

Przedsiębiorstwo jako podmiot gospodarczy działający w zmieniającym się otoczeniu

Wprowadzenie

Zachodzące w gospodarce światowej procesy globalizacyjne, globalny kryzys finansowy czy kryzys zadłużeniowy strefy EURO to tylko wybrane czynniki wpływające na proces gospodarowania, którego podstawowym narzędziem są przedsiębiorstwa. Ich efektywne i sprawne funkcjonowanie jest czynnikiem stymulującym rozwój gospodarki każdego kraju.

We współcześnie zmieniającym się otoczeniu rynkowym, od przedsiębiorstw oczekuje się umiejętności dostosowywania zadań i funkcji oraz metod organizacji pracy do zmieniających się uwarunkowań i efektywności prowadzenia działalności. Jest to także ważny czynnik zmian ich funkcjonowania spowodowany procesami transformacji gospodarczej oraz nowymi wyzwaniem technologicznymi i informacyjnymi. Sprostaniu tym wyzwaniom sprzyja różnorodność prawna i funkcjonalna przedsiębiorstw działających na rynku oraz ich zdolność do reakcji na zmieniające się warunki prowadzenia działalności operacyjnej.

Według T. Buczyńskiej¹ przedsiębiorstwo jest to podmiot gospodarczy prowadzący na własny rachunek działalność produkcyjną lub też usługową w celu osiągnięcia konkretnych korzyści. Zatrudnia różnorodne czynniki produkcji, np. pracę, kapitał, ziemię w celu wytwarzania określonych dóbr lub świadczenia określonych usług, które sprzedaje na rynku innym przedsiębiorstwom, gospodarstwom domowym, władzy lokalnej lub też wła-

¹ T. Buczyńska, *Mikroekonomia*, Warszawa-Łódź 2007, s. 189.

dzy centralnej. Głównym celem działalności przedsiębiorstwa jest osiągnięcie zysku.

Przedsiębiorstwo jako podmiot gospodarczy posiada²:

- odrębność ekonomiczną – jest podmiotem niezależnym finansowo;
- osobowość prawną – ma prawo występowania jako podmiot prawny, własność tę uzyskuje z chwilą wpisania do właściwego rejestru.

Przedsiębiorstwo jest jednostką, która przekształca trzy typy czynników produkcji w dobro, które jest jednorodne, trwałe oraz spełnia potrzeby konsumenta. To wyspecjalizowane instytucje takie jak: małe, średnie jak też wielkie, które kierują procesami produkcyjnymi oraz dominujące nad krajobrazem współczesnej gospodarki³.

Przedsiębiorstwo jest to miejsce powstania korzyści z podejmowania ściśle powiązanych ze sobą powtarzalnych działań produkcyjnych. Tam gdzie ludzie potrafią przewidzieć przebieg przyszłych zdarzeń, w zasadzie jest możliwe dokonanie transakcji rynkowych, gdyż można zawrzeć umowę, która szczegółowo określi, co będzie się działo w każdej sytuacji⁴.

Celem niniejszej publikacji jest ukazanie przedsiębiorstwa jako podmiotu działającego w zmieniającym się otoczeniu gospodarczym.

1. Otoczenie przedsiębiorstwa

Między przedsiębiorstwem a otoczeniem występuje stała interakcja. Gospodarka przedsiębiorstwa nie może być rozpoznawana, jeżeli nie uwzględnia otoczenia, ponieważ ono w znacznym stopniu decyduje o jego powodzeniu lub niepowodzeniu.

Jakiegokolwiek zmiany w otoczeniu stwarzają przedsiębiorstwu szanse, ale również mogą oznaczać dla niego zagrożenie.

² P. Samuelson, W. D. Nordhaus, *Ekonomia*, Poznań 2012, s. 187.

³ *Ibidem*, s. 188.

⁴ D. Begg, S. Fischer, R. Dornbusch, *Ekonomia*, Warszawa 2003, s. 182.

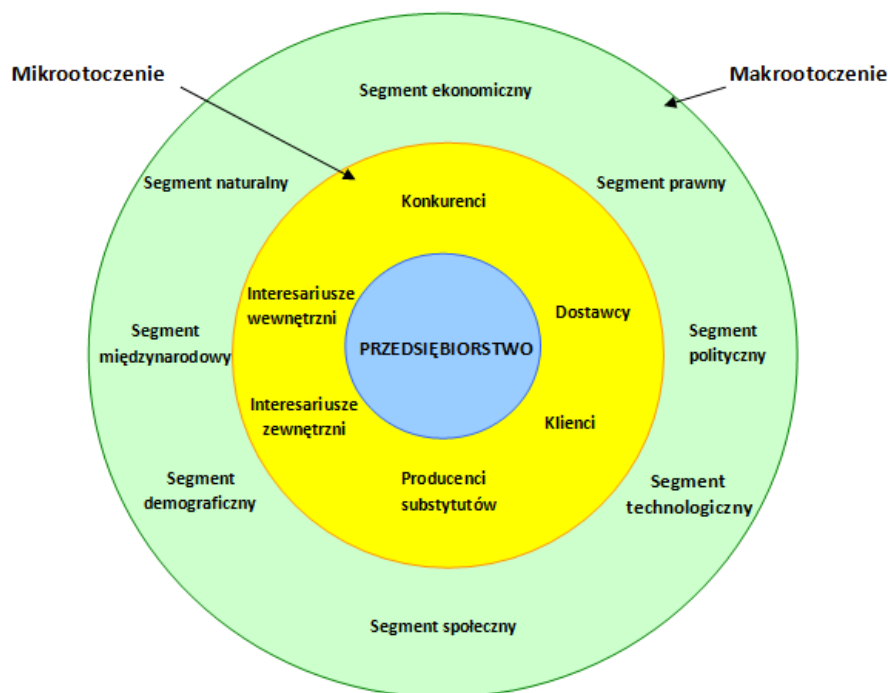
Ze względu na rolę, jaką odgrywa otoczenie przedsiębiorstwa w podejmowaniu decyzji z zakresu zarządzania przedsiębiorstwem, niezwykle istotnym jest jego prawidłowe zdefiniowanie. W literaturze przedmiotu występuje wiele definicji otoczenia przedsiębiorstwa. Na uwagę zasługuje definicja J. Żurka, który mówi, iż „otoczenie przedsiębiorstwa należy rozumieć, jako zbiór różnego rodzaju uwarunkowań społeczno-politycznych, ekonomiczno-prawnych, organizacyjnych, techniczno-technologicznych, kulturowych oraz demograficznych, o charakterze krajowym i międzynarodowym, oddziaływujących w sposób bezpośredni i pośredni na zachowanie się podmiotów gospodarczych stwarzających z jednej strony szanse ich rozwoju, z drugiej zaś narzucających pewne ograniczenia”⁵. Definicja ta pokazuje, z jakimi problemami można się spotkać w otoczeniu przedsiębiorstwa oraz jaki wpływ na przedsiębiorstwo mogą mieć poszczególne z nich.

Otoczenie przedsiębiorstwa – jak już wspomniano – można wszelako interpretować oraz przedstawiać, ale ważne jest zróżnicowanie otoczenia. Można spotkać się z wieloma możliwościami podziału otoczenia przedsiębiorstwa przy wykorzystaniu różnorodnych kryteriów. Do najpopularniejszego kryterium zalicza się podziały na makrootoczenia (dalsze) i mikrootoczenie (bliższe)⁶.

⁵ J. Żurek (red.), *Przedsiębiorstwo, zasady działania, funkcjonowanie, rozwój*, Gdańsk 2007, s. 56.

⁶ K. Janasz, W. Janasz, K. Koziół, K. Szopik, *Zarządzanie strategiczne*, Warszawa 2008, s. 151.

Rysunek 1. Otoczenie przedsiębiorstwa



Źródło: opracowanie własne na podstawie K. Janasz, W. Janasz, K. Koziół, K. Szopik, *Zarządzanie strategiczne*, Warszawa 2008, s. 151.

Bardzo interesujące jest ujęcie otoczenia przedsiębiorstwa, gdyż jest sformułowane z pozycji marketingowych. Jest to również klasyfikacja elementów otoczenia przedsiębiorstwa z punktu widzenia pośredniego jak również bezpośredniego związku przedsiębiorstwa z otoczeniem. Otoczenie bliższe, inaczej bezpośrednie, obejmuje wszystkie systemy, z którymi przedsiębiorstwo jest w bezpośrednich stosunkach. Otoczenie dalsze (inaczej pośrednie) stanowią systemy, z którymi przedsiębiorstwo ma pośrednie stosunki⁷.

Należy pamiętać, że poszczególne otoczenia są dodatkowo złożone z różnego rodzaju elementów, które mają wpływ na funkcjo-

⁷ S. Sudoł, *Przedsiębiorstwo...*, op. cit., s. 101–103.

nowanie przedsiębiorstwa. Otoczenie ekonomiczne jest jednym z istotniejszych elementów makrootoczenia, ponieważ poszczególne elementy otoczenia zewnętrznego przedsiębiorstwa mają znaczący wpływ na otoczenie mikroekonomiczne, a więc mają bezpośredni wpływ na przedsiębiorstwo. Tak więc zła identyfikacja tych elementów i ich wpływu może mieć istotne znaczenie dla przedsiębiorstwa.

Specyficzna sytuacja występuje w przypadku otoczenia politycznego i prawnego przedsiębiorstwa. Składa się ono z całego systemu norm prawnych regulujących wszystkie obszary funkcjonowania państwa. W efekcie normy te w znacznym stopniu kształtują możliwości działania przedsiębiorstwa.

Otoczenie techniczne jest bardzo istotne przy ewentualnych planach strategicznych dotyczących rozwoju produktu i zmian zachodzących w technice oraz technologii produkcji.

Otoczenie społeczne szczególnie istotne jest w sytuacji, gdy działalność gospodarczą próbują rozpocząć przedsiębiorcy z zagranicy. W szczególności muszą zwrócić uwagę na takie elementy, jak: religia, system norm społeczno-kulturowych, przywiązanie do tradycji, patriotyzm, trendy i moda, zróżnicowanie kulturowe, podział na grupy społeczne.

Kolejnym ważnym elementem dalszego otoczenia przedsiębiorstwa jest otoczenie demograficzne. Najistotniejsze czynniki, na jakie należy zwrócić uwagę to⁸: wzrost liczby ludności, zmiany struktury płci w krajach wysoko rozwiniętych, zjawisko pełzania wyżów demograficznych, zmiany kształtu piramid populacyjnych, starzejące się społeczeństwo.

Kolejnym składnikiem makrootoczenia przedsiębiorstwa jest otoczenie naturalne. 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

⁸ M. Strużycki, *Zarządzanie przedsiębiorstwem*, Warszawa 2004, s. 60.

surowce naturalne z ziemi, które determinują lokalizację tegoż zakładu”⁹.

W przypadku otoczenia międzynarodowego występuje dość specyficzna sytuacja; otoczenie to jest podstawą innego podziału otoczenia przedsiębiorstwa, a mianowicie podziału na otoczenie międzynarodowe i otoczenie krajowe. Podział ten jest szczególnie istotny dla firm konkurujących na rynkach międzynarodowych. W odróżnieniu od otoczenia międzynarodowego, otoczenie krajowe kształtowane jest przez ustawodawstwo prawne, centralnie ustalone parametry ekonomiczne oraz przez działające na rynku krajowym podmioty gospodarcze, krajowe i zagraniczne, a także przez gospodarstwa domowe, wyrażające swój udział w rynku poprzez wielkość i strukturę popytu¹⁰.

Znacznie większy wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa w porównaniu z makrootoczeniem ma mikrootoczenie, zwane również otoczeniem bliższym, konkurencyjnym lub o bezpośrednim oddziaływaniu na przedsiębiorstwo. Otoczenie to jest bardzo istotne z punktu widzenia działalności przedsiębiorstwa i podejmowania decyzji ekonomicznych. Jedną z wielu definicji mikrootoczenia, jaką można spotkać w literaturze, mówi że „to zjawiska, procesy i podmioty, które oddziałują bezpośrednio na przedsiębiorstwo i są przedmiotami jego oddziaływań”¹¹.

Jak przedstawiono na powyższym rysunku K. Koziół uważa, iż w skład mikrootoczenia wchodzi różne podmioty i grupy¹²:

- konkurenci i potencjalni konkurenci;
- dostawcy surowców, materiałów i części;
- klienci, odbiorcy dóbr;
- producenci dóbr substytucyjnych i komplementarnych;
- interesariusze wewnętrzni;
- interesariusze zewnętrzni.

⁹ K. Janasz, W. Janasz, K. Koziół, K. Szopik, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 153.

¹⁰ J. Żurek (red.), *Przedsiębiorstwo...*, op. cit., s. 62.

¹¹ E. Urbanowska-Sojki, *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, Warszawa 2007, s. 105.

¹² K. Janasz, W. Janasz, K. Koziół, K. Szopik, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 168.

Wszystkie wymienione w tej koncepcji podmioty są bezpośrednio ekonomicznie powiązane z przedsiębiorstwem. Ich celem jest uzyskiwanie korzyści i zaspakajanie swoich potrzeb dzięki przedsiębiorstwu lub jak w przypadku konkurencji poprzez rywalizację z przedsiębiorstwem i uzyskiwanie nad nim przewagi.

W przypadku konkurentów problem jest szczególnie istotny, gdyż ciągła rywalizacja w dużym stopniu napędza postęp i stałe dążenie do wprowadzania nowych i coraz lepszych produktów po możliwej najniższej cenie.

Można 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, gdyż w dużej mierze od nich zależy sukces przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwo do prawidłowego i skutecznego funkcjonowania na rynku potrzebuje nie tylko surowców i materiałów. We współczesnej gospodarce równie ważną rolę pełnią dostawcy technologii i informacji, gdyż te czynniki w istotny sposób mogą wpłynąć na konkurencyjność przedsiębiorstwa. W efekcie to właśnie dostawcy w dużej mierze determinują działalność przedsiębiorstwa¹³.

Klienci 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 interesariusze wewnętrzni i zewnętrzni. Do grupy interesariuszy zewnętrznych zalicza się m.in. instytucje finansowe współpracujące z przedsiębiorstwem, media oraz inne organizacje wywierające różnego rodzaju wpływ na

¹³ Almamer, *Charakterystyka otoczenia przedsiębiorstwa jako element zarządzania projektami inwestycyjnymi* (http://www.almamer.pl/materialy_dydaktyczne/Turystyka_i_Rekreacja/Zarządzanie-projektami-inwestycyjnymi-turystyce_Fiks.pdf, data dostępu: 28 stycznia 2014 r.).

funkcjonowanie przedsiębiorstwa. W przypadku interesariuszy wewnętrznych, ich wpływ na zarządzanie przedsiębiorstwem jest zdecydowanie największy. Do tej grupy należą akcjonariusze, pracownicy i kadra zarządzająca przedsiębiorstwem¹⁴.

Podsumowując problem otoczenia przedsiębiorstwa należy powiedzieć, iż jest ono jednym z głównych determinantów funkcjonowania przedsiębiorstwa we wszystkich obszarach jego działalności i to właśnie głównie ono decyduje o tym czy poszczególne założenia będą mogły być realizowane i przynieść w przyszłości określone efekty.

Każde przedsiębiorstwo jest narażone na różne naciski, które pochodzą z otoczenia. Wywierają je m. in. związki zawodowe, ruchy ochrony konsumentów, obrońcy środowiska przyrodniczego, jak też agencje rządowe w celu interwencjonizmu gospodarczego. Przedsiębiorstwo powinno być otwarte na przemiany pojawiające się w świecie. Powinno być systemem otwartym, zwłaszcza w rozwijającej się gospodarce rynkowej. Przemiany musi uwzględnić w swoich działaniach oraz dostosować się do nich. Przedsiębiorstwo zawsze musi mieć pod uwagę to, że na rynku pojawiają się nowi, zazwyczaj groźni konkurenci, a co za tym idzie, że konkurencyjność na rynkach wzrasta¹⁵.

Zmiany w otoczeniu stwarzają dla przedsiębiorstwa szanse, które w przyszłości mogą się nigdy więcej nie powtórzyć, ale także pojawia się ryzyko i zagrożenie. Im bardziej otoczenie organizacji jest skomplikowane i złożone, tym trudniej obserwować zachodzące w nim zmiany jak również im bardziej jest dynamiczne, tym trudniej te zmiany przewidywać oraz trafnie i odpowiednio szybko na nie reagować.

2. Konkurencyjność przedsiębiorstwa

Konkurencyjność przedsiębiorstwa należy rozumieć, jako jego zdolność do sprawnego realizowania celów na rynkowej arenie

¹⁴ *Ibidem*.

¹⁵ S. Sudoł, *Przedsiębiorstwo...*, *op. cit.*, s. 114–115.

konkurencji. Tą arena konkurencji jest przestrzeń, w której to zachodzi konkurencja między określonymi podmiotami. Konkurencją nazwane jest tu zjawisko, którego uczestnicy rywalizują pomiędzy sobą w dążeniu do podobnych celów, utrudniając a nawet czasami uniemożliwiając osiągnięcie tych samych celów przez innych¹⁶. Aby racjonalnie zarządzać, należy trafnie identyfikować przedmiot zarządzania oraz wyraźnie określić jego obszar i traktować, jako pewien koherentny system.

Na system konkurencyjności przedsiębiorstwa mają wpływ otoczenia przedsiębiorstwa¹⁷. W otoczeniu przedsiębiorstwa, które jest rozpatrywane w kontekście konkurencyjności, należy wyróżnić dwa bardzo istotne zbiory, a mianowicie otoczenie ogólne oraz konkurencyjne. Otoczeniem ogólnym można nazwać zbiór sił i czynników o charakterze makro, na który składają się¹⁸:

- a) system społeczno-polityczny państwa, na obszarze którego działa przedsiębiorstwo, bądź w jakim zlokalizowane jest;
- b) prawo obowiązujące na obszarze czy obszarach działalności przedsiębiorstwa;
- c) sytuacja ekonomiczna;
- d) zasoby naturalne;
- e) warunki demograficzne oraz kulturowe;
- f) warunki oraz wymogi ekologii;
- g) ogólne zasady wiedzy, w tym również technologii;
- h) polityki instytucji międzynarodowych, np. Komisja Unii Europejskiej;
- i) polityka rządów w zakresie tworzenia ogólnych oraz szczegółowych zasad funkcjonowania jak też konkutowania firm.

¹⁶ M. J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, wyd. 2, Toruń 2005, s. 18.

¹⁷ M. J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa [w:] Przedsiębiorstwo*, Warszawa 2011, s. 147–148.

¹⁸ M. Porter, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, Warszawa 2006, s. 23 oraz M. J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa*, Toruń 2002, s. 86–89.

Natomiast przez otoczenie konkurencyjne w literaturze przedmiotu rozumie się najczęściej jako siły kształtujące konkurencję w sektorze, którymi są¹⁹:

- a) konkurenci;
- b) dostawcy;
- c) nabywcy;
- d) możliwości stwarzania wejść do sektora przez nowych konkurentów;
- e) substytucyjne produkty albo usługi.

Potencjałem konkurencyjności jest ogół zasobów materialnych jak również niematerialnych niezbędnych do tego, aby przedsiębiorstwo mogło bez problemu funkcjonować na rynkowej arenie konkurencji²⁰. Potencjał konkurencyjności jest jakimś odzwierciedleniem łańcucha wartości przedsiębiorstwa. Powinien on być systemem, złożonym z podsystemów, w których każdy z nich pełni określone funkcje pozwalające łącznie osiągnąć wspólny cel całego systemu²¹.

W zależności od przyjętego stopnia agregacji czy też dezagregacji potencjał konkurencyjności można podzielić na różne strefy funkcjonalno-zasobowe²²:

- sfera działalności badawczo-rozwojowej (B+R) w skład tej strefy wchodzi (posiadanie własnych komórek B+R, wysokość budżetu na działalność B+R, nowoczesność wyposażenia technicznego komórek B+R, wiedza kadr zatrudnionych w działalności B+R, zdolność do kreowania nowych produktów oraz technologii, stopień informatyzacji prac B+R);
- sfera produkcji (obejmuje stan oraz elastyczność parku maszynowego, nowoczesność stosowanych technologii, za-

¹⁹ *Ibidem*, s. 86–89.

²⁰ B. Godziszewski, *Zasobowe uwarunkowania strategii przedsiębiorstwa*, Toruń 2001, s. 59.

²¹ G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, Warszawa 2009, s. 142–146.

²² M. J. Stankiewicz, *Konkurencyjność...*, *op. cit.*, s. 151–155.

kres integracji pionowej czynności produkcyjnych, poziom automatyzacji oraz robotyzacji procesów produkcyjnych, wiedzę jak też zdolność kadry inżynierskiej, kulturę techniczną pracowników, stopień informatyzacji procesów produkcyjnych);

- sfera zarządzania jakością (posiadane systemy zapewnienia jakości o charakterze uniwersalnym albo branżowym, posiadane certyfikaty jakości produktów, stosowane systemy motywacji do wysokiej jakości wykonania jak również doskonalenia jakości produktów i procesów, wiedza i zdolność kadr odpowiedzialnych za doskonalenie i kontrolę jakości, stopień informatyzacji stosowanych systemów zarządzania jakością);
- sfera logiki zaopatrzeniowej (dostęp do źródeł zaopatrzenia, dostępność lokalizacji pod względem źródeł zaopatrzenia, znajomość aktualnej sytuacji na rynkach zaopatrzenia, zdolność przewidywania zmian na rynkach zaopatrzenia, wiedza i zdolność kadr logistycznych, sposoby powiązania z dostawcami, zakres integracji wstecz, skala optymalizacji dostaw);
- sfera marketingu (budżet na działalność marketingową, możliwości w zakresie kształtowania cen dla ostatecznego odbiorcy oraz stosowanie elastyczne polityki cenowej, gęstość i zasięg dostępnej sieci dystrybucji, posiadanie przedstawicieli handlowych, znajomość aktualnej sytuacji na obsługiwanych rynkach oraz do prognozowania zmian, znajomość zachowania klientów, wiedza jak również doświadczenie i zdolność kadr zarządzających dystrybucją oraz personelu sprzedaży, stopień informatyzacji działalności marketingowej);
- sfera finansów (potencjał finansowy przedsiębiorstwa, udział technicznego kosztu wytworzenia w kosztach całkowitych, poziom jednostkowych kosztów całkowitych oraz stałych i pracy, dostęp do zewnętrznych źródeł finansowania, zdolność w zakresie planowania przychodów i kosztów,

- stosowane systemu rachunkowości zarządzanej np. rachunek kosztów działań, wiedzę i zdolność służb finansowo-księgowych);
- sfera zatrudnienia (poziom wykształcenia pracowników, stosowane systemy motywacji pracowników oraz rekrutacji i selekcji pracowników, systemy szkoleń, wydajność pracy, innowacyjność i kreatywność pracowników, otwartość pracowników na zmiany, skłonność do podnoszenia kwalifikacji, lojalność pracowników, orientacja na wynik, skłonność do rywalizacji, wiara w sukces, znajomość języków obcych przez pracowników);
 - sfera organizacji i zarządzania (wielkość przedsiębiorstwa, zdolności przywódcze kadry pracowniczej, klarowność struktury organizacyjnej, posiadana strategia rozwoju, zdolność w zakresie formułowania i wdrażania strategii, sprawność zarządzania operacyjnego, zakres stosowania zintegrowanych informatycznych systemów wspomaganie zarządzania, stopień formalizacji działań, sprawność wewnętrznego systemu przepływu informacji, zdolność w zakresie podejmowania ryzyka oraz stosowania nowoczesnych metod podejmowania decyzji, znajomość języków obcych wśród kadry kierowniczej, stosunki międzyludzkie determinujące klimat pracy, współpraca z instytucjami naukowo badawczymi jak również doradczymi specjalizującymi się w zakresie zarządzania i organizacji);
 - sfera ogólnych zasobów niewidzialnych, którą tworzą te niematerialne składniki potencjału konkurencyjności, które mogą być odniesione do przedsiębiorstwa, jako całość a mianowicie (kultura organizacyjna przedsiębiorstwa, skumulowana wiedza, renoma przedsiębiorstwa, posiadanie lojalnych pracowników, zdolność przedsiębiorstwa do uczenia się, skłonność do aktywnej rywalizacji, zdolność do tworzenia lobby wspierającego działania przedsiębiorstwa).

3. Przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa oraz jej rodzaje

Przewaga konkurencyjna jest pojęciem kluczowym nie tylko we wszystkich teoriach konkurencji, ale również stanowi zasadniczy czy też rdzeniowy przedmiot rozważań dotyczących funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstwa. Przewaga ta jest traktowana, jako synonim konkurencyjności oraz obejmuje swym znaczeniem niejako jej całość. Przewagę konkurencyjności należy jednak zdefiniować, jako zdolność do takiego wykorzystywania potencjału konkurencyjności, jakie umożliwia na tyle efektywne generowanie atrakcyjnej oferty rynkowej oraz skutecznych instrumentów konkurencyjności, co zapewnia powstawanie wartości dodanej²³.

Istnieje wiele kryteriów czy też klasyfikacji przewagi konkurencyjnej. Jednakże pod kątem praktyki zarządzania, najważniejszym wydają się być następujące trzy kryteria²⁴:

- a) skala areny konkurencji, na jakiej przedsiębiorstwo uzyskało czy też stara się uzyskać przewagę;
- b) baza przewagi konkurencyjnej;
- c) okres utrzymania osiągniętej przewagi.

Na podstawie skali areny konkurencji można wyodrębnić dwa kryteria a mianowicie²⁵:

- przewaga globalna, która polega na tym, że oferta przedsiębiorstwa jest w sensie ekonomicznym efektywnie realizowana na rynkach podlegających globalnej konkurencji. Międzynarodowa konkurencja nie jest w stanie zmusić przedsiębiorstwa do tego, aby wycofało się z określonych rynków;
- przewaga lokalna sprowadza się do tego, że przedsiębiorstwo jest w stanie efektywnie konkurować jedynie na pewnych jak też określonych rynkach, może mieć także swe źródła w lokalnych, macierzystych dla tego przedsiębior-

²³ M. J. Stankiewicz, *Konkurencyjność...*, op. cit., s. 172.

²⁴ *Ibidem*, s. 157–158.

²⁵ M. J. Stankiewicz, *Konkurencyjność...*, op. cit., s. 158–160.

stwa warunkach otoczenia przedsiębiorstwa, które to dają mu przewagę komparatywną. Na podstawie kryterium skali areny konkurencji, przewaga lokalna wyodrębnia dwa kryteria:

- przewaga krajowa dotyczy areny rynkowej danego kraju oraz wynika ze specyfiki popytu krajowego, czy też z charakterystycznych danego kraju cen niektórych zasobów;
- przewaga miejscowa uzyskiwana jest na arenie znacznie mniejszej niż krajowa, np. województwo, miasta, dzielnice oraz dotyczy najczęściej dóbr bezpośredniej konsumpcji, łatwo już nie nadających się do użycia po pewnym czasie (pieczywo, wędliny) czy też pewnych rodzajów usług (krawieckie).

Zakończenie

Prowadzenie działalności gospodarczej w Polsce nie należy do najłatwiejszych czynności. Jednak to właśnie mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa stanowią o sile gospodarki. Zakładanie działalności gospodarczej wiąże się z wieloma trudnymi wyborami, których przyszły przedsiębiorca często musi dokonać nie posiadając wystarczającej wiedzy na ten temat. Dokładna analiza rynku powinna poprzedzać każde planowane przedsięwzięcie związane z nową działalnością.

Dołączenie Polski do grona krajów Unii Europejskiej znacznie ułatwiło prowadzenie działalności gospodarczej. Sprawniejsze rozpoczęcie, prowadzenie a także ewentualne zawieszenie lub likwidacja działalności gospodarczej to same korzyści nie tylko dla przedsiębiorców, ale przede wszystkim dla państwa. Łatwiejsze i jaśniejsze procedury a także ułatwienia i ulgi dla przedsiębiorców przekładają się bezpośrednio na większe wpływy do budżetu, ponieważ maleje zainteresowanie szarą strefą. Nie mniej jednak wszelakie niedogodności związane z prowadzeniem działalności gospodarczej nie powstrzymują coraz to nowych osób do dołączania do grona przedsiębiorców.