

Konkurencyjność – strategiczny wymiar efektywności przedsiębiorstw

<https://doi.org/10.33141/po.2010.05.01>

Jan Macias

Przeгляд Organizacji, Nr 5 (844), 2010, ss. 4-7

www.przeглядorganizacji.pl

Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Wprowadzenie

Głównym celem polityki gospodarczej Polski po przystąpieniu do Unii Europejskiej (UE) jest uzyskanie wysokiego, długookresowego tempa wzrostu gospodarczego, warunkującego proces realnej konwergencji z gospodarkami krajów tej regionalnej integracji gospodarczej. Konwergencja ta zależy w dużej mierze od poziomu konkurencyjności i innowacyjności polskiej gospodarki.

Międzynarodowa konkurencyjność przedsiębiorstw i gospodarek narodowych została dostrzeżona przez UE i ujęta w Strategii Lizbońskiej z 2000 r., znowelizowanej w 2005 r., jako jeden z podstawowych priorytetów długofalowego rozwoju społecznego-gospodarczego¹. Wzrost konkurencyjności polskich przedsiębiorstw, sektorów, regionów oraz gospodarki krajowej, jako jeden z celów strategicznych rozwoju, jest zawarty w ustawodawstwie, planach i programach oraz strategiach ogólnokrajowych i regionalnych, a przede wszystkim w „Strategii Rozwoju Kraju na lata 2007–2013”, „Narodowej Strategii Spójności (Narodowe Strategiczne Ramy Odniesienia) 2007–2013” oraz Programie Operacyjnym „Innowacyjna Gospodarka 2007–2013”.

Celem artykułu jest przedstawienie istoty, struktury i poziomów analizy konkurencyjności oraz konkurencyjności polskiej gospodarki na tle rankingów światowych.

Istota konkurencyjności przedsiębiorstwa

Konkurencja stanowi główną siłę regulującą mechanizm gospodarki rynkowej². Zjawisko czy też kategorię „konkurencyjność” cechuje złożoność, wielowymiarowość i wielopoziomowość. Powoduje to, że pojęcie to jest przedmiotem zainteresowania wielu dyscyplin i subdyscyplin, w szczególności: neoklasycznej teorii konkurencji (ekonomii), teorii handlu międzynarodowego, międzynarodowych stosunków gospodarczych, zarządzania strategicznego (prace M.E. Portera, K. Ohmae, C.K. Prahalada, G. Hamela i wielu innych), ekonomii branży (*Industrial Organization* – IO; prace J. Baina, E. Masona, E.E. Cavesa, A. Jacquemina), uważanej za „pomostową” teorię konkurencji między koncepcjami zarządzania strategicznego a neoklasycznymi teoriami konkurencji, teorii biznesu międzynarodowego, teorii gier czy teorii polityki handlowej.

W literaturze nie ma jednolitej definicji konkurencyjności. Samo słowo „konkurencyjność” pochodzi od konkurencji (rywalizacji). Według definicji stosowanej przez Giełdę Nowojorską (1984), bycie konkurencyjnym oznacza sprzedawanie produktów z zyskiem, tak w kraju, jak i za granicą³. Podobnie rozumieją konkurencyjność eksperci Komisji Europejskiej (1983) – konkurencyjność oznacza po prostu zdolność do sprostania konkurencji międzynarodowej, a miarą tej konkurencyjności, przynajmniej w pierwszej ocenie, powinna być akceptacja naszych wyrobów przemysłowych na rynku⁴. W kolejnym raporcie (1985), Komisja Europejska stwierdza, że przemysłowa konkurencyjność krajów zależy od ich zdolności do zachowania równowagi na rynku krajowym między importem a produkcją krajową, która to równowaga jest w zgodzie z efektami uzyskanymi w eksporcie⁵. W definicji przyjętej przez OECD (1996), konkurencyjność to zdolność firm, sektorów, regionów, krajów i obszarów ponadnarodowych do generowania relatywnie wysokich przychodów czynników produkcji i relatywnie wysokiego poziomu zatrudnienia w warunkach trwałego poddania się konkurencji międzynarodowej⁶. Z kolei B. Stępień i M. Sulimowska-Formowicz określają konkurencyjność przedsiębiorstwa jako zdolność do konkurowania, uzależnioną od posiadania odpowiedniej kompozycji zasobów i umiejętności zastosowania ich w walce konkurencyjnej w danych warunkach rynkowych⁷. Natomiast w *World Competitiveness Report* (1994) przyjmuje się, że konkurencyjność pochodzi od konkurencji, która jest główną siłą motywującą przedsiębiorstwa do osiągania takich samych rezultatów mniejszymi nakładami (*resource efficiency*) lub lepszych rezultatów przy wykorzystaniu takich samych nakładów (*resource effectiveness*)⁸.

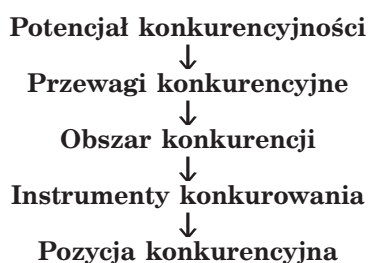
Konkurencyjność jest więc kategorią:

- konkurencji,
- efektywnościową,
- mikroekonomiczną,
- międzynarodową i globalną (ze względu na postępujące procesy internacjonalizacji i globalizacji),
- pojedynczo-porównawczą (przy ocenie konkurencyjności dokonuje się porównania efektywności produkcji jednego, takiego samego towaru wytwarzanego przez różnych producentów w ramach jednego rynku towarowego, czyli jednopoziomowej porównalności)⁹.

Skoro konkurencyjność jest kategorią konkurencji efektywnościową i międzynarodową (globalną), to można przyjąć, że ujawnia się ona w przedsiębiorstwach poprzez efektywność i produktywność. Dowody na poparcie tej tezy można znaleźć między innymi w pracach M.E. Portera¹⁰, D. Faulknera i C. Bowmana¹¹, P.A. Geroskiego¹² czy B. Jankowskiej¹³. Bezpośrednio do efektywności i skuteczności nawiązuje definicja konkurencyjności zawarta we wspomnianym już *World Competitiveness Report* (1994).

Struktura konkurencyjności

Konkurencyjność, jako złożoną kategorię, można przedstawić w postaci następującego schematu¹⁴:



Konkurencyjność obejmuje więc następujące elementy:

- potencjał konkurencyjności,
- przewagi konkurencyjne,
- obszar konkurencji,
- instrumenty konkurowania,
- pozycję konkurencyjną.

Pomiędzy poszczególnymi elementami tak rozumianego agregatu konkurencyjności występują określone relacje, często o charakterze dwukierunkowym.

Potencjał konkurencyjności można określić jako ogół zasobów materialnych i niematerialnych przedsiębiorstwa, niezbędnych do jego funkcjonowania na rynkowej arenie konkurencji. Innymi słowy są to źródła przewag konkurencyjnych.

Istotą przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa jest trwałe osiąganie ponadprzeciętnej rentowności (wartości dodanej – *added value*). Przewaga konkurencyjna może być wyznaczona pozytywnym odchyleniem współczynnika ROA (*return on assets* – zwrot z aktywów) od średniej w branży (sektorze), zgodnie z metodologią R.A. D' Aveniego i H. Thomasa (2004) oraz M.E. Portera (1985)¹⁵.

Obszar konkurencji jest to pole konkurencji, inaczej skala areny konkurencji, na której przedsiębiorstwo stara się osiągnąć przewagę konkurencyjną. Instrumenty konkurowania to inaczej środki (narzędzia) konkurowania. Odwrotnością przewagi konkurencyjnej jest luka konkurencyjna, która na poziomie przedsiębiorstwa oznacza niedopasowanie do otoczenia w zakresie potencjału i/lub strategii w stosunku do przyjętej bazy odniesienia.

Pozycja konkurencyjna może być rozumiana jako osiągnięty przez przedsiębiorstwo wynik konkurowania w danym sektorze, rozpatrywany na tle wyników uzyskanych przez konkurentów¹⁶. Pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa może być wyznaczona na podstawie takich kryteriów (miar), jak: udział

w rynku, wartość dla akcjonariuszy (*shareholder value* – SV), ekonomiczna wartość dodana (*economic value added* – EVA), rynkowa wartość dodana (*market value added* – MVA), wskaźnik q Tobina, wskaźnik stopy zwrotu z kapitału własnego (*return on equity* – ROE).

Potencjał konkurencyjności, przewagi konkurencyjne, obszar konkurencji oraz instrumenty konkurowania określają łącznie zdolność przedsiębiorstwa do konkurowania. Konkurencyjność stanowi kluczowy element strategii konkurencyjnej, którą można określić jako sposób zdobywania trwałej przewagi konkurencyjnej w celu osiągnięcia zamierzonej pozycji konkurencyjnej. Analiza konkurencji jest elementem zarządzania strategicznego.

Poziomy analizy konkurencyjności

Nawiązując do hierarchii systemów gospodarczych w ekonomii, można poprzez analogię wyszczególnić następujące poziomy analizy konkurencyjności:

- poziom globalny – gospodarka światowa jako całość (współczesna konkurencja ma wymiar globalny),
- poziom regionalny, ponadnarodowy – gospodarka regionalna, na przykład regionalne ugrupowanie integracyjne, grupa państw,
- poziom makroekonomiczny – gospodarka narodowa określonego państwa,
- poziom mezoekonomiczny – gałąź, branża, sektor, region gospodarczy, klastry w ramach jakiejś gospodarki narodowej,
- poziom mikroekonomiczny – pojedyncze przedsiębiorstwo,
- poziom mikromikroekonomiczny – pojedynczy konsument, pojedynczy przedsiębiorca¹⁷.

Typy relacji między konkurentami

Na poziomie branży wyróżnia się konkurencję jako:

- strukturę rynku (*market structure*),
- zachowania przedsiębiorstw, uczestników danej branży (*behaviour*),
- proces (*process*).

Jednostką analizy jest branża lub grupa konkurujących ze sobą przedsiębiorstw. Otoczenie branżowe jest podstawową determinantą zachowania przedsiębiorstw. Strukturalnej natury konkurencji dotyczy paradygmat J. Baina (1956): struktura (*structure*) – zachowanie (*conduct*) – wyniki (*performance*)¹⁸. Dotyczy on zależności pomiędzy cechami struktury rynku branżowego, zachowaniami przedsiębiorstw funkcjonujących na tym rynku i wynikami (efektywnością).

W literaturze przedmiotu najczęściej wyróżnia się trzy lub cztery podstawowe typy relacji między konkurentami. Nawiązując do założeń zasobowej teorii firmy (*resource-based view* – RBV) oraz podejścia sieciowego (*network approach*), M. Bengtsson, S. Hintu i S. Kock (2003) wyróżniają cztery typy relacji między konkurentami: konkurencję, koopetycję, współdziałanie i koegzystencję¹⁹.

Konkurencja oznacza brak bezpośrednich relacji między konkurentami, a ich zachowania i postawy mają charakter konfrontacyjny (walka konkurencyjna, konflikt, rywalizacja). Konkurenci wykazują małe

zainteresowanie zasobami zewnętrznymi i mają silną pozycję w sektorze.

Koegzystencja może być określona jako unik, konkurenci bowiem nie wchodzi tu praktycznie w interakcje, przejawiają małe zapotrzebowanie na obce zasoby i mają słabą pozycję w sektorze.

Współdziałanie (kooperację), oznaczające zgodność celów konkurentów, współpracę, buduje się na formalnym (np. alians strategiczny) i/lub nieformalnym (np. porozumienie oparte na zaufaniu) podziale działań i zasobów podmiotów funkcjonujących w tej samej sieci biznesowej. Kooperacją są zwykle zainteresowane przedsiębiorstwa, które mają słabą pozycję w sektorze i wyrażają potrzebę dostępu do obcych zasobów.

Koopetycja (*coopetition*) dotyczy relacji między konkurentami o silnej pozycji w sektorze i dużym zapotrzebowaniu na zasoby zewnętrzne. Ma tu zastosowanie logika konkurencyjna i kooperacyjna. F. Zerbini i S. Castaldo definiują koopetycję jako jednoczesną konkurencję i kooperację między dwoma lub więcej partnerami biznesowymi, przy założeniu, że dochodzi do powtarzalnych interakcji²⁰. A.M. Brandenburger i B.J. Nalebuff, opierając się na modelu sieci wartości, określają koopetycję jako jednoczesne powiązanie konkurencji i kooperacji, co wyraża zbieżność interesów podmiotów gospodarczych²¹. W ich ujęciu koopetycja oznacza strategię typu wygrywający – wygrywający (ujęcie konkurencji jako gry) w grze o sumie niezerowej. Tradycyjne ujęcie konkurencji oznacza konieczność wyeliminowania konkurenta z gry bądź ograniczenie mu dostępu do gry prowadzonej na rynku.

Występują jednak przyczyny traktowania koopetycji alternatywnie (lub niejednoznacznie) jako nowej formy konkurencji (gdy koopetycja przejawia się w postaci cech paradygmatu konkurencyjnego i współdziałanie stanowi element zbioru działań konkurencyjnych i kooperacyjnych) lub współdziałania (gdy koopetycja stanowi szczególny przypadek współdziałania)²². Dla O.D. Fjeldstadta i innych koopetycja stanowi właśnie nową formę konkurencji, a współpraca, która występuje w niej, jest traktowana jako jedno z działań konkurencyjnych²³. G.B. Dagnino i inni z pozycji badań dynamiki międzyorganizacyjnej przyjmują za główny aspekt koopetycji częściową zgodność interesów i celów określonych aktorów²⁴. Pozwala to, ich zdaniem, na odróżnienie koopetycji od konkurencji i współdziałania. Koopetycja, jako nowa teoria strategiczna, oznaczająca zdolność do wchodzenia w więzi międzyorganizacyjne, umożliwia osiągnięcie dostępu do zewnętrznych zasobów, stając się źródłem przewagi relacyjnej. Zdaniem B. Jankowskiej, ujęcie G.B. Dagnino i innych można uznać za podejście do zjawiska koopetycji z perspektywy zarządzania strategicznego²⁵. W tym świetle koopetycja to strategia wspólnego tworzenia wartości, konkurencji przy podziale tej wartości, w warunkach częściowej zbieżności celów oraz zmiennej strukturze gry o sumie dodatniej (niezerowej). Przy czym wynik gry jest dodatni, ale zmienny ze względu na fakt, że zachowaniu kooperacyjnemu towarzyszy jednocześnie postawa konfrontacyjna i trudno jest określić *ex ante*, w jakim stopniu partnerzy będą uzyskiwać zyski z racji współpracy.

Poziom konkurencyjności polskich przedsiębiorstw

W rankingu konkurencyjności krajów opracowanym przez International Institute for Management Development – IMD (według *World Competitiveness Yearbook*), obejmującym 61 gospodarek, Polska została sklasyfikowana w 2003 r. na 55. miejscu, a w 2006 r. na 57., w tyle za Estonią, Czechami, Hiszpanią, Słowacją, Węgrami i Słowenią²⁶. Z kolei w rankingu konkurencyjności, opracowanym przez World Economic Forum – WEF (według *Global Competitiveness Report* w zakresie Business Competitiveness Index), obejmującym 125 krajów, Polska zajmowała w 2003 r. 47. miejsce, w 2004 r. 57., w 2005 r. 42., a w 2006 r. 53. miejsce, także za Estonią, Hiszpanią, Czechami, Słowenią, Węgrami i Słowacją. Business Competitiveness Index koncentruje uwagę na działalności i strategiach przedsiębiorstw. Natomiast w rankingu WEF (według *Global Competitiveness Report* w zakresie Growth Competitiveness Index), dotyczącym oceny konkurencyjności z perspektywy makro (jakość narodowego otoczenia biznesowego), Polska zajęła w 2005 r. 43. miejsce, a w 2006 r. 48. miejsce, również za Estonią, Hiszpanią, Czechami, Słowenią, Słowacją i Węgrami²⁷. Dodać można, że WEF i IMD stanowią dwa główne ośrodki światowe badań konkurencyjności gospodarek.

Powyższe rankingi WEF i IMD uprawniają do stwierdzenia, że poziom konkurencyjności polskich przedsiębiorstw kształtuje się raczej na niskim poziomie. W rankingu WEF Polska w 2006 r. zajmowała prawie najniższą pozycję – 58. miejsce na 61 badanych krajów. Co więcej, Polska w badanym okresie 2003–2006 nie tylko nie poprawiła swojej pozycji konkurencyjnej, a wręcz ją pogorszyła. Oba rankingi WEF i IMD potwierdzają tę tendencję. Niska konkurencyjność produkcji krajowej i słaba proeksportowość Polski wynika także z badania przeprowadzonego przez E.M. Jagiełło²⁸. Badaniem objęto 18 krajów (UE-15, Polska, Czechy i Węgry) w latach 1997–2001. W rankingu proeksportowości gospodarek badanych krajów Polska zajęła w 2001 r. 15. miejsce (na 18 badanych), a w rankingu konkurencyjności produkcji krajowej względem importu, także w 2001 r., ostatnie – 18. miejsce. Oznacza to, że Polska pozostawała w tyle za wszystkimi krajami UE-15, a także Czechami i Węgrami, pod względem poziomu konkurencyjności.

Efekt konkurencji, po integracji Polski z UE, wynika z rozszerzenia jednolitego rynku europejskiego, na którym polskie przedsiębiorstwa muszą konkurować z przedsiębiorstwami z pozostałych krajów – członków UE oraz konieczności sprostania konkurencji ze strony importu.

Odnótować jednak należy w ostatnich latach konsekwentną poprawę konkurencyjności polskich przedsiębiorstw w zakresie licznych elementów potencjału konkurencyjności i wykorzystywania instrumentów konkurowania oraz znaczący postęp w zakresie stopnia przygotowania i dostosowania się do funkcjonowania na zintegrowanym rynku europejskim²⁹. Poprawiła się pozycja polskich producentów żywności na wspólnym rynku europejskim³⁰.

Zwiększenie udziału handlu wewnątrzgałęziowego (wymiana dóbr różnicowanych, zachodząca w tych samych gałęziach przemysłu) oraz restrukturyzacja sektorów pozwalają przypuszczać, że polska gospodarka zacznie się upodabniać do gospodarek krajów rozwiniętych i stanie się bardziej konkurencyjna w wymiarze międzynarodowym. Niższe koszty pracy oraz transportu w Polsce, a także przesłanki konkurencyjności globalnej powodują już i będą powodować przemieszczenie bazy zaopatrzeniowo-produkcyjnej ponadnarodowych przedsiębiorstw do Polski i innych krajów Europy Środkowo-Wschodniej, w celu obsługi rynku europejskiego (wykorzystanie przewagi kosztowej w krajach Europy Środkowo-Wschodniej i efektu lokalizacji, realizacja produkcji pracochłonnej). W ujęciu długofalowym jednak koszty pracy będą w Polsce rosły.

Podsumowanie

Konkurencyjność jest zjawiskiem złożonym, wielowymiarowym i wielopoziomym. Można wyróżnić cztery typy relacji między konkurentami: konkurencję, koepetycję, koegzystencję i współdziałanie (kooperację). Poziom konkurencyjności polskich przedsiębiorstw w świetle rankingów światowych IMD i WEF kształtuje się raczej na niskim poziomie. Strategicznym problemem polskiej gospodarki w procesie integracji z UE jest osiągnięcie międzynarodowej konkurencyjności polskich przedsiębiorstw, w tym zdolności konkurencyjnej na jednolitym rynku europejskim. Postępujące procesy globalizacji oznaczają zmianę warunków gospodarowania i konieczność skutecznego konkurowania w gospodarce globalnej.

dr Jan Macias

Katedra Zarządzania i Marketingu
Górnośląskiej Wyższej Szkoły Handlowej
im. W. Korfańskiego
w Katowicach

PRZYPISY

- ¹⁾ *Implementing the Community Lisbon Programme: More Research and Innovation – Investing for Growth and Employment: A Common Approach*, COM (2005) 488 final.
- ²⁾ D. AUERBACH, *Competition. The Economics of Industrial Change*, Blackwell, Oxford 1988, s. 7.
- ³⁾ W. BIENKOWSKI, *Reaganomika i jej wpływ na konkurencyjność gospodarki amerykańskiej*, PWN, Warszawa 1995, s. 24.
- ⁴⁾ *Ibidem*.
- ⁵⁾ A. HILDEBRANDT, *Konkurencyjność – próby zdefiniowania i pomiaru zjawiska*, „Wspólnoty Europejskie” nr 3/2002, s. 69.
- ⁶⁾ *Industrial Competitiveness*, OECD, Paris 1996.
- ⁷⁾ B. STĘPIEŃ, M. SULIMOWSKA-FORMOWICZ, *Metody pomiaru konkurencyjności przedsiębiorstwa*, „Gospodarka Narodowa” nr 5-6/2004, s. 44.
- ⁸⁾ *World Competitiveness Report*, World Economic Forum, Geneva 1994, s. 18.
- ⁹⁾ A. WZIĄTEK-KUBIAK, *Międzynarodowa specjalizacja a konkurencyjność*, „Ekonomista” nr 4/2001, s. 476-478.
- ¹⁰⁾ M.E. PORTER, *The Competitive Advantage of Nations*, Macmillan, London 1998, s. 21.
- ¹¹⁾ D. FAULKNER, C. BOWMAN, *Strategie konkurencji*, Gebethner & S-ka, Warszawa 1996, s. 35.
- ¹²⁾ P.A. GEROSKI, *Innovation, Technological Opportunity and Market Structure*, „Oxford Economic Papers” 1990, vol. 42, s. 586-602.
- ¹³⁾ B. JANKOWSKA, *Konkurencja wewnątrzbranżowa jako determinanta konkurencyjności przedsiębiorstwa*, „Gospodarka Narodowa” nr 4/2002, s. 77.
- ¹⁴⁾ Opracowanie własne na podstawie: M. ROMANOWSKA, *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2004, s. 263; M. RYBAK (red.), *Kapitał ludzki a konkurencyjność przedsiębiorstw*, Poltext, Warszawa 2003, s. 11.
- ¹⁵⁾ T. OBŁÓJ, *Trwałość przewagi konkurencyjnej – analiza empiryczna*, „Przegląd Organizacji” nr 1/2006, s. 12.
- ¹⁶⁾ M.J. STANKIEWICZ, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Dom Organizatora, Toruń 2005, s. 89.
- ¹⁷⁾ M. GORYNIA, B. JANKOWSKA, E. MAŚLAK, *Branża jako przedmiot badań w ekonomii*, „Gospodarka Narodowa” nr 3/2000, s. 38-42.
- ¹⁸⁾ G. PANAGIOTOU, *The Impact of Managerial Cognitions on the Structure – Conduct – Performance (SCP) Paradigm. A Strategic Group Perspective*, „Management Decision” 2006, vol. 44, no. 3, s. 424-425.
- ¹⁹⁾ B. JANKOWSKA, *Konkurencja czy kooperacja?*, „Ekonomista” nr 1/2009, s. 78.
- ²⁰⁾ F. ZERBINI, S. CASTALDO, *Stay in or get out the Janus? The Maintenance of Multiplex Relationships Between Buyers and Sellers*, „Industrial Marketing Management” 2007, vol. 36, no. 7, s. 941-954.
- ²¹⁾ A.M. BRANDENBURGER, B.J. NALEBUFF, *Co-opetition*, Doubleday, New York 1996, s. 22.
- ²²⁾ G. B. DAGNINO, F. LE ROY, S. YAMI, W. CZAKON, *Strategie koepetycji – nowa forma dynamiki międzyorganizacyjnej*, „Przegląd Organizacji” nr 6/2008, s. 3.
- ²³⁾ O.D. FJELDSTADT, M. BECERRA, S. NARAYANAN, *Strategic Action in Network Industries: An Empirical Analysis of the European Mobile Phone Industry*, „Scandinavian Journal of Management” 2004, vol. 20, no. 1-2, s. 173-196.
- ²⁴⁾ G. B. DAGNINO, F. LE ROY, S. YAMI, W. CZAKON, *Strategie koepetycji...*, *op. cit.*, s. 3-7.
- ²⁵⁾ B. JANKOWSKA, *Konkurencja czy kooperacja?*, *op. cit.*, s. 76.
- ²⁶⁾ K. BACHNIK, *Poziom konkurencyjności polskich przedsiębiorstw – stan i uwarunkowania zmian*, „Handel Wewnętrzny” nr 4-5/2007, s. 4.
- ²⁷⁾ *Ibidem*, s. 5.
- ²⁸⁾ E.M. JAGIEŁŁO, *Międzynarodowa konkurencyjność gospodarki Polski – wyniki analizy czynnikowej*, „Ekonomista” nr 1/2005, s. 109-121.
- ²⁹⁾ M. GORYNIA, M. BARTOSIK-PURGAT, B. JANKOWSKA, R. OW CZARZAK, *Strategie firm polskich wobec inwestorów zagranicznych*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” nr 12/2005, s. 58.
- ³⁰⁾ I. SZCZEPANIAK, *Konkurencyjność polskich producentów żywności*, „Przemysł Spożywczy” nr 8/2006, s. 28.

Summary

The article presents the essence, structure, levels of competitiveness and relationships among competitors: competition, cooperation, coexistence and cooperation. The competitiveness of Polish enterprises in light of report WEF and IMD is rather low. However, consequent improvement observed in scope of many elements of competitive potential and applied instruments of competition.