

**Radosław Repetowski**

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

## **Konkurencyjność przedsiębiorstw w dobie globalnego kryzysu finansowego**

Każde przedsiębiorstwo, bez względu na branżę i rodzaj wykonywanej działalności, dąży do osiągnięcia ściśle określonego celu. Nadrzędnym celem każdego przedsiębiorstwa jest osiągnięcie sukcesu rynkowego. O rynkowym sukcesie przedsiębiorstwa można mówić wtedy, gdy osiąga ono lepsze niż przeciętne wyniki w danym sektorze, a przejawia się to w postaci dużo większego zysku i znacznego udziału w rynku. Taka sytuacja może mieć miejsce w przypadku, gdy dane przedsiębiorstwo osiągnęło pozycję monopolisty, gdzie głównym czynnikiem warunkującym osiągnięcie sukcesu jest brak konkurencji. Sytuacja ta może również zdarzyć się na rynku konkurencyjnym, jednak wtedy osiągnięcie sukcesu przez przedsiębiorstwo jest zdeterminowane przez uzyskanie odpowiedniej pozycji konkurencyjnej. Można więc powiedzieć, że warunkiem rynkowego sukcesu przedsiębiorstwa jest osiągnięcie przewagi konkurencyjnej w stosunku do działających na danym rynku konkurentów. Przedsiębiorstwo może tego dokonać poprzez odpowiednie zaplanowanie strategii konkurencji, czyli opracowanie ogólnego planu, w jaki sposób przedsiębiorstwo będzie konkurować. Strategia konkurencji jest swego rodzaju kombinacją celów i środków, za pomocą których przedsiębiorstwo zamierza je osiągnąć [Porter 1999]. W literaturze przedmiotu można spotkać wiele różnych strategii konkurencji, niemniej jednak konkurowanie w okresie ogólnoswiatowego kryzysu wymaga od przedsiębiorców zmiany strategii oraz szybkiego dopasowania się do nagłych zmian zachodzących w otoczeniu. Można więc przyjąć, że stworzenie lub dobór odpowiedniej strategii konkurencji będzie warunkiem niezbędnym do przetrwania kryzysu i w miarę możliwości bezpiecznego funkcjonowania przedsiębiorstwa w tym okresie. Aby możliwe było stworzenie odpowiedniej strategii konkurencji, należy w pierwszej kolejności zdefiniować, czym jest konkurencyjność oraz co to jest potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa, a następnie dokonać analizy możliwych przyczyn i skutków oraz cech charakterystycznych zjawiska, jakim jest ogólnoswiatowy kryzys finansowy.

### **Istota konkurencyjności**

Konkurencja jest pojęciem, które towarzyszy człowiekowi od początku jego dziejów. Teoretyczne rozważania nad istotą konkurencji rozpoczęły się w momencie, gdy zaczął funkcjonować kapitalistyczny sposób gospodarowania. Wtedy to prowadzono badania nad prawami i mechanizmami rządzącymi rynkiem. W trakcie badań zrozumiano, że konkurencja jest nieodłącznym elementem mechanizmu rynkowego, dlatego też w niedługim czasie stała się przedmiotem badań i rozważań wielu uczonych. Wydawać się może, że samo pojęcie konkurencji jest ogólnie znane i w ten sam sposób interpretowane. Jednak w literaturze przedmiotu istnieje wiele definicji konkurencji, a wynika to głównie z powodu istnienia różnych poglądów na jej temat. Badania nad procesem konkurencji są możliwe dzięki rozwijającej się teorii na temat konkurencyjności. Rozpoczęcie dowolnej działalności gospodarczej bądź wejście

istniejącego już przedsiębiorstwa na nowy rynek wymaga przede wszystkim zdobycia informacji na temat konkurentów działających już na danym rynku. Powinny one dotyczyć jakości produktów oferowanych przez konkurentów, a także stosowanych przez nich konkretnych metod marketingowych, strategii oraz cen konkurencyjnych dóbr na danym rynku. Wiedza taka stanowi bardzo ważny czynnik pozwalający określić pozycję przedsiębiorstwa w stosunku do konkurentów na danym rynku, a także umożliwić jej wzmocnienie. Współcześni uczeni nie kwestionują kreatywnej funkcji konkurencji, jednakże prowadzą badania nad jej pozytywnymi i negatywnymi cechami. Jedną z pierwszych publikacji poruszających problemy związane z konkurencją było dzieło K. Antoine'a zatytułowane *Kurs ekonomii społecznej* wydane w 1909 r. Według tego uczonego konkurencja polega na wykluczeniu możliwości interweniowania państwa w sferę produkcji, wymiany, podziału i konsumpcji. Podejście to stanowi niejako rozszerzenie założeń teoretycznych modelu doskonałej konkurencji, w którym żaden z działających podmiotów nie ma wpływu na cenę produkowanego dobra. Antoine stwierdza że do pozytywnych efektów ekonomicznych konkurencji można zaliczyć (za Adamkiewicz-Drwiłło 2002):

- wzrost liczby wynalazków,
- postęp w handlu zagranicznym,
- obniżkę cen,
- wzrost nowych wytworów pracy ludzkiej,
- możliwość wywierania większego wpływu na rynek,
- wzrost ilości towarów na rynku,
- wzrost poziomu konsumpcji.

W literaturze przedmiotu można spotkać następujące definicje konkurencji (za Adamkiewicz-Drwiłło 2002):

„Konkurencja to wolna, całkowita i prawdziwa konfrontacja wszystkich podmiotów gospodarczych w sferze zarówno popytu, jak i podaży dóbr i usług, środków produkcji i środków kapitałowych. [...] Oczywiście konkurencja powinna być rozpatrywana wyłącznie w kontekście jej uwarunkowań i cech, dlatego można mówić jedynie o stopniu, zakresie czy obszarze konkurencji w danej sytuacji lub w danej gospodarce. Obszar ten, wynikający z danych empirycznych, obrazuje naturalne współzawodnictwo między podmiotami dążącymi do osiągnięcia zysków lub sukcesów [...]” (Bernard & Colli 1994).

„Konkurencja to współzawodnictwo, rywalizacja o zwiększenie udziału w rynku i zysków” (Brémond, Salort 1994).

„Konkurencja (współzawodnictwo) to sytuacja na rynku, wzajemne oddziaływanie na siebie sprzedających lub kupujących. W przypadku konkurencji sprzedających każdy z nich stara się pozyskać klienta, składając dla niego najkorzystniejszą ofertę. Kupujący również mogą konkurować między sobą, starając się zdobyć pożądaną produkt przez przedstawienie sprzedającemu najlepszej oferty [...]” (Błaszczczyński, Stygares 1995).

„Konkurencją nazywane będzie zjawisko, którego uczestnicy rywalizują między sobą w dążeniach do analogicznych celów, co oznacza, że działania podejmowane przez jednych dla osiągnięcia określonych celów utrudniają (a nawet niekiedy uniemożliwiają) osiągnięcie takich samych celów przez innych” (Stankiewicz 2002).

Powyższe definicje przedstawiają pojęcie konkurencji jako swego rodzaju współzawodnictwo między uczestnikami gry rynkowej, którzy dążą do osiągnięcia własnego celu, proponując klientowi najkorzystniejszą ofertę, jednocześnie starając się uniemożliwić osiągnięcie celu przez konkurentów na danym rynku. We współczesnym świecie konkurencja istnieje w każdej sferze życia gospodarczego i wywołuje zarówno pozytywne, jak i negatywne skutki ekonomiczne.

Tab. 1. Pozytywne i negatywne skutki konkurencji

Negatywne skutki konkurencji	Pozytywne skutki konkurencji
Sprzyja produkcji szkodliwych towarów i usług.	Powoduje utrzymywanie się niższych cen.
Prowadzi do proliferacji produktu.	Optymalizuje efekt skali produkcji.
Nie zapewnia sprawiedliwego podziału dochodów.	Reguluje poziom cen i inflacji.
Stwarza możliwość obciążenia otoczenia kosztami produkcji.	Wymusza na przedsiębiorstwach wzrost aktywności.
Umożliwia wykorzystanie niewiedzy klientów.	Powoduje rozwój nowych technologii oraz wzrost innowacyjności przedsiębiorstw.
Powoduje wzrost kosztów przetwarzania i wyszukiwania informacji.	Podnosi jakość wytwarzanych dóbr.

Źródło: na podstawie Adamkiewicz-Drwiłło 2002.

Można zatem przyjąć, że rynek konkurencji ulega ciągłym zmianom, jednakże nie zawsze są to zmiany korzystne z punktu widzenia ekonomicznego. Rynek konkurencyjny stwarza warunki do rozwoju przedsiębiorstw, powoduje zmiany ich struktury oraz koncentracji produkcji. Zgodnie z teorią ekonomii keynesowskiej zasadniczą wadą gospodarki rynkowej, a więc opartej na mechanizmie konkurencji, jest niestabilność gospodarki spowodowana występowaniem cykli koniunkturalnych. Natomiast zwolennicy ekonomii neoklasycznej za główną wadę gospodarki rynkowej uważają możliwość powstawania monopolu (Adamkiewicz-Drwiłło 2002]. Dokonując analizy obecnego stanu gospodarki światowej, można stwierdzić, że dużo większe zagrożenie stwarza występowanie cykli koniunkturalnych niż możliwość powstawania monopolu. Redukcją zagrożenia monopolizacją gospodarki zajmują się specjalnie w tym celu stworzone urzędy antymonopolowe, co pozwala w większości wyeliminować te praktyki z rynku. Inaczej jest jednak w przypadku cykli koniunkturalnych, których nie można wyeliminować.

### Konkurencyjność przedsiębiorstw

Często zdarza się, że pojęcia konkurencji i konkurencyjności są traktowane jako tożsame. W rzeczywistości jednak jest inaczej. W literaturze przedmiotu można zauważyć wyraźne rozgraniczenie między konkurencją, która jest procesem charakterystycznym dla gospodarki rynkowej, a konkurencyjnością stanowiącą pewną właściwość przypisywaną poszczególnym podmiotom. Odgrywa ona bardzo ważną rolę w procesie tworzenia strategii przedsiębiorstw. Konkurencyjność jest przedmiotem analizy zarówno wewnętrznej, jak i zewnętrznej, która ma na celu określenie, czy dane przedsiębiorstwo ma szansę na skuteczne wejście na dany rynek. Pojęcie konkurencyjności może się odnosić zarówno do konkretnych podmiotów gospodarczych, jak i całych sektorów, gałęzi oraz całej gospodarki określonego kraju.

W literaturze przedmiotu istnieje wiele definicji pojęcia konkurencyjności. Mariusz Jan Radło stwierdza, iż pojęcie to rozpatrywać można w dwóch zasadniczych aspektach: wynikowym oraz czynnikowym. Konkurencyjność w ujęciu czynnikowym jest „stałym procesem innowacji, wzmacniania i ulepszania tych czynników i działań, które decydują o wielkości wytworzonej wartości dodanej”. Natomiast w aspekcie wynikowym konkurencyjność to

„zdolność przedsiębiorstw, przemysłu, regionów, narodów lub ponadnarodowych regionów do generowania w długim okresie relatywnie wysokich przychodów oraz wysokiego poziomu zatrudnienia w warunkach konkurencji międzynarodowej” (Radło 2008). Konkurencyjność można również definiować jako „zdolność przedsiębiorstwa (lub kraju) do przeciwstawiania się konkurencji. Przedsiębiorstwo może być konkurencyjne ze względu na cenę, jakość towaru, dobrą opinię itd.” (Adamkiewicz-Drwiłło 2002).

W literaturze można spotkać pogląd, że przedsiębiorstwo jest konkurencyjne, gdy może osiągnąć i utrzymać przewagę konkurencyjną. Pojęcie przewagi konkurencyjnej rozumie się jako odpowiednio dopasowaną konfigurację składników potencjału konkurencyjnego umożliwiającego stworzenie skuteczniejszych narzędzi konkurowania niż te, którymi dysponują inne przedsiębiorstwa. Przewaga konkurencyjna jest pojęciem dynamicznym, określanym również jako zdolność przedsiębiorstwa do kreowania wartości dodanej. Do podstawowych mierników tak rozumianej przewagi konkurencyjnej można zaliczyć wartość dodaną oraz udział w rynku. Potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa to przede wszystkim system zasobów materialnych i niematerialnych umożliwiających przedsiębiorstwu budowanie przewagi konkurencyjnej (Adamkiewicz-Drwiłło 2002). Potencjał konkurencyjności można również zdefiniować jako „ogół zasobów materialnych i niematerialnych niezbędnych do tego, aby przedsiębiorstwo mogło funkcjonować na rynkowej arenie konkurencji” (Stankiewicz 2002). Według Stankiewicza koncepcja potencjału konkurencyjności nawiązuje do koncepcji łańcucha wartości. W literaturze przedmiotu występują dwa zasadnicze poglądy dotyczące łańcucha wartości: stworzona i wdrożona do działań praktycznych przez przedsiębiorstwo doradczyci McKinsey & Company oraz bardziej znana, której autorem był M.E. Porter. Zgodnie z pierwszym poglądem łańcuch wartości jest tworzony przez sześć różnych grup działań: rozwój techniczny, produkt, wytwarzanie, marketing, dystrybucja oraz serwis. W zakresie poszczególnych grup można wyodrębnić konkretne rodzaje działań (Stankiewicz 2002).

Ryc. 1. Łańcuch wartości przedsiębiorstwa według poglądu McKinsey & Company



Źródło: opracowanie własne na podstawie Stankiewicz 2002.

M.E. Porter w swojej koncepcji nadał bardziej uniwersalny charakter łańcuchowi wartości przedsiębiorstwa. Uważa on bowiem, że łańcuch wartości przedsiębiorstwa stanowi część systemu wartości sektora, w którym wytwarzany jest określony produkt. Tak więc według tej

koncepcji na system wartości sektora składają się łańcuchy wartości kolejnych podmiotów występujących w całym procesie tworzenia ostatecznej wartości. Zatem do systemu wartości sektora można zaliczyć: łańcuch wartości dostawców, łańcuch wartości firmy, łańcuch wartości dystrybutorów oraz łańcuch wartości klientów. Poniższy rysunek przedstawia łańcuch wartości sektora przemysłu według M.E. Portera.

Ryc. 2. Ogólny łańcuch wartości przedsiębiorstwa według Portera



Źródło: Stankiewicz 2002.

### Strategia konkurencji

Według M.E. Portera można wyróżnić trzy podstawowe rodzaje strategii konkurencji: wiodącą pozycję pod względem kosztów całkowitych, zróżnicowanie oraz koncentrację.

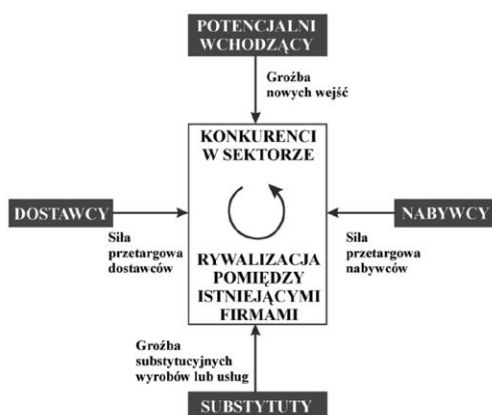
Pierwsza z nich została spopularyzowana w latach siedemdziesiątych dwudziestego wieku i polega na zdobyciu wiodącej pozycji pod względem kosztów całkowitych w danym sektorze. Strategia ta wymaga agresywnego podejścia do inwestycji związanych z technologią produkcji, a także dążenia do obniżenia kosztów obsługi posprzedażowej, reklamy oraz działu badań i rozwoju. Należy jednak utrzymać odpowiednią jakość produktów i poziom obsługi klienta. Głównym elementem całej strategii jest uzyskanie i utrzymanie niższych kosztów produkcji niż konkurenci w danym sektorze, co przynosi przedsiębiorstwu wyższe niż przeciętne zyski. Sytuacja ta może mieć miejsce mimo występowania w sektorze mocnych sił konkurencyjnych. Osiągnięcie wiodącej pozycji pod względem kosztów zapewnia przedsiębiorstwu pewną elastyczność przy ewentualnym wzroście cen czynników produkcji lub nagłej obniżce cen przez konkurentów. Warunkiem osiągnięcia takiej pozycji jest posiadanie przez przedsiębiorstwo znacznego udziału w rynku lub korzystnego dostępu do surowców. Może wiązać się też ze zmianą projektu wyrobów tak, aby ułatwić proces ich produkcji oraz rozszerzeniem asortymentu wyrobów w celu rozłożenia kosztów ich wytworzenia. Należy również brać pod uwagę możliwość wystąpienia wysokich, bezpośrednich nakładów inwestycyjnych na dokonanie modernizacji parku maszynowego oraz agresywnej polityki cen. Kiedy przedsiębiorstwo osiągnie już wiodącą pozycję pod względem kosztów w danym sektorze i związane z nią wysokie zyski, może wykorzystać je do utrzymania tej pozycji.

Druga podstawowa strategia proponowana przez Portera polega na takim zróżnicowaniu produktu lub usługi, aby były one uznawane w danym sektorze za coś unikalnego. Należy tu podkreślić, iż strategia zróżnicowania nie pozwala na pomijanie kosztów, jednak nie stanowią one już głównego celu strategicznego. Zróżnicowanie jest strategią pozwalającą na osiągnięcie wyższej niż przeciętnej stopy zysku w danym sektorze, ponieważ umożliwia obronę przed pięcioma siłami konkurencyjnymi, choć w nieco inny sposób niż strategia wiodącej pozycji kosztowej. Zróżnicowanie chroni przed konkurencją ze względu na lojalność konsumentów wobec marki, która to powoduje zmniejszenie się wrażliwości konsumenta na zmianę cen, a co za tym idzie, zwiększa marżę zysku. Dlatego też strategia zróżnicowania pozwala uniknąć konieczności zajmowania wiodącej pozycji pod względem kosztów (Porter 1999).

Trzeci rodzaj strategii proponowanej przez Portera polega na koncentracji przedsiębiorstwa na konkretnej grupie nabywców, pewnym określonym asortymencie wyrobów lub na konkretnym rynku określonym geograficznie. Dwie powyżej przedstawione strategie koncentrują

się na realizacji celu w skali całego sektora. Strategia koncentracji skupia się na działaniach w konkretnym segmencie. Zakłada, iż przedsiębiorstwo, koncentrując się na konkretnym segmencie, będzie mogło lepiej i szybciej go obsłużyć niż konkurenci, którzy prowadzą swoje działania na szerszą skalę. Przedsiębiorstwo, stosując tę strategię, nie osiąga niskich kosztów ani zróżnicowania w zakresie całego rynku, jednak jest w stanie osiągnąć jedną lub nawet obie te pozycje, działając w konkretnym segmencie. Przedsiębiorstwo, stosujące tę strategię jest w stanie uzyskać wyższe niż przeciętne zyski, ale tylko w porównaniu z sektorem, w którym działa. Koncentracja przedsiębiorstwa oznacza, że uzyskało ono pozycję niskich kosztów w konkretnym strategicznym segmencie lub wysoki poziom zróżnicowania. Zarówno osiągnięcie pozycji niskich kosztów, jak i zróżnicowania powodują, że przedsiębiorstwo jest chronione przed każdą z sił konkurencyjnych. Stan konkurencji w określonym sektorze zależy bowiem od pięciu fundamentalnych sił konkurencyjnych, które w połączeniu wyznaczają ostateczny potencjał zysku sektora, mierzony długofalową stopą zysku (Porter 1999).

Ryc. 3. Siły napędowe konkurencji wewnątrz sektora



Źródło: Porter 1999.

Według Portera kluczowe znaczenie dla formułowania strategii mają siły o największym oddziaływaniu w sektorze. Bardzo istotne jest to, że na moc poszczególnych sił konkurencyjnych w sektorze mają wpływ różnego rodzaju ekonomiczne i techniczne cechy charakterystyczne dla konkretnego sektora, którego struktura zmienia się w czasie. Tak więc przedsiębiorstwo musi stale dokonywać analizy struktury sektora i dopasować 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.

### Ogólnosiękatowy kryzys finansowy

Aby można było prowadzić rozważania na temat powstania i przebiegu światowego kryzysu finansowego, należy w pierwszej kolejności zdefiniować samo pojęcie kryzysu. Kryzys to pewien punkt zwrotny, moment przełomowy lub też moment rozstrzygający. Pojęcie to pojawia się we wszystkich aspektach życia, zarówno społecznego, jak i gospodarczego. Kryzys może być rezultatem jakiegoś konkretnego zdarzenia, może być również symptomem wydarzeń o znacznej skali. W medycynie kryzys oznacza najcięższą fazę choroby. W ekonomii



słowo kryzys może oznaczać załamanie wzrostu gospodarczego lub, w teorii, konkretną fazę cyklu koniunkturalnego, którą charakteryzuje znaczące zmniejszenie się wielkości produkcji, wzrost bezrobocia i spadek dochodów. W naukach społecznych można wymienić następujące rodzaje kryzysu:

- polityczny,
- rządowy,
- państwa,
- wartości,
- ekonomiczny,
- międzynarodowy.

Obecnie mamy do czynienia z dwoma rodzajami kryzysu jednocześnie: kryzysem ekonomicznym oraz kryzysem międzynarodowym. Obecnie kryzys ten obejmuje generalnie wszystkie branże w Stanach Zjednoczonych i w większości krajów Europy. W początkowej fazie kryzys dotyczył głównie amerykańskich banków inwestycyjnych. W literaturze można znaleźć różne poglądy na temat początków kryzysu, jednakże warto tu wspomnieć, że w latach dziewięćdziesiątych dwudziestego wieku na amerykańską giełdę papierów wartościowych wszedł jeden z największych banków inwestycyjnych. Wejście banku na giełdę wiązało się ze zmianą dotychczasowej strategii przedsiębiorstwa, tak aby możliwa była realizacja jego celów jako spółki. W praktyce oznaczało to zmianę strategii na bardziej agresywną, czyli wykonywanie operacji o zwiększonym ryzyku.

Prezydent Stanów Zjednoczonych George W. Bush zainicjował szereg zmian w amerykańskim prawie bankowym, które miały na celu pobudzenie gospodarki poprzez udostępnienie kredytów mniej zamożnym obywatelom. Rosnące ceny nieruchomości dawały możliwość wygenerowania dużego zysku w krótkim czasie. Sytuacja ta trwała około dwóch lat, aż do momentu, gdy ceny nieruchomości osiągnęły maksimum i rozpoczął się ich spadek. Wielu inwestorów nie było w stanie kontynuować spłaty zaciągniętych kredytów, czego efektem było zajmowanie hipoteki przez banki. W takiej sytuacji nadrzędnym celem każdego banku stało się jak najszybsze sprzedanie przejętych nieruchomości, co przyczyniło się do szybszego spadku cen. W niedługim czasie ceny osiągnęły poziom niższy od udzielonych kredytów, co było powodem trudnej sytuacji finansowej banków, które w dużej części były zmuszone do ogłoszenia upadłości. Ten stan gospodarki spowodował, że banki, którym udało się osiągnąć zwrot udzielanych kredytów, całkowicie wstrzymały się od udzielania kredytów zarówno osobom fizycznym, jak i przedsiębiorstwom. Taka strategia banków była powodem powstawania zawirowań w funkcjonowaniu przedsiębiorstw działających w innych branżach niż finanse. Wstrzymanie usług kredytowych przez banki było powodem załamania rynku sprzedaży samochodów, który w głównej mierze funkcjonuje dzięki usługom kredytowym. W związku ze spadkiem sprzedaży w największych koncernach międzynarodowych, takich jak General Motors, Ford czy też Volkswagen zaczęto wprowadzać strategię przetrwania polegającą przede wszystkim na redukcji zatrudnienia. Należy tu zaznaczyć, że bardzo duże redukcje zatrudnienia dotknęły również inne branże, przede wszystkim sektor finansów. Rosnące bezrobocie znacząco wpływa na obniżenie ogólnoświatowego poziomu konsumpcji.

### **Podsumowanie**

Z uwagi na ogólny spadek konsumpcji przedsiębiorstwom coraz trudniej jest pozyskać klienta. Można zatem stwierdzić, iż w czasie kryzysu organizacje funkcjonują w warunkach zaostrożonej konkurencji. Dlatego też tak ważne w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa staje się opracowanie strategii pozwalającej na odpowiednie funkcjonowanie w warunkach kryzysu.

Duże znaczenie mają tu innowacje procesowe oraz innowacje produktowe. Dzięki ich wdrożeniu możliwe jest obniżenie kosztów produkcji lub też zwiększenie sprzedaży. Jednoczesne wprowadzenie obu rodzajów innowacji może przynieść przedsiębiorstwu korzyści we wszystkich aspektach działalności. Poprzez zastosowanie innowacji produktowych przedsiębiorstwo może wzmocnić swój wizerunek, a tym samym stać się bardziej rozpoznawalne niż konkurencja na danym rynku czy też w danym sektorze. Dzięki wdrożeniu innowacji procesowych możliwe jest takie zorganizowanie produkcji i działalności przedsiębiorstwa, które umożliwi sprawne funkcjonowanie oraz szybkie reagowanie na zmiany zachodzące w otoczeniu. Powszechnie panuje pogląd, iż wprowadzanie innowacji w różnych aspektach działalności przedsiębiorstwa musi wiązać się z wysokimi kosztami. Oczywiście jest tak w przypadku, gdy firma w swojej strukturze posiada specjalnie ku temu przygotowany wydział badań i rozwoju. Jednak wszelkie innowacje mogą być zarówno tworzone, jak i wdrażane na niższych poziomach organizacji, co znacząco obniża koszty. Dlatego też można sądzić, iż właśnie połączenie jednej z trzech proponowanych przez Portera strategii z tworzeniem i wdrażaniem innowacji na niższych poziomach organizacji może umożliwić przetrwanie firmy w turbulentnym otoczeniu, jakim jest kryzys.

## Literatura

1. Adamkiewicz-Drwiłło H., 2002, *Uwarunkowania Konkurencyjności przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
2. Gorynia M., 2001, *Międzynarodowa konkurencyjność polskich przedsiębiorstw – wyniki badań empirycznych* [w] Tom IV *Przedsiębiorczość i konkurencyjność*, VII Kongres Ekonomistów Polskich, PTE.
3. Porter M.E., 1999, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa.
4. Radło M.J., 2008, *Międzynarodowa konkurencyjność gospodarki*, Instytut Gospodarki Światowej – Szkoła Główna Handlowa, Warszawa – <http://www.radlo.org/mkg.pdf>,
5. Stankiewicz M. J., 2002, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa*, Dom Organizatora, Toruń.
6. Niestrój R., 1997, *Istota i znaczenie marketingu* [w:] *Podstawy marketingu*, red. J. Altkorn, Instytut Marketingu, Kraków.
7. Kotler Ph., 2004, *Philip Kotler odpowiada na pytania na temat marketingu*, REBIS, Poznań.
8. Jasiński A., 1992, *Przedsiębiorstwo innowacyjne na rynku*, Książka i Wiedza, Warszawa.
9. Pomykański A., 2001, *Zarządzanie innowacjami*, PWN, Warszawa.



## **Competitiveness of Enterprises During the Global Financial Crisis**

Competition is a process that occurs in every aspect of human activity especially when it comes to economic activity within the market economy, which is one of the fundamental forms of social organization of economic activity. Traders are forced to make decisions concerning both the production and resource allocation, which is an inherent factor in competition. One of the preconditions for the process of competition is the scarcity of a resource in relation to the demand for the goods. In the case of a market economy we are dealing with a limited volume of demand for the asset. So competition is one of the features of a market economy. The continuous competition of traders in order to achieve the same goal (profit maximizing), is a necessary factor in the success or failure of a company, industry, region or national economy. The situation becomes even more complicated when companies are forced to act in times of crisis. The crisis should be understood as a worldwide collapse of the economy manifested primarily by a fall of the stock index, decrease of production, rising unemployment, declining economic growth, declining revenues or by the failure of the financial system. The global economy is currently in a deep financial crisis, which is why, in order to survive, companies operating in that environment must have the ability to quickly adapt to the rapidly changing environment. The author of this text presents the essence of competition as an economic phenomenon, the causes of the global financial crisis and possible actions and strategies that may enable companies to compete effectively in the present crisis.