EKONOMIA I ZARZĄDZANIE W TEORII I PRAKTYCE



Tom 9

Ekonomia i nauki o zarządzaniu w warunkach integracji gospodarczej

redakcja naukowa
Piotr Urbanek i Ewa Walińska

WYDAWNICTWO
UNIWERSYTETU
ŁÓDZKIEGO

http://dx.doi.org/10.18778/8088-203-4.09

Rozdział 1

Przegląd czynników wpływających na konkurencyjność przedsiębiorstw[1]

Streszczenie

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie istoty i klasyfikacji czynników wpływających na konkurencyjność przedsiębiorstw, w szczególności czynników zewnętrznych i wewnętrznych. W artykule przedstawiono różne podejścia naukowców do klasyfikacji czynników wpływających na konkurencyjność przedsiębiorstw. Opracowano ogólny schemat czynników zewnętrznych i wewnętrznych wpływających na konkurencyjność przedsiębiorstw.

Słowa kluczowe: konkurencyjność, czynniki, analiza, przedsiębiorstwo.

1.1. Wprowadzenie

Szczególnie istotne, zarówno z naukowego, jak i praktycznego punktu widzenia, wydaje się określenie czynników wpływających na konkurencyjność przedsiębiorstw. Kluczowe determinanty konkurencyjności współczesnych przedsiębiorstw mają charakter interaktywny, są bowiem splotem wzajemnie powiązanych ze sobą czynników, które tworzą wielowymiarową przestrzeń. Nie należy ich postrzegać jako pojedynczych wyizolowanych zmiennych, lecz jako zbiór wzajemnie zależnych elementów, które występują w tym samym horyzoncie czasowym i nawzajem się przenikają. Takie podejście podkreśla istnienie efektu ich synergicznego oddziaływania na konkurencyjność przedsiębiorstwa, potwierdzane w praktyce zarządzania [Stankiewicz 2008, s. 79].

1 Nazgul Assylbekova, doktorantka wydziału Inżynierii Produkcji, Politechnika Warszawska, Warszawa, e-mail: nazi-tu@mail.ru.

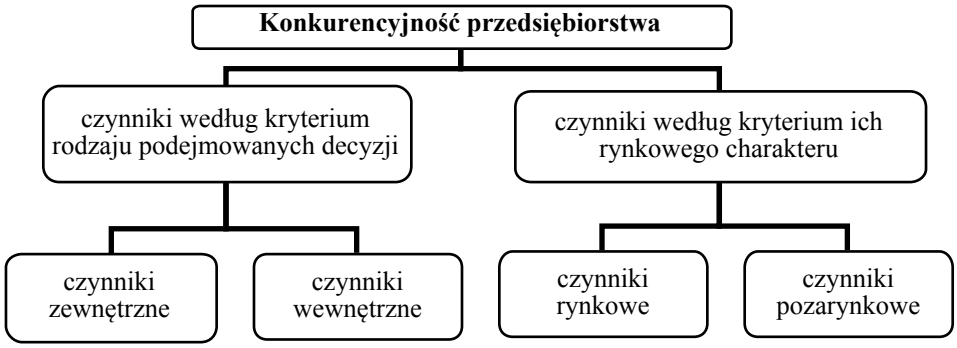
1.2. Czynniki wpływające na konkurencyjność współczesnych przedsiębiorstw

Wśród teoretyków i praktyków nie ma pełnej zgodności w kwestii czynników konkurencyjności przedsiębiorstwa, podobnie jak w przypadku definicji konkurencyjności przedsiębiorstw. Problemami dysfunkcyjnymi są:

- umiejscowienie źródeł wewnątrz, bądź na zewnątrz przedsiębiorstwa;
- materialny bądź niematerialny charakter źródeł konkurencyjności;
- tworzenie lub rozwijanie atutów konkurencyjnych [Kaleta 2000, s. 20].

W literaturze przedmiotu istnieje wiele klasyfikacji czynników wpływających na konkurencyjność przedsiębiorstw. Jedną z nich podaje H.G. Adamkiewicz, dzieląc uwarunkowania konkurencyjności firm według dwóch kryteriów [Adamkiewicz 1999, s. 129]:

- rodzaju podejmowanych decyzji w przedsiębiorstwie,
- rynkowego charakteru czynników wpływających na konkurencyjność (rysunek 1).

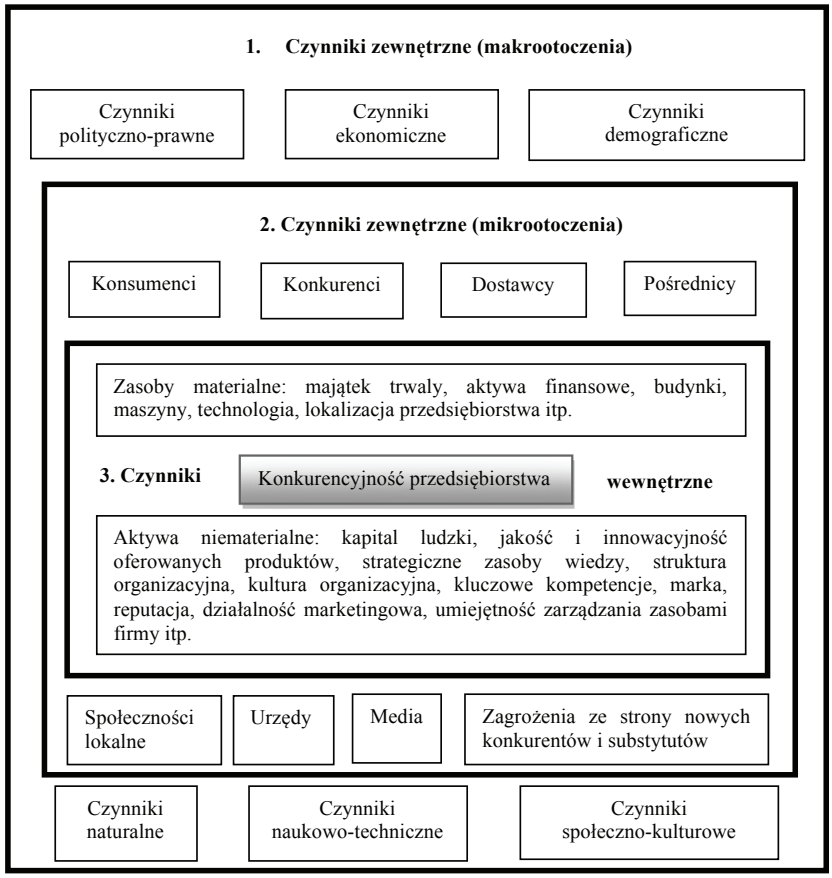


Rysunek 1. Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstwa

Źródło: Adamkiewicz-Drwiłło H.G., *Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 129–131.

Czynniki konkurencyjności według kryterium charakteru rynkowego podzielić można na rynkowe i pozarynkowe. Czynnikami konkurencyjności o charakterze rynkowym są m.in.: wielkość oferty rynkowej, czyli ilość dóbr oferowanych na rynku, cena dobra, jakość dobra, warunki jego sprzedaży. Czynniki te stanowią o poziomie konkurencyjności przedsiębiorstw, z czym ściśle związana jest również wielkość produkcji. Zależności pomiędzy rynkowymi determinantami, oprócz ceny, są wprost

proporcjonalne do konkurencyjności przedsiębiorstwa. Najważniejszym czynnikiem pozarynkowym jest postęp techniczny, który wpływa na ilość i jakość towarów oraz na poziom i zakres świadczonych usług. Efekt ekonomiczny z postępu technicznego ma charakter użytkowy poprzez dodatnie zmiany zachodzące w strukturze technicznej przedsiębiorstwa, wynikające ze wzrostu poziomu technicznego oraz oszczędnościowy, dzięki przeobrażeniom zachodzącym w technicznej strukturze przedsiębiorstwa, które powodują zmiany wartości wskaźników techniczno-eksploatacyjnych lub ekonomicznych działalności produkcyjnej [Skawińska 2002, s. 76].



Rysunek 2. Systematyka czynników wpływające na konkurencyjność przedsiębiorstw społeczne

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Gorynia M. (2009), *Konkurencyjność w ujęciu mikroekonomicznym*, [w]: Gorynia M., Łaźniewska E. (red.), *Kompendium wiedzy o konkurencyjności*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa, s. 67–71; Walczak W. (2010), *Analiza czynników wpływających na konkurencyjność przedsiębiorstw*, E-mentor 5(37), http://www.e-mentor.edu.pl/artykul/index/numer/37/id/784, (dostęp 14.12.2010).

Według kryterium rodzaju podejmowanych decyzji, można wyodrębnić czynniki wewnętrzne i zewnętrzne konkurencyjności (rysunek 2). Analiza czynników zewnętrznych i wewnętrznych pozwala na wyszukanie na rynku pozycji, z której przedsiębiorstwo będzie mogło najefektywniej radzić sobie z negatywnym oddziaływaniem tych sił bądź też z której będzie mogło najkorzystniej dla siebie na nie oddziaływać [Porter 2001, s. 22–23].

Czynniki zewnętrzne mogą stanowić zarówno element najbliższego otoczenia (mikrootoczenia), w którym organizacja się znajduje, jak i dalszego (makrootoczenia), związanego z gospodarką danego kraju czy procesami rynkowymi, finansowymi oraz społecznymi zachodzącymi na całym świecie [Andrzejczak, Mikina, Rzeźnik, Wajgner 2010, s. 139].

Makrootoczenie, zwane otoczeniem dalszym, ogólnym przedsiębiorstwa, to ogromnie ważny element, wpływający na bieżącą i przyszłą sytuację przedsiębiorstwa. Najważniejszą cechą makrootoczenia jest to, że bardzo silnie wpływa na pozycję i możliwości działania przedsiębiorstwa, a przedsiębiorstwo nie jest w stanie zmienić tych warunków. Na makrootoczenie składają się następujące grupy czynników [Kozioł 2008, s. 154]:

- ekonomiczne;
- polityczno-prawne;
- demograficzne;
- społeczno-kulturowe;
- technologiczne;
- naturalne.

Czynniki ekonomiczne konkurencyjności przedsiębiorstw są wyznaczone przez kondycję gospodarki. Do czynników ekonomicznych oddziałujących na konkurencyjność przedsiębiorstwa należą przede wszystkim [Kozioł 2010, s. 78]:

a) stopa wzrostu gospodarczego – jej wzrost powoduje wzrost wydatków konsumentów, co wpływa na rozwój organizacji, w odwrotnej sytuacji mamy do czynienia z recesją;
b) stopa inflacji – wzrost inflacji obniża skłonność do inwestowania i zwiększa jego ryzyko;
c) stopy procentowe – ich wysokość determinuje poziom popytu na produkty, wzrost stóp procentowych obniża skłonność do zadłużania się (gospodarstw domowych i przedsiębiorców);
d) stopa bezrobocia – wzrost stopy bezrobocia powoduje powstanie „rynku pracodawcy", który może narzucać swoje warunki płacowe, a jednocześnie spada siła nabywcza konsumentów;
e) kursy walut – wahania kursów walut mogą spowodować trudne do przewidzenia zdarzenia;

f) stabilność waluty;
g) model gospodarki rynkowej – wpływ na działalność firmy ma wybór modelu (regulowana lub samoregulująca się gospodarka rynkowa).

Czynniki polityczno-prawne mają duży wpływ na tworzenie szans i zagrożeń dla przedsiębiorstwa. Wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa mają: normy podatkowe, prawo pracy, ochrona środowiska, normy techniczne i inne. Ponadto funkcja państwa i rola organizacji społeczno-politycznych polega również na wspieraniu działalności gospodarczej, regulacji systemu ekonomicznego państwa. Nowe regulacje prawne powodują konieczność dostosowania się do nich przez przedsiębiorstwa, w konsekwencji czego następują zmiany w produktach, technologiach, marketingu i w efektywności działania przedsiębiorstw [Kozioł 2010, s. 79–80].

Czynniki demograficzne – wpływają na liczbę klientów i na zasobność ich portfeli (wybrane czynniki: liczba i migracja ludności, struktura wiekowa, struktura geograficzna, struktura etniczna, poziom wykształcenia, cechy regionalne)**.** Ludność jest pierwszym składnikiem makrootoczenia, na które przedsiębiorstwa szczególnie zwracają uwagę. W ramach otoczenia demograficznego najistotniejsze czynniki, na jakie należy zwrócić uwagę to [Strużycki 2004, s. 60]:

– wzrost liczby ludności;
– zmiany struktury płci w krajach wysoko rozwiniętych;
– zjawisko pełzania wyżów demograficznych;
– zmiany kształtu piramid populacyjnych;
– starzejące się społeczeństwo.

Czynniki technologiczne – wpływają na możliwości produkcyjne i sprzedażowe firm (wybrane czynniki: liczba wprowadzanych innowacji o charakterze masowym, rozwój procesów produkcyjnych i sprzedażowych w firmach). Zmiany technologiczne mogą spowodować bardzo szybki upadek jednych gałęzi przemysłu i powstanie nowych, mogą więc oznaczać szansę dla jednych przedsiębiorstw, a zagrożenie dla innych [Filipczuk 2003, s. 42]. O sile wpływu zmian technologicznych na gospodarkę i zarządzanie świadczy rozwój technologii internetowych w ostatnich latach.

Czynniki społeczno-kulturowe – wpływają na przyczyny i strukturę wydatków klientów na poszczególne grupy towarów (wybrane czynniki: wzorce gospodarstw domowych, otwartość na innowacje, styl życia, hierarchia wartości). Czynniki społeczne i kulturowe stanowią bardzo ważny element otoczenia przedsiębiorstwa, zwłaszcza planującego prowadzić sprzedaż i związane z nią działania marketingowe poza granicami swojego kraju. Jednocześnie globalizacja przyczynia się do istotnych zmian

w sferze społeczno-kulturowej, szczególnie dzięki powszechnemu dostępowi do nowoczesnych technologii, w tym przede wszystkim Internetu i telefonii komórkowej [Walczak 2009, s. 123]. Proponowane przez media wzorce konsumpcji kreują świadomość życia w obrębie kultury globalnej i jednocześnie przyczyniają się do ich upowszechniania.

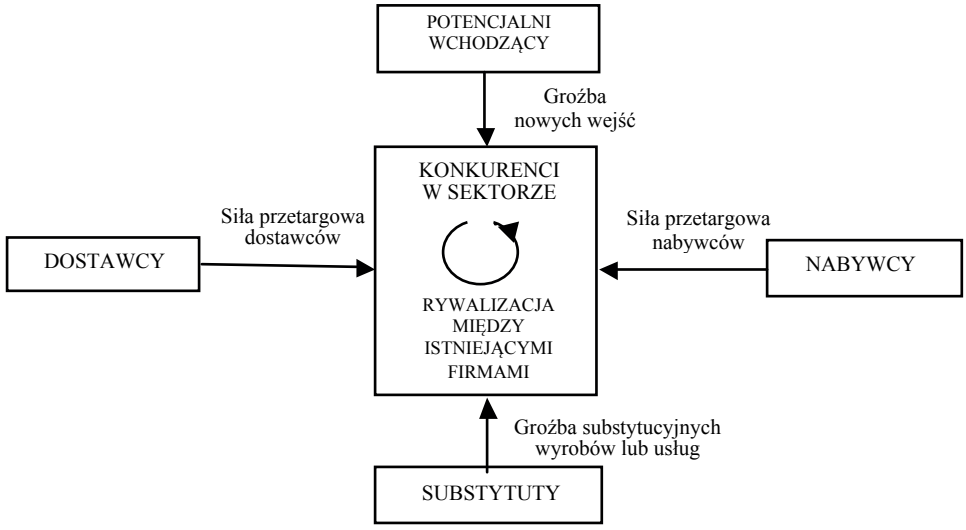
Czynniki naturalne (przyrodnicze) charakteryzują wzajemny związek działalności produkcyjno-gospodarczej przedsiębiorstwa i stanu środowiska naturalnego. Czynniki naturalne wpływają na dostępność surowców do produkcji oraz koszty procesu produkcji i sprzedaży wyprodukowanych towarów (wybrane czynniki: jakość środowiska przyrodniczego w pobliżu siedzib firmy). Jest „to ogół warunków naturalnych, klimatycznych, ukształtowania terenu, zasoby wodne, które mają wpływ na działalności przedsiębiorstwa. Ma to szczególne znaczenie przy lokalizacji zakładów przemysłowych pozyskujących surowce naturalne z ziemi, które determinują lokalizację tegoż zakładu" [Janasz, Janasz, Kozioł, Szopik 2008, s. 154]. Poza tym otoczenie to może w znaczącym stopniu determinować funkcjonowanie przedsiębiorstwa oraz prowadzone przez przedsiębiorstwo procesy produkcyjne i usługowe.

Znacznie większy wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa w porównaniu z makrootoczeniem ma mikrootoczenie, które zwane jest również otoczeniem bliższym, konkurencyjnym lub o bezpośrednim oddziaływaniu na przedsiębiorstwo. Otoczenie to jest bardzo istotne z punktu widzenia działalności przedsiębiorstwa i podejmowania decyzji ekonomicznych, co powoduje szerokie zainteresowanie tym problemem.

Jedna z wielu definicji mikrootoczenia, jakie możemy spotkać w literaturze mówi, iż są „zjawiska, procesy i podmioty, które oddziałują bezpośrednio na przedsiębiorstwo i są przedmiotami jego oddziaływań [Urbanowska-Sojkin, Banaszyk, Witczak 2004, s. 105]. Tak więc możemy powiedzieć, iż najważniejszym czynnikiem decydującym o tym, czy dany obszar zaliczymy do mikrootoczenia przedsiębiorstwa jest wpływ, jaki wywiera ten obszar czy też podmioty funkcjonujące w ramach tego obszaru, na przedsiębiorstwo.

Otoczenie bliższe nie jest jednakowe dla wszystkich firm. Jest to ta część czynników, które w sposób bezpośredni oddziałują na przedsiębiorstwo. Może ono też mieć na te czynniki wpływ, w zależności od posiadanej siły związanej z osiągniętą pozycją konkurencyjną. Im lepsza pozycja firmy, tym większy możliwy wpływ.

Analizując otoczenie bliższe (mikrootoczenie) przedsiębiorstwa można wykorzystać model Michaela E. Portera (rysunek 3) [Porter 1994, s. 22]. Zakłada on podział mikrootoczenia na pięć obszarów: dostawców, odbiorców, substytuty, konkurencję w obsługiwanym sektorze oraz podmioty nowo wchodzące do sektora.



Rysunek 3. Siły napędowe konkurencji wewnątrz sektora

Źródło: Porter M.E. (1994), *Strategia konkurencji metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa, s. 24.

Metoda ta została opracowana w 1979 r. i opublikowana rok później przez jednego z najbardziej znanych amerykańskich naukowców, profesora Harvard Business School, M. E. Portera [Gierszewska, Romanowska 2009, s. 36]. M. Porter definiuje sektor jako część przemysłu grupującą przedsiębiorstwa produkujące wyroby bądź usługi o podobnym przeznaczeniu i sprzedające je na tym samym geograficznie rynku. Możemy wyróżnić:

– wyodrębnienie produktowe,
– wyodrębnienie geograficznie sektora.

Pierwszy przypadek określa, jakie produkty należą do tego samego sektora, a jakie są substytutami. Wydzielenie sektora jest ważne dla jego uczestników, ponieważ korzystają z tych samych grup nabywców. W drugim przypadku określamy, na jakim terenie są sprzedawane produkty przedsiębiorstwa (region, kraj, kontynent). Jeżeli produkty są sprzedawane w kraju i zagranicą, analizę otoczenia przeprowadzić należy dla otoczenia krajowego i zagranicznego.

Elementy mikrootoczenia to różnego rodzaju podmioty gospodarcze i grupy wpływu. Najważniejsze z nich to [Janasz, Janasz, Kozioł, Szopik 2008, s. 156]:

– konkurenci, a więc inne firmy należące do danego sektora, danej branży;

- dostawcy surowców, materiałów i innych niezbędnych dla funkcjonowania danego przedsiębiorstwa składników;
- klienci korzystający z usług lub zakupujący produkty przedsiębiorstwa;
- interesariusze wewnętrzni;
- interesariusze zewnętrzni.

W przypadku konkurentów problem jest szczególnie istotny, gdyż ciągła rywalizacja w znaczącym stopniu napędza postęp i ciągłe dążenie do wprowadzania wciąż nowych i coraz lepszych wyrobów po możliwej w danych warunkach najniższej cenie. W efekcie niezwykle istotne jest prawidłowe zidentyfikowanie konkurentów przedsiębiorstwa w otoczeniu, gdyż błędy w tym zakresie zagrażają pozycji rynkowej przedsiębiorstwa. Z tego punktu widzenia możemy wyróżnić konkurentów bezpośrednich rywalizujących z przedsiębiorstwem o udział w rynku i konkurentów potencjalnych, czyli takich, z którymi przedsiębiorstwo może w przyszłości rywalizować w efekcie zmieniającej się sytuacji na rynku.

Wśród podmiotów współpracujących z przedsiębiorstwem szczególną rolę pełnią dostawcy. We współczesnej gospodarce to właśnie od tej grupy podmiotów w dużej mierze zależy sukces przedsiębiorstwa. Współcześnie równie ważną rolę pełnią dostawcy technologii i informacji, gdyż te czynniki w istotny sposób mogą wpłynąć na konkurencyjność wyrobów. W efekcie to właśnie dostawcy w dużej mierze determinują działalność przedsiębiorstwa. Sytuacja ta sprawia, iż niezwykle istotny staje się problem dywersyfikacji dostawców i minimalizacji ryzyka związanego z nieterminowymi dostawami niezbędnych surowców, informacji i maszyn w celu zachowania ciągłości produkcji i jak najpełniejszego zaspokajania potrzeb potencjalnych klientów.

Klienci przedsiębiorstwa to wszystkie podmioty, które w drodze zakupu nabywają produkty i usługi oferowane przez przedsiębiorstwo. To oni decydują o popycie na ofertę przedsiębiorstwa i zapewniają przedsiębiorstwu w efekcie możliwość uzyskiwania przychodów.

Na szczególną uwagę w ramach otoczenia konkurencyjnego przedsiębiorstwa zasługują tak zwani interesariusze wewnętrzni i zewnętrzni. Do grupy interesariuszy zewnętrznych zaliczamy między innymi instytucje finansowe współpracujące z przedsiębiorstwem, media oraz inne organizacje wywierające różnego rodzaju wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa [Wojtowicz 2009, s. 138].

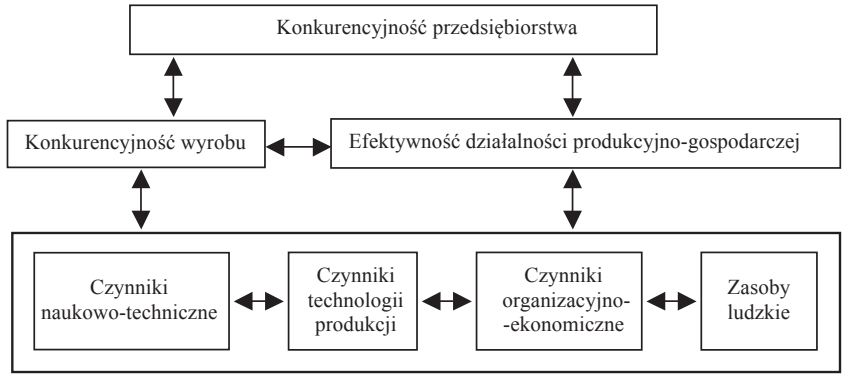
W przypadku interesariuszy wewnętrznych, ich wpływ na konkurencyjność przedsiębiorstwa lub wyrobu jest zdecydowanie największy. Do tej grupy należą akcjonariusze, pracownicy i kadra zarządzająca przedsiębiorstwem. Jak już wcześniej wspomniano, wszystkie z tych

trzech grup mają zdecydowanie różne cele, co powoduje, iż w czasie prób ich realizacji wywierają oni znaczący wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa zgodnie z posiadanymi prawami (wynikającymi z posiadania akcji, z porozumień ze związkami zawodowymi, obowiązków kierownictwa przedsiębiorstwa).

Każde przedsiębiorstwo działa na rzecz otoczenia i znajduje się pod jego wpływem. Interaktywny charakter tej zależności przejawia się w tym, że firma z jednej strony czerpie zasoby z otoczenia, z drugiej strony dostarcza otoczeniu odpowiednie produkty bądź usługi będące odpowiedzią na występujące potrzeby rynkowe. W tym procesie duże znaczenie mają wewnętrzne czynniki konkurencyjności, do których zalicza się m.in.: atrakcyjność, innowacyjność oraz jakość oferowanych wyrobów, sposób zarządzania firmą, przedsiębiorczość i innowacyjność w zarządzaniu [Świtalski 2005, s. 50], kluczowe kompetencje, kapitał ludzki, kulturę organizacyjną, sposób zarządzania relacjami z klientami, umiejętność realizacji przyjętej strategii rozwoju, zdolność do budowania kapitału klientów i kreowania kapitału intelektualnego, alianse strategiczne, sieć dystrybucji, lokalizację firmy, posiadany majątek, technologie, systemy zarządzania jakością. Czynniki wewnętrzne, czyli te, na które firma ma możliwość bezpośredniego wpływu, determinują rozwój przedsiębiorstwa.

Czynniki wewnętrzne jednostki gospodarczej są tym środowiskiem, którym najłatwiej sterować w przedsiębiorstwie, dlatego sterowanie nim daje możliwość efektywnego wpływu na poziom konkurencyjności jednostki gospodarczej. Odpowiednio do istoty ekonomicznej badanej kategorii, poziom konkurencyjności przedsiębiorstwa wyznacza się obopólnym działaniem dwóch podsystemów czynników: zdolnością konkurencyjną wytwarzanych wyrobów oraz efektywnością działalności produkcyjno-ekonomicznej. Wymienione podsystemy są wzajemnie powiązane. Zwiększenie konkurencyjności przedsiębiorstw stwarza warunki dla zwiększenia wielkości sprzedaży, co prowadzi do polepszenia wskaźników efektywności działalności produkcyjno-gospodarczej. Z drugiej strony zwiększenie efektywności produkcji pozwala na zwiększenie konkurencyjności przedsiębiorstw w pierwszej kolejności poprzez cenę.

Czynniki wewnętrzne zawarte w obu podsystemach konkurencyjności przedsiębiorstwa tak bardzo są wzajemnie powiązane i wzajemnie uwarunkowane, że dyferencjacja ich według podsystemów jest metodycznie niewykonalna. Oprócz tego większość czynników jednocześnie ma wpływ na obydwie strony konkurencyjności. Dlatego uzasadnione będzie przedstawienie wszystkich czynników mających wpływ na konkurencyjność jednostki gospodarczej jako systemu (rysunek 4).

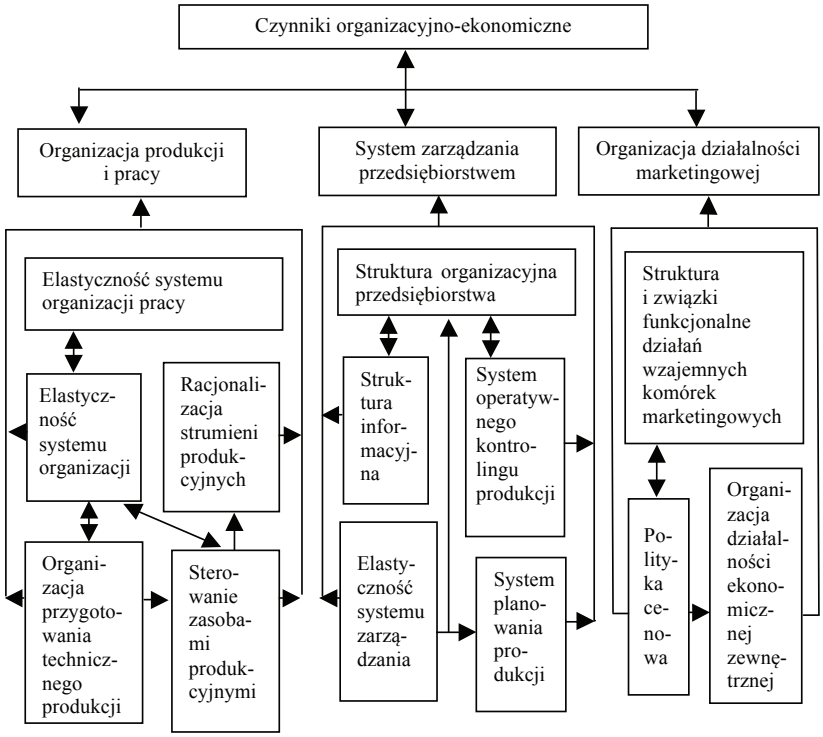


Rysunek 4. Wzajemne oddziaływanie czynników wewnętrznych przedsiębiorstwa
Źródło: Wojtowicz W. (2009), *Analiza wpływu wewnętrznych czynników produkcyjnych na konkurencyjność przedsiębiorstwa*, [w:] Bernat T. (red.), *Teoretyczne i praktyczne aspekty funkcjonowania gospodarki*, Katedra Mikroekonomii Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin, s. 136.

Pierwsza grupa wymienionych czynników to poziom rozwoju naukowo-technicznego, który zawiera dwa aspekty: przygotowanie techniczne produkcji i właśnie czynniki poziomu technicznego. Zwiększenie poziomu naukowo-technicznego przedsiębiorstwa stwarza obiektywne warunki dla wytwarzania wyrobów konkurencyjnych, a jednocześnie ma wpływ na poziom efektywności działalności produkcyjno-gospodarczej. Realizacja możliwości zwiększenia konkurencyjności przedsiębiorstw, związanych z czynnikami wymienionej grupy, wymaga zwiększenia kosztów. Jednakże otrzymane w wyniku tego przewagi (szczególnie bazujące się na nowych rozwiązaniach konstrukcyjnych) posiadają wysoką stabilność.

Czynniki technologii produkcji mają bezpośredni wpływ na jej efektywność oraz jakość, a znaczny na konkurencyjność produktów. Na szczególną uwagę z pozycji zapewnienia konkurencyjności przedsiębiorstwu zasługuje elastyczność technologii, związana z adaptacją odpowiedniego urządzenia i adekwatnym systemem zarządzania, pozwalająca na szybkie i efektywne zmiany procesu produkcyjnego w związku z potrzebą operatywnego przejścia na produkcję innego modelu produktu, a także w celu usunięcia skutków zakłóceń w obrębie środowiska zewnętrznego i wewnętrznego przedsiębiorstwa [Stankiewicz 2005, s. 36]. Sterowanie czynnikami wymienionej grupy wymaga istotnych inwestycji, ponieważ zmiana technologii jest związana ze zmianą bazy materiałowo-technicznej przedsiębiorstwa, jednakże dodatkowe koszty są kompensowane w określonym stopniu wyższym poziomem osiąganych przewag konkurencyjnych.

Jedną z najbardziej złożonych pod względem struktury wewnętrznej oraz mającą duże znaczenie dla konkurencyjności przedsiębiorstwa jest grupa czynników organizacyjno-ekonomicznych (rys. 5).



Rysunek 5. Wzajemne wewnętrzne powiązania pomiędzy czynnikami organizacyjno-ekonomicznymi przedsiębiorstwa

Źródło: Wojtowicz W. (2009), *Analiza wpływu wewnętrznych czynników produkcyjnych na konkurencyjność przedsiębiorstwa*, [w:] Bernat T. (red.), *Teoretyczne i praktyczne aspekty funkcjonowania gospodarki*, Katedra Mikroekonomii Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin, s. 140.

Wszystkie czynniki organizacyjno-ekonomiczne można połączyć w trzy podgrupy: organizacja produkcji i pracy, system zarządzania przedsiębiorstwem oraz organizacja działolności marketingowej. Wpływ czynników organizacji produkcji i pracy na konkurencyjność przedsiębiorstwa przejawia się głównie poprzez zwiększenie efektywności działalności produkcyjno-gospodarczej. Jednakże niektóre z nich mają wpływ na konkurencyjność wytwarzanych produktów, stwarzając przy tym warunki dla osiągnięcia i podtrzymania wymaganego poziomu

technicznego, jak również są przydatne do korekty we właściwym czasie taktyki przedsiębiorstwa przy zmianie parametrów popytu lub innych czynników środowiska zewnętrznego i wewnętrznego.

Czynniki charakteryzujące system zarządzania przedsiębiorstwem mają wpływ jednocześnie na dwa podsystemy jego konkurencyjności. Wraz z tradycyjnie uwzględnianymi czynnikami (struktura organizacyjna i elastyczność systemu zarządzania) duże znaczenie ma również posiadanie współczesnej infrastruktury informacyjnej, jak też efektywność pozyskiwania, przekazywania oraz wykorzystywania informacji produkcyjnej, co jest obiektywnym uwarunkowaniem dla rozwiązań decyzyjnych. Jednym z głównych czynników wymienionej podgrupy jest system planowania produkcji, poprzez który realizuje się dywersyfikacja produktów i działalności produkcyjnej w ogóle. Operatywne zarządzanie i sterowanie ma charakter łączności z organizacją produkcji i w pewnym stopniu odzwierciedla elastyczność systemu planowania.

Organizację działalności marketingowej można zaliczyć do czynników organizacyjno-ekonomicznych w tym zakresie, w którym jest ona związana z funkcjonowaniem systemu zarządzania przedsiębiorstwem. Do tej podgrupy zalicza się przede wszystkim strukturę oraz wzajemne związki funkcjonowania działów marketingowych. Ten czynnik charakteryzuje organizację i efektywność działan wzajemnych komórek organizacyjnych przedsiębiorstwa w zakresie realizacji działalności marketingowej. Do tej grupy można zaliczyć też politykę cenową przedsiębiorstwa i stopień jej elastyczności, ponieważ jej realizacja odbywa się w wewnętrznym środowisku przedsiębiorstwa, a rezultat przejawia się nie tylko w otoczeniu zewnętrznym, lecz również wewnątrz.

Innym rodzajem czynników są zasoby ludzkie nazywane pracą, które tworzą ludzie siłą swoich mięśni i wykorzystaniem zdolności umysłowych. Znaczenie zasobów ludzkich i kapitału ludzkiego dla konkurencyjności przedsiębiorstw mają czynniki decydujące o alokacji tych zasobów, w szczególności mobilność geograficzna oraz mobilność zawodowa. Pierwsza z nich dotyczy możliwości czy chęci zmiany miejsca zamieszkania, w tym szczególnie zmiany wywołanej czynnikiem związanym z podjęciem pracy. Drugi typ mobilności odnosi się do częstotliwości zmiany pracy i średniego czasu trwania stosunku pracy. Kapitał ludzki ma także istotny wpływ na skalę niedopasowania podaży siły roboczej do popytu na nią. Niski poziom kapitału ludzkiego jest istotnym ograniczeniem dla zdolności gospodarki do przechodzenia na wyższy poziom konkurencyjności, ponieważ w tej gospodarce nie będą w stanie rozwinąć się bardziej zaawansowane przemysły, oparte na nowych technologiach czy wiedzochłonne sektory usług [Bohdziewicz 1993, 102].

1.3. Podsumowanie

Konkurencja pomiędzy firmami sprowadza się do walki o pozyskanie i utrzymanie jak największej liczby zadowolonych oraz lojalnych klientów. Trzeba wyraźnie zaznaczyć, że te dwa procesy muszą być ze sobą właściwie zintegrowane, ponieważ każdej firmie powinno zależeć na zdobyciu nowych klientów, jednakże nie wolno w żadnym wypadku zapominać o tych już pozyskanych. Każde przedsiębiorstwo powinno mieć świadomość istnienia czynników wpływających na konkurencyjność rynkową i starać się realizować swoje cele strategiczne uwzględniając je w procesie zarządzania firmą. Znajomość pozytywnych i negatywnych uwarunkowań konkurencyjności pozwala na uzyskanie określonej przewagi konkurencyjnej, objawiającej się lepszym wykorzystaniem czynników wpływających na pozycję rynkową przedsiębiorstwa, w tym przede wszystkim posiadanych zasobów i umiejętności. Jednocześnie przedsiębiorstwa uczestniczące w walce konkurencyjnej muszą zdawać sobie sprawę z konieczności podejmowania takich działań, które pozwolą klientom odróżnić je od pozostałych firm ze względu na wyjątkową atrakcyjność i niepowtarzalność przedstawianej oferty.

Overview of the factors affecting the competitiveness of enterprises

Abstract

This paper examines the factors affecting the competitiveness of the enterprise, namely external and internal factors. There were also presented different approaches of scientists to the issue of classifying factors of enterprise competitiveness. A general scheme of internal and external factors affecting the enterprise competitiveness has been also developed.

Keywords: competitiveness, factors, analysis, enterprise.

Bibliografia

Adamkiewicz H.G. (1999), *Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstw w gospodarce rynkowej*, Wyższa Szkoła Morska w Gdyni, Gdynia.

Adamkiewicz-Drwiłło H.G. (2002), *Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Andrzejczak D., Mikina A., Rzeźnik B., Wajgner M. (2010), *Podstawy działalności handlowej*, WSiP Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa.

Bohdziewicz P. (1993), *Kapitał ludzki i wzrost gospodarczy*, PWN, Warszawa.

Filipczuk J. (2003), *Zarządzanie strategiczne*, Instytut Przedsiębiorczości i Samorządności, Warszawa.

Gierszewska G., Romanowska M. (2009), *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa.

Janasz K., Janasz W., Kozioł K., Szopik K. (red.) (2008), *Zarządzanie strategiczne*, Difin, Warszawa.

Kaleta A. (2000), *Strategia konkurencyjna w przemyśle*, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, Wrocław.

Kozioł K. (2008), *Analiza makrootoczenia*, [w:] Janasz K., Janasz W., Kozioł K., Szopik K. (red.), *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje, metody, strategie*, Difin, Warszawa.

Kozioł K. (2010), *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa na poziomie makrootoczenia*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Studia i Prace WNEiZ", nr 17.

Porter M.E. (1994), *Strategia Konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa.

Porter M.E. (2001), *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa.

Stankiewicz M.J. (2005), *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, TNOiK, Toruń.

Stankiewicz M.J. (2008), *Istota i sposoby oceny konkurencyjności przedsiębiorstwa*, „Gospodarka Narodowa" 2008, nr 7–8.

Strużycki M. (2004), *Zarządzanie przedsiębiorstwem*, Diffin, Warszawa.

Świtalski W. (2005), *Innowacje i konkurencyjność*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.

Urbanowska-Sojkin E., Banaszyk P., Witczak H. (2004), *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa.

Walczak W. (2009), *Niematerialne determinanty konkurencyjności współczesnych przedsiębiorstw*, [w:] Lachiewicz S., Matejun M. (red.), *Konkurencyjność jako determinanta rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź.

Wojtowicz W. (2009), *Analiza wpływu wewnętrznych czynników produkcyjnych na konkurencyjność przedsiębiorstwa*, [w:] Bernat T. (red.), *Teoretyczne i praktyczne aspekty funkcjonowania gospodarki*, Katedra Mikroekonomii Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.



Książka dostępna również jako e-book

ISBN 978-83-8088-203-4

WYDAWNICTWO
UNIWERSYTETU
ŁÓDZKIEGO

www.wydawnictwo.uni.lodz.pl
e-mail: ksiegarnia@uni.lodz.pl
tel. (42) 665 58 63, faks (42) 665 58 62