

Rafał Kusa*

Przyczynowo-skutkowy model konkurencyjności przedsiębiorstw

1. Wprowadzenie

Konkurencyjność jest obecnie jednym z podstawowych parametrów oceny przedsiębiorstw. Jednocześnie jest to parametr złożony, którego oszacowanie wymaga uwzględnienia wielu aspektów funkcjonowania przedsiębiorstwa i odnoszących się do nich informacji.

Szczególnie istotne, zarówno z naukowego, jak i praktycznego punktu widzenia, wydaje się określenie czynników wpływających na konkurencyjność przedsiębiorstw. Czynniki te podzielić można na zewnętrzne i wewnętrzne. Ponieważ dla przedsiębiorstwa podstawową areną konkurowania jest sektor, szczególnie ważne jest określenie czynników wewnętrznych, decydujących o pozycji konkurencyjnej w sektorze. Przedsiębiorstwa funkcjonujące w ramach jednego sektora odczuwają bowiem w podobnym stopniu wpływ czynników zewnętrznych, co sprawia, że trudno w czynnikach zewnętrznych upatrywać źródła sukcesu lub niepowodzenia, rozpatrywanego na tle innych przedsiębiorstw tego sektora.

W artykule przedstawiony zostanie model konkurencyjności przedsiębiorstw, uwzględniający jedynie wpływ czynników wewnętrznych na pozycję konkurencyjną. Rozważania dotyczące operacjonalizacji modelu prowadzone będą pod kątem małych przedsiębiorstw. Motywem takiego podejścia jest brak narzędzi do badania wewnętrznych uwarunkowań konkurencyjności małych przedsiębiorstw

* Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie, Wydział Zarządzania, Katedra Zarządzania i Inżynierii Systemów.

i ograniczone możliwości wykorzystania do ich badania narzędzi stosowanych w odniesieniu do dużych przedsiębiorstw. Natomiast sama koncepcja modelu ma charakter uniwersalny, co sprawia, że model może zostać wykorzystany zarówno w odniesieniu do małych, jak i dużych przedsiębiorstw.

2. Złożoność zjawiska konkurencyjności przedsiębiorstw

Konkurencyjność przedsiębiorstw jest przedmiotem licznych badań. Należy jednak zauważyć, że przyjmowane w nich są różne podejścia do tego pojęcia. W literaturze zagranicznej przedmiotem analiz jest zwykle nie tyle konkurencyjność (*competitiveness*), co „przewaga konkurencyjna” (*competitive advantage*)¹. Celem badań jest zwykle określenie źródeł przewagi konkurencyjnej (*sources of competitive advantage*). W literaturze polskojęzycznej także występuje termin „przewaga konkurencyjna”, jednak równie często występuje pojęcie „konkurencyjność”. Niekiedy pojęcia te są używane zamiennie, a niekiedy przewaga konkurencyjna traktowana jest jako element konkurencyjności. Z polskich autorów problematyką konkurencyjności przedsiębiorstw zajmują się: Jacek Marek Stankiewicz, Marian Gorynia, Hanna Adamkiewicz-Drwiłło, Krzysztof Obłój, Jerzy Rokita, Eulalia Skawińska.

Najbardziej rozwiniętą koncepcję konkurencyjności przedsiębiorstw zaproponował M.J. Stankiewicz. Traktuje on konkurencyjność przedsiębiorstw jako agregat (system) złożony z czterech elementów. Elementami strukturalnymi, a zarazem podsystemami systemu „konkurencyjność przedsiębiorstw”, poddawany mi wpływom otoczenia ogólnego i wchodzącymi w interakcje z otoczeniem konkurencyjnym są [17, s. 89]:

- potencjał konkurencyjności, którym jest ogół zasobów materialnych i niematerialnych przedsiębiorstwa, niezbędnych do tego, aby mogło ono funkcjonować na rynkowej arenie konkurencji,
- przewaga konkurencyjna, definiowana jako efekt takiego wykorzystywania potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa (uwzględniającego uwarunkowania otoczenia), jakie umożliwia efektywne generowanie atrakcyjnej oferty rynkowej i skutecznych instrumentów konkurowania,
- instrumenty konkurowania, które można określić jako środki świadomie kreowane przez przedsiębiorstwo w celu pozyskania kontrahentów dla przedstawionej lub projektowanej (przyszłej) oferty,

¹ Zob. np.: M.E. Porter, *Przewaga konkurencyjna. Osiągnięcie i utrzymywanie lepszych wyników*, tytuł oryginału: *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*; C.K. Prahalad, G. Hamel, *Przewaga konkurencyjna jutra*; J.B. Barney, W.S. Hestery, *Strategic Management & Competitive Advantage. Concepts & Cases*

- pozycja konkurencyjna, rozumiana jako osiągnięty przez przedsiębiorstwo wynik konkurowania w danym sektorze, rozpatrywany na tle wyników osiągniętych przez konkurentów.

Model ten precyzyjnie określa składniki konkurencyjności i sugeruje występowanie między nimi zależności przyczynowo-skutkowych: potencjał konkurencyjności wpływa na przewagi konkurencyjne, od których zależą instrumenty konkurowania, które warunkują osiągnięcie określonej pozycji konkurencyjnej. Model ten został wykorzystany do oceny stanu poszczególnych elementów konkurencyjności, a nie do oceny stopnia ich wzajemnego oddziaływania. Do oceny zależności przyczynowo-skutkowych właściwy byłby model zakładający występowanie zależności jedynie między dwoma elementami, a nie model wielostopniowy. Ocena wielostopniowych zależności jest bowiem – aczkolwiek możliwa – bardzo złożona.

3. Relacje przyczynowo-skutkowe w obrębie konkurencyjności przedsiębiorstw

Uwzględniając postulat skrócenia łańcucha przyczynowo-skutkowego w ramach pojęcia konkurencyjności przedsiębiorstw do dwóch elementów, koniecznym jest określenie elementu stanowiącego przyczynę i elementu stanowiącego skutek. Skutkiem konkurowania jest wynik osiągnięty przez przedsiębiorstwo. Ma on charakter względny – jest określony poprzez porównanie z innymi podmiotami, będącymi uczestnikami konkurowania. Może on być zatem rozumiany jako pozycja na rynku, jaką dane przedsiębiorstwo zajmuje wobec innych konkurentów i określona może zostać jako pozycja konkurencyjna.

Pozycja konkurencyjna zależna jest od szeregu czynników. W przedstawionym wcześniej modelu M.J. Stankiewicza bezpośrednio wpływają na nią instrumenty konkurowania, na które wpływ mają posiadane przewagi konkurencyjne, będące wynikiem potencjału konkurencyjnego. Pomijając kolejność oddziaływania można przyjąć, że wszystkie te elementy wpływają bezpośrednio (instrumenty) lub pośrednio (przewagi i potencjał) na pozycję konkurencyjną. Wszystkie one stanowią zatem zbiór determinant pozycji konkurencyjnej. M.J. Stankiewicz zakłada, że te trzy elementy określają zdolność do konkurowania. W nowym dwuelementowym modelu zależności, zbiór determinant pozycji konkurencyjnej określony zostanie jako potencjał konkurencyjności i rozumiany będzie jako system procesów i zasobów przedsiębiorstwa.

Przyczynowo-skutkowy model konkurencyjności przedsiębiorstw, w którym potencjał konkurencyjności determinuje pozycję konkurencyjną przedstawiony został na rysunku 1.

K O N K U R E N C Y J N O Ś Ć



Rys. 1. Model konkurencyjności przedsiębiorstw

Źródło: opracowanie własne.

Przedstawiony na rysunku 1 model stanowić może punkt wyjścia do budowania funkcji regresji w celu określenia stopnia wpływu potencjału konkurencyjności lub wyodrębnionych jego składników na pozycję konkurencyjną przedsiębiorstw.

Model ma charakter uniwersalny i może być stosowany w odniesieniu do różnych grup przedsiębiorstw. Cechuje się on jednak pewnymi ograniczeniami, które wynikają z założeń, jakie poczyniono przy jego konstruowaniu. Zostaną one przedstawione poniżej.

4. Ograniczenia przyczynowo-skutkowego modelu konkurencyjności przedsiębiorstw

W związku ze złożonością pojęcia konkurencyjność, przy konstruowaniu przedstawionego powyżej modelu poczyniono kilka założeń, które ograniczają możliwości jego zastosowania.

Pierwsze z nich dotyczy równego wpływu czynników zewnętrznych na podmioty funkcjonujące w ramach jednego sektora. Przyjęcie tego założenia uzasadnia pominięcie w modelu czynników zewnętrznych, wpływających na pozycję konkurencyjną. Ogranicza to jednak możliwości zastosowania modelu do analiz wewnątrzsektorowych, ukierunkowanych na określenie czynników wewnętrznych (tworzących potencjał konkurencyjności), różnicujących przedsiębiorstwa i ich możliwości osiągnięcia lepszej od konkurentów pozycji konkurencyjnej w sektorze.

Konstruując model przyjęto, że potencjał konkurencyjności wpływa na pozycję konkurencyjną. Założenie to stanowi pewne uproszczenie. Relacja ta może mieć bowiem równocześnie kierunek odwrotny – korzystna pozycja (czyli m.in. wysoka rentowność i poziom zysków) umożliwi bowiem przedsiębiorstwu w większym stopniu kształtowanie potencjału konkurencyjności. Osiągnięcie korzystnej pozycji przedsiębiorstwo zawdzięcza zawsze określonym zasobom (być może był to park maszynowy, a być może była to umiejętność wykorzystania wy-

jątkowo korzystnej sytuacji na rynku²). Oznacza to, że zanim przedsiębiorstwo osiągnęło wysoką pozycję, musiało posiadać odpowiedni potencjał.

Ocena potencjału konkurencyjności jest tym trudniejsza, że zwykle obecną pozycję konkurencyjną dana firma zawdzięcza innym czynnikom, niż te które decydować będą o jej przyszłej pozycji. Osiągnięty wynik jest efektem decyzji podejmowanych w przeszłości. Żadne przedsiębiorstwo nie ma jednak gwarancji utrzymania tego wyniku w przyszłości. O tym, które przedsiębiorstwo będzie osiągać dobre wyniki w przyszłości decydują działania jakie podejmują one obecnie. Można domniemywać, że przedsiębiorstwa które dotychczas skutecznie budowały swój potencjał konkurencyjności, nadal czynią i będą czynić to dobrze. Takie domniemanie nie wyklucza jednak możliwości, że niektórym przedsiębiorstwom, osiągającym dotychczas słabe wyniki lub wchodzącym dopiero na rynek uda się jeszcze trafniej określić kluczowe dla przyszłego sukcesu składniki potencjału konkurencyjności i w przyszłości osiągnąć najlepszą pozycję konkurencyjną w sektorze. Świadczyłoby to o wysokim potencjale, jaki posiadają, mimo równocześnie stosunkowo słabej – obecnie – pozycji konkurencyjnej.

W zaproponowanym modelu pominięto zależności między poszczególnymi składnikami potencjału konkurencyjności (np. pomiędzy kompetencjami kadry kierowniczej a innowacyjnością czy jakością). Uproszczenie takie zostało przyjęte, gdyż model skonstruowany został dla badań, których celem jest określenie wpływu dowolnego składnika potencjału konkurencyjności na pozycję konkurencyjną – bez względu na jego relacje z innymi składnikami.

W końcu wspomnieć należy o możliwych trudnościach z wyodrębnieniem zmiennych zależnych i niezależnych. Okazuje się bowiem, że nawet podzielenie zjawisk występujących w ramach zagadnienia konkurencyjności przedsiębiorstw jedynie na dwie grupy (potencjał i pozycja) nie gwarantuje całkowitego wyeliminowania problemów klasyfikacyjnych. Weźmy dla przykładu taki czynnik jak „znajomość firmy na rynku” – może być on traktowany zarówno jako jeden z wyznaczników pozycji konkurencyjnej na rynku, jak i składnik szeroko rozumianego potencjału konkurencyjności wpływający istotnie na pozycję. Konieczne zatem jest określenie, co rozumiemy pod pojęciami pozycja konkurencyjna i potencjał konkurencyjności.

5. Potencjał konkurencyjności przedsiębiorstw

Potencjał konkurencyjności zdefiniowany został w przedstawionym modelu jako system procesów i zasobów przedsiębiorstwa. Warto zauważyć, że na pozycję konkurencyjną wpływ mają zarówno te procesy i zasoby, których przedsiębior-

² Korzystny wpływ otoczenia jest niewystarczający, jeśli przedsiębiorstwo nie potrafi go wykorzystać.

stwo jest właścicielem, jak i te, z których korzysta, nie mając wobec nich tytułu własności.

Według koncepcji przyjmującej za punkt wyjścia zasoby, pomiędzy firmami występują różnice, wynikające z uwarunkowań ich historycznego rozwoju, zróżnicowanej struktury majątku – tak w zakresie aktywów materialnych, jak i zasobów ludzkich – oraz wykształconych przez nie specyficznych umiejętności [4, str. 31]. Różnice te mogą mieć charakter długookresowy i mogą one tłumaczyć, dlaczego niektóre firmy konsekwentnie osiągają lepsze wyniki od innych [2, str. 649].

Odwołując się do podstawowego podziału zasobów na materialne i niematerialne, warto podkreślić szczególne znaczenie zasobów niematerialnych w procesie kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstwa w długim okresie. Wynika to po pierwsze z faktu, że zasoby niematerialne i związane z nimi umiejętności mogą być wykorzystywane równocześnie w wielu miejscach. Po drugie zasoby te nie deprecjonują się w trakcie wykorzystywania, lecz przeciwnie – najczęściej następuje ich wzbogacenie. I po trzecie – o ile zasoby materialne można kupić, wziąć w leasing czy wydzierżawić – to zasoby niematerialne i umiejętności trzeba w firmie bardzo długo wypracowywać [9, str. 222-223].

Okazuje się, że posiadanie odpowiednich zasobów coraz częściej nie wystarcza do osiągnięcia korzystnej pozycji konkurencyjnej. Dlatego też uwaga badaczy zajmujących się problematyką zarządzania skierowana została na czynności i procesy realizowane przez przedsiębiorstwa. M.E. Porter twierdzi, że to czynności są podstawowymi jednostkami przewagi konkurencyjnej. Co więcej, przewaga lub jej brak wynika ze wszystkich czynności wykonywanych w firmie, a nie jedynie z pojedynczych czynności [10, str. 48]. Stąd wynika szczególne znaczenie procesów, rozumianych jako logiczny ciąg czynności ukierunkowanych na realizację określonego celu. Podobnie jak w przypadku zasobów, ważne jest wzajemne dostosowanie do siebie czynności i ich kolejności w ramach poszczególnych procesów [10, str. 77; 8, str. 10]. Dostarczanie pierwszorzędných produktów przez długi okres wymaga zbioru niezmiennie pierwszorzędných procesów: przygotowania produkcji, wytwarzania produktów, realizacji zamówień, serwisu itd. Czynności i procesy w większym stopniu różnicują od siebie konkurentów, niż ich produkty (które są zwykle do siebie podobne). To nie pojedynczy produkt, ale proces daje firmie decydującą przewagę [7, str. 81]. Wobec braku powszechnie przyjętej definicji zasobów, która jednoznacznie wskazywałaby na rolę procesów, wskazane wydaje się wyodrębnienie procesów jako osobnego elementu potencjału konkurencyjności.

Zakładając, że procesy i zasoby przedsiębiorstwa, czyli jego potencjał konkurencyjności, wpływają na pozycję konkurencyjną (której poprawa jest istotnym celem przedsiębiorstw), ważnym staje się określenie tych składników potencjału, które w największym stopniu kształtują pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa. W ostatnich latach przeprowadzono wiele badań, które miały na celu określenie

najważniejszych (posiadających największy wpływ) składników potencjału konkurencyjności. Wyniki tych badań wskazują najczęściej na zagadnienia związane z jakością, dystrybucją, kompetencjami pracowników (zwłaszcza kierowników), innowacyjnością, wizerunkiem firmy, znajomością rynku, a także na poziom kosztów całkowitych, image firmy, jakość kadr menedżerskich i posiadanie planów strategicznych [16, str. 251; 6, str. 119; 3, str. 95].

Wyżej wymienione składniki potencjału konkurencyjności stanowią w przedstawionym modelu potencjalne determinanty pozycji konkurencyjnej i stanowić mogą w zapisie matematycznym zmienne niezależne.

Dokonując wyboru składników konkurencyjności, których wpływ ma zostać poddany badaniom, należy pamiętać o silnym zróżnicowaniu branżowym tego wpływu, przy czym kluczowymi składnikami sukcesu stają się zwykle te składniki potencjału konkurencyjności, które są doskonale zharmonizowane ze strategicznymi czynnikami sektora [14].

W przypadku małych przedsiębiorstw dysponujemy zwykle ograniczonymi informacjami dotyczącymi realizowanych procesów i posiadanych zasobów niematerialnych. Często zdobycie takich informacji bezpośrednio od przedsiębiorcy jest niemożliwe ze względu na niski poziom jego wiedzy w zakresie badanych aspektów funkcjonowania przedsiębiorstwa. Stawia to przed badaczem szczególne zadanie na etapie doboru parametrów, które poddane zostaną pomiarowi. Zwykle pojawia się konieczność ograniczenia się do podstawowych wskaźników związanych z badanymi składnikami potencjału konkurencyjności. Dla przykładu, w przypadku innowacyjności mogą to być liczby wdrożonych innowacji produktowych i procesowych, podczas gdy badając ten składnik w dużym przedsiębiorstwie dysponowalibyśmy danymi pozwalającymi na oszacowanie dodatkowo wielu innych parametrów (np. poziom nakładów na działalność badawczo-rozwojową czy liczba pracowników zaangażowanych w taką działalność).

6. Pozycja konkurencyjna przedsiębiorstw

W przedstawionym modelu pozycja konkurencyjna rozumiana jest jako osiągnięty przez przedsiębiorstwo wynik konkurowania w danym sektorze, rozpatrywany na tle wyników osiąganych przez konkurentów.

Wydawać się może, że doskonałym wyznacznikiem pozycji konkurencyjnej jest ocena dokonana przez rynek, której wyrazem jest wartość przedsiębiorstwa. Oszacowanie wartości wydaje się jednak zadaniem bardzo trudnym. Stałej wycenie poddawane są tylko nieliczne przedsiębiorstwa, te notowane na giełdzie papierów wartościowych. Pozostałe poddawane są zwykle wycenie jedynie w momencie ich sprzedaży. Wartość wyznaczona przez rynek, mimo swej ostateczności i znamion obiektywności, nie jest jednak oceną doskonałą, choćby dlatego, że duży na nią wpływ wy-

wierają czynniki zewnętrzne, np. ogólna koniunktura na rynku. Sprawia to, że jej przydatność w ocenie pozycji konkurencyjnej można uznać za ograniczoną.

Ważnym wyznacznikiem pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa jest niewątpliwie również czas funkcjonowania na rynku. Fakt utrzymania się na rynku przez okres kilku lat niezbitcie dowodzi, iż firma jest konkurencyjna. Żadne badania i analizy nie są w stanie podważyć tej oceny – wszak wystawili ją jedyni nieomylni sędziowie: konsumenci. Istotną słabością tego parametru jest konstatacja, że krótki okres funkcjonowania wcale nie musi oznaczać niskiej konkurencyjności. Przekonało się o tym już wiele doświadczonych i renomowanych firm, których pozycja została poważnie zagrożona przez rynkowych „nowicjuszy”.

Najczęściej stosowanymi wyznacznikami pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa są udział firmy w rynku oraz wskaźniki opisujące sytuację finansową przedsiębiorstwa [6, str.102; 15, str. 209; 5, str. 129]. Ponieważ stopa zysku nie jest najdoskonalszym wskaźnikiem konkurencyjności (zwłaszcza w przypadku porównywania przedsiębiorstw o różnej skali działalności), zwykle stosuje się wskaźniki rentowności. Zarówno udział w rynku, jak i poziom rentowności zazwyczaj rozpatrywane są w ujęciu dynamicznym, co umożliwia ocenę kierunku i tempa zmian, jakim podlegają wyniki przedsiębiorstwa. Powinny one być analizowane łącznie – wysoki poziom jednego z nich (np. udziału w rynku), przy niskim poziomie drugiego (rentowność) zwykle nie zapewnia korzystnej pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa.

Warto podkreślić, że pozycja konkurencyjna jest zawsze określana w stosunku do konkurentów w sektorze lub grupie strategicznej [13, str. 263]. Oceniając pozycję konkurencyjną przedsiębiorstw względem całej gospodarki mogłoby się bowiem okazać, że wszystkie przedsiębiorstwa funkcjonujące w ramach sektora o wysokiej atrakcyjności (łącznie z przedsiębiorstwami najgorszymi w tym sektorze) są konkurencyjne (co może, ale nie musi być prawdą).

Znając średni poziom podstawowych wyznaczników pozycji konkurencyjnej w danym sektorze możemy ocenić pozycję danego przedsiębiorstwa poprzez porównanie jego wyników z wartościami średnimi lub wobec 2-3 największych konkurentów [15, str. 209]. Należy jednak zwrócić uwagę na fakt, że informacje służące do oceny pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw (m.in. wolumen sprzedaży czy – będąca pochodną zysku – rentowność) są niechętnie udostępniane przez przedsiębiorstwa, a tym samym dokonanie porównań z innymi przedsiębiorstwami lub średnimi wynikami osiąganymi w sektorze może okazać się niemożliwe.

O ile w przypadku dużych przedsiębiorstw ich właściciele i kierownicy dysponują szeregiem informacji opisujących osiągnięte wyniki, to w przypadku małych firm informacje, jakie możemy uzyskać ograniczają się zwykle do podstawowych parametrów, takich jak wolumen sprzedaży, wartość przychodów, czy poziom kosztów. Na ich podstawie jesteśmy w stanie określić podstawowe wskaźniki efektywności przedsiębiorstwa i określić pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa.

7. Wnioski końcowe

Określenie czynników, które wywierają decydujący wpływ na wynik konkurencyjności (pozycję konkurencyjną) jest problemem badawczym o dużym znaczeniu praktycznym. Zadanie to można rozwiązywać wykorzystując zarówno metody jakościowe, jak i ilościowe. Przedstawiony w artykule model stanowić może ramy teoretyczne dla badań związków przyczynowo-skutkowych w obrębie konkurencyjności przedsiębiorstw. Określenie potencjału konkurencyjności jako zmiennej niezależnej (objaśniającej), a pozycji konkurencyjnej jako zmiennej zależnej (objaśnianej) umożliwi budowanie formuł matematycznych, odzwierciedlających związek tych zmiennych.

Szerokie zdefiniowanie potencjału konkurencyjności jako systemu procesów i zasobów pozwala na dostosowanie modelu do specyfiki sektora, w którym funkcjonują badane przedsiębiorstwa. Poprzez dobór odpowiednich dla badanej grupy przedsiębiorstw parametrów, określających potencjał konkurencyjności i pozycję konkurencyjną, można przedstawić w artykule model stosować w odniesieniu do wielu rodzajów przedsiębiorstw. Ponadto, dzięki swej prostocie może okazać się on użyteczny w rozważaniach skoncentrowanych na innych aspektach zarządzania przedsiębiorstwem (np. zarządzaniu wartością przedsiębiorstwa), gdzie problemy definicyjne – związane ze złożonością pojęcia konkurencyjności przedsiębiorstw – mają drugoplanowe znaczenie.

Przydatność modelu została pozytywnie zweryfikowana w trakcie badań konkurencyjności małopolskich biur podróży, które przeprowadzone zostały przez Wydział Zarządzania Akademii Górniczo-Hutniczej. Wykorzystując przedstawiony model, sformułowano funkcje regresji liniowej dla wybranych składników potencjału konkurencyjności i na ich podstawie dokonano oceny wpływu tych składników na pozycję konkurencyjną³.

Literatura

- [1] Barney J.B., Hestery W.S., *Strategic Management & Competitive Advantage Concepts & Cases*, Prentice Hall 2005.
- [2] Barney J.B., *Resource-based `theories` of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view*. „Journal of Management” 2001, 27.
- [3] Dobiegała-Korona B., Kasiewicz S., *Metody oceny konkurencyjności przedsiębiorstw*, w: K. Kuciński (red.), *Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstw w Polsce*, Materiały i Prace Instytutu Funkcjonowania Gospodarki Narodowej, SGH, Warszawa 2000.

³ Uzyskane wyniki oraz metodyka badań dostępne są na: http://www.zarz.agh.edu.pl/rkusa/05_kmbp.pdf

-
- [4] Faulkner D., Bowman C., *Strategie konkurencji*, Gebethner i Ska, Warszawa 1996.
- [5] Fryzeł B., *Kultura a konkurencyjność przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 2004.
- [6] Gorynia M. (red.), *Luka konkurencyjna na poziomie przedsiębiorstwa a przystąpienie Polski do Unii Europejskiej*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 2002.
- [7] Hammer M., *Reinżynieria i jej następstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
- [8] Krzyżanowska M., Wajdner R., *Aspekty TQM w organizacji usługowej*, „Problemy Jakości”, październik 2000.
- [9] Obłój K., *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 1998.
- [10] Porter M.E., *Porter o konkurencji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001.
- [11] Porter M.E., *Przewaga konkurencyjna. Osiąganie i utrzymywanie lepszych wyników*, One Press, 2006.
- [12] Prahalać C.K., Hamel G., *Przewaga konkurencyjna jutra*, Business Press, Warszawa 1999.
- [13] Romanowska M., *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004.
- [14] Schoemaker P.J.H., Amit R., *The Competitive Dynamics of Capabilities: Developing Strategic Assets for Multiple Futures*, w: *Wharton on Dynamic Competitive Advantage*, ed. G.S. Day, D.J. Reibstein, R.E. Gunther, John Wiley & Sons, Inc., New York 1997.
- [15] Skawińska E. (red.), *Konkurencyjność przedsiębiorstw – nowe podejście*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Poznań 2002.
- [16] Stankiewicz M.J. (red.), *Budowanie potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 1999.
- [17] Stankiewicz M.J., *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Wydawnictwo TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 2002.