

KONKURENCYJNOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTW W DOBIE KRYZYSU GOSPODARCZEGO

Anna Walecka

Streszczenie

W dobie kryzysu gospodarczego zaobserwować można szereg niekorzystnych zjawisk ekonomicznych, takich jak: spadek PKB, zmniejszenie obrotów w handlu międzynarodowym czy wzrost bezrobocia. W obliczu tego konsumenci zmuszeni są do oszczędności, a przedsiębiorstwa borykają się z poważnym problemem utrzymania się na rynku. Muszą zatem walczyć o swoją pozycję. Aby było to możliwe muszą zdawać sobie sprawę z czynników determinujących konkurencyjność przedsiębiorstw i podejmować takie działania, w wyniku których mają szansę nie tylko na istnienie w tych trudnych czasach, ale również i na rozwój.

1. Wprowadzenie

Każde przedsiębiorstwo, bez względu na wielkość, sektor i branżę działania dąży do osiągnięcia ściśle określonego celu. Nadrzędnym celem każdej firmy jest osiągnięcie sukcesu na rynku. Można mówić o nim wówczas, gdy osiąga ona wyniki lepsze niż przeciętne w danym sektorze. Sukces ten przejawia się często w postaci większego zysku i znacznego udziału firmy w rynku.

Faktem jest, iż konkurencyjność staje się jednym z ważniejszych wyznaczników i zarazem perspektyw oceny funkcjonowania przedsiębiorstwa na rynku. Jest ona również postrzegana jako **determinanta rozwoju**¹.

Konkurowanie pomiędzy przedsiębiorstwami jest nieodłączną cechą gospodarki rynkowej. Może odbywać się na wielu płaszczyznach i przejawiać się w różnych metodach oraz formach działania, a także mieć zróżnicowane natężenie. Podobnie jak i zróżnicowany wpływ mogą mieć czynniki determinujące konkurencyjność przedsiębiorstw. Dlatego też za **cel opracowania** wybrano próbę oceny wpływu poszczególnych czynników zewnętrznych i wewnętrznych na konkurencyjność wybranych przedsiębiorstw w dobie kryzysu gospodarczego.

2. Konkurencyjność przedsiębiorstw

W dobie kryzysu gospodarczego, by utrzymać się na rynku, przedsiębiorstwa muszą umieć skutecznie konkurować. By móc to zrobić, przedsiębiorstwo powinno być **konkurencyjnym**.

¹ Patrz: Lachiewicz S., Matejun M. (red.): *Konkurencyjność jako determinanta rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2009.

Konkurencyjność stanowi pewną właściwość przypisywaną poszczególnym podmiotom gospodarczym. Jest przedmiotem analizy zarówno wewnętrznej, jak i zewnętrznej przedsiębiorstwa, która ma na celu określenie, czy dana firma ma szansę na skuteczne wejście na dany rynek.

W ogólnym ujęciu można powiedzieć, że konkurencyjność odzwierciedla potencjał firmy - zasoby, umiejętności i zdolności zapewniające przewagę nad innymi podmiotami, działającymi w tym samym sektorze. Konkurencyjność można zatem zdefiniować jako wielowymiarową cechę przedsiębiorstwa, zarówno wynikającą z jego wewnętrznej charakterystyki, jak i związaną z umiejętnością adaptacji do **zmian zachodzących w otoczeniu**. Jest to cecha określająca wyróżniające zdolności przedsiębiorstwa do podejmowania takich działań, które zapewniają stabilny i długotrwały rozwój oraz przyczyniają się do budowania wartości rynkowej. Pojęcie konkurencyjności może się odnosić zarówno do konkretnych podmiotów gospodarczych, jak i całych sektorów, gałęzi oraz całej gospodarki określonego kraju.

Jak zauważa A. Adamik, konkurencyjność to²:

- **umiejętność** realizowania działań zmierzających do podniesienia swej atrakcyjności, to dysponowanie zdolnościami i potencjałem umożliwiającymi osiągnięcie przewagi konkurencyjnej,
- **relacja** zachodząca pomiędzy strukturą rynku (wraz z występującymi nań szansami strategicznymi), a dysponowanym przez przedsiębiorstwo potencjałem, umiejętnościami i możliwościami,
- **umiejętność** konkurowania, a więc działania i przetrwania w konkurencyjnym otoczeniu,
- **odzwierciedlenie** pozycji jednego podmiotu gospodarczego (kraju, firmy, gospodarstwa domowego) w stosunku do innych podmiotów gospodarczych, poprzez porównanie jakości działania i rezultatów w kategoriach wyższości lub niższości,
- **umiejętność** dostosowania produktów do wymogów rynku i konkurencji, zwłaszcza pod względem asortymentu, jakości, ceny, jak i wykorzystania optymalnych kanałów sprzedaży i metod promocji,
- **zdolność** przedsiębiorstwa do sprostania konkurencji ze strony innych podmiotów, utrzymywania i powiększania udziałów rynkowych oraz osiągania w związku z tym odpowiednich zysków,
- **zdolność** przedsiębiorstwa do oferowania właściwych towarów i usług, o odpowiedniej jakości i cenie, we właściwym czasie, co w praktyce oznacza efektywniejsze od innych podmiotów rynkowych zaspokajanie potrzeb konsumentów.

² Adamik A.: *Spoleczna Odpowiedzialność Biznesu - strategią wspierania konkurencyjności przedsiębiorstw w dobie kryzysu gospodarczego* [w:] *Dylematy kreowania wartości przedsiębiorstw w okresie wychodzenia z kryzysu*, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, 4/2 2010, Sopot 2010, s. 320.

M.J. Stankiewicz jest zdania, że konkurencyjność przedsiębiorstw należy rozpatrywać jako system tworzony przez **cztery elementy**³:

- potencjał konkurencyjności, rozumiany jako ogół materialnych i niematerialnych zasobów przedsiębiorstwa, kluczowych kompetencji i zdolności, umożliwiających zdobycie trwałej oraz trudnej do podważenia przewagi konkurencyjnej nad rywalami;
- przewagę konkurencyjną (mającą zawsze względny charakter), którą można rozumieć jako efekt skutecznego wykorzystywania konfiguracji składników potencjału konkurencyjności umożliwiających przedsiębiorstwu generowanie atrakcyjnej oferty rynkowej i skutecznych instrumentów konkurowania;
- instrumenty konkurowania, które można określić jako świadomie i celowo wykorzystywane narzędzia i metody budowania kapitału klientów oraz kreowania wartości firmy;
- pozycję konkurencyjną, rozumianą jako osiągnięty przez przedsiębiorstwo wynik konkurowania w danym sektorze, rozpatrywany na tle wyników osiąganych przez konkurentów, innymi słowy - miejsce na skali korzyści ekonomicznych i pozakonomicznych, jakich przedsiębiorstwo dostarcza wszystkim swoim interesariuszom, w porównaniu z miejscami zajmowanymi przez konkurentów.

Wydaje się być to pełne ujęcie, odzwierciedlające szereg istotnych czynników i uwarunkowań wpływających na konkurencyjność przedsiębiorstwa w praktyce zarządzania.

Mając na uwadze powyższe podejścia, przedsiębiorstwo można więc określić mianem konkurencyjnego, gdy spełnia następujące warunki: posiada zdolność do rozwoju, osiągania korzyści, osiągania przewagi konkurencyjnej poprzez oferowanie klientom dóbr i usług spełniających ich oczekiwania.

Jest to możliwe wyłącznie wówczas, gdy przedsiębiorstwo obserwuje rynek i ma szansę wpływać na zachowania innych podmiotów, a tym samym kształtować czynniki tego otoczenia.

Biorąc pod uwagę, iż oddziaływanie różnych czynników mikrootoczenia tworzy różnorodne przyczyny **zmian w przedsiębiorstwie** poniżej przedstawiono ich charakterystykę z punktu widzenia źródeł zmian⁴.

Bodźcem do zmian w gospodarce rynkowej każdego kraju jest **konkurencja**, która pełni między innymi rolę mobilizującą inicjatywę społeczną. Wymusza ona nie tylko postęp technologiczno – techniczny, unowocześnianie wytwarzanych wyrobów, ale i tworzenie nowych form organizacji, wprowadzanie nowych technik zarządzania, podnoszenie jakości, obniżenie kosztów funkcjonowania firmy, umiejętne gospodarowanie zaciągniętymi kredytami i czujnego śledzenia stanu

³ Stankiewicz M.J.: *Istota i sposoby oceny konkurencyjności przedsiębiorstwa*, „Gospodarka Narodowa” 2000, nr 7-8, s. 79.

⁴ opracowanie na podstawie Mikołajczyk Z.: *Zarządzanie procesem zmian w organizacjach*, Wydawnictwo Górnośląskiej Wyższej Szkoły Handlowej im. W. Korfałtego, Katowice 2003, s. 26-27.

finansów przedsiębiorstwa. W czasach kryzysu (ale i w czasach stabilnej koniunktury) konkurenci przedsiębiorstwa zmuszają kadre zarządzającą do podejmowania działań, dzięki którym firma musi pokonać tę niezwykle trudną sytuację i w efekcie się rozwijać. Warto zawsze obserwować poczynania firm oferujących te same produkty i usługi, chociażby po to, by nie dać się zaskoczyć.

Zródłem inspiracji przedsiębiorstwa do zmian mogą być również **klienci**. Organizacje muszą pamiętać o tym, że ich funkcjonowanie i rozwój zależy od tego, czy ich działanie znajdzie akceptację odbiorców ich wyrobów i usług. Jak zauważa J. Otto, w warunkach nieustannie nasilającej się konkurencji zbudowanie długoterminowych opłacalnych relacji z klientem staje się możliwe jedynie poprzez jego pełną satysfakcję⁵. Właściwe rozpoznanie ich, zdobywanie i utrzymywanie staje się niezwykle ważną kwestią dla każdego przedsiębiorstwa.

Kolejnym elementem otoczenia wpływającym na funkcjonowanie przedsiębiorstwa są **dostawcy** i ich zmieniające się działania. Biorąc pod uwagę, że rezultaty pracy zależą od trzech czynników: narzędzi, surowca i człowieka, wykonującego tę pracę; wszystkie te czynniki stanowią „przedmiot wymiany” między organizacjami je wytwarzającymi i sprzedającymi a przedsiębiorstwem nabywającym określone produkty. Narzędzia i surowce obejmują zarówno maszyny i urządzenia oraz surowce i materiały do produkcji, ale także środki finansowe (niezbędny do funkcjonowania kapitał, w postaci zasobów własnych i możliwości pozyskania kredytu). Niezwykle ważne jest również posiadanie informacji umożliwiających dostosowanie decyzji kierowniczych przedsiębiorstwa do aktualnej sytuacji i potrzeb.

Niezwykle ważną rolę pełnią również różnego rodzaju **instytucje finansowe** (banki, firmy ubezpieczeniowe, fundusze inwestycyjne itd.). Szczególnie duże znaczenie posiadają także instytucje, które działają na rzecz jego stabilizacji i rozwoju. Organizacje w dużym stopniu korzystają z usług rozmaitych instytucji finansowych, aby uzyskać fundusze na prowadzenie i rozwijanie swojej działalności. Zarówno nowo powstałe, jak i od dawna istniejące przedsiębiorstwa, mogą korzystać z pożyczek krótkoterminowych na finansowanie bieżących operacji oraz z pożyczek długoterminowych na budowę nowych obiektów lub zakup urządzeń. Skuteczna współpraca z instytucjami finansowymi ma więc ogromne znaczenie. Dzięki wsparciu finansowemu przedsiębiorstwo może wprowadzić pewne innowacje i wychodzić naprzeciw potrzebom klientów.

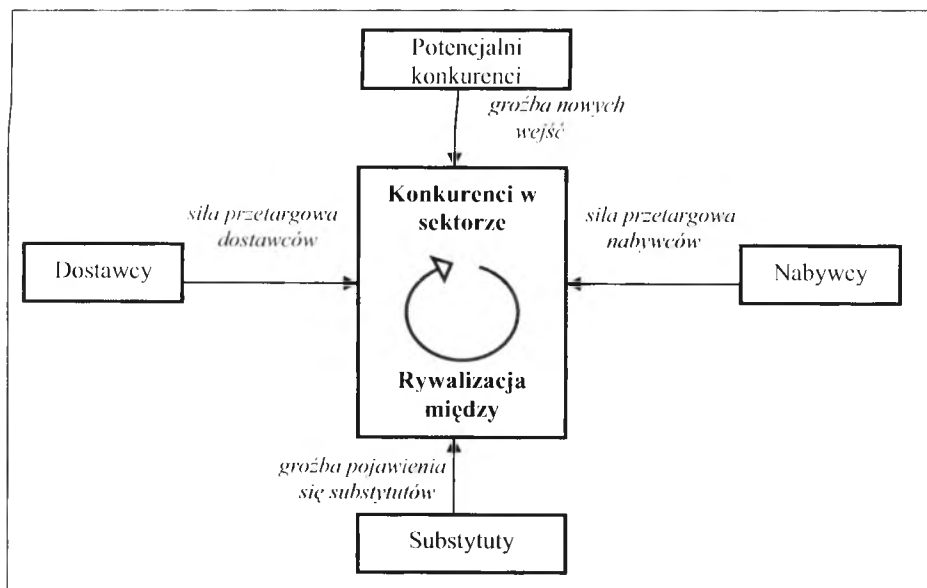
Wszystkie opisane powyżej czynniki mogą mieć niezwykle istotny wpływ na funkcjonowanie i kształtowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w dobie kryzysu.

Chociaż dla organizacji niezwykle istotne jest diagnozowanie potencjału tkwiącego w jej wnętrzu, mocnych i słabych stron przedsiębiorstwa, punktem wyjścia dla kształtowania działań konkurencyjnych jest **spojrzenie całościowe**, holistyczne a nie ograniczanie się do „czubka własnego nosa”. Istotą jest spojrzenie na zewnątrz, zwrócone ku najważniejszym grupom interesów związanych z firmą oraz określenie przedmiotu zmian i tego, jaki będą one miały wpływ na nasze przedsiębiorstwo. Wiąże się to ze zidentyfikowaniem tych najważniejszych trendów

⁵ Otto J.: *Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie*, C.H. Beck, Warszawa 2004, s. 73.

i problemów, na które organizacja jest szczególnie wrażliwa. Narzędziem wspomagającym kadre kierowniczą w analizie otoczenia celowego jest jedna z najbardziej popularnych metod analizy sektorowej, czyli opracowany przez M. E. Portera model analizy źródeł wpływu na organizację, nazywany często analizą pięciu sił konkurencji M. Portera (rysunek 1)⁶.

Rysunek 1. Czynniki określające pozycję firmy na rynku i atrakcyjność branży według M. E. Portera



Źródło: opracowanie na podstawie Porter M. E., *Strategia konkurencji*, PWE, Warszawa 1992, s. 22.

Model Portera dokonuje podziału wpływu wywieranego przez różne czynniki otoczenia bliższego organizacji na następujące rodzaje wpływów⁷:

- groźba wejścia – żadna firma działająca na rynku nigdy nie jest do końca wolna od groźby pojawienia się na rynku nowych konkurentów; firma może temu zapobiec, podejmując szereg działań mających na celu ustanowienie barier wejścia dla konkurencji,
- wzrost rywalizacji między konkurentami – wewnątrz sektora istnieje określony układ sił między działającymi już w nim firmami, np. próby naruszenia istniejącej równowagi,

⁶ Oczywiście jest, że narzędzi analizy otoczenia jest wiele. W dobie kryzysu gospodarczego, obok omawianej analizy otoczenia celowego, należy obserwować również otoczenie ogólne czy regionalne. Niezwykle istotna jest również permanentna analiza sytuacji wewnętrznej przedsiębiorstwa.

⁷ Błaszczuk W. (red.): *Metody organizacji i zarządzania. Kształtowanie relacji organizacyjnych*, PWN, Warszawa 2008, s. 20.

- siła przetargowa nabywców i dostawców – wpływy, jakie wywierają obie grupy na organizację, są bardzo do siebie podobne, a ich charakter odzwierciedla te siły. Podobnie, jak to ma miejsce w poprzednich przypadkach, grupy te wpływają na organizację, zmuszając ją do podejmowania określonych kroków,
- groźba substytucji – obecność na rynku wyrobów substytucyjnych w znacznym stopniu ogranicza zyski w danym sektorze. Firmy są skłonne przedsięwziąć szereg kroków, aby zapewnić sobie zadowalający poziom zysków i przeciwstawić się pojawieniu się na rynku zwłaszcza takich wyrobów substytucyjnych, które w pełni potrafią zastąpić dany wyrób.

Warto zaznaczyć, iż nie tylko poszczególne elementy otoczenia zewnętrznego, takie jak sytuacja na rynku, podlegają gwałtownym zmianom. Także przepuszczalność „membrany” pomiędzy organizacją a jej otoczeniem wzrasta, na przykład w związku z faktem zlecania przez przedsiębiorstwa realizacji określonych usług zewnętrznym kooperantom. Nie można także myśleć o poszczególnych aspektach otoczenia zewnętrznego w oderwaniu od innych. Ci, którzy dawniej byli klientami, dziś stają się konkurentami, dostawcy – partnerami, a konkurenci – współnikami w ramach spółek joint – venture czy aliansów strategicznych.

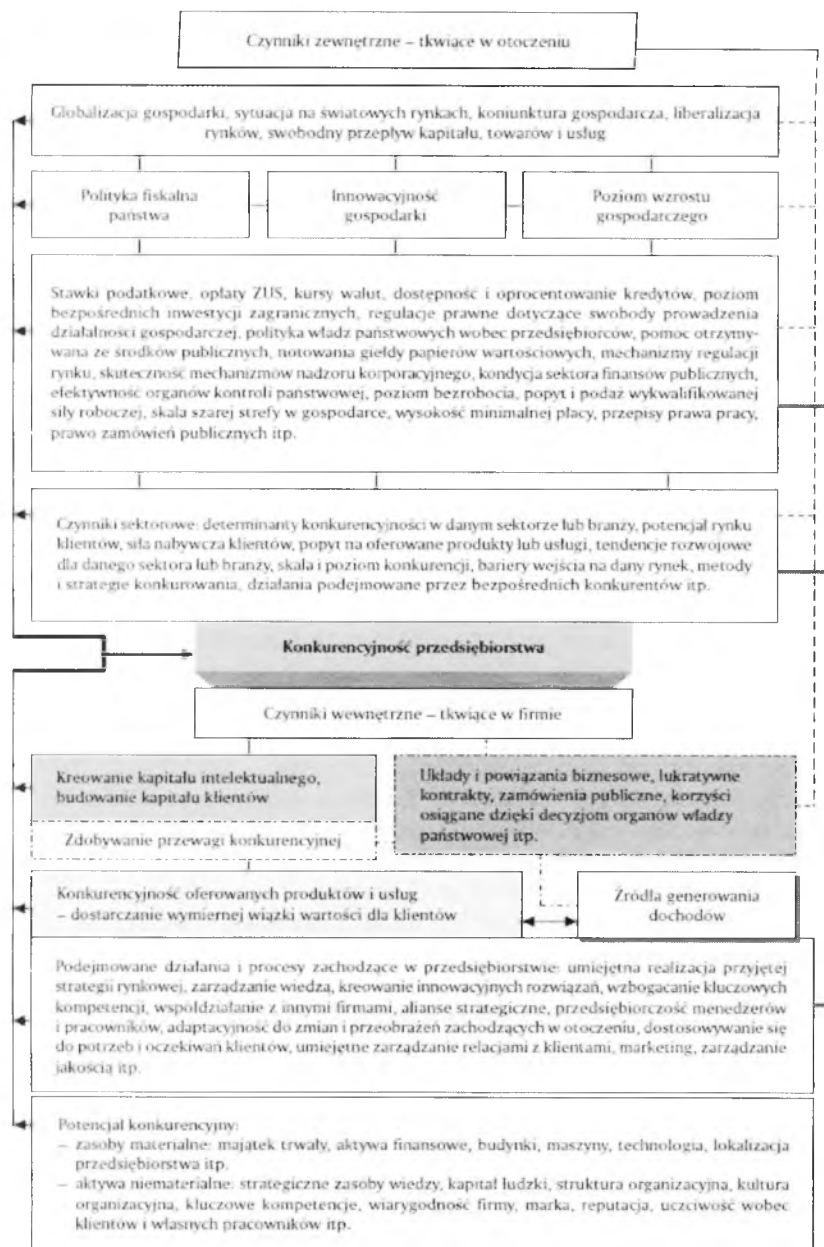
Tak więc przedsiębiorstwo musi stale dokonywać analizy struktury sektora i dopasowywać swoją strategię, aby nie stracić już zdobytej pozycji. Wszelkie zmiany i ewolucja sektora związane są bezpośrednio ze zmianami strukturalnymi źródeł konkurencji, dlatego też zmiany w sektorze mają znaczenie strategiczne i powinny być brane pod uwagę podczas tworzenia przez przedsiębiorstwo strategii konkurencji.

3. Czynniki wpływające na konkurencyjność przedsiębiorstw w świetle badań własnych

Zgodnie w przytoczoną wcześniej definicją M.J. Stankiewicza czynniki, które wpływają na konkurencyjność przedsiębiorstw, rozpatrywać należy w kompleksowym ujęciu, dostrzegając ich wzajemne powiązania oraz współzależność. 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, potwierdzone w praktyce zarządzania przedsiębiorstwem.

Odzwierciedleniem wybranych determinant, występujących w otoczeniu rynkowym, uwzględniającym również czynniki wewnętrzne przedsiębiorstwa jest model zaproponowany przez W. Walczaka. Przedstawiono go na rysunku 2.

Rysunek 2. Czynniki wpływające na konkurencyjność przedsiębiorstwa



Źródło: W. Walczak, *Analiza czynników wpływających na konkurencyjność przedsiębiorstw*, c-mentor, nr 5(37)/2010.

W ślad za autorem, warto zwrócić uwagę na fakt, iż w przytaczanym modelu:

- konkurencyjność jest traktowana w ujęciu procesowym jako pochodna synergicznego oddziaływania zintegrowanej wiązki wzajemnie połączonych ze sobą czynników zewnętrznych i wewnętrznych oraz podejmowanych przez przedsiębiorstwo działań,
- konkurencyjność współczesnych przedsiębiorstw jest bezpośrednio zależna od uwarunkowań i determinant konkurencyjności dla danego sektora, a także pozostaje pod wpływem sytuacji gospodarczej w danym kraju oraz koniunktury na światowych rynkach,
- możliwość podejmowania przez przedsiębiorstwo działań zmierzających do poprawy poziomu konkurencyjności jest w znacznej mierze zależna od czynników występujących w otoczeniu,
- zdobywanie przewagi konkurencyjnej może być rezultatem konkurencyjności rynkowej oferowanych produktów i usług, ale również efektem układów i powiązań polityczno-biznesowych, dzięki lukratywnym zleceniom czy zamówieniom publicznym.

Chcąc zweryfikować wyżej wymieniony model w Katedrze Zarządzania Politechniki Łódzkiej przeprowadzono badania, dotyczące konkurencyjności przedsiębiorstw w dobie kryzysu gospodarczego.

Badaniami objęto grupę 70 menedżerów firm województwa łódzkiego różnej wielkości. W badaniach tych zastosowano metodę wywiadu skategoryzowanego, kwestionariuszowego. Narzędziem badawczym był przygotowany kwestionariusz wywiadu.

Respondentami byli głównie menedżerowie, posiadający wykształcenie wyższe ekonomiczne lub techniczne. Zdecydowana większość z nich to osoby w przedziale wiekowym 31-40 lat oraz powyżej 50 lat. W badaniach wzięło udział 41 kobiet oraz 29 mężczyzn, były to osoby zatrudnione przede wszystkim na umowę o pracę (44 osoby) lub właściciele firm (23 osoby).

Szczegółową charakterystykę osób biorących udział w badaniach przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Charakterystyka respondentów biorących udział w badaniach

Płeć	N	%
kobieta	41	59%
mężczyzna	29	41%

Wiek	N	%
do 30 lat	6	9%
31-40 lat	29	41%
41-50 lat	14	20%
pow. 50 lat	21	30%

Stanowisko	N	%
wyższego szczebla	60	86%
średniego szczebla	9	13%
niższego szczebla	1	1%
Stan cywilny	N	%
panna/kawaler	9	13%
mężatka/zonaty	54	77%
wolny związek	7	10%

Wykształcenie	N	%
wyższe	40	57%
średnie	27	39%
zawodowe	3	4%

Kierunek	N	%
ekonomiczne	36	51%
techniczne	27	39%
inne	7	10%

Posiadane dzieci	N	%
brak	15	21%
jedno	28	40%
dwoje	23	33%
troje i więcej	4	6%

Forma zatrudnienia	N	%
umowa o pracę	44	63%
kontrakt menedżerski	3	4%
właściciel	23	33%

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

Przedsiębiorstwa, które reprezentują respondenci to w przeważającej części podmioty z sektora MSP (firmy średnie – 28 osób, firmy mikro i małe – 28 osób), działające w sektorze usług, handlu, budownictwa i przemysłu. Szczegółową charakterystykę podmiotów biorących udział w badaniu przedstawia tabela 2.

Tabela 2. Charakterystyka podmiotów reprezentowanych przez menedżerów biorących udział w badaniach

Forma prawna	N	%
spółka z o.o.	17	24%
spółka akcyjna	3	4%
przedsiębiorstwo państwowe	4	6%
samodzielna działalność	40	57%
inna	6	9%

Forma własności przedsiębiorstwa	N	%
prywatna	60	86%
państwowa	7	10%
inna	3	4%

Wielkość podmiotu	N	%
duży	14	20%
średni	28	40%
mały	13	19%
mikro	15	21%

Sektor działania	N	%
usługi	20	29%
handel	17	24%
budownictwo	17	24%
przemysł	16	23%

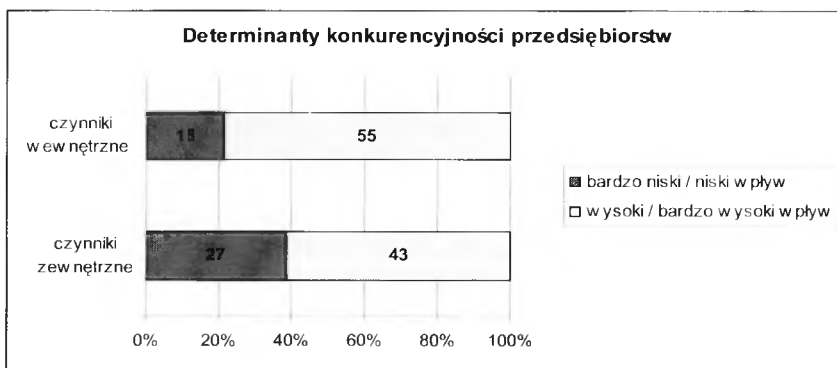
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

W ramach prowadzonych badań poproszono respondentów o określenie swojej sytuacji rynkowej. Zdecydowana większość badanych uznała, iż obecnie ocenia własną sytuację jako dość dobrą lub umiarkowaną. Biorąc pod uwagę fakt, iż

jeszcze w 2009 roku 14% badanych firm uważało się za lidera rynku, obecnie ich sytuacja uległa znacznemu pogorszeniu.

Kiedy zapytano o determinanty konkurencyjności przedsiębiorstw, zgodnie z modelem, wskazano dwie grupy czynników: zewnętrzne i wewnętrzne. Ich wpływ na kształtowanie konkurencyjności badanych firm – zgodnie z samoocena – przedstawia rysunek 3.

Rysunek 3. Determinanty konkurencyjności badanych firm



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

Wśród czynników wewnętrznych wpływających na konkurencyjność przedsiębiorstw badani menedżerowie wskazywali przede wszystkim na: wiedzę i umiejętności kadry kierowniczej oraz wiedzę pracowników zatrudnionych w organizacji.

Z punktu widzenia determinant zewnętrznych większe znaczenie – zdaniem badanych – odgrywają elementy otoczenia celowego niż ogólnego. Być może wynika to z możliwości jakiegokolwiek wpływania przedsiębiorstw na elementy otoczenia celowego, co zostało przedstawione wcześniej. Szczegółową strukturę odpowiedzi zawiera tabela 3.

Tabela 3. Determinanty konkurencyjności badanych przedsiębiorstw

Czynnik	Brak wskazań ⁸	% wskazań pozytywnych
Otoczenie ogólne przedsiębiorstwa		
ekonomiczne	37%	63%
międzynarodowe	56%	44%
prawne	46%	54%
demograficzne	56%	44%
społeczno kulturowe	40%	60%
polityczne	49%	51%
techniczno - technologiczne	47%	53%
Otoczenie celowe przedsiębiorstwa		
konkurenci	30%	70%
klienci	30%	70%
dostawcy	34%	66%
regulatorzy	41%	59%
organizacje pracownicze	43%	57%
właściciele	33%	67%
sojusznicy strategiczni	41%	59%
Otoczenie wewnętrzne – wybrane zasoby przedsiębiorstwa		
wiedza i umiejętności kadry kierowniczej	29%	71%
wiedza pracowników	30%	70%
polityka karier zawodowych	37%	63%
kultura organizacyjna	34%	66%
wizerunek firmy	34%	66%
zasoby materialne i finansowe (majątek firmy)	33%	67%

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

Jak wynika z tabeli 3 najistotniejszą grupą czynników determinujących konkurencyjność przedsiębiorstw są jego zasoby. Średnio 67% badanych uznało, iż jest to ważny czynnik kształtujący konkurencyjność przedsiębiorstwa. W grupie tej, za najważniejszą uznano wiedzę i umiejętności, zarówno kadry kierowniczej, jak i pracowników organizacji. Jest to tym bardziej ważne, iż – jak zaznaczyli badani – aby być konkurencyjnym, należy zawsze starać się dostosowywać się do potrzeb

⁸ **Brak wskazań** oznacza, iż dla takiego odsetka badanych dana cecha jest w ogóle nie istotna z punktu widzenia podejmowanych działań zaradczych. Badani mieli do wyboru wartości: 0 – brak istotności, 1 – słaby wpływ czynnika, 2 – niski, 3 – wysoki, 4 – bardzo wysoki wpływ czynnika.

klientów, co często jest możliwe w przypadku wykorzystania ogromnego potencjału tkwiącego w przedsiębiorstwie i jego pracownikach⁹.

4. Podsumowanie

Choć w sytuacji kryzysu gospodarczego wykorzystanie potencjału tkwiącego w przedsiębiorstwie jest z pewnością nieco trudniejsze, niż w warunkach stabilnej koniunktury, kryzys nie jawi się wyłącznie jako zjawisko negatywne. Często jest on **szansą na lepsze jutro**, motorem do działania, wyzwala bowiem uspioną energię, kreatywność i odwagę. Zmusza zarówno kadrę kierowniczą przedsiębiorstw, jak i ich pracowników do przedsiębiorczości, kreatywności i inwencji twórczej. Zmusza firmy do tego, by poprzez optymalne wykorzystanie ich materialnych i niematerialnych zasobów, świadomie wykorzystywały narzędzia i metody budowania kapitału klientów oraz kreowania wartości firmy. Dzięki temu będą w stanie osiągnąć właściwą pozycję na rynku.

Aby było to jednak możliwe kadra kierownicza przedsiębiorstw musi pamiętać o wnikliwej obserwacji otoczenia przedsiębiorstwa, zarówno celowego, jak i ogólnego. Tylko dzięki analizie tego, co dzieje się na zewnątrz przedsiębiorstwa i reagowaniu na sytuację, bądź - w miarę możliwości - jej wyprzedzaniu, przedsiębiorstwa mogą być po prostu konkurencyjne.

COMPETITIVENESS OF ENTERPRISES IN TIMES OF ECONOMIC CRISIS

Abstract

In times of economic crisis can be observed a number of unfavorable economic phenomena, such as the drop in GDP, reduction in foreign trade and unemployment. In the face of this, consumers are forced to savings, and companies are struggling with serious problems remain on the market. Consequently, they must fight for his position. To do this they must be aware of the factors determining the competitiveness of enterprises and to take such action as a result of which they have a chance not only to the existence in these difficult times, but also on development.

⁹ Nie należy również zapominać o permanentnej obserwacji otoczenia. Tylko bowiem – zdaniem badanych – przy ciągłym monitorowaniu rynku, zwłaszcza zachowań klientów i konkurencji przedsiębiorstwo jest w stanie konkurować z innymi, a czasami wręcz, po prostu utrzymać się na rynku.

Bibliografia:

Adamik A.: *Spoleczna Odpowiedzialność Biznesu - strategią wspierania konkurencyjności przedsiębiorstw w dobie kryzysu gospodarczego* [w:] *Dylematy kreowania wartości przedsiębiorstw w okresie wychodzenia z kryzysu*, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, 4/2 2010, Sopot 2010

Błaszczyk W. (red.): *Metody organizacji i zarządzania. Kształtowanie relacji organizacyjnych*, PWN, Warszawa 2008

Lachiewicz S., Matejun M. (red.): *Konkurencyjność jako determinanta rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2009

Mikołajczyk Z.: *Zarządzanie procesem zmian w organizacjach*, Wydawnictwo Górnośląskiej Wyższej Szkoły Handlowej im. W. Korfańtego, Katowice 2003

Otto J.: *Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie*, C.H. Beck, Warszawa 2004

Porter M.E.: *Strategia konkurencji*, PWE, Warszawa 1992

Stankiewicz M.J.: *Istota i sposoby oceny konkurencyjności przedsiębiorstwa*, „Gospodarka Narodowa”, 2000, nr 7-8

Walczak W.: *Analiza czynników wpływających na konkurencyjność przedsiębiorstw*, e-mentor, nr 5(37)/2010