

## KSZTAŁTOWANIE KONKURENCYJNOŚCI W PRZEDSIĘBIORSTWACH BRANŻY PIEKARNICZEJ WEDŁUG KRYTERIUM WIELKOŚCI

Małgorzata DOLATA<sup>1\*</sup>, Barbara HADRYJAŃSKA<sup>2</sup>, and Mariusz MALINOWSKI<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Uniwersytet Przyrodniczy w Poznaniu, dolata@up.poznan.pl

<sup>2</sup> Uniwersytet Przyrodniczy w Poznaniu, hadryjanska@up.poznan.pl

<sup>3</sup> Uniwersytet Przyrodniczy w Poznaniu, mariusz.malinowski@up.poznan.pl

\*Korespondencja

**Streszczenie:** Podmiotem niniejszych badań były przedsiębiorstwa branży piekarniczej funkcjonujące na terenie całego kraju. Badania realizowano w 2016 roku, a ich celem była identyfikacja wewnętrznych i zewnętrznych czynników mających wpływ na konkurencyjność przedsiębiorstw piekarniczych. Podstawowym narzędziem badawczym był kwestionariusz ankietowy, który rozesłany został do przedsiębiorstw piekarniczych. W badaniu udział wzięło 77 przedsiębiorstw branży piekarniczej (próbę generalną stanowiło 400 przedsiębiorstw usytuowanych na terenie całej Polski). Około 70 przedsiębiorstw mikro i małych nie przeprowadza oceny pozycji konkurencyjnej w stosunku do konkurencji. Podobnie postępuje połowa przedsiębiorstw średnich i prawie 30% dużych zakładów. Tylko w nielicznych przedsiębiorstwach taka ocena jest prowadzona systematycznie, średnio co miesiąc (u 29% dużych przedsiębiorstw, 7% – średnich, 10% – małych i 7% mikroprzedsiębiorstw). Przedsiębiorstwa piekarnicze zróżnicowane pod kątem wielkości, odmiennie oceniły czynniki wewnętrzne i czynniki zewnętrzne istotne z punktu widzenia kształtowania konkurencyjności.

**Słowa kluczowe:** przedsiębiorstwa piekarnicze, konkurencyjność, czynniki wewnętrzne i zewnętrzne.

## SHAPING COMPETITIVENESS IN THE BAKING INDUSTRY BY SIZE CRITERION

**Abstract:** The subject of this study was the bakery enterprises operating in Poland. The research was carried out in 2016, and their aim was identifying internal and external factors affecting the competitiveness of bakery enterprises. The basic research tool was a questionnaire that was sent to bakery companies. 77 companies of the bakery sector took part in the survey (a sample of 400 companies located throughout Poland). Approximately 70 micro and small enterprises do not evaluate their competitive position against competitors. Likewise, half of medium-sized companies and almost 30% of large companies operate similarly. Only in a small

number of companies this evaluation is conducted systematically, on average monthly (29% of large enterprises, 7% – medium, 10% – small and 7% of micro enterprises). Baking companies, vary in size, differently assessing internal factors and external factors, that are important for competitiveness.

**Keywords:** baking companies, competitiveness, internal and external factors.

## 1. Wprowadzenie

Konkurencyjność jest odzwierciedleniem potencjału (zasobów materialnych i niematerialnych przedsiębiorstwa) zapewniającemu mu przewagę nad pozostałymi podmiotami działającymi w danej branży. Jest to cecha, która wyróżnia przedsiębiorstwo w podejmowaniu działań zapewniających długotrwały rozwój i powiększanie wartości przedsiębiorstwa.

Konkurencyjność przedsiębiorstwa uwarunkowana jest wieloma czynnikami, których znaczenie i rola ulegają zmianie. Znaczenie konkurencyjności w kształtowaniu polityki przedsiębiorstw rośnie w związku z postępującym na rynkach światowych procesem globalizacji i liberalizacją międzynarodowej wymiany towarowej, a także zachodzącymi wewnątrz unijnego rynku procesami integracji gospodarczej. Tak więc, wzrost natężenia konkurencji jest nieodłącznym zjawiskiem towarzyszącym rozwojowi współczesnych gospodarek rynkowych, a obecność wielu konkurujących ze sobą podmiotów, niezależnie od sektora i branży, w której funkcjonują, jest ważnym ich elementem. Natomiast budowanie systemu konkurencyjności w przedsiębiorstwach polega przede wszystkim na identyfikacji wewnętrznych i zewnętrznych czynników, które wpływają na ich konkurencyjność, a także na tworzeniu i kształtowaniu potencjału i doborze instrumentów determinujących osiąganą przez nie pozycję i przewagę konkurencyjną.

Celem artykułu była identyfikacja i ukazanie wewnętrznych i zewnętrznych czynników kształtujących konkurencyjność mikro-, małych, średnich i dużych przedsiębiorstw branży piekarniczej.

## 2. Konkurencyjność przedsiębiorstw i jej czynniki

Z uwagi na charakter i złożoność zjawiska jakim jest konkurencyjność nie istnieje jego jedna i spójna definicja (Czajkowska, 2009; Dzikowska, Gorynia, Jankowska, 2016). Szeroko rozumiana konkurencyjność przedsiębiorstw może być rozumiana jako umiejętność konkurowania, a więc działania i przetrwania w konkurencyjnym otoczeniu. Konkurencyjność nie jest atrybutem wszystkich przedsiębiorstw biorących udział w walce konkurencyjnej, ale dotyczy tylko tych, które są w tej rywalizacji skuteczne (Gorynia, 2002). Zatem

konkurencyjność przedsiębiorstwa to zdolność do kreowania przewagi konkurencyjnej, a w konsekwencji zdobycia silnej pozycji na rynku. Konkurencyjność jako umiejętność osiągnięcia lub utrzymania przewagi konkurencyjnej nad innymi przedsiębiorstwami może być traktowana jako synonim zdolności konkurencyjnej przedsiębiorstwa (Kolterman, 2013).

Badając konkurencyjność przedsiębiorstw w pierwszym rzędzie należy podkreślić, iż treść tego pojęcia należy postrzegać przez pryzmat jednego lub kombinacji kilku poniższych czynników (Kolterman, 2013):

- osiąganych korzyści,
- oferowanych produktów,
- wygrywanej rywalizacji z konkurentami,
- skutecznej realizacji celów przedsiębiorstwa.

W gospodarce rynkowej przedsiębiorstwa zmuszone są do funkcjonowania w warunkach konkurencji. Zmusza je to do ciągłego zwracania uwagi na zmiany, jakie zachodzą w ich wnętrzu (zmiany endogeniczne), jak i na zmiany na zewnątrz organizacji (zmiany egzogeniczne). Wiedza o elementach otaczających przedsiębiorstwo oraz zmianach zachodzących w jego otoczeniu jest jednym z kluczowych czynników sukcesu.

Jedną z najczęściej występujących w literaturze propozycją podziału otoczenia konkurencyjnego przedsiębiorstw jest podział na otoczenie wewnętrzne i zewnętrzne. W skład otoczenia wewnętrznego zalicza się takie czynniki jak: zasoby ludzkie, rzeczowe, informacyjne i finansowych, a także strukturę organizacyjną i kulturę organizacji. Są one kształtowane w reakcji na zmiany otoczenia oraz z wyprzedzeniem zmian, bowiem każda zmiana warunków zewnętrznych stwarza wzrost niepewności i zwiększenie ryzyka w działalności przedsiębiorstwa.

Natomiast otoczenie zewnętrzne tworzone jest przez tzw. otoczenie bliższe i otoczenie dalsze. Elementy otoczenia bliższego, nazywanego również otoczeniem operacyjnym lub mikrootoczeniem, obejmują m. in. klientów, dostawców, konkurentów, rynek pracy, banki. czyli grupy wywierające wpływ na przedsiębiorstwo, a przedsiębiorstwo wywiera wpływ na nie. Z kolei na otoczenie dalsze, określane też jako makrootoczenie lub otoczenie ogólne, składają się warunki ekonomiczne, demograficzne, prawne, społeczno-kulturowe, publiczne, przyrodniczo-ekologiczne i międzynarodowe (Kolterman, 2013).

W przeprowadzanych przez przedsiębiorstwa analizach dotyczących ich konkurencyjności najczęściej branymi przez nie pod uwagę są czynniki ją determinującymi jest cena wytwarzanego produktu bądź usługi oraz jego jakość, szeroka oferta, duży asortyment, nowoczesność, atrakcyjność, dostosowanie do potrzeb rynku. Ponadto sfera związana z obsługą klienta polegająca na budowaniu dobrej opinii, zaufania do klienta, terminowości, szybkiej realizacji zamówień i elastyczności. Wśród czynników wewnętrznych i zarządczych przedsiębiorstwa skupiają się na kwalifikacjach pracowników, stażu pracy, doświadczeniu, lokalizacji, odpowiednim wyposażeniu i sprzęcie, zaś wśród czynników zewnętrznych

najczęściej zwracają uwagę na towar, zapotrzebowanie na usługi, a także innowacyjność rozumianą jako wprowadzanie nowych technologii (Leśniewski, 2015).

Podsumowując rozważania dotyczące czynników warunkujących konkurencyjność przedsiębiorstw należy również zauważyć, że wśród nich współcześnie coraz większą rolę odgrywa innowacyjność. Jest ona rozumiana jako zdolność przedsiębiorstwa do tworzenia i wdrażania innowacji oraz umiejętność wprowadzania nowych i zmodernizowanych produktów, nowych lub zmienionych procesów produkcyjnych lub technologiczno-organizacyjnych (Limański, 2011). Przy czym należy podkreślić, że współcześnie coraz bardziej zwraca się uwagę nie tylko na innowacje techniczne, ale na innowacje w dziedzinie ochrony środowiska oraz organizacji i zarządzania (Dolata, Hadryjańska, 2016; Hadyński, 2015).

### **3. Materiał i metoda zastosowana w badaniach empirycznych**

Podmiotem niniejszych badań były przedsiębiorstwa branży piekarniczej funkcjonujące na terenie całego kraju. Badania realizowano w 2016 roku, a ich celem była identyfikacja wewnętrznych i zewnętrznych czynników mających wpływ na konkurencyjność przedsiębiorstw piekarniczych.

Podstawowym narzędziem badawczym był kwestionariusz ankietowy, który rozesłany został do przedsiębiorstw piekarniczych, a kierowano go do kadry zarządzającej. Składał się z trzech części. Pierwsza z nich dotyczyła ogólnych informacji o przedsiębiorstwie, druga – czynników endogennych determinujących konkurencyjność w tej branży. Natomiast ostatnia część, zawierała pytania dotyczące czynników zewnętrznych kształtujących konkurencyjność przedsiębiorstw piekarniczych.

W badaniu udział wzięło 77 przedsiębiorstw branży piekarniczej (próbę generalną stanowiło 400 przedsiębiorstw usytuowanych na terenie całej Polski). Spośród przebadanych jednostek 27 należało do mikroprzedsiębiorstw (zatrudnienie do 9 osób), 29 – do małych zakładów (zatrudnienie od 10 do 49 osób), 14 – były to przedsiębiorstwa średnie (zatrudnienie od 50 do 249 osób), a 7 przedsiębiorstw należało do dużych organizacji (zatrudnienie powyżej 249).

## 4. Wyniki i dyskusja

Przedsiębiorstwa piekarnicze, które uczestniczyły w badaniu, przyznały, że natężenie konkurencji w ich branży jest duże. Wszystkie cztery grupy badanych podmiotów, niezależnie od ich wielkości, miały podobne zdanie. Co czwarte przedsiębiorstwo małe uważało, że to natężenie jest bardzo duże. Podobną opinię wyznawały mikroprzedsiębiorstwa, tak samo jak około 40% przedsiębiorstw średnich i dużych. Tylko pojedyncze jednostki uważały, że konkurencja w branży jest mała lub średnia.

Okolo 70% przedsiębiorstw mikro i małych nie przeprowadza oceny pozycji konkurencyjnej w stosunku do konkurencji. Podobnie postępuje połowa przedsiębiorstw średnich i prawie 30% dużych zakładów. Tylko w nielicznych przedsiębiorstwach taka ocena jest prowadzona systematycznie, średnio co miesiąc (u 29% dużych przedsiębiorstw, 7% – średnich, 10% – małych i 7% mikro przedsiębiorstw).

W pierwszym etapie głównej części badania przedsiębiorstwa poproszono o ocenę znaczenia w kształtowaniu ich konkurencyjności takich wewnętrznych grup czynników jak: zasoby kapitałowe, ludzkie i rzeczowe, sposób zarządzania, a także czynników w sferze sprzedaży i dystrybucji oraz produkcji. Respondenci przypisywali konkretnym czynnikom oceny od 1 (najniższa) do 5 (najwyższa), przyjmując, że wybór oceny 5 świadczy o bardzo dużym znaczeniu danego elementu w tworzeniu konkurencyjności przedsiębiorstwa, oceny 4 – dużym, oceny 3 – średnim, oceny 2 – małym, natomiast oceny 1 – bardzo małym lub żadnym (Tabela 1).

Dla mikroprzedsiębiorstw bardzo duży wpływ na konkurencyjność ma kapitał intelektualny i sposób zarządzania. Stwierdziło tak ponad 60% ankietowanych. Dla prawie co piątego mikro przedsiębiorstwa niewielkie znaczenie w kształtowaniu konkurencyjności mają zasoby rzeczowe, a dla 15% – czynniki w sferze sprzedaży i dystrybucji. Dla 45% małych zakładów grupą czynników, które w największym stopniu decyduje o konkurencyjności są czynniki w sferze produktu, a dla 80% tych przedsiębiorstw bardzo duże i duże znaczenie ma sposób zarządzania. Natomiast dla prawie co czwartego małego zakładu małe oraz bardzo małe znaczenie mają zasoby rzeczowe. Przedsiębiorstwa średnie przypisują największe znaczenie w kształtowaniu konkurencyjności kapitałowi intelektualnemu (ponad 70% respondentów). Natomiast małe lub bardzo małe znaczenie ma według 14% ankietowanych sposób zarządzania organizacją. 57% dużych zakładów bardzo dużą rolę przypisuje kapitałowi intelektualnemu, a jeżeli wziąć pod uwagę łącznie wskazania „bardzo duży” i „duży”, to prawie 90% tych przedsiębiorstw wskazało na sposób zarządzania jako na główny wewnętrzny czynnik konkurencyjności. Bardzo mały wpływ na konkurencyjność według dużych przedsiębiorstw mają czynniki w sferze produktu.

**Tabela 1.**

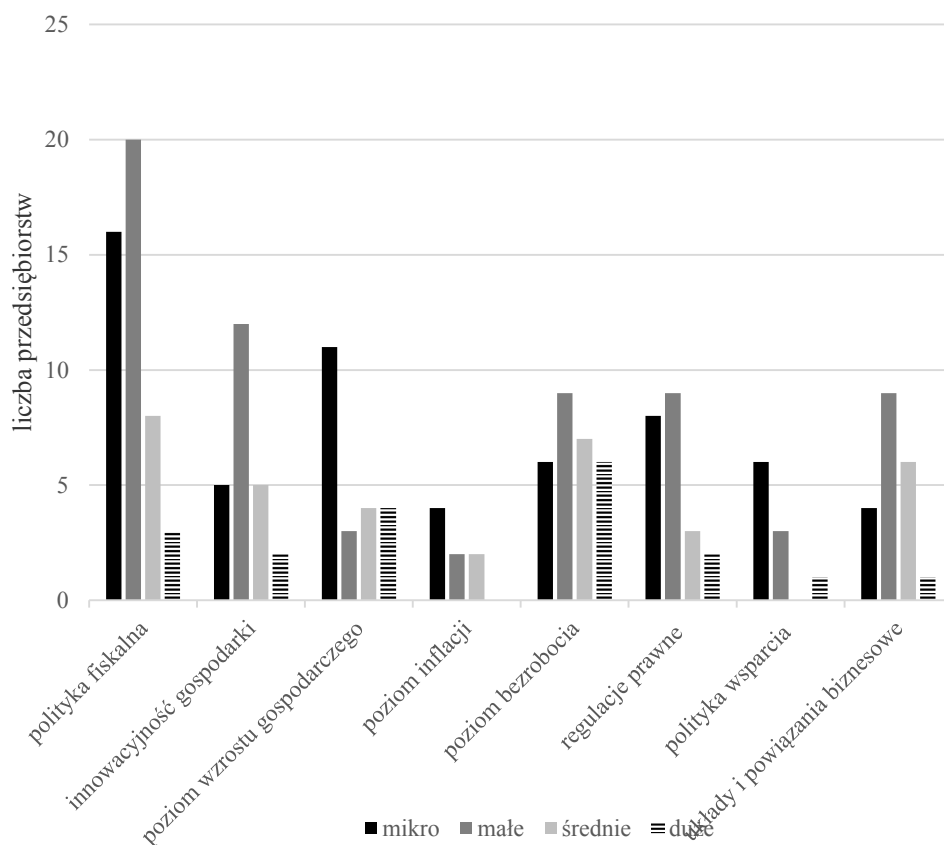
*Wpływ grup czynników wewnętrznych na konkurencyjność mikro-, małych, średnich i dużych przedsiębiorstw piekarniczych*

Lp.	Czynnik	Wielkość przedsiębiorstwa	Ocena wpływu [%]				
			bardzo duży	duży	średni	mały	bardzo mały
1	Czynniki w sferze produktu	mikro	59	15	19	7	0
		małe	45	34	7	14	0
		średnie	43	43	15	0	0
		duże	29	57	0	0	14
2	Czynniki w sferze sprzedaży i dystrybucji	mikro	44	26	15	4	11
		małe	38	34	14	7	7
		średnie	50	43	7	0	0
		duże	43	43	14	0	0
3	Zasoby kapitałowe	mikro	37	33	15	7	7
		małe	41	28	21	7	3
		średnie	57	36	7	0	0
		duże	43	43	14	0	0
4	Zasoby rzeczowe	mikro	19	30	33	11	7
		małe	28	24	24	14	10
		średnie	43	36	14	0	7
		duże	29	71	0	0	0
5	Kapitał intelektualny	mikro	63	18	15	4	0
		małe	31	34	21	7	7
		średnie	72	14	14	0	0
		duże	57	14	29	0	0
6	Sposób zarządzania	mikro	67	15	7	7	4
		małe	41	39	10	7	3
		średnie	50	36	0	7	7
		duże	43	43	14	0	0

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Wśród czynników w zakresie produktu wszystkie cztery grupy przedsiębiorstw oceniły najwyżej jakość produktu i jego cenę, a najmniej istotne okazała się głębokość portfela asortymentowego, a także regionalność produktu (dla średnich i dużych zakładów) oraz marka produktu (dla małych, średnich i dużych przedsiębiorstw). W przypadku czynników w sferze sprzedaży i dystrybucji przedsiębiorstwa, bez względu na wielkość, najczęściej wskazywały wizerunek firmy i jakość obsługi klienta, a najmniej istotne było dla nich posiadanie własnych centr dystrybucji oraz magazynów (mikro- i małe przedsiębiorstwa), a także lokalizacja firmy w pobliżu dużych rynków zbytu (średnie zakłady), a także stosowanie określonej strategii dystrybucji (duże zakłady). Biorąc pod uwagę zasoby kapitałowe i rzeczowe, dla przedsiębiorstw piekarniczych najważniejsza była jakość urządzeń oraz nowoczesność technologii (dla wszystkich grup, oprócz mikro zakładów). Najmniejsze znaczenie miało know-how (mikro- i średnie przedsiębiorstwa) oraz stopień ekologizacji procesu produkcji (małe i duże przedsiębiorstwa). Wśród czynników konkurencyjności związanych z kapitałem intelektualnym najważniejsze jest doświadczenie i wiedza właścicieli oraz pracowników (wszystkie zakłady oprócz małych), a także zaangażowanie pracowników (małe i średnie zakłady) oraz posiadanie strategii zarządzania zasobami ludzkimi (duże zakłady). Wszystkie cztery grupy przedsiębiorstw za mało istotny czynnik uznały możliwość uczestnictwa

w szkoleniach. W przypadku czynników dotyczących sposobu zarządzania, najważniejszy dla badanych podmiotów jest odpowiedni podział zadań wśród pracowników (wszystkie cztery grupy przedsiębiorstw), jasno określone cele przedsiębiorstwa (małe i duże zakłady), a także zarządzanie jakością (średnie i duże zakłady). Większość przedsiębiorstw, bez względu na ich wielkość, uznała, że niewielkie znaczenie dla konkurencyjności ma realizacja polityki społecznej odpowiedzialności biznesu. Dodatkowo małe zakłady podobne zdanie wyraziły w stosunku do analizy rynkowej, a średnie – w odniesieniu do zarządzania środowiskowego.



**Rysunek 1.** Wpływ warunków polityczno-gospodarczych na konkurencyjność mikro-, małych, średnich i dużych przedsiębiorstw piekarniczych. Źródło: opracowanie własne.

Trzy grupy przedsiębiorstw: mikro-, małe i średnie wskazały politykę fiskalną jako najważniejszy czynnik polityczno-gospodarczy mający wpływ na ich konkurencyjność (Rysunek 1). Dla dużych zakładów najistotniejszy okazał się poziom bezrobocia oraz poziom wzrostu gospodarczego, który miał duże znaczenie również dla prawie połowy badanych mikro przedsiębiorstw. Średnie przedsiębiorstwa wysoko oceniły wpływ innowacyjności gospodarki na konkurencyjność w ich branży. Wszystkie grupy przedsiębiorstw nie biorą pod uwagę przy kształtowaniu konkurencyjności wpływu inflacji oraz roli polityki wsparcia, lub też ewentualnie uważają, że wpływ ten jest stosunkowo nieduży.

Decydującym elementem otoczenia rynkowego, który według wszystkich grup przedsiębiorstw piekarniczych wpływa na ich konkurencyjność jest siła rywalizacji konkurencyjnej na rynku (uważa tak: 67% mikro-, 55% małych, 50% średnich i 71% dużych przedsiębiorstw)

(Tabela 2). Dla większości badanych przedsiębiorstw ważnym czynnikiem okazało się zagrożenie ze strony nowych wejść na rynek. Przedsiębiorstwa wykazały również zgodność w swojej opinii na temat czynników otoczenia rynkowego, które nie są według nich istotne z punktu widzenia kształtowania konkurencyjności. Zaliczyły do nich zagrożenie ze strony substytutów oraz siłę przetargową nabywców.

**Tabela 2.**

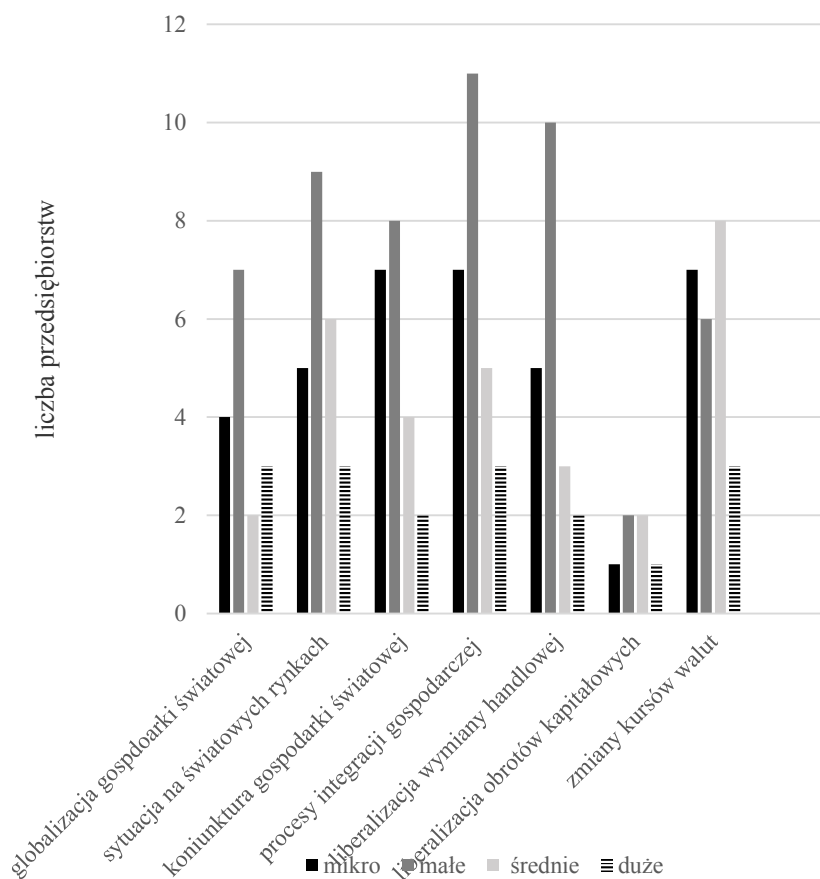
*Wpływ elementów otoczenia rynkowego na konkurencyjność mikro-, małych, średnich i dużych przedsiębiorstw piekarniczych*

Lp.	Czynnik	Wielkość przedsiębiorstwa	Ocena wpływu [%]				
			bardzo duży	duży	średni	mały	bardzo mały
1	Siła rywalizacji konkurencyjnej na rynku	mikro	67	22	7	0	4
		małe	55	41	4	0	0
		średnie	50	21	21	7	0
		duże	71	29	0	0	0
2	Zagrożenie ze strony nowych wejść na rynek	mikro	26	34	20	12	8
		małe	34	17	24	14	0
		średnie	36	29	7	14	7
		duże	43	29	29	0	0
3	Zagrożenie ze strony substytutów	mikro	7	26	26	15	22
		małe	10	14	21	24	17
		średnie	14	43	14	0	21
		duże	14	43	29	0	14
4	Siła przetargowa nabywców	mikro	19	30	26	11	7
		małe	14	10	31	10	14
		średnie	29	29	29	0	14
		duże	43	14	0	0	0
5	Siła przetargowa dostawców	mikro	19	19	30	15	15
		małe	10	31	7	7	24
		średnie	29	43	14	7	7
		duże	14	0	71	14	0

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Mikroprzedsiębiorstwa piekarnicze oceniły, że najważniejszym, z ich punktu widzenia, elementem otoczenia międzynarodowego mającym wpływ na ich konkurencyjność jest koniunktura gospodarki światowej, procesy integracji gospodarczej oraz zmiany kursu walut (Rysunek 2). Dla małych przedsiębiorstw najistotniejsze okazały się procesy integracji gospodarczej oraz liberalizacja wymiany handlowej. Średnie zakłady wskazały na zmiany kursu walut oraz sytuację na rynkach światowych jako znaczące czynniki kształtujące ich konkurencyjność. Podobnego zdania były duże przedsiębiorstwa, które dodatkowo wskazały na globalizację gospodarki światowej oraz procesy integracji gospodarczej.





**Rysunek 2.** Wpływ otoczenia międzynarodowego na konkurencyjność mikro-, małych, średnich i dużych przedsiębiorstw piekarniczych. Źródło: badania własne.

## 5. Podsumowanie

Badane przedsiębiorstwa piekarnicze zróżnicowane pod kątem wielkości, różnie oceniły czynniki wewnętrzne i czynniki zewnętrzne istotne z punktu widzenia kształtowania konkurencyjności, chociaż w przypadku niektórych czynników występowała zgodność. Większa spójność występowała w przypadku oceny czynników zewnętrznych. Istotne rozbieżności dotyczyły sytuacji, w której badane podmioty wskazywały na czynniki konkurencyjności o małym znaczeniu.

Dla ponad 60% mikroprzedsiębiorstw najważniejszy był kapitał intelektualny, a zwłaszcza doświadczenie i wiedza właścicieli oraz pracowników, a także sposób zarządzania (przede wszystkim odpowiedni podział zadań wśród pracowników). Wśród czynników zewnętrznych przedsiębiorstwa mikro wskazały politykę fiskalną, siłę rywalizacji konkurencji na rynku oraz koniunkturę gospodarek światowych, procesy integracji i zmiany kursów walut.

Dla prawie połowy małych przedsiębiorstw najistotniejszym spośród czynników wewnętrznych są czynniki w sferze produktu, a zwłaszcza jakość i cena produktu, a także

zasoby kapitałowe (nowoczesność technologii i jakość urządzeń). Ocena czynników zewnętrznych była zbliżona do oceny przedsiębiorstw mikro, z tym, że wśród czynników otoczenia międzynarodowego wskazały ze znaczną przewagą jedynie procesy integracji gospodarczej.

Ponad 70% średnich przedsiębiorstw wskazało, że najważniejszym czynnikiem wewnętrznym jest kapitał intelektualny, zwłaszcza doświadczenie i wiedza pracowników i właścicieli, a także zasoby kapitałowe, a wśród nich przede wszystkim nowoczesność technologii i jakość urządzeń. Za najistotniejsze czynniki zewnętrzne uznano politykę fiskalną i poziom bezrobocia, siłę rywalizacji konkurencji na rynku, a także zmiany kursów walut i sytuację na światowych rynkach.

Dla prawie 60% dużych zakładów piekarniczych najistotniejszym czynnikiem wewnętrznym jest kapitał intelektualny, który warto rozwijać zwłaszcza pod kątem strategii zarządzania zasobami ludzkimi, a także doświadczenia i wiedzy pracowników i właścicieli. Pod względem czynników zewnętrznych ważnych z punktu widzenia konkurencyjności, duże zakłady wykazały duże podobieństwo do średnich przedsiębiorstw.

Czynniki konkurencyjności, które są brane pod uwagę przy budowaniu polityki firmy są podobne dla mikro-, małych, średnich i dużych przedsiębiorstw, zwłaszcza jeżeli mowa o czynnikach o charakterze zewnętrznym. Dla przedsiębiorstw piekarniczych bardzo istotnym czynnikiem zewnętrznym kształtującym konkurencyjność okazała się siła rywalizacji konkurencyjnej na rynku oraz procesy integracji gospodarczej. W przypadku czynników wewnętrznych wszystkie grupy przedsiębiorstw, oprócz małych zakładów, wskazały, że bardzo istotnym jest kapitał intelektualny. Dodatkowo mikroprzedsiębiorstwa wysoko oceniły sposób zarządzania, małe przedsiębiorstwa – czynniki produktowe i kapitałowe, które odgrywają ważną rolę również dla średnich zakładów.

## Bibliografia

1. Czajkowska, A. (2009). Konkurencyjność polskich małych i średnich przedsiębiorstw. W S. Lachiewicz, M. Matejuk (red.), *Konkurencyjność jako determinanta rozwoju przedsiębiorstwa* (ss. 103-104). Łódź: Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej.
2. Dolata, M., Hadryjańska, B. (2016). Wewnętrzne czynniki determinujące konkurencyjność przedsiębiorstw branży piekarniczej. *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, 11, 76.
3. Dzikowska, M., Gorynia, M., Jankowska, B. (2016). Teoretyczne, empiryczne i metodologiczne aspekty konkurencyjności przedsiębiorstw. W M. Dzikowska, M. Gorynia, B. Jankowska (red.), *Międzynarodowa konkurencyjność polskich przedsiębiorstw w okresie globalnego kryzysu gospodarczego i po jego wystąpieniu* (ss. 103-104). Warszawa: Difin.

4. Gorynia, M. (2002). Pojęcie konkurencyjności – istota i poziomy. W M. Gorynia (red.), *Luka konkurencyjna na poziomie przedsiębiorstwa a przystąpienie Polski do Unii Europejskiej* (ss. 48-49). Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.
5. Gorynia, M. (2010). Konkurencyjność w ujęciu mikroekonomicznym. W M. Gorynia, E. Łązniewska (red.), *Kompendium wiedzy o konkurencyjności* (s. 77). Warszawa: PWN.
6. Hadyński, J. (2015). *Regionalna konkurencyjność obszarów wiejskich*. Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Przyrodniczego.
7. Kolterman, K. (2013). *Innowacje technologiczne w procesie budowy przewagi konkurencyjnej MSP*. Warszawa: Difin.
8. Leśniewski, M.A. (2011). *Konkurencyjność przedsiębiorstw. Wybrane problemy*. Toruń: Wydawnictwo Dom Organizatora.
9. Leśniewski, M.A. (2015). *Konkurencyjność miękka przedsiębiorstw*. Warszawa: Difin.
10. Limański, A. (2011). Rola innowacyjności w budowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa w gospodarce opartej na wiedzy. *Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy*, 23, 137.