

Mirosław MOROZ*

Konkurencyjność przedsiębiorstwa – pojęcie i pomiar

Wstęp

Jednym z ważniejszych zagadnień dotyczących współczesnych przedsiębiorstw jest zagadnienie konkurencyjności. W dobie globalizacji, deregulacji rynków czy rozprzestrzeniania się nowych technologii przedsiębiorstwa stykają się z coraz większym natężeniem walki konkurencyjnej. Aby zwyciężyć w rynkowej rywalizacji przedsiębiorstwa muszą być konkurencyjne, a więc charakteryzować się konkurencyjnością. W tym momencie powstaje jednak pytanie, czym jest owa konkurencyjność – co kryje się pod tym pojęciem. Jakkolwiek termin konkurencyjność używany jest powszechnie i systematycznie (a właściwie można nawet zaryzykować tezę, że nadużywany), to jednocześnie relatywnie rzadko występuje precyzyjne określenie tego zjawiska.

Celem artykułu jest przegląd spotykanych w literaturze ujęć konkurencyjności, pokazanie konkurencyjności jako pewnego agregatu, opierającego się na kilku elementach, takich jak potencjał konkurencyjny, pozycja konkurencyjna, strategia konkurencji czy instrumenty konkurowania; jak również wskazanie na spotykane sposoby pomiaru konkurencyjności.

Pojęcie konkurencyjności przedsiębiorstwa

Termin konkurencyjność jest bardzo często spotykany w literaturze, odnosząc się do różnych poziomów analizy. W tym sensie można mówić o konkurencyjności państw, przedsiębiorstw czy wręcz pracowników [Veliyath, Zahra, 2000, s. 17]. W niniejszym artykule skoncentrowano się na poziomie konkurencyjności przedsiębiorstwa wychodząc z założenia, że jest on najsłabiej określonym elementem w prezentowanym zestawieniu. Niewystarczające zdefiniowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa nie wiąże się jednak z faktem rzadkości występowania tego hasła w literaturze. Jest wręcz przeciwnie – termin konkurencyjność stosowany jest powszechnie i systematycznie. Nie oznacza to jednak, że automatycznie za popularnością konkurencyjności podąża chęć autorów do precyzowania tegoż pojęcia. Zdaniem piszącego te słowa taka sytuacja jest naturalną konsekwencją następujących czynników:

- a) skomplikowanej, holistycznej natury zjawiska jakim jest konkurencyjność – jest ona bowiem pewnym zespołem pojęć opisującym całość funkcjonowa-

* Autor jest pracownikiem Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu. Artykuł wpłynął do redakcji w maju 2003 r.

nia przedsiębiorstwa w warunkach walki konkurencyjnej, a przy tym jest pojęciem relatywnym i charakteryzującym się koniecznością uwzględnienia kontekstu danej firmy¹,

- b) teoretyczną naturą tego pojęcia – konkurencyjność jest abstrakcyjnym pojęciem powstałym na gruncie nauki, nie odnoszącym się bezpośrednio do konkretnych zjawisk zachodzących w przedsiębiorstwie [Gorynia, 2000b, s. 105] i o niesprecyzowanych do końca sposobach pomiaru,
- c) założeniem, iż intuicyjne pojmowanie konkurencyjności jest wystarczające, zaś sam termin rozumiały sam przez się.

Powyższe przesłanki powodują, że analizowany termin jest relatywnie rzadko *explicite* formułowany. Z kolei nawet wśród tych autorów, którzy podają *expressis verbis* znaczenie tego pojęcia, występują różnice w rozłożeniu akcentów, związane chociażby ze źródłem konkurencyjności (wewnętrznym lub zewnętrznym), lub też stopniem uniwersalności koncepcji [Pierścionek, 1998, s. 363]. Przegląd stanowisk teoretycznych w tej kwestii prezentuje tablica 1.

Tablica 1

Pojęcie konkurencyjności w literaturze

Lp.	Autor	Definicja
1	A.J. Abbas	Zdolność firmy do innowacyjności i elastyczności, przejawiająca się w uzyskaniu przewagi konkurencyjnej
2	W. Bienkowski	Zdolność do sprostania konkurencji wynikająca z akceptacji wyrobów przedsiębiorstwa
3	J.R. Caudredo-Roura	Wygrywanie i uzyskiwanie korzyści na rynku o rosnącym natężeniu konkurencji
4	M. Gorynia	Umiejętność konkurowania, tzn. przetrwania i działania w konkurencyjnym otoczeniu
5	J. Maxwell	Generowanie korzyści ekonomicznych na skutek podnoszenia jakości kapitału ludzkiego
6	Z. Pierścionek	Pozycja konkurencyjna zapewniająca zysk w długim okresie
7	U. Płowiec	Realizowanie stopy zyskowności przedsiębiorstwa wyższej od obowiązującej stopy procentowej, co umożliwia długotrwały rozwój
8	T. Przybyciński	Rynkowa akceptacja produktów przedsiębiorstw oraz sprzedawanie wyrobów z zyskiem
9	M.J. Stankiewicz	Zdolność do sprawnego (tj. skutecznego i korzystnego) realizowania celów przedsiębiorstwa na rynkowej arenie konkurencyjnej
10	R. Veliyath, S.A. Zahra	Zdolność firmy do dorównania liderom branży w zakresie standardów produktowych i organizacyjnych

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Pierścionek, 2000, s. 218]; [Cuadredo-Rouna, et al., 1999, s. 28]; [Abbas, 2000, s. 3]; [Przybyciński, 1997, s. 10]; [Gorynia, 2000b, s. 96, 114]; [Bienkowski, 1995, s. 115]; [Veliyath, Zahra, 2000, s. 22]; [Maxwell, 1996]; [Płowiec, 1994, s. 74]; [Stankiewicz, 2002, s. 36]

¹ Autor – ze względów leksykalnych – zamiennie używał będzie określeń „przedsiębiorstwo” i „firma”, jakkolwiek świadomy jest pewnej kontrowersyjności takiego ujęcia.

Z przytoczonego powyżej zestawienia wynika, że konkurencyjność widzianna jest przez pryzmat następujących czynników:

- Realizowania korzyści (takich jak korzyści ekonomiczne, zysk, stopa zysku).
- Zaoferowania klientom wyróżniających się produktów (akceptacja rynku, lider).
- Wygrywania rywalizacji z konkurentami (umiejętność konkurowania).
- Skuteczna realizacja celów przedsiębiorstwa (np. innowacyjności).

W większości przypadków określenie konkurencyjności opiera się na łączeniu (kombinowaniu) więcej niż jednego czynnika z poszczególnych grup. Naturalne powiązanie dotyczy łączenia zyskowości firmy w długim okresie z akceptacją produktów przedsiębiorstwa przez jego klientów. Firma, która potrafi dostarczyć odbiorcy produkt charakteryzujący się wartością dodaną i tym samym skłonić go do zakupu jej właśnie produktów; a z drugiej strony przechwycić część wartości dodanej w postaci zysku, niewątpliwie zasługuje na miano firmy konkurencyjnej.

Dwa pozostałe czynniki nie są sprzeczne z zaprezentowanym powyżej. Skuteczna realizacja celów przedsiębiorstwa wymaga określenia sensu istnienia firmy z punktu widzenia klientów (misja), jak również źródła zysków. Z kolei wygrywanie rywalizacji z konkurentami nie jest celem samym w sobie, lecz ma służyć chociażby podniesieniu atrakcyjności oferty handlowej. Tak więc różnica pomiędzy dwoma pierwszymi a dwoma ostatnimi czynnikami nie tyle dotyczy istoty konkurencyjności, co wiąże się z odmiennym rozłożeniem akcentów.

W tym miejscu należy też zwrócić uwagę na względny charakter omawianego terminu. Konkurencyjność odnosi się bowiem do określonego miejsca i czasu. W tym kontekście mówi się o konkurencyjności przedsiębiorstwa na danym rynku, w danym momencie historycznym.

Kolejną ważną konstatacją jest stwierdzenie, że konkurencyjność dotyczy zarówno zdolności do rywalizacji z konkurentami, jak i ocenę *ex post* tej walki [Przybyciński, 1997, s. 10]. W tym sensie można mówić o konkurencyjności *ex ante* i *ex post* [Gorynia, 2000a, s. 49]. Konkurencyjność *ex ante* „jest to przyszła (prospektywna) pozycja konkurencyjna. Jest ona określona przez relatywną (czyli odniesioną do umiejętności rywali) zdolność przedsiębiorstwa do konkurowania w przyszłości, czyli przez jego potencjał konkurencyjny” [Gorynia, 2000a, s. 49]. Z kolei konkurencyjność *ex post* to „obecna pozycja konkurencyjna” [Gorynia, 2000a, s. 49]. Tym samym jako synonim konkurencyjności pojawić się może określenie pozycja konkurencyjna lub potencjał konkurencyjny. Zalety takiego ujęcia wiążą się z faktem, iż zarówno potencjał konkurencyjny, jak i pozycja konkurencyjna są pojęciami o niższym stopniu abstrakcji i łatwiejsza jest w związku z tym przełożenie na konkretne zmienne opisujące praktykę działania przedsiębiorstw. Graficznie dualny charakter pojęcia konkurencyjność obrazuje rysunek 1.

Rys. 1. Dwoista natura konkurencyjności



Źródło: opracowanie własne

Ujęcia przewagi konkurencyjnej

Z pojęciem konkurencyjności nieodłącznie związane jest zagadnienie przewagi konkurencyjnej. Również i w tym wypadku przytoczyć można spojrzenia poszczególnych autorów na tę kwestię, co przedstawia tablica 2.

Jak wskazują wyżej przytoczone definicje przewaga konkurencyjna umożliwia powstanie wartości dodanej (osiągnięcia zysku, efektywności działań) i w dużym stopniu opiera się na postrzeganiu produktów danej firmy jako lepszych w przekroju wybranych cech od analogicznych wyrobów konkurentów.

W modelowym ujęciu przewagę konkurencyjną rozpatrywać należy jako grę rynkową zachodzącą pomiędzy trzema aktorami: klientem, przedsiębiorstwem i konkurentem. Klient dokonując zakupu wybiera określony produkt poprzez porównanie stosunku wartości, którą przynosi mu nabycie danego produktu, do ceny tego dobra. Wartość ta jest kategorią subiektywną, właściwą dla każdego klienta, odnoszącą się do takich pozacenowych składników oferty, jak np. marka, jakość obsługi, kanały dystrybucji. Przewaga konkurencyjna powstaje, gdy produkt oferowany przez firmę charakteryzuje się niższą ceną lub/i co najmniej jednym składnikiem pozacenowym przewyższającym wyroby konkurenta. Graficznie zależność tę przedstawić można jako tzw. trójkąt strategiczny.

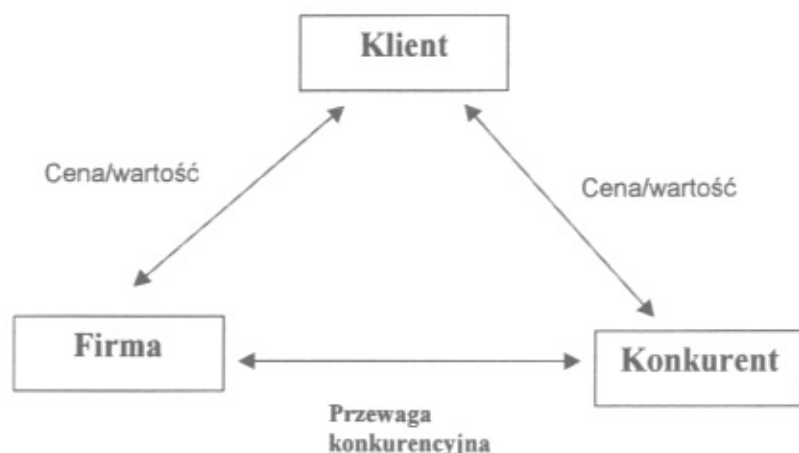
Tablica 2

Pojęcie przewagi konkurencyjnej w literaturze

Lp.	Autor	Definicja
1	S. Bandyopadhyay	Wykorzystanie umiejętności i kompetencji firmy, jak również okazji pojawiających się na rynku
2	J. Barney	Posiadanie takiej strategii, która nie może być stosowana przez istniejących lub potencjalnych rywali
3	K.P. Coyne	Przewaga danej firmy wynikająca z postrzegania przez klientów wyrobu firmy jako lepszego od konkurencyjnych wyrobów w przynajmniej jednej kategorii oraz luki w umiejętnościach konkurentów do danej firmy
4	G.D. Flint	Rozumiane szeroko korzyści dla firmy powstające w wyniku konkurowania
5	H. Ma	Różnica pomiędzy dwoma konkurentami w przekroju chociażby jednej zmiennej, która pozwala firmie kreować wartość dla klienta lepiej w porównaniu do rywala
6	M.E. Porter	Wartość dostarczana klientom firmy, która dotyczyć może ceny lub/i pozacenowych składników oferty. Wartość ta przewyższa koszt jej wytworzenia
7	C.K. Prahalad, G. Hamel,	Umiejętności przedsiębiorstwa w zakresie tworzenia kluczowych kompetencji, co umożliwi adaptację do szybko zmieniających się warunków otoczenia
8	H. Simon	Wyższy poziom osiągnięć w relacji do konkurentów, spełniający następujące warunki: dane osiągnięcie musi mieć znaczenie dla klienta, musi być przez niego dostrzegane i musi być trwałe
9	M.J. Stankiewicz	Zdolność do efektywnego wykorzystania potencjału konkurencyjnego umożliwiająca generowanie atrakcyjnej oferty rynkowej i skutecznych instrumentów konkurowania, co zapewnia powstanie wartości dodanej
10	W. Wrzosek	Korzystniejsze usytuowanie przedsiębiorstwa na rynku w stosunku do konkurentów pozwalające na powiększenie efektów działań (bez zwiększenia nakładów) lub zmniejszenie nakładów (bez zmniejszenia efektów)

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Porter, 1985, s. 3]; [Barney, 1991, s. 102]; [Prahalad, Hamel, 1990, s. 81]; [Flint, 2000, s. 126]; [Bandyopadhyay, 2001, s. 22]; [Ma, 2000, s. 18]; [Coyne, 1984]; [Simon, 1999, s. 137]; [Stankiewicz, 2002, s. 172]; [Wrzosek, s. 2]

Rys. 2. Trójkąt strategiczny



Źródło: H. Simon, *Tajemniczy mistrzowie. Studia przypadków*, PWN, Warszawa 1999, s. 136

Podobnie jak konkurencyjność, także pojęcie przewagi konkurencyjnej ma charakter względny – odnosi się do konkretnego miejsca, czasu i konkurenta. Przewaga konkurencyjna jest zjawiskiem powszechniejszym niż równowaga między konkurentami. Ta ostatnia może bowiem występować tylko w specyficznych sytuacjach – np. w warunkach konkurencji doskonałej [Wrzosek, 1999, s. 2].

Do podstawowych wymiarów przewagi konkurencyjnej zaliczyć można jej rodzaj, wielkość w odniesieniu do konkurentów oraz trwałość [Godziszewski, 1999, s. 111].

Pierwszy wymiar może być odniesiony do źródła przewagi konkurencyjnej. Do najczęściej wymienianych przyczyn uzyskania przewagi konkurencyjnej należy zaliczyć:

- niższy koszt wytworzenia lub zróżnicowanie produktów [Porter, 1999, s. 50-56],
- zasoby i umiejętności (zdolności, kompetencje) posiadane przez firmę [Prahalad, Hamel, 1990, s. 81-85]; [Kay, 1996, s. 95-174],
- kreowanie nowych rozwiązań w sferze produktowej i organizacyjnej [Drucker, 1992, s. 29-147],
- kompresja czasu wytwarzania i dostarczania odbiorcom produktu [Stalk, 1988, s. 45-51]; [Laskowska, 2001, s. 19-81].

Tym samym można stwierdzić, iż źródła przewagi konkurencyjnej tkwią wewnątrz przedsiębiorstwa, podczas gdy samo ujawnienie tej przewagi następuje na zewnątrz. Jak podaje B. Godziszewski: „Przewaga konkurencyjna, uzewnętrzniająca się poza przedsiębiorstwem, której podstawowe wymiary określone są przez szeroko rozumiane otoczenie, tworzona jest wewnątrz przedsiębiorstwa, które decyduje pod jakim względem i o ile chce być lepsze od innych oraz podejmuje działania zmierzające do ochrony raz osiągniętej przewagi” [Godziszewski, 1999, s. 113].

Z kolei rozmiar przewagi konkurencyjnej wiąże się z wielkością dysproporcji pomiędzy danym przedsiębiorstwem a jego konkurentem w przekroju określonej cechy (instrumentu konkurowania, cząstkowej przewagi konkurencyjnej). Wielkość przewagi uwarunkowana jest zarówno wysiłkami samego przedsiębiorstwa, jak również czynnikami zewnętrznymi, a w szczególności posunięciami konkurentów. Rozmiar przewagi konkurencyjnej powiązany jest z rodzajem osiągniętej przez przedsiębiorstwo przewagi konkurencyjnej. Przykładowo, gdy firma opiera się w swojej działalności na strategii niskich cen, ilustracją rozmiaru jej przewagi konkurencyjnej może być różnica w poziomie cen². Generalizując, im większa dysproporcja w przekroju danej zmiennej, tym położenie rynkowe przedsiębiorstwa lepsze. Większy rozmiar przewagi konkurencyjnej oznacza bowiem dla przedsiębiorstwa większe możliwości konkurowania i większe prawdopodobieństwo odniesienia sukcesu w przyszłości.

² W tym miejscu należy wykluczyć sytuacje dumpingu czy też niskiej elastyczności popytu, ponieważ wówczas niższa cena nie przełoży się na ekonomiczną efektywność działań przedsiębiorstwa.

Trwałość przewagi konkurencyjnej jest następnym analizowanym wymiarem przewagi konkurencyjnej. Warunkuje ją wiele czynników, zależnych i niezależnych od przedsiębiorstwa. W stosunku do czynników pozostających poza wpływem firmy należy wymienić siłę, zdolności i kompetencje konkurentów oraz dynamikę zmian zachodzących na rynku [Gołębiowski, 1999, s. 20]. Z kolei w odniesieniu do przedsiębiorstwa trwałość przewagi konkurencyjnej pozostaje w związku z charakterystyką posiadanych zasobów. Posiadane zasoby powinna cechować trudność imitacji, niska substytucyjność, relatywna rzadkość posiadania przez rywali oraz istotność dla działalności firmy [Godziszewski, 1999, s. 116]. Ponadto przedsiębiorstwo może podejmować działania służące przedłużeniu posiadania przewagi, takie jak: dostarczanie wyjątkowej wartości dla klienta, propagowanie wiarygodnej groźby odwetu, działania obronne maskujące istotę posiadanej przewagi konkurencyjnej [Adamik, 1999, s. 15].

Jednak mimo całokształtu wysiłku podejmowanego przez przedsiębiorstwa w obronie swojej przewagi, nie sposób nie zauważyć, że zdobycie takiej przewagi staje się coraz bardziej trudne. Przykładowo, w połowie lat 80. konkurenci posiadali dokładne informacje na temat 70% nowych wyrobów konkurencji w roku debiutu produktu [Adamik, 1999, s. 14]. Dzisiaj jest wielce prawdopodobne, że wskaźnik ten znajduje się na wyższym poziomie, co skłania niektórych autorów do głoszenia tez o braku możliwości posiadania trwałej przewagi konkurencyjnej. Według R. D'Aveni'ego w dzisiejszych czasach dużego natężenia walki konkurencyjnej nie występuje możliwość osiągnięcia stanu trwałej przewagi konkurencyjnej, a ewentualnie długoterminowe posiadanie takiej przewagi jest następstwem serii krótkotrwałych i występujących tylko czasowo przewag konkurencyjnych [Veliyath, Fitzgerald, 2000, s. 57].

Łańcuch przyczynowo-skutkowy konkurencyjności przedsiębiorstwa

Po omówieniu zagadnień konkurencyjności i przewagi konkurencyjnej należy zastanowić się nad wzajemną relacją tych dwóch pojęć. W tym celu należy uzupełnić rozważania o skrótowe omówienie pozostałych elementów konkurencyjności przedsiębiorstwa tj. strategii konkurencji oraz instrumentów konkurowania.

Można zaryzykować stwierdzenie, iż strategia konkurencji jest pojęciem jeszcze mniej sprecyzowanym w literaturze przedmiotu niż konkurencyjność. Problem pojawia się już bowiem na poziomie określenia czym jest strategia. Następnie wyłania się kwestia relacji łączących strategię ogólną przedsiębiorstwa ze strategią konkurencji. Na poparcie powyższych tez dwa przykłady. M.E. Porter zdefiniował strategię konkurencji jako „kombinację celów, do których firma zmierza, i środków (zasad postępowania), za pomocą których stara się do nich dojść” [Porter, 1999, s. 14]. Z kolei K. Obłój pod pojęciem strategii ogólnej przedsiębiorstwa rozumie „przemyślaną ogólną koncepcję działania, której realizacja zapewni organizacji przewagę na rynku mimo inteligentnego przeciwdziałania konkurencji” [Obłój, 1994, s. 63]. W pierwszym przypadku strategia

konkurencji w zasadzie tożsama jest z ogólną strategią jednostki gospodarczej. Druga definicja uwypukla znaczenie konkurencyjności w procesie formułowania strategii przedsiębiorstwa. Tym niemniej nie ulega wątpliwości, iż strategia konkurencji jest jednym z elementów strategii przedsiębiorstwa czy jednostki biznesu. Na potrzeby niniejszego wystąpienia autor przyjął za M. Gorynią, że strategia konkurencji to nic innego jak proces osiągania i podtrzymywania konkurencyjności [Gorynia, 2000b, s. 106]. Tym samym sednem strategii konkurencji jest koncepcja określająca, jakie środki i jakie posunięcia pozwalają w warunkach konkurencji osiągnąć cele nakreślone w strategii ogólnej.

Abstrahując od precyzyjnej definicji strategii konkurencji przytoczyć można cechy dobrej strategii konkurencji [Kaleta, 2000, s. 38,39]:

- 1) odważnie formułuje wizje gry konkurencyjnej,
- 2) skupia uwagę na przyszłych wyzwaniach związanych z posunięciami podmiotów konkurencyjnych,
- 3) rozpatruje szerokie spektrum zagrożeń konkurencyjnych, nie koncentrując się jedynie na tych najbardziej oczywistych,
- 4) wyróżnia umiejętności, które stanowią podstawę przewagi konkurencyjnej,
- 5) cechuje się otwartością, modyfikowalnością na nowo powstające wyzwania konkurencyjne.

W tym miejscu rozważań warto zatrzymać się nad relacjami łączącymi konkurentów. Strategii konkurencji nie należy bowiem wiązać jedynie z konfrontacją pomiędzy konkurentami. Utożsamianie konkurencji wyłącznie z zachowaniami konfrontacyjnymi jest w warunkach współczesnej gospodarki nadmiernym uproszczeniem. Obok relacji opartej na walce konkurencyjnej występują jeszcze dwa inne podstawowe wzorce stosunków łączących konkurentów, a mianowicie współpraca i unik, oraz formy mieszane, będące kombinacjami form podstawowych. W sumie można wymienić 7 możliwych rozwiązań w tym zakresie [Kaleta, 2000, s. 146-161]³:

- strategii konfrontacji
- strategii współpracy
- strategii uniku
- strategii łączące konfrontację i współpracę
- strategii łączące konfrontację z unikiem
- strategii łączące współpracę z unikiem
- strategii łączące konfrontację ze współpracą i unikiem

Graficznie możliwe rodzaje powiązań pomiędzy konkurentami przedstawia rysunek 3.

³ W tym miejscu warto nadmienić, iż np. Z. Pierścionek widzi tę kwestię w nieco innym świetle, wymieniając cztery podstawowe relacje pomiędzy konkurentami, tj. konfrontację, ograniczaniu konkurencji, unikaniu konkurencji oraz ignorowaniu konkurencji. Zob. [Pierścionek, 2001, s. 183].

Rys. 3. Typy strategii konkurencji z punktu widzenia rodzaju relacji z konkurentem



Źródło: [Kaleta, 2000, s. 146]

Z kolei instrumenty konkurowania to narzędzia i sposoby pozyskiwania klientów na warunkach służących przedsiębiorstwu [Haffer, 1999, s. 50]. Instrumenty konkurowania stanowią więc w istocie widoczne dla innych uczestników gry rynkowej posunięcia lub rozwiązania i charakteryzują się najmniejszym stopniem abstrakcji. Tablica 3 zawiera spis najczęściej wymienianych (i stosowanych) instrumentów konkurowania.

Tablica 3

Występujące instrumenty konkurowania

Lp.	Obszar oddziaływania	Nazwa instrumentu	Numer instrumentu
1.	Jakość	Jakość produktu	1
		Nowoczesność produktu	2
		Zróżnicowanie produktu	3
		Marka produktu	4
		Atrakcyjność opakowania	5
		Szerokość asortymentu	6
		Wyróżnienie produktu wobec produktów konkurentów	7
		Proekologiczne cechy produktu	8
		Elastyczność dopasowania produktu do potrzeb klienta	9
		Częstsze niż konkurenci wprowadzanie produktów na rynek	10
		Częstsze niż konkurenci modernizowanie produktu	11
		Kreowanie potrzeb klientów za pomocą nowych produktów	12
2.	Cena	Poziom ceny	1
		Ceny promocyjne	2
		Ceny nowości	3
		Warunki płatności	4
		Upusty cenowe	5
		Obniżki sezonowe	6
		Sprzedaż ratalna	7
		Kredytowanie zakupów	8

1	2	3	4
		Ceny usług przedsprzedażnych	9
		Ceny usług okoloSprzedażnych	10
		Ceny usług posprzedażnych	11
		Ceny części zamiennych	12
		Warunki i okres gwarancji	13
3.	Obsługa/ usługa	Zapewnienie łatwego dostępu do produktu na rynku	1
		Zapewnienie dogodnego czasu nabycia produktu	2
		Zapewnienie dogodnego miejsca nabycia produktu	3
		Różnicowanie sposobów dystrybucji	4
		Terminowość dostaw	5
		Zapewnienie dostępności części zamiennych	6
		Zakres świadczonych usług przedsprzedażnych	7
		Jakość świadczonych usług przedsprzedażnych	8
		Zakres świadczonych usług okoloSprzedażnych	9
		Jakość świadczonych usług okoloSprzedażnych	10
		Zakres świadczonych usług posprzedażnych	11
		Jakość świadczonych usług posprzedażnych	12
4.	Komunikacja i informacja	Reklama	1
		Promocja sprzedaży	2
		Sprzedaż osobista	3
		Public relations	4
		Publicity	5
		Targi i wystawy	6
		Program utrzymywania kontaktów z klientami	7
		Szybkie reagowanie na sygnały klientów dotyczące prezentowanej oferty	8
		Utrzymywanie kontaktów z klientami w fazie konceptualizacji produktu	9
		Utrzymywanie kontaktów z klientami w fazie projektowania produktu	10
		Utrzymywanie kontaktów z klientami w fazie realizacji projektu	11
		Stosowanie Internetu	12

Źródło: opracowano na podstawie: [Haffer, 2002, s. 116, 117] oraz [Stankiewicz, 2002, s. 258, 260]

W praktyce gospodarczej poszczególne instrumenty (narzędzia) konkurowania zazwyczaj nie występują samodzielnie, lecz stosowane są w pewnej wiązce. Stosowanie danego zespołu narzędzi jest podyktowane postrzeganiem takiej, a nie innej kombinacji używanych instrumentów za skuteczną w danym momencie i w danych warunkach rynkowych. Z drugiej strony wykorzystywany w przedsiębiorstwie zbiór narzędzi konkurowania ograniczany jest posiadanymi przez firmę zasobami. Tak więc przed każdą firmą stoi problem optymalizowania instrumentów konkurowania w taki sposób, aby zwiększyć zakres bądź natężenie oddziaływania danej wiązki instrumentów konkurowania na otoczenie konkurencyjne.

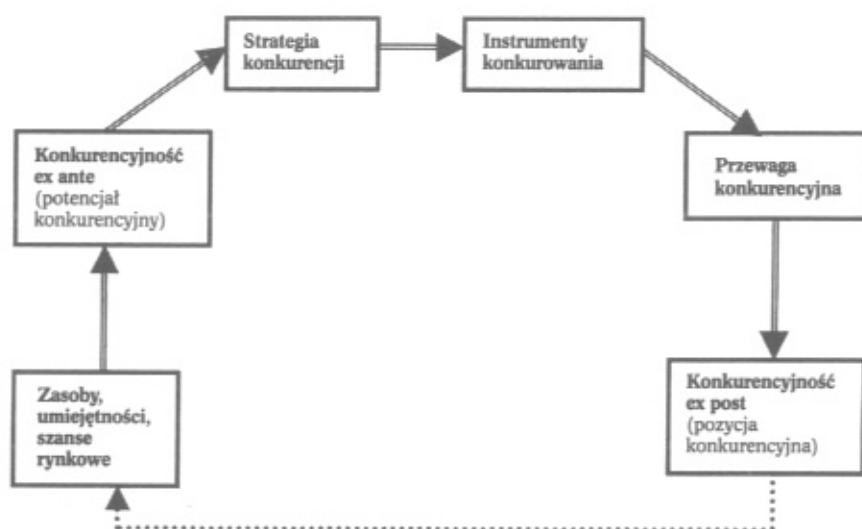
Na konkurencyjność przedsiębiorstwa, postrzeganą jako pewien agregat, składają się wszystkie przedstawione dotychczas elementy, od potencjału konkurencyjnego począwszy, aż na instrumentach konkurowania skończywszy. Jednakże rodzi się od razu pytanie: w jakiej kolejności logicznej poszczególne elementy składają się na całość relacji przyczynowo-skutkowych, determinujących zdolność do rywalizacji rynkowej. Punktem wyjścia może być potencjał konkurencyjny, który jest kształtowany zarówno przez zasoby i kompetencje sa-

mego przedsiębiorstwa, ale też przez wykorzystanie szans w otoczeniu. Następnie potencjał konkurencyjny określa, jaki rodzaj strategii jest w danych uwarunkowaniach dostępny dla firmy. Naturalną konsekwencją przyjętych w strategii celów i założeń są zastosowane instrumenty konkurencyjności, będące skonkretyzowanymi sposobami realizacji strategii. Z kolei odpowiednie użycie narzędzi konkurencyjnych pozwala firmie kreować wartość dla klienta lepiej w porównaniu do rywala i – być może – zwiększyć rentowność działalności. Tym samym firma zdobywa lub umacnia stan przewagi konkurencyjnej nad konkurentem lub konkurentami. Z kolei „posiadanie przewagi konkurencyjnej jest warunkiem *sine qua non* zajęcia dobrej pozycji konkurencyjnej” [Gorynia, 2000a, s. 50], czyli innymi słowy konkurencyjności *ex post*.

Tak przedstawiony łańcuch przyczynowo-skutkowy konkurencyjności jest obrazem statycznym, oddającym niejako jeden „cykl” formowania konkurencyjności firmy. Dynamicznie rzecz biorąc, wypracowana przez przedsiębiorstwo pozycja konkurencyjna rzutuje na możliwości pozyskania interesujących firmę zasobów, nabycia nowych umiejętności czy też pozwala dostrzec szanse, które w innym wypadku mogłyby przejść nie zauważone. Tak więc pozycja konkurencyjna przekłada się w określonym stopniu na potencjał konkurencyjny jednostki gospodarczej, wzmacniając lub osłabiając zdolność do konkurencyjności w ujęciu dynamicznym.

Graficznie łańcuch przyczynowo-skutkowy konkurencyjności przedsiębiorstwa przedstawiono na rysunku 4.

Rys. 4. Łańcuch przyczynowo-skutkowy konkurencyjności przedsiębiorstwa



Źródło: opracowanie własne na podstawie [Gorynia, 2000a, s. 51]

Metody pomiaru konkurencyjności przedsiębiorstwa

Z kwestiami terminologicznymi związany jest problem pomiaru konkurencyjności. Oszacowanie poziomu konkurencyjności napotyka na liczne bariery, zarówno na poziomie koncepcyjnym, jak i operacyjnym (szczegółowym). Te pierwsze mają swoje źródło w niejednoznaczności terminu konkurencyjność, a więc problemu, co tak naprawdę powinno się i można mierzyć szacując konkurencyjność jednostki gospodarczej. Drugi typ przeszkód odwołuje się do specyfiki pomiaru – które mierniki są adekwatne do oceny poziomu konkurencyjności przedsiębiorstwa. W tym miejscu chodzi więc o określenie zestawu mierników, które pozwolą maksymalnie wiernie odzwierciedlić rzeczywistą pozycję konkurencyjną danego przedsiębiorstwa. Pomiar konkurencyjności odnosi się bowiem w swojej istocie do określenia pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Takie ujęcie jest pochodną faktu, iż osiągnięta przez firmę pozycja konkurencyjna jest niejako wynikiem procesu konkurencyjnego i jako taka podlega ocenie.

Odnosząc się do pierwszego typu barier, ocena konkurencyjności (pozycji konkurencyjnej) przedsiębiorstwa musi uwzględniać dwa podstawowe komponenty, na których opiera się pojęcie konkurencyjności firmy, tj. z jednej strony musi obejmować stosunek klientów do oferty danego przedsiębiorstwa, zaś z drugiej odnosić się do efektywności działania przedsiębiorstwa. Uwzględnienie co najmniej tych dwóch elementów odzwierciedla rzeczywistą zdolność firmy do generowania wartości dodanej, jak również umiejętności przechwylenia części tej wartości w postaci zysków przez samo przedsiębiorstwo. W takim wypadku mamy do czynienia z weryfikacją rynkową (zakupy dokonywane przez klientów) oraz weryfikacją finansową, przejawiającą się we wskaźnikach rentowności. Tym samym, w warstwie koncepcyjnej, pomiar konkurencyjności powinien i może – zdaniem autora – opierać się na ocenie konkurencyjności oferty przedsiębiorstwa oraz kondycji finansowej firmy. Te dwa elementy uwzględniają bowiem także inne czynniki, które kształtują konkurencyjność przedsiębiorstwa, takie jak np. stosowane technologie. Nie oznacza to jednak, iż wskaźniki rentowności i udziału w rynku nie podlegają krytyce. Niektórzy autorzy kwestionują ich przydatność, podnosząc różnego rodzaju zarzuty. Negacja istotności udziału w rynku wiąże się z następującymi argumentami [Slywotzky, Morrison, Andelman, 2000, s. 17-32]:

- nawet największe udziały w rynku nie bronią przed spadkiem rentowności,
- rosnąca konkurencja (w tym cenowa) niweluje korzyści z dużego udziału w rynku,
- duża dynamika postępu techniczno-organizacyjnego pozbawia aktualności dotychczasowe modele biznesu opierające się na udziale w rynku,
- pogoń za dużym udziałem w rynku naraża przedsiębiorstwa na ryzyko przekroczenia progu kompetencji związane z obsługą maksymalnie wielu segmentów rynku.

Analogicznie, nie wszyscy postrzegają powiązania zyskowności z przewagą konkurencyjną jako relacji bezwarunkowej. Na tej linii mogą bowiem zajść dwie sytuacje [Ma, 2000, s. 24, 26, 27]:

- a) osiągania ponadprzeciętnych zysków bez posiadania przewagi konkurencyjnej na skutek np.
 - sprzyjających decyzji administracyjnych,
 - wstrząsów w otoczeniu – przykładowo strajk załogi konkurenta,
 - uwzględnienie czynnika szczęścia,
- b) i *vice versa*, firma charakteryzuje się przewagą konkurencyjną nie przejawiającą się w nadzwyczajnych zyskach.
 - nie dostrzeżono i nie wykorzystano posiadanej przewagi,
 - firma posiada pojedynczą przewagę cząstkową (w przekroju jednej kategorii),
 - brak właściwego potencjału dla utrzymania przewagi,
 - kierownictwo świadomie poświęca uzyskaną przewagę (np. kanibalizacja produktu).

Z kolei w odniesieniu do barier związanych z konkretnym zestawem mierników pozycji konkurencyjnej można zaryzykować stwierdzenie, że metody pomiaru konkurencyjności występują w piśmiennictwie jeszcze rzadziej niż określenia konkurencyjności. Techniki pomiaru konkurencyjności przedsiębiorstwa, które można spotkać w literaturze, zawarte są w zasadzie w pozycjach dotyczących zarządzania strategicznego lub finansów. Jako przykłady można wymienić metody portfelowe, analizę kluczowych czynników sukcesu czy analizę SWOT [Gierszewska, Romanowska, 1997, s. 127-167]. Nie kwestionując znaczenia i przydatności przytoczonych technik, należy podkreślić relatywną rzadkość występowania metod, które w sposób bezpośredni odwołują się do pomiaru konkurencyjności. W tym miejscu zaprezentowane zostaną cztery, całościowe metody pomiaru pozycji konkurencyjnej. Nazwy poszczególnych metod pochodzą od nazwiska twórcy i zostaną przedstawione według kolejności alfabetycznej:

- 1) koncepcja Caridi
- 2) koncepcja Gorynii
- 3) koncepcja Pietrzaka
- 4) koncepcja Stankiewicza.

Ad 1).

Metoda pomiaru pozycji konkurencyjnej opierająca się na analizie 21 czynników z pięciu grup, takich jak: jakość i innowacyjność, obsługa klienta, koszty, elastyczność zmian w zakresie produkcji oraz czas wprowadzenia produktu na rynek. Szczegółowe dane prezentuje tablica 4.

Tablica 4

Mierniki pozycji konkurencyjnej według koncepcji Caridi

Lp.	Akronim	Miernik	Zakres punktowy
1	R&D	Procent przychodów przeznaczanych na badania i rozwój	0 – 3
2	CEAL	Poziom zastosowania symultanicznego projektowania	0 – 3
3	HRL	Poziom kapitału ludzkiego	0 – 3
4	ITPP	Wskaźnik inowacyjności produktowej i procesowej	0 – 3
5	FADD	Sprzedaż na osobę	0 – 3
6	PO/VA	Zysk operacyjny/wartość dodana	0 – 3
7	LALM	Poziom automatyzacji w sferze produkcji	0 – 3
8	LAMM	Poziom automatyzacji w sferze zapasów	0 – 3
9	DMIX	Poziom dywersyfikacji produktów	0 – 3
10	GFLE	Poziom elastyczności procesów w przedsiębiorstwie	0 – 3
11	COFM	Stopień spójności między dywersyfikacją produktów a elastycznością procesów	0 – 3
12	LMIA	Średni poziom komputeryzacji w przekroju wykonywanych funkcji	0 – 3
13	INTF	Poziom integracji wykonywanych funkcji	0 – 3
14	LPCP	Poziom planowania i kontroli	0 – 5
15	IAPC	Poziom komputeryzacji w obszarze planowania i kontroli	0 – 5
16	TQAL	Wykorzystanie wzorców produkcji opartej o jakość	0 – 5
17	FORN	Poziom relacji z dostawcami	0 – 5
18	CLIE	Poziom relacji z odbiorcami	0 – 5
19	TPT	Całkowity czas procesu produkcji	0 – 3
20	ST	Czas uruchomienia nowej linii produkcyjnej	0 – 3
21	CSC	Poziom zapasów	0 – 3

Źródło: opracowano na podstawie: [Caridi, 1997, s. 10]

W przekroju każdego miernika przedsiębiorstwo jest pozycjonowane na skali punktowej i w zależności od pozytywnej czy negatywnej oceny sytuacji, w której się znajduje, otrzymuje określoną liczbę punktów. Następnie tak uzyskany wynik jest konfrontowany z konkurentami. Tym samym jest to metoda, która bazuje na pewnym wzorcu normatywnym, jak również wykorzystuje analizę porównawczą. Na marginesie prezentowanej metody należy wspomnieć, iż została ona opracowana na potrzeby przemysłu samochodowego.

Ad 2).

W przypadku drugiej opisywanej metody pozycja konkurencyjna opiera się na zestawie mierników zaprezentowanych w tablicy 5.

Tablica 5

Mierniki pozycji konkurencyjnej według koncepcji Gorynii

Lp.	Miernik	Zakres punktowy
1	Rentowność relatywna (odniesiona do konkurentów)	0 – 7
2	Poziom kosztów (relatywny)	0 – 7
3	Udział w rynku	0 – 7
4	Cechy produktu w porównaniu do cech konkurencyjnych wyrobów	0 – 7
5	Renoma producenta	0 – 7
6	Poziom lojalności nabywców	0 – 7
7	Koszty przestawienia się nabywców na produkty firm konkurencyjnych	0 – 7
8	Istnienie lub prawdopodobieństwo pojawienia się substytutów	0 – 7

Źródło: opracowano na podstawie: [Gorynia, 2000a, s. 52]

Kolejnym krokiem jest określenie wag poszczególnych mierników, które oddają znaczenie poszczególnych mierników. Wagi wynoszą od: 0 – dla miernika bez znaczenia, poprzez 1 – miernik o małym znaczeniu, aż po 6 – miernik o ogromnym znaczeniu [Gorynia, 2000a, s. 63]. M. Gorynia postuluje, aby określenie znaczenia mierników dokonywali sami respondenci. Następnie należy dokonać pomiaru poszczególnych mierników. W tym celu służy 7 stopniowa skala, w której 0 oznacza najgorszą na rynku pozycję konkurencyjną, zaś 6 to najlepsza pozycja konkurencyjna [Gorynia, 2000a, s. 63]. W tej skali 3 wyznacza przeciętną konkurencyjność *ex post*. Ostatnią czynnością jest kompleksowa ocena pomiaru konkurencyjności, opierająca się na określonych wcześniej wadze i ocenie danego miernika [Gorynia, 2000b, s. 123].

Ad 3).

W trzecim prezentowanym rozwiązaniu pomiar konkurencyjności polega na określeniu dwóch mierników: rentowności sprzedaży oraz dynamiki przychodów ze sprzedaży produktów [Pietrzak, 2002, s. 78]. Odmienność tej metody pomiaru pozycji konkurencyjnej polega na doborze innych mierników do oceny tych samych kategorii tj. akceptacji ze strony klientów i kondycji finansowej. W dalszej kolejności następuje porównanie przedsiębiorstw.

W warunkach gdy zdefiniuje się wartości brzegowe, wymienione wskaźniki stają się podstawą do wyłonienia liderów branży. M. Pietrzak – dla przedsiębiorstw mleczarskich – określił te warunki następująco [Pietrzak, 2002, s. 78]:

- ponadprzeciętna rentowność sprzedaży przy zachowaniu dynamiki przychodów ze sprzedaży na poziomie co najmniej inflacji,
- ponadprzeciętna dynamika przychodów ze sprzedaży przy utrzymaniu przynajmniej nieujemnej rentowności sprzedaży⁴.

W przypadku ustalenia kryteriów brzegowych (wzorców) dla danej branży mamy do czynienia oprócz porównania z konkurentami także z odniesieniami normatywnymi.

Ad 4).

Metoda pomiaru pozycji konkurencyjnej wychodząca z klasycznych pozycji atrakcyjności dla klienta oraz sytuacji finansowej firmy. Bazuje na czterech wskaźnikach [Stankiewicz, 2002, s. 299-308]:

- udział w rynku
- kondycja finansowa
- satysfakcja klienta
- lojalność klientów.

M.J. Stankiewicz z uwagi na fakt dużych problemów z ustaleniem udziału w rynku w warunkach globalizacji postuluje bazowanie na wskaźnikach cząstkowych – udział w rynku krajowym, odniesienie sprzedaży własnej przedsiębiorstwa do sprzedaży trzech największych konkurentów lub nawet głów-

⁴ Tak liberalny warunek brzegowy wynikał ze specyfiki firm przetwórstwa mleka.

nego konkurenta [Stankiewicz, 2002, s. 299]. Z kolei wśród mierników wyznaczających stan finansów firmy powinny się znaleźć wskaźniki: rentowności, płynności, zadłużenia, aktywności. Brak natomiast w materiale źródłowym bezpośrednich odniesień, jak mierzyć satysfakcję i lojalność klientów.

Na zakończenie tej części rozważań warto przytoczyć uwagi odnoszące się do realizacji procesu pomiaru konkurencyjności firmy w praktyce. Otóż obok trudności w zdefiniowaniu zestawu mierników pozycji konkurencyjnej, jak również innych problemów metodologicznych (a więc np. problemów z określeniem wag poszczególnych mierników) występują też inne potencjalne przeszkody. W tym kontekście pojawiają się trudności z dostępem do odpowiednich informacji, interpretacją wyników pomiaru czy też dużą zmiennością w czasie pozycji konkurencyjnej, a więc i z koniecznością niskiej czasochłonności prowadzonych analiz konkurencyjności [Gorynia, 2000b, s. 124].

Podsumowanie

Z uwagi na specyfikę poruszanych zagadnień autor chciałby zakończyć nie przez sformułowanie jednoznacznych wniosków, ale przez przedstawienie kwestii otwartych. Takie ujęcie stanowić może punkt wyjścia do dalszej dyskusji nad tematyką konkurencyjności przedsiębiorstwa. Jakkolwiek autor podjął próbę sprecyzowania terminu konkurencyjność, jak również wskazania na możliwe rozwiązania w odniesieniu do metod pomiaru pozycji konkurencyjnej, niewątpliwie w przekroju całej poruszanej tematyki wskazać można na punkty dyskusyjne. Taka jest jednak materia konkurencyjności – niejednoznaczna, zmuszająca do ciągłego zadawania pytań. Przykładowe pytania mogą brzmieć, jak następuje:

- Czy możliwe jest jednoznaczne, homogeniczne określenie pojęcia konkurencyjność?
- Czy istnieje możliwość zdefiniowania konkurencyjności poprzez zestawienie koniecznych dla jej spełnienia cech (właściwości)?
- Czy zgodnie z prezentowanym „trójkątem strategicznym” konkurencyjność przedsiębiorstwa można utożsamiać z konkurencyjnością jego oferty?
- Czy podniesienie poziomu konkurencyjności może być nadrzędnym celem przedsiębiorstwa?
- Jaka relacja zachodzi pomiędzy pojęciami konkurencyjność a efektywność?
- Czy teza mówiąca o nietrwałości przewagi konkurencyjnej jest już dzisiaj faktem czy też „pieśnią” przeszłości?
- Czy potrzebne są w ogóle nowe metody pomiaru konkurencyjności na gruncie istniejących już w zarządzaniu czy finansach technik?

Bibliografia

- Abbas A.J., [2000], *Rethinking competitiveness*, „Advances in Competitiveness Research”, vol. 8, no 1.

- Adamik A., [1999], *Tymczasowość przewagi konkurencyjnej*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*”, nr 9.
- Bandyopadhyay S., [2001], *Competitive strategies for internet marketers in emerging markets*, „*Competitiveness Review*”, vol. 11, no 2.
- Barney J., [1991], *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, „*Journal of Management*”, vol. 17, no 1.
- Bieńkowski W., [1995], *Reagonomika i jej wpływ na konkurencyjność gospodarki amerykańskiej*, PWN, Warszawa, dane za: [Gorynia, 2000b, s. 115].
- Caridi A., [1997], *Profile Analysis in Automotive Component Industry: A New Methodology to Analyze Firm's Competitiveness*, „*Advances in Competitiveness Research*”, vol. 5, no. 1.
- Coyne K.P., [1984], *Sustainable Competitive Advantage*, McKinsey staff paper, Atlanta, dane za: *Gaining Advantage Over Competitors*, Inc. Magazine, wersja elektroniczna, <http://www2.inc.com/search/23678.html>
- Cuadredo-Rouna J.R. et al., [1999], *Moving Frontiers. Economic Restructuring, Regional Development and Emerging Networks*, dane za: D. Strahl, E. Sobczak, *Konkurencyjność regionu Dolnego Śląska*, materiały konferencji naukowej pt. „*Konkurencyjność miast i regionów Polski południowo-zachodniej*”, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 821, Wrocław.
- Drucker P.F., [1992], *Innowacje i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa.
- Flint G.D., [2000], *What is the meaning of competitive advantage?*, „*Advances in Competitiveness Research*”, vol. 8, no 1.
- Gierszewska G., Romanowska M., [1997], *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa.
- Godziszewski B., [1999] *Potencjał konkurencyjności przedsiębiorstw jako źródło przewag konkurencyjnych i podstawa stosowanych instrumentów konkurowania*, w: M.J. Stankiewicz (red.), *Budowanie potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa*, TNOiK, Toruń.
- Gołębiowski T., [1999], *Międzynarodowa konkurencyjność polskich przedsiębiorstw – wyzwania na dziś*, w: H. Brdulak (red.), *Wspólna Europa. Międzynarodowa konkurencyjność polskich przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa.
- Gorynia M., [2000a], *Luka konkurencyjna w przedsiębiorstwach a przystąpienie Polski do Unii Europejskiej*, „*Gospodarka Narodowa*”, nr 10.
- Gorynia M., [2000b], *Zachowania przedsiębiorstw w okresie transformacji. Mikroekonomia przejścia*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
- Haffer M., [1999], *Instrumenty konkurowania*, w: M.J. Stankiewicz (red.), *Budowanie potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa*, Toruń.
- Haffer M., [2002], *Polskie przedsiębiorstwa a wyzwania globalizacji*, w: M.J. Stankiewicz (red.), *Determinanty konkurencyjności polskich przedsiębiorstw. Sposoby i warunki umacniania konkurencyjności przedsiębiorstw w perspektywie globalizacji gospodarki*, Toruń.
- Kaleta A., [2000], *Strategia konkurencji w przemyśle*, Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.
- Kay J., [1996], *Podstawy sukcesu firmy*, PWE, Warszawa.
- Laskowska A., [2001], *Konkurowanie czasem – strategiczna broń przedsiębiorstwa*, Diffin, Warszawa.
- Ma H., [2000], *Competitive advantage and firm performance*, „*Competitiveness Review*”, vol. 10, no 2.
- Maxwell J., [1996], *Social Dimensions of Economic Growth*, 25.01, http://www.cprn.ca/jmaxwell/files/spsde_e.htm
- Obłój K., [1994], *Mikroszkółka zarządzania*, PWE, Warszawa.
- Pierścionek Z., [1998], *Koncepcje konkurencyjności przedsiębiorstwa*, materiały konferencji naukowej pt. „*Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – koncepcje przekrojowe*”, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 784, Wrocław.
- Pierścionek Z., [2000], *Międzynarodowa konkurencyjność przedsiębiorstwa*, materiały konferencji naukowej pt. „*Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – ciągłość i zmiana*”, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 851, Wrocław.

- Pierścionek Z., [2001], *Strategie rozwoju firmy*, PWN, Warszawa.
- Pietrzak M., [2002], *Strategie konkurencji liderów wybranego sektora branży spożywczej – komunikat z badań*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 1.
- Płowiec U., [2002], *Sprostac wyzwaniom konkurencyjności*, referat na konferencję PTE pt. „Konkurencyjność polskich przedsiębiorstw” Warszawa 1994, dane za: E. Skawińska (red.), *Konkurencyjność przedsiębiorstw – nowe podejście*, PWN, Warszawa – Poznań.
- Porter M.E., [1985], *Competitive Advantage*, The Free Press, New York.
- Porter M.E., [1999], *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa.
- Prahalad C.K., Hamel G., [1990], *The Core Competence of the Corporation*, „Harvard Business Review”, May-June.
- Przybyciński T., [1997], *Wprowadzenie do teorii i polityki konkurencji*, Oficyna wydawnicza SGH, Warszawa.
- Simon H., [1999], *Tajemniczy mistrzowie. Studia przypadków*, PWN, Warszawa.
- Slywotzky A.J., Morrison D.J., Andelman B., [2000], *Strefa zysku*, PWE, Warszawa.
- Stalk G., Jr, [1988], *Time – The Next Source of Competitive Advantage*, „Harvard Business Review”, January.
- Stankiewicz M.J., [2002], *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, wyd. Dom Organizatora TNOiK, Toruń.
- Veliyath R., Zahra S.A., [2000], *Competitiveness in the 21st Century: Reflection on the growing Debate about Globalization*, „Advances in Competitiveness Research”, vol. 8, no 1.
- Wrzosek W., [1999], *Przewaga konkurencyjna*, „Marketing i Rynek”, nr 7.

ENTERPRISE COMPETITIVENESS – ITS NOTION AND MEASURE

Summary

The article provides an overall overview of competitiveness and competitive advantage concepts found in the literature. Then the Author attempts to present competitiveness as an aggregate composed of such components as competitive potential, competitive position competition strategy, or competition instruments. This provides a point of departure for a proposed cause-effect chain of enterprise competitiveness, i.e. for specifying cause-effect relationships which determine the ability to compete on the market. The final section of the article is devoted to presentation of measuring methods of competitiveness (competitive position).