

**Jolanta Łopatowska\***  
**Grzegorz Zieliński\*\***

## **Czynniki generujące zmiany w podnoszeniu konkurencyjności przedsiębiorstw**

### **Wstęp**

Przedsiębiorstwa w dobie wzrostu konkurencyjności zmuszone są do ciągłego poszukiwania metod i technik, które pozwolą im doskonalić swoje działania. Zmiany, z którymi ma do czynienia każdy podmiot gospodarczy, dotyczą zarówno bliższego, jak i dalszego otoczenia. Pojawiają się nowe firmy, które stanowią będą konkurencją dla istniejących już na rynku podmiotów. Wycofywane są stare nieefektywne maszyny, urządzenia, które zastępowane są przez nowe, bardziej wydajne. Pojawiają się nowoczesne produkty i materiały, które z jednej strony będą odpowiadać w pełniejszym stopniu klientowi, z drugiej zaś spełnią oczekiwania co do realizacji procesów w przedsiębiorstwie. W końcu też pojawiają się nowe oczekiwania klientów, którzy będą domagać się wyrobów i usług spełniających ich wymagania w możliwie jak najpełniejszej formie. Pojawiają się też zmiany rynku pracy. Z jednej strony widoczny jest wzrost bezrobocia na świecie, z drugiej zaś trudno jest pozyskać odpowiednio wykwalifikowaną kadrę specjalistów w określonej dziedzinie.

Zmiany też mogą być związane z wnętrzem firmy i wynikać zarówno z bieżących potrzeb, działań pracowników, jak i realizowanych procesów. Pracownicy też będą kreować potrzeby, które wraz z czasem będą się zmieniać. Poszczególne procesy realizowane w przedsiębiorstwach z biegiem czasu będą ulegać modyfikacjom związanym z wdrożeniem nowych metod i zastosowaniem narzędzi doskonalenia. Zmiany te są widoczne chociażby w działaniach operacyjnych podmiotów gospodarczych związanych z coraz bardziej powszechnym wdrażaniem

---

\* Dr inż., Katedra Inżynierii Zarządzania Operacyjnego, Wydział Zarządzania i Ekonomii, Politechnika Gdańska, Jolanta.Lopatowska@zie.pg.gda.pl, ul. G. Narutowicza, 80-233 Gdańsk

\*\* Dr inż., Katedra Inżynierii Zarządzania Operacyjnego, Wydział Zarządzania i Ekonomii, Politechnika Gdańska, Grzegorz.Zielinski@zie.pg.gda.pl, ul. G. Narutowicza, 80-233 Gdańsk

systemów zarządzania jakością, Six Sigma, czy też Lean Management oraz powiązanych z nimi narzędzi.

Zmieniające się warunki funkcjonowania podmiotów gospodarczych doprowadzają do konieczności doskonalenia. Proces ciągłych zmian generuje jednocześnie potrzebę ciągłej poprawy każdego obszaru funkcjonowania firmy. Przedsiębiorstwa muszą zdać sobie sprawę z potrzeby identyfikacji czynników, które generują zmiany i umiejętnie je wykorzystywać, zgodnie ze specyfiką swojej działalności, w celu podnoszenia własnej konkurencyjności.

Celem niniejszej publikacji jest identyfikacja czynników, które generują zmiany wpływające na konkurencyjność przedsiębiorstw. Autorzy dokonają klasyfikacji tych czynników na grupy związane z podmiotem gospodarczym i jego bliskim otoczeniem oraz dokonają charakterystyki każdej z grup czynników, wskazując jednocześnie na ich miejsce w strumieniu wartości produktu.

## **1. Potrzeba ciągłego doskonalenia w organizacji**

Ciągłe doskonalenie w organizacji jest wpisane w szereg koncepcji opartych na podejściu projakościowym. Wiąże się to z kluczowymi cechami zawartymi w podstawowych definicjach Kompleksowego Zarządzania Jakością (TQM – Total Quality Management). Stąd też w literaturze przedmiotu pojawia się definicja mówiąca o tym, iż Kompleksowe Zarządzanie Jakością to „sposób zarządzania organizacją skoncentrowany na jakości, oparty na udziale wszystkich członków organizacji i nakierowany na osiągnięcie długotrwałego sukcesu dzięki zadowoleniu klienta oraz korzyściom dla wszystkich członków organizacji i dla społeczeństwa” [Hamrol, 2005, s.67]. Długotrwały sukces, na który zwraca się uwagę w niniejszej definicji musi opierać się na doskonaleniu danej organizacji w sposób ciągły, i jednoczesnym uwzględnieniu zmian zarówno otoczenia, jak i wnętrza firmy.

W innej z definicji TQM widoczne jest wprost odniesienie do ciągłego doskonalenia poprzez określenie „ciągłe rozwijający się system zarządzania ...” [Szołtysek, 2005, s.55-56]. Potrzeba ciągłego doskonalenia wpisuje się zatem w potrzebę umiejętnego wykorzystania czynników generujących zmiany. Z definicji wynika również szereg innych cech, które charakteryzują Kompleksowe Zarządzanie Jakością. Ich pełne odzwierciedlenie widoczne jest m.in. w tzw. piramidzie TQM. Autorzy tej piramidy wskazali na pięć kluczowych cech odpowiadających

symbolicznie czterem ścianom piramidy i podstawie [Dahlgard, Kristansen, Kanji, 2002, s.30]. Są to:

- ciągle doskonalenie,
- orientacja na klienta,
- koncentracja na faktach,
- powszechne uczestnictwo,
- przywództwo.

Dokonując adaptacji kluczowych cech Kompleksowego Zarządzania Jakością na potrzeby zarządzania zmianą można stwierdzić, iż:

- ciągle doskonalenie powinno uwzględniać zmieniające się warunki, w których funkcjonuje podmiot gospodarczy,
- orientacja na klienta musi wiązać się z elastycznym podejściem do zmieniających się oczekiwań klienta, przy jednocześnie podejmowanych próbach wyprzedzenia tych oczekiwań,
- koncentracja na faktach dotyczy faktów i danych pozwalających na reakcję firmy w zmieniającym się otoczeniu i jednocześnie polega na próbie przewidywania tych zmian, z wykorzystaniem m.in. szeregu danych, w tym danych historycznych,
- powszechne uczestnictwo oznacza zaangażowanie każdego pracownika w doskonalenie podmiotu gospodarczego i działania związane z funkcjonowaniem podmiotu w warunkach ustawicznych zmian,
- przywództwo powinno zostać ukierunkowane na potrzeby doskonalenia i poszukiwania szansy rozwoju w zmieniającym się otoczeniu firmy.

Ciągle rozwijający się system musi w sposób elastyczny reagować na zmieniające się warunki w jakich znajduje się podmiot gospodarczy. Z drugiej zaś strony istotnym staje się umiejętne przewidywanie zmian, które wystąpią w przyszłości. Stąd też ważne są próby identyfikacji różnorodnych grup czynników, które takie zmiany mogą napędzać. W dalszej części niniejszej publikacji autorzy podejmą próbę wskazania typów zmian związanych z ciągłym doskonaleniem oraz identyfikacji i charakterystyki czynników, które generują zmiany wpływające na konkurencyjność podmiotów gospodarczych.

## 2. Typologia zmian

Zmiany stały się koniecznością w funkcjonowaniu podmiotów gospodarczych. Są odpowiedzią organizacji na przekształcenia następujące

w otoczeniu i reakcją na własne potrzeby i oczekiwania. Ich celem jest elastyczna adaptacja organizacji do warunków otoczenia oraz poprawa lub utrzymanie poziomu efektywności realizacji procesów, kształtowanie kultury organizacyjnej i rozwój własnych kompetencji. Zmiana jest wszechobecna, „musi stać się częścią przedsiębiorstwa, przeniknąć w jego strukturę” [Pacholski, Malinowski, Niedźwiedź, 2011, s.73], a charakter, tempo i zakres jej realizacji są różne, wynikają z analiz możliwości organizacji oraz sytuacji otoczenia.

Zmiany organizacyjne mogą mieć różny charakter, a ich rodzaje, wyróżnione względem różnorodnych klasyfikatorów, są szeroko przedstawione w literaturze przedmiotu, m.in. w [Bieńkowska, Kral, Zabłocka-Kluczka, 2006, s.193-196, Majchrzak, 2002, s.14-19, Harvard Business Essentials, 2003, s.18-29]. Z punktu widzenia ciągłego doskonalenia istotne znaczenie mają zmiany ewolucyjne. W odróżnieniu do zmian rewolucyjnych (skokowych, makrozmiarów) wiążących się głębokimi i gwałtownymi przekształceniami mają one charakter zmian stopniowych (łagodnych, mikrozmian) i realizowane są małymi krokami. Ze względu na obszar działania mogą one obejmować zmiany technologii (m.in. wyposażenia, metod działania, procedur), struktury organizacyjnej lub być ukierunkowane na ludzi (zmiany kompetencji, postaw, systemu motywacji) [Majchrzak, 2002, s.16]. Cechuje je adaptacyjność, w związku z tym do ich efektów można zaliczyć:

- „udoskonalenie stosowanych metod i procedur działania,
- rozszerzenie obszaru działania,
- modyfikacje struktury produkcji poszczególnych wyrobów,
- wprowadzenie udoskonaleń procesu produkcji” [Bełz, 2006, s.190].

Poprzez udoskonalenia i modyfikacje stanu obecnego podmiotów gospodarczych pozwalają one dostosowywać się do wymagań otoczenia i konsekwentnie budować wartość organizacji w dłuższym okresie czasu. Dzięki stopniowości i krótkiemu okresowi realizacji przemian, zamiast radykalnego oporu budzą przychylność i zaufanie oraz przyczyniają się do pogłębienia zaangażowania pracowników.

Zmiany te mogą mieć charakter dostosowawczy (reaktywny) lub planowany (antycypacyjny). Zmiany dostosowawcze są reakcją na zaistniałą sytuację w otoczeniu lub organizacji. Są wymuszane nową sytuacją i w związku z tym następują z opóźnieniem (ex post) względem czynnika sprawczego. W przeciwieństwie do nich zmiany antycypacyjne przyjmują charakter wyprzedzający (ex ante). Są planowane przez

organizację, pozwalają przygotować się organizacji do nowej sytuacji i lepiej wykorzystać ją do budowy swojej wartości oraz przewagi konkurencyjnej.

Dla efektywnego i skutecznego zarządzania procesem zmian istotne jest zidentyfikowanie czynników zmiany. Mogą one mieć zarówno charakter sprawczy, generować i napędzać proces zmian, jak i charakter spowalniający i hamujący przekształcenia. Czynniki zmiany mogą mieć różnorodną postać i źródło pochodzenia. Ze względu na przyczynę zmian można dokonać ich podziału na czynniki zewnętrzne i wewnętrzne. Czynniki zewnętrzne generowane są przez otoczenie podmiotu gospodarczego, zarówno to bliskie, jak i dalsze. Natomiast czynniki wewnętrzne pochodzą od samej organizacji i jej pracowników, a wynikiem ich działania jest zmiana samoistna.

### 3. Czynniki generujące zmiany

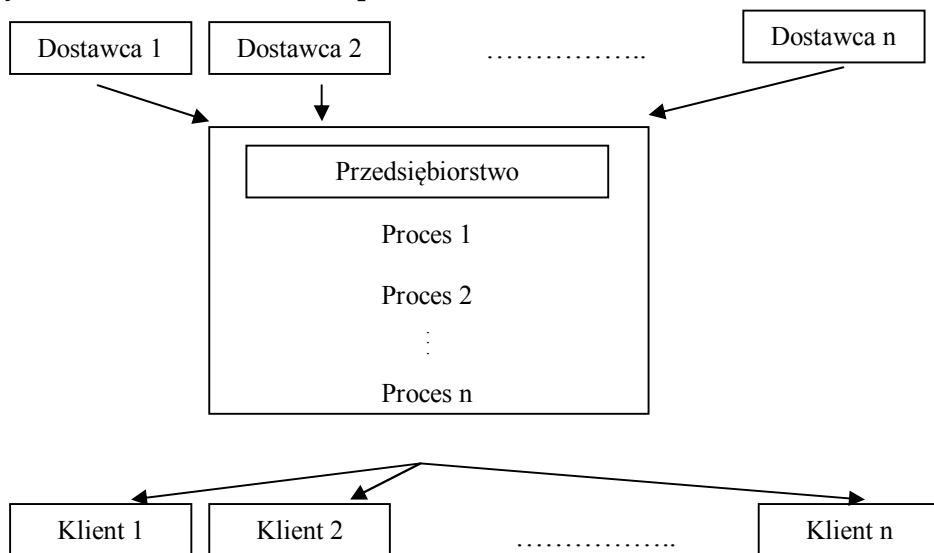
W warunkach silnej turbulencji otoczenia istotne znaczenie dla budowy wartości organizacji i poprawy jej pozycji konkurencyjnej ma zdolność szybkiego identyfikowania oraz kreowania czynników wywołujących zmiany, a następnie zaplanowanie i realizacja procesu przekształceń, tak by zmiana przyniosła pożądane efekty. Umiejętność ta pozwala nabyć organizacji cech samouczenia i samodoskonalenia, co przekłada się na elastyczną adaptację do nowej sytuacji rynkowej i poprawę konkurencyjności. Z tego względu przedmiotem niniejszego rozdziału są czynniki generujące zmiany. Jak zostało już wspomniane w rozdziale 2 źródłem zmian w organizacji mogą być czynniki o charakterze wewnętrznym lub zewnętrznym.

Z punktu widzenia doskonalenia działalności i optymalizacji przepływu materiałów i informacji w łańcuchu dostaw istotnego znaczenia nabiera identyfikacja strumienia wartości produktu. Wewnętrzny strumień wartości „obejmuje procesy wewnątrz analizowanego przedsiębiorstwa wraz z relacjami z bezpośrednimi dostawcami oraz relacjami z bezpośrednimi klientami” [Czerska, 2009, s.24]. Podmiotami współdziałającymi w tworzeniu strumienia wartości produktu są zatem dostawcy materiałów, elementów, półproduktów i usług, przedsiębiorstwo (spełniające rolę producenta) oraz klienci kupujący produkty producenta.

Ogólna wizualizacja graficzna strumienia wartości (rys.1) możliwa jest do zaadaptowania przez większość podmiotów gospodarczych. Z reguły bowiem pojawia się dostawca półproduktów i usług realizowa-

nych przez podmiot. Następnie występuje szereg procesów i operacji wewnątrz firmy, aż do zaproponowania klientowi usługi końcowej bądź wyrobu gotowego.

**Rysunek 1. Strumień wartości produktu**



Źródło: Opracowanie własne.

Rozważania dotyczące identyfikacji czynników generujących zmiany dotyczyć będą wewnętrznego strumienia wartości i w związku z tym skupią się na czynnikach wewnętrznych, kreowanych przez przedsiębiorstwo oraz czynnikach zewnętrznych, których źródłem są dostawcy i klienci. Ogólny wymiar czynników zmiany może być taki sam dla każdego podmiotu gospodarczego, niezależnie od branży i profilu działalności, natomiast szczegółowa specyfika i siła oddziaływania jest różna dla każdej organizacji.

Każdy z podmiotów zaprezentowanych na rysunku 1 może być powiązany z czynnikami generującymi zmiany. Kluczowe czynniki generujące zmiany z punktu widzenia podmiotów w strumieniu wartości produktu zostały przedstawione w tabeli 1.

Tablica 1. Czynniki generujące zmiany

Podmiot	Czynniki
klient	<ul style="list-style-type: none"> <li>— zmiana upodobań,</li> <li>— potrzeba realizacji nowych funkcji,</li> <li>— niewystarczająca jakość produktów,</li> <li>— braki w aktualnie dostępnej na rynku ofercie produktowej stanowiące luki rynkowe,</li> <li>— niezadowolenie z wybranych funkcji produktu,</li> <li>— niedostateczna jakość procesu obsługi klienta,</li> <li>— zakres i jakość obsługi posprzedażnej ,</li> <li>— cena produktu,</li> <li>— cena usług dodatkowych (w tym m.in. serwisu pogwarancyjnego),</li> <li>— faza cyklu życia produktu,</li> <li>— niska dostępność produktu,</li> <li>— niewystarczająca sieć sprzedaży,</li> <li>— niewłaściwe formy sprzedaży (np. brak wykorzystania e-sprzedaży),</li> <li>— zmiany demograficzne (m.in. struktura społeczeństwa, liczebność grup docelowych),</li> <li>— zmiany w poziomie dochodów,</li> <li>— długi czas oczekiwania na produkt,</li> <li>— siła oddziaływania klientów,</li> <li>— relacje z innymi klientami,</li> <li>— trendy i moda.</li> </ul>
przedsiębiorstwo (producent)	<ul style="list-style-type: none"> <li>— długość cyklu produkcyjnego,</li> <li>— czas przejścia materiału (lead time),</li> <li>— czas realizacji zamówienia klienta,</li> <li>— możliwość zastosowania przez przedsiębiorstwo nowych rozwiązań technologicznych, technicznych i organizacyjnych,</li> <li>— podniesienie poziomu wiedzy w organizacji,</li> <li>— niezadawalające wyniki finansowe (np. przychód, zysk, przepływ gotówki),</li> <li>— koszty produkcji,</li> <li>— koszty realizacji procesów,</li> <li>— niski stopień wykorzystania zasobów przedsiębiorstwa (wyrażany m.in. poprzez wartości wskaźników produktywności i wydajności),</li> <li>— wysoki poziom zapasów,</li> <li>— faza rozwoju organizacji,</li> <li>— problemy z realizacją procesów,</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>— problemy z zachowaniem jakości produktów i realizowanych procesów,</li> <li>— trudne warunki wykonywania pracy,</li> <li>— długi czas wdrażania nowych produktów,</li> <li>— długi czas wdrażania zmian,</li> <li>— kompetencje pracowników,</li> <li>— poziom kultury organizacyjnej,</li> <li>— przedsiębiorczość, nastawienie na zmiany,</li> <li>— styl zarządzania,</li> <li>— kreatywność pracowników,</li> <li>— programy motywacyjne uwzględniające docenienie pracownika za przedstawiane pomysły racjonalizatorskie usprawniające realizacje procesów,</li> </ul>
dostawca	<ul style="list-style-type: none"> <li>— warunki dostawy materiałów (m.in. czas, częstotliwość, wielkość dostawy),</li> <li>— warunki współpracy z dostawcą,</li> <li>— jakość dostarczanych materiałów,</li> <li>— kompletność dostaw,</li> <li>— substytucyjność materiałów,</li> <li>— dostępność materiałów,</li> <li>— unikatowość materiałów i usług</li> <li>— koszty dostawy i współpracy z dostawcą,</li> <li>— odległość dostawcy,</li> <li>— stopień zorganizowania i siła nacisku dostawców,</li> <li>— pojawianie się nowych dostawców na rynku, oferujących te same bądź lepsze produkty,</li> <li>— znikanie dostawców z rynku,</li> <li>— formy i terminy realizacji należności za dostawę.</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne

Czynniki zmiany, których źródłem jest klient związane są ze spełnieniem oczekiwań klienta co do m.in. funkcjonalności, ceny, warunków dostawy i obsługi klienta oraz pojawiającymi się nowymi wymaganiami w tym zakresie. Wynikają one również ze zmian w stylu życia i poziomie dochodów klientów oraz z ich stopnia zorganizowania. Klienci będą oczekiwać coraz to wyższej jakości wyrobów i usług i coraz trudniej tym samym produktem można zaspokoić ich wymagania, nawet w dość krótkim okresie czasu. Jest to jeden z kluczowych aspektów wpływających na konkurencyjność podmiotów gospodarczych. Firmy konkurencyjne bowiem, będą cały czas próbować oferować klientom produkt w jeszcze większym stopniu spełniający ich oczekiwania, a tym samym



zwiększający poziom satysfakcji klienta, doprowadzając jednocześnie do prób przejścia klienta innym organizacjom. Istotnego znaczenia nabiera zatem potrzeba włączania klientów w budowanie wartości produktu poprzez ciągłe identyfikowanie potrzeb i oczekiwań klientów, co stanowi źródło czynników napędzających zmiany, a tym samym stanowi o konkurencyjności firmy.

Zmiany inicjowane przez przedsiębiorstwo powiązane są z parametrami procesu produkcyjnego oraz z warunkami realizacji zamówień klientów. Na ich generowanie wpływ mają również niedogodności w realizacji procesów w organizacjach, niewłaściwa jakość ich realizacji oraz niezadawalające wyniki operacyjne i finansowe przedsiębiorstw. Zależą one ponadto od kultury organizacyjnej, zarządzania wiedzą, kompetencji pracowników, stylu zarządzania i otwartości na zmiany. Istotne staje się zatem umiejętne przewodzenie ludziom, tak aby stworzyć otwarte środowisko do proponowania kreatywnych rozwiązań. Stąd też zwraca się uwagę na eliminację nadmiernej formalizacji działań, aby pozostawić pewnego rodzaju swobodę pracownikom w realizacji poszczególnych zadań.

Czynniki zmian, których źródłem są dostawcy wynikają z dostępności materiałów, warunków realizacji dostaw oraz siły oddziaływania dostawców na organizację. Dodatkowo należy pamiętać, iż na rynku pojawiają się nowi dostawcy oferujący wyroby, usługi wyższej jakości o lepszych parametrach i jednocześnie niższych cenach, inni natomiast dostawcy znikają z rynku. Stąd też istotne staje się ustawiczne poszukiwanie sposobów zwiększania konkurencyjności przedsiębiorstw. W tym przypadku analizy dotyczące identyfikacji czynników generujących zmiany powiązanych z dostawcami mogą przelożyć się na doskonalenie funkcjonowania organizacji i pomóc w zwiększaniu tej konkurencyjności.

## **Zakończenie**

Zidentyfikowane w niniejszej publikacji, czynniki generujące zmiany mogą pomóc podmiotom gospodarczym w realizacji procesów doskonalenia swoich działań, a tym samym w dalszej konsekwencji doprowadzić do podnoszenia własnej konkurencyjności. Identyfikacja tych czynników oraz ciągła kontrola ich stanu posłuży bowiem przedsiębiorstwom do podjęcia prób wykorzystania zmian w celu realizacji procesu

przekształceń tak, aby uzyskać efekt samodoskonalenia i osiągnięcia zamierzonych korzyści oraz budowania ich wartości.

Podmioty gospodarcze muszą zdawać sobie sprawę z faktu funkcjonowania w coraz bardziej dynamicznie zmieniającym się otoczeniu. Stąd też ich funkcjonowanie w takich warunkach powinno wymagać przygotowania, a przede wszystkim wiedzy o potencjalnych czynnikach, które te zmiany generują. Należy również pamiętać o tym, iż istnieje szereg źródeł generujących czynniki zmian. Występują one bowiem nie tylko na zewnątrz firmy – jak zaprezentowano w niniejszej publikacji – głównie u dostawców i klientów, ale także i wewnątrz firmy. Źródłem inspiracji do zmian może być zarówno sposób realizowania procesu, jak i inwencja pracowników.

Dodatkowo należy pamiętać, iż cały strumień wartości obejmujący dostawców, firmę oraz klientów umiejscowiony jest w otoczeniu, które również podlega zmianom. Występują chociażby zmiany w ustawodawstwie, przepisach, ale także nastrojach lokalnej społeczności znajdującej się w otoczeniu firmy, które nie były przedmiotem niniejszej publikacji, ale również wpływają na poziom konkurencyjności firmy.

Jak więc wskazano istnieje szereg obiektów, które wiążą się z kreowaniem czynników generujących zmiany. Każdy z nich musi być wykorzystany przez firmę do tego, aby na te zmiany zareagować w sposób szybki i elastyczny. Mnogość potencjalnych źródeł zmian doprowadza do tego, iż umiejętność identyfikacji i wykorzystania czynników generujących zmiany stanowić będzie zatem podstawę funkcjonowania podmiotu gospodarczego w podnoszeniu własnej konkurencyjności.

## Literatura

1. Bełz G., (2006), *Przeprowadzanie zmian w okresie konwergencji rynków*, w: Skalik J. (red.) *Zmiana warunkiem sukcesu. Dynamika zmian w organizacji – ewolucja czy rewolucja*, Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.
2. Bieńkowska A., Kral Z., Zabłocka-Kluczka A. (2006), *Wprowadzenie zmian organizacyjnych w kontekście przewycięzania zjawisk kryzysowych w organizacji*, w: Skalik J. (red.) *Zmiana warunkiem sukcesu. Dynamika zmian w organizacji – ewolucja czy rewolucja*, Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.
3. Czerska J.(2009), *Doskonalenie strumienia wartości*, Difin, Warszawa

4. Dahlgaard J., Kristansen K., Kanji G. (2002), *Podstawy zarządzania jakością*, Wyd. PWN, Warszawa.
5. Hamrol A. (2005), *Zarządzanie jakością z przykładami*, Wyd. PWN, Warszawa.
6. Harvard Business Essentials, (2003), *Zarządzanie zmianą i okresem przejściowym*, MT Biznes, Warszawa.
7. Majchrzak J. (2002), *Zarządzanie zmianami w przedsiębiorstwie*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
8. Pacholski L., Malinowski B., Niedźwiedź Sz. (2011), *Procesowe strukturalne i kooperacyjne aspekty innowacyjności organizacyjnych przedsiębiorstw*, Wyd. Politechniki Poznańskiej, Poznań.
9. Szołtysek K. (2005), *Koncepcja Total Quality Management*, w: Ładoński W., Szołtysek K. (red.), *Zarządzanie jakością cz.1. Systemy jakości w organizacji*, Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.

### **Streszczenie**

W niniejszej publikacji autorzy zaprezentowali podstawowe grupy czynników generujących zmiany w podnoszeniu konkurencyjności podmiotów gospodarczych. Uwzględniono przy tym trzy kluczowe obiekty, które mają wpływ na kreowanie czynników generujących zmiany. Są to z jednej strony dostawcy, następnie firma i realizowane przez nią procesy oraz klienci.

### **Słowa kluczowe**

jakość, zmiana, konkurencyjność

### **Change generating criteria in companies competitive raising (Summary)**

The main aspect of this paper is to present basic groups of the change generating criteria in companies competitive raising. Authors used three main groups of the objects creating this change generating criteria, which are: suppliers, companies and their processes, as well as, customers.

### **Key words**

quality, change, competitiveness