

Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu
Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania
Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem

Angelika Pańska

Rozprawa doktorska
w dziedzinie nauk społecznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości

**Procesowe uwarunkowania konkurencyjności
przedsiębiorstw sektora MSP**

Promotor: dr hab. Waldemar Glabiszewski, prof. UMK

Promotor pomocniczy: dr Dorota Grego-Planer

Toruń, 2023 r.

Spis treści

| | |
|--|------------|
| Wstęp | 4 |
| Rozdział I. Konkurencyjność przedsiębiorstwa – istota i uwarunkowania | 9 |
| 1.1. Konkurencja jako zjawisko pierwotne dla konkurencyjności przedsiębiorstwa | 9 |
| 1.2. Pojęcie, istota i rodzaje konkurencyjności przedsiębiorstwa | 15 |
| 1.3. Potencjał konkurencyjny jako źródło konkurencyjności przedsiębiorstwa | 26 |
| 1.4. Strategia i instrumenty konkurowania jako sposób budowania konkurencyjności przedsiębiorstwa | 31 |
| 1.5. Przewaga konkurencyjna jako przejaw konkurencyjności przedsiębiorstwa..... | 37 |
| 1.6. Pozycja konkurencyjna jako wynik budowania konkurencyjności przedsiębiorstwa | 45 |
| 1.7. Teoretyczny model kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstwa..... | 48 |
| Rozdział II. Podejście procesowe w zarządzaniu przedsiębiorstwem | 54 |
| 2.1. Pojęcie i istota procesu | 54 |
| 2.2. Identyfikacja i klasyfikacja procesów..... | 56 |
| 2.3. Geneza i istota podejścia procesowego przedsiębiorstwa | 62 |
| 2.4. Komponenty podejścia procesowego i etapy ich wdrażania..... | 72 |
| 2.5. Dojrzałość procesowa | 80 |
| Rozdział III. Metodyka postępowania badawczego | 91 |
| 3.1. Założenia i procedura postępowania badawczego..... | 91 |
| 3.2. Założenia modelu badawczego | 93 |
| 3.3. Zastosowane metody badawcze | 98 |
| 3.4. Charakterystyka próby badawczej..... | 102 |
| Rozdział IV. Poziom konkurencyjności i stan podejścia procesowego w małych i średnich przedsiębiorstwach regionu kujawsko-pomorskiego | 108 |
| 4.1. Rynkowe uwarunkowania konkurencyjności badanych przedsiębiorstw | 108 |
| 4.2. Potencjał konkurencyjny badanych przedsiębiorstw | 115 |
| 4.3. Przewagi konkurencyjne badanych przedsiębiorstw | 121 |
| 4.4. Pozycja konkurencyjna badanych przedsiębiorstw | 125 |
| 4.5. Stan zaawansowania podejścia procesowego w badanych przedsiębiorstwach .. | 129 |
| Rozdział V. Podejście procesowe jako czynnik konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw regionu kujawsko-pomorskiego | 134 |
| 5.1. Ocena procesowych uwarunkowań konkurencyjności badanych przedsiębiorstw | 134 |

| | |
|--|------------|
| 5.2. Rekomendacje w zakresie kształtowania konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw w oparciu o podejście procesowe | 153 |
| Zakończenie..... | 156 |
| Bibliografia..... | 161 |
| Spis tabel..... | 173 |
| Spis wykresów | 177 |
| Załącznik 1. Kwestionariusz ankiety | 178 |
| Summary | 182 |

Wstęp

Kierując się własnymi zainteresowaniami, zarówno na płaszczyźnie naukowej, jak i praktyki gospodarczej, a także znaczeniem i aktualnością zagadnień podejmowanych wspólnie w teorii zarządzania, Autorka postanowiła skonfrontować ze sobą dwie, wciąż rozwijające się koncepcje, mianowicie podejście procesowe do zarządzania i kształtowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa.

Współcześnie przedsiębiorstwa dążąc do wzrostu poziomu skuteczności i efektywności zwracają się w kierunku coraz bardziej zaawansowanych koncepcji i metod zarządzania. Jedną z takich koncepcji, znajdującą coraz szersze zastosowanie w praktyce gospodarczej, jest zarządzanie procesami biznesowymi (BPM) (Kirchmer, 2008; Tang et al., 2013; Weske, 2012). BPM jest metodą skoncentrowaną na zarządzaniu operacjami przedsiębiorstwa w kategoriach procesów biznesowych (Dijkman et al., 2016), które z kolei – jak wskazuje T.H. Davenport (1993) – są ustrukturyzowanymi, mierzalnymi zbiorami działań, mającymi na celu wygenerowanie określonego rezultatu dla określonego klienta lub rynku. Dotychczasowe badania wskazują na szereg korzyści uzyskiwanych w następstwie zastosowania w praktyce przedsiębiorstw zarządzania procesami biznesowymi, w tym wzrost satysfakcji klientów (Cleven et al., 2016), rozwój zdolności innowacyjnych (Benner & Tushman, 2002; Christiansson & Rentzhog, 2020), większą efektywność i oszczędność kosztów (Dijkman et al., 2016; Hammer & Champy, 1993; Jones & Linderman, 2014), wzrost produktywności i poprawę jakości (Cleven et al., 2016) czy większą przejrzystość działań i zwinność biznesową (Christiansson & Rentzhog, 2020; Looy et al., 2014). Wszystkie z wymienionych korzyści mogą mieć pozytywny wpływ na konkurencyjność przedsiębiorstw.

Rośnie również przekonanie, że przedsiębiorstwa wymagają bardziej holistycznego podejścia do cyklu życia organizacji, jeśli chcą osiągnąć zamierzone efekty w ramach orientacji na procesy biznesowe (Christiansson & Rentzhog, 2020; Harmon, 2015; Van Looy, 2014). Przedsiębiorstwa zorientowane na procesy wykorzystują rozwiązania procesowe obok rozwiązań funkcjonalnych (Grisold et al., 2021). Aby stać się organizacją zorientowaną na procesy, muszą przebudować zasady i reguły funkcjonalne, przyjmując strukturę procesową jako dominującą w stosunku do tradycyjnych struktur funkcjonalnych. W kolejnym kroku przedsiębiorstwa powinny wdrożyć poszczególne zasady i narzędzia, będące składnikami koncepcji i skutecznej praktyki zarządzania procesowego (Dumas et al., 2018; Harmon, 2004; McCormack & Johnson, 2001b). Etapowe, a nawet ewolucyjne wdrażanie kolejnych, bardziej zaawansowanych komponentów zarządzania procesami pozwala przedsiębiorstwu

przechodzić na kolejne poziomy dojrzałości procesowej (Nelson, 1991). Zgodnie z założeniem koncepcyjnym, wyższy poziom dojrzałości procesowej powinien zapewnić bardziej znaczące korzyści wynikające z przyjęcia orientacji procesowej jako dominującej (Harmon, 2004; Ongena & Ravesteyn, 2020).

W celu skutecznego osiągnięcia założonych przez przedsiębiorstwo efektów, zapewnienia wyższego poziomu wydajności samych procesów oraz zaspokojenia wymagań klientów w kontekście poprawy wyników finansowych i konkurencyjności przedsiębiorstwa konieczne jest identyfikowanie, optymalizowanie i doskonalenie realizowanych w przedsiębiorstwie procesów (Kicova, 2019). Doskonalenie procesów biznesowych ma kluczowe znaczenie dla przedsiębiorstw również z perspektywy środowiska biznesowego, w którym funkcjonują, a które staje się coraz bardziej zmienne, niepewne, złożone i niejednoznaczne. Orientacja procesowa i stosowane metody doskonalenia procesów pomagają przedsiębiorstwom utrzymywać odpowiedni poziom konkurencyjności (Bammert et al., 2020). W obliczu powyższych spostrzeżeń dalsza eksploracja zagadnienia zarządzania procesami z perspektywy kształtowania i zapewniania wysokiej konkurencyjności przedsiębiorstw wydaje się niezwykle ważna.

Badania, mające na celu zgłębienie i weryfikację wiedzy z zakresu tak określonego zagadnienia, tworzą perspektywę dostarczenia wyników o oryginalnym charakterze, jak również o aplikacyjnym potencjale, co uzasadnia ich podjęcie. Mimo wielu pojawiających się współcześnie w światowej literaturze koncepcji kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstw i procesowego podejścia do zarządzania, brakuje skutecznych prób powiązania tych dwóch zagadnień w celu zapewnienia praktyce gospodarczej konkretnych rozwiązań i wytycznych umożliwiających wykorzystanie założeń podejścia procesowego w budowaniu wysokiej i trwałej przewagi konkurencyjnej. Stąd do podstawowych obszarów wskazujących na istnienie w tym zakresie luki poznawczej, a tym samym wymagających dalszych prac badawczych, należą:

1. operacjonalizacja konstruktów konkurencyjności poprzez jej ustrukturyzowanie i wskazanie mechanizmów jej kształtowania;
2. operacjonalizacja koncepcji zarządzania procesami z przeznaczeniem dla przedsiębiorstw o ograniczonym potencjale konkurencyjnym;
3. powiązanie koncepcji procesowego podejścia do zarządzania z konkurencyjnością przedsiębiorstw, z założeniem wykorzystania procesowych narzędzi w systemowym kształtowaniu trwałej konkurencyjności;

4. uwzględnienie specyfiki małych i średnich przedsiębiorstw w formułowaniu rozwiązań i rekomendacji wynikających z prowadzonych w tym zakresie badań.

Głównym celem rozprawy uczyniono ocenę wpływu stopnia zaawansowania podejścia procesowego w małych i średnich przedsiębiorstwach na poziom konkurencyjności, wynikającej z zagregowanych i systemowo powiązanych ze sobą komponentów, tj. potencjału konkurencyjnego, przewagi konkurencyjnej i pozycji konkurencyjnej.

Realizacja celu głównego wymagała osiągnięcia szeregu celów szczegółowych o charakterze teoretycznym, empirycznym i użytkowym. W warstwie teoretycznej sformułowano dwa cele szczegółowe:

- określenie w oparciu o analizę literatury przedmiotu istoty i struktury konstruktów konkurencyjności przedsiębiorstwa oraz mechanizmu jej kształtowania,
- określenie w oparciu o analizę literatury przedmiotu istoty i charakterystycznych elementów procesowej orientacji w zarządzaniu przedsiębiorstwem.

W warstwie empirycznej wyznaczono następujące cele szczegółowe:

- ocenę stopnia realizacji przez badane przedsiębiorstwa działań dystynktywnych dla orientacji procesowej (innymi słowy, ocenę stopnia zastosowania przez badane przedsiębiorstwa komponentów systemu zarządzania procesami),
- ocenę poziomu rozwoju posiadanego przez badane przedsiębiorstwa potencjału konkurencyjnego,
- ocenę poziomu uzyskanych przez badane przedsiębiorstwa rynkowych przewag konkurencyjnych,
- ocenę poziomu pozycji konkurencyjnej badanych przedsiębiorstw, dokonywaną przez pryzmat rynkowych i finansowych wyników,
- diagnozę określonych zależności występujących między powyższymi wielkościami, umożliwiającą weryfikację przyjętych w pracy hipotez.

W warstwie użytkowej ustalono jeden cel szczegółowy:

- sformułowanie rekomendacji dla przedsiębiorstw sektora MSP w zakresie budowania konkurencyjności w oparciu o założenia procesowego podejścia do zarządzania przedsiębiorstwem.

Realizacja głównego celu pracy oraz celów szczegółowych wymagała przeprowadzenia dogłębnych studiów literaturowych oraz wnikliwej analizy wyników badań empirycznych, umożliwiających dokonanie identyfikacji i oceny zagadnień oraz zależności stanowiących główny przedmiot naukowych dociekań w pracy.

Prezentowane w pracy wyniki zostały pozyskane w następstwie zrealizowania postępowania badawczego z wykorzystaniem metody ankietowej i zastosowaniem techniki CAPI. Przygotowane narzędzie badawcze skierowano do małych i średnich przedsiębiorstw województwa kujawsko-pomorskiego.

Zakres rozprawy wynika z przyjętych w niej celów oraz zasięgu i wymiarów przeprowadzonych badań. Zakres przedmiotowy odnosi się do procesowych uwarunkowań konkurencyjności przedsiębiorstw. Zakres podmiotowy dotyczy małych i średnich przedsiębiorstw. Zakres przestrzenny został wytyczony granicami województwa kujawsko-pomorskiego. Zakres czasowy obejmuje lata 2019-2022.

Tak określony zakres opracowania wyznaczył jego strukturę. Oprócz wstępu i zakończenia składa się ono z pięciu rozdziałów, wśród których dwa pierwsze mają charakter teoretyczny, trzeci – metodyczny, a dwa kolejne tworzą część empiryczną.

W rozdziale pierwszym przeprowadzono wnikliwą analizę podstawowych zagadnień odnoszących się do konkurencyjności przedsiębiorstw, zmierzając do określenia jej wieloaspektowej istoty oraz złożonej struktury, a także wskazania mechanizmu jej kształtowania. W szczególności podjęto próbę wyjaśnienia kluczowych pojęć dla uporządkowania terminologii związanej z poruszonymi zagadnieniami, która w literaturze przedmiotu jest wieloznacznie rozumiana. W konsekwencji zaproponowano lub wybrano dla potrzeb pracy definicje kluczowych pojęć, w tym przede wszystkim pojęcie konkurencji, konkurencyjności, potencjału konkurencyjnego, przewagi konkurencyjnej i pozycji konkurencyjnej, a następnie sklasyfikowano je według celowo dobranych kryteriów. W rozdziale tym zaproponowano ponadto teoretyczny model kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstwa.

Rozdział drugi poświęcono wnikliwemu rozpoznaniu istoty koncepcji podejścia procesowego w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Na początku skoncentrowano się na elementarnym pojęciu, jakim jest proces, który następnie wielowymiarowo usystematyzowano. Następnie przeprowadzono analizę zagadnień podejścia procesowego, orientacji procesowej i zarządzania procesowego. W końcu szczegółowo opisano komponenty koncepcji zarządzania procesami i etapy ich wdrażania oraz podjęto problematykę dojrzałości procesowej.

W rozdziale trzecim przedstawiono metodykę przyjętego w pracy postępowania badawczego nad procesowymi uwarunkowaniami konkurencyjności przedsiębiorstw sektora MSP. W kolejności, określono założenia i procedurę postępowania badawczego,

zaproponowano model badawczy wraz z przyjętymi hipotezami, opisano metody i narzędzie badawcze oraz scharakteryzowano próbę badawczą.

W rozdziale czwartym zaprezentowano wyniki analiz, mających na celu ocenę poziomu konkurencyjności i stanu podejścia procesowego w małych i średnich przedsiębiorstwach regionu kujawsko-pomorskiego. Najpierw przedstawiono jednak rynkowe uwarunkowania konkurencyjności badanych przedsiębiorstw. Następnie kolejno scharakteryzowano składniki ich potencjału konkurencyjnego, przejawy przewag konkurencyjnych oraz wyniki świadczące o pozycji konkurencyjnej. Na końcu opisano stan zaawansowania podejścia procesowego w badanych przedsiębiorstwach, diagnozując stopień realizacji działań dystynktywnych dla orientacji procesowej.

W rozdziale piątym omówione zostały wyniki badań odnoszące się do zależności weryfikowanych w ramach założonego modelu badawczego, tj. zachodzących między wdrażanymi przez przedsiębiorstwa elementami podejścia procesowego a komponentami konkurencyjności przedsiębiorstw sektora MSP regionu kujawsko-pomorskiego. Ponadto zaproponowane zostały rekomendacje w zakresie kształtowania konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw w oparciu o podejście procesowe.

Rozdział I. Konkurencyjność przedsiębiorstwa – istota i uwarunkowania

1.1. Konkurencja jako zjawisko pierwotne dla konkurencyjności przedsiębiorstwa

Rozważania nad konkurencyjnością należy poprzedzić wyjaśnieniem istoty pojęcia bazowego, jakim jest konkurencja, będąca mechanizmem regulującym gospodarkę i stymulującym do pożądanego wzrostu. Konkurencja jest zjawiskiem charakterystycznym dla gospodarki rynkowej (Klimontowicz, 2013), wywołuje potrzebę bycia konkurencyjnym i w konsekwencji skłania, a w zasadzie zmusza działające na rynku podmioty do zapewnienia wysokiego poziomu konkurencyjności.

Konkurencja uznawana jest za jeden z najistotniejszych obszarów refleksji w wielu dyscyplinach nauki, w tym bez wątpienia w ekonomii oraz w naukach o zarządzaniu (Stankiewicz, 2005). Jest fundamentalnym wyzwaniem współczesnej globalnej gospodarki i tworzących ją podmiotów, a także opisujących je teorii.

Termin „konkurencja” pochodzi od łacińskiego słowa *concurrere*, które oznacza *biec razem* (Wielka Encyklopedia PWN, 2003). W poszczególnych nurtach ekonomii definicja konkurencji formułowana jest różnorodnie. Tabela 1 prezentuje odmienne ujęcia, a także podejście do postrzegania konkurencji.

Tabela 1. Podejście do definiowania konkurencji w naukach ekonomicznych

| Nurt | Interpretacja konkurencji |
|------------------|---|
| Teoria klasyczna | <ul style="list-style-type: none">– zjawisko rywalizacji określonych uczestników życia gospodarczego;– „siła regulująca” poczynania uczestników procesów wymiany, czyli przedsiębiorców i konsumentów. Dzięki konkurencji zasoby kierowane są do najbardziej produktywnych obszarów przedsiębiorstwa, a egoistyczne działania poszczególnych jednostek gwarantują wzrost dobrobytu dla całej gospodarki. |
| Teoria K. Marksa | <ul style="list-style-type: none">– rywalizacja pomiędzy kapitałami rozmieszczonymi w różnych branżach, która kształtuje poziom ich rentowności;– rywalizacja między kapitalistami, która prowadzi do określenia ceny rynkowej danego dobra; |

| | |
|--|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> – proces, który prowadzi do koncentracji danych branż, których struktura przyjmuje cechy rynku oligopolistycznego oraz monopolu. |
| Teoria neoklasyczna | <ul style="list-style-type: none"> – stan na danym rynku; – idealna sytuacja, wyróżniająca się atomizmem po stronie podaży; – przeciwieństwo monopolu. |
| Teoria gier | <ul style="list-style-type: none"> – współzawodnictwo pomiędzy graczami rynkowymi; – konflikt, kooperacja oraz zmowy pomiędzy uczestnikami życia gospodarczego. |
| Podejście J.M. Keynesa / postkeynesistów | <ul style="list-style-type: none"> – dzięki niej mogą umacniać się duże i silne przedsiębiorstwa; – może prowadzić do monopolizowania się branż; – jej działaniu musi towarzyszyć aktywność państwa; – nie jest to „siła regulująca”, która wykazuje optymalizację działania z punktu widzenia dobrobytu społecznego. |
| Koncepcja zachowań strategicznych | <ul style="list-style-type: none"> – angażowanie się przedsiębiorstw w walkę konkurencyjną, które oznacza dla jednych przedsiębiorstw przetrwanie na rynku, natomiast dla słabszych przedsiębiorstw eliminacje z rynku; – jest to nie tyle struktura danej branży, ile przede wszystkim zachowania przedsiębiorstw. |
| Szkoła austriacka | <ul style="list-style-type: none"> – walka konkurencyjna, którą przedsiębiorstwo wygrywa lub przegrywa zależnie od poziomu jego elastyczności w dostosowywaniu oferty do potrzeb rynku; – proces odchodzenia od równowagi na rynku do osiągnięcia lepszej niż dotychczasowa pozycji, w tym finansowej, dzięki staraniom przedsiębiorstwa. |
| Ekonomia ewolucyjna | <ul style="list-style-type: none"> – podstawowy mechanizm selekcji podmiotów w rynkowym środowisku. |
| Nurt schumpeteriański | <ul style="list-style-type: none"> – proces selekcji, w którym przedsiębiorstwa rywalizują między sobą poprzez wprowadzanie innowacji. |
| Nurt instytucjonalny | <ul style="list-style-type: none"> – mechanizm selekcji przedsiębiorców, w ramach którego tylko bardziej skuteczne przedsiębiorstwa mają szansę na przetrwanie na rynku; – mechanizm, za sprawą którego na rynku przetrwają nie tyle najlepiej przystosowani przedsiębiorcy, ile przedsiębiorcy przystosowani lepiej niż inni. |

| | |
|--------------------------|---|
| Subiektywiści austriaccy | – proces, który przyczynia się do dyfuzji wiedzy oraz rozwoju gospodarczego przedsiębiorstw i krajów. |
|--------------------------|---|

Źródło: (Dzikowska et al., 2016).

Analiza podejść do definiowania konkurencji sugeruje, że zjawisko konkurencji ze względu na swój zasadniczy charakter w teorii ekonomii i w zarządzaniu doczekało się wielu, niekoniecznie jednorodnych i spójnych definicji. Koncentrują się one na różnych aspektach, dzięki czemu bardzo szczegółowo doprecyzowują to zjawisko, jednocześnie wskazując na jego wielowymiarowość.

Szczególnie wartościową z perspektywy teorii zarządzania i określenia istoty pojęcia konkurencyjności definicję konkurencji zaproponował M.J. Stankiewicz (2005), wskazując iż konkurencja jest rywalizacją zachodzącą pomiędzy uczestnikami rynku, którzy dążą do osiągnięcia analogicznych celów, przez co działania podejmowane przez jednego przedsiębiorcę dla osiągnięcia konkretnych celów komplikują, a nawet wręcz uniemożliwiają osiąganie tych celów innemu przedsiębiorcy. W ujęciu M.J. Stankiewicza konkurencja, która zachodzi zarówno na rynku zasobów, jak i produktów finalnych, jest procesem przenikającym stosunki zachodzące między daną grupą przedsiębiorstw, które podejmują szereg określonych działań podczas współzawodniczenia o osiągnięcie porównywalnych celów (Glabiszewski, 2005).

Konkurencja definiowana jest również jako walka przedsiębiorców o ekonomiczne korzyści, czyli zyski osiągnane ze sprzedaży towarów bądź usług, a także o rynki zapotrzebowania i zbytu tych dóbr oraz usług (Glabiszewski, 2005). D.S. Hund i R.M. Morgan (1995) sugerują, że konkurencja polega na rywalizacji między przedsiębiorstwami o zdobycie relatywnej przewagi w dostępie do zasobów, które mają pozwolić osiągnąć konkurencyjną przewagę rynkową i w efekcie lepszą na rynku pozycję finansową. Zatem konieczność bycia konkurencyjnym jest bezpośrednią konsekwencją zjawiska i mechanizmu konkurencji, wynikającą wprost z jej istoty oraz wymuszającą *de facto* potrzebę budowania konkurencyjności przez rywalizujące ze sobą na rynku podmioty. Konkurencja obliuguje zatem do bycia lepszym od innych i skłania przedsiębiorstwa do przechodzenia na wyższe generacje technologii i produktów (Appleyard et al., 2008).

Konkurencja na określonych rynkach może zbliżać się do jednego z czterech podstawowych modeli konkurencji, mianowicie (Jonas, 2002):

- konkurencji doskonałej,

- konkurencji oligopolistycznej,
- konkurencji monopolistycznej,
- czystego monopolu.

Modele te, znacząco różniąc się pod względem struktury rynku i metod konkurowania działających na nim podmiotów, tworzą odmienne warunki działania i rekomendują różne narzędzia służące do skutecznego rywalizowania. Główne modele konkurencji, które występują w gospodarce, zostały opisane w tabeli 2.

Najogólniej rzecz ujmując, funkcjonujące na rynku przedsiębiorstwa konkurują między sobą wartościami oferowanymi konsumentom, a w zasadzie, pakietami korzyści dla konsumentów (Żak, 2013). C.K. Prahalad i V. Ramaswamy (2005) wskazują przy tym, iż przyszłość konkurencji wiąże się z całkowicie odmiennym podejściem do tworzenia przez przedsiębiorstwa wartości, które to opiera się na współtworzeniu wartości przez konsumentów.

Tabela 2. Główne modele konkurencji występujące w gospodarce

| Cecha | Konkurencja doskonała | Konkurencja niedoskonała | | |
|-------------------------------------|--|--|--|-------------------------------------|
| | | Konkurencja monopolistyczna | Konkurencja oligopolistyczna | Czysty monopol |
| Wielkość rynku | mała | raczej mała | duża | duża lub mała |
| Liczba przedsiębiorstw na rynku | wiele | wiele | kilka | jedno |
| Zróżnicowanie oferowanych produktów | brak zróżnicowania (produkty jednorodne, identyczne) | niewielkie zróżnicowanie produktu, istnieją substytuty | identyczne produkty, (standardowe bądź zróżnicowane) | unikatowy produkt, brak substytutów |
| Bariery wejścia na rynek | brak | niewielkie | znaczne | bardzo silne |
| Informacja rynkowa | doskonała | ograniczona | ograniczona | duża |

| | | | | |
|------------------------------|----------------------------|---|--|----------------------------|
| Wpływ producentów na cenę | brak wpływu producentów | ograniczony wpływ producentów | średni wpływ producentów | znacznym wpływ producentów |
| Metody konkurowania na rynku | jedynie konkurencja cenowa | konkurencja pozacenowa: jakość produktu, promocja, udogodnienia w kupnie itd. | konkurencja pozacenowa: zróżnicowanie produktu | brak konkurencji |

Źródło: (Jonas, 2002).

Model oferowanych klientowi wartości, bazujący na klasycznej koncepcji struktury produktu T. Lewitta, rozwiniętej następnie przez Ph. Kotlera oraz koncepcji L. de Chernatony'ego i M. McDonalda (Altkorn, 2006; Kotler, 1994), obrazuje rozgrywanie się współczesnej konkurencji między przedsiębiorstwami i ich sieciami na czterech wyodrębnionych poziomach budowania wartości (Żak, 2013):

- wartości podstawowej,
- wartości dodatkowej,
- wartości poszerzonej o obsługę klienta,
- wartości opartej na relacjach.

Model kreowania wartości dla konsumenta w procesie konkurowania został przedstawiony w tabeli 3.

Tabela 3. Model wartości oferowanej konsumentowi w ramach zjawiska konkurencji

| Poziom wartości dla klienta | Charakterystyka danej wartości dla klienta | Narzędzia kreacji wartości dla klienta |
|-----------------------------|---|--|
| Wartość podstawowa | wskazuje podstawową korzyść, jaką otrzymuje konsument za daną cenę | cena produktu |
| Wartość dodatkowa | dotyczy korzyści (jakie otrzymuje konsument) wynikających z dodatkowych funkcji produktu (w tym usługi) | opcje funkcji produktu do wyboru przez klienta, w tym m.in. wzornictwo, opakowanie, produkty oraz usługi komplementarne, |

| | | |
|--------------------------------------|--|---|
| | | warunki gwarancji, warunki płatności itp. |
| Wartość poszerzona o obsługę klienta | określa wartość podstawową i dodatkową, poszerzoną o obsługę klienta – usługi związane z obsługą towarzyszą produktowi w całym jego cyklu życia u danego konsumenta, są one źródłem dodatkowych korzyści, ale też kosztów, które konsument musi ponieść, aby móc z nich skorzystać | usługi poprzedzające sprzedaż, towarzyszące sprzedaży i następujące po sprzedaży, np. ocena potrzeb, projektowanie, doradztwo, dostawa, serwis itp. |
| Wartość oparta na relacjach | wskazuje poziom wartości, na którym pojawiają się korzyści i koszty związane z relacjami, które wiążą konsumenta z przedsiębiorstwem, pośrednikami w kanałach dystrybucji, a także z innymi klientami | marka produktu, wizerunek przedsiębiorstwa, relacje konsumenta z przedsiębiorstwem, wizerunek kanałów dystrybucji i ich relacje z konsumentem, relacje między samymi konsumentami |

Źródło: (Żak, 2013).

Wyodrębnienie poszczególnych poziomów wartości dla klienta umożliwia ukierunkowanie działań konkurencyjnych przedsiębiorstwa również na te sfery, które odnoszą się do kreowania wartości na poziomie wartości dodatkowej, wartości poszerzonej o obsługę klienta oraz wartości opartej na relacjach wiążących konsumenta z przedsiębiorstwem i jego partnerami. Dzięki temu wykorzystywane przez przedsiębiorstwa instrumentaria w procesie konkurencyjnego stają się coraz bogatsze, przez co są one w stanie skuteczniej budować swoje wygrywające przewagi konkurencyjne na danym rynku.

Reasumując powyższe rozważania można przyjąć, że konkurencja jest zjawiskiem uniwersalnym, które występuje w gospodarce rynkowej. Jest jej nieodłącznym elementem, stanowiącym równocześnie siłę napędową do jej rozwoju i rozwoju współtworzących ją podmiotów. Istotą konkurencji jest rywalizowanie między uczestnikami rynku o korzyści,

co wymaga podejmowania różnorodnych działań i stosowania różnorodnych instrumentów ukierunkowanych na kreowanie wartości dla klientów i to bardziej cennej niż wartość oferowana przez konkurentów.

Opierając się na wynikach analizy pojmowania pojęcia konkurencji w literaturze przedmiotu i płynących z nich konsekwencji dla uczestników procesu rywalizowania, Autorka w swojej rozprawie **przez pojęcie konkurencji rozumie rywalizację zachodzącą między uczestnikami rynku, którzy dążąc do osiągnięcia analogicznych celów, zabiegają o względy swoich klientów oferując im pakiety wartości – wynikające ze stosowanych instrumentów konkurowania – mające z założenia zapewnić większe korzyści niż wartości oferowane przez konkurentów.** Zdaniem Autorki, tak rozumiane zjawisko konkurencji w sposób bezpośredni i oczywisty wymusza na uczestnikach gry rynkowej budowanie względnie wysokiej konkurencyjności.

1.2. Pojęcie, istota i rodzaje konkurencyjności przedsiębiorstwa

Pojęcie konkurencyjności jest nieodłącznie powiązane z pojęciem konkurencji, będąc jego naturalną konsekwencją i immanentną częścią. Takie postrzeganie tych pojęć powoduje, że nie można mówić o konkurencyjności nie odnosząc się do konkurencji. W zasadzie trudno rozpatrywać jedno pojęcie w oderwaniu od drugiego. Aby przedsiębiorstwo mogło skutecznie konkurować, poddając się mechanizmowi konkurencji, musi wyróżniać się wysoką konkurencyjnością, która jest zasadniczym warunkiem jego przetrwania i rozwoju (Siwiński, 2011), a tym samym kluczowym dla niego zagadnieniem i jednocześnie wyzwaniem (Zastempowski, 2013).

Należy zauważyć, że chociaż pojęcie konkurencyjności należy do tych kategorii ekonomicznych, które są bardzo często używane, to jednocześnie rzadko można spotkać jego precyzyjną definicję, holistycznie odnoszącą się do jego złożonego charakteru. Określenia konkurencyjności, przywoływane w prowadzonych rozważaniach i badaniach, wskazują na wiele różnych składowych i aspektów tego konstrukt, zaś teoria i praktyka dostarczają wiele różnorodnych koncepcji opisujących jego istotę. Dowodzi to, że konkurencyjność jest zjawiskiem o złożonej, wielopłaszczyznowej, skomplikowanej i niejednoznacznej naturze (Stankiewicz, 2005). To zróżnicowanie, odmienne perspektywy postrzegania i potencjalnego analizowania konkurencyjności, a w konsekwencji wielość mierników jej oceny sprawiają, że jest ona definiowana na wiele sposobów (Skawińska, 2002). W literaturze sugeruje się

nawet, że „konkurencyjność jest pojęciem abstrakcyjnym i nieuchwytnym” (Meifeng et al., 2022).

Amerykański ekonomista i kierownik Instytutu Strategii i Konkurencji na Harvard Business School, profesor M.E. Porter (2001) definiuje konkurencyjność po prostu jako rezultat produktywności przedsiębiorstwa. Z kolei Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD) określa konkurencyjność jako „zarówno zdolność firm, przemysłów, regionów, narodów lub ponadnarodowych ugrupowań do sprostania międzynarodowej konkurencji, jak i do zapewniania relatywnie wysokiej stopy zwrotu od zastosowanych czynników produkcji i relatywnie wysokiego zatrudnienia na trwałych podstawach” (Stankiewicz, 2005). Powyższe definicje wskazują, iż jest to pojęcie wykorzystywane w mikro-, mezo- i makroekonomicznym ujęciu.

J. Bunewicz traktuje konkurencyjność jako zdolność przedsiębiorstwa do efektywnego przeciwstawiania się konkurencji na rynku (Dołęgowski, 2016). S. Mundschenk z zespołem (2006) sugeruje, że konkurencyjność pobudza w przedsiębiorstwach kreatywność i wspomaga ich innowacyjność, co ma pozytywny wpływ na ich rozwój. Z kolei A. Bayer (2012) zauważa, że konkurencyjność określa sposób prowadzenia przez przedsiębiorstwa rywalizacji na rynku o przychylność konsumentów. Jest ona efektem zastanej konkurencji.

Według M. Goryni (2002) konkurencyjność opisuje posiadaną przez przedsiębiorstwa umiejętność konkurowania, odnoszącą się do osiągnięcia i utrzymania przewagi konkurencyjnej, co pozwala rozpatrywać ją jako synonim zdolności konkurencyjnej firmy. W tym kontekście konkurencyjność jest atrybutem tylko niektórych podmiotów, które biorą udział w walce konkurencyjnej, a precyzyjniej przedsiębiorstw, które są w niej skuteczne.

J.E. Lombana (2006) utożsamia konkurencyjność przedsiębiorstwa z byciem rentownym i utrzymaniem przez nie dominującej pozycji na rynku. Konkurencyjność często utożsamiana jest też z poziomem ceny lub jakości produktu, produktywnością zasobów przedsiębiorstwa, kosztami produkcji lub samą jego przewagą konkurencyjną. Pojęcie konkurencyjności świadczy też o większej efektywności przedsiębiorstwa zarówno w produkcji, jak i w dostawach produktów w porównaniu do działających na rynku konkurentów (Wattanapruttipaisan, 2002). Konkurencyjność jest również definiowana jako zdolność przedsiębiorstwa do dalszego dostarczania wartości dodanej dla jego interesariuszy (Dwyer & Kim, 2003).

Ch. Hampden-Turner i A. Trompenaars (2000) postrzegają konkurencyjność jako proces rywalizacji i współpracy przedsiębiorstwa, który prowadzi do poznawania i kreowania technologii oraz potrzeb i wymagań konsumentów. A zatem w pewnym stopniu utożsamiają

konkurencyjność z samą konkurencją. Niemniej jednak uzupełniają ją również o aspekty współpracy i koncentrują się na celowości tych dwóch przeciwstawnych sobie procesów.

Przegląd postrzegania pojęcia konkurencyjności przez różnych autorów na przestrzeni ostatnich lat został zaprezentowany w tabeli 4.

Tabela 4. Przegląd wybranych definicji konkurencyjności

| Autor | Definicja |
|---------------------------|--|
| A.J. Abbas | Zdolność podmiotów do innowacji i elastyczności. Przejawia się ona w uzyskaniu przewagi konkurencyjnej. |
| H. Adamkiewicz-Drawiło | Zdolność przedsiębiorstwa do nieustannego kreowania tendencji rozwojowej, wzrostu produktywności oraz do skutecznego rozwijania rynków zbytu w warunkach oferowanych przez konkurentów produktów lub usług, tj. nowych, lepszych i tańszych. |
| A. Ambastha, K. Momaya | Zdolność do opracowania projektu, wytworzenia i sprzedaży produktów oraz usług lepszych niż te, które oferują konkurenci, biorąc pod uwagę kryteria cenowe i pozacenowe kryteria jakościowe. |
| W. Bienkowski | Zdolność do sprostania podmiotom konkurencji, działającym na rynku. Wynika z akceptacji produktów podmiotu. |
| L. Blažek | Predyspozycje przedsiębiorstwa do odniesienia sukcesu w konkurencji gospodarczej z innymi przedsiębiorstwami. Wynikiem tej konkurencji jest sukces bądź porażka wyrażona poprzez wyniki ekonomiczne przedsiębiorstwa i mierzona wskaźnikami finansowymi. |
| J. Bossak, W. Bienkowski | Dokonywanie oceny poprzez porównanie korzyści z działalności gospodarczej z korzyściami uzyskiwanymi przez działających na rynku konkurentów. |
| J.F. Caudredo-Roura | Wygrywanie i uzyskiwanie korzyści na rynku o rosnącym natężeniu konkurencji. |
| W. Chao-Hung, H. Li-Chang | Ekonomiczna siła przedsiębiorstw w stosunku do jego konkurentów na rynku globalnym, gdzie produkty, usługi, ludzie oraz innowacje swobodnie się przemieszczają mimo granic geograficznych. |
| E. Cyrson | Proces, w którym uczestnicy rynku dążą do realizacji swoich interesów, usiłują przedstawić atrakcyjniejsze od innych uczestników oferty cenowe, jakościowe bądź inne cechy wpływające na decyzje klienta o zawarciu transakcji. |

| | |
|------------------------------|--|
| M. Dolata, B. Hadryjańska | Zdolność do skutecznej realizacji celów w warunkach gospodarki wolnorynkowej i uzyskania przewagi nad innymi uczestnikami procesu konkurencji. |
| T. Domazet | Zdolność przedsiębiorstwa do wytwarzania z zyskiem produktów, które spełniają wymagania rynku pod względem cen i jakości. |
| I. Dunbar, M. McDonald | Zbiór silnych stron przedsiębiorstwa oraz stopień ich zdolności do skorzystania z pojawiających się szans na rynku, będący oceną względnej w porównaniu do konkurencyjnych przedsiębiorstw zdolności organizacji do zaspokajania potrzeb konsumentów. |
| M. Findrik, I. Szilard | Suma właściwości i działań danej jednostki produktu, za pośrednictwem których przedsiębiorca ma możliwość zwiększenia udziałów w rynku i/lub zysków w danym czasie. |
| O. Flak, G. Głód | Wielokierunkowa cecha firmy, wynikająca z jej wewnętrznych właściwości i umiejętności radzenia sobie z warunkami zewnętrznymi pochodzącymi z otoczenia. |
| S. Flejterski | Zdolność do projektowania, wytwarzania i sprzedawania produktów, których cena, jakość oraz inne walory są bardziej interesujące od odpowiednich cech produktów proponowanych przez podmioty konkurencyjne. |
| E. Frejtag-Mika | Zdolność do sprzedaży produktów, które odpowiadają wymaganiom konsumentów pod względem ceny, ilości i jakości oraz w tym samym czasie zapewniają zyski, które umożliwiają przedsiębiorstwu dalszy rozwój. |
| W. Głabiszewski | Długookresowa zdolność przedsiębiorstwa do skutecznego konkurowania, mającą swoje źródło w posiadanych i ciągle kształtowanych zasobach oraz umiejętnościach, które przez zastosowanie odpowiednich instrumentów oddziaływania na rynek umożliwiają osiągnięcie oczekiwanych wyników, gwarantując realizację założonych celów. |
| G. Hamel, C.K. Prahalad | Umiejętność do skomponowania niższym kosztem i w krótszym czasie niż konkurencyjne podmioty głównych umiejętności, które pozwolą przedsiębiorstwu wygenerować nowe i ulepszone produkty w porównaniu do konkurentów. |
| W. Jakóbiak | Relatywna zdolność do forsowania własnego systemu celów lub wartości. |

| | |
|----------------------------|---|
| E. Jantóń-Drozdowska | Umiejętność podnoszenia przez przedsiębiorstwo efektywności wewnętrznego funkcjonowania przez wzmocnienie i poprawę swojej pozycji na rynku. |
| M. Kraszewska, K. Pujer | Zdolność danego przedsiębiorstwa do dostarczania klientom docelowych dóbr bądź usług o odpowiedniej jakości, we właściwym czasie i miejscu tak, aby zaspokajać ich potrzeby. |
| K. Kubiak | Zdolność przedsiębiorstwa do konkurowania w określonym czasie i miejscu, warunkowana jego cechami i umiejętnościami oraz siłą i jakością oddziaływania otoczenia na przedsiębiorstwo. |
| J.E. Lombana | Bycie zyskownym i utrzymanie dominującej pozycji rynkowej. |
| M. Lubiński | Zdolność podmiotów do zrównoważonego rozwoju w długim okresie oraz tendencja do utrzymywania i pomnażania udziałów rynkowych. |
| J. Maxwell | Zdolność generowania korzyści ekonomicznych wskutek podnoszenia jakości kapitału ludzkiego. |
| J. Misala | Zdolność różnych podmiotów działających na terenie danego kraju do osiągnięcia ze społecznego podziału pracy możliwie największych korzyści, większych niż osiągane przez partnerów w celu zwiększenia rozmiarów dochodu do podziału na terenie własnego kraju i coraz lepszego zaspokajania różnorodnych potrzeb klientów. |
| A. Némethné Gál | Zdolność przedsiębiorstwa do odkrywania zmian w otoczeniu oraz w jego wnętrzu poprzez ciągłą poprawę kryteriów rynkowej konkurencyjności w porównaniu z rywalizującymi na rynku przedsiębiorstwami. |
| D. Orłowski | Zdolność przedsiębiorstwa do sprzedaży. |
| Z. Pierścionek | Pozycja konkurencyjna zapewniająca przedsiębiorstwu zysk w długim okresie. |
| U. Płowiec | Realizowanie stopy zyskowności przedsiębiorstwa wyższej od obowiązującej stopy procentowej, co umożliwia długotrwały rozwój. |
| M.E. Porter | Znalezienie w sektorze wyróżniającej pozycji, która byłaby intratna względem innych sił konkurencyjnych w tym sektorze. |
| T. Przybyciński | Rynkowa akceptacja produktów firmy oraz sprzedawanie wyrobów z zyskiem. |
| F. Sigurdson | Zdolność przedsiębiorstw do wytwarzania produktów umożliwiających sprostanie konkurencji na arenie międzynarodowej i jednocześnie utrzymanie oraz wzrost realnego PKB. |

| | |
|--------------------------|--|
| 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. |
| M.J. Stankiewicz | Zdolność do skutecznego realizowania celów na arenie rynkowej konkurencji. |
| R. Śliwiński | Osiągnięcie przez przedsiębiorstwo takiej przewagi konkurencyjnej w porównaniu z innymi przedsiębiorstwami działającymi w gospodarce, która zapewni mu wzrost i długookresowe działanie. |
| L. Tyson | Zdolność przedsiębiorstwa do wytwarzania wyrobów, które wytrzymają międzynarodowy test konkurencyjności, podczas gdy obywatele kraju korzystają z trwale rosnącego standardu życia. |
| P. Uri | Zdolność przedsiębiorstw do tworzenia warunków uzyskania wyższych dochodów. |
| R. Veliytah, S. Zahra | Zdolność firmy do dorównania liderom branży w zakresie standardów produktowych oraz organizacyjnych. |
| T. Wattanaputtipaisan | Większa efektywność w produkcji oraz dostarczaniu produktów w porównaniu z konkurentami funkcjonującymi na rynku. |
| A. Zorska | Zdolność tworzenia i wykorzystywania swojej przewagi konkurencyjnej nad innymi przedsiębiorstwami krajowymi oraz zagranicznymi w efekcie prowadzenia działalności na rynku światowym traktowanym w sposób jednolity. |
| K. Żukrowska | Zdolność dostosowania się przedsiębiorstw lub ich produkcji do zmieniających się warunków, które pozwolą utrzymać lub poprawić ich pozycję na rynku w warunkach globalnych. |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: (Flak & Głód, 2012; Gorynia, 2000; Guzal-Dec & Zwolińska-Ligaj, 2006; Hamel & Prahalad, 1990; Hampden-Turner & Trompenaars, 2000; Kolterman, 2013; Lombana, 2006; Lubiński, 1995; Misala, 2011; Pierścionek, 2010; Porter, 2006; Śliwiński, 2011; Stabryła, 2000; Stankiewicz, 2005; Wattanaputtipaisan, 2002).

Według M. Dzikowskiej i M. Goryni (2012) nie istnieje jedna powszechna i uniwersalna definicja konkurencyjności, co wydaje się absolutnie uzasadnione chociażby z uwagi na wieloaspektowość podejść do definiowania konkurencyjności, przywołanych w tabeli 4. Pojęcie to ma odmienne znaczenie dla różnych badaczy i interesariuszy podmiotów gospodarczych (Wolak-Tuzimek, 2019). Dlatego też w różny sposób jest pojmowane i traktowane lub inne kwestie są w nim podejmowane i uwypuklane. Można zauważyć,

iż powszechną praktyką stało się już, że eksperci na własny użytek, w tym też na potrzeby swoich badań proponują autorskie definicje konkurencyjności, czego wynikiem jest ich mnogość, również w naukowej literaturze przedmiotu.

Mimo różnorodności wskazanych w tabeli 4 definicji konkurencyjności poszczególni autorzy są zgodni, że konkurencyjność odnosi się do cech odróżniających dany podmiot od innych, konkurujących z nim w jego otoczeniu. Uznają tym samym, że konkurencyjność ma charakter względny i nie można o niej mówić bez porównania danego podmiotu z innymi, funkcjonującymi na rynku podmiotami. Najczęściej jednak eksponują oni konkurencyjność jako zdolność danego przedsiębiorstwa do utrzymania się w konkurencyjnym otoczeniu i osiągnięcia zamierzonych wyników, lepszych od innych konkurujących z nim przedsiębiorstw, a więc jako zdolność do skutecznego konkurowania, która przejawia się w realizacji ambitnych celów. Zatem zgodnie z wiodącym podejściem konkurencyjność jest identyfikowana ze zdolnością do osiągnięcia sukcesu w konkurencyjnej rzeczywistości gospodarczej lub ze świadczącymi o tym sukcesie wynikami przedsiębiorstwa, analizowanymi na tle innych, a więc jest traktowana jako zdolność do walki konkurencyjnej bądź jako rezultat osiągnięty w tej walce (Glabiszewski, 2005).

Wpisując się w dominujący nurt postrzegania konkurencyjności i biorąc pod uwagę zakres dalszych rozważań – również w części empirycznej – Autorka **przyjmuje w dysertacji, że konkurencyjność jest długookresową zdolnością przedsiębiorstwa do skutecznego konkurowania, której integralną częścią są jej źródła, przejawy i efekty, przy czym:**

- skuteczne konkurowanie to takie, które umożliwia przedsiębiorstwu realizację założonych celów, będących zwykle wyrazem względnie wysokich aspiracji właścicieli przedsiębiorstwa i kadry zarządzającej, a zatem osiągnięcie wyników lepszych od konkurentów;
- źródła zdolności przedsiębiorstwa do konkurowania tkwią w jego potencjale i sposobie jego wykorzystywania w ramach podejmowanych działań;
- przejawem zdolności przedsiębiorstwa do konkurowania są budowane i zdobywane przez niego przewagi konkurencyjne w następstwie podejmowanych działań i wykorzystywanych instrumentów;
- efektami wykorzystywania zdolności przedsiębiorstwa do konkurowania są uzyskiwane wyniki, stanowiące o jego pozycji konkurencyjnej.

Zaproponowana definicja wyraźnie eksponuje złożoność pojęcia konkurencyjności i jego wielowymiarowość. Ponadto reprezentuje systemowe podejście do konkurencyjności i wynikającego z niego utylitarnego konstruktów, w konsekwencji czego konkurencyjność przedsiębiorstwa staje się swego rodzaju agregatem, łączącym wyodrębnione, ale ściśle ze sobą powiązane i zintegrowane podsystemy, którymi są potencjał konkurencyjności, aktywność w procesie konkurowania wykorzystująca różne instrumenty, przewaga konkurencyjna i pozycja konkurencyjna. Te podsystemy zostaną szczegółowo zaprezentowane w kolejnych podrozdziałach.

Wieloaspektowość zagadnienia konkurencyjności przedsiębiorstw przekłada się na zróżnicowane możliwości jego klasyfikowania, które ze swej istoty ma charakter poznawczy, a zatem pozwala na bardziej wnikliwe rozpoznanie, zrozumienie i wyjaśnienie analizowanego pojęcia, a także jego systematyczne uporządkowanie.

Podstawowym kryterium podziału konkurencyjności przedsiębiorstwa, odnoszącym się do przywołanego powyżej dualizmu w postrzeganiu jej istoty, wydają się być przyczyny i skutki konkurencyjności, według których rozróżnia się (Stankiewicz, 2005):

- konkurencyjność czynnikową,
- konkurencyjność wynikową.

Konkurencyjność czynnikowa odzwierciedla zdolność przedsiębiorstwa do skutecznego konkurowania, a więc sprostania konkurencji, którą kształtują przede wszystkim takie czynniki, jak szybkość reagowania na zmiany w otoczeniu i umiejętność wykorzystania jego sprzyjających konfiguracji, umiejętne wykorzystanie własnych zasobów, właściwe stosowanie instrumentów rynkowych, racjonalność procesów decyzyjnych itp. Konkurencyjność czynnikowa jest pierwotną względem wynikowej, która z kolei odnosi się do wyników przedsiębiorstwa osiągniętych w procesie konkurowania, zwłaszcza wyników finansowych i rynkowych. Warto dodać, że konkurencyjności wynikowej nie należy traktować jako ostatecznej oceny konkurencyjności czynnikowej, gdyż bezpośrednią miarą tej ostatniej nie tyle powinna być poprawa osiągniętych wyników, ile utrzymujące się w długim czasie zdolności do osiągnięcia tych wyników (Bieńkowski, 1995; Głabiszewski, 2005; Stankiewicz, 2005).

Jednym z podstawowych kryteriów różnicowania konkurencyjności jest skala, w jakiej przedsiębiorstwa budują i osiągają konkurencyjność, co pozwala wyodrębnić (Stankiewicz, 2005):

- konkurencyjność w skali makro,

- konkurencyjność w skali mezo,
- konkurencyjność w skali mikro.

Podmiotem rozpatrywanym w skali makro jest zwykle państwo, zatem konkurencyjność odnosi się wtedy do całej gospodarki. W takim rozumieniu konkurencyjność określa zdolność państwa do wzrostu w warunkach gospodarki otwartej, „wzrostu zyskowego prowadzącego do takiej struktury gospodarki i struktury jej eksportu, która współgra ze zmianami w gospodarce światowej” (Majchrzak, 2012). W skali mezo konkurencyjnym podmiotem może być sektor, branża lub gałąź. W skali mikro analizowanym podmiotem jest przedsiębiorstwo, czyli tzw. jednostka organizacyjna. M. Majchrzak (2012) do klasyfikacji tej dodaje ponadto kategorię konkurencyjności w skali mega, którą odnosi do takich podmiotów, jak grupy krajów czy makroregiony oraz w skali mikro-mikro, rozpatrując ją z perspektywy poszczególnych towarów i usług.

Mając na uwadze kryterium obszaru identyfikowania i występowania konkurencyjności, można wyodrębnić (Stankiewicz, 2005):

- konkurencyjność na rynku określonego rodzaju produktów (np. na rynku samochodów),
- konkurencyjność na rynku ściśle określonych produktów (np. na rynku danej marki samochodów),
- konkurencyjność na rynku określonego rodzaju zasobów (np. rynku danego surowca),
- konkurencyjność na określonym terytorium (np. na rynku lokalnym, wewnętrznym czy międzynarodowym).

Rozpatrywanie konkurencyjności z takiej perspektywy pozwala precyzyjniej identyfikować konkurencyjność danego przedsiębiorstwa, a także skuteczniej dobierać narzędzia do jej kształtowania.

Kolejnym kryterium pozwalającym klasyfikować konkurencyjność jest moment jej oceny, czyli czas, w jakim dokonuje się jej obserwacji. Według tego kryterium wyróżnia się dwa rodzaje konkurencyjności, mianowicie (Gorynia, 2001):

- konkurencyjność *ex post*,
- konkurencyjność *ex ante*.

Konkurencyjność *ex post* odnosi się do obecnie uzyskiwanych wyników, a więc do osiągniętej pozycji konkurencyjnej i jest wypadkową realizowanej przez przedsiębiorstwo strategii konkurencyjnej oraz strategii realizowanej przez konkurentów. Druga, tj. konkurencyjność *ex ante* dotyczy przyszłej pozycji konkurencyjnej, zatem akcentuje zdolność przedsiębiorstwa

do konkurowania na rynku, czego efekty dopiero będą się pojawiały. Utożsamiana jest więc z zasobami, kompetencjami oraz doświadczeniem, jakie posiada przedsiębiorstwo w odniesieniu do konkurentów, a które zapewnią w przyszłości określone rezultaty (Gorynia, 2001).

M.J. Stankiewicz (2005) różnicując podejście do diagnozowania konkurencyjności, wyodrębnia:

- konkurencyjność w ujęciu statycznym,
- konkurencyjność w ujęciu dynamicznym.

Konkurencyjność w ujęciu statycznym wskazuje na stan konkurencyjności przedsiębiorstwa w danym momencie. Natomiast konkurencyjność w ujęciu dynamicznym obejmuje analizę czynników decydujących o długookresowej zdolności do konkurowania, a zatem uwzględnia zmiany stanu konkurencyjności w czasie (Stankiewicz, 2005).

Odminną klasyfikację zaproponowali D. Faulkner i C. Browman (1996), wyodrębniając:

- konkurencyjność operacyjną,
- konkurencyjność systemową.

Konkurencyjność operacyjna odnosi się do rzeczywistych technicznych umiejętności, które są zasadnicze z punktu widzenia działania na konkretnym rynku. Konkurencyjność systemowa z kolei, to grupa zachowań i działań realizowanych przez przedsiębiorstwo w zakresie efektywności kosztowej i ogólnej (Skawińska, 2002). Zarówno konkurencyjność operacyjna, jak i systemowa determinują wielkość korzyści osiąganych w ramach prowadzonej działalności.

Przywołani powyżej autorzy wskazują również na występowanie (Faulkner & Bowman, 1996):

- konkurencyjności w postaci podstawowej,
- konkurencyjności w postaci kluczowej.

Pierwsza odnosi się do procesów i systemów, które zapewniają przedsiębiorstwu pozycję lidera w sektorze. Druga natomiast obejmuje umiejętności konieczne do zdobycia na danym rynku trwałej przewagi konkurencyjnej (Skawińska, 2002).

Uwzględniając kolejne kryterium, tj. stron relacji rynkowych w literaturze przedmiotu wyróżnia się (Stankiewicz, 2005):

- konkurencyjność „na wejściu” działalności przedsiębiorstwa,
- konkurencyjność „na wyjściu” działalności przedsiębiorstwa.

Przez konkurencyjność „na wejściu” należy rozumieć zdolność przedsiębiorstwa do efektywnego realizowania celów związanych z transakcjami pozyskiwania zasobów. Natomiast konkurencyjność „na wyjściu” określa zdolność do efektywnego realizowania celów związanych z transakcjami zapewniającymi rynkową akceptację proponowanej na rynku oferty. W dłuższej perspektywie czasowej te dwie kategorie konkurencyjności wyrównują się (Stankiewicz, 2005).

Jako że przedsiębiorstwa „na wejściu” swojej działalności tworzą popyt na rynku zasobów, natomiast „na wyjściu” – podaż na rynku produktów gotowych, analogicznie konkurencyjność rozpatrywaną na tych dwóch różnych etapach prowadzenia działalności, a jednocześnie w odmiennych obszarach, można również nazwać popytową i podażową (Gorynia, 2000a).

Z. Pierścionek (2007) rozpatruje konkurencyjność przedsiębiorstwa z perspektywy dwóch kategorii wpływających na nią czynników, mianowicie:

- konkurencyjność wynikającą z czynników realnych,
- konkurencyjność wynikającą z czynników regulacyjnych.

Czynniki realne obejmują wpływ takich elementów, jak: technologia, specjalizacja, dywersyfikacja, skala produkcji, doświadczenie, zasoby surowców, infrastruktura, siła robocza oraz lokalizacja. Z kolei regulacyjne czynniki wpływające na konkurencyjność przedsiębiorstwa koncentrują się przede wszystkim na systemach informacyjnych, metodach i procedurach podejmowania decyzji, zasobach wiedzy oraz umiejętnościach jej wykorzystywania, metodach i procedurach uczenia się.

Ważnym kryterium podziału konkurencyjności jest jej relatywność, powodująca, że ocena konkurencyjności wymaga punktu odniesienia (Gorynia, 2001). Według M.J. Stankiewicza istotą oceny poziomu konkurencyjności jest odniesienie wyników osiągniętych przez przedsiębiorstwo do oczekiwań jego głównych interesariuszy, a zwłaszcza jego klientów i właścicieli. Oczekiwania te stanowią podstawę do wyznaczenia trzech następujących kategorii konkurencyjności (Stankiewicz, 2005):

- konkurencyjności normalnej, czyli oczekiwanej,
- konkurencyjności mniej niż normalnej, czyli osiągananej na poziomie niższym od oczekiwań,
- konkurencyjności więcej niż normalnej, czyli osiągananej na poziomie wyższym od oczekiwań.

Konkurencyjność normalna występuje wtedy, gdy wyniki osiągnięte przez przedsiębiorstwo kształtują się na poziomie oczekiwań podmiotów nimi zainteresowanych – innymi słowy – kiedy wyniki określonych interakcji są równe oczekiwaniom uczestniczących w tych interakcjach interesariuszy. Konkurencyjność mniej niż normalna ma miejsce w sytuacji, w której rzeczywiste wyniki przedsiębiorstwa nie spełniają oczekiwań zainteresowanych podmiotów. W takiej sytuacji interesariusze wycofują się ze stosunków z przedsiębiorstwem i szukają innego, które będzie dla nich bardziej atrakcyjne. Konkurencyjność więcej niż normalna określa stan, w którym uzyskiwane przez przedsiębiorstwo wyniki przekraczają oczekiwania jego interesariuszy, w konsekwencji czego umacniają i utrwalają z nim swoje relacje (Stankiewicz, 2005).

W literaturze przedmiotu przywoływane są również rodzaje konkurencyjności powiązane ze sobą zależnościami przyczynowo-skutkowymi, do których należą (Grabska, 2004; Pierścionek, 2010):

- konkurencyjność realna (wynikowa) przedsiębiorstwa,
- konkurencyjność przedsiębiorstwa określona przez jego odbiorców,
- konkurencyjność w sferze zasobów i umiejętności przedsiębiorstwa,
- konkurencyjność systemu funkcjonowania gospodarki (poziom swobody gospodarczej),
- konkurencyjność czynników produkcji danego kraju i regionu.

Dostrzeganie tych wszystkich kategorii konkurencyjności nie tylko pozwala lepiej poznać jej istotę w aspekcie teoretycznym, ale ma także wartość aplikacyjną, gdyż zapewnia podstawy do swobodniejszego poruszania się po procesie decyzyjnym, odnoszącym się do kształtowania pożądanej konkurencyjności.

1.3. Potencjał konkurencyjny jako źródło konkurencyjności przedsiębiorstwa

Potencjał konkurencyjny, będąc pierwotną składową systemowo pojmowanej konkurencyjności, jest podsystemem współtworzącym zagregowany konstrukt konkurencyjności. M.J. Stankiewicz (2005) definiuje potencjał konkurencyjny jako zespół zasobów przedsiębiorstwa o materialnym i niematerialnym charakterze, niezbędnych mu do funkcjonowania na rynku i budowania na nim przewagi. Innymi słowy, to układ materialnych i niematerialnych zasobów przedsiębiorstwa, które pozwalają mu na stosowanie odpowiednich instrumentów skutecznego konkurowania na obsługiwanych rynkach

(Godziszewski, 2001). O. Flak i G. Głód (2012) określają potencjał konkurencyjny jako zbiór zasobów, które przedsiębiorstwo ma do dyspozycji lub powinno mieć w celu budowania, utrzymania oraz umacniania swojej konkurencyjności na rynku. J. Bednarz (2013) podsumowując istotę potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstwa, traktuje go ogólnie jako posiadane przez niego zasoby i kompetencje.

Potencjał konkurencyjny, stanowiąc całokształt powiązanych ze sobą licznych zasobów, jest podstawowym czynnikiem, który determinuje szanse przedsiębiorstwa na zdobycie i zachowanie, a także wzmacnianie przewagi konkurencyjnej względem konkurujących z nim podmiotów. To właśnie heterogeniczność przedsiębiorstw, a w zasadzie ich potencjałów, wynikająca z odmienności będących do ich dyspozycji zasobów, decyduje o dysproporcjach w zdolnościach do budowania przewag konkurencyjnych i osiągniętych w procesie konkurowania wynikach (Oliver, 1997). Ta zdolność jest wypadkową wielu różnych, elementarnych i ogólnoorganizacyjnych składowych, w tym m.in. umiejętności kadry menadżerskiej, jej przedsiębiorczości, ekspansywności, predyspozycji do utrzymywania się na rynku oraz zwiększania swoich udziałów w nim itd. (Klimontowicz, 2013).

Kompleksowo rozbudowaną i uporządkowaną strukturę potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstwa zaproponowano w projekcie badawczym M.J. Stankiewicza, w ramach której wyznaczono 11 sfer funkcjonalno-zasobowych oraz 91 tworzących je składowych, tj. elementarnych zasobów. Wśród wyodrębnionych sfer znalazły się (Gorynia, 2002; Stankiewicz & Lubinski, 2002):

- sfera produkcji,
- sfera działalności badawczo-rozwojowej,
- sfera zarządzania jakością,
- sfera logistyki,
- sfera dystrybucji,
- sfera marketingu,
- sfera finansów,
- sfera organizacji i zarządzania,
- sfera informacji,
- sfera zatrudnienia,
- sfera zasobów „niewidzialnych”.

Teoretyczną podstawę do wyznaczenia powyższych funkcjonalno-zasobowych sfer stanowi koncepcja łańcucha wartości dodanej M.E. Portera (Stankiewicz, 2005). Zgodnie z nią potencjał konkurencyjny – za sprawą wykorzystywanych zasobów, ale także podejmowanych działań – jest źródłem ewentualnych wartości tworzonych przez przedsiębiorstwo i dostarczanych konsumentom. Realizowane przez przedsiębiorstwo działania określają w pełni obszar jego funkcjonowania, zatem obejmują cały łańcuch budowanej przez nie wartości (Porter, 2001).

Aby kompleksowo i systemowo przystąpić do kształtowania struktury potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstwa, należy odpowiednio sklasyfikować i usystematyzować tworzące go zasoby, uwzględniając wszystkie ich ewentualne kategorie. Należy przy tym pamiętać, że odpowiedni dobór zasobów warunkuje wysoką konkurencyjność przedsiębiorstwa, a w konsekwencji jego realne szanse na odniesienie rynkowego sukcesu.

Jedną z najczęściej wykorzystywanych klasyfikacji zasobów dzieli je na materialne i niematerialne, inaczej na widzialne i niewidzialne, namacalne i nienamacalne lub też miękkie i twarde (Haffer, 1999). Zasoby materialne wyróżnia fizyczna postać określająca rzeczowe, ale też określone osobowe (w rozumieniu fizyczności konkretnych pracowników) składniki kapitału przedsiębiorstwa. Natomiast zasoby niematerialne to takie, które nie posiadają fizycznej postaci, ale stanowią o ludzkim i organizacyjnym kapitale przedsiębiorstwa. Do tej kategorii zasobów należą między innymi marka produktu, reputacja przedsiębiorstwa, umiejętności pracowników, wewnętrzna wiedza, podpisane kontrakty handlowe, wdrożone procedury, systemy wewnątrzorganizacyjne itp. (Dzikowska et al., 2016). M.J. Stankiewicz (2005) do zasobów niematerialnych zalicza relacje, kompetencje pracowników, systemy funkcjonalne, możliwości i postawy, z kolei do zasobów materialnych aktywa trwałe, aktywa finansowe oraz zapasy.

Zasoby materialne i niematerialne można w konsekwencji zaklasyfikować do trzech odmiennych kategorii zasobów, mianowicie (Dzikowska et al., 2016):

- zasobów kapitału fizycznego,
- zasobów kapitału ludzkiego,
- zasobów kapitału organizacyjnego.

Podobną klasyfikację zasobów zaproponował przedstawiciel szkoły zasobowej, J.B. Barney (1997), uzupełniając powyższe kategorie o zasoby finansowe. Tym samym wyodrębnia on 4 kategorie kapitału przedsiębiorstwa, tj.:

- kapitał finansowy,

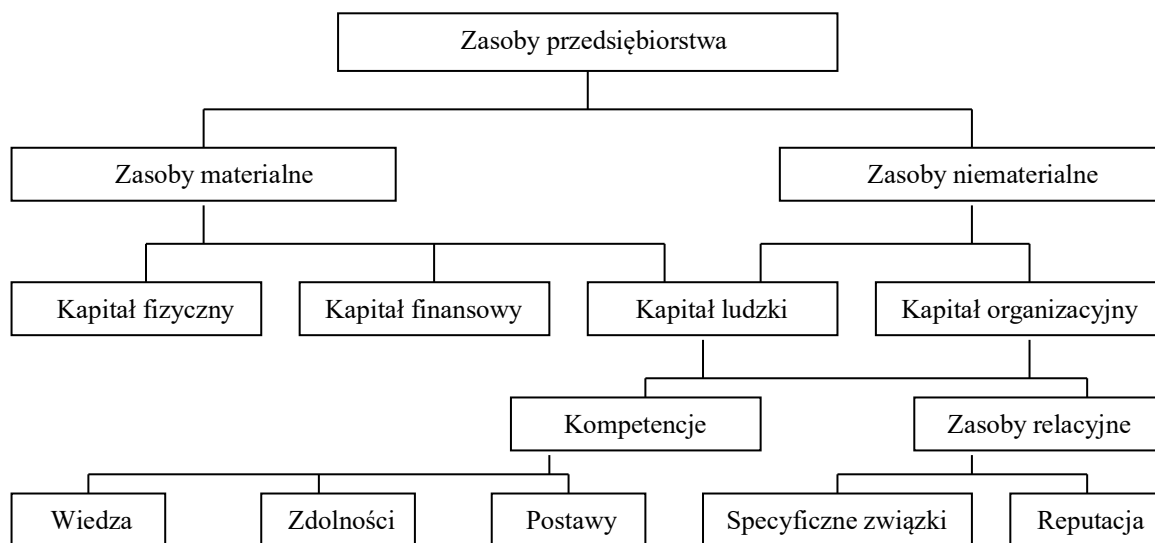
- kapitał fizyczny,
- kapitał ludzki,
- kapitał organizacyjny,

Kapitał finansowy obejmuje wszelakie zasoby pieniężne, będące lub mogące być w dyspozycji przedsiębiorstwa. Kapitał fizyczny zawiera w sobie wykorzystywane technologie oraz inne elementy materialnego majątku przedsiębiorstwa. Kapitał ludzki z jednej strony urzeczywistnia siłę fizyczną pracowników uzewnętrznioną materialnym aspektem tego kapitału, a z drugiej strony odzwierciedla wiedzę, umiejętności, predyspozycje i doświadczenia pracowników, posiadające postać nieuchwytną materialnie. I wreszcie kapitał organizacyjny stanowi o cechach całej organizacji i funkcjonujących w niej systemowych rozwiązaniach (Barney, 1997).

E. Skawińska (2002) zaproponowała uzupełnienie modelu J.B. Barneya o niewidoczne zasoby przedsiębiorstwa, tj. informacje, technologie, innowacje, renomę przedsiębiorstwa, unikatowe umiejętności, powiązania nieformalne z ośrodkami decyzyjnymi, patenty, licencje, klimat pracy, kulturę organizacyjną, marki oferowanych produktów, doświadczenie oraz posiadane kontakty.

Kompleksową typologię zasobów przedsiębiorstwa zaproponował W. Glabiszewski (2005), bazując na podziale zasobów niematerialnych dokonany przez B. De Wita i R. Meyera (1999), którzy wyróżniają dodatkowo kategorie zasobów relacyjnych i kompetencji. Propozycja ta została zaprezentowana na schemacie 1.

Schemat 1. Typologia zasobów przedsiębiorstwa



Źródło: (Barney, 1997; Wit & Meyer, 1999; Glabiszewski, 2005).

W tym miejscu warto przywołać jeszcze jedną, odmienną w swym założeniu klasyfikację zasobów, która wyróżnia następujące ich kategorie (Dzikowska et al., 2016):

- zasoby pierwotne, obejmujące filozofię przedsiębiorcy, know-how oraz inne zgromadzone w trakcie organizacji przedsiębiorstwa zasoby;
- zasoby wtórne, obejmujące czynniki produkcji, zasoby kadrowe przedsiębiorstwa, innowacje, sposób zorganizowania, zasoby informacyjne, a także jego kanały dystrybucji;
- zasoby wynikowe, obejmujące wizerunek przedsiębiorstwa, rozpoznawalność jego marki, stosunek klientów do oferowanego produktu oraz bariery przestawienia się odbiorców na innych dostawców.

Klasyfikacja ta wskazuje na naturę zasobów oraz ich źródła, a także kolejność ich kreowania i wykorzystywania w przedsiębiorstwie. Wszystkie dostępne zasoby przedsiębiorstwo może pozyskać z zewnątrz, nabywając je na rynku zasobów bądź też generować wewnątrz, zwłaszcza w oparciu o doświadczenie zdobyte w procesie uczenia się (Oliver, 1997).

Kształtując potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa należy wziąć pod uwagę nie tylko jego strukturę, uwzględniającą pożądane kategorie zasobów, ale także ich właściwą ilość i jakość, pamiętając równocześnie, że nadmiar zasobów może prowadzić do marnotrawstwa. Ponadto w strukturze zasobów tworzących potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa muszą znajdować się szczególnie ważne ze względu na swój charakter zasoby strategiczne, które gwarantują zdobycie i utrzymanie przewag konkurencyjnych, z jednej strony ze względu na wyróżniające je specyficzne cechy oraz zachodzące między nimi zależności, a z drugiej strony ze względu na ich dopasowanie do strategicznych czynników sektorowych (Faulkner & Bowman, 1996; Schoemaker & Amit, 1997).

Bardzo ważnym jest, aby potencjał konkurencyjny był rozpatrywany nie tylko przez pryzmat zapewnienia przedsiębiorstwu dostępności właściwych zasobów, ale także przez pryzmat sposobu i stopnia ich wykorzystywania (Gorynia et al., 2011). Budowanie konkurencyjności w sferze zasobów sprowadza się z jednej strony do poszukiwania i konfigurowania w przedsiębiorstwie zbioru odpowiednich zasobów, a także ich modyfikowania i łączenia z innymi zasobami, a z drugiej strony do podejmowania w oparciu o nie stosownych aktywności, które pozwolą na sprawne funkcjonowanie w konkurencyjnych i zmiennych warunkach rynkowych oraz generowanie możliwie najwyższych zysków (Stankiewicz, 2005). Odpowiednia konfiguracja zasobów i podejmowanych na ich podstawie działań w przedsiębiorstwie umożliwi mu osiągnięcie korzyści w postaci efektów synergii,

które będą miały swoje odzwierciedlenie w zdobytych na rynku przewagach konkurencyjnych.

1.4. Strategia i instrumenty konkurowania jako sposób budowania konkurencyjności przedsiębiorstwa

W literaturze przedmiotu istnieje wiele definicji strategii konkurowania, które są pochodną definicji ogólnej strategii przedsiębiorstwa, uwzględniającą aspekt konkurencji. W ujęciu klasycznym strategia to proces określania długofalowych celów przedsiębiorstwa, które odpowiadają jego zasadniczym kierunkom działania oraz rozlokowania zasobów niezbędnych do realizacji tych celów lub „warunkowy plan działania zmierzający do osiągnięcia określonego celu” (Budzyńska-Biernat, 2020).

M.E. Porter (2006) definiuje strategię konkurencji jako podejmowanie przez przedsiębiorstwo działań zaczepnych lub obronnych, mających na celu utrzymanie pozycji w danym sektorze, skuteczne radzenie sobie z pięcioma siłami konkurencji oraz uzyskanie przez przedsiębiorstwo wyższej stopy zysku od konkurentów działających na rynku. Z kolei M. Gorynia (2010) przedstawia strategię konkurowania jako odpowiedź na pytania odnoszące się do obszarów, na których przedsiębiorstwo ma konkurować (rynki i jego segmenty), produktów, które ma oferować oraz sposobów osiągania trwałej przewagi konkurencyjnej na określonych rynkach. W takim ujęciu strategia konkurowania przedsiębiorstwa ma za zadanie odpowiadać panującym w branży warunkom oraz oddziaływać na nie i kształtować je na korzyść przedsiębiorstwa.

T.L. Wheelen i J.D. Hunger (2008) wskazują, że strategia konkurowania skupia się na poprawie pozycji konkurencyjnej produktów bądź usług oferowanych przez przedsiębiorstwo lub jednostkę biznesową w ramach obsługiwanego segmentu rynku. A. Khalifa (2008) precyzuje, że strategia konkurowania to przyjęty przez przedsiębiorstwo określony program działań, dążący do uzyskania przez nie przewagi konkurencyjnej. Cele strategii konkurowania powinny skupiać się na dostarczaniu klientom przedsiębiorstwa i jego interesariuszom pożądanej przez nich wartości (Khalifa, 2008). Strategia konkurowania przedsiębiorstwa ma ponadto za zadanie odpowiadać panującym w branży warunkom oraz oddziaływać na nie i kształtować je na korzyść przedsiębiorstwa (Porter, 2006).

Prawidłowo opracowana i realizowana strategia konkurowania, oparta na pożądanym potencjale konkurencyjnym, może stanowić kluczową determinantę osiągnięcia

wygrywającej konkurencyjności przedsiębiorstwa. Aby strategia konkurowania podnosiła efektywność działania przedsiębiorstwa oraz skutkowała ostatecznie lepszymi wynikami, musi uwzględniać następujące cechy i zasady (Śliwiński, 2011):

- określenie jasnych celów,
- ustanowienie priorytetów w przedsiębiorstwie,
- stworzenie przewagi konkurencyjnej jako główny cel strategii,
- stosowanie planowania, będącego uporządkowanym i racjonalnym budowaniem przyszłości przedsiębiorstwa,
- sformalizowanie procesu budowy strategii,
- uwzględnienie w strategii kultury organizacyjnej, polityki głównych koalicji w organizacji oraz oddziaływania otoczenia,
- uznanie strategii za wypadkową działań zamierzonych oraz działań dostosowawczych, wynikających ze zmian w otoczeniu,
- świadome wybranie jednego rodzaju strategii i konsekwentne trzymanie się tego wyboru,
- zaplanowanie i podjęcie aktywnych działań promocyjno-dystrybucyjnych, zwiększających szanse przetrwania i wzrostu,
- wzmocnienie i rozwój przewagi przedsiębiorstwa dzięki internacjonalizacji, wymagające nabycia nowych umiejętności na nowym rynku.

Strategia konkurowania to według M.E. Portera (2006) lista konkretnych działań określonych w sposób świadomy, tj. w toku procesu planowania lub wynikowo, czyli w efekcie działalności podejmowanej przez różne działy funkcjonalne danego przedsiębiorstwa, co oznacza, że każde przedsiębiorstwo działające w danym sektorze posiada strategię konkurowania.

M.E. Porter (2006) wyodrębnia trzy zasadnicze rodzaje strategii konkurowania, dzięki którym przedsiębiorstwo jest w stanie osiągnąć przewagę konkurencyjną na rynku, mianowicie:

- strategię przywództwa kosztowego,
- strategię różnicowania,
- strategię koncentracji.

W ramach strategii przywództwa kosztowego, inaczej strategii niskich kosztów przedsiębiorstwo zmierza do osiągnięcia trwałej przewagi w sferze kosztów, dzięki czemu może oferować niższe ceny niż jego konkurenci lub osiągać wyższe marże oferując podobne

ceny. Strategia przywództwa kosztowego łączy się z wszelkimi podejmowanymi przez przedsiębiorstwo działaniami skierowanymi na obniżenie kosztów. Osiągnięcie takiej przewagi może być uwarunkowane (Gorynia, 2000b):

- czynnikami zewnętrznymi, związanymi z pozycją przedsiębiorstwa w otoczeniu,
- czynnikami wewnętrznymi, związanymi ze sposobem alokacji zasobów,
- czynnikiem czasu.

W wyniku posiadania korzystnej pozycji w otoczeniu przedsiębiorstwo jest w stanie zapewnić sobie tańsze czynniki produkcji, czyli czynniki pracy, kapitału i ziemi. Dzięki odpowiedniej alokacji zasobów przedsiębiorstwo ma możliwość między innymi osiągnięcia korzyści skali poprzez koncentrację zasobów przedsiębiorstwa na wytwarzaniu bądź oferowaniu danych produktów. Skala działania przedsiębiorstwa umożliwia również zawieranie umów z dostawcami i przewoźnikami na korzystniejszych dla niego warunkach. Ostatnim czynnikiem osiągnięcia przewagi kosztowej nad konkurentami jest czas, a dokładniej efekt doświadczenia, czyli uczenia się, dzięki któremu wszystkie procesy, w tym produkcji są wydajniejsze, sprawność zarządzania przedsiębiorstwem i kontroli nad nim wzrasta, zwiększeniu ulega również specjalizacja przedsiębiorstwa, a urządzenia i materiały są wykorzystywane w efektywniejszy sposób. Czynnikiem czasu jest szczególnie istotny w branżach, w których występuje sezonowość popytu (Gorynia, 2000b).

Strategia zróżnicowania, inaczej strategia dyferencjacji zmierza do stanu, w którym oferta danego przedsiębiorstwa w jakimś aspekcie różni się z perspektywy konsumentów od oferty konkurentów, a różnica ta jest oceniana na rynku jako unikatowa, co skłania klientów do zapłacenia za nią wyższej ceny. Zróżnicowanie oferty wymaga od przedsiębiorstwa wyboru jednej lub kilku jej cech, określanych przez konsumentów jako istotne i konsekwentnego zaspakajania potrzeb konsumentów ze szczególnym uwzględnieniem właśnie tych cech. Cechą produktu szczególnie istotną dla konsumentów może być np. jego wartość użytkowa (wyższa jakość, trwałość, efektywność, niezawodność), charakter systemu sprzedaży (łatwy i powszechny dostęp, zróżnicowane formy nabycia, korzystne warunki płatności), usługa posprzedażowa (serwis, dostępność części zamiennych) np. (Porter, 2006).

Strategia koncentracji, inaczej strategia niszy rynkowej oznacza, że przedsiębiorstwo koncentruje się na określonym segmencie rynku, czyli wąskiej grupie docelowej, która powinna być ściśle określona (np. przez konkretne cechy nabywców, część asortymentu bądź rynku geograficznego) i dostosowuje swoją ofertę w sposób szczególny do ich specyficznych potrzeb swoich odbiorców. Dzięki tej strategii przedsiębiorstwa obsługują dany segment klientów sprawniej i skuteczniej niż przedsiębiorstwa z nimi konkurujące (Porter, 2006).

Aby strategia koncentracji zapewniła zamierzone efekty, muszą zaistnieć znaczące różnice między wybranym przez przedsiębiorstwo segmentem a innymi segmentami w branży, np. nietypowe potrzeby konsumentów, niespotykany system produkcji lub dystrybucji produktów.

Mając na uwadze nieustanny wzrost poziomu konkurencji na rynku, przedsiębiorstwa stosują również strategie hybrydowe, czyli strategie, które łączą w sobie elementy strategii przywództwa kosztowego i strategii zróżnicowania. M.E. Porter (2006) uważa, że jakkolwiek przedsiębiorstwa są w stanie skutecznie wykorzystywać więcej niż jedną z wymienionych przez niego strategii, to jednak rzadko kiedy jest to możliwe do zastosowania i przynosi założone efekty.

C. Bowman (2008) definiuje konkurencyjne przedsiębiorstwo jako takie, które dostarcza konsumentom produkty lub usługi im niezbędne lub pożądane w sposób lepszy i bardziej wydajny niż przedsiębiorstwa z nim konkurujące. Konsumenty podejmują bowiem decyzje o zakupie danego dobra lub usługi w oparciu o ocenę poziomu ich wartości. Wartość ta jest przez konsumentów postrzegana jako wypadkowa korzyści uzyskiwanych z posiadania i wykorzystywania danego dobra lub usługi oraz jego ceny. Bazując na zmiennych, jakimi są oferowane korzyści i cena, C. Bowman (2008) wskazuje na osiem następujących strategii konkurowania:

- 1) strategię *no frills* – oferuje niską cenę produktów oraz adekwatnie niski poziom oferowanych przez przedsiębiorstwo korzyści segmentom klientów wrażliwych na cenę;
- 2) strategię niskiej ceny – oferuje konsumentom niższą niż konkurenci cenę produktów o zbliżonym poziomie korzyści;
- 3) strategię hybrydową – oferuje konsumentom odmienne od konkurentów, ale też cenne korzyści w ramach proponowanych produktów w niższej cenie;
- 4) strategię zróżnicowania – oferuje konsumentom inne od konkurentów, cenne korzyści w ramach proponowanych produktów w zbliżonej lub nieco wyższej cenie;
- 5) strategię skoncentrowanego zróżnicowania – oferuje konsumentom cenne korzyści w ramach proponowanych produktów, skierowane do wybranej grupy docelowej w cenie wyższej niż u konkurentów;
- 6) trzy strategie wiodące do ostatecznej porażki przedsiębiorstwa:
 - oferowanie korzyści w proponowanych przez przedsiębiorstwo produktach porównywalnych do konkurentów, ale w wyższej cenie;

- oferowanie mniejszych korzyści w proponowanych produktach niż konkurenci, ale w wyższej cenie;
- oferowanie mniejszych korzyści w proponowanych produktach od konkurencji, ale w podobnej cenie.

Dążąc do realizacji zakładanych celów, przedsiębiorstwa za pomocą strategii konkurowania starają się przedstawiać swoją ofertę w sposób korzystniejszy od oferty przedsiębiorstw konkurujących z nimi, biorąc pod uwagę cenę, jakość i inne istotne cechy oferty, które decydują o zawarciu transakcji przez konsumentów. Te kreowane cechy, mające wpływ na decyzje zakupowe klientów, to instrumenty konkurowania (Haffer, 2003).

Przedsiębiorstwa mają do dyspozycji wiele instrumentów konkurowania. Ze względu na ich mnogość należy w zasadzie mówić o bogatym instrumentarium, które może być wykorzystywane w ramach realizowanych strategii konkurowania. Z uwagi na rodzaj branży lub produktu, zakres oczekiwań konsumentów bądź stopień rozwoju rynku, na jakim przedsiębiorstwa konkurują, lista dostępnych i rekomendowanych do zastosowania instrumentów konkurowania jest węższa lub szersza, ale co do zasady bardzo liczna.

Kluczowa klasyfikacja stosowanych na rynku narzędzi konkurowania, która jest powszechnie akceptowana i przywoływana, odnosi się do koncepcji marketingu-mix, tzw. 4P. Jest to czteroczynnikowa kombinacja, w której dominujące znaczenie mają cztery odmienne instrumenty oddziaływania na rynek, mianowicie (Budzyńska-Biernat, 2020):

- produkt i jego jakość,
- elastyczna polityka cenowa,
- aktywna promocja,
- zróżnicowana dystrybucja.

Z biegiem czasu, uwzględniając specyfikę usług i działalności usługowej, czteroczynnikową kombinację w koncepcji marketingu-mix rozszerzono do 7P. Mianowicie dodano trzy kolejne instrumenty, tj. (Kaczmarczyk, 2016):

- ludzi,
- procesy,
- świadectwo materialne.

Należy przy tym mieć świadomość, że każdy spośród 7 przywołanych powyżej elementów jest nie tyle instrumentem konkurowania, co raczej złożonym instrumentarium, bogatym w powiązane ze sobą bardziej elementarne instrumenty. I tak np. M. Haffer (1999) w ramach

prowadzonych badań empirycznych zaproponował obszerną listę instrumentów, mianowicie wskazał 18 najczęściej stosowanych instrumentów konkurowania, do których zaliczył:

- jakość produktów,
- markę produktów,
- odmienną wartość oferowanych produktów,
- elastyczność dostosowania produktów do potrzeb konsumentów,
- częstsze od konkurentów wprowadzanie na rynek nowych towarów,
- szeroki zakres asortymentu,
- zakres świadczonych przed- i posprzedażowych usług,
- warunki i okres gwarancji,
- kreowanie nowych potrzeb konsumentów,
- poziom ceny,
- upusty cenowe,
- ceny promocyjne,
- warunki płatności,
- reklamę,
- promocję sprzedaży,
- utrzymywanie bliskich kontaktów z klientami,
- wizerunek firmy,
- zapewnianie potencjalnym odbiorcom dogodnego dostępu do produktów,
- terminowość dostaw.

Jak łatwo zauważyć, wszystkie wyżej wymienione instrumenty konkurowania można przypisać do poszczególnych kategorii instrumentów przewidzianych w koncepcji marketingu-mix.

W teorii i praktyce gospodarczej występuje wiele klasyfikacji i potencjalnych kombinacji instrumentów konkurowania. W wyniku kreatywnych zachowań przedsiębiorstw zakres i konfiguracje stosowanych instrumentów konkurowania ulegają ciągłej modyfikacji. Rolą każdego, funkcjonującego na rynku przedsiębiorstwa jest świadome kreowanie specyficznych i nowatorskich zbiorów spójnie zintegrowanych ze sobą instrumentów konkurowania. Z kolei fundamentalnym zadaniem każdego zastosowanego zbioru instrumentów jest budowanie wysokiego poziomu konkurencyjności przedsiębiorstwa dzięki oddziaływaniu na efektywność i atrakcyjność jego oferty rynkowej, która w sposób bezpośredni generuje uzyskiwane wyniki (Glabiszewski, 2005).

W stosowanych strategiach konkurowania kluczowym problemem decyzyjnym staje się identyfikacja, selekcja i dobór odpowiednich instrumentów konkurowania. Chcąc zapewnić skuteczność ich oddziaływania należy ponadto zadbać o optymalne ich zintegrowanie, ponieważ pomiędzy poszczególnymi instrumentami zachodzą liczne związki i wzajemne uwarunkowania (Garbarski et al., 2000). Nie chodzi więc o wybór najlepszych, niezależnych od siebie instrumentów, ale o dobór najlepszego zbioru odpowiednio powiązanych ze sobą instrumentów, które łącznie stworzą zintegrowany system silnego oddziaływania na klientów.

Dzięki właściwie dobranemu zbiorowi instrumentów konkurowania, uwzględniającemu możliwości przedsiębiorstwa i warunki jego funkcjonowania w otoczeniu, możliwe jest zdobycie rynkowej przewagi konkurencyjnej i osiągnięcie w konsekwencji pożądanej pozycji konkurencyjnej.

1.5. Przewaga konkurencyjna jako przejaw konkurencyjności przedsiębiorstwa

W dynamicznie zmieniającej się i wymagającej rzeczywistości gospodarczej przewaga konkurencyjna staje się szczególnym przedmiotem zainteresowania przedsiębiorstw, ponieważ w zasadniczym stopniu warunkuje osiągnięte przez nie rynkowe i finansowe wyniki (de Sousa Batista et al., 2016). Zwłaszcza zachodzące na rynku zmiany skłaniają, a nawet zmuszają przedsiębiorstwa do poszukiwania i zdobywania przewag konkurencyjnych (Borowiec, 2015). W konsekwencji koncepcja przewagi konkurencyjnej zajmuje centralne miejsce w badaniach nad zarządzaniem strategicznym (Goerzen & Beamish, 2003).

Zdobywanie przewagi konkurencyjnej w warunkach silnej konkurencji jest niezwykle trudnym wyzwaniem, przy czym osiągnięcie lepszych wyników oraz wysokiej i trwałej pozycji konkurencyjnej jest priorytetem każdej organizacji (Ma et al., 2019). Przewaga konkurencyjna zapewnia przedsiębiorstwu wysoką wydajność na rynku, a przedsiębiorstwa nie dysponujące przewagą na rynku tracą swoją wydajność i ponoszą porażki (Anwar, 2018).

Przewaga to wyższość względem kogoś, co oznacza, że przewaga konkurencyjna to wyższość względem konkurentów. Przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa odnosi się do jego wyższej pozycji na rynku, którą sobie to przedsiębiorstwo wypracowało w stosunku do działających na nim konkurentów. Może więc być interpretowana jako „asymetria lub różnica

występująca między firmami w każdym porównywalnym wymiarze, która pozwala jednej firmie konkurować lepiej niż jej rywale” (Ma, 2000).

Przewaga konkurencyjna jest często rozumiana w literaturze jako ceniony przez rynek atut przedsiębiorstwa lub zbiór takich atutów, dzięki którym przedsiębiorstwo może utrzymywać swoją wysoką efektywność i zapewniać sobie harmonijny rozwój (Strategor, 2001). Zatem przedsiębiorstwo posiadające przewagę konkurencyjną dysponuje czymś wyróżniającym, dzięki czemu robi coś lepiej od konkurentów i w konsekwencji osiąga lepsze rezultaty, a więc konkretną wyższość (Aaker, 1989). Innymi słowy, przewaga konkurencyjna wynika z połączenia aktywów organizacji przedsiębiorstwa oraz jego umiejętności, które, gdy zostaną korzystnie zastosowane w procesach biznesowych, skutkują najwyższą wartością dla klienta, czyli np. innowacjami (McCormack & Johnson, 2001a).

Literatura przedmiotu dostarcza wiele definicji pojęcia przewagi konkurencyjnej. Wybrane z nich zostały zaprezentowane w tabeli 5.

Tabela 5. Wybrane definicje przewagi konkurencyjnej

| Autor | Definicja |
|-----------------------------|--|
| D.A. Aaker | Coś wyróżniającego, dzięki czemu firma osiąga na rynku lepsze od konkurentów rezultaty lub po prostu robi coś lepiej niż oni. |
| J.B. Barney | Zdolność do realizowania strategii, której nie są w stanie realizować obecni i przyszli konkurenci danego przedsiębiorstwa. |
| L. Fahey | Wszystko co pozytywnie wyróżnia produkty przedsiębiorstwa albo samo przedsiębiorstwo wśród działających na rynku konkurentów w oczach jego klientów. |
| J. Grahovac, D.J. Miller | Różnice w funkcjonowaniu i rozwoju przedsiębiorstwa na rynku względem innych. Rozbieżność wskazująca na to, co przedsiębiorstwo wykorzystuje na rynku w stosunku do ceny, jaką zapłaciło na rynku czynników produkcji. |
| B. Godziszewski | Przyjmowanie przez dane przedsiębiorstwo lepszej pozycji w branży niż inne przedsiębiorstwa, dzięki osiągnięciu lepszych wyników poprzez posiadane i wykorzystywane umiejętności. |
| Ch.W. Hofer, D. Schendel | Unikatowa pozycja osiągnięta przez przedsiębiorstwo, która nabywana jest wobec konkurencyjnych przedsiębiorstw poprzez własne wzory rozwoju zasobów. |
| M.E. Porter | Cel strategii konkurowania. |

| | |
|-------------------------------------|---|
| L.W. Rue, P.G. Holland | Zdolność przedsiębiorstwa do robienia czegoś, czego nie potrafią konkurenci lub przynajmniej robienia tego na wyższym poziomie niż oni. |
| H. Simon | Wyższy poziom osiągnięć w stosunku do przedsiębiorstw konkurencji. |
| J.A.F. Stoner | Siły przedsiębiorstwa na tle obecnych i przyszłych konkurentów działających na rynku. |
| J. Teece, G. Pisano, A. Shuen | Różnorodne procesy kształtowane przez znaczące aktywa przedsiębiorstwa i rozwój ścieżek zależności. |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: (Barney, 1991; Godziszewski, 1999; Grahovac & Miller, 2009; Stankiewicz, 2005; Teece et al., 1997; Wrzosek, 1999).

Zaproponowane w tabeli 5 definicje pozwalają dostrzec, że podobnie jak w przypadku pojęcia konkurencji i konkurencyjności nie istnieje uniwersalna, powszechnie akceptowana definicja przewagi konkurencyjnej. Fakt, że przewaga konkurencyjna budzi ogromne zainteresowanie wśród naukowców i praktyków, nie wpływa na jednomyślność w jego postrzeganiu i rozumieniu. Pojęcie to potrafi mieć wręcz odmienne znaczenie dla różnych badaczy.

Analizując przytoczone definicje, można zauważyć trzy dominujące podejścia do postrzegania przewagi konkurencyjnej. Mianowicie traktuje się ją jako:

- wyróżniającą zdolność przedsiębiorstwa do robienia czegoś lepiej niż konkurenci,
- atut oferty rynkowej nie posiadany przez konkurentów, będący bezpośrednim efektem wykorzystania wyróżniających zdolności, a jednocześnie źródłem lepszych wyników uzyskanych w procesie konkurowania,
- wyższą pozycję osiągniętą na rynku względem konkurentów, dzięki lepszym wynikom uzyskiwanym w oparciu o posiadane atuty rynkowe, wygenerowane za sprawą wyróżniających zdolności.

Oznacza to, że przewag konkurencyjnych można doszukiwać się w wewnątrzorganizacyjnych zdolnościach przedsiębiorstwa albo w jego ofercie rynkowej albo w osiągniętej przez nie pozycji rynkowej. Jakkolwiek wszystkie trzy warianty postrzegania przewagi konkurencyjnej można merytorycznie uzasadnić, to w niniejszej dysertacji przyjęto, że wyróżniające zdolności przedsiębiorstwa tkwią w potencjale konkurencyjnym, stąd należałoby je traktować jako źródło przewag konkurencyjnych. Wysoka pozycja przedsiębiorstwa na rynku (będąca przedmiotem rozważań w punkcie 1.6) jest rezultatem

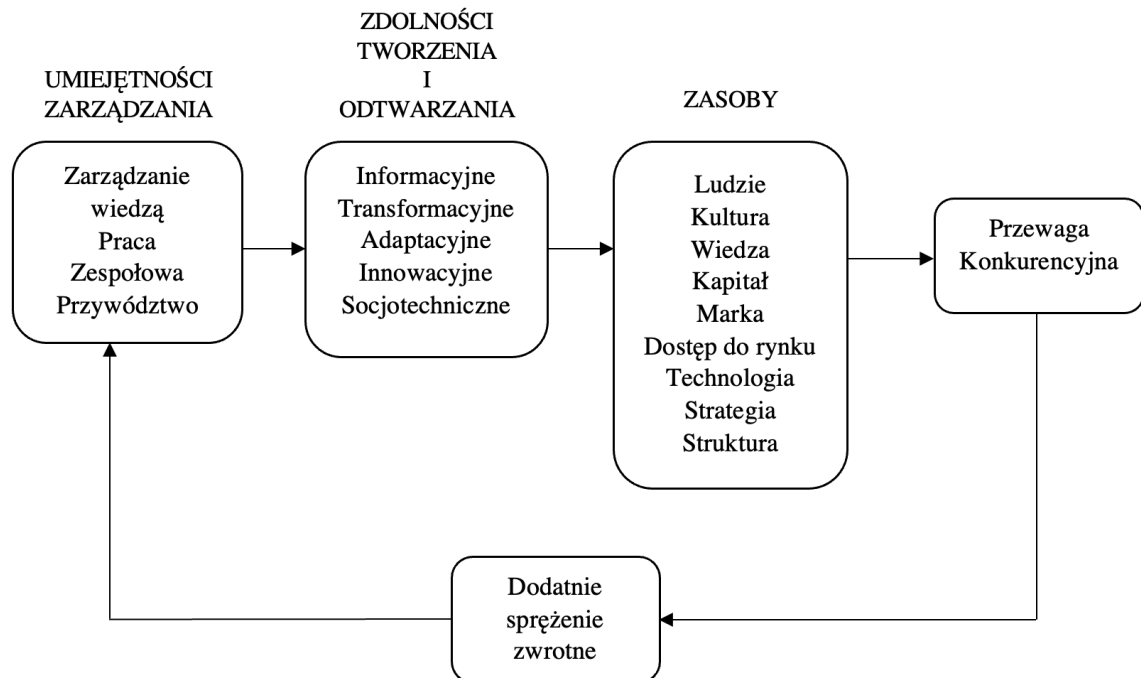
procesu konkurowania, konsekwencją uzyskanych w tym procesie wyników, zwłaszcza rynkowych i finansowych, a zatem jest efektem posiadanej przewagi konkurencyjnej. Natomiast atut w ofercie rynkowej, będący *de facto* skutecznym, bo dostrzeganym i docenionym przez klientów instrumentem konkurowania stanowi właśnie rynkowy przejaw przewagi konkurencyjnej, jest zatem przewagą konkurencyjną *sensu stricto*.

Dylemat, co należy uznać za przewagę konkurencyjną, czy wyróżniającą przedsiębiorstwo wewnętrzną zdolność czy wyeksponowany na rynku atut w ofercie rynkowej, w pewnym stopniu został rozstrzygnięty za sprawą koncepcji wyodrębniającej dwie częściowe przewagi konkurencyjne, mianowicie zasobową i rynkową. Pierwsza z nich jest osiągnięta w sferze zasobów przedsiębiorstwa, czyli w ramach jego potencjału konkurencyjnego odnoszonego do potencjałów konkurentów, natomiast druga – na docelowym rynku w ramach dostarczanej na niego oferty rynkowej odnoszonej do ofert konkurentów. Ponadto przewagi te pozostają między sobą we wzajemnej relacji, w ramach której osiągnięta przewaga zasobowa umożliwia zdobycie przewagi rynkowej, a przewaga rynkowa musi opierać się na przewadze zasobowej. Dlatego też w przedsiębiorstwie dążącym do osiągnięcia trwałej przewagi konkurencyjnej muszą wystąpić łącznie powiązane ze sobą obie przewagi częściowe (Glabiszewski, 2005). W konsekwencji tylko przejściowymi wydają się być sytuacje, w których przedsiębiorstwo posiada przewagę zasobową, ale nie potrafi jej przekuć w przewagę rynkową lub nie posiadając przewagi zasobowej, uzyskuje przewagę rynkową za pomocą doraźnych zabiegów dostępnych również dla konkurentów (Haffer, 1999). Zatem w długim okresie przedsiębiorstwo osiągnie pełną przewagę konkurencyjną, jeśli zdoła jednocześnie uzyskać i utrzymać zarówno przewagę zasobową, jak również rynkową (Haffer, 2002; Wilson, 1999). W dobie globalizacji, intensywnej konkurencji i wysoko zmiennego rynku przedsiębiorstwa poszukują przewagi konkurencyjnej i możliwości przetrwania na rynku, korzystając z różnych zasobów i źródeł, zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych (Anwar, 2018).

Schemat 2 prezentuje propozycję zasobowego ujęcia koncepcji kształtowania przewagi konkurencyjnej, zgodnie z którą zasoby i to w zasadzie niematerialne są głównym źródłem przewagi konkurencyjnej. Jednak oprócz elementów składających się na ogólną kategorię zasobów niematerialnych, ta koncepcja przewagi konkurencyjnej zwraca szczególną uwagę na znaczenie umiejętności zarządzania, a w kolejnym kroku na zdolności tworzenia i odtwarzania zasobów w procesie kształtowania przewagi konkurencyjnej. Te wyszczególnione zasoby, zastosowane w odpowiedniej konfiguracji, pozwalają przedsiębiorstwu skutecznie budować przewagę konkurencyjną, która na zasadzie sprzężenia

zwrotnego wpływa na doskonalenie kluczowych zasobów z perspektywy dalszego budowania i wzmocnienia przewagi konkurencyjnej.

Schemat 2. Zasobowe podejście do kształtowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa



Źródło: (Kozłowski, 2005).

Zmiana uwarunkowań gospodarowania oraz wzrost poziomu ogólnej konkurencyjności na rynku wymusiły na przedsiębiorcach konieczność dostosowania do nowych warunków konkurowania ich systemów oraz bezpośredniego objęcia zarządzaniem nowych zasobów, takich jak: wiedza, kapitał ludzki i pozostałe elementy składowe kapitału intelektualnego (Mikuła, 2007).

Zasobowe podejście do budowania przewagi konkurencyjnej proponują G. Hamel i C.K. Prahalad (1990) w koncepcji opartej na zasobach i kluczowych kompetencjach, w której głównym podmiotem jest przedsiębiorstwo, a podstawę jego działalności stanowią należące do niego kluczowe kompetencje, definiowane jako umiejętności mające zasadnicze znaczenie dla rezultatów przedsiębiorstwa. Unikatowe zasoby i kompetencje przedsiębiorstwa tworzą jego tzw. aktywa strategiczne, dzięki którym przedsiębiorstwo ma możliwość uzyskania przewagi konkurencyjnej o trwałym charakterze. Te aktywa, inaczej zasoby strategiczne to wg J. Barneya zasoby, które są (Macias, 2008):

- cenne (*valuable*),

- rzadkie (*rare*),
- trudne do imitacji (*inimitable*),
- dobrze zorganizowane (*well organized resources*).

Zasobowe podejście bazujące na strategicznych zasobach i kluczowych kompetencjach dało podwaliny do kolejnej koncepcji przewagi konkurencyjnej opartej na wiedzy (*knowledge based competition*). W obecnej sytuacji gospodarczej wiedza posiadana przez przedsiębiorstwo stanowi bez wątpienia zasób strategiczny. Unikalna i specyficzna wiedza wpływa na budowanie kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa. Wiedza ta zapewnia mu przetrwanie na rynku i rozwój oraz warunkuje osiągnięcie trwałej przewagi konkurencyjnej (Macias, 2008). Przedsiębiorstwa, działające na złożonym, dynamicznym i wymagającym rynku, zdają sobie sprawę, że zdobywanie wiedzy i wykorzystywanie jej to jedyny sposób na uzyskanie trwałej przewagi konkurencyjnej (Mahdi et al., 2019). Wiedza jest w związku z tym uważana za zasób szczególnie cenny, a odpowiednie nią zarządzanie za warunek zbudowania przewagi konkurencyjnej (Mahdi et al., 2019). Należy zatem założyć, że przedsiębiorstwa, chcąc odnieść sukces na rynku, muszą metodycznie kształtować i wykorzystywać swoje zasoby wiedzy, dbać o nie i ciągle je rozwijać.

Propozycję pozycyjnego ujęcia przewagi konkurencyjnej przedstawił M.E. Porter (2001) w swojej koncepcji konkurencyjności przyjmując, iż podstawą jej kształtowania winno być poszukiwanie przewagi konkurencyjnej w strukturze sektora, w którym dane przedsiębiorstwo funkcjonuje. Zdaniem M.E. Portera (2001) przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa jest wynikiem pozycji, jaką posiada ono w sektorze w odniesieniu do panujących w nim warunków, wywołanych pięcioma siłami konkurencji, zwanymi też pięcioma siłami Portera, wśród których występują:

- siła przetargowa dostawców,
- siła przetargowa nabywców,
- groźba pojawienia się substytutów,
- groźba pojawienia się nowych konkurentów,
- rywalizacja między konkurentami.

Te poszczególne siły wyznaczają natężenie konkurencji w sektorze, tworząc określone warunki do konkurowania dla funkcjonujących w nim przedsiębiorstw. Przedsiębiorstwo, które lepiej usytuuje się względem swoich konkurentów wobec tych sił, osiągnie przewagę.

Nieco odmienne rozwiązanie w tym zakresie zostało zaproponowane w ramach podejścia sytuacyjnego, zakładającego permanentne dostosowywanie się przedsiębiorstwa do

zmiennych warunków otoczenia. Zasoby posiadane przez przedsiębiorstwo muszą być zatem elastyczne, by było ono w stanie szybko reagować na zmiany zachodzące w samym przedsiębiorstwie oraz w jego otoczeniu (Macias, 2008). Na wyłaniające się możliwości w otoczeniu oraz wewnętrzne zasoby jako podstawowe źródło przewagi konkurencyjnej uwagę przedsiębiorstw powinny kierować przede wszystkim zawirowania, występujące zarówno wewnątrz organizacji, jak i w jej biznesowym otoczeniu (Assensoh-Kodua, 2019).

Koncepcja ta ma szczególne zastosowanie w branżach, w których tradycyjne źródła przewagi konkurencyjnej mają tendencję do względnie szybkiego „wyparowywania”, tzn. dochodzi do ich szybkiej deprecjacji. Dlatego też w takich okolicznościach menadżerowie muszą permanentnie analizować wewnętrzne i zewnętrzne środowisko działania przedsiębiorstw i przeformułowywać ich strategię (Dagnino et al., 2021).

W pewnym sensie koncepcja ta łączy podejście zasobowe i pozycyjne do budowania przewagi konkurencyjnej, podkreślając znaczenie zarówno elementów potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstwa, jak i jego otoczenia.

Innym podejściem do przewagi konkurencyjnej jest podejście relacyjne, zakładające, że przewaga konkurencyjna opiera się na określonych relacjach przedsiębiorstwa. Nabrała ona szczególnego znaczenia w wyniku rozwoju nowych typów struktur organizacyjnych, tj.: struktur sieciowych czy organizacji wirtualnych, w których to granice formalne między przedsiębiorstwami zacierają się. Powszechna natomiast staje się współpraca z partnerami, w tym konkurentami. W przypadku tego podejścia źródłem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa są (Macias, 2008):

1. niepowtarzalne relacje, pozwalające korzystać ze specyficznych zasobów oraz kompetencji współpracujących partnerów;
2. specjalizacja uczestników sieci.

M.J. Stankiewicz (2005) zauważa, że przewagę konkurencyjną można różnie postrzegać i wyszczególniać jej odmienne kategorie z perspektywy różnorodnych kryteriów, np.:

- skali areny konkurencji, wyodrębniając przewagę lokalną lub przewagę globalną;
- bazy przewagi konkurencyjnej, wyodrębniając przewagę wyróżniania się na rynku lub przywództwa kosztowego;
- czasu utrzymania przewagi konkurencyjnej, wyodrębniając przewagę trwałą lub nietrwałą (tymczasową);

- charakteru składników potencjału konkurencyjnego, wyodrębniając przewagę wytwarzania lub przewagę oferowania.

Z kolei K. Obłój (2007), dokonując własnej klasyfikacji przewag konkurencyjnych przedsiębiorstwa, wyznacza ich cztery typy, mianowicie:

- przewagę naturalnej pozycji, którą przedsiębiorstwo osiąga dzięki posiadanym zasobom, lokalizacji oraz regulacjom prawnym;
- przewagę wynikającą z relacji między ceną a jakością, która odnosi się do przewagi kosztowej i jakościowej (wyróżniania się);
- przewagę wynikającą z systemu obsługi klientów, w ramach której zakłada się stałą, bliską i bezpośrednią współpracę między dostawcą i odbiorcą oraz oferowanie przez dostawcę takiej kombinacji produktów i usług, które stanowią rozwiązanie istotnych problemów odbiorców;
- przewagę wynikającą z wysokich barier wejścia na rynek, takich jak np.: technologia, marka przedsiębiorstwa, specyficzna relacja typu przedsiębiorstwo – konsument czy określony standard obsługi.

Analizując poszczególne kategorie przewag konkurencyjnych można zauważyć, że ich identyfikacja odbywa się w oparciu o konkretne parametry, do których należą przede wszystkim rodzaj, wielkość, trwałość (Godziszewski, 2001) i zasięg przewagi (Stankiewicz, 2005). Parametry te pozwalają precyzyjnie określić pożądane przewagi konkurencyjne i jednocześnie wyznaczyć kierunki oraz sposoby ich zdobywania. W konsekwencji można stwierdzić, że przewaga konkurencyjna powinna być wyjątkowa, istotna i trwała oraz osiągnięta na geograficznie wyznaczonym obszarze działania, a ponadto widoczna i trudna do skopiowania przez inne podmioty konkurujące w sektorze (Rybicki & Pawłowska, 2009). Wśród wymagań formułowanych w stosunku do budowanej przewagi konkurencyjnej wskazuje się na (Faulkner & Bowman, 1996):

- stworzenie możliwości obrony uzyskanej przewagi, sprawienie trudności w jej skopiowaniu;
- wywołanie niemożności zawłaszczenia przewagi przez konkurentów, np. poprzez przejęcie strategicznych zasobów ludzkich;
- zapewnienie jej zdolności do generowania znaczącego zysku;
- utrzymanie stabilnej przewagi w długim okresie.

Tworzenie i utrzymywanie przewag konkurencyjnych w dobie rosnących oczekiwań rynkowych i coraz bardziej intensywnej konkurencji wymaga od przedsiębiorstwa wyjątkowo

dużego zaangażowania, rozbudowanego potencjału, wysublimowanych działań, zaawansowanych instrumentów, a tym samym zastosowania różnych podejść teoretycznych i odmiennych rozwiązań praktycznych (Światowiec-Szczepańska, 2015).

1.6. Pozycja konkurencyjna jako wynik budowania konkurencyjności przedsiębiorstwa

M.J. Stankiewicz (2005) przyjmuje, że pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa można zdefiniować jako wynik realizowanego przez nie procesu konkurowania na rynku, rozpatrywany na tle wyników osiąganych przez konkurujące z nim podmioty. M.J. Stankiewicz (2005) reprezentuje zatem podejście statyczne, podczas gdy M.E. Porter (2006) pozycję konkurencyjną definiuje jako ciągłą walkę pomiędzy konkurentami o dynamicznym charakterze, która może być kształtowana przez przedsiębiorstwo np. za sprawą odpowiednio dobranej strategii konkurencyjnej. A zatem M.E. Porter podchodzi do pozycji konkurencyjnej przyjmując ujęcie dynamiczne i utożsamia ją z samą aktywnością podejmowaną w celu zwyciężenia w walce z rynkowymi rywalami. W tym nurcie pozycja konkurencyjna może być postrzegana również jako podejmowane przez dane przedsiębiorstwo poczynania, które mają za zadanie osiągnięcie przez nie korzystnej pozycji na rynku za sprawą względnie wysokiego udziału w nim, kosztowej pozycji, marki, kompetencji technicznych i poziomu opanowania technologii oraz rentowności i siły finansowej (Galas, 1995). Definicja ta – w pewnym sensie – łączy dynamiczny i statyczny charakter pozycji konkurencyjnej, jednocześnie wskazując, że decydują o niej nie tylko wyniki rynkowe i będące ich pokłosiem wyniki finansowe, ale także te osiągnięte w sferze zasobów, czyli w ramach potencjału konkurencyjnego.

W literaturze przedmiotu dominuje statyczne podejście do definiowania pozycji konkurencyjnej, w ramach którego zajęcie określonej pozycji konkurencyjnej uzależnione jest od podjętych wcześniej działań oraz decyzji na poziomie strategicznym i operacyjnym. O. Flak i G. Głód (2009) uważają, że pozycja konkurencyjna to syntetyczne wyniki rynkowe i ekonomiczne przedsiębiorstwa wynikające ze stopnia wykorzystania możliwości przedsiębiorstwa do konkurowania obecnie i w przyszłości. Pozycja konkurencyjna często rozumiana jest po prostu jako wynik konkurowania na rynku osiągnięty przez dane przedsiębiorstwo (Ševel'ova, 2008). P.C. Ensign określa ją jako efekt prowadzonej przez przedsiębiorstwo strategii konkurowania (Wolak-Tuzimek, 2017).

Pozycja konkurencyjna to inaczej ocena przedsiębiorstwa na tle sektora, w którym funkcjonuje, dokonana na podstawie weryfikacji atrakcyjności sektora oraz pozycji przedsiębiorstwa w dennej branży (Romanowska & Gierszewska, 2003). Można interpretować ją również jako stopień dostosowania firmy do preferencji jej klientów (Pierścionek, 2007). Ciekawe ujęcie zaproponowali R. Feurer i K. Chaharbaghi (1994) wskazując, że pozycja konkurencyjna powinna być określana jako przesunięcie się przedsiębiorstwa na wyższy i korzystniejszy poziom niż inne przedsiębiorstwa działające na rynku. A zatem przedsiębiorstwo nie tylko powinno dążyć do wyższej pozycji w danym momencie, ale także do uzyskiwania większego od konkurentów wzrostu w kolejnych okresach, żeby tę pozycję umacniać.

Analizując istotę pozycji konkurencyjnej warto dodać, że jest ona traktowana również jako ważny element budowania strategii konkurencyjnej, ponieważ dzięki niej można wskazać na możliwości przedsiębiorstwa, a także ocenić szanse i kierunki jego dalszego rozwoju (Jonas, 2002). W związku z tym pozycja konkurencyjna z jednej strony wieńczy proces konkurowania obrazując osiągnięte efekty, a z drugiej strony go uruchamia, zapewniając możliwości dla aktywności przedsiębiorstwa podejmowanej w kolejnym etapie walki z konkurentami o względy klientów.

Przywołane licznie definicje poruszają i podkreślają różne aspekty pojęcia pozycji konkurencyjnej. Jedne skupiają się na konsumentach przedsiębiorstwa i zdobywaniu ich względów za sprawą oferowanych produktów, a inne na konkurujących z nim podmiotach i efektami toczonej z nimi walki. Niekiedy pozycję konkurencyjną utożsamia się z przyjętą strategią konkurowania lub z osiągniętymi za sprawą tej strategii wynikami i to nie tylko na rynku, ale też w ramach swoich potencjałów konkurencyjnych. Definiując pojęcie często też wskazuje się na wspólne cechy pozycji konkurencyjnej, jakimi są np. jej relatywny i ewolucyjny charakter względem przedsiębiorstw konkurencyjnych oraz jej zmienność w czasie (Dzikowska et al., 2016; Gorynia et al., 2011).

Zmiany w pozycji konkurencyjnej pozwalają na określenie, czy sytuacja przedsiębiorstwa na rynku uległa polepszeniu czy pogorszeniu względem konkurentów. Odzwierciedlenie zmian można odnaleźć w poziomie wyznaczników pozycji konkurencyjnej. Wyznaczniki pozycji konkurencyjnej przypisuje się najczęściej do trzech podstawowych kategorii, którymi są (Richard et al., 2009):

- wyniki finansowe,
- wyniki rynkowe,
- wyniki akcjonariuszy.

Wyniki finansowe przedsiębiorstwa to np. osiągnięty zysk, rentowność, stopa zwrotu z inwestycji, stopa zwrotu z aktywów. Wyniki rynkowe to m.in. udziały przedsiębiorstwa w rynku, liczba nowych klientów czy pozyskane rynki. Z kolei wyniki akcjonariuszy to np. całkowita stopa zwrotu z akcji, ekonomiczna wartość dodana itp. (Richard et al., 2009). Wymienione wyznaczniki pozycji można wyrazić w ujęciu obiektywnym, czyli w wartościach nominalnych bądź subiektywnym, czyli chociażby poprzez oceny dokonywane w skali porządkowej.

Według Z. Pierścionka (1996) diagnoza pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa składa się z trzech etapów:

- pierwszy etap obejmuje wskaźniki pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa, które dokonują oceny istnienia przewagi konkurencyjnej na rynku i jej wielkości;
- drugi etap skupia się na czynnikach bezpośrednich, które determinują pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa na rynku;
- trzeci i ostatni etap sprowadza się do analizy czynników pośrednich, które determinują pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa na rynku.

Wskaźnikami, które zdaniem Z. Pierścionka (1996) pozwalają oceniać pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa na rynku, są: jego udział w segmencie rynku oraz tendencje zmian tego udziału na przestrzeni czasu i jego sytuacja finansowa oraz tendencje jej zmian. Tego samego zdania jest wielu innych autorów, według których podstawowymi i jednocześnie syntetycznymi miarami pozycji konkurencyjnej każdego przedsiębiorstwa są jego udział w rynku i osiągnięta sytuacja finansowa (Fryzeł, 2004; Gorynia, 2010; Skawińska, 2002).

Niemniej jednak do kwantyfikacji pozycji konkurencyjnej można wykorzystywać znacznie szerszy wachlarz mierników, np. takich jak (Gorynia, 2002):

- relatywna rentowność przedsiębiorstwa, to znaczy jego rentowność w porównaniu z rentownością przedsiębiorstw konkurujących w danej branży;
- udział przedsiębiorstwa w rynku;
- relatywny poziom kosztów przedsiębiorstwa, to znaczy poziom jego kosztów w porównaniu z poziomem kosztów przedsiębiorstw konkurujących w danej branży);
- znajomość przedsiębiorstwa i jej produktów na rynku oraz postrzeganie przedsiębiorstwa przez otoczenie;
- poziom lojalności nabywców przedsiębiorstwa oraz poziom wierności jego marce;

- cechy produktu i/lub usługi w porównaniu z cechami produktów i/lub usług przedsiębiorstw konkurujących w danej branży;
- koszty przestawienia się odbiorców przedsiębiorstwa na innych dostawców;
- istnienie na rynku lub prawdopodobieństwo pojawienia się substytutów.

Istotną kwestią podczas oceniania pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw jest przyjęcie właściwego punktu odniesienia. R. Kusa (2007) zauważył, że oceniając pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa w stosunku do całej gospodarki, możliwe byłoby, że wszystkie przedsiębiorstwa, funkcjonujące w ramach sektora, który *de facto* posiadają wysoką atrakcyjność, są konkurencyjne, nawet jeśli zajmowałyby w nim najgorszą pozycję, co byłoby niezgodne z rzeczywistością. Dlatego też M. Romanowska (2004) proponuje określanie pozycji konkurencyjnej odnosząc się do konkurentów w danym sektorze lub grupie strategicznej. Z kolei E. Skawińska (2002) proponuje określać pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa wykorzystując łącznie wskaźnik względnego udziału w rynku i w odniesieniu do dwóch, maksymalnie trzech największych konkurentów.

1.7. Teoretyczny model kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstwa

Konkurencyjność w ujęciu czynnikowym i dynamicznym, a zatem najbardziej użytecznym z perspektywy jej kształtowania, powinna być traktowana jako zagregowany konstrukt składający się z konkretnych składowych, które są powiązane ze sobą ustalonym mechanizmem, tworząc określoną strukturę.

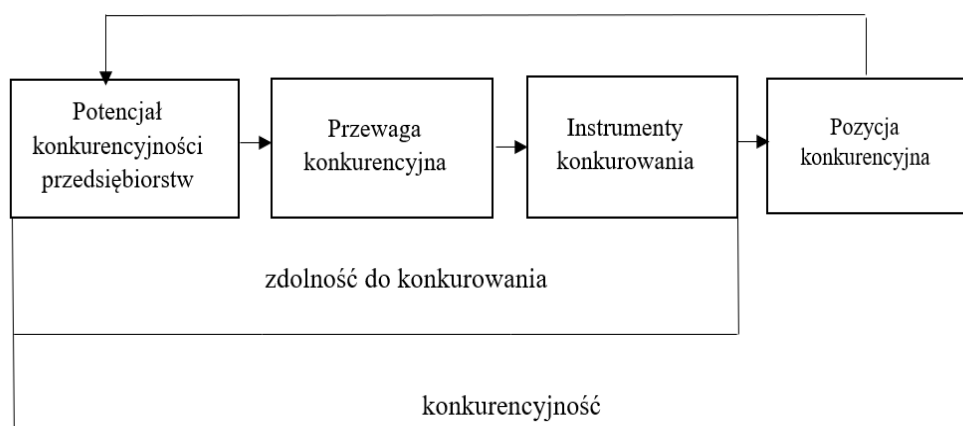
Takie właśnie podejście przyjęto w niniejszej dysertacji definiując w punkcie 1.2 konkurencyjność jako długookresową zdolność przedsiębiorstwa do skutecznego konkurowania, której integralną częścią są jej źródła, przejawy i efekty. Źródłem konkurencyjności Autorka upatruje w potencjale konkurencyjnym przedsiębiorstwa i w zasadzie w realizowanej przez nie strategii, określającej podejmowane w procesie konkurowania działania i stosowane instrumenty konkurowania. Za przejaw konkurencyjności uznaje budowane oraz zdobywane przez przedsiębiorstwo przewagi konkurencyjne, zwłaszcza te dostrzegane i doceniane przez klientów na rynku. Z kolei pozycję konkurencyjną traktuje jako wieńczące i oceniające proces konkurowania wyniki, zwłaszcza rynkowe i finansowe, uzyskiwane przez dane przedsiębiorstwo i sytuujące je względem funkcjonujących w sektorze rywali rynkowych w odniesieniu do ich wyników.

Zaproponowana definicja konkurencyjności i sposób jej postrzegania wyraźnie eksponują wielowymiarowość tego pojęcia, wskazując jednocześnie na jej konkretne

składowe, które same w sobie nie są jednorodnym tworem. Konkurencyjność jest złożonym systemem składającym się z wyodrębnionych, ale ściśle ze sobą powiązanych i zintegrowanych podsystemów, tworzących zagregowany konstrukt, mający swoją strukturę i mechanizm łączący cztery elementy (schemat 3):

- potencjał konkurencyjności,
- strategię i instrumenty konkurowania,
- przewagę konkurencyjną,
- pozycję konkurencyjną.

Schemat 3. Struktura konkurencyjności przedsiębiorstw

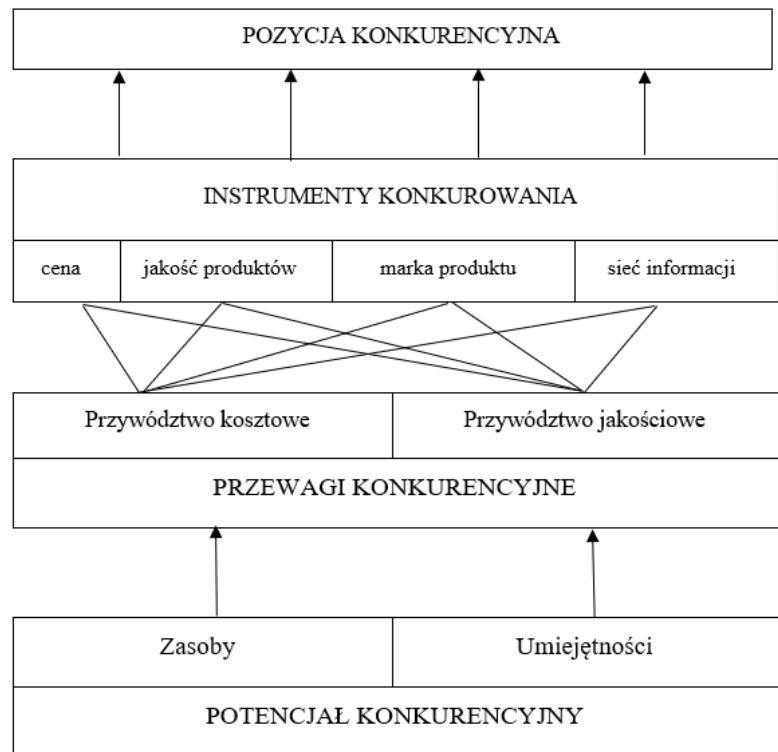


Źródło: (Stankiewicz, 2000).

W zaproponowanym przez M.J. Stankiewicza (2000) modelu potencjał konkurencyjności przedsiębiorstwa traktowany jest jako zespół materialnych i niematerialnych zasobów niezbędnych mu do funkcjonowania na rynku i budowania przewagi. Przewaga konkurencyjna jest natomiast efektem takiego wykorzystywania potencjału, które umożliwia wydajne generowanie atrakcyjnej oferty rynkowej i skutecznych instrumentów konkurowania. Instrumenty konkurowania to z kolei środki wytwarzane przez przedsiębiorstwo, mające na celu pozyskanie konsumentów dla obecnej lub przyszłej oferty. To właśnie one mają spowodować u konsumentów zainteresowanie ofertą przedsiębiorstwa i sprawić, aby została ona zakwalifikowana jako atrakcyjniejsza od oferty funkcjonujących na rynku konkurentów. Ostatnim elementem modelu jest pozycja konkurencyjna, będąca wynikiem realizowanego przez przedsiębiorstwo procesu konkurowania na rynku w danej branży, rozpatrywana na tle wyników osiągniętych przez konkurentów.

Podobną koncepcję kształtowania konkurencyjności zaproponowała R. Sitkowska (2004), która definiuje konkurencyjność przedsiębiorstw jako system składający się z czterech elementów, między którymi występują określone wzajemne zależności. Strukturę postrzeganej przez nią konkurencyjności i występujące w ramach jej elementów zależności przedstawiono na schemacie 4.

Schemat 4. Powiązania pomiędzy elementami konkurencyjności przedsiębiorstwa



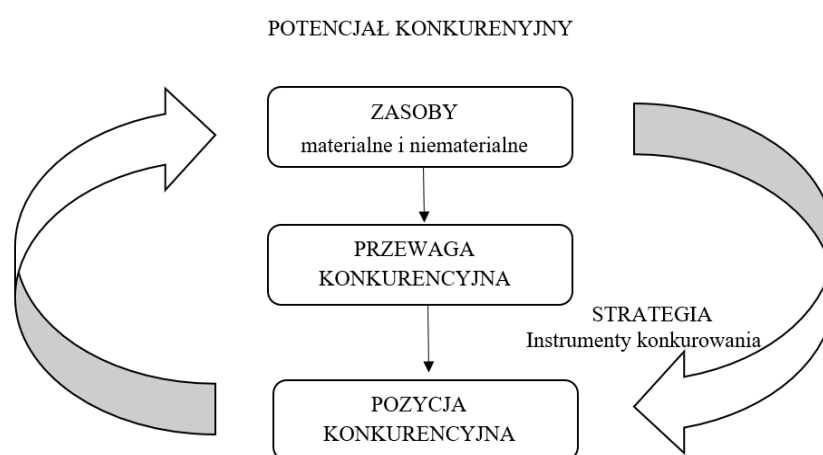
Źródło: (Sitkowska, 2004).

Osiągnięcie odpowiedniej pozycji konkurencyjnej uwarunkowane jest zdobyciem przewagi konkurencyjnej, która z kolei jest zależna od posiadanego przez przedsiębiorstwo potencjału konkurencyjnego. Zasoby i umiejętności, jakimi dysponuje przedsiębiorstwo, mają wpływ na przygotowanie oferty produktowej i dają możliwość osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Selekcja instrumentów konkurowania, jakie będzie wykorzystywać przedsiębiorstwo, powinna być następstwem przeprowadzenia szczegółowej analizy potencjału konkurencyjnego, a także otoczenia, w jakim funkcjonuje. Dzięki wykorzystaniu odpowiednich instrumentów konkurowania przedsiębiorstwo jest w stanie osiągnąć określoną pozycję konkurencyjną.

Nieco inaczej koncepcję mechanizmu kształtującego konkurencyjność przedsiębiorstwa przedstawia M. Klimontowicz (2013). Jego zdaniem przewaga

konkurencyjna jest pożądanym efektem wzrostu konkurencyjności prowadzącym do zajęcia satysfakcjonującej pozycji konkurencyjnej. Jednocześnie wzrost konkurencyjności jest wynikiem wykorzystania posiadanego przez przedsiębiorstwo potencjału, czyli materialnych i niematerialnych zasobów, które umożliwiają zbudowanie przewagi konkurencyjnej nad innymi podmiotami na rynku. Ponadto pożądanym wzrostem konkurencyjności przedsiębiorstwa, będący wynikiem zastrzania się konkurencji w sektorze, wskazuje, w jaki sposób firmy starają się pozyskać konsumentów. Opisane relacje zostały zaprezentowane na schemacie 5.

Schemat 5. Relacje zachodzące w procesie kształtowania konkurencyjności



Źródło: (Klimontowicz, 2013).

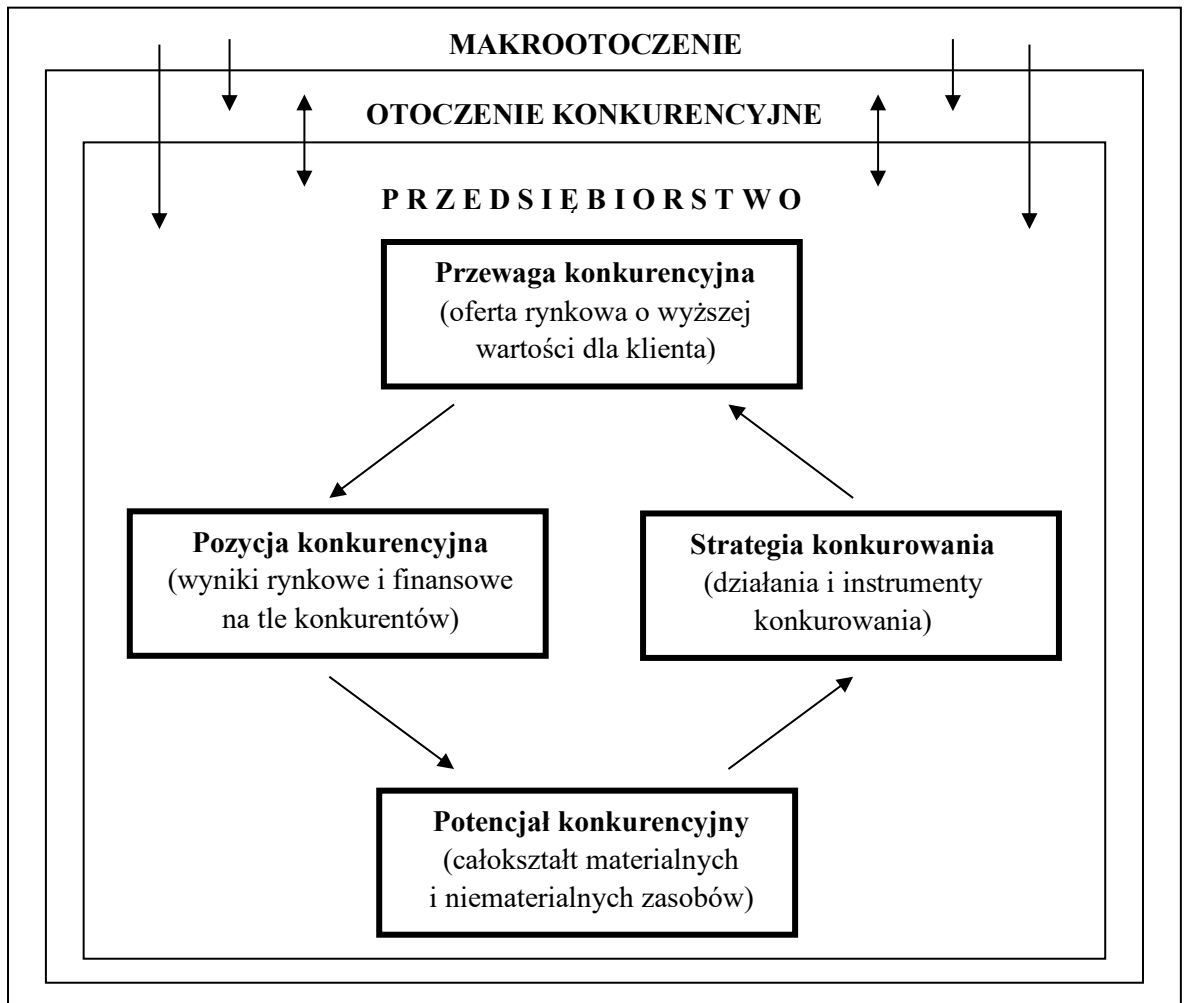
M. Gorynia (2000a) opisując mechanizm kształtowania konkurencyjności wskazuje na istnienie 3 grup zmiennych, mianowicie:

- pozycję konkurencyjną w przyszłości,
- potencjał konkurencyjny,
- strategię konkurencyjną, tzw. instrumenty konkurowania.

Jego zdaniem strategia konkurencji to sformułowana przez przedsiębiorstwo odpowiedź na 3 pytania dotyczące: (1) zakresu obszarów, w jakim przedsiębiorstwo ma konkurować, czyli rynków i segmentów, (2) produktów, jakie ma oferować oraz (3) sposobu na osiągnięcie trwałej przewagi konkurencyjnej w danych warunkach. Przy czym zakłada on, że instrumenty konkurowania to składowe strategii konkurowania. Ponadto przyjmuje, że do realizowania określonej strategii konkurencyjnej niezbędny jest potencjał konkurencyjny, a wynikiem realizowanej obecnie strategii jest uzyskiwana w przyszłości pozycja konkurencyjna.

W niniejszej dysertacji, odnosząc się do przeprowadzonego przeglądu literatury i przedstawionych własnych poglądów Autorki, przyjęto nieco zmienioną – wobec powyżej zaprezentowanych – koncepcję kształtowania konkurencyjności, którą w ujęciu graficznym zaprezentowano na schemacie 6.

Schemat 6. Model kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstwa



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeglądu literatury przedmiotu.

W modelu zakłada się, że punktem wyjścia w kształtowaniu konkurencyjności przedsiębiorstwa jest jego potencjał konkurencyjny, który powinien być permanentnie doskonalony, by na jego bazie można było realizować ambitną i wygrywającą strategię konkurowania. Za sprawą odpowiednio dobranych w ramach strategii instrumentów konkurowania przedsiębiorstwo buduje i zdobywa przewagę konkurencyjną, przejawiającą się w atrakcyjniejszej względem konkurentów ofercie rynkowej. Oferta dostarczająca klientom wyższą wartość, a zatem zapewniająca większe korzyści niż oferty konkurencyjne,

skłania klientów do realizacji zakupów, co w sposób bezpośredni wpływa na osiągnięte przez przedsiębiorstwo wyniki rynkowe i finansowe, które stanowią o pozycji przedsiębiorstwa w sektorze. Osiągnięta pozycja wieńczy proces konkurowania, ale jednocześnie uruchamia kolejny jego cykl, wpływając na potencjał przedsiębiorstwa, warunkujący sposób dalszego rywalizowania z konkurującymi przedsiębiorstwami. Tym samym proces kształtowania konkurencyjności ma charakter cykliczny i permanentny.

Należy też pamiętać, że proces kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstwa odbywa się w określonym środowisku, zarówno zewnętrznym, jak i wewnętrznym. Środowisko to, w zasadzie jego elementarne składowe, tworząc warunki kształtowania konkurencyjności, mają wpływ na efekty uzyskiwane w następstwie tego procesu. Przedmiotem szczególnego zainteresowania Autorki w niemiejszej dysertacji są procesowe uwarunkowania konkurencyjności, a zatem jednoznacznie określony zbiór wewnątrzorganizacyjnych czynników. Dlatego też w dysertacji nie podjęto próby pogłębienia dyskusji nad otoczeniem organizacji, lecz skoncentrowano się na procesowej orientacji przedsiębiorstwa jako potencjalnej determinancie jego konkurencyjności, czemu dano wyraz w rozdziale II.

Rozdział II. Podejście procesowe w zarządzaniu przedsiębiorstwem

2.1. Pojęcie i istota procesu

Procesy stanowią współcześnie obiekt szczególnego zainteresowania zarówno teoretyków, jak i praktyków zarządzania, którzy mają świadomość, że identyfikacja, analiza i optymalizacja procesów prowadzi do doskonalenia realizowanej działalności. Termin „proces” pochodzi od łacińskiego słowa *processus*, które oznacza *postępowanie* lub *przebieg*. Tym samym określa charakter procesu, jakim jest występowanie po sobie czynności w ściśle określonym porządku (Andersen & Pettersen, 1999).

T. Davenport i J. Short (1990) definiują proces jako „zbiór logicznie powiązanych zadań, mających na celu osiągnięcie określonego wyniku biznesowego”. Zdaniem M. Hammera (1999) proces to powiązana grupa zadań, których wspólny rezultat stanowi wartość dla klienta. Podobnie proces definiują O. Rentzhog (1998) czy B. Bergman i B. Klefsjö (2012), traktując go jako zestaw działań, które powtarzają się i tworzą wartość dla klienta.

Szerszą definicję procesu prezentuje E. Skrzypek (2002), rozpatrując proces jako logiczny ciąg kolejnych lub równoległych czynności, realizowanych przez współdziałanie pracowników, maszyn oraz metod celem dostarczenia konsumentom wewnętrznym i zewnętrznym produktu spełniającego ich oczekiwania. J. Brilman (2002) konstatuje, że proces to sekwencyjne operacje wykonywane dla osiągnięcia wcześniej określonego celu. Uznaje przy tym, że podstawą relacji między odrębnymi działaniami, składającymi się na proces, jest logika ich powiązań.

Według J. Oaklanda (2004) wszystkie realizowane w przedsiębiorstwie działania są procesami. Pojmuje on proces jako „zestaw wzajemnie powiązanych działań, które przekształcają wejścia w wyjścia”. Na owe wejścia i wyjścia wskazują również M. Hammer i J. Champy (1993), którzy definiują proces jako zbiór czynności wymagający na wejściu wkładu i dający na wyjściu rezultat, mający pewną wartość dla klienta. Proces definiowany jest również jako zbiór czynności przebiegających równoległe, sekwencyjnie lub warunkowo, prowadząc do zmian zasobów na wejściu w efekty końcowe w postaci produktu lub usługi na wyjściu (Perechuda, 2000). Proces w biznesie można rozumieć jako działanie przekształcające jeden lub kilka rodzajów wielkości wejściowych na wyjściowe, które stanowią jakąkolwiek wartość dla odbiorcy przedsiębiorstwa (Karaszewski, 2006).

M.E. Porter (2006) wskazuje, że proces to łańcuch wartości, w którym działania zwiększają wartość w tworzeniu lub dostarczaniu produktów i usług. Według normy ISO 9000:2001 proces to „zbiór działań wzajemnie powiązanych lub wzajemnie oddziałujących, które przekształcają wejścia w wyjścia” (Myszewki, 2009).

A. Sharp i P. McDermott (2009) definiują proces jako „zbiór współzależnych działań, zainicjowanych w odpowiedzi na zdarzenie, celem osiągnięcia konkretnego rezultatu dla klienta procesu”. Podobnie G. Rummler i A. Brache (2002) koncentrują się w procesach na działaniach i ich efektach, określając je ciągiem czynności tak zaprojektowanych, aby w ich wyniku powstały produkty lub usługi.

Ten krótki przegląd definicji pojęcia proces pozwala dostrzec kilka powtarzających się elementów stanowiących o istocie procesu. T.B. Kalinowski (2018) wskazuje, że procesy:

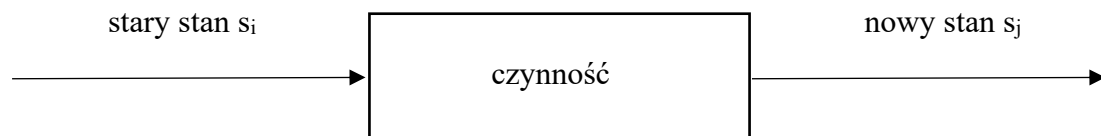
- są zestawami czynności realizowanych sekwencyjnie, o zdefiniowanych wejściach, które zmierzają do wytworzenia określonego rezultatu – produktu lub usługi o określonym dla klienta przedsiębiorstwa poziomie wartości;
- są nastawione na kreowanie wartości dodanej;
- są powiązane ze sobą;
- są ukierunkowane na spełnienie oczekiwań klienta – zarówno wewnętrznego, jak i zewnętrznego;
- uzyskują zamierzony cel przez zespół wykonawców na wielu stanowiskach pracy w różnych komórkach organizacyjnych przedsiębiorstwa;
- posiadają odpowiedni sposób wewnętrznej organizacji, polegający na uporządkowaniu czynności w czasie i przestrzeni;
- posiadają wejścia i wyjścia jako istotne elementy składowe;
- są realizowane w każdym przedsiębiorstwie bez względu na to, czy zostały w niej w jakikolwiek sposób zdefiniowane i opisane.

Definicje i charakterystyki pojęcia procesu podkreślają kwestię sekwencyjności realizacji działań w przedsiębiorstwie. Wskazują na wejścia oraz wyjścia procesu, a tym samym na jego dostawców i odbiorców. Odnoszą się do budowania wartości, wytwarzania produktu oraz spełnienia oczekiwań klientów zarówno zewnętrznych, jak również wewnętrznych. Podkreślają zespołowy charakter podejmowanych w nich działań i ich celowość (Senkus et al., 2021). Ponadto wszystkie zagregowane procesy w przedsiębiorstwie to procesy międzyfunkcyjne, które przebiegają między jednostkami organizacyjnymi pokonując tzw. „białe plamy” (niezagospodarowane obszary) w strukturze organizacji

(Rummler & Brache, 2002). Należy też zwrócić uwagę na powtarzalność procesów, która odróżnia procesy od projektów (Grajewski, 2007).

Analizując istotę procesu warto dodatkowo zauważyć, że realizowanie procesu biznesowego polega na przechodzeniu ze stanu początkowego do stanu końcowego poprzez liczne stany pośrednie, a zatem proces można rozbić na wiele elementarnych przejść ze stanu s_i do stanu s_j (Kędzierski, 2015), co zostało zaprezentowane na schemacie 7.

Schemat 7. Elementarna zmiana stanu w procesie



Źródło: (Kędzierski, 2015).

Przejście ze stanu s_i do nowego stanu s_j poprzez wykonywanie konkretnej czynności zachodzi, gdy spełnione zostaną określone warunki w realizowanym w przedsiębiorstwie procesie.

Na potrzeby dalszych rozważań w dysertacji przyjęto, że **proces to zestaw powiązanych ze sobą działań zmierzających do osiągnięcia określonego celu, poprzez przekształcenie wielkości wejściowych w rezultaty na wyjściu, mające wartość dla klientów zewnętrznych lub wewnętrznych.**

2.2. Identyfikacja i klasyfikacja procesów

Należy jednoznacznie przyjąć, że w każdym przedsiębiorstwie realizowanych jest wiele zróżnicowanych procesów o odmiennych charakterystykach, innym przeznaczeniu i przebiegu, angażujących heterogeniczne zasoby i generujących różnorakie rezultaty. W związku z tym potrzebna jest identyfikacja procesów umożliwiająca ich wyodrębnienie i uświadomienie ich licznych cech przez samą organizację. Identyfikacja procesów, najogólniej rzecz ujmując, polega na wyznaczeniu realizowanych działań oraz określeniu ich roli i miejsca w systemie zarządzania przedsiębiorstwem (Skrzypek & Hofman, 2010). Literatura przedmiotu wskazuje na liczne metody wspomagające identyfikację procesów w przedsiębiorstwie, a wśród nich (Stabryła, 2009):

- metody organizatorskie (graficzne) – są to m.in.: diagram Ishikawy, diagram relacji, karty przebiegu czynności, harmonogramy, schematy organizacyjne, schematy klasyfikacyjne, wykresy Sankeya, wykresy Clarka, wykresy Bernatene-Grüna, wykresy Gantta;
- modele systemowe (cybernetyczne) – są to m.in.: metoda Buschardta, schematy układów wejściowo-wyjściowych (proste i złożone), schematy sterowania-regulacji, schematy blokowe (funkcjonalne);
- makiety badawcze i listy kontrolne – są to m.in.: arkusz krytycznej oceny i analizy, dyspozycje, lista kontrolna warunków kontraktowych i handlowych, makiety identyfikacyjne, makiety operacyjne, ergonomiczna lista kontrolna, semantyczne struktury referencyjne;
- metody zarządzania procesami biznesowymi – są to m.in.: analiza funkcjonalna, architektura ARIS, ewidencja kosztów procesów, metody mierzenia i wartościowania pracy, metoda DEMO, monitoring strategiczny i operacyjny, systemy workflow;
- metody sieciowe – są to m.in.: CPM, PERT, CPM-COST, PERT-COST, GERT;
- metody informatyczne – są to m.in.: automatyczna indeksacja, bazy wiedzy, bazy procesów biznesowych, diagramy przepływu danych, hurtownie danych, OLAP, data mining, metody sztucznej inteligencji, PMO, MP 2003, UML, BPMN, zarządzanie dokumentami, zarządzanie treścią, praca wirtualna, CRM, portale informacyjne przedsiębiorstw, odwzorowywanie wiedzy;
- metody analityczne – są to m.in.: interpretacja danych jakościowych, metody statystyki ogólnej, metody taksonomiczne, metody ewidencji finansowo-księgowej, metody badania koniunktury gospodarczej, statystyka pracy;
- metody badań społecznych – są to: m.in. analiza dokumentów, badania ankietowe, badania sondażowe, badania terenowe, wywiady, wywiady kwestionariuszowe.

W literaturze przedmiotu przywołuje się liczne klasyfikacje różnicujące i opisujące poszczególne kategorie procesów ze względu na określone kryteria. Jednak najczęściej dzieli się je – uwzględniając ich charakter i *de facto* wzajemny stosunek – na (Cyfert, 2006; Myszewki, 2009):

- procesy podstawowe,
- procesy wspierające (pomocnicze),
- procesy zarządcze.

Procesy podstawowe to takie, których efektem jest oferowana na rynku klientowi zewnętrznemu wartość w postaci produktu lub usługi. To z ich sprzedaży przedsiębiorstwo uzyskuje przychody. Efektem procesów pomocniczych jest określona wartość w postaci wewnątrzorganizacyjnego produktu lub usługi, wygenerowana dla klienta wewnętrznego. Procesy pomocnicze wspierają inne procesy w organizacji, zapewniając im odpowiednie warunki do ich realizowania. Procesy zarządcze to procesy o charakterze decyzyjnym i regulacyjnym, które określają kierunek oraz sposób realizacji celów podstawowych i celów pomocniczych przedsiębiorstwa (Myszewki, 2009). Procesy zarządcze to szczególnie przypadek procesów pomocniczych, tworzących warunki do podejmowania decyzji zapewniających sprawność funkcjonowania całej organizacji.

E. Skrzypek i M. Hofman (2010) dookreślają trzy główne kategorie procesów przez wskazanie funkcjonalnych obszarów ich występowania w przedsiębiorstwie. Mianowicie ich zdaniem:

- procesy podstawowe – związane są z działalnością marketingową, sprzedażą i obsługą klientów przedsiębiorstwa, projektowaniem, zakupami oraz wytwarzaniem produktów lub usług;
- procesy pomocnicze – to usługi świadczone na rzecz procesów podstawowych, do których zaliczają się działania związane m.in. z transportem, magazynowaniem, konserwacją urządzeń i utrzymaniem ruchu oraz kontrolą jakości w przedsiębiorstwie;
- procesy zarządcze – to procesy informacyjno-decyzyjne, których głównym zadaniem jest dostarczenie kompletnej i rzetelnej informacji w celu podjęcia prawidłowej decyzji biznesowej przez przedsiębiorstwo oraz wyboru optymalnego rozwiązania.

J.M. Myszewski (2009) poza trzema wyżej wymienionymi kategoriami procesów, wyodrębnia jeszcze jedną – kategorię procesów kluczowych, które w największym stopniu wpływają na strategiczny sukces przedsiębiorstwa, a którymi mogą być zarówno procesy podstawowe, pomocnicze, jak i procesy zarządzania.

Nieco inaczej klasyfikują procesy J.G. Miller i T.E. Vollman (1985), dzieląc je – ze względu na ich przeznaczenie – na:

- procesy logistyczne – związane ze sterowaniem strumieniami materialnymi od momentu zakupu materiałów do momentu wysłania sprzedanych produktów przedsiębiorstwa;
- procesy regulacyjne – zapewniające dostosowanie środków produkcji i siły roboczej przedsiębiorstwa do zapotrzebowania na produkty;

- procesy kontrolne – dotyczące jakości produktów, przebiegu procesów produkcyjnych oraz realizacji zamówień w przedsiębiorstwie;
- procesy informacyjne – aktualizujące na bieżąco dane zawarte w systemie informacyjnym przedsiębiorstwa.

Kolejny podział procesów, uwzględniający tym razem aspekt hierarchiczny, zaproponował Z. Leszczyński (2016). Mianowicie wyróżnia on:

- procesy operacyjne, do których zalicza:
 - wypracowanie wizji i strategii przedsiębiorstwa,
 - zrozumienie rynku i potrzeb konsumentów,
 - projektowanie wyrobów i usług,
 - produkcję wyrobów,
 - marketing i sprzedaż,
 - fakturowanie,
 - obsługę posprzedażową;
- procesy zarządcze i wspierające, do których zalicza:
 - zarządzanie zasobami ludzkimi,
 - zarządzanie informacją,
 - zarządzanie zasobami finansowymi i rzeczowymi,
 - realizację programu ochrony środowiska,
 - zarządzanie zmianą i poprawą efektywności.

Z kolei R.S. Kaplan i R. Cooper (2000, 2001) wyodrębnili trzy bardziej zróżnicowane kategorie procesów ze względu na fazę, w jakiej znajduje się produkt (usługa) w ramach prowadzonej przez przedsiębiorstwo działalności, a mianowicie:

- procesy innowacyjne – związane z określaniem rynku docelowego oraz tworzeniem oferty produktu (usługi);
- procesy operacyjne – dotyczące wytwarzania produktu (usługi) i dostarczania go klientowi;
- procesy obsługi posprzedażnej – obejmujące obsługę klienta po dostarczeniu mu produktu (usługi).

Następnie te trzy kategorie procesów podzielili na procesy (Kaplan & Cooper, 2000, 2001):

- konieczne – ich wykonanie jest niezbędne do dostarczenia określonej wartości przedsiębiorstwu. Są to procesy, których nie można obecnie poprawić, uprościć, zredukować czy wyeliminować;

- istotne – dostarczające wartość przedsiębiorstwu, aczkolwiek możliwe jest ich uproszczenie i poprawienie;
- nieistotne – to procesy, które powinny być eliminowane w przedsiębiorstwie.

Procesy można również podzielić ze względu na dynamikę ich realizacji, wyodrębniając (Di Ciccio et al., 2012; Van der Aalst et al., 2005; Van Looy et al., 2011):

- procesy strukturalne,
- procesy strukturalne z wyjątkami *ad hoc*,
- procesy niestructuralne ze wstępnie zdefiniowanymi fragmentami,
- procesy nieustrukturyzowane.

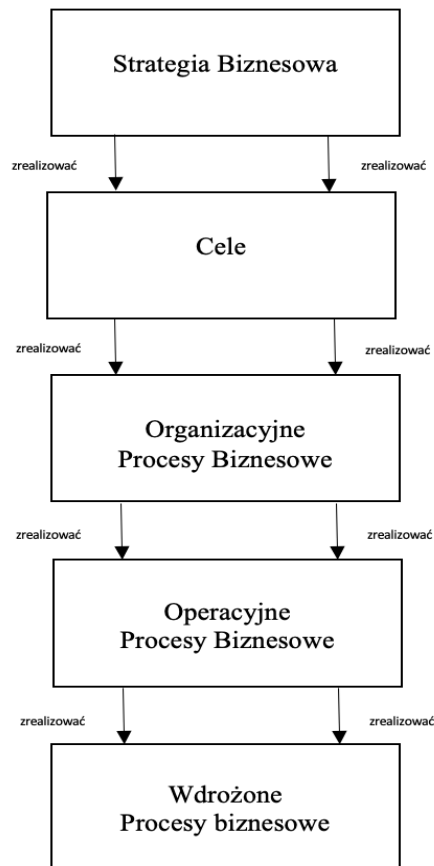
Odmianą klasyfikację procesów w przedsiębiorstwie prezentuje American Productivity & Quality Center (APQC) w ramach modelu Process Classification Framework (PCF), wyróżniając dwanaście procesów biznesowych:

1. tworzenie wizji i strategii przedsiębiorstwa,
2. zarządzanie oraz rozwój produktów i usług przedsiębiorstwa,
3. marketing i sprzedaż produktów i usług przedsiębiorstwa,
4. dostarczanie produktów i usług przedsiębiorstwa,
5. zarządzanie obsługą klienta,
6. zarządzanie oraz rozwój kapitału ludzkiego przedsiębiorstwa,
7. zarządzanie technologią informacyjną przedsiębiorstwa,
8. zarządzanie zasobami finansowymi przedsiębiorstwa,
9. budowanie, nabywanie i zarządzanie majątkiem,
10. zarządzanie ryzykiem, bezpieczeństwem oraz działanie zgodnie z prawem,
11. zarządzanie relacjami z zewnętrznymi dostawcami,
12. zarządzanie i rozwój procesów, wiedzy, innowacji i zmian.

Badania wskazują, że tradycyjnie ustrukturyzowane i powtarzalne procesy stanowią jedynie około 30% wszystkich procesów organizacyjnych przedsiębiorstwa (Olding & Rozwell, 2015). Odsetek ten ma ponadto tendencję spadkową. Co ciekawe, dzieje się tak dlatego, że procesy te w większości są łatwe do skopiowania i automatyzacji przez przedsiębiorstwa konkurencyjne, tym samym maleje ich znaczenie dla zdobycia czy też utrzymania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa (Olding & Rozwell, 2015; Szelągowski & Berniak-Woźny, 2019). W konsekwencji coraz większego znaczenia nabierają nieprzewidywalne, wiedzochłonne i trudne do skopiowania przez inne przedsiębiorstwa procesy biznesowe (Szelągowski, 2021).

W zarządzaniu procesami biznesowymi można wyróżnić kategorie procesów przez pryzmat poziomów, na których się znajdują. M. Weske (2012) proponuje koncepcję pięciu poziomów, począwszy od wysokopoziomowych strategii biznesowych do wdrożonych procesów biznesowych. Poziomy te zostały przedstawione na schemacie 8.

Schemat 8. Poziomy procesów biznesowych – od strategii biznesowej do wdrożonych procesów biznesowych



Źródło: (Weske, 2012).

Zgodnie z prezentowaną koncepcją na najwyższym poziomie procesów biznesowych znajduje się strategia przedsiębiorstwa. Opisuje ona długofalową koncepcję budowania trwałej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynku. Na kolejnym poziomie strategia biznesowa przekładana jest na cele operacyjne. Każdy z celów operacyjnych przedsiębiorstwa może być podzielony na zestaw bardziej szczegółowo sformułowanych celów, tzw. podcelów. Choć pierwsze dwa poziomy nie opisują procesów *sensu stricto*, to jednak dają metodyczne i merytoryczne podstawy do wyznaczenia ich na kolejnych trzech poziomach. I tak na trzecim poziomie znajdują się organizacyjne procesy biznesowe. Są to procesy

wysokiego poziomu, zazwyczaj formułowane w formie tekstowej. Określa się w nich wejścia i wyjścia oraz oczekiwane wyniki, a także ich zależności od innych organizacyjnych procesów biznesowych. Kolejny poziom to operacyjne procesy biznesowe. Procesy te mają określone działania i zachodzące między nimi relacje. Aspekty implementacyjne procesu biznesowego nie są brane w tym przypadku pod uwagę. Operacyjne procesy biznesowe są określane przez konkretne modele procesów biznesowych. Stanowią podstawę do opracowania wdrożonych procesów biznesowych, które reprezentują ostatni poziom procesów biznesowych.

2.3. Geneza i istota podejścia procesowego przedsiębiorstwa

Geneza podejścia procesowego sięga drugiej połowy XVIII wieku, jako że podział pracy został już zasugerowany przez A. Shmitha w dziele *Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów*. Natomiast procesy jako narzędzie do analizy organizacji, zostały dostrzeżone w 1911 roku przez F. Taylora, w monografii *Zasady naukowego zarządzania*, przez co F. Taylor jest uznawany za prekursora podejścia procesowego oraz twórcę podstaw naukowej teorii organizacji.

Literatura przedmiotu wyróżnia trzy etapy rozwoju podejścia procesowego (Bitkowska, 2009; Wiczorkowski, 2015). Etap pierwszy został zainicjowany w latach 20. XX w. przez F. Taylora i określany jest mianem szkoły klasycznej. Etap drugi – reengineering, zapoczątkowany został w latach 80. XX w., a jego prekursorami byli M. Hammer i J. Champy (1993). Etap trzeci natomiast rozpoczął się w końcu lat 90. XX w. i nazywa się go etapem zarządzania procesami. Tabela 6 przedstawia charakterystykę kolejnych etapów ewolucji podejścia procesowego.

Tabela 6. Etapy ewolucji podejścia procesowego

| Etap | Nazwa | Dominujący obszar zainteresowania | Aspekt zarządzania organizacją | Technologia | Narzędzia |
|------|-----------------------|--|---|---|--|
| 1. | Doskonalenie procesów | - efektywność wykonywanych zadań, - zarządzanie jakością, | - dywersyfikacja przedsiębiorstw, - fuzje i przejęcia przedsiębiorstw, | - zarządzanie technologiami informacyjnymi, - automatyzacja, | - TQM, - statystyczna kontrola procesu, |

| | | | | | |
|----|-----------------------|---|---|--|--|
| | | | | | - metody doskonalenia procesów, - metoda ABC. |
| 2. | Reengineering | - najlepsze praktyki, - innowacje, - działalność prowadzona przez Internet, | - organizacje płaskie, - wartość dodana dla konsumentów, - doskonałość operacyjna przedsiębiorstwa, | - architektura korporacyjna, - ERP, - CRM, - zarządzanie łańcuchem dostaw w przedsiębiorstwie, | - Six Sigma, - metoda ABC, - reengineering procesów biznesowych. |
| 3. | Zarządzanie procesami | - ciągła zmiana, - ocena zdolności adaptacyjnych organizacji, | - efektywność procesu, - hiperkonkurencja, - wzrost rynku, - organizacje zorientowane na sieć, | - systemy zarządzania procesami, - architektura zorientowana na usługi, - programy do zarządzania wydajnością, | - metody zarządzania procesami, - BSC, - outsourcing, - insourcing, - co-sourcing. |

Źródło: opracowano na podstawie (Gazova et al., 2016; Hammer, 1999; Lusk et al., 2005).

Szkoła klasyczna i promowane przez F. Taylora zmiany miały na celu optymalizację metody wykonywania pracy poprzez obniżenie kosztów produkcji i lepsze wykorzystanie czasu pracy (Bitkowska, 2009). W koncepcji tej czynności realizowane w przedsiębiorstwie zostały podzielone na elementarne, tzw. proste, następnie eliminowano czynności zbędne oraz racjonalizowano sposoby wykonywania czynności, które były uznawane w przedsiębiorstwie za niezbędne. W dłuższym okresie (Cyfert, 2006) wysoki poziom specjalizacji, podziału pracy, formalizacji oraz centralizacji w przedsiębiorstwach zaczęto postrzegać jako ograniczenia funkcji zarządzania. W celu wyeliminowania niedoskonałości z pierwszego etapu rozwoju podejścia procesowego M. Hammer i J. Champy zaproponowali metodę Business Process Reengineering, przez którą to rozumieli radykalne przeprojektowanie

procesów biznesowych w celu ich przełomowej poprawy (Hammer, 1997; Hammer & Champy, 1993).

Metoda Business Process Reengineering opiera się na koncepcji analizy wartości, podejścia systemowego oraz łańcucha wartości autorstwa M.E. Portera (Hammer, 1999). Na początku lat 90. XX w. znaczna liczba przedsiębiorstw podjęła próbę wdrożenia reengineeringu, lecz jedynie niewielki odsetek wdrożeń zakończył się powodzeniem. Jeden z twórców M. Hammer jako główną przyczyną niepowodzeń wskazał fakt, że nie docenił czynnika ludzkiego i oporu ludzi wobec radykalnych zmian w przedsiębiorstwach. Z powodu owych niepowodzeń we wdrażaniu do praktyki reengineeringu pod koniec XX w. pojawił się trzeci etap rozwoju podejścia procesowego. Zainicjowanie tego etapu wiązało się z silnym osadzeniem zarządzania procesami w technologii informatycznej oraz z tworzeniem modeli procesowych wyspecyfikowanych zarówno w zakresie technologicznym, jak i w zakresie biznesowym (Jasińska, 2017).

Ewolucja zjawiska globalizacji gospodarki oraz dynamiczny rozwój technologii w znaczący sposób zmieniły uwarunkowania funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw. Przedsiębiorstwa, dążąc do zwiększenia swojej skuteczności i efektywności, zwracają się do coraz bardziej zaawansowanych koncepcji i metod zarządzania. Jedną z takich koncepcji, znajdującą coraz większe zastosowanie w praktyce – i to nie tylko biznesowej – jest podejście procesowe (Kirchmer, 2008; Tang et al., 2013; Weske, 2012). W podejściu tym przewaga konkurencyjna wynika z właściwego połączenia i korzystnego zastosowania aktywów przedsiębiorstwa oraz jego umiejętności w ramach procesów biznesowych, gdyż skutkuje to najwyższą wartością dla klienta (McCormack & Johnson, 2001b).

Znaczenie orientacji procesowej cały czas wzrasta i to zarówno w wymiarze praktyki, jak i nauki. Doskonalenie procesów biznesowych od wielu lat zajmuje wysokie miejsce w agendach projektów realizowanych przez przedsiębiorstwa i naukowców (McCormack et al., 2009; Škrinjar & Trkman, 2013), zaś orientacja procesowa organizacji oraz zarządzanie procesami biznesowymi są wymieniane jako jeden z głównych priorytetów w większości badań empirycznych (Škrinjar & Trkman, 2013).

Zarządzanie procesami biznesowymi ma na celu zaprojektowanie i usprawnienie procesów biznesowych i rutynowych prac, zwiększając tym samym produktywność i efektywność oraz doświadczenie konsumentów (Silkina et al., 2021). Dostarcza również narzędzi do identyfikacji, analizy, realizacji, monitorowania i zmiany procesów biznesowych, co prowadzi do cyklu ciągłego doskonalenia (Davenport, 1993).

Już w tym miejscu w ramach używanej nomenklatury wyłaniają się tak zasadnicze z perspektywy podejmowanego zagadnienia pojęcia, jak zarządzanie procesami i zarządzanie procesowe oraz podejście procesowe czy orientacja procesowa. Pojęcia te w literaturze przedmiotu stosowane są niekiedy zamiennie, czyli traktowane jako tożsame, a innymi razy są definiowane odmiennie (Nowosielski, 2009; Lichtarski, 2009). W tabeli 7 zaprezentowano wybrane definicje zarządzania procesami, zarządzania procesowego, podejścia procesowego oraz orientacji procesowej.

Tabela 7. Wybrane definicje określające pojęcia zarządzania procesami i zarządzania procesowego oraz podejścia procesowego i orientacji procesowej

| Autor | Definicja |
|------------------------------|--|
| Zarządzanie procesami | |
| J. Czekaj | Całościowe podejście do procesów przedsiębiorstwa jako warunek konieczny. Wybiórcze doskonalenie procesów nie przynosi oczekiwanych efektów w długim okresie, natomiast może tylko poprawić efektywność wybranego procesu. |
| X. Geo | Holistyczne podejście do zarządzania, które wpływa na efektywność i wydajność biznesową, jednocześnie zapewniając innowacyjność, elastyczność i integrację z technologią. |
| P. Grajewski | Działania, które polegają na optymalizacji struktury elementów przedsiębiorstwa ze względu na ich wpływ na kreowanie wartości ostatecznego efektu wyodrębnionych procesów. Ma na celu dążenie do maksymalnego udziału w tej strukturze elementów dodających wartość i minimalizacji udziału operacji, które są nieefektywne. |
| P. Harmon | Dyscyplina zarządzania, która koncentruje się na poprawie efektywności organizacji poprzez zarządzanie jej procesami biznesowymi. |
| G. Jokiel | Elastyczne i dynamiczne dostosowywanie procesów do zmiennej sytuacji, w jakiej znajduje się przedsiębiorstwo. |
| S. Nowosielski | Kompleksowe, ciągłe i usystematyzowane stosowanie odpowiednich metod, koncepcji i narzędzi oddziaływania na procesy zachodzące w przedsiębiorstwie. Ma na celu zrealizowanie celów przedsiębiorstwa oraz jak najlepsze zaspokojenie potrzeb jej odbiorców zewnętrznych i wewnętrznych. |

| | |
|------------------------------|---|
| D. Salwa | Zakłada optymalizację działania przedsiębiorstwa uwzględniając realizowane w nim procesy, a nie funkcje. |
| E. Skrzypek, M. Hofman | Planowanie, organizowanie, kontrolowanie systemu procesów oraz motywowanie osób zaangażowanych w realizację poszczególnych procesów. Działania te mają na celu zapewnienie skuteczności i efektywności działania przedsiębiorstwa. |
| Zarządzanie procesowe | |
| S. Biazzo, G. Bernardi | Zarządzanie procesowe jest realizowane w ramach struktury obejmującej cztery obszary, w których podejmowane są procesy decyzyjne w organizacji. Są nimi: <ul style="list-style-type: none"> – architektura procesów (identyfikowanie i tworzenie hierarchii procesów), – wizualizacja procesów (związek między architekturą procesów i strukturą organizacyjną oraz formalizacją przebiegu procesów w różnego rodzaju dokumentach, stanowiących rezultat kodyfikacji wiedzy w przedsiębiorstwie, – mechanizmy monitorujące (poszczególne procesy i cały stworzony przez nie system), – mechanizmy doskonalące (dzięki którym określone są oraz wprowadzane priorytetowe z punktu widzenia celów przedsiębiorstwa zmiany w realizowanych procesach). |
| A. Bitkowska | Usystematyzowane stosowanie odpowiednich koncepcji, metod i narzędzi oddziaływania na procesy na etapach: identyfikacji, modelowania, wdrażania, kontrolingu i doskonalenia procesów. |
| J. Jeston, J. Nelis | Osiąganie przez przedsiębiorstwo celów strategicznych, dzięki poprawie, zarządzaniu i kontroli istotnych procesów biznesowych. |
| A. Nosowski | Całościowa koncepcja zarządzania przedsiębiorstwem, która opiera się na założeniu, że procesy są kluczowym mechanizmem dostarczania wartości konsumentom, a także właścicielom oraz innym interesariuszom przedsiębiorstwa. |
| M. Trocki | Jest dziedziną zarządzania, która łączy strategię i cele przedsiębiorstwa z oczekiwaniami konsumentów poprzez badanie, projektowanie, realizowanie i usprawnianie procesów biznesowych przedsiębiorstwa. |
| Podejście procesowe | |
| A. Bitkowska | Uwaga przedsiębiorstwa skoncentrowana jest na procesach biznesowych, odpowiednim nimi sterowaniu oraz ich kontroli. |

| | |
|--|--|
| M. Bugdol, K. Szczepańska | Podjęcie organizacji służące zapewnianiu koordynacji procesów w celu ograniczenia ryzyka systemowego, wynikającego z niedoskonałości procesów oraz związanych z nimi kosztów. |
| A. Gazova, Z. Papulova, J. Papula | Jest postrzegane jako kluczowe narzędzie ciągłego doskonalenia procesów biznesowych. |
| A. Marciszewska | Postrzeganie przedsiębiorstwa jako zbioru wzajemnie przeplatających się procesów, których identyfikacja pozwala na lepsze zrozumienie tworzenia wartości. |
| S. Nowosielski | Kompleksowe spojrzenie na procesy biznesowe realizowane w przedsiębiorstwie, w przeciwieństwie do podejścia funkcjonalnego, które zorientowane jest jedynie na pojedyncze zadania przedsiębiorstwa. |
| M. Romanowska, M. Trocki | Seria związanych ze sobą procesów, które są połączone w taki sposób, że dane wyjściowe z jednych z nich stanowią dane wejściowe do innych. |
| Orientacja procesowa | |
| K. Krukowski | Podstawą procesowej orientacji organizacji jest posiadanie zidentyfikowanych procesów. |
| K. Pałucha | Organizacja wymagająca precyzyjnego określenia procesu, klienta przedsiębiorstwa, który jest elementem łańcucha wartości, a jednocześnie współtworzy proces. |
| R. Škrinjar, V.B. Vukšić, M.I. Štemberger, | Organizacja, która kładzie nacisk na procesy ze szczególnym uwzględnieniem koncentracji na wynikach i satysfakcji klienta. |
| J. Tang, L.G. Pee, J. Iijima, | Orientacja procesowa obejmuje definiowanie procesu, określając sposób funkcjonowania przedsiębiorstwa, przydzielanie zadań procesowych, wymagających od pracowników odpowiedzialności za procesy oraz zarządzanie procesami i pomiary, odnoszące się do przeniesienia koncentracji kierownictwa z funkcji i produktów na procesy i wyniki. |

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Bitkowska, 2013; Grajewski, 2007; Krukowski, 2016; Nowosielski, 2009; Pałucha, 2012; Perechuda, 2000; Rummler & Brache, 2000; Skrzypek & Hofman, 2010; Tang et al., 2013).

Przywołani autorzy definiują podejście procesowe czy orientację procesową jako podejście ogólnorganizacyjne, czyli całościowe do przedsiębiorstwa rozpatrywane z perspektywy procesów. Skupiają się na projektowaniu, koordynowaniu i kontrolowaniu procesów oraz odpowiednim sposobie projektowania, ustalania i wdrażania systemów mierników procesów, a także wskazują na znaczenie zaangażowania zasobów. Podkreślają także istotny wpływ podejścia procesowego na efektywność przedsiębiorstw i potrzebę ciągłego doskonalenia procesów. Ale te same aspekty są podawane również w definicjach zarządzania procesami i zarządzania procesowego.

Można by skonstatować, że podejście procesowe w zarządzaniu to takie, które opiera się na koncepcji zarządzania procesami. I choć założenie to wydaje się w pełni prawidłowe, to jednak nie wnosi nic znaczącego do pojmowania tych dwóch pojęć. Każde z nich reprezentuje bowiem całościowe, kompleksowe i usystematyzowane podejście do procesów przedsiębiorstwa. Mówiąc nawet o trzecim, *de facto* obecnym etapie rozwoju podejścia procesowego do zarządzania określa się go po prostu etapem zarządzania procesami.

Reasumując można uznać, że pojęcia zarządzania procesami i zarządzania procesowego, a nawet podejścia procesowego i orientacji procesowej są współcześnie stosowane w literaturze przedmiotu zasadniczo zamiennie bądź – zdaniem Autorki – odmiennie, ale niekoniecznie z zamiarem wskazania różnic w pojmowaniu tych pojęć, a raczej w konsekwencji posługiwania się różnorodnym nazewnictwem. Dlatego też Autorka będzie stosować te pojęcia w dalszej części rozprawy zamiennie, traktując je jako tożsame.

Niemniej jednak konfrontując ze sobą pojęcia zarządzania procesami i podejścia procesowego, można czasami zauważyć, że to pierwsze jest traktowane jako znacząca, ale jednak tylko część drugiego. Zdaniem Czyż-Gwiazdy (2014) pojęcie podejścia procesowego wydaje się być bardziej pojemne w stosunku do pojęcia zarządzania procesami, gdyż zawiera ono dodatkowo informacje dotyczące wykonania czynności procesowych oraz środowiska technicznego i organizacyjnego, w którym będą one realizowane.

Dążąc do pogłębionej analizy istoty podejścia procesowego, w tabeli 8 przedstawiono wybrane definicje koncepcji organizacji zorientowanej na procesy.

Tabela 8. Wybrane definicje organizacji zorientowanej procesowo

| Autor | Definicja |
|-----------|---|
| J. Czekaj | Podejście procesowe przedsiębiorstwa koncentrujące się na budowaniu wartości dla konsumenta poprzez przebiegi organizacyjne skupiające zasoby różnych dziedzin. |

| | |
|---|--|
| T.H. Davenport | Organizacja podkreślająca horyzontalne postrzeganie biznesu, które przecina w poprzek organizację z wejściem produktu na początku oraz wynikiem i jego odbiorcą na końcu. |
| P.F. Drucker | Organizacja bazująca na zespołach zadaniowych pracujących nad „synchronizacją” działań i procesów, które przekraczają stare organizacyjne granice i kończą się na odbiorcy przedsiębiorstwa. |
| M. Dumas, M. La Rosa, J. Mendling | Organizacja, która rozumie, że produkty i usługi przedsiębiorstwa na rynku są dostarczane poprzez procesy biznesowe i że radykalne przeprojektowanie tych procesów jest drogą do osiągnięcia sukcesu rynkowego. |
| M. Hammer | Organizacja koncentrująca się na zespole międzyfunkcyjnych procesów, które posiadają jedno lub więcej wejść i tworzą wynik będący wartością dla konsumenta. |
| S. Kopera | Przedsiębiorstwo, w którym alokacja zadań, zasobów, a także doskonalenie, szkolenie, ocena i nagradzanie pracowników odbywa się przez pryzmat procesów. |
| Leksykon Zarządzania | Sposób podejścia do zarządzania koncentrujący się na sekwencjach i powiązaniach między działaniami realizowanymi w organizacji w celu osiągnięcia założonych rezultatów. |
| K. Pałucha | Organizacja wymagająca precyzyjnego określenia procesu, klienta przedsiębiorstwa, który jest elementem łańcucha wartości i właściciela procesu. Konieczne jest również opracowanie map procesów, przyjęcie kryteriów oceny procesów, znalezienie odpowiedniej relacji w układzie triady – kosztu, jakości i czasu. |
| M.E. Porter | Struktura organizacyjna, której projekt odpowiada „łańcuchowi wartości” strategicznych procesów. |

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Czekaj, 2009; Pałucha, 2012; Romanowska, 2004).

Biorąc pod uwagę definicje zaprezentowane w tabeli 8, ale również w 7, można zauważyć, że poszczególni autorzy w różnym stopniu, ale jednak odmiennie definiują i interpretują istotę podejścia procesowego. Zauważalne są rozbieżności co do zakresu, sposobu ujęcia i znaczenia organizacji zorientowanej procesowo. Jednak dostrzegane różnice nie wykluczają się wzajemnie, a raczej dookreślają istotę procesowej orientacji przedsiębiorstwa, wskazując na jej kolejne elementy czy aspekty.

Niektórzy autorzy podkreślają w swoich definicjach aspekt czynnościowy, zwracając uwagę na formę organizacji odnoszącej się do funkcjonowania przedsiębiorstwa (m.in. T.H. Davenport, P.F. Drucker i M. Hammer). Inni odnoszą się do ujęcia atrybutowego organizacji procesowej, koncentrując się na podkreśleniu cech, które są jej wyróżnikami (np. M.E. Porter, G. Rummler i A. Brache). Zaprezentowane definicje organizacji zorientowanej na procesy wyraźnie różnią się względem siebie zakresem podejmowanych kwestii. Część autorów prezentuje węższe ujęcie organizacji zorientowanej na procesy, podkreślając jedynie wybrane aspekty organizacji, względem których definiowane jest podejście procesowe (np. M.E. Porter, S. Kopera). Natomiast inni autorzy przyjmują za podmiot definiowania kompleksowo postrzeganą, całą organizację (m.in. J. Czekaj, M. Hammer). Podejście procesowe w jednym przypadku przedstawia organizację jako sieć wzajemnie powiązanych procesów (Bitkowska, 2009). Natomiast inne, bardziej rozbudowane ujęcie podejścia procesowego wskazuje, że jego istotą jest koncentracja uwagi na procesie i jego wynikach oraz koordynacji i integracji działań składających się na proces (Lichtarski, 2010).

Głównym zadaniem w zarządzaniu procesami jest integrowanie działań przynoszących wartość dodaną w przedsiębiorstwie i w konsekwencji tworzenie wartości. Podejście procesowe przedsiębiorstwa zakłada optymalizację jego działań z uwzględnieniem procesów, a nie funkcji. Proces jest więc determinantą osiągnięcia wzrostu efektywności działania. Zarządzanie procesowe opiera się na założeniu, że skuteczność i efektywność działalności przedsiębiorstwa zależą od sprawności przebiegu poszczególnych procesów w nim realizowanych. Z kolei celem procesów zarządzania jest podejmowanie decyzji o celach i strategiach przedsiębiorstwa. Tym samym procesy zarządzania muszą wspierać usprawnienia również pozostałych procesów przedsiębiorstwa.

W literaturze przedmiotu przywołuje się różne cele zarządzania procesowego, do których przede wszystkim należy zaliczyć (Hopeja & Krala, 2011):

- poprawę efektywności organizacyjnej przedsiębiorstwa,
- niwelowanie barier między grupami funkcyjnymi w przedsiębiorstwie,
- dostosowanie procesów biznesowych przedsiębiorstwa do strategicznych celów i potrzeb konsumentów,
- kontrolę i poprawę procesów w przedsiębiorstwie,
- poprawę jakości produktów i usług,
- określenie możliwości outsourcingu,

- określenie możliwości wykorzystania technologii do wsparcia działania organizacji,
- poprawę jakości kolektywnego uczenia się w przedsiębiorstwie oraz między przedsiębiorstwem a jej otoczeniem,
- doskonalenie wyników biznesowych procesów przedsiębiorstwa.

Wdrożenie w przedsiębiorstwie założeń zarządzania procesowego dostarcza mu wiele korzyści, wśród których można wymienić następujące (Brilman, 2002):

- przedsiębiorstwo posiada jednolity opis działania;
- przedsiębiorstwo ma uporządkowane realizowane w nim procesy;
- następuje poprawa kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa;
- następuje ustalanie optymalnego sposobu funkcjonowania przedsiębiorstwa ze względu na czas, zasoby oraz koszty;
- przedsiębiorstwo ma stworzony mechanizm szybszego i łatwiejszego adaptowania się do zmiennego otoczenia;
- przedsiębiorstwo jest nastawione na nieustanne zapewnianie satysfakcji jego konsumentów, dzięki ustalaniu przyczyn braku satysfakcji konsumentów, np. takich jak opóźnienia lub błędy oraz stałemu ich monitorowaniu;
- przedsiębiorstwo maksymalnie wykorzystuje posiadany przez siebie i swoich pracowników potencjał, dzięki przypisywaniu pracownikom ról właścicieli procesów;
- przedsiębiorstwo zna poszczególnych uczestników biorących udział w procesie oraz rolę, jaką w nim odgrywają i ich odpowiedzialności;
- usprawnianie komunikacji i współpracy wewnątrz przedsiębiorstwa;
- znaczna poprawa atmosfery w zespołach;
- przygotowanie przedsiębiorstwa do zbudowania i łatwiejszego wdrożenia systemów zarządzania jakością;
- przygotowanie przedsiębiorstwa do wdrożenia systemu typu „workflow”, czyli automatyzacji części lub całości procesu, w trakcie którego informacje przechodzą między uczestnikami procesu zgodnie z określonymi procedurami;
- przedsiębiorstwo w sposób racjonalny wybiera i efektywniej wdraża zintegrowany system, który wspomaga zarządzanie nim;
- przedsiębiorstwo identyfikuje i klasyfikuje obszary wymagające usprawnień;
- przedsiębiorstwo w sposób ciągły monitoruje procesy i osiągnięte przez nie wyniki;

- przedsiębiorstwo w sposób ciągły doskonali procesy, a w konsekwencji również funkcjonowanie całego przedsiębiorstwa.

2.4. Komponenty podejścia procesowego i etapy ich wdrażania

Przedsiębiorstwa zorientowane na procesy wykorzystują rozwiązania procesowe obok rozwiązań funkcjonalnych (Grisold et al., 2021). Aby przeorientować się na organizację zorientowaną procesowo, przedsiębiorstwa muszą w pierwszej kolejności przeprojektować się, przyjmując strukturę procesową jako dominującą w stosunku do tradycyjnych struktur funkcjonalnych. W kolejnym kroku powinny wdrożyć poszczególne etapy, zasady i narzędzia, będące składowymi koncepcji i skutecznej praktyki zarządzania procesowego (Dumas et al., 2018; Harmon, 2004; McCormack & Johnson, 2001b). Etapowe wdrażanie kolejnych, bardziej zaawansowanych komponentów zarządzania procesami pozwala przedsiębiorstwu przechodzić na kolejne poziomy dojrzałości procesowej (Nelson, 1991). Odrzucenie założenia, że w organizacji można wprowadzić w danym okresie jedną radykalną zmianę wskazuje, że rozwój organizacji zorientowanej na procesy powinien być postrzegany w kategoriach sukcesywnie realizowanego procesu transformacji (Grajewski, 2003; Harmon, 2003).

Koncepcja organizacji zorientowanej procesowo powinna być zatem wdrażana w sposób ewolucyjny, czyli przechodzić przez poszczególne etapy modelu dążącego do osiągnięcia doskonałości biznesowej (Cyfert & Krzakiewicz, 2013). Wymaga ona także stopniowego wprowadzania modyfikacji do systemu zarządzania organizacją. Przedsiębiorstwa zorientowane na procesy muszą odejść od częściowej analizy poszczególnych działań i kompleksowo wdrożyć podejście, które obejmuje wszystkie działania składające się na procesy zachodzące w przedsiębiorstwie. M. Hammer i J. Champy (1993) uważają, że realizacja celów organizacji zorientowanej procesowo powoduje wprowadzenie w niej zaawansowanych zmian, które wywołują konieczność przeprojektowania dotychczasowego modelu funkcjonowania przedsiębiorstwa.

R. Talwar (1993) zaproponował sześćoetapową propozycję wdrażania koncepcji zarządzania procesowego:

- etap I – zdefiniowanie strategii organizacji,
- etap II – budowanie kompetencji niezbędnych do realizacji wyżej wymienionej strategii,

- etap III – zaprojektowanie procesów podstawowych i systemu zarządzania nimi z uwzględnieniem posiadanych kompetencji,
- etap IV – wdrożenie struktury procesowej w miejsce struktury bazującej na podejściu funkcjonalnym,
- etap V – zarządzanie ryzykiem w trakcie realizacji wyżej wymienionych zadań,
- etap VI – opracowanie i wdrożenie planu zarządzania zmianą.

Te poszczególne etapy działań generują konkretne efekty, stanowiące składowe koncepcji organizacji zorientowanej procesowo.

Według Jr. Gulledda i R. Sommera (2002) podejście procesowe przedsiębiorstwa obejmuje:

- dokumentowanie procesów – w celu uzyskania zrozumienia, jak praca przepływa przez proces;
- przypisanie własności procesowi – w celu ustanowienia odpowiedzialności menadżerskiej;
- zarządzanie procesem – w celu optymalizacji niektórych miar wydajności procesu;
- doskonalenie procesu – w celu poprawy jakości produktu lub miar wydajności procesu.

Sz. Cyfert (2006) wskazuje na pięć etapów wdrażania podejścia procesowego:

- etap I – identyfikacja procesów,
- etap II – budowa map powiązań procesów,
- etap III – definiowanie systemu pomiaru rezultatów procesów,
- etap IV – wyznaczenie właścicieli procesów,
- etap V – doskonalenie procesów.

J. Czekał (2009) w swojej pięcioetapowej koncepcji wdrażania podejścia procesowego wyróżnia:

- etap I – identyfikację potrzeb kluczowych partnerów organizacji,
- etap II – identyfikację i klasyfikację procesów realizowanych w organizacji,
- etap III – ocenę efektywności realizowanych procesów,
- etap IV – doskonalenie i projektowanie procesów oraz ich implementację,
- etap V – kontrolę skutków dokonywanych zmian.

P. Grajewski (2012) również w pięcioelementowej koncepcji wdrażania w przedsiębiorstwie podejścia procesowego wskazuje następujące etapy:

- etap I – określenie celu działania przedsiębiorstwa,

- etap II – identyfikację procesów w obszarze megaprocesów,
- etap III – projektowanie przebiegu procesów referencyjnych – stworzenie map procesów,
- etap VI – opracowanie informatycznego systemu wsparcia działania przedsiębiorstwa,
- etap V – opracowanie miar procesów i zasad wewnętrznych relacji rynkowych.

Nieco odmienną, aczkolwiek sprowadzającą się także do pięciu etapów, koncepcję proponuje A. Bitkowska, wymieniając (2013):

- etap I – identyfikację procesów,
- etap II – modelowanie procesów,
- etap III – wdrożenie procesów,
- etap IV – controlling procesów,
- etap V – doskonalenie procesów.

P. Sawicki (2013) w swojej koncepcji wdrażania podejścia procesowego w przedsiębiorstwie wyróżnia sześć – odnoszących się do procesów – etapów:

- etap I – projektowanie,
- etap II – modelowanie,
- etap III – wdrażanie,
- etap IV – realizowanie,
- etap V – monitorowanie,
- etap VI – wprowadzanie zmian.

Przedsiębiorstwo, opierając swój model biznesu na procesach, przyjmuje orientację procesową. Wybrane i przedstawione koncepcje urzeczywistniania podejścia procesowego w przedsiębiorstwie różnią się liczbą i rodzajem etapów wdrażania podejścia procesowego. Podstawą takiego podejścia w przedsiębiorstwie powinna być jednak identyfikacja i definiowanie procesów (Tang et al., 2013), dlatego też bazowy etap w większości przedstawionych koncepcji sprowadza się właśnie do tych działań. Jest to pierwszy krok we wdrażaniu podejścia procesowego, który ostatecznie ma na celu dostosowanie procesów do strategicznych celów organizacji (Harmon, 2003). Można w związku z tym zauważyć – np. za propozycją P. Grajewskiego i R. Talwara – że na pierwszym etapie proponuje się niekiedy definiowanie strategii organizacji i określa cele podejmowanych przez nią działań i procesów. Kolejny etap obejmuje działania odnoszące się do budowania map procesów oraz ich modelowania, a także przypisywania odpowiedzialności za stan procesu. Etap trzeci

w koncepcji Sz. Cyferta oraz J. Czekaja koncentruje się na pomiarze procesów i ocenie ich efektywności. W koncepcji A. Bitkowskiej oraz P. Sawickiego w trzecim kroku następuje wdrażanie procesów, natomiast w koncepcji Jr. T. Gulledega i R. Sommera – zarządzanie procesem. Etap czwarty różni się niemalże w każdej z przywołanych koncepcji. W modelach Sz. Cyferta, A. Bitkowskiej oraz Jr. T. Gulledega i R. Sommera kolejny, piąty i ostatni etap to działania związane z doskonaleniem procesów w przedsiębiorstwie, natomiast koncepcja J. Czekaja na tym etapie zakłada działania związane z controllingiem procesów. W koncepcji P. Sawickiego i R. Talwara działania związane z doskonaleniem procesów w przedsiębiorstwie przewidziane są na szóstym etapie, ale również ostatnim. W zasadzie w każdym modelu zwieńczeniem wdrażania orientacji procesowej jest wprowadzanie zmian ukierunkowanych na doskonalenie procesów, które to stanowi bezpośredni cel działania tak zorientowanego przedsiębiorstwa.

Jak wynika z powyższych koncepcji wdrażania orientacji procesowej, kolejne jej komponenty – ze względu na rosnący poziom zaawansowania – powinny być wprowadzane etapami, począwszy od identyfikacji procesów, a skończywszy na ich ciągłym doskonaleniu (Harmon, 2004; Cyfert i Krzakiewicz, 2013). Pomiędzy poszczególnymi komponentami istnieje logiczny związek, gdzie każdy kolejny element jest naturalnym rozwinięciem poprzedniego.

Głównym oczekiwanym efektem wdrażania poszczególnych etapów koncepcji orientacji procesowej jest wzrost efektywności operacyjnej (Hammer & Champy, 1993). W badaniach przeprowadzonych przez Mefforda (2009) podkreślano, że doskonalenie procesów jest kluczem do osiągnięcia wyższej jakości i efektywności w przedsiębiorstwie, czyli osiągnięcia nadrzędnego celu orientacji procesowej. Wdrażanie kolejnych etapów podejścia procesowego pozwala przedsiębiorcom osiągnąć wyższe wyniki, znacznie wyższą produktywność i długoterminowy sukces konkurencyjny (Dijkman et al., 2016). Również bardzo ważną korzyścią wdrażania tych etapów jest wzrost zdolności przedsiębiorstwa do szybkiego reagowania na zmiany otoczenia oraz do wewnętrznego napędzania innowacji (Dumas et al., 2018).

Warunkiem zapewniania pożądanego, a zatem jednoznacznie określonego wzrostu efektywności przedsiębiorstwa za sprawą permanentnie doskonalonych procesów jest wdrożenie systemu ich opomiarowania w celu zapewnienia możliwości określania ich zamierzonych zmian i dokonywania oceny ich osiągnięcia. Konstrukty pomiarowe dla wymiaru organizacji procesowej opracowane na podstawie uznanych prac naukowych (McCormack & Johnson, 2001b; Škrinjar et al., 2010) odnoszą się do jedenastu pozycji:

- przeciętny pracownik przedsiębiorstwa postrzega biznes jako serię powiązanych ze sobą procesów;
- terminy procesowe, takie jak wejście, wyjście, proces i właściciele procesów są powszechnie używane w rozmowach w przedsiębiorstwie;
- procesy w przedsiębiorstwie są zdefiniowane i udokumentowane poprzez określenie wejść i wyjść;
- wdrażanie technologii informacyjnych w przedsiębiorstwie opiera się na procesach, a nie na funkcjach;
- miejsca pracy są zazwyczaj wielowymiarowe, stąd nie obejmują jedynie prostych zadań;
- zadania (prace) w przedsiębiorstwie wiążą się z rozwiązywaniem problemów przedsiębiorstwa;
- pracownicy stale uczą się w pracy nowych rzeczy;
- pomiary procesów są jasno zdefiniowane;
- w przedsiębiorstwie mierzona jest wydajność procesów;
- zasoby w przedsiębiorstwie są przydzielane w oparciu o proces;
- istnieją konkretne cele dotyczące wydajności procesu.

Charakterystycznym etapem w ramach zarządzania procesami, występującym przed opomiarowaniem a po identyfikacji procesów, jest opracowanie modeli procesów oraz zaproponowanie architektury procesów, czyli struktury procesowej (Bitkowska, 2013). Architektura procesów biznesowych pokazuje, w jaki sposób łańcuch wartości i procesy biznesowe przedsiębiorstwa powiązane są z jego strategicznymi celami, tym samym określa ramy projektowania procesów i wskazuje relacje zachodzące między nimi (Harmon, 2003). Zbudowanie architektury procesów pozwala na właściwe przypisanie zakresu zadań, uprawnień i odpowiedzialności, przejrzyste uporządkowanie poszczególnych procesów i działań oraz zbudowanie systemu pomiaru efektywności procesów (Gabryelczyk, 2006).

Architektura procesów przedsiębiorstwa opisywana jest zwykle poprzez odwołanie się do określonej liczby poziomów procesów, prezentujących różny stopień ich szczegółowości (Cyfert, 2006; Mielcarek, 2011). W pierwszej kolejności powinny być modelowane procesy postrzegane bardzo ogólnie, a w kolejnych krokach należy ustrukturyzować je do bardziej szczegółowej postaci, wyodrębniając w końcu konkretne, wykonywane w przedsiębiorstwie działania i zadania.

H.J. Harrington proponuje przedstawianie procesów przedsiębiorstwa na czterech odrębnych poziomach (Cyfert, 2006):

- poziomie procesów głównych (makroprocesów) – makroprocesy mają zasadniczy wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa;
- poziomie subprocesów – subprocesy wchodzi w skład procesów głównych i wspierają ich kompleksową realizację;
- poziomie działań – działania związane są z realizacją kolejnych etapów procesu (subprocesu);
- poziomie zadań – zadania stanowią fragment działania.

M. Słota (2018) prezentuje nico odmienny podział poziomów procesów w ich architekturze, wyodrębniając:

- poziom przedsiębiorstwa – procesy na tym poziomie opisują zakres działalności przedsiębiorstwa;
- poziom procesu – procesy te stanowią uszczegółowienie procesów z poziomu przedsiębiorstwa, pozwalając na osiągnięcie celów ustalonych na tym poziomie;
- poziom podprocesu – podprocesy definiują procesy na poziomie procesu i wpływają na osiągnięcie ich celów;
- poziom czynności – następuje tu opis działań i zadań realizowanych przez poszczególne komórki organizacyjne przedsiębiorstwa;
- poziom funkcji – obejmuje działania realizowane przez poszczególnych pracowników przedsiębiorstwa na swoich stanowiska organizacyjnych.

Sz. Cyfert (2006) opisując architekturę procesów w przedsiębiorstwie, rekomenduje 4 poziomy procesów, przy czym pierwszy poziom nazywa zerowym, ponieważ określa on relacje z otoczeniem poprzez wskazanie wejść i wyjść – z jednej strony dla relacji zawiązujących się między organizacją i innymi podmiotami, a z drugiej strony dla procesów na poziomie 1. Poza poziomem „0” istnieją trzy następujące poziomy procesów (Cyfert, 2006):

- poziom 1 – megaprocesów,
- poziom 2 – subprocesów,
- poziom 3 – funkcji.

Poziom 1, tj. megaprocesów posiada postać łańcucha wartości dodanej i odnosi się do procesów głównych, które obejmują czynności zmierzające do zaprojektowania, wytworzenia i dostarczenia produktu lub usługi zgodnie z wymaganiami formułowanymi przez klienta.

Poziom 2 określa subprocesy, które stanowią uszczegółowienie procesów głównych, co oznacza, że ich skuteczna realizacja umożliwi osiągnięcie celów procesów głównych. Poziom 3 obrazuje szczegółowo subprocesy poprzez wskazanie składających się na nie elementarnych czynności, zwanych też funkcjami.

Bez względu na wybór koncepcji opisu procesów przedsiębiorstwa, kolejne poziomy ich architektury powinny być identyfikowane w taki sposób, aby stanowiły uszczegółowienie procesów wyższego poziomu i wskazywały na sposób ich przebiegu, a tym samym osiągnięcia ich celów.

Modelowanie procesów przedsiębiorstwa wymaga zaangażowania całej kadry, w tym menadżerów i szeregowych pracowników z różnych wydziałów, a także konsultantów z firm doradczych. Niezbędne jest więc, by wszyscy używali tych samych i zrozumiałych technik stosowanych w ramach tego zadania. Modelowanie procesów to dokumentowanie procesów za pomocą tekstu i notacji graficznej (Gabryelczyk & Jurczuk, 2015). Do modelowania procesów biznesowych można wykorzystać różne notacje i techniki w zależności od zakresu i celu, jakiemu ma służyć model (Kędzierski, 2015). Graficzne przedstawienie modelu umożliwia kompleksowe i przejrzyste spojrzenie na działania realizowane w procesie, co ułatwia jego analizę i weryfikację poprawności przebiegu. Wybór odpowiedniej notacji pozwala na czytelny opis niezbędnych elementów, definiujących proces przedsiębiorstwa na danym poziomie szczegółowości oraz na wskazanie symboli graficznych i związanych z nimi reguł semantycznych. Wybór adekwatnej do potrzeb notacji modelowania procesów biznesowych w przedsiębiorstwie pozwoli też na zbudowanie modelu, który według jej wytycznych będzie miał odpowiednią jakość, reprezentowaną przez jej potencjał informacyjny i funkcjonalny, spełniający oczekiwania wszystkich jego użytkowników.

Wśród przykładowych notacji przedstawianych w literaturze przedmiotu warto wymienić (Mazur & Mazur, 2012):

- UML (*Unified Modeling Language*) – zuniifikowany język modelowania,
- SysML (*Systems Modeling Language*) – język modelowania systemów,
- BPEL (*Business Process Execution Language*) – język wykonywania procesów biznesowych,
- BPMN (*Business Process Model and Notation*) – notacja wykorzystywana do modelowania procesów biznesowych,
- BPMS (*Business Process Management System*) – notacja i oprogramowanie firmy Microsoft wykorzystywane do modelowania procesów biznesowych,

- WSDL (*Web Services Description Language*) – standard opisu interfejsu usług sieciowych,
- SOMA (*Service-Oriented Modeling and Architecture*) – metodyka opracowana przez IBM w związku z rozwojem koncepcji SOA, ułatwiająca zbudowanie modelu odzwierciedlającego cele i potrzeby biznesowe,
- EPC (*Event-driven Process Chain*) – notacja wykorzystywana do modelowania łańcucha procesów sterowanych zdarzeniami,
- VCD (*Value-added Chain Diagram*) – diagram łańcucha wartości dodanej.

Najbardziej popularną notacją modelowania procesów wydaje się współcześnie Business Process Model and Notation (BPMN). BPMN to standard modelowania procesów biznesowych przedsiębiorstw, którego zadaniem jest zapewnienie jednolitego sposobu zapisu procesów biznesowych, zrozumiałego dla wszystkich użytkowników procesów, a zatem nie tylko dla informatyków i analityków. Do głównych korzyści wynikających ze stosowania notacji BPMN należy zaliczyć (Suchenia & Ligęza, 2017):

- skuteczną wizualizację procesu – prezentowanie procesu biznesowego w formie graficznej, która jest znacznie efektywniejsza niż opis tekstowy;
- kompletne udokumentowanie procesu – określenie pełnych właściwości procesów;
- odpowiednią komunikację w ramach procesu – zapewnienie prostego zestawu zapisów zrozumiałych dla wszystkich pracowników współpracujących w ramach procesu.

Standard BPMN zapewnia przedsiębiorstwom zrozumienie ich wewnętrznych procedur biznesowych w czytelnej postaci graficznej i daje możliwość komunikowania się w ramach tych procedur w wystandaryzowany sposób. Ponadto graficzne oznaczenie procesów ułatwia zrozumienie współpracy między organizacjami, w tym jej wydajności i transakcji biznesowych (Suchenia & Ligęza, 2017).

Przedsiębiorstwa przechodząc przez kolejne etapy wdrażania orientacji procesowej i wprowadzając kolejne elementy tej koncepcji ewoluują, osiągając wyższy poziom doskonałości procesowej, czy inaczej mówiąc, wchodzą na wyższy poziom orientacji procesowej. Poziomy te nazywane są poziomami dojrzałości procesowej przedsiębiorstwa (Lukman et al., 2011). Etapowe wdrażanie kolejnych, bardziej zaawansowanych elementów zarządzania procesami pozwala zatem przedsiębiorstwom na przechodzenie przez kolejne poziomy dojrzałości procesowej (Nelson, 1991). Poziomy dojrzałości orientacji procesowej reprezentują kolejne progi w osiągnięciu doskonałości procesowej organizacji.

2.5. Dojrzałość procesowa

Pojęcie dojrzałości procesowej pojawiło się w naukach o zarządzaniu w latach 70. XX wieku na kanwie oceny zaawansowania metod zarządzania (Van Looy et al., 2013). Twórcą koncepcji dojrzałości procesowej jest W.S. Humphrey (1988), który określa ją jako stopień dokonywania w organizacji identyfikacji, zarządzania, pomiaru, kontroli oraz efektywności procesów. M. Rosemann i T. De Bruin (2005), M. Hammer (2007) oraz T.B. Kalinowski (2018) definiują pojęcie dojrzałości procesowej jako zdolność przedsiębiorstwa oraz realizowanych przez nie procesów do systematycznego dostarczania coraz lepszych rezultatów działalności, czyli miarę, która służy do oceny możliwości przedsiębiorstwa. Według P. Grajewskiego (2007) dojrzałość procesową przedsiębiorstwa wyraża się zakresem, w jakim procesy są w przedsiębiorstwie formalnie: zdefiniowane, zarządzane, elastyczne, mierzone i efektywne. Z kolei dla S. Nowosielskiego (2012) dojrzałość procesowa z jednej strony jest stopniem wdrożenia orientacji procesowej, zaś z drugiej stanem gotowości do wykonywania określonych zadań z zakresu zarządzania procesami. G. Grela (2013) dojrzałość procesową rozumie jako stopień, w jakim wszystkie zasoby w przedsiębiorstwie są optymalnie alokowane w stabilnych i opomiarowanych procesach, dzięki którym możliwa jest realizacja jego celów strategicznych. Natomiast A. Van Looy, M. De Backer i G. Poels (2013) interpretują dojrzałość procesową jako stopień, w którym przedsiębiorstwo wdrożyło podejście procesowe, biorąc pod uwagę takie czynniki, jak: modelowanie, wdrażanie, optymalizację, zarządzanie procesami, kulturę organizacji oraz strukturę przedsiębiorstwa. Dojrzałość można więc stopniować od skrajnej niedojrzałości do pełnej dojrzałości (Kania, 2013).

Zgodnie z koncepcyjnym założeniem „wyższy poziom dojrzałości procesowej powinien zapewnić bardziej znaczące korzyści z przyjęcia orientacji procesowej jako dominującej” (Cyfert & Krzakiewicz, 2013). Efektem przejścia na wyższy poziom dojrzałości procesów biznesowych w przedsiębiorstwie powinna być (McCormack et al., 2009):

- lepsza kontrola uzyskiwanych rezultatów,
- lepsza prognoza celów, kosztów oraz wyników,
- wyższa skuteczność przedsiębiorstwa w osiągnięciu zdefiniowanych celów,
- udoskonalona zdolność zarządzania w zakresie proponowania nowych i wyższych celów ogólnoorganizacyjnej efektywności.

W literaturze przedmiotu można odnaleźć cechy, które świadczą o dojrzałości lub niedojrzałości procesowej przedsiębiorstwa. Wśród cech świadczących o dojrzałości procesowej przedsiębiorstwa, należy wyróżnić (Grajewski, 2007):

- zdolność do budowy i usprawniania produktu i/lub usługi jest cechą organizacji, a nie indywidualnych pracowników przedsiębiorstwa;
- procesy są w przedsiębiorstwie w pełni zidentyfikowane;
- wiedza o procesach przedsiębiorstwa jest skutecznie przekazywana pracownikom;
- prace, które wiążą się w przedsiębiorstwie z projektowaniem procesów, są planowane;
- procesy występujące w przedsiębiorstwie są poddane ciągłej obserwacji i usprawnia się je za pomocą kontrolowanych eksperymentów i analizy relacji kosztu w porównaniu do osiąganego efektu;
- podział ról i odpowiedzialności w przedsiębiorstwie jest jasno określony;
- jakość produktów i/lub usług są stale monitorowane;
- stopień zadowolenia klientów podlega monitorowaniu;
- istnieje obiektywna, ilościowa baza do oceny jakości produktów, usług i działań przedsiębiorstwa.

Natomiast cechami świadczącymi o niedojrzałości procesowej przedsiębiorstwa są (Grajewski, 2007):

- improwizacja procesów w przedsiębiorstwie przez pracowników i menadżerów;
- uzależnienie przedsiębiorstwa od możliwości indywidualnych pracowników;
- efektywność procesów w przedsiębiorstwie jest przewidywalna jedynie na poziomie indywidualnego projektu, a nie w ramach całego przedsiębiorstwa;
- wyspecjalizowane procesy w przedsiębiorstwie nie są przestrzegane;
- zarządzanie reakcyjne w przedsiębiorstwie to jedynie doraźne reagowanie na pojawiające się kryzysy;
- przekraczanie harmonogramów i budżetu przedsiębiorstwa z powodu tego, że nie są one oparte na stabilnym przebiegu procesów;
- brak sformalizowanych i obiektywnych kryteriów oceny produktu, jakości i procesów przedsiębiorstwa;
- brak wczesnej identyfikacji problemów w przedsiębiorstwie;
- nieprzewidywalność jakości produktu i/lub usług przedsiębiorstwa.

Pojęcie dojrzałości procesowej jest w literaturze przedmiotu często opisywane w kontekście modeli dojrzałości, jako że w celu sformalizowania poziomów dojrzałości

powstało wiele systemowych modeli określających te poziomy. Dojrzałość procesowa organizacji odzwierciedla ewolucyjne podejście do wdrażania orientacji procesowej, natomiast modele dojrzałości procesowej określają ewolucyjną mapę drogową dla wdrożenia krytycznych praktyk podejścia procesowego (Silkina, Shevchenko & Sharapaev, 2021).

Formalna definicja modelu dojrzałości przedstawiona została w 2009 roku przez K. Kohleggera, R. Maiera i S. Thalmanna, którzy zdefiniowali modele dojrzałości jako koncepcyjną reprezentację ilościowych lub jakościowych etapów rosnącej zdolności elementów modelu do wykonania stawianych zadań w celu ich oceny w odniesieniu do zdefiniowanych obszarów (Kohlbacher & Reijers, 2013). Określony model dojrzałości to miara, pozwalająca ocenić możliwości organizacji w danej dziedzinie (Rosemann & de Bruin, 2005).

Modele dojrzałości procesowej wywodzą się z kolei z prac R. Nolana (1973) i P. Crosbyego (1979), a jak wskazał R. Dijkam z zespołem, na przestrzeni lat powstało wiele ich odmian (Dijkman et al., 2016). Pierwotnie P. Crosby (1979) w monografii *Jakość nic nie kosztuje* (ang. *Quality is Free*) zaproponował model pozwalający ocenić poziom umiejętności danej organizacji w posługiwaniu się podstawowymi metodami i narzędziami jakościowymi, wykorzystując do tego pięciostopniową skalę. Struktura i sposób zaprojektowania instrumentu, umożliwiała również przedsiębiorstwom na określenie dalszej ścieżki ich rozwoju, wspierając tym samym ich ciągle doskonalenie.

Modele dojrzałości procesowej można przedstawić jako ramy określające zasady funkcjonowania bądź modele referencyjne odnoszące się do pożądaných działań lub zestawów dobrych praktyk, które pozwalają organizacjom osiągać właściwy poziom efektywności i sprawności operacyjnej zarówno na poziomie poszczególnych procesów, jak i całej organizacji (Kalinowski, 2018).

We współczesnej literaturze można znaleźć wiele koncepcji modelowych rozwiązań oceny dojrzałości organizacji (Harmon, 2004; McCormack & Johnson, 2001b; Ongena & Ravesteyn, 2020; Spanyol, 2007; Tarhan et al., 2016). Zazwyczaj modele dojrzałości nie są empirycznie zweryfikowane, a jedynie oparte na studiach przypadków lub doświadczeniach ich autorów. Mimo to, niektóre modele dojrzałości posuwają się aż do formy normatywnych recept, jak chociażby model dojrzałości zarządzania procesami biznesowymi Object Management Group (Object Management Group, 2008). Ponadto wydają się one zbyt złożone, aby mogły być skutecznie wdrażane przez przedsiębiorstwa w dążeniu do bycia doskonałym i wszechstronnym.

Modele dojrzałości mogą w przedsiębiorstwach służyć różnorodnym celom, mianowicie diagnostyce, doskonaleniu lub porównywaniu się z innymi przedsiębiorstwami funkcjonującymi w danym sektorze lub na konkretnym rynku. Biorąc pod uwagę różną funkcjonalność modeli dojrzałości procesowej, wyodrębnia się ich trzy typy (Pöppelbuß & Röglinger, 2011):

1. modele opisowe (deskryptywne) – wykorzystywane głównie jako narzędzia diagnostyczne, które służą do raportowania obecnego stanu przedsiębiorstwa;
2. modele preskryptywne – wykorzystywane jako narzędzia doskonalenia, które wskazują na działania konieczne do podjęcia w celu przejścia ze stanu obecnego do pożądanego stanu docelowego;
3. modele porównawcze – wykorzystywane jako wewnętrzny lub zewnętrzny benchmarking między poszczególnymi przedsiębiorstwami.

K.P. McCormack i W.C. Johnson (2001a) wskazują na kategorie i wymiary dojrzałości orientacji procesowej. Do głównych wymiarów modelu dojrzałości orientacji procesowej zaliczają: obraz procesów, prace procesowe oraz zarządzanie i mierzenie procesów. Ponadto wyodrębniają dwa dodatkowe wymiary, umożliwiające działania interaktywne głównym wymiarom, którymi są: struktura procesów i kultura organizacyjna. Wymienionym głównym wymiarom przypisuje się szereg określonych charakterystyk, które mogą stanowić podstawę do oceny dojrzałości orientacji procesowej przedsiębiorstwa. Charakterystyki dojrzałości orientacji procesowej prezentuje tabela 9.

Tabela 9. Orientacja procesowa – charakterystyki

| Wymiar | Charakterystyka |
|---------------------------------|--|
| Obraz (widzenie) procesów | Pracownik postrzega przedsiębiorstwo jako serię powiązanych procesów |
| | Procesowe pojęcia, takie jak: wejście, wyjście, proces, właściciel procesu, wykorzystywane są podczas prowadzenia rozmów w przedsiębiorstwie |
| | Procesy wewnątrz przedsiębiorstwa są zdefiniowane i udokumentowane przy użyciu wejść i wyjść |
| | Procesy biznesowe są zdefiniowane, na tyle, że większość pracowników w przedsiębiorstwie wie, jak one działają |
| | Wdrożenie technologii informatycznych w przedsiębiorstwie opiera się na procesach, a nie na funkcjach |

| | |
|--|--|
| Zadania procesów | Zadania wykonywane przez pracowników są zwykle wielowymiarowe – nie są jedynie prostymi czynnościami |
| | Zadania wykonywane przez pracowników wiążą się z częstym rozwiązywaniem problemów |
| | Pracownicy podczas pracy w przedsiębiorstwie nieustannie uczą się nowych rzeczy |
| Zarządzanie i pomiar procesów | Wyniki procesów są w przedsiębiorstwie mierzone |
| | Mierniki procesów w przedsiębiorstwie są zdefiniowane |
| | Zasoby przedsiębiorstwa są alokowane zgodnie z wyodrębnionymi w nim procesami |
| | Na właściwym poziomie są wartości docelowe dotyczące wyników procesów przedsiębiorstwa |
| | Mierniki dla wyjść procesów są ustalone |
| | Bieżąca kontrola jakości informacji w procesach jest ustalona |
| Przepływ informacji przez proces jest sprawny i ciągły | |

Źródło: opracowanie na podstawie (Škrinjar et al., 2008).

Jedną z najczęściej przywoływanych w literaturze koncepcji oceny dojrzałości procesowej jest model Hackosa (1997), w którym wyróżnia się pięć następujących poziomów dojrzałości:

1. poziom *ad hoc*,
2. poziom podstawowy,
3. poziom zorganizowany i powtarzalny,
4. zarządzany i stały poziom,
5. poziom optymalizacji.

Poziom *ad hoc* charakteryzuje się brakiem zdefiniowanej struktury organizacyjnej i rozwiniętych praktyk zarządzania w przedsiębiorstwie. Na tym poziomie pracownicy są zaangażowani w wykonywanie pojedynczych, niepowiązanych ze sobą czynności, a jakość produktów zależy w dużej mierze od poziomu profesjonalizmu i kompetencji poszczególnych pracowników. Aby przedsiębiorstwo mogło przejść na wyższy poziom dojrzałości procesowej, musi (1) zaprojektować sieć powiązań pomiędzy pracownikami, (2) zdefiniować role organizacyjne oraz (3) uznać za konieczne scharakteryzowanie procesów i opracowanie wspólnych standardów dla całego przedsiębiorstwa.

Przedsiębiorstwo, będące z kolei na poziomie podstawowym, posiada strukturę organizacyjną i inicjuje działania mające na celu rozwój praktyk zarządzania. Pracownicy współpracują ze sobą w celu wypracowania standardów i procedur, jednak ze względu na napięte terminy zadań i często zmieniające się wymagania klientów, działania mające na celu wdrożenie organizacji zorientowanej procesowo, często kończą się na poziomie podstawowym. Aby przedsiębiorstwo mogło przejść na wyższy poziom dojrzałości procesowej, musi: (1) rozpocząć działania zmierzające do planowania projektów oraz (2) zwiększyć stopień znaczenia klientów.

Na poziomie zorganizowanym i powtarzalnym poszczególni pracownicy przedsiębiorstwa zaczynają doceniać znaczenie procesów planowania i zapewniania jakości, dlatego szukają możliwości doskonalenia działań. Menedżerowie zaczynają przywiązywać większą wagę do procesów rekrutacji i szkoleń. Aby przedsiębiorstwo mogło przejść na wyższy poziom dojrzałości procesowej, musi: (1) wprowadzić planowanie projektów oraz standardów (w tym standardów zapewnienia jakości), a także (2) zająć się inicjowaniem w przedsiębiorstwie działań, mających na celu badanie potrzeb i oczekiwań klientów (projakosciowe podejście do klientów).

Na zarządzanym i stałym poziomie w przedsiębiorstwie wykonywane są wszystkie działania z poziomu trzeciego w sposób dojrzały. Kadra kierownicza jest mocno zaangażowana w procesy planowania, zapewniania jakości, rekrutacji, podnoszenia kompetencji i oceny potrzeb klienta, a niektóre przedsięwzięcia realizowane są w systemie struktur macierzowych. Aby przedsiębiorstwo mogło przejść na wyższy poziom dojrzałości procesowej, musi wdrożyć system działań wspierających jakość, a w szczególności system oceny potrzeb i satysfakcji klienta.

Poziom optymalizacji to poziom, na którym kadra kierownicza charakteryzuje się wysokim stopniem innowacyjności w zakresie planowania, jakości, rekrutacji, podnoszenia kompetencji i oceny potrzeb klientów. Wdrażane są na tym etapie praktyki i standardy zarządzania w celu zapewnienia wysokiej satysfakcji klientów, a przedsiębiorstwo jest doskonalone w sposób kompleksowy.

Nieco inne podejście do rozwoju dojrzałości procesowej zaproponowali J. Brillman i J. Hérard (2011), którzy zbudowali swoją koncepcję wokół konfiguracji struktury organizacyjnej, wyróżniając trzy etapy:

1. etap pierwszy – organizacja funkcjonalna,
2. etap drugi – organizacja macierzowa,
3. etap trzeci – organizacja pozioma zorientowana na proces.

Etap pierwszy uwzględnia logikę procesów, dlatego chcąc zbudować organizację zorientowaną procesowo trzeba na tym etapie zidentyfikować procesy i stworzyć interdyscyplinarne zespoły, które będą skoncentrowane w swoich działaniach na tworzeniu wartości dla klientów. Etap drugi wymaga od przedsiębiorstwa przekształcenia organizacji funkcjonalnej w organizację macierzową. Na tym etapie przedsiębiorstwo musi przypisać odpowiedzialność za realizację procesów do poszczególnych stanowisk organizacyjnych funkcjonujących w przedsiębiorstwie. Piony funkcjonalne wspierają wówczas procesy za sprawą zespołów zadaniowych, a struktura zorientowana procesowo nakładana jest na strukturę funkcjonalną przedsiębiorstwa. Na etapie trzecim osobom odpowiedzialnym w przedsiębiorstwie za wykonywanie poszczególnych czynności organizacyjnych, które na dwóch poprzednich poziomach przypisane były do funkcji, powierzane są procesy. Zinstytucjonalizowana jest także w przedsiębiorstwie odpowiedzialność za efekty stosowania metod w zarządzaniu procesami. Organizacja pozioma zorientowana na procesy jest idealną strukturą procesową. Klasyczna struktura organizacyjna przedsiębiorstwa jest w całości wypierana przez architekturę procesową, która eliminuje wszelkie relacje pionowe i opiera organizację tylko na procesach.

Przedstawione powyżej podejścia J. Hackosa (1997) oraz J. Brilmana i J. Herarda (2011) do definiowania dojrzałości procesowej różnią się w swoich założeniach. Model opisany przez J. Hackosa określa różne działania, które należy wykonać, aby przenieść przedsiębiorstwo na wyższy poziom dojrzałości procesowej. Natomiast model J. Brilmana i J. Herarda koncentruje się na zmianach strukturalnych. Skłoniło to S. Cyferta i K. Krzakiewicza do połączenia tych dwóch koncepcji, w efekcie czego zaproponowali integrujący je w pewnym stopniu, uproszczony model dojrzałości procesowej, w ramach którego wyróżniono pięć etapów rozwoju organizacji zorientowanej procesowo (Cyfert & Krzakiewicz, 2013):

1. identyfikacja i definicja procesu,
2. opis i mapowanie procesu,
3. pomiar procesu,
4. przypisanie odpowiedzialności za procesy,
5. doskonalenie procesu.

Kolejnym, zaproponowanym w literaturze modelem oceny dojrzałości procesowej organizacji jest model Capability Maturity Model Integration. Model ten powstał pierwotnie z przeznaczeniem do analizy dojrzałości oprogramowania, a następnie został poddany

generalizacji, by miał zastosowanie do różnego typu procesów. P. Harmon (2016) charakteryzuje poszczególne jego poziomy następująco:

- poziom 1 – brak zorganizowanych procesów – przedsiębiorstwa na tym poziomie nie opierają się na procesach, a działania, które powinny być zaplanowane, wykonywane są *ad hoc*;
- poziom 2 – niektóre procesy są zorganizowane – przedsiębiorstwa na tym poziomie mają zorganizowane podstawowe lub najczęściej uruchamiane procesy, tym samym nie traktuje się ich jako kompletnego zestawu procesów, ale skupia uwagę jedynie na tych wybranych;
- poziom 3 – większość procesów zorganizowanych – przedsiębiorstwa na tym poziomie dojrzałości mają zorganizowane podstawowe procesy biznesowe, ale także procesy zarządzania i wspierające, tym samym architektura procesów jest zdefiniowana i jeśli wystąpi problem, łatwo i szybko można zidentyfikować procesy, które mogą być jego przyczyną;
- poziom 4 – procesy są zarządzane – wszystkie procesy w przedsiębiorstwie są zdefiniowane, a przedsiębiorstwa posiadają ponadto menadżerów procesów, którzy gromadzą dane na temat sprawności procesu i satysfakcji klientów, by następnie wykorzystywać je do podejmowania decyzji odnoszących się do optymalizacji procesów;
- poziom 5 – procesy są stale doskonalone – procesy są istotą przedsiębiorstwa, które zna wszystkie procesy i zarządza nimi, a ponadto systemowo podchodzi do ciągłego doskonalenia procesów.

Object Management Group zaproponował autorski model dojrzałości procesów biznesowych (OMG, 2008), który jest uznawany jako międzynarodowy standard BPM. Wyróżnia on pięć poziomów dojrzałości:

1. praca wykonywana jest w sposób niespójny i doraźny;
2. zarządzanie zapewnia, że praca w ramach jednostek roboczych może być wykonywana w sposób powtarzalny;
3. ustanowione są standardowe procesy w całej organizacji;
4. procesy są zarządzane ilościowo w celu ustalenia przewidywalnych wyników;
5. procesy są stale ulepszone.

Kolejny model oparty jest na empirycznych badaniach w szwedzkiej firmie samochodowej Volvo, które zostały przeprowadzone w latach 1994-2000. Autorzy tych

badań, tj. S. Hertz, J.K. Johansson oraz F. de Jager (2001) zaprezentowali w konsekwencji trzyetapową ścieżkę firmy Volvo zmierzającą w kierunku wdrożenia założeń podejścia procesowego, tj.:

- orientacji na produkcję,
- orientacji na koszty,
- orientacji procesowej.

W ramach tych trzech zidentyfikowanych etapów firma Volvo przeszła drogę od orientacji funkcjonalnej, skupiającej się na realizowanych w przedsiębiorstwie funkcjach, poprzez koncentrowanie się na projektach, aż do orientacji procesowej. Model ten opisuje przemianę, w której struktura przedsiębiorstwa staje się macierzą procesowej i funkcjonalnej struktury organizacyjnej.

Jak już wspomniano, w literaturze przedmiotu wymienia się wiele modeli dojrzałości procesowej (Dijkman et al., 2016). Na przykład P. Harmon (2004) sugeruje, że wdrożenie koncepcji zarządzania procesowego odbywa się w długim okresie poprzez osiągnięcie pięciu kolejnych poziomów procesów, którymi są:

1. poziom procesu początkowego,
2. poziom procesu powtarzalnego,
3. poziom procesu zdefiniowanego,
4. poziom procesu zarządzanego,
5. poziom procesu optymalizującego.

P. Ravesteyn wraz z członkami zespołu zaproponowali siedem poziomów dojrzałości procesowej (Ravesteyn et al., 2012; Ongena & Ravesteyn, 2020):

1. świadomość procesów,
2. opis procesów,
3. pomiar procesów,
4. kontrola procesów,
5. doskonalenie procesów,
6. zasoby i wiedza,
7. technologia informacyjna.

W celu rozwoju i doskonalenia koncepcji zarządzania procesami P. Cronemyr i M. Danielsson (2013) opracowali kolejny model dojrzałości procesowej. Model ten składa się z jednego poziomu potrzeb biznesowych, który jest krokiem wstępnym, oraz czterech poziomów dojrzałości. Pierwszy poziom dojrzałości to poziom świadomości. Najwyższe kierownictwo jest na tym etapie świadome istnienia procesu zarządzania procesami i jego

przydatności w przedsiębiorstwie. Świadomość ta jest niezbędna do ustanowienia procesów w przedsiębiorstwie. Na tym poziomie można dostrzec niewielki wpływ zarządzania procesami na działalność przedsiębiorstwa. Na kolejnym poziomie procesy są w przedsiębiorstwie ustanawiane, a następnie wdrażane i dokumentowane z uwzględnieniem niezbędnych elementów składowych. Ponadto konieczne jest spełnienie określonych wymagań stawianych przed procesem oraz zapewnienie szczególnej uwagi ze strony kierownictwa, aby proces był trwały. Na poziomie trzecim – udoskonalania – przedmiotem szczególnego zainteresowania są dane dotyczące procesów przedsiębiorstwa. Aby usprawnić procesy, należy je w pełni określić. Pożądane zmiany w procesach należy wdrażać, gdy mają one stabilną podstawę. Podstawą usprawnień procesów powinny być obiektywne fakty, określone w oparciu o ustrukturyzowane metody i pomiary zorientowane na klienta przedsiębiorstwa. Najwyższym poziomem dojrzałości procesowej jest poziom adaptacyjny. Na tym poziomie procesy muszą być możliwie najbardziej proaktywne i elastyczne, aby móc je precyzyjnie dostosowywać do oczekiwań klientów. Dzięki zastosowaniu statystycznego sterowania procesem konieczne reakcje na zmiany są wykrywane i uruchamiane odpowiednio wcześniej. Procesy na tym poziomie są w stanie znacznie lepiej dostosować się do zmian zachodzących w wymaganiach klienta. W przypadku tego poziomu istnieje potrzeba, aby wszystkie osoby pracujące w przedsiębiorstwie nad procesami i w ramach procesów rozumiały procesy i były w nie w pełni zaangażowane.

Aby ocenić poziom dojrzałości procesowej przedsiębiorstwa konieczne jest zaadoptowanie jednego z istniejących bądź opracowanie własnego modelu dojrzałości procesowej. Sama ocena dojrzałości procesowej przedsiębiorstwa powinna być przeprowadzona według następującego schematu (Grela, 2013):

1. wybór modelu dojrzałości procesowej (lub opracowanie nowego),
2. parametryzacja modelu z uwzględnieniem specyfiki branży,
3. zebranie danych empirycznych,
4. analiza danych,
5. przygotowanie raportu końcowego.

Elementy orientacji procesowej obejmują nie tylko sterowanie procesami, ale także ich ciągłe usprawnianie. Urzeczywistnianie orientacji procesowej jest swego rodzaju ewolucją organizacji przechodzącej przez poszczególne poziomy rozwoju, by w efekcie ugruntować w pełni kulturę doskonałości procesowej (Nadarajah et al., 2016). Niezbędne jest więc dokumentowanie procesów, ich mierzenie oraz raportowanie osiągniętej wydajności w celu ciągłego ich doskonalenia. Wysiłki związane z doskonaleniem muszą być również

włączone do kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa, ponieważ bez kultury ciągłego doskonalenia może ono stać w obliczu ryzyka niemożności sprostania obecnej na rynku konkurencji (Nadarajah et al., 2016)

Rozdział III. Metodyka postępowania badawczego

3.1. Założenia i procedura postępowania badawczego

W części teoretycznej pracy dokonano przeglądu literatury, która wskazywała na istotne znaczenie konkurencyjności przedsiębiorstw oraz ich podejścia procesowego w badaniach oraz merytorycznych dyskusjach podejmowanych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości (Bammert et al., 2020; Gudelj et al., 2021; Mundschenk et al., 2006). Skłania to do stwierdzenia, że te zagadnienia są bardzo ważne w teorii zarządzania przedsiębiorstwem i cały czas aktualne, a tym samym warte dalszego zgłębiania.

W literaturze przedmiotu badana jest konkurencyjność przedsiębiorstw oraz ich różne egzo- i endogeniczne uwarunkowania. Brakuje jednak wyników badań, które koncentrowałyby się na istocie i znaczeniu procesowych uwarunkowań konkurencyjności. Owszem, uwzględniane są takie czynniki konkurencyjności, jak działania, rutyny czy procesy, ale nie podejmuje się prób oceny wpływu systemowo rozumianej orientacji procesowej na konkurencyjność przedsiębiorstwa. Z drugiej strony coraz większe uznanie zyskuje problematyka zarządzania procesami i to w różnych aspektach, niemniej jednak nie eksploruje się jej w kontekście bezpośredniego wpływu na kształtowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa. Oczywiście analizuje się efekty wdrażania przez przedsiębiorstwa koncepcji zarządzania procesami, w tym uzyskiwane w jego następstwie wyniki rynkowe i finansowe, również w porównaniu do konkurentów, ale nie identyfikuje się roli procesowej orientacji przedsiębiorstwa, jaką odgrywa w kształtowaniu systemowo rozumianej konkurencyjności.

Przeprowadzony systematyczny przegląd literatury przedmiotu nie pozwolił na zidentyfikowanie publikacji odnoszących się wprost do tak sformułowanego zagadnienia, co stanowi podstawę do wskazania luki badawczej, a w konsekwencji uzasadnienie dla podjęcia w tym zakresie badań empirycznych.

Pierwszym etapem przyjętego w niniejszej dysertacji postępowania badawczego było zdefiniowanie głównego celu projektu badawczego. Następnie przeprowadzono systematyczny przegląd literatury przedmiotu i analizę zawartych w niej treści, w oparciu o które dokonano identyfikacji luki badawczej, zdefiniowano przedmiot badań oraz określono ich zakres, a także sformułowano hipotezy badawcze. W kolejnym kroku skoncentrowano się na doborze metody i przygotowaniu narzędzia badawczego, co umożliwiło przeprowadzenie

zasadniczych badań ilościowych z wykorzystaniem metody ankietowej. Ostatni etap postępowania badawczego obejmował statystyczną analizę uzyskanych wyników oraz sformułowanie na ich podstawie wniosków i rekomendacji.

Głównym celem pracy uczyniono ocenę wpływu stopnia zaawansowania podejścia procesowego w małych i średnich przedsiębiorstwach na poziom ich konkurencyjności, wynikającej z zagregowanych i systemowo powiązanych ze sobą komponentów, tj. potencjału konkurencyjnego, przewagi konkurencyjnej i pozycji konkurencyjnej.

Realizacja celu głównego wymagała osiągnięcia szeregu celów szczegółowych o charakterze teoretycznym, empirycznym i utylitarnym. W warstwie teoretycznej sformułowano dwa cele szczegółowe:

- określenie w oparciu o analizę literatury przedmiotu istoty i struktury konstruktów konkurencyjności przedsiębiorstwa oraz mechanizmu jego kształtowania,
- określenie w oparciu o analizę literatury przedmiotu istoty i charakterystycznych elementów procesowego podejścia do zarządzania przedsiębiorstwem.

W warstwie empirycznej wyznaczono następujące cele szczegółowe:

- ocenę stopnia realizacji przez badane przedsiębiorstwa działań dystynktywnych dla orientacji procesowej (innymi słowy, ocenę stopnia zastosowania przez badane przedsiębiorstwa komponentów systemu zarządzania procesami),
- ocenę poziomu rozwoju posiadanego przez badane przedsiębiorstwa potencjału konkurencyjnego,
- ocenę poziomu uzyskanych przez badane przedsiębiorstwa rynkowych przewag konkurencyjnych,
- ocenę poziomu pozycji konkurencyjnej badanych przedsiębiorstw, dokonywaną przez pryzmat rynkowych i finansowych wyników,
- diagnozę określonych zależności występujących między powyższymi wielkościami, umożliwiającą weryfikację przyjętych w pracy hipotez.

W warstwie utylitarnej ustalono jeden cel szczegółowy:

- sformułowanie rekomendacji dla przedsiębiorstw sektora MSP w zakresie budowania konkurencyjności w oparciu o założenia procesowego podejścia do zarządzania przedsiębiorstwem.

3.2. Założenia modelu badawczego

Opierając się o wyniki przeprowadzonej w części teoretycznej analizy literatury przedmiotu oraz zidentyfikowane luki poznawcze postanowiono zbadać wpływ zastosowania elementarnych składowych systemu zarządzania procesami na stan zagregowanych komponentów konkurencyjności przedsiębiorstwa. W tym celu określono sposób pojmowania i wyznaczania badanych wielkości.

Wdrożenie procesowego podejścia do zarządzania przedsiębiorstwem sprowadzono do zrealizowania kolejnych, przewidzianych w tej koncepcji działań:

- identyfikacji procesów,
- budowania mapy powiązań procesów,
- definiowania systemu pomiaru rezultatów procesów,
- wyznaczania właścicieli procesów,
- wprowadzania praktyk ciągłego doskonalenia procesów,

przy czym założono, że:

1. nie wszystkie działania muszą być podejmowane przez przedsiębiorstwa, a jeśli są, to mogą być realizowane w różnym stopniu zaawansowania, tj. (a) w odniesieniu tylko do części procesów, (b) w odniesieniu do większości procesów, (c) w odniesieniu do wszystkich procesów;
2. podejmowanie każdego kolejnego działania – spośród pięciu wymienionych – świadczy o większym stopniu zaawansowania przedsiębiorstwa w stosowaniu podejścia procesowego czy też wyższym poziomie jego orientacji procesowej.

W konsekwencji stopień zaawansowania podejścia procesowego w przedsiębiorstwach wyznaczano poprzez ocenę stopnia realizacji poszczególnych, wyżej wymienionych działań dystynktywnych dla podejścia procesowego. Z kolei stopień realizacji tych działań określano w przyjętej, czterostopniowej skali od 1 do 4, gdzie 1 oznaczało, że działanie nie jest realizowane, 2 – działanie jest realizowane w niewielkim stopniu, 3 – działanie jest realizowane w odniesieniu do większości procesów i 4 – działanie jest realizowane w odniesieniu do wszystkich procesów (Cyfert & Krzakiewicz, 2013). Elementy podejścia procesowego zastosowano w modelu badawczym jako samodzielne zmienne obserwowalne.

W przypadku konkurencyjności przedsiębiorstwa – postrzeganej *de facto* w ujęciu dynamicznym – przyjęto, że jest nią złożony konstrukt składający się trzech zagregowanych i wzajemnie powiązanych ze sobą komponentów, tworzących zmienne latentne:

- potencjału konkurencyjnego,
- przewagi konkurencyjnej,
- pozycji konkurencyjnej.

Każdy z wymienionych komponentów składa się z kilku bazowych elementów, które zostały celowo dobrane w oparciu o prezentowane w rozdziale I ujęcia konkurencyjności i jej struktury.

Potencjał konkurencyjny przedsiębiorstw w ramach przeprowadzonego badania został ostatecznie zdefiniowany przez cztery – reprezentujące odmienne kategorie – zasoby, tj. zasoby finansowe i technologiczne oraz kompetencyjne i relacyjne, należące zarówno do grupy zasobów materialnych, jak i niematerialnych. Poziom rozwoju tak rozumianego potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstwa został określony na podstawie oceny:

- siły posiadanego potencjału finansowego,
- nowoczesności wykorzystywanych technologii,
- stopnia wsparcia pracowników w podnoszeniu kwalifikacji,
- skłonności pracowników do współpracy między sobą.

Ocena wymienionych składników potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstwa została dokonana na podstawie deklaracji respondentów, które stanowiły ich odpowiedź na pytanie: na ile zgadzają się z kolejnymi stwierdzeniami odnoszącymi się do posiadania i wykorzystywania poszczególnych składowych ich potencjałów konkurencyjnych. W pytaniu tym zastosowano siedmiostopniową skalę Likerta, gdzie 1 oznaczało zupełnie się nie zgadzam, a 7 – całkowicie się zgadzam ze stwierdzeniem.

Przewaga konkurencyjna – traktowana zgodnie z przyjętą w części teoretycznej koncepcją jako przewaga osiągnięta na rynku – jest pochodną wyższej niż oferowana przez konkurentów wartości dostarczanej przez przedsiębiorstwo klientom za sprawą stosowanych instrumentów konkurowania odnoszących się do produktu, ceny, dystrybucji i promocji. Przyjęto zatem, że o przewadze konkurencyjnej przedsiębiorstwa będą decydować:

- poziom jakości oferowanych produktów i/lub usług,
- poziom atrakcyjności stosowanych cen,
- stopień dostępności produktów i/lub usług,
- stopień skuteczności działań promocyjnych.

Ocena wymienionych składowych przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa została dokonana również w oparciu o deklaracje respondentów, które stanowiły ich odpowiedź na pytanie: na ile zgadzają się z kolejnymi stwierdzeniami odnoszącymi się do skutecznego

stosowania poszczególnych instrumentów konkurencyjności w porównaniu do głównych konkurentów. W pytaniu tym także zastosowano siedmiostopniową skalę Likerta, gdzie 1 oznaczało zupełnie się nie zgadzam, a 7 – całkowicie się zgadzam ze stwierdzeniem.

Pozycję konkurencyjną w przyjętym modelu określono na podstawie uzyskiwanych przez przedsiębiorstwo wyników o charakterze rynkowym i finansowym, analizowanych na tle konkurentów. Konkretnie została ona ustalona na podstawie dokonanej w odniesieniu do rywali rynkowych oceny następujących wielkości:

- poziomu zadowolenia klientów,
- wzrostu udziału w rynku,
- poziomu osiągniętych przychodów,
- poziomu osiągniętych zysków.

Ocena powyższych wyników, składających się na pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa, została dokonana również w oparciu o subiektywne deklaracje respondentów, które stanowiły ich odpowiedź na pytanie: na ile zgadzają się z kolejnymi stwierdzeniami odnoszącymi się do uzyskiwanych na tle konkurentów rynkowych i finansowych wyników. W pytaniu tym ponownie zastosowano siedmiostopniową skalę Likerta, gdzie 1 oznaczało zupełnie się nie zgadzam, a 7 – całkowicie się zgadzam ze stwierdzeniem.

W kolejnym kroku powyżej zdefiniowane elementy (zmienne obserwowalne i latentne) zostały ze sobą powiązane potencjalnymi relacjami przyczynowo-skutkowymi, wynikającymi z zaprezentowanych w rozdziałach I i II teoretycznych koncepcji w celu ich empirycznej weryfikacji.

W przyjętym przez Autorkę modelu zakłada się, że punktem wyjścia w procesie kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstwa jest jego potencjał konkurencyjny, który posiada określone determinanty swojego rozwoju. Z kolei w literaturze przedmiotu przyjmuje się, że orientacja procesowa przedsiębiorstwa wpływa na jego konkurencyjność, ale brak jest empirycznego potwierdzenia tej zależności, co wskazuje na konkretną lukę badawczą (Vizzon et al., 2020; Yusksel & Yusksel, 2011). W odpowiedzi na nią postanowiono zbadać, czy podjęcie konkretnych działań odzwierciedlających procesową orientację przedsiębiorstwa i zwiększenie stopnia ich realizacji w celu zaawansowania w przedsiębiorstwie podejścia procesowego wpływa na wzrost poziomu rozwoju jego potencjału konkurencyjnego inicjującego proces budowania konkurencyjności. W konsekwencji sformułowana została hipotezę H1.

H1. Zwiększenie stopnia zaawansowania w przedsiębiorstwach podejścia procesowego wpływa na wzrost poziomu rozwoju ich potencjału konkurencyjnego.

W celu empirycznej weryfikacji hipotezy H1 zdekomponowano ją do postaci pięciu hipotez szczegółowych:

H1a. Zwiększenie stopnia realizacji w przedsiębiorstwach identyfikowania procesów wpływa na wzrost poziomu rozwoju ich potencjałów konkurencyjnych.

H1b. Zwiększenie stopnia realizacji w przedsiębiorstwach budowania mapy powiązań procesów wpływa na wzrost poziomu rozwoju ich potencjałów konkurencyjnych.

H1c. Zwiększenie stopnia realizacji w przedsiębiorstwach definiowania systemu pomiaru rezultatów procesów wpływa na wzrost poziomu rozwoju ich potencjałów konkurencyjnych.

H1d. Zwiększenie stopnia realizacji w przedsiębiorstwach powoływania właścicieli procesów wpływa na wzrost poziomu rozwoju ich potencjałów konkurencyjnych.

H1e. Zwiększenie stopnia realizacji w przedsiębiorstwach ciągłego doskonalenia procesów wpływa na wzrost poziomu rozwoju ich potencjałów konkurencyjnych.

Kolejną zależnością, jaką przyjęto w modelu badawczym, jest wpływ determinowanego przez podejście procesowe wysoko rozwiniętego potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstwa na zdobywane na rynku przewagi konkurencyjne. Analiza literatury wskazuje, że wpływ ten był już potwierdzany empirycznie, niemniej jednak w odniesieniu do inaczej skonfigurowanego potencjału i odmiennie rozumianej przewagi, a także innymi narzędziami analitycznymi. Ponadto Autorka nie znalazła w literaturze potwierdzenia, że był on badany w odniesieniu do przedsiębiorstw sektora MSP. W konsekwencji sformułowana została hipoteza H2.

H2. Wysoki poziom rozwoju potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstw wpływa na zdobycie przez nie przewag konkurencyjnych na rynku.

Identyczne uzasadnienie, jak w przypadku relacji zachodzącej między potencjałem a przewagą, skłania do sformułowania hipotezy H3, odnoszącej się do zależności występującej między zdobytą przez przedsiębiorstwo przewagą konkurencyjną a osiąganą przez nie pozycją konkurencyjną.

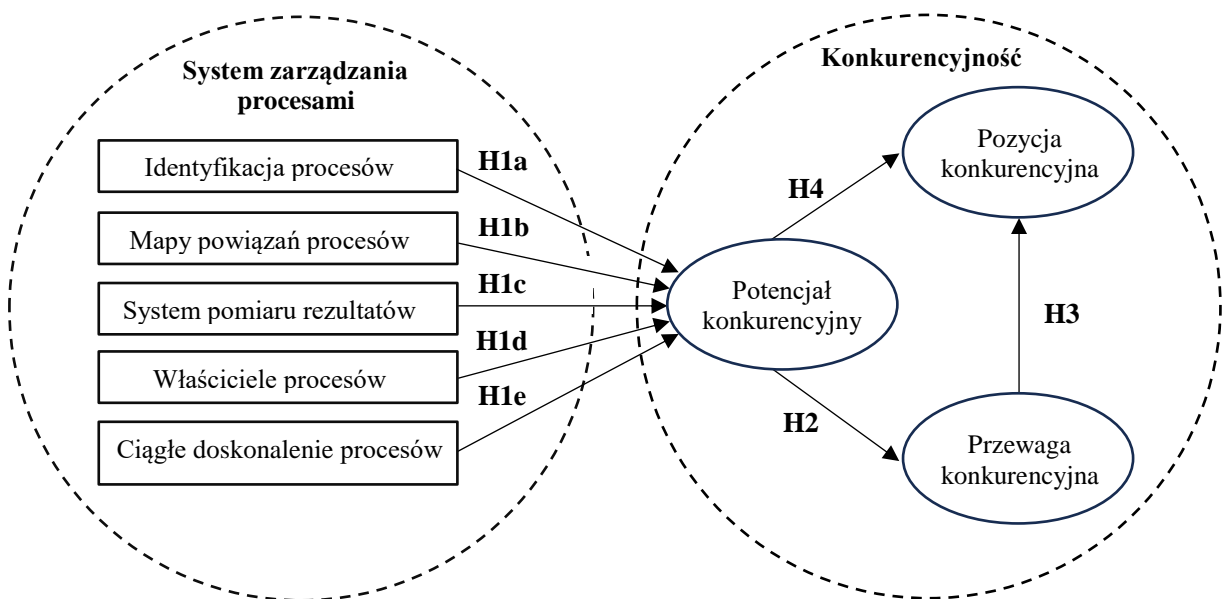
H3. Zdobyte na rynku przewagi konkurencyjne wpływają na osiąganą przez przedsiębiorstwa wyższą względem konkurentów pozycję w sektorze (pozycję konkurencyjną).

Przyjmując prezentowaną w części teoretycznej koncepcję przewagi konkurencyjnej uzyskiwanej w sferze zasobów, Autorka postanowiła dodatkowo zbadać, czy zdobycie tak rozumianej przewagi, przejawiającej się w wysoko rozwiniętym potencjale konkurencyjnym, ma bezpośredni wpływ na osiągnięcie wyższej pozycji konkurencyjnej. W tym celu sformułowała hipotezę H4.

H4. Wzrost poziomu rozwoju potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstw wpływa na osiąganą przez nie wyższą względem konkurentów pozycję w sektorze (pozycję konkurencyjną).

Zaproponowane założenia modelu badawczego zostały przedstawione na schemacie 9.

Schemat 9. Założenia modelu badawczego



Źródło: opracowanie własne.

Należy w tym miejscu wyraźnie podkreślić, że ze względu na podmiotowy zakres prowadzonych badań, wszystkie postawione w pracy hipotezy odnoszą się do sektora małych i średnich przedsiębiorstw regionu kujawsko-pomorskiego.

3.3. Zastosowane metody badawcze

Na początku postępowania badawczego przeprowadzono badania literaturowe. Rozpoczęto je od zidentyfikowania dostępnej literatury z zakresu podejmowanej w rozprawie problematyki, przeszukując pełnotekstową bazę Scopus oraz Web of Science. W konsekwencji w celu wnikliwego rozpoznania różnych aspektów odnoszących się do procesowych uwarunkowań konkurencyjności przedsiębiorstw sektora MSP zastosowano metodę systematycznego przeglądu literatury, wykorzystując metodologię wprowadzoną przez Tranfielda i in. (2003), która obejmuje trzy etapy:

1. planowanie przeglądu poprzez określenie celu,
2. wykonanie przeglądu odpowiedniej literatury z zastosowaniem jednoznacznych kryteriów włączenia i wyłączenia,
3. raportowanie uzyskanych wyników.

W celu kompleksowego przeglądu literatury na podjęty w postępowaniu badawczym temat przeprowadzono wyszukiwanie w bazach danych Scopus i Web of Science, obejmujące okres 2002-2021. Fraza (competition* OR competitiveness) AND ("process maturity" OR "process management" OR "process orientation") została użyta w tytule, abstrakcie i słowach kluczowych w celu identyfikacji odpowiednich badań. Pierwsze wyszukiwanie zwróciło 166 wyników z (Scopus) i 122 z (WoS) (stan na 3 stycznia 2022). W kolejnym kroku zastosowano następujące kryteria włączenia i wykluczenia:

- typ źródła: czasopismo,
- typ dokumentu: artykuł,
- język: English,
- obszar tematyczny (różni się w zależności od baz danych).

Ostatecznie, po usunięciu duplikatów zidentyfikowano 51 artykułów do dalszej analizy, co zastało zaprezentowane w tabeli 10.

Tabela 10. Parametry systematycznego przeglądu literatury

| Kryterium | Scopus | Kryterium | WoS |
|---|--------|--|-----|
| (competition* OR competitiveness) AND ("process maturity" OR "process management" OR "process orientation") w tytule, abstrakcie oraz słowach kluczowych | 165 | (competition* OR competitiveness) AND ("process maturity" OR "process management" OR "process orientation") w tytule, abstrakcie oraz słowach kluczowych | 122 |
| Typ dokumentu: Artykuł | 112 | Typ dokumentu: Artykuł | 89 |
| Opublikowane w latach: 2001-2021 | 91 | Opublikowane w latach: 2001-2021 | 70 |
| Język: Angielski | 74 | Język: Angielski | 65 |
| Obszar tematyczny: Biznes, Zarządzanie i Rachunkowość | 38 | Obszar tematyczny: Biznes, Zarządzanie | 22 |
| Wszystkich: | 60 | | |
| Suma po usunięciu duplikatów: | 51 | | |

Źródło: opracowanie własne.

Kluczowym zadaniem w przeglądzie i analizie literatury było zidentyfikowanie koncepcji w zakresie zarządzania procesami, która umożliwiłaby przeprowadzenie badania i zdiagnozowanie stanu zaangażowania podejścia procesowego w małych i średnich przedsiębiorstwach, a z drugiej strony koncepcji umożliwiającej ocenę konkurencyjności tych przedsiębiorstw.

W literaturze przedmiotu można znaleźć różne koncepcje orientacji procesowej (Harmon, 2004; McCormack & Johnson, 2001b; Ongena & Ravesteyn, 2020; Tarhan et al., 2016). Autorka inspirowana badaniami Sz. Cyferta i K. Krzakiewicza (2013) przeprowadzonymi w 2013 roku, postanowiła zacerpnąć wykorzystaną w nich koncepcję pięciu etapów wdrażania orientacji procesowej, która z kolei łączy podejście J. Brilmana i J. Herarda (2011) oraz J. Hackosa (1997).

W związku z tym, mierząc zmienne niezależne odpowiadające pięciu etapom wdrażania BPO w MSP, respondenci zostali poproszeni o ich ocenę na czterostopniowej skali ważności zastosowanej przez (Eurostat & European Commission, 2022), gdzie 1 oznaczało, że działanie nie jest realizowane; 2 – działanie jest realizowane w niewielkim zakresie; 3 –

działanie jest realizowane w większości procesów, 4 – działanie jest realizowane dla wszystkich procesów.

W efekcie dokonano pomiaru pięciu zmiennych:

1. identyfikacji procesów – w jakim stopniu procesy są zidentyfikowane;
2. mapowanie procesów – w jakim stopniu budowane są mapy relacji procesów;
3. pomiar procesów – w jakim stopniu definiowane są systemy pomiaru wyników procesów;
4. przypisanie właścicieli procesów – w jakim stopniu ustalani są właściciele procesów;
5. doskonalenie procesów – w jakim stopniu procesy są stale doskonalone.

W przypadku doboru narzędzia do kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstw Autorka inspirowała się koncepcją M.J. Stankiewicza (2005), traktując w konsekwencji konkurencyjność jako złożony, ale spójny konstrukt opisany w części teoretycznej, który następnie został autorsko zoperacjonalizowany w części metodycznej i wykorzystany w części empirycznej.

Realizacja działań w części empirycznej wymagała przeprowadzenia badania ankietowego. Jak wskazuje H. Dźwigoł (2015) metoda badania ankietowego należy do metod badań empirycznych właściwych dla nauk o zarządzaniu. Badanie ankietowe zostało przeprowadzone metodą CAPI – (ang. *Computer-Assisted Personal Interviewing*), którego istotą jest interaktywny charakter, tzn. jest realizowane w bezpośredniej, interpersonalnej sytuacji komunikacyjnej przy aktywnym udziale ankietera, który odczytuje respondentowi pytania kwestionariusza, a następnie zaznacza wybrane przez niego odpowiedzi. Formą utrwalania danych w metodzie CAPI jest wprowadzanie ich przez ankietera do specjalnie przeznaczonej do tego aplikacji zainstalowanej w przenośnym komputerze (Schräpler et al., 2006).

Etap pierwszy postępowania badawczego w części empirycznej polegał na skonstruowaniu kwestionariusza ankiety. Załączony do pracy kwestionariusz ankiety stanowi część kwestionariusza pierwotnego, zawierającą pytania odnoszące się wyłącznie do wyników badań wykorzystanych w niniejszej dysertacji doktorskiej. W narzędziu wyodrębniono trzy obszary nazwane od liter A do C. Pierwszy obszar kwestionariusza ankiety odnosi się do zagadnień umożliwiających pozyskanie informacji nt. charakterystyki badanych podmiotów. Pierwsze pytanie dotyczyło rodzaju działalności prowadzonej przez badane przedsiębiorstwa. Respondenci mieli do wyboru trzy kategorie prowadzonej działalności: produkcyjną, usługową i handlową. Kolejne pytania odnosiły się do rodzaju działalności przedsiębiorstwa według PKD, roku założenia przedsiębiorstwa oraz średniego zatrudnienia.

Dalsze dwa pytania dotyczyły obszaru działalności przedsiębiorstwa, w ramach których należało wybrać kategorie rynku, mianowicie: (1) rynek lokalny, regionalny, krajowy, Unii Europejskiej, światowy oraz (2) rynek rosnący, stabilny, kurczący się. Następnie respondenci zostali poproszeni o określenie poziomu konkurencji na rynku, czy jest ona: bardzo wysoka, wysoka, średnia, niska czy bardzo niska. Ostatnie pytanie w części A odnosiło się do wymagań klientów na rynku respondentów. Należało dokonać wyboru spośród następujących kategorii: wymagania wysokie, średnie oraz niskie.

Druga część kwestionariusza ankiety (obszar B) zawierała pytania dotyczące konkurencyjności, a konkretnie pozycji konkurencyjnej, przewagi konkurencyjnej oraz potencjału konkurencyjnego. Dokonywane w tej części oceny należało odnieść do głównych konkurentów. Kolejne pytanie w tej części kwestionariusza dotyczyło orientacji procesowej przedsiębiorstw. Służyło zdiagnozowaniu poziomu zaawansowania w przedsiębiorstwach podejścia procesowego zgodnie z koncepcją pięciu etapów wdrożenia BPO (Cyfert & Krzakiewicz, 2013).

Cześć C kwestionariusza zawierała pytanie dotyczące zasobów, tworzących potencjały konkurencyjne przedsiębiorstw. Respondenci określali, czy ich przedsiębiorstwo: posiada nowoczesne technologie, wspiera pracowników w podnoszeniu kwalifikacji, posiada silny potencjał finansowy oraz czy zatrudnia pracowników chętnie ze sobą współpracujących.

Ostatnia część kwestionariusza zawierała pytania metryczkowe, umożliwiające pozyskanie informacji nt. różnych charakterystyk respondentów, tj. płci, wykształcenia, wieku, stażu pracy w firmie oraz stanowiska.

Przygotowany kwestionariusz został wykorzystany do przeprowadzenia badania ankietowego – jak już wspomniano – techniką CAPI. Wielowymiarowy zakres tego badania zaprezentowano w tabeli 11.

Tabela 11. Wielowymiarowy zakres przeprowadzonego badania ankietowego

| Kategoria zakresu | Opis zakresu |
|-----------------------------|--|
| Zakres przedmiotowy badania | procesowe uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstw |
| Zakres podmiotowy badania | małe i średnie przedsiębiorstwa |
| Zakres przestrzenny badania | obszar województwa kujawsko-pomorskiego |
| Zakres czasowy badania | druga połowa 2019 roku |

Źródło: opracowanie własne.

Badanie, którego wyniki zostały zaprezentowane w dysertacji, było częścią większego projektu badawczo-rozwojowego pt. *Usytuowanie na poziomie samorządów lokalnych instrumentów wsparcia dla MŚP, działających w oparciu o model wielopoziomowego zarządzania regionem – REGIOGMINA*, finansowanego przez Narodowe Centrum Badań i Rozwoju w obszarze Strategicznego Programu Badań Naukowych i Prac Rozwojowych pt. *Społeczny i gospodarczy rozwój Polski w warunkach globalizujących się rynków – GOSPOSTRATEG*. Projekt ten realizowany został przez konsorcjum, którego skład tworzyli: Województwo Kujawsko-Pomorskie (lider projektu), Uniwersytet Mikołajka Kopernika w Toruniu oraz Szkoła Główna Handlowa w Warszawie. Projekt badawczo-rozwojowy został podjęty, aby wypracować metody oraz instrumenty wsparcia ze strony samorządów lokalnych w celu wzrostu konkurencyjności i innowacyjności lokalnych mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw (MSP) w ramach wielopoziomowego zarządzania samorządem województwa i jego instytucjami.

Prezentowane w dysertacji wyniki stanowią efekt badania empirycznego przeprowadzonego właśnie w ramach drugiego zadania fazy badawczej. Realizowane było przez zespół kierowany przez prof. dr. hab. Macieja Zastempowskiego. Autorka w ramach opisanego projektu badawczego zamieściła w kwestionariuszu ankietowym własne pytania odnoszące się do poziomu zaawansowania podejścia procesowego badanych przedsiębiorstw oraz wykorzystała wyniki badania dotyczące konkurencyjności i jej uwarunkowań. Postawiony w dysertacji cel badawczy osiągnęła indywidualnie.

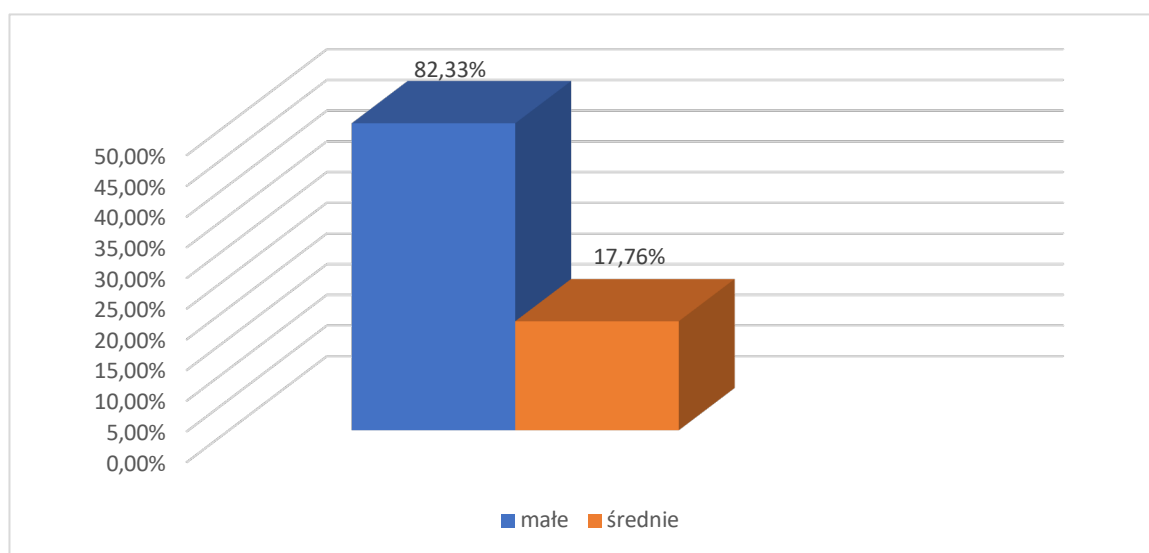
3.4. Charakterystyka próby badawczej

Analizowane dane pochodzą z badania empirycznego przeprowadzonego w 2019 roku w województwie kujawsko-pomorskim. Przy definiowaniu MSP posłużono się kryterium zatrudnienia w ujęciu Unii Europejskiej, zgodnie z którym mała firma zatrudnia od 10 do 49 pracowników, a średnia od 50 do 249 (European Commission, 2015). Małe i średnie przedsiębiorstwa biorące udział w badaniu zostały wybrane losowo przez Kujawsko-Pomorski Urząd Statystyczny, na podstawie krajowego rejestru urzędowego podmiotów gospodarki (REGON). Uzyskana w ten sposób próba badawcza była reprezentatywna dla populacji kujawsko-pomorskich MSP (ze względu na rodzaj działalności gospodarczej określonej według PKD 2007 (Lista kodów klasyfikacji działalności gospodarczej w Polsce), podregionów (NUTS 3) i powiatów (NUTS 4)) z błędem $\pm 3\%$, na poziomie ufności 98%.

Wstępna próba losowa obejmowała 3943 MSP. Kompletne kwestionariusze uzyskano od 1286 MSP. Respondentami byli właściciele i menadżerowie przedsiębiorstw.

Biorące udział w badaniu przedsiębiorstwa sektora MSP regionu kujawsko-pomorskiego różniły się co do wielkości (wykres 1).

Wykres 1. Struktura badanych przedsiębiorstw wg wielkości

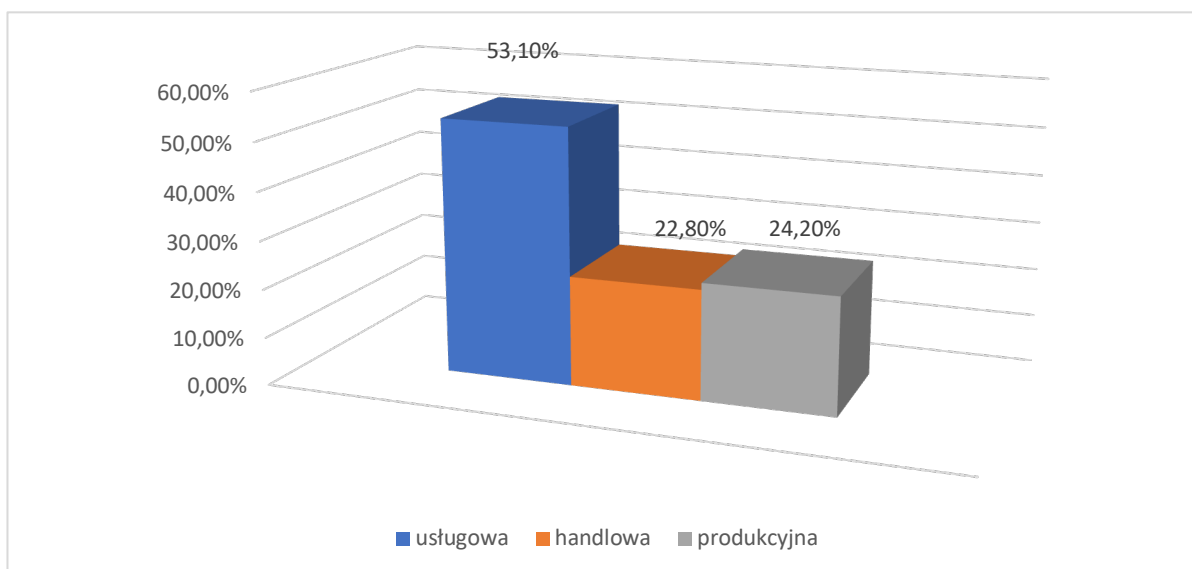


Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Uczestniczące w badaniu przedsiębiorstwa to przede wszystkim małe przedsiębiorstwa. Stanowiły one 82,3% wszystkich badanych przedsiębiorstw. Pozostałe przedsiębiorstwa to przedsiębiorstwa średniej wielkości (17,8%). Struktura próby badawczej ze względu na wielkość przedsiębiorstw odpowiada strukturze całej populacji w województwie, dlatego jest reprezentatywna.

Biorące udział w badaniu przedsiębiorstwa sektora MSP regionu kujawsko-pomorskiego prowadzą działalność we wszystkich trzech sektorach, tj. produkcyjnym, usługowym i handlowym. Ich struktura wg rodzaju prowadzonej działalności została zaprezentowana na wykresie 2.

Wykres 2. Struktura badanych przedsiębiorstw wg rodzaju prowadzonej działalności



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Największą grupę przedsiębiorstw stanowiły przedsiębiorstwa usługowe – 53,1%. Pozostałe przedsiębiorstwa to przedsiębiorstwa prowadzące działalność produkcyjną – 24,2% oraz działalność handlową – 22,8%.

Charakterystyka badanych przedsiębiorstw sektora MSP regionu kujawsko-pomorskiego ze względu na PKD została przedstawiona w tabeli 12.

Tabela 12. Struktura próby badawczej ze względu na PKD

| Charakterystyka | REGON (%) | Próba (%) | Różnica: REGON – Próba (punkt procentowy) |
|---|-----------|-----------|---|
| Działalność (PKD 2007) | | | |
| Rolnictwo, leśnictwo, łowiectwo i rybołówstwo | 2,02 | 2,50 | - 0,48 |
| Górnictwo i wydobywanie | 0,09 | 0,20 | - 0,11 |
| Produkcja/ przetwórstwo przemysłowe | 8,79 | 24,90 | - 16,11 |
| Elektryczność, gaz, para, ciepła woda i klimatyzacja | 0,30 | 0,30 | 0,00 |
| Zaopatrzenie w wodę; gospodarowanie ściekami i odpadami oraz działalność rekultywacyjna | 0,38 | 1,90 | - 1,52 |

| | | | |
|--|-------|-------|--------|
| Budownictwo | 13,51 | 11,10 | 2,41 |
| Handel hurtowy i detaliczny; naprawa pojazdów mechanicznych, z wyłączeniem motocykli | 22,47 | 26,70 | - 4,23 |
| Transport i gospodarka magazynowa | 6,66 | 2,90 | 3,76 |
| Działalność związana z usługami noclegowymi i gastronomicznymi | 2,40 | 3,00 | - 0,6 |
| Informacja i komunikacja | 2,63 | 2,50 | 0,13 |
| Finanse i ubezpieczenia | 2,98 | 1,90 | 1,08 |
| Działalność związana z nieruchomościami | 5,15 | 3,90 | 1,25 |
| Działalność profesjonalna naukowa i techniczna | 8,44 | 5,40 | 3,04 |
| Działalność administracyjna i pomocnicza | 3,15 | 2,90 | 0,25 |
| Administracja publiczna i obrona narodowa; obowiązkowe ubezpieczenie społeczne | 0,71 | 0,40 | 0,31 |
| Edukacja | 3,43 | 0,80 | 2,63 |
| Opieka zdrowotna i pomoc społeczna | 7,56 | 4,60 | 2,96 |
| Działalność związana z kulturą, rozrywką i rekreacją | 2,07 | 0,60 | 1,47 |
| Pozostała działalność usługowa | 7,24 | 3,70 | 3,54 |

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonej analizy danych.

Badana próba reprezentowała wszystkie rodzaje działalności gospodarczej. Jedynie dwa z nich miały wyższą reprezentację niż w rejestrze REGON: przetwórstwo przemysłowe (16,11%) oraz handel hurtowy i detaliczny (4,23%), podczas gdy jeden miał niższą reprezentację, tj. transport i gospodarka magazynowa (3,76%). Największą grupę przedsiębiorstw (22,47%) stanowiły przedsiębiorstwa zajmujące się handlem hurtowym i detalicznym. Kolejną grupę pod względem wielkości stanowiły przedsiębiorstwa specjalizujące się w budownictwie (13,51%). Trzecia pod względem wielkości grupa przedsiębiorstw biorących udział w badaniu to przedsiębiorcy prowadzący działalność profesjonalną naukową i techniczną (8,41%). Najmniej liczną grupę respondentów stanowiły przedsiębiorstwa zajmujące się górnictwem i wydobywaniem (0,09%).

W ramach badania scharakteryzowano również respondentów odpowiadających na pytania w kwestionariuszu ankiety (zob. tabela 13).

Tabela 13. Profil respondentów

| Charakterystyka | Próba (%) |
|--|------------------|
| Płeć | |
| Kobieta | 31,5 |
| mężczyzna | 68,5 |
| wykształcenie | |
| ekonomiczne | 29,4 |
| pozaekonomiczne | 70,6 |
| wiek | |
| do 30 lat | 0,6 |
| 31–39 | 13,1 |
| 40–49 | 51,8 |
| 50–59 | 30,2 |
| 60 lat i więcej | 4,4 |
| doświadczenie zawodowe (w latach) | |
| do lat 3 | 4,3 |
| 4 -10 | 42,1 |
| 11- 20 | 41,2 |
| 21 i więcej | 12,4 |
| zajmowana pozycja w przedsiębiorstwie | |
| Właściciel | 52,7 |
| Prezes/Wiceprezes | 16,8 |
| Menadżer | 30,5 |

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

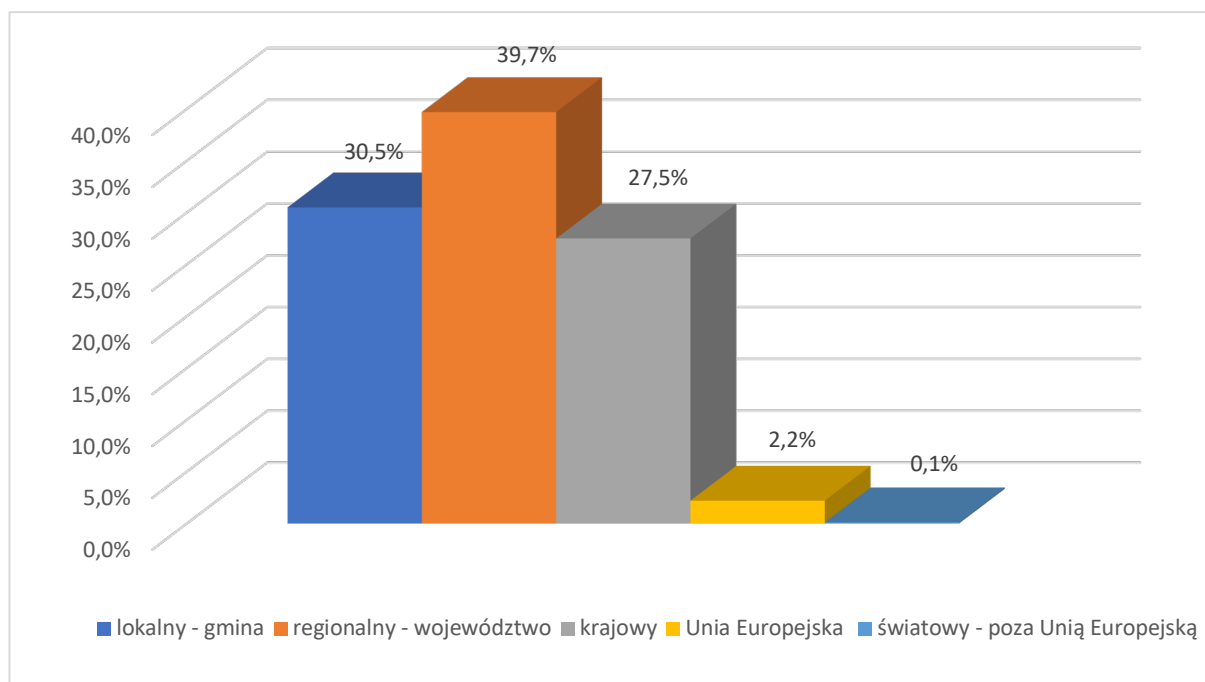
Największą grupę respondentów stanowili mężczyźni (68,5%), osoby z wykształceniem nieekonomicznym (70,6%), w wieku 40–49 lat (51,8%), z 4–10-letnim doświadczeniem zawodowym (42,1%) i właściciele MŚP (52,7%).

Rozdział IV. Poziom konkurencyjności i stan podejścia procesowego w małych i średnich przedsiębiorstwach regionu kujawsko-pomorskiego

4.1. Rynkowe uwarunkowania konkurencyjności badanych przedsiębiorstw

Przedsiębiorstwa sektora MSP¹ regionu kujawsko-pomorskiego swoją działalność prowadzi na całym świecie, niemniej jednak najwięcej produktów sprzedają na rynkach regionalnych, tj. w ramach województwa (39,7% przedsiębiorstw). 30,5% przedsiębiorstw działa na rynkach lokalnych, czyli w obrębie gmin, w których są zlokalizowane, a 27,5% przedsiębiorstw na rynku krajowym. Jedynie 2,2% przedsiębiorstw MSP w regionie największą sprzedaż realizuje na rynkach Unii Europejskiej i zaledwie 0,1% na rynku światowym, rozumianym jako rynek poza UE (zob. wykres 3).

Wykres 3. Dominujące rynki sprzedaży przedsiębiorstw sektora MSP regionu kujawsko-pomorskiego

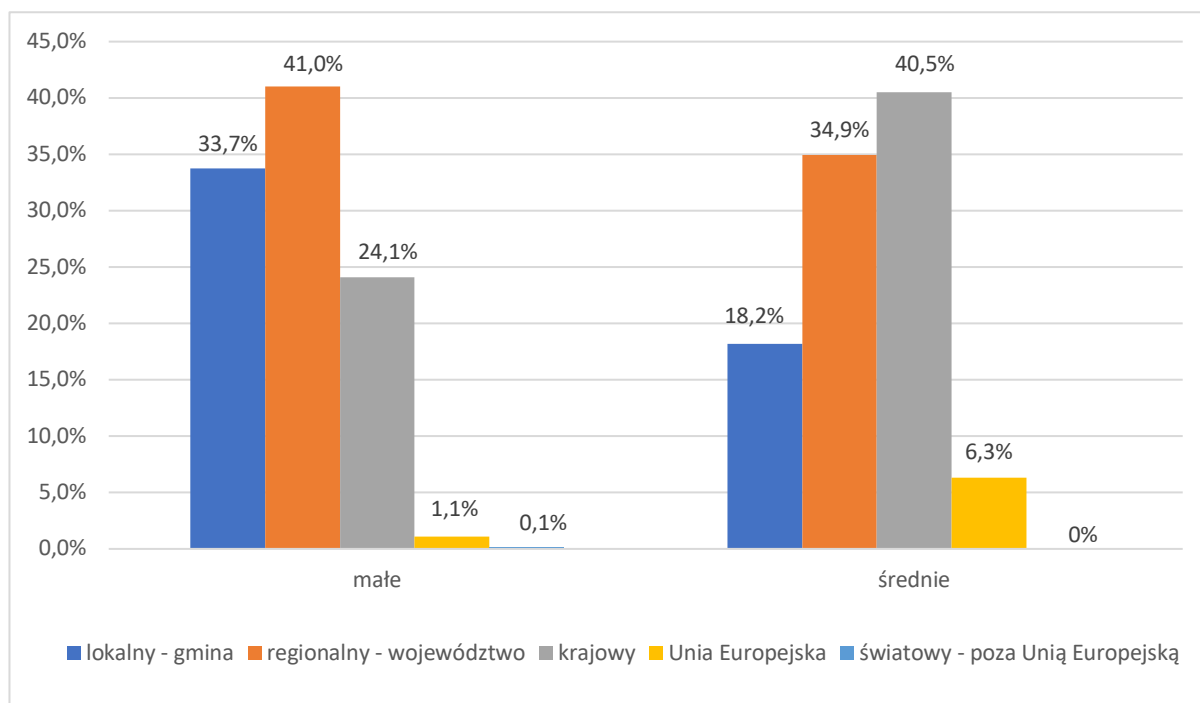


Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

¹ W rozdziale prezentowane są charakterystyki odnoszące się do przedsiębiorstw sektora MSP, tj. małych i średnich przedsiębiorstw. Nie dotyczą zatem one mikroprzedsiębiorstw zatrudniających od 0 do 9 pracowników.

Wraz ze wzrostem wielkości przedsiębiorstw regionu kujawsko-pomorskiego zwiększa się terytorialny zakres ich dominujących rynków sprzedaży. Małe przedsiębiorstwa (liczba pracujących od 10 do 49) najczęściej produktów sprzedają na rynku regionalnym (41,0%), podczas gdy średnie przedsiębiorstwa (liczba pracujących od 50 do 249) na rynku krajowym (40,5%). Dla potwierdzenia wskazanej tendencji warto dodać, że dla mikroprzedsiębiorstw (liczba pracujących od 0 do 9) dominującym rynkiem sprzedaży są rynki lokalne (59,1%) (wykres 4). Okazuje się, że im większe jest przedsiębiorstwo, tym większe posiada możliwości ekspansji rynkowej.

Wykres 4. Dominujące rynki sprzedaży małych oraz średnich przedsiębiorstw regionu kujawsko-pomorskiego



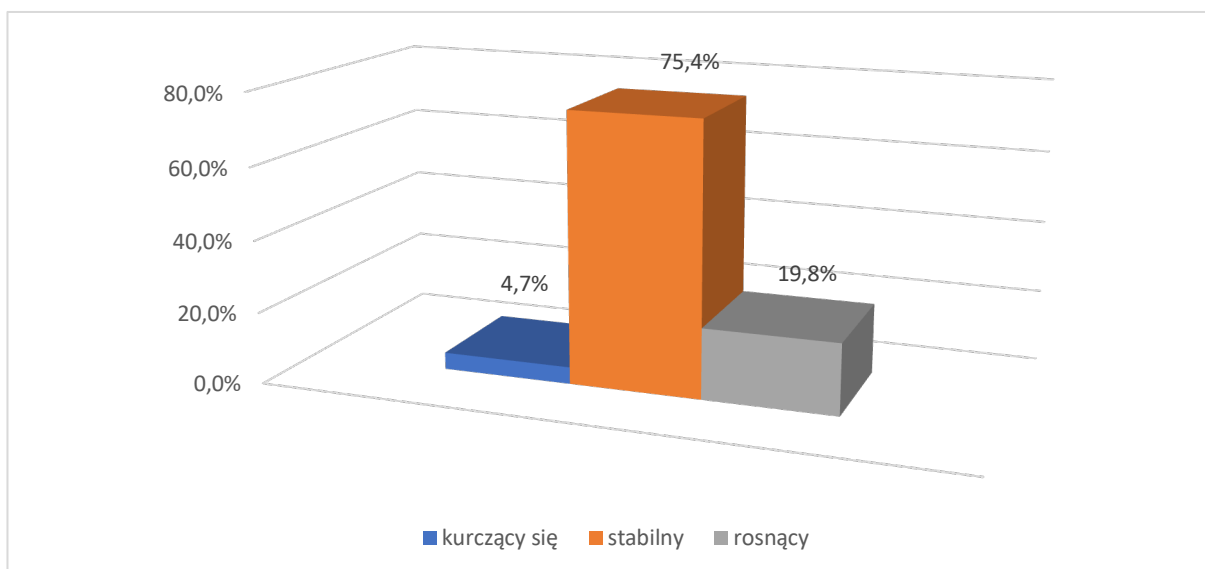
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Kolejnym analizowanym czynnikiem jest charakter głównych rynków, na których działają przedsiębiorstwa sektora MSP regionu kujawsko-pomorskiego. Najwięcej swoich produktów sprzedają one na rynkach stabilnych, a najmniej na rynkach kurczących się. Z perspektywy 75,4% małych i średnich przedsiębiorstw dominujące rynki mają charakter stabilny, dla 19,8% – charakter rosnący, a dla 4,7% – charakter kurczący się (wykres 5).

Wyniki sugerują, że dla zdecydowanej większości badanych przedsiębiorstw nie są to warunki najkorzystniejsze, o wysokim potencjale wzrostowym, są jednak postrzegane jako

stabilne, o umiarkowanym poziomie ryzyka, zapewniające możliwość ograniczonego, aczkolwiek systematycznego rozwoju.

Wykres 5. Charakter dominujących rynków sprzedaży przedsiębiorstw sektora MSP regionu kujawsko-pomorskiego

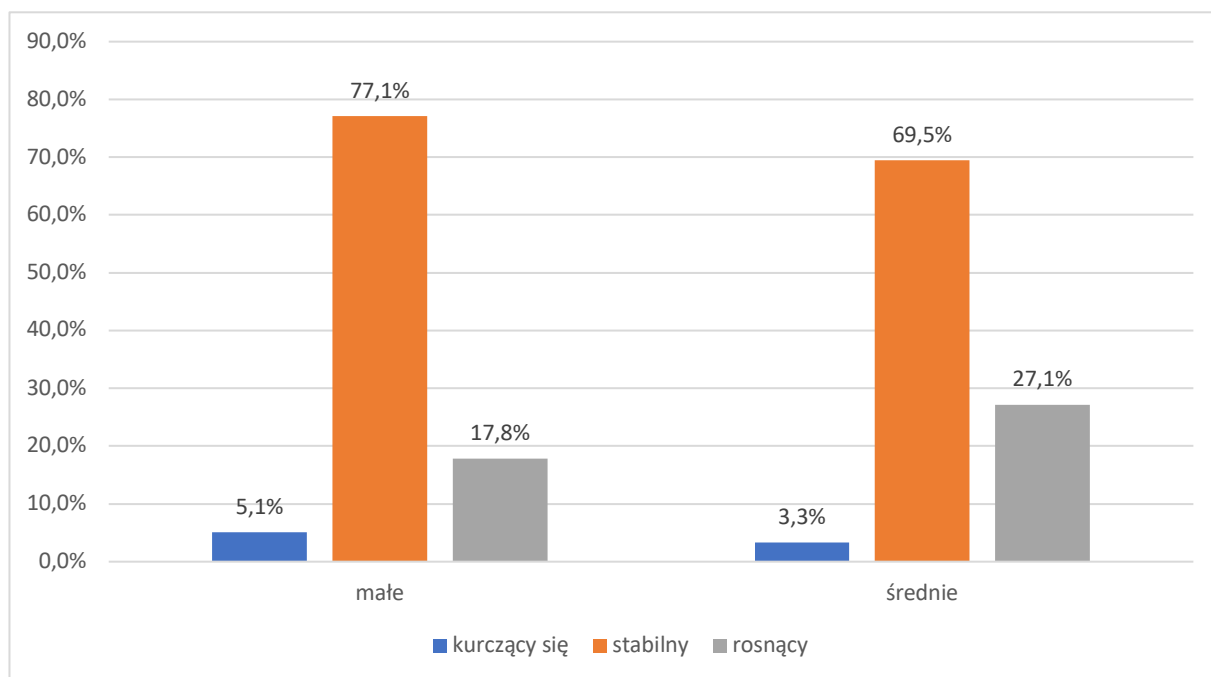


Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Dla 77,1% małych przedsiębiorstw rynki dominujące mają charakter stabilny, dla 17,8% rosnący, a dla 5,1% kurczący się. Nieco odmiennie struktura ta kształtuje się w przypadku przedsiębiorstw średnich. Otóż dla 69,5% średnich przedsiębiorstw rynki dominujące mają charakter stabilny, dla 27,1% rosnący i dla 5,1% kurczący się (wykres 6).

Powyższe dane sugerują, że przedsiębiorstwa średnie działają w nieco lepszych warunkach, tj. częściej na rynkach o większym potencjale wzrostu, co w jakimś stopniu jest zapewne konsekwencją funkcjonowania na szerszych terytorialnie rynkach.

Wykres 6. Charakter dominujących rynków sprzedaży małych oraz średnich przedsiębiorstw regionu kujawsko-pomorskiego

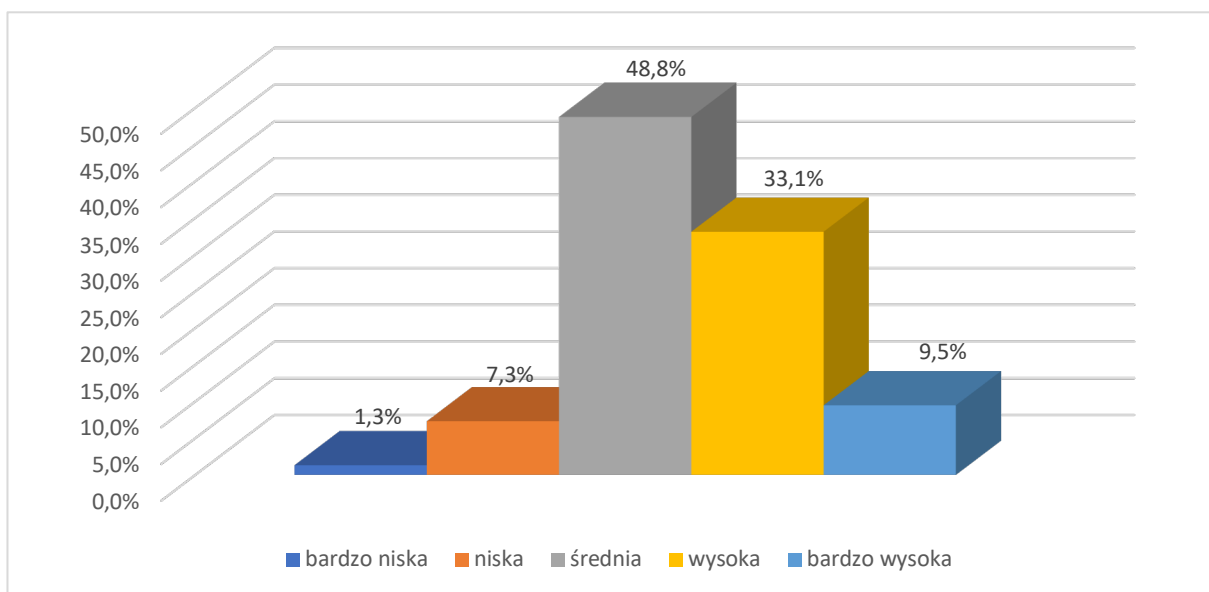


Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

W dalszej części diagnozy poddano intensywność konkurencji na głównych rynkach badanych przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwa sektora MSP regionu kujawsko-pomorskiego najczęściej działają na rynkach, na których występuje średnia oraz wysoka intensywność konkurencji. 48,8% małych i średnich przedsiębiorstw w regionie ocenia intensywność konkurencji na swoich dominujących rynkach jako średnią, 33,1% jako wysoką i 9,5% jako bardzo wysoką. Z kolei 7,3% przedsiębiorstw ocenia intensywność konkurencji jako niską, a 1,3% jako bardzo niską (wykres 7).

Pozwala to stwierdzić, że intensywność konkurencji na dominujących rynkach przedsiębiorstw sektora MSP regionu kujawsko-pomorskiego nie tworzy dla nich łatwych warunków działania i rozwoju, ponieważ muszą one podejmować dużą aktywność w walce o względy klientów. Wysoka intensywność konkurencji jest jeszcze bardziej uciążliwa na rynkach niebędących wzrostowymi, ponieważ pozyskanie nowego klienta zawsze wiąże się z jego utratą przez konkurentów, co jeszcze bardziej zwiększa intensywność konkurencji i rodzi potrzebę podnoszenia konkurencyjności.

Wykres 7. Intensywność konkurencji na dominujących rynkach sprzedaży przedsiębiorstw sektora MSP regionu kujawsko-pomorskiego

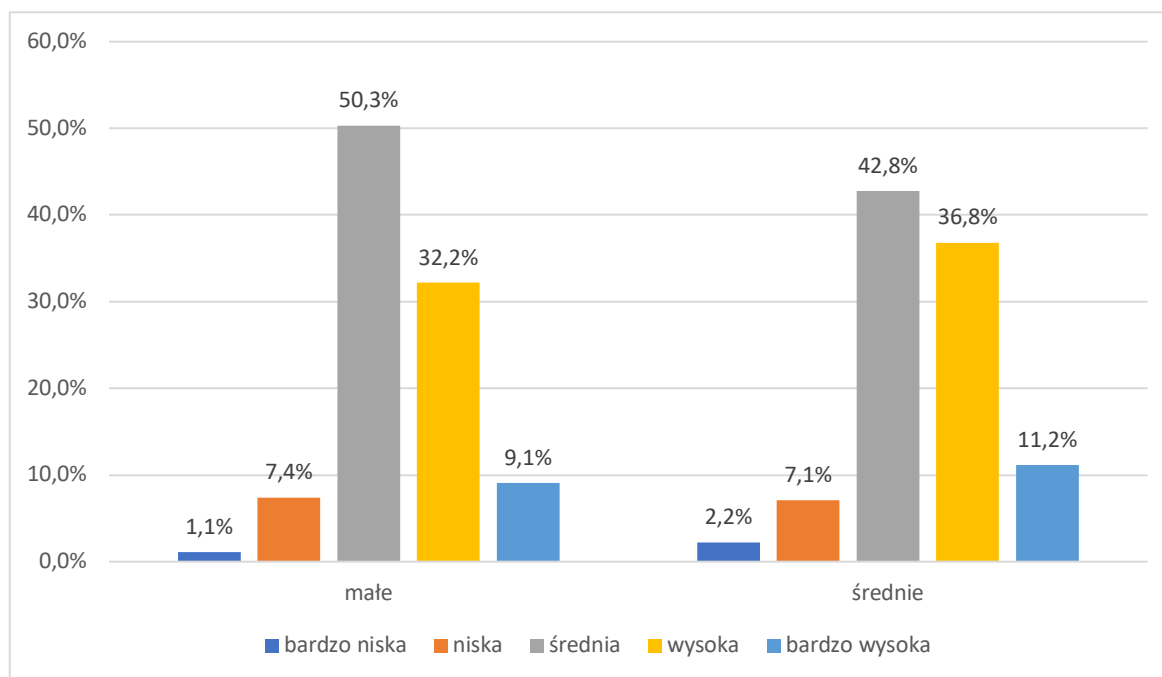


Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

50,3% badanych małych przedsiębiorstw ocenia intensywność konkurencji na swoich głównych rynkach jako średnią, a 32,2% jako wysoką. Na nieco wyższą intensywność konkurencji wskazują średnie przedsiębiorstwa, z których 42,8% uznało intensywność konkurencji na swoich rynkach jako średnią, a 36,8% jako wysoką. Tylko znikomy odsetek średnich przedsiębiorstw postrzega poziom konkurencyjności jako bardzo niski, mianowicie 1,1% małych i 2,2% średnich przedsiębiorstw (wykres 8).

Uzyskane wyniki sugerują, że średnie przedsiębiorstwa muszą mierzyć się z nieco większą konkurencją, zapewne m.in. dlatego, że działają na bardziej rozległych rynkach i napotykają na kolejnych konkurentów, niewątpliwie też silniejszych, którzy działają w szerszej skali.

Wykres 8. Intensywność konkurencji na dominujących rynkach sprzedaży małych oraz średnich przedsiębiorstw regionu kujawsko-pomorskiego według liczby pracujących

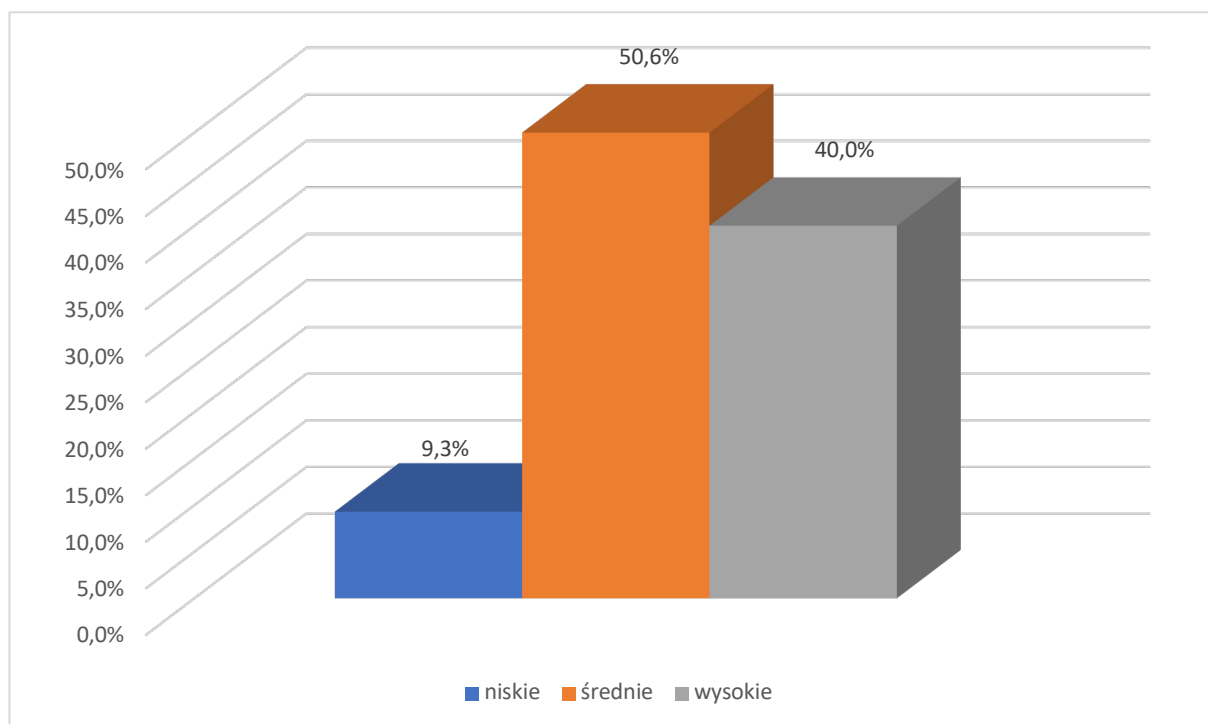


Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Kolejną diagnozowaną determinantą rynkowych warunków kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstw jest poziom oczekiwań ich docelowych klientów. Okazuje się, że przedsiębiorstwa sektora MSP regionu kujawsko-pomorskiego działają przede wszystkim na rynkach, na których wymagania klientów są wysokie lub średnie. Znacznie rzadziej te oczekiwania bywają niskie. Otóż 50,6% małych i średnich przedsiębiorstw w regionie określa poziom wymagań swoich klientów jako wysoki, 40,0% jako średni i tylko 9,3% jako niski (wykres 9).

Ten wysoki i średni poziom oczekiwań klientów w połączeniu z wysoką i średnią intensywnością konkurencji tworzą wymagające warunki w procesie konkurowania dla przedsiębiorstw z regionu.

Wykres 9. Wymagania klientów na dominujących rynkach przedsiębiorstw sektora MSP regionu kujawsko-pomorskiego

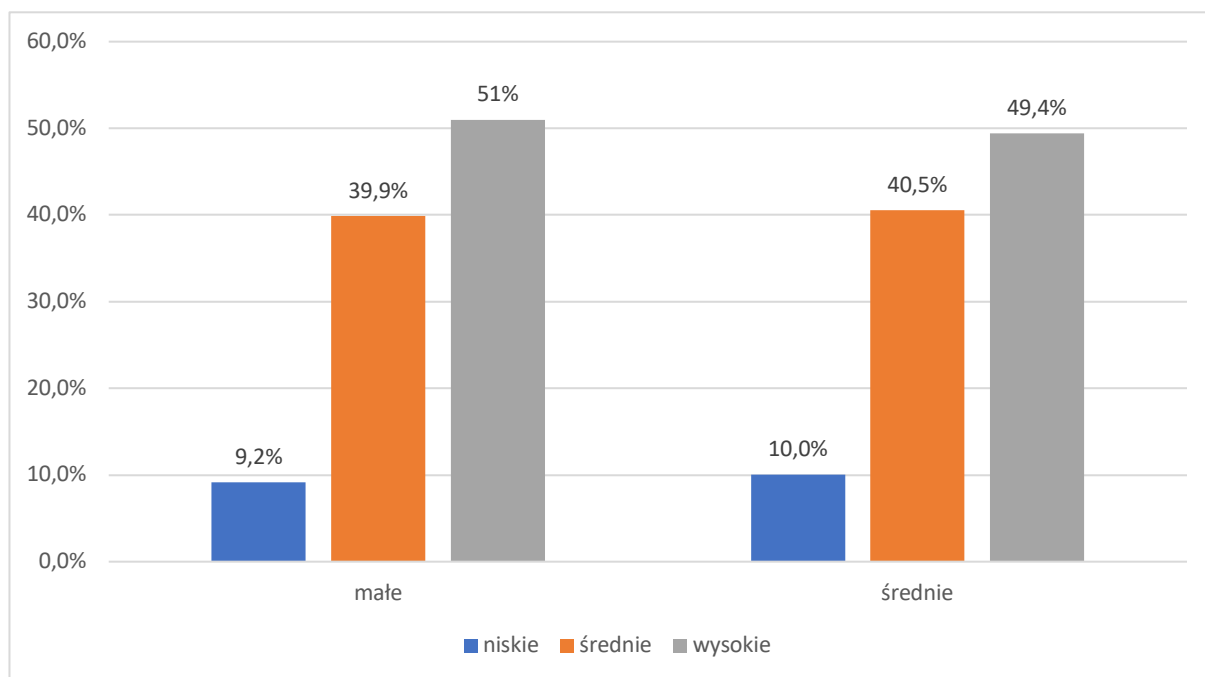


Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Odsetek przedsiębiorstw deklarujących poszczególne poziomy wymagań klientów jest bardzo zbliżony w grupie przedsiębiorstw małych i średnich. W zasadzie połowa z respondentów twierdzi, że wymagania te są wysokie, około 40% – że są średnie i tylko 10% – że są niskie (wykres 10).

Można zatem uznać, że warunki dyktowane przez klientów są podobne dla przedsiębiorstw małych i średnich, aczkolwiek wymagające, bo wymagający są klienci, bez względu na to, z czyjej oferty rynkowej korzystają.

Wykres 10. Wymagania klientów na dominujących rynkach małych oraz średnich przedsiębiorstw regionu kujawsko-pomorskiego



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Reasumując, małe i średnie przedsiębiorstwa regionu kujawsko-pomorskiego działają na rynkach wymagających wysokiego poziomu zaangażowania w kształtowanie konkurencyjności. Przede wszystkim z uwagi na wysoki poziom intensywności konkurencji oraz wysokie oczekiwania klientów, a także ograniczony potencjał wzrostowy ich głównych rynków. Nieco większe wyzwanie w budowaniu konkurencyjności stoi przed przedsiębiorstwami średnimi, jako że mają one większe aspiracje co do wielkości obsługiwanych rynków i w konsekwencji są zmuszeni konkurować z większą liczbą rynkowych rywali, nierzadko też silniejszych.

4.2. Potencjał konkurencyjny badanych przedsiębiorstw

W kolejnych trzech punktach zaprezentowano wyniki badań odnoszące się do elementów konkurencyjności przedsiębiorstw sektora MSP regionu kujawsko-pomorskiego, które świadczą o ich potencjale konkurencyjnym, przewadze konkurencyjnej i pozycji konkurencyjnej. Wszystkie wielkości prezentowane w tej części rozdziału są wyznaczone na podstawie deklaracji respondentów, które stanowią ich odpowiedź na pytanie: na ile zgadzają się z kolejnymi stwierdzeniami odnoszącymi się do poszczególnych składowych ich

konkurencyjności – w przypadku przewagi i pozycji konkurencyjnej – w porównaniu do głównych konkurentów. W pytaniu tym zastosowano siedmiostopniową skalę Likerta, gdzie 1 oznaczał zupełnie się nie zgadzam, a 7 – całkowicie się zgadzam ze stwierdzeniem.

Chcąc dokonać diagnozy potencjałów konkurencyjnych przedsiębiorstw sektora MSP regionu kujawsko-pomorskiego, poproszono ich przedstawicieli o przeprowadzenie samooceny poziomu rozwoju posiadanych zasobów w porównaniu do głównych konkurentów. Tylko 4,7% przedsiębiorstw sektora MSP regionu kujawsko-pomorskiego zdecydowanie zgadza się ze stwierdzeniem, że posiada bardziej rozwinięte zasoby niż ich główni konkurenci. Taką odpowiedź udzieliło 8,9% średnich przedsiębiorstw oraz 3,6% przedsiębiorstw małych (tabela 15). Można zatem uznać, że 4,7% przedsiębiorstw jest przekonanych, iż posiada w sferze zasobów przewagę konkurencyjną względem swoich rynkowych rywali. Innymi słowy, ich potencjały konkurencyjne są silniejsze niż potencjały konkurent, dając im większe możliwości w stosowaniu skutecznych instrumentów konkurowania.

Co ciekawe, taka sama liczba przedsiębiorstw sektora MSP, tj. 4,7%, zdecydowanie z tym stwierdzeniem się nie zgadza, z tym że – 5,3% małych i 2,2% średnich. Przedsiębiorstwa te wskazują, że w ich potencjałach konkurencyjnych występuje luka konkurencyjna tworząca dystans względem liderów w sektorze. Wyraźnie też widać, że większy odsetek przedsiębiorstw średnich dostrzega w swoich potencjałach przewagi konkurencyjne i jednocześnie mniejszy zauważa luki.

Tabela 14. Poziom rozwoju zasobów małych i średnich przedsiębiorstw regionu kujawsko-pomorskiego w porównaniu do głównych konkurentów

| Wielkość przedsiębiorstwa | % wskazań | | | | | | | Razem |
|---------------------------|------------|------------|-------------|-------------|-------------|-------------|------------|--------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| małe | 5,3 | 8,8 | 22,1 | 23,6 | 24,4 | 12,1 | 3,6 | 100,0 |
| średnie | 2,2 | 8,2 | 17,1 | 20,1 | 26,8 | 16,7 | 8,9 | 100,0 |
| Razem MSP | 4,7 | 8,7 | 21,1 | 22,9 | 24,9 | 13,1 | 4,7 | 100,0 |

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Zgodnie z wynikami zaprezentowanymi w tabeli 14 odpowiedzi (5, 6, 7) świadczące o wyższym względem głównych konkurentów poziomie rozwoju posiadanych zasobów podało 42,7% przedsiębiorstw – 52,4% średnich i 40,1% małych. Z kolei na odpowiedzi (1, 2, 3) świadczące o niższym względem głównych konkurentów poziomie rozwoju zasobów

wskazało 34,5% przedsiębiorstw – 27,5% średnich i 36,2% małych. Można zatem uznać, że badane przedsiębiorstwa częściej postrzegają swoje potencjały jako konkurencyjne. A ponadto średnie przedsiębiorstwa czują się silniejsze względem konkurentów niż małe.

W dalszej części badań dokonano oceny stopnia rozwoju czterech, różnej kategorii zasobów, składających się na potencjał konkurencyjny małych i średnich przedsiębiorstw regionu kujawsko-pomorskiego. Jako pierwsze ocenie zostało poddane posiadanie nowoczesnych technologii. Tylko 7,3% przedsiębiorstw sektora MSP regionu kujawsko-pomorskiego zdecydowanie zgadza się ze stwierdzeniem, że posiada nowoczesne technologie, a zatem jest przekonanych o dużej sile swojego technologicznego potencjału. Taką odpowiedź udzieliło 15,2% średnich przedsiębiorstw oraz 5,2% przedsiębiorstw małych. Zdecydowanie z tym stwierdzeniem nie zgadza się 13,8% przedsiębiorstw, w tym 16,1% małych i 4,8% średnich (tabela 15).

Niestety niemalże dwukrotnie większa jest grupa przedsiębiorstw sektora MSP (13,8%), w pełni przekonana o swojej technologicznej słabości niż grupa przedsiębiorstw (7,3%) pewna swojej siły. Inaczej ta proporcja wygląda w przypadku wyłącznie średnich przedsiębiorstw, wśród których trzy razy liczniejsza jest grupa przedsiębiorstw pewnych swej siły technologicznej, niż przekonanych o swojej słabościach.

Tabela 15. Posiadanie przez małe i średnie przedsiębiorstwa regionu kujawsko-pomorskiego nowoczesnych technologii

| Wielkość przedsiębiorstwa | % wskazań | | | | | | | Razem |
|---------------------------|-------------|------------|-------------|-------------|-------------|-------------|------------|--------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| małe | 16,1 | 9,1 | 18,0 | 22,5 | 19,8 | 9,2 | 5,2 | 100,0 |
| średnie | 4,8 | 4,1 | 22,3 | 18,6 | 21,9 | 13,0 | 15,2 | 100,0 |
| Razem MSP | 13,8 | 8,1 | 18,9 | 21,7 | 20,2 | 10,0 | 7,3 | 100,0 |

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Wyniki w tabeli 15 sugerują, że odpowiedzi (5, 6, 7) świadczące o posiadaniu – w większym lub mniejszym stopniu – nowoczesnych technologii podało 37,5% przedsiębiorstw – 50,1% średnich i 34,2% małych. Z kolei odpowiedzi (1, 2, 3) świadczące o nieposiadaniu nowoczesnych technologii podało 40,8% przedsiębiorstw – 31,2% średnich i 43,2% małych. Zatem nieco większy odsetek badanych przedsiębiorstwa nie postrzega stosowanych przez siebie technologii jako nowoczesnych. Odwrotna i bardziej wyraźna

proporcja istnieje w grupie przedsiębiorstw średnich, które znacznie częściej deklarują posiadanie nowoczesnych technologii niż ich brak.

Kolejnym analizowanym składnikiem potencjału konkurencyjnego jest wsparcie pracowników w podnoszeniu ich kwalifikacji. Ponownie wyraźna mniejszość, bo 8,9% respondentów, zdecydowanie zgadza się ze stwierdzeniem, że przedsiębiorstwa wspierają swoich pracowników w podnoszeniu kwalifikacji. Takiej odpowiedzi udzieliło 15,2% średnich przedsiębiorstw oraz 7,2% przedsiębiorstw małych. Zdecydowanie z tym stwierdzeniem nie zgadza się zaledwie 2,1% przedsiębiorstw, w tym 2,7% małych i, co ciekawe, żadne przedsiębiorstwo średnie (tabela 16).

Pełne przekonanie o dysponowaniu tym niematerialnym zasobem, mającym bezpośrednie przełożenie na posiadane przez przedsiębiorstwo kompetencje, jest w grupie badanych przedsiębiorstw nieco większe niż w przypadku nowoczesnych technologii. Natomiast wśród tych przedsiębiorstw panuje znacznie mniejsze przekonanie o całkowitym braku tego zasobu.

Tabela 16. Wspieranie przez małe i średnie przedsiębiorstwa regionu kujawsko-pomorskiego pracowników w podnoszeniu kwalifikacji

| Wielkość przedsiębiorstwa | % wskazań | | | | | | | Razem |
|---------------------------|------------|------------|-------------|-------------|-------------|-------------|------------|--------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| małe | 2,7 | 7,1 | 21,9 | 26,3 | 22,6 | 12,2 | 7,2 | 100,0 |
| średnie | 0,0 | 5,9 | 17,1 | 22,3 | 20,4 | 19,0 | 15,2 | 100,0 |
| Razem MSP | 2,1 | 6,8 | 20,9 | 25,5 | 22,1 | 13,6 | 8,9 | 100,0 |

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Zgodnie z wynikami badania na odpowiedzi (5, 6, 7) świadczące o wspieraniu pracowników w podnoszeniu kwalifikacji wskazało 44,7% przedsiębiorstw – 54,4% średnich i 42,0% małych. Z kolei odpowiedzi (1, 2, 3) świadczące raczej o braku w organizacji takiego wsparcia podało 29,8% przedsiębiorstw – 23,0% średnich i 31,7% małych. W wyraźnej przewadze są zatem przedsiębiorstwa, które wspierają swoich pracowników w podnoszeniu ich kwalifikacji, co bez wątpienia jest zjawiskiem korzystnym, jako że ma to bezpośredni wpływ na posiadane przez nich zasoby wiedzy i umiejętności. W przypadku tego zasobu przedsiębiorstwa średnie ponownie czują się silniejsze niż przedsiębiorstwa małe.

W dalszej kolejności diagnozie poddano potencjał finansowy przedsiębiorstw sektora MSP regionu kujawsko-pomorskiego. Zaledwie 4,0% badanych przedsiębiorstw

zdecydowanie zgadza się ze stwierdzeniem, że ten potencjał posiada. Taką odpowiedź udzieliło 7,4% średnich przedsiębiorstw oraz 3,0% przedsiębiorstw małych. Zdecydowanie z tym stwierdzeniem nie zgadza się 5,2% przedsiębiorstw, w tym 6,2% małych i 1,5% średnich (tabela 17).

Niewielki jest odsetek przedsiębiorstw (4,0%) w pełni przekonanych o swoim silnym potencjale finansowym, ale też i przedsiębiorstw (5,2%), które takiego potencjału nie posiadają. Można także dostrzec, że większa część przedsiębiorstw średnich jednoznacznie postrzega analizowany zasób jako swoją mocną stronę – a mniejsza część postrzega go jako swoją słabość.

Tabela 17. Posiadanie przez małe i średnie przedsiębiorstwa regionu kujawsko-pomorskiego silnego potencjału finansowego

| Wielkość przedsiębiorstwa | % wskazań | | | | | | | Razem |
|---------------------------|------------|------------|-------------|-------------|-------------|------------|------------|--------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| małe | 6,2 | 9,6 | 24,1 | 27,1 | 21,1 | 8,8 | 3,0 | 100,0 |
| średnie | 1,5 | 8,6 | 25,7 | 22,3 | 22,3 | 12,3 | 7,4 | 100,0 |
| Razem MSP | 5,2 | 9,4 | 24,4 | 26,1 | 21,4 | 9,5 | 4,0 | 100,0 |

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Uzyskane wyniki wskazują, że odpowiedzi (5, 6, 7) świadczące o posiadaniu silnego potencjału finansowego wskazało 34,9% przedsiębiorstw – 42,0% średnich i 32,9% małych. Z kolei odpowiedzi (1, 2, 3) świadczące o braku silnego potencjału finansowego wskazało 39,0% przedsiębiorstw – 35,8% średnich i 39,9% małych. Więcej jest zatem przedsiębiorstw odczuwających braki w swoim potencjale finansowym niż dostrzegających w nim swoją silną stronę, aczkolwiek w grupie przedsiębiorstw wyłącznie średnich ta proporcja jest odwrotna. Ogólnie jednak można uznać, że badane przedsiębiorstwa raczej nie są usatysfakcjonowane poziomem swoich zasobów finansowych.

Ostatnim składnikiem potencjału konkurencyjnego, jaki został poddany ocenie, jest zatrudnianie pracowników, którzy chętnie ze sobą współpracują. Ponownie wyraźna mniejszość, bo 10,5% przedsiębiorstw sektora MSP regionu kujawsko-pomorskiego zdecydowanie zgadza się ze stwierdzeniem, że przedsiębiorstwa dysponują pracownikami chętnie ze sobą współpracującymi. Taką odpowiedź udzieliło 15,6% przedsiębiorstw średnich oraz 9,1% małych. Zdecydowanie z tym stwierdzeniem nie zgadza się zaledwie 0,7% przedsiębiorstw, w tym wyłącznie małe (0,9%) (tabela 18).

Podobnie jak w przypadku wspierania pracowników w podnoszeniu kwalifikacji, tak i w odniesieniu do występującej w organizacji skłonności pracowników do współpracy nieco więcej przedsiębiorstw jest w pełni przekonanych o swojej sile i znacznie mniej jednoznacznie dostrzega w niej swoją słabość. Ponownie żadne średnie przedsiębiorstwo nie wskazało na niewystępowanie tego zjawiska.

Tabela 18. Zatrudnianie przez małe i średnie przedsiębiorstwa regionu kujawsko-pomorskiego pracowników chętnych do współpracy ze sobą

| Wielkość przedsiębiorstwa | % wskazań | | | | | | | Razem |
|---------------------------|------------|------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| małe | 0,9 | 3,5 | 14,9 | 27,5 | 26,6 | 17,3 | 9,1 | 100,0 |
| średnie | 0,0 | 5,6 | 13,0 | 23,4 | 22,3 | 20,1 | 15,6 | 100,0 |
| Razem MSP | 0,7 | 4,0 | 14,5 | 26,7 | 25,7 | 17,9 | 10,5 | 100,0 |

Zródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Odpowiedzi (5, 6, 7) świadczące o wysokiej skłonności pracowników do współpracy między sobą wskazało 54,1% przedsiębiorstw – 58,0% średnich i 53,0% małych. Z kolei odpowiedzi (1, 2, 3) świadczące raczej o braku tej skłonności wskazało 19,2% przedsiębiorstw – 18,6% średnich i 19,4% małych. Jest to zatem zdecydowanie najlepiej oceniony zasób i to zarówno wśród średnich, jak i małych przedsiębiorstw.

Analizowane zasoby reprezentują kategorie zasobów materialnych oraz niematerialnych, stanowiąc o potencjale finansowym i technologicznym badanych przedsiębiorstw oraz kompetencyjnym i relacyjnym. Zasoby te były odmiennie oceniane przez pojedyncze przedsiębiorstwa, co oznacza, że badane przedsiębiorstwa znajdują się na odmiennych etapach rozwoju i posiadają odmienne potencjały konkurencyjne. Najwyżej z perspektywy całej próby badawczej został oceniony potencjał relacyjny reprezentowany przez chętnych do współpracy pracowników, a następnie potencjał kompetencyjny wynikający ze wspierania pracowników do podnoszenia kwalifikacji. Najniżej oceniono potencjał finansowy i technologiczny, czyli ten namacalny, względem którego łatwiej też określić stan posiadania. To właśnie w obszarze zasobów finansowych i technologii badane przedsiębiorstwa najczęściej dostrzegają u siebie niedostatki.

4.3. Przewagi konkurencyjne badanych przedsiębiorstw

Kolejnym analizowanym komponentem konkurencyjności są osiągnięte przez przedsiębiorstwa przewagi konkurencyjne. Chcąc zidentyfikować te przewagi poproszono respondentów o wyrażenie opinii, czy względem głównych konkurentów zapewniają na obsługiwany rynku wyższą jakość produktów, atrakcyjniejsze ceny, lepszą dostępność produktów i skuteczniejszą promocję.

W pierwszej kolejności diagnozie poddano jakość produktów i usług. 6,8% przedsiębiorstw sektora MSP regionu kujawsko-pomorskiego zdecydowanie zgadza się ze stwierdzeniem, że posiada wyższy poziom jakości produktów i/lub usług w porównaniu do głównych konkurentów. Taką odpowiedź udzieliło 10,8% średnich przedsiębiorstw oraz 5,7% przedsiębiorstw małych. Zdecydowanie z tym stwierdzeniem nie zgadza się zaledwie 1,9% przedsiębiorstw – 2,0% przedsiębiorstw małych i 1,5% średnich (tabela 19).

Okazuje się, że nieznaczna część przedsiębiorstw (6,8%) jest w pełni przekonana o posiadaniu przewagi konkurencyjnej w zakresie jakości swoich produktów lub usług. Niemniej jednak wręcz marginalna część (1,9%) całkowicie z tym faktem się nie zgadza, zatem zasadniczo badane przedsiębiorstwa nie upatrują w swojej produktowej ofercie fundamentalnej słabości.

Tabela 19. Poziom jakości produktów przedsiębiorstw regionu kujawsko-pomorskiego w porównaniu do głównych konkurentów

| Wielkość przedsiębiorstwa | % wskazań | | | | | | | Razem |
|---------------------------|------------|------------|-------------|-------------|-------------|-------------|------------|--------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| małe | 2,0 | 10,0 | 19,5 | 20,9 | 23,1 | 18,8 | 5,7 | 100,0 |
| średnie | 1,5 | 8,9 | 17,8 | 20,8 | 19,7 | 20,4 | 10,8 | 100,0 |
| Razem MSP | 1,9 | 9,8 | 19,2 | 20,9 | 22,4 | 19,1 | 6,8 | 100,0 |

Zródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Na odpowiedzi (5, 6, 7) świadczące o wyższym względem głównych konkurentów poziomie jakości produktów i usług wskazało 48,3% przedsiębiorstw – 50,9% średnich i 47,5% małych. Z kolei odpowiedzi (1, 2, 3) świadczące o niższym poziomie jakości produktów i usług wskazało 30,9% przedsiębiorstw – 28,2% średnich i 31,5% małych.

W przewadze są zatem przedsiębiorstwa, które lepiej oceniają swoje produkty i usługi niż oferowane przez konkurentów.

Kolejnym obszarem identyfikowania przewag konkurencyjnych jest poziom cen. Zaledwie 4,5% przedsiębiorstw sektora MSP regionu kujawsko-pomorskiego zdecydowanie zgadza się ze stwierdzeniem, że stosuje bardziej atrakcyjne ceny w porównaniu do głównych konkurentów. Taką odpowiedź udzieliło 9,7% średnich przedsiębiorstw oraz 3,1% przedsiębiorstw małych. Zdecydowanie z tym stwierdzeniem nie zgadza się porównywalna część przedsiębiorstw sektora MSP, tj. 5,7% – 6,6% małych i 2,2% średnich (tabela 20).

Uzyskane wyniki sugerują, że badanym przedsiębiorstwom jest nieco trudniej budować wyraźne przewagi konkurencyjne w sferze cen niż w sferze produktów i usług.

Tabela 20. Poziom atrakcyjności cen przedsiębiorstw regionu kujawsko-pomorskiego w porównaniu do głównych konkurentów

| Wielkość przedsiębiorstwa | % wskazań | | | | | | | Razem |
|---------------------------|------------|------------|-------------|-------------|-------------|-------------|------------|--------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| małe | 6,6 | 9,8 | 15,9 | 24,2 | 27,0 | 13,4 | 3,1 | 100,0 |
| średnie | 2,2 | 8,9 | 19,3 | 21,2 | 23,0 | 15,6 | 9,7 | 100,0 |
| Razem MSP | 5,7 | 9,6 | 16,6 | 23,5 | 26,2 | 13,8 | 4,5 | 100,0 |

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Odpowiedzi (5, 6, 7) świadczące o wyższej względem głównych konkurentów atrakcyjności cen wskazało 44,5% przedsiębiorstw – 48,3% średnich i 43,4% przedsiębiorstw małych. Z kolei odpowiedzi (1, 2, 3) świadczące o niższej atrakcyjności cen wskazało 31,9% przedsiębiorstw – 30,4% średnich i 32,3% małych. Również w przypadku poziomu atrakcyjności cen w przewadze są przedsiębiorstwa, które wyżej oceniają swoją ofertę niż zapewnianą przez konkurentów.

W następnym kroku podjęto próbę identyfikacji przewag konkurencyjnych o charakterze jakościowym w sferze dystrybucji. Nieco więcej, bo 7,4% przedsiębiorstw sektora MSP regionu kujawsko-pomorskiego zdecydowanie zgadza się ze stwierdzeniem, że zapewnia lepszą dostępność swoich produktów i usług w porównaniu do głównych konkurentów. Taką odpowiedź udzieliło 12,3% średnich przedsiębiorstw oraz 6,1% przedsiębiorstw małych. Zdecydowanie z tym stwierdzeniem nie zgadza się nieco mniejsza część sektora MSP, mianowicie 6,3% przedsiębiorstw – 7,5% małych i 1,9% średnich (tabela 21).

Niewiele większa, niż w przypadku przewagi w sferze jakości produktów i usług, jest grupa przedsiębiorstw posiadająca przewagę w sferze ich dostępności (7,4%), ale jednak największa spośród przedsiębiorstw jednoznacznie deklarujących posiadanie jakiegokolwiek przewagi konkurencyjnej. Z drugiej strony większa też niż w przypadku cen i jakości produktów grupa przedsiębiorstw jest całkowicie przekonana o braku przewagi w zakresie dostępności.

Tabela 21. Dostępność produktów i usług przedsiębiorstw regionu kujawsko-pomorskiego w porównaniu do głównych konkurentów

| Wielkość przedsiębiorstwa | % wskazań | | | | | | | Razem |
|---------------------------|------------|------------|-------------|-------------|-------------|-------------|------------|--------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| małe | 7,5 | 8,1 | 18,1 | 20,4 | 20,5 | 19,4 | 6,1 | 100,0 |
| średnie | 1,9 | 6,7 | 18,7 | 19,0 | 21,6 | 19,8 | 12,3 | 100,0 |
| Razem MSP | 6,3 | 7,8 | 18,2 | 20,1 | 20,8 | 19,4 | 7,4 | 100,0 |

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Na odpowiedzi (5, 6, 7) świadczące o lepszej względem głównych konkurentów dostępności produktów i usług wskazało 47,6% przedsiębiorstw – 53,7% średnich oraz 46,0% przedsiębiorstw małych. Z kolei odpowiedzi (1, 2, 3) świadczące o gorszej dostępności produktów i usług wskazało o 32,3% przedsiębiorstw – 27,3% średnich i 33,7% małych. Ponownie dominują przedsiębiorstwa, które lepiej oceniają swoją ofertę niż konkurentów – tym razem w zakresie zapewniania dostępności produktów i usług.

Ostatnim diagnozowanym obszarem występowania przewag konkurencyjnych, *de facto* również o charakterze jakościowym, jest działalność promocyjna. Tym razem 6,2% przedsiębiorstw sektora MSP regionu kujawsko-pomorskiego zdecydowanie zgadza się ze stwierdzeniem, że stosuje skuteczniejsze od swoich głównych konkurentów działania promocyjne. Taką odpowiedź udzieliło 9,7% średnich przedsiębiorstw oraz 5,3% przedsiębiorstw małych. Zdecydowanie z tym stwierdzeniem nie zgadza się 10,2% przedsiębiorstw sektora MSP – 11,6% małych i 4,8% średnich (tabela 22).

W przypadku działalności promocyjnej największa część badanych przedsiębiorstw (10,2%) całkowicie się nie zgadza, że w tym obszarze jest skuteczniejsza od konkurencji, tzn. że posiada przewagę konkurencyjną.

Tabela 22. Skuteczność działań promocyjnych przedsiębiorstw regionu kujawsko-pomorskiego w porównaniu do głównych konkurentów

| Wielkość przedsiębiorstwa | % wskazań | | | | | | | Razem |
|---------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|------------|--------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| małe | 11,6 | 10,7 | 16,2 | 21,6 | 19,4 | 15,2 | 5,3 | 100,0 |
| średnie | 4,8 | 9,3 | 21,9 | 18,6 | 20,1 | 15,6 | 9,7 | 100,0 |
| Razem MSP | 10,2 | 10,4 | 17,4 | 21,0 | 19,5 | 15,3 | 6,2 | 100,0 |

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Na odpowiedzi (5, 6, 7) świadczące o wyższej względem głównych konkurentów skuteczności podejmowanych działań promocyjnych wskazało 41,0% przedsiębiorstw – 45,4% średnich oraz 39,9% małych. Z kolei odpowiedzi (1, 2, 3) świadczące o niższej skuteczności działań promocyjnych wskazało 38,0% przedsiębiorstw – 36,0% średnich i 38,5% małych. I w tym przypadku, tj. w obszarze działalności promocyjnej w przewadze – choć nieznacznej – są przedsiębiorstwa, które lepiej oceniają skuteczność swoich instrumentów konkurowania niż rynkowych rywali.

W tej części pracy poddano analizie przewagi konkurencyjne uzyskiwane przez przedsiębiorstwa na rynku, w związku z czym identyfikowano je w ramach ich oferty rynkowej, rozumianej jako zbiór instrumentów mieszczących się w takich kategoriach, jak produkt, cena, dystrybucja i promocja. Tak jak w przypadku zróżnicowanych odpowiedzi dotyczących oceny posiadanych przez przedsiębiorstwa potencjałów konkurencyjnych, tak i w odniesieniu do osiągniętych przez nie przewag konkurencyjnych uzyskano zróżnicowane wyniki. Wydaje się być to w pełni uzasadnione chociażby z perspektywy teoretycznych założeń, zgodnie z którymi różne co do wielkości i struktury potencjały konkurencyjne mają odmienne zdolności do kreowania poszczególnych przewag konkurencyjnych.

Opierając się na analizie uzyskanych wyników można zauważyć, że badane przedsiębiorstwa najczęściej deklarują posiadanie jakościowych przewag w sferze dystrybucji i produktów, uznając że zapewniają wyższą jakość oferowanych produktów i usług oraz lepszą ich dostępność. Rzadziej uznają, że osiągają przewagę cenową i w sferze działalności promocyjnej. Ponadto średnie przedsiębiorstwa częściej wskazują na osiągnięcie przewag konkurencyjnych, a jednocześnie rzadziej przyznają się do rynkowych słabości w ramach własnej oferty. Jest to niewątpliwie konsekwencją ich silniejszych potencjałów konkurencyjnych zdiagnozowanych w punkcie 4.2.

4.4. Pozycja konkurencyjna badanych przedsiębiorstw

Ostatnim analizowanym komponentem konkurencyjności przedsiębiorstw jest osiągnięta przez nie pozycja konkurencyjna. Chcąc ustalić ją dla przedsiębiorstw sektora MSP regionu kujawsko-pomorskiego dokonano oceny uzyskiwanych przez nie wyników o charakterze rynkowym i finansowym w porównaniu do wyników ich głównych konkurentów.

Pierwszym rynkowym rezultatem prowadzonej przez przedsiębiorstwa działalności, który został poddany diagnozie w postępowaniu badawczym, jest stopień zadowolenia klientów, oczywiście rozpatrywany w odniesieniu do rynkowych rywali. 12,7% przedsiębiorstw sektora MSP regionu kujawsko-pomorskiego zdecydowanie zgadza się ze stwierdzeniem, że posiada bardziej zadowolonych klientów niż ich główni konkurenci. Takiej odpowiedzi udzieliło 19,7% średnich przedsiębiorstw oraz 10,9% przedsiębiorstw małych. Zdecydowanie z tym stwierdzeniem nie zgadza się tylko 1,5% przedsiębiorstw sektora MSP – 1,7% małych i 0,7% średnich (tabela 23).

Badane przedsiębiorstwa względnie wysoko oceniały poziom zadowolenia swoich klientów, jednocześnie bardzo rzadko wskazując, że konkurenci mają w tym zakresie lepsze osiągnięcia. Jest to szczególnie wyraźnie widoczne w przypadku średnich przedsiębiorstw.

Tabela 23. Poziom zadowolenia klientów przedsiębiorstw regionu kujawsko-pomorskiego względem głównych konkurentów

| Wielkość przedsiębiorstwa | % wskazań | | | | | | | Razem |
|---------------------------|------------|------------|------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| małe | 1,7 | 2,8 | 10,4 | 19,1 | 26,5 | 28,7 | 10,9 | 100,0 |
| średnie | 0,7 | 1,1 | 7,1 | 17,8 | 28,6 | 24,9 | 19,7 | 100,0 |
| Razem MSP | 1,5 | 2,4 | 9,7 | 18,8 | 27,0 | 27,9 | 12,7 | 100,0 |

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Na odpowiedzi (5, 6, 7) świadczące o wyższym poziomie zadowolenia klientów w porównaniu do głównych konkurentów wskazało 67,6% przedsiębiorstw – 73,2% średnich i 66,1% małych. Z kolei odpowiedzi (1, 2, 3) świadczące o niższym względem konkurentów poziomie zadowolenia klientów wskazało tylko 13,6% przedsiębiorstw – 8,9% średnich i 14,9% małych. Jest to niewątpliwie wysoka samoocena przedsiębiorstw, które w tym bardzo ważnym aspekcie rynkowej działalności dopatrują się własnego sukcesu.

Konsekwencją wyższego względem konkurentów poziomu zadowolenia klientów, powinien być rosnący udział w rynku. Wyniki badania wskazują, że tylko 6,8% przedsiębiorstw sektora MSP regionu kujawsko-pomorskiego zdecydowanie zgadza się ze stwierdzeniem, że ich udział w rynku rośnie w porównaniu do głównych konkurentów. Taką odpowiedź udzieliło 8,9% średnich przedsiębiorstw oraz 6,3% przedsiębiorstw małych. Zdecydowanie z tym stwierdzeniem nie zgadza się 5,2% przedsiębiorstw sektora MSP – 6,2% małych i 1,5% średnich (tabela 24).

Ta ocena nie jest już tak optymistyczna, jak w przypadku diagnozy poziomu zadowolenia klientów, a wydawałoby się, że powinna. Przedsiębiorstwa, które wyraźnie dostrzegają wyższy poziom zadowolenia u swoich klientów niż u klientów konkurentów, niestety nie zawsze odnotowują wyższy od nich wzrost udziału w rynku.

Tabela 24. Wzrost udziału w rynku przedsiębiorstw regionu kujawsko-pomorskiego w porównaniu do głównych konkurentów

| Wielkość przedsiębiorstwa | % wskazań | | | | | | | Razem |
|---------------------------|------------|------------|-------------|-------------|-------------|-------------|------------|--------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| małe | 6,2 | 8,3 | 15,6 | 21,6 | 26,5 | 15,4 | 6,3 | 100,0 |
| średnie | 1,5 | 6,3 | 16,0 | 19,0 | 25,7 | 22,7 | 8,9 | 100,0 |
| Razem MSP | 5,2 | 7,9 | 15,7 | 21,1 | 26,3 | 16,9 | 6,8 | 100,0 |

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Na odpowiedzi (5, 6, 7) świadczące o większym względem głównych konkurentów wzroście udziału w rynku wskazała połowa badanych przedsiębiorstw, tj. 50,0%, w tym 57,3% średnich i 48,2% małych. Z kolei odpowiedzi (1, 2, 3) świadczące o mniejszym względem konkurentów wzroście udziału w rynku wskazało 28,8% przedsiębiorstw – 23,8% średnich i 30,1% małych. Jest to również wysoka samoocena przedsiębiorstw, choć już nie tak bardzo jak w przypadku zadowolenia klientów, a należałoby się takiej spodziewać ze względu na naturalną konsekwencję, jaką powinien być wzrost udziału w rynku w następstwie bardziej niż w przypadku konkurencji zadowolonych klientów. Warto jednak zauważyć, że ocena poziomu zadowolenia klientów w przypadku małych i średnich przedsiębiorstw ma często subiektywny charakter, gdyż zwykle nie jest poparta profesjonalnymi badaniami i systemowymi rozwiązaniami.

Wyniki rynkowe powinny mieć bezpośrednie przełożenie na wyniki finansowe, które zgodnie z teorią zarządzania, stanowią docelowy rezultat działalności przedsiębiorstwa.

Podstawowym wynikiem finansowym, będącym bezpośrednią konsekwencją udziału w rynku, jest poziom uzyskiwanych przychodów. Zaledwie 7,1% przedsiębiorstw sektora MSP regionu kujawsko-pomorskiego zdecydowanie zgadza się ze stwierdzeniem, że ich przychody są wyższe w porównaniu do głównych konkurentów. Taką odpowiedź udzieliło 8,9% średnich przedsiębiorstw oraz 6,6% przedsiębiorstw małych. Zdecydowanie z tym stwierdzeniem nie zgadza się niewiele mniejszy odsetek przedsiębiorstw sektora MSP, bo 6,3% – 8,0% małych i 2,6% średnich (tabela 25).

Powyższe wyniki są zbliżone do wyników odnoszących się do wzrostu udziału w rynku, co potwierdza zależność, jaka powinna zachodzić między rynkowymi i finansowymi efektami prowadzonej działalności.

Tabela 25. Poziom przychodów przedsiębiorstw regionu kujawsko-pomorskiego w porównaniu do głównych konkurentów

| Wielkość przedsiębiorstwa | % wskazań | | | | | | | Razem |
|---------------------------|------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|------------|--------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| małe | 8,0 | 11,0 | 19,7 | 26,5 | 18,3 | 9,9 | 6,6 | 100,0 |
| średnie | 2,6 | 9,7 | 19,3 | 19,3 | 29,0 | 11,2 | 8,9 | 100,0 |
| Razem MSP | 6,8 | 10,7 | 19,7 | 25,0 | 20,5 | 10,2 | 7,1 | 100,0 |

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Na odpowiedzi (5, 6, 7) świadczące o wyższym w porównaniu do głównych konkurentów poziomie uzyskiwanych przychodów wskazało 37,8% przedsiębiorstw – 49,1% średnich i 34,8% małych. Z kolei odpowiedzi (1, 2, 3) świadczące o niższym względem konkurentów poziomie uzyskiwanych przychodów wskazało 37,2% przedsiębiorstw – 31,6% średnich i 38,7% małych. W zasadzie w równowadze znajdują się przedsiębiorstwa, które wysoko oceniają poziom uzyskiwanych przychodów na tle konkurentów z przedsiębiorstwami oceniającymi je nisko. Oznacza to, że badane przedsiębiorstwa niżej oceniają poziom swoich przychodów niż wzrost udziału w rynku w porównaniu z konkurentami.

Ostatnim analizowanym wyznacznikiem pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw jest finalny wynik finansowy, czyli zysk rozpatrywany na tle konkurencji. Okazuje się, że zaledwie 4,6% przedsiębiorstw sektora MSP regionu kujawsko-pomorskiego zdecydowanie zgadza się ze stwierdzeniem, że ich zyski są wyższe w porównaniu do głównych konkurentów. Takiej odpowiedzi udzieliło 7,4% średnich przedsiębiorstw oraz 3,8%

przedsiębiorstw małych. Zdecydowanie z tym stwierdzeniem nie zgadza się znacznie więcej przedsiębiorstw sektora MSP, bo 8,5% – 9,5% małych i 4,5% średnich (tabela 26).

Jest to najniższa ocena spośród analizowanych wyznaczników pozycji konkurencyjnej, jakkolwiek zysk jest najbardziej pożądanym przez przedsiębiorstwa efektem prowadzonej działalności.

Tabela 26. Poziom zysków przedsiębiorstw regionu kujawsko-pomorskiego w porównaniu do głównych konkurentów

| Wielkość przedsiębiorstwa | % wskazań | | | | | | | Razem |
|---------------------------|------------|------------|-------------|-------------|-------------|------------|------------|--------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| małe | 9,5 | 9,9 | 22,6 | 29,5 | 15,8 | 8,8 | 3,8 | 100,0 |
| średnie | 4,5 | 8,2 | 16,4 | 24,5 | 27,9 | 11,2 | 7,4 | 100,0 |
| Razem MSP | 8,5 | 9,6 | 21,3 | 28,4 | 18,3 | 9,3 | 4,6 | 100,0 |

Zródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Na odpowiedzi (5, 6, 7) świadczące o wyższym względem głównych konkurentów poziomie osiągniętych zysków wskazała prawie trzecia część przedsiębiorstw, tj. 32,2%, w tym 46,5% średnich oraz 28,4% małych. Z kolei odpowiedzi (1, 2, 3) świadczące o niższym względem konkurentów poziomie zysków wskazało 39,4% przedsiębiorstw – 29,1% średnich i 42,0% małych. Biorąc pod uwagę przeprowadzaną ocenę wyznaczników pozycji konkurencyjnej, można zauważyć, że przedsiębiorstwa nisko oceniające osiągnięte przez siebie wyniki znajdują się w przewadze względem przedsiębiorstw oceniających je wysoko. Niestety ta niekorzystna proporcja zaistniała w odniesieniu do najważniejszego dla przedsiębiorstw wyniku, jakim jest osiągnięty zysk.

Podsumowaniem diagnozy konkurencyjności przedsiębiorstw sektora MSP regionu kujawsko-pomorskiego jest ocena ich pozycji konkurencyjnych przez pryzmat uzyskiwanych przez nie podstawowych wyników rynkowych i finansowych analizowanych na tle konkurentów.

Ocena pierwszego wyznacznika pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw, odnoszącego się do poziomu zadowolenia klientów, wypadła bardzo korzystnie. Ocena drugiego, tj. wzrostu udziału w rynku – już gorzej. Jeszcze gorzej ocenione zostały wyniki finansowe, czyli przychody i zyski. Wynik każdej kolejnej wartości plasował przedsiębiorstwa na niższym poziomie, jakkolwiek dotyczył coraz bardziej pożądanym przez przedsiębiorstwa rezultatów, które też coraz bardziej obiektywnie mogły one oceniać. Należy

ponadto dodać, że przedsiębiorstwa średnie konsekwentnie oceniały swoją pozycję w sektorze znacznie wyżej niż przedsiębiorstwa małe.

4.5. Stan zaawansowania podejścia procesowego w badanych przedsiębiorstwach

W ostatniej części rozdziału omówiono wyniki badań odnoszące się do stanu zaawansowania podejścia procesowego w przedsiębiorstwach sektora MSP regionu kujawsko-pomorskiego. Dotyczą one stopnia realizacji pięciu kluczowych działań, odzwierciedlających wdrażanie systemu zarządzania procesami, tj. identyfikowania procesów, budowania map powiązań procesów, definiowania systemu pomiaru rezultatów procesów, powoływania właścicieli procesów i zapewniania ciągłego doskonalenia procesów. Stopień realizacji wymienionych działań został określony przez reprezentujących przedsiębiorstwa respondentów w skali od 1 do 4, gdzie 1 oznaczało, że działanie nie jest realizowane, 2 – działanie jest realizowane w niewielkim stopniu, 3 – działanie jest realizowane w odniesieniu do większości procesów i 4 – działanie jest realizowane w odniesieniu do wszystkich procesów.

O zaawansowaniu w przedsiębiorstwie podejścia procesowego z jednej strony świadczy podejmowanie kolejnych spośród wymienionych działań, które *de facto* są coraz bardziej wymagające w stosowaniu, a z drugiej strony – stopień realizacji tych działań, a zatem to, czy są one realizowane w odniesieniu do części, większości czy wszystkich procesów.

W pierwszej kolejności ocenie został poddany stopień, w jakim identyfikowane są w przedsiębiorstwach procesy. Działanie to wydaje się pierwotnym na drodze do wdrożenia rozwiązań zgodnych z koncepcją zarządzania procesami. Okazuje się, że 38,9% przedsiębiorstw w ogóle tego działania nie podejmuje. Tym samym nie orientuje swojej działalności procesowo, czy też inaczej mówiąc, nie wprowadza do swojej działalności założeń podejścia procesowego. Wynik ten może niepokoić i zastanawiać, dlaczego tak wiele przedsiębiorstw nie korzysta ze współczesnych osiągnięć w dziedzinie zarządzania. Jednak należy mieć świadomość, że badaniu zostały poddane przedsiębiorstwa średnie i małe, którym może brakować zarówno wiedzy, jak i umiejętności do ich wdrażania.

Co ciekawe, blisko 20% badanych przedsiębiorstw deklaruje, że identyfikuje tylko niektóre procesy, niewiele ponad 20% – że identyfikuje większość procesów i wreszcie tyle

samo – że identyfikuje wszystkie procesy. Warto też zauważyć, że przedsiębiorstwa średnie wykazują się wyższym poziomem zaawansowania w identyfikowaniu procesów.

Tabela 27. Stopień identyfikowania procesów w przedsiębiorstwach regionu kujawsko-pomorskiego

| Wielkość przedsiębiorstwa | % wskazań | | | | Razem |
|---------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | |
| małe | 42,3 | 18,6 | 19,9 | 19,2 | 100,0 |
| średnie | 25,7 | 20,1 | 25,4 | 28,7 | 100,0 |
| Razem MSP | 38,9 | 18,9 | 21,1 | 21,2 | 100,0 |

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

W dalszej kolejności ocenie został poddany stopień sporządzania przez przedsiębiorstwa map powiązań procesów. Zgodnie z założeniami koncepcji zarządzania procesami, zidentyfikowane w przedsiębiorstwie procesy należy ze sobą powiązać zależnościami przyczynowo-skutkowymi. Jak wskazują wyniki badań, tego działania nie podejmuje się ponad połowa badanych przedsiębiorstw. Spośród tych, które natomiast mapują powiązania procesów, 19,1% czyni to w odniesieniu do części procesów, 15,8% w odniesieniu do większości, a 10,9% w odniesieniu do wszystkich. A zatem coraz mniejsza liczba przedsiębiorstw angażuje się w szerszą realizację tego zadania. Ponadto również w przypadku tego zadania większe zaangażowanie występuje wśród przedsiębiorstw średnich.

Tabela 28. Stopień sporządzania map powiązań procesów w przedsiębiorstwach regionu kujawsko-pomorskiego

| Wielkość przedsiębiorstwa | % wskazań | | | | Razem |
|---------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | |
| małe | 57,1 | 18,8 | 14,3 | 9,8 | 100,0 |
| średnie | 43,3 | 20,5 | 21,3 | 14,9 | 100,0 |
| Razem MSP | 54,2 | 19,1 | 15,8 | 10,9 | 100,0 |

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Trzecim etapem – zgodnie z logiką procedury wdrażania koncepcji zarządzania procesami – jest opracowanie systemu pomiaru rezultatów osiągniętych w wyniku uruchamiania procesów. To działanie nie jest podejmowane przez 47,2% badanych przedsiębiorstw, a zatem pozostałe 52,3% je realizuje, z tym że 27,6% częściowo, 14,6% znacząco, a 10,6% kompleksowo. Również w przypadku opracowywania systemów pomiaru nasuwa się spostrzeżenie, że coraz mniejsza liczba przedsiębiorstw angażuje się w realizację zadania względem większej liczby procesów oraz że większym zaangażowaniem w działania podejmowane na rzecz wdrażania podejścia procesowego wykazują się przedsiębiorstwa średnie.

Tabela 29. Stopień definiowania systemu pomiaru rezultatów procesów w przedsiębiorstwach regionu kujawsko-pomorskiego

| Wielkość przedsiębiorstwa | % wskazań | | | | Razem |
|---------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | |
| małe | 50,2 | 26,4 | 13,8 | 9,6 | 100,0 |
| średnie | 35,8 | 32,1 | 17,9 | 14,2 | 100,0 |
| Razem MSP | 47,2 | 27,6 | 14,6 | 10,6 | 100,0 |

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Następnym etapem w procedurze wdrażania podejścia procesowego, jest wskazanie właścicieli procesów. Zgodnie z uzyskanymi wynikami 48,8% przedsiębiorstw nie powołuje właścicieli procesów. Z kolei 27,6% deklaruje, że wyznacza właścicieli tylko dla niektórych procesów, 14,6% – dla większości procesów i 10,6% dla wszystkich procesów.

Tabela 30. Stopień powoływania właścicieli procesów w przedsiębiorstwach regionu kujawsko-pomorskiego

| Wielkość przedsiębiorstwa | % wskazań | | | | Razem |
|---------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | |
| małe | 52,1 | 24,4 | 13,3 | 10,3 | 100,0 |
| średnie | 36,2 | 26,5 | 22,0 | 15,3 | 100,0 |
| Razem MSP | 48,8 | 24,8 | 15,1 | 11,4 | 100,0 |

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Ostatnim działaniem poddanym ocenie jest ciągle doskonalenie procesów, będące najbardziej zaawansowanym etapem w ramach wdrażania w przedsiębiorstwie podejścia procesowego. Zgodnie z deklaracjami respondentów tego zadania nie podejmuje się 46,9% przedsiębiorstw, natomiast 24,8% realizuje je tylko w odniesieniu do części procesów, 15,1% względem większości procesów i 11,4% względem wszystkich procesów. Spostrzeżenie to pozwala przyjąć, że w przypadku wszystkich analizowanych działań, przewidzianych w procedurze wdrażania podejścia procesowego, utrwaliła się tendencja, zgodnie z którą coraz mniejsza część przedsiębiorstw angażuje się w realizację kolejnego zadania w odniesieniu do większej liczby procesów.

Tabela 31. Stopień wprowadzania praktyki ciągłego doskonalenia procesów w przedsiębiorstwach regionu kujawsko-pomorskiego

| Wielkość przedsiębiorstwa | % wskazań | | | | Razem |
|---------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | |
| małe | 50,7 | 23,9 | 13,1 | 12,4 | 100,0 |
| średnie | 32,6 | 25,5 | 19,5 | 22,5 | 100,0 |
| Razem MSP | 46,9 | 24,2 | 14,4 | 14,5 | 100,0 |

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

W ramach systematycznego przeglądu literatury nie udało się zidentyfikować wyników badań odnoszących się do stopnia zaawansowania podejścia procesowego w przedsiębiorstwach sektora MSP. Tym samym trudno obiektywnie ocenić poziom zaawansowania zdiagnozowany w badanych przedsiębiorstwach regionu kujawsko-pomorskiego, nie mając punktu odniesienia.

Można jednak zauważyć, że większość badanych przedsiębiorstw angażuje się we wdrażanie i wykorzystywanie komponentów koncepcji podejścia procesowego. Ponad 60% przedsiębiorstw identyfikuje procesy, a ponad 20% realizuje to zadanie w odniesieniu do wszystkich procesów. Ponad 50% przedsiębiorstw deklaruje, że w sposób ciągły doskonalą procesy, a zatem realizuje najbardziej zaawansowane działanie przewidziane w systemie zarządzania procesami, przy tym aż 15% oznajmia, że doskonalą wszystkie procesy.

Uzyskane wyniki wskazują też, że 1134 badane przedsiębiorstwa są w jakimś stopniu zorientowane procesowo, ponieważ podjęły jakiegokolwiek spośród pięciu przyjętych w badaniu działań świadczących o stosowaniu podejścia procesowego. W konsekwencji z przyczyn obiektywnych pozostałe 152 biorące udział w badaniu przedsiębiorstwa

wyłączono z analiz identyfikujących wpływ czynników procesowych na konkurencyjność przedsiębiorstw.

Wyniki odnoszące się do poziomu zaawansowania podejścia procesowego należy uznać za optymistyczne, zwłaszcza, że nie odnoszą się do dużych przedsiębiorstw, wyróżniających się zwykle ponadprzeciętnym kapitałem intelektualnym. Należy jednak zadać pytanie – sugerując dalsze w tej materii badania – na ile obiektywnie odzwierciedlają one rzeczywistość badanych przedsiębiorstw. Ponadto, czy te działania są realizowane metodycznie, zgodnie z założeniami koncepcji zarządzania procesami, czy może intuicyjnie i w oderwaniu od ustalonych zasad. Czy mają one trwały charakter czy może są podejmowane spontanicznie i doraźnie. Czy efekty tych działań są wykorzystywane zgodnie z ich przeznaczeniem? Np. czy zidentyfikowane i zmapowane procesy służą ich realizatorom i są analizowane w poszukiwaniu usprawniających zmian? Czy system pomiarowy jest wykorzystywany do oceny pracy realizatorów procesów, do identyfikowania wąskich gardeł, do oceny dokonanych zmian w procesach? Czy właściciele procesów wykonują przewidziane dla nich zadania i czy realizują je kompetentnie? Czy są stosowane mechanizmy zapewniające ciągłe doskonalenie procesów? Itp.

Rozdział V. Podejście procesowe jako czynnik konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw regionu kujawsko-pomorskiego

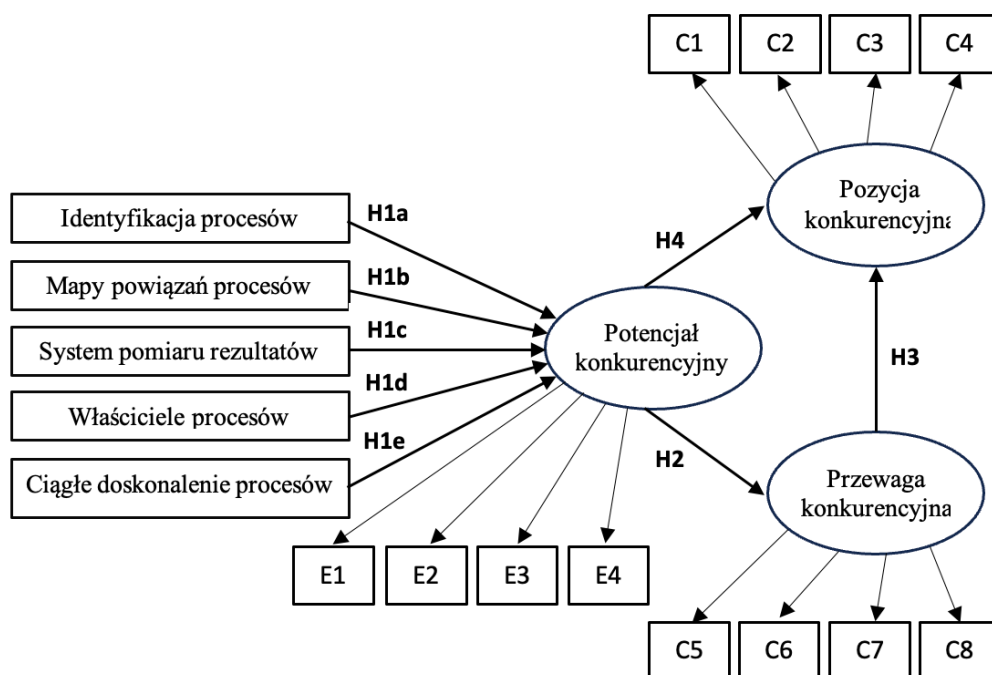
5.1. Ocena procesowych uwarunkowań konkurencyjności badanych przedsiębiorstw

Wpływ zaawansowania podejścia procesowego (orientacji procesowej) na konkurencyjność badanych przedsiębiorstw zweryfikowany został za pomocą modeli równań strukturalnych SEM (*Structural Equation Modeling*). Modele równań strukturalnych SEM to zestaw procedur i narzędzi statystycznych, które służą do pomiaru zależności przyczynowych w empirycznych badaniach naukowych. „Metodologia SEM pozwala na jednoczesne uwzględnianie relacji między niezależnymi i zależnymi oraz mierzalnymi (obserwowalnymi), jak i nieobserwowalnymi (ukrytymi) zmiennymi. Ponadto możliwe jest ujmowanie w modelu potencjalnych błędów pomiaru wszystkich zmiennych obserwowalnych oraz estymowanie i testowanie wariacji oraz kowariancji między zmiennymi, a także badanie zależności bezpośrednich i pośrednich występujących pomiędzy nimi” (Pearl, 2000).

W modelach równań strukturalnych SEM, będących modelami analizy ścieżkowej, dopuszcza się występowanie zmiennych ukrytych. Modele te pozwalają na analizę związków przyczynowo-skutkowych z uwzględnieniem zmiennych ukrytych, niemierzalnych wprost (Bollen, 1989; Konarski, 2009). Czynnikiem takimi w przeprowadzonym badaniu są potencjał konkurencyjny, przewaga konkurencyjna oraz pozycja konkurencyjna, na które składa się kilka elementów, a każdy z nich powiązany jest z odpowiednim pytaniem kwestionariusza ankiety. Podejście procesowe – ze względu na jego złożoność – zdecydowano się analizować w podziale na poszczególne składowe, tj. podejmowane dla jego zapewnienia działania, jednak założono, że są one ze sobą powiązane. Zweryfikowano również, w jaki sposób potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa przekłada się na przewagę konkurencyjną i osiąganą w sektorze pozycję.

Założenia szacowanego modelu w ujęciu graficznym zostały zaprezentowane na schemacie 10.

Schemat 10. Założenia szacowanego modelu w ujęciu graficznym



Źródło: opracowanie własne.

Strukturalny model ekonometryczny składa się z dwóch części. Pierwszą z nich stanowi model zewnętrzny (pomiarowy), który jest odpowiednikiem confirmacyjnej analizy czynnikowej (CFA), zaś drugą – model wewnętrzny odzwierciedlający związki o charakterze przyczynowo-skutkowym pomiędzy zmiennymi ukrytymi. Model pomiarowy powinien być poprawny pod względem rzetelności, spójności i trafności pomiaru (Sudolska et al., 2022). Spełnienie tych warunków wymusiło modyfikację liczby czynników dla zmiennych latentnych. Każda zmienna latentna (pozycja konkurencyjna, przewaga konkurencyjna i potencjał konkurencyjny) składa się z czterech czynników (tabela 32).

Tabela 32. Zmienne ukryte i odpowiadające im zmienne obserwowalne

| Czynniki | Wskaźniki dla danego czynnika |
|-----------------------|---|
| Pozycja konkurencyjna | Przedsiębiorstwo w porównaniu do głównych konkurentów: C1_1) posiada bardziej zadowolonych klientów C1_2) udział w rynku rośnie C1_3) przychody są wyższe C1_4) zyski są wyższe |

| | |
|-------------------------|--|
| Przewaga konkurencyjna | Przedsiębiorstwo w porównaniu do głównych konkurentów: C1_5) posiada wyższą jakość produktów i/lub usług C1_6) ma atrakcyjniejsze ceny C1_7) posiada lepszą dostępność produktów i/lub usług C1_8) realizuje skuteczniejsze działania promocyjne |
| Potencjał konkurencyjny | Przedsiębiorstwo: E1_1) posiada nowoczesne technologie E1_2) wspiera swoich pracowników w podnoszeniu kwalifikacji E1_3) posiada silny potencjał finansowy E1_4) zatrudnia pracowników chętnie ze sobą współpracujących |

Źródło: opracowanie własne.

W tabeli 32 przedstawiono poszczególne czynniki (zmiennne ukryte) ujęte w badaniu, wraz z opisującymi je pytaniami kwestionariusza. Należy zaznaczyć, że poszczególne czynniki w tabeli nie wyczerpują całkowicie puli pytań dostępnych w kwestionariuszu ankiety. Ich lista została ograniczona do kilku, tak by zapewnić jak najwyższą ich statystykę rzetelności, wyrażoną statystyką Alfa-Cronbacha. Miało to kluczowe znaczenie dla zapewnienia odpowiedniej jakości szacowanego modelu SEM.

Wyniki modelu zewnętrznego zostały przedstawione w tabeli 33.

Tabela 33. Wyniki estymacji modelu zewnętrznego SEM

| Relacja | Parametr | Ocena parametru | Błąd standardowy | Wartość P |
|------------------------------|--------------|-----------------|------------------|--------------|
| E1 → potencjał konkurencyjny | β_1 | 0,701 | 0,074 | 0,000 |
| E2 → potencjał konkurencyjny | β_2 | 0,643 | 0,064 | 0,000 |
| E3 → potencjał konkurencyjny | β_3 | 0,725 | 0,080 | 0,001 |
| E4 → potencjał konkurencyjny | β_4 | 0,757 | | |
| C5 → przewaga konkurencyjna | β_5 | 0,608 | 0,059 | 0,000 |
| C6 → przewaga konkurencyjna | β_6 | 0,735 | | |
| C7 → przewaga konkurencyjna | β_7 | 0,768 | 0,065 | 0,000 |
| C8 → przewaga konkurencyjna | β_8 | 0,712 | 0,065 | 0,001 |
| C1 → pozycja konkurencyjna | β_9 | 0,682 | 0,049 | 0,000 |
| C2 → pozycja konkurencyjna | β_{10} | 0,837 | 0,056 | 0,001 |

| | | | | |
|----------------------------|--------------|-------|-------|--------------|
| C3 → pozycja konkurencyjna | β_{11} | 0,847 | 0,056 | 0,001 |
| C4 → pozycja konkurencyjna | β_{12} | 0,759 | | |

*Dla części zmiennych relacji błędy standardowe nie zostały oszacowane co jest konsekwencją konieczności zapewnienia identyfikowalności modelu.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Wyniki oceny poprawności konstruktów oraz miary jakości dopasowania modelu CFA przedstawia tabela 34, natomiast tabela 35 przedstawia ocenę trafności dyskryminacyjnej.

Tabela 34. Wyniki oceny poprawności konstruktów oraz miary jakości dopasowania modelu CFA

| | Alpha | CR | AVE |
|-------------------------|--------------|-----------|------------|
| Potencjał konkurencyjny | 0,693 | 0,800 | 0,501 |
| Przewaga konkurencyjna | 0,783 | 0,800 | 0,502 |
| Pozycja konkurencyjna | 0,859 | 0,864 | 0,615 |

Objaśnienie: alfa – alfa Cronbacha; CR – Composite reliability; AVE – przeciętna wariancja wyodrębniona.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Tabela 35. Ocena trafności dyskryminacyjnej

| Wskaźnik HTMT | Przewaga konkurencyjna | Pozycja konkurencyjna |
|-------------------------|-------------------------------|------------------------------|
| Potencjał konkurencyjny | 0,834 | |
| Przewaga konkurencyjna | 0,612 | 0,647 |

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Zgodnie z uzyskanymi wynikami wszystkie ładunki czynnikowe przy przyjętym poziomie istotności 0,05 są istotne statycznie i większe od zalecanej wartości 0,6 (Field, 2005). Dodatkowo poszczególne czynniki odnoszące się do pozycji, przewagi i potencjału konkurencyjnego zweryfikowane zostały pod kątem rzetelności skali oraz trafności zbieżnej i dyskryminacyjnej. Rzetelność skal pomiarowych zweryfikowana została poprzez statystykę Alfa Cronbacha oraz wskaźnik CR (*Composite reliability*). Ich wartość, zgodnie ze wskazaniem literatury, powinna być większa niż 0,7 (Cortina, 1993). Zalecana wartość wskaźnika AVE mierzącego trafność zbieżną (*Convergent validity*), wynosi minimum 0,5 (Fornell & Larcker, 1981), zaś czynniki uważa się za spełniające kryterium trafności dyskryminującej, jeżeli

wartości wskaźnika HTMT są mniejsze od 0,9 (Henseler et al., 2015). Wyniki zaprezentowane w tabelach 4.3 oraz 4.4 jednoznacznie wskazują, że warunki brzegowe dotyczące rzetelności poszczególnych skal, jak i ich trafności zostały spełnione. Dla wszystkich czynników wartości statystyki Alfa Cronbacha były na poziomie wyższym od 0,7, co oznacza bardzo dobrą rzetelność zastosowanej skali i potwierdza właściwy wybór pytań do opisu badanego zjawiska (Cortina, 1993). Jedynie w przypadku potencjału konkurencyjnego wartość ta jest nieznacznie niższa, ale pozostaje to bez związku na dalszy wynik badania.

Bezpośrednio w modelu zastosowano też zmienne obserwowalne określające zaawansowanie podejścia procesowego w badanych przedsiębiorstwach, które zgodnie z przyjętym założeniem determinują wymienione wyżej zmienne latentne (tabela 36).

Tabela 36. Zmienne obserwowalne określające zaawansowanie podejścia procesowego

| Czynnik | Wskaźniki dla danego czynnika |
|------------------------------------|---|
| Identyfikacja procesów | stopień realizacji w przedsiębiorstwie identyfikowania procesów |
| Mapa powiązań procesów | stopień realizacji w przedsiębiorstwie budowania mapy powiązań procesów |
| System pomiaru rezultatów procesów | stopień realizacji w przedsiębiorstwie definiowania systemu pomiaru rezultatów procesów |
| Właściciele procesów | stopień realizacji w przedsiębiorstwie powoływania właścicieli procesów |
| Ciągłe doskonalenie procesów | stopień realizacji w przedsiębiorstwie ciągłego doskonalenia procesów |

Źródło: opracowanie własne.

Zebrane dane zostały ograniczone do 1134 przedsiębiorstw, które są zorientowane procesowo, czyli podjęły jakiegokolwiek spośród pięciu przyjętych w badaniu działań świadczących o stosowaniu podejścia procesowego. Sam model oszacowany został w pakiecie IBM SPSS Amos v.16 metodą największej wiarygodności (Żurek, 2016). Przyjęto współczynnik istotności na poziomie 0,05. Otrzymane wyniki zweryfikowano przy pomocy procedury bootstrap. Wyniki modelu zewnętrznego SEM przedstawia tabela 33, wyniki modelu wewnętrznego SEM tabela 37, wartości korelacji i kowariancji – tabela 38, efekty całkowite – tabela 39, natomiast ocena dopasowania modelu do danych – tabela 40.

Tabela 37. Wyniki estymacji modelu wewnętrznego SEM

| Relacja | Parametr | Ocena parametru | Błąd standardowy | Wartość P |
|---|------------|-----------------|------------------|--------------|
| Identyfikacja procesów -> potencjał konkurencyjny | α_1 | -0,372 | 0,058 | 0,000 |
| Mapa powiązań procesów -> potencjał konkurencyjny | α_2 | 0,105 | 0,053 | 0,064 |
| System pomiaru rezultatów procesów -> potencjał konkurencyjny | α_3 | 0,148 | 0,057 | 0,007 |
| Właściciele procesów -> potencjał konkurencyjny | α_4 | 0,196 | 0,065 | 0,002 |
| Ciągłe doskonalenie procesów -> potencjał konkurencyjny | α_5 | 0,219 | 0,059 | 0,000 |
| Potencjał konkurencyjny -> przewaga konkurencyjna | α_6 | 0,459 | 0,051 | 0,000 |
| Potencjał konkurencyjny -> pozycja konkurencyjna | α_7 | 0,026 | 0,040 | 0,453 |
| Przewaga konkurencyjna -> pozycja konkurencyjna | α_8 | 0,889 | 0,056 | 0,000 |

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Zgodnie z otrzymanymi wynikami (tabela 37) wdrażanie systemu pomiaru rezultatów, wyznaczanie właścicieli procesów i ciągłe doskonalenie procesów powodują istotny statystycznie wzrost potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstwa (α_3 , α_4 , α_5). Im więcej procesów jest w przedsiębiorstwie identyfikowanych tym bardziej słabnie potencjał konkurencyjny, zatem kompleksowe identyfikowanie procesów nie przynosi zamierzonych skutków w postaci wspierania konkurencyjności przedsiębiorstwa. Przy przyjętym w diagnozowaniu poziomie istotności równym 0,05, wpływ budowania mapy powiązań procesów na potencjał konkurencyjny okazał się nieistotny statystycznie (α_2). Należy jednak zauważyć, że wartość P dla tego parametru w sposób nieznaczny odbiega od wartości 0,05 i wynosi 0,064. Warto więc istotność tej relacji zweryfikować ponownie, na etapie kolejnego badania.

Dodatkowo wyniki potwierdzają istotny wpływ potencjału konkurencyjnego na uzyskaną przewagę konkurencyjną (α_6) oraz przewagi konkurencyjnej na osiągniętą pozycję konkurencyjną (α_8). Wpływ samego potencjału konkurencyjnego na pozycję konkurencyjną (α_7) okazał się nieistotny statystycznie.

Tabela 38. Wartości współczynników korelacji i kowariancji pomiędzy etapami orientacji procesowej

| Relacja | Parametr | Kowariancja | Korelacja | Wartość P |
|---|------------|-------------|-----------|--------------|
| Identyfikacja procesów <-> Mapa powiązań | π_1 | 0,445 | 0,500 | 0,000 |
| Identyfikacja procesów <-> System pomiaru rezultatów | π_2 | 0,409 | 0,511 | 0,000 |
| Identyfikacja procesów <-> Właściciele procesów | π_3 | 0,378 | 0,465 | 0,000 |
| Identyfikacja procesów <-> Ciągłe doskonalenie | π_4 | 0,385 | 0,455 | 0,000 |
| Mapa powiązań procesów <-> System pomiaru rezultatów | π_5 | 0,741 | 0,680 | 0,000 |
| Mapa powiązań procesów <-> Właściciele procesów | π_6 | 0,760 | 0,685 | 0,000 |
| Mapa powiązań procesów <-> Ciągłe doskonalenie | π_7 | 0,743 | 0,644 | 0,000 |
| System pomiaru rezultatów <-> Właściciele procesów | π_8 | 0,651 | 0,654 | 0,000 |
| System pomiaru rezultatów <-> Ciągłe doskonalenie | π_9 | 0,640 | 0,619 | 0,000 |
| Właściciele procesów <-> Ciągłe doskonalenie | π_{10} | 0,808 | 0,768 | 0,000 |

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Otrzymane wyniki wykazały, że pomiędzy wszystkimi etapami istnieją zależności. Wszystkie korelacje okazały się dodatnie oraz istotne statystycznie.

Tabela 39. Zestandaryzowane efekty całkowite

| Czynnik | Potencjał konkurencyjny | Przewaga konkurencyjna | Pozycja konkurencyjna |
|---------------------------|-------------------------|------------------------|-----------------------|
| Identyfikacja procesów | -0,372 | -0,171 | -0,162 |
| Mapa powiązań procesów | 0,105 | 0,048 | 0,046 |
| System pomiaru rezultatów | 0,148 | 0,068 | 0,064 |
| Właściciele procesów | 0,196 | 0,090 | 0,085 |
| Ciągłe doskonalenie | 0,219 | 0,100 | 0,095 |
| Potencjał konkurencyjny | | 0,459 | 0,435 |
| Przewaga konkurencyjna | | | 0,889 |

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Zaletą modelowania równań strukturalnych SEM jest możliwość uwzględniania nie tylko relacji o charakterze bezpośrednim, ale również pośrednim. Tym samym efekt całkowity wpływu stanowi sumę efektów pośrednich i bezpośrednich. Przykładowo, w modelu nie zakładano wpływu bezpośredniego orientacji procesowej na przewagę konkurencyjną czy pozycję konkurencyjną. Niemniej podejście procesowe poprzez potencjał konkurencyjny na obie wielkości również wpływa (pośrednio). Zgodnie z uzyskanymi wynikami przedstawionymi w tabeli 39, zarówno na potencjał konkurencyjny, przewagę konkurencyjną, jak i pozycję konkurencyjną najsilniejszy wpływ miały pierwszy i ostatni etap wdrażania podejścia procesowego. Przy czym w przypadku identyfikacji procesów był to zawsze wpływ ujemny i wynosił odpowiednio: -0,372 w przypadku potencjału konkurencyjnego, -0,171 dla przewagi konkurencyjnej oraz -0,162 dla pozycji konkurencyjnej.

Ponadto warto przypomnieć, że bezpośredni wpływ potencjału na pozycję konkurencyjną (α_7) był nieistotny statycznie. Potencjał ten wpływa jednak na pozycję konkurencyjną w sposób pośredni – poprzez przewagę konkurencyjną. Oba parametry (α_6 i α_8) były istotne statycznie, a wielkość pośrednia wpływu potencjału na pozycję konkurencyjną, będąca jednocześnie efektem całkowitym, wynosiła 0,435.

W celu zweryfikowania stopnia dopasowania modelu SEM zastosowano:

- **miary porównujące estymowany model z modelem bazowym**

IFI (*Incremental Fix Index*)

Wskaźnik ten oblicza się wg wzoru:

$$\mathbf{IFI} = \frac{T_b - T_h}{T_b - df_h}$$

gdzie:

T_h – statystyka chi-kwadrat estymowanego modelu,

df_h – stopnie swobody modelu estymowanego,

T_b – statystyka chi-kwadrat modelu bazowego (niezależnego).

Wartości wskaźnika IFI powinny zawierać się w przedziale $<0;1>$, przy czym model uznaje się za dobrze dopasowany, jeśli wartość tego współczynnika jest większa od 0,95. W literaturze dotyczącej modelowania równań strukturalnych SEM, jak również w stosownym wyspecjalizowanym oprogramowaniu w celu zbadania stopnia dopasowania modelu stosuje się również wskaźniki TFI, RFI, NFI, CFI, których wyliczanie i interpretacja opierają się na podobnej zasadzie, co IFI (Bollen, 1989).

- **średniokwadratowy błąd aproksymacji**

RMSEA (*Root Mean Square Error of Approximation*)

Wskaźnik ten oblicza się wg wzoru:

$$RMSEA = \sqrt{\frac{T_h - df_h}{(N - 1)df_h}}$$

W przeciwieństwie do opisywanej miary IFI, podczas obliczania wskaźnika RMSEA nie następuje porównywanie modelu estymowanego z modelem bazowym. Oznaczenia są analogiczne jak w formule IFI. Im niższa wartość wyliczonego na podstawie modelu

wskaźnika RMSEA tym lepszy stopień dopasowania modelu. Przyjmuje się, że dla wartości RMSEA mniejszej od 0,05 model jest bardzo dobrze dopasowany do danych, natomiast przypadek wartości wskaźnika większej od 0,10 oznacza już złe dopasowania modelu do danych (Bollen & Curran, 2006).

Tabela 40. Wskaźniki dopasowania modelu do danych

| Wskaźnik | CMIN/DF | IFI | RMSEA |
|------------------------|--------------|--------------|--------------|
| Model szacowany | 8,801 | 0,881 | 0,096 |
| Model bazowy | 51,668 | 0 | 0,254 |
| Model nasycony | | 1 | |

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Wartości statystyki $IFI > 0,85$ oraz $RMSEA < 0,1$ potwierdzają poprawne dopasowanie modelu do danych. W literaturze zaleca się, by wartość statystyki RMSEA nie przekraczała jednak wartości 0,08 (Bollen & Curran, 2006). Z tego względu otrzymane wyniki zweryfikowano przy pomocy procedury bootstrap. W przypadku modeli SEM procedura ta pozwala na określenie przedziałów ufności dla poszczególnych parametrów oszacowanych metodą największej wiarygodności oraz potwierdzenie ich istotności (Byrne, 2010). W badaniu procedurę bootstrap przeprowadzono z wykorzystaniem 5000 próbek.

Tabela 41. Wyniki procedury bootstrap dla modelu wewnętrznego SEM

| Parametr | Ocena parametru | Średnia | Obciążenie | Błąd obciążenia | Dolna granica | Górna granica | Wartość P |
|------------|-----------------|---------|------------|-----------------|---------------|---------------|-----------|
| α_1 | -0,372 | -0,372 | 0,000 | 0,001 | -0,452 | -0,296 | 0,000 |
| α_2 | 0,105 | 0,107 | 0,001 | 0,001 | -0,002 | 0,207 | 0,054 |
| α_3 | 0,148 | 0,150 | 0,002 | 0,001 | 0,044 | 0,243 | 0,003 |
| α_4 | 0,196 | 0,195 | -0,001 | 0,001 | 0,073 | 0,321 | 0,002 |
| α_5 | 0,219 | 0,217 | -0,002 | 0,001 | 0,115 | 0,321 | 0,000 |
| α_6 | 0,459 | 0,456 | -0,004 | 0,001 | 0,347 | 0,568 | 0,000 |
| α_7 | 0,026 | 0,026 | 0,000 | 0,001 | -0,061 | 0,110 | 0,550 |
| α_8 | 0,889 | 0,889 | 0,000 | 0,000 | 0,828 | 0,952 | 0,000 |

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Oszacowane przedziały ufności jedynie dla parametrów α_2 i α_7 zawierają wartość 0, co potwierdza ich nieistotność, tak samo jak metoda największej wiarygodności. Podobnie oszacowana na podstawie bootstrap wartość p również wskazuje na istotność wszystkich pozostałych parametrów przy przyjętym poziomie istotności równym 0,05.

Uzyskane w części analitycznej wyniki pozwalają zweryfikować poszczególne hipotezy. Weryfikacja hipotezy H1 odbywa się za sprawą łącznej weryfikacji hipotez H1a, H1b, H1c, H1d i H1e. Odrzucenie którejkolwiek z nich zmusza do odrzucenia hipotezy głównej H1.

Zgodnie z uzyskanymi wynikami (tabela 37) nie ma podstaw do odrzucenia hipotez H1b, H1d i H1e. Są natomiast podstawy do odrzucenia hipotezy H1a, jako że wartość parametru równa się -0,372, a zatem zależność jest ujemna, czyli odwrotna niż zakładana w hipotezie. W wyniku weryfikacji hipotez szczegółowych należy zatem przyjąć, że:

1. zwiększenie stopnia realizacji w przedsiębiorstwach identyfikowania procesów wpływa na **obniżenie** poziomu rozwoju ich potencjałów konkurencyjnych (H1a);
2. zwiększenie stopnia realizacji w przedsiębiorstwach budowania mapy powiązań procesów **nie wpływa** na wzrost poziomu rozwoju ich potencjałów konkurencyjnych (H1b);
3. zwiększenie stopnia realizacji w przedsiębiorstwach definiowania systemu pomiaru rezultatów procesów wpływa na wzrost poziomu rozwoju ich potencjałów konkurencyjnych (H1c);
4. zwiększenie stopnia realizacji w przedsiębiorstwach powoływania właścicieli procesów wpływa na wzrost poziomu rozwoju ich potencjałów konkurencyjnych (H1d);
5. zwiększenie stopnia realizacji w przedsiębiorstwach ciągłego doskonalenia procesów wpływa na wzrost poziomu rozwoju ich potencjałów konkurencyjnych (H1e).

Ostatecznie należy odrzucić hipotezę H1. Nie można zatem przyjąć, że zwiększenie stopnia zaawansowania w przedsiębiorstwach podejścia procesowego wpływa na wzrost poziomu rozwoju ich potencjału konkurencyjnego, ponieważ wzrost stopnia realizacji identyfikowania procesów w przedsiębiorstwach obniża, a nie zwiększa poziom rozwoju ich potencjału konkurencyjnego. A ponadto wzrost stopnia realizacji w przedsiębiorstwach budowania map powiązań procesów nie wpływa na wzrost poziomu rozwoju ich potencjałów konkurencyjnych.

Oszacowane parametry nie dają podstaw do odrzucenia hipotez H2 i H3, ale dają takie podstawy do odrzucenia hipotezy H4, ponieważ założony w niej wpływ okazał się nieistotny statystycznie. W konsekwencji należy przyjąć, że:

1. zwiększenie stopnia zaawansowania w przedsiębiorstwach podejścia procesowego **nie** wpływa na wzrost poziomu rozwoju ich potencjału konkurencyjnego (H1);
2. wzrost poziomu rozwoju potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstw wpływa na zdobycie przez nie przewag konkurencyjnych na rynku (H2);
3. zdobyte na rynku przewagi konkurencyjne wpływają na osiąganą przez przedsiębiorstwa wyższą względem konkurentów pozycję konkurencyjną (H3);
4. wzrost poziomu rozwoju potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstw **nie** wpływa bezpośrednio na osiąganą przez nie wyższą względem konkurentów pozycję w sektorze (H4), a jedynie pośrednio – poprzez uzyskane przewagi konkurencyjne.

H1 została sfalsyfikowana, ponieważ wzrost stopnia identyfikowania procesów osłabia rozwój potencjału konkurencyjnego. Im więcej procesów jest w przedsiębiorstwie identyfikowanych tym bardziej obniża się poziom rozwoju potencjału konkurencyjnego. Kompleksowe identyfikowanie procesów, świadczące o wzroście zaawansowania podejścia procesowego, nie wzmacnia potencjału konkurencyjnego, który wpływając na przewagi konkurencyjne i pozycję konkurencyjną kształtuje wysoki poziom konkurencyjności. Zatem zaawansowane identyfikowanie procesów osłabiając potencjał konkurencyjny negatywnie wpływa na poziom konkurencyjności przedsiębiorstwa. Przyczyny takiego stanu rzeczy można upatrywać w tym, że nadmierne identyfikowanie procesów po pierwsze jest czasochłonne, pracochłonne i kosztochłonne, a po drugie znacząco zwiększa stopień formalizacji prowadzonej działalności i być może ogranicza elastyczność przedsiębiorstwa, co jest szczególnie niebezpieczne w przypadku MSP.

Identyfikowanie procesów wpływa na wzrost kosztów funkcjonowania przedsiębiorstwa na etapie realizacji tego działania, zatem osłabia jego potencjał finansowy. Absorbują pracowników, więc nie mają oni czasu w trakcie realizacji tego zadania na podnoszenie swoich kwalifikacji i współpracę w ramach bieżącej działalności. Być może też odwraca uwagę kadry kierowniczej od potrzeby doskonalenia technologii, gdyż koncentruje się ona na wdrażaniu systemu zarządzania procesami. Identyfikowanie procesów jest działaniem wprowadzającym do procesowego podejścia przedsiębiorstwa, a zatem jest szczególnie zajmujące w pierwszym okresie procesowej transformacji. Skoro jednak małe i średnie przedsiębiorstwa co do zasady nie posiadają wysokiej dojrzałości procesowej,

najprawdopodobniej w większości przypadków są właśnie na początkowym etapie tej transformacji.

Pozwala to sformułować spostrzeżenie, że identyfikowanie procesów w małych i średnich przedsiębiorstwach powinno koncentrować się przede wszystkim na procesach podstawowych i być może kluczowych dla prowadzonej działalności procesach wspierających i zarządczych. Niemożliwym jednak stanie się wtedy realizowanie w odniesieniu do wszystkich procesów kolejnych istotnych statystycznie działań przewidzianych w podejściu procesowym, tj. budowanie systemu pomiaru rezultatów procesów, powoływanie właścicieli procesów oraz ciągłe doskonalenie procesów. Ten aspekt niewątpliwie wymaga pogłębionych badań i diagnozy rzeczywistych przyczyn ujemnej zależności pomiędzy stopniem realizacji w przedsiębiorstwach identyfikowania procesów a poziomem rozwoju ich potencjałów konkurencyjnych i analogicznie braku zależności pomiędzy stopniem realizacji w przedsiębiorstwach budowania map powiązań procesów a poziomem rozwoju ich potencjałów konkurencyjnych

Łatwiejsze do wyjaśnienia na płaszczyźnie naukowej wydaje się odrzucenie hipotezy H4. Miała ona na celu weryfikację założenia wynikającego z teorii zasobowej, według którego przedsiębiorstwo uzyskuje przewagę konkurencyjną w sferze zasobów i na podstawie tej przewagi uzyskuje lepsze od konkurentów wyniki świadczące o jego pozycji konkurencyjnej. Jak się jednak okazuje, nie wystarczy zbudować przewagi zasobowej, żeby posiadać wysoką konkurencyjność. Trzeba ją najpierw przetransponować do postaci przewagi rynkowej i dopiero dzięki niej można osiągać wyższe od konkurentów wyniki rynkowe i finansowe. Należy zatem potwierdzić zawartą w części teoretycznej tezę, że przedsiębiorstwo dopiero wtedy posiada przewagę konkurencyjną, jeśli osiąga ją na rynku, a zatem jest ona dostrzegana i doceniana przez klientów.

Pozostałe hipotezy potwierdzają założenia Autorki, jakie zostały przez nią przyjęte w następstwie przeprowadzonej analizy literatury przedmiotu i zidentyfikowanej luki badawczej. Mianowicie przedsiębiorstwa, dążąc do wzrostu swojej konkurencyjności za sprawą wzmacniania potencjału konkurencyjnego, powinny definiować systemy pomiaru rezultatów procesów, powoływać właścicieli procesów i ciągle doskonalić procesy, a przy tym powinny robić to w odniesieniu do wszystkich procesów. Jak się okazuje, wzmacniany w ten sposób potencjał konkurencyjny umożliwia przedsiębiorstwom zdobywanie na rynku przewag konkurencyjnych, a te pozwalają na uzyskiwanie lepszych wyników rynkowo-finansowych i osiąganie wyższej względem konkurentów pozycji konkurencyjnej.

W dalszej części zweryfikowano również wpływ orientacji procesowej na potencjał konkurencyjny w zależności od poziomu orientacji przedsiębiorstwa, jego wieku, wielkości oraz sektora działalności. W każdym przypadku przy pomocy statystyki t zweryfikowano istotność różnic w ocenie parametrów pomiędzy grupami. W pierwszym przypadku wyodrębniono 2 grupy przedsiębiorstw, z których pierwsza podjęła maksymalnie dwa spośród pięciu przyjętych w badaniu działań świadczących o wdrażaniu podejścia procesowego, odnośnie ustalania poziomu orientacji procesowej, zaś druga – co najmniej 3. Wartości oszacowanych parametrów modelu w grupie przedsiębiorstw o poziomie orientacji procesowej nie większej niż dwa i wyższej przedstawia tabela 42.

Tabela 42. Parametry oszacowanego modelu SEM ze względu na orientację procesową

| Para- metr | Relacja | Orientacja procesowa max 2 | | Orientacja procesowa min 3 | | Statystyka t* |
|---------------|---|-------------------------------|--------------|-------------------------------|--------------|------------------|
| | | ocena parametru | Wartość P | ocena parametru | Wartość P | |
| α_1 | Identyfikacja procesów -> potencjał konkurencyjny | -0,410 | 0,000 | -0,186 | 0,078 | -0,132 |
| α_2 | Mapa powiązań procesów -> potencjał konkurencyjny | -0,095 | 0,041 | -0,172 | 0,252 | 0,812 |
| α_3 | System pomiaru rezultatów -> potencjał konkurencyjny | -0,138 | 0,003 | 0,434 | 0,002 | -3,565 |
| α_4 | Właściciele procesów -> potencjał konkurencyjny | -0,023 | 0,655 | 0,211 | 0,051 | -1,987 |
| α_5 | Ciągłe doskonalenie -> potencjał konkurencyjny | 0,053 | 0,317 | 0,179 | 0,041 | -1,520 |
| α_6 | Potencjał konkurencyjny -> przewaga konkurencyjna | 0,859 | 0,000 | 0,310 | 0,000 | 4,249 |
| α_7 | Potencjał konkurencyjny -> wynik finansowy | 0,094 | 0,511 | 0,017 | 0,648 | 0,444 |
| α_8 | Przewaga konkurencyjna -> wynik finansowy | 0,779 | 0,000 | 0,933 | 0,000 | -2,379 |
| π_1 | Identyfikacja procesów <-> Mapa powiązań | 0,142 | 0,001 | 0,780 | 0,000 | -3,125 |
| π_2 | Identyfikacja procesów <-> System pomiaru rezultatów | 0,149 | 0,000 | 0,758 | 0,000 | -3,654 |
| π_3 | Identyfikacja procesów <-> Właściciele procesów | 0,153 | 0,000 | 0,482 | 0,000 | -2,074 |
| π_4 | Identyfikacja procesów <-> Ciągłe doskonalenie | 0,195 | 0,000 | 0,293 | 0,000 | 0,742 |
| π_5 | Mapa powiązań procesów | 0,003 | 0,945 | 0,884 | 0,000 | -7,201 |

| | | | | | | |
|--------------------|---|------------------------------|-------|------------------------------|-------|---------------|
| | <-> System pomiaru rezultatów | | | | | |
| π_6 | Mapa powiązań procesów <-> Właściciele procesów | 0,211 | 0,000 | 0,721 | 0,000 | -3,427 |
| π_7 | Mapa powiązań procesów <-> Ciągłe doskonalenie | 0,182 | 0,000 | 0,529 | 0,000 | -1,817 |
| π_8 | System pomiaru rezultatów <-> Właściciele procesów | 0,076 | 0,081 | 0,714 | 0,000 | -6,224 |
| π_9 | System pomiaru rezultatów <-> Ciągłe doskonalenie | 0,070 | 0,108 | 0,535 | 0,000 | -4,392 |
| π_{10} | Właściciele procesów <-> Ciągłe doskonalenie | 0,506 | 0,000 | 0,704 | 0,000 | -0,584 |
| Dopasowanie modelu | | IFI = 0,913 RMSEA = 0,062 | | IFI = 0,872 RMSEA = 0,010 | | |

*Wartości pogrubione statystyki t oznaczają istotne statystycznie różnice w ocenie parametrów pomiędzy grupami.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Zgodnie z uzyskanymi wynikami wśród przedsiębiorstw, których orientacja procesowa kształtowała się na poziomie 1 i 2, zarządzanie procesami w zakresie systemu pomiaru rezultatów i właściciele procesów miało negatywny wpływ na potencjał konkurencyjny (α_3 i α_4). Dodatkowo w przypadku przedsiębiorstw o niższym poziomie orientacji procesowej wpływ potencjału konkurencyjnego na przewagę konkurencyjną jest znacznie silniejszy α_6 . W grupie tej jednocześnie istotnie statystycznie słabszy jest wpływ przewagi konkurencyjnej na wynik finansowy (α_8). Warto również zaznaczyć, że praktycznie wszystkie zależności pomiędzy składowymi orientacji procesowej są silniejsze w przypadku przedsiębiorstw będących na wyższym poziomie orientacji procesowej (parametry π).

W dalszej kolejności podzielono badane przedsiębiorstwa ze względu na ich wiek, czyli rok założenia. Wartość graniczną wyznaczono na podstawie mediany roku utworzenia. Wartości oszacowanych parametrów modelu w grupach przedsiębiorstw wyodrębnionych na podstawie ich wieku przedstawia tabela 43.

Tabela 43. Parametry oszacowanego modelu SEM ze względu na wiek przedsiębiorstwa

| Parametr | Relacja | Rok założenia < 2000 | | Rok założenia > 1999 | | Statystyka t* |
|------------|------------------------|----------------------|-----------|----------------------|-----------|---------------|
| | | ocena parametru | Wartość P | ocena parametru | Wartość P | |
| α_1 | Identyfikacja procesów | -0,410 | 0,000 | -0,334 | 0,000 | -1,267 |

| | | | | | | |
|------------|---|--------|-------|--------|-------|--------|
| | -> potencjał konkurencyjny | | | | | |
| α_2 | Mapa powiązań procesów -> potencjał konkurencyjny | -0,095 | 0,041 | 0,065 | 0,456 | 0,793 |
| α_3 | System pomiaru rezultatów -> potencjał konkurencyjny | -0,138 | 0,003 | 0,160 | 0,051 | -0,070 |
| α_4 | Właściciele procesów -> potencjał konkurencyjny | -0,023 | 0,655 | 0,218 | 0,020 | -0,202 |
| α_5 | Ciągłe doskonalenie -> potencjał konkurencyjny | 0,053 | 0,317 | 0,161 | 0,066 | 1,284 |
| α_6 | Potencjał konkurencyjny -> przewaga konkurencyjna | 0,859 | 0,000 | 0,471 | 0,000 | -1,078 |
| α_7 | Potencjał konkurencyjny -> wynik finansowy | 0,094 | 0,511 | -0,011 | 0,825 | -0,937 |
| α_8 | Przewaga konkurencyjna -> wynik finansowy | 0,779 | 0,000 | 0,950 | 0,000 | 0,923 |
| π_1 | Identyfikacja procesów <-> Mapa powiązań | 0,142 | 0,001 | 0,541 | 0,000 | -0,714 |
| π_2 | Identyfikacja procesów <-> System pomiaru rezultatów | 0,149 | 0,000 | 0,522 | 0,000 | 0,314 |
| π_3 | Identyfikacja procesów <-> Właściciele procesów | 0,153 | 0,000 | 0,491 | 0,000 | -0,408 |
| π_4 | Identyfikacja procesów <-> Ciągłe doskonalenie | 0,195 | 0,000 | 0,442 | 0,000 | 0,572 |
| π_5 | Mapa powiązań procesów <-> System pomiaru rezultatów | 0,003 | 0,945 | 0,692 | 0,000 | 0,011 |
| π_6 | Mapa powiązań procesów <-> Właściciele procesów | 0,211 | 0,000 | 0,672 | 0,000 | 0,260 |

| | | | | | | |
|--------------------|---|---|-------|---|-------|-------|
| π_7 | Mapa powiązań procesów <-> Ciągłe doskonalenie | 0,182 | 0,000 | 0,642 | 0,000 | 0,081 |
| π_8 | System pomiaru rezultatów <-> Właściciele procesów | 0,076 | 0,081 | 0,627 | 0,000 | 0,884 |
| π_9 | System pomiaru rezultatów <-> Ciągłe doskonalenie | 0,070 | 0,108 | 0,578 | 0,000 | 1,207 |
| π_{10} | Właściciele procesów <-> Ciągłe doskonalenie | 0,506 | 0,000 | 0,757 | 0,000 | 0,251 |
| Dopasowanie modelu | | N = 416 IFI = 0,883 RMSEA = 0,098 | | N = 379 IFI = 0,881 RMSEA = 0,010 | | |

*Wartości pogrubione statystyki t oznaczają istotne statystycznie różnice w ocenie parametrów pomiędzy grupami.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Wpływ przyjętej orientacji procesowej na potencjał konkurencyjny wydaje się być silniejszy w przypadku przedsiębiorstw założonych przed rokiem 2000. Z kolei przewaga konkurencyjna wydaje się mocniej wpływać na wynik finansowy dla przedsiębiorstw młodszych. Jednakże wartości statystyki t nie potwierdzają istotnych różnic dla żadnego z szacowanych parametrów.

W dalszej kolejności podzielono badane przedsiębiorstwa ze względu na ich wielkość. Wartości oszacowanych parametrów modelu w grupach przedsiębiorstw wyodrębnionych na podstawie ich wielkości przedstawia tabela 44.

Tabela 44. Parametry oszacowanego modelu SEM ze względu na wielkość przedsiębiorstwa

| Parametr | Relacja | Małe | | Średnie | | Statystyka t* |
|------------|---|-----------------|-----------|-----------------|-----------|---------------|
| | | ocena parametru | Wartość P | ocena parametru | Wartość P | |
| α_1 | Identyfikacja procesów -> potencjał konkurencyjny | -0,410 | 0,000 | -0,458 | 0,000 | 1,802 |
| α_2 | Mapa powiązań procesów -> potencjał konkurencyjny | -0,095 | 0,041 | 0,093 | 0,331 | 0,238 |
| α_3 | System pomiaru rezultatów | -0,138 | 0,003 | 0,228 | 0,022 | -0,963 |

| | | | | | | |
|--------------------|--|---------|-------|---------|-------|---------------|
| | -> potencjał konkurencyjny | | | | | |
| α_4 | Właściciele procesów -> potencjał konkurencyjny | -0,023 | 0,655 | 0,190 | 0,070 | -0,225 |
| α_5 | Ciągłe doskonalenie -> potencjał konkurencyjny | 0,053 | 0,317 | 0,248 | 0,009 | -0,923 |
| α_6 | Potencjał konkurencyjny -> przewaga konkurencyjna | 0,859 | 0,000 | 0,784 | 0,000 | -2,794 |
| α_7 | Potencjał konkurencyjny -> wynik finansowy | 0,094 | 0,511 | -0,212 | 0,156 | 1,912 |
| α_8 | Przewaga konkurencyjna -> wynik finansowy | 0,779 | 0,000 | 0,962 | 0,000 | -0,756 |
| π_1 | Identyfikacja procesów <-> Mapa powiązań | 0,142 | 0,001 | 0,522 | 0,000 | -0,342 |
| π_2 | Identyfikacja procesów <-> System pomiaru rezultatów | 0,149 | 0,000 | 0,484 | 0,000 | 0,243 |
| π_3 | Identyfikacja procesów <-> Właściciele procesów | 0,153 | 0,000 | 0,346 | 0,000 | 1,809 |
| π_4 | Identyfikacja procesów <-> Ciągłe doskonalenie | 0,195 | 0,000 | 0,307 | 0,000 | 2,280 |
| π_5 | Mapa powiązań procesów <-> System pomiaru rezultatów | 0,003 | 0,945 | 0,657 | 0,000 | 0,055 |
| π_6 | Mapa powiązań procesów <-> Właściciele procesów | 0,211 | 0,000 | 0,616 | 0,000 | 0,919 |
| π_7 | Mapa powiązań procesów <-> Ciągłe doskonalenie | 0,182 | 0,000 | 0,520 | 0,000 | 1,728 |
| π_8 | System pomiaru rezultatów <-> Właściciele procesów | 0,076 | 0,081 | 0,655 | 0,000 | -0,212 |
| π_9 | System pomiaru rezultatów <-> Ciągłe doskonalenie | 0,070 | 0,108 | 0,582 | 0,000 | 0,342 |
| π_{10} | Właściciele procesów <-> Ciągłe doskonalenie | 0,506 | 0,000 | 0,705 | 0,000 | 0,872 |
| Dopasowanie modelu | | N = 587 | | N = 199 | | |

| | | | |
|--|------------------------------|------------------------------|--|
| | IFI = 0,879 RMSEA = 0,010 | IFI = 0,881 RMSEA = 0,010 | |
|--|------------------------------|------------------------------|--|

*Wartości pogrubione statystyki t oznaczają istotne statystycznie różnice w ocenie parametrów pomiędzy grupami.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

W grupie przedsiębiorstw średnich wpływ potencjału konkurencyjnego na przewagę konkurencyjną okazał się silniejszy niż w przypadku przedsiębiorstw małych, co zostało potwierdzone statystyką t. Więcej istotnych różnic pomiędzy grupami przedsiębiorstw wyodrębnionymi na podstawie ich wielkości nie potwierdzono.

W ostatniej części podzielono badane przedsiębiorstwa ze względu na sektor działalności.

Tabela 45. Parametry oszacowanego modelu SEM ze względu na sektor działalności

| Par. | Produkcja | | Handel | | Usługi | | Stat. T | Stat. T | Stat. T |
|------------|-----------------|---------|-----------------|--------------|-----------------|---------|--------------------|--------------------|-----------------|
| | ocena parametru | Wart. P | ocena parametru | Wart. P | ocena parametru | Wart. P | Produkcja / Handel | Produkcja / Usługi | Handel / Usługi |
| α_1 | -0,418 | 0,000 | -0,382 | 0,000 | -0,216 | 0,048 | -0,192 | -1,931 | -2,165 |
| α_2 | 0,088 | 0,477 | 0,156 | 0,025 | 0,007 | 0,961 | -0,498 | 0,502 | 1,186 |
| α_3 | 0,161 | 0,181 | 0,143 | 0,034 | 0,100 | 0,458 | 0,028 | 0,454 | 0,525 |
| α_4 | 0,145 | 0,305 | 0,253 | 0,001 | 0,152 | 0,312 | -0,771 | 0,110 | 0,987 |
| α_5 | 0,210 | 0,134 | 0,248 | 0,000 | 0,172 | 0,231 | -0,306 | 0,426 | 0,925 |
| α_6 | 0,628 | 0,000 | 0,300 | 0,000 | 0,557 | 0,000 | 3,132 | -0,870 | -3,141 |
| α_7 | -0,033 | 0,698 | 0,049 | 0,262 | 0,037 | 0,641 | 0,256 | 0,310 | 0,103 |
| α_8 | 0,896 | 0,000 | 0,905 | 0,000 | 0,861 | 0,000 | -0,808 | -0,606 | -0,070 |
| π_1 | 0,532 | 0,000 | 0,470 | 0,000 | 0,544 | 0,000 | 0,548 | -0,140 | -0,698 |
| π_2 | 0,514 | 0,000 | 0,475 | 0,000 | 0,606 | 0,000 | 0,698 | -0,348 | -1,139 |
| π_3 | 0,489 | 0,000 | 0,442 | 0,000 | 0,499 | 0,000 | 0,656 | 0,083 | -0,563 |
| π_4 | 0,442 | 0,000 | 0,455 | 0,000 | 0,472 | 0,000 | -0,098 | -0,281 | -0,237 |
| π_5 | 0,728 | 0,000 | 0,652 | 0,000 | 0,704 | 0,000 | 0,966 | 0,581 | -0,293 |
| π_6 | 0,691 | 0,000 | 0,667 | 0,000 | 0,725 | 0,000 | 0,365 | -0,117 | -0,500 |
| π_7 | 0,703 | 0,000 | 0,597 | 0,000 | 0,699 | 0,000 | 0,930 | -0,080 | -1,000 |
| π_8 | 0,700 | 0,000 | 0,626 | 0,000 | 0,677 | 0,000 | 1,281 | 0,828 | -0,337 |
| π_9 | 0,677 | 0,000 | 0,586 | 0,000 | 0,647 | 0,000 | 1,253 | 0,625 | -0,536 |

| | | | | | | | | | |
|------------|---|-------|---|-------|---|-------|-------|-------|--------|
| π_{10} | 0,822 | 0,000 | 0,739 | 0,000 | 0,782 | 0,000 | 1,041 | 0,460 | -0,494 |
| | N = 182 IFI = 0,901 RMSEA = 0,098 | | N = 431 IFI = 0,859 RMSEA = 0,010 | | N = 173 IFI = 0,885 RMSEA = 0,010 | | | | |

*Wartości pogrubione statystyki t oznaczają istotne statystycznie różnice w ocenie parametrów pomiędzy grupami.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

W przypadku przedsiębiorstw produkcyjnych etap identyfikacji procesów miał najsilniejszy wpływ na potencjał konkurencyjny. Różnice w ocenie parametru α_1 okazały się istotne statystycznie. Podobnie istotne pomiędzy sektorami okazały się różnice wpływu potencjału konkurencyjnego na przewagę konkurencyjną. W tym wypadku ponownie wpływ ten był największy w przypadku przedsiębiorstw produkcyjnych zaś najmniejszy w przypadku przedsiębiorstw handlowych (α_6).

5.2. Rekomendacje w zakresie kształtowania konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw w oparciu o podejście procesowe

Uzyskane wyniki badań wskazują, że wytyczony w teoretycznych założeniach mechanizm kształtowania konkurencyjności poprawnie i skutecznie funkcjonuje w praktyce gospodarczej badanych małych i średnich przedsiębiorstw. Chcąc uzyskać wysoki i trwały poziom konkurencyjności, wyrażający się ostatecznie w pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa za sprawą uzyskiwanych rynkowych i finansowych wyników, trzeba zapewnić odpowiednio rozwinięty potencjał konkurencyjny. Ten, składający się z właściwie skonfigurowanych zasobów o odpowiedniej ilości, jakości i strukturze, dzięki pożądanemu zastosowaniu umożliwia zdobycie jakościowych lub cenowych przewag konkurencyjnych. Dzieje się to za sprawą zastosowanych na rynku instrumentów konkurowania w sposób skuteczniejszy niż konkurenci, co jest możliwe dzięki dostępności w ramach potencjału konkurencyjnego lepszych zasobów. Z kolei uzyskiwane przewagi konkurencyjne, mające swój przejaw w wyższej od konkurentów wartości oferty rynkowej dla klientów, skłaniają ich do korzystania z tej oferty, zapewniając przedsiębiorstwu pożądane wyniki.

Taki też mechanizm w procesie kształtowania swojej konkurencyjności powinny stosować przedsiębiorstwa, zwłaszcza małe i średnie, dla których prostota i czytelność tego

rozwiązania powinna być szczególnie cenna. Należy jednak pamiętać, że kluczowy dla sukcesu tego procesu jest odpowiedni poziom rozwoju potencjału konkurencyjnego (mającego *de facto* złożoną naturę) oraz właściwy dobór przewag konkurencyjnych.

Ponadto, opierając się na uzyskanych wynikach badań empirycznych, stosowanie w przedsiębiorstwie konkretnych komponentów podejścia procesowego o określonej intensywności wzmacnia potencjał konkurencyjny zwiększając jego siłę oddziaływania na przewagę konkurencyjną i w końcu na pozycję konkurencyjną.

Tym samym małym i średnim przedsiębiorstwom, zwłaszcza w województwie kujawsko-pomorskim w celu zwiększania konkurencyjności powinno się rekomendować wdrażanie i zwiększanie stopnia zaawansowania podejścia procesowego poprzez podejmowanie względem jak największej części procesów definiowania systemu pomiaru rezultatów procesów, powoływania właścicieli procesów oraz ciągłego doskonalenia procesów. Z kolei należy ograniczyć liczbę procesów w przedsiębiorstwie podejmując się ich identyfikacji, jako że wzrost stopnia realizacji tego działania wpływa ujemnie na poziom rozwoju potencjału konkurencyjnego. Warto w związku z tym w ramach tego zadania skoncentrować się wyłącznie na procesach podstawowych, ukierunkowanych na generowanie wartości dla klienta oraz kluczowych z perspektywy zapewniania pożądanych wyników finansowych. Trzeba jednak mieć świadomość, że ta rekomendacja wyklucza w zasadzie wcześniejsze, a przynajmniej je ogranicza w stosowaniu, ponieważ nie uda się przedsiębiorstwu skutecznie opomiarować kolejnych procesów, zarządzać nimi przez ich właścicieli, a tym bardziej doskonalić, jeśli nie zostaną one wcześniej zidentyfikowane i opisane. Podobne konsekwencje wystąpią w przypadku odstąpienia od rozbudowywania map powiązać między kolejnymi procesami, jako że to działanie okazało się nieistotne statystycznie.

Zoperacjonalizowanie zaproponowanych rekomendacji, a tym samym nadanie im większego znaczenia o charakterze utylitarnym wymaga bez wątpienia podjęcia dalszych, pogłębionych badań w celu weryfikacji uzyskanych dotychczas wyników. Uzasadnionym wydaje się ponadto pozyskanie kolejnych danych empirycznych służących do szczegółowego wyjaśnienia zdiagnozowanych zależności lub ich braku między poszczególnymi elementami podejścia procesowego przedsiębiorstw a składnikami ich konkurencyjności, zwłaszcza tych zależności, które nie wynikają wprost z dotychczasowego dorobku nauki w zakresie zarządzania procesami i kształtowania konkurencyjności.

Podjęcie kolejnych badań empiryczny jest ponadto uzasadnione z perspektywy poszukiwania dla przedsiębiorstw dobrych praktyk w zakresie budowania wysokiej konkurencyjności w oparciu o rozwiązania przewidziane dla organizacji zorientowanych procesowo z uwzględnieniem specyfiki sektora MSP.

Zakończenie

Głównym celem rozprawy uczyniono ocenę wpływu stopnia zaawansowania podejścia procesowego w małych i średnich przedsiębiorstwach na poziom ich konkurencyjności, wynikającej z zagregowanych i systemowo powiązanych ze sobą komponentów, tj. potencjału konkurencyjnego, przewagi konkurencyjnej i pozycji konkurencyjnej.

W rozprawie zaprezentowano zarówno rezultaty studiów literatury przedmiotu, jak i wyniki badań empirycznych, odnosząc się do aspektów teoretycznych, metodycznych, empirycznych i analitycznych. W części teoretycznej przeprowadzono dyskusję odnoszącą się do istoty, struktury i uwarunkowań konkurencyjności przedsiębiorstwa oraz istoty, zasad i narzędzi podejścia procesowego w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Dokonano wnikliwego przeglądu literatury w poszukiwaniu powiązań między tymi dwiema koncepcjami dla określenia zakresu procesowych uwarunkowań kształtowania konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw, dążąc do zaprojektowania postępowania badawczego.

W celu osiągnięcia założonych rezultatów rozprawy, w tym weryfikacji przyjętych hipotez, zrealizowano badania ankietowe wśród małych i średnich przedsiębiorstw sektora MSP regionu kujawsko-pomorskiego. Pozyskane dane pozwoliły w części analitycznej przeprowadzić statystyczne analizy i uzyskać wyniki niezbędne do sformułowania wniosków, które umożliwiły weryfikację przyjętych w pracy czterech hipotez głównych i pięciu hipotez szczegółowych:

H1. Zwiększenie stopnia zaawansowania w przedsiębiorstwach podejścia procesowego wpływa na wzrost poziomu rozwoju ich potencjału konkurencyjnego.

H1a. Zwiększenie stopnia realizacji w przedsiębiorstwach identyfikowania procesów wpływa na wzrost poziomu rozwoju ich potencjałów konkurencyjnych.

H1b. Zwiększenie stopnia realizacji w przedsiębiorstwach budowania mapy powiązań procesów wpływa na wzrost poziomu rozwoju ich potencjałów konkurencyjnych.

H1c. Zwiększenie stopnia realizacji w przedsiębiorstwach definiowania systemu pomiaru rezultatów procesów wpływa na wzrost poziomu rozwoju ich potencjałów konkurencyjnych.

H1d. Zwiększenie stopnia realizacji w przedsiębiorstwach powoływania właścicieli procesów wpływa na wzrost poziomu rozwoju ich potencjałów konkurencyjnych.

H1e. Zwiększenie stopnia realizacji w przedsiębiorstwach ciągłego doskonalenia procesów wpływa na wzrost poziomu rozwoju ich potencjałów konkurencyjnych.

H2. Wysoki poziom rozwoju potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstw wpływa na zdobycie przez nie przewag konkurencyjnych na rynku.

H3. Zdobyte na rynku przewagi konkurencyjne wpływają na osiąganą przez przedsiębiorstwa wyższą względem konkurentów pozycję w sektorze.

H4. Wzrost poziomu rozwoju potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstw wpływa na osiąganą przez nie wyższą względem konkurentów pozycję w sektorze.

Opierając się na uzyskanych wynikach, nie ma podstaw do odrzucenia hipotez głównych H2 i H3 oraz hipotez cząstkowych H1c, H1d i H1e. Z kolei hipotezy cząstkowe H1a i H1b zostały sfalsyfikowane, a tym samym należy odrzucić hipotezę główną H1. Ponadto odrzucona została hipoteza H2.

Odnosząc się do weryfikowanych hipotez sformułowano następujące ogólne wnioski w zakresie procesowych uwarunkowań konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw województwa kujawsko-pomorskiego:

1. zwiększenie stopnia zaawansowania w przedsiębiorstwach podejścia procesowego nie wpływa na wzrost poziomu rozwoju ich potencjału konkurencyjnego (H1), ponieważ:
 - zwiększenie stopnia identyfikowania procesów, stanowiące o zaawansowaniu podejścia procesowego, osłabia potencjał konkurencyjny – zachodzi zależność ujemna (H1a);
 - zwiększenie stopnia tworzenia map powiązań procesów, stanowiące o zaawansowaniu podejścia procesowego, nie wpływa na potencjał konkurencyjny (H1b);
2. wzrost poziomu rozwoju potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstw wpływa na zdobycie przez nie przewag konkurencyjnych na rynku (H2);
3. zdobyte na rynku przewagi konkurencyjne wpływają na osiąganą przez przedsiębiorstwa wyższą względem konkurentów pozycję konkurencyjną (H3);
4. wzrost poziomu rozwoju potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstw nie wpływa bezpośrednio na osiąganą przez nie wyższą względem konkurentów pozycję konkurencyjną (H4).

Ponadto na podstawie uzyskanych wyników badań należy stwierdzić, że zwiększenie stopnia realizacji takich działań, jak definiowanie systemu pomiaru rezultatów procesów, powoływanie właścicieli procesów oraz ciągłe doskonalenie procesów – stanowiących

o procesowej orientacji przedsiębiorstw – wpływa na wzrost poziomu rozwoju ich potencjałów konkurencyjnych (H1c, H1d, H1e).

Choć w założonym modelu nie zakładano bezpośredniego wpływu elementów podejścia procesowego na uzyskiwanie przewag konkurencyjnych i osiągnięcie wysokich pozycji konkurencyjnych, to okazuje się, że poza tworzeniem map powiązań procesów, wpływają one pośrednio poprzez potencjał konkurencyjny na obie wielkości. Przy czym w przypadku stopnia realizacji identyfikowania procesów niezmiennie jest to wpływ ujemny. Zarówno na potencjał konkurencyjny, jak również pośrednio na przewagę konkurencyjną i pozycję konkurencyjną najsilniejszy pozytywny wpływ ma rozszerzanie praktyki ciągłego doskonalenia na wszystkie procesy w przedsiębiorstwie.

Tym samym małym i średnim przedsiębiorstwom w województwie kujawsko-pomorskim w celu zwiększania konkurencyjności należy rekomendować wdrażanie i zwiększanie stopnia zaawansowania podejścia procesowego poprzez podejmowanie względem jak największej części procesów następujących działań: (1) definiowanie systemu pomiaru rezultatów procesów, (2) powoływanie właścicieli procesów oraz (3) ciągłe doskonalenie procesów. Poza tym w następstwie sfalsyfikowania hipotezy H1a należałoby z kolei ograniczyć liczbę procesów w przedsiębiorstwie do zidentyfikowania, koncentrując się przede wszystkim na procesach podstawowych. Z tym że ta rekomendacja wyklucza, a przynajmniej ogranicza zasadność rekomendacji pierwotnych, ponieważ nie uda się przedsiębiorstwu skutecznie opomiarowywać kolejnych procesów, zarządzać nimi przez właścicieli, a tym bardziej doskonalić, jeśli nie zostaną one wcześniej zidentyfikowane. Podobne ograniczenie względem pierwotnych rekomendacji wywołuje falsyfikacja hipotezy H1b, odnosząca się do budowania map powiązań procesów.

Ta konstatacja zmusza do poszukiwania przyczyn konieczności odrzucenia hipotez H1a i H1b, czyli wyjaśnienia ujemnej zależności zachodzącej między stopniem identyfikacji procesów a rozwojem potencjału konkurencyjnego oraz barku zależności między budowaniem map powiązań procesów a rozwojem potencjału konkurencyjnego. Tym samym wyłania się potrzeba i pierwszy kierunek dalszych zgłębiających podejmowaną problematykę badań. Wyjaśnieniu tych zjawisk mogłoby towarzyszyć poszukiwanie innych narzędzi i rozwiązań w zakresie wdrażania podejścia procesowego wspierających kształtowanie konkurencyjności badanych przedsiębiorstw.

Przeprowadzone badania nad procesowymi uwarunkowaniami konkurencyjności przedsiębiorstw MSP regionu kujawsko-pomorskiego obarczone były ograniczeniami i to zarówno w części teoretycznej, jak i empirycznej. W części teoretycznej, mimo dokonania

systematycznego przeglądu literatury, mogło dojść do pominięcia istotnych źródeł bibliograficznych. W części empirycznej ograniczenia wynikają przede wszystkim z przyjętych założeń postępowania badawczego. Prowadzone badanie ankietowe było skierowane tylko do przedsiębiorstw sektora MSP zlokalizowanych w województwie kujawsko-pomorskim. I choć próba badawcza była reprezentatywna to uzyskane wyniki odzwierciedlają zjawiska charakterystyczne tylko dla wskazanego zakresu przedsiębiorstw. Stąd wnioski można odnieść jedynie do podobnych przedsiębiorstw i obszarów. Badanie opierało się na danych przekrojowych, podczas gdy w różnych branżach zarówno kształtowanie konkurencyjności, jak i wdrażanie orientacji procesowej może zachodzić z różną intensywnością, poza tym również odmiennie mogą się kształtować zależności między tymi wielkościami. Wyniki badania prezentują procesowe uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstw MSP w konkretnym momencie. Nie wskazują zatem na dynamikę zmian badanych zależności, stąd nie wiadomo jak długo te prawidłowości będą aktualne. Autorka wykorzystała wybraną przez siebie koncepcję wdrażania podejścia procesowego, nie mając empirycznego potwierdzenia, że ten wybór był najlepszy. Zastosowała w badaniu konkretne, ekspercko dobrane elementy potencjału konkurencyjnego, przewagi konkurencyjnej i pozycji konkurencyjnej ograniczając liczbowo ich zbiór, ponadto realizując badania zespołowo, nie miała pełnej swobody doboru tych składowych.

W postępowaniu badawczym zabrakło triangulacji metod i danych. Zastosowano tylko metodę ankiety, a dane pochodziły wyłącznie od przedstawicieli przedsiębiorstw. Ponadto podejście badawcze opierało się na zasadzie pojedynczego respondenta (metoda CAPI), co mogło zniekształcić uzyskane wyniki ze względu na różnorodność badanych obszarów ocenianych przez jedną osobę. Autorka zdaje sobie sprawę z ograniczeń takiego podejścia (Montabon et al., 2018), jednak respondentami były osoby posiadające największą wiedzę w badanych przedsiębiorstwach (właściciele i menadżerowie). Poza tym przyjmuje założenie, że bardziej wartościowe są informacje uzyskane od jednego respondenta, posiadającego kompleksową wiedzę na temat organizacji, niż od wielu respondentów, którzy mają wiedzę specjalistyczną, ale fragmentaryczną. Ograniczeniem w postępowaniu badawczym mogło być także niezrozumienie przez respondentów istoty działań przewidywanych w ramach podejścia procesowego, które były przedmiotem pytań, a także fakt, że udzielane przez nich odpowiedzi mogły być obarczone subiektywizmem lub formułowane bezrefleksyjnie.

Mimo wymienionych licznie potencjalnych ograniczeń, wyniki przeprowadzonego postępowania badawczego pozwoliły na zdiagnozowanie procesowych uwarunkowań

konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw regionu kujawsko-pomorskiego. Ponadto podane ograniczenia mogą stanowić o wprowadzeniu wielowymiarowych zmian w zakresie przyszłych badań w celu zweryfikowania i uwiarygodnienia uzyskanych wyników, zakładając np. dotarcie do innych przedsiębiorstw, zlokalizowanych w innych miejscach, działających w konkretnych branżach, z innym narzędziem, prowadząc badanie podłużne.

Podjmując się próby określenia dalszych kierunków eksploracji analizowanych w pracy zagadnień, zwłaszcza w oparciu o uzyskane wyniki i wyciągnięte na ich podstawie wnioski, interesujące wydaje się być wyjaśnienie przyczyn braku pozytywnych powiązań między konkretnymi składowymi podejścia procesowego a poziomem konkurencyjności. Wartościowe poznawczo byłoby również dokonanie oceny skuteczności i efektywności szerszego spectrum działań realizowanych w ramach wdrożonego w małych i średnich przedsiębiorstwach podejścia procesowego w celu wyznaczenia systemowego rozwiązania ukierunkowanego na wzrost konkurencyjności dedykowanego przedsiębiorstwom sektora MSP.

Bibliografia

1. Aaker, D. A. (1989). Managing Assets and Skills: The Key To a Sustainable Competitive Advantage. *California Management Review*, 31(2), 91–106.
2. Altkorn, J. (2006). *Podstawy marketingu*. Instytut Marketingu.
3. Andersen, B., & Pettersen, P. (1999). *The benchmarking handbook. Step-by-step instructions*. Chapman & Hall.
4. Anwar, M. (2018). Business model innovation and SMEs performance-Does competitive advantage mediate? *International Journal of Innovation Management*, 22(07).
5. Appleyard, M. M., Wang, C. Y., Liddle, J. A., & Carruthers, J. (2008). The innovator's non-dilemma: The case of next-generation lithography. *Managerial and Decision Economics*, 29(5), 407–423.
6. Bammert, S., König, U. M., Roeglinger, M., & Wruck, T. (2020). Exploring potentials of digital nudging for business processes. *Business Process Management Journal*, 26(6), 1329–1347. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-07-2019-0281>
7. Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 12, 99–120.
8. Barney, J. B. (1997). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. Addison-Wesley Publishing Company.
9. Bayer, A. (2012). Kapitał intelektualny jako podstawa przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania*.
10. Bednarz, J. (2013). *Konkurencyjność polskich przedsiębiorstw na rynkach europejskich na przykładzie wybranych branż*. Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego.
11. Benner, M. J., & Tushman, M. (2002). Process Management and Technological Innovation: A Longitudinal Study of the Photography and Paint Industries. *Administrative Science Quarterly*, 47(4), 676–707. <https://doi.org/10.2307/3094913>
12. Bergman, B., & Klefsjö, B. (2012). *Kvalitet - från behov till användning*. 5 ed. Lund: Studentlitteratur AB.
13. Bieńkowski, W. (1995). *Reaganomika i jej wpływ na konkurencyjność gospodarki amerykańskiej*. PWN.
14. Bitkowska, A. (2009). *Zarządzanie procesami biznesowymi w przedsiębiorstwie*. VIZJA PRESS & IT.
15. Bitkowska A. (2013). *Zarządzanie procesowe we współczesnych organizacjach*. Difin.
16. Bollen, K. A. (1989). *Structural equations with latent variables*. Wiley.
17. Bollen, K. A., & Curran, P. J. (2006). *Latent curve models: A structural equation perspective*. Wiley.
18. Borowiec, A. (2015). Innowacyjność małych i średnich przedsiębiorstw uczestniczących w rynku zamówień publicznych w świetle badań empirycznych. *Ekonomiczne Problemy Usług*, 116(848), 83–291.
19. Bowman, C. (2008). Generic strategies: a substitute for thinking? *The Ashridge Journal*, 6–11.
20. Brillman, J. (2002). *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*.

21. Brilman, J., & Hérard, J. (2011). *Management: Concepts et meilleures pratiques: Conseils et meilleures pratiques*. Eyrolles.
22. Budzyńska-Biernat, A. (2020). *Zarządzanie międzynarodową konkurencyjnością przedsiębiorstw na przykładzie sektora rolno-spożywczego z Wielkopolski*. Instytut Naukowo-Wydawniczy „Spatium”.
23. Byrne, B. M. (2010). *Structural equation modeling with Amos*. Routledge.
24. Christiansson, M.-T., & Rentzhog, O. (2020). Lessons from the “BPO journey” in a public housing company: toward a strategy for BPO. *Business Process Management Journal*, 26(2), 373–404. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-04-2017-0091>
25. Cleven, A., Mettler, T., Rohner, P., & Winter, R. (2016). Healthcare quality innovation and performance through process orientation: Evidence from general hospitals in Switzerland. *Technological Forecasting and Social Change*, 113, 386–395. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2016.07.007>
26. Cortina, J. M. (1993). What is Coefficient Alpha? An Examination of Theory and Applications. *Journal of Applied Psychology*, 78(1), 98–104.
27. Cronemyr, P., & Danielsson, M. (2013). Process Management 1-2-3 - a maturity model and diagnostics tool. *Total Quality Management & Business Excellence*, 24(7–8), 933–944.
28. Crosby, P. (1979). *Quality is free: the art of making quality certain*. McGraw-Hill.
29. Cyfert, Sz. (2006). *Strategiczne doskonalenie architektury procesów w zarządzaniu przedsiębiorstwem*. Prace Habilitacyjne/Akademia Ekonomiczna w Poznaniu.
30. Cyfert, Sz., & Krzakiewicz, K. (2013). The process maturity of polish companies. In J. Teczke & N. S. Terblanché (Eds.), *Management Science in transition period in South Africa and Poland* (pp. 109–118). International Management Foundation.
31. Czekaj, J. (2009). *Metody zarządzania procesami w świetle studiów i badań empirycznych*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
32. Czyż-Gwiazda, E. (2014). Orientacja Procesowa Organizacji – Aspekt Teoretyczno-Empiryczny. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego We Wrocławiu*, 340, 251–265.
33. Dagnino, G. B., Picone, P. M., & Ferrigno, G. (2021). Temporary competitive advantage: a state-of-the-art literature review and research directions. *International Journal of Management Reviews*, 23(1), 85–115.
34. Davenport, T. H. (1993). *Process innovation: reengineering work through information technology*. Harvard Business School Press.
35. Davenport, T. H., & Short, J. E. (1990). The new industrial engineering: information technology and business process redesign. *The Sloan Management Review*, 31(4), 11–27.
36. de Sousa Batista, P., Lisboa, J. de Oliveira., Augusto, M., & Almeida, F. de. (2016). Effectiveness of business strategies in Brazilian textile industry. *Revista de Administração*, 51(2), 225–239.
37. Di Ciccio, C., Marrella, A., & Russo, A. (2012). Knowledge-intensive Processes: An Overview of Contemporary Approaches. *1 St International Workshop on Knowledge-Intensive Business Processes (KiBP2012)*, 33–47.
38. Dijkman, R., Lammers, S. V., & de Jong, A. (2016). Properties that influence business process management maturity and its effect on organizational performance. *Information Systems Frontiers*, 18(4), 717–734. <https://doi.org/10.1007/s10796-015-9554-5>

39. Dołęgowski, T. (2016). *Międzynarodowa konkurencyjność gospodarki a solidarność. Dobro wspólne i jakość*. Oficyna Wydawnicza SGH.
40. Dumas, M., La Rosa, M., Mendling, J., & Reijers, H. A. (2018). *Fundamentals of Business Process Management*. Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-56509-4>
41. Dwyer, L., & Kim, Ch. (2003). Destination competitiveness: determinants and indicators. *Current Issues in Tourism*, 6(5), 369–414.
42. Dzikowska, M., & Gorynia, M. (2012). Teoretyczne aspekty konkurencyjności przedsiębiorstwa–w kierunku koncepcji eklektycznej? *Gospodarka Narodowa. The Polish Journal of Economics*, 255(4), 1–30.
43. Dzikowska, M., Gorynia, M., & Jankowska, B. (2016). *Międzynarodowa konkurencyjność polskich przedsiębiorstw w okresie globalnego kryzysu gospodarczego i po jego wystąpieniu*. Difin.
44. Dźwigoł, H. (2015). Założenia do budowy metodyki badawczej. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Seria: Organizacja i Zarządzanie*, 78(1938).
45. European Commission. (2015). User guide to the SME Definition. In *User guide to the SME Definition*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
46. Eurostat, & European Commission. (2022). *Community Innovation Survey*. <https://ec.europa.eu/eurostat/web/microdata/community-innovation-survey>
47. Faulkner, D., & Bowman, C. (1996). *Strategie konkurencji*. Gebethner & Ska.
48. Feurer, R., & Chaharbaghi, K. (1994). Defining Competitiveness: A Holistic Approach. *Management Decision*, 32(2), 49–58.
49. Field, A. (2005). *Discovering statistics using SPSS*. Sage Publications.
50. Flak O., & Głód G. (2009). *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Pojęcia, definicje, modele*. (Vol. 1). Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach.
51. Flak, O., & Głód, G. (2012). *Konkurencyjni przetrwają*. Difin.
52. Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50.
53. Fryzeł, B. (2004). *Kultura a konkurencyjność przedsiębiorstwa*. Wydawnictwo TNOiK.
54. Gabryelczyk R. (2006). Aris w modelowaniu procesów biznesu. *Difin*.
55. Gabryelczyk, R., & Jurczuk, A. (2015). Kompetencje w obszarze modelowania procesów. Implikacje dla urzędów sektora publicznego. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 14(243), 80–95.
56. Galas, K. J. (1995). Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość. *Marketing i Rynek*, 2(9).
57. Garbarski, L., Rutkowski, I., & Wrzosek, W. (2000). *Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy*. PWE.
58. Gazova, A., Papulova, Z., & Papula, J. (2016). The application of concepts and methods based on process approach to increase business process efficiency. *Procedia Economics and Finance*, 39, 197–205.
59. Głabiszewski. (2005). *Konkurencyjność działających w Polsce zakładów ubezpieczeń majątkowych w procesie integracji Polski z Unią Europejską*. Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa “Dom Organizatora.”

60. Godziszewski, B. (1999). Potencjał konkurencyjności przedsiębiorstwa jako źródło przewag konkurencyjnych i podstawa stosowania instrumentów konkurowania. In M. J. Stankiewicz (Ed.), *Budowanie potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa* (pp. 77–124). TNOiK.
61. Godziszewski, B. (2001). *Zasobowe uwarunkowania strategii przedsiębiorstwa*. Uniwersytet Mikołaja Kopernika.
62. Goerzen, A., & Beamish, P. W. (2003). Geographic Scope and Multination Enterprise Performance. *Strategic Management Journal*, 24, 1289–1306.
63. Gorynia, M. (2000a). Koncepcja i metodyka badania konkurencyjności przedsiębiorstwa. In *Konkurencyjność gospodarki Polski w dobie integracji z Unią Europejską i globalizacji. Materiały dodatkowe*. SGH.
64. Gorynia, M. (2000b). Podstawy strategii przedsiębiorstwa w biznesie międzynarodowym. In K. Fontara, M., Gorynia, Najlepszy E., & Schroeder J. (Eds.), *Strategie przedsiębiorstw w biznesie międzynarodowym*. Wydawnictwo AE w Poznaniu.
65. Gorynia, M. (2002). *Luka konkurencyjna na poziomie przedsiębiorstwa a przystąpienie Polski do Unii Europejskiej*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.
66. Gorynia, M. (2010). Konkurencyjność w ujęciu mikroekonomicznym. In M. Gorynia & E. Łązniewska (Eds.), *Kompendium wiedzy o konkurencyjności*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
67. Gorynia, M., Jankowska, B., Pietrzykowski, M., Tarka, P., & Dzikowska, M. (2011). Przystąpienie Polski do strefy euro a międzynarodowa konkurencyjność i internacjonalizacja polskich przedsiębiorstw. *Ekonomista*, 4, | 471-491.
68. Grabska, A. (2004). Zasoby przedsiębiorstwa a trwałość przewagi konkurencyjnej. In J. Szablowski (Ed.), *Strategie konkurencyjności przedsiębiorstw- wybrane zagadnienia*. WSFiZ w Białymstoku.
69. Grahovac, J., & Miller, D. J. (2009). Competitive Advantage and Performance: The Impact of Value Creation and Costliness of Imitation. *Management Journal*, 30, 1192–1212.
70. Grajewski, P. (2003). *Koncepcja struktury organizacji procesowej*. TNOiK.
71. Grajewski, P. (2007). *Organizacja procesowa*. PWE.
72. Grajewski, P. (2012). *Procesowe zarządzanie organizacją*. PWE.
73. Grela G. (2013). Ocena poziomu dojrzałości procesowej organizacji. *Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego*, 11(35), 169–182.
74. Grisold, T., Vom Brocke, J., Gross, S., Mendling, J., Röglinger, M., & Stelzl, K. (2021). Digital Innovation and Business Process Management: Opportunities and Challenges as Perceived by Practitioners. *Communications of the Association for Information Systems*, 49(1), 556–571. <https://doi.org/10.17705/1CAIS.04927>
75. Gudelj, M., Delic, M., Kuzmanovic, B., Tesic, Z., & Tasic, N. (2021). Business process management model as an approach to process orientation. *International Journal of Simulation Modelling*, 20(2), 255–266.
76. Gullledge Jr, T. R., & Sommer, R. A. (2002). Business Process Management: Public Sector Implications. *Business Process Management Journal*, 8(4), 364–376.
77. Guzal-Dec, D., & Zwolińska-Ligaj, M. (2006). Konkurencyjność przedsiębiorstwa a otoczenie lokalne. In M. Juchniewicz (Ed.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach konkurencji. Determinanty konkurencyjności przedsiębiorstw*. Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie.

78. Hackos, J. (1997). From Theory to Practice: Using the Information Process-Maturity Model as a Tool for Strategic Planning. *Technical Communication*, 44, 369–380.
79. Haffer, M. (1999). *Instrumenty konkurowania*. TNOiK Dom Organizatora.
80. Haffer, M. (2003). Konkurencyjność polskich przedsiębiorstw w świetle badań empirycznych. In A. Skowronek-Mielczarek (Ed.), *Przedsiębiorstwo - przedsiębiorczość – rynek*. SGH.
81. Haffer, R. (2002). *Systemy zarządzania jakością w budowaniu przewag konkurencyjnych przedsiębiorstw*. UMK.
82. Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 5(6).
83. Hammer, M. (1999). *Reinżynieria i jej następstwa*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
84. Hammer, M. (2007). The Process Audit. *Harvard Business Review*, 85(4), 111–123.
85. Hammer, M., & Champy, J. (1993). Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution. *Business Horizons*, 36(5), 90–91. [https://doi.org/10.1016/S0007-6813\(05\)80064-3](https://doi.org/10.1016/S0007-6813(05)80064-3)
86. Hampden-Turner, Ch., & Trompenaars, A. (2000). *Siedem kultur kapitalizmu*. Dom Wydawniczy ABC.
87. Harmon P. (2003). *Business Process Change: A Manager's Guide to Improving, Redesigning and Automating Processes*. Morgan Kaufmann Publishers.
88. Harmon, P. (2004). Evaluating an organization's business process maturity. *Business Process Trends*, 2, 1–11.
89. Harmon, P. (2015). The Scope and Evolution of Business Process Management. In J. vom Brocke & M. Rosemann (Eds.), *Handbook on Business Process Management 1. Introduction, Methods, and Information Systems* (pp. 37–80). Springer Berlin. https://doi.org/10.1007/978-3-642-00416-2_3
90. Harmon, P. (2016). *The state of Business Process Management 2016*. *Business Process Trends*.
91. Hertz, S., Johansson J.K., & de Jager F. (2011) *Customer-oriented cost cutting: process management at Volvo*, *Supply Chain Management: An International Journal* 6 (3), 128-142.
92. Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115–135.
93. Hopeja, M., & Krala, Z. (2011). *Współczesne metody zarządzania w teorii i praktyce*. Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej.
94. Humphrey, W. S. (1988). Characterizing the software process: a maturity framework. *IEEE Software*, 5(2), 73–79. <https://doi.org/10.1109/52.2014>
95. Hund, S. D., & Morgan, R. M. (1995). The Competitive Advantage. Theory of Competition. *Journal of Marketing*, 59(2).
96. Jasińska, K. (2017). Nowoczesne zarządzanie procesami - trzecia fala. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego We Wrocławiu*, 12(463), 15–25.
97. Jonas. (2002). *Strategie konkurencji na rynku usług bankowych*. Biblioteka menedżera i bankowca.

98. Jones, J. L. S., & Linderman, K. (2014). Process management, innovation and efficiency performance: The moderating effect of competitive intensity. *Business Process Management Journal*, 20(2), 335–358. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-03-2013-0026>
99. Kalinowski, T. B. (2018). *Dojrzałość procesowa a wyniki organizacji*. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
100. Kania, K. (2013). *Doskonalenie zarządzania procesami biznesowymi w organizacji z wykorzystaniem modeli dojrzałości i technologii informacyjno-komunikacyjnych*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach.
101. Kaplan, R. S., & Cooper, R. (2000). *Zarządzanie kosztami i efektywnością*. Dom Wydawniczy ABC.
102. Kaplan, R. S., & Cooper, R. (2001). *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
103. Karaszewski, R. (2006). *Nowoczesne koncepcje zarządzania jakością*. Dom Organizatora.
104. Kędziński, S. (2015). Rozmyta logika epistemiczna w modelowaniu procesów biznesowych. *Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 14(243), 198–206.
105. Khalifa. (2008). The "strategy frame" and four ESof strategy drivers. *Managerial Decision*, 46(6), 894–917.
106. Kicova, M. (2019). Enterprise's process innovations in the context of enterprise's financial performance. *Strategic Management*, 24(3), 3–13.
107. Kirchmer, M. (2008). Process Innovation Through Open BPM (Business Process Management). In D. Pantaleo & N. Pal (Eds.), *From Strategy to Execution* (pp. 87–105). Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-540-71880-2_5
108. Klimontowicz, M. (2013). *Aktywa niematerialne jako źródło przewagi konkurencyjnej banku*. Wydawca CeDeWu Sp. z o.o. Warszawa.
109. Kohlbacher M., & Reijers H.A. (2013). The effects of process-oriented organizational design on firm performance. *Business Process Management Journal*, 19(2), 245–262.
110. Kolterman K. (2013). *Innowacje technologiczne w procesie budowania przewagi konkurencyjnej MŚP*. Difin.
111. Konarski, R. (2009). *Modele równań strukturalnych*. PWN.
112. Kotler, Ph. (1994). *Marketing*. Gebethner & Ska.
113. Koźmiński, A. K. (2005). *Zarządzanie w warunkach niepewności*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
114. Krukowski K. (2016). *Kulturowe uwarunkowania dojrzałości procesowej Urzędów Miast*. Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika.
115. Kusa, R. (2007). Metodyka badania wybranych aspektów konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw. In J. Pyka (Ed.), *Nowoczesność przemysłu i usług. Procesy restrukturyzacji i konkurencyjności w przemyśle i usługach* (pp. 467–475). TNOIK.
116. Leszczyński, Z. (2016). Parametryczny model estymacji kosztów produkcji. *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 1(79), 949–964.
117. Lichtarski, J. (2010). Profile orientacji w zarządzaniu przedsiębiorstwem i kształtujące je czynniki. In H. Jagoda & J. Lichtarski (Eds.), *Kierunki i dylematy rozwoju nauki i praktyki zarządzania przedsiębiorstwem*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

118. Lockamy, I. A., & McCormack, K. P. (2004). Development of a supply chain management process maturity model. *Supply Chain Management: An International Journal*, 9(4).
119. Lombana, J. E. (2006). *Competitiveness and trade policy problems in agricultural export*. University of Gotingen.
120. Looy, A. Van, Backer, M. De, & Poels, G. (2014). A conceptual framework and classification of capability areas for business process maturity. *Enterprise Information Systems*, 8(2), 188–224. <https://doi.org/10.1080/17517575.2012.688222>
121. Lubiński, M. (1995). Konkurencyjność gospodarki czy przedsiębiorstwa. *Gospodarka Narodowa*, 6, 1–10.
122. Lukman, T., Hackney, R., Popovič, A., Jaklič, J., & Irani, Z. (2011). Business Intelligence Maturity: The Economic Transitional Context Within Slovenia. *Information Systems Management*, 28(3), 211–222.
123. Lusk, S., Paley, S., & Spanyi, A. (2005, June). *The evolution of the Business Process Management as a professional discipline*. BPTrends.
124. Ma, H. (2000). Of Competitive Advantage: Kinetic and Positional. *Business Horizons*, 43(1), 53–64.
125. Ma, J., Wang, J., & Szmedra, P. (2019). Sustainable competitive position of mobile communication companies: comprehensive perspectives of insiders and outsiders. *Sustainability*, 11(7), 1–15.
126. Macias, J. (2008). Nowe koncepcje przewagi konkurencyjnej współczesnych przedsiębiorstw. *Przegląd Organizacji*, 9, 11–14.
127. Mahdi, O. R., Nassar, I. A., & Almsafir, M. K. (2019). Knowledge management processes and sustainable competitive advantage: An empirical examination in private universities. *Journal of Business Research*, 94, 320–334.
128. Majchrzak, M. (2012). *Konkurencyjność przedsiębiorstw podsektora usług biznesowych w Polsce. Perspektywa mikro-, mezo- i makroekonomiczna*. Wydawnictwo CeDeWu.
129. McCormack, K. P., & Johnson, W. C. (2001a). Business process orientation for success. *IIE Solutions*, 33(6).
130. McCormack, K. P., & Johnson, W. C. (2001b). *Business Process Orientation: Gaining the E-Business Competitive Advantage*.
131. McCormack, K. P., Johnson, W. C., & Walker, W. T. (2003). *Supply Chain Networks and Business Process Orientation: Advanced Strategies and Best Practices*. The St. Lucie Press/APICS Series on Resource Management.
132. McCormack, K. P., Willems, J., Van den Bergh, J., Deschoolmeester, D., Willaert, P., & Indihar Stemberger, M. (2009). A global investigation of key turning points in business process maturity. *Business Process Management Journal*, 15(5), 792–815.
133. Mefford, R. N. (2009). Increasing productivity in global firms: The CEO challenge. *Journal of International Management*, 15(3), 262–272.
134. Meifeng, L., Chen, F., & Zhang, J. (2022). Relationships Among Port Competition, Cooperation and Competitiveness: A Literature Review. *Transport Policy*, 118, 1–9.
135. Mikuła, B. (2007). Wprowadzenie do gospodarki i organizacji opartych na wiedzy. In B. Mikuła, A. Pietruszka-Ortyl, & A. Potocki (Eds.), *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwami w gospodarce opartej na wiedzy* (pp. 11–41). Difin.

136. Miller, J. G., & Vollman, T. E. (1985). The Hidden Factory. *Harvard Business Review*, 5.
137. Misala, J. (2011). *Międzynarodowa konkurencyjność gospodarki narodowej*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
138. Montabon, F., Daugherty, P. J., & Chen, H. (2018). Setting standards for single respondent survey design. *Journal of Supply Chain Management*, 54(1), 35–41.
139. Mundschenk, S., Stierle, M. H., Stierle von Schütz, U., & Traistaru, I. (2006). Competitiveness and growth in Europe. Lesson and Policy Implication for the Lisbon Strategy. In *Edward Elgar Publishing*. Edward Elgar Publishing.
140. Myszewki, J. M. (2009). *Po prostu jakość*. Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.
141. Nadarajah, D., Latifah Syed, S., & Kadir, A. (2016). Measuring Business Process Management using business process orientation and process improvement initiatives. *Business Process Management Journal*, 22, 1069–1078.
142. Nelson, R. R. (1991). Why do firms differ, and how does it matter? *Strategic Management Journal*, 12(S2), 61–74. <https://doi.org/10.1002/smj.4250121006>
143. Nolan, R. (1973). Managing the crisis in data processing. *Harvard Business Review*, 57(2), 115–126.
144. Nowosielski S. (2009). Podejście procesowe w organizacjach. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego We Wrocławiu Nr 52*, 15–22.
145. Nowosielski, S. (2012). Dojrzałość procesowa a wyniki ekonomiczne organizacji. In T. Borys & P. Rogala (Eds.), *Orientacja na wyniki - modele, metody i dobre praktyki* (264th ed., Vol. 6, pp. 354–369). Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
146. Oakland, J. S. (2004). Oakland on Quality Management [Bookitem]. In *Oakland on Quality Management*. Taylor & Francis Group.
147. Obłój, K. (2007). *Strategia organizacji*. PWE.
148. Olding, E., & Rozwell, C. (2015). *Expand your BPM horizons by exploring unstructured processes*.
149. Oliver, Ch. (1997). Sustainable Advantage: Combining Institutional and Resource-Based Views. *Strategic Management Journal*, 18, 697–713.
150. OMG. (2008). Business Process Maturity Model. In *Business Process Trends* (Issue June). <http://doc.omg.org/formal/08-06-01.pdf>
151. Ongena, G., & Ravesteyn, P. (2020). Business process management maturity and performance: A multi group analysis of sectors and organization sizes. *Business Process Management Journal*, 26(1), 132–149. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-08-2018-0224>
152. Pałucha K. (2012). Nowoczesne metody zarządzania przedsiębiorstwem. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej*, 14, 259–279.
153. Pearl, J. (2000). *Models, reasoning and inference*. Cambridge University Press.
154. Perechuda, K. (2000). *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości: koncepcje, modele, metody* (K. Perechuda, Ed.) [Book]. “Placet.”
155. Pierścionek, Z. (1996). *Strategie rozwoju firmy*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
156. Pierścionek, Z. (2007). *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*. Wydawnictwo Naukowe PWN.

157. Pierścionek, Z. (2010). *Międzynarodowa konkurencja przedsiębiorstwa: Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – ciągłość i zmiana* (Jagoda H. Lichtarski J., Ed.). AE we Wrocławiu.
158. Pöppelbuß, J., & Röglinger, M. (2011). What makes a useful maturity model? a framework of general design principles for maturity models and its demonstration in business process management. *European Conference on Information Systems*.
159. Porter, M. E. (2001). *Porter o konkurencji*. PWE.
160. Porter M. E. (2006). *Przewaga konkurencyjna. Osiąganie i utrzymywanie lepszych wyników*. Wydawnictwo Helion.
161. Porter, M. E. (2006). *Strategie konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*. MT Biznes.
162. Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2005). *Przyszłość konkurencji*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
163. Ravesteyn, P., Zoet, M., Spekschoor, J., & Loggen, R. (2012). Is There Dependence Between Process Maturity and Process Performance? *Journal of AHIMA / American Health Information Management Association*, 12, 65–80. <https://doi.org/10.58729/1941-6687.1188>
164. Rentzhog, O. (1998). *Processorientering - En grund för morgondagens organisationer*. 1 ed. Lund: Studentlitteratur AB.
165. Richard, Devinney, Yip, & Johanson. (2009a). Measuring Organizational Performance as a Dependent Variable: Towards Methodical Best Practice. *Journal of Management*, 35(3), 718–804.
166. Romanowska, M. (2004). *Leksykon zarządzania*. Difin.
167. Romanowska, M., & Gierszewska, G. (2003). *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*. Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne.
168. Rosemann, M., & de Bruin, T. (2005). *Application of a Holistic Model for Determining BPM Maturity*.
169. Rummler, G. A., & Brache, A. (2002). *Podnoszenie efektywności organizacji*. PWE.
170. Rummler G, & Brache A. (2000). *Podnoszenie efektywności organizacji*. PWE.
171. Rybicki, J., & Pawłowska, B. (2009). Kapitał intelektualny jako podstawa budowy przewagi konkurencyjnej. *Materiały Konferencyjne V Konferencji Naukowej, z Cyklu Wiedza i Innowacje, Pod Tytułem Ochrona Wiedzy i Innowacji*.
172. Sawicki P. (2013). *Wielokryterialna optymalizacja procesów w transporcie*. Instytut Technologii Eksploatacji - Państwowy Instytut Badawczy.
173. Schoemaker, P. J. H., & Amit, R. (1997). The Competitive Dynamics of Capabilities: Developing Strategic Assets for Multiple Futures. In G. S. Day, D. J. Reibstein, R. E. Gunther, & John Wiley & Sons (Eds.), *Wharton of Dynamic Competitive Strategy*.
174. Schräpler, J. P., Schupp J., & Wagner G.G. (2006). *Changing from PAPI to CAPI: A Longitudinal study of mode-effects based on an experimental design* (Vol. 593).
175. Senkus, P., Glabiszewski, W., Wysokińska-Senkus, A., & Pańka, A. (2021). Process Definitions - Critical Literature Review. *European Research Studies Journal*, XXIV (3), 241–255.
176. Ševel'ova, S. (2008). Teoretyczne i metodologiczne aspekty pomiaru zdolności konkurencyjnej w agrobiznesie. *Stowarzyszenie Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu Roczniki Naukowe*, 10(1), 367–372.

177. Sharp, A., & McDermott, P. (2009). *Workflow Modeling: Tools for Process Improvement and Application Development*. Artech House Publishers.
178. Silkina, G. Y., Shevchenko, S., & Sharapaev, P. (2021). Digital Innovation In Process Management. *Academy of Strategic Management Journal*, 20(SpecialIssue2), 1–25. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85107715747&partnerID=40&md5=09faa43360a11c91d4a759cf303a04e8>
179. Sitkowska, R. (2004). Makro i mikroocenienie MŚP. Ocenienie konkurencyjne. In E. Skawińska (Ed.), *Konkurencyjność przedsiębiorstwa- nowe podejście*. PWN.
180. Siwiński, R. (2011). *Kluczowe czynniki międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstw*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
181. Skawińska, E. (2002). *Konkurencyjność przedsiębiorstw-nowe podejście*. PWN.
182. Skawińska, E. (2002a). Relacje na zmiany a konkurencyjność przedsiębiorstw. In E. Skawińska & redakcja (Eds.), *Konkurencyjność przedsiębiorstw – nowe podejście*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
183. Škrinjar, R., Bosilj-Vuksic, V., & Indihar-Stemberger, M. (2008). The impact of business process orientation on financial and non-financial performance. *Business Process Management Journal*, 14(5).
184. Škrinjar, R., & Trkman, P. (2013). Increasing process orientation with business process management: Critical practices. *International Journal of Information Management*, 33(1), 48–60. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2012.05.011>
185. Škrinjar R, Vukšić V. B, & Štemberger M.I. (2010). Adoption of Business Process Orientation Practices: Slovenian and Croatian Survey. *Business System Research*, 1(1–2), 5–19.
186. Skrzypek, E. (2002). *Jakość i efektywność*. Wydawnictwo UMCS.
187. Skrzypek, E., & Hofman, M. (2010). *Zarządzanie procesami w przedsiębiorstwie*. Wolters Kluwer Polska.
188. Śliwiński. (2011). *Kluczowe czynniki międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstw*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.
189. Słota, M. (2018). Zarządzanie procesami biznesowymi w przedsiębiorstwie wodociągowym. In P. Chudziński (Ed.), *Uwarunkowania funkcjonowania i współczesne koncepcje zarządzania* (pp. 97–116). Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
190. Spanyi A. (2007). *More for Less. The Power of Process Management*. Meghan-Kiffer Press.
191. Stabryła, A. (2000). *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
192. Stabryła, A. (2009). Identyfikacja procesów jako stadium przygotowawcze w projektowaniu usprawnień. In W. S. Nowosielski (Ed.), *Podejście procesowe w organizacjach* (Vol. 52, pp. 207–213). Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
193. Stankiewicz, M. (2000). *Istota i sposoby oceny konkurencyjności przedsiębiorstwa* (Vols. 7–8). „Gospodarka Narodowa”.
194. Stankiewicz, M. (2005). *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*. Dom Organizatora TNOiK.

195. Stankiewicz, M. J., & Lubinski, M. (2002). Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji [Article]. *Gospodarka narodowa*, XIII (9), 108–111.
196. Strategor. (2001). *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*. PWE.
197. Suchenia, A., & Ligęza, A. (2017). Anomalie w modelowaniu procesów biznesowych. *Informatyka, Automatyka, Pomiary w Gospodarce i Ochronie Środowiska*, 7(2), 88–93.
198. Sudolska, A., Łapińska, J., Górka, J., Chodorek, M., & Zinecker, M. (2022). *Zarządzanie talentami w przedsiębiorstwach chemicznych w kontekście Przemysłu 4.0*. Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika.
199. Światowiec-Szczepańska, J. (2015). Zarządzanie strategiczne – szanse i zagrożenia w rozwoju organizacji. In *Zarządzanie w systemie gospodarczym. Szanse i zagrożenia* (pp. 19–56). Oficyna a Wolters Kluwer Business.
200. Szelągowski, M. (2021). Practical assessment of the nature of business processes. *Information Systems and E-Business Management*, 19(2), 541–566.
201. Szelągowski, M., & Berniak-Woźny, J. (2019). The adaptation of business process management maturity models to the context of the knowledge economy. *Business Process Management Journal*, 26(1), 212–238.
202. Talwar, R. (1993). Business re-engineering - a strategy-driven approach. *Long Range Planning*, 26(6), 22–40.
203. Tang, J., Pee, L. G., & Iijima, J. (2013a). Business Process Orientation: An Empirical Study of Its Impact on Employees' Innovativeness. In M. La Rosa & P. Soffer (Eds.), *Lecture Notes in Business Information Processing: Vol. 132 LNBIP* (pp. 451–464). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-642-36285-9_47
204. Tang, J., Pee, L. G., & Iijima, J. (2013b). Investigating the effects of business process orientation on organizational innovation performance. *Information & Management*, 50(8), 650–660. <https://doi.org/10.1016/j.im.2013.07.002>
205. Tarhan, A., Turetken, O., & Reijers, H. A. (2016). Business Process Maturity Models: A Systematic Literature Review. *Information and Software Technology*, 75, 122–134.
206. Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
207. Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review. *British Journal of Management*, 14(3), 207–222. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00375>
208. van der Aalst, W., Weske, M., & Grunbauer, D. (2005). Case Handling: A New Paradigm for Business Process Support. *Data & Knowledge Engineering*, 53(2), 129–162.
209. Van Looy, A. (2014). *Business Process Maturity*. Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-04202-2>
210. Van Looy, A., De Backer, M., & Poels, G. (2011). Defining business process maturity. A journey towards excellence. *Total Quality Management & Business Excellence*, 22(11), 1119–1137.
211. Van Looy, A., De Backer, M., Poels, G., & Snoeck, M. (2013). Choosing the right business process maturity model. *Information & Management*, 50(7), 466–488.
212. Vizzon, J. S., Do Carmo, L. F. R. R. S., Ceryno, P. S., & Fiorencio, L. (2020). Business process redesign: An action research, (Re)desenho de processos de negócios: Uma pesquisa-ação. *Gestao e Producao*, 27(2). <https://doi.org/10.1590/0104-530X4305-20>

213. Wattanapruttipaisan, T. (2002). SME subcontracting as bridgehead to competitiveness: an assessment of supply-side capabilities and demand-side requirements. *Asia-Pacific Development Journal*, 9(1), 65–87.
214. Weske, M. (2012). Business process management: Concepts, languages, architectures, second edition. In *Business Process Management: Concepts, Languages, Architectures, Second Edition*. Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-28616-2>
215. Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2008). Concepts in Strategic Management & Business Policy. *Pearson Prentice Hall*, 11, 145.
216. Wieczorkowski, J. (2015). Analiza wykorzystania podejścia procesowego w zarządzaniu jednostkami administracji publicznej. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 49(243), 323–332.
217. *Wielka Encyklopedia PWN* (Vol. 14). (2003).
218. Wilson, J. (1999). Different Industries and Different Customer Values Require Different Resources: Towards the Marriage of Strategic Positioning Theory and the Resource-Based View of the Firm. In M. A. Hitt, P. Gorman Clifford, R. D. Nixon, K. P. Coyne, & John Wiley & Sons Ltd (Eds.), *Dynamic Strategic Resources. Development, Diffusion and Integration*.
219. Wit, B. De, & Meyer, R. (1999). *Strategy Synthesis. Resolving. Strategy Paradoxes to Create Competitive Advantage*. International Thomson Business Press.
220. Wolak-Tuzimek, A. (2017). Measures of an enterprise's competitive position. In M. Boda (Ed.), *ETAP 2017 Economic Theory and Practice International Scientific Conference*.
221. Wolak-Tuzimek, A. (2019). *Společna odpowiedzialność przedsiębiorstwa a konkurencyjność przedsiębiorstw* (Vol. 1). CeDeWu.
222. Wrzosek, W. (1999). Przewaga konkurencyjna. *Marketing i Rynek*, 6(07), 2.
223. Yusksel, ME., & Yusksel, A. (2011). RFID Technology in Business Systems and Supply Chain Management. *Journal of Economic and Social Studies*, 1(1), 53–71.
224. Żak, K. (2013). Wartość klienta w koncepcji wartości przedsiębiorstwa. *Zarządzanie Publiczne* 2(22), 175–186.
225. Zastempowski, M. (2014). Potencjał innowacyjny polskich przedsiębiorstw w świetle badań empirycznych. *Organization and Management*, 159(1A), 303–311.
226. Żurek, M. (2016). *Inklinacje behawioralne na rynkach kapitałowych światła modeli SEM*. Wydawnictwo UMK.

Spis tabel

| | |
|--|-----|
| Tabela 1. Podejście dodefiniowania konkurencji w naukach ekonomicznych | 9 |
| Tabela 2. Główne modele konkurencji występujące w gospodarce | 12 |
| Tabela 3. Model wartości oferowanej konsumentowi w ramach zjawiska konkurencji | 13 |
| Tabela 4. Przegląd wybranych definicji konkurencyjności | 17 |
| Tabela 5. Wybrane definicje przewagi konkurencyjnej | 38 |
| Tabela 6. Etapy ewolucji podejścia procesowego | 62 |
| Tabela 7. Wybrane definicje określające pojęcia zarządzania procesami i zarządzania procesowego oraz podejścia procesowego i orientacji procesowej | 65 |
| Tabela 8. Wybrane definicje organizacji zorientowanej procesowo | 68 |
| Tabela 9. Orientacja procesowa – charakterystyki | 83 |
| Tabela 10. Parametry systematycznego przeglądu literatury | 99 |
| Tabela 11. Wielowymiarowy zakres przeprowadzonego badania ankietowego | 101 |
| Tabela 12. Struktura próby badawczej ze względu na PKD | 104 |
| Tabela 13. Profil respondentów | 106 |
| Tabela 14. Poziom rozwoju zasobów małych i średnich przedsiębiorstw regionu kujawsko-pomorskiego w porównaniu do głównych konkurentów | 116 |
| Tabela 15. Posiadanie przez małe i średnie przedsiębiorstwa regionu kujawsko-pomorskiego nowoczesnych technologii | 117 |
| Tabela 16. Wspieranie przez małe i średnie przedsiębiorstwa regionu kujawsko-pomorskiego pracowników w podnoszeniu kwalifikacji | 118 |
| Tabela 17. Posiadanie przez małe i średnie przedsiębiorstwa regionu kujawsko-pomorskiego silnego potencjału finansowego | 119 |
| Tabela 18. Zatrudnianie przez małe i średnie przedsiębiorstwa regionu kujawsko-pomorskiego pracowników chętnych do współpracy ze sobą | 120 |
| Tabela 19. Poziom jakości produktów przedsiębiorstw regionu kujawsko-pomorskiego w porównaniu do głównych konkurentów | 121 |
| Tabela 20. Poziom atrakcyjności cen przedsiębiorstw regionu kujawsko-pomorskiego w porównaniu do głównych konkurentów | 122 |
| Tabela 21. Dostępność produktów i usług przedsiębiorstw regionu kujawsko-pomorskiego w porównaniu do głównych konkurentów | 123 |
| Tabela 22. Skuteczność działań promocyjnych przedsiębiorstw regionu kujawsko-pomorskiego w porównaniu do głównych konkurentów | 124 |

| | |
|---|-----|
| Tabela 23. Poziom zadowolenia klientów przedsiębiorstw regionu kujawsko-pomorskiego względem głównych konkurentów..... | 125 |
| Tabela 24. Wzrost udziału w rynku przedsiębiorstw regionu kujawsko-pomorskiego w porównaniu do głównych konkurentów | 126 |
| Tabela 25. Poziom przychodów przedsiębiorstw regionu kujawsko-pomorskiego w porównaniu do głównych konkurentów | 127 |
| Tabela 26. Poziom zysków przedsiębiorstw regionu kujawsko-pomorskiego w porównaniu do głównych konkurentów | 128 |
| Tabela 27. Stopień identyfikowania procesów w przedsiębiorstwach regionu kujawsko-pomorskiego | 130 |
| Tabela 28. Stopień sporządzania mapy powiązań procesów w przedsiębiorstwach regionu kujawsko-pomorskiego | 130 |
| Tabela 29. Stopień definiowania systemu pomiaru rezultatów procesów w przedsiębiorstwach regionu kujawsko-pomorskiego | 131 |
| Tabela 30. Stopień powoływania właścicieli procesów w przedsiębiorstwach regionu kujawsko-pomorskiego | 131 |
| Tabela 31. Stopień wprowadzania praktyki ciągłego doskonalenia procesów w przedsiębiorstwach regionu kujawsko-pomorskiego | 132 |
| Tabela 32. Zmienne ukryte i odpowiadające im zmienne obserwowalne..... | 135 |
| Tabela 33. Wyniki estymacji modelu zewnętrznego SEM..... | 136 |
| Tabela 34. Wyniki oceny poprawności konstruktów oraz miary jakości dopasowania modelu CFA | 137 |
| Tabela 35. Ocena trafności dyskryminacyjnej | 137 |
| Tabela 36. Zmienne obserwowalne określające zaawansowanie podejścia procesowego..... | 138 |
| Tabela 37. Wyniki estymacji modelu wewnętrznego SEM | 139 |
| Tabela 38. Wartości współczynników korelacji i kowariancji pomiędzy etapami orientacji procesowej..... | 140 |
| Tabela 39. Zestandaryzowane efekty całkowite..... | 141 |
| Tabela 40. Wskaźniki dopasowania modelu do danych..... | 143 |
| Tabela 41. Wyniki procedury bootstrap dla modelu wewnętrznego SEM..... | 143 |
| Tabela 42. Parametry oszacowanego modelu SEM ze względu na orientację procesową..... | 147 |
| Tabela 43. Parametry oszacowanego modelu SEM ze względu na wiek przedsiębiorstwa... | 148 |
| Tabela 44. Parametry oszacowanego modelu SEM ze względu na wielkość przedsiębiorstwa..... | 150 |

Tabela 45. Parametry oszacowanego modelu SEM ze względu na sektor działalności..... 152

Spis schematów

| | |
|--|----|
| Schemat 1. Typologia zasobów przedsiębiorstwa..... | 29 |
| Schemat 2. Zasobowe podejście do kształtowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa..... | 41 |
| Schemat 3. Struktura konkurencyjności przedsiębiorstw..... | 49 |

| | |
|---|-----|
| Schemat 4. Powiązania pomiędzy elementami konkurencyjności przedsiębiorstwa | 50 |
| Schemat 5. Relacje zachodzące w procesie kształtowania konkurencyjności | 51 |
| Schemat 6. Model kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstwa | 52 |
| Schemat 7. Elementarna zmiana stanu w procesie | 56 |
| Schemat 8. Poziomy procesów biznesowych – od strategii biznesowej do wdrożonych procesów biznesowych..... | 61 |
| Schemat 9. Założenia modelu badawczego | 97 |
| Schemat 10. Założenia szacowanego modelu w ujęciu graficznym | 135 |

Spis wykresów

| | |
|---|-----|
| Wykres 1. Struktura badanych przedsiębiorstw wg wielkości | 103 |
| Wykres 2. Struktura badanych przedsiębiorstw wg rodzaju prowadzonej działalności..... | 104 |
| Wykres 3. Dominujące rynki sprzedaży przedsiębiorstw sektora MSP regionu kujawsko-pomorskiego | 108 |
| Wykres 4. Dominujące rynki sprzedaży małych oraz średnich przedsiębiorstw regionu kujawsko-pomorskiego | 109 |
| Wykres 5. Charakter dominujących rynków sprzedaży przedsiębiorstw sektora MSP regionu kujawsko-pomorskiego | 110 |
| Wykres 6. Charakter dominujących rynków sprzedaży małych oraz średnich przedsiębiorstw regionu kujawsko-pomorskiego | 111 |
| Wykres 7. Intensywność konkurencji na dominujących rynkach sprzedaży przedsiębiorstw sektora MSP regionu kujawsko-pomorskiego..... | 112 |
| Wykres 8. Intensywność konkurencji na dominujących rynkach sprzedaży małych oraz średnich przedsiębiorstw regionu kujawsko-pomorskiego według liczby pracujących..... | 113 |
| Wykres 9. Wymagania klientów na dominujących rynkach przedsiębiorstw sektora MSP regionu kujawsko-pomorskiego | 114 |
| Wykres 10. Wymagania klientów na dominujących rynkach małych oraz średnich przedsiębiorstw regionu kujawsko-pomorskiego | 115 |

Załącznik 1. Kwestionariusz ankiety

KWESTIONARIUSZ ANKIETY

| A. | | Charakterystyka przedsiębiorstwa | |
|----|---|--|-----------------------------|
| 1. | Jaką działalność prowadzi Wasze przedsiębiorstwo: | | |
| | 1) produkcyjną? | <i>Tak=1</i> <i>Nie=2</i> | |
| | 2) usługową? | <i>Tak=1</i> <i>Nie=2</i> | |
| | 3) handlową? | <i>Tak=1</i> <i>Nie=2</i> | |
| 2. | Jaki jest główny rodzaj działalności Waszego przedsiębiorstwa? | | <i>PKD 2007</i> |
| 3. | W którym roku powstało Wasze przedsiębiorstwo? | | <i>Rok</i> |
| 4. | Ile wynosiło średnie zatrudnienie w Waszym przedsiębiorstwie w 2018 roku: | | <i>Liczba pracowników w</i> |
| 5. | Na jakim rynku najczęściej sprzedajecie: | | |
| | 1) lokalnym – gmina? | <i>Wskaż wybraną opcję. Znak X. Jeżeli w Unii Europejskiej lub poza nią wskaż jaki to kraj</i> | |
| | 2) regionalnym - województwo? | | |
| | 3) krajowym? | | |
| | 4) Unii Europejskiej? | | |
| | 5) światowym - poza Unią Europejską? | | |
| 6. | Jaki ma on charakter: | | |
| | 1) rosnący? | <i>Wskaż wybraną opcję. Znak X</i> | |
| | 2) stabilny? | | |
| | 3) kurczący się? | | |
| 7. | Jaka jest na nim konkurencja: | | |
| | 1) bardzo wysoka? | <i>Wskaż wybraną</i> | |
| | 2) wysoka? | | |

| | | |
|----|---|--------------------------------|
| | 3) średnia? | <i>opcję. Znak</i> <i>X</i> |
| | 4) niska? | |
| | 5) bardzo niska? | |
| 8. | Jakie są wymagania waszych klientów na tym rynku: | |
| | 1) wysokie? | <i>Wskaż</i> <i>wybraną</i> |
| | 2) średnie? | |
| | 3) niskie? | <i>opcję. Znak</i> <i>X</i> |

| | | |
|---|---|---|
| B. | Aktywność innowacyjna – pytania dotyczą trzech ostatnich lat: 2016, 2017, 2018. | |
| 1. | Czy wprowadziliście nowe lub istotnie ulepszone produkty lub usługi? | <i>Tak=1 Nie=2</i> |
| Jeśli w pytaniu 1 odpowiedź negatywna - przejdź do pytania 5. | | |
| 2. | Czy były one: | |
| | 1) nowe dla rynku? | <i>Tak=1 Nie=2</i> |
| | 2) nowe tylko dla Waszego przedsiębiorstwa? | <i>Tak=1 Nie=2</i> |
| 3. | Jaką część waszej oferty stanowiły? | <i>Wartość</i> <i>przybliżona.</i> <i>Średnia z trzech</i> <i>lat. %</i> |
| 4. | Ile % sprzedaży wygenerowały? | <i>Wartość</i> <i>przybliżona.</i> <i>Średnia z trzech</i> <i>lat. %</i> |
| 5. | Czy wprowadziliście nowe lub istotnie ulepszone metody wytwarzania produktów lub usług? | <i>Tak=1 Nie=2</i> |
| Jeśli w pytaniu 5 odpowiedź negatywna - przejdź do pytania 7. | | |
| 6. | Czy były one: | |
| | 1) nowe dla rynku? | <i>Tak=1 Nie=2</i> |
| | 2) nowe tylko dla Waszego przedsiębiorstwa? | <i>Tak=1 Nie=2</i> |
| 7. | Czy wprowadziliście: | |
| | 1) zmianę struktury organizacyjnej lub nowy podział zadań pracowników? | <i>Tak=1 Nie=2</i> |
| | 2) zmiany w opakowaniu, formie promocji, kształtowaniu cen i dystrybucji itp.? | <i>Tak=1 Nie=2</i> |

| C. Konkurencyjność - pytania dotyczą trzech ostatnich lat: 2016, 2017, 2018. | |
|--|--|
| Na ile zgadzacie się z następującymi stwierdzeniami? Skala: 1 - zupełnie się nie zgadzam, 7 - całkowicie się zgadzam. | |
| 1. | W porównaniu do głównych konkurentów: |
| Pozycja konkurencyjna | |
| 1) mamy bardziej zadowolonych klientów. | |
| 2) nasz udział w rynku rośnie. | |
| 3) nasze przychody są wyższe. | |
| 4) nasze zyski są wyższe. | |
| Przewaga konkurencyjna | |
| 5) mamy wyższą jakość produktów / usług. | |
| 6) mamy atrakcyjniejsze ceny. | |
| 7) mamy lepszą dostępność produktów / usług. | |
| 8) nasze działania promocyjne są skuteczniejsze. | |
| Potencjał konkurencyjny | |
| 9) nasze zasoby są lepiej rozwinięte. | |
| 2. | Proszę określić poziom realizacji następujących działań: |
| Skala: 1 - działanie nie jest realizowane; 2 - działanie jest realizowane w niewielkim stopniu; 3 - działanie jest realizowane w odniesieniu do większości procesów, 4 - działanie jest realizowane w odniesieniu do wszystkich procesów. | |
| Orientacja procesowa | |
| 1) dokonano identyfikacji procesów | |
| 2) zbudowano mapy powiązań procesów | |
| 3) zdefiniowano system pomiaru rezultatów procesów | |
| 4) określono właścicieli procesów | |
| 5) ciągle doskonalili się procesy | |

| D. potencjał przedsiębiorstwa - zasoby | |
|---|--|
| Na ile zgadzacie się z następującymi stwierdzeniami? Skala: 1 - zupełnie się nie zgadzam, 7 - całkowicie się zgadzam | |
| 1) Posiadamy nowoczesne technologie. | |
| 2) Wspieramy naszych pracowników w podnoszeniu kwalifikacji. | |
| 3) Posiadamy wiedzę o aktualnej sytuacji na rynku i jego segmentach. | |

| | |
|--|--|
| 4) Finansujemy rozwój z własnych środków finansowych. | |
| 5) Posiadamy silny potencjał finansowy. | |
| 6) Dobrze koordynujemy współpracę między różnymi działami. | |
| 7) Nasi pracownicy są kreatywni. | |
| 8) Nasi pracownicy chętnie ze sobą współpracują. | |
| 9) Nasi pracownicy są otwarci na zmiany. | |
| 10) Nasi pracownicy podejmują uzasadnione ryzyko. | |
| 11) Posiadamy jasno sformułowane cele. | |
| 12) Umiemy przewidywać zmiany technologiczne. | |

METRYCZKA (informacje o respondencie)

| Płeć | Wykształcenie | Wiek | Staż pracy w firmie | Stanowisko |
|------------------------------------|---|--------------------------------------|---|--|
| <input type="checkbox"/> kobieta | <input type="checkbox"/> ekonomiczne | <input type="checkbox"/> do 30 lat | <input type="checkbox"/> do 3 lat | <input type="checkbox"/> właściciel |
| <input type="checkbox"/> mężczyzna | <input type="checkbox"/> nieekonomiczne | <input type="checkbox"/> 31-39 lat | <input type="checkbox"/> od 4 do 10 | <input type="checkbox"/> prezes / wiceprezes |
| | | <input type="checkbox"/> 40-49 lat | <input type="checkbox"/> od 11 do 20 lat | <input type="checkbox"/> menedżer – osoba zarządzająca |
| | | <input type="checkbox"/> 50-59 lat | <input type="checkbox"/> powyżej 20 lat | <input type="checkbox"/> inne |
| | | <input type="checkbox"/> 60 i więcej | | |