

Marian Mroziwski

KONKURENCYJNOŚĆ PODMIOTÓW WE WSPÓŁCZESNEJ GOSPODARCE RYNKOWEJ

[**słowa kluczowe:** konkurencyjność, komponenty konkurencyjności, poziomy konkurencyjności]

Streszczenie

W artykule podjęto próbę przedstawienia teorii konkurencyjności przystosowanej do podmiotów gospodarki rynkowej. W przyjętym zakresie dokonano analizy pojęcia konkurencyjność, wskazano główne komponenty i wymiary konkurencyjności oraz poziomy jej analizy w procesach gospodarczych.

Wprowadzenie

We współczesnych gospodarkach narodowych, o relatywnie dużym stopniu liberalizacji procesów gospodarczych i otwartości dla zagranicznych podmiotów gospodarczych, ważnym problemem zarządzania jest utrzymanie przez aktorów życia gospodarczego zdolności do rywalizacji z innymi uczestnikami życia gospodarczego. Wskazany problem badawczy i praktyczny określono jako konkurencyjność. Zainteresowanie podaną kwestią narastało wraz z rozwojem procesów globalizacji. Mimo że w literaturze podkreśla się bardzo często, że konkurencyjność jest kategorią bardzo trudną do zdefiniowania i zastosowania w badaniach zjawisk gospodarczych, to znalazła ona swoje trwałe miejsce w dorobku naukowym. Taki stan rzeczy zaistniał i z tego względu, że nie znaleziono terminu, który w większym stopniu odzwierciedlałby analizowany problem. Celem podjętych rozważań w niniejszym artykule jest wyjaśnienie znaczenia konkurencyjność w aspekcie potrzeb podmiotów gospodarki rynkowej oraz ukazanie jej znaczenia w badaniach naukowych i praktyce zarządzania. Z tego też powodu wskazano założenia teorii konkurencyjności, jej komponenty i wymiary oraz poziomy analizowania.

1. Główne założenia teorii konkurencyjności

Konkurencyjność¹ (ang. *competitiveness*-rywalizacja) oznacza ogólnie właściwość konkurencji (Adamkiewicz-Drwiłło 2002), której jest elementem (Skawińska 2002). Sam termin wywodzi się od konkurencji (łac. *concurrere*-, „biec razem”), która oznacza współzawodnictwo, rywalizację. Dotyczy ona ocenianego podmiotu funkcjonującego zwłaszcza w gospodarce (Bralczyk 2007), który ze względu na posiadane walory może z powodzeniem konkurować (rywalizować) z innymi przedsiębiorstwami, towarami itp. Uwzględniając definicję konkurencji (Bralczyk 2007), rozumianą jako rywalizację między osobami lub grupami zainteresowanymi w osiągnięciu tego samego celu, można stwierdzić, że konkurencyjność łączy właściwości (cechy, atrybuty; to co jest charakterystyczne dla danej osoby, rzeczy lub innego przedmiotu oceny) oraz posiadane walory rozumiane jako dodatnie cechy, które umożliwiają konkurowanie. Zatem istota konkurencyjności dotyczy głównie uczestnika gospodarki rynkowej oraz takich jego kluczowych cech, które pozwalają mu na uczestnictwo w grze rynkowej i ewentualne wygrywanie z określonymi konkurentami w wyodrębnionych procesach gospodarowania: produkcji, podziale, wymianie i konsumpcji i innych sferach gospodarczej rywalizacji (tab. 1).

Tabela 1. Zestawienie definicji konkurencyjności

Lp.	Autor definicji	Definicje konkurencyjności
1.	H. G. Adamkiewicz-Drwiłło	Konkurencyjność jest właściwością, która odgrywa ważną rolę przy formułowaniu strategii rozwoju przedsiębiorstwa;
2.	J. Bossak	Konkurencyjność to takie ukształtowanie się warunków instytucjonalnych, makroekonomicznych i warunków konkurencji oraz sprawność mechanizmu rynkowego, które budują podstawy ekonomiczne dla dynamicznego rozwoju firm w warunkach turbulentnego otoczenia rynkowego;
3.	J. Brémond, M. M. Salort	Konkurencyjność to zdolność przedsiębiorstwa (lub kraju) do przeciwstawiania się konkurencji ze względu na: cenę, jakość towaru, dobrą opinię itp.
4.	S. Flejterski	Konkurencyjność to zdolność do projektowania, wytwarzania i sprzedawania towarów, których ceny, jakość i inne walory są bardziej atrakcyjne od odpowiednich cech towarów oferowanych przez konkurentów.

¹ Konkurencyjnością określa się czasami zdolność podmiotu do konkurowania (Skawińska 2002). Dalsze rozważania podjęte w artykule są prowadzone w takim właśnie rozumieniu konkurencyjności.

Konkurencyjność podmiotów we współczesnej gospodarce...

5.	M. Gorynia	Konkurencyjność to: cecha, atrybut, wynik, rezultat; proces;
6.	M. Jakóbiak	Konkurencyjność przedsiębiorstwa to relatywna zdolność do forsowania własnego systemu celów, zamierzeń bądź wartości;
7.	E. Jantóń-Drozdowska	Konkurencyjność przedsiębiorstwa to zdolność do podnoszenia efektywności wewnętrznego funkcjonowania poprzez umocnienie i poprawę swojej pozycji na rynku;
8.	K. Kubiak	Konkurencyjność jest zdolnością do konkurowania w określonym miejscu i czasie, uwarunkowaną umiejętnościami i cechami tkwiącymi w przedsiębiorstwie oraz siłą i jakością oddziaływania otoczenia na przedsiębiorstwo;
9.	M. Lubiński	Konkurencyjność jest pojęciem wartościującym, określającym pewien stan pożądany;
10.	K. Nowakowski (red.)	Konkurencyjność oznacza bieżący stan lub kierunek zmian w stosowaniu środków, którymi dysponuje dany kraj w obrębie określonej zdolności konkurencyjnej;
11.	U. Płowiec	Konkurencyjność przedsiębiorstwa oznacza zyskowność jego produkcji wyższą od obowiązującej stopy procentowej i znaczne szanse długotrwałego rozwoju na skutek skłonności przedsiębiorstwa do innowacji technologicznych, technicznych i organizacyjnych, umożliwiających osiągnięcie odpowiednich rent, a w konsekwencji przywództwa w danej dziedzinie wytwórczości;
12.	M. Porter	Konkurencyjność to produktywność jako wartość wyrobów wytwarzanych przez jednostkę pracy;
13.	M. J. Stankiewicz	Konkurencyjność, dla właściwego nią zarządzania, to system stanów, obiektów, zdarzeń, procesów i działań, poprzez które przedsiębiorstwo dąży do osiągania swoich celów na rynkowej arenie konkurencji;
14.	A. Zielińska-Głębocka	Konkurencyjność oznacza trwałą zdolność do rywalizacji, kooperacji i osiągania korzyści z otwartej gospodarki rynkowej przez przedsiębiorstwa, sektory i całe gospodarki narodowe.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: (Adamkiewicz-Drwiłło 2002; Daszkiewicz 2008; Gorynia, Łaźniewska 2009; Leśniewski 2011; Macias 2006; Skawińska 2002; Stankiewicz 2002).

Konkurencyjność w przedstawionych definicjach o charakterze atrybutywnym i statycznym pod wpływem praktyki gospodarczej przekształca się w kategorię dynamiczną, co wymaga od aktorów gospodarowania ustawicznej analizy konkurentów oraz poszukiwania, rozwijania nowych walorów rozumianych jako instru-

menty konkurowania². Ta powinność wskazuje, że konkurencyjność aktywnego uczestnika życia gospodarczego związana jest z terminem – zdolność – rozumianego jako możliwość do czynnej rywalizacji ocenianego obiektu z innymi uczestnikami gospodarki rynkowej. Przy uwzględnieniu, że gospodarowanie i uczestniczenie w nim jest procesem, można stwierdzić, że konkurencyjność staje się także kategorią dynamiczną i procesową. W konkurencyjności w podejściu procesowym aktorzy gospodarowania budują zdolności do sprostania konkurentom i wygrywania rywalizacji w analizowanych sferach działania, w ocenianym terminie oraz w przyszłości (rys.1).



Rys. 1. Perspektywy analizy konkurencyjności

Źródło: opracowanie własne.

Wskazane perspektywy analizy konkurencyjności podmiotów gospodarki rynkowej ukazują, że kategoria ta jest:

- 1) cechą relatywną (Gorynia, Łaźniewska 2009), która zakłada pewien typ relacji łączącej obiekt, o którym coś orzekamy, z innymi obiektami. Dotyczy ona własności porównawczych, przypisywanych ocenianym obiektom w wyniku porównania ich z innymi obiektami lub określonym standardem porównania;

² Instrumenty konkurowania, to środki świadomie pozyskiwane, gromadzone i wykorzystywane przez oceniany obiekt gospodarowania w celu wzmocnienia swojego potencjału konkurencyjności w relacji do głównych konkurentów. Natomiast potencjał konkurencyjności (Stankiewicz 2002), to ogół zasobów materialnych i niematerialnych, niezbędnych do tego, aby dany uczestnik życia gospodarczego mógł funkcjonować na rynkowej arenie konkurencji.

- 2) wyrazem osiągniętego bądź możliwego do osiągnięcia potencjału ocenianego podmiotu do konkurowania tzn. potencjału konkurencyjności;
- 3) zdolności danego aktora gospodarki do odtwarzania zużytych zasobów, wytwarzania i pozyskiwania nowych zasobów materialnych i niematerialnych w celu budowania potencjału konkurencyjności;
- 4) umiejętności wypracowania strategii konkurowania i zastosowania instrumentów konkurencyjności.

Posługując się filozofią M. Goryni (Gorynia, Łażniewska 2009) można konkurencyjność analizować jako:

- konkurencyjność *ex post*, to konkurencyjność atrybutywna (rezultatowa) ocenianego uczestnika gry rynkowej w danym momencie;
- konkurencyjność *ex ante* (prospektywna), to konkurencyjność atrybutywna (rezultatowa) analizowanego uczestnika gry rynkowej możliwa do zrealizowania w przyszłości;
- konkurencyjność procesowa, rozumiana jako zdolności ocenianego podmiotu do wzmacniania walorów konkurencyjności *ex post* na rzecz osiągnięcia poziomu konkurencyjności *ex ante*.

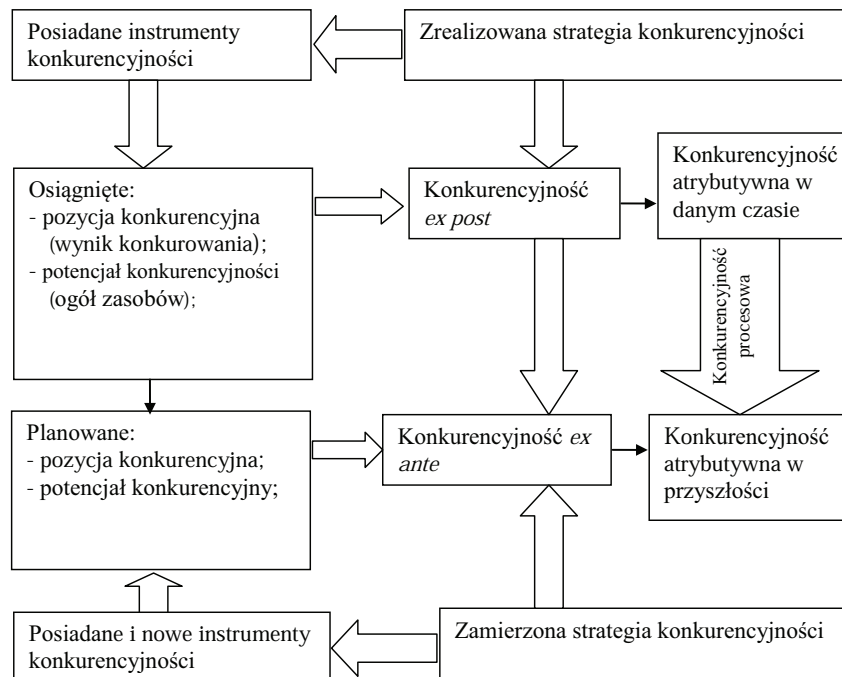
Konkurencyjność *ex post* i *ex ante* w perspektywie procesu gospodarowania stanowią określone sekwencje na ścieżce konkurencyjności procesowej, która wymaga największej uwagi ze strony decydentów danego podmiotu gospodarczego, ponieważ zdolności do konkurowania są kształtowane w sposób kumulatywny w wyniku realizowania bieżącej działalności operacyjnej na ścieżce przyjmowanych zamiarów długoterminowych.

2. Komponenty i wymiary konkurencyjności

Przy założeniu, że aktorzy gospodarowania zachowują się racjonalnie można stwierdzić, że określona konkurencyjność jest efektem racjonalnego i celowego działania danego podmiotu gospodarowania. Zatem konkurencyjność jest rezultatem określonej strategii konkurencyjnej dotyczącej sposobu poszukiwania, gromadzenia, selekcji, wzmacniania instrumentów konkurowania na rzecz zajęcia w przyszłości planowanej pozycji wśród konkurentów tzw. pozycji konkurencyjnej³. Konkurencyjność analizowanego uczestnika gospodarki rynkowej jest

³ Pozycja konkurencyjna, to osiągnięty w danym czasie przez analizowany podmiot rywalizacji wynik konkurowania rozpatrywany na tle efektów osiągniętych przez konkurentów bądź planowany, prospektywny rezultat konkurowania przyjęty w wizji uczestnika konkurowania w relacji do innych aktorów rywalizacji.

uwikłaną kategorią zarządzania, charakteryzowaną poprzez relacje zachodzące w określonej sferze konkurowania między jej komplementarnymi składnikami takimi jak: zrealizowana i zamierzona strategia konkurencyjności; osiągnięta i planowana pozycja konkurencyjna; osiągnięty i planowany potencjał konkurencyjności, posiadane i nowe instrumenty konkurowania; konkurencyjność *ex post* i *ex ante*; konkurencyjność atrybutywna i konkurencyjność procesowa (rys. 2).



Rys. 2. Relacje między komponentami konkurencyjności

Źródło: opracowanie własne.

Przedstawione relacje między komponentami konkurencyjności ukazują, że można ją definiować jako sekwencję stanów: zasobów, metod, technik, zdolności i umiejętności tzn. atutów⁴ podmiotu gospodarki rynkowej ujawnianych i wartościowanych w relacji do przyjętych rywali w celu określania perspektywicznych kierunków działania i możliwości utrzymania bądź poprawiania swojej pozycji wśród konkurentów w określonych sferach rywalizacji gospodarczej. Konku-

⁴ Atut (Bralczyk 2007), to zaleta, możliwości lub argument, których umiejętne wykorzystanie może dać oczekiwany rezultat.

Konkurencyjność podmiotów we współczesnej gospodarce...

rencyjność warunkowana jest głównie (Kłosiński 2004) przez jakość i wielkość walorów, którymi rozporządzają podmioty gospodarowania oraz przez stopień sprawności systemu zarządzania. Uwzględniając konkurencyjność procesową można dodać, że uzależniona jest także od woli⁵ danego podmiotu do rywalizacji, a ogólnie od stopnia jego przedsiębiorczości. Zróżnicowany efekt wykorzystywania wskazanych czynników w relacji do konkurentów prowadzi do powstania określonego dystansu konkurencyjności, który można mierzyć poprzez:

- 1) pełną bądź częściową (w określonych sferach) przewagę konkurencyjną (różnica *in plus* na rzecz ocenianego podmiotu);
- 2) całkowitą lub częściową (w określonych sferach) lukę konkurencyjną (różnica *in minus* na niekorzyść ocenianego podmiotu).

We wskazanej perspektywie, w stosunku do rywali, można wyodrębnić następujące formy konkurencyjności analizowanego podmiotu:

- 1) równorzędną konkurencyjność;
- 2) konkurencyjność *in plus* w postaci:
 - a) konkurencyjność z pełną przewagą nad konkurentami;
 - b) konkurencyjność z częściową przewagą nad rywalami;
- 3) konkurencyjność *in minus* w postaci:
 - a) konkurencyjność całkowitej luki do konkurentów;
 - b) konkurencyjność częściowej luki do rywali.

Wymiary i komponenty konkurencyjności wskazują, że można ją rozpatrywać w następujących podejściach (Gorynia, Łaźniewska 2009; Skawińska 2002):

- 1) czynnikowym, które odpowiada na pytania: co decyduje o konkurencyjności; co zadecydowało o konkurencyjności?
- 2) wynikowym, które analizuje rezultaty konkurowania i odpowiada na pytanie: co osiągnięto?
- 3) strategicznym, które odnosi się do pozycji i potencjału konkurencyjności w przyszłości;
- 4) operacyjnym, dotyczy ono instrumentów konkurowania (technik i umiejętności), które są istotne z punktu widzenia funkcjonowania na określonym rynku;
- 5) systemowym, obejmuje ono analizę działań wykonywanych w zakresie efektywności ogólnej i kosztowej;
- 6) przestrzennym (geograficznym), które wykorzystuje kryteria o charakterze geograficznym.

⁵ Wola (Okon 1984) to zdolność do realizacji określonych czynności, zamiarów i zadań, a zarazem powstrzymywania się od innych.

W czynnikowej analizie konkurencyjności można wyodrębnić koncepcje opisane w tabeli 2.

Tabela 2. Koncepcje analizy czynników konkurencyjności

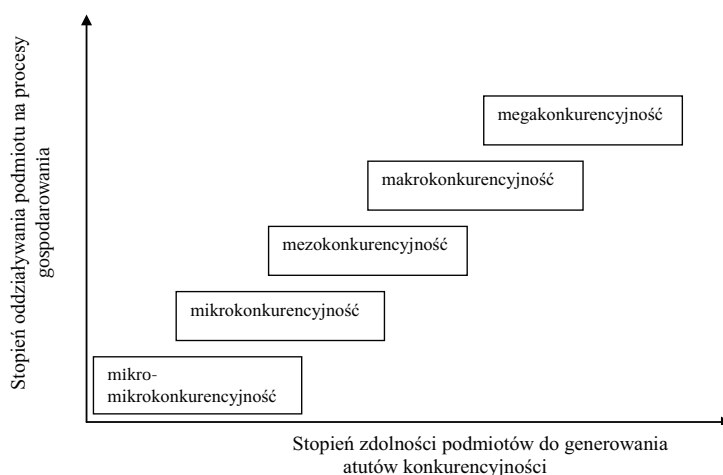
L.p.	Typ podejścia do analizy	Opis koncepcji
1.	Retrospektywne	dąży się do ustalenia czynników (instrumentów), które zadecydowały o uzyskanym potencjale konkurencyjności;
2.	Prospektywne (perspektywiczne)	uwaga jest skoncentrowana na doborze instrumentów umożliwiających skuteczne konkurowanie w przyszłości i zdobywanie przewagi konkurencyjnej;
3.	Według zasad konkurencyjności podstawowej	analiza dotyczy procesów i systemów, które dają uczestnikowi rywalizacji pozycję lidera w danej branży;
4.	Według zasad konkurencyjności kluczowej	ocena dotyczy identyfikacji umiejętności, które dają możliwości zdobycia trwałej przewagi konkurencyjnej na danym rynku;
5.	Ekonomiczne	analiza koncentruje się na czynnikach konkurencyjności osadzonych w sferze gospodarczej;
6.	Systemowe	brane są pod uwagę ukierunkowane i wzajemnie zależne przedsięwzięcia podejmowane na różnych poziomach społeczno-gospodarczych;
7.	Operacyjne	analizowane są czynniki w perspektywie efektywności i sprawności działania bez zbędnego marnotrawstwa;
8.	Kulturowe	oceny dotyczą wpływu składników kultury na konkurencyjność (tradycje, wierzenia, formy organizacji, moralność, stosunek do pracy itp.
9.	Institutionalne	w analizach akcentuje się rolę jakości i specyfiki otoczenia instytucjonalnego jako warunku niezbędnego dla osiągnięcia wysokiego poziomu konkurencyjności.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: (Daszkiewicz 2008; Gorynia, Łażniewska 2009; Skawińska 2002).

W praktyce zarządzania uwzględniane są różne kombinacje sposobów analizy czynników konkurencyjności. W wartościowaniu czynników konkurencyjności ważnym zagadnieniem jest uwzględnienie obszaru (sfery) konkurowania związanego z określonymi (Stankiewicz 2002): terytoriami, rodzajami produktów bądź czynnikami produkcji. Zdaniem B. Kowalak (2006) podstawowymi czynnikami współczesnej konkurencyjności są: inowacyjność, przedsiębiorczość, zdobywanie wiedzy i permanentne uczenie się; konkurencyjność utożsamiana jest z wysoką zdolnością podmiotów gospodarowania do absorpcji innowacji technologicznych i organizacyjnych.

3. Poziomy analizy konkurencyjności

Koncepcje wartościowania czynników konkurencyjności przedstawione w tabeli 2. ukazują, że konkurencyjność danych podmiotów wymaga konkurencyjnego zaplecza (Kłosiński 2004), co sprawia, że jest ona efektem wzajemnego oddziaływania czynników tkwiących w potencjale ludzi, przedsiębiorstw, regionów, miast, sektorów, branż, gospodarek narodowych i ich ugrupowań regionalnych. Z tego też względu wyodrębniane są poziomy analizowania konkurencyjności obiektów o zróżnicowanym stopniu oddziaływania na proces gospodarowania oraz o różnym stopniu zdolności do generowania walorów konkurowania (rys. 3).



Rys. 3. Poziomy analizy konkurencyjności

Źródło: opracowanie własne.

Wskazane poziomy analizy konkurencyjności odnoszą się głównie do następujących podmiotów (Daszkiewicz 2008; Gorynia, Łażniewska 2009):

- 1) mikro- mikrokonkurencyjność, to zdolność indywidualnych przedsiębiorców, pracowników, konsumentów do konkurowania;
- 2) mikrokonkurencyjność, to zdolność przedsiębiorstwa do sprostania konkurencji ze strony innych podmiotów, utrzymania i powiększania udziałów rynkowych oraz osiągania w związku z tym odpowiednich zysków;
- 3) mezokonkurencyjność (dla producentów), to zdolność do projektowania i sprzedawania towarów danej branży, gałęzi lub działu, których ceny, jakość i inne walory są bardziej atrakcyjne od odpowiednich cech towarów oferowanych przez konkurentów;

- 4) mezokonkurencyjność (dla regionów), to zespół cech decydujących o atrakcyjności obszaru dla alokacji kapitału i miejsca zamieszkania oraz jako wyraz atrakcyjności produktów i usług wytwarzanych w regionie w porównaniu z analogicznymi produktami i usługami w innych regionach;
- 5) makrokonkurencyjność (definicja Organizacji Współpracy Gospodarczej i Rozwoju; OECD) jest to zdolność kraju do wytwarzania dóbr i usług, które w warunkach wolnego i rzetelnego handlu spełniają wymogi międzynarodowe, przy równoczesnym utrzymaniu i wzroście realnych dochodów ludności w długim okresie.

Definicję makrokonkurencyjności można dowiązać do regionalnego ugrupowania gospodarek narodowych, co określono megakonkurencyjnością. Ugrupowania te są tworzone między innymi ze względu na wspólne budowanie ich zdolności konkurencyjnych, które w warunkach globalizacji pozwalają na skuteczne konkurowanie z innym grupami gospodarek krajowych. Konkurencyjność przedsiębiorstw i większych od nich podmiotów gospodarczych może być analizowana na poziomie konkurencyjności krajowej i konkurencyjności międzynarodowej. Według definicji OECD konkurencyjność międzynarodowa (Faulkner, Bosman 1996) oznacza zdolność przedsiębiorstw, przemysłów, regionów, krajów lub ponadnarodowych ugrupowań do sprostania międzynarodowej konkurencyjności oraz do trwałego zapewnienia wysokiej stopy zwrotu od zastosowanych czynników produkcji i wysokiego poziomu zatrudnienia oraz zdolność do osiągnięcia możliwie największych korzyści z uczestnictwa w międzynarodowym podziale pracy. Korzyści te związane są z kształtowaniem się międzynarodowej pozycji konkurencyjnej. Ogólnie można stwierdzić, że konkurencyjność międzynarodowa to zdolność oraz motywacja danego podmiotu gospodarczego do długookresowego rozwoju w warunkach gospodarki otwartej.

W podejściu ekonomiczno-systemowym K. Nowakowski (Leśniewski 2011) wyodrębnia cztery poziomy analizy czynników konkurencyjności:

- 1) metaekonomiczny (czynniki społeczne i kulturowe, wartości, podstawowe wzorce organizacji, potencjał strategiczny i polityczny);
- 2) makroekonomiczny (polityka budżetowa, polityka konkurencji, polityka handlowa);
- 3) mezoekonomiczny (polityka w dziedzinie infrastruktury, polityka edukacyjna, polityka regionalna);
- 4) mikroekonomiczny (kompetencje menedżerów, strategie biznesu, zarządzanie innowacyjne, scalanie sieci technologicznych i logistycznych w układzie międzyfirmowym, interakcja w układzie: dostawcy, producenci, klienci).

Opisane poziomy analizy konkurencyjności pozwalają na zwiększenie stopnia

identyfikacji czynników i wyników konkurencyjności poszczególnych obiektów oceniania oraz na wyodrębnienie kluczowego podmiotu konkurencyjności. Za taki podmiot uznano gospodarkę narodową, w której państwo jest głównym organizatorem ładu przestrzennego, podmiotowego i czynnikowego.

Zakończenie

Analiza konkurencyjności ukazuje, że jest ona celem praktyki zarządzania, ponieważ dotyczy żywotnych interesów podmiotu gospodarki rynkowej. Ten fakt wyraźnie podkreślają G. Hamel i C. Prahalad (1999) wskazując, że prawdziwy problem w zakresie konkurencyjności to zmagania stagnacyjnych przedsiębiorstw z przedsiębiorstwami, które wykazują dynamizm i przedsiębiorczość w działaniu. Utrata konkurencyjności prowadzi do opuszczenia przez podmiot określonej areny konkurowania w danej sferze gospodarowania. Dla przegrywającego przedsiębiorstwa nie oznacza to jeszcze upadłości, ponieważ z powodzeniem może rywalizować w innych branżach i sferach aktywności gospodarczej. Jednak utrata konkurencyjności oznacza, że dane przedsiębiorstwo nie potrafiło sprostać konkurentom, którzy działali sprawniej i skuteczniej w określonej sferze konkurowania. W przedsiębiorstwie przegrywającym rywalizację, powinna rodzić się refleksja nad przyczynami utraty konkurencyjności, co powinno skłaniać do uzdrawiania sytuacji wewnątrz przedsiębiorstwa. Zatem ranga konkurencyjności jest osadzona w realnych warunkach gospodarowania, a precyzja tego pojęcia ułatwia tylko diagnozowanie przedsiębiorstwa i sporządzanie opisów wartościowania walorów i wyników.

Bibliografia

1. Adamkiewicz-Drwiłło H. G. (2002); *Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstwa*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
2. Bralczyk J. [red.]; *Słownik 100 tys. potrzebnych słów*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
3. Daszkiewicz N. [red.] (2008); *Konkurencyjność. Poziom makro, mezo i mikro*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
4. Faulkner D., Bosman C. (1996); *Strategie konkurencji*. Gebethner i s-ka, Warszawa.
5. Gorynia M., Łażniewska E. [red.] (2009); *Kompendium wiedzy o konkurencyjności*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
6. Hamel G., Prahalad C. K. (1999); *Przewaga konkurencyjna jutra*. Business Press, Warszawa.

7. Kłosiński K. [red.] (2004); *Konkurencyjność oraz rozwój w gospodarce*. Wydawnictwo KUL, Lublin.
8. Kowalak B. (2006); *Konkurencyjna gospodarka: innowacje-infrastruktura-mechanizmy rozwoju*. Instytut Technologii Eksploatacji-Państwowy Instytut Badawczy w Radomiu, Warszawa-Radom.
9. Leśniewski M. A. (2011); *Konkurencyjność przedsiębiorstw. Wybrane problemy*. Dom Organizatora, Toruń.
10. Macias J. (2006); Konkurencyjność gospodarki-zagadnienia terminologiczne i metodologiczne. *Gospodarka w Praktyce i Teorii* nr 2, s. 130.
11. Okoń W. (1984); *Słownik pedagogiczny*. PWN, Warszawa.
12. Skawińska E. (2002); *Konkurencyjność przedsiębiorstw-nowe podejście*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
13. Stankiewicz M. J. (2002); *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*. Dom Organizatora, Toruń.