



ECONOMICS AND ENTERPRISE MANAGEMENT

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

УДК: 338.43

ДЕТЕРМІНАНТИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Роберт Дмуховський

Університет інформаційних технологій та економіки в Ольштині, Польща

Резюме. Конкурентоспроможність підприємств – це здатність суб'єкта господарювання функціонувати в певній галузі у вільній ринковій економіці, виробляючи потрібні товари або послуги високої якості, за правильну ціну і в потрібний час. Саме функціонування компанії означає, що суб'єкт господарювання повинен бути конкурентоспроможним, тому що він не буде вести бізнес, якщо не створює додаткової вартості і тому не отримує економічних вигод у вигляді прибутку. Швидкість розвитку підприємства визначатиметься зовнішніми факторами, тобто тими, які стосуються середовища підприємства та внутрішніх факторів, що створюються на підприємстві. Детермінанти конкурентоспроможності компанії можуть бути як її елементом зростання, так і перешкодою, що призводить до зниження конкурентоспроможності.

Ключові слова: конкурентоспроможність підприємств, стратегії конкурентоспроможності, детермінанти конкурентоспроможності, економічне середовище.

https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2019.03.054

Отримано 15.04.2019

UCD: 338.43

UWARUNKOWANIA KONKURENCYJNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW

Robert Dmuchowski

Wyższa Szkoła Informatyki i Ekonomii TWP w Olsztynie, Polska

Streszczenie. Konkurencyjność przedsiębiorstw to zdolność podmiotu gospodarczego do funkcjonowania w danej branży w warunkach gospodarki wolnorynkowej, poprzez wytwarzanie właściwych dóbr lub usług, o właściwej jakości, po właściwej cenie i we właściwym czasie. Już samo funkcjonowanie firmy oznacza, że podmiot musi być konkurencyjny, gdyż nie prowadziłby działalności gospodarczej, gdyby nie tworzył wartości dodanej i z tego tytułu nie uzyskiwał korzyści ekonomicznych w postaci zysku. O tempie rozwoju przedsiębiorstwa będą decydowały czynniki zewnętrzne, czyli takie, które odnoszą się do otoczenia przedsiębiorstwa i czynniki wewnętrzne, które tworzone są w przedsiębiorstwie. Determinanty konkurencyjności przedsiębiorstwa mogą stanowić zarówno jego element wzrostu, jak i przeszkodę, powodując spadek konkurencyjności.

Słowa kluczowe: konkurencyjność przedsiębiorstw, strategie konkurencyjności, uwarunkowania konkurencyjności, otoczenie ekonomiczne.

https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2019.03.054

Received 15.04.2019

Wstęp. Rozwój społeczno-gospodarczy związany jest bezwzględnie z konkurencją rynkową. Firmy, sektory, regiony, czy też gospodarka globalna chcąc się rozwijać, powiększać swój potencjał i dobrobyt muszą ze sobą ciągle konkurować. Tylko taki model gospodarki jest twórczy, z mocno ograniczoną rolą oddziaływania państwa. Mechanizmy gospodarki wolnorynkowej stwarzają warunki do postępu technicznego, organizacyjnego, marketingowego czy innowacyjnego. Wiele gospodarek światowych swój rozwój zawdzięcza nasileniu konkurencji. Najlepszym przykładem są takie kraje jak Japonia, Niemcy, które po całkowitej zapaści gospodarczej po II wojnie światowej stały się liderami rozwoju biznesu i to w sektorach szczególnie dochodowych i rozwojowych jak: elektronika, informatyka, energetyka, przemysł samochodowy czy stoczniowy. Osiąganie najlepszych wskaźników makroekonomicznych charakteryzuje kraje i regiony, w których wolność gospodarcza oparta o konkurencyjność jest na najwyższym poziomie. Przykładem są Stany Zjednoczone – kraj najsilniej zaangażowany w konkurencje, czy region państw azjatyckich, gdzie występujące zdolności konkurencji wyzwalają innowacyjność i przedsiębiorczość i pobudzają do niesłychanego tempa postępu gospodarczego. Mechanizm rynkowy za pośrednictwem cen relatywnych rozdziela zyski i straty dla uczestników gry rynkowej. Rynek eliminuje najmniej efektywne podmioty gospodarcze, a o ich funkcjonowaniu decyduje zysk i rachunek ekonomiczny. Niezbędnym elementem «zdrowego» procesu rynkowego jest konkurencja pomiędzy podmiotami uczestniczącymi w życiu gospodarczym. Na rynku mogą funkcjonować tylko takie firmy, które lepiej radzą z procesami zachodzącymi w biznesie. Ponoszą w procesie gospodarczym niższe koszty, mają atrakcyjniejsze produkty i usługi, ciekawszą formę sprzedaży, lepsze sposoby kontaktu z odbiorcami ich towarów. Dlatego też na rynku trwa ciągła rywalizacja, konkurencja. Producenci rywalizują o najlepsze i najtańsze zasoby i jak największe rynki zbytu. Na rynku konsumenckim rywalizacja skupiona jest o pozyskanie najlepszej jakości produktu lub usługi w dogodnym miejscu i czasie, po najniższej cenie.

Najważniejszym czynnikiem sukcesu przedsiębiorstwa, zależnym od jego działania i podejmowania decyzji na różnych szczeblach zarządzania jest jego konkurencyjność w stosunku do innych podmiotów gospodarczych.

Konkurencyjność przedsiębiorstwa⁷ to rywalizacja i współpraca jednocześnie, prowadząca do poznawania istotnych technologii, potrzeb i wymagań klientów.

We współczesnych warunkach gospodarowania konkurencyjność przedsiębiorstw nie ogranicza się już tylko do zasięgu krajowego, ale wobec procesów globalizacji konieczna jest perspektywa międzynarodowa. Zmianom ulegają sposoby konkurowania. Do konkurencji w skali globalnej już nie wystarczają krajowe czynniki popytowe (konsumenci) i podażowe (możliwości produkcji w kraju przez różne jednostki zagraniczne), ale konieczne i możliwe do wykorzystania są uwarunkowania ekonomiczne kraju, w którym przedsiębiorstwa mają swoją siedzibę oraz w kraju, w którym realizują swoją sprzedaż. Nie wszystkie sektory gospodarcze mają takie samo tempo rozwoju, stąd też ich dynamika w działaniach na rynkach międzynarodowych istotnie się różni. Obecnie, choćby przez udział przedsiębiorstw międzynarodowych na rynku krajowym, wszystkie przedsiębiorstwa muszą określić te elementy przewagi konkurencyjnej, które służą do osiągnięcia ich konkurencyjnej pozycji w skali międzynarodowej. W realiach gospodarki rynkowej i umiędzynarodowienia działalności gospodarczej – konkurencja jest zjawiskiem oczywistym i powszechnym, przenikającym wszystkie dziedziny działalności ludzi i społeczeństw.

Konkurencyjność przedsiębiorstw. Konkurencja jest zjawiskiem jak najbardziej pozytywnym i potrzebnym dla gospodarki i społeczności, gdyż wyzwala efektywne działanie i pełniej zaspakaja potrzeby konsumentów, wprowadza nowatorskie rozwiązania i zapewnia rozwój społeczno-gospodarczy. Dla funkcjonowania konkurencji niezbędne jest istnienie wielu

⁷ Ch. Hampden-Turner, A. Trompenaars, *Siedem kultur kapitalizmu*, Kraków 2000, s.121–122.

самodzielnych przedsiębiorstw na rynku i swobodny do niego dostęp. Konkurencja z ekonomicznego punktu widzenia jest walką podmiotów o maksymalizację korzyści ekonomicznych osiągniętych ze sprzedaży produktów (towarów i usług) oraz walką o źródła zaopatrzenia (tańsze i wyższej jakości) oraz siłę roboczą (lepszą i tańszą). Sukces przedsiębiorstwa w warunkach bardzo silnej konkurencji zależy w coraz większym stopniu od jego strategii konkurencji opierającej się na analizach czynników stanowiących kluczowe źródła przewagi konkurencyjnej, pogłębionych analizach konkurentów (obecnych, przyszłych, bezpośrednich, pośrednich), skoordynowanych posunięciach konkurencyjnych na różnych rynkach wykorzystujących zasoby różnych krajów (umiędzynarodowienie i globalizacja), a także zasoby i umiejętności innych przedsiębiorstw (alianse strategiczne, fuzje, przejęcia). Biorąc pod uwagę powyższe wywody, konkurencyjność przedsiębiorstw zdefiniować można jako zdolność przedsiębiorstwa do funkcjonowania w danej branży w warunkach gospodarki wolnorynkowej. Im większa konkurencyjność przedsiębiorstwa tym jego pozycja na rynku jest pewniejsza, a funkcjonowanie mniej narażone na bodźce zewnętrzne i niepomyślną koniunkturę.

Konkurencyjność przedsiębiorstw jest rozumiana jako proces, w którym uczestnicy rynku, dążąc do realizacji wyłącznie swoich celów, próbują przedstawić korzystniejsze oferty od ich konkurentów, w zakresie ceny, jakości, obsługi posprzedażowej lub innych cech wpływających na decyzje zawarcia transakcji. Konkurencyjność przedsiębiorstwa to zdolność do zrównoważonego rozwoju w długim okresie, oraz dążność do utrzymywania i zwiększania udziałów w rynku, relatywna zdolność do forsowania własnego systemu celów, zamierzeń lub wartości. Konkurencyjność przedsiębiorstwa to również zdolność do podnoszenia efektywności wewnętrznego funkcjonowania poprzez umacnianie i poprawę swojej pozycji na rynku, zdolność do projektowania, wytwarzania i sprzedawania produktów, których ceny, jakość i inne walory są bardziej atrakcyjne od odpowiednich cech towarów oferowanych przez konkurentów. W końcu konkurencyjność przedsiębiorstw to umiejętność utrzymywania przewagi i pozycji konkurencyjnej. Wg. Faulknera, C. Bowmana w «Strategii konkurencji»⁸ na konkurencyjność przedsiębiorstw składają się cztery zasadnicze obszary:

- *konkurencyjność podstawowa* czyli procesy i systemy, które dają pozycję lidera w branży, posiadającego zasoby, umiejętności tworzenia i podnoszenia wartości użytkowej dla klienta;
- *konkurencyjność kluczowa* czyli zasoby i umiejętności, które umożliwiają zdobycie trwałej przewagi konkurencyjnej na rynku przez: wykorzystanie miękkich źródeł przewag konkurencyjnych, budowę trwałych i efektywnych więzi funkcjonalnych z otoczeniem;
- *konkurencyjność operacyjna*, która odzwierciedla umiejętności techniczne istotne dla funkcjonowania na określonym rynku, dotyczyć to może technologii, dystrybucji, logistyki, kontroli itp.;
- *konkurencyjność systemowa* to zespół działań podejmowanych przez firmę w zakresie efektywności ogólnej i kosztowej, kontroli i koordynacji, obejmuje zapewnienie wartości, podnoszenie wartości i innowacyjność.

Menadżerowie firm powinni ciągle ustalać, jakimi umiejętnościami charakteryzują się ich przedsiębiorstwa i rozwijać te umiejętności, które decydować będą o ich pozycji i konkurencyjności na rynku. Umiejętności firmy można rozpatrywać z uwagi na jej konkurencyjność operacyjną i systemową. Konkurencyjność operacyjna to lepsze radzenie sobie z działalnością gospodarczą, w zakresie procesów produkcyjnych, handlowych, dystrybucyjnych i innych, decydujących o sukcesie firmy w stosunku do potencjalnych rywali w branży. Lepsza organizacja pracy i sprawność procesów, racjonalniejsze wykorzystywanie

⁸ D. Faulkner, C. Bowman, *Strategie konkurencji*, Gebether i Spółka, Warszawa 1996, s. 35.

istniejących zasobów, osiąganie lepszych wyników i efektywności przy zaangażowaniu mniejszych nakładów.

Konkurencyjność systemowa zwykle obejmuje szerokie spektrum podstawowych działań wykonywanych przez firmę, prowadzących do efektywności kosztowej i ogólnej. Konkurencyjność systemowa obejmuje⁹:

1) *Zapewnienie wartości* jest procesem ukierunkowanym na utrzymanie efektywności i staje się gwarancją, że ciągle obniżanie kosztów nie pociąga za sobą spadku wartości. Realizacja polityki całkowitej bezusterkowości ma zatem dla firm pragnących zmaksymalizować swoje umiejętności w zakresie zapewnienia wartości kluczowe znaczenie. Zapewnienie wartości lub jakości przyświeca nowatorskim rozwiązaniom wprowadzanym do metod zarządzania przedsiębiorstwami. Dzieje się tak dlatego, że taki system umożliwia podniesienie zarówno efektywności ogólnej firmy (zwiększa się konsekwencja w utrzymaniu jakości produktów oraz ich niezawodność), jak również efektywności kosztowej (mniej braków i poprawek oznacza niższy koszt jednostkowy);

2) *Podnoszenie wartości* odnosi się do procesów, za pośrednictwem których istniejące produkty lub usługi są poddawane stałej weryfikacji w celu ich udoskonalenia oraz podniesienia poziomu wartości użytkowej;

3) *Innowacyjność* to umiejętność niezbędna dla współczesnej konkurencyjności. Miarą innowacyjnego potencjału przedsiębiorstwa są środki przeznaczane na nowoczesne rozwiązania. Przedsiębiorstwa, które chcą liczyć się na rynku, przeznaczają znaczne swoje środki. Jest to przedsięwzięcie ryzykowne, gdyż zaprojektowanie nowego produktu, a następnie wdrożenie do praktycznego zastosowania jest kosztowne, a jednocześnie niegwarantujące zainteresowania ze strony potencjalnych klientów;

4) *Stać redukcja kosztów* jest niezbędna do uzyskiwania niskiego kosztu jednostkowego produktu lub usługi i zwiększenie efektywności kosztowej prowadzącej do przewagi konkurencyjnej w tym zakresie. W tym celu w firmie wykształca się specyficzna filozofia prowadząca do ciągłego racjonalizowania działań zmierzających do zmniejszania kosztów wszelkiego rodzaju;

5) *Korzyści skali i zakresu działania*, występują w rezultacie inwestycji kapitałowych, kiedy zwiększony wolumen stwarza możliwości bardziej intensywnego wykorzystania posiadanego potencjału wytwórczego i tym samym zmniejszenia kosztów jednostkowych. Korzyści zakresu odnoszą się natomiast do profitów, jakie przynosi bardziej intensywnie wykorzystanie określonego obszaru funkcjonalnego, np. znaku firmowego lub służb sprzedaży. Ich efekt pozwala zredukować koszt jednostkowy danego rodzaju działalności, zwiększając tym samym możliwość osiągnięcia dzięki temu rodzajowi aktywności przewagi konkurencyjnej;

6) *Kontrola i koordynacja* określa procesy, które umożliwiają firmie funkcjonowanie zespołowe w optymalnie efektywny sposób. Efektywna koordynacja obejmująca szeroką gamę działań przedsiębiorstwa pozwala obniżyć poziom strat materiałowych oraz wielkości robót i skrócić długość cykli produkcyjnych. Efektywna koordynacja rozszerza się w ten sposób poza granice firmy obejmując jednocześnie swym zasięgiem relacje z innymi uczestnikami gry rynkowej, współpracującymi z firmą w tworzeniu wartości dodanych;

7) *Koszty czynników produkcji* obejmują koszty robocizny, nośników energii, ziemi, budynków oraz kapitału. Niektóre firmy zlokalizowane w krajach rozwijających się lub posiadających duże zasoby, taniej siły roboczej, czerpią poważne profity z tytułu niskich kosztów czynników produkcji. Niskie nakłady na te czynniki wytwórcze gwarantują im bowiem pozycję lidera kosztowego, mimo że inne elementy konkurencyjności systemowej tych firm, takie jak stała redukcja kosztów, mogą być stosunkowo słabo rozwinięte.

⁹ D. Faulkner, C. Bowman, *Strategie...*, s. 35.

Obiektem badań konkurencyjności są podmioty gospodarcze – przedsiębiorstwa, sektory gospodarki, gospodarka narodowa, produkty, ich poszczególne cechy, zasoby itp. Z punktu widzenia rozwoju gospodarki narodowej istotna jest konkurencyjność przedsiębiorstw, czyli podstawowej jednostki gospodarowania. Źródłem konkurencyjności przedsiębiorstwa w procesie jego rozwoju są unikatowe zasoby i umiejętności, ale również niemniej ważne jest jego otoczenie gospodarcze, polityczne i społeczne. Każde przedsiębiorstwo w dążeniu do wywalczenia lepszej pozycji na rynku i uzyskiwaniu lepszych wyników rynkowych – musi identyfikować podstawowe czynniki i źródła, które będą miały wpływ na rezultaty prowadzonej działalności gospodarczej. Te czynniki możemy podzielić na wewnętrzne i zewnętrzne, krótko- i długookresowe, materialne i niematerialne zasoby, systemy funkcjonowania i zarządzania, struktury i strategie. Każdy z tych czynników i mechanizmów ich powiązań może być oceniany jako konkurencyjny bądź niekonkurencyjny, co odpowiednio kształtuje konkurencyjność przedsiębiorstwa.

Konkurencyjność czynników i mechanizmów kształtujących konkurencyjność przedsiębiorstw można podzielić na czynniki należące do sfery realnej oraz do sfery regulacji tych układów, oddziałujących w krótkim i długim okresie czasu, wewnętrznych i zewnętrznych. Do czynników sfery realnej zaliczyć należy istniejące w przedsiębiorstwie w danym okresie zasoby siły roboczej, maszyny i urządzenia, technologie, produkty, zasoby finansowe. Możemy więc wyróżnić następujące rodzaje konkurencyjności związane z czynnikami sfery realnej przedsiębiorstwa¹⁰:

- konkurencyjność produktów danego przedsiębiorstwa i ich poszczególnych cech (produkt konkurencyjny pod względem jakości, ceny, serwisu);
- konkurencyjność siły roboczej;
- konkurencyjność wyposażenia technicznego i technologicznego;
- konkurencyjność zasobów finansowych.

Strefę regulacji tworzą natomiast mechanizmy składające się na system zarządzania tego przedsiębiorstwa, a więc określone rozwiązania w zakresie form organizacyjno-własnościowo-prawnych przedsiębiorstwa, makrostruktura wewnętrzna przedsiębiorstwa (np. struktura dywizjonalna, jednostki strategiczne), mikrostruktura systemu zarządzania (np. struktura funkcjonalna, macierzowa, mieszana), system oceny i bodźców, system informacyjny. System regulacji, to przede wszystkim ustrój gospodarczy danego kraju, który może być bardziej lub mniej konkurencyjny. Są państwa, np. tzw. «tygrysy azjatyckie», które spowodowały, że konkurencyjność ich gospodarek oceniana jest na wysokim poziomie. Stworzyły warunki, gdzie siła robocza jest tania, istnieje duża dostępność kredytów, powstające w gospodarce oszczędności akumulują się i przeznaczają na inwestycje, a podstawą produkcji i usług jest popyt zgłaszany przez konsumentów z zagranicy. Gospodarka o wysokiej konkurencyjności stwarza warunki swobodnego zakładania przedsiębiorstw tak krajowych, jak i zagranicznych oraz zapewnia swobodny przepływ czynników produkcji. Liberalny model systemu o wysokiej konkurencyjności dopuszcza bez ograniczeń konkurencję zagraniczną w postaci importu oraz zagranicznych inwestycji bezpośrednich, napływ siły roboczej, kapitałów. Strefę regulacji tworzą, jak wiadomo liczba i jakość ludzi tworzących te systemy, ich cele i ambicje, wiedza, doświadczenie, umiejętności i intelekt, zdolności twórcze, dążenia do zmian, upór i konsekwencja. Wyróżniamy następujące rodzaje konkurencyjności związane z czynnikami i mechanizmami sfery regulacji¹¹:

- konkurencyjność systemu zarządzania przedsiębiorstwem;

¹⁰Z. Pierścionek, *Strategie...* s. 166.

¹¹Z. Pierścionek, *Strategie...* s. 167.

- konkurencyjność zarządzania marketingiem, finansami, kadrami, produkcją, logistyką, sferą B+R;
- konkurencyjność systemu informacji oraz systemu decyzyjnego;
- konkurencyjność zdolności innowacyjnych przedsiębiorstwa;
- konkurencyjność form organizacyjnych przedsiębiorstwa makro- i mikrostruktur zarządzania;
- konkurencyjność wiedzy, doświadczenia, umiejętności (marketingowych, strategicznych i innych), intelektu, menadżerowie zarządzający;
- konkurencyjność systemów naboru, wykorzystania, motywacji i szkolenia kadr.

Na konkurencyjność przedsiębiorstw, jak już wspomniano wpływają różne czynniki, zadaniem więc menadżerów, kierownictwa przedsiębiorstwa jest wyodrębnienie tych najistotniejszych z punktu widzenia uzyskiwania przewagi konkurencyjnej na innymi podmiotami gospodarczymi. Ważnym jest również wybranie, czy też określenie jak najbardziej właściwych mechanizmów wpływających na realną konkurencyjność przedsiębiorstwa. Wśród najczęściej wymienianych czynników decydujących o konkurencyjności przedsiębiorstwa, zalicza się: jego innowacyjność i zaawansowanie technologiczne, sieć jego kontaktów i kooperantów, ceny produktów i usług oferowanych przez przedsiębiorstwo na konkurencyjnym rynku, jakość produktów i usług, inwestycje własne oraz możliwość pozyskania kapitału na rozwój, dostępność i sposób finansowania działalności. Najnowsze koncepcje na temat konkurencyjności zakładają, że zdobywanie przewagi konkurencyjnej wiąże się z doskonale skorelowanym z działaniami modelem zarządzania. Szczególnie w przypadku przedsiębiorstwa ważna jest umiejętność perspektywicznego myślenia realizowana jednocześnie poprzez¹²:

- wyprzedzanie konkurencji w aspekcie globalnym;
- koncentrowanie się na tempie wprowadzany na rynek produktów;
- upowszechnianie wśród kadry menadżerskiej zalet i cech produktów;
- dopasowywanie i wdrażanie środków marketingowych;
- dopasowywanie i wdrażanie środków komunikacji.

Analizując konkurencyjności danego przedsiębiorstwa, w długim okresie czasu bierze się pod uwagę takie elementy jak: technologię, organizację produkcji i zaopatrzenia, lokalizację, kwalifikacje zarządu oraz wykonawców, zasoby finansowe, kluczowe kompetencje.

W ocenie konkurencyjności przedsiębiorstwa bierze się pod uwagę wskaźniki efektywności mikroekonomicznej odzwierciedlające stopień wykorzystania zasobów produkcyjnych, czy usługowych. Stanowią je wyniki ekonomiczno-finansowe oraz źródła budowy potencjału konkurencyjności (innowacje, prace badawczo-rozwojowe) i sposoby kształtowania mikrootoczenia. Określają one pozycję firmy na rynku, poprzez jej udział w rynku i siłę finansową oraz możliwość uzyskania trwałej przewagi wobec innych podmiotów gospodarczych tej samej branży, czy sektora.

Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstw. Konkurencyjność przedsiębiorstw to zdolność podmiotu gospodarczego do funkcjonowania w danej branży w warunkach gospodarki wolnorynkowej, poprzez wytwarzanie właściwych dóbr lub usług, o właściwej jakości, po właściwej cenie i we właściwym czasie. Już samo funkcjonowanie firmy oznacza, że podmiot musi być konkurencyjny, gdyż nie prowadziłby działalności gospodarczej, gdyby nie tworzył wartości dodanej i z tego tytułu nie uzyskiwał korzyści ekonomicznych w postaci zysku. Oczywiście w danej branży, pomiędzy firmami, które są już konkurencyjne trwa ciągła rywalizacja o pozycję konkurencyjną na rynku, uzyskiwanie coraz większych korzyści i udziałów w rynku. Każdy podmiot gospodarczy w poszukiwaniu przewagi konkurencyjnej nad uczestnikami gry rynkowej będzie funkcjonował w ramach istniejących warunków

¹² K. Śpiewak, *Co decyduje o konkurencyjności polskiej gospodarki*, CeDeWu.PL, Warszawa 2009, s. 14.

wewnętrznych i zewnętrznych. Uwarunkowania te mogą wspomagać jego działania gospodarcze lub też utrudniać jego funkcjonowanie, z uwagi np. na specyfikę danej firmy lub wytwarzane produkty lub usługi. Menadżerowie firm muszą więc ciągle brać pod uwagę w jakich warunkach są lub będą w przyszłości realizowane ich przedsięwzięcia i czy te warunki będą korzystnie wpływały na daną firmę w rywalizacji pomiędzy podmiotami gospodarczymi, w dążeniu do uzyskania przewagi konkurencyjnej.

Jest wiele czynników, uwarunkowań, które będą decydowały o sukcesie, konkurencyjności przedsiębiorstwa, wg H. Adamkiewicz – Drwiłło, wyróżniamy je ze względu na kryterium charakteru rynkowego (czynniki rynkowe i pozarynkowe) oraz kryterium rodzaju podejmowanych decyzji (czynniki wewnętrzne i zewnętrzne). Na konkurencyjność każdego przedsiębiorstwa bez względu na jego charakter i wielkość produkcji, wpływ będą miały pewne uniwersalne czynniki tj. np. ustrój polityczno-gospodarczy, prawo, ochrona środowiska itp., niezależne od decyzji podejmowanych przez menadżerów przedsiębiorstwa, natomiast mających na pewno wpływ na prowadzoną działalność gospodarczą i możliwość rozwoju firmy. Są to uwarunkowania, które mogą wpływać na konkurencyjność, szczególnie w wymiarze konkurencyjności międzynarodowej. O ile firmy nie mają dużego wpływu na czynniki zewnętrzne, występują pewne uwarunkowania wewnętrzne, czynniki ekonomiczne, specyficzne dla każdego rodzaju przedsiębiorstw, które przedsiębiorstwo kreuje, np. wysoka jakość produkcji i usług, innowacyjność, inwestycje, zaawansowane technologie, znaczące marki produkcji itp. i stara się dzięki nim uzyskać przewagę konkurencyjną nad innymi podmiotami gospodarczymi i najlepsze wyniki finansowe. Czynniki sukcesu o charakterze rynkowym¹³: wielkość oferty rynkowej (ilość dóbr i usług oferowanych na rynku), cena i jakość dóbr i usług, warunki sprzedaży. Są to czynniki, które determinują poziom konkurencyjności przedsiębiorstwa i są one szczególnie ważne z punktu widzenia konsumenta. Czynniki o charakterze pozarynkowym, wśród których najważniejsze to postęp techniczny, wiedza, innowacyjność. Konieczność stałego oddziaływania na konsumenta w celu powiększenia lub utrzymania udziału w rynku wymusza na przedsiębiorstwie poszukiwanie sposobów na zaspokojenie potrzeb zgłaszanych z rynku. Nowe rozwiązania produkcji, ulepszone i «modne» produkty pozwalają na zdobycie rynku, ale i również na poprawę jakości proponowanych towarów czy usług.

Czynniki o charakterze zewnętrznym są uwarunkowaniami niezależnymi od firmy, ale znacząco wpływającymi na prowadzoną działalność gospodarczą, mogą one sprzyjać funkcjonowaniu i rozwojowi firmy oraz wspomagać w uzyskiwaniu przewagi konkurencyjnej, szczególnie w stosunku do podmiotów zagranicznych. Uwarunkowania zewnętrzne mogą niestety jednak również wstrzymywać rozwój firm i tworzyć gorsze warunki dla ich konkurencyjności w wymiarze tak krajowym, jak i międzynarodowym. Mogą ograniczać konkurencyjność, np. poprzez monopolizację branży, czy sektora, stwarzając nierównoprawne warunki funkcjonowania firm. Jest to sytuacja niekorzystna z punktu widzenia funkcjonowania podmiotów gospodarczych, zaspakajania potrzeb konsumentów, lecz również i rozwój gospodarczego kraju. W przeważającej większości państwo będzie dążyło do tworzenia jednakowych warunków prowadzenia działalności gospodarczej dla firm, sprzyjającym ich konkurencyjności, gdyż tylko takie warunki są sprawiedliwe i co najważniejsze gwarantują rozwój całego społeczeństwa, a nie tylko jednego wybranego podmiotu, mającego monopol na wytwarzanie danego produktu czy usługi. Do najważniejszych czynników o charakterze zewnętrznym można zaliczyć: czynniki ustrojowe, techniczne, ekologiczne, prawne.

Do uwarunkowań wewnętrznych konkurencyjności przedsiębiorstwa zaliczyć możemy charakter własności przedsiębiorstwa, system organizacji i zarządzania, marketing, a w szczególności public relations, kwalifikacje pracowników (w tym w szczególności kadry menadżerskiej i produkcyjnej), decyzje produkcyjne, w tym decyzje o wielkości produkcji i związanym z tym poziomem kosztów produkcji. Przedstawione determinanty wewnętrzne

¹³ H. Adamkiewicz- Drwiłło, *Konkurencyjność...*, s. 218.

sukcesu i konkurencyjności przedsiębiorstwa w gospodarce rynkowej, tworzą zbiór czynników leżących w jego gestii.

Wewnętrzne uwarunkowania funkcjonowania firmy są tworzone i zdobywane przez lata prowadzenia działalności gospodarczej, są to jej umiejętności i zgromadzone zasoby czynników produkcji, kreowane przez dany podmiot gospodarczy. Im więcej i lepszej jakości przedsiębiorstwo posiada własnych zasobów czynników produkcji i im lepsze ma umiejętności, zdolności, posiadaną wiedzę i sprawdzone procesy i organizację, tym więcej ma walorów wpływających na uzyskiwanie przewagi konkurencyjnej. Każda firma w zdobywaniu przewagi konkurencyjnej posiada pewne kluczowe kompetencje przy pomocy których może funkcjonować w danej branży i odnosić sukcesy rynkowe. Kluczowe kompetencje, czy też kluczowe czynniki sukcesu to bez wątpienia specyficzne wewnętrzne cechy przedsiębiorstwa wypracowane przez lata, które pozwalają mu funkcjonować na konkurencyjnym rynku i osiągnąć sukces. Współczesne firmy funkcjonują w świecie biznesu, który nie ma stałych reguł, nie ma też jednego stylu prowadzenia i zarządzania firmą. Można zadać pytanie – do czego dążą firmy i czym jest dla nich sukces? Sukces to wynik, pozycja konkurencyjna, realizacja strategii, spełnienie oczekiwań i wymagań klienta, pozyskanie nowych rynków, kontraktów, umiejętności zarządzania organizacją. Coraz częściej sukcesem dla firm jest samo funkcjonowanie na w konkurencyjnej branży, czy sektorze. Podstawową zasadą ekonomiki biznesu nie jest wbrew pozorom maksymalizacja zysku ale nie tworzenie strat i możliwość tworzenia wartości dodanej. Firma może funkcjonować na tym rynku, gdyż posiada swoje pewne specyficzne kompetencje, kluczowe czynniki sukcesu prowadzące do uzyskania przewagi konkurencyjnej nad rywalami. W największej mierze posiada je lider danej branży. Warunki wewnętrzne określają zdolność do konkurowania. Budowanie przewagi konkurencyjnej i funkcjonowanie tych przedsiębiorstw na zintegrowanym rynku europejskim, czy rynku światowym wymaga wzmocnienia rozmiaru potencjału konkurencyjności oraz poprawy jego struktury i jakości. Potencjał konkurencyjności jest zatem¹⁴ – systemem zasobów materialnych i niematerialnych umożliwiającym przedsiębiorstwu zastosowanie optymalnych instrumentów skutecznego konkurowania na rynkach lokalnych, są to zasoby przydatne do tworzenia przewagi konkurencyjnej i długofalowego rozwoju firmy. W tradycyjnym podejściu do gospodarowania najważniejszymi elementami rozwoju firmy są zasoby rzeczowe i finansowe oraz zasoby pracy. Jednak nie rozmiar tych zasobów jest źródłem sukcesu rynkowego, ale ich jakość i sposób zarządzania. Dlatego dla konkurencyjności przedsiębiorstwa znaczenie większe będzie miało nowoczesność i sprawność tych zasobów oraz wiedza i kwalifikacje zatrudnionych niż ilość tych zasobów. Zasoby będące w nadmiarze stanowią mogą problemy dla firm, szczególnie w sytuacji nadmiaru zasobów osobowych, przedsiębiorstwa muszą dostosowywać swoje zasoby do potrzeb i w odpowiednim momencie funkcjonowania, w razie potrzeby restrukturyzować przedsiębiorstwo i dostosowywać swój potencjał do wyzwań rynkowych. Współcześnie rośnie znaczenie zasobów niematerialnych, które bez wątpienia wpływają na ich konkurencyjność przedsiębiorstw. Niematerialne elementy potencjału konkurencyjności to¹⁵:

- technologia;
- innowacje;
- informacje;
- renoma firmy;
- unikalne umiejętności, np. wnioski racjonalizatorskie, wynalazki;
- powiązania nieformalne;
- patenty;
- licencje;

¹⁴ E. Skawińska, R. Zalewski, *Klasy biznesowe w rozwoju konkurencyjności i innowacyjności regionów*, PWE, Warszawa 2009, s. 55.

¹⁵ Tamże, s. 55.

- klimat pracy;
- kultura organizacji;
- doświadczenie, kontakty;
- marki produktów.

Przedstawione elementy niematerialne nie mają znaczenia substytucyjnego w stosunku do zasadniczych zasobów materialnych przedsiębiorstwa, ale znaczenie komplementarne, uzupełniające, ale również bardzo ważne w dążeniu do szukania powodzenia gospodarczego na rynku. Coraz częściej wymienia się właśnie czynniki poza materialne jako te elementy, które obecnie i w przyszłości będą decydowały o sukcesie firmy na rynku, zdobywaniu przez nią przewagi konkurencyjnej i pozycji na rynku. Różne elementy potencjału konkurencyjności są szczególnie ważne w generowaniu skutecznych instrumentów konkurowania na rynku. Stan i struktura stosowanych instrumentów konkurowania stanowią zewnętrzny wymiar konkurencyjności przedsiębiorstwa. Warunki wewnętrzne tworzą same przedsiębiorstwa, to ich racjonalna struktura i ich efektywność decydują o funkcjonowaniu na rynku i odnoszeniu na nim sukcesów. Czynniki wewnętrzne firmy muszą być dostosowywane do zmieniających się warunków gospodarowania wynikających z otoczenia. Muszą być na tyle szybkie (zmiana technologii, organizacji pracy, przyszłe inwestycje bądź zaniechanie jakiejś części działalności) ażeby gwarantowały przetrwanie firmy na rynku, bądź decydowały o konkurencyjności i dawały możliwość rozwoju. Sytuacja na rynku zmienia się niesamowicie szybko, jest to efekt globalizacji, nieograniczonej podaży towarów i usług i wszechogarniającej konkurencyjności. Zmiany zewnętrzne wywołują potrzebę zmian wewnętrznych przedsiębiorstwa i ciągłego aktualizowania planów działalności: co do wytwarzanych produktów i usług, inwestycji, struktury organizacyjnej, metod pozyskania klientów, stosowanych strategii i innych czynności.

Warunki wewnętrzne firmy stanowią o jej sile i słabości w procesie konkurowania. Dynamiczny i trwały rozwój przedsiębiorstw jest więc niczym innym jak dostosowywaniu jego czynników wewnętrznych do wyzwań płynących z otoczenia, ciągłym udoskonalaniu procesów gospodarowania, pokonywaniu słabych stron i przekształcaniu zagrożeń w szansę rozwoju i konkurowania na rynku. Główne stymulatory zmian wewnętrznych firm to systemy funkcjonowania (produkcyjny, ekonomiczny, informatyczny, planowania operacyjnego, kontroli, zarządzania personelem itp.) i struktura organizacji, które łącznie wpływają na wybór i skuteczność strategii działania oraz strategii konkurowania. Zaniechanie lub opóźnienie zmian dostosowawczych, wynikających z czynników zewnętrznych i konkurencji jest ryzykowne i może odpowiadać za trzy podstawowe grupy przyczyn porażki w organizacji: pierwsza jest związana, z posiadaniem odpowiednich menadżerów, mających wiedzę i strategiczny plan działania, druga dotyczy podejścia do klientów i rynku – tworzenie nowatorski produktów, sposobów dotarcia do jak największej rzeszy konsumentów, trzecia ma charakter systemowy i strukturalny – dostosowanie struktury produkcji i organizacji do potrzeb rynku, w taki sposób, ażeby robić to lepiej niż nasi konkurenci.

Otoczenie i warunki gospodarowania przedsiębiorstw ulegają ciągłym zmianom, głównie w wyniku procesów globalizacyjnych. Oprócz zmian polegających na dostosowywaniu się podmiotów gospodarczych do zmieniających się warunków otoczenia, występują zmiany zmierzające do utrzymania konkurencyjności firmy. Zmiany w pojedynczych przedsiębiorstwach wynikają ze «starzenia się» dotychczas wytwarzanych produktów lub usług, zdobywania nowych doświadczeń przez zarządy i pracowników, a także wprowadzania do rutynowych procedur wytwórczych lub nadzorczo-kontrolnych różnych usprawnień i pomysłów wynikających z wewnętrznej refleksji nad racjonalnością i sprawnością funkcjonowania. Zmiany w przedsiębiorstwach powstają w wyniku diagnoz wewnętrznego stanu firmy i jego relacji z rynkiem lub też jako wynik zmian w relacji z otoczeniem, w tym i zmiany wymuszone potrzebą dostosowania się do zmieniających się warunków gospodarowania. Firma czasami dokonuje zmian w sposobie prowadzenia działalności gospodarczej, zmieniając wewnętrzne jej uwarunkowania z uwagi na chęć szybszego rozwoju

i osiąganie wyższych zysków. W jednym, jak i drugim przypadku zmiany podyktowane są konkurencją, jeżeli firma chce funkcjonować na rynku musi dokonywać permanentnych zmian, nawet jeżeli nie jest skłonna do ponoszenia ryzyka. Natomiast firma o ambicjach i długoterminowych planach musi ciągle inwestować, zmieniać charakter działalności, swoją strukturę organizacyjną, prowadzić prace badawczo-rozwojowe i dzięki temu typu działaniom osiągać lepsze wyniki i pozycję na globalnym konkurencyjnym rynku. Podstawowe zmiany wewnętrznych struktur przedsiębiorstwa wynikają z następujących przesłanek¹⁶:

1. Zmiany mające na celu utrzymanie lub poprawę pozycji rynkowej (mierzonej wielkością sprzedaży lub udziałem w rynku):

- obniżenie kosztów i cen dotychczas sprzedawanych produktów lub usług;
- intensyfikacja stopnia nasycenia rynku własnymi produktami;
- podwyższenie technicznej lub użytkowej jakości produktów;
- bardziej intensywne reklamy i promocja;
- rozpoczęcie sprzedaży na nowych rynkach;
- zwiększenie zakresu lub podwyższenie sprawności obsługi posprzedażnej;
- wprowadzenie na rynek nowego produktu lub usługi.

2. Zmiany mające na celu utrzymanie lub podwyższenie rentowności produktu:

• redukcja kosztów bezpośrednich wytwarzania produktu przy utrzymaniu osiągniętego poziomu jakości:

- lepsze wykorzystanie surowców i materiałów przez zmniejszenie odpadów;
- uzyskanie dostępu do tańszych źródeł surowców i materiałów;
- zastępowanie drogich materiałów ich tańszymi substytutami;
- mechanizacja i automatyzacja pracochłonnych operacji technologicznych;
- eliminowanie zbędnych lub integrowanie podobnych operacji wytwórczych;
- redukcja stanów zapasów materiałów i wyrobów gotowych;
- skracanie cykli produkcyjnych;
- ograniczanie liczby braków w produkcji części i montażu produktów finalnych;
- zmniejszenie zużycia energii na potrzeby technologiczne;
- wykorzystanie możliwości podwyższenia cen zbytu, o ile nie spowoduje to spadku przychodów ze sprzedaży.

• redukcja narzutu kosztów pośrednich na wytwarzane produkty lub usługi:

- zwiększenie sprzedaży przy utrzymaniu kosztów stałych na niezmiennym poziomie;

- obniżenie kosztów stałych przez racjonalizację wydatków;
- pozbycie się zbędnych składników majątku i obniżenie dzięki temu kosztów amortyzacji środków trwałych;
- wprowadzenie systemów, metod i procedur umożliwiających redukcję zatrudnienia i wydatków w jednostkach operacyjnych bez obniżenia sprawności całej organizacji.

3. Zmiany mające na celu utrzymanie lub poprawę pozycji finansowej przedsiębiorstwa (wzrost kwoty zysku, podwyższenie płynności finansowej oraz wzrost rentowności sprzedaży, majątku, czy kapitałów własnych):

- zmiany w systemach naliczania odpisów amortyzacyjnych;
- skrócenie cyklu spływu należności od odbiorców;
- wydłużenie cyklu płatności zobowiązań wobec dostawców;
- racjonalizacja stanu zadłużenia krótko- i długoterminowego z uwzględnieniem korzyści z istnienia efektu tarczy podatkowej.

¹⁶ W. Świtalski, *Innowacje i konkurencyjność*, WUW, Warszawa 2005, s. 12.

4. Zmiany mające na celu poprawę wizerunku przedsiębiorstwa w otoczeniu:

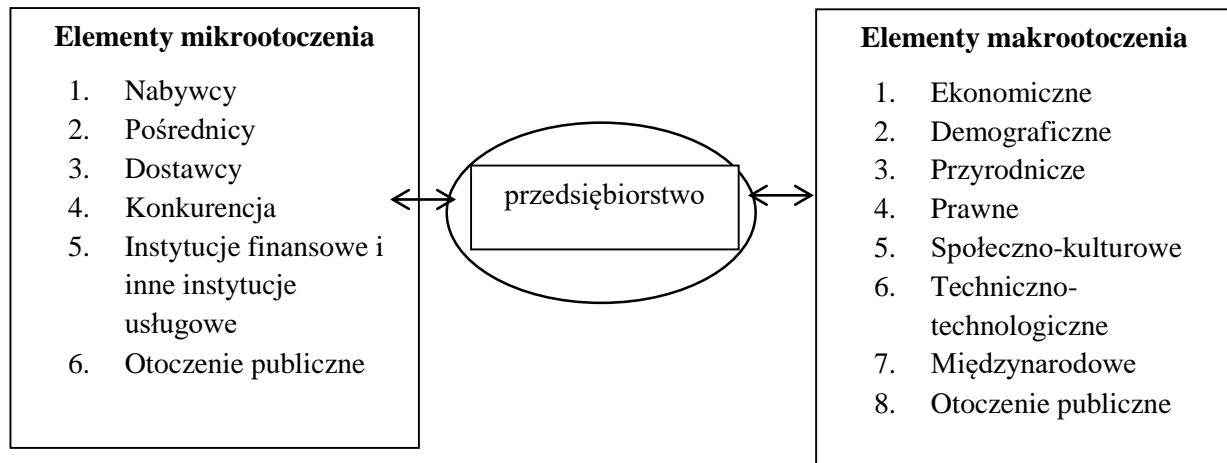
- zapewnienie zatrudnionym wysokiego poziomu bezpieczeństwa i higieny pracy;
- ograniczenie szkodliwości wpływu procesów technologicznych na środowisko;
- zapewnienie recyklingu odpadów produkcyjnych i pozostałości po zużytych produktach;
- dbałość o podwyższanie kwalifikacji pracowników i rozbudowę intelektualnego majątku przedsiębiorstwa;
- pomoc w znajdowaniu nowego miejsca pracy osobom zwalnianym z przedsiębiorstwa;
- uzyskanie pozycji przedsiębiorstwa spełniającego oczekiwania klientów.

Wszystkie przedstawione zmiany mają na celu tak zmienić wewnętrzne uwarunkowania przedsiębiorstwa, aby firma była konkurencyjna i osiągała jak najwyższe wyniki gospodarowania. Zmiany podyktowane globalizacją gospodarki dotyczą nie tylko zmian zestawu produktów, dostosowanych do potrzeb rynku, lecz również wszelkich procesów wytwórczych. Ten sam produkt jest wytwarzany za pomocą nowych metod i procesów, zmieniają się proporcje nakładów bezpośrednich pracy ludzkiej i środków trwałych, następuje zmiana surowców i materiałów stosowanych w procesach wytwórczych. Przedsiębiorstwa, poszukują bardziej ekonomicznych źródeł zaopatrzenia, zmieniają dostawców surowców, materiałów i energii – dążąc do ograniczenia kosztów i poszukiwania jak najlepszych sposobów na poprawienie jakości wytwarzanych towarów. Zużywanie się maszyn i urządzeń stwarza konieczność wymiany lub modernizacji majątku trwałego. Przedsiębiorstwo zmienia strategię zaopatrywania przez siebie rynków. Odbywa się to poprzez rozszerzenie dotychczasowych rynków zbytu, pozyskiwanie nowych i poszukiwanie nisz rynkowych, w oparciu o które można kontynuować działalność gospodarczą w uwarunkowaniach istnienia konkurencji globalnej. Przedstawione obszary zmian mają wpływ nie tylko na przetrwanie firmy w warunkach konkurencji ale i na rynkową pozycję przedsiębiorstw w danej branży.

Przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa wynika z przewagi wiedzy¹⁷ (głównie technologicznej, marketingowej, strategicznej) i umiejętności jej wykorzystania. Wiedza i umiejętności przedsiębiorstwa są kształtowane wewnątrz niego, ale powstają także pod wpływem otoczenia, tzw. operacyjnego i ogólnego. Otoczenie operacyjne tzw. mikrootoczenie tworzą go klienci, dostawcy, konkurenci, rynek pracy. Otoczenie ogólne, tzw. makrootoczenie składają się elementy ekonomiczne, technologiczne, prawne, polityczne, społeczno-kulturowe, demograficzne i międzynarodowe. W procesie rozwoju przedsiębiorstwa wpływ ma otoczenie krajowe i regionalne. To otoczenie krajowe decydować będzie o możliwości konkurowania przedsiębiorstwa nie tylko na rynkach krajowych ale i międzynarodowych. Źródłem przewagi konkurencyjnej narodów jest polityka państwa, która wywiera bardzo istotny wpływ na kluczowe czynniki konkurencyjności przedsiębiorstw. Na politykę państwa może się składać zestaw oddziaływań różnych instrumentów w różnych sferach i zakresach. Kluczowe znaczenie ma polityka inwestycyjna, przemysłowa, handlowa oraz wspierające je polityka makroekonomiczna, rozwoju infrastruktury oraz polityka tworzenia ram instytucjonalnych¹⁸. W ocenie wpływu otoczenia zewnętrznego na konkurencyjność przedsiębiorstwa wyróżniamy otoczenie bliższe (mikrootoczenie) i dalsze (makrootoczenie). Uwarunkowania zewnętrzne w ramach których funkcjonuje przedsiębiorstwo przedstawia rys. 1.

¹⁷Z. Pierścionek, *Strategie...*, s. 263.

¹⁸P. Kotler, *Marketing narodów*, PSzB, Kraków 1999, s. 46



Rys. 1. Warunki zewnętrzne funkcjonowania przedsiębiorstw.

Źródło: E. Skawińska, R. Zalewski, *Klasy biznesowe w rozwoju konkurencyjności i innowacyjności regionów*, PWE, Warszawa 2009, s. 58.

Na zewnętrzne uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstwa, czynników otoczenia bliższego spojrzeć możemy przez pryzmat analizy M. Portera dotyczącego otoczenia konkurencyjności, dowodzi on w swoich publikacjach, że w dowolnym sektorze działa pięć sił konkurencyjnych, które wspólnie decydują o jego potencjalnej dochodowości firmy.

Bardzo często istnieje pogląd, że konkurencyjność przedsiębiorstwa uwarunkowana jest czynnikami zewnętrznymi, takimi jak np. posiadane bogactwa naturalne, obfite zasoby, tania siła robocza. Wg. ekonomistów głównymi uwarunkowaniami zewnętrznymi mającymi wpływ na sposób prowadzenia działalności gospodarczej są: ustrój społeczno-ekonomiczny, uwarunkowania ekonomiczne, demograficzne, prawne, społeczno-kulturalne, środowiskowe czy międzynarodowe. Przykładem państw, które nie posiadają bogactw naturalnych, a osiągają sukcesy gospodarcze są Japonia, Korea, Holandia i inne. Firmy prowadzące działalność w tych państwach osiągają wysoką rentowność, gdyż są po prostu konkurencyjne nie tylko na rynkach krajowych, ale i globalnych. Wykorzystują one przede wszystkim perfekcyjność własnych struktur wewnętrznych oraz istniejących warunków zewnętrznych, tworzonych przez państwo lub układy międzynarodowe.

Od lat toczą się dyskusje nad udziałem państwa w kształtowanie polityki gospodarczej. Niemniej jednak stosowane narzędzia tej polityki: podatki, subsydia, promocja eksportu, polityka stóp procentowy, kursów walutowych, deficytu, budżetu państwa i inne są bez wątpienia uwarunkowaniami zewnętrznymi mogącymi oddziaływać na konkurencyjność przedsiębiorstwa. Polityka państwa powinna wynikać z następujących głównych determinant konkurencyjności przedsiębiorstw danego kraju¹⁹:

- 1) konkurencyjność czynników produkcji, takich jak wykwalifikowana siła robocza oraz infrastruktura niezbędna do konkurowania w danym sektorze;
- 2) rozwinięty krajowy popyt, o wysokich wymaganiach na produkty danego sektora;
- 3) istnienie w danym kraju konkurencyjnych, agresywnych dostawców oraz rozwiniętych sektorów wspomagających;
- 4) strategia i struktura firm oraz intensywność wewnątrz krajowej konkurencji.

Stosownie do wymienionych determinant polityka państwa powinna koncentrować się na stymulowaniu rozwoju określonych kwalifikacji, rozwoju konkurencji wewnętrznej,

¹⁹ M. Porter, *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001, s. 2006.

stymulowaniu popytu wewnętrznego. W gospodarce światowej można wymieniać przedsiębiorstwa, które powstanie i funkcjonowanie oraz uzyskaną pozycję zawdzięczają działaniom wspomagającym przez państwo, szczególnym przykładem takich działań są firmy azjatyckie, gdzie państwo stwarza warunki do bycia konkurencyjnym: kredyty inwestycyjne, wspomaganie eksportu, tworzenie popytu wewnętrznego, dobre rozwiązania prawno-podatkowe i inne.

Uwarunkowania zewnętrzne prowadzenia działalności gospodarczej w głównej mierze uzależnione są od państwa i prowadzonej przez państwo polityki stymulowania przedsiębiorczości, do nich zaliczyć możemy uwarunkowania ekonomiczne, demograficzne, prawne, społeczno-kulturowe, techniczno-technologiczne, otoczenie publiczne.

Warunki demograficzne charakteryzują liczbą oraz strukturą wiekową i płci ludności, przyrost naturalny, rozmieszczenie terytorialne, tendencje migracyjne, rynek pracy, stopa bezrobocia i aktywności zawodowej i inne. Wbrew pozorom wskaźniki demograficzne odgrywają ważną rolę w rozwoju społeczno-gospodarczym. Przyrost dochodu narodowego następuje w wyniku innowacyjności gospodarki, nowych technologii, ale również i w wyniku większej liczby osób, który ten dochód wytwarza. Tania siła robocza jest motorem napędzającym jednostki gospodarcze i całą gospodarkę. W ostatnim okresie czasu nowe zakłady pracy powstają w krajach, regionach, gdzie występuje wykwalifikowana, tania siła robocza, najlepszym przykładem są Chiny czy Indie. Kapitał oraz wszelkie inwestycje lokowane są tam, gdzie można osiągnąć najwyższy poziom zysku.

Otoczenie ekonomiczne, w ramach warunków makroekonomicznych, charakteryzuje poziom takich wskaźników, jak ceny, PKB, dochody realne ludności, stopa inflacji, stopa podatkowa, rozmiar ulg, poziom ceł, warunki kredytowania, tendencje gospodarcze, udział sektorów w tworzeniu PKB, tempo rozwoju branż, poziom koncentracji, rentowność liderów branż, polityka monetarna, kontrola płac i cen, saldo handlu zagranicznego, saldo bilansu płatniczego oraz budżetu państwa. Otoczenie ekonomiczne dla przedsiębiorstw jest jednym z ważniejszych uwarunkowań powodzenia gospodarczego. Wysoka produkcja związana z powiększaniem zapasów, wysoki popyt wewnętrzny, będący wynikiem dobrej koniunktury gospodarczej i niskiego bezrobocia, inwestycje wynikające z nadwyżki kapitału, dobrej prognozy rozwoju gospodarczego oraz eksport sprzyjają rozwojowi firm i tworzą warunki do powstawania nowych.

Warunki prawne to ustawodawstwo, przepisy wykonawcze, przepisy regulujące stopień eliminacji barier w wymianie międzynarodowej, możliwość łączenia i przejmowania przedsiębiorstw przez wykupywanie akcji i udziałów, zasady swobodnej konkurencji, ochronę konsumenta i konkurenta, rękojmię i gwarancje, zamówienia publiczne – przetargi i kontrakty, regulacje dotyczące znaku towarowego i promocji, ustawy podatkowe oraz gwarancje finansowe. Państwo powinno zapewnić takie uwarunkowania prawne, które gwarantują własność prywatną i sprawiedliwą konkurencję, gdyż tylko w takich warunkach mogą rozwijać się przedsiębiorstwa. Prawo powinno być zbieżne z przyjętymi założeniami gospodarczymi kraju i międzynarodowymi umowami, umożliwiającymi na prowadzenie biznesu nie tylko na terenie danego kraju, ale i innych regionach o zasięgu globalnym.

Warunki społeczno-kulturowe określane są przez religię, tradycje, przekonania, style życia, systemy wartości, zwyczaje, normy społeczne, język, komunikację medialną oraz strukturę zatrudnienia i edukację. Ulega ona zmianom i różnicuje się w procesie globalizacji.

Warunki techniczno-technologiczne są we współczesnym świecie jednymi z ważniejszych czynników rozwoju, dzięki którym wyszukuje się nisze rynkowe w których prowadzi się działalność gospodarczą. Odzwierciedlają się one przez innowacje techniczne, patenty, licencje, automatyzację, poziom wydatków na badania techniczno-rozwojowe, normy jakościowe, standardy, nowoczesne systemy i techniki telekomunikacyjne. Te warunki infrastruktury technicznej pozwalają na zwiększenie wartości użytkowej produktów i wpływają

na konkurencyjność firm. Coraz częściej w rozwoju przedsiębiorstwa wskazuje się na potrzebę tworzenia odpowiednich warunków techniczno-technologicznych, innowacyjnych, służą temu różnego rodzaju przedsięwzięcia m.in. regionalne: tworzenie parków technologicznych, inkubatorów przedsiębiorczości, klastrów biznesowych.

Uwarunkowania ekologiczne obejmują środowisko naturalne wraz z zasobami oraz sposób wykorzystania zasobów naturalnych. Obowiązują standardy w zakresie zapewnienia czystości powietrza, oszczędności energii, standardy w zakresie opakowań produktów, kontroli jakości wody i kontroli importu dóbr mogących stanowić zagrożenie ekologiczne. Waga problemów ekologicznych zmusza firmy do ich uwzględnienia w procesie gospodarowania. Problemy ekologiczne przybrały szczególnego znaczenia po przystąpieniu Polski do Unii Europejskiej, kary płacone za zanieczyszczenie środowiska oraz różnego rodzaju zabezpieczenia ekologiczne prowadzące do utrzymania określonych norm ekologicznych w znaczący sposób wpływają na rachunek ekonomiczny firmy.

Otoczenie publiczne coraz częściej wpływa na sukces przedsiębiorstwa na rynku. Należą do niego grupy finansowe, organizacje konsumenckie, media, społeczności lokalne, związki zawodowe. Przedsiębiorstwa powinny rozpoznawać te otoczenia, stanowiące obszar płynny, zdobywać informacje o sile poszczególnych podmiotów w sieci kontaktów i skoncentrować się na tych, które mają największe znaczenie dla jego rozwoju. Nienależyte dbanie o kontakty z tymi organizacjami, lekceważenie ich, nie podejmowanie z nimi dyskusji prowadzić może do problemów firmy i podwyższania ryzyka jego upadłości.

Bardzo ważnymi uwarunkowaniami prowadzenia działalności gospodarczej są bogactwa naturalne. O wiele łatwiej prowadzi się przedsięwzięcie gospodarcze, gdy koszty surowców są stosunkowo niskie z uwagi na niskie koszty ich pozyskania i transportu. Firma korzystająca z bogactw naturalnych występujących blisko funkcjonowania przedsiębiorstwa może stosować strategię niskich kosztów i dzięki temu uzyskiwać przewagę nad konkurentami. Ale oczywiście dostęp do bogactw naturalnych nie jest to jedyny, niezbędny element decydujący o sukcesie firmy, o czym świadczą przytoczone przykłady. Czasami nawet zbyt łatwy dostęp do źródeł bogactw naturalnych może hamować rozwój przedsiębiorstwa, gdyż nie prowadzi się wystarczających analiz, nie zabiega się o skuteczność prowadzenia działalności gospodarczej, nie restrukturyzuje się zakładu pracy, a z czasem to jedyne niezawodne źródło sukcesu staje się niewystarczające w walce z konkurentami o ograniczony rynek konsumentów.

Coraz częściej przedsiębiorstwa prowadzą swoją działalność w środowisku międzynarodowym, globalnym, znaczenie dla funkcjonowania firmy będą miały różnego rodzaju układy, umowy, powiązania, które przestrzegać muszą firmy prowadzące działalność w danym państwie. Takim przykładem umowy międzynarodowej zrzeszającej większość krajów Europy jest Unia Europejska. Przedsiębiorstwa funkcjonujące w granicach UE muszą przestrzegać pewnych zasad, norm, postanowień np. ekologicznych, prawnych, społeczno-kulturowych, ale i mają z tego tytułu również i korzyści: ulgi celne, wspólna waluta, zapewnione prawa własności i itp.

Warunki wewnętrzne są identyfikowane i oceniane z punktu widzenia ich sił i słabości w procesie konkurowania. Warunki zewnętrzne są analizowane z punktu widzenia szans i zagrożeń dla funkcjonowania i rozwoju firm. Rosnący stopień niepewności poszczególnych elementów otoczenia wymusza ciągłą potrzebę ich badań i dostosowań ze względu na konieczność budowy nowych źródeł przewagi konkurencyjnej.

Poszukiwanie i tworzenie źródeł przewagi konkurencyjnej oraz ich obrona powinny być adekwatne do przyjętych celów strategicznych. Wobec tego muszą one być ukierunkowane na przyjazne otoczenie stwarzające szanse i bezpieczeństwo w branży czy sektorze, polegające na zbudowaniu specjalnej pozycji przez lepsze od innych relacje z otoczeniem: państwem, klientami, konkurencją, dostawcami i innymi.

Zakończenie Ze względu na to, że przeważającej części krajów, gospodarki prowadzone są w oparciu o procesy wolnorynkowe – konkurencyjność jest więc czymś oczywistym i pożądanym we współczesnym świecie, gdyż tworzy wartości dodane.

O tempie rozwoju przedsiębiorstwa będą decydowały czynniki zewnętrzne, czyli takie, które odnoszą się do otoczenia przedsiębiorstwa i czynniki wewnętrzne, które tworzone są w przedsiębiorstwie. Determinanty konkurencyjności przedsiębiorstwa mogą stanowić zarówno jego element wzrostu, jak i przeszkodę, powodując spadek konkurencyjności. Poziom akceptowalności i atrakcyjności konkurencyjności przedsiębiorstw może być odmienny w różnych regionach i państwach, związane to jest ściśle z otoczeniem. Regiony, państwa czy unie gospodarcze stosują różne przepisy techniczne, ekologiczne czy prawne, prowadząc odpowiednią politykę finansową i fiskalną, a do których dostosowywać się muszą przedsiębiorstwa prowadzące działalność gospodarczą w ich granicach. Dlatego też, poziom konkurencyjności przedsiębiorstw może być różny w skali globalnej, gdyż na firmy wpływ będą miały różne normy otoczenia. Podmioty gospodarcze będą miały możliwości uzyskania lepszej pozycji konkurencyjnej w miejscu, w którym zgromadzone są odpowiednie zasoby (wyształcony personel, technologie, kapitał intelektualny, społeczny) w stosunku do przedsiębiorstw, gdzie takich możliwości nie ma. Przykładem różnych poziomów konkurencyjności będą charakteryzowały się przedsiębiorstwa Unii Europejskiej w stosunku do firm funkcjonujących w Chinach. O ile oddziaływanie czynników zewnętrznych na prowadzenie działalności biznesowej w zasadzie zapewnia taki sam poziom konkurencyjności dla wszystkich firm w danym regionie, to o przewadze konkurencyjnej przedsiębiorstw decydować mogą ich specyficzne umiejętności i doświadczenia. Lepszą pozycję konkurencyjną uzyskują firmy, które potrafią zastosować odpowiednią strategię działania, przyjmując najlepszy model organizacyjny czy podjąc ryzyko w zakresie prowadzonej działalności.

Artykuł gloryfikuje wszelkie działania mające na celu zapewnienie konkurencyjności przedsiębiorstw. Podmioty gospodarcze zabiegają o wzrost ich konkurencyjności, gdyż takie działania zapewniają im rozwój.

Conclusion. Due to the fact that the majority of countries, economies are based on a free market processes – competitiveness is therefore something obvious and desirable in the modern world, because it creates added value.

The rate of enterprise development will be determined by external factors, i.e. those that relate to the enterprise environment and internal factors that are created in the enterprise. Determinants of the company's competitiveness may constitute both its element of growth and an obstacle, causing a decline in competitiveness.

The level of acceptability and attractiveness of enterprises' competitiveness may be different in diverse regions and countries, it is closely related to the environment. Regions, states or economic unions apply various technical, ecological or legal regulations, carrying out an appropriate financial and fiscal policy, and to which enterprises operating within their borders must adapt. Therefore, the level of enterprises' competitiveness may be different on a global scale, as different environmental standards will influence the companies. Business entities will have the opportunity to gain a better competitive position in a place where adequate resources are gathered (educated personnel, technologies, intellectual and social capital) in relation to enterprises where there are no such possibilities. An example of different levels of competitiveness will be characterized by enterprises of the European Union in relation to companies operating in China. While the impact of external factors on running a business activity in principle ensures the same level of competitiveness for all companies in a given region, the specific competitive skills of enterprises may be determined by their specific skills and experience. Companies that can apply a proper business strategy, adopt the best organizational model or take a risk in the scope of their business gain a better competitive position.

The article describes all activities aimed at ensuring the competitiveness of enterprises. Economic entities strive to increase their competitiveness, because such activities ensure their development.

Literatura

1. Adamkiewicz-Drwiłło H., Konkurencyjność przedsiębiorstw w świetle uwarunkowań współczesnej gospodarki. TNOiK. Toruń, 2010.
2. Dmuchowski R., Szmitka St., Klastry jako podmioty strategii i innowacji – Warmińsko-Mazurski klaster «Razem Ciepłej». Zarządzanie i Finanseж. 2013. Nr 1/3.
3. Faulkner D., Bowman C., Strategie konkurencji, Gebether i Spółka, Warszawa, 1996.
4. Hampden Turner Ch., Trompenaars A., Siedem kultur kapitalizmu, Dom Wydawniczy ABC. Kraków, 2000.
5. Kotler P., Marketing narodów. PZSB: Kraków, 1999. <https://doi.org/10.1002/Itl.40619991107>
6. Pierścionek Z., Strategie konkurencyjności i rozwoju przedsiębiorstwa. PWN: Warszawa, 2003.
7. Porter M., O konkurencji. PWE: Warszawa, 2001.
8. Skawińska E., Zalewski R., Klastry biznesowe w rozwoju konkurencyjności i innowacyjności regionów. PWE: Warszawa, 2009.
9. Śpiewak K., Co decyduje o konkurencyjności polskiej gospodarki. CEDEWU.PI: Warszawa, 2009.
10. Świtalski W., Innowacje i konkurencyjność. WUW: Warszawa, 2005. <https://doi.org/10.31338/uw.9788323529774>

UCD: 338.43

DETERMINANTS OF ENTERPRISES' COMPETITIVENESS

Robert Dmuchowski

University of Information Technology and Economics TWP in Olsztyn, Poland

Summary. *Competitiveness of enterprises is the ability of an economic entity to run in a specified industry within a free market economy rules, by producing the right goods or services, with the appropriate quality, at the right price and at the right time. Just a basic run of the company means that the entity must be competitive because it would not be able to run a business if it did not create added value and therefore did not obtain economic benefits in the form of profit. The rate of the company development will be determined on one hand by the external factors, related with the enterprise environment and on the other hand by the internal factors that are build up within the enterprise. Determinants of the company's competitiveness may constitute both its element of growth and an obstacle, causing a decline in competitiveness.*

Key words: *competitiveness of companies, competitiveness strategies, competitiveness determinants, economic environment*

https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2019.03.054

Received 15.04.2019