

ROBERT NOWACKI
IBRKK — Warszawa

Konkurencyjność przedsiębiorstw usługowych w Polsce

Streszczenie

Współczesne rynki charakteryzuje powszechnie obserwowana intensyfikacja procesów konkurencji. Zjawisko to nie omija również sektora usługowego. Wzrost znaczenia usług w gospodarce i zmiany zachodzące w sferze konsumpcji czynią ten sektor coraz bardziej atrakcyjnym. W konsekwencji rozwoju sektora usługowego rośnie na nim presja konkurencyjna, co wymusza na przedsiębiorstwach podejmowanie działań zmierzających do kształtowania przewagi konkurencyjnej. Kluczem do tego jest właściwe wykorzystanie zasobów i instrumentów decydujących o konkurencyjności przedsiębiorstw. W artykule przedstawiono problematykę istoty konkurencyjności, jej wyznaczników i instrumentów na rynku usług. Na podstawie wyników badań empirycznych prowadzonych wśród kadry menedżerskiej działających w Polsce przedsiębiorstwach usługowych dokonano oceny znaczenia i stopnia stosowania instrumentów konkurowania oraz zdiagnozowano własną ocenę konkurencyjności tych podmiotów, z uwzględnieniem jej zmian w czasie spowolnienia gospodarczego lat 2008–2010.

Słowa kluczowe: konkurencja, konkurencyjność przedsiębiorstwa, instrumenty konkurowania, przedsiębiorstwo usługowe, konkurencyjność przedsiębiorstw usługowych, spowolnienie gospodarcze

Wprowadzenie

Cechą charakterystyczną współczesnego rozwoju społeczno-gospodarczego jest wzrost znaczenia sektora usług. Serwicyzacja gospodarek staje się wyznacznikiem tempa tego rozwoju, a jednocześnie obrazuje zmiany zachodzące w strukturze konsumpcji. W 2009 r. w 27 krajach członkowskich Unii Europejskiej działalność usługowa odpowiadała za tworzenie 74,1% wartości dodanej brutto (w Polsce w tym samym czasie wskaźnik ten kształtował się na poziomie 64,6%), tworząc jednocześnie 70,5% miejsc pracy (w polskiej gospodarce — 54,6%) [Kuczevska, 2011, s. 12].

W Polsce w 2010 r. przedsiębiorstwa prowadzące działalność usługową stanowiły 76% podmiotów zarejestrowanych w systemie REGON. Udział ten utrzymuje się na zbliżonym poziomie od początku XXI w. (w 2002 r. wynosił 75,9%), choć w stosunku do 2009 r. odnotowano minimalny spadek tego wskaźnika (o 0,1 pkt proc.)¹. Biorąc pod uwagę liczbę zarejestrowanych podmiotów usługowych, należy odnotować systematyczny jej wzrost. W okresie 2002–2010 liczba przedsiębiorstw usługowych zwiększyła się — podobnie jak w całej gospodarce — o 12,7% (z 2 633 989 do 2 970 334).

Przedstawione dane wskazujące na znaczenie sektora usługowego w gospodarce uzasadniają konieczność traktowania go jako istotny obszar badawczy. Szczególnie interesujące wydają się być uwarunkowania dotyczące nie tyle jego stanu, ile potencjału konkurencyjnego decydującego o podejmowaniu działalności gospodarczej w sferze usług i stopnia jego

¹ Obliczenia własne na podstawie: [Zmiany strukturalne..., 2011; Słomińska, 2008, s. 31].

wykorzystania w obliczu intensyfikacji zjawisk konkurencyjnych i zagrożeń wpływających ze spowolnienia gospodarczego.

Konkurencyjność i jej znaczenie w rywalizacji rynkowej

Pojęcia konkurencji i konkurencyjności należą w dzisiejszym świecie do powszechnie wykorzystywanych w opisie zjawisk rynkowych i zachowań przedsiębiorstw. Rynek bywa przy tym traktowany jako struktura gospodarcza stanowiąca sumę zachowań przedsiębiorstw, które kreują podstawowe procesy gospodarcze, a ich zachowania konkurencyjne decydują o konkretnej pozycji na rynku, tożsamości handlowej, roli w układzie podmiotowym i przestrzennym. **Konkurencja rynkowa** jest w tym kontekście zjawiskiem uwarunkowanym potencjałem własnym przedsiębiorstwa, zdolnością jego wykorzystania w działaniach operacyjnych oraz zdolnością wykorzystania szeroko rozumianej informatyzacji procesów gospodarczych w celu odpowiedniego zachowania w stosunku do innych podmiotów rynkowych, administracyjnych, a także finalnych nabywców [Strużycki, 2011, s. 27]. Takie spojrzenie na zjawisko konkurencji ma swe korzenie już w teorii A. Smitha, który wprowadził to pojęcie w swym dziele pt. *Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów* [Smith, 1954, s. 42]. Współcześnie jest ono rozpatrywane w dwóch ujęciach. Pierwsze traktuje konkurencję jako formę (strukturę) rynku, będącą ostatecznym wynikiem współzawodnictwa między uczestnikami procesów wymiany i określającą swoisty stan równowagi. Drugie utożsamia konkurencję z dynamicznym procesem nieodłącznie związanym z gospodarką rynkową [Taranko, 2010, s. 16].

Skoncentrowanie się na drugim ze wskazanych nurtów pozwala zdefiniować konkurencję, zgodnie z koncepcją M.J. Stankiewicza, jako zjawisko, którego uczestnicy rywalizują między sobą w dążeniach do analogicznych celów, co oznacza, że działania podejmowane przez jednych dla osiągnięcia określonych celów utrudniają (a niekiedy uniemożliwiają) osiąganie takich samych celów przez innych [Stankiewicz, 2005, s. 18]. Odnosząc to bezpośrednio do relacji zachodzących między przedsiębiorstwami na rynku, można przytoczyć również praktyczną definicję, którą sformułowali D.S. Hund i R.M. Morgan, wg których konkurencja polega na rywalizacji między przedsiębiorstwami o zdobycie relatywnej przewagi w zasobach, co pozwala osiągnąć konkurencyjną przewagę rynkową i w efekcie lepszą pozycję finansową [Hund, Morgan, 1995, s. 16].

Pojęcie konkurencyjności wiąże się z cechami organizacji, które umożliwiają skuteczną rywalizację konkurencyjną. Podobnie jak konkurencja doczekało się wielu różnych ujęć definicyjnych², wśród których za najbardziej adekwatne dla niniejszego artykułu należy uznać sformułowanie mówiące, iż jest to zdolność do sprawnego (tj. skutecznego, korzystnego i ekonomicznego) realizowania celów na rynkowej arenie konkurencji [Stankiewicz, 2005, s. 36]. Często postrzeganie konkurencyjności jest dywersyfikowane na konkurencyjność czynnikową (przewagę konkurencyjną) i wynikową (pozycję konkurencyjną) lub pośrednio na związane z tym pojęcia konkurencyjności *ex ante* (przyszłej, utożsamianej z potencjałem konkurencyjnym) i konkurencyjności *ex post* (obecnej, utożsamianej właśnie z pozycją konkurencyjną) [Gorynia, 2000, s. 89].

² Przegląd różnych definicji konkurencyjności można znaleźć w wielu pozycjach literaturowych — zob. m.in. [Moroz, 2003, s. 41; Nowacki, 2010, s. 19].

Budowanie konkurencyjności jest dla dzisiejszych przedsiębiorstw niezbędnym warunkiem przetrwania i sprostania rynkowej rywalizacji. Punktem wyjścia dla skuteczności tego procesu jest posiadanie odpowiednich zasobów i umiejętności oraz istnienie szans rynkowych, do których wykorzystania dąży organizacja. Tworzą one wspólnie wspomniany już potencjał konkurencyjny, który powinien być przełożony na odpowiednią strategię konkurowania, w której ramach są stosowane określone instrumenty konkurowania. Efektywność ich wykorzystania przyczynia się do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej, która kształtuje bezpośrednio pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa. Na płaszczyźnie aktywności rynkowej przedsiębiorstwo ma do dyspozycji kilka typów strategii konkurowania³: bezpośrednią konfrontację, ograniczanie konkurencji, unikanie konkurencji lub ignorowanie konkurencji [Pierścionek, 2001, s. 183]. W aspekcie narzędziowym wymienia się najczęściej instrumenty pogrupowane w cztery obszary oddziaływania: jakość, cena, obsługa/usługa oraz komunikacja i informacja. Pozwala to na wyodrębnienie co najmniej kilkudziesięciu instrumentów konkurowania, czyli narzędzi i sposobów pozyskiwania klientów na warunkach służących przedsiębiorstwu [Moroz, 2003, s. 48–49].

Instrumenty konkurowania

Jednym z mierników konkurencyjności jest, wg M. Haffera, skuteczność w osiąganiu strategicznych celów konkurowania [Haffer, 2003, s. 170]. Do celów tych najczęściej zalicza się wzrost rentowności sprzedaży, zdobycie nowych rynków, pozyskanie nowych klientów, satysfakcję klientów, wzrost sprzedaży, poprawę pozycji rynkowej, a także satysfakcję pracowników. Realizując te cele, przedsiębiorstwo buduje swą konkurencyjność i zdobywa przewagę rynkową nad konkurentami. Jest to uwarunkowane dwoma czynnikami, określanymi jako źródła konkurencyjności. Pierwszym z nich jest sfera funkcjonalno-zasobowa, obejmująca elementy decydujące o potencjale organizacji. Należą do nich sfery zatrudnienia, organizacji i zarządzania, finansów, marketingu, produkcji, logistyki, działalności badawczo-rozwojowej, zasobów niematerialnych, zarządzania jakością. Drugim jest instrumentarium konkurowania, wykreowane na bazie posiadanych zasobów, obejmujące szeroką i zróżnicowaną paletę narzędzi możliwych do zastosowania przez każde przedsiębiorstwo.

Problematyka instrumentów konkurowania w kontekście działalności przedsiębiorstw usługowych została poruszona w badaniu prowadzonym w 2009 r. w ramach projektu Nr 112 258834, finansowanego ze środków Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego, realizowanego w Instytucie Badań Rynku, Konsumpcji i Koniunktur, poświęconego problematyce reklamy w procesach konkurencji. W badaniu przeprowadzonym metodą wywiadów bezpośrednich wzięło udział 168 menedżerów reprezentujących przedsiębiorstwa usługowe o różnej wielkości i lokalizacji oraz zróżnicowanym zasięgu działania. Podstawowym zagadnieniem było ustalenie czynników w największym stopniu decydujących o konkurencyjności przedsiębiorstwa. W wyniku badania zidentyfikowano na podstawie wypowiedzi menedżerów aż 38 instrumentów i czynników, z których 23 zostały wskazane przez minimum 10% badanych (tablica 1).

³ A. Kaleta wyróżnia trzy podstawowe strategie konkurencji: konfrontacji, współpracy i uniku oraz cztery uzupełniające je strategie, łączące: konfrontację i unik, konfrontację i współpracę, unik i współpracę oraz konfrontację, unik i współpracę [Kaleta, 2000, s. 146–161].

Tablica 1. Najważniejsze czynniki decydujące o konkurencyjności przedsiębiorstwa w opinii menedżerów badanych przedsiębiorstw usługowych

Czynniki decydujące o konkurencyjności przedsiębiorstwa	Odpowiedzi w %
Jakość obsługi klientów/relacje z klientami	65,5
Cena usług	61,4
Jakość usług	60,9
Wizerunek przedsiębiorstwa/dobra opinia wśród klientów i innych podmiotów rynkowych	42,1
Dobra lokalizacja przedsiębiorstwa	35,0
Zdolność do szybkiego reagowania na zmiany w otoczeniu rynkowym	26,9
Skuteczność działań marketingowych	23,9
Zdolność do indywidualizacji oferty pod kątem specyficznych potrzeb i oczekiwań klientów	20,8
Kompleksowość/głębokość/szerokość oferty usługowej	20,8
Aktywność reklamowa	20,3
Posiadanie lojalnych klientów	20,3
Relacje z pracownikami	17,3
Współpraca z innymi przedsiębiorstwami	15,7
Innowacyjny charakter oferty	15,7
Niższe koszty świadczenia i różnicowania usług	15,7
Innowacyjność przedsiębiorstwa	15,2
Znana, powszechnie rozpoznawalna i dobrze kojarzona marka	15,2
Wąska specjalizacja firmy	13,2
Utożsamianie pracowników z organizacją i ich zaangażowanie w wykonywanie zadań	12,2
Pozareklamowe działania promocyjne	11,7
Odpowiedni/wystarczający kapitał	11,7
Szeroka sieć placówek usługowych	11,7
Systematyczne wprowadzanie na rynek nowych usług lub zmodyfikowanych wersji usług istniejących	11,2

Źródło: Badania IBRKK, 2009 r.

Zdecydowanie na pierwszy plan wysuwają się trzy instrumenty: jakość obsługi klientów i utrzymywanie z nimi odpowiednich relacji (65,5% wskazań), cena świadczonych usług (61,4%) oraz ich jakość (60,9%). Czynniki te należą do klasycznego instrumentarium konkurencyjności. Wyraźnie dystansują pozostałe instrumenty, wśród których należy zauważyć coraz silniej akcentowaną rolę rynkowego wizerunku i opinii w otoczeniu, a także działań marketingowych, w tym m.in. reklamowych oraz związanych z kreowaniem oferty usługowej i dostosowywaniem jej do oczekiwań klientów.

Świadomość znaczenia poszczególnych czynników dla kształtowania konkurencyjności nie oznacza, że przedsiębiorstwa usługowe je w taki sposób wykorzystują. Pojawiające się ograniczenia organizacyjne i finansowe często tworzą niemożliwą do przeskoczenia barierę utrudniającą lub nawet uniemożliwiającą stosowanie określonych instrumentów konkurencyjności. W konsekwencji, w celu zdobycia przewagi rynkowej, utożsamianej z wyróżnianiem się na rynku, przedsiębiorstwa usługowe najczęściej orientują się na relacje z klientami, przy

czym 66% z nich realizuje to poprzez kładzenie nacisku na obsługę klientów, a ok. 40% dąży do bezpośredniej współpracy z klientami i kontrahentami oraz budowania więzów lojalnościowych z klientami (tablica 2). Na drugi plan schodzą działania związane z samymi usługami, takie jak kształtowanie ich asortymentu, podwyższanie jakości czy obniżanie ceny przy zachowaniu standardów jakościowych (wszystkie trzy działania wskazało co trzecie badane przedsiębiorstwo). Rzadziej są wykorzystywane działania odnoszące się do polityki komunikacji z rynkiem (w tym najczęściej jest deklarowana aktywność reklamowa), podwyższania kwalifikacji personelu czy też zwiększania innowacyjności oferty usługowej.

Tablica 2. Działania podejmowane przez badane przedsiębiorstwa usługowe w celu wyróżnienia się na rynku

Działania podejmowane w celu wyróżnienia się na rynku	Odpowiedzi w %
Kładziemy duży nacisk na obsługę klienta	66,0
Bezpośrednio współpracujemy z klientami/kontrahentami	41,1
Dążymy do budowania trwałych więzów lojalnościowych z nabywcami	39,6
Wzbogacamy/rozszerzamy asortyment usług	37,1
Oferujemy usługi wyższej jakości niż konkurenci	33,0
Oferujemy usługi tańsze niż konkurenci, ale takiej samej jakości	32,0
Aktywnie stosujemy różnorodne formy reklamy	25,9
Prowadzimy ciągłe szkolenia personelu	23,9
Koncentrujemy się na ściśle określonych, wąskich segmentach rynku	20,3
Wprowadzamy nowości/innowacje w usługach	16,8
Prowadzimy aktywną politykę przekazywania na rynek różnorodnych informacji o firmie i jej ofercie	15,2
Zwiększamy dostępność usług poprzez rozszerzanie sieci placówek	14,2
Prowadzimy liczne akcje promocyjne dostarczające nabywcom dodatkowych korzyści przy zakupie	6,6
Prowadzimy szerokie działania z zakresu public relations	5,6
Prowadzimy szeroko rozwiniętą działalność badawczą (badania marketingowe i rynkowe), pozwalającą na pozyskiwanie i wykorzystywanie informacji pochodzących od klientów	2,5

Źródło: Jak tablicy 1.

Ocena własnej konkurencyjności przez przedsiębiorstwa usługowe

Pomimo istnienia przedstawionych wcześniej sposobów mierzenia konkurencyjności, w praktyce rynkowej jest ona często określana jako subiektywna opinia przedsiębiorców na temat własnej zdolności do podejmowania rywalizacji z innymi podmiotami. Każdy przedsiębiorca dysponuje bowiem zarówno zasobem wiedzy o własnym przedsiębiorstwie, posiadanych zasobach i możliwościach konkurowania, jak i informacjami charakteryzującymi konkurentów, przynajmniej tych najbliższych, zwanych konkurentami bezpośrednimi, czyli rywalizującymi o tę samą grupę odbiorców przy wykorzystaniu analogicznych narzędzi.

dzi marketingowych. Na tej podstawie jest w stanie w sposób subiektywny określić własną konkurencyjność.

Analiza stanu wiedzy menedżerów na temat konkurencyjności zarządzanych przez nich przedsiębiorstw usługowych była przedmiotem badań realizowanych przez autora w ramach prac statutowych Wyższej Szkoły Finansów i Zarządzania w Warszawie w 2011 r. Obszarem zainteresowania był wpływ na konkurencyjność spowolnienia gospodarczego, jakie miało miejsce w latach 2008–2010. Badanie przeprowadzono metodą wywiadu bezpośredniego wśród 154 menedżerów przedsiębiorstw usługowych, zróżnicowanych pod względem wielkości (z wyodrębnieniem podmiotów mikro, małych, średnich i dużych), terytorialnego zasięgu działania (lokalnego, regionalnego, ogólnokrajowego i międzynarodowego) i lokalizacji (w układzie wojewódzkim).

Punktem wyjścia badań była **ocena przez menedżerów poziomu konkurencyjności własnych przedsiębiorstw na tle bezpośrednich konkurentów**. Uzyskane wyniki wydają się być bardzo interesujące — ponad 1/3 badanych podmiotów (36,4%) określiła swą konkurencyjność jako wyższą niż rywali rynkowych, z tego co siódmy (5,8%) zadeklarował poziom zdecydowanie wyższy, a 30,6% — raczej wyższy. Krytyczny osąd pojawił się w wypowiedziach jedynie 9,1% badanych (zdecydowanie niższy — 2%, raczej niższy — 7,1%), ponad połowa (54,6%) natomiast wyraziła pogląd wskazujący na porównywalny poziom konkurencyjności. Wyniki te przedstawiają bardzo optymistyczne podejście menedżerów do oceny potencjału i zdolności konkurencyjnych własnych przedsiębiorstw. Wprawdzie generalnie kondycja działających w Polsce przedsiębiorstw usługowych nie jest zła⁴, ale tak niski odsetek badanych wskazujących na konkurencyjność niższą niż przedsiębiorstw konkurencyjnych może świadczyć o nieco bezkrytycznej ocenie menedżerów. Podstawą takiego nieco nadmiernie pozytywnego przeświadczenia może być właśnie fakt poprawy sytuacji finansowej obserwowany w latach 2009–2010 w stosunku do 2008 r., w którym zaobserwowano wyraźne pogorszenie wskaźników w wyniku wystąpienia kryzysu finansowego i znacznego spadku obrotów.

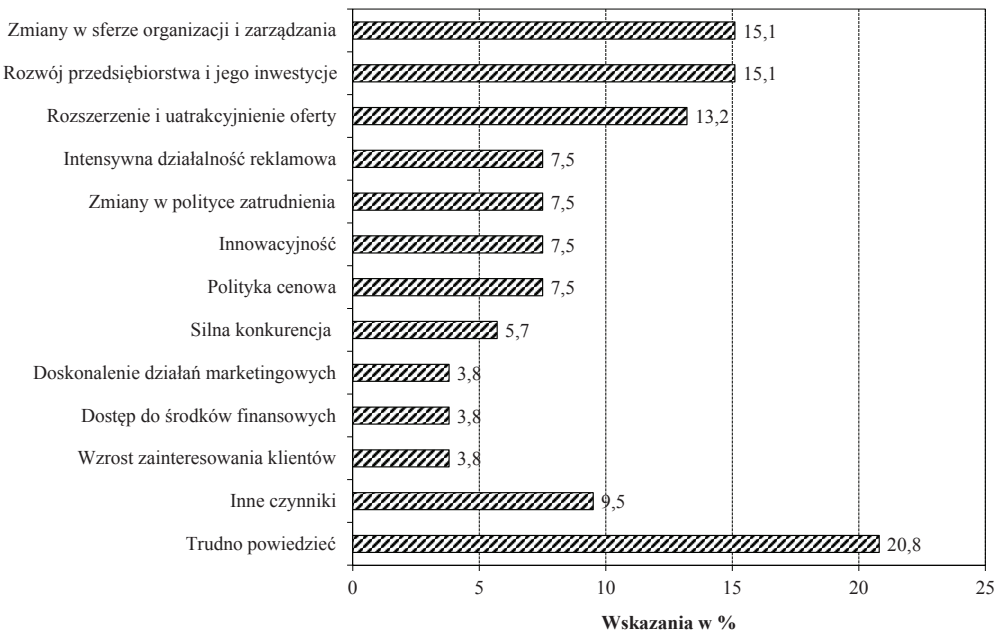
Taką dynamikę wskaźników (a zarazem również konkurencyjności będącej pochodną m.in. kondycji finansowej) potwierdzają też wypowiedzi menedżerów na temat **zmian sytuacji przedsiębiorstw w latach 2008–2010**. Wyraźny spadek w 2008 r. stał się jednocześnie swoistą trampoliną do poprawy dla 29,2% podmiotów, których menedżerowie zadeklarowali w tym czasie poprawę konkurencyjności. Jedynie w przypadku co dwudziestego przedsiębiorstwa lata 2009–2010 cechowało pogorszenie konkurencyjności, czyli pogłębienie niekorzystnej sytuacji.

Ten swoisty brak zaufania do bardzo optymistycznych wypowiedzi menedżerów odnośnie do wysokiego poziomu konkurencyjności ma swoje uzasadnienie w ich opiniach na temat **czynników, które wpłynęły na zmianę (poprawę) konkurencyjności**. Co piąty z nich nie potrafi bowiem wskazać czynników, które mogłyby wpłynąć na taką zmianę (rysunek). Ci, którzy mieli większą wiedzę, najczęściej zwracali uwagę na dokonane w tym czasie zmiany w sferze organizacji i zarządzania oraz rozwój przedsiębiorstwa i jego inwestycje

⁴ Jak wynika z oficjalnych danych statystycznych publikowanych przez GUS, dotyczących wyników finansowych przedsiębiorstw, sektor usług w latach 2009–2010 (zatem w okresie, którego omawiane wyniki badań dotyczą) wykazywał poprawę sytuacji finansowej w porównaniu z 2008 r. Dotyczy to wielu wskaźników finansowych, m.in. tempa wzrostu osiągniętych przez przedsiębiorstwa usługowe przychodów, wyników finansowych brutto i netto, poziomu rentowności i płynności finansowej (więcej na ten temat — zob. [Skowronek-Mielczarek, 2011, s. 71 i nast.].

(po 15,1% wskazań), a także rozszerzenie i uatrakcyjnienie oferty (13,2%). Znamienne wydaje się być przy tym fakt, iż wśród wskazywanych czynników większość jest związana ze wzrostem aktywności i zaangażowania w obsługę klientów, często wymagających ponoszenia dodatkowych nakładów finansowych. Są to działania charakterystyczne dla podmiotów, które w okresie spowolnienia gospodarczego, jakie niewątpliwie wystąpiło w analizowanym okresie, przyjęły strategię aktywnego przeciwdziałania niekorzystnym trendom, a nie tylko poszukiwania dróg wyjścia z sytuacji kryzysowej przez pryzmat szukania oszczędności czy też redukcji skali działania.

Rysunek. Czynniki, które wpłynęły na zmiany konkurencyjności badanych przedsiębiorstw w latach 2008–2010



Źródło: Badania WSFiZ, 2011 r.

Podsumowanie

Na podstawie przytoczonych wyników badań należy się zastanowić nad perspektywami wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw usługowych. Z racji specyfiki działalności usługowej bez wątplenia pierwszoplanową rolę należy przypisać działaniom związanym z obsługą klientów. Powszechnie obserwowana serwicyzacja konsumpcji i rosnące znaczenie usług w życiu współczesnych konsumentów, będące wyrazem rozwoju społeczno-gospodarczego, zmian kulturowych i modelu konsumpcji, wyrażające się we wroście wydatków gospodarstw na usługi, stawiają przed przedsiębiorstwami usługowymi wymóg

zwiększania elastyczności w kształtowaniu oferty i zaspokajaniu coraz bardziej wysublimowanych oczekiwań. Coraz bardziej wyedukowani rynkowo i świadomi swoich praw klienci stale podwyższają poprzeczkę wymagań stawianych usługodawcom, domagając się większej dbałości o swoje zindywidualizowane potrzeby i preferencje. W aspekcie konkurowania wymaga to rewizji dotychczasowych poglądów i przeorientowania się w kierunku doskonalenia procesów obsługi.

Coraz większego znaczenia nabiera też zdolność kreowania innowacyjnej oferty usługowej. Świadomość menedżerów przedsiębiorstw usługowych na temat możliwości wykorzystywania innowacyjności jako instrumentu konkurowania jest relatywnie wysoka, jednakże działania w tym zakresie pozostają daleko w tyle. Nieco lepiej przedstawia się sytuacja w zakresie działań promocyjnych, które są w stanie kreować potrzeby i preferencje klientów. Kompilacja tych dwóch czynników — innowacyjności oferty i intensywnego jej promowania — może się przyczynić do przełamania kluczowej bariery niekorzystania przez konsumentów z usług, tj. braku potrzeby⁵. Stwarza to przed przedsiębiorstwami usługowymi nowe wyzwania — dostosowania się do oczekiwań potencjalnych klientów i zwiększenia konkurencyjności w zakresie zdolności do zaspokajania ich potrzeb.

Bibliografia

- Dąbrowska A., *Trendy konsumpcji i zachowań polskich konsumentów*, w: *Konsumpcja a rozwój społeczno-gospodarczy regionów w Polsce*, red. A. Kusińska, PWE, Warszawa 2011.
- Gorynia M., *Koncepcja i metodyka badania konkurencyjności przedsiębiorstwa*, w: *Konkurencyjność gospodarki Polski w dobie integracji z Unią Europejską i globalizacji*, SGH, Warszawa 2000.
- Haffer M., *Instrumenty konkurowania*, w: *Budowanie potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa*, red. M.J. Stankiewicz, Dom Organizatora TNOiK, Toruń 1999.
- Haffer M., *Konkurencyjność polskich przedsiębiorstw w świetle badań empirycznych*, w: *Przedsiębiorstwo — przedsiębiorczość — rynek*, red. A. Skowronek-Mielczarek, SGH, Warszawa 2003.
- Hund S.D., Morgan R.M., *The Competitive Advantage. Theory of Competition*, „*Journal of Marketing*” 1995, Vol. 59, s. 16.
- Kaleta A., *Strategie konkurencji w przemyśle*, Akademia Ekonomiczna, Wrocław 2000.
- Kuczevska L., *Charakterystyka polskiej gospodarki na tle krajów Unii Europejskiej*, w: *Usługi w Polsce 2008–2010*, red. B. Słomińska, IBRKK, Warszawa 2011.
- Moroz M., *Konkurencyjność przedsiębiorstwa — pojęcie i pomiar*, „*Gospodarka Narodowa*” 2003, nr 9.
- Nowacki R., *Zarządzanie — konkurencyjność — innowacyjność*, w: *Innowacyjność w zarządzaniu a konkurencyjność przedsiębiorstwa*, red. R. Nowacki, Difin, Warszawa 2010.
- Pierścionek Z., *Strategie rozwoju firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
- Skowronek-Mielczarek A., *Ocena sytuacji finansowej przedsiębiorstw usługowych*, w: *Usługi w Polsce 2008–2010*, red. B. Słomińska, IBRKK, Warszawa 2011.
- Słomińska B., *Układ podmiotowy sektora usług oraz udział sekcji usługowych w krajowym rynku pracy*, w: *Usługi w Polsce 2002–2007*, red. B. Słomińska, IBRKK, Warszawa 2008.

⁵ Jak wynika z badań przeprowadzonych w 2010 r., w przypadku gospodarstw domowych niekorzystających z różnych rodzajów usług większość uzasadnia to brakiem potrzeby, w drugiej kolejności wskazano zbyt wysokie ceny usług. Więcej na ten temat — zob. [Dąbrowska, 2011, s. 186–188].

- Smith A., *Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów*, PWE, Warszawa 1954.
- Stankiewicz M.J., *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Dom Organizatora TNOiK, Toruń 2005.
- Strużycki M., *Konkurencja jako obszar działań reklamowych — podstawy i uwarunkowania*, w: *Reklama w procesach konkurencji*, red. R. Nowacki, M. Strużycki, Difin, Warszawa 2011.
- Taranko T., *Procesy konkurencyjne a strategie produktowo-rynkowe przedsiębiorstw produkcyjnych*, SGH, Warszawa 2010.
- Zmiany strukturalne grup podmiotów gospodarki narodowej wpisanych do rejestru REGON, 2010 r.*, GUS, Warszawa 2011.

Summary

The contemporary markets are characterised with the commonly observed intensification of competition processes. This phenomenon does not omit the service sector, either. Growth of importance of services in the economy and developments occurring in the sphere of consumption make this sector more and more attractive. In consequence of development of the service sector, there is growing competitive pressure in it what forces enterprises to undertake actions aimed at shaping competitive advantage. The key thereto is a proper use of the resources and instruments deciding enterprises' competitiveness. In his article, the author presents the issues of the essence of competitiveness, its determinants and instruments in the market for services. Based on the results of empirical research carried out among the managerial staff of service enterprises operating in Poland, there is made evaluation of the importance and degree of application of the instruments of competition as well as there is diagnosed their own evaluation of competitiveness of these entities, taking into account its developments during the economic slowdown of 2008–2010.

Key words: competition, enterprises competitiveness, competition instruments, service enterprise, service enterprise competitiveness, economic slowdown

Резюме

Современным рынкам свойственна повсеместно наблюдаемая интенсификация процессов конкурентирования. Это явление не обходит и сектора услуг. Рост значения услуг в экономике и изменения, происходящие в сфере потребления, делают этот сектор все более и более привлекательным. В результате развития сектора услуг на нем растет конкурентный нажим, что заставляет предприятия предпринимать действия, направленные на формирование конкурентного преимущества. Ключ к этому – правильное использование ресурсов и инструментов, решающих конкурентоспособность предприятий. В статье представлена проблематика сути конкурентоспособности, ее определителей и инструментов на рынке услуг. На основе результатов эмпирических исследований, проводимых среди управленческого персонала действующих в Польше предприятий сферы услуг, проведена оценка значения и степени применения инструментов конкурентирования и диагноз самооценки конкурентоспособности этих субъектов с учетом ее изменений во время экономического спада периода 2008–2010 гг.

Ключевые слова: конкуренция, конкурентоспособность предприятия, инструменты конкурентирования, предприятие услуг, конкурентоспособность предприятий сферы услуг, экономический спад