

*Magdalena Hryniewicka\**

## Pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa – ujęcie teoretyczne

**Z a r y s t r e ś c i.** Pozycja konkurencyjna jest jednym z trzech obok przewagi konkurencyjnej i potencjału konkurencyjności wymiarów konkurencyjności. Celem artykułu jest przedstawienie pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa w ujęciu teoretycznym. Wykorzystano metodę analizy treści literatury. Został on podzielony na dwie części. W pierwszej omówiono definiowanie pojęcia, natomiast w drugiej sposoby jej pomiaru.

**S ł o w a k l u c z o w e:** pozycja konkurencyjna, konkurencyjność przedsiębiorstwa.

**K l a s y f i k a c j a J E L:** A11

### WSTĘP

Samo pojęcie konkurencyjności postrzegane jest wielopłaszczyznowo, wielu autorów zajmujących się tą tematyką nie definiuje samego pojęcia, tylko efekty z nią związane, czyli pozycję konkurencyjną, przewagę konkurencyjną czy też potencjał konkurencyjny. Jest to zatem pojęcie teoretyczne nieposiadające wyraźnych cech, które dałoby się określić wprost. W tym celu dokonuje się identyfikacji wymiarów konkurencyjności (Stachowiak, 2012, s. 237–239). Pozycja konkurencyjna jest jednym z trzech obok przewagi konkurencyjnej i potencjału konkurencyjności wymiarów konkurencyjności.

---

\* Adres do korespondencji: Magdalena Hryniewicka, Uniwersytet Kardynała Stefana Wyszyńskiego Wydział Nauk Historycznych i Społecznych, ul. Wóycickiego 1/3 01-938 Warszawa, e-mail: [m.hryniewicka@uksw.edu.pl](mailto:m.hryniewicka@uksw.edu.pl).

Celem artykułu jest przedstawienie pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa w ujęciu teoretycznym. Artykuł został podzielony na dwie części. W pierwszej omówiono definiowanie pojęcia, natomiast w drugiej sposoby jej pomiaru.

### 1.1. POZYCJA KONKURENCYJNA DEFINIOWANIE POJĘCIA

Pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa (pierwszy wymiar konkurencyjności) jest terminem, który łączy się z pojęciem przewagi konkurencyjnej. Pozycję konkurencyjną zajmuje każde przedsiębiorstwo, jednak w zależności od różnych czynników może być ona dla niego bardziej lub mniej korzystna. Zatem samo zajmowanie odpowiedniej pozycji konkurencyjnej nie świadczy o posiadanej przewadze konkurencyjnej. Pozycja konkurencyjna jest uzależniona od stopnia czynników sukcesu. Wśród tych czynników wymienia się: rynkową i kosztową pozycję przedsiębiorstwa, markę i zakorzenienie rynkowe, kompetencje techniczne i opanowanie technologii oraz rentowność i siłę finansową (Gorynia, 2010, s. 79; Gorynia, 2002, s. 102; Pierścionek, 2003, s. 184; Dzikowska, Gorynia, 2012). Samo określenie wielkości poszczególnych czynników jest stosunkowo proste, jednak aby określić pozycję konkurencyjną należy uwzględnić zachodzące zmiany w ujęciu dynamicznym. Dopiero dynamika zachodzących zmian pozwala określić zmienność (poprawę, pogorszenie) pozycji konkurencyjnej, a tym samym odzwierciedla umiejętność dostosowania przedsiębiorstwa do preferencji nabywców.

W wybranych pozycjach literatury pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa definiuje się jako:

- rezultat konkurowania – osiągnięty przez przedsiębiorstwo wynik konkurowania w danym sektorze, rozpatrywany na tle wyników osiągniętych przez konkurentów (Stankiewicz, 2005, s. 89),
- syntetyczne wyniki rynkowe i ekonomiczne przedsiębiorstwa, wynikające ze stopnia wykorzystania możliwości przedsiębiorstwa do konkurowania obecnie i w przyszłości (Flak, Głód, 2009, s. 75),
- nieustającą walkę pomiędzy konkurentami, ma dynamiczny charakter (jest zmienna w czasie) i może być kształtowana przez firmę np. poprzez dokonanie wyboru strategii konkurencyjnej (Porter, 2006, s. 28),
- siła w odniesieniu do jej bezpośrednich konkurentów, która determinuje poziom zysków lub strat osiągniętych przez dane przedsiębiorstwo w przyszłości (Simmonds, 1986, s. 16–31),
- stan przedsiębiorstwa z punktu widzenia wartości użytkowej produktu firmy oraz jej ceny zakupu (Bowman, Faulkner, 1996, s. 9–10),

- wynik oceny przez rynek (w szczególności przez klientów) produktów i/lub usług oferowanych przez przedsiębiorstwo (Grabowski, 1996, s. 9–10),
- stopień dostosowania firmy do preferencji odbiorców (Pierścionek, 2003, s. 184),
- zdolność do satysfakcjonującego skutecznego funkcjonowania i rozwoju w warunkach konkurencji doskonałej lub niedoskonałej. Ma charakter względny i jest cechą wielowymiarową, określa działalność firmy na tle otoczenia pozostałych przedsiębiorstw (Urbanowska-Sojkin, 1999, s. 97),
- ocenę na tle sektora za pomocą dwóch zmiennych: atrakcyjności sektora oraz pozycji przedsiębiorstwa w branży (Gierszewska, Romanowska, 1997 s. 202),
- przesunięcie się podmiotu gospodarczego na lepszą, korzystniejszą pozycję konkurencyjną (Feurer, Chaharbaghi, 1994, s. 49–50),
- działania podejmowane przez firmę w celu osiągnięcia przez nią korzystnej pozycji konkurencyjnej na danym rynku. Przyjmując następujące kryteria: względny udział w rynku, kosztowa pozycja firmy, marka i zakorzenienie rynkowe, kompetencje techniczne i opanowanie technologii, rentowność i siła finansowa (Strategor, 2001, s. 25,68).

Przytoczone definicje pokazują różnorodność możliwych punktów rozumienia tego pojęcia. W przypadku definicji z 1995 r. G. Gierszewskiej i M. Romanowskiej pojęcie pozycja konkurencyjna było synonimem potencjału konkurencyjnego, natomiast w nowszym wydaniu tej książki jest prawie utożsamiane z pozycją strategiczną. (Gierszewska, Romanowska, 1995, s. 165–169, s. 202) Przedstawione definicje można podzielić na dwie zasadnicze grupy. Pierwsza i jednocześnie najliczniej reprezentowana grupa definicji pozycję konkurencyjną odnosi do rynku (otoczenia, branży, konkurentów) (np.: Stankiewicz; Strategor; Feurer i Chaharbaghi; Gierszewska Romanowska; Urbanowska-Sojkin; Simmonds; Porter; Flak Głód). Druga grupa definicji kładzie nacisk na klientów oraz produkty finalne przedsiębiorstwa (np.: Pierścionek; Grabowski, Bowman, Faulkner). Żadnej z definicji nie należy traktować jako gorszej, bowiem każdy sposób zdefiniowania tego pojęcia jest poprawny i uzasadniony. Wybór odpowiedniego punktu odniesienia będzie uzależniony od przedsiębiorstwa: jego wielkości (mikro, małe, średnie, duże), profilu działalności (produkcja, usługi), obszaru działania (rynek lokalny, krajowy, międzynarodowy). Zatem każda z definicji będzie miała odpowiednie zastosowanie, bowiem konkurowanie w efekcie, którego podmiot zajmuje odpowiednią pozycję konkurencyjną powinno być

środkiem, a nie celem działalności przedsiębiorstwa. Wobec tego pozycja konkurencyjna musi być rozpatrywana w kontekście pewnego powtarzalnego cyklu uwzględniającego zmienność czasu. Określenie pozycji konkurencyjnej na dany moment czasu kończy pewien okres, a jednocześnie otwiera kolejny, którego punktem odniesienia jest ten pierwszy. Tylko systematyczna powtarzalność cyklu pozwoli dostrzec zachodzące zmiany i określić czy są one pozytywne czy też nie. W tym kontekście nie ma znaczenia wybór jednego czy też kilku punktów odniesienia (rynek, branża, konkurent, konsument).

### 1.2 SPOSOBY POMIARU POZYCJI KONKURENCYJNEJ

Istnieje kilka sposobów na pomiar pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Można je podzielić na metody wykorzystujące do pomiaru wzory, ale także można ocenić pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa patrząc na nią przez pryzmat różnych podmiotów.

Wśród najczęściej wykorzystywanych metod obliczeniowych wymienia się analizę finansową (na podstawie wskaźników) oraz metodę SPACE (*strategic position and action evaluation*).

Większość autorów zgodzi się ze stwierdzeniem, że pozycja konkurencyjna jest określana przez dwa wskaźniki tj.: udział przedsiębiorstwa w rynku oraz jego sytuację finansową. W praktyce nie określa się pozycji przedsiębiorstwa na tle udziału w całym rynku, ponieważ taka informacja byłaby nie tylko nieprzydatna dla danego podmiotu, ale także trudna czy wręcz niemożliwa do wykonania. Zatem w praktyce w celu określenia udziału przedsiębiorstwa w rynku stosuje się wskaźniki cząstkowe m.in.: udział przedsiębiorstwa w rynku na tle kilku (trzech–pięciu) największych konkurentów, udział w branży na tle największych lub porównywalnych uczestników rynku czy też udział liczony jako relacja sprzedaży w odniesieniu do konkretnych uczestników rynku. Wskaźniki cząstkowe należy zawęzić możliwie jak najbardziej, bowiem tylko wówczas będą przedstawiały stan faktyczny pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Wskazane jest także stosowanie ograniczeń nie tylko co do profilu działalności przedsiębiorstwa, ale w przypadku przedsiębiorstw zajmujących się produkcją w zawężonym zakresie, tylko do tych firm, które produkują takie same dobro, ważne jest także odniesienie do konkretnego obszaru funkcjonowania (gminy, powiatu, miasta, województwa, kraju) czy też odpowiedniego doboru innych podmiotów na tle których będą dokonywane porównania. Im lepszy i bardziej uszczegółowiony wskaźnik tym będzie on bardziej przydatny dla danego przedsiębiorstwa.

W odniesieniu do określenia pozycji konkurencyjnej z punktu widzenia sytuacji finansowej stosuje się różnorodne wskaźniki. Analiza finansowa jest najważniejszym narzędziem niezbędnym do oceny działalności jednostki gospodarczej, ułatwia podejmowanie decyzji w przedsiębiorstwie, sprzyja racjonalizacji procesów gospodarczych oraz ustalaniu wewnętrznych i zewnętrznych powiązań, pomaga także w rozstrzygnięciu przyczyny odchylenia stanów rzeczywistych od prognozowanych. Głównym celem analizy finansowej przedsiębiorstw, jest ocena ich sytuacji finansowej. Służą do tego wskaźniki finansowe, za pomocą, których można opisać kondycję finansową danej jednostki gospodarczej. Pozwala ona także wskazać jej mocne, jak i słabe strony oraz ocenić wystąpienie przyszłych zagrożeń. Analiza sprawozdania finansowego polega na odrębnym badaniu wszystkich elementów sprawozdania finansowego, które zawierają specyficzne informacje (Karol, 2013, s. 13–18):

- analiza bilansu – ocena sytuacji majątkowej przedsiębiorstwa,
- analiza rachunku zysku i strat – ocena wyniku finansowego oraz badanie przyczyny które na wpłynęły na osiągnięcie tego wyniku,
- analiza rachunku przepływów pieniężnych – informuje o źródłach i wykorzystaniu środków pieniężnych,
- analiza zestawienia zmian w kapitale (funduszu) własnym – wykrycie elementów wpływających na zmiany w funduszu własnym,
- analiza informacji dodatkowej – podstawa do przeprowadzenia pogłębionych analiz.

Zadaniem analizy finansowej jest ocena finansowej działalności przedsiębiorstwa, zarówno zestawienie obecnej sytuacji z założonymi planami oraz porównanie uzyskanych wyników do okresów ubiegłych. Główna wartość takiej analizy zależy przede wszystkim od właściwego ustalenia czynników wpływających na sytuację finansową przedsiębiorstwa oraz dokładnego określenia kierunków ich oddziaływania (Sierpińska, 2013, s. 13–18).

Najczęściej analiza finansowa oparta jest na zestawie wskaźników finansowych, które pozwalają zbadać cztery podstawowe aspekty funkcjonowania przedsiębiorstwa (Gabrusiewicz, 2013, s. 178–179):

- płynność finansową,
- zadłużenie,
- sprawność,
- rentowność.

Można je przydzielić do dwóch wyodrębnionych obszarów (ryzyka finansowego i efektywności wykorzystania majątku), które składają się na syntetyczną ocenę sytuacji ekonomicznej przedsiębiorstwa.

Do obszaru oceny ryzyka finansowego wykorzystuje się wskaźniki zadłużenia i płynności. Do wskaźników płynności finansowej zalicza się: wskaźnik bieżącej płynności, wskaźnik płynności szybki, wskaźnik płynności gotówkowej, udział kapitału obrotowego w aktywach ogółem. Natomiast wskaźniki wykorzystywane do określenia zadłużenia przedsiębiorstwa można podzielić na dwie grupy dotyczące oceny poziomu zadłużenia przedsiębiorstwa oraz zdolności jednostki gospodarczej do obsługi zadłużenia. W pierwszej grupie znajdują się wskaźniki ukazujące proporcję kapitałów własnych i kapitałów obcych przeznaczonych do finansowania działalności jednostki gospodarczej. Druga grupa zawiera wskaźniki oceniające zdolność jednostki gospodarczej w odniesieniu do obsługi swojego zadłużenia, czyli do terminowego zwrotu pożyczonego kapitału z uwzględnieniem odsetek (Karol, 2013, s. 18).

Z kolei do obszaru oceny efektywności wykorzystania majątku stosuje się wskaźniki sprawności oraz rentowności. Trzy główne rodzaje rentowności to: rentowność sprzedaży (ROS), rentowność aktywów (ROA), rentowność kapitału własnego (ROE). Natomiast wskaźnik sprawności działania jednostki gospodarczej pozwala na ocenę efektywności wykorzystania składników majątku takich jak: należności krótkoterminowe, gotówka czy zapasy (Borowski, 2014; Karol, 2013, Sierpińska, Jachna, 2011; Kotowska, Uziębło, 2009).

Przedstawiony zestaw wskaźników nie jest idealny. Aby był on w pełni użyteczny dla danego przedsiębiorstwa powinien być analizowany łącznie, aby wskaźniki wzajemnie się uzupełniały. Ograniczanie oceny sytuacji finansowej przedsiębiorstwa tylko do wybranych wskaźników nie odzwierciedli w pełni jego faktycznej sytuacji finansowej, ponieważ jedna grupa wskaźników może przyjmować wysokie zadowalające poziomy a inna grupa, której nie wzięto pod uwagę może przyjmować wartości znacznie odbiegające od normy. Zatem samo ustalenie wartości parametru odpowiedniego wskaźnika nie będzie odzwierciedleniem pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Wybiórcze obliczanie wskaźników może być mylące dla potencjalnych inwestorów (mniejszych firm czy klientów indywidualnych) którzy nie mają do dyspozycji zespołu prawników czy doradców znających się na tej tematyce. W konsekwencji może prowadzić do błędnych decyzji inwestycyjnych, bo firma może zaprezentować tylko takie dane, które są dla niej wygodne i tym samym nie przedstawiać realnej sytuacji przedsiębiorstwa. Ponadto użyteczność wskaźników będzie wartościowa tylko wówczas, jeśli zostaną one odniesione do konkretnych standardów. Zastosowanie analizy wskaźnikowej jest ograniczone do pewnego momentu czasu, dlatego należy wykonywać takie analizy cyklicznie np. co miesiąc, kwartał – tylko wów-

czas będą miały one sens. Poziomy wskaźników będą wiarygodne tylko jeśli dane, które wykorzystano do ich obliczenia również były wiarygodne.

Wobec powyższego wykorzystuje się także inne metody. Wśród innych metod służących do określenia pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa służy np. analiza pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa, która według Z. Pierścionka przebiega trzyetapowo. Pierwszy etap obejmuje wskaźniki pozycji konkurencyjnej (udział przedsiębiorstwa w rynku – segmencie – oraz sytuację finansową przedsiębiorstwa). Istotne jest to, że obydwa wskaźniki muszą być rozpatrywane łącznie, ponadto muszą uwzględniać tendencje zmian w czasookresie. Drugi etap dotyczy analizy czynników bezpośrednich (jakość i nowoczesność produktu, cena, system sprzedaży i serwisu, renoma przedsiębiorstwa). Natomiast trzeci etap odnosi się do analizy czynników pośrednich (technologii, organizacji produkcji, jakości siły roboczej, wybranego systemu zarządzania, motywowania) (Pierścionek, 1996, s. 147–149). Odmienne podejście zostało przedstawione w publikacjach Otty. (Otta, 1986; 1987; 1988) Pozycja konkurencyjna rozpatrywana jest przez pryzmat zewnętrznych uwarunkowań rynku oraz oceny potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstwa rozumianego jako zmienną wielowymiarową. W praktyce oznacza to zmienną, która jest zastępowana przez zespół zmiennych o istotnym znaczeniu dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej, a w ostatecznym rezultacie pozycji konkurencyjnej. W tym celu wykorzystuje się m.in.: metodę SPACE (*strategic position and action evaluation*) w której uwzględnia się dwa obszary tj.: (1) potencjał technologiczny i marketingowy oraz (2) potencjał finansowy. Pierwszy określony jest za pomocą takich zmiennych jak: poziom techniczny wyrobów, zaplecze badawcze i rozwojowe, faza cyklu życia, lojalność klientów, jakość produkcji czy udział w rynku. Natomiast drugi wykorzystuje m.in.: rentowność, płynność finansową, poziom zapasów czy ryzyko finansowe. (Gołębiowski, 2001, s. 355–360; Gorynia, Jankowska, 2008, s. 61, 62) W związku z tym w tej metodzie kluczowe jest sporządzenie listy zmiennych istotnych dla konkurowania w danej branży i przypisanie im odpowiednich wag.

Poza wykorzystywanymi metodami w większym lub mniejszym stopniu typowo analitycznymi można także wyszczególnić podmioty, które rozpatrują pozycję konkurencyjną określonego przedsiębiorstwa (Stankiewicz, 2005, s. 302–311) m.in.:

- akcjonariusze,
- zarząd,
- odbiorcy produktów (klienci),
- pracownicy,
- konkurenci,

– państwo.

Z punktu widzenia akcjonariuszy (pierwszej z sześciu grup) najważniejsze jest rozpatrywanie pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa poprzez wzrost wartości tego przedsiębiorstwa. W tym celu wykorzystuje się wskaźniki takie jak np. wartość dodana dla akcjonariuszy (*SVA-Shareholder Value Added*), ekonomiczna wartość dodana (*EVA – Economic Value Added*) czy też rynkowa wartość dodana (*MVA – Market Value Added*). Szczególnie istotny jest pierwszy z nich, który wyznacza rozmiary całkowitego zwrotu dla akcjonariuszy, czyli wszystkie zyski jakie mogą oni osiągnąć z tytułu wzrostu wartości akcji i dywidend. Z kolei *EVA* wskazuje na bieżące efekty ekonomiczne konkurowania przedsiębiorstwa przejawiające się w rentowności operacyjnej zainwestowanego kapitału. Natomiast *MVA* odnosząca się do wartości rynkowej pozwala określić wartość przedsiębiorstwa na tle innych podmiotów działających na danym rynku.

Drugą grupą, którą jest zarząd rozpatruje pozycję konkurencyjną uwzględniając jej trzy wymiary: akcjonariuszy, satysfakcję klientów oraz ich lojalność. Satysfakcja klienta jest bezpośrednio powiązana z jego lojalnością. Jeśli klient jest zadowolony z konkretnego dobra/usługi to podejmie on decyzję o ponownym zakupie tego samego produktu w przyszłości, a tym samym będzie on lojalny wobec oferty rynkowej danego przedsiębiorstwa. Zarówno satysfakcja jak i jego lojalność to parametry oceny pozycji konkurencyjnej dokonywanej przez klientów (trzecia grupa). Jeśli klient czuje satysfakcję z zakupu danego produktu to przekształca się ona w lojalność tego klienta, a tym samym pozycja konkurencyjna podmiotu się umacnia (Mruk, 2012; Biesiok, Wyród-Wróbel, 2016; Skowron, Skowron, 2012; Hill, 2003).

Czwartą grupą oceniającą pozycję konkurencyjną firmy są pracownicy. Uwzględniają oni przede wszystkim własne potrzeby m.in.: warunki pracy, wysokość wynagrodzeń, stabilność zatrudnienia (Czerska, Dziekońska, 2013; Gros, 2012, s. 109–117). Przedostatnim podmiotem oceniającym pozycję konkurencyjną danego podmiotu są jego konkurenci. Jest to kluczowe aby określić udział w rynku na tle innych, bowiem na tej podstawie przedsiębiorstwa podejmują decyzje dotyczące strategii konkurowania i rozwoju własnego potencjału konkurencyjności (Stankiewicz, 2005; Flak, Głód, 2009; Flak, Głód, 2012; Skawińska, 2002). Ostatnim podmiotem oceniającym pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa jest państwo. W tym kontekście bierze się pod uwagę (płacenie podatków, tworzenie i utrzymywanie miejsc pracy, kreowanie inwestycji). Państwo za pomocą różnych ośrodków badawczych tworzy także raporty, rankingi konkurencyjności danych przedsiębiorstw biorąc pod uwagę różne kryteria a następnie takie dane są wyko-



rzystywane do tworzenia światowych rankingów konkurencyjności np.: Indeksu Wzrostu Konkurencyjności (GCI – *Growth Competitiveness Index*).

Każdy z opisanych sposobów na pomiar pozycji konkurencyjnej jest inny, co nie znaczy, że mniej ważny. Wybór odpowiedniej metody jest uzależniony od tego, co tak naprawdę chcemy pokazać, porównać czy też przeanalizować.

#### PODSUMOWANIE

Pozycja konkurencyjna jest terminem, który zwykle jest łączony z innymi pojęciami przede wszystkim z pojęciem przewagi konkurencyjnej. Wynika to z tego, że każde przedsiębiorstwo zajmuje jakąś (lepszą lub gorszą) pozycję konkurencyjną, ale nie każde posiada przewagę konkurencyjną względem pozostałych uczestników rynku. Obserwowanie zmian na przestrzeni czasookresu pozwala określić kierunek zachodzących zmian. A tym samym ma wpływ na podejmowanie bieżących decyzji czy dostosowywanie do potrzeb zmieniającego się rynku (otoczenia).

W ujęciu teoretycznym w literaturze przedmiotu można znaleźć wiele sposobów pomiaru pozycji konkurencyjnej. Z jednej strony są takie, które wykorzystują metody obliczeniowe, a z drugiej można spojrzeć na nią uwzględniając punkt widzenia różnych podmiotów (m.in. akcjonariuszy, właścicieli, zarząd, pracowników, klientów). Moim zdaniem każda z metod jest wartościowa i nie ma jednej uniwersalnej. Uważam, że analizy wykorzystujące metody obliczeniowe powinny być uzupełniane o podejmowanie prób określenia pozycji konkurencyjnej z punktu widzenia różnych osób. Wobec tego z punktu widzenia przedsiębiorstwa najbardziej pożądanym byłoby ich łączenie i wyciąganie wspólnych wzajemnie uzupełniających się wniosków.

Jednak ostatecznie zawsze wybór pomiaru pozycji konkurencyjnej pozostaje po stronie przedsiębiorstwa. W praktyce przedsiębiorstwa najczęściej wykorzystują różnego rodzaju analizy do obliczeń których wykorzystuje się wskaźniki.

#### LITERATURA

- Biesiok G., Wyród-Wróbel J.(2016), *Modele satysfakcji klienta*, Difin, Warszawa.  
Borowski K.(2014), *Analiza fundamentalna. Metody wyceny przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa.  
Bowman C., Faulkner D.(1996), *Strategie konkurencji*, Gebethner i spółka, Warszawa.  
Czerska J., Dziekońska J.(2013), *Satysfakcja pracowników – jak badać i dlaczego?*, Wyd. Wiedza i praktyka, ebook.

- Dzikowska M., Gorynia M.(2012), *Teoretyczne aspekty konkurencyjności przedsiębiorstwa – w kierunku koncepcji eklektycznej?*, Gospodarka Narodowa, 4.
- Feurer R., Chaharbaghi K.(1994), *Defining Competitiveness: A Holistic Approach*, Management Decision, 32(2).
- Flak O., Głód G.(2009), *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Pojęcia, definicje, modele. Część I*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice.
- Flak O., Głód G.(2012), *Konkurencyjni przetrwają*, Difin, Warszawa.
- Gabusiewicz W.(2013), *Analiza finansowa przedsiębiorstwa. Teoria i zastosowanie*, PWE, Warszawa.
- Gierszewska G., Romanowska M.(1997), *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa.
- Gołębiowski T.(2001), *Zarządzanie Strategiczne. Planowanie i kontrola*, Difin, Warszawa.
- Gorynia M.(2010), *Konkurencyjność w ujęciu mikroekonomicznym*, [w:] Gorynia M., Łażniewska E., *Kompendium wiedzy o konkurencyjności*, PWN, Warszawa.
- Gorynia M. (red.) (2002), *Luka konkurencyjna na poziomie przedsiębiorstwa a przystąpienie Polski do Unii Europejskiej*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Poznań.
- Gorynia M., Jankowska B.(2008), *Klasy a międzynarodowa konkurencyjność i internacjonalizacja przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa.
- Grabowski T.(1994), *Wzorzec rynkowego zachowania przedsiębiorstwa*, [w:] Otta W.J. (red.), *Droga do rynku – aspekty mikroekonomiczne*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Poznań.
- Gros U.(2012), *Zachowania organizacyjne w teorii i praktyce zarządzania*, PWN, Warszawa.
- Hill N., J. Alexander, (2003) *Pomiar satysfakcji i lojalności klientów*, Oficyna ekonomiczna Grupa Wolters Kluwer, Kraków.
- Karol T.(2013), *Nowe podejście do analizy wskaźnikowej w przedsiębiorstwie*, Wyd. Oficyna, Warszawa.
- Kotowska B., Uziębło A., Wyszowska-Kaniewska O.(2009), *Analiza Finansowa w przedsiębiorstwie*, CeDeWu.pl, Warszawa.
- Mruk H.(2012), *Marketing – satysfakcja klienta i rozwój przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa.
- Otta W.J.(1987), *Pozycja konkurencyjna polskich przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych*, [w:] *Problemy międzynarodowej współpracy gospodarczej*, Zeszyty Naukowe, nr 148, Poznań.
- Otta W.J.(1988), *Strategia eksportowa producenta*, TNOiK, Poznań.
- Otta W.J.(1986), *Zachowanie się przedsiębiorstw handlu zagranicznego. Przyczynek do teorii przedsiębiorstwa w gospodarce socjalistycznej*, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań.
- Pierścionek Z.(2003), *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstw*, PWN, Warszawa.
- Porter M.E.(2006), *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, Wyd. MT Biznes Sp. z o.o., Warszawa.
- Sierpińska M., Jachna T.(2011), *Ocena przedsiębiorstwa wg standardów światowych*, PWN, Warszawa.
- Simmonds K.(1986), *The Accounting Assessment of Competitive Position*, European Journal of Marketing Vol. 20, Nr 1
- Skawińska E. (red.) (2002), *Konkurencyjność przedsiębiorstw – nowe podejście*, PWN, Warszawa.
- Skowron S., Skowron Ł.(2012), *Lojalność klienta a rozwój organizacji*, Difin, Warszawa.
- Stachowiak Z.(2012), *Konkurencyjność gospodarki, (w:) Teoria i praktyka mechanizmu bezpieczeństwa ekonomicznego państwa. Ujęcie instytucjonalne*, AON, Warszawa.
- Stankiewicz M.J.(2005), *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń.

- Strategor (2001), *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa.
- Urbanowska-Sojkin E.(1999), *Zarządzanie przedsiębiorstwem – od kryzysu do sukcesu*, AE, Poznań.

### COMPETITIVE POSITION OF THE ENTERPRISE – THEORETICAL APPROACH

**A b s t r a c t.** Competitive position is one of the three next to the competitive advantage and potential competitiveness dimensions of competitiveness. The aim of the study is to present the competitive position of the enterprise in terms of theoretical approach. Literature content analysis method was applied. The first part discusses the defining of the concept, while the other one – ways of measuring it.

**K e y w o r d s:** competitive position, competitiveness of the enterprise