

Marek Jacek STANKIEWICZ*

Istota i sposoby oceny konkurencyjności przedsiębiorstwa**

Konkurencyjność – próba deskrypcji struktury zjawiska

Pojęcie konkurencyjności jest pochodną zjawiska konkurencji, bardzo konkretnego w swych następstwach, a zarazem trudnego nie tylko do kwantyfikacji, ale nawet do identyfikacji. Nie może więc dziwić brak zgodności poglądów co do jego definicji i „optyki” analizy. Najczęściej i definicje i przedziały oceny przyjmowane w analizach są funkcjami określonych założeń badawczych. Założenia te, w obszarze badań adekwatnym dla nauk ekonomicznych oraz nauk zarządzania, mogą dotyczyć:

- *podmiotów konkurujących,*
- *przedmiotu konkurencji,*
- *zakresu konkurencji,*
- *charakteru konkurencji.*

Z punktu widzenia podmiotowego można wyróżnić konkurencję między krajami, (gospodarkami narodowymi), branżami, instytucjami (przedsiębiorstwami), komórkami organizacyjnymi lub grupami nieformalnymi wewnątrz instytucji (przedsiębiorstw) oraz między poszczególnymi ludźmi (pracownikami, stanowiskami).

Przedmiotem konkurencji może być oferta (produkt i/lub usługa) lub zasób. W pierwszym przypadku podmioty konkurują między sobą o odbiorcę oferty (klienta), w drugim przypadku o sam zasób i/lub warunki jego pozyskania. Konkurencja ofertowa zachodzi między sprzedającymi, „na wyjściach” ich systemów, zasobowa zaś między kupującymi, „na wejściach” systemów podmiotów konkurujących. Mimo że konkurencja zachodzi między sprzedającymi i między kupującymi, a nie między sprzedającymi a kupującymi, to jednak dla funkcjonowania – a więc w ujęciu dynamicznym, a nie danego momentu czasu – podmioty muszą konkurować i „na wyjściach” i „na wejściach”. Dla pozyskiwania zasobów muszą bowiem znajdować chętnych na swoją ofertę i jednocześnie, aby móc generować ofertę, muszą pozyskiwać określone zasoby.

* Autor jest pracownikiem naukowym Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu.

** Referat zaprezentowany na konferencji „Konkurencyjność gospodarki Polski w dobie integracji z Unią Europejską i globalizacji” zorganizowanej przez Kolegium Gospodarki Światowej SGH w Warszawie w dniach 22-23 września 2000 r.

Zakres konkurencji może być lokalny, regionalny, ogólnokrajowy, międzynarodowy oraz globalny¹.

Pod względem charakteru wyróżnia się, najogólniej rzecz biorąc, konkurencję doskonałą i niedoskonałą. Ponieważ pierwsza w praktyce nigdy nie występuje i jest jedynie teoretycznym modelem, rozważania co do charakteru konkurencji przenoszą się na niższy poziom abstrakcji i obejmują różne odmiany konkurencji niedoskonałej (np. monopolistyczna, oligopolistyczna) [Begg, Fischer, Dornbusch, 1993].

W prezentowanym artykule rozważania dotyczą konkurencji między przedsiębiorstwami o zasoby i o klienta, na rynkach o zakresie coraz bardziej globalnym i o charakterze niedoskonałym. A więc takiej, z jaką w obecnej dobie mają – i będą miały coraz bardziej do czynienia – polskie przedsiębiorstwa.

Konkurencyjność jest, jak to na wstępie zaznaczono, nierozzerwalnie związana z konkurencją. Ta z kolei jest następstwem konkurowania, przez które rozumie się tutaj aktywne uczestnictwo podmiotu w grze rynkowej w roli „gracza” (nie arbitra!).

Strukturę konkurencyjności przedsiębiorstwa można przedstawić za pomocą następujących schematów.

Schemat 1. Struktura konkurencyjności przedsiębiorstwa „na wejściach”



Źródło: Opracowanie własne

¹ Współcześnie obserwuje się ogromną intensyfikację konkurencji o zakresie globalnym, który obejmuje coraz to więcej zjawisk gospodarczych, społecznych, kulturowych, technologicznych, etc. Zob. Organizing for Global Competitiveness: The Corporate Headquarters Design, Research Report, by The Conference Board, Inc. New York 1999.

Schemat 2. Struktura konkurencyjności przedsiębiorstwa „na wyjściach”



Źródło: Opracowanie własne

Jak starano się to uwidocznić na schematach, konkurencyjność może być rozumiana jako agregat (system) złożony z czterech elementów:

- potencjału konkurencyjności,
- przewagi konkurencyjnej (a właściwie z przewag konkurencyjnych),
- instrumentów konkurowania,
- pozycji konkurencyjnej.

Między wymienionymi elementami zachodzą relacje przyczynowo-skutkowe, często o charakterze dwukierunkowym, to znaczy stan lub zmiana stanu jednego elementu może być jednocześnie i przyczyną i skutkiem drugiego². Ocena konkurencyjności przedsiębiorstwa, stanowiącej pewien system, wymaga dokonania ocen cząstkowych, obejmujących poszczególne podsystemy (elementy składowe) oraz integracji wyników ocen cząstkowych w ogólną (całościową) ocenę. Punktem wyjścia do wszystkich ocen powinno być kryterium przyczyniania się przedmiotów oceny do powodzenia przedsiębiorstwa. Miarą powodzenia jest, jak wiadomo, osiąganie zamierzonych celów. W tym momencie rozważań pojawia się więc problem, jakie cele należy brać pod uwagę i kiedy można uznać, że są one osiągnięte? Czyli innymi słowy – co stanowi cel (cele) przedsiębiorstwa. Nie wchodząc, z uwagi na ograniczone ramy artykułu, w dyskusję, czy zasadne jest posługiwanie się kategorią: „cele przedsiębior-

² Przykładem, jednym z wielu, wskazanej zależności mogą być relacje między instrumentami cenowymi a pozycją lidera rynkowego; skuteczna polityka cen jest ważna dla zdobycia pozycji lidera, a zarazem pozycja lidera ułatwia stosowanie określonej polityki cen – przyp. autora.

stwa"³, można przyjąć, iż przedsiębiorstwa funkcjonują dla osiągnięcia trzech celów głównych, którymi są⁴:

- zwrot, z relatywnie najwyższą nadwyżką⁵, zainwestowanego kapitału (cele szeroko rozumianych właścicieli);
- zapewnienie kadrze menedżerskiej realizacji potrzeb wyższego rzędu (uznania, kreowania rzeczywistości);
- zapewnienie wszystkim pracownikom odpowiednich warunków pracy i płacy.

Okazuje się, że podstawowym środkiem (a nie celem działania) [Ackoff, 1993] do powodzenia w realizacji tych celów jest zdolność do generowania nadwyżki, której miarą może być osiągnięty zysk, a zwłaszcza długookresowa tendencja w tym zakresie. Podstawą zaś osiągnięcia zysku, w ujęciu najbardziej zagregowanym, jest osiągnięta pozycja konkurencyjna; element końcowy w „łańcuchu” składników konkurencyjności. Można by zatem uznać, że dla oceny konkurencyjności przedsiębiorstwa wystarczy rozpatrywać wyłącznie jego pozycję konkurencyjną. Podejście takie zawęziłoby nie tylko teoriopoznawczą, ale także praktyczną przydatność procesów oceniania konkurencyjności. Pozycję konkurencyjną można bowiem określić dopiero po jej osiągnięciu. A więc *ex post* działań podejmowanych dla realizacji celów przedsiębiorstwa, czyli za późno, aby móc nimi sterować. Oprócz tego, że za późno, istnieje jeszcze inny, nie mniej istotny powód ku temu, aby oceny konkurencyjności dokonywać poprzez ocenę wszystkich jej elementów składowych (potencjału, przewagi, instrumentów, pozycji) i nie zawęzać analiz tylko do oceny ogniwa ostatniego (pozycji). Potrzeba ta wynika z faktu, iż znajomość osiągniętej pozycji konkurencyjnej pozwala stwierdzić, jaki jest poziom (efekt) konkurencyjności i jaki przedsiębiorstwo ma z tego pożytek. Nie pozwala natomiast określić przyczyn tego efektu, które mają swe odbicie we wcześniejszych ogniwach łańcucha zwanego konkurencyjnością. Zatem analiza i ocena wszystkich elementów konkurencyjności jest niezbędna dla poznania jej źródeł, a tym samym do tworzenia praktycznych możliwości jej (konkurencyjności) świadomego, planowego (*ex ante*) budowania. Wprawdzie osiągnięte w tym zakresie wyniki nauki światowej, nie dają jeszcze pełnej odpowiedzi na pytanie, dlaczego jedne przedsiębiorstwa są bardziej konkurencyjne, a inne mniej lub wcale [Hamel, Prahalad, 1999], ale nie umniejsza to (a raczej umacnia) świadomości konieczności

³ Pojęcie celów przedsiębiorstwa, jak słusznie podkreśla J. Lichtarski, jest pewnym skrótem myślowym, bowiem w rzeczywistości przedsiębiorstwa są tworzone i funkcjonują dla zaspokojenia celów różnych grup interesariuszy (stakeholders), [Lichtarski J., 1999], ss. 13-16.

⁴ P. Drucker wyróżnia osiem kluczowych dziedzin aktywności przedsiębiorstwa i uważa za konieczne określenie dla nich odpowiednich celów i zapewnienie równowagi między nimi. Wydaje się jednak, że kilka z nich może być raczej traktowane jako kardynalne warunki powodzenia w działaniu (produktywność, wydajność, odpowiedzialność publiczna), a nie cele działania, [Drucker P., 1994], ss. 78-105.

⁵ To znaczy najwyższą w porównaniu do innych wariantów inwestowania, rozpatrywanych przez inwestorów, oczywiście z uwzględnianiem przez nich „cenności” ponoszonego ryzyka – przyp. autora.

rozpatrywania zjawiska konkurencyjności w sposób kompleksowy. Zatem dla jej oceny należy „wejść w głąb” poszczególnych elementów, analizować ich strukturę i charakter wpływu na całość – konkurencyjność przedsiębiorstwa – rozumianą, jako zdolność do sprawnego osiągnięcia zamierzonych celów.

Potencjał konkurencyjności – struktura i ocena

Przez potencjał konkurencyjności (PK) przedsiębiorstwa rozumiany jest tutaj system zasobów materialnych i niematerialnych umożliwiających mu budowanie przewagi konkurencyjnej [Stankiewicz, 1999]. Potencjał ten jest podstawą konkurencyjności przedsiębiorstwa zarówno jako kupującego na rynkach zasobów, jak i sprzedającego na rynkach zbytu. Zasoby go tworzące charakteryzują się pewnymi stanami i/lub cechami, dzięki którym uczestniczą w określonych obszarach aktywności przedsiębiorstwa [Rue, Holland, 1986]. Obszary te wyznaczają poziom analizy potencjału konkurencyjności. Z uwagi na ich charakter będą nazywane sferami funkcjonalno-zasobowymi. W badaniach stanowiących podstawę prowadzonych tutaj rozważań, potencjał konkurencyjności rozpatrywano w układzie 11 takich sfer. Analiza każdej sfery wymaga jej „rozpisania” na stany i/lub procesy ją charakteryzujące, w wyniku czego powstaje katalog szczegółowych składników potencjału konkurencyjności (SPK). Tak określona struktura potencjału konkurencyjności, złożona jest z blisko 90 składników [Godziszewski, 1999]. W analizie potencjału zakłada się, iż każda z jego sfer musi w samodzielnym przedsiębiorstwie wystąpić i jest dla powodzenia w realizacji celów głównych jednakowo ważna [Stankiewicz, 1999]. Wyróżnione SPK powinny być poddane ocenie według kryteriów uwzględniających:

- rolę w tworzeniu podstaw do uzyskania przewagi konkurencyjnej (symbol kryterium – K1, poziomy oceny: W – rola wysoka, S – przeciętna, N – niska, 0 – nie ma sensu oceniać danego SPK według tego kryterium),
- względną rzadkość występowania (symbol kryterium – K2, poziomy oceny: W – zasób rzadki, S – dostępny przy średnio intensywnych zabiegach, N – powszechnie dostępny, 0 – jak w poprzednim kryterium /jwpk/),
- możliwość kupienia (symbol kryterium – K3, poziomy oceny: W – brak możliwości, S – istnieją możliwości przy spełnieniu określonych warunków, N – żadnych trudności w zakupie, 0 – jwpk),
- trudność imitowania (symbol kryterium – K4, poziomy oceny: W – bardzo wysoka, S – przeciętna, N – minimalna, 0 – jwpk),
- stopień substytucji innymi zasobami (symbol kryterium – K5, poziomy oceny: W – brak możliwości substytucji, S – substytucja możliwa jedynie w pewnym zakresie, N – możliwa całkowita substytucja, 0 – jwpk),
- wpływ czasu na zmianę wartości; moralne zużywanie się danego SPK (symbol kryterium – K6, poziomy oceny: „+” – czas wpływa na wzrost wartości SPK, „-” – upływ czasu działa na niekorzyść; przyspiesza moralne zużywanie się SPK, 0 – jwpk),

- elastyczność zastosowań (symbol kryterium – K7, poziomy oceny: W – wysoka, dany SPK może być wykorzystywany w różnych procesach działania, S – elastyczność ograniczona do pewnej liczby i/lub pewnych rodzajów działań, N – brak możliwości elastycznych zastosowań, 0 – jwpk),
- kapitałochłonność (symbol kryterium – K8, poziomy oceny: W – wysoka, zbudowanie lub nabycie danego SPK wymaga znacznych nakładów kapitałowych, S – przeciętna, N – niska, 0 – jwpk) i na koniec,
- relację względem stanu danego zasobu u lidera światowego i/lub przeciętnego w segmencie światowego rynku stanowiącym domenę naszego przedsiębiorstwa (symbol kryterium – K9, poziomy oceny: W – porównywalny z liderem, S- średni poziom światowy, N – niższy/gorszy od średniego poziomu światowego, 0 – jwpk).

Liczba stosowanych kryteriów, w zależności od specyfiki przedsiębiorstwa, może być odpowiednio modyfikowana [Barney, 1997, s. 201; de Witt, Meyer, 1999; Markides, Williamson, 1994; Kay, 1996; Bowman, 1996].

Struktura potencjału konkurencyjności ocenianego w oparciu o podane kryteria, (odzwierciedlająca sytuację czołowych polskich przedsiębiorstw produkcyjnych w zakresie kryterium K9, oszacowaną w oparciu o wyniki badań autora, prowadzonych w latach 1997-1999; w zakresie pozostałych kryteriów propozycje ocen SPK mają charakter „uniwersalny”) jest zaprezentowana w tabl. nr 1.

Tablica 1

Struktura i przykładowa ocena potencjału konkurencyjności przedsiębiorstw produkcyjnych

Nazwa sfery funkcjonalno-zasobowej Nazwa składnika potencjału konkurencyjności SPK	Wskaźniki oceny SPK								
	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9
1. SFERA INFORMACJI:									
• Znajomość konkurentów	W	S	S	0	S	-	S	S	S
• Umiejętność prognozowania zachowań konkurentów	W	S	S	S	S	0	W	S	S
• Znajomość aktualnej sytuacji na „swoim” rynku	W	S	S	0	W	-	S	S	S
• Umiejętność prognozowania zmian na „swoich” rynkach	W	S	S	S	W	0	S	S	N
• Umiejętność analizowania i prognozowania zjawisk na rynkach, na których przedsiębiorstwo będzie lub mogłoby być w przyszłości	W	W	S	W	W	0	W	W	N
• Znajomość potrzeb klientów	W	S	S	0	W	-	S	S	S
• Znajomość rynków zaopatrzenia	W	N	S	0	W	-	S	S	S
• Umiejętność prognozowania zmian potrzeb klientów	W	S	S	S	W	0	W	W	N
• Umiejętność prognozowania zmian na rynkach zaopatrzenia	W	S	S	S	W	0	W	S	S
• Umiejętność identyfikacji i prognozowania zmian w otoczeniu technologicznym	W	S	S	S	W	0	W	W	S
• Umiejętność prowadzenia monitoringu i prognozowania zmian pozostałych elementów otoczenia	W	S	S	S	W	0	W	W	N
2. SFERA DZIAŁALNOŚCI B+R:									
• Posiadanie własnych jednostek B+R	W	S	S	W	S	+	S	W	N
• Jakość kadry zatrudnionej w działalności B+R	W	W	S	W	W	+	S	W	S

Nazwa sfery funkcjonalno-zasobowej Nazwa składnika potencjału konkurencyjności SPK	Wskaźniki oceny SPK								
	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9
• Jakość wyposażenia technicznego jednostek B+R	W	S	S	S	S	-	0	W	N
• Nakłady na działalność B+R	W	S	S	S	S	-	0	W	N
• Utrzymywanie trwałej współpracy z odpowiednimi placówkami naukowymi	S	N	N	N	S	+	0	S	N
3. SFERA PRODUKCJI:									
• Jakość posiadanego parku maszynowego	W	S	S	S	W	-	0	W	N
• Elastyczność aparatu wytwórczego	W	S	S	S	W	-	0	0	N
• Poziom (nowoczesność) stosowanych technologii	W	S	S	S	W	-	0	W	N
• Nakłady na nowe technologie	W	S	S	S	W	-	0	W	N
• Stosowane systemy sterowania produkcją	S	N	S	N	S	-	0	0	N
• Jakość kadry technicznej	W	S	S	S	W	+	W	S	S
• Kultura techniczna pracowników	W	W	W	W	W	+	W	0	S
4. SFERA ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ:									
• Stopień zaangażowania naczelnego kierownictwa w realizację programów zapewniania wysokiej jakości	W	S	0	S	W	+	W	0	S
• Stopień zaangażowania wszystkich pracowników w realizację zasad wysokiej jakości pracy	W	S	0	W	W	+	W	0	N
• Stosowane systemy zapewniania jakości	W	S	S	S	S	0	W	S	S
5. SFERA LOGISTYKI:									
• Dostęp do źródeł zaopatrzenia	W	S	S	S	S	0	S	0	S
• Sposoby powiązań z dostawcami	W	S	S	S	S	+	S	0	S
• Skala i sposoby optymalizacji dostaw	S	N	S	S	S	0	0	S	N
• Sprawność transportu	S	N	N	N	S	-	W	S	S
• Jakość kadr zatrudnionych w służbach logistycznych	W	S	S	S	W	+	W	S	N
• Dogodność lokalizacji w stosunku do źródeł zaopatrzenia	S	W	0	S	S	0	S	0	S
6. SFERA DYSTRYBUCJI:									
• Stopień kontrolowania kanałów dystrybucji	W	S	S	S	S	0	S	0	N
• Sposoby powiązań z odbiorcami	W	S	S	S	S	+	S	0	N
• Gęstość i zasięg sieci dystrybucji	W	S	S	S	S	-	S	W	N
• Zakres elastycznego stosowania zróżnicowanych form dystrybucji	W	S	0	S	S	0	0	0	N
• Stopień wpływu na działalność serwisu i/lub obsługi posprzedażnej	W	S	S	S	S	0	S	0	N
• Gęstość i zasięg sieci serwisowej	W	S	S	S	S	-	S	W	N
• Jakość kadr zatrudnionych w zarządzaniu dystrybucją	W	S	S	S	W	+	W	S	S
• Jakość kadr zatrudnionych w procesach sprzedaży	W	S	S	S	W	+	W	S	S
• Dogodność lokalizacji w stosunku do rynków zbytu	S	S	S	S	S	0	S	0	W
7. SFERA MARKETINGU									
• Nakłady na realizację działań marketingowych	W	S	S	S	S	-	0	W	N
• Jakość kadr zatrudnionych w działalności marketingowej	W	S	S	S	W	+	W	S	S
• Korzystanie ze specjalistycznego doradztwa marketingowego	S	N	N	N	N	0	0	S	N
8 SFERA FINANSÓW:									
• Potencjał finansowy przedsiębiorstwa	W	0	0	0	S	0	W	0	N
• Poziom jednostkowych kosztów całkowitych	W	0	0	0	0	0	W	0	S
• Poziom jednostkowych kosztów stałych	W	0	0	0	0	0	W	0	S
• Poziom jednostkowych kosztów pracy	W	0	0	0	0	0	W	0	S
• Struktura majątku trwałego	S	0	0	S	0	0	0	0	N
• Stosowane systemy planowania, analizy, kontroli i rozliczania kosztów	W	N	N	S	S	0	W	S	N

• Stosowane systemy rachunkowości zarządczej	W	N	S	S	S	0	W	S	N
• Jakość służb finansowych	W	S	S	S	W	+	W	S	N
• Dostęp do zewnętrznych źródeł finansowania	S	S	0	S	S	0	W	0	S
• Korzystanie ze specjalistycznego doradztwa finansowego	S	N	N	N	N	0	0	S	S
9. SFERA ZATRUDNIENIA:									
• Poziom wykształcenia pracowników	W	S	S	S	W	-	W	S	S
• Skłonność pracowników do zmian	W	S	S	S	W	0	W	0	S
• Skłonność do podnoszenia kwalifikacji	W	S	S	S	W	0	W	0	W
• Innowacyjność pracowników	W	W	W	W	W	0	W	0	N
• Lojalność wobec firmy	W	S	W	S	W	0	W	0	S
• Ufność w kompetencje kierownictwa	W	S	W	S	W	0	W	0	S
• Wiara w sukces	W	S	W	S	W	0	W	0	S
• Istnienie „ducha współpracy”	W	W	W	W	W	+	W	0	N
• Stosowane systemy motywacji	W	S	N	N	S	0	W	0	S
• Stosowane systemy szkoleń	W	S	N	N	S	0	W	S	N
• Stosowana polityka kadrowa	W	S	N	N	S	0	W	0	S
• Wydajność pracy żywej	W	0	0	0	0	-	W	0	N
10. SFERA ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIA:									
• Forma organizacyjna	S	S	0	N	S	0	W	0	0
• Forma własności	S	S	0	N	S	0	W	0	0
• Wielkość przedsiębiorstwa	S	W	0	N	0	0	W	W	S
• Struktura organizacyjna	S	S	0	N	S	0	W	0	0
• Umiejętność formułowania strategii	W	W	0	W	W	0	W	0	N
• Sprawność zarządzania operacyjnego	W	S	0	S	W	0	W	0	S
• Elastyczność procedur decyzyjnych	W	S	0	N	S	0	W	0	S
• Metody stosowane w procesach decyzyjnych	W	S	0	N	S	0	W	0	N
• Stopień decentralizacji	S	N	0	N	S	0	W	0	N
• Stopień formalizacji	S	S	0	N	S	0	W	0	S
• Stopień informatyzacji zarządzania	W	N	0	N	S	-	W	S	N
• Stosowane systemy komunikacji wewnętrznej	W	S	S	N	S	-	W	S	N
• Klimat pracy	W	W	W	W	W	0	W	0	S
• Jakość kadr menedżerskich	W	W	W	W	W	+	W	W	S
• Umiejętność zarządzania wiedzą	W	W	W	W	W	+	W	W	N
• Korzystanie z usług firm konsultingowych	S	N	N	N	N	0	0	S	N
11. SFERA ZJAWISK „NIEWIDZIALNYCH”:									
• Kultura organizacyjna	W	W	W	W	0	0	W	0	0
• Renoma firmy	W	W	W	W	W	+	W	W	N
• Posiadana wiedza /patenty, tajemnice handlowe, wiedza i skumulowane doświadczenia pracowników/	W	W	W	W	W	+	S	0	N
• Umiejętność „uczenia się”	W	W	W	W	W	+	W	0	W
• Umiejętność tworzenia sprzyjającego lobby	S	S	0	S	S	0	W	0	S
• Relacje nieformalne z ośrodkami decyzyjnymi w otoczeniu	S	S	0	S	S	0	W	0	S
• Dogodność lokalizacji ze względu na normy prawne i ekonomiczne warunki działania	S	S	0	S	S	0	S	0	0

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań zrealizowanych w ramach projektu badawczego finansowanego przez KBN Nr 1 H02D 006 13 pt: „Budowanie potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa w procesie dostosowywania gospodarki polskiej do wymogów Unii Europejskiej” oraz badań własnych autora

Wymienione składniki potencjału konkurencyjności tworzą system, w którym występują podsystemy o charakterze podstawowym dla funkcjonowania przedsiębiorstwa (sfery: produkcji, logistyki, dystrybucji) i o charakterze wspo-

magającym (sfery: informacji, działalności badawczo-rozwojowej, zarządzania jakością, marketingu, finansów, zatrudnienia oraz organizacji i zarządzania). Całość systemu uzupełnia sfera zjawisk niewidzialnych, które „ujawniają się” w charakterystykach stanu lub dynamiki wszystkich innych sfer. Można zarazem przyjąć, iż są swoistą emanacją owych sfer. Z uwagi na role pełnione w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa, potencjał konkurencyjności można porównać, parafrazując terminologię M.E. Portera, do pełnego (zawierającego oprócz „wnętrza” firmy, również niezbędne elementy jej obsługi biznesowej, np. doradztwo czy badanie rynków) łańcucha wartości [Porter, 1990, s. 240-242]. Wszystkie ogniwa tego łańcucha powinny być wykorzystywane w działaniu, aczkolwiek nie wszystkie muszą koniecznie stanowić własność przedsiębiorstwa⁶. W efekcie określonego dysponowania składnikami potencjału przedsiębiorstwo może budować i/lub utrzymywać przewagę konkurencyjną.

Przewaga konkurencyjna i instrumenty konkurowania

Przewaga konkurencyjna jest pojęciem-wytrychem, czasami utożsamianym ze zdolnością do konkurowania, pojęciem konkurencyjną czy konkurencyjnością w ogóle. Na szczęście nieomal wszyscy badacze tego zjawiska zgadzają się co do jednego: przewaga konkurencyjna ma zawsze względny charakter. W tym referacie przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa rozumiana jest, jako konfiguracja składników potencjału konkurencyjności (SPK), dająca mu (przedsiębiorstwu) możliwości generowania bardziej skutecznych, w porównaniu z innymi przedsiębiorstwami, instrumentów konkurowania. Jej ocena zatem nie może być prowadzona w oderwaniu od instrumentów konkurowania. Natomiast instrumenty konkurowania, to narzędzia i sposoby pozyskiwania kontrahentów (klientów, dostawców) na warunkach akceptowanych przez przedsiębiorstwo i służących osiągnięciu jego długofalowych celów. Przewagę konkurencyjną uzyskuje to przedsiębiorstwo, które pozyskuje kontrahentów na warunkach lepszych od innych przedsiębiorstw w danym segmencie rynku. Przewagę konkurencyjną można oceniać z punktu widzenia kilku kryteriów, spośród których na szczególną uwagę zasługują następujące:

- trwałość,
- rozmiar,
- rodzaj,
- zastosowane instrumenty konkurowania.

Trwałość jest pojęciem względnym. Jej miarą jest okres utrzymywania przewagi opartej o określone SPK i/lub wykorzystującej określone instrumenty. Zatem trwałość zależy od charakterystyki „eksploatowanych” SPK i stoso-

⁶ Własność powinna dotyczyć SPK stanowiących substancję wartości przedsiębiorstwa, inne SPK mogą być używane w oparciu o umowy zlecenia (np. doradztwo, prognozy, transport zewnętrzny), dzierżawę (np. leasing czasowo stosowanych środków trwałych, a nawet okresowo zatrudnianych specjalistów) lub alianse (np. korzystanie z sieci dystrybucji, wspólne badania itd.) – przyp. autora.

wanych instrumentów konkurowania. W poprzednim punkcie zasygnalizowano główne kryteria oceny SPK. Okazuje się, że względnie trwałą może być przewaga oparta o rzadkie, niemożliwe do kupienia, trudne do imitacji i substytucji zasoby. Pozytywnie wpływa również na trwałość przewagi kierunek i charakter wpływu czasu na moralne zużywanie się SPK⁷. Wybitni badacze zjawiska konkurencji: G. Hamel i C.K. Prahalad źródeł przewagi i jej trwałości doszukują się w twórczym zarządzaniu, opartym o „kod genetyczny” organizacji, nastawionym na permanentne reformułowanie i realizowanie wyprzedzających czas strategii rozwoju [Hamel, Prahalad, 1999, s. 231-246]. Współgra z tą tezą również inna koncepcja zarządzania strategicznego, eksponująca, wśród źródeł sukcesu (a tym samym przewagi konkurencyjnej) charakter tzw. dominującej logiki [Prahalad, Bettis, 1986, s. 485-501; Bettis, Prahalad, 1995, s. 5-14]. Jej odbiciem w SPK są bez wątpienia: kultura organizacyjna, umiejętność formułowania strategii, jakość kadr menedżerskich i umiejętności w zakresie zarządzania wiedzą. Nie bez znaczenia dla trwałości przewagi są preferencje i potrzeby klientów, które wprawdzie grają rolę głównych wyznaczników przewagi rozpatrywanej według kryterium stosowanych instrumentów konkurowania, ale i tu wymagają zauważenia. Okazuje się, że przy istotnych i częstych zmianach preferencji i potrzeb klientów znaczenia – dla utrwalania przewagi – nabierają SPK o wysokiej elastyczności zastosowań, którą to cechą charakteryzują się najczęściej składniki występujące w sferach: zarządzania jakością, finansów, zatrudnienia, organizacji i zarządzania, a także (choć nie wszystkie) w sferach: informacji i zjawisk niewidzialnych. Wskazane, z racji ograniczonych ram artykułu – skrótowo, determinanty trwałości, dotyczą przede wszystkim przewag na rynkach zbytu, gdy przedsiębiorstwa konkurują o klientów. Nieco inaczej wygląda to na rynkach zaopatrzeniowych, gdzie głównymi źródłami utrwalania przewagi są: wielkość przedsiębiorstwa i jego potencjał finansowy – gdy chodzi o zaopatrywanie w surowce, materiały i informacje⁸ oraz: klimat pracy, stosowana polityka kadrowa, stosowane systemy szkoleń, systemy motywacji i renoma firmy – gdy chodzi o zaopatrywanie w zasoby pracy⁹.

Rozmiar przewagi pokazuje, jaka jest odległość (różnica) między danym przedsiębiorstwem, a jego konkurentami, rozpatrywana z punktu widzenia cech istotnych dla aktywnej obecności na rynku. Najlepszym identyfikatorem rozmiarów przewagi jest ostatni element strukturalny konkurencyjności, czyli pozycja konkurencyjna. (Stąd prawdopodobnie przewaga i pozycja przez niektó-

⁷ Ciekawą analizę trwałości przewagi konkurencyjnej w aspekcie cykli życia zasobów, o której jest ona oparta zaprezentował [Williams J.R., 1992, ss. 29-51].

⁸ Po prostu wielkie i bogate firmy stać na duże i ustabilizowane w czasie, umożliwiające dostawcom uzyskanie dużej „masy zysku”, zamówienia. Nawet, jeżeli – z uwagi na swą siłę wobec dostawców – takie przedsiębiorstwa narzucają swoje warunki dostawcom, to i tak są dla nich bardziej atrakcyjne od drobnych odbiorców – przyp. autora.

⁹ Choć wielkość i potencjał finansowy przedsiębiorstwa też odgrywają istotną, ale nie kluczową, rolę – przyp. autora.

rych badaczy są traktowane synonimicznie – MJS). Można jednak pokusić się o próbę wskazania wyznaczników rozmiarów przewagi „związanych” z nią samą, a nie z jej ostatecznym efektem. Stojąc na gruncie zaproponowanego wcześniej rozumienia zjawiska przewagi konkurencyjnej, jej rozmiary można oceniać takimi wskaźnikami, jak:

- liczba SPK, na których jest ona (przewaga) oparta,
- różnice w poziomach poszczególnych SPK, między poziomami zaobserwowanymi w przedsiębiorstwie a zaobserwowanymi u jego konkurentów,
- liczba stosowanych instrumentów konkurowania,
- różnice w poziomach poszczególnych instrumentów, między poziomami instrumentów stosowanych przez przedsiębiorstwo a stosowanych przez jego konkurentów.

Rodzaj przewagi wskazuje na to, co jest podstawowym źródłem stosowanych instrumentów konkurowania. Klasyczne już podejście do różnicowania przewagi pod tym względem sformułował M.E. Porter, wskazując na zasadnicze trzy źródła [Porter, 1992, s. 50-62]:

- wiodącą pozycję pod względem kosztów całkowitych,
- zróżnicowanie,
- koncentrację.

Pierwszy rodzaj przewagi sprowadza się do tego, że przedsiębiorstwo ma relatywnie niższe od konkurentów jednostkowe koszty całkowite. Dzięki temu może realizować wyższą marżę i intensywniej inwestować w różne instrumenty konkurowania bądź – co jest współcześnie rozwiązaniem stosowanym wyłącznie w ramach „agresywnych” wejść potentatów na nowe dla nich rynki – obniżać ceny. Nie wchodząc w głębsze rozważania na temat przywództwa kosztowego, należy zauważyć, iż współcześnie ten rodzaj przewagi mogą uzyskiwać w pierwszej kolejności przedsiębiorstwa wielkie, o zasięgu globalnym. Dzieje się tak z wielu przyczyn, wśród których najistotniejsze są dwie:

- wzrost udziału kosztów stałych i stąd opłacalność ich ponoszenia przy rozłożeniu na możliwie wielką liczbę produktów [Romanowska, 1997, s. 60-61];
- „kalifornizacja” potrzeb, polegająca na tym, że konsumenci, dysponując informacjami o poziomie i stylu życia w krajach najbogatszych, żądają „na swoich” rynkach zaspokajania potrzeb na podobnie wysokim poziomie [Garrette, Dussauge, 1996, s. 50-54], co wymaga od oferentów znacznych nakładów na sfery: B+R (zmiany technologii, doskonalenie produktów) i informacji, na których ponoszenie stać bardziej „wielkich” niż małych.

Zatem skala produkcji realizowanej globalnie sprzyja uzyskiwaniu przewagi kosztowej. Fakt ten, nawiasem mówiąc (pisząc), nie ułatwia sukcesów polskim przedsiębiorstwom, które w przeważającej masie (może poza stoczniami) do wielkich nie należą. Na szczęście dla nich istnieją także inne, niż eksploracja korzyści skali, możliwości obniżki kosztów, z których powinny szeroko korzystać. Wiąże się to jednak z koniecznością odpowiedniego reorganizowania struktur organizacyjnych przedsiębiorstw i branż oraz rozwoju ich otoczenia biznesowego. Konkretnie chodzi o tworzenie warunków umożliwiających efektywne wprowadzanie takich systemów, jak: outsourcing, lean

management, just in /of time itp. One również są sposobami na uzyskiwanie przewag kosztowych [Zimniewicz, 1999, s. 48-70; Sudoł, 1999, s. 233]. Stosowanie tych systemów organizacji i zarządzania wymaga jednak od przedsiębiorstwa doskonałości operacyjnej, która przejawia się głównie w sprawnej logistyce zewnętrznej i wewnętrznej, elastycznych systemach produkcji oraz sprawności w sferze dystrybucji. Z kolei te efekty można osiągać tylko przy sprzyjającej temu kulturze organizacyjnej, preferującej takie wartości, jak dyscyplina, punktualność, dokładność, kooperacja. Doskonałość operacyjna jest nie tylko sposobem na minimalizację kosztów, ale także źródłem bezpośrednim innych wyznaczników przewagi konkurencyjnej związanej z jakością oferty [Kozłowski, 1999, s. 63]. Jest ona także istotna, choć oczywiście mniej, dla przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynkach zaopatrzenia.

Zróżnicowanie, to odróżnienie się czymś od konkurentów, co jest pozytywnie postrzegane przez kontrahentów (klientów, dostawców). Głównym sposobem demonstrowania swej „inności”, są instrumenty konkurowania. Oczywiście przewaga konkurencyjna jest wyższa, gdy owa inność jest bardziej pozytywnie oceniana przez rynek i im jest bardziej unikatowa. Wiąże się to bezpośrednio z trwałością przewagi; znaczące wyróżnienie się z jednej strony zwiększa trwałość przewagi (przy innych jej wyznacznikach – constans), z drugiej powiększa grono chętnych do naśladowania, co zagraża trwałości.

Koncentracja, w wielu działaniach stanowiąca klucz do sukcesu¹⁰, jest trzecim źródłem przewagi konkurencyjnej. Polega na skoncentrowaniu się przedsiębiorstwa na określonym wąskim segmencie rynku wyróżnionym pod względem treści oferty (produktu/usługi) i/lub grupy nabywców i/lub obszaru geograficznego. Chociaż, jak stwierdza M.E. Porter „...nie zapewnia niskich kosztów, czy różnicowania z perspektywy rynku jako całości, to osiąga jedną lub obie te pozycje w odniesieniu do swojego wąskiego segmentu rynku” [Porter, 1992, s. 54]. Koncentracja nie wymaga takiej potencji przedsiębiorstwa, jak dominacja kosztowa, ani też takiej oryginalności oferty, jak przewaga oparta o wyróżnianie się. Z tej przyczyny wydaje się być rodzajem przewagi konkurencyjnej, która powinna wzbudzać szczególne zainteresowanie polskich przedsiębiorstw.

Stosowane instrumenty konkurowania są ostatnim (z omawianych tu, a nie w ogóle) kryterium analizy przewagi konkurencyjnej i jednocześnie – w myśl prezentowanej w tym referacie koncepcji – są odrębnym podsystemem systemu: konkurencyjność. Są kryterium analizy przewagi, ponieważ ich użycie odzwierciedla – zwłaszcza przy obserwacjach pewnych okresów czasu, a nie stanów na jakiś moment – fakt osiągnięcia danego rodzaju przewagi. Stanowią samodzielne zagadnienia w rozważaniach o konkurencyjności, ponieważ w praktyce, tylko one są postrzegane przez kontrahentów rynkowych. Ani klientów, ani dostawców, tak naprawdę nie obchodzi to, czy przedsiębiorstwo ma prze-

¹⁰ Guru zarządzania P.F. Drucker pisze „...jeżeli w ogóle istnieje jakiś sekret efektywności, jest nim koncentracja”, zob. tegoż autora, *Menedżer skuteczny*, Kraków 1994, s. 115.

wagę konkurencyjną¹¹. Ważne jest natomiast, czym go (kontrahenta) pozyskuje. Instrumenty konkurowania są oczywiście postrzegane przez konkurentów, ale to ich (instrumentów) nie odróżnia od przewagi konkurencyjnej i od potencjału konkurencyjności. Zjawiska te budzą bowiem także – niekiedy znacznie nawet większe – zainteresowanie konkurentów.

Zadaniem instrumentów konkurowania jest wywołanie u kontrahenta zainteresowania ofertą, a następnie jej przyjęcia, z uwagi na atrakcyjność większą niż atrakcyjność ofert konkurentów. Atrakcyjność wynika z wartości użytkowej, wartości emocjonalnej oraz ceny za „jednostkę” tych wartości [Haffer, 1999, s. 63]. Realizacja tego zadania może następować w zakresie czterech obszarów oddziaływań [Kotler, 1994, s. 89-91, Wrzosek, 1997, s. 229-233]:

- przedmiotu kontraktu;
- ceny kontraktu,
- wygody kontraktu,
- sposobu komunikacji z kontrahentem.

W ramach poszczególnych obszarów stosowane są różnorodne instrumenty konkurowania. Ich ocena może być prowadzona z punktu widzenia wielu kryteriów, ale dla zarządzania konkurencyjnością najważniejsze wydają się być następujące:

- poziom instrumentu w porównaniu z konkurentami (symbol kryterium – A, skala ocen: W – poziom lidera, S – poziom średni w segmencie rynku, N – poniżej średniego, 0 – w odniesieniu do wszystkich kryteriów oznacza, że nie ma sensu ich do oceny danego instrumentu stosować);
- stopień trudności zastosowania instrumentu (symbol kryterium – B, skala ocen: W – bardzo wysoki, S – przeciętny, N – niski);
- czas potrzebny do wdrożenia danego instrumentu i wywołania pożądanego efektu jego zastosowania (symbol kryterium – C, skala ocen: W – długi, S – przeciętny w porównaniu z innymi instrumentami, N – można szybko wdrożyć i oczekiwać szybko pojawiających się efektów);
- sfery funkcjonalne przedsiębiorstwa, szczególnie ważne dla kreowania danego instrumentu (symbol kryterium D, oceny polegają na enumerowaniu trzech najistotniejszych sfer. Numery sfer, jak w tab. nr 1).

Instrumenty konkurowania najczęściej stosowane współcześnie w ramach poszczególnych obszarów oddziaływań rynkowych przedsiębiorstwa oraz propozycje ich ocen (adekwatne w zakresie kryteriów A i D dla czołowych polskich przedsiębiorstw produkcyjnych; pozostałe kryteria – oceny „uniwersalne”) prezentuje poniższa tablica.

¹¹ Wyjątek stanowią w zasadzie trzy przypadki: zawieranie umów kooperacyjnych (w tym alianсів, ale te są głównie między konkurentami, a więc nie stanowią odstępstwa od podanej w tekście reguły), nawiązywanie stosunku pracy oraz udzielanie kredytów – przyp. autora.

Tablica 2

Rodzaje instrumentów konkureowania i przykładowe ich oceny

OBSZARY ODDZIAŁYWANIA Występujące w nich instrumenty konkureowania	KRYTERIA OCENY			
	A	B	C	D
PRZEDMIOT KONTRAKTU:				
Jakość wykonania produktu (wyrobu lub usługi)	S	S	W/S	4, 3, 9
Jakość typu produktu	S/N	W	W/S	2, 3, 1
Marka produktu	N	W	W	7, 4, 11
Image producenta	N	W	W	7, 11, 4
Szerokość asortymentu	S/N	W	S	3, 8, 2
Elastyczność dostosowania produktu do życzeń klientów	N	S	S	3, 2, 1
Częstotliwość wprowadzania na rynek nowych produktów	N	W	S/W	2, 3, 8
Kreowanie nowych potrzeb i zaspokajających je produktów	N	W	W/N	1, 2, 7/8
CENA KONTRAKTU:				
Cena nabycia produktu	S	N	N	1, 8, 6
Warunki płatności	N	N	N	8, 1, 6
Warunki i okres gwarancji	S	S	N	8, 6, 4
Ceny obsługi posprzedażnej	S	N	N	8, 6, 7
WYGODA KONTRAKTU:				
Zapewnienie potencjalnym klientom dogodnego dostępu do produktów pod względem:				
- miejsca	S	S	S/W	6, 5, 10
- czasu	N	W	S/W	3, 6, 5
Zakres obsługi przed-, „w” i posprzedażnej	S	S	S	6, 5, 8
Jakość obsługi	S	S	S/W	4, 9, 6
SPOSÓB KOMUNIKOWANIA SIĘ Z KONTRAHENTEM:				
Reklama	N	N	S/N	7, 8, 11
Promocja sprzedaży	N	N	S/N	7, 8, 6

Źródło: Jak w tablicy nr 1

Przedsiębiorstwa w zasadzie nigdy nie ograniczają arsenału stosowanych instrumentów konkureowania poniżej możliwości swoich SPK (za wyjątkiem monopolu, który stosuje zasadę minimalizacji zaangażowania SPK, ale jest to sytuacja szczególna – MJS). Co wynika nie tyle, a w każdym razie nie tylko, z ich „przyjaznego” stosunku do kontrahentów, ile z rosnącej intensywności konkurencji. Wprawdzie obserwowana w ostatnim dziesięcioleciu zwiększona skłonność do zawierania aliansów strategicznych między przedsiębiorstwami, ma w swym zamierzeniu przeciwdziałać zaostrzeniu konkurencji, ale w praktyce przenosi jedynie konkureowanie na wyższy poziom – między grupami aliantów.

Ujęte w tabeli instrumenty dotyczą – w pełnej gamie – przedsiębiorstw zabiegających o odbiorców swej oferty. Na rynkach zaopatrzeniowych jest ich stosowanych nieco mniej. Przeważnie są to: ceny, wielkość zamówienia, warunki odbioru – w przypadku środków trwałych i informacji oraz – oferowane warunki pracy, płacy, rozwoju i awansu i renoma firmy – w przypadku zabiegów o zasoby pracy.

Skuteczność zastosowanych instrumentów może być różna, w zależności o charakterystyki sektora rynku, występujących na nim sił konkurencji [Por-

ter, 1992, s. 23-46] oraz od sytuacji w makrootoczeniu. Generalnie jednak można uznać, że aby instrumenty konkurowania dawały szansę na osiągnięcie zamierzonych celów, powinny spełniać następujące warunki [Aaker, 1989, s. 98]:

- zachować respekt wobec (nie lekceważyć) konkurentów,
- przewidywać reakcje otoczenia,
- uwzględniać sytuację na rynku,
- być wykonalnymi po opłacalnych kosztach,
- prowadzić do możliwie trwałych następstw,
- przewidywać i wyprzedzać przyszłość.

Pozycja konkurencyjna

Pozycja konkurencyjna „zamyka” łańcuch ogniwi konkurencyjności i w sensie teoretycznej logiki następstw i w praktyce. Jest jednocześnie wynikiem i miernikiem zdolności do konkurowania. Z tego między innymi względu wypływa różnorodność jej definiowania i sposobów mierzenia. Są zwolennicy koncepcji, iż umacnianie pozycji i doskonałość konkurencyjna (competitive excellence) stanowią cel przedsiębiorstwa ważniejszy niż przetrwanie [McNair, Liebfried, 1992, s. 3]. Liczna jest grupa badaczy widzących pod pojęciem pozycji konkurencyjnej wymiary osiągniętej przewagi konkurencyjnej lub wymiary prowadzących do niej tzw. kluczowych czynników sukcesu albo względny poziom doskonałości stosowanych instrumentów konkurowania¹¹. Nie wchodząc w dyskusję na ten temat, należy zgodzić się ze stanowiskiem, że pozycja, podobnie jak przewaga konkurencyjna, powinna być rozpatrywana w ujęciu komparatywnym [STRATEGOR, 1995, s. 68; Buzzel, Gale, 1997, s. 28]. Budowana na tym założeniu definicja – traktująca swój przedmiot, jako element strukturalny zjawiska konkurencyjności – mogłaby być następująca: pozycja konkurencyjna jest równoznaczna z miejscem na skali korzyści ekonomicznych i pozaekonomicznych, jakie przedsiębiorstwo dostarcza wszystkim swoim interesariuszom, w porównaniu z tymi miejscami, które pod tymi samymi względami zajmują jego konkurenci¹². Dla szczegółowego określenia pozycji konkurencyjnej należy więc ustalić cele interesariuszy i oczekiwane poziomy ich zaspokojenia, a następnie analizować w jakim stopniu są one spełniane przez badane przedsiębiorstwo, a w jakim przez jego konkurentów względem ich interesariuszy i porównywać odpowiednie wielkości.

Ponieważ jednak pozycja konkurencyjna jest wynikiem stosowania instrumentów konkurowania, a skuteczność tych zależy, jak to sygnalizowano w poprzednim punkcie, od ich atrakcyjności dla kontrahentów, przeto można osta-

¹¹ Interesujący przegląd stanowisk dotyczących istoty i pomiaru pozycji konkurencyjnej podaje Gorynia M., 1998], ss.116-125.

¹² W definiowaniu pozycji konkurencyjnej wykorzystano tu koncepcję strategii w ujęciu [A.C. Hax'a i N.S. Majlufa, 1991], s. 6.

tecznie przyjąć, iż wyznacznikami pozycji konkurencyjnej (a w konsekwencji konkurencyjności) przedsiębiorstwa, są:

- zdolność do konkurowania,
- zdolność do konkurowania jego konkurentów,
- cele interesariuszy,
- potrzeby i preferencje kontrahentów.

Projektując zatem wszelkie działania przedsiębiorstwa, należy uwzględniać wszystkie cztery czynniki wyznaczające pozycję konkurencyjną, pamiętając jednak, że jej wysoki poziom nie jest sam w sobie celem, ale środkiem zapewniającym długookresowe, niezagrożone istnienie. W projektowaniu tym, takie podejście do zjawiska konkurencyjności, jakiego zarys zaprezentowano w tym referacie, wydaje się być rozwiązaniem uzasadnionym.

Bibliografia

- Aaker D.A., [1989], *Managing Assets and Skills: The Key To a Competitive Advantage*, California Management Review, Vol. 31, No 2/1989.
- Ackoff R.L., [1993], *Zarządzanie w małych dawkach*, WN PWN, Warszawa.
- Barney J.B., [1997], *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Addison-Wesley Publishing Company, Inc.
- Begg D., Fischer S., Dornbusch R., [1993], *Ekonomia tom 1*, PWE, Warszawa.
- Bettis R.A., Prahalad C.K., [1995], *The Dominant Logic: Perspective and Extension*, Strategic Management Journal, Vol. 16, 1995.
- Buzzel R.D., Gale B.T., [1997], *The PIMS Principles. Linking Strategies to Performance*, The Free Press, New York 1987.
- Drucker P., [1994], *Praktyka zarządzania*, Kraków.
- Faulkner D., Bowman C., [1996], *Strategie konkurencji*, Gebethner & S-ka, Warszawa.
- Garette B., Dussauge P. [1996], *Strategie aliansów na rynku*, Poltex, Warszawa.
- Godziszewski B., [1999], *Potencjał konkurencyjności przedsiębiorstwa jako źródło przewag konkurencyjnych i podstawa stosowanych instrumentów konkurowania*, [w:] Stankiewicz M.J. (red.), *Budowanie potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa*, Toruń 1999.
- Gorynia M., [1998], *Zachowania przedsiębiorstw w okresie transformacji. Mikroekonomia przejścia*, AE Poznań.
- Haffer M., [1999], *Instrumenty konkurowania*, [w:] Stankiewicz M.J. (red.), *Budowanie potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa*, Toruń 1999.
- Hamel G., Prahalad C.K., [1999], *Przewaga konkurencyjna jutra*, Warszawa 1999.
- Hax A.C., Majluf A.N.S., [1991], *The Strategy Concept and Process. A Pragmatic Approach*, Prentice-Hall International, New Jersey.
- Koźmiński A.K., [1999], *Zarządzanie międzynarodowe*, PWE, Warszawa.
- Kay J., [1996], *Podstawy sukcesu firmy*, PWE, Warszawa.
- Kotler Ph., [1994], *Marketing*, Gebethner & Ska, Warszawa.
- Lichtarski J., [1999], *Cele stakeholders a cele przedsiębiorstwa*, [w:] *Kategoria wartości a cele przedsiębiorstwa*, pod red. K. Jaremczuka, Rzeszów.
- Markides C.C., Williamson P.J., [1994], *Related diversification, core competences and corporate performance*, Strategic Management Journal, Vol. 15 (Special Issue) 1994.

- McNair C.J., Leibfried K.H.J., [1992], *Benchmarking – A Tool for Continuous Improvement*, Published by Oliver Wight Publications, Inc.
- Prahalad C.K., Bettis R.A., [1986], *The Dominant Logic: A New Linkage Between Diversity and Performance*, *Strategic Management Journal*, Vol. 7, 1986.
- Porter M.E., [1992], *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa.
- Porter M.E., [1990], *The Competitive Advantage of Nations*, Macmillan Press Ltd., London.
- Romanowska M., [1997], *Alianse strategiczne przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa.
- Rue L.W., Holland Ph.G., [1986], *Strategic management: concepts and experiences*, McGraw-Hill, Inc.
- Stankiewicz M.J., [1999], *Zarządzanie potencjałem konkurencyjności z uwzględnieniem warunków i możliwości polskich przedsiębiorstw*, [w:] Stankiewicz M.J. (red.), *Budowanie potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa*, Toruń 1999.
- Stankiewicz M.J. (red.), [1999], *Budowanie potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa*, Toruń.
- STRATEGOR [1995], *Zarządzanie firmą. Strategie. Struktury. Decyzje. Tożsamość*, PWE, Warszawa.
- Sudol S., [1999], *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Teorie i praktyka zarządzania*, Toruń.
- Williams J.R., [1992], *How Sustainable is Your Competitive Advantage?*, *California Management Review*, Vol. 34, No 3/1992.
- de Wit B., Meyer R., [1999], *Strategy Syntesis: Resolving Strategy Paradoxes to Create Competitive Advantage*, International Thomson Business Press.
- Wrzosek W., [1997], *Funkcjonowanie rynku*, PWE, Warszawa.
- Zimniewicz K., [1999], *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa.