

# Otoczenie przedsiębiorstwa jako determinanta konkurencyjności

Andrzej Kowalczuk<sup>1</sup>

## Wstęp

Problematyka konkurencyjności stanowi przedmiot zainteresowania przedstawicieli wielu dyscyplin naukowych i praktyki gospodarczej. W ostatnim okresie konkurencyjność analizowana jest na różnych poziomach agregacji. Celem niniejszego artykułu jest określenie znaczenia szeroko rozumianego otoczenia gospodarczego przedsiębiorstw we wzroście konkurencyjności poprzez dokonanie przeglądu literatury przedmiotu. Istotne jest rozpoznanie i zrozumienie, jak otoczenie przedsiębiorstwa determinuje konkurencyjność.

## Otoczenie przedsiębiorstwa

Podmioty gospodarcze funkcjonują w określonym otoczeniu zewnętrznym, które odgrywa istotną rolę w podejmowaniu decyzji z zakresu zarządzania przedsiębiorstwem. Otoczenie to stwarza im szanse i możliwości, ale jednocześnie stawia przed nimi pewne wymogi i ograniczenia. Niejednokrotnie przedsiębiorstwa również wpływają bezpośrednio lub pośrednio na otoczenie zewnętrzne, które staje się coraz bardziej złożone i zmienne. Dodatkowo wzrasta liczba instytucji, które mają wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstw, a sam zakres powiązań przedsiębiorstw z otoczeniem ulega ustawicznej zmianie [Miciuła 2013: 174–175]. W literaturze przedmiotu otoczenie przedsiębiorstw definiowane jest wieloaspektowo. Według J.A.F. Stonera otoczenie przedsiębiorstwa „to wszystkie elementy znajdujące się poza organizacją mające związek z jej funkcjonowaniem, w tym elementy w bezpośrednim i pośrednim oddziaływaniu” [Stoner, Freeman, Gilbert 2001: 79]. J. Żurek definiuje otoczenie przedsiębiorstwa jako „zbiór różnego rodzaju uwarunkowań społeczno-politycznych, ekonomiczno-prawnych, organizacyjnych, techniczno-technologicznych, kulturowych oraz demograficznych, o charakterze krajowym i międzynarodowym, oddziałujących w sposób bezpośredni i pośredni na zachowanie się podmiotów gospodarczych stwarzających z jednej strony szanse ich rozwoju, z drugiej zaś – narzucających pewne ograniczenia” [Żurek, red. 2007: 56]. Według E. Urbanowskiej-Sojkin „otoczenie przedsiębiorstwa to

---

<sup>1</sup> Dr Andrzej Kowalczuk, Izba Skarbowa w Białymstoku

wszystkie zjawiska, procesy, podmioty, które nie wchodzą w skład przedsiębiorstwa, ale są z nim związane przez proces wzajemnego oddziaływania. Tym samym otoczenie stwarza szanse bądź zagrożenia dla jego dalszego przetrwania lub rozwoju. Kompatybilny rozwój z otoczeniem i dynamiczne sprzężenie pozwalają budować wartość przedsiębiorstwa, zwłaszcza jego wartość rynkową” [Urbanowska-Sojkin 2004: 138]. Otoczenie przedsiębiorstwa jest sumą czynników, które funkcjonują w środowisku przedsiębiorstwa. Mają one wpływ na działalność prowadzoną przez przedsiębiorstwo, które stale wchodzi z nimi w różnego rodzaju interakcje.

W literaturze przedmiotu funkcjonuje wiele różnego rodzaju klasyfikacji otoczenia przedsiębiorstwa. Można je podzielić, uwzględniając charakter czynników, na: przyrodnicze, techniczne, ekonomiczne, społeczne, polityczne, prawne i kulturowe [Sudoł 2006: 43–46 za: Bąk 2011: 25]. Dokonując analizy różnych klasyfikacji otoczenia można wyróżnić następujące ich rodzaje: otoczenie bezpośrednie i pośrednie, otoczenie zewnętrzne i wewnętrzne, otoczenie bliższe i dalsze, otoczenie krajowe i międzynarodowe lub otoczenie mikroekonomiczne, mezoekonomiczne oraz makroekonomiczne [Bąk 2011: 26]. Przedstawione powyżej klasyfikacje są umowne, a poszczególne rodzaje otoczenia przedsiębiorstwa niejednokrotnie wzajemnie się przenikają. Według K. Wacha „typowym podziałem otoczenia przedmiotowego jest ujęcie przestrzenne uwzględniające:

- makrootoczenie (zwane otoczeniem ogólnym lub dalszym) obejmujące ogólne czynniki ekonomiczne wpływające na rozwój przedsiębiorstw (m.in. system podatkowy, regulacje prawne itd.), jak również czynniki technologiczne, polityczno-prawne, społeczno-kulturowe oraz ekologiczne;
- mezootoczenie obejmujące czynniki oddziałujące na przedsiębiorstwa w układzie regionalnym, które uwzględniają specyficzne cechy poszczególnych regionów, województw, powiatów, gmin czy obszarów przygranicznych;
- mikrootoczenie (zwane otoczeniem konkurencyjnym lub bliższym) obejmujące rzeczywistą sytuację konkurencyjną przedsiębiorstw w przekroju sektorowym” [Wach 2004: 424].

Czynniki mikroekonomiczne odnoszą się do konkretnych podmiotów gospodarczych działających na danym obszarze, które tworzą pewnego rodzaju obowiązujący zestaw zasad i rozwiązań, z których korzystają poszczególne przedsiębiorstwa w zależności od zaistniałych warunków i potrzeb [Bąk 2011: 27]. Elementy otoczenia wewnętrznego przedsiębiorstwa tworzą: organizacje i instytucje rynku zaopatrzenia, instytucjonalna sfera zbytu, instytucje rynku pracy, instytucje i organizacje rynku finansowego [Grzenkowicz i in. 2008: 26–27]. Czynniki makroekonomiczne tworzą natomiast warunki ekonomiczne i prawne dla funkcjonowania przedsiębiorstw w danych warunkach rynkowych. Dotyczą one ogólnych zasad funkcjonowania państwa i jego instytucji oraz wyznaczają ramy funkcjonowania wszystkich przedsiębiorstw [Bąk 2011: 27]. W ramach otoczenia makroekonomicznego wyodrębnia się następujące segmenty: ekonomiczny, prawny, polityczny, technologiczny, społeczny, demograficzny, międzynarodowy, naturalny [Kozioł 2010: 79]. Do otoczenia międzynarodowego przedsiębiorstwa zalicza się: sytuację społeczno-polityczną, tempo wzrostu gospodarki światowej, politykę gospodarczą państw i ugrupowań integracyjnych, stan

koniunktury na rynkach światowych, skalę interwencjonizmu i jego zakres, rozwój handlu światowego i zmian w jego strukturze, konkurencję na rynku światowym, zmiany w strukturach organizacyjnych i w systemach zarządzania, postęp techniczny i technologiczny, postęp ekologiczny, międzynarodowe regulacje prawne, prognozy rynkowe [Żurek, red. 2007: 60].

## Pojęcie konkurencyjności

W literaturze przedmiotu pojęcie konkurencyjności rozpatrywane jest na różnych poziomach agregacji gospodarczej:<sup>2</sup> mikro – jako konkurencyjność firm i poszczególnych produktów, mezo – jako konkurencyjność sektorów, branż lub regionów, makro – jako konkurencyjność państw, mega – jako konkurencyjność grup krajów/układów integracyjnych [Kowalczyk 2015]. W wielu definicjach podkreślana jest współzależność konkurencyjności na poziomie mikro- i makroekonomicznym oraz akcentowane jest znaczenie otoczenia gospodarczego we wzroście konkurencyjności. Inne definicje konkurencyjności nawiązują do rywalizacji i współzawodnictwa. Według Organizacji Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD) zdolność konkurencyjna to „zdolność firm, sektorów, regionów, krajów i obszarów ponadnarodowych do generowania relatywnie wysokich przychodów czynników produkcji i relatywnie wysokiego poziomu zatrudnienia w warunkach trwałego poddania się konkurencji międzynarodowej” [*Industrial...*, 1996; *The Competitiveness...*, 1998]. Światowe Forum Ekonomiczne (WEF) definiuje konkurencyjność gospodarki jako zespół czynników, instrumentów polityki oraz instytucji determinujących poziom produktywności gospodarki narodowej. Rosnąca produktywność, oznaczająca lepsze wykorzystanie dostępnych czynników i zasobów, determinuje tempo wzrostu gospodarki i zapewnia wyższy poziom dochodu (dobrobytu) obywatelom [*The Global Competitiveness...*, 2008]. Według J. Misali „pod pojęciem międzynarodowej konkurencyjności gospodarki narodowej danego kraju *sensu stricto* rozumie się bieżącą zdolność do osiągania przez podmioty gospodarcze funkcjonujące na terenie tego kraju wyższych korzyści z tytułu uczestnictwa w międzynarodowym podziale pracy niż podmioty działające w innych krajach wskutek tworzenia w tym kraju warunków do wzrostu produktywności wewnętrznych i zagranicznych mobilnych czynników wytwórczych w celu podwyższenia poziomu szeroko rozumianego dobrobytu obywateli oraz zapewnienia stabilności wzrostu i rozwoju gospodarczego analizowanego kraju w ujęciu średnio- i długookresowym” [Misala 2007: 44–45]. Konkurencyjność jest również określana jako „zdolność regio-

---

<sup>2</sup> P. Krugman był przeciwny odnoszeniu pojęcia konkurencyjności do jednostek przestrzennych (krajów, regionów, miast itp.). Sugerował, aby zagadnienie to ograniczyć jedynie do działających na konkurencyjnych rynkach przedsiębiorstw, a więc wymiaru, w którym z definicji powinno być stosowane [Krugman 1994: 28]. Niemniej jednak większość ekonomistów rozpatruje pojęcie konkurencyjności w wielu płaszczyznach. Zdaniem M.E. Portera „konkurencja toczy się wprawdzie na poziomie przedsiębiorstw, jednak muszą istnieć przyczyny głębsze, które sprawiają, iż przedsiębiorstwa jednych krajów częściej niż innych osiągają powodzenie w tym współzawodnictwie. Takie rozumowanie prowadzi do wniosku, iż można i należy zajmować się przewagami konkurencyjnymi narodów” [Porter 1990 za: Lubiński, Michalski, Misala 1995: 7].

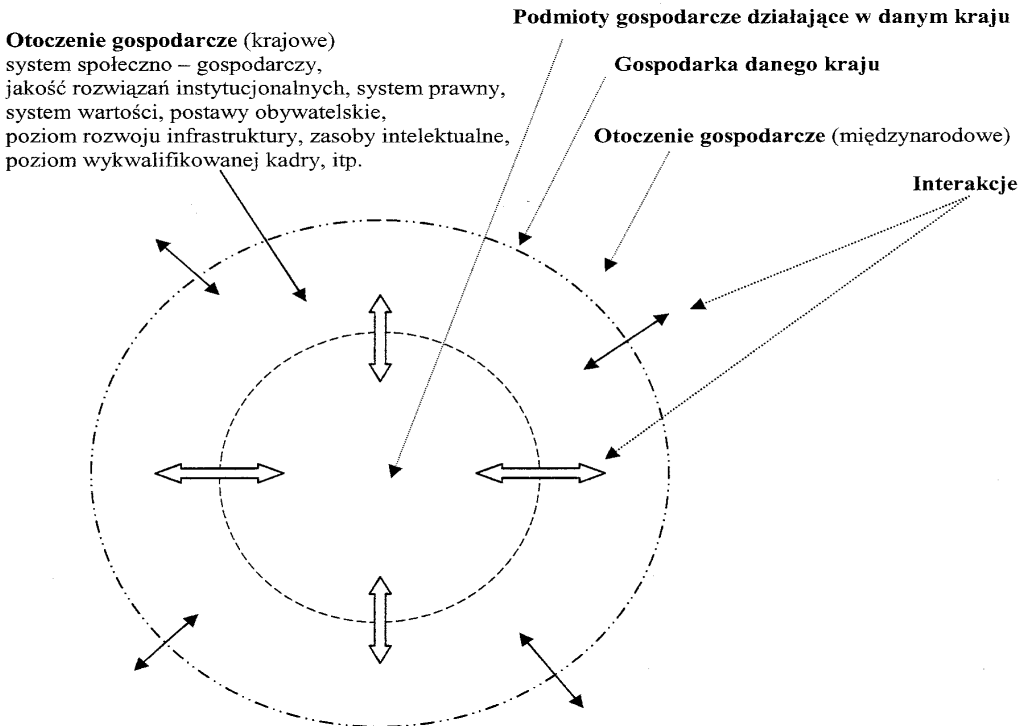
nu, gałęzi przemysłu lub pojedynczego przedsiębiorstwa do konkurowania na rynkach, których jest uczestnikiem/członkiem przy jednoczesnej poprawie standardów życia społeczeństwa – w przypadku regionów i innych lokalizacji lub wyników gospodarowania – w przypadku przedsiębiorstw” [Alarcon 2004 za: Kot, *Przeгляд...*, 7].

## Otoczenie gospodarcze a konkurencyjność

Przy definiowaniu konkurencyjności gospodarki podkreślana jest istotna rola i znaczenie przedsiębiorstw oraz sprzyjającego otoczenia gospodarczego (warunków instytucjonalnych oraz makroekonomicznych). J. Bossak pisze, że „konkurencyjność kraju można określić jako takie ukształtowanie się warunków instytucjonalnych, makroekonomicznych i warunków konkurencji oraz sprawność mechanizmu rynkowego, które budują podstawy ekonomiczne dla dynamicznego rozwoju kraju i przedsiębiorstw w warunkach zmieniającego się otoczenia” [Bossak 2000: 20–21]. Według K. Żukrowskiej konkurencyjność to „zdolność przystosowania się gospodarki, a raczej działających w niej podmiotów albo ich produkcji, do zmieniających się warunków pozwalająca utrzymać lub poprawić ich pozycję na rynku w warunkach globalnych” [Żukrowska 1995: 49; Żukrowska 2001: 83]. Zdaniem F. Chesnais podstawą międzynarodowej konkurencyjności gospodarek narodowych jest konkurencyjność firm, które ją tworzą, ale jednocześnie konkurencyjność gospodarki jest czymś więcej niż przeciętna konkurencyjność przedsiębiorstw. W związku z tym proponuje określenie konkurencyjność strukturalna dla wyrażenia faktu, iż konkurencyjność przedsiębiorstwa odzwierciedla nie tylko sukcesy zarządu w kierowaniu firmą, ale wyrasta również z siły i efektywności gospodarki narodowej, infrastruktury technicznej i innych efektów zewnętrznych, które może wykorzystać przedsiębiorstwo [Chesnais 1988; Mesner 1993 za: Lubiński, Michalski, Misala 1995: 6–7].

Podmioty gospodarcze, które są dobrze zarządzane, stanowią istotną determinantę konkurencyjności każdej gospodarki. Poprzez działanie w stabilnym otoczeniu gospodarczym oraz instytucjonalnym mają one możliwość wzrostu i polepszenia swojej pozycji konkurencyjnej zarówno w stosunku do podmiotów krajowych, jak i do podmiotów zagranicznych. W dobie globalizacji gospodarki rolę rynków krajowych przejmują rynki międzynarodowe, na którym następuje rywalizacja w większym gronie konkurentów. W celu przetrwania nie tylko na rynku zagranicznym, ale też krajowym, istotne znaczenie odgrywa otoczenie gospodarcze, które stymuluje rozwój przedsiębiorstw funkcjonujących na danym obszarze gospodarczym. M.E. Porter podkreśla znaczenie szeroko rozumianego otoczenia oraz sytuacji społeczno-gospodarczej danego kraju dla wzrostu międzynarodowej konkurencyjności gospodarki. Według niego, pomimo iż na rynku międzynarodowym rywalizują przedsiębiorstwa, ich konkurencyjność jest współtworzona przez warunki otoczenia gospodarczego [Dołęgowski 2000: 13].

W gospodarce otwartej systematycznie dochodzi do interakcji zarówno pomiędzy podmiotami gospodarczymi działającymi w danej gospodarce a otoczeniem gospodarczym (krajowym), jak i pośrednio między podmiotami gospodarczymi a otoczeniem gospodarczym (międzynarodowym). Otoczenie gospodarcze podlega ciągłemu procesowi zmian (procesowi dostosowawczemu).



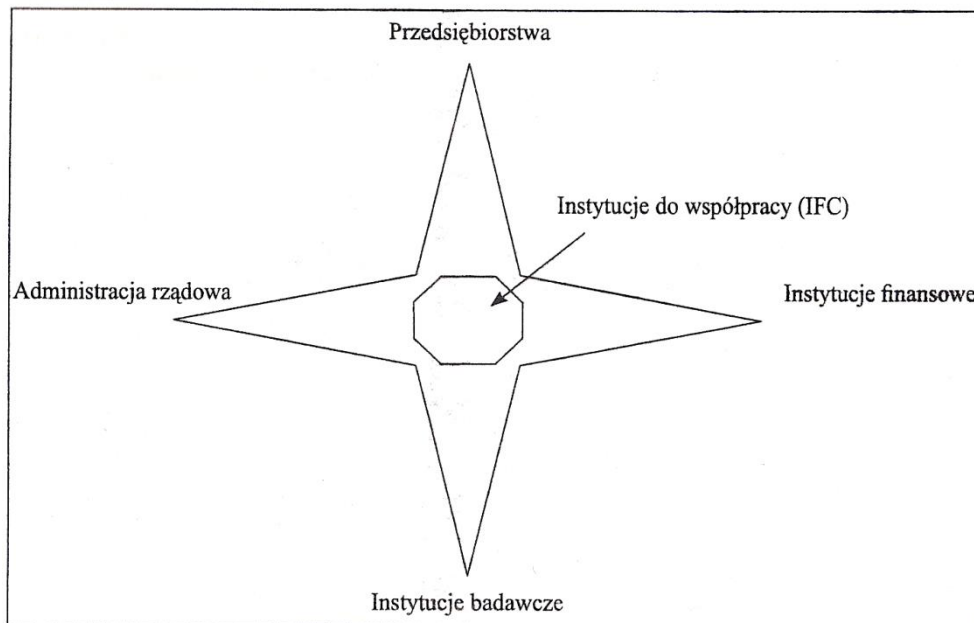
Rys. 1. Schemat konkurencyjności gospodarki

Źródło: Kowalczyk 2011: 196

Zdaniem J. Misali „możliwość osiągnięcia sukcesów gospodarczych jest współzależna w dużym stopniu przez krajowe (narodowe) otoczenie gospodarcze, w którym one działają. To właśnie władze krajowe (narodowe) określają system gospodarczy, który stanowi otoczenie mniej lub bardziej sprzyjające uzyskiwaniu przez przedsiębiorstwa przewagi konkurencyjnej lub inaczej – określona efektywność podmiotów gospodarczych danego kraju nie powstaje w próżni” [Misala 2001: 110]. Podobny pogląd na temat znaczenia otoczenia gospodarczego we wzroście konkurencyjności prezentuje J. Bossak, który twierdzi, iż „konkurencyjność gospodarki to w znacznej mierze jakość otoczenia instytucjonalnego i ekonomicznego (biznesowego i makroekonomicznego), sprawność mechanizmu alokacji zasobów produkcyjnych oraz jakość zarządzania przedsiębiorstwami” [Bossak 2001: 50]. Według niego konkurencyjność przedsiębiorstw zależy od otoczenia gospodarczego, natomiast konkurencyjność państw wpływa na konkurencyjność działających na ich terenie podmiotów gospodarczych [Bossak 2000: 19].

Otoczenie gospodarcze (biznesowe) współtworzą nie tylko jednostki administracji rządowej, ale również organizacje nazywane instytucjami do współpracy (*institutions for collaboration* – IFC) [Sölvell, Lindqvist, Ketels 2003 za: Jagiełło 2008: 31–32], takie jak np. związki zawodowe, centra jakości, sieci technologiczne, sieci przedsiębiorców. Efektem współdziałania oraz wysokiej produktywności podmiotów gospodarczych na różnych poziomach, w tym zwłaszcza na poziomie przedsiębiorstw, ad-

ministracji rządowej, instytucji badawczych, finansowych i instytucji typu IFC, jest konkurencyjność gospodarki. Działania podmiotów z poszczególnych poziomów przenikają się wzajemnie, tworząc obszary synergii. Obecność wielu podmiotów, które nie tylko odbierają informacje płynące z otoczenia, ale jednocześnie reagują na nie, powoduje, że konkurencyjność gospodarki ma charakter interaktywny. Interaktywność ta decyduje o wielowymiarowym charakterze konkurencyjności, na którą należy spojrzeć jako na zjawisko przestrzenne (strukturalne), a nie jednowymiarowe (jednopłaszczyznowe) [Jagiello 2008: 31–32].



**Rys. 2. Podmioty uczestniczące w zwiększaniu konkurencyjności gospodarki**

Źródło: Sölvell, Lindqvist, Ketels 2003 za: Jagiello 2008: 32

Według tzw. koncepcji zlokalizowanego konkurowania i międzynarodowej konkurencyjności (*Standortwettbewerb*, ang. *locational competition*) istota konkurencyjności sprowadza się do ujęcia w jedną całość konkurowania międzynarodowego zarówno w sferze instytucjonalno-instrumentalnej, jak i w sferze realnej. Zgodnie z tą koncepcją możliwość osiągnięcia sukcesów gospodarczych w walce o zyski czy też udziały w rynkach jest determinowana przede wszystkim przez krajowe (narodowe) otoczenie gospodarcze, w którym te przedsiębiorstwa działają. Władze krajowe (narodowe) mają istotny wpływ na konkurencyjność gospodarki, gdyż określają system gospodarczy (także społeczny i polityczny) stanowiący otoczenie wpływające na efektywność podmiotów gospodarczych funkcjonujących w danym kraju [Misala 2007: 29].

T.J. Hämmäläinen pisze, że na kształtowanie się międzynarodowej zdolności konkurencyjnej i międzynarodowej konkurencyjności gospodarki narodowej danego kraju istotny wpływ mają: zasoby produkcyjne, technologia, sprawność organizacyjna, cechy funkcjonowania rynków produktów oraz zewnętrzne powiązania gospodarcze.

Elementy te są osadzone w otoczeniu społeczno-instytucjonalnym, w którym to kluczową rolę odgrywa polityka rządu oraz formalne i nieformalne uwarunkowania instytucjonalne (obowiązujące prawo oraz przyzwyczajenia czy też tradycyjne sposoby zachowań) [Hämäläinen 2003 za: Misala 2007: 334].

Zdaniem J. Bossaka „konkurencyjność kraju to przede wszystkim takie ukształtowanie lub kierunek i dynamika zmian w sferze regulacyjnej, które stwarza podstawy dla wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw i względnie pomyślnego ukształtowania się zjawisk w sferze realnej i rynkowej w najbliższej przyszłości” [Bossak 2000: 20]. W związku z pogłębiającymi się procesami globalizacyjnymi oraz integracyjnymi wzrasta rola instytucji rozumianych jako trwałe prawne, organizacyjne i zwyczajowe uwarunkowania dla powtarzalnych ludzkich zachowań i międzyludzkich interakcji [Pejovich 1995: 30 za: Dołęgowski 2001: 71] jako czynnika określającego zdolność konkurencyjną gospodarek [Bieńkowski, Sadza 2000: 60]. Według W. Bieńkowskiego szeroko pojmowane otoczenie instytucjonalne współtworzone jest przez następujące instytucje: konstytucję (prawo własności i wolności), system polityczny, prawodawstwo, tradycje i zwyczaje nieformalne, kulturę, religię, moralność społeczną. Ponadto do czynników instytucjonalnych determinujących sukces gospodarczy należy zaliczyć system instytucji publicznych i prywatnych odpowiadających za życie gospodarcze i społeczne, system egzekucji prawa, transparentność działań rządu, itp. [Bieńkowski 2001: 68].

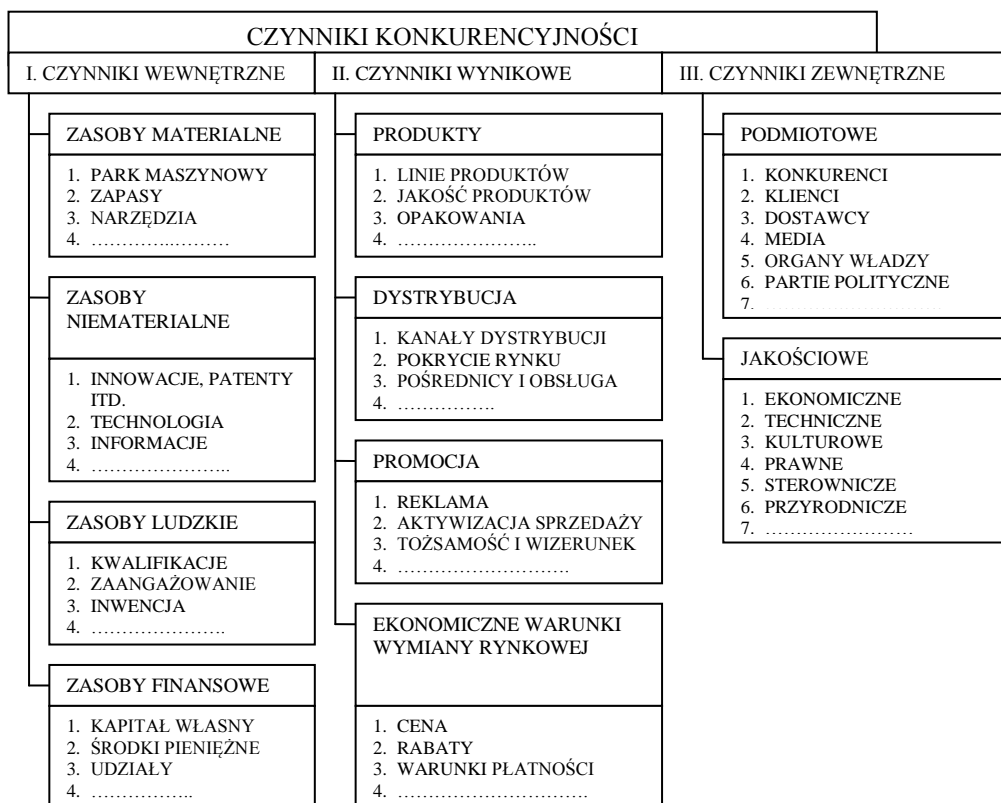
W gospodarce rynkowej istotne znaczenie odgrywają zarówno normy formalne (konstytucja, statusy, prawo), które określają zręby systemu politycznego oraz gospodarczego, jak i normy nieformalne mające swoje źródło w doświadczeniu, zwyczajach, wartościach tradycyjnych, etosie, religii, kulturze, tradycji etnicznej, itp. Trwałość i siła nieformalnych instytucji wynika z faktu, iż są one silnie zakorzenione w poszczególnych społeczeństwach, natomiast instytucje formalne są mniej trwałe, gdyż są wynikiem procesów legislacyjnych, aktów prawnych itp. [North 1990: 101 za: Dołęgowski 2001: 71–72; Raiser 1997: 4–5]. Instytucje w sposób szczególny wpływają na konkurencyjność gospodarki poprzez tworzenie bodźców kształtujących procesy akumulacji i ulepszania zasobów, tworzenie i rozprzestrzenianie technologii oraz alokację czynników produkcji [Kotyński 2002: 11].

## Determinanty konkurencyjności

W literaturze przedmiotu funkcjonuje wiele różnego rodzaju klasyfikacji czynników determinujących konkurencyjność przedsiębiorstwa. W kontekście analizy wpływu otoczenia przedsiębiorstwa na konkurencyjność należy zauważyć, iż w różnych zestawieniach/klasyfikacjach determinant konkurencyjności szeroko rozumiane otoczenie gospodarcze stanowi istotny ich element.

W. Mantura dzieli czynniki konkurencyjności na: wewnętrzne (zasoby: materialne, niematerialne, ludzkie i finansowe), wynikowe (produkty, dystrybucja, promocja oraz ekonomiczne warunki wymiany rynkowej) oraz zewnętrzne (podmiotowe i jakościowe) [Mantura 2001: 217 za: Majchrzak 2012: 116–117]. Wśród czynników zewnętrznych W. Mantura dostrzega m.in. organy władzy, partie polityczne i czynniki

ekonomiczne, kulturowe, prawne, itp. współtworzące i kształtujące otoczenie gospodarce.



Rys. 3. Klasyfikacja czynników konkurencyjności przedsiębiorstwa

Źródło: Mantura 2002: 91 za: Majchrzak 2012: 117

Według B.L. Ślusarczyka „przewaga konkurencyjna firm na rynku może wynikać z wielu źródeł, które tkwią zarówno w fazie przedprodukcyjnej, produkcyjnej, a także poprodukcyjnej wyrobów.” Ich wykorzystanie przez przedsiębiorstwo zależy od posiadanych zasobów: materialnych, finansowych i niematerialnych. Jego zdaniem „niematerialne zasoby, do których należy zaliczyć: wiedzę i informację, doświadczenie, markę, patenty, fachowość i lojalność kadry menedżerskiej, prawniczej, *image* firmy i kontakty biznesowe są tworzone przez wiele lat” i „stanowią główną determinantę decydującą o zdolności i pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw” oraz „mają istotny wpływ na stopień wykorzystania podstawowych źródeł konkurencyjności” [Ślusarczyk 2009: 28–29]. Dodatkowo B.L. Ślusarczyk wyodrębnił następujące źródła konkurencyjności przedsiębiorstwa, tj.: technologiczne, produkcyjne, dystrybucyjne, marketingowe, pozycja na rynku, metody i style zarządzania, zasoby wiedzy i informacji, odstęp czasowy między działaniami i kontrdziałaniami oraz rozliczanie tych reakcji w czasie, a także związek z otoczeniem zewnętrznym (z zagranicą) i charakter polityki gospodarczej państwa.



Tabela 1. Źródła konkurencyjności przedsiębiorstwa

Rodzaje źródeł	Ogólna charakterystyka źródeł
1. Technologiczne	Nakłady na B i R oraz ich efekty: innowacyjność procesów technologicznych i innowacje produktowe. Konkurencyjność związana jest z pierwszą i drugą fazą cyklu życia produktu.
2. Produkcyjne	Niskie koszty wytworzenia wyrobu wynikające z: łatwości dostępu do względnie tanich czynników produkcji, skali i elastyczności produkcji, integracji pionowej firmy i jej odpowiedniej wewnętrznej struktury organizacyjnej, zastosowania automatyzacji i techniki informatycznej w procesie produkcji itd. Konkurencyjność jest związana z drugą i trzecią fazą (wzrostu i dojrzałości) cyklu życia produktu.
3. Dystrybucyjne	Prawidłowy harmonogram dostaw towarów do nabywców i odpowiednio rozmieszczona sieć sprzedaży decydująca o przepustowości i dostępności towarów. Konkurencyjność wynikająca z szybkości obrotu kapitału, niskich kosztów transportu i poziomu kultury obsługi klientów.
4. Marketingowe	Kompleksowo prowadzony marketing, właściwa reklama i promocja sprzedaży, serwis gwarancyjny i pogwarancyjny. Konkurencyjność firm stanowi efekt prowadzenia badań i analizy rynku oraz podjęcia prawidłowych przedsięwzięć adaptacyjnych.
5. Pozycja na rynku: znak firmowy, patenty, <i>goodwill</i> przedsiębiorstwa i ochrona <i>property rights</i> oraz unikalność produktów	Czynniki te generują popyt oraz przywiązanie do firmy klientów bez konieczności prowadzenia szeroko zakrojonego marketingu. Konkurencyjność firmy, jej utrzymywanie i poprawa pozycji na rynku wymaga realizacji przez nią strategii zróżnicowania (i) lub strategii koncentracji.
6. Metody i style zarządzania	Kompetencje kadry wynikające z <i>learning by doing</i> , systemów zarządzania i logistyki, ogólnej rutyny kadry należą do kluczowych czynników współcześnie decydujących o utrzymaniu przewagi konkurencyjnej.
7. Zasoby wiedzy i informacji	Wiedza, zwłaszcza tzw. wiedza <i>tacit</i> będąca czymś w rodzaju <i>know-how</i> , ale w odniesieniu do poczucia bytu idei, sprawności zatrudnionych jest trudna do przekazania, lecz połączona z wiedzą <i>explicite</i> może stanowić klucz do wszelkich nowatorskich rozwiązań. Wykorzystanie jej wymaga zastosowania zdecentralizowanych metod zarządzania. Właściwy system informacji umożliwiający gromadzenie i przetwarzanie danych: o dostawcach, odbiorcach i konkurentach jest istotnym czynnikiem kreującym jedno z ww. źródeł konkurencyjności.
8. Odstęp czasowy między działaniami i kontradziałaniami oraz rozliczanie tych reakcji w czasie	Czynnik czasu jest decydujący, gdyż skłania przedsiębiorstwo do podjęcia działań konkurencyjnych, dając możliwość osiągnięcia przejściowych zysków zanim te działania zostaną zneutralizowane przez reakcję rywali. Wielkość zysku zależy od wyprzedzenia tendencji rynkowych i od szybkości reagowania na potrzeby klientów. Gwarancją jego osiągnięcia jest wprowadzenie nowych wyrobów na rynek, wytwarzanie produkcji na ściśle określony czas ( <i>just in time</i> ), wysoka jakość wyrobów i ich nowoczesność itd. Czynnik czasu, tj. jego wykorzystanie, jest zatem bardzo istotnym nowym źródłem przewagi konkurencyjnej.
9. Związek z otoczeniem zewnętrznym (z zagranicą) i charakter polityki gospodarczej państwa	Na kształtowanie szeroko rozumianej konkurencyjności mają wpływ także czynniki o charakterze makroekonomicznym, takie jak: polityka ekonomiczna rządu, w tym polityka przemysłowa i innowacyjna, monetarna i fiskalna, podatki, rynki kapitałowe, oszczędności, zagraniczna polityka handlowa. Osiągnięcie konkurencyjności, zwłaszcza pozacenowej, wymaga od uczestników procesów rynkowych dużej wrażliwości i zdolności antycypacyjnych oraz absorpcyjno-adaptacyjnych przemian strukturalno-innowacyjnych na rynku krajowym i międzynarodowym.

Z. Pierścionek, analizując konkurencyjność (przedsiębiorstwa, sektora, grona, gospodarki narodowej), wyróżnia następujące determinanty:

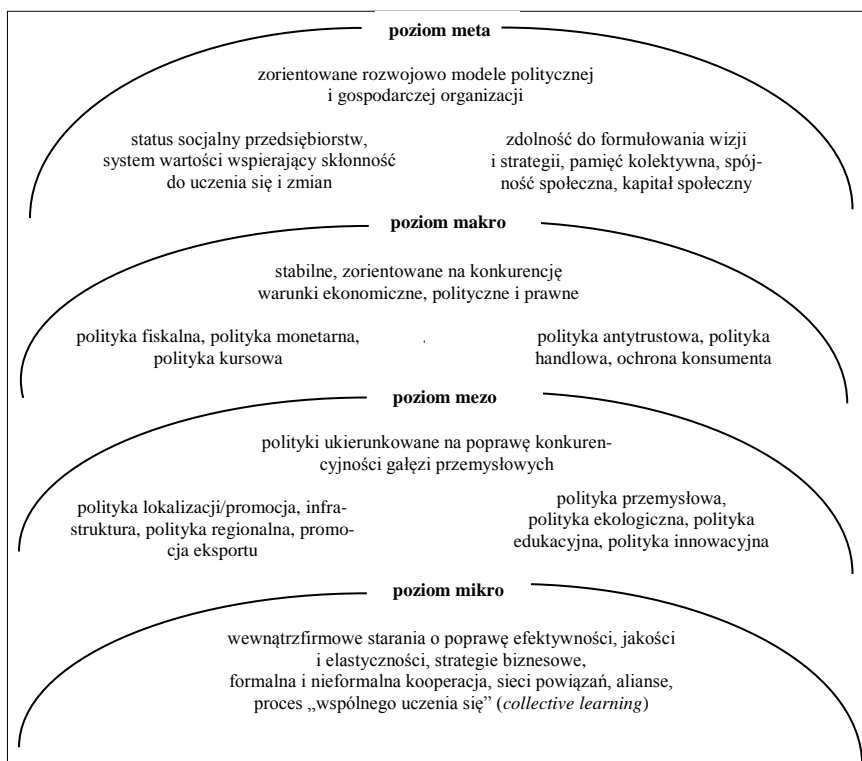
- czynniki sfery realnej (zasoby siły roboczej, maszyny i urządzenia, technologie, produkty, zasoby finansowe),
- czynniki sfery regulacji (formy organizacyjne, formy prawne, formy własnościowe) [Pierścionek 2003 za: Majchrzak 2012: 120].

H.G. Adamkiewicz-Drwiłło dokonała podziału determinant konkurencyjności przedsiębiorstwa w oparciu o dwa kryteria, tj. rodzaj podejmowanych decyzji oraz rynkowy charakter [Majchrzak 2012: 118]. Ze względu na rodzaj podejmowanych decyzji wyodrębniła:

- czynniki wewnętrzne, tj.: charakter własności przedsiębiorstwa, system organizacji i zarządzania, marketing, a w szczególności *public relation*, czyli kształtowanie wizerunku firmy, kwalifikacje pracowników, decyzje produkcyjne, w tym dotyczące wolumenu produkcji i poziomu kosztów,
- czynniki zewnętrzne, np.: normy techniczne, normy ekologiczne, normy prawne.

Natomiast uwzględniając ich rynkowy charakter, wyodrębniła:

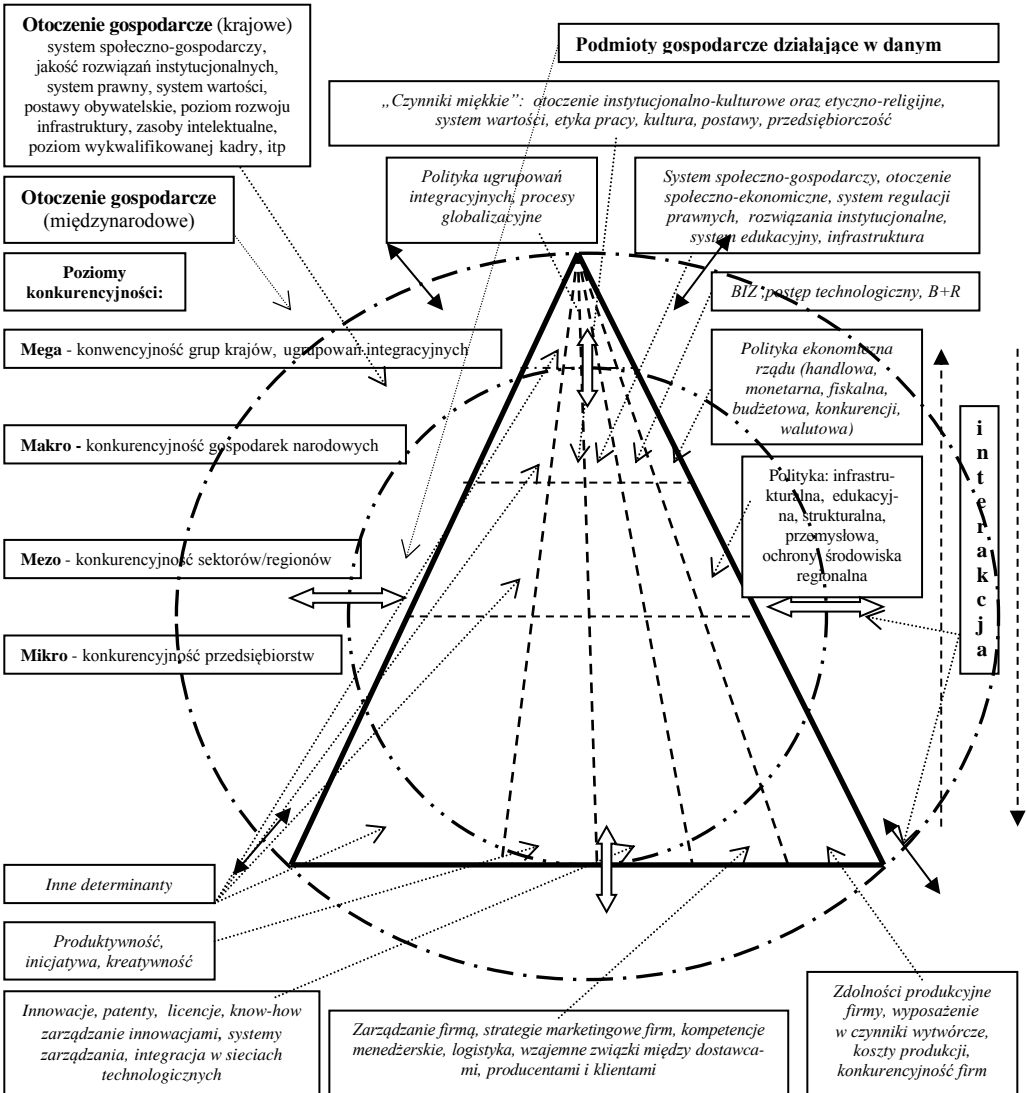
- czynniki o charakterze rynkowym, tj. (wolumen oferty rynkowej, cena oferowanych dóbr, ich jakość, warunki sprzedaży),
- czynniki o charakterze pozarynkowym, np. postęp techniczny.



**Rys. 4. Determinanty konkurencyjności według poziomów analitycznych**

Źródło: Meyer-Steamer 2008: 3 za: Golejewska 2012: 12

Meyer-Stamer podzielił determinanty konkurencyjności według czterech poziomów analitycznych, tj.: mikro, mezo, makro i meta. Wśród czynników konkurencyjności na poszczególnych poziomach agregacji jest wiele determinant kształtujących szeroko rozumiane otoczenia gospodarcze sprzyjające przedsiębiorstwom we wroście konkurencyjności [Meyer-Steamer 2008: 3 za: Golejewska 2012: 12].



Rys. 5. Holistyczna piramida determinant konkurencyjności

Źródło: Kowalczyk 2011: 202

Holistyczna piramida determinant konkurencyjności również składa się z czterech poziomów analitycznych, tj.: mikro (przedsiębiorstw), mezo (sektorów/regionów), makro (gospodarek narodowych) oraz mega (grup krajów, ugrupowań integracyjnych). Konkurencyjność na każdym z ww. poziomów jest wypadkową wszystkich determinant

oddziałujących z różnym natężeniem na określoną zbiorowość podmiotów gospodarczych w danym okresie. Siła oddziaływania poszczególnych determinant zależy od warunków gospodarczych oraz od poziomu rozwoju społeczno-gospodarczego danego regionu. W analizie konkurencyjności zwrócono uwagę zarówno na interakcje między otoczeniem gospodarczym a przedsiębiorstwami, działającymi w danej gospodarce, jak i na wzajemną interakcję zachodzącą między poszczególnymi determinantami konkurencyjności na wszystkich poziomach analizy, gdyż powyższe płaszczyzny konkurencyjności wzajemnie się przenikają, warunkują i implikują. Konkurencyjność na poziomie mikroekonomicznym przekłada się na konkurencyjność mezo, makro oraz mega, gdyż konkurencyjne przedsiębiorstwo jest elementem większej zbiorowości, niemniej jednak konkurencyjność na poziomach wyższych nie jest zwykłą sumą konkurencyjności przedsiębiorstw [Kowalczyk 2011: 202–203].

Wśród istotnych czynników determinujących konkurencyjność przedstawiana jest polityka ekonomiczna rządu, która w znacznym zakresie kształtuje otoczenie gospodarcze. W. Bieńkowski zauważa, iż wpływ polityki rządu na konkurencyjność jest niemal zawsze istotny, gdyż wynika on z faktu ciągle jeszcze centralnej roli rządu w stwarzaniu swym podmiotom gospodarczym i krajowi jako całości optymalnych warunków do działania i rozwoju [Bieńkowski 2001: 55]. Polityka gospodarcza wywiera wpływ na konkurencyjność na dwóch głównych poziomach, tj. mikroekonomicznym (poziom przedsiębiorstw) i makroekonomicznym (poziom całej gospodarki) [Kowalski, Zenka 2009: 210].

## Zakończenie

Przedstawione w niniejszym artykule rozważania wskazują na złożoność problematyki badawczej dotyczącej analizy wpływu otoczenia przedsiębiorstwa na konkurencyjność. Z przeprowadzonego przeglądu literatury przedmiotu wynika, iż w różnych klasyfikacjach determinant konkurencyjności szeroko rozumiane otoczenie gospodarcze stanowi istotny ich element. Konkurencyjność podmiotów gospodarczych w znacznym stopniu współtworzona jest przez stabilne krajowe otoczenie gospodarcze. W ramach otoczenia gospodarczego wyodrębnia się m.in.: makrootoczenie – obejmujące ogólne czynniki ekonomiczne, mezootoczenie – obejmujące czynniki oddziałujące na przedsiębiorstwa w układzie regionalnym, i mikrootoczenie – obejmujące sytuację konkurencyjną przedsiębiorstwa. Poszczególne poziomy otoczenia gospodarczego wpływają na podmioty gospodarcze z różnym natężeniem. Pomimo iż otoczenie gospodarcze stwarza przedsiębiorstwom szanse rozwoju oraz możliwości wzrostu konkurencyjności, jednocześnie stawia przed nimi pewne wymogi i ograniczenia. Dodatkowo w związku z intensyfikacją procesów globalizacyjnych, umiędzynarodowieniem gospodarki oraz przynależnością kraju do różnych ugrupowań integracyjnych konkurencyjność podmiotów gospodarczych determinowana jest również przez międzynarodowe otoczenie gospodarcze.

Na otoczenie przedsiębiorstwa składają się wszystkie czynniki funkcjonujące w otoczeniu zewnętrznym. Wywierają one określony wpływ na działalność prowadzoną przez dany podmiot gospodarczy poprzez stałe wchodzenie z nim w różnego

rodzaju interakcje. Każde przedsiębiorstwo jest systemem otwartym, tzn. ciągle pozostaje w interakcjach z otoczeniem gospodarczym, które stymuluje jego rozwój. W gospodarce systematycznie dochodzi do interakcji zarówno pomiędzy podmiotami gospodarczymi a krajowym otoczeniem gospodarczym, jak i pośrednio między przedsiębiorstwami a międzynarodowym otoczeniem gospodarczym. W wyniku wzajemnej interakcji nie tylko otoczenie gospodarcze ma istotny wpływ na podmioty gospodarcze, ale również przedsiębiorstwa wpływają bezpośrednio lub pośrednio na kształtowanie otoczenia zewnętrznego.

Poprzez działanie w stabilnym otoczeniu gospodarczym oraz instytucjonalnym przedsiębiorstwo ma możliwość wzrostu i polepszenia swojej pozycji konkurencyjnej zarówno w stosunku do podmiotów krajowych, jak i zagranicznych. Konkurencyjność jest wypadkową oddziaływania zróżnicowanych czynników, których działanie ma charakter synergiczny i kompleksowy, wywołując skutki we wszystkich sferach funkcjonowania zarówno podmiotu gospodarczego, regionu, jak i państwa. Z przeprowadzonej w niniejszym artykule analizy wynika, że otoczenie gospodarcze stanowi istotną determinantę konkurencyjności, gdyż decyduje o specyfice funkcjonowania i ewentualnego sukcesu każdego przedsiębiorstwa. Zatem istotnym jest rozpoznanie i zrozumienie, w jakim środowisku funkcjonuje dany podmiot gospodarczy.

## Bibliografia

- Alarcon A.L., 2004, *Regional Competitiveness; the need for coordination between public and private action* [in:] *Emerging Markets. Social, Political and Economic Challenges*, ed. S. Rudolf, University Press, Łódź.
- Bąk M., 2011, *Ekonomiczne czynniki otoczenia przedsiębiorstwa a składniki majątku niewidzialnego*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, nr 668, *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, nr 41/2011, [http://www.wneiz.pl/nauka\\_wneiz/frfu/41-2011/FRFU-41-23.pdf](http://www.wneiz.pl/nauka_wneiz/frfu/41-2011/FRFU-41-23.pdf) [dostęp: 13.11.2015 r.].
- Bieńkowski W., 2001, *Polityka ekonomiczna i jej wpływ na konkurencyjność gospodarki we współczesnym świecie. Wnioski dla Polski* [w:] *Konkurencyjność gospodarki Polski w dobie integracji z Unią Europejską i globalizacji*, t. I, red. J. Bossak, W. Bieńkowski, Instytut Gospodarki Światowej, Kolegium Gospodarki Światowej SGH, Warszawa.
- Bieńkowski W., Sadza P., 2000, *Rola instytucji w poprawie konkurencyjności gospodarki – zadania dla rządu* [w:] *Konkurencyjność gospodarki polskiej a rola państwa przed akcesją do Unii Europejskiej*, red., H. Podedworny, J. Grabowiecki, H. Wnorowski, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok.
- Bossak J., 2000, *Międzynarodowa konkurencyjność gospodarki polskiej – ujęcie instytucjonalne* [w:] *Konkurencyjność gospodarki polskiej a rola państwa przed akcesją do Unii Europejskiej*, red. H. Podedworny, J. Grabowiecki, H. Wnorowski, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok.
- Bossak J., 2001, *Międzynarodowa konkurencyjność gospodarki kraju i przedsiębiorstwa. Zagadnienia teoretyczne i metodologiczne* [w:] *Konkurencyjność gospodarki Polski w dobie integracji z Unią Europejską i globalizacji*, t. I, red. J. Bossak, W. Bieńkowski, Instytut Gospodarki Światowej, Kolegium Gospodarki Światowej SGH, Warszawa.
- Chesnais F., 1988, *Technical Cooperation Agreements between Firms*, „STI-Review”, no. 4.
- Dołęgowski T., 2000, *Konkurencyjność a procesy integracyjne w Europie*, Kolegium Gospodarki Światowej, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.

- Dołęgowski T., 2001, *Instytucje a rozwój gospodarczy i konkurencyjność* [w:] *Konkurencyjność gospodarki Polski w dobie integracji z Unią Europejską i globalizacji*, t. I, red. J. Bossak, W. Bieńkowski, Instytut Gospodarki Światowej, Kolegium Gospodarki Światowej SGH, Warszawa.
- Golejewska A., 2012, *Kapitał ludzki, innowacje i instytucje a konkurencyjność regionów Europy Środkowej i Wschodniej*, z. 49, Centrum Europejskie Natolin, Warszawa, [http://www.natolin.edu.pl/pdf/zeszyty/Natolin\\_Zeszyty\\_49.pdf](http://www.natolin.edu.pl/pdf/zeszyty/Natolin_Zeszyty_49.pdf) [dostęp: 05.05.2015 r.].
- Grzenkowicz N., 2008, Kowalczyk J., Kusak A., Podgórski Z., Ambroziak M., *Podstawy funkcjonowania przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.
- Hämäläinen T.J., 2003, *National Competitiveness and Economic Growth. The Changing Determinants of Economic Performance in the World Economy*, Edward Elgar, Cheltenham.
- Industrial Competitiveness*, 1996, OECD, Paris.
- Jagiello E.M., 2008, *Strategiczne budowanie konkurencyjności gospodarki*, Wydawnictwo POLTEXT, Warszawa.
- Kot J., *Przegląd podstawowych pojęć w zakresie innowacji i konkurencyjności regionalnej*, [www.ujk.edu.pl/iekon/zport/raport/Kot.doc](http://www.ujk.edu.pl/iekon/zport/raport/Kot.doc) [dostęp: 05.05.2015 r.].
- Kotyński J., 2002, *Competitiveness of the Polish Economy in the Enlarged UE Internal Market*, „Discussion Papers of IKC”, no. 83.
- Kowalczyk A., 2011, *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne a konkurencyjność gospodarki Polski* [w:] *Ekonomia-Polityka-Etyka*, t. V, red. A.F. Bocian, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok.
- Kowalczyk A., 2015, *Konkurencyjność regionów – wybrane zagadnienia* [w:] *Globalizacja-Polityka-Etyka*, red. A.F. Bocian, (referat oddano do druku).
- Kozioł K., 2010, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa na poziomie makrootoczenia*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania”, nr 17, [http://www.wneiz.pl/nauka\\_wneiz/sip/sip17-2010/SiP-17-6.pdf](http://www.wneiz.pl/nauka_wneiz/sip/sip17-2010/SiP-17-6.pdf) [dostęp: 13.11.2015 r.].
- Kowalski T., Zenka D., 2009, *Wpływ polityki gospodarczej na konkurencyjność* [w:] *Kompendium wiedzy i konkurencyjności*, red. M. Gorynia, E. Łąźniewska, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Krugman P., 1994, *Competitiveness: A Dangerous Obsession*, „Foreign Affairs” 73, no. 2.
- Lubiński M., Michalski T., Misala J., 1995, *Międzynarodowa konkurencyjność gospodarki. Pojęcie i sposób mierzenia*, IRiSS, seria „Raporty. Studia nad Konkurencyjnością”, nr 38, Warszawa.
- Majchrzak M., 2012, *Konkurencyjność przedsiębiorstw podsektora usług biznesowych w Polsce. Perspektywa mikro-, mezo- i makroekonomiczna*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa.
- Mantura W., 2001, *Systematyzacja czynników konkurencyjności przedsiębiorstwa przemysłowego*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej”, Organizacja i Zarządzanie, nr 32, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań.
- Mantura W., 2002, *Uwarunkowania sukcesu przedsiębiorstwa w zmiennym otoczeniu* [w:] *Problemy wdrażania strategii rozwoju woj. wielkopolskiego*, red. E. Skawińska, PTE Oddział w Poznaniu, Poznań.
- Messner D., 1993, *Shaping Competitiveness in the Chilean Wood-Processing Industry*, „Cepal Review”, no. 49.
- Meyer-Steamer J., January 2008, *Systemic Competitiveness and Local Economic Development*, Paper for Publication in Shamim Bodhanya (ed.), *Large Scale Systemic Change: Theories, Modelling and Practices*, Duisburg.
- Miciuła I., 2013, *Globalne uwarunkowania funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstw*, [http://zif.wzr.pl/pim/2013\\_1\\_2\\_12.pdf](http://zif.wzr.pl/pim/2013_1_2_12.pdf) [dostęp: 13.11.2015 r.].
- Misala J., 2001, *Istota i mierniki międzynarodowej konkurencyjności gospodarki w świetle teorii wymiany międzynarodowej* [w:] *Konkurencyjność gospodarki Polski w dobie integracji z Unią Europejską i globalizacji*, t. I, red. J. Bossak, W. Bieńkowski, Instytut Gospodarki Światowej, Kolegium Gospodarki Światowej SGH, Warszawa.
- Misala J., 2007, *Międzynarodowa zdolność konkurencyjna i międzynarodowa konkurencyjność gospodarki narodowej. Podstawy teoretyczne*, Politechnika Radomska, Radom.

- North D., 1990, *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Pejovich S., 1995, *Economic Analysis of Institutions and Systems*, Kluwer Academic Publisher, Dordrecht.
- Pierścionek Z., 2003, *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Porter M.E., 1990, *The Competitive Advantage of Nations*, The Free Press, New York.
- Raiser M., 1997, *Informal Institution, Social Capital and Economic Transition: Reflection on a Neglected Dimension*, „EBRD Working Papers”, no. 25.
- Sudoł S., 2006, *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Zarządzanie przedsiębiorstwem*. PWE, Warszawa.
- Ślusarczyk B.L., 2009, *Determinanty międzynarodowej pozycji konkurencyjnej gospodarki polskiej w okresie transformacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów.
- Sölvell Ö., Lindqvist G., Ketels Ch., 2003, *The Cluster Initiative Greenbook*, Ivory Tower AB, Stockholm.
- Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R.Jr, 2001, *Kierowanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- The Competitiveness of Transition Economies*, 1998, OECD, „OECD Proceedings”, Paris.
- The Global Competitiveness Report 2008–2009*, 2008, World Economic Forum, Geneva, <http://www.weforum.org> [dostęp: 02.02.2009 r.].
- Urbanowska-Sojkin E., 2004, *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Wach K., 2004, *Istota otoczenia regionalnego w funkcjonowaniu małych i średnich przedsiębiorstw*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu”, nr 1023/2004, *Gospodarka lokalna i regionalna w teorii i praktyce*, [http://www.researchgate.net/publication/260192459\\_Istota\\_otoczenia\\_regionalnego\\_w\\_funkcjonowaniu\\_maych\\_i\\_rednich\\_przedsiębiorstw](http://www.researchgate.net/publication/260192459_Istota_otoczenia_regionalnego_w_funkcjonowaniu_maych_i_rednich_przedsiębiorstw) [dostęp: 13.11.2015 r.].
- Żukrowska K., 1995, *Umiejdzynarodowienie produkcji a konkurencyjność* [w:] *Międzynarodowa konkurencyjność gospodarki Polski – uwarunkowania i perspektywy*, Instytut Rozwoju i Studiów Strategicznych, seria „Raporty. Studia nad Konkurencyjnością”, Warszawa.
- Żukrowska K., 2001, *Konkurencyjność systemowa w procesie transformacji. Przykład Polski* [w:] *Konkurencyjność gospodarki Polski w dobie integracji z Unią Europejską i globalizacji*, t. I, red. J. Bossak, W. Bieńkowski, Instytut Gospodarki Światowej, Kolegium Gospodarki Światowej SGH, Warszawa.
- Żurek J., 2007, (red.) *Przedsiębiorstwo, zasady działania, funkcjonowanie, rozwój*, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.

## Economic environment as a determinant of competitiveness

### Summary

The purpose of this article is to determine the importance of the widely understood economic environment in increasing the competitiveness of enterprises through a literature review. It is important to recognize and understand how the economic environment determines the competitiveness of enterprises. According to the literature the economic environment is an important determinant of competitiveness, because has a definite impact on the activity carried out by the company. Each business entity is an open system, which means, that it still remains in interactions with the economic environment that stimulates its development. By acting in a stable economic environment, enterprises have the opportunity to grow and improve their competitive position both in relation to domestic and foreign entities.

Key words: economic environment, competitiveness, determinants of competitiveness