

Dawid NOWAK¹**Pod merytoryczną opieką – dr Małgorzaty STOCHMAL**

KONKURENCYJNOŚĆ MIĘDZYNARODOWA

Abstrakt: Egzystowanie ludzkości ściśle związane jest z zaspokajaniem potrzeb, co następuje poprzez nabywanie użytecznych dóbr lub usług. Różnorodność i mnogość potrzeb sprawia, że na rynku występuje wielu producentów, a dzięki konkurencyjności mogą oni funkcjonować. Na rynku międzynarodowym przedsiębiorstwa muszą szukać nowych rozwiązań, aby się utrzymać. Polskim przykładem firmy, która zaczyna dopiero konkurować na arenie międzynarodowej jest PKN ORLEN. Spółka ta, poprzez jakość świadczonych usług, zarządzanie wewnątrz organizacji, podejście do klienta, badania naukowe i ciągły rozwój może rywalizować z wielkimi międzynarodowymi koncernami takimi jak BP, Shell czy Lukoil. To dzięki zjawisku konkurencji może się ona rozwijać, a wykorzystując swoje możliwości i rozwijając się jej pozycja na rynku międzynarodowym wzrasta.

Słowa kluczowe: konkurencja, konkurencyjność międzynarodowa, potrzeby, dobra, usługi, rynek

1. ZAMIAST WPROWADZENIA - EKONOMIA JAKO NAUKA

Nazwa **ekonomia** wywodzi się ze starożytnej Grecji i jako pierwszy użył jej Ksenofont do określenia nauki o gospodarowaniu majątkiem, domem. Ważną rzeczą, na którą zwrócił uwagę Ksenofont jest fakt, że w gospodarstwie domowym można wydać dużą ilość pieniędzy, a niewiele zyskać, jednakże z drugiej strony, za niewielką sumę uzyskać dobre wyniki². Według Alfreda Marshalla ekonomia jest „nauką o ludzkości zajmującej się codziennymi życiowymi przedsięwzięciami”³. Definicja taka wydaje się być najbardziej odpowiednią, gdyż człowiek, w celu zaspokojenia swoich podstawowych potrzeb, korzysta z bardzo trudnego wzoru produkcji, dystrybucji, wymiany. Jednakże ekonomia to także nauka o gospodarce i systemach, jakie się w niej wytworzyły. O tym, w jaki sposób dobra są produkowane, jak są dystrybuowane, co wpływa na potrzeby różnych grup społecznych. Ekonomia nie mogłaby istnieć, gdyby nie potrzeby ludzkości. Potrzeba, dla ekonomisty, to „ (...) niekończący się strumień potrzeb materialnych, które odczuwają wszystkie żyjące istoty”⁴. Każdy człowiek odczuwa potrzeby, począwszy od najprostszych, takich jak potrzeba oddychania, jedzenia czy też pragnienie. Warunki klimatyczne, w jakich mieszkamy, powodują potrzebę zabezpieczenia się przed panującymi warunkami pogodowymi. Każdy potrzebuje także swojego własnego terytorium, na którym będzie mógł egzystować. Ponadto, w miarę jak te podstawowe potrzeby są zaspokajane, pojawiają się kolejne, coraz bardziej wymagające (rys. 1), co powoduje, że ekonomia staje się wyjątkowo rozbudowana i skomplikowana. Poniższy rysunek nie obrazuje jednoznacznie potrzeb ludzkich w zakresie dóbr, jednakże ukazuje mechanizm, według którego człowiek po zaspokojeniu podstawowych potrzeb zaczyna odczuwać inne potrzeby, a co za tym idzie, następuje produkcja dóbr czy też usług, które mogą je zaspokoić. Jednakże, aby dane dobro czy też usługa mogły zaspokoić potrzebę,

¹ Dawid NOWAK – student wojskowych studiów II stopnia kierunku Bezpieczeństwo Narodowe WSOWL.

² S. Marciniak [red.], *Makro – i mikroekonomia*, Warszawa 2005, s. 14.

³ G. Whitehead, *Ekonomia*, Poznań 2001, s. 16.

⁴ *Ibidem*, s. 16.

muszą one być użyteczne, czyli muszą mieć możliwość zrealizowania naszych pragnień. Książkę do ekonomii cechuje bezwartościowość dla do studenta WSO.



Rys. 1. Hierarchia potrzeb według Masłowa.

Źródło: Ricky W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa 2004, s. 522.

Jednakże, jeżeli ten sam student musi napisać pracę związaną z ekonomią, to ta sama książka zaczyna być bardzo użyteczna, ponieważ pojawiła się potrzeba, która może być zaspokojona przez tą właśnie książkę. Z innej więc strony, ekonomię można określić jako naukę o tym, jak ludzie zaspokajają swoje potrzeby poprzez produkcję użytecznych dóbr i usług⁵.

2. RYNEK I KONKURENCJA

Wiedząc już czym jest ekonomia warto się zastanowić w jaki sposób wytworzone dobra i usługi są dostarczane do konsumentów. Otóż miejscem, gdzie konsumenci mogą nabywać dobra i usługi, które są im potrzebne jest **rynek**. Rynek rozumiany jest jako „(...)sfera wymiany towarowej związanej z wywieraniem wzajemnego wpływu przez sprzedawców i nabywców, co kształtuje ogólną podaż i popyt, a także ustala poziom cen”⁶. Funkcjonowanie rynku oparte jest na relacjach pomiędzy sprzedającymi i kupującymi oraz na ich ilości – czyli tzw. strukturze rynku. Jeżeli na rynku występuje tylko kilku kupujących lub sprzedających, to ich pozycja jest niezwykle silna, dlatego też dla wszystkich ogromne znaczenia ma to, co który z nich zrobi – każdy posiada siłę rynkową. Jeżeli na rynku występuje tylko jeden sprzedawca, to wtedy mówi się o monopolu. Natomiast, jeśli na rynku jest wielu sprzedających i kupujących, to siła rynkowa każdego z nich jest bardzo mała i muszą oni reagować na to co się dzieje na rynku. Ilość kupujących i sprzedających, czyli wcześniej wspomniana struktura rynku, określa sposób rywalizacji o korzyści, np. zyski i jest to **konkurencja**⁷.

⁵ G. Whitehead, *Ekonomia...*, *op. cit.*, s. 17.

⁶ *Słownik ekonomiczny przedsiębiorcy*, Warszawa 2004.

⁷ E. Nojszewska, *Podstawy ekonomii*, Warszawa 1999, s. 34-35.

KONKURENCYJNOŚĆ MIĘDZYNARODOWA

Konkurencja spełnia niezwykle ważną rolę w funkcjonowaniu rynku. Dlaczego? Otóż dzięki rywalizacji, firmy, które ze sobą walczą, zmieniają swoją specjalizację, na taką, która przyniesie im większe zyski. Dzięki temu następuje przemieszczenie czynników wytwórczych (działa mechanizm rynkowy) do zastosowań, które są przez społeczeństwo najbardziej pożądane. Ponadto na rynku zawsze występuje konflikt, który rozwiązywany jest właśnie dzięki konkurencji. Kupujący zawsze chce kupić po jak najniższej cenie, natomiast sprzedający sprzedaje po jak najwyższej cenie. Gdyby nie konkurencja, konflikt mógłby zostać nierozwiązany. Dzięki konkurencji, sprzedający musi w jakiś sposób zareagować, gdyż jeśli nie opuści swojej ceny, to pozostanie bez klientów, którzy pójdą do innego sprzedawcy, który to samo dobro oferuje po niższej cenie. Taka sama sytuacja występuje wśród kupujących, gdyż w przypadku sprzedających dóbr rzadkich, zdobędzie je ten kupujący, który jest skłonny zaoferować wyższą cenę⁸.

3. KONKURENCYJNOŚĆ MIĘDZYNARODOWA

Mając już podstawową wiedzę na temat tego, czym zajmuje się ekonomia oraz w jaki sposób i po co na rynku występuje zjawisko konkurencji można płynnie przejść do tematu konkurencyjności międzynarodowej, a dokładniej ujmując, konkurencyjności międzynarodowej na poziomie przedsiębiorstw. Poza tym poziomem konkurencyjności międzynarodowej istnieją jeszcze następujące poziomy:

1. **Mezoeconomiczny** – dotyczy konkurencyjności działów, sektorów i branż gospodarek narodowych oraz regionów geograficznych i grup społecznych.
2. **Gospodarek narodowych (makroekonomiczny)** – przedmiotem badań jest cała gospodarka.
3. **Megaekonomiczny** – dotyczy konkurencyjności międzynarodowej grupy krajów, które są członkami ugrupowania integracyjnego, np. Unii Europejskiej⁹.

W literaturze występuje wiele definicji pojęcia **konkurencyjność**, jednakże żadna z nich nie jest jednoznacznie wypracowana i powszechnie akceptowana¹⁰. Wydaje się, że najprostsze wyjaśnienie to zdolność do konkurowania. „W odniesieniu do konkurencji, konkurencyjność odzwierciedla pozycję jednego podmiotu gospodarczego (np. kraju, firmy, czy gospodarstwa domowego) w stosunku do innych podmiotów gospodarczych, poprzez porównanie jakości działania i rezultatów w kategoriach wyższości/niższości”¹¹. Konkurencyjność krajów, branż i przedsiębiorstw składa się z czterech elementów (podsystemów), którymi są:

- **przewaga konkurencyjna** – „zdolność do takiego wykorzystania potencjału konkurencyjności (uwzględniającego uwarunkowania otoczenia), jakie umożliwia efektywne generowanie atrakcyjnej oferty rynkowej i skutecznych instrumentów konkurowania, że zapewnia to powstawanie wartości dodanej”¹²;
- **instrumenty konkurowania** – „narzędzia kreowane przez rządy i podmioty gospodarcze w celu pozyskania kontrahentów dla bieżącej lub przyszłej oferty”¹³;

⁸ *Ibidem.*, s. 37.

⁹ E. Oziewicz, T. Michałowski (red.), *Międzynarodowe stosunki gospodarcze*, Warszawa 2013, s. 186-198.

¹⁰ *Ibidem.*, s. 186.

¹¹ J. Reiljan, M. Hinrikus, A. Ivanov, *Key Issues in Defining and Analysing the Competitiveness of a Country*, University of Tartu, 2000.

¹² E. Oziewicz, T. Michałowski (red.), *Międzynarodowe stosunki...op. cit.*, s. 186.

¹³ *Ibidem.*, s. 187.

- **pozycja konkurencyjna** – „wynik konkurowania w danym sektorze, rozpatrywane na tle wyników osiągniętych przez konkurentów”¹⁴;
- **potencjał konkurencyjności** – „ogół zasobów materialnych i niematerialnych gospodarki, branży i przedsiębiorstwa niezbędnych do tego, aby mogły one funkcjonować w konkurencyjnym otoczeniu. Ma on swoje źródło w uwarunkowaniach rynkowych i pozarynkowych, wewnętrznych – zależnych od przedsiębiorstwa, oraz zewnętrznych – obejmujących czynniki makro – i mezoekonomiczne”¹⁵.

W obecnych czasach realia rynku sprawiły, że konkurencyjność międzynarodowa zawiera w sobie nie tylko ekspansję przedsiębiorstw na rynki zagraniczne, ale również konkurencję z przedsiębiorstwami zagranicznymi na terytorium własnego kraju. To, jak bardzo intensywna będzie konkurencja międzynarodowa, jest zależne od tego, w jakim stopniu gospodarka pozostaje otwarta oraz jak bardzo atrakcyjne jest inwestowanie w danym kraju¹⁶.

Na sytuację konkurencyjną przedsiębiorstwa wpływa otoczenie, które w obecnych czasach zmienia się w sposób nagły i trudny do przewidzenia. Są to zmiany w dużej mierze odmienne oraz dużo częstsze od tych, których przedsiębiorstwa doświadczały dotychczas. Porter wyróżnił pięć elementów (tzw. pięć sił Portera) – siła przetargowa nabywców, siła przetargowa dostawców, groźba substytucji dóbr i usług, groźba wejścia nowych podmiotów na rynek, rywalizacja obecnych konkurentów (rys. 2). Są to czynniki mające szczególny wpływ na sytuację konkurencyjną podmiotu gospodarczego, funkcjonowanie przedsiębiorstw. Ich oddziaływanie jest zależne od specyfiki branży. Najczęstszym zagrożeniem jest występowanie substytutów, które obniżają zyski poprzez wymuszenie obniżenia ceny. Jednakże groźba wejścia na rynek nowych podmiotów gospodarczych również jest ważnym elementem, który ma wpływ na konkurencyjność przedsiębiorstw.



Rys. 2. Czynniki kształtujące sytuację konkurencyjną przedsiębiorstwa wewnątrz sektora (model pięciu sił Portera).

Źródło: E. Oziewicz, T. Michałowski (red.), *Międzynarodowe stosunki gospodarcze*, Warszawa 2013, s. 188.

¹⁴ *Ibidem*, s. 187.

¹⁵ *Ibidem*, s. 187.

¹⁶ *Ibidem*, s. 187-188.

Na konkurencyjność międzynarodową wpływa również poziom konkurencji na danym rynku pomiędzy istniejącymi podmiotami. Konkurencja na globalnym poziomie – obecny etap konkurencji – często określana jest jako hiperkonkurencja. Powodem takiego nazewnictwa jest wysoka intensywność, szybkość, agresywność oraz elastyczność postępowania rywali na rynku, których celem jest objęcie jak najlepszej pozycji. Rywalizacja ta ma miejsce, gdy naciski sytuacji lub szansa na poprawienie dotychczasowej pozycji wpływają na zachowanie jednego lub kilku konkurentów, co w rezultacie wywołuje reakcje innych przedsiębiorstw na rynku. Charakter rywalizacji uzależniony jest od: liczby konkurentów, cen, liczby i asortymentu produktów, wprowadzania nowych produktów na rynek (częstotliwość i skuteczność), obsługi klientów, zastosowanych technologii, stopnia zaangażowania sektora¹⁷.

Obecnie wymienia się cztery płaszczyzny, w których przebiega rywalizacja między podmiotami gospodarczymi. Są to: koszt i jakość, szybkość działania i wiedza, zasobność finansowa oraz silna pozycja w sektorze, budowanie barier wejścia dla rywali. Spośród tych czterech, za tradycyjne źródła konkurencyjności uważa się: niskie koszty, wysoka jakość produktów i obsługi klientów. Dlatego też przedsiębiorstwa muszą stosować strategie budowania przewagi konkurencyjnej dostosowane w sposób optymalny do danego rynku¹⁸. *Do najważniejszych należą: przewaga wynikająca z przywództwa kosztowego (nazywana również w skrócie przewagą kosztową, cost leadership), przewaga wynikająca ze zdolności do zróżnicowania oferowanych dóbr i usług (differentiation) oraz przewaga wynikająca z koncentracji na określonym segmencie rynku*¹⁹.

Przewaga kosztowa – jest to strategia, która polega na stworzeniu oferty produktów/usług o porównywalnych parametrach do konkurencji, jednakże wytwarzając je po niższych kosztach. Uzyskana w ten sposób nadwyżka dochodów może zostać wykorzystana w celu wzmocnienia potencjału konkurencyjności²⁰.

Przewaga wynikająca ze zróżnicowania – jest strategią, która polega na posiadaniu zróżnicowanej oferty dóbr/usług, tudzież wytwarzania wyrobu unikatowego w danej branży. M. E. Porter wymienia następujące sposoby różnicowania: *wzór wyrobu, marka, jakość, technologia, unikatowe cechy wyrobu, lepsze zaspokajanie potrzeb klientów, obsługa posprzedażna, sieć sprzedaży, i automatycznie dodaje, że najlepiej byłoby, gdyby przedsiębiorstwo różnicowało swą ofertę, wykorzystując kilka z nich*²¹.

Koncentracja przedsiębiorstwa na określonym segmencie rynku – strategię tę mogą podjąć przedsiębiorstwa, które mają wąską specjalizację rynkową obsługującą wąskie grono odbiorców, ich asortyment dóbr jest ograniczony lub są skoncentrowane geograficznie. Daje to możliwość lepszej obsługi, aniżeli konkurencja w danym segmencie. Wyróżnia się w tej strategii koncentrację na kosztach lub na zróżnicowaniu²².

Obecny rynek międzynarodowy swymi wymaganiami powoduje, że konkurencyjność przedsiębiorstw często przyjmuje postać powiązanych ze sobą kilku różnych przewag. Dodatkowym utrudnieniem jest tutaj trudność w utrzymaniu długoterminowej, silnej pozycji przedsiębiorstwa, dlatego podmioty gospodarcze robią wszystko, żeby otrzymane efekty były lepsze od konkurencji. Aby to osiągnąć wymagane jest zaangażowanie lepszych zasobów, szczególnej uwagi kadry zarządzającej oraz

¹⁷ E. Oziewicz, T. Michałowski (red.), *Międzynarodowe stosunki... op. cit.*, s. 189.

¹⁸ *Ibidem*, s. 189.

¹⁹ *Ibidem*, s. 189.

²⁰ *Ibidem*, s. 190.

²¹ *Ibidem*, s. 190.

²² *Ibidem*, s. 190.

strategicznych kompetencji. Wiedza, zasoby i umiejętności powinny być tak skonfigurowane i zastosowane, aby umożliwić osiągnięcie przewagi konkurencyjnej. Wymaga to użycia ich w odpowiednim czasie, w odpowiedni sposób i na odpowiednim rynku²³. „Przedsiębiorstwa powinny dążyć do posiadania zasobów wyróżniających się:

- cennością, które determinują sprawniejsze funkcjonowanie podmiotu i podwyższają jego zdolność adaptacji do zmiennych warunków otoczenia,
- rzadkością, dzięki czemu umożliwiają osiągnięcie przewagi konkurencyjnej,
- trudnością w imitacji lub substytucji, gdyż zasoby łatwe w imitacji i posiadające bliskie substytuty tracą swoje walory,
- kompatybilnością, które odpowiednio zagospodarowane i włączone do całego systemu posiadanych zasobów przyczyniają się do budowania przewagi konkurencyjnej na rynku²⁴.

Inne źródło trwałej przewagi konkurencyjnej na rynku międzynarodowym stanowią kluczowe kompetencje przedsiębiorstwa. Dzieje się tak przez wzgląd na ich z góry założoną unikatowość czy trudność w imitacji. Na przestrzeni długiego okresu ważne jest zdobywanie nowych kompetencji. Daje to możliwość lepszego dostępu do rynku, a także w porównaniu do konkurentów przyspiesza tworzenie nowych produktów obniżając jednocześnie koszty produkcji. Co więcej, produkty te lepiej odpowiadają potrzebom nabywców²⁵.

Aby ocenić konkurencyjność międzynarodową należy porównać wyniki osiągnięte przez dane przedsiębiorstwo z wynikami innych podmiotów gospodarczych, które funkcjonują na tym samym rynku zagranicznym²⁶. „Ze względu na zakres analizy metody oceny konkurencyjności przedsiębiorstw można podzielić na:

- oparte na ocenie czynników produkcji przedsiębiorstwa (ich ilości, jakości, struktury), a zwłaszcza umiejętności pracowników i kosztów siły roboczej, umiejętności produkcyjnych, marketingowych, zarządzania, posiadanych zasobów finansowych, fizycznych (poziom technologii), kontaktów oraz lokalizacji (...);
- oparte na ocenie porównawczej cech najistotniejszych z punktu widzenia nabywców i zdolności przedsiębiorstwa dopasowania swej oferty do oczekiwań klientów;
- oparte na ocenie faktów działalności przedsiębiorstwa, takich jak udziały rynkowe, poziom rentowności, zysku;
- metody mieszane, do których zalicza się metody portfolio oraz metody oceny tzw. kluczowych czynników sukcesu przedsiębiorstwa (...); przykładowymi parametrami mogą być: pozycja na rynku, pozycja kosztowa, rentowność i potencjał finansowy, wizerunek przedsiębiorstwa, umiejętności produkcyjne i technologiczne, poziom organizacji i zarządzania itp²⁷.

²³ *Ibidem*, s. 190.

²⁴ *Ibidem*, s. 190-191.

²⁵ *Ibidem*, s. 191-192.

²⁶ *Ibidem*, s. 191.

²⁷ *Ibidem*, s. 191-192.

4. KONKURENCYJNOŚĆ PKN ORLEN NA MIĘDZYNARODOWYM RYNKU PALIW

Na międzynarodowym polskim rynku paliw występuje wiele koncernów o silnej, międzynarodowej pozycji. Na szczególną uwagę zasługują na nim m.in. Statoil, Shell, BP oraz Lukoil. Polskie firmy także mają silną pozycję na rynku paliw, a mowa tutaj o Polskim Koncernie Naftowym ORLEN²⁸.

PKN Orlen jest największym polskim koncernem zajmującym się przetwórstwem ropy naftowej oraz dystrybucją produktów ropopochodnych. Początki istnienia koncernu sięgają lat 60-tych XX w., kiedy to utworzono rafinerię w Płocku. Jednakże powstanie PKN Orlen miało miejsce w 1998 roku, gdy połączone zostały: Centrala Produktów Naftowych CPN S.A. oraz Petrochemia Płock S.A. Obecnie, mówiąc o koncernie PKN ORLEN, jako koncernie giełdowym należy wiedzieć, że obejmuje on rafinerie w Płocku, Trzebinii, Jedliczu, trzy w Czechach oraz w Możejkach na Litwie²⁹.

O PKN ORLEN można śmiało powiedzieć, że jest to firma, która może i konkuruje na rynku międzynarodowym. **Jest to przedsiębiorstwo, które cały czas się rozwija i szuka nowych inwestycji** (m.in. uruchomienie w 2011 roku kompleksu wytwarzającego kwas tereftalowy, którego planowana produkcja to 600 tys. ton rocznie, co plasuje ten zakład jako drugi w Europie pod względem wielkości produkcji)³⁰. PKN ORLEN jest jednym z największych zakładów zajmujących się przemysłem naftowym w Europie. Posiada największą w regionie sieć stacji paliw (blisko 2700 stacji paliw w Polsce, Czechach, Niemczech oraz na Litwie)³¹. W Polsce istnieje ponad 1700 stacji (z logo ORLEN – 1200 i ponad 400 stacji ekonomicznych z logo BLISKA)³². **Podział na stacje z logo ORLEN oraz BLISKA jest formą podejścia do klienta.** Obecnie na stacjach paliw poza możliwością zatankowania samochodu istnieje możliwość kupienia wielu innych rzeczy (gazety, części samochodowych lub płynów eksploatacyjnych do swoich pojazdów, przekąsek czy też kawy). Umożliwienie klientowi załatwienia kilku spraw podczas tankowania samochodu może być powodem, dla którego wybiera się tą, a nie inną stację paliw. Jednakże, według analiz prowadzonych przez koncerny paliwowe, istnieją klienci, którzy zupełnie nie zwracają uwagi na to, co dodatkowo mogą zrobić na stacji paliw – jedynym kryterium wyboru jest cena paliwa. Dlatego też PKN ORLEN oferuje swoim klientom dwa rodzaje stacji paliw. Na stacjach z logo ORLEN można uregulować wiele dodatkowych spraw, dokonać zakupów. Natomiast na stacjach paliw z logo BLISKA wszystko jest ograniczone do minimum, dzięki czemu ceny paliw na tych stacjach bywają niższe³³.

PKN ORLEN swoją ekspansję na rynki zagraniczne ogranicza, na razie, do krajów ościennych. Posiada on około 500 stacji w Niemczech, co stanowi niewielki procent wszystkich stacji w tym kraju. Ponadto w Czechach firma posiada udziały w rafinerii Poramo i firmie chemicznej Spolana. Jest również właścicielem pakietu

²⁸ Paweł Urbaniak, *Międzynarodowy polski rynek paliw*,

http://www.autofirmowe.pl/37409,miedzynarodowy_polski_rynek_paliw.html, dostęp z dnia 27.11.2012.

²⁹ *Polskie spółki globalne: PKN ORLEN*,

http://forsal.pl/artykuly/610234,polskie_spolki_globalne_pkn_orlen.html, dostęp z dnia 27.11.2012.

³⁰ *Polskie spółki globalne: PKN ORLEN*,

http://forsal.pl/artykuly/610234,polskie_spolki_globalne_pkn_orlen.html, dostęp z dnia 27.11.2012.

³¹ P. Urbaniak, *Międzynarodowy polski rynek paliw*,

http://www.autofirmowe.pl/37409,miedzynarodowy_polski_rynek_paliw.html, dostęp z dnia 27.11.2012.

³² *Polskie spółki globalne: PKN ORLEN*,

http://forsal.pl/artykuly/610234,polskie_spolki_globalne_pkn_orlen.html, dostęp z dnia 27.11.2012.

³³ P. Urbaniak, *Międzynarodowy polski rynek paliw*,

http://www.autofirmowe.pl/37409,miedzynarodowy_polski_rynek_paliw.html, dostęp z dnia 27.11.2012.

większościowego w holdingu Unipetrol i prowadzi 30 stacji benzynowych. Największe nadzieję dla ORLENU budzi Litwa. Koncern posiada tam udziały w wysokości 5% rynku stacji paliw oraz podpisał umowę z JUKOSEM na pakiet większościowy w rafinerii w Możejkach, w której zainwestował w gruntowną modernizację³⁴.

PKN ORLEN zajmuje się również badaniami. Prowadzi między innymi poszukiwania gazu łukowego, których wyniki są obiecujące, a które mogą pozwolić polskiemu rynkowi gazu uniezależnić się od dostaw z zagranicy. Jednocześnie wydobywanie z łupków może w bardzo pozytywny sposób wpłynąć na pozycję ORLEN-u na rynku rodzimym, jak i na rynku międzynarodowym³⁵. Ponadto jeden z segmentu koncernu zajmujący się produkcją i dystrybucją olejów, poprzez konsekwentną realizację swojej strategii, przygotowanej przez ORLEN Oil, oraz poprawę koniunktury na rynku (krajowym, eksportowym) spowodowały, że sprzedaż środków smarnych, olejów bazowych, gaczy, ekstraktów i pozostałych produktów ORLEN Oil w 2011 roku została utrzymana. Ponadto, realizacja programu Base Oil Interchange, dała możliwość rozwinięcia produkcji wysokiej klasy olejów silnikowych przy wykorzystaniu własnych olejów bazowych. **Równocześnie w życie weszło kilkanaście nowych technologii**, które objęły produkty z obszaru olejów przeznaczonych dla motoryzacji i przemysłu, co w efekcie przyniosło wprowadzenie nowej linii olejów syntetycznych, a także produktów wysokospecjalistycznych dla przemysłu, takich jak trudnopalne ciecze hydrauliczne, oleje przekładniowe i obróbcze. **Podpisano również umowy z instytutami badawczymi i naukowymi**, dzięki czemu możliwe było stworzenie kilku dużych programów produktowych. **ORLEN Oil aktywnie wspiera działalność międzynarodowych i krajowych organizacji technicznych, takich jak ATIEL czy Polski Komitet Normalizacyjny**. ORLEN był także gospodarzem uznanej konferencji ACI – European Base Oils & Lubricants³⁶.

O wysokiej pozycji PKN ORLEN wśród innych przedsiębiorstw zajmujących się przetwórstwem ropy naftowej świadczy przyznanie, po raz drugi z rzędu nagrody „**Best investor relations by a Polish company 2010**”. Nagroda przyznana została za najlepsze zarządzanie relacjami z inwestorami na podstawie opinii ponad 700 przedstawicieli międzynarodowego rynku kapitałowego. W ciągu ośmiu nominacji pod rząd, jakie otrzymał PKN ORLEN, wyróżnienie otrzymane w 2010 roku było trzecim. Nagroda ta przyznawana jest przez międzynarodowe czasopismo specjalistyczne IR Magazine poruszające zagadnienia relacji inwestorskich. Ponadto, także i Unipetrol, który należy do Grupy Kapitałowej PKN ORLEN, został wyróżniony w kategorii „Best investor relations by a Czech company”³⁷.

PODSUMOWANIE

Dzięki zjawisku konkurencyjności międzynarodowej możliwe jest rozwijanie się przedsiębiorstw. W wyniku wymogu bycia konkurencyjnym na rynku międzynarodowym, co jest podstawą utrzymania się na tym rynku, przedsiębiorstwa zwiększają jakość oferowanych dóbr i usług, rozwijają się i starają się jak najlepiej

³⁴ *Polskie spółki globalne: PKN ORLEN*, http://forsal.pl/artykuly/610234,polskie_spolki_globalne_pkn_orlen.html, dostęp z dnia 27.11.2012.

³⁵ *Ibidem*.

³⁶ *Oleje*, http://www.raportroczny.orlen.pl/raport_pl_rynki_dzialalnosci_polska_oleje_2011, dostęp z dnia 27.11.2012.

³⁷ *Międzynarodowa nagroda dla PKN ORLEN za Relacje Inwestorskie*, <http://www.orlen.pl/PL/CentrumPrasowe/Strony/MiędzynarodowanagrodadlaPKNORLENzaRelacjeInwestorskie.aspx>, dostęp z dnia 27.11.2012.

KONKURENCYJNOŚĆ MIĘDZYNARODOWA

dostosować do wymagań klientów. Dzięki zjawisku konkurencji, rynek nie stoi w miejscu, ciągle się rozwija. Przykład PKN ORLEN ukazuje, w jaki sposób chęć wyjścia na rynek międzynarodowy sprzyja rozwojowi i wpływa na wzrost konkurencyjności. Bycie przedsiębiorstwem konkurencyjnym daje szansę na pozyskanie klientów, a przez to zwiększenie swoich dochodów.

BIBLIOGRAFIA

1. Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2004.
2. Marciniak S. (red.), *Makro – i mikroekonomia*, PWN, Warszawa 2005.
3. Nojszewska E., *Podstawy ekonomii*, WSiP, Warszawa 1999.
4. Oziewicz E., Michałowski T. (red.), *Międzynarodowe stosunki gospodarcze*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2013.
5. Reiljan J., Hinrikus M., Ivanov A., *Key Issues in Defining and Analysing the Competitiveness of a Country*, University of Tartu, 2000.
6. *Słownik ekonomiczny przedsiębiorcy*, ZNICZ, Warszawa 2004.
7. Whitehead G., *Ekonomia*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 2001.

Źródła internetowe

1. *Międzynarodowa nagroda dla PKN ORLEN za Relacje Inwestorskie*, <http://www.orlen.pl/PL/CentrumPrasowe/Strony/MiedzynarodowanagrodadlaPKNORLENzaRelacjeInwestorskie.aspx>.
2. *Oleje*, http://www.raportroczny.orlen.pl/raport_pl_rynki_dzialalnosci_polska_oleje_2011.
3. *Polskie spółki globalne: PKN ORLEN*, http://forsal.pl/artykuly/610234,polskie_spolki_globalne_pkn_orlen.html.
4. Urbaniak P., *Międzynarodowy polski rynek paliw*, http://www.autofirmowe.pl/37409,miedzynarodowy_polski_rynek_paliw.html.