

| Ewa Szymanik

Konkurencyjność przedsiębiorstwa – główne aspekty*

Streszczenie

Artykuł ukazuje teoretyczne aspekty konkurencyjności przedsiębiorstw. Jego celem jest dokonanie przeglądu współczesnych definicji konkurencyjności przedsiębiorstw, próba sformułowania własnej definicji oraz ukazanie głównych aspektów i determinantów badanego zagadnienia. Na podstawie analizy przeglądu współczesnych definicji konkurencyjności przedsiębiorstw sformułowano wnioski. Stwierdzono, że o konkurencyjności decyduje rynek, ale zależy ona również od takich czynników, jak innowacyjność, czas, konieczność uwzględnienia tzw. marketingu szeptanego, a także konieczność budowania trwałej przewagi, niepoddającej się naśladowictwu.

Słowa kluczowe: konkurencyjność przedsiębiorstw, innowacyjność, przewaga konkurencyjna, determinanty konkurencyjności.

Klasyfikacja JEL: F18, L22.

1. Wprowadzenie

Jedną z najważniejszych ról we współczesnej gospodarce odgrywa przedsiębiorstwo. Rozwój przedsiębiorstw stanowi główne zadanie każdego kraju, gdyż jego trwałość i stabilność gwarantuje, przynajmniej okresowo, wzrost dobrobytu społeczeństwa.

Ewa Szymanik, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Katedra Mikroekonomii, 31-510 Kraków, ul. Rakowicka 27, e-mail: szymanie@uek.krakow.pl

* Artykuł powstał w ramach tematu badawczego sfinansowanego ze środków przyznanych Wydziałowi Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie w ramach dotacji na utrzymanie potencjału badawczego.

Podstawowym warunkiem istnienia przedsiębiorstwa na rynku oraz jego celem jest konkurencyjność. Do równie ważnych zalicza się także zysk i udział w rynku. Chociaż początkowo konkurencyjność nie jest priorytetem, to przedsiębiorstwa starają się od początku czymś wyróżniać. Dążenie do osiągnięcia takich celów stanowi podstawę dalszego rozwoju.

Kształtowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa nie jest łatwe przede wszystkim dlatego, że dotychczas nie określono, czym ona właściwie jest. Wiadomo, że ściśle wiąże się z rywalizacją podmiotów, które chcą osiągnąć ten sam lub zbliżony cel. Aby podmioty mogły skutecznie konkurować, muszą się odznaczać konkurencyjnością. Powyższa tautologia dobrze odzwierciedla realia gospodarcze.

Naukowcy zajmujący się tym zagadnieniem najczęściej poszukują odpowiedzi na następujące pytania [*Rozwój...* 2007, s. 23]: czym jest konkurencyjność i dlaczego jest ważna, jakie są zasady osiągania trwałej przewagi konkurencyjnej i czy jest to możliwe, jaką rolę powinien odgrywać rząd i prowadzona polityka gospodarcza, które czynniki i działania w zakresie podnoszenia konkurencyjności leżą w gestii państwa, a które – przedsiębiorstwa oraz jakie instytucje i podmioty przyczyniają się do budowania pozycji konkurencyjnej.

Omawiana kategoria jest wypadkową wielu czynników i nie istnieje w oderwaniu od warunków działania podmiotu, gdyż jest to system obejmujący zarówno elementy zależne od przedsiębiorstwa oraz warunki panujące w otoczeniu, jak i te utworzone przez szeroko rozumiane państwo, a także wynikające z polityki globalnej. Należy pamiętać, że konkurencyjność rozpatrywać można na wielu poziomach, dlatego wiele instytucji badających zagadnienie podkreśla, że przyjmowane przez nie definicje odnoszą się zarówno do przedsiębiorstw, jak i jednostek na innych poziomach agregacji.

W niniejszej pracy ograniczono się do przeglądu współczesnych definicji konkurencyjności przedsiębiorstw, próby sformułowania własnej oraz ukazania głównych aspektów i determinantów badanego zagadnienia.

2. Konkurencyjność – przegląd definicji

W historii konkurencyjności można wymienić trzy etapy, w których dominował określony typ działań: konkurencyjność cenowa, jakościowa i oparta na innowacyjności. Obecnie pojawia się kolejny etap, tj. podejście proekologiczne. Analizując literaturę, łatwo zauważyć, że mimo podejmowanych prób wciąż brakuje jednoznacznej definicji tego pojęcia [*Unia wobec procesów...* 2000, s. 95]¹. Zaczęło

¹ Ocenia się, że istnieje w literaturze ponad 400 definicji.

się ono upowszechnić od lat 70. XX w., choć najbardziej znany badacz zagadnienia, M. Porter [2001, s. 23–37], nie zdefiniował go, mimo że często używał tego terminu, zajmując się raczej badaniem konkurencyjności w skali mezo i makro, zwracając jednak uwagę na rolę przedsiębiorstw w całym procesie.

Ujmując najprościej, konkurencyjność to zdolność do skutecznego przeciwstawiania się konkurencji [*Ekonomika transportu* 1993, s. 23]. Podobną definicję przedstawił W. Mantura [2002, s. 87]: „to zdolność podmiotu do konkurowania”, a M. Gorynia [1998] twierdzi, że jest to umiejętność osiągnięcia i utrzymania przewagi konkurencyjnej.

W definicjach konkurencyjności przedsiębiorstwa można wyróżnić dwa nurty. Jeden skupia się na podstawach mikro- i mezoekonomicznych, odwołując się do takich pojęć, jak: zysk, zdolność do sprzedaży, tworzenie dochodów, drugi zaś zwraca uwagę na aspekt ponadnarodowy, uzupełniając analizę o działanie na rynkach zagranicznych. Wiele z nich ma charakter uniwersalny, mający zastosowanie na każdym poziomie konkurowania, co znaczy, że skupienie się na określaniu wyłącznie konkurencyjności przedsiębiorstwa jest bezcelowe, gdyż znacznie zawęży pole badań, nie pozwalając na uwzględnienie istotnych elementów składowych.

Częściowe zestawienie definicji, tak uniwersalnych, jak i odnoszących się wyłącznie do przedsiębiorstw, zawiera tabela 1. Definicje przedstawione w tabeli 1 mają głównie charakter uniwersalny, choć niektóre odwołują się do działania na rynku międzynarodowym. Ten czynnik jest coraz częściej podkreślany przez badaczy, co nie dziwi, gdyż globalizacja i szukanie rynków zbytu za granicą staje się naturalnym elementem działania niemal każdego przedsiębiorstwa.

Tabela 1. Wybrane definicje konkurencyjności

Autor	Definicja
A.J. Abbas	Zdolność firm do innowacji i elastyczności, przejawiająca się w uzyskaniu przewagi konkurencyjnej
W. Bieńkowski	Zdolność do sprostania konkurencji, wynikająca z akceptacji wyrobów przedsiębiorstwa
J. Bossak, W. Bieńkowski	Konkurencyjność firmy oceniamy przez porównanie korzyści z działalności gospodarczej z uzyskiwanymi przez konkurentów
J.F. Caudredo- -Roura	Wygrywanie i uzyskiwanie korzyści na rynku o rosnącym natężeniu konkurencji
I. Dunbar, M. McDonald	Zbiór silnych stron organizacji i stopień jej zdolności do wykorzystania pojawiających się na rynku szans, będący oceną względnej w stosunku do konkurentów zdolności podmiotu do zaspokajania potrzeb klientów

cd. tabeli 1

Autor	Definicja
S. Flejterski	Zdolność do projektowania, wytwarzania i sprzedawania towarów, których ceny, jakość i inne walory są bardziej atrakcyjne od odpowiednich cech towarów konkurentów
W. Jakóbiak	Relatywna zdolność do forsowania własnego systemu celów, zamierzeń lub wartości
E. Jantóń-Drozdowska	Zdolność do podnoszenia przez przedsiębiorstwo efektywności wewnętrznego funkcjonowania przez umocnienie i poprawę pozycji na rynku
J.E. Lombana	Bycie zyskowym i utrzymującym dominującą pozycję rynkową
M. Lubiński	Zdolność firmy do zrównoważonego rozwoju w długim okresie oraz dążność do utrzymywania i powiększania udziałów rynkowych
J. Maxwell	Generowanie korzyści ekonomicznych wskutek podnoszenia jakości kapitału ludzkiego
J. Misala	Zdolność różnych podmiotów działających na terenie danego kraju do osiągnięcia ze społecznego podziału pracy możliwie największych korzyści, większych niż osiągane przez partnerów w celu zwiększenia rozmiarów dochodu do podziału na terenie własnego kraju i coraz lepszego zaspokajania różnorodnych potrzeb klientów
Niemiecka Rada Specjalistów	Zdolność do produkcji unikatowych wyrobów i rozwiązań technicznych powodująca przyrost dochodów w warunkach pełnego zatrudnienia mimo narastania konkurencji ze strony krajów nowo uprzemysłowionych
D. Orłowski	Zdolność do sprzedaży
U. Płowiec	Realizowanie stopy zyskowności przedsiębiorstwa wyższej od obowiązującej stopy procentowej, co umożliwia długotrwały rozwój
T. Przybyciński	Rynkowa akceptacja produktów firmy oraz sprzedawanie wyrobów z zyskiem
F. Sigurdson	Zdolność do wytwarzania produktów umożliwiających sprostanie konkurencji międzynarodowej i jednocześnie utrzymanie oraz wzrost realnego PKB
A. Stabryła	Miara agregatywnej możliwości rywalizowania z innymi firmami o osiągnięcie lub utrzymanie określonej pozycji konkurencyjnej ze względu na kryteria rynkowe, finansowe, techniczno-użytkowe i organizacyjne
L. Tyson	Zdolność do wytwarzania wyrobów wytrzymujących międzynarodowy test konkurencyjności, podczas gdy obywatele kraju korzystają z trwale rosnącego standardu życia
P. Uri	Zdolność do tworzenia warunków uzyskania wyższych dochodów
R. Veliytag, S. Zahra	Zdolność firmy do dorównania liderom branży w zakresie standardów produktowych i organizacyjnych
T. Wattanapruttipaisan	Większa efektywność w produkcji oraz dostarczaniu produktów w porównaniu z konkurentami

cd. tabeli 1

Autor	Definicja
A. Zorska	Konkurencyjność to zdolność tworzenia i wykorzystywania przewagi konkurencyjnej nad innymi firmami krajowymi oraz zagranicznymi w efekcie prowadzenia działalności na rynku światowym traktowanym w sposób jednolity
K. Żukrowska	Zdolność dostosowania się podmiotów gospodarczych lub ich produkcji do zmieniających się warunków, pozwalająca utrzymać lub poprawić ich pozycję na rynku w warunkach globalnych

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Misala 2011, s. 64–68; Guzal-Dec i Zwolińska-Ligaj 2006, s. 55; Kolterman 2013, s. 46; *Konkurencyjność przedsiębiorstw...* 2002, s. 73 i nast.; Flak i Głód 2009, s. 34–38].

Definicje prezentowane przez instytucje międzynarodowe badające konkurencyjność przeważnie odwołują się do działań na rynkach zagranicznych. WEF określiło międzynarodową konkurencyjność jako zdolność do tworzenia większego bogactwa niż konkurenci na rynku światowym [*World...* 1994, s. 18]. OECD [1997] przyjmuje, że „konkurencyjność odnosi się do zdolności firm [...] do wytwarzania, w warunkach trwałego uczestnictwa w międzynarodowej rywalizacji, względnie wysokiej przychodowości i wysokiego zaangażowania czynników produkcji w długim okresie”.

Definicję ogólną podał M. Stankiewicz [2002, s. 36 i 89]. Według niego konkurencyjność przedsiębiorstwa to jego zdolność do sprawnego, tj. skutecznego, korzystnego i ekonomicznego dążenia do celów na rynku. Zwraca też uwagę, że konkurencyjność przedsiębiorstwa to system, którego elementami strukturalnymi, wchodzącymi w szeroko rozumiane interakcje z otoczeniem, są: potencjał, tworzony przez ogół zasobów materialnych i niematerialnych podmiotu, niezbędnych mu do funkcjonowania, przewaga konkurencyjna, będąca efektem takiego wykorzystywania potencjału, jakie umożliwia wydajne generowanie atrakcyjnej oferty rynkowej i skutecznych instrumentów konkurowania, instrumenty konkurowania, czyli środki tworzone przez przedsiębiorstwo w celu pozyskania kontrahentów dla przedstawionej lub przyszłej oferty, pozycja konkurencyjna, będąca osiągniętym przez nie wynikiem konkurowania w danym sektorze, rozpatrywanym na tle wyników osiągniętych przez konkurentów.

Według A. Kędzierskiej [2005, s. 98] konkurencyjność przedsiębiorstwa to zdolność do funkcjonowania w danej branży w warunkach gospodarki wolnorynkowej. Zauważa ona, że im większa konkurencyjność, tym pozycja przedsiębiorstwa w branży jest pewniejsza, a działanie mniej narażone na bodźce zewnętrzne i dekonstrukcję, co nabrało szczególnego znaczenia w warunkach otwartości gospodarek, narażonych tym samym na łatwość „zarażania się” kryzysami.

M. Gorynia [1998] zawęża nieco pojęcie konkurencyjności do oferowania warunków wymiany lepszych niż warunki innych uczestników obrotu gospodarczego, co stanowi typowe ujęcie podażowe.

Bardziej ogólne sformułowanie proponuje W. Walczak [2010], według którego jest to wielowymiarowa cecha firmy, wynikająca z jej wewnętrznej charakterystyki oraz związana z umiejętnością adaptacji do zmian zachodzących w otoczeniu. Określa wyróżniające zdolności przedsiębiorstwa do podejmowania działań dających stabilny, długotrwały rozwój oraz przyczynia się do budowania wartości rynkowej. Definicja ta podkreśla dynamiczny aspekt zjawiska i fakt, że zależy ono zarówno od samej firmy, jak i od jej szeroko rozumianego otoczenia. Jest podobna do sformułowanej przez Centrum Badań nad Konkurencyjnością, według której jest to zdolność przedsiębiorstwa do ciągłego oferowania nabywcom produktów zgodnych ze standardami społecznej odpowiedzialności, za które są oni skłonni zapłacić więcej niż za produkty konkurentów. Warunkiem bycia konkurencyjnym jest zdolność firmy do odkrywania zmian w otoczeniu i wewnątrz przez stałą poprawę kryteriów rynkowej konkurencyjności w porównaniu z rywalami [Nemethn'e'Gal' 2010]. Podobne określenie proponują też inni [Findrik i Szilard 2000, s. 23], pisząc, że jest to suma właściwości i działań danej jednostki produktu, za pośrednictwem których przedsiębiorstwo może zwiększyć udziały w rynku i (lub) zyski w danym okresie.

Do wąskich można zaliczyć również następującą definicję: „Konkurencyjność to rywalizacja i współpraca jednocześnie prowadząca do poznawania istotnych technologii, potrzeb oraz wymagań klientów” [Hampden-Turner i Trompenaars 2000, s. 121–122]. Autorzy skupiają się głównie na technologii. Nie do końca można się z tym zgodzić, ponieważ istnieje wiele dziedzin, w których poziom zaawansowania technicznego nie jest ważny – często następuje powrót do metod tradycyjnych, np. produkcja niektórych rodzajów żywności.

W innym wąskim ujęciu za istotne przyjmuje się zdolność do zbudowania tańszym kosztem i szybciej niż konkurenci głównych umiejętności, generujących lepsze produkty [Hamel i Prahalad 1999, s. 86]. Zwraca się też uwagę na kwestie czasu – element, który stosunkowo rzadko przyciąga uwagę badaczy.

J. Bossak i W. Bieńkowski [2004, s. 68] podkreślają znaczenie czynników finansowych. Twierdzą, że przedsiębiorstwo konkurencyjne zwiększa gotówkowe dochody operacyjne netto, a jego rentowność zainwestowanego kapitału przewyższa średnioważony koszt kapitału.

Warto zwrócić uwagę na rywalizację będącą nieodłącznym elementem każdego działania na rynku, zwłaszcza w odniesieniu do wykorzystywanych czynników wytwórczych. Autorka niniejszej pracy proponuje zdefiniować konkurencyjność jako zdolność do skutecznej rywalizacji między niezależnymi podmiotami o korzyści związane z działalnością gospodarczą, obejmującą

zarówno sprzedaż gotowych produktów, jak i zaopatrzenie w czynniki produkcji na rynku poprzez zaoferowanie korzystniejszych warunków mających wpływ na decyzje partnerów o nawiązaniu szeroko rozumianej współpracy.

Autorzy są zgodni, że chodzi o cechę odróżniającą dany podmiot od otoczenia – niezależnie od skali, podobnie też uznają, że konkurencyjność ma charakter względny i nie można o niej mówić bez porównania danego podmiotu z innymi.

Powyższy przegląd definicji jest jedynie cząstkowy, gdyż z uwagi na ich liczbę i trudności w dotarciu do wszystkich nie jest możliwa pełna prezentacja.

3. Koncepcje konkurencyjności przedsiębiorstwa

Podejście do omawianego problemu zmieniało się w miarę rozwoju badań. Tradycyjne koncepcje koncentrowały się przede wszystkim na podstawowych czynnikach rynkowych. Zalicza się do nich m.in.: konkurencyjność kosztową opartą na efektach skali, specjalizacji, standaryzacji i doświadczeniu [Kreikebaum 1997, s. 89–100], konkurowanie oparte na sile rynkowej przedsiębiorstwa, związane z zajęciem pozycji lidera i dominacji na rynku [Hamrol i Mantura 1999], koncepcję marketingową, konkurencyjność na bazie sfery realnej (produktu, siły roboczej itp.), a także przywództwo kosztowe oraz dyferencjację [Pierścionek 2003, s. 200].

W ostatnich dekadach XX w. rozwijało się podejście zasobowe identyfikujące pierwotne źródła konkurencyjności przedsiębiorstw. W ramach tego podejścia wyróżnia się konkurowanie na bazie czasu, zdolności firmy, podstawowej roli rozwijania i tworzenia kluczowych kompetencji, wiodącej roli identyfikacji wyróżniających firmę zdolności oraz dostosowania do nich domeny działania i koncepcję opartą na dekonstrukcji tradycyjnego pionowego łańcucha wartości [Pierścionek 2003, s. 202–203; *Konkurencyjność...* 2002, s. 47].

W innych ujęciach, typu przedsiębiorczego, autorzy koncentrują się na czynnikach i mechanizmach sfery regulacji. Jako źródła przewagi pojawiają się: informacja oraz systemy informatyczne, wirtualne formy organizacyjne oraz sieci przedsiębiorstw, organizacje uczące się i oparte na wiedzy.

Inny podział jest wynikiem stosowanych w badaniach empirycznych mierników. Można wyróżnić konkurencyjność czynnikową, czyli zdolność konkurencyjną rozumianą jako długofalowa zdolność do sprostania konkurencji, oraz wynikową, czyli pozycję konkurencyjną [Bossak 2000, s. 47–48]. Zajmowana pozycja nie przesądza o przyszłej sytuacji przedsiębiorstwa. Czynnikiem decydującym jest tkwiący w nim potencjał, czyli zdolność. Należy jednak pamiętać, że w miarę upływu czasu zmienia się hierarchia ważności czynników, pojawiają się też nowe, zatem nawet wysoka zdolność nie zapewnia powodzenia w przeszłości.

Należy też odnieść się do koncepcji konkurencyjności w świetle międzynarodowych czynników produkcji i struktur organizacyjnych, takich jak: koncepcja oparta na korzyściach komparatywnych, na strategicznych źródłach przewagi konkurencyjnej w układzie międzynarodowym, integrująca czynniki komparatywne oraz strategiczne i paradygmat internacjonalizacja – lokalizacja – zasoby własne [Pierścionek 2003, s. 204]. Jest to ujęcie skupiające się na zewnętrznych źródłach przewagi konkurencyjnej. Autorka niniejszej pracy proponuje nieco inny podział, kładący nacisk na aspekt kreatywności. Konkurencyjność w tym ujęciu można podzielić na poznawczą (adaptującą rozwiązania z innych, nieoczywistych dziedzin, np. psychologii lub historii, albo wymyślanie nowych) oraz „zastaną”, gdy wprowadza się już sprawdzone rozwiązania z tego samego obszaru, ale w zmienionej formie, dostosowanej do sytuacji danego przedsiębiorstwa. Takie wyróżnienie można także zastosować na poziomie makro. O konkurencyjność poznawczą łatwiej w krajach, gdzie prowadzi się wiele badań interdyscyplinarnych (co można mierzyć poziomem środków przyznanych na tego rodzaju projekty, chociaż uzyskanie takich danych nie jest łatwe z uwagi na sposób ich gromadzenia przez urzędy statystyczne). Należy pamiętać, że ten rodzaj konkurencyjności nie jest tożsamy z innowacyjnością, bo można wyodrębnić jej różne rodzaje [Szymanik 2014, s. 83–106], ale ściśle się z nią wiąże.

Powyższych koncepcji nie należy traktować jako alternatywnych, lecz reprezentujących różne aspekty tego samego zagadnienia. Jak już wspomiano, konkurencyjność jest pojęciem wielowymiarowym, zatem wszystkie te podejścia są w praktyce zintegrowane.

4. Determinanty konkurencyjności

Na konkurencyjność przedsiębiorstwa mają wpływ różne czynniki, zarówno wewnętrzne, jak i zewnętrzne. Z praktyki wynika, że w tych samych warunkach jedne odnoszą sukces, a inne upadają, co dowodzi, że zewnętrzne uwarunkowania nie decydują, przynajmniej w skali kraju, o konkurencyjności, lecz nie można ich całkowicie pominąć, gdyż tworzą tło rozwoju i są bazą do osiągnięcia (lub nie) wyższego poziomu konkurencyjności w skali międzynarodowej.

H.G. Adamkiewicz-Drwiłło [2002 s. 129] proponuje klasyfikację według rodzaju podejmowanych decyzji oraz rynkowego charakteru czynników wpływających na konkurencyjność. Zgodnie z tym pierwszym można wyodrębnić determinanty wewnętrzne, związane z decyzjami podejmowanymi przez przedsiębiorstwo na różnych szczeblach zarządzania, oraz zewnętrzne, na które ma ono ograniczony wpływ lub nie ma go wcale.

Najważniejszymi czynnikami zewnętrznymi są: wielkość zasobów naturalnych, infrastruktura ekonomiczna, zasoby: kapitału ludzkiego (i jego jakość), kapitałowe (fizyczne i finansowe), zasoby i poziom dostępnych technologii, stopień wykorzystania środków produkcyjnych w kraju, system społeczno-ekonomiczny i polityka gospodarcza, regulacje prawne, gospodarczo-polityczna sytuacja na rynkach międzynarodowych, siła oddziaływania klientów, groźba pojawienia się nowych produktów i (lub) substytutów, rywalizacja między konkurentami i struktura konkurencji, regulatorów rynku i partnerów strategicznych.

Czynniki wewnętrzne to: zasoby kompetencyjne (wiedza specjalistyczna, kluczowe kompetencje, jakość, innowacje), relacje (formalne i nieformalne), organizacja (struktura, kultura firmy, systemy: funkcjonalne, informacyjny i zarządzania wiedzą, programy koordynujące, procesy optymalizacyjne), prawa własności intelektualnej, reputacja firmy, bariery wejścia, definiowanie rynku, model biznesu, wizja i misja przedsiębiorstwa, strategia właściwa oraz jej realizacja [Śliwiński 2011, s. 106–111].

Poszukiwanie źródeł konkurencyjności ułatwia koncepcja APP (*assets–processes–performance*), według której można je sklasyfikować w trzech grupach: jako zasoby (m.in. struktura organizacyjna i technologia), procesy (technologiczne, operacyjne i marketingowe, zarządzanie strategiczne i zasobami ludzkimi, rozwijanie talentów) i efekty (np. produktywność, udział w rynku, koszty, wartość dodana, satysfakcja klientów, nowe produkty) [Ambastha i Momaya 2004].

T. Peters [Kolterman 2013, s. 54] przedstawił listę podstaw determinujących przewagę konkurencyjną. Są to: szybkość i elastyczność działania, jakość ofert (na poziomie światowym), bycie pionierem, tworzenie aliansów i odpowiednich sieci współpracy (trwałej lub okresowej) z dostawcami i odbiorcami, stały wzrost umiejętności, ciągle dodawanie do oferowanych produktów elementów zwiększających ich wartość dla klientów, tworzenie firm opartych na połączonych w sieci wyspecjalizowanych, względnie samodzielnych elementach, co pozwala na szybkie zmiany wielkości przedsiębiorstwa i wysoką elastyczność działania, realizowanie wielu działań z wykorzystaniem podwykonawców i globalnego myślenia, tj. wszystkich możliwości stwarzanych przez globalizację.

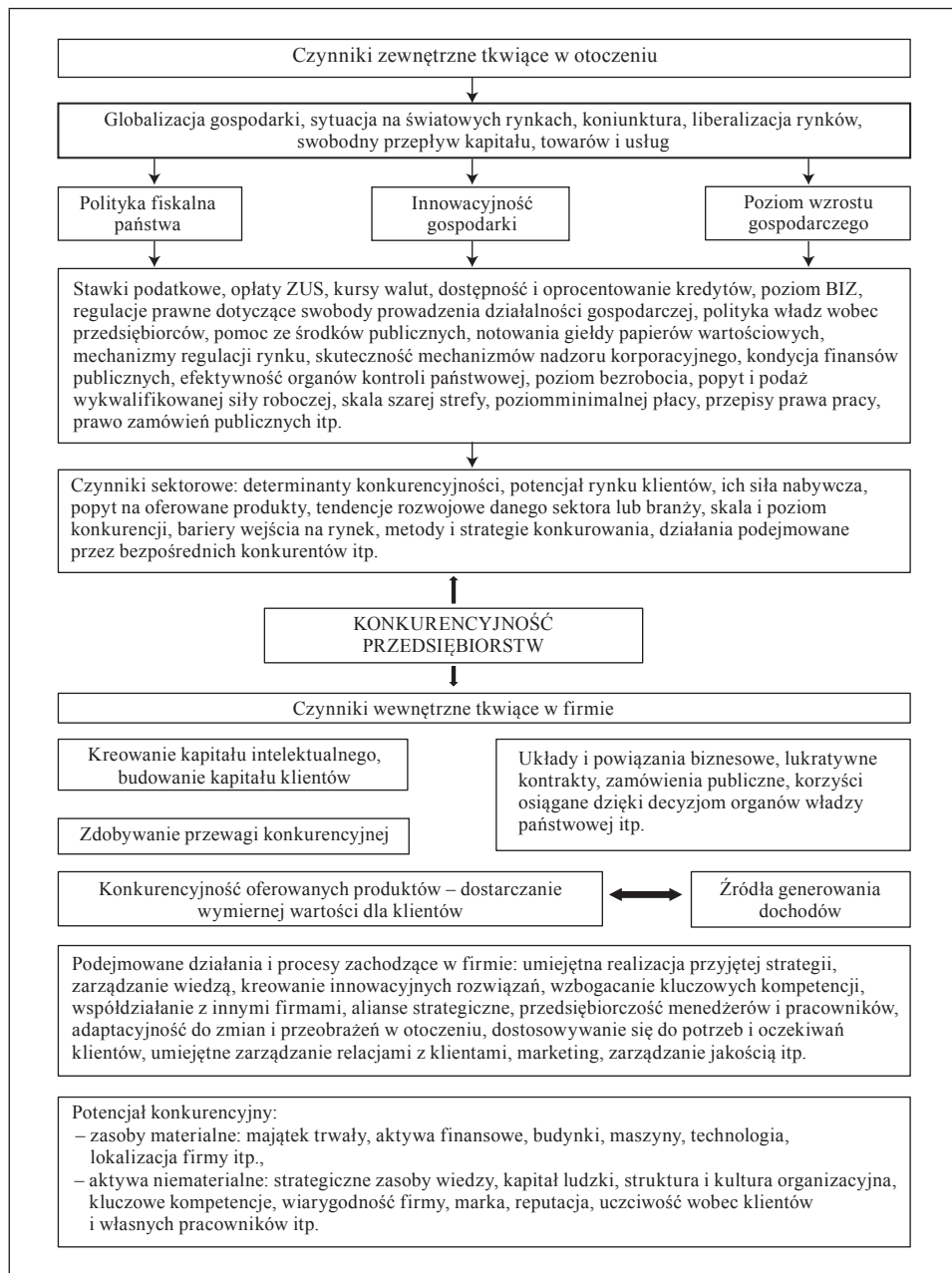
Listę należałoby uzupełnić o ważny czynnik, jakim jest informacja. Chodzi tu o informację *sensu stricto*, ale także o szybkość dostępu do niej, co umożliwiają nowoczesne technologie, np. internet. Należy jednak zwrócić uwagę na pojawiający się problem nadmiaru wiadomości, z czym wiąże się konieczność wyboru, znalezienia tych istotnych w perspektywie bieżącej i przyszłej konkurencyjności przedsiębiorstwa. To prowadzi do konieczności stałego wzrostu kwalifikacji pracowników, by umieli dokonywać właściwych wyborów. Nie zawsze znalezienie istotnej informacji jest możliwe, niekiedy nie pojawia się ona wystarczająco

jąco szybko lub ma mały zasięg, natomiast jej skutki mogą mieć znaczenie dla większej grupy przedsiębiorstw.

Większość badaczy uważa, że istnieją kluczowe determinanty konkurencyjności o charakterze interaktywnym, są bowiem splotem wzajemnie powiązanych czynników tworzących wielowymiarową przestrzeń. Nie powinno się ich zatem postrzegać w sposób wyizolowany, lecz jako zbiór wzajemnie zależnych elementów występujących jednocześnie i nawzajem się przenikających [Walczak 2010]. Takimi kompetencjami są przede wszystkim: zdolność organizacji do kolektywnego uczenia się, gromadzenia i wykorzystywania wiedzy w zakresie trzech obszarów: wartości dla klienta, różnicowania konkurentów i możliwości rozszerzenia. Główna cecha konkurencyjności to taka, która przyczynia się do wejścia na nowy rynek, integrowania różnych działań w sprawnie funkcjonujący system oraz rozwoju produktu przez danie klientowi większej korzyści z jego użytkowania. Ważne, że traktowana jest jako nietypowy zasób przedsiębiorstwa, nie wyczerpujący się w procesach kolejnych działań. Autorzy koncepcji podkreślają konieczność regularnej weryfikacji statusu istniejących i tworzących się cech konkurencyjności. Szczególny nacisk kładą na eliminację cech już nieprzydatnych oraz ochronę tych najważniejszych przed osłabieniem [Hamel i Prahalad 1999, s. 170 i nast.].

Czynniki wpływające na konkurencyjność graficznie uporządkował W. Walczak (rys. 1). Na rysunku ujęto ważną grupę czynników (zwykle pomijanych) mających istotny wpływ na konkurencyjność przedsiębiorstwa. Autor koncepcji zalicza do nich m.in. znajomości, nieuczciwe przetargi, układy i powiązania polityczno-biznesowe sprawiające, że dana firma znacznie zwiększa konkurencyjność, uzyskując wymierne korzyści finansowe. Mają one duże znaczenie, a ich szczególną cechą jest to, że chociaż należą do przedsiębiorstwa, jednocześnie są ogniwem łączącym z innymi elementami gospodarki. Gwarantują przedsiębiorstwu dużą przewagę nawet wtedy, gdy nie wyróżnia się ono znacznym potencjałem, a poza tym nie zależą bezpośrednio od konkurencyjności oferowanych produktów. Są niezwykle skutecznym instrumentem konkurowania, stanowiącym dominantę sukcesu rynkowego [Walczak 2010].

European Competitiveness Report [Helping... 2014, s. 14] podkreśla rolę wydajnego sektora administracji publicznej jako ważnego czynnika wpływającego na konkurencyjność przedsiębiorstw. Sprawnie funkcjonująca administracja przyczynia się do łatwości poruszania się w przestrzeni publicznej, co oznacza większą aktywność, możliwość przyciągnięcia przedsięwzięć z zagranicy, a tym samym z jednej strony poprawę konkurencyjności UE na światowym rynku, a z drugiej, skutek wewnętrznej rywalizacji o klienta, poprawę jakości oferowanych produktów i poziomu życia wewnątrz ugrupowania.



Rys. 1. Kompleksowe ujęcie czynników wpływających na konkurencyjność przedsiębiorstwa

Źródło: [Walczak 2010, s. 3].

Stwierdzenie, że wspólna waluta to czynnik ułatwiający poprawę konkurencyjności przedsiębiorstw nie wydaje się prawdziwe. Do takich wniosków doszli już autorzy raportu o perspektywach przystąpienia Polski do strefy euro [*Konkurencyjność polskiego...* 2008, s. 14], zauważając, że po jego wprowadzeniu nastąpił spadek wydajności produkcji, ceny w wielu krajach wzrosły, niskie jest tempo wzrostu gospodarczego, a różnice między krajami w wielu wypadkach wyraźnie się pogłębiły. Wnioski te potwierdził późniejszy kryzys. Należy się zatem zgodzić z tymi autorami, którzy analizują determinanty konkurencyjności całościowo, nie umniejszając znaczenia czynników makroekonomicznych.

Z rozważań wynika, że podział czynników na wewnętrzne i zewnętrzne (*sensu largo*) jedynie ułatwia klasyfikację, przedsiębiorstwa zaś traktują je tak samo. Oczywiście nacisk kładziony na poszczególne determinanty jest różny w różnych okresach, jednak pominięcie lub zlekceważenie któregoś z nich będzie miało wpływ na kondycję przedsiębiorstwa, gdyż każdego dotyczy polityka fiskalna, regulacje prawne czy koniunktura gospodarcza.

Od kilkunastu lat coraz ważniejszym warunkiem konkurencyjności jest realizacja szeroko rozumianej polityki proekologicznej. Chodzi nie tylko o przestrzeganie norm ochrony środowiska, ale także działania podjęte z własnej inicjatywy, takie jak: oszczędności kosztów wskutek racjonalnego zarządzania materiałami i źródłami energii, zmiany sposobu organizacji pracy przedsiębiorstwa i jego kultury organizacyjnej przekładające się pośrednio na wzrost innowacyjności czy też motywacji pracowników, wpływ działalności proekologicznej przez rozszerzanie celów środowiskowych na produkty i poszerzenie obszaru działalności, a tym samym rynków zbytu [Mazur-Wierzbicka 2007, s. 34].

Wiele przedsiębiorstw postrzega ten element jako generujący koszty i zajmuje się nim marginesowo, tymczasem z uwagi na stopniową redukcję dostępnych zasobów i zauważalny związek między jakością środowiska a szeroko rozumianą jakością życia będzie to wkrótce jeden z głównych wyznaczników przewagi konkurencyjnej, pozwalający zdobywać nowe rynki. Wzrost zamożności społeczeństwa często przekłada się na wyższe zainteresowanie środowiskiem, ale jest w dużym stopniu zależne od fazy cyklu koniunkturalnego. Spowolnienie gospodarcze najczęściej przekłada się zatem na rezygnację z nakładów na ten cel [Krawczyk 2012].

Ważnym czynnikiem jest także czas. Twórcy koncepcji zwracali uwagę na jego rolę jako ekwiwalentu pieniądza, produktywności, jakości oraz innowacji, stały pomiar trwania różnych procesów i budowanie na tej bazie działań krótko- i długookresowych, redukcję czasu ich trwania we wszystkich sferach działalności przedsiębiorstwa, czemu sprzyjać miała praca zespołowa [Stalk 1988]. Czynnik ten jest istotny szczególnie dla klientów, którym coraz częściej zależy na szybkim zaspokojeniu potrzeby. Jednak, jak słusznie zwraca uwagę W. Błasz-

czyk [2006, s. 43], czas przejmuje rolę czynnika wywierającego presję na działania organizacyjne i nie tylko, co może prowadzić do działań szybkich, lecz nieprzemyślanych, często kosztownych i nieskutecznych. Presja czasu wpływa też na wzrost poziomu stresu pracowników i spadek ich wydajności, a w dłuższym okresie także spadek konkurencyjności przedsiębiorstwa. Przyjęcie nowego pracownika nie może rozwiązać problemu, gdyż osoba taka musi się wdrożyć do działania, a to oznacza dalszą stratę czasu.

Ważna też okazuje się rola innowacyjności. Przedsiębiorstwa innowacyjne są z reguły duże i bardzo dynamiczne, co przekłada się na ich wyniki. Zwykle cechuje je wysoka wydajność (co pozwala osiągnąć relatywnie wyższą wartość dodaną), większe obroty na jednego pracownika, dotyczy to też wyższej wartości nakładów inwestycyjnych oraz wysokiej dynamiki eksportu [Szymanik 2014, s. 90]. Innowacyjność jest determinantem konkurencyjności, ale jej nie tworzy, jedynie poprawia. Ponadto nie każdy rodzaj innowacyjności wpływa równie silnie na poprawę sytuacji firmy.

5. Kluczowe czynniki konkurencyjności

Każde przedsiębiorstwo powinno dążyć do określenia czynników, które zapewnią jej trwałą przewagę konkurencyjną nad pozostałymi. Autorzy tej koncepcji dokładniej ich nie określili, pozostawiając ich odnalezienie i zbadanie poszczególnym przedsiębiorstwom. R. Śliwiński [2011, s. 216–240] w swej pracy zbadał głównie zasobowe źródła konkurencyjności i podzielił je na 3 grupy: zasoby materialne, niematerialne i ich kombinacje. Do pierwszej zaliczył:

- pracowników *sensu stricto* (inaczej niż w innych sposobach klasyfikacji wyodrębniających kapitał ludzki jako oddzielną grupę) – zwracając uwagę na ich doświadczenie, umiejętności, siłę charakteru, motywację, oraz lidera zaangażowanego w realizację celów przedsiębiorstwa, otwartego na pomysły racjonalizatorskie, posiadającego umiejętności zarządcze, by przygotować firmę na możliwe kryzysy, a także intuicję rynkową, pomagającą osiągać sukcesy,

- budynki, grunt i maszyny – kapitał rzeczowy, będący czynnikiem podstawowym produkcji wyrobów określonej jakości i tworzenia nowych rozwiązań technicznych,

- systemy informatyczne, sprzęt i osprzęt komputerowy, pomocne przy podejmowaniu decyzji, usprawnieniu pracy i ocenie wyników działalności (używanie sprzętu oznacza też oszczędność czasu, innego ważnego czynnika konkurencyjności),

- kapitał (finansowy) ważny dla powstania i wzrostu przedsiębiorstw, zwłaszcza na początku działalności.

Druga grupa (zasoby niematerialne) obejmuje następujące czynniki kluczowe dla konkurencyjności:

- adekwatną wiedzę, kompetencje, technikę i technologię, będące podstawą istnienia przedsiębiorstwa, umożliwiające produkcję określonych wyrobów i często będące bazą innowacji technologicznych ważnych dla uzyskania przewagi konkurencyjnej, współodpowiedzialne za jakość i poziom zaawansowania produktów,

- zarejestrowane patenty, wzory użytkowe i inne wartości niematerialne i prawne,

- model sprzedaży i system dystrybucji, docierający do jak najszerszego grona klientów, pozwalający na stały kontakt i odnawianie sprzedaży,

- technologie, produkt i jego cechy różnicujące, dające klientowi większe niż produkty konkurencji korzyści w użytkowaniu,

- kulturę przedsiębiorstwa ukierunkowaną na wyniki, zapewniającą dobre techniczne i psychiczne warunki pracy (to ostatnie stanowi niezwykle istotny, chociaż rzadko doceniany element konkurencyjności),

- strukturę organizacyjną – płaską, pozwalającą na częsty i bezpośredni kontakt między pracownikami.

Trzecia kategoria (kombinacje) zawiera jako kluczowe kompetencje:

- dobrą reputację przedsiębiorstwa, kojarzącą się z wysoką jakością i niezawodnością,

- bariery wejścia, chroniące jego pozycję na rynku przez utrudnianie możliwym konkurentom wejścia i tym samym zapewniające mu możliwości przetrwania i wzrostu.

Kluczowe kompetencje stanowią najistotniejszy determinant konkurencyjności przedsiębiorstw. Wskazane są dalsze badania, aby określić je na poziomie ponadnarodowym. W przypadku firm działających na rynku międzynarodowym lub zagranicznym można by do nich zaliczyć: znajomość kultury danego kraju, dbałość o poprawność języka używanego w instrukcjach użytkownika, dostosowanie wyrobu (jeśli to konieczne) do specyficznych potrzeb użytkowników.

6. Podsumowanie

Powyższe rozważania pozwalają na wysnucie kilku wniosków, a mianowicie:

- badacze nie są zainteresowani rolą, jaką w zwiększaniu konkurencyjności przedsiębiorstw odgrywa tzw. marketing szeptany, zwany kolokwialnie pocztą pantoflową. Stanowi on jeden z potężniejszych czynników mogących wpłynąć na pozycję podmiotu na rynku. W dobie powszechnego korzystania z internetu klienci w dużym stopniu kierują się opiniami innych użytkowników. Coraz

większa mobilność sprawia, że ludzie mają możliwość porównania wyrobów tego samego przedsiębiorstwa dostarczanych na różne rynki, co powinno sprzyjać utrzymywaniu wysokiego poziomu jakościowego w każdym przypadku sprzedaży, niezależnie od kraju;

– innowacyjność sprzyja konkurencyjności, ale jej nie gwarantuje, gdyż nie każdy nowatorski pomysł musi okazać się trafny. Warto zwrócić uwagę, że wzrost konkurencyjności jako główny cel przedsiębiorstwa jest wskazywany jedynie przez niektórych badaczy. Wielu twierdzi, że podstawowym celem jest maksymalizacja wartości przedsiębiorstwa. Jak można zauważyć, jest to tylko różne podejście do tego samego zjawiska, gdyż jedno wiąże się nierozzerwalnie z drugim;

– istnieje konieczność budowania trwałej przewagi, niepoddającej się naśladownictwu. Jest to pewien ideał, do którego przedsiębiorstwa dążą; jak większość ideałów – nieosiągalny. Zawsze pojawi się naśladowca, kopie będą mniej lub bardziej udane (np. podróbki markowej odzieży), a klient będzie je kupował, mając świadomość kopiowania lub nie mając takiej świadomości, kierując się tylko ceną. W tym przypadku pojawia się konieczność ciągłego szukania nowych rozwiązań i nowych obszarów, gdzie konkurencja jeszcze nie istnieje (tzw. błękitne oceany);

– czynnikiem mogącym wpłynąć na poprawę konkurencyjności przedsiębiorstwa jest jego wzrost. Może się to odbywać nie tylko przez szybki rozwój (raczej rzadko), ale także przez fuzje i przejęcia lub zawiązanie spółek. Takie postępowanie umożliwia dywersyfikację produktu i zdobycie nowych rynków;

– czas jest determinantem konkurencyjności. Jest to czynnik niejednoznaczny, bo z jednej strony ważna jest szybkość działania, by ubiec rywali, a z drugiej, nie spiesząc się, można się lepiej przygotować do niespodziewanego dla konkurencji wejścia na rynek, co umożliwi zajęcie od razu silniejszej pozycji.

Nie można się też zgodzić z powtarzającym się u części ekonomistów stwierdzeniem, że konkurencyjność gospodarki jest sumą konkurencyjności tworzących ją przedsiębiorstw – to coś więcej. Na rynkach zagranicznych dochodzi jeszcze, oprócz czynników ekonomiczno-politycznych (np. umowy międzynarodowe), tak istotny element, jak postrzeganie kraju producenta przez odbiorcę (pozytywne lub negatywne). Należy też zwrócić uwagę na czynnik sentymentalizmu – coraz częstsza jest emigracja (trwała lub czasowa), a emigranci często są zainteresowani produktami z kraju swego pochodzenia. Zwiększone zainteresowanie oznacza zaś wyższą sprzedaż i umocnienie konkurencyjności przedsiębiorstwa.

Na zakończenie warto przypomnieć, że o konkurencyjności ostatecznie zawsze decyduje rynek i choć mówi się często o szansie, to jednak może się zdarzyć, że jest to kwestia przypadku. Tak uzyskana konkurencyjność jest jednak

krótkotrwała i nie zastąpi systematycznej pracy nad rozwojem, co wskazują liczne przykłady w gospodarce².

Literatura

- Adamkiewicz-Drwiłło H.G. [2002], *Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa.
- Ambastha A., Momaya K. [2004], *Competitiveness of Firms: Review of Theory, Frameworks and Models*, „Singapore Management Review”, vol. 26, nr 1.
- Błaszczak W. [2006], *Czas jako ukryty wymiar konkurencyjności przedsiębiorstwa* [w:] *Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach konkurencji. Determinanty konkurencyjności przedsiębiorstw*, red. M. Juchniewicz, t. 1, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie, Olsztyn.
- Bossak J. [2000], *Międzynarodowa konkurencyjność gospodarki kraju i przedsiębiorstwa. Zagadnienia teoretyczne i metodologiczne* [w:] *Konkurencyjność gospodarki Polski w dobie integracji z Unią Europejską i globalizacji*, red. J. Bossak, W. Bieńkowski, t. 1, SGH, Warszawa.
- Bossak J.W., Bieńkowski W. [2004], *Międzynarodowa zdolność konkurencyjna kraju i przedsiębiorstw. Wyzwania dla Polski na progu XXI wieku*, SGH, Warszawa.
- Ekonomika transportu* [1993], red. J. Burniewicz, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.
- Findrik M., Szilard I. [2000], *International Competitiveness – Competition of Skills*, Kossuth Kiado, Budapest.
- Flak O., Głód G. [2009], *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Pojęcia, definicje, modele*, cz. 1, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice.
- Gorynia M. [1998], *Konkurencyjność przedsiębiorstwa – próba konceptualizacji i operacjonalizacji*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Poznaniu”, seria I, Poznań, z. 266.
- Guzal-Dec D., Zwolińska-Ligaj M. [2006], *Konkurencyjność przedsiębiorstwa a otoczenie lokalne* [w:] *Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach konkurencji. Determinanty konkurencyjności przedsiębiorstw*, red. M. Juchniewicz, t. 1, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie, Olsztyn.
- Hamel G., Prahalad C.K. [1999], *Przewaga konkurencyjna jutra. Strategie przejmowania kontroli nad branżą*, Business Press, Warszawa.
- Hampden-Turner Ch., Trompenaars A. [2000], *Siedem kultur kapitalizmu*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków.
- Hamrol A., Mantura W. [1999], *Zarządzanie jakością: teoria i praktyka*, PWN, Warszawa.
- Helping Firms Growth* [2014], *European Competitiveness Report 2014*, European Commission, Luxembourg.
- Kędzierska A. [2005], *Wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw poprzez fuzje i przejęcia* [w:] *Konkurencyjność przedsiębiorstw w świetle Strategii Lizbońskiej*, red. J. Bieliński, CeDeWu, Warszawa.

² Na przykład światowa pozycja polskich firm kosmetycznych, takich jak Eris czy Inglot.

- Kolterman K. [2013], *Innowacje technologiczne w procesie budowania przewagi konkurencyjnej MŚP*, Difin, Warszawa.
- Konkurencyjność polskiego sektora przedsiębiorstw w perspektywie przystąpienia Polski do strefy euro* [2008], Ministerstwo Gospodarki, Warszawa.
- Konkurencyjność przedsiębiorstw – nowe podejście* [2002], red. E. Skawińska, PWN, Warszawa–Poznań.
- Krawczyk M. [2012], *Konkurencyjność przedsiębiorstw w świetle uwarunkowań ekologicznych*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania”, Zachodniopomorska Szkoła Biznesu w Szczecinie, Szczecin, nr 25.
- Kreikebaum H. [1997], *Strategiczne planowanie w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa.
- Mantura W. [2002], *Identyfikacja czynników sukcesu i konkurencyjności przedsiębiorstwa* [w:] *Problemy wdrażania strategii rozwoju województwa wielkopolskiego*, red. E. Skawińska, PTE, Poznań.
- Mazur-Wierzbicka E. [2007], *Wpływ zachowań proekologicznych na konkurencyjność przedsiębiorstw* [w:] *Przedsiębiorstwo i państwo – wybrane problemy konkurencyjności*, red. T. Bernat, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin.
- Misala J. [2011], *Międzynarodowa konkurencyjność gospodarki narodowej*, PWE, Warszawa.
- OECD [1997], *New Directions for Industrial Policy*, Paris.
- Némethné Gál A. [2010], *Competitiveness of Small and Medium Sized Enterprises – A Possible Analytical Framework*, January, heja.szif.hu/ECO/ECO-100115-A/eco100115a.pdf (dostęp: 23.04.2015).
- Pierścionek Z. [2003], *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa.
- Porter M. [2001], *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa.
- Rozwój i konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce* [2007], red. A. Nehring, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
- Stalk G. [1998], *Time – The Next Source of Competitive Advantage*, „Harvard Business Review”, July–August.
- Stankiewicz M.J. [2002], *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, „Dom Organizatora”, Toruń.
- Szymanik E. [2014], *Innowacyjność przedsiębiorstw a konkurencyjność polskiej gospodarki* [w:] *Uwarunkowania innowacyjności polskich przedsiębiorstw*, red. K. Przybylska, PWN, Warszawa.
- Śliwiński R. [2011], *Kluczowe czynniki międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
- The World Competitiveness Report 1994* [1994], World Economic Forum, Lausanne.
- Unia wobec procesów integracyjnych. Materiały z konferencji międzynarodowej z 29 listopada 1999 r.* [2000], Dom Wydawniczy Elipsa, Warszawa.
- Walczak W. [2010], *Analiza czynników wpływających na konkurencyjność przedsiębiorstw*, „E-mentor”, nr 5, SGH, Warszawa.

The Main Aspects of Enterprise Competitiveness

(Abstract)

The article examines the theoretical aspects of enterprise competitiveness, reviewing the contemporary definitions of such competitiveness and looking at one of the author's own design. It also discusses the main aspects and determinants of competitiveness. The conclusions are formulated on the basis of the analysis of modern definitions of enterprise competitiveness. It is said that the ultimate judge of competitiveness is the market, but other factors also play an essential role. These include innovativeness, time, word-of-mouth marketing and the need to build durable advantage that can't be replicated.

Keywords: enterprise competitiveness, innovativeness, competitive advantage, determinants of competitiveness.