

Maria KLONOWSKA-MATYNIA*
Izabela STASIUKIEWICZ**

ANALIZA KLUCZOWYCH CZYNNIKÓW SUKCESU JAKO METODA OCENY POZYCJI SPÓŁKI W SEKTORZE

Zarys treści: Celem artykułu jest określenie pozycji konkurencyjnej spółki w oparciu o analizę kluczowych czynników sukcesu przy wykorzystaniu profilu konkurencyjnego. Sformułowano pytania badawcze: Jakie są kluczowe czynniki sukcesu w grze konkurencyjnej przedsiębiorstwa? Jaką pozycję konkurencyjną zajmuje przedsiębiorstwo w relacji do głównych konkurentów? Przeprowadzono analizę benchmarkingu w odniesieniu do liderów na dwóch rynkach: prefabrykatów i mas betonowych wyłonionych na podstawie analizy map grup strategicznych. Podjęte badania służą uzyskaniu potwierdzenia o konieczności stosowania narzędzi analizy i oceny pozycji konkurencyjnej na rynku dla podejmowania przez podmioty gospodarcze optymalnych decyzji w przyszłości.

Słowa kluczowe: konkurencyjność, przedsiębiorstwo, konkurencja, analiza strategiczna, metody oceny.

Wprowadzenie

Analiza kluczowych czynników sukcesu należy do zespołu metod analizy wnętrza przedsiębiorstwa, dających podstawy do oceny jego siły oraz wyznaczenia pozycji konkurencyjnej¹. Opiera się na założeniu, iż do oceny zdolności konkurencyjnych organizacji wystarczy zidentyfikować czynniki konkurencji mających strategiczne znaczenie w danym sektorze². Przyjmuje się bowiem, iż każdy sektor posiada własną ich kombinację. W następstwie tego lista kluczowych

* Katedra Ekonomii, Wydział Nauk Ekonomicznych, Politechnika Koszalińska

** absolwentka studiów magisterskich na kierunku Ekonomia

¹ T. Czapła, *Metody analizy wnętrza organizacji*, [w]: *Metody organizacji i zarządzania. Kształtowanie relacji organizacyjnych*, pod red. W. Błaszczyk, PWN, Warszawa 2008, s. 28; J. Samul, W. Matwiejczuk, *Przewaga konkurencyjna w małych przedsiębiorstwach budowlanych*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*”, 2011, Nr 1, s. 47.

² M. Łuczak, *Strategie w działalności przedsiębiorstwa*, Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Warszawie, Warszawa 2003, s. 155.

czynników sukcesu ograniczona jest do kryteriów, które uznaje się za decydujące w grze konkurencyjnej. Ma ona za zadanie wskazać kierownictwu, na jakich konkretnie obszarach krytycznych funkcjonowania organizacji należy koncentrować uwagę i udoskonalać je po to, aby zdobyć przewagę konkurencyjną.

Biorąc pod uwagę fakt, iż znajomość czynników sukcesu jest niezbędnym warunkiem dla optymalnych decyzji rynkowych podejmowanych przez podmioty gospodarcze, w oparciu o metodę kluczowych czynników sukcesu (KCS) analizie i ocenie poddano koszalińską spółkę Agrobud³. Spółka Agrobud prowadzi aktywną działalność na dwóch rynkach: prefabrykatów i mas betonowych, zatem analizę KCS podjęto w odniesieniu do tych obszarów działalności spółki.



Rysunek 1. Rozmieszczenie zakładów produkcyjnych spółki Libet

Źródło: *Prospekt emisyjny spółki Libet*, <http://www.ipopemasecurities.pl/media/files/aktualnosc/prospekt-emisyjny-libet-sa.pdf>, (22.05.2013).

W celu zidentyfikowania pozycji konkurencyjnej spółki Agrobud sp. z o.o. na rynku betonowych materiałów budowlanych i drogowych, przeprowadzono analizę kluczowych czynników sukcesu przy wykorzystaniu profilu konkurencyjnego. Zgodnie z założeniami tej metody badawczej, wybrano wzorcowego konkurenta, stanowiącego bazę do porównań z analizowanym

³ Podkreślić należy, iż niniejsze badanie jest jedynie fragmentem szerszej analizy podjętej w ramach pracy magisterskiej nt. *Metody oceny pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa na przykładzie Agrobud sp. z o.o. w Koszalinie*.

przedsiębiorstwem. W tym celu przeprowadzono analizę map grup strategicznych⁴, której wyniki wykazały, iż pozycję lidera na regionalnym rynku wibroprasowanych produktów betonowych osiągnęła spółka Agrobud. W strefie swojej działalności wyprzedza ona konkurentów, dlatego wykroczone poza rynek regionalny (północno-zachodniej Polski) i jako układ odniesienia do oceny pozycji konkurencyjnej, przyjęto spółkę Libet – analizowaną w zasięgu ogólnopolskim (por. rys.1.).

W procesie analizy pozycji konkurencyjnej spółki Agrobud, nadano przyjętym kluczowym czynnikom sukcesu, oceny w skali 1-5 (gdzie 1 oznacza niski stopień opanowania danego czynnika, z kolei 5 silny) i skonfrontowano je z tzw. benchmarkiem, czyli liderem sektora, za którego na rynku krajowym została uznana Libet spółka akcyjna⁵. Następnie określono wagi kryteriów oceny, przy założeniu, iż muszą sumować się do 1. Iloczyn wagi z ustaloną oceną siły wpływu czynnika kształtuje wartość ważoną.

Tabela 1. Kluczowe czynniki sukcesu determinujące pozycję konkurencyjną spółki Agrobud w sektorze prefabrykatów betonowych

KCS	Waga	Ocena dla firmy	Ocena ważona	Ocena dla konkurenta	Ocena ważona
Technologia produkcji	0,1	5	0,5	5	0,5
Unikatowa oferta	0,3	5	1,5	5	1,5
Jakość produktów	0,2	5	1,0	5	1,0
Zakres integracji wstecz	0,1	5	0,5	0	0
Działalność promocyjna	0,05	4	0,2	5	0,25
Sytuacja finansowa	0,05	2	0,1	4	0,2
System dystrybucji	0,2	4	0,8	5	0,8
RAZEM	1		4,6		4,25

Źródło: Opracowanie własne na podstawie informacji uzyskanych od spółki Agrobud oraz prospektu emisyjnego spółki Libet.

Wyniki oceny pozycji konkurencyjnej spółki Agrobud i jej wzorcowego konkurenta, według stopnia opanowania czynników, które uznano za kluczowe w osiągnięciu sukcesu w sektorze, zaprezentowano na rys. 2.

⁴ Analiza map grup strategicznych była częścią szerszej analizy podjętej w ramach pracy magisterskiej.

⁵ Spółkę Libet oceniano na podstawie udostępnionego przez nią prospektu emisyjnego, <http://www.ipopemasecurities.pl/media/files/aktualnosci/prospekt-emisyjny-libet-sa.pdf>, (19.05.2013).



Rysunek 2. Ocena pozycji konkurencyjnej według stopnia opanowania kluczowych czynników sukcesu

Źródło: Opracowanie własne na podstawie tab. 1.

Przeprowadzona analiza KCS pozwala przyjąć następujące wnioski:

- *Technologia produkcji* należy do silnych stron badanego podmiotu. Produkcję wyrobów obu producentów obsługuje najnowocześniejszy park maszynowy, wyposażony w innowacyjne rozwiązania technologiczne. Spółkę Agrobud i Libet uznaje się za pionierów w zakresie stosowanych technologii produkcji, którą ocenia się jako główną determinantę w osiągnięciu dobrej pozycji.
- *Unikatowa oferta* – obaj producenci tworzą ofertę, która wyróżnia się na tle pozostałych konkurentów w sektorze. Liderem pod względem wprowadzania na rynek innowacji produktowych jest spółka Libet. Jej siła wynika z przewagi czasowej. W porównaniu analizowana spółka regularnie uzupełnia swoją ofertę o nowe produkty. Uznaje się, że spółka Agrobud dobrze wypada na tle pioniera – bowiem ma porównywalnie zdywersyfikowany portfel produktów. Należy dodać, iż w zasięgu swojej działalności przoduje w relacji do konkurentów w sferze innowacyjności produktowej. Ocenia się, iż obaj producenci konkurują portfelem produktów o wyższym standardzie zarówno od strony formy, jak i jakości.
- *Jakość produktów* obu spółek jest porównywalna. Silną stroną spółki Agrobud jest zapewnianie produkowanym wyrobom wysokich parametrów

jakościowych. Sprawdzone kruszywo pochodzące z własnego źródła zaopatrzenia, kontrola jakości w przyzakładowym laboratorium, to gwarancja produktów o najwyższych parametrach wytrzymałościowych i jakościowych. Marka Libet to również deklaracja produktów o wysokim poziomie jakości. Przewaga jakościowa obu spółek jest przede wszystkim pochodną najnowocześniejszej technologii stosowanej w procesach produkcyjnych.

- *Zakres integracji wstecz* – w tej sferze spółka Agrobud skuteczniej walczy o swoją pozycję rynkową. Analizowany podmiot objął pełną kontrolę nad dostawami kruszywa, pochodzącego z własnej kopalni. Własna produkcja jest tańsza – przechwycenie marży dostawców oraz niewystępowanie kosztów transakcyjnych – daje przewagę spółce na polu efektywności kosztowej. Idące korzyści za posiadaniem własnej żwirowni, to lepsza jakość surowca i w efekcie wzrost jakości produktu finalnego. Należy podkreślić, iż spółka Libet nie posiada w swojej strukturze działalności wcześniejszych faz produkcji.
- *Działalność promocyjna* spółki Agrobud realizowana jest na poziomie wyższym niż przeciętny w sektorze. Spółka aktywnie oddziałuje na klientów, przede wszystkim poprzez reklamę prasową, lokalną telewizję. Wykorzystuje również internetową formę reklamy – własna strona internetowa oraz banery na lokalnych portalach internetowych. W ramach promocji stosuje reklamę zewnętrzną – billboardy w formie statycznej oraz multimedialnej. Spółka przy dwóch oddziałach produkcyjno-handlowych posiada ogrody wystawowe prezentujące wzory produktów oraz możliwości aranżacji przestrzeni. Dodatkowo wyposażyła najbardziej rentowne zewnętrzne kanały dystrybucji (hurtownie budowlane) w wystawki, zawierające wzory ułożone z kostki brukowej. Ponadto przygotowała dla klientów katalog produktów. W tej sferze pozycja benchmarka jest silna. Spółka Libet urządziła w 148 autoryzowanych punktach sprzedaży w Polsce ogrody wystawowe. Wydaje co roku katalogi branżowe. Poza wymienionymi dla spółki Agrobud narzędziami promocji, dodatkowo uzupełnia kampanię promocyjną spotami reklamowymi, emitowanymi w internecie. Podsumowując, spółka Libet prowadzi intensywną promocję, która wynika z jej działalności w skali kraju. Ocenia się, iż spółka Agrobud pomimo regionalnego zasięgu działalności, prowadzi aktywną promocję na tle wzorcowego konkurenta.
- *Sytuacja finansowa* – analizując wskaźnik rentowności sprzedaży obu spółek w roku 2010 lepsze wyniki osiągnęła spółka Agrobud. Wskaźnik spółki kształtował się na poziomie 8,5%, zaś spółki Libet wyniósł 8,1%. W 2011 sytuacja diametralnie odwróciła się na niekorzyść spółki Agrobud

– wartość wskaźnika spadła do 0,6%, natomiast spółka Libet odnotowała wzrost, osiągając 10,8%⁶. Z kolei analizując wskaźnik bieżącej płynności w roku 2010, jego wartość wskazywała nadpłynność (2,51%) spółki Libet, podczas gdy w spółce Agrobud osiągnął wartość optymalną (1,91%). W 2011 roku lepsze parametry uzyskało przedsiębiorstwo Libet – 1,68%, czyli wskaźnik mieścił się w normie.

- W przypadku spółki Agrobud idealna sytuacja w 2010 roku, już w roku następnym pogorszyła się, bowiem wartość wskaźnika nie spełniała zakładanej normy – wyniosła 0,87%⁷. Powodem pogorszenia w obszarze płynności finansowej były płatności barterowe deweloperów. W opinii zarządu majątek ten po sprzedaży będzie miał swoją wartość wymierną i sytuacja ulegnie poprawie.
- *System dystrybucji* – w tym przypadku wyżej oceniono pozycję spółki Libet, która posiada najbardziej rozbudowaną sieć dystrybucji wśród producentów kostki brukowej. System dystrybucji oparty jest o 148 autoryzowanych punktów sprzedaży, generujących ponad 50% przychodów. Spółka Libet posiada sieć specjalistycznych punktów sprzedaży (kanały dystrybucji) zlokalizowanych na terenie całego kraju. Uznano, że spółka Agrobud ma na dobrym poziomie rozwinięte systemy dystrybucji. Spółka nawiązała współpracę z wieloma rentownymi zewnętrznymi kanałami sprzedaży, w których buduje swoją pozycję. Oceniono więc, iż kanały dystrybucji są efektywnie budowane przez zewnętrzne siły sprzedaży.

Stworzony profil silnych i słabych stron analizowanej spółki w relacji do przyjętego benchmarka wskazuje, iż najsilniejszymi stronami działalności spółki Agrobud są:

- technologia produkcji – najwyższy poziom opanowania,
- unikatowość oferty – aktywna dywersyfikacja oferty o nowe wyroby,
- wymiar jakościowy – osiąga wysokie parametry jakościowe produkowanych wyrobów,
- zakres integracji wstecz – w tym wymiarze tworzy wyraźną przewagę nad konkurentem,
- działalność promocyjna – oceniono, iż aktywność spółki Agrobud w zakresie promocji jest na wyższym poziomie niż przeciętny w sektorze i na tle spółki Libet zajmuje korzystną pozycję,

⁶ *Libet S. A. po 2011 roku*, <http://www.libet.pl/upload/downloads/libet-sa-po-2011-roku.pdf>, (22.05.2013).

⁷ *Bilans Libet S. A.*, <http://pl.investing.com/equities/libet-balance-sheet>, (23.05.2013).

- system dystrybucji – spółka Agrobud w strefie swojej działalności ma również bardzo dobrze rozwinięte kanały dystrybucji, w których buduje swoją silną pozycję.

Analiza wskazuje, iż przyjęty benchmark – spółka Libet, osiąga lepsze wyniki w stosunku do analizowanego podmiotu w sferze działalności finansowej. Bardzo dobra pozycja spółki Agrobud pod względem sytuacji finansowej w 2010 roku w porównaniu do wzorca, zmieniła się w 2011 roku na niekorzyść spółki. Profil konkurencyjny obrazuje duży dystans między analizowaną spółką i jej benchmarkiem w zakresie integracji pionowej wstecz. Oznacza to, iż wzorcowy konkurent znajduje się w gorszej sytuacji pod względem zaopatrzenia w surowiec. Własne zaopatrzenie stanowi istotne źródło przewagi kosztowej spółki Agrobud.

Kluczowe czynniki sukcesu na rynku mas betonowych

Analiza KCS zastosowana została dla ustalenia pozycji konkurencyjnej na rynku mas betonowych. Na jej podstawie dokonano oceny podmiotu badań pod względem kluczowych czynników sukcesu i odniesiono ją do najsilniejszego konkurenta. Według przeprowadzonej analizy grup strategicznych, przedsiębiorstwem znajdującym się najczęściej w obszarze korzyści strategicznych jest firma Górażdże⁸. Stanowiło to podstawę do wyodrębnienia jej jako bazy do porównań. W procesie analizy zidentyfikowano KCS o strategicznym znaczeniu w sektorze mas betonowych i określono ich poziom dla podmiotu badań oraz konkurenta wytypowanego za pomocą map grup strategicznych. Ze względu na specyfikę działania w sektorze zbudowano „portfel” kryteriów, który zawiera zestaw czynników, określających pozycję konkurencyjną w analizowanym sektorze. Są to:

- przewaga w dziedzinie kosztów,
- jakość wyrobów,
- głębokość asortymentu,
- własne źródła surowca,
- nowoczesność wytwórni betonu,
- wydajność betoniarni,
- własna baza sprzętowo-transportowa,
- współpraca ze sferą nauki,
- wizerunek firmy i znajomość marki.

⁸ Analiza grup strategicznych została przeprowadzona i opisana w rozdziale pracy magisterskiej.

Konkurencyjność podmiotów została opisana przez ocenę ich względem powyższych czynników⁹ (por. tab. 2).

Tabela 2. Ocena stopnia opanowania KCS dla spółki Agrobud i jej konkurenta na rynku betonu

Kluczowy czynnik sukcesu	Waga	Ocena dla firmy	Ocena ważona	Ocena dla konkurenta	Ocena ważona
Przewaga kosztowa	0,20	5	1	4	0,80
Jakość wyrobów	0,15	5	0,75	5	0,75
Głębokość asortymentu	0,1	5	0,5	5	0,5
Własne źródła surowca	0,1	5	0,5	5	0,5
Korzystna lokalizacja własnych źródeł zaopatrzenia	0,1	5	0,5	3	0,3
Nowoczesność wytwórni betonu	0,1	5	0,5	4	0,4
Wydajność betoniarni	0,1	5	0,5	4	0,4
Własna baza sprzętowo-transportowa	0,05	5	0,25	3	0,15
Współpraca ze sferą B+R	0,05	4	0,20	4	0,20
Wizerunek firmy i znajomość marki	0,05	5	0,25	5	0,25
Razem	1		4,95		4,25

Źródło: Opracowanie własne na podstawie informacji uzyskanych w analizowanej spółce Agrobud z o.o.

Z przeprowadzonej analizy wynika, iż łączna ważona ocena stopnia opanowania KCS jest znacznie wyższa dla analizowanego podmiotu (4,95) niż dla jego najsilniejszego konkurenta (4,25). Oceniono, iż spółka Agrobud osiąga relatywnie niższe koszty działalności. Przywództwo na polu efektywności kosztowej jest pochodną większego i lepiej wykorzystanego potencjału konkurencyjnego – korzystniejsza lokalizacja bazy surowcowej (bliskość własnych źródeł zaopatrzenia) oraz większa wydajność wytwórni, pozwala wykorzystać efekt skali produkcji. Przedsiębiorstwo Góraźdze osiąga gorsze wyniki w dziedzinie kosztów, które są wynikiem opanowania wymienionych czynników konkurencyjności na niższym poziomie.

Silną stroną spółki jest zapewnianie wytwarzanym produktom wysokich parametrów jakościowych. Jakość produktów jest silnie uzależniona od innych

⁹ Czynnikiem nadano wagi (tak, aby sumowały się do 1), które odzwierciedlają rangę (znaczenie) każdego z nich. Następnie oceniono poziom występowania każdego czynnika w przedziale skalowym 0-5, gdzie 0 oznacza minimalny poziom cechy, a 5 maksymalny. W efekcie po zsumowaniu wartości dla każdego z podmiotów otrzymano obraz pozycji konkurencyjnej. Im większa suma tym wyższa pozycja konkurencyjna, im większa różnica pomiędzy sumami tym większy dystans pomiędzy podmiotami.

czynników, przede wszystkim takich jak: jakość surowców, nowoczesność technologii produkcji, pod względem których producent również osiągnął przewagę. Jakość zapewniona jest między innymi przez stałe monitorowanie produkcji w nowoczesnie wyposażonych laboratoriach. Konkurent również osiągnął mocną pozycję pod względem wymiaru jakościowego.

Atrakcyjność oferty produktowej przekłada się na większe możliwości konkurowania. Portfel produktów obu spółek jest mocno zdywersyfikowany. Obejmuje on wszystkie rodzaje oraz klasy betonu.

Posiadanie własnych złóż kruszyw daje spółce przewagę na rynku. Własna kopalnia kruszyw sprawiła, iż spółka uniezależniła się zewnętrznych dostawców. Konkurent również rozszerzył program produkcji o działalność wytwórczą cementu – surowiec niezbędny w procesie produkcji betonu. Dystans pomiędzy badanymi przedsiębiorstwami wynika z korzystniejszej lokalizacji źródeł zaopatrzenia spółki Agrobud. Fabryka przetwarzająca surowiec w prefabrykaty znajduje się w odległości zaledwie 27 km od kopalni, natomiast produkcja betonu odbywa się również w miejscu wydobywania, co jest możliwe dzięki posiadaniu mobilnej betonowni. Źródła surowca spółki Górażdże są oddalone aż ok. 400 km, co oznacza wyższe koszty dostaw.

Analiza KCS wskazuje, że poziom technologii produkcji należy do mocnych stron badanego przedsiębiorstwa. W ramach inwestycji, w zakresie wdrażania innowacyjnych technologii w wytwórni betonu, spółka wprowadza nową jakość produkcyjną oraz zwiększa wydajność produkcji. Przedsiębiorstwo Górażdże, będące punktem odniesienia dla badanej spółki, nie dysponuje tak nowoczesną wytwórnią betonu, co przekłada się na niższe parametry jakościowe oraz mniejszą zdolność produkcyjną.

Spółka Agrobud dysponuje własną, nowoczesną bazą sprzętowo-transportową. Specjalistyczny sprzęt do transportu wyrobów w pełni zabezpiecza potrzeby spółki. Ponadto jako jedyna w strefie swojej działalności posiada pompy do przesyłu betonu, które umożliwiają spółce obsługę najbardziej skomplikowanych budów. Pompy o takim samym wysięgu do 53 metrów znajdują się dopiero w Szczecinie i Gdańsku. Konkurent nie posiada własnej floty transportowej i bazy sprzętowej. Jest on zmuszony do wypożyczania jednostek sprzętowych do transportu, co podwyższa jego koszty działalności i tym samym zmniejsza konkurencyjność.

Agrobud realizuje projekty inwestycyjne wspólnie ze sferą B+R, między innymi z Laboratorium Budowlanym w Zielonej Górze oraz laboratorium akredytowanym Instytutu Techniki Budowlanej. Współpraca dotyczy prowadzenia badań nad technologią produkcji mas betonowych, opracowywaniem receptur mieszanki betonowej. Spółka współpracuje również z jednostkami uczelnianymi, takimi jak: Politechnika Koszalińska oraz Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie.

Spółka Agrobud z racji swojego doświadczenia, oferowania wyrobów wysokiej jakości, inwestycjom w innowacyjne technologie, buduje wizerunek firmy solidnej i zdobywa zaufanie rynku. Z kolei Górażdże to również marka doskonale znana oraz pozytywnie oceniana w branży budowlanej.

Zakończenie

W oparciu o metodę kluczowych czynników sukcesu przeprowadzono analizę pozycji konkurencyjnej spółki Agrobud w odniesieniu do zmiennych warunkujących sukces w grze konkurencyjnej. W procesie analizy pozycji konkurencyjnej zbudowano „portfel kryteriów”, które skonfrontowano z tzw. benchmarkiem, czyli liderem sektora. Zastosowanie tej techniki pozwoliło stwierdzić, iż spółka Agrobud osiągnęła wyższą pozycję konkurencyjną w relacji do swoich najsilniejszych konkurentów zarówno na rynku prefabrykatów betonowych, jak i rynku betonu. W pierwszym przypadku dystans pomiędzy graczami jest mniejszy. Określa go osiągnięty wynik, będący różnicą między sumami ocen ważonych, który wyniósł 0,35. Wskazuje on, iż analizowana spółka jest silniejsza w relacji do pozostałych firm. Stworzony profil silnych i słabych stron prowadzi do wniosku, iż najsilniejszymi stronami działalności spółki Agrobud jest m.in.: technologia produkcji, unikatowość oferty, wymiar jakościowy. Oceniono, iż działalność promocyjna spółki znajduje się na wyższym poziomie niż przeciętny w sektorze. Ponadto ma ona dobrze rozwinięte kanały dystrybucji, w których buduje silną pozycję. Na podstawie przeprowadzonej analizy można stwierdzić, że spółka musi poprawić swoje wyniki w sferze działalności finansowej. Profil konkurencyjny obrazuje duży dystans (na korzyść spółki Agrobud) między analizowaną spółką i jej benchmarkiem w zakresie integracji wstecz (własne źródła kruszywa).

Z kolei przeprowadzona analiza metodą KCS dla sektora prefabrykatów betonowych pozwala stwierdzić, że spółka Agrobud w większości obszarów działalności osiągnęła stosunkowo wyższe wyniki od rywala. Podmiot badań osiągnął przywództwo na polu efektywności kosztowej. Lepsze wyniki w dziedzinie kosztów są rezultatem opanowania ocenianych czynników o strategicznym znaczeniu w sektorze na wyższym poziomie. Silną stroną jest przede wszystkim korzystna lokalizacja własnych źródeł zaopatrzenia w podstawowy surowiec (kruszywo). Inwestycje w nowoczesne technologie umożliwiają z kolei wprowadzać nową jakość produkcyjną, zwiększać wydajność produkcji, czy też dywersyfikować portfel produktów. Wyniki obrazują, iż spółka Agrobud osiągnęła przywództwo w sektorze mas betonowych w obszarze swojej działalności. Przy czym podejmowane działania powinny być ukierunkowane na umacnianie osiągniętej pozycji.

Bibliografia

1. *Bilans Libet S. A.*, <http://pl.investing.com/equities/libet-balance-sheet>, (23.05.2013).
2. Czapla T., *Metody analizy wnętrza organizacji*, [w]: *Metody organizacji i zarządzania. Kształtowanie relacji organizacyjnych*, pod red. W. Błaszczak, PWN, Warszawa 2008.
3. *Libet S.A. po 2011 roku*, <http://www.libet.pl/upload/downloads/libet-sa-po-2011-roku.pdf>, (22.05.2013).
4. Łuczak M., *Strategie w działalności przedsiębiorstwa*, Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Warszawie, Warszawa 2003.
5. *Prospekt emisyjny spółki Libet*, <http://www.ipopemasecurities.pl/media/files/aktualnosci/prospekt-emisyjny-libet-sa.pdf>, (19.05.2013).
6. Samul J., Matwiejczuk W., *Przewaga konkurencyjna w małych przedsiębiorstwach budowlanych*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, 2011, Nr 1.

KEY SUCCESS FACTORS ANALYSIS AS A METHOD OF POSITION EVALUATION OF THE COMPANY

The main aim of this article is to determine the competitive position of the company acting in material and road construction materials based on an analysis of key success factors using a competitive profile. Research questions have been formulated: What are the key success factors in a competitive game company? What is the company's competitive position in relation to its main competitors? This article tends to confirmation that using of competitions analysis and methods is necessary to make an optimal decision in market acting.

Keywords: competitiveness, enterprise, competition, strategic analysis, methods of estimation.