

# PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

# RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 347

**Ekonomia**

Redaktorzy naukowi

Jerzy Sokołowski

Magdalena Rękas

Grażyna Węgrzyn



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2014

Redaktor Wydawnictwa: Aleksandra Śliwka  
Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz  
Korektor: Barbara Cibis  
Łamanie: Małgorzata Czupryńska  
Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:  
[www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl), [www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com),  
w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej [www.dbc.wroc.pl](http://www.dbc.wroc.pl),  
The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com),  
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon  
[http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php)

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się  
na stronie internetowej Wydawnictwa  
[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie  
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2014

**ISSN 1899-3192**  
**ISBN 978-83-7695-418-9**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:  
EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.  
ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

## Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	11
<b>Łukasz Abramczuk, Konrad Jabłoński, Aldona Skarzyńska:</b> Projekcja opłacalności zbóż i rzepaku w zależności od kosztów uprawy i wyników produkcyjnych .....	13
<b>Irena Augustyńska-Grzymek:</b> Bezrobocie a emigracja ludności wiejskiej na przykładzie regionu Pomorze i Mazury .....	22
<b>Ryszard Barczyk:</b> Znaczenie przemian banków komercyjnych w kształtowaniu morfologii cykli kredytowych w Polsce w latach 1998-2013 .....	32
<b>Nicoletta Baskiewicz:</b> The role of the process owner in the successive stages of the process management .....	45
<b>Aneta Bernatowicz:</b> Zarządzanie zasobami ludzkimi w procesie budowania kapitału pracy przedsiębiorstwa budowlanego .....	56
<b>Agnieszka Bretyn:</b> Konsumpcja gospodarstw domowych w Polsce na tle wybranych krajów Unii Europejskiej .....	65
<b>Kazimierz Cyran, Sławomir Dybka:</b> Dystrybucja produktów na tle pozostałych obszarów wykorzystania Internetu w przedsiębiorstwach sektora żywnościowego (np. woj. podkarpackiego) .....	75
<b>Sławomir Czetwertyński:</b> Wirtualizacja dóbr informacyjnych na przykładzie usługi „wideo na życzenie” .....	86
<b>Magdalena Czulowska, Marcin Żekało:</b> Koszty żywienia krów w gospodarstwach specjalizujących się w produkcji mleka .....	97
<b>Małgorzata Deszczka-Tarnowska:</b> Rynek mikrokredytów – analiza porównawcza na przykładzie Polski i Niemiec .....	105
<b>Grzegorz Dybowski:</b> Relacje ekonomiczne w polskim łańcuchu drobiarskim.....	115
<b>Mateusz Folwarski:</b> Analiza zależności wpływu wybranych zmiennych na poziom wynagrodzeń kadr zarządzających w bankach w wybranych krajach .....	125
<b>Artur Grabowski:</b> Znaczenie ekonomiczne zimowych igrzysk olimpijskich – implikacje dla Polski .....	134
<b>Aleksander Grzelak, Angelika Dziubak:</b> The selected problems of economic development of Mexico at the beginning of the twenty-first century....	144
<b>Marcin Halicki, Bogusław Ślusarczyk:</b> Analysis of the impact of economies' internationalization in the portfolio management process .....	155
<b>Anna Horodecka:</b> „Homo oeconomicus” jako podstawa ekonomii – krytyka i alternatywy .....	166

<b>Żaklina Jabłońska, Piotr Jabłoński:</b> Franczyza w małych i średnich sklepach spożywczych działających w Polsce.....	184
<b>Tomasz Jasiński, Agnieszka Ścianowska:</b> Modelowanie rynku energii przy użyciu nowoczesnych metod prognostycznych.....	195
<b>Michał Jurek:</b> Model biznesowy banków spółdzielczych w Polsce – ryzyko i wyzwania.....	205
<b>Grażyna Karmowska, Mirosława Marciniak:</b> Wielowymiarowa analiza porównawcza rozwoju regionalnego Polski Wschodniej i Zachodniej.....	215
<b>Janusz Kot, Ewa Kraska:</b> Współpraca jako element działalności przedsiębiorstw zlokalizowanych w klastrach (na przykładzie regionu świętokrzyskiego).....	228
<b>Andrzej Kowalczyk:</b> Konkurencyjność przedsiębiorstw – wybrane zagadnienia.....	239
<b>Anna Kozłowska, Agnieszka Szczepkowska-Flis:</b> Alternatywne podejście do analizy efektów BIZ w obszarze produktywności.....	251
<b>Anna Kozłowska, Agnieszka Szczepkowska-Flis:</b> Rola integracji gospodarczej w kształtowaniu procesów rozwojowych – analiza w kontekście kreatywnej destrukcji.....	262
<b>Hanna Kruk:</b> Hipoteza rajów dla zanieczyszczeń – ujęcie teoretyczne.....	272
<b>Anna Krzysztofek:</b> Nowa formuła Respect Index.....	282
<b>Justyna Kujawska:</b> DEA jako metoda oceny niemedycechnych determinantów zdrowia.....	293
<b>Paweł Kulpaka:</b> Model konsumpcji permanentnej M. Friedmana a keynesowskie funkcje konsumpcji – empiryczna weryfikacja wybranych teorii na przykładzie Polski.....	303
<b>Wojciech Leoński:</b> Korzyści i koszty związane ze stosowaniem koncepcji CSR w przedsiębiorstwie.....	314
<b>Józef Łobocki:</b> Rola zakorzenienia lokalnego w warunkach gospodarki globalnej.....	323
<b>Agnieszka Łopatka:</b> Rozwój społeczny z rozróżnieniem płci w aspekcie wskaźnika HDI w Polsce.....	331
<b>Aleksandra Majda:</b> Internal determinants of competitive advantage in Polish and Italian family businesses in the time of knowledge-based economy-comparative analysis.....	341
<b>Antoni Mickiewicz, Bartosz Mickiewicz:</b> Analiza przebiegu i realizacji działań zawartych w IV osi „Leader” PROW 2007-2013.....	353
<b>Anna Nowak, Agnieszka Kamińska, Monika Różańska-Boczula:</b> Przemiarne zróżnicowanie potencjału produkcyjnego rolnictwa w Polsce.....	363
<b>Artur Ostromięcki, Dariusz Zając, Andrzej Mantaj:</b> Znaczenie zasobów ziemi w działalności rolniczej rolników prowadzących dodatkowo pozarolniczą działalność gospodarczą.....	373
<b>Magdalena Ratalewska:</b> Przedsiębiorczość w sektorach kreatywnych.....	382

<b>Jerzy Rembeza, Grzegorz Przekota:</b> Sezonowość bezrobocia w krajach Unii Europejskiej.....	391
<b>Agnieszka Skoczyła-Tworek:</b> System kontroli wewnętrznej jako strategiczna linia obrony przed ryzykiem korporacyjnym.....	400
<b>Feliks Marek Stawarczyk:</b> Płaca minimalna a zatrudnienie – teoria i praktyka	409
<b>Stanisław Swadźba:</b> 10 lat w Unii Europejskiej. Gospodarka Polski na tle pozostałych gospodarek nowych krajów członkowskich.....	419
<b>Piotr Szajner:</b> System regulacji rynku cukru w UE a funkcjonowanie oligopolu cukrowego w Polsce.....	431
<b>Jarosław Szostak:</b> Przyczynek do rozważań wokół społecznej gospodarki rynkowej.....	441
<b>Monika Szyda:</b> Ekonomiczne uwarunkowania rozwoju handlu internetowego w Polsce.....	454
<b>Piotr Urbanek:</b> Programy partycypacji we własności jako narzędzie kreacji czy destrukcji wartości dla akcjonariuszy.....	464
<b>Zuzanna Urbanowicz:</b> Wpływ polityki pieniężnej Europejskiego Banku Centralnego na stabilność cen w strefie euro.....	473
<b>Małgorzata Wachowska:</b> Rola bliskości geograficznej w pozyskiwaniu wiedzy. Badanie cytowań patentowych.....	483
<b>Tatiana Wiśniewska:</b> Funkcjonowanie placówek medycznych w kontekście wykorzystania technologii informacyjno-komunikacyjnych w świetle badań własnych.....	492
<b>Danuta Wiczak-Roszkowska:</b> Przestrzenne zróżnicowanie kapitału ludzkiego w Polsce.....	503
<b>Renata Wojciechowska:</b> Schemat wiedzy naukowej w ekonomii.....	514
<b>Agnieszka Wojewódzka-Wiewiórska:</b> Strukturalny wymiar kapitału społecznego w Polsce.....	522
<b>Grażyna Wolska:</b> CSR jako współczesna koncepcja prowadzenia działalności gospodarczej. Zaangażowanie w ideę CSR przedsiębiorstw w Polsce.	533
<b>Anna Zielińska-Chmielewska:</b> Ocena realizacji strategii finansowych wybranych giełdowych spółek mięsnych w latach 2005-2011.....	543
<b>Mariusz Zieliński:</b> Koncepcja CSR z perspektywy państwa i przedsiębiorstwa.....	552
<b>Krzysztof Zmarzłowski:</b> Czynniki różnicujące spożycie piwa w polskich gospodarstwach domowych w latach 1999-2008.....	561

## Summaries

<b>Łukasz Abramczuk, Konrad Jabłoński, Aldona Skarżyńska:</b> The projection of profitability of cereals and oil rapeseed depending on the level of costs of cultivation and production results.....	21
<b>Irena Augustyńska-Grzymek:</b> Unemployment vs. emigration of rural population on the example of Pomorze and Mazury region.....	31

<b>Ryszard Barczyk:</b> Significance of transformation of commercial banks for shaping the morphology of credit cycles in Poland in the years 1998-2013 .....	44
<b>Nicoletta Baskiewicz:</b> Zadania właściciela procesu w kolejnych etapach zarządzania procesami.....	55
<b>Aneta Bernatowicz:</b> Human resource management in the process of building a construction company's human capital.....	64
<b>Agnieszka Bretyn:</b> Household consumption in Poland in comparison to selected European Union countries.....	74
<b>Kazimierz Cyran, Sławomir Dybka:</b> Distribution of products against the background of other areas of using Internet in the food sector enterprises (eg. Podkarpackie Voivodeship) .....	85
<b>Sławomir Czetwertyński:</b> The virtualization of information goods on the example of video on demand.....	96
<b>Magdalena Czulowska, Marcin Żekało:</b> Costs of feeding cows in farms specializing in milk production .....	104
<b>Małgorzata Deszczka-Tarnowska:</b> Microcredit market. Polish and German framework.....	114
<b>Grzegorz Dybowski:</b> Economic relationships in Polish poultry meat chain ..	124
<b>Mateusz Folwarski:</b> Analysis of dependencies of influence of selected variables on the level of remuneration of senior management in banks in chosen countries.....	133
<b>Artur Grabowski:</b> The economic impact of the Winter Olympic Games. Recommendation for Poland.....	143
<b>Aleksander Grzelak, Angelika Dziubak:</b> Wybrane problemy rozwoju gospodarczego Meksyku na początku XXI wieku .....	154
<b>Marcin Halicki, Bogusław Ślusarczyk:</b> Analiza wpływu internacjonalizacji gospodarek na proces zarządzania portfelem .....	164
<b>Anna Horodecka:</b> Homo oeconomicus, as the basis of economics. Criticism and alternatives .....	183
<b>Żaklina Jabłońska, Piotr Jabłoński:</b> The franchise business model in small and medium-sized food stores operating in Poland.....	194
<b>Tomasz Jasiński, Agnieszka Ścianowska:</b> Modeling the energy market using modern forecasting methods.....	204
<b>Michał Jurek:</b> Business model of cooperative banks in Poland. Risks and challenges .....	214
<b>Grażyna Karmowska, Mirosława Marciniak:</b> Multidimensional comparative analysis of regional development of western and eastern Poland.....	227
<b>Janusz Kot, Ewa Kraska:</b> Cooperation as part of the activities of companies located in clusters (on the example of Świętokrzyskie region).....	238
<b>Andrzej Kowalczuk:</b> Competitiveness of enterprises. Selected issues.....	250

<b>Anna Kozłowska, Agnieszka Szczepkowska-Flis:</b> FDI effects on productivity. An alternative approach .....	261
<b>Anna Kozłowska, Agnieszka Szczepkowska-Flis:</b> The role of international integration in economic development. Analysis in the context of creative destruction.....	271
<b>Hanna Kruk:</b> Pollution heaven hypothesis. Theoretical approach .....	281
<b>Anna Krzysztofek:</b> New formula of Respect Index.....	292
<b>Justyna Kujawska:</b> DEA as a method for evaluating of non-medical health determinants.....	302
<b>Paweł Kulpaka:</b> M. Friedman permanent consumption model and Keynesian consumption functions. Empirical verification of the selected theories on the example of Poland .....	313
<b>Wojciech Leoński:</b> Benefits and costs connected with CSR in enterprises.....	322
<b>Józef Łobocki:</b> The role of local embeddedness under conditions of global economy.....	330
<b>Agnieszka Łopatka:</b> Analysis of social development, including sex indicator by Human Development Index in Poland.....	340
<b>Aleksandra Majda:</b> Źródła przewagi konkurencyjnej firm rodzinnych w Polsce i we Włoszech w czasach gospodarki opartej na wiedzy – analiza porównawcza .....	352
<b>Antoni Mickiewicz, Bartosz Mickiewicz:</b> Analysis of process and realization of activities implemented in IV axis “Leader” of RADP 2007-2013 ..	362
<b>Anna Nowak, Agnieszka Kamińska, Monika Różańska-Boczula:</b> Spatial differentiation of agriculture productive potential in Poland.....	372
<b>Artur Ostromięcki, Dariusz Zajac, Andrzej Mantaj:</b> The importance of land resources in non-agricultural business of farmers running additional non-agricultural business activity .....	381
<b>Magdalena Ratalewska:</b> Entrepreneurship in creative sectors.....	390
<b>Jerzy Rembeza, Grzegorz Przekota:</b> Seasonality of unemployment in EU countries.....	399
<b>Agnieszka Skoczylas-Tworek:</b> The internal control system as a strategic line of defence against corporate risk .....	408
<b>Feliks Marek Stawarczyk:</b> Minimum wages and employment. Theory and practice.....	418
<b>Stanisław Swadźba:</b> 10 years in the European Union. Polish economy against the background of the new member states.....	430
<b>Piotr Szajner:</b> Sugar market regime in the EU vs. oligopoly in Polish sugar .	440
<b>Jarosław Szostak:</b> Socio-economic growth as a rationale for the social market economy model.....	453
<b>Monika Szyda:</b> Economic determinants of e-commerce development in Poland .....	463

---

<b>Piotr Urbanek:</b> Long term incentives programs in the process of creation or destruction of shareholder value .....	472
<b>Zuzanna Urbanowicz:</b> Impact of monetary policy of the European Central Bank on price stability in the eurozone .....	482
<b>Małgorzata Wachowska:</b> The role of geographic proximity in knowledge acquisition. A study of patent citations .....	491
<b>Tatiana Wiśniewska:</b> Functioning of medical facilities in the context of Information and Communication Technology in the light of own research ..	502
<b>Danuta Wiczak-Roszkowska:</b> Spatial diversity of human capital in Poland	513
<b>Renata Wojciechowska:</b> Scientific knowledge scheme in economics .....	521
<b>Agnieszka Wojewódzka-Wiewiórska:</b> Structural dimension of social capital in Poland .....	532
<b>Grażyna Wolska:</b> CSR as a modern concept of economic activity. CSR awareness in Poland .....	542
<b>Anna Zielińska-Chmielewska:</b> Assessment of financial strategies implementation of chosen stock meat enterprises in the period 2005-2011 .....	551
<b>Mariusz Zieliński:</b> The concept of the CSR from the state and the company perspective .....	560
<b>Krzysztof Zmarzłowski:</b> Factors differentiating beer consumption in Polish households in the years 1999-2008.....	570



**Andrzej Kowalczuk**

Uniwersytet w Białymstoku

e-mail: a.kowalczuk@uwb.edu.pl

---

## KONKURENCYJNOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTW – WYBRANE ZAGADNIENIA

---

**Streszczenie:** Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie wybranych koncepcji konkurencyjności na poziomie mikroekonomicznym oraz analiza głównych czynników mających istotny wpływ na konkurencyjność współczesnych podmiotów gospodarczych. Istotne jest rozpoznanie i zrozumienie, jak poszczególne uwarunkowania determinują konkurencyjność przedsiębiorstw, oraz zwrócenie szczególnej uwagi na takie aspekty związane z analizą konkurencyjności przedsiębiorstw, jak pozycja konkurencyjna, źródła i instrumenty budowania przewagi konkurencyjnej oraz wybrane metody pomiaru konkurencyjności. W artykule dokonano analizy piśmiennictwa w zakresie wskazanym powyżej. Z przedstawionych koncepcji wynika, iż współcześnie trudno jest mówić o jednolitym i powszechnie akceptowanym podejściu do zagadnienia konkurencyjności przedsiębiorstwa, gdyż różnorodność koncepcji oraz klasyfikacji czynników determinujących konkurencyjność ukazuje złożoność i wielowymiarowość tego zagadnienia.

**Słowa kluczowe:** konkurencyjność przedsiębiorstwa, przewaga konkurencyjna, determinanty konkurencyjności, radar Nagashimy.

DOI: 10.15611/pn.2014.347.22

### 1. Wstęp

Konkurowanie pomiędzy podmiotami gospodarczymi jest nieodzowną cechą każdej gospodarki rynkowej. W zależności od sektora może ono odbywać się na różnych płaszczyznach i mieć zróżnicowane natężenie. Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie koncepcji konkurencyjności oraz analiza czynników wpływających na konkurencyjność współczesnych przedsiębiorstw. Istotne jest rozpoznanie i zrozumienie, jak poszczególne uwarunkowania determinują konkurencyjność przedsiębiorstw, oraz zwrócenie szczególnej uwagi na takie aspekty związane z analizą konkurencyjności przedsiębiorstw, jak pozycja konkurencyjna, źródła i instrumenty budowania przewagi konkurencyjnej oraz wybrane metody pomiaru konkurencyjności.

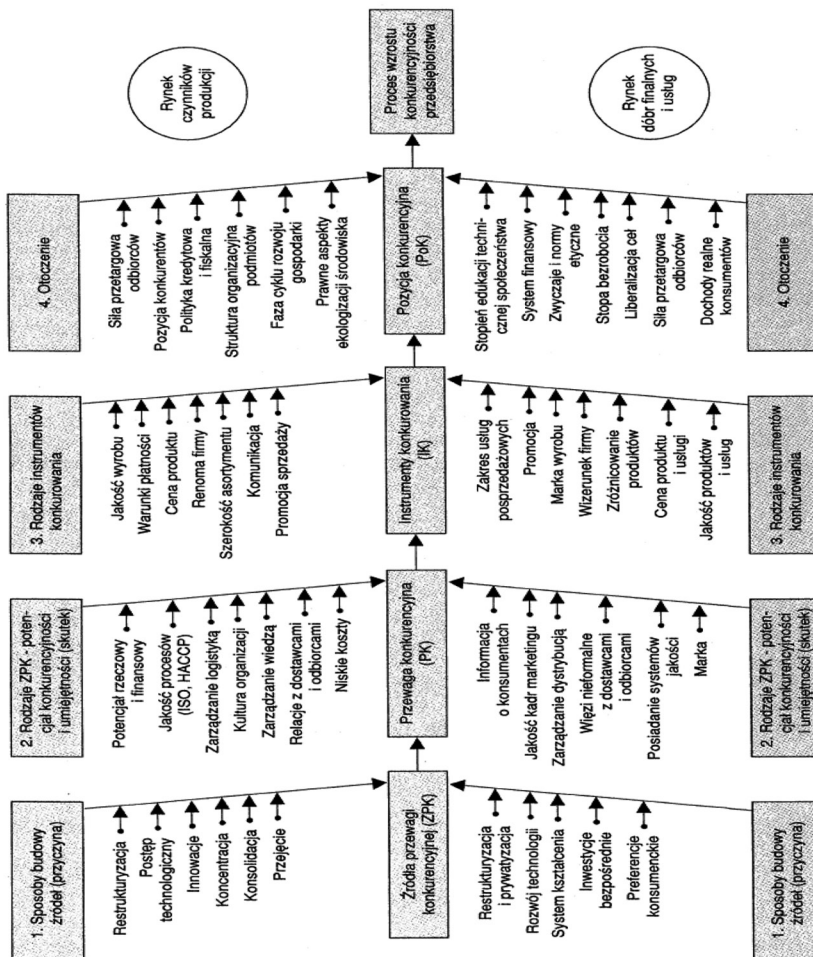
## 2. Istota konkurencyjności przedsiębiorstwa

Konkurencyjność jest istotną kategorią charakteryzującą każdą strukturę czy jednostkę ekonomiczną w gospodarce rynkowej. Pomimo iż należy do terminów ekonomicznych, które są powszechnie stosowane i wykorzystywane w badaniach empirycznych, to jednocześnie należy do jednej z najbardziej wieloznacznych kategorii.

W literaturze przedmiotu pojęcie konkurencyjności przedsiębiorstwa definiowane jest na wiele różnych sposobów. Zdaniem M.K. Nowakowskiego konkurencyjność na poziomie mikro jest to „zdolność przedsiębiorstwa do sprostania konkurencji ze strony innych podmiotów, utrzymywanie i powiększanie udziałów rynkowych oraz osiągnięcie w związku z tym odpowiednich zysków” [Nowakowski 2000; Olczyk, Daszkiewicz 2008]. Według M. Olczyk i N. Daszkiewicz, „konkurencyjność na poziomie mikro związana jest z kosztami i jakością towarów, które przekładają się na odpowiedni poziom efektywności i zyskowności sprzedawanych towarów, a te z kolei implikują określony udział przedsiębiorstwa na danym rynku” [Olczyk, Daszkiewicz 2008]. O. Flak oraz G. Głód definiują konkurencyjność przedsiębiorstwa „jako wielowymiarową cechę przedsiębiorstwa, wynikającą zarówno z wewnętrznych charakterystyk, jak i umiejętności radzenia sobie z uwarunkowaniami zewnętrznymi na rynku. Konkurencyjność ma charakter względny i może być stosowana do opisanego wzajemnej relacji przedsiębiorstwa w sektorze” [Flak, Głód 2009]. „Konkurencyjny jest ten podmiot, który w działalności gospodarczej tworzy taki poziom wartości dodanej, który umożliwia z jednej strony zwiększenie atrakcyjności handlowej, niezbędnej do wzrostu na przykład jego udziału w rynku, a z drugiej strony zapewnia osiągnięcie poziomu rentowności i akumulacji, umożliwiając ponadprzeciętny rozwój (w wielu obszarach). Jeśli przedsiębiorstwo uzyskuje wzrost sprzedaży i jednocześnie nie osiąga korzyści zapewniających mu odpowiedni poziom inwestycji, jest niekonkurencyjne” [Bossak, Bieńkowski 2004; Flak, Głód 2009]. W wielu definicjach podkreśla się współzależność konkurencyjności na poziomie mikro- i makroekonomicznym. F. Chesnais jest zdania, że „podstawą międzynarodowej konkurencyjności gospodarek narodowych jest konkurencyjność firm, które ją tworzą” oraz że „(...) konkurencyjność przedsiębiorstwa odzwierciedla nie tylko sukcesy zarządu w kierowaniu firmą, ale wyrasta również z siły i efektywności gospodarki narodowej, infrastruktury technicznej i innych efektów zewnętrznych, które może wykorzystać przedsiębiorstwo” [Chesnais 1988; Messner 1993; Lubiński, Michalski, Misala 1995]. Inne definicje nawiązują do rywalizacji i współzawodnictwa. J. Burnewicz definiuje konkurencyjność jako zdolność do skutecznego przeciwstawienia się konkurencji na poziomie zarówno przedsiębiorstw, jak i gospodarek narodowych [Burnewicz 1993; Dołęgowski 2000].

M.J. Stankiewicz definiuje konkurencyjność przedsiębiorstwa jako „zdolność do sprawnego realizowania celów na rynkowej arenie konkurencji”. Jego zdaniem elementami strukturalnymi konkurencyjności przedsiębiorstwa są cztery podsystemy, tj.:

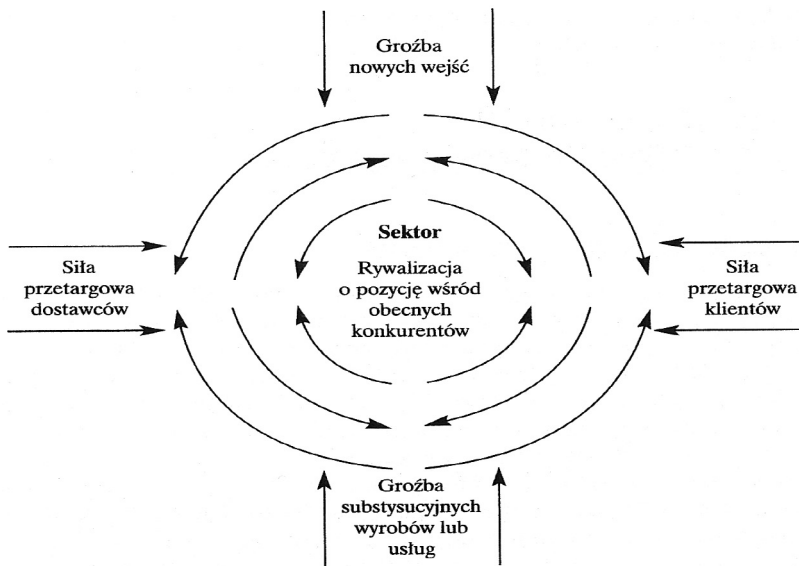
- **potencjał konkurencyjności**, definiowany jako ogół materialnych i niematerialnych zasobów przedsiębiorstwa, niezbędnych do funkcjonowania na rynkowej arenie konkurencji;
- **przewaga konkurencyjna**, czyli efekt takiego wykorzystywania potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa (uwzględniającego uwarunkowania otoczenia), jakie umożliwia efektywne generowanie atrakcyjnej oferty rynkowej i skutecznych instrumentów konkurowania;



Oznaczenia: 1, 2, 3, 4 – przykłady elementów szkieletu procesu budowy konkurencyjności przedsiębiorstw

Rys. 1. Strumienie budowy konkurencyjności przedsiębiorstw

Źródło: [Skawińska 2002, s. 83].



Rys. 2. Siły rządzące konkurencyjnością w sektorze według M.E. Portera

Źródło: [Porter 2001, s. 24].

- **instrumenty konkurowania** określane jako środki świadomie kreowane przez przedsiębiorstwo w celu pozyskania kontrahentów dla przedstawionej lub projektowanej (przyszłej) oferty;
- **pozycja konkurencyjna** rozumiana jako osiągnięty przez podmiot wynik konkurowania w danym sektorze, rozpatrywany na tle wyników osiągniętych przez konkurentów [Stankiewicz 2005].

W ocenie M.J. Stankiewicza „zarządzanie konkurencyjnością polega na ciągłym, celowym, przemyślanym i zaplanowanym oddziaływaniu na poszczególne jej podsystemy, uwzględniającym istnienie sprzężeń zwrotnych między nimi”. Według niego „na system „konkurencyjność przedsiębiorstwa” wpływa otoczenie przedsiębiorstwa, rozumiane jako wszystkie te zdarzenia, obiekty, sytuacje, zjawiska i podmioty, które wpływają na konkurencyjność przedsiębiorstwa, a nie są jego (przedsiębiorstwa) elementami składowymi” [Stankiewicz 2005]. Na rysunku 1 przedstawiono przyczyny, skutki i instrumenty jako strumienie budowy konkurencyjności na rynku czynników produkcji oraz na rynku dóbr finalnych i usług.

Według M.E. Portera, każdy sektor ma podstawę strukturalną lub zestaw fundamentalnych ekonomicznych i technicznych cech charakterystycznych, które przyczyniają się do powstania sił konkurencyjnych [Stonehouses i in. 2001; Majchrzak 2012]. W jego ocenie stan konkurencji w danym sektorze zależy od pięciu podstawowych sił konkurencyjnych: groźby nowych wejść, siły przetargowej nabywców, siły przetargowej dostawców, groźby substytucyjnych wyrobów lub usług oraz rywalizacji o po-

zycję wśród obecnych konkurentów. „Połączona moc tych sił wyznacza ostateczny potencjał zysku sektora, mierzony długofalową stopą zysku” [Porter 2010].

Każdy sektor może charakteryzować się innym nasileniem oddziaływania sił rządzących konkurencyjnością w danym sektorze, natomiast ich natężenie determinowane jest przez następujące cechy [Porter 2001; Majchrzak 2012]: efekt skali, zróżnicowanie produktów, potrzeby kapitałowe, dostęp do kanałów dystrybucji, politykę władz, liczbę firm i kooperantów w sektorze, jakość produktów i ich znaczenia dla klienta oraz dostępność innych zasobów potrzebnych do sprawnego funkcjonowania przedsiębiorstwa w sektorze [Majchrzak 2012].

## 2.1. Przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa

Konkurencja zmusza podmioty gospodarcze do optymalizacji swoich wyników ekonomicznych, elastyczności oraz innowacyjności w celu uzyskania przewagi konkurencyjnej. W literaturze przedmiotu przewaga konkurencyjna definiowana jest m.in. jako „(...) lepsze niż u konkurentów opanowanie pewnych kompetencji stanowiących czynnik decydujący o sukcesie w danej dziedzinie działalności przedsiębiorstwa” [STRATEGOR 1995]. Budowanie przewagi konkurencyjnej przez podmioty gospodarcze jest procesem długotrwałym, dokonującym się w wyniku ciągłej poprawy efektywności działania. Według M.E. Portera, istnieją trzy potencjalnie skuteczne strategie, za pomocą których można uzyskać wyniki lepsze od konkurentów w sektorze, tj. [Porter 2010]:

- **główna pozycja pod względem kosztów całkowitych**, która polega na zdobyciu dominującej pozycji w sektorze pod względem kosztów całkowitych,
- **zróżnicowanie**, która polega na zróżnicowaniu produktu, aby był on postrzegany w całym sektorze jako unikatowy,
- **koncentracja**, która polega na koncentracji na określonej grupie nabywców, na określonym wycinku asortymentu wyrobów lub na rynku geograficznym.

W literaturze przedmiotu występuje wiele istotnie różniących się podejść do problematyki przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. R.A. D’Aveni jest zdania, iż wzrost intensywności konkurencji oraz szybkość i agresywność konkurentów rynkowych wskazuje na przejście do nowego etapu globalnej konkurencji, tj. hiperkonkurencji, która odnosi się do czterech rodzajów przewag, opartych na następujących czynnikach:

- **kosztach i jakości**,
- **szybkości działania i wiedzy**,
- **tworzeniu barier wejścia dla potencjalnych i rzeczywistych konkurentów**,
- **zasobności finansowej i silnej pozycji w sektorze** [D’Aveni, Gunther 1994; Adamkiewicz-Drwiłło 2010].

Inną koncepcję typów przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw przedstawił K. Obłój, który wyróżnił cztery bazowe przewagi:

- **naturalną**, wynikającą głównie z dogodniejszej od konkurentów lokalizacji względem rynków zasobów i zbytu, związanego z nią lepszego dostępu do tych rynków (szczególnie zasobów) oraz posiadanych patentów;
- **relacji ceny do jakości**, nawiązującej równocześnie do przywództwa kosztowego i wyróżniania się, która polega na minimalizacji kosztów wytwarzania, jakie trzeba ponieść, aby powstał produkt możliwy do sprzedaży po określonej cenie, i/lub na maksymalizacji ceny (w wyniku maksymalizacji jakości) oferty, przy danych nakładach (kosztach) ponoszonych na jej wytworzenie;
- **systemu obsługi i oferowania rozwiązań (*lock-in*)**, która sprowadza się do oferowania przez przedsiębiorstwo takiej kombinacji produktów i usług, która nie tylko zaspokaja istotne potrzeby odbiorców, ale także ułatwia rozwiązywanie ich (odbiorców) obecnych i przyszłych problemów;
- **budowania barier wejścia**, która polega na tworzeniu dodatniego sprzężenia zwrotnego między przedsiębiorstwem a jego odbiorcami [Obłój 2001a; 2001b; Stankiewicz 2005].

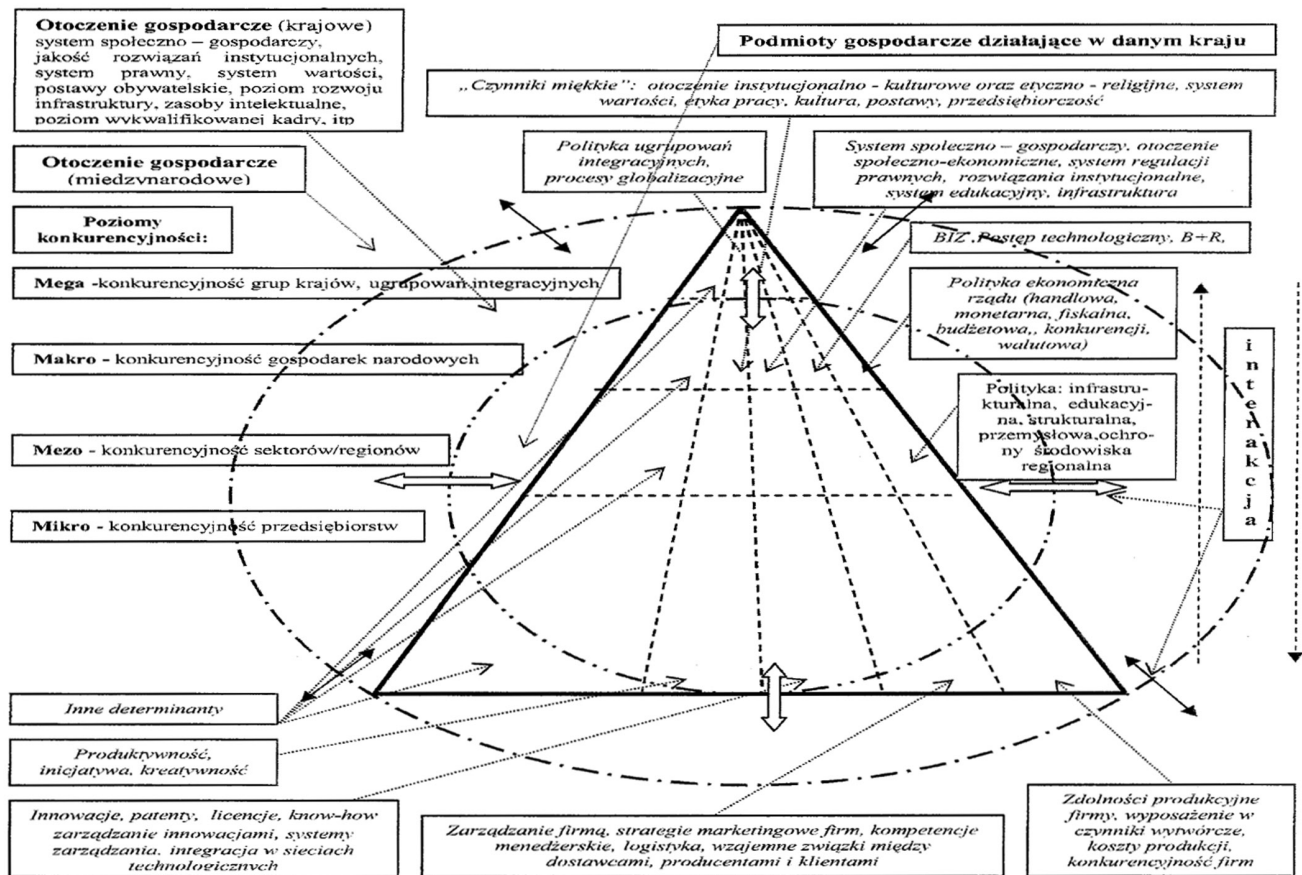
### 3. Determinanty konkurencyjności

Procesy integracyjne i globalizacyjne zachodzące w gospodarce światowej wymuszają szukanie czynników implikujących poziom konkurencyjności poszczególnych podmiotów. W literaturze przedmiotu występuje wiele klasyfikacji czynników determinujących konkurencyjność przedsiębiorstw.

W. Mantura wyodrębnia następujące czynniki, mające istotny wpływ na konkurencyjność przedsiębiorstw: wewnętrzne (zasoby: materialne, niematerialne, ludzkie i finansowe), wynikowe (produkty, dystrybucja, promocja oraz ekonomiczne warunki wymiany rynkowej) oraz zewnętrzne (podmiotowe i jakościowe) [Mantura 2002; Majchrzak 2012].

Według Z. Wysokińskiej, czynniki mikroekonomiczne wpływające na konkurencyjność to: zdolności produkcyjne firmy, wyposażenie w czynniki wytwórcze, zarządzanie firmą, strategie marketingowe i elementy składowe, tzw. marketing-mix, koszty produkcji, korzyści skali, innowacje, stosunki pracy [Wysokińska 2001]. Istotny wpływ na poziom konkurencyjności przedsiębiorstw ma również współzawodnictwo pozacenowe zawierające takie cechy, jak: jakość produkcji, niezawodność produktów, precyzja techniczna wykonania, wygląd produktów, serwis i zasady gwarancji, reklama, marketing czy sieć dealerska [Ciborowski 2000]. Współcześnie obok tradycyjnych determinant konkurencyjności dostrzega się znaczenie tzw. czynników miękkich, związanych przede wszystkim z otoczeniem instytucjonalno-kulturowym, etyczno-religijnym oraz przedsiębiorczością.

Według wielu autorów, istotnym czynnikiem determinującym konkurencyjność jest działalność innowacyjna. Zdaniem M.E. Portera przewagi konkurencyjnej należy upatrywać przede wszystkim w zdolności do bycia innowacyjnym, do ciągłego podnoszenia jej poziomu i uzyskiwania dzięki temu odpowiedniej efektywności [Porter 2001].



Rys. 3. Holistyczna piramida determinant konkurencyjności

Źródło: [Kowalczuk 2011, s. 202].

Pomiędzy konkurencyjnością gospodarki a konkurencyjnością przedsiębiorstw istnieje sprzężenie zwrotne, tj. nie tylko konkurencyjność gospodarki wpływa na konkurencyjność przedsiębiorstw, ale zachodzi także relacja przeciwna [Majchrzak 2012]. H.G. Adamkiewicz-Drwiłło pisze, że „(...) między czynnikami, sprzyjającymi wzrostowi konkurencyjności gospodarki narodowej, a działaniami przedsiębiorstw na rzecz poprawy własnej konkurencyjności istnieje silna współzależność” [Adamkiewicz-Drwiłło 2010]. Zdaniem J. Misali „możliwość osiągnięcia sukcesów gospodarczych jest współwyznaczana w dużym stopniu przez krajowe (narodowe) otoczenie gospodarcze, w którym one działają. To właśnie władze krajowe (narodowe) określają system gospodarczy, który stanowi otoczenie mniej lub bardziej sprzyjające uzyskiwaniu przez przedsiębiorstwa przewagi konkurencyjnej lub inaczej – określona efektywność podmiotów gospodarczych danego kraju nie powstaje w próżni” [Misala 2001].

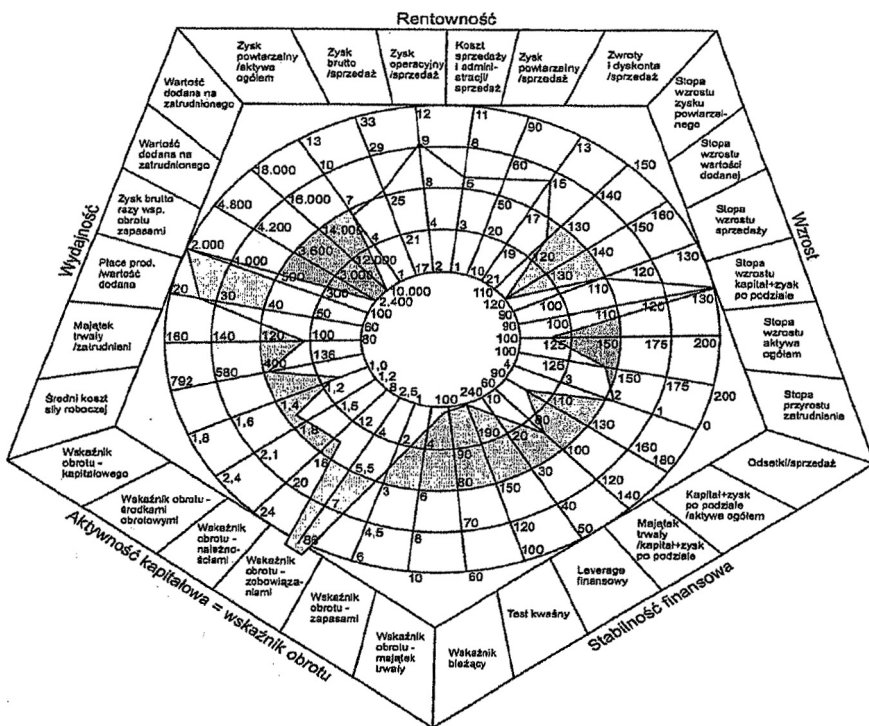
Konkurencyjność zarówno podmiotu gospodarczego, sektora/regionu, gospodarki, jak i układów integracyjnych jest wypadkową wszystkich determinant oddziałujących z różnym natężeniem na określoną zbiorowość oraz wchodzących we wzajemną interakcję w danym okresie. Siła oddziaływania poszczególnych determinant zależy od uwarunkowań gospodarczych oraz od poziomu rozwoju społeczno-gospodarczego. W analizie konkurencyjności należy zwrócić uwagę zarówno na interakcje między otoczeniem gospodarczym a przedsiębiorstwami działającymi w danej gospodarce, jak i na wzajemną interakcję zachodzącą między poszczególnymi determinantami konkurencyjności na wszystkich poziomach analizy, gdyż powyższe płaszczyzny konkurencyjności wzajemnie się przenikają, warunkują i implikują. Konkurencyjne przedsiębiorstwo, wchodząc w interakcje z otoczeniem przyczynia się do wzrostu konkurencyjności na pozostałych poziomach (mezo, makro oraz mega). Determinanty konkurencyjności na poziomie mikroekonomicznym wpływają pozytywnie na konkurencyjność na innych poziomach i odwrotnie, natomiast skala oddziaływania poszczególnych determinant jest zróżnicowana [Kowalczuk 2011].

#### **4. Wykorzystanie wskaźników finansowych w ocenie konkurencyjności przedsiębiorstwa**

W warunkach intensyfikacji procesów globalizacji przedsiębiorstwa muszą systematycznie analizować swoją pozycję konkurencyjną w poszczególnych sektorach gospodarki, swoje mocne i słabe strony oraz zmiany zachodzące w otoczeniu konkurencyjnym, społeczno-gospodarczym i międzynarodowym. W momencie gdy są rentowne oraz mają dobre perspektywy rozwoju, mogą być określone jako konkurencyjne [Bossak, Bieńkowski 2004]. Jak pisze M. Gorynia: „wielu ekonomistów uzależnia konkurencyjność przedsiębiorstw głównie od uzyskiwanych przez nich wskaźników finansowych. (...) J. Gittus [1996] uważa, iż świat ocenia sukces firmy przede wszystkim na podstawie wskaźników finansowych. Według niego, konkurencyjna organizacja to taka, która zredukowała koszty jednostkowe do poziomu gwarantującego cego godziwy zysk i jednocześnie trzyma konkurencję na dystans” [Gorynia 2009].



Najczęściej spotykaną w literaturze przedmiotu miarą pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa jest jego pozycja rynkowa (udział w rynku) oraz sytuacja finansowa. M.J. Stankiewicz pisze, że „(...) pomiar udziału w rynku – w dobie globalizacji rynków – staje się zadaniem niezwykle trudnym, a na poziomie analiz prowadzonych przez same przedsiębiorstwa często wręcz niewykonalnym. Dlatego w praktyce zamiast udziału w całym rynku bardziej przydatne są wskaźniki cząstkowe: udział w rynku krajowym lub względny udział w rynku liczony jako relacja sprzedaży przedsiębiorstwa do połączonej sprzedaży trzech największych konkurentów, albo jako relacja sprzedaży własnej do sprzedaży głównego konkurenta.” Według M.J. Stankiewicza, wskaźnikami kondycji finansowej, proponowanymi do zastosowania w celu odzwierciedlenia efektywnościowego aspektu osiągniętej pozycji konkurencyjnej, są najczęściej: wskaźniki rentowności, wskaźniki płynności, wskaźniki zadłużenia oraz wskaźniki aktywności. W jego ocenie „(...) dla oceny pozycji konkurencyjnej – należy stosować je łącznie, aby wzajemnie się uzupełniały” [Stankiewicz 2005]. T. Korol w analizie konkurencyjności na poziomie mikroekonomicznym wykorzystuje 13 wskaźników finansowych podzielonych na pięć grup, badających



Rys. 4. Analiza konkurencyjności przedsiębiorstwa – radar Nagashimy

Źródło: [Bossak, Nagashima 1997; za: Bossak, Bieńkowski 2004, s. 14].

następujące aspekty funkcjonowania przedsiębiorstwa: płynność finansową, rentowność, zadłużenie, sprawność, inne wskaźniki badające strukturę kapitałowo-majątkową [Korol 2008].

Wśród metod wykorzystywanych w analizie konkurencyjności przedsiębiorstw należy wymienić metodę porównawczą, polegającą m.in. na odnoszeniu grupy wskaźników finansowych badanych podmiotów do średnich wskaźników uzyskanych w danym sektorze gospodarki lub też do podmiotów uzyskujących najlepsze wartości poszczególnych wskaźników (*benchmarking*). Porównanie wskaźników analizowanego podmiotu ze wskaźnikami uzyskiwanymi przez konkurentów z branży lub średnimi wskaźnikami sektorowymi pozwala określić pozycję badanego przedsiębiorstwa lub grupy przedsiębiorstw w konkretnych sektorach gospodarki. W sytuacji dysponowania wskaźnikami sektorowymi z zakresu rentowności, sprawności gospodarowania zasobami, płynności finansowej oraz innych wskaźników finansowych do analizy konkurencyjności badanego przedsiębiorstwa na tle branży użyteczny może być tzw. radar Nagashimy, pozwalający określić względne kształtowanie się wybranego zestawu wskaźników na tle konkurentów z branży [Bossak, Bieńkowski 2004].

Za pomocą wykresu radarowego można w sposób syntetyczny przedstawić kształtowanie się wybranych wskaźników i ich grup na tle konkretnego sektora gospodarki. W radarze każdy ze wskaźników jest wyskalowany według określonego wcześniej zakresu. Środkowa linia okręgu w radarze stanowi punkt odniesienia i odpowiada wartości uzyskiwanej np. przez konkurentów. W sytuacji gdy dane wartości wskaźników uzyskanych przez analizowane przedsiębiorstwo kształtują się powyżej średnich wartości sektorowych (np. wskaźniki rentowności), wówczas jednostka uzyskuje przewagę w zależności od stopnia odchylenia wskaźnika. W przypadku, gdy wskaźniki kształtują się niekorzystnie na tle średnich wskaźników sektorowych, oznacza to gorszą pozycję badanego przedsiębiorstwa. Radar Nagashimy, dzięki znacznie większej liczbie wskaźników odnoszących się do różnych aspektów związanych z działalnością przedsiębiorstw, umożliwia przeprowadzenie pogłębionej analizy konkurencyjności przedsiębiorstw w wybranym sektorze gospodarki [Bossak, Bieńkowski 2004].

## 5. Zakończenie

Współcześnie trudno jest mówić o jednolitym i powszechnie akceptowanym podejściu do zagadnienia konkurencyjności przedsiębiorstwa. Różnorodność koncepcji konkurencyjności oraz klasyfikacji czynników determinujących konkurencyjność ukazuje złożoność i wielowymiarowość tego zagadnienia. Z przedstawionych koncepcji wynika, iż konkurencyjność przedsiębiorstwa jest utożsamiana z rywalizacją i współzawodnictwem z innymi podmiotami gospodarczymi, przy uwzględnieniu aspektu efektywnościowego. W wielu definicjach podkreślana jest współzależność konkurencyjności na poziomie mikro- i makroekonomicznym oraz znaczenie oto-

czenia gospodarczego jako istotnego czynnika determinującego konkurencyjność podmiotów gospodarczych. Konkurencyjność przedsiębiorstwa determinowana jest wieloma czynnikami zarówno wewnętrznymi, jak i zewnętrznymi, które należy rozpatrywać w sposób kompleksowy, jako zbiór wzajemnie zależnych i przenikających się zmiennych, powodujących występowanie efektu synergii.

## Literatura

- Adamkiewicz-Drwiłło H.G., 2010, *Konkurencyjność przedsiębiorstw w świetle uwarunkowań współczesnej gospodarki*, „Dom Organizatora”, Toruń, s. 33-73.
- Bossak J.W., Bieńkowski W., 2004, *Międzynarodowa zdolność konkurencyjna kraju i przedsiębiorstw. Wyzwania dla Polski na progu XXI wieku*, Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie, Warszawa, s. 19-150.
- Bossak J., Nagashima S., 1997, *Corporate Strategies for a Borderless World*, APO, Tokio.
- Burnewicz J., 1993, *Ekonomika transportu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk, s. 23.
- Chesnais F., 1988, *Technical Co-operation Agreements between Firms*, STI-Review, nr 4.
- Ciborowski R.W., 2000, *Polityka innowacyjna a konkurencyjność międzynarodowa Polski*, [w:] H. Podeworny, J. Grabowiecki, H. Wnorowski, (red.) *Konkurencyjność gospodarki polskiej a rola państwa przed akcesją do Unii Europejskiej*, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok, s. 199.
- D’Aveni R.A., Gunther R., 1994, *Hyper-competitive Rivalries. Competing in Highly Dynamic Environments*, The Free Press, New York, s. 9-145.
- Dołęgowski T., 2000, *Konkurencyjność a procesy integracyjne w Europie*, Kolegium Gospodarki Światowej, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa, s. 9.
- Flak O., Głód G., 2009, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Pojęcia, definicje, modele*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, s. 35-38.
- Gittus J., 1996, *Sprawdź kondycję swojej firmy*, SIGNUM, Kraków.
- Gorynia M., 2009, *Konkurencyjność w ujęciu mikroekonomicznym*, [w:] M. Gorynia, E. Łąźniewska, *Kompendium wiedzy i konkurencyjności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 78-79.
- Kowalczyk A., 2011, *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne a konkurencyjność gospodarki Polski*, [w:] A.F. Bocian (red.), *Ekonomia – polityka – etyka*, tom V, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok, s. 201-203.
- Korol T., 2008, *Symptomy spadku konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] N. Daszkiewicz (red.), *Konkurencyjność. Poziom makro, mezo i mikro*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 186.
- Krzyżanowska M., 2007, *Nowoczesne koncepcje przewagi konkurencyjnej*, „Marketing i Rynek”, nr 9.
- Lubiński M., Michalski T., Misala J., 1995, *Międzynarodowa konkurencyjność gospodarki. Pojęcie i sposób mierzenia*, IRiSS, seria: Raporty. Studia nad Konkurencyjnością nr 38, Warszawa, s. 6-7.
- Majchrzak M., 2012, *Konkurencyjność przedsiębiorstw podsektora usług biznesowych w Polsce. Perspektywa mikro-, mezo- i makroekonomiczna*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa, s. 95-117.
- Mantura W., 2002, *Uwarunkowania sukcesu przedsiębiorstwa w zmiennym otoczeniu*, [w:] *Problemy wdrażania strategii rozwoju woj. wielkopolskiego*, red. E. Skawińska, PTE Oddział w Poznaniu, Poznań, s. 91.
- Messner D., 1993, *Shaping competitiveness in the Chilean wood-processing industry*, Cepal Review, nr 49.
- Misala J., 2001, *Istota i mierniki międzynarodowej konkurencyjności gospodarki w świetle teorii wymiany międzynarodowej*, [w:] J. Bossak, W. Bieńkowski (red.), *Konkurencyjność gospodarki Polski w dobie integracji z Unią Europejską i globalizacji. Tom I*, Instytut Gospodarki Światowej, Kolegium Gospodarki Światowej SGH, Warszawa, s. 110.

- Nowakowski M.K. (red.), 2000, *Biznes międzynarodowy – obszary decyzji strategicznych*, Key Text, Warszawa, s. 32.
- Obłój K., 2001a, *Logika przewagi konkurencyjnej (I)*, „Przegląd Organizacji”, nr 9.
- Obłój K., 2001b, *Logika przewagi konkurencyjnej (II)*, „Przegląd Organizacji”, nr 10.
- Olczyk M., Daszkiewicz N., 2008, *Konkurencyjność podmiotów – ujęcie teoretyczne*, [w:] N. Daszkiewicz (red.), *Konkurencyjność. Poziom makro, mezo i mikro*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 14.
- Porter M.E., 1992, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa.
- Porter M.E., 2001, *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa, s. 25-192.
- Porter M.E., 2010, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, MT Biznes, Warszawa, s. 21-62.
- Skawińska E., 2002, *Reakcje na zmiany a konkurencyjność przedsiębiorstw*, [w:] E. Skawińska (red.), *Konkurencyjność przedsiębiorstw – nowe podejście*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Poznań.
- Stankiewicz M.J., 2005, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Wydanie II-zmienione, „Dom Organizatora”, Toruń, s. 36-301.
- Stonehouses G., Hamill J., Campbell D., Purdie T., 2001, *Globalizacja, strategia i zarządzanie*, Felberg SJA, Warszawa, s. 65.
- STRATEGOR, 1995, *Zarządzanie firmą: strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa, s. 56.
- Wysokińska Z., 2001, *Konkurencyjność w międzynarodowym i globalnym handlu technologiami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Lódź, s. 36.

## COMPETITIVENESS OF ENTERPRISES. SELECTED ISSUES

**Summary:** The purpose of this article is to present some concepts of competitiveness at the microeconomic level and the analysis of the main factors, which have a significant impact on the competitiveness of modern enterprises. It is important to recognize and understand how different factors determine the competitiveness of enterprises.

**Keywords:** competitiveness of enterprises, competitive advantage, determinants of competitiveness, Radar *Nagashima*.