

KLUCZOWE CZYNNIKI SUKCESU JAKO ELEMENT OSIĄGANIA PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ W DZIAŁALNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA NA PRZYKŁADZIE POLSKIEGO KONCERNU NAFTOWEGO S.A.

I. Gorzeń, O. Grabiec, A. Korombel, A. Kruk
Politechnika Częstochowska, Polska

Streszczenie

Przedsiębiorstwa prowadzące działalność dążą do osiągnięcia sukcesów i przynoszenia odpowiednich zysków, poprzez osiągnięcie i utrzymanie wysokiego poziomu konkurencyjności. Poziom konkurencyjności firmy można badać poprzez analizę kluczowych czynników sukcesu, które wpływają na przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa na rynku. Artykuł przedstawia analizę kluczowych czynników sukcesu na przykładzie Polskiego Koncernu Naftowego.

Wprowadzenie

W każdym systemie gospodarczym działają przedsiębiorstwa, które odnoszą sukcesy i przynoszą zyski oraz takie, które z trudem utrzymują się na rynku lub bankrutują. Sytuacje przedsiębiorstw na rynku zależne są od ich konkurencyjności.

Pozycja konkurencyjna rozumiana jest jako osiągnięcie odpowiednio wysokiego udziału w rynku. Może ona wynikać z przewagi kosztowej, posiadania marki, siły finansowej czy z opanowania technologii. Pozycja konkurencyjna jest zmienna, ponieważ rynek ma charakter dynamiczny i dlatego stabilność pozycji konkurencyjnej można zapewnić poprzez ciągły proces budowania przewagi konkurencyjnej.

Przewaga konkurencyjna to taka cecha przedsiębiorstwa, która ma szczególną wartość dla klientów lub sponsorów tego przedsiębiorstwa. Przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa na rynku wiąże się ze źródłami sukcesu, czyli wysokiej pozycji konkurencyjnej w długim okresie, co z kolei wynika z unikalnych zasobów i umiejętności przedsiębiorstwa. Zatem przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa tworzą posiadane przez przedsiębiorstwo zasoby dostępne ograniczonej liczbie konkurentów. Zasoby są definiowane jako zbiór dostępnych czynników wytwórczych posiadanych lub kontrolowanych przez firmę, które mogą być zamienione na produkty finalne lub usługi poprzez używanie szerokiej skali innych firmowych aktywów i mechanizmów, takich jak technologia, system zarządzania lub systemy bodźców. Umiejętności można natomiast określić jako „dobra pośrednie”, wytwarzane przez firmę w celu zwiększenia efektywności jej zasobów.¹

Jako cenne zasoby przedsiębiorstwa określa się takie zasoby, które dają możliwości przedsiębiorstwu szybkiej adaptacji do warunków rynkowych. Trwałą przewagę firma zyskuje wówczas, gdy dysponuje atutami cenionymi przez rynek. W ocenie przewagi

¹ E. Sitek., Determinanty bezpośrednich inwestycji zagranicznych przedsiębiorstw, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, 1997, strona 101.

konkurencyjnej należy uwzględnić zarówno kluczowe czynniki sukcesu jak i stopień ich opanowania przez konkurentów.

Analiza kluczowych czynników sukcesu

Sposobem analizy zasobów i umiejętności przedsiębiorstwa jest analiza jego mocnych i słabych stron za pomocą listy kluczowych czynników sukcesu. Podejście to polega na ograniczeniu badań do grupy kryteriów, które uważamy za najważniejsze, decydujące o pozycji konkurencyjnej i możliwościach rozwojowych przedsiębiorstwa. Jakość analizy przedsiębiorstwa metodą badania kluczowych czynników sukcesu zależy od prawidłowego wskazania jakie zasoby i umiejętności w badanym sektorze mają strategiczne znaczenie. Lista kluczowych czynników sukcesu jest różna w różnych sektorach i z upływem czasu się zmienia. Określenie takiej listy jest najważniejszym elementem analizy strategicznej.

S. Ellon na podstawie licznych badań wyróżnia następujące czynniki wpływające na sukces przedsiębiorstwa:

- czynnik wielkiego człowieka (utalentowany menedżer potrafi wywołać u podwładnych zaangażowanie i pozyskać ich zaufanie),
- poziom technologiczny (nowoczesna technika i technologia produkcji, kontrola oraz zarządzanie powodują zmniejszenie kosztów jednostkowych, a tym samym sukces w walce konkurencyjnej)
- wyroby (niepowtarzalne na rynku o wysokiej jakości i dużym zakresie oferowanych modeli),
- rynek (konieczne jest uwzględnienie potrzeb klientów oraz śledzenie poczynań konkurencji),
- wydajność (konkurencyjność można osiągnąć dzięki niskim kosztom jednostkowym, co oznacza m.in. efektywne wykorzystywanie posiadanych zasobów)
- ekonomika skali (większe korzyści ekonomiczne uzyskuje się w dużym przedsiębiorstwie, a nie w małym ze względu na większe rozmiary produkcji),
- struktura organizacyjna (powinna gwarantować harmonijne współdziałanie wszystkich komórek organizacyjnych oraz zapewniać najlepsze wykonanie zadań).

Ellon dodaje jednocześnie, że sprawność przedsiębiorstwa może również zależeć od czynników,

które nie zostały wymienione.¹

W badaniach dotyczących czynników sukcesu przedsiębiorstwa na rynku ograniczono listę tych czynników do kilku najważniejszych. Jednak zaleca się rozszerzenie tej listy do kilkunastu czynników mierzących kondycję firmy.

Na liście kluczowych czynników sukcesu powinny się znaleźć następujące grupy kryteriów oceny przedsiębiorstwa:

- pozycja firmy na rynku,
- pozycja firmy w dziedzinie kosztów,
- image firmy i jej produktów,

umiejętności techniczne i wartość technologii,
rentowność i potencjał finansowy,
poziom organizacji i zarządzania.

Czynniki sukcesu Polskiego Koncernu Naftowego S.A. na rynku

Polski Koncern Naftowy S.A. (PKN) powstał poprzez połączenie CPN, głównego dystrybutora paliw silnikowych w Polsce, z Petrochemią Płock, największą polską rafinerią i producentem petrochemikaliów.

Do Grupy PKN należą:

- spółki dystrybucyjne
- 2 spółki zajmujące się przerobem ropy
- grupa spółek powiązanych handlowo z PKN
- grupa spółek powstałych w wyniku restrukturyzacji PKN
- spółki mające na celu dywersyfikację ryzyka finansowego.

Grupa PKN produkuje pełen asortyment produktów w oparciu o przerób ropy naftowej. Obejmują one m.in. benzyny bezołowiowe, benzyny etylizowane, oleje napędowe, paliwo lotnicze JET A-1, lekkie i ciężki olej opałowy.

Każdy sektor ma specyficzny dla siebie sposób wyrażania kluczowych czynników sukcesu. Na ogół wielkość przedsiębiorstwa jest zaliczana do kluczowych czynników sukcesu, ponieważ duży udział w rynku daje możliwość osiągania przewag konkurencyjnych związanych ze skalą działania takich, jak niski koszt jednostkowy, możliwość inwestowania w badania i rozwój, duża siła negocjacyjna w stosunku do kontrahentów. Wielkość przedsiębiorstwa mierzy się udziałem w rynku i jego dynamiką.²

Grupa PKN jest największym producentem i dystrybutorem na polskim rynku paliw, jednym z najbardziej atrakcyjnych, wzrostowych rynków europejskich. Jest również jedną z największych grup przemysłowych w Europie Środkowowschodniej pod względem przychodów ze sprzedaży, które w 1998 roku wyniosły łącznie z akcją 16,3 mld PLN (około 4,7 mld USD).

Udział Grupy PKN w rynku głównych produktów zmniejszał się w ciągu kilku ostatnich lat. Głównymi przyczynami spadku udziału rynkowego jest rosnąca konkurencja ze strony zagranicznych spółek naftowych, Rafinerii Gdańskiej oraz wzrost importu. Szacunkowy udział Grupy PKN w sprzedaży benzyn spadł z 76% w 1996 roku do 72% w 1998 roku. Udział PKN w łącznej sprzedaży Grupy PKN wyniósł odpowiednio 93%, 89% i 92% w kolejnych latach.

Pozycja firmy w dziedzinie kosztów może być mierzona wielkością kosztu jednostkowego, udziałem kosztów stałych, dynamiką poszczególnych grup kosztów.

W sektorze paliw kluczowymi czynnikami sukcesu są koszty sprzedanych produktów, surowców i materiałów. W Grupie PKN koszty te wzrosły o 1,27 mld PLN, to jest o 14% w stosunku do 1996 roku. Najważniejszym składnikiem tego wzrostu był wzrost kosztu importowanej ropy. Koszt usług obcych (w tym koszty usług transportowych i

¹ A. Pabian, Uwarunkowanie sukcesu przedsiębiorstwa na rynku, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, 1998, strona 11

M. Romanowska, Zarządzanie strategiczne firmą, Warszawa 1996, strona 28

remontowych) wzrósł w 1997 roku łącznie o 152,4 mln PLN to jest o 21,3% z 715,6 mln do 868 mln PLN. Było to rezultatem wzrostu opłat nakładanych przez PKP oraz opłat za transport rurociągowy. Wzrosły koszty akcyzy, ogólnego zarządu, koszty finansowe. W 1998 roku koszt sprzedanych towarów, produktów i materiałów spadł o 15,7% w stosunku do 1997 roku. Decydująca część tego spadku była wynikiem spadku cen ropy nabywanej w następstwie ogólnego spadku światowych cen ropy. W 1998 roku wzrosły stawki podatku akcyzowego, wzrosły koszty ogólnego zarządu o 18,2%, nastąpił nieznaczny wzrost kosztów finansowych i podatków, natomiast ogólnie koszty działalności gospodarczej zmalały o 0,3% w stosunku do roku 1997. Na wzrost kosztów w pierwszym półroczu 1999 roku wpłynęły między innymi zmiany stawek podatku akcyzowego, wzrost cen ropy i wzrost kursu USD.

Bardzo silna pozycja konkurencyjna Grupy PKN na polskim rynku jest wzmocniona przez bezpośredni dostęp do infrastruktury logistycznej, dzięki której PKN korzysta z przewagi kosztowej wobec konkurentów. Fakt pełnego zintegrowania części rafinerijnej i petrochemicznej kompleksu w Płocku jest kolejnym czynnikiem zwiększającym konkurencyjność i umożliwiającym przewagę kosztową PKN.

Zniesienie barier celnych od 2001 roku może spowodować wzrost konkurencji na polskim rynku. Międzynarodowe koncerny ogłaszają plany zwiększenia swojej obecności na rynku detalicznym, poprzez rozbudowę swoich sieci stacji paliw. Znaczące inwestycje jakie zostaną zrealizowane przez rafinerie zlokalizowane w Europie Środkowowschodniej w ciągu najbliższych kilku lat również mogą spowodować wzrost konkurencji na rynku regionalnym.

Kolejnym kluczowym czynnikiem sukcesu jest jej image, który mierzy się znajomością i opiniami klientów na temat znaku firmowego, samej firmy i jej poszczególnych produktów. Informacji na ten temat dostarczają badania marketingowe.

Polski Koncern Naftowy powstał przez połączenie CPN i Petrochemii Płock są to najwięksi potentaci naftowi istniejący na naszym rynku od wielu lat. Znaki firmowe CPN i Petrochemii Płock są znane a ich wyroby są cenione na naszym rynku.

Umiejętności techniczne i poziom technologii można oceniać pośrednio poprzez jakość produktów firmy i koszt jednostkowy lub bezpośrednio oceniając stan techniczny przedsiębiorstwa, umiejętności techniczne, kulturę pracy, wiek stosowanych technologii a także wielkość środków przeznaczanych na ten cel.

PKN jest jedną z siedmiu spółek w Polsce zajmującą się przerobem ropy naftowej fakt ten może świadczyć o stosowanych wysokich technologiach gwarantujących zaklasyfikowanie się w czołówce sektora paliw.

Z uwagi na charakter działalności i ryzyko skażenia środowiska naturalnego produktami ropopochodnymi PKN podlega przepisom ustawy o ochronie i kształtowaniu środowiska z 31.01.1980 r., przepisom ustawy prawo wodne z 24.10.1974r., oraz innym ustawom i aktom. Akty te nakładają na PKN szczególne zobowiązania w zakresie zapewnienia odpowiednich warunków technicznych składowania produktów ropopochodnych, ich transportu oraz sprzedaży i dystrybucji w celu zachowania wymogów ochrony środowiska naturalnego i wód. Wymaga to stosowania odpowiednich środków bezpieczeństwa związanych między innymi z transportem oraz nowoczesnych technologii

Naruszenie przepisów aktów prawnych może spowodować nałożenie na PKN kar pieniężnych.

Ocena rentowności i potencjału finansowego to zdolność do generowania zysku w długim okresie. Zysk netto PKN w 1997 roku był wyższy niż w 1996 o 120,8% wzrastając z 359,8 mln PLN do 794,3 mln PLN. Łączne przychody Grupy PKN ze sprzedaży wzrosły o 18,6% to jest o 2,59 mld PLN. Łączna sprzedaż Grupy PKN spadła w 1998 roku o 0,7% w stosunku do roku poprzedniego, z około 16,5 mld PLN do około 16,3 mld PLN. Spadek ten odzwierciedlił w dużym stopniu ogólną obniżkę cen paliw i produktów petrochemicznych w 1998 roku na rynkach światowych, związany z niskimi cenami ropy. Zanotowano jednak nieznaczny spadek ilości sprzedanych wyrobów, spowodowany głównie utratą rynku przez CPN.

Kluczowe czynniki sukcesu z obszaru organizacji i zarządzania w zależności od sektora mogą określać przewagę związaną z szybkością przepływu informacji, z wydajnością i dyscypliną pracy, jakością kadry pracowniczej czy jakością strategii rynkowej.

Zakończenie

W celu umożliwienia rozwoju, zwiększenia konkurencyjności oraz przyszłej prywatyzacji firm zajmujących się przerobem ropy oraz transportem i sprzedażą produktów naftowych, w ciągu kilku ostatnich lat struktura państwowego sektora naftowego w Polsce została poddana istotnej transformacji. W chwili obecnej w Polsce działa siedem spółek zajmujących się przerobem ropy naftowej w tym Polski Koncern Naftowy.

PKN jest bardzo dobrze prosperującą firmą na polskim rynku z długoletnim doświadczeniem i tradycją. Firma ta oferuje swoim odbiorcom kompleksowe usługi związane z obsługą środków transportu samochodowego. Jednym z kluczowych elementów w zakresie czynników wpływających na przyszłe wyniki PKN jest zakończenie inwestycji optymalizujących działalność produkcyjną oraz stworzenie bardziej efektywnego kosztowo systemu dystrybucji produktów naftowych na terenie Polski. PKN zakłada osiągnięcie znaczących efektów ekonomicznych w okresie trzech lat, w wyniku wzrostu efektywności oraz przez podjęcie przedsięwzięć skierowanych na redukcję kosztów. PKN jest bardzo dużą korporacją działającą na naszym rynku, która odnosi duże sukcesy i jest obdarzona zaufaniem ze strony klientów.

Literatura:

1. E. Sitek, Determinanty bezpośrednich inwestycji zagranicznych przedsiębiorstw, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, 1997
2. A. Pabian, Uwarunkowania sukcesu przedsiębiorstwa na rynku, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, 1998
3. M. Romanowska, Zarządzanie strategiczne firmą, 1996.
4. B. Dobiegała-Korona, S. Kasiewicz, Budowanie przewagi konkurencyjnej w przedsiębiorstwie, 1999
5. Prospekt emisyjny akcji Polskiego Koncernu Naftowego S.A.