

Michał Adam LEŚNIEWSKI

Konkurencyjność mięka przedsiębiorstw



Difin

Konkurencyjność mięka przedsiębiorstw

Michał Adam LEŚNIEWSKI

Konkurencyjność mięka przedsiębiorstw

Difin

Copyright © by Difin SA
Warszawa 2015

Wszelkie prawa zastrzeżone. Kopiowanie, przedrukowywanie i rozpowszechnianie całości lub fragmentów niniejszej pracy bez zgody wydawcy zabronione.

Książka ta jest dziełem twórcy i wydawcy. Prosimy, abyś przestrzegał praw, jakie im przysługują. Jej zawartość możesz udostępnić nieodpłatnie osobom bliskim lub osobiście znanym, ale nie publikuj jej w Internecie. Jeśli cytujesz jej fragmenty, nie zmieniaj ich treści i koniecznie zaznacz, czyje to dzieło, a kopiując jej część, rób to jedynie na użytek osobisty. Szanujmy cudzą własność i prawo.

Wydanie pierwsze

Recenzenci:
prof. dr hab. Zbigniew Olesiński
prof. dr hab. Jacek Brdulak

Redaktor prowadzący:
Tomasz Serafin

Korekta:
Monika Baranowska

Projekt okładki:
Łukasz Piotrowski

ISBN 978-83-7930-523-0

Difin SA
Warszawa 2015
00-768 Warszawa, ul. F. Kostrzewskiego 1
tel. 22 851 45 61, 22 851 45 62, fax 22 841 98 91
Księgarnie internetowe Difin:
www.ksiegarnia.difin.pl www.ksiegarniasgh.pl
Skład i łamanie: Jan Kapła, Edit sp. z o.o. www.editstudio.pl
Wydrukowano w Polsce

Spis treści

Wprowadzenie	9
--------------	---

Część I Syntetyczne ujęcie konkurencyjności przedsiębiorstwa

Rozdział 1. Konkurencja procesem rozwoju przedsiębiorstw	15
1.1. Istota i pojęcie konkurencji w literaturze nauk ekonomicznych	15
1.2. Istota i definicje konkurencji	19
1.3. Rodzaje i kryteria klasyfikacji konkurencji	24
Rozdział 2. Konkurencyjność przedsiębiorstwa	30
2.1. Istota i definicje konkurencyjności	30
2.2. Potencjał i źródła konkurencyjności	32
2.3. Źródła i sposoby budowy przewagi konkurencyjnej	36
2.4. Pozycja konkurencyjna jako miara skuteczności konkurowania	43

Część II Czynniki konkurencyjności miękkiej przedsiębiorstw

Rozdział 3. Zasoby ludzkie w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa	49
3.1. Pojęcie i cele zarządzania zasobami ludzkimi	49
3.2. Znaczenie zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie	59
3.3. Miejsce czynnika ludzkiego w organizacji	67
3.4. Modele polityki personalnej	70

3.5. Metody zarządzania personelem	73
3.5.1. Planowanie zatrudnienia	73
3.5.2. Rekrutacja i selekcja personelu	76
3.5.3. Szkolenie i doskonalenie personelu	85
3.6. Kompetencje	89
3.7. Kreatywność	91
 Rozdział 4. Menedżer kadrą zarządzającą przedsiębiorstwem	 95
4.1. Menedżer i jego rola w organizacji	
4.2. Funkcje realizowane przez menedżera w organizacji	99
4.3. Cechy i umiejętności menedżera	104
4.4. Współczesny menedżer	109
 Rozdział 5. Motywacja funkcją zarządzania przedsiębiorstwem	 113
5.1. Motywacja elementem zarządzania	113
5.2. Teorie potrzeb	117
5.3. Teoria procesu motywacji	119
5.4. Teoria wzmocnienia motywacji	124
5.5. Znaczenie motywowania pracowników	126
5.6. Instrumenty pobudzania motywacji	127
5.6.1. Płaca jako środek motywacji	128
5.6.2. Formy płac	129
5.6.3. Wewnętrzna struktura płac	130
5.6.4. Zasady kształtowania składników wynagrodzenia	131
5.6.5. Premia instrumentem motywowania	133
5.7. Pozapłacowe środki pobudzania motywacji	135
5.7.1. Polityka awansowania	135
5.7.2. Ocenianie – kształtowanie stosunków międzyludzkich	136
5.7.3. Korzystne i niekorzystne czynniki w systemie motywacyjnym.	
Płaca czy pozapłacowe motywy?	138
 Rozdział 6. Kultura organizacyjna w procesie miękkiego zarządzania przedsiębiorstwem	 140
6.1. Kultura organizacyjna w ujęciu definicyjnym	140
6.2. Model kultury organizacyjnej według E. Scheina	145
6.3. Typy i rodzaje kultur organizacyjnych stosowanych w przedsiębiorstwach	149
6.4. Kultura instrumentem zarządzania przedsiębiorstwem	155

6.5. Zmiana a kultura organizacyjna	159
6.5.1. Zmiana elementem funkcjonowania przedsiębiorstwa	159
6.6. Model zmian organizacyjnych wpływających na kulturę przedsiębiorstwa	163
Rozdział 7. Wiedza zasobem przedsiębiorstwa	169
7.1. Pojęcie wiedzy	169
7.2. Wiedza jako strategiczny zasób	170
7.3. System zarządzania wiedzą	173
7.4. Zarządzanie wiedzą zadaniem kadry zarządzającej	175
7.5. Rola wiedzy w procesach zarządzania organizacją	176
7.6. Wartość przedsiębiorstwa	179
7.7. Zarządzanie wiedzą a zarządzanie wartością przedsiębiorstwa	181
Rozdział 8. Kapitał intelektualny przedsiębiorstwa	183
8.1. Kapitał ludzki	183
8.2. Kapitał strukturalny	187
8.3. Kapitał relacyjny	189
8.4. Mierniki kapitału intelektualnego	192
Rozdział 9. Zaufanie w rozwoju przedsiębiorstwa	203
9.1. Kształtowanie się pojęcia zaufanie	203
9.2. Zaufanie w ujęciu teorii racjonalnego wyboru	208
9.3. Zaufanie w teorii kapitału społecznego R. Putnama	211
9.4. Zaufanie a kapitał społeczny w koncepcji F. Fukuyamy	215
9.5. Definicja i rodzaje zaufania w koncepcji P. Sztompki	217
9.6. Pojęcie zaufania w teorii nauk o zarządzaniu	221
9.7. Kultura organizacyjna oparta na zaufaniu	222
Rozdział 10. Model konkurencyjności miękkiej przedsiębiorstw	226
10.1. Cztery podstawowe układy konkurencyjności przedsiębiorstw	226
10.2. Model konkurencyjności miękkiej przedsiębiorstw	231
Podsumowanie	: 23
Bibliografia	239
Wykaz rysunków i tabel	253

Wprowadzenie

*Konkurencyjność to podstawa sukcesu,
a sukces to ludzie*

Michał Adam Leśniewski

Przed przystąpieniem do analizowania problemu konkurencyjności należy zapoznać się z dwoma podejściami do pojęcia *konkurencja*. Ogólnie można przyjąć, że *konkurencja* to proces rozwoju zachodzący między różnymi organizacjami w gospodarce rynkowej. *Konkurencję* można widzieć, rozpatrywać jako *współpracę*¹ między różnymi organizacjami (przedsiębiorstwami). Współpraca dotyczy wzajemnego poszanowania się organizacji w drodze do wspólnego sukcesu rynkowego (*konkurencja błękitna*)². *Konkurencję* można także widzieć, rozpatrywać jako *rywalizację* między różnymi organizacjami (przedsiębiorstwami). Rywalizacja dotyczy stosowania przez przedsiębiorstwa strategii typu: *wygrana – przegrana*. Oznacza to, że jedna organizacja wygrywa, a druga przegrywa w osiągnięciu sukcesu rynkowego (*konkurencja czerwona*)³. Rodzaj stosowanej konkurencji jest uzależniony głównie od charakteru, osobowości, mentalności, zaufania itp. ludzi stanowiących władzę oraz od uwarunkowań rynkowych organizacji (przedsiębiorstwa). Świat wokół organizacji⁴ ulega zmianie, co powoduje,

¹ Zob. A. Kozina, *Kooperacyjne strategie i style negocjacyjne*, w: *Współczesne formy relacji międzyorganizacyjnych. Współpraca-Kooperacja-Sieci*, R. Borowiecki, T. Rojek (red.), Kraków: Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego 2014, s. 73–81; A. Kozina, *Planowanie negocjacji w przedsiębiorstwie*, Kraków: Uniwersytet Ekonomiczny 2012.

² Jest tu nawiązanie to koloru niebieskiego, błękitnego, który odbierany jest jako kolor spokojny. *Konkurencja błękitna* to proces *spokojnego, stonowanego* rozwoju organizacji (przedsiębiorstwa) przez współpracę z innymi organizacjami (przedsiębiorstwami).

³ Jest tu nawiązanie do koloru czerwonego, który odbierany jest jako kolor agresywny. *Konkurencja czerwona* to proces *agresywnego* rozwoju organizacji (przedsiębiorstwa) przez rywalizację z innymi organizacjami (przedsiębiorstwami).

⁴ Autor zamiennie stosuje pojęcia: *organizacja*, *przedsiębiorstwo*, *firma*, podmiot gospodarczy w celu urozmaicenia poszczególnych zdań i unikania powtórzeń.

że same organizacje muszą być bardziej elastyczne względem otoczenia. Każdy podmiot działający na prawach rynku, konkurencji, aby mógł osiągnąć obecną i/lub potencjalną przewagę konkurencyjną (zdolność konkurencyjną) na rynku musi budować, a następnie kształtować własną konkurencyjność. Otoczenie przedsiębiorstw cały czas zmienia się, co z kolei powoduje, że konkurencyjność także ulega zmianie⁵. Badanie problemu konkurencyjności przedsiębiorstw to inaczej badanie wybranych zmian⁶ przedsiębiorstw. Każdy czynnik konkurencyjności pociąga za sobą określone zmiany. Budowanie i kształtowanie konkurencyjności nie należy do prostych zadań przedsiębiorstwa. Konkurencyjność, aby była skuteczna musi być silnie zakorzeniona w danym przedsiębiorstwie. W tym momencie można zadać sobie pytanie, *co tworzy konkurencyjność przedsiębiorstwa?* Odpowiedź na tak postawione pytanie jest prosta i zarazem trudna. *Odpowiedź prosta brzmi:* wszystko to co tworzy i otacza przedsiębiorstwo jest jej konkurencyjnością. *Odpowiedź trudna z kolei brzmi:* czynniki konkurencyjności to wysublimowane elementy tworzące i otaczające przedsiębiorstwo. Na pierwszy „rzut oka” obie odpowiedzi są takie same. Po wnikliwym zastanowieniu się występują jednak różnice. O ile w pierwszej odpowiedzi mamy do czynienia z przeróżnymi elementami tworzącymi przedsiębiorstwo (od A do Z – wszystkiego po trochu), o tyle w drugiej odpowiedzi mamy wybrane czynniki tworzące przedsiębiorstwo (nie od A nie do Z – nie wszystkiego po trochu). W drugiej odpowiedzi kładzie się nacisk tylko na te czynniki, które w sposób rzeczywisty przybliżają daną organizację do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej na rynku. Przewaga konkurencyjna to wypadkowa między otoczeniem wewnętrznym i zewnętrznym organizacji, przedsiębiorstwa. Nie ma gotowej recepty na budowanie i kształtowanie konkurencyjności, ale za to jest wiele opracowań poświęconych konkurencyjności przedsiębiorstw. Konkurencyjność należy budować i kształtować zawsze w powiązaniu z elementami otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego danej organizacji⁷. Każdy pracownik⁸ (zasób ludzki) zajmuje najważniejsze miejsce w przedsiębiorstwie. To właśnie od pracownika rozpoczyna się proces budowania i kształtowania konkurencyjności. Każdy pracownik ma swój wkład w konkurencyjność swojej organizacji. Wkład ten jest zmienny w zależności od zajmowanego stanowiska w przedsiębiorstwie oraz

⁵ Zob. J. Bogdanienko, *Zarys koncepcji, metod i problemów zarządzania*, Toruń: Dom organizatora TNOiK 2005.

⁶ Konkurencyjność jako zmiana.

⁷ Zob. A. K. Koźmiński, K. Oblój, *Zarys teorii równowagi organizacyjnej*, Warszawa: PWE 1989.

⁸ Autor ma tutaj na myśli wszystkich pracowników poczynawszy od portiera a skończywszy na prezesie.

posiadanych kompetencji, umiejętności itd. Dlatego bardzo ważne jest w konkurencyjności, aby proces kadrowy w przedsiębiorstwie był realizowany przez kompetentne osoby. Winien być prowadzony dobór jakościowy pracowników. Analiza problemu konkurencyjności przedsiębiorstw skłania ku stwierdzeniu, że *konkurencyjność jest pochodną zatrudnionych pracowników oraz uwarunkowań rynkowych*. Dlatego każda organizacja musi dbać o jakościowe zatrudnianie pracowników oraz o tworzenie pozytywnych relacji z otoczeniem - *Jakość pracowników i Jakość relacji to Jakość konkurencyjności*⁹.

Różnorodność opracowań związanych z konkurencyjnością przedsiębiorstw może stworzyć określony zament w istocie rozumienia pojęcia *konkurencyjność*. Można w tym miejscu przytoczyć słynne motto: *Wiem, że nic nie wiem*¹⁰. Analizując wiele publikacji można mieć wrażenie, że z jednej strony wiemy, co to jest konkurencyjność, a z drugiej strony trudno jest nam zrozumieć, czym ta konkurencyjność tak naprawdę jest. Każdy autor (teoretyk czy praktyk) inaczej widzi i rozpatruje konkurencyjność. W wielu opracowaniach można dostrzec plusy w postaci stworzenia własnej definicji i modelu konkurencyjności. Każde opracowanie wnosi pewną część do konkurencyjności przedsiębiorstwa. Zamierzeniem autora książki jest przedstawienie innego spojrzenia na problem konkurencyjności przedsiębiorstw. To odmienne spojrzenie polega na skierowaniu konkurencyjności na miękkie aspekty organizacji, czyli jest to *konkurencyjność miękka*. W książce przyjęto dwie tezy. Teza pierwsza brzmi: *konkurencyjność jest składową rozwoju przedsiębiorstw*. Teza druga brzmi: *konkurencyjność miękka jest zestawem czynników kształtujących behawioralną przewagę konkurencyjną przedsiębiorstw*.

Książka powstała jako refleksja naukowa z przeprowadzonych badań autora poczynsży od 2008 r. oraz studium literatury przedmiotu. Opracowanie wzbogaca dorobek *szkoły behawioralnej*, rozwijanej na gruncie nauk o zarządzaniu¹¹ oraz *szkoły ewolucyjnej*, *szkoły pozycyjnej* i *szkoły zasobów*¹² rozwijanych w zarządzaniu strategicznym¹³. Publikacja podzielona została na dwie części, w której

⁹ *Jakość pracowników i Jakość relacji to Jakość konkurencyjności* – w tym zdaniu zawarta jest koncepcja 3J, tj. Jakość pracowników (1J), Jakość relacji (2J) oraz Jakość konkurencyjności (3J).

¹⁰ *Scio me nihil scire* – powiedział to Sokrates. Źródło: *Słownik łacińsko-polski, polsko-łaciński*, Bydgoszcz: Buchmann 2005, s. 352.

¹¹ Obok *szkoły behawioralnej* w ramach nauk o zarządzaniu istnieją jeszcze: *szkoła klasyczna*, *szkoła ilościowa*. Jest to tzw. główny podział *szkół zarządzania*.

¹² *Szkoła ewolucyjna*, *szkoła pozycyjna* i *szkoła zasobów* to jedne ze szkół, które stanowią tzw. szkoły szczegółowe, które istnieją w zarządzaniu strategicznym. Zob. K. Oblój, *Strategia organizacji*, Warszawa: PWE 2007.

¹³ Autor książki w swoim dorobku naukowym wywodzi się ze *szkoły behawioralnej*, *szkoły ewolucyjnej*, *szkoły pozycyjnej* oraz *szkoły zasobów*. Zaprezentowane poszczególne szkoły zostały przedsta-

znajdują się poszczególne rozdziały. Część pierwsza pt. *Syntetyczne ujęcie konkurencyjności przedsiębiorstwa* prezentuje problem konkurencji i konkurencyjności przedsiębiorstw. Część druga pt. *Czynniki konkurencyjności miękkiej przedsiębiorstw* dotyczy problemu składowych konkurencyjności miękkiej tj. zasobów ludzkich, menedżerów, motywacji, kultury organizacyjnej, wiedzy, kapitału intelektualnego oraz zaufania. W części tej przedstawiono *autorską koncepcję czterech podstawowych układów konkurencyjności przedsiębiorstw* oraz także *autorski model konkurencyjności miękkiej przedsiębiorstw*. Książka adresowana jest do wszystkich zainteresowanych problemem konkurencyjności z ukierunkowaniem na konkurencyjność miękką. Opracowanie to będzie przyczyniać się do podnoszenia wartości merytorycznej zajęć studentów na kierunku zarządzanie, ekonomia. Książka może być przydatna także na studiach podyplomowych poświęconych zagadnieniom budowania i kształtowanie konkurencyjności miękkiej przedsiębiorstw. Menedżerowie wszystkich szczebli zarządzania w przedsiębiorstwach mogą skorzystać z wiedzy płynącej z tej książki dla zwiększenia skuteczności zarządzania konkurencyjnością swojego podmiotu gospodarczego. Studenci studiów doktoranckich z nauk ekonomicznych także mogą z niniejszej książki przygotowywać się do egzaminów z przedmiotów ściśle związanych z konkurencyjnością przedsiębiorstw.

Skuteczność i efektywność konkurencyjności miękkiej generuje rozwój oraz stoi na straży bezpieczeństwa¹⁴ przedsiębiorstwa na rynku.

Składam serdecznie podziękowania recenzentom książki Profesorowi Zbigniewowi Olesińskiemu i Profesorowi Jackowi Brdulakowi za konstruktywne recenzje, dzięki którym książka ujrzała światło dzienne.

Życzę miłej lektury
Autor

wione w sposób zintegrowany w książce w postaci *konkurencyjności miękkiej przedsiębiorstw* oraz *behawioralnej przewagi konkurencyjnej*. Praktyka wskazuje, żeby skutecznie i efektywnie zarządzać, należy umieć łączyć ze sobą dorobek wszystkich lub kilku wybranych szkół nauk o zarządzaniu.

¹⁴ Zob. M. Leszczyński, *Bezpieczeństwo społeczne Polaków wobec wyzwań XXI wieku*, Warszawa: Difin 2011.

Część I

Syntetyczne ujęcie konkurencyjności przedsiębiorstwa

Rozdział 1

Konkurencja procesem rozwoju przedsiębiorstw

1.1. Istota i pojęcie konkurencji w literaturze nauk ekonomicznych

Konkurencja¹⁵ towarzyszy wszelkiej działalności gospodarczej i jest nieodłącznym mechanizmem regulującym rynek dóbr i usług. Konkurencja jest procesem towarzyszącym człowiekowi w każdej sferze jego działalności opartej na mechanizmie rynkowym. Konkurencja występuje jako nieodłączny element w procesie regulującym alokację zasobów¹⁶. Warunkiem zaistnienia procesów¹⁷ konkurencyjnych jest ograniczoność zasobów w stosunku do potrzeb, a w konkurencji rynkowej głównym problemem staje się ograniczona wielkość popytu na dobra. Idea konkurencji sprowadza się do rywalizacji wielu jednostek lub grup w osiągnięciu tego samego celu, w tym znaczeniu stanowi główną siłę napędową sukcesu lub porażki gospodarek narodowych, branż i przedsiębiorstw.

¹⁵ Zob. M. Bratnicki, *Przedsiębiorczość, konkurencyjność i długowieczność organizacji*, [w:] *Przedsiębiorstwo na przełomie wieków*, B. Godziszewski, M. Haffer i M.J. Stankiewicz (red.), Toruń: Uniwersytet Mikołaja Kopernika 2001, s. 39–249; A. Matczewski, N. Dudzińska-Korczak, *Zarządzanie strategiczne*, Łódź: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna 2004; *Współczesne problemy w zarządzaniu organizacjami*, W. Adamus (red.), Kraków: Krakowska Szkoła Wyższa i M.A. Frycza Modrzewskiego 2008; J. Karpacz, *Determinanty odnowy strategicznej potencjału małych i średnich przedsiębiorstw. Aspekty teoretyczne i wyniki badań empirycznych*, Warszawa: Szkoła Główna Handlowa 2011.

¹⁶ T. Kochański, S.T. Kurek, *Konkurencyjność przedsiębiorstw*, Warszawa: Akademia Obrony Narodowej 2003, s. 9.

¹⁷ Zob. Sz. Cyfert, *Strategiczne doskonalenie architektury procesów w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Poznań: Akademia Ekonomiczna w Poznaniu 2006.

Konkurencja jest procesem¹⁸ regulującym alokację zasobów w gospodarce. Badania na temat konkurencji tworzą warunki do poznania właściwości poszczególnych podmiotów gospodarczych, jak i całego systemu gospodarczego¹⁹.

A. Smith w swoim traktacie *Bogactwo narodów* (1776 r.) poświęconym analizie zmian cen artykułów wytwarzanych przez wielu przedsiębiorców formułuje pojęcie ceny naturalnej – ceny zapewniającej producentowi pokrycie kosztów i minimalny zysk. Tak rozumiana cena ustala się na rynku w długim okresie dzięki „wolnej rywalizacji” jednostek, których głównym motorem działania jest dążenie do maksymalizacji własnych korzyści. A. Smith konkurencję postrzegał jako proces wymagający zasadniczo dużej liczby sprzedawców i grup właścicieli zasobów, dobrze poinformowanych o zyskach, płacach i rentach w gospodarce, oparty na swobodzie przemieszczania się zasobów między gałęziami gospodarki. Przy spełnieniu takich warunków egoistyczny interes właścicieli zasobów powinien doprowadzić do ukształtowania się długookresowych cen naturalnych, które zrównają stopę zysków, płac i rent pomiędzy poszczególnymi sektorami gospodarki²⁰.

Indywidualne dążenie ludzi do maksymalizacji własnych korzyści A. Smith traktuje jako główną sprężynę systemu ekonomicznego. Wolny rynek i procesy konkurencji prowadzą do efektywnej alokacji zasobów w gospodarce. Ponadto, system ekonomiczny tworzony przez poszczególnych ludzi (podmioty prawne) jest optymalny z punktu widzenia pomnażania ogólnego dobrobytu, to nie powinien występować dodatkowy podmiot, który ingerowałby w działalność podmiotów prywatnych, jakim mogłoby być państwo. Ujęcie A. Smitha przedstawia model konkurencji wolnorynkowej, w którym nie ma żadnych instrumentów regulujących rynek ani podmiotów ingerujących w działalność przedsiębiorców. Innym przykładem konkurencji na rynku jest model marksistowski.

W poglądach K. Marksa pojęcie *konkurencji* odgrywało ważną rolę w ujęciu historycznym i ekonomicznym. Pojawienie się konkurencyjnego rynku K. Marks traktuje jako przyczynę erozji siły królewskich monopolii oraz feudalnych praktyk. W przeciwieństwie do klasyków ekonomii, łączących konkurencję wyłącznie z procesami wymiany rynkowej, konkurencja w teorii

¹⁸ Zob. Z. Olesiński, *Zarządzanie relacjami międzyorganizacyjnymi*, Warszawa: C.H. Beck 2010; Z. Olesiński, *Implementacja teorii relacji międzyorganizacyjnych w Polsce*, [w:] *Współpraca międzyorganizacyjna w działalności przedsiębiorstw. Klasy – Alianse – Sieci*, R. Borowiecki, T. Rojek (red.), Kraków: Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie 2012.

¹⁹ P. Kotler, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Warszawa: Gebethner i Ska 1994, s. 18.

²⁰ A. Smith, *Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN 1954, s. 42.

Marksa odnosi się zarówno do strefy wymiany, jak i do sfer produkcji, dystrybucji i akumulacji kapitału. W omawianej teorii konkurencja ma charakter nie tylko siły równoważącej rynek, ale i powodującej niewłaściwą alokację kapitału oraz wytrącanie ze stanu równowagi. Cechą szczególną podejścia przedstawionego w dziele pt. *Kapitał* jest ukazanie społeczeństwa podzielonego na antagonistyczne klasy nieustannie walczące ze sobą o kapitał. Konkurencja jest postrzegana jako aktywna siła, która umożliwia pokonanie feudalnych i merkantylnych zasad produkcji i spowodowała, iż kapitał, a nie praca, stał się dominującym czynnikiem w procesie produkcji²¹.

Termin *konkurencja*²² jest wielorako definiowany. Wiąże się z tym niewątpliwie różnorodność poglądów na ten temat. Wśród pierwszych publikacji znajduje się praca K. Antonie'a pt. *Kurs ekonomii społecznej*, która poświęcona jest konkurencji, jej negatywnym oraz pozytywnym skutkom ekonomicznym. Według K. Antonie'a *konkurencja* polega na wykluczeniu interwencji państwa ze strefy produkcji, podziału, wymiany i konsumpcji. Takie podejście do zagadnienia jest rozszerzeniem teoretycznego modelu konkurencji doskonałej, w której zakłada się istnienie doskonale elastycznego popytu, czyli możliwości natychmiastowego reagowania konsumentów na zmiany cen produkcji i usług oferowanych przez producentów na rynku. W modelu konkurencji doskonałej żaden producent nie ma wpływu na cenę swoich dóbr, tym samym nie ma również możliwości kontrolowania jej poziomu.

Zdaniem K. Antonie'a pozytywnymi efektami ekonomicznymi konkurencji są²³:

- wzrost liczby wynalazków,
- pojawienie się nowych wytworów pracy ludzkiej,
- postęp w handlu zagranicznym,
- możliwość wywierania większego wpływu na rynek,
- obniżka cen,
- wzrost ilości towarów i usług na rynku,
- zwiększenie poziomu konsumpcji.

²¹ H. Landweth, D.C. Colander, *Historia myśli ekonomicznej*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN 1998, s. 119.

²² Zob. J. W. Przybytniowski, *Konkurencyjność rynku usług pośrednictwa ubezpieczeniowego w Polsce*, Warszawa: Wydawnictwo Menedżerskie PTM 2013; M. Zastempowski, *Innowacyjność i jej wpływ na konkurencyjność tajemniczych mistrzów polskiej gospodarki*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej”, Tarnów, nr 1, czerwiec 2014, t. 24, s. 233–240; M. Zastempowski, *Potencjał innowacyjny małych i średnich przedsiębiorstw na tle liderów polskiej gospodarki w świetle badań empirycznych*, „Współczesne Zarządzanie” 2013, nr 2, s. 68–75.

²³ K. Antoine, *Kurs ekonomii społecznej*, Warszawa: Księgarnia Gebethnera i Wolffa 1909, s. 28.

M.S. Morgan dokonał analizy poglądów na temat konkurencji prezentowanych przez ekonomistów amerykańskich i zauważył, iż konkurencję można ujmować jako:

- instytucję ekonomiczną,
- prawo natury,
- przyczynę praw natury,
- prawo ekonomiczne²⁴.

Autorzy amerykańscy przedstawili wspólną definicję konkurencji: *konkurencja* to proces, za pomocą którego uczestnicy rynku, dążąc do realizacji swych interesów, próbują przedstawić korzystniejsze od innych oferty pod względem ceny, jakości lub innych charakterystyk, wpływający na decyzję zawarcia transakcji²⁵.

J. Kornai stwierdził, iż możliwe są dwa rodzaje konkurencji autentycznej. Przy jednym sprzedawcy zabiegają o nabywców, przy drugim – nabywcy o sprzedawców. Oba są autentycznymi formami konkurencji, ponieważ jedni osiągają cel, a inni nie²⁶.

Według J. Kornai opisywane zjawisko dotyczy zarówno sprzedawców, jak i nabywców. W pierwszym przypadku sprzedawcy rywalizują między sobą w celu zdobycia nabywców swoich produktów, natomiast w drugim – nabywcy współzawodniczą między sobą o sprzedawcę. Nabywcy produktów mają ograniczone możliwości konkurowania między sobą, nie istnieją w tym zakresie żadne możliwości rywalizacji, a właściwa konkurencja ma miejsce między oferującymi dobra konsumpcyjne, czyli sprzedającymi. Jeżeli przyjmie się za obowiązujące kryterium uczciwości, to konkurencja będzie polegała na takim współzawodnictwie, w którym lepsi wygrają z gorszymi lub inaczej: jedni osiągną cel, a inni nie.

F.A. von Hayek określił rynek terminem *catallaxy*, co oznacza sieć różnych przedsiębiorstw i gospodarstw domowych, współistniejących nie w dążeniu do osiągnięcia określonego wspólnego celu, lecz na zasadzie wzajemności. Należy podkreślić, że postrzega on rynek jako rodzaj gry prowadzonej przez uczestniczących w niej graczy, w której biorą udział wszyscy z różnym powodzeniem, proporcjonalnie do swych umiejętności. Dostrzeganie zmian na rynku, gustów konsumentów, cen, czynników produkcji jest podstawowym elementem gry rynkowej. Ceny rynkowe są głównym źródłem informacji, ponieważ uczestnikom gry rynkowej dostarczają wskazówek co do dalszego postępowania. Podstawo-

²⁴ T. Kochański, S.T. Kurek, *Konkurencyjność przedsiębiorstw*, Warszawa: Akademia Obrony Narodowej 2003, s. 12.

²⁵ K. Antoine, *op. cit.*, s. 42.

²⁶ T. Kochański, S.T. Kurek, *op. cit.*, s. 12.

wym wyróżnikiem przedsiębiorstw, uczestników gry rynkowej, jest stan posiadania wiedzy na temat rynku, jego struktur oraz tendencji na nim występujących. Konkurencja polega na tym, że pewne dobra i ich producenci zdobywają u konsumentów uznanie większe niż inne. Jeżeli producent nie potrafi zdobyć nabywców, to wypada z gry rynkowej²⁷.

Według F.A. von Hayeka *konkurencja* to procedura odkrywcza, występująca na rynku w warunkach pełnej swobody działania. Z tak przyjętej definicji wynika, że rynek umożliwia jednostkom, mającym różne cele oraz wartości, harmonijne współistnienie i osiąganie przez nie celów indywidualnych. Należy nadmienić, że rynek nie wymusza zgodności co do celów, jakie mają osiągnąć²⁸.

Szczegółowe analizy konkurencji stanowią podstawę strategicznego planowania i działania firm, dla których kanwę tworzą liczne koncepcje o charakterze interdyscyplinarnym. Ich wspólną myślą jest opracowanie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej. Teoria ta nosi nazwę menedżerskiej teorii konkurencji²⁹.

1.2. Istota i definicje konkurencji

Termin *konkurencja* pochodzi od łacińskiego *concurrere*, które oznacza *biec razem* oraz *competiton* wywodzące się od łacińskiego *cum petere*, które oznacza *wspólne poszukiwanie*³⁰. Nazwy te oznaczały coś, co jest wspólnie wykonywane (poszukiwania, bieg). Jednak merytoryczny sens tego pojęcia jest inny i sprowadza się do współzawodnictwa między rywalami. W tym znaczeniu zjawisko konkurencji jest bardzo stare. Występuje ono w wielu dziedzinach życia społecznego, gospodarczego, politycznego, kulturalnego, artystycznego czy też sportowego. Badania nad istotą oraz nad prawami rządzącymi rynkiem, na którym konkurencja występuje jako jego nieodłączny mechanizm regulujący, były prowadzone dopiero od momentu pojawienia się kapitalistycznego sposobu gospodarowania.

Z publikacji wydanych w latach dziewięćdziesiątych XX wieku można przytoczyć kilka definicji konkurencji:

²⁷ Zob. M.A. Leśniewski, *Konkurencyjność przedsiębiorstw. Wybrane problemy*, Toruń: Dom Organizatora TNOiK 2011; P. Dziekański, *Informacja jako dobro ekonomiczne będące źródłem przewagi konkurencyjnej*, [w:] *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy*, M.G. Woźniak (red.), Rzeszów: Uniwersytet Rzeszowski 2012, s. 387–403.

²⁸ T. Kochański, S.T., Kurek, *op. cit.*, s. 13.

²⁹ Zob. M.A. Leśniewski, *Konkurencyjność przedsiębiorstw...*, *op. cit.*

³⁰ B. Majewska-Jurczyk, Z. Jurczyk, *Polityka Konkurencji w Polsce. Wybrane zagadnienia-gospodarka narodowa*, Warszawa: Difin 1993, s. 24.

- Konkurencja to taka sytuacja na rynku, w której firmy lub sprzedawcy niezależnie od siebie dążą do patronatu nad kupującymi (zdobycia poparcia nabywców), co jest dla nich warunkiem do osiągnięcia danego celu ekonomicznego, którym może być wzrost zysku, sprzedaży lub udziału na rynku³¹.
- Konkurencja to wolna, całkowita i prawdziwa konfrontacja wszystkich podmiotów gospodarczych w sferze zarówno popytu, jak i podaży dóbr i usług, środków produkcji i środków kapitałowych. Oczywiście konkurencja powinna być rozpatrywana wyłącznie w kontekście jej uwarunkowań i cech, dlatego można mówić jedynie o stopniu, zakresie czy obszarze konkurencji w danej sytuacji lub w danej gospodarce. Obszar ten, wynikający z danych empirycznych, pokazuje naturalne współzawodnictwo między podmiotami, dążącymi do osiągania zysków bądź sukcesów³².
- Konkurencja w znaczeniu potocznym to walka przedsiębiorców o rynek. Wybór najkorzystniejszych warunków wymiennych, zapewniających jak najwyższe dochody³³.
- Konkurencja to współzawodnictwo, rywalizacja o zwiększenie udziału w rynku i zysków³⁴.
- Konkurencja to sytuacja na rynku, wzajemne oddziaływanie na siebie sprzedających lub kupujących. W przypadku konkurencji sprzedających każdy z nich stara się pozyskać klienta, składając mu najkorzystniejszą dla niego ofertę. Kupujący również mogą konkurować między sobą, starając się zdobyć pożądaną produkt przez przedstawienie sprzedającemu najkorzystniejszej oferty³⁵.

W przywołanych definicjach autorzy wyczerpująco przedstawili *konkurencję* jako jeden z najważniejszych procesów współczesnej gospodarki rynkowej, podkreślili współzawodnictwo między uczestnikami gry rynkowej, dążącymi do osiągnięcia wybranego celu.

Wśród instrumentów gry rynkowej, obok ceny i jakości wyrobu, wymienia się również takie jak liczba oferowanych dóbr, działalność reklamowa oraz kombinację z czynnikami istotnymi dla klientów – upustami cenowymi lub sprzedażą ratą. Należy podkreślić duże znaczenie dogodnych warunków dostaw jako jednej z ważnych metod konkurencji między przedsiębiorstwami.

³¹ *Ibid.*, s. 26.

³² Y. Bernard, J.C. Colli, *Słownik ekonomiczny i finansowy*, Katowice: Wydawnictwo Książnica 1994, s. 43.

³³ M. Syrek, *Ekonomia*, Katowice: Wydawnictwo Wolumen 1994, s. 43.

³⁴ J. Brémond, M.-M. Salort, *Odkrywanie ekonomii*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN 1994, s. 92.

³⁵ A. Błaszczczyński, J. Stygares, *Słownik pojęć ekonomicznych*, Kraków: Towarzystwo Handlowe „Atlant” 1995, s. 108.

Konkurencja to proces, którego uczestnicy rywalizują między sobą w dążeniu do analogicznych celów³⁶, co oznacza, że działania podejmowane przez jednych dla osiągnięcia określonych celów utrudniają osiągnięcie takich samych celów przez innych.

Konkurencja może być rozpatrywana według różnych kryteriów:

- arena konkurencji,
- podmioty konkurencji,
- przedmiot konkurencji,
- zakres (zasięg) konkurencji,
- charakter konkurencji,
- intensywność konkurencji³⁷.

Areną konkurencji nazywana jest przestrzeń, w której zachodzi zjawisko konkurencji między określonymi podmiotami. Według tego kryterium możemy podzielić konkurencję na rynkową i pozarynkową. Pierwsza z nich ma miejsce między uczestnikami rynku po stronie popytu i po stronie podaży. Oznacza to, że konkurują między sobą podmioty zgłaszające popyt i między sobą podmioty podaży. Mówiąc prościej – kupujący konkurują między sobą i między sobą konkurują sprzedający. Konkurencja rynkowa nie zachodzi między kupującymi a sprzedającymi. Jej głównym wyróżnikiem jest fakt, iż konkurują między sobą uczestnicy rynku, co nie ogranicza zakresu sposobów konkurowania, jakie oni stosują, do obszaru rynku³⁸.

Arenę można rozpatrywać na trzech poziomach:

- konkretnych rynków, obejmujące granice wyznaczone potrzebami i popytem na dobra,
- sektorów rynku, obejmujące podmioty wytwarzające dobra i usługi,
- grup strategicznych, będące podmiotami stosujące zbliżone instrumenty konkurowania³⁹.

³⁶ Zob. K. Obłój, *Strategia organizacji*, Warszawa: PWE 2007; A. Skowronek-Mielczarek, Z. Leszczyński, *Analiza działalności i rozwoju przedsiębiorstwa*, Warszawa: PWE 2008; A. Skowronek-Mielczarek, *Zasoby w rozwoju przedsiębiorstwa*, w: „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów”, Zeszyt Naukowy nr 121, Warszawa: Szkoła Główna Handlowa w Warszawie 2012, s. 127–143.

³⁷ T. Kochański, S.T. Kurek, *op. cit.*, s. 15.

³⁸ Zob. K. Obłój, *Strategia przetrwania organizacji*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN 1987; K. Obłój, *Pasja i dyscyplina strategii. Jak z marzeń i decyzji zbudować sukces firmy*, Warszawa: Poltext 2010; M.J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Toruń: Dom Organizatora TNOiK 2005.

³⁹ M.E. Porter, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, Warszawa: PWE 1994, s. 23.

Kryterium podmiotu określa, z kim konkurują między sobą rywale. Z tego punktu widzenia wyróżnić można konkurencję między:

- *Blokami państw* – konkurencja rozgrywa się na różnych międzynarodowych arenach.
- *Gospodarkami narodowymi* – między poszczególnymi gospodarkami narodowymi rozpatrywana na odmiennych płaszczyznach rynku zbytu lub zaopatrzenia czy na dogodnej lokalizacji na ich terytorium atrakcyjnych inwestycji zagranicznych.
- *Firmami* – przedsiębiorstwami jako jednostkami stanowiącymi ogniwo gospodarowania. Od zachowań przedsiębiorstw w dużej mierze zależy stan, kierunki i tempo rozwoju gospodarki narodowej oraz poziom życia ludzi. One implementują w ostatecznym rozrachunku większość efektów twórczej myśli, a często są jej inspiratorami. Konkurencja między przedsiębiorstwami była i jest motorem rozwoju gospodarki rynkowej.

M.E. Porter dodaje, iż konkurencja, będąca źródłem sukcesów i porażek firm, determinuje ich działania w kierunku takich dokonań, jak innowacje, spójność kultury czy doskonałość operacyjna realizacji zadań:

- *jednostkami organizacyjnymi wewnątrz firm*, nie ma charakteru rynkowego (to znaczy nie toczy się na arenie rynkowej), nie pozostaje jednak bez wpływu na wzrost lub spadek możliwości konkurowania między firmami;
- *poszczególnymi osobami w firmie*, nie pozostaje bez wpływu na wzrost lub spadek możliwości konkurowania⁴⁰.

Przedmiot konkurencji określa to, co toczy się konkurencji. W zasadzie konkurencja pojawia się „na wejściach” i „na wyjściach” konkurujących podmiotów. Konkurencja „na wejściach” toczy się na wielu rynkach (finansowym, surowcowym, produktów i usług, informacji, pracy itp.), a jej przedmiotem są szeroko rozumiane zasoby (informacje oraz środki i kanały ich transmisji, wiedza, środki produkcji, środki transportu, kapitał, surowce, materiały, półfabrykaty, produkty gotowe, itp.)⁴¹. Zasoby, aby mogły stanowić przedmiot konkurencji, muszą mieć charakter dóbr rzadkich. Przedmiotem konkurencji „na wyjściach” jest oferta, przy czym konkurencja nie toczy się o ofertę, ale o jej rynkową akceptację przez

⁴⁰ M.E. Porter, *Porter o konkurencyjności*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Wydawnictwo Naukowe PWN 2001, s. 36.

⁴¹ Zob. M.A. Leśniewski, *Konkurencyjność przedsiębiorstw...*, op. cit.; A. Pawlik, *Potencjał innowacyjny w rozwoju regionalnym*, Kielce: Uniwersytet Jana Kochanowskiego 2012, A. Pawlik, *Dystans innowacyjny województw w roku 2016*, Kielce: Uniwersytet Jana Kochanowskiego 2014.

odbiorców. Oferty różnych podmiotów, aby wywołały między nimi konkurencję, muszą spełniać dwa warunki:

- oferty muszą być względem siebie substytucyjne,
- rynek danego dobra musi być rynkiem nabywcy.

Zakres konkurencji odnosi się głównie do sytuacji, w których podmiotami konkurencji są przedsiębiorstwa i służy do wyznaczenia granic obszaru obecnej lub planowanej ich aktywności.

Wyróżniamy:

- *zakres gałęziowy*, określa, czy podmiot działa w określonej jednej gałęzi lub kilku pokrewnych,
- *zakres asortymentowy*, wskazuje, czy podmiot wytwarza i konkuruje określonym jednym lub wieloma asortymentami,
- *zakres segmentu rynku*, opisuje typ odbiorców, dla których podmiot wytwarza produkty,
- *zakres pionowy*, wskazuje, ile ogniw łańcucha kooperacji pionowej obejmuje podmiot,
- *zakres geograficzny*, wskazuje granice terytorialne rynków, na których działa i konkuruje firma,
- *zakres kompetencji*, określa dziedziny szczególnych umiejętności firmy, które wykorzystuje ona w tworzeniu swej oferty rynkowej⁴².

Ze względu na *charakter konkurencji* wyróżnia się głównie konkurencję doskonałą i niedoskonałą. Konkurencja doskonała jest konstrukcją modelową służącą do teoretycznych rozważań ekonomicznych dotyczących struktury i charakteru rynku (rynek doskonały). W praktyce występują jedynie różne odmiany konkurencji niedoskonałej (np. monopolistycznej lub oligopolistycznej).

Koncepcja intensywności opisuje skłonność oraz zdolność podmiotów rynku do uczestnictwa w płynnych procesach dostosowawczych w zmieniających się warunkach rynku. Może być wyrażona za pomocą dwóch wzajemnie powiązanych zjawisk:

- stopnia zależności każdego sprzedawcy od postępowania konkurentów oraz stosowanych przez nich instrumentów działania na rynku,
- stopnia zdolności oraz możliwości wywierania przez każdego sprzedawcę wpływu na postępowanie konkurentów⁴³.

⁴² W. Wrzosek, *Konkurencja i marketing. Marketingowe zarządzanie handlem*, Poznań: Akademia Ekonomiczna w Poznaniu 1992, s. 97.

⁴³ T. Kochański, S.T. Kurek, *op. cit.*, s. 19.

Intensywność konkurencji⁴⁴ można umownie mierzyć udziałem kosztów tych działań w kosztach całkowitych podmiotu konkurującego (przedsiębiorstwa). Gdy udział ten będzie bliski zeru, intensywność będzie minimalna. Wzrost udziału będzie świadczył o wzroście intensywności.

1.3. Rodzaje i kryteria klasyfikacji konkurencji

W teorii nauk ekonomicznych wyróżnia się wiele rodzajów konkurencji, które występują w rzeczywistości gospodarczej. Wyróżniamy różne kryteria podziału klasyfikacji konkurencji, takie jak: *cechy uczciwości, sposoby wpływu na cenę gałęzi produkcji, intensywności warunku wejścia*.

*Konkurencja*⁴⁵ na rynku dóbr materialnych lub usług może dotyczyć między innymi: ceny, jakości produktu, terminowości, dostępności, bezpieczeństwa, objętości, barwy, wyglądu, mocy, trwałości, zapachu itp.⁴⁶.

Przyjmując kryterium ceny możemy konkurencję podzielić na dwie zasadnicze kategorie, tj. *konkurencję cenową* i *konkurencję pozacenową*. Ekonomiści *konkurencję cenową* postrzegają jako siłę koordynującą, doprowadzając do zgodności między wielkością produkcji a ilością dóbr, którą konsumenci są skłonni kupić i są w stanie to uczynić. Cena oferowanego produktu lub świadczonej usługi wpływa na kształtowanie się popytu i podaży. Rynki dóbr materialnych jak i rynki usług, na których producenci konkurują tylko za pomocą ceny, stanowią rzadkość. Na decyzję zakupu wyrobu lub usługi przez klienta mają również wpływ takie elementy, jak: warunki gwarancji, zapewnienie usług serwisowych czy odpowiednie warunki finansowania zakupu. W *konkurencji pozacenowej* zmianie ulegają parametry cech jakościowych poszczególnych produktów i usług. Konkurencję pozacenową starają się rozwijać liczne przedsiębiorstwa, które są w stanie sprostać konkurencji cenowej, która często prowadzi do ponoszenia wysokiego ryzyka, wynikającego z niezapanowania nad rezultatem drastycznej redukcji zysków wszystkich uczestników gry rynkowej. Konkurencja pozacenowa wdrażana jest przez reklamę, jakość oraz atrakcyjność dokonywania zakupów. W. Wrzosek proponuje, by nie identyfikować wszystkich możliwych instrumentów konkurencji,

⁴⁴ Zob. A.P. Wiatrak, *Zewnętrzne uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstw sektora agrobiznesu*, [w:] *Wybrane aspekty konkurencyjności polskich producentów żywności*, I. Szczepanik (red.), Warszawa: Instytut Ekonomiki Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej – Państwowy Instytut Badawczy 2008.

⁴⁵ Zob. B. Nogalski, *Przewaga konkurencyjna gospodarki jutra*, [w:] *Innowacje w rozwijaniu konkurencyjności firm. Znaczenie, wsparcie, przykłady zastosowań*, J. Perenc (red.), Warszawa: C.H. Beck 2011.

⁴⁶ P. Kotler, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Warszawa: Wydawnictwo Gebethner i Ska 1994, s. 207.

a wyróżnić ich trzy syntetyczne grupy, którym odpowiadają trzy podstawowe rodzaje konkurencji: *cenowa*, *jakościowa* oraz *informatyczna*.

Konkurencja jakościowa opiera się na dokonywaniu przez przedsiębiorstwa zmian jakościowych, które mogą dotyczyć produktów, usług czy warunków ich oferowania. *Konkurencja informacyjna* jest związana z procesami kreowania informacji, które są skierowane przez przedsiębiorstwa na zwiększenie nabywcom stopnia przejrzystości rynku i kształtowanie ich preferencji. Obie formy konkurencji – cenowa i pozacenowa, przenikają się wzajemnie, a poszczególne instrumenty konkurencji działają ze zmienną siłą w zależności od rynku, na którym są wykorzystane. Mechanizm konkurencji cenowej powoduje, że przedsiębiorstwo dąży do zwiększenia wolumenu swojej oferty produkcyjnej, dzięki czemu wzrasta jego konkurencyjność z punktu widzenia ilości. Ponadto poprawia parametry jakościowe produktów oferowanych na rynku, czym kształtuje swoją konkurencyjność z punktu widzenia jakości⁴⁷.

Przyjmując inne kryterium, stosowania zasady uczciwości w prowadzonej działalności gospodarczej, można wyróżnić *konkurencję uczciwą* oraz *nieuczciwą*. Rozróżnienie konkurencji uczciwej i nieuczciwej związane jest z istnieniem dwóch, odmiennych poglądów na etykę w biznesie i w tym kontekście przestrzeganiem określonych reguł działania przedsiębiorstw. *Konkurencja uczciwa* opiera się na przeświadczeniu, że jak w każdym rodzaju aktywności człowieka, tak i w prowadzeniu działalności gospodarczej muszą być przestrzegane normy etyczne. Wiąże się z tym postępowanie według zasad uczciwej konkurencji. *Konkurencja nieuczciwa* odrzuca etykę, uznając, że w prowadzeniu działalności gospodarczej nie ma na nią miejsca, a podstawowym celem prowadzonej działalności jest dążenie do osiągnięcia maksymalizacji zysku. Z tym z kolei wiąże się ściśle postępowanie rujnujące konkurentów rynkowych⁴⁸. Konkurencja⁴⁹ uczciwa opiera się na wykorzystaniu wzrostu produktywności majątku oraz wdrażaniu postępu technicznego i organizacyjnego, co przynosi w efekcie możliwość obniżania cen w związku z rzeczywistym spadkiem kosztów jednostkowych. Konkurencja uczciwa jest popierana przez państwa oraz organizacje ponadnarodowe. Przedsiębiorcy są zobligowani do stosowania norm prawnych, zakazujących porozumień, które stawiają konkurentów w niekorzystnej sytuacji rynkowej,

⁴⁷ M.E. Porter, *op. cit.*, s. 46.

⁴⁸ Zob. M.A. Leśniewski, *Konkurencyjność przedsiębiorstw...*, *op. cit.*

⁴⁹ Zob. M.A. Leśniewski, *Konkurencyjność zasobowa przedsiębiorstw*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2014, nr 4; M.A. Leśniewski, *Concurrence de localisation d'entreprises envisagée d'après les enquêtes à l'exemple de la région de saint-croix*, „Polish Journal of Management Studies” 2013, vol. 7; M.A. Leśniewski, *Ekorozwojowe źródła konkurencyjności gmin w Polsce*, Warszawa: CeDeWu 2013.