

*Rafał Kusa*<sup>1</sup>

## **METODY IDENTYFIKACJI SKŁADNIKÓW POTENCJAŁU KONKURENCYJNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW**

### Summary

*Internal resources are perceived as a source of competitive advantage of enterprises. The important research issue is to identify those factors, which influence the enterprise success the most. The aim of the paper is to present the regression analysis as a tool of assessment of particular resources' influence on competitive advantage. The analysis bases on the research of travel agents in Malopolska, which were conducted in the end of 2004.*

### **Uwagi wstępne**

Potencjał konkurencyjności traktowany jest jako źródło przewagi konkurencyjnej i od jego składników zależy w dużym stopniu pozycja konkurencyjna, jaką zajmuje na rynku przedsiębiorstwo. Istotnym problemem badawczym jest wyznaczenie składników potencjału charakteryzujących się najsilniejszym wpływem. Celem artykułu jest prezentacja możliwości wykorzystania funkcji regresji w procesie oceny wpływu poszczególnych składników potencjału konkurencyjności na pozycję konkurencyjną przedsiębiorstw. Analiza zostanie dokonana na przykładzie wyników badań małopolskich biur podróży, które przeprowadzone zostały na przełomie 2004 i 2005 roku<sup>2</sup>.

### **1. Konkurencyjność przedsiębiorstw**

Konkurencyjność uważana jest w ostatnich latach coraz częściej za warunek sukcesu, a niekiedy wręcz przetrwania na rynku. Pod terminem tym rozumiana jest zdolność do uzyskania i utrzymania przewagi nad rynkowymi rywalami. Należy

---

<sup>1</sup> mgr, Wydział Zarządzania Akademii Górniczo-Hutniczej w Krakowie, e-mail: rkusa@zarz.agh.edu.pl

<sup>2</sup> Praca naukowa finansowana ze środków Komitetu Badań Naukowych w latach 2004-2005 jako projekt badawczy zatytułowany *Pozycja konkurencyjna a potencjał konkurencyjności małopolskich przedsiębiorstw turystycznych*

jednak zaznaczyć, że spośród wielu badaczy zajmujących się problematyką konkurencyjności tylko nieliczni definiują ten termin. W swoich rozważaniach rozróżniają oni jednak zgodnie potencjał konkurencyjności i przewagę konkurencyjną. Bardziej rozbudowane koncepcje traktują konkurencyjność jako agregat (system) złożony z czterech elementów<sup>3</sup>:

- potencjału konkurencyjności,
- przewagi konkurencyjnej,
- instrumentów konkurowania,
- pozycji konkurencyjnej.

Zależności między tymi elementami obrazuje poniższy schemat.



Schemat 1. Struktura konkurencyjności przedsiębiorstwa

Źródło: Stankiewicz M.J., *Istota i sposoby oceny konkurencyjności przedsiębiorstwa*, „Gospodarka Narodowa”, nr 7-8, 2000, str. 97

W zaproponowanym przez M. J. Stankiewicza modelu potencjał konkurencyjności przedsiębiorstwa rozumiany jest jako system zasobów materialnych i niematerialnych umożliwiających mu budowanie przewagi konkurencyjnej. Zasoby te zaangażowane są w różnych sferach funkcjonalnych, w których wyróżnić można odrębne składniki potencjału konkurencyjności (np. posiadanie własnych komórek badawczo-rozwojowych lub współpraca z ośrodkami naukowymi, stosowanie systemów zapewnienia jakości, kwalifikacje i przedsiębiorczość pracowników, renoma i unikalne umiejętności przedsiębiorstwa).

<sup>3</sup> Stankiewicz M.J., *Istota i sposoby oceny konkurencyjności przedsiębiorstwa*. „Gospodarka Narodowa”, nr 7-8, 2000, str. 95-109

Z kolei przewaga konkurencyjna (mająca zawsze względny charakter) może być rozumiana jako konfiguracja składników potencjału konkurencyjności umożliwiających przedsiębiorstwu generowanie skutecznych instrumentów konkurowania, czyli narzędzi i sposobów pozyskiwania klientów. To właśnie instrumenty konkurowania mają wywołać u kontrahentów zainteresowanie ofertą przedsiębiorstwa i sprawić, aby została ona oceniona jako atrakcyjniejsza (ze względu na wartość użytkową bądź emocjonalną) od oferty konkurentów. Ostatnim elementem konkurencyjności jest pozycja konkurencyjna, czyli miejsce na skali korzyści ekonomicznych i pozaekonomicznych, jakie przedsiębiorstwo dostarcza wszystkim swoim interesariuszom, w porównaniu z miejscami zajmowanymi przez jego konkurentów.

Istotnym problemem jest ocena wpływu poszczególnych składników potencjału konkurencyjności na pozycję konkurencyjną. Próba dokonania takiej oceny została podjęta w odniesieniu do przedsiębiorstw turystycznych zarejestrowanych w Małopolsce. Poniżej przedstawione zostaną wskaźniki wykorzystane do oceny pozycji konkurencyjnej oraz do oceny wybranych składników potencjału konkurencyjności, a następnie przedstawiony zostanie model matematyczny skonstruowany w oparciu o funkcję regresji.

## **2. Ocena pozycji konkurencyjnej**

W prezentowanych badaniach do oceny pozycji konkurencyjnej posłużyły przede wszystkim:

1. dynamika sprzedaży
2. rentowność sprzedaży

Dodatkowymi wskaźnikami były także: wiek firmy, liczba turystów korzystających z usług biura, odsetek stałych klientów, liczba własnych punktów sprzedaży. Wszystkie wskaźniki analizowane były w okresie ostatnich 3 lat (lata 2002-2004), co pozwoliło ocenić dodatkowo kierunek ich zmian.

Na podstawie powyższych wskaźników dokonano oceny pozycji konkurencyjnej badanych biur podróży. W skali od 1 (słaba pozycja) do 6 (bardzo dobra pozycja) 12% przedsiębiorstw ocenionych zostało na 6, 15% – na 5, 23% – na 4, 12% – na 3, 20% – na 2, 18% – na 1, co dało średnią ocenę 3,67.

## **3. Ocena wpływu poszczególnych składników potencjału konkurencyjności**

Na podstawie studiów literatury oraz obserwacji rynku turystycznego w prezentowanych badaniach do oceny wyznaczono następujące aspekty potencjału

konkurencyjności przedsiębiorstw: jakość usług, innowacyjność, kompetencje kadry kierowniczej oraz renomę firmy.

Spośród kilku wskaźników dotyczących jakości usług, które znalazły się w kwestionariuszu ankiety, wybrane zostały:

1. posiadanie lub przygotowywanie się do zdobycia certyfikatu jakości,
2. udział w konkursach branżowych w okresie ostatnich 2 lat,
3. współczynnik reklamacji (zdefiniowany jako stosunek zgłoszonych reklamacji do liczby turystów korzystających z usług biura, obliczany w odniesieniu do okresu 2 ostatnich lat).

Innowacyjność oceniona została na podstawie 2 wskaźników:

1. liczba produktów lub modyfikacji produktowych, które można uznać za nowość na rynku, wprowadzonych przez biuro w okresie ostatnich 2 lat (np. nowa destynacja lub przystosowanie dotychczasowej oferty do potrzeb nowej grupy turystów),
2. liczba nowatorskich rozwiązań w zakresie świadczenia i sprzedaży usług, jakie zostały wdrożone przez biuro w okresie ostatnich 2 lat (np. witryna www, sprzedaż przez Internet, wysyłka katalogów, karta stałego klienta, infolinia, przedstawiciele handlowi).

Poziom kwalifikacji kadry kierowniczej<sup>4</sup> oceniony został na podstawie 2 parametrów:

1. stopień segmentacji rynku (określony liczbą kryteriów segmentacji wykorzystywanych w procesie przygotowywania oferty),
2. okres na jaki sporządzane są plany rozwoju firmy.

Do oceny renomy przedsiębiorstwa wykorzystano następujące wskaźniki:

1. udział w konkursach branżowych w okresie ostatnich 2 lat,
2. udział w konferencjach branżowych,
3. udział w imprezach targowych,
4. udział w zagranicznych imprezach targowych,
5. współpraca z zagranicznymi biurami podróży,
6. organizacja *study-tours* dla pracowników zagranicznych biur podróży,
7. członkostwo w stowarzyszeniach branżowych.

---

<sup>4</sup> Warto zwrócić uwagę na fakt, iż *Ustawa o usługach turystycznych* z dnia 29 sierpnia 1997 r., określa poziom wykształcenia i doświadczenia zawodowego, jakim muszą legitymować się osoby kierujące przedsiębiorstwem posiadającym zezwolenie na organizowanie imprez turystycznych. *Ustawa* określa między innymi formalne wymagania, jakie spełniać musi osoba kierująca biurem podróży lub agencją turystyczną, dotyczące wykształcenia oraz doświadczenia zawodowego. Intencją *Ustawy* jest jednak jedynie zabezpieczenie turystów przed skutkami braku przygotowania zawodowego kierowników biur podróży, a nie troska o rozwój kierowanych przez nich przedsiębiorstw. Do tego wymagane są kompetencje niekiedy daleko wykraczające poza programy nauczania szkół kształcących kadry dla turystyki. Dla kreowania rozwoju firmy w przyszłości niewystarczające mogą okazać się także doświadczenia zdobyte w przeszłości.

O wyborze powyższych wskaźników zdecydowała analiza statystycznych miar istotności. W jej wyniku odrzucono te wskaźniki, które okazały się nieistotne statystycznie.

W celu określenia zależności pomiędzy pozycją konkurencyjną (zmienna objaśniana) a wybranymi składnikami potencjału konkurencyjności (zmiennne objaśniające) skonstruowano statystyczny model liniowej regresji wielorakiej, który przyjął następującą postać numeryczną:

$$\text{pozycja\_konkurencyjna} = a + b \cdot \text{jakość} + c \cdot \text{innowacyjność} + d \cdot \text{kwalfikacje} + e \cdot \text{renoma}$$

Powyższy model wykorzystany został w odniesieniu do małopolskich biur podróży, które poddane zostały badaniom na przełomie 2004 i 2005 roku.

#### **4. Charakterystyka badanych przedsiębiorstw i opis badań**

Do przedsiębiorstw posiadających zezwolenie na prowadzenie działalności w zakresie organizowania imprez turystycznych lub pośredniczenia na zlecenie klientów w zawieraniu umów o świadczenie usług turystycznych, które zarejestrowane były w Małopolsce, zostały rozesłane drogą pocztową kwestionariusze ankiety. O ich wypełnienie poproszono kierowników lub właścicieli badanych przedsiębiorstw. Przedstawione poniżej wyniki opracowane zostały na podstawie odpowiedzi uzyskanych z 34 biur, co stanowi 10% badanej grupy przedsiębiorstw.

Średni wiek badanych przedsiębiorstw wynosi przeszło 9 lat, a aż 30% firm funkcjonuje na rynku dłużej niż 11 lat.

76% badanych biur, oprócz organizacji i sprzedaży imprez własnych, sprzedaje także imprezy obce. 70% zajmuje się obsługą zagranicznej turystyki wyjazdowej, a przeszło 50% deklaruje działalność w zakresie turystyki przyjazdowej (która w istotny sposób wpływa na sytuację gospodarczą regionu).

77% przedsiębiorstw zatrudnia mniej niż 6 pracowników, zaś 7% przedsiębiorstw – więcej niż 50 pracowników<sup>5</sup>.

Średnia rentowność sprzedaży wynosiła w 2004 roku 10,5% i w okresie ostatnich 3 lat wykazuje tendencję wzrostową (Tabela 1). Osoby kierujące działalnością badanych przedsiębiorstw optymistycznie oceniają przyszłość – średnia dynamika przychodów oczekiwana w 2005 roku wynosi 111,4%, czyli wyraźnie powyżej poziomu z lat poprzednich.

---

<sup>5</sup> zatrudnienie poza sezonem, obejmuje także właścicieli (jeżeli to oni kierują działalnością przedsiębiorstwa). W szczycie sezonu przedsiębiorstwa zatrudniają średnio 7 osób więcej.

Tabela 1. Rentowność sprzedaży i dynamika przychodów małopolskich biur podróży

Rok	2002	2003	2004
Średnia rentowność sprzedaży (%)	8,7	8,9	10,3
Średnia dynamika przychodów (%)	108,5	106,3	107,6

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych

## 5. Wewnętrzne uwarunkowania konkurencyjności małopolskich biur podróży

W oparciu o przedstawione powyżej wskaźniki określono w odniesieniu do każdego przedsiębiorstwa wartość 4 wybranych składników potencjału konkurencyjności oraz oceniono pozycję konkurencyjną każdego z nich. Na podstawie tych wartości obliczono funkcję liniowej regresji wielorakiej<sup>6</sup> i otrzymano następujący wynik:

$$\text{pozycja\_konkurencyjna} = 2,54 + 0,25*\text{jakość} - 0,01*\text{innowacyjność} + 0,2*\text{kwalifikacje} + 0,11*\text{renoma}$$

Z analizy wariancji wynika, że ograniczenia liniowe dla konstruowanego modelu mają statystyczne uzasadnienie od poziomu istotności 0,035. Oszacowany model regresji wielorakiej charakteryzuje się stosunkowo niską determinacją liniową, która wskazuje, iż model wyjaśnia w 29,2% zmiany wartości pozycji konkurencyjnej<sup>7</sup>.

W wyniku przeprowadzonej analizy okazało się, że 3 spośród wybranych do analizy składników potencjału konkurencyjności małopolskich biur podróży są dodatnio skorelowane z wartością pozycji konkurencyjnej. Zdecydowanie największy wpływ ma jakość świadczonych usług, a następnie kwalifikacje menedżerskie i renoma firmy. Innowacyjność nie ma praktycznie wpływu na pozycję konkurencyjną badanych przedsiębiorstw.

W prezentowanych badaniach poproszono respondentów o ocenę wpływu wybranych czynników na pozycję konkurencyjną biur podróży<sup>8</sup>. W opinii osób kierujących działalnością badanych przedsiębiorstw, spośród zaproponowanych 14

<sup>6</sup> obliczenia wykonano z wykorzystaniem programu STATGRAPHICS Plus 5.1

<sup>7</sup> Luszniewicz A., Staby T., *Statystyka stosowana*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1996, str.271

<sup>8</sup> Pytanie 1: Co decyduje o pozycji konkurencyjnej biur podróży?

czynników największy wpływ mają: jakość usług (średnia ocena: 4,65 w skali od 1 do 5), kwalifikacje pracowników obsługujących turystów (4,5), renoma firmy (4,48), ceny produktów (4,45), kwalifikacje osób kierujących firmą (4,32), kwalifikacje sprzedawców (4,29). Szczegółowe oceny najwyżej ocenionych czynników zawiera Tabela 2.

Okazuje się, że wyniki obu wykorzystanych metod (analiza funkcji regresji i badanie opinii respondentów) wskazują na kluczowe znaczenie jakości, kwalifikacji i renomy w kształtowaniu pozycji konkurencyjnej badanych przedsiębiorstw. Mimo, że funkcja regresji wskazuje na brak wpływu innowacyjności na pozycję konkurencyjną, to jednak żaden z ankietowanych kierowników i właścicieli biur podróży nie zignorował całkowicie tego wpływu. Jednak fakt, że niespełna 30% respondentów wysoko ocenia wpływ tego czynnika, potwierdza stwierdzenie, że wpływ innowacyjności jest znacznie słabszy niż jakości świadczonych usług (73%) czy renomy (56%).

Tabela 2.

Wpływ poszczególnych elementów potencjału konkurencyjności na pozycję konkurencyjną małopolskich biur podróży w opinii respondentów (1 – w małym stopniu, 5 – w zdecydowanym stopniu)

	1	2	3	4	5
jakość usług	0%	3%	3%	21%	73%
kwalifikacje pracowników obsługujących turystów	0%	0%	6%	38%	56%
renoma firmy	0%	0%	6%	39%	55%
ceny produktów	0%	0%	9%	36%	55%
kwalifikacje kierowników	0%	0%	9%	50%	41%
kwalifikacje sprzedawców	0%	3%	12%	38%	47%
lokalizacja	0%	6%	18%	27%	49%
nowe produkty	0%	6%	24%	41%	29%
umiejętność współpracy	3%	3%	30%	32%	32%
specjalizacja	3%	12%	9%	53%	23%
nowe sposoby sprzedaży	0%	18%	30%	30%	22%

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych

## Uwagi końcowe

W artykule przedstawiono dwie metody oceny wpływu składników potencjału konkurencyjności na pozycję konkurencyjną przedsiębiorstw. Obie są cennym źródłem informacji na temat uwarunkowań konkurencyjności przedsiębiorstw badanego sektora, jednak obie mają też pewne słabości.

Ocena dokonana przez respondentów – kierowników lub właścicieli badanych przedsiębiorstw – jest obciążona błędem wynikającym z subiektywności ocen, które dokonywane są każdorazowo z perspektywy pojedynczych przedsiębiorstw.

Źródłem błędów oceny dokonanej w oparciu o model liniowej funkcji regresji wielorakiej może być proces doboru wskaźników wykorzystanych do oceny zarówno składników potencjału konkurencyjności, jak i pozycji konkurencyjnej (pominięcie lub niewłaściwa ocena poszczególnych wskaźników), a także proces oceny wybranych do analizy wskaźników (ich błędne oszacowanie przez respondentów lub uchylenie się od niektórych odpowiedzi). Ponadto uzyskane wyniki nie zawsze są jednoznaczne i istotne statystycznie (zwłaszcza w przypadku małych prób badawczych składających się ze zróżnicowanych podmiotów).

Wyniki prezentowanych badań pozwalają na sformułowanie wniosków dotyczących uwarunkowań konkurencyjności małopolskich biur podróży. Należy jednak pamiętać, że zaproponowany model wyjaśnia zmienność pozycji konkurencyjnej badanych przedsiębiorstw zaledwie w 29%, co oznacza, że oprócz wybranych do analizy czynników, wpływ na pozycję konkurencyjną ma także wiele innych czynników (zapewne także zewnętrznych, które zostały całkowicie pominięte w analizie).

Osiągnięte efekty empiryczne traktować należy przede wszystkim jako egzemplifikację możliwości wykorzystania funkcji regresji w procesie oceny wpływu wybranych składników potencjału konkurencyjności na pozycję konkurencyjną przedsiębiorstw (prezentacja tych możliwości była głównym celem artykułu). Podkreślić należy uniwersalny charakter zaprezentowanej metody, która zastosowana może być także w odniesieniu do innych grup przedsiębiorstw. Wymagać to jednak będzie każdorazowo określenia składników potencjału konkurencyjności, a także wyznaczników pozycji konkurencyjnej odzwierciedlających specyfikę badanych przedsiębiorstw. Wykorzystując funkcję regresji możemy zidentyfikować te czynniki, które wpływają na pozycję konkurencyjną, a także określić siłę ich oddziaływania. Metoda ta może zatem być użyteczna w rozwiązaniu ważnego problemu związanego z badaniem istoty konkurencyjności przedsiębiorstw.



**Literatura**

Luszniewicz A., Słaby T., *Statystyka stosowana*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1996

Stankiewicz M.J., *Istota i sposoby oceny konkurencyjności przedsiębiorstwa*. „Gospodarka Narodowa”, nr 7-8, 2000, str. 95-109

*Ustawa o usługach turystycznych z dnia 29 sierpnia 1997 r.*, Dz.U. 1997 Nr 133 poz. 884