

Tatiana Kozak-Siara

Państwowa Wyższa Szkoła Techniczno-Ekonomiczna

im. ks. B. Markiewicza w Jarosławiu

tatiana.kozak-siara@pwste.edu.pl  <https://orcid.org/0000-0003-3880-2888>

Andrzej Olak

Państwowa Wyższa Szkoła Techniczno-Ekonomiczna

im. ks. B. Markiewicza w Jarosławiu

andrzej.olak@pwste.edu.pl  <https://orcid.org/0000-0002-0551-8592>

Przewaga konkurencyjna współczesnego przedsiębiorstwa

Wprowadzenie

Przedsiębiorstwa w obecnej rzeczywistości gospodarczej stawiane są przed coraz poważniejszymi wyzwaniami i trudniejszymi warunkami rozwoju. Zaczynają pojawiać się zjawiska turbulencji przedsiębiorstwa, które przejawiają się w szybkości oraz intensywności zmian otoczenia. Wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw wyznaczają także dynamiczne procesy globalizacyjne oraz gwałtowny postęp technologiczny. Przedsiębiorstwo musi skutecznie wykorzystać znajdujące się w posiadaniu zasoby rzeczowe, finansowe oraz ludzkie. Dopiero wówczas będzie mogło przetrwać na rynku i odnieść sukces. Powinno także dokonywać analizy otoczenia, w którym funkcjonuje, a więc musi być konkurencyjne.

Celem artykułu jest zaprezentowanie, w ujęciu teoretycznym, zjawiska konkurencyjności oraz wyszczególnienie źródła przewagi konkurencyjnej. Następnie zwrócenie uwagi na najistotniejsze źródła budujące przewagę konkurencyjną współczesnego przedsiębiorstwa.

Konkurencyjność przedsiębiorstw w aspekcie źródeł przewagi konkurencyjnej

Pojęcie „konkurencja” ma swoje źródło w łacińskim wyrażeniu *concurrere*, co oznacza „biec razem”. Niemniej jednak merytoryczny sens tego terminu pozostaje

zupełnie inny i oznacza współzawodnictwo między rywalami. W tym znaczeniu zjawisko konkurencji spotykane jest w wielu dziedzinach życia gospodarczego, politycznego, społecznego, kulturalnego, artystycznego oraz sportowego (Strużycki, 1998). Z ekonomicznego punktu widzenia celem konkurencji pozostaje maksymalizowanie przychodu ze sprzedaży lub korzyści z zakupu produktów i usług.

W tym ujęciu konkurencję można rozumieć jako rywalizację o źródła zaopatrzenia w niezbędne środki produkcji i kapitał pracowniczy, a przede wszystkim o rynki zbytu. Działania przedsiębiorstw skupiają się na pozyskaniu udziału w rynku i sukcesywnego zwiększania go (Brodawska-Szewczuk, 2009).

Z nielicznych definicji konkurencyjności funkcjonujących w literaturze, do najobszerniejszej należy ta zaproponowana na Światowym Forum Ekonomicznym w Lozannie w 1994 r. Konkurencyjność przedsiębiorstwa określono jako jego zdolność do tworzenia większego bogactwa niż konkurenci funkcjonujący na rynku (Stankiewicz, 2005).

Konkurencyjność przedsiębiorstw może być też uznawana jako zdolność do projektowania, produkowania i sprzedawania wyrobów, których ceny, jakość oraz inne walory pozostają bardziej atrakcyjne niż odpowiednie cechy produktów i usług oferowane przez konkurentów (Skawińska, 2002).

Za miarę oceny poziomu konkurencyjności przedsiębiorstwa można uznać porównywanie rezultatów faktycznych z przewidywanymi przez poszczególne grupy interesariuszy. Opierając się o wyniki owego porównywania, każda z grup interesariuszy jest w stanie wyróżnić trzy rodzaje konkurencyjności:

- konkurencyjność normalna – rezultaty określonych interakcji są równe oczekiwaniom uczestniczących w tych interakcjach interesariuszy;
- konkurencyjność mniej niż normalna – rezultaty rzeczywiste nie spełniają oczekiwań;
- konkurencyjność więcej niż normalna – rezultaty rzeczywiste są wyższe od oczekiwanych (Stankiewicz, 2005).

W przypadku konkurencyjności normalnej interesariusze nie pozostają umotywowani do zaprzestania relacji z przedsiębiorstwem. Sytuacja ta będzie trwała, dopóki inne znacznie bardziej atrakcyjne przedsiębiorstwa nie podejmą skutecznych działań, aby przejąć dotychczasowych interesariuszy danego przedsiębiorstwa (Stankiewicz, 2005).

Jeśli chodzi o konkurencyjność mniej niż normalną, interesariusze, których ta sytuacja dotyczy, podejmują wszelkie zabiegi w celu wycofania się z interakcji z danym przedsiębiorstwem i będą dążyć do podjęcia ich z innym, bardziej atrakcyjnym (Lubiński, 1995).

W sytuacji konkurencyjności więcej niż normalnej, interesariusze posiadający podstawę do takich ocen koncentrują się na umocnieniu swoich relacji z przedsiębiorstwem. Ulegać zwiększeniu również będzie liczba chętnych do stania się nowymi interesariuszami (Stankiewicz, 2005).

W oparciu o kryterium obszaru występowania wyodrębnia się konkurencyjność określonego rodzaju produktów lub usług, konkretnych wyrobów albo usług,

określonego rodzaju zasobów i konkretnych zasobów. Według tego podziału wyróżnia się także konkurencyjność określonego terytorium, gdzie można wskazać konkurencyjność organizacji na rynku wewnętrznym lub międzynarodowym (Stankiewicz, 2005).

Inna klasyfikacja pozwala na rozróżnienie zjawiska konkurencyjności, biorąc pod uwagę kryterium stron relacji rynkowych. Odróżnia się tutaj konkurencyjność przedsiębiorstwa „na wejściach” od konkurencyjności „na wyjściach” określonej firmy. Konkurencyjność „na wejściach” danego przedsiębiorstwa oznacza jego zdolność do skutecznego realizowania zamierzeń wiążących się z transakcjami pozyskiwania zasobów. Z kolei przez konkurencyjność „na wyjściach” można rozumieć zdolność danego podmiotu gospodarczego do realizowania tych zamierzeń, które są związane z transakcjami pozyskiwania rynkowej akceptacji zaprezentowanej oferty (Gorynia, 2000).

Kolejnym kryterium podziału konkurencyjności pozostaje poziom konkurencyjności. Na jego bazie można rozróżnić następujące grupy: właściciele udziałów lub akcji, klienci, nabywcy, pracownicy, niektórzy dostawcy (Stankiewicz, 2005).

Interesujące wydaje się również wyodrębnienie rodzajów źródeł konkurencyjności przedsiębiorstw, takich jak:

- produkcyjne – wynik przywództwa kosztowego i/lub wyższej jakości;
- dystrybucyjne – wynik niższego kosztu zamrażania kapitału i kosztów transportu oraz lepszej obsługi nabywców;
- marketingowe – wynik lepszego rozpoznania potrzeb rynku i lepszego dostosowania do nich produktu i jego dystrybucji;
- technologiczne – wynik pierwszeństwa osiągniętego dzięki pracom naukowo-badawczym, innowacyjności technologicznej, innowacjom produktowym;
- miejsce na rynku – wynik lojalności nabywców wobec znaku firmowego i unikalności wyrobu w przypadku posiadania patentów;
- unikalność firmy i jej produktu – wynik osiągnięcia pozycji minimonopolu poprzez efektywne różnicowanie produktu;
- jakość zarządzania – fachowość zarządzania, talenty menedżerskie;
- wiedza i informacja – zdobywanie wiedzy o procesie produkcji, produkcie, sprawnych systemach informacyjnych, nabywcach;
- gospodarowanie czasem – zdolność do szybszego niż konkurenci reagowania na zmiany rynkowe, umiejętność działania w firmie w długim horyzoncie czasowym (Szymański, 1995).

Warto zaznaczyć, że modyfikacji uległo tradycyjne pojmowanie koncepcji konkurencyjności przedsiębiorstwa oparte przede wszystkim na realnych czynnikach i mechanizmach konkurencyjności. Nowe ujęcie koncentruje się głównie na czynnikach i mechanizmach sfery regulacji. Wymienić tutaj należy systemy informatyczne, wirtualne formy organizacyjne, sieci przedsiębiorstw, organizacje uczące się oraz przedsiębiorstwa, których fundamentem jest wiedza (Pierścionek, 2011).

Potencjał konkurencyjności współczesnych przedsiębiorstw budują różne elementy struktury, takie jak:

- kapitał ludzki – jakość kadr marketingowych, jakość kadr technicznych i finansowych, jakość kadr menedżerskich, pracownicy (kwalifikacje, wydajność pracy, kreatywność);
- zasoby fizyczne – maszyny, urządzenia, środki transportu, infrastruktura informatyczna;
- zasoby finansowe – rozmiar zysku, wartość aktywów netto, rentowność kapitałów własnych, płynność finansowa, środki pieniężne i należności;
- zasoby niewidoczne – informacja, technologie, innowacje, renoma firmy, unikatowe umiejętności, powiązania nieformalne z ośrodkami decyzyjnymi, patenty, licencje, klimat pracy, kultura organizacyjna, marki produktów, doświadczenie, kontakty;
- zasoby organizacyjne – system podejmowania decyzji, organizacja sieci dystrybucji i logistyki, wielkość przedsiębiorstwa, struktura organizacyjna, zarządzanie jakością, sposoby powiązań z dostawcami i odbiorcami, system monitoringu (Skawińska, 2002).

Dokonując oceny konkurencyjności przedsiębiorstw, należy wziąć pod uwagę wskaźniki efektywności mikroekonomicznej. Należą do nich wskaźniki ekonomiczno-finansowe (czyli wynik finansowy netto i procent produkcji eksportowej oraz źródła budowy potencjału konkurencyjności na rynku. Wyznaczają one zarówno pozycję przedsiębiorstwa na rynku, jak i możliwość uzyskania trwałej przewagi konkurencyjnej (Skawińska, 2002).

Przewaga konkurencyjna stanowi odzwierciedlenie posiadanej przez przedsiębiorstwo pozycji. Zjawisko to jest tożsame ze stanem pożądanym przez przedsiębiorstwo działające w warunkach konkurencji i dynamicznie zmieniającego się rynku. Według M.E. Portera przewaga konkurencyjna stanowi „duszę” wyników przedsiębiorstw działających na konkurencyjnych rynkach (Porter, 1996).

Na zjawisko przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa składają się cząstkowe przewagi osiągnane w zakresie konkretnych ofert rynkowych. Tak pojmowaną przewagę konkurencyjną można rozumieć jako zdolność do wykorzystywania potencjału konkurencyjności, który umożliwia na tyle efektywne generowanie atrakcyjnej oferty rynkowej i skutecznych instrumentów konkurowania, że prowadzi do powstania wartości dodanej (Barney, 1991).

Przejawem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa nad konkurencją jest z pewnością przewaga określana jako niższe koszty i w efekcie niższe ceny, unikatowość i oryginalność produktu, profesjonalna obsługa nabywców, sprawna organizacja sprzedaży, elastyczne dostosowanie się do wymogów konkretnego segmentu rynku, wyspecjalizowana oferta wyrobów lub usług o nowoczesnej jakości itp. (Famielec, 1997).

Analiza literatury przedmiotu uprawnia do wyszczególnienia dwóch dominujących modeli przewagi konkurencyjnej (Jonas, 2002). Pierwszy z nich stanowi unikatowa pozycja firmy na rynku wykształcona poprzez oferowanie takich samych lub podobnych wyrobów po niższych cenach albo też zróżnicowanych produktów po wyższej cenie, która jest możliwa do zaakceptowania przez konsumentów.

Osiągnięcie takiej przewagi w dużej mierze zależy od czynników zewnętrznych. W ten sposób trwałą przewagę konkurencyjną zdobędą te przedsiębiorstwa, które potrafią dostosowywać się do dynamicznie zmieniających się warunków rynkowych (Rutkowski, 1997).

Drugi model przewagi konkurencyjnej określa uzyskiwanie przez przedsiębiorstwo określonych atrybutów wyróżniających się na tle konkurencji i dających nad nią przewagę. Swoje źródło ma w teoriach, które traktują przedsiębiorstwo jako pewien zbiór zasobów materialnych i niematerialnych. Tak więc przewaga konkurencyjna w tym modelu wiąże się głównie z wewnętrznymi zdolnościami organizacji do wykorzystania nadarzających się szans oraz przeciwdziałania zagrożeniom płynącym z rynku (Godziszewski, 1997).

Uzyskiwanie trwałej przewagi konkurencyjnej jest następstwem zarówno posiadanych zasobów, jak i czynników spoza przedsiębiorstwa czy nawet sektora, w którym ono funkcjonuje (Lisiński, 2005).

Najbardziej znanym wyszczególnieniem źródeł budowy przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa pozostaje propozycja M.E. Portera. Wyróżniono tutaj trzy główne źródła i odpowiadające im typy przewagi (Porter, 1996):

- przewaga konkurencyjna wynikająca z przywództwa kosztowego;
- przewaga konkurencyjna wynikająca ze zróżnicowania;
- przewaga konkurencyjna wynikająca z koncentracji.

Współczesne turbulentne otoczenie rynkowe wymusza niejako odejście od budowy źródeł przewagi wewnętrznej przedsiębiorstwa w stronę koncentracji na nowoczesnych technologiach i wysokich technikach w obszarze produkcji i organizacji. Sposoby budowania przewagi konkurencyjnej ewoluują więc od twardych do miękkich wyznaczników konkurencyjności. Do czynników twardych zalicza się poziom posiadanego kapitału, technologię (rozumianą jako konkretny proces lub metodę przygotowania i prowadzenia procesu wytworzenia albo przetwarzania jakiegoś dobra, w tym także informacji), jednoznaczność opracowywanych strategii długoterminowych oraz skuteczność funkcjonowania struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa. Do grupy czynników miękkich zaliczyć należy środowisko społeczno-gospodarcze, wiedzę i edukację stanowiące otoczenie przedsiębiorstwa (Porter, 1996).

Dynamika otoczenia rynkowego, a także działania, które przedsiębiorstwo podejmuje w zakresie projektowania, wytwarzania, marketingu, sprzedaży oraz wspierania swojego produktu, sprawia, że źródła przewagi konkurencyjnej współczesnego przedsiębiorstwa należy ujmować kompleksowo jako powiązania zachodzące między sobą. Najistotniejsze determinanty konkurencyjności przedsiębiorstw współcześnie działających na rynku przyjmują interaktywny charakter. Pozostają grupą wzajemnie powiązanych czynników tworzących wielowymiarową przestrzeń. Nie można postrzegać ich więc w kategorii indywidualnych, wyizolowanych zmiennych, lecz jako splot wzajemnie przenikających się elementów. Tak rozumiane zależności stanowią niejako potwierdzenie występowania efektu synergicznego (Skawińska, 2002).

Źródła przewagi konkurencyjnej współczesnego przedsiębiorstwa stanowią pochodną wielu działań, które organizacja podejmuje w obszarze projektowania, produkcji, marketingu, sprzedaży, promocji i dystrybucji.

Każde przedsiębiorstwo, które dąży do osiągnięcia sukcesu rynkowego, musi sprostać wyzwaniom płynącym z rynku i pojawiającej się konkurencji. Aby to osiągnąć, musi wykształcić trwałe atuty, które pozwolą mu wyróżnić się wśród konkurencji, czyli trwałą przewagę konkurencyjną. To ona decyduje o unikalności przedsiębiorstwa w oczach klientów, dlatego każda firma będzie dążyć do uzyskania przewagi konkurencyjnej, którą będzie potrafiła utrzymać przez długi okres.

Wiedza narzędziem budowy przewagi konkurencyjnej w przedsiębiorstwie

Osiąganie przewagi konkurencyjnej ma swoją genezę w wielu źródłach. Niezwykle istotnymi pozostają wiedza i proces zarządzania nią. Wykorzystywanie wiedzy prowadzi do wdrażania innowacji w przedsiębiorstwach. Wiedza przekłada się na wytworzenie nowych produktów, usług i technologii, wpływając na wzrost konkurencyjności organizacji i wzmocnienie jej pozycji konkurencyjnej na rynku. Buduje nie tylko potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa, lecz także całej gospodarki. Często jednak organizacje nie dysponują dostatecznym zapleczem personalnym ani technologicznym i próbują uzupełnić ten deficyt, korzystając z zasobów uczelni i jednostek naukowych.

W obecnej rzeczywistości gospodarczej wiedza staje się kluczowym i zarazem najbardziej dynamicznym czynnikiem wpływającym na rozwój danego przedsiębiorstwa. Dlatego też uznawana jest za istotny element osiągania przez przedsiębiorstwo sukcesów na rynku. Wiedza jako jeden z integralnych zasobów przedsiębiorstwa stanowi podstawę przy wyznaczaniu strategicznych czynników systemu zarządzania organizacją, takich jak misja, wizja, cele i strategię przedsiębiorstwa. Zasób ten powinien podlegać permanentnej identyfikacji i ciągłemu pomiarowi, a co najważniejsze – stałemu rozwojowi oraz efektywnemu wykorzystaniu i ochronie.

Pojęcie wiedzy może być rozpatrywane w szerokim i wąskim ujęciu. W szerokim wiedza stanowi cały wachlarz informacji, poglądów oraz wierzeń. Zbiorowi temu przypisuje się wartość poznawczą i praktyczną. W wąskim ujęciu może być rozumiana jako ogół wiarygodnych informacji o otaczającej rzeczywistości, razem ze zdolnością ich wykorzystywania (Kisielnicki, 2004).

Termin „wiedza” doczekał się wielu propozycji definicyjnych. P.F. Drucker definiuje wiedzę jako efektywne wykorzystanie informacji w procesie działania (Drucker, 1999). Z kolei S. Galata określa wiedzę jako szczególny rodzaj zasobu organizacji, przybývający w miarę jej używania (Galata, 2004). Natomiast według Encyklopedii Popularnej PWN wiedza to zasób wiadomości z określonej dziedziny (PWN, 1982), a W. Applehans, A. Globe, G. Laugero wskazuje na wiedzę jako informacja stosowana do rozwiązania danego problemu (Turban, Frenzel, 1992).

Przeгляд definicyjny podkreśla związek wiedzy i czynnika ludzkiego stanowiącego główny nośnik zasobu wiedzy. Często próby zdefiniowania wiedzy sprowadzają się do jej porównania z aktami poznawczymi. Analizując te pojęcia, można stwierdzić, że wiedza stanowi ściśle sprzężenie pomiędzy wszelkimi aktami poznania (Bratnicki, 2001).

Zwykle w literaturze zamiennie stosowane są terminy „informacja” i „wiedza”. Pierwsze z pojęć stanowi takie odzwierciedlenie rzeczywistości, które powoduje zmianę zachowania danego odbiorcy. Informacja tworzona jest z danych i wpływa na modyfikację będących w posiadaniu zasobów wiedzy. Podczas gdy wiedza powstaje w ściśle określonym kontekście organizacyjnym, będąc specyficzną dla konkretnego przedsiębiorstwa, to informacja staje się strumieniem wiadomości. Znamienne jest, że wiedza jako wytwór zakorzeniony w przekonaniach i oczekiwaniach odbiorcy jest powiązana z ludzkim działaniem (Nonaka, Takeuchi, 2000). Przyjmuje najczęściej charakter jakościowy, a informacje pojmowane są w wymiarze ilościowym i formalnym. Charakterystycznym atrybutem wiedzy pozostaje dominacja wyznaczająca nadrzędną rolę wiedzy w odniesieniu do innych pozostałych zasobów. Jest niewyczerpalna, co oznacza, że jej wartość wzrasta w miarę częstszego wykorzystywania. Może być używana przez wiele osób w różnych miejscach w tym samym czasie – jest symultaniczna (Nonaka, Takeuchi, 2000).

G. Probst, S. Raub i K. Romhardt wskazują na duże powiązania wiedzy z danymi i informacjami, przy czym dane tworzą pojedyncze znaki, które są zestawione zgodnie z regułami ściśle określonej składni. Takie dane interpretowane w konkretnym kontekście dostarczają pożądanych informacji. Kiedy tym informacjom nadana zostanie struktura i zostaną wykorzystane w danej sferze działalności, uzyskają miano wiedzy (Probst, Raub, Romhardt, Wacowska, 2004).

Taki proces wymaga pewnych nakładów czasowych, stąd można uznać transformację danych w informację, a później w wiedzę, za proces ciągły. Tak pojmowana informacja staje się elementem wiedzy. Ponadto tworzona jest przez myślową interpretację osadzonych w pewnym kontekście danych. Transfer wiedzy odbywa się poprzez przesyłanie danych pozostających integralnym elementem wiedzy. Należy zaznaczyć, że teoria organizacji opartej na wiedzy dokonuje jej podziału na następujące kategorie:

- know-what (wiedzieć co) – zasoby w postaci łatwo przechowywanych i przesyłanych danych;
- know-who (wiedzieć kto) – zasób, domena jednostki lub zespołu, dotycząca posiadających stosowne umiejętności i doświadczenia;
- know-how (wiedzieć jak) – umiejętności, doświadczenia i kwalifikacje zdobywane podczas procesu uczenia się;
- know-why (wiedzieć dlaczego) – wiedza o związkach przyczynowo-skutkowych, o prawach i zasadach działania natury, społeczeństwa, techniki itd. (Kowalczyk, Nogalski, 2007).

Kategorie wiedzy przedsiębiorstwo może wypracować, realizując własne prace badawczo-rozwojowe, jak również pomysły i projekty stworzone przez źródła

zewnątrzne, jak instytuty badawcze, uczelnie wyższe czy innowacyjne organizacje pracujące nad przygotowaniem nowych rozwiązań technicznych. Teoretycznie polskie przedsiębiorstwa mają do dyspozycji szeroki wachlarz możliwości skorzystania z zewnętrznych źródeł wiedzy i technologii.

Zewnętrzne źródła wiedzy i technologii to:

- wynalazki opatentowane, udostępnione przez twórcę w postaci krajowej i zagranicznej licencji;
- projekty badawcze zrealizowane w jednostkach badawczo-rozwojowych lub w szkołach wyższych;
- licencje zagraniczne udostępniane przez firmy produkcyjne do wtórnego wykorzystania;
- projekty udostępniane w ramach kooperacji z dużymi przedsiębiorstwami;
- rozwiązania podpatrzone u innych i przyswojone przez przedsiębiorstwo (nie zawsze legalnie);
- projekty przedstawione przez zewnętrznych odbiorców (Lipczyński, 2014).

Korzystanie z zewnętrznych źródeł wiedzy przez przedsiębiorstwa ulega ścisłemu ograniczeniu z uwagi na to, iż wynalazki i projekty podlegają ochronie prawnej lub autorskiej, a ich wykorzystanie w procesie transferu technologii związane jest z poniesieniem wysokich nakładów. Dlatego też, sugerując się praktykami i rozwiązaniami stosowanymi w wielu krajach unijnych, opracowano modele transferu techniki i technologii umożliwiające wzrost innowacyjności organizacji, głównie małych i średnich. Modele te zakładają, że w procesie innowacyjnym między twórcą nowej technologii a jej realizatorem powinny znaleźć się organizacje pomostowe (często państwo), których zadaniem jest ułatwienie i sponsoring wdrażania procesu badawczego i wdrożeniowego. Taka pomoc skraca istotnie czas transferu technologii i pozwala na sprawne uruchamianie cyklu produkcyjnego (Nowak-Far, 2000).

W ostatnich latach coraz częściej eksponowana jest nowa, młoda koncepcja – zarządzanie wiedzą. Pojęcie zarządzania wiedzą to:

- proces, przy pomocy którego przedsiębiorstwo generuje bogactwo, wykorzystując intelektualne lub zbudowane w oparciu o wiedzę aktywa organizacyjne (W.R. Bukovitz, R.L. Williams),
- celowa, zorganizowana i systematyczna optymalizacja biznesu prowadząca do selekcji, destylacji, przechowywania, organizowania, pakowania, przekazywania danych i informacji ważnych z punktu widzenia przedsiębiorstwa i podnosząca efektywność pracowników, a także konkurencyjność przedsiębiorstwa (B. Bergeron),
- zaprojektowany system umożliwiający przedsiębiorstwu zdobywanie, analizę i wykorzystywanie wiedzy, co pozwala na podejmowanie trafniejszych decyzji, dzięki czemu przedsiębiorstwo uzyskuje trwałą przewagę konkurencyjną (T. Jakubowski).

Analiza powyższych definicji traktuje zjawisko zarządzania wiedzą wielopłaszczyznowo – jako system, proces czy organizację biznesu. Zarządzanie wiedzą można też rozumieć jako swoistą strategię, w której organizacja wykorzystuje własne działania

do realizacji planów i osiągnięcia celu przy jednoczesnym podniesieniu konkurencyjności na rynku. Konkludując, zarządzanie wiedzą to proces, w którym przedsiębiorstwo stawia sobie określone cele i realizuje je poprzez wykorzystanie posiadanych wewnątrz organizacji zasobów wiedzy, absorpcję zewnętrzną tych zasobów oraz stworzenie dogodnych warunków dzielenia się nimi. Działania te prowadzą do uzyskania przewagi konkurencyjnej.

Wiedza i efektywne nią zarządzanie w otoczeniu gospodarczym pełnym niepewności stanowi jedno z najważniejszych źródeł przewagi konkurencyjnej współczesnego przedsiębiorstwa, zwłaszcza w długim okresie (Mikuła, 2005). Zdolność do tworzenia trwałej przewagi konkurencyjnej przy wykorzystaniu kapitału intelektualnego czerpie swoje źródło w procesach globalizacji rynku, wzrostu konkurencji oraz w wysokich wskaźnikach zmian technologicznych. Zarządzanie współczesnym przedsiębiorstwem wymaga więc już nie tylko intuicji i doświadczenia, lecz przede wszystkim tworzenia nowej wiedzy i skutecznego zarządzania nią oraz przekładania jej na nowe technologie, produkty i usługi (Staniewski, 2005).

Na przestrzeni lat koncepcje przewagi konkurencyjnej ulegały ewolucji. Problematyka osiągania przewagi konkurencyjnej wymaga scharakteryzowania wyróżnionych w literaturze przedmiotu podejść do zarządzania strategicznego (planistycznego, ewolucyjnego, pozycjonowania konkurencyjnego, procesualnego, prostych reguł oraz realnych opcji).

Z pewnością ewolucja koncepcji przewagi konkurencyjnej wynika zarówno ze zmian zachodzących w warunkach funkcjonowania przedsiębiorstw, jak i z dynamiki otoczenia rynkowego. Drogi przemiany tej przewagi zmierzają do przedstawienia koncepcji zwinnego przedsiębiorstwa (agile enterprise) jako odpowiedzi na wyzwania otoczenia rynkowego oraz nowe wymogi funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw.

Kwestie osiągania przewagi konkurencyjnej należy analizować głównie na gruncie zarządzania strategicznego. Problematykę wyznaczania przewagi konkurencyjnej rozważać można na wiele sposobów, co na przestrzeni lat doprowadziło do powstania różnych podejść do zarządzania strategicznego (Supernat, 1998). Przedstawiają one odmienne stanowiska w zakresie następujących kwestii: formułowania strategii, wyznaczania źródeł przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa, określania sprzężeń, współzależności i interakcji między organizacją a otoczeniem (Godziszewski, 2001).

Kwestią dyskusyjną i budzącą skrajne opinie pozostają rozbieżności w zakresie formułowania procedur decyzyjnych. W literaturze przedmiotu znaleźć można podejścia do zarządzania strategicznego opierające się na formalnych, uporządkowanych procedurach decyzyjnych, a także te reprezentujące skrajne stanowisko w tej kwestii, wskazujące na brak jakichkolwiek prawidłowości w procesie podejmowania decyzji. Również sposoby wyznaczania źródeł przewagi konkurencyjnej budzą wiele kontrowersji, ponieważ każde z podejść do zarządzania strategicznego formułuje inne metody uzyskania takiej przewagi. Kontrowersje budzi także problem odnoszący się do interakcji przedsiębiorstwa z otoczeniem, sprowadzający się głównie

do kwestii oddziaływania organizacji na otoczenie. Różnice w pojmowaniu i wyjaśnianiu przedstawionych problemów doprowadziły do wykształcenia się wielu szkół zarządzania strategicznego (Stonehouse i in., 2001).

Kluczowe kwestie wyznaczania strategii przedsiębiorstwa:

- wybór długofalowych celów, odpowiedni dobór określonych programów lub planów potrzebnych do ich realizacji;
- właściwa alokacja zasobów;
- wyznaczenie planów, programów i orientacji niezbędnych do osiągnięcia określonych celów;
- zwrócenie uwagi na interakcje przedsiębiorstwa z otoczeniem;
- konieczność budowania przewagi konkurencyjnej;
- skrupulatne formułowanie procesu podejmowania decyzji do osiągnięcia celów;
- odpowiednie wykorzystywanie technik podejmowania decyzji;
- koncentracja na zmianach zachodzących zarówno w otoczeniu, jak i wewnątrz przedsiębiorstwa;
- eklektyczne ujęcie strategii integrujące wyżej wymienione kwestie (Ronda-Pupo, Guerras-Martín, 2012).

W literaturze przedmiotu zwykle wyróżniać się cztery główne podejścia do zarządzania strategicznego. Są to (Stonehouse i in., 2001): podejście planistyczne (racjonalistyczne), podejście ewolucyjne (emergentne, wyłaniające się), podejście pozycyjne (pozycjonowania konkurencyjnego) i podejście zasobowe (procesualne). W pozycjach literatury światowej można odnaleźć jeszcze inne podejścia do zarządzania strategicznego, jak na przykład szkołę prostych reguł czy realnych opcji (Obłój, 2007).

Zwinność jako źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa

Zmienność otoczenia, rosnąca konkurencja, a przede wszystkim niewłaściwe podejście biznesowe sprawiają, że przedsiębiorstwa na rynku zaczynają czuć się niepewnie. Dlatego też sposobem na przetrwanie współczesnych organizacji staje się budowanie przewagi konkurencyjnej. Ta z kolei zależy od zdolności przedsiębiorstwa do reagowania na ciągle, nieprzewidywalne zmiany oraz sprostanie specyficznym wymaganiom klientów. Sukces w tym obszarze może zostać osiągnięty poprzez adaptację praktyk oraz kompetencji zwinnych. Sukces współczesnych organizacji w turbulentnych czasach wymusza stosowanie działań proaktywnych, szybkiej reakcji, umiejętności adaptacji, elastyczności, intensywnej nauki oraz zdobycia umiejętności do zapewnienia strategicznych i efektywnych działań.

Warto więc przedstawić koncepcję zwinności oraz wskazać jej źródła do budowania przewagi konkurencyjnej, co w rezultacie przekłada się na sukces przedsiębiorstwa. W koncepcji tej przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwo może uzyskać za pośrednictwem atrybutów zwinności, które zapewniają szybsze, sprawniejsze i efektywniejsze reagowanie na zmiany w otoczeniu i pojawiające się okazje.

Analiza problematyki zwinności organizacji wymaga przeglądu literatury światowej z zakresu tej koncepcji. Konieczne jest również wyszczególnienie cech przedsiębiorstw zwinnych, pozwalających na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej poprzez bardziej elastyczne, szybsze i bardziej adekwatne dostosowywanie się do ustawicznie zmieniających się i ewoluujących warunków rynkowych i nadarżających się szans. Uprzywilejowana pozycja rynkowa przedsiębiorstwa przekłada się na jego sukces i konkurencyjność. Należy więc podkreślić rolę koncepcji zwinności i zwinnych praktyk w uzyskaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw, poprawie wyników, a w rezultacie – w osiągnięciu trwałego sukcesu.

Zwinność przedsiębiorstwa jako dynamiczną umiejętność można zdefiniować jako zdolność organizacji do zdobywania przewagi konkurencyjnej poprzez inteligentne, szybkie i zarazem proaktywne określanie szans oraz reagowanie na zagrożenia (Bessant et al., 1999).

Jest to też umiejętność przetrwania oraz radzenia sobie w turbulentnym, konkurencyjnym, nieprzewidywalnym otoczeniu pełnym zmian, które wymaga szybkiej i skutecznej reakcji na bodźce rynkowe. W celu sprostania rosnącym wymaganiom klientów na ustawicznie zmieniającym się rynku organizacja jest zmuszona podjąć wszelkie działania pozwalające na utrzymanie przewagi konkurencyjnej. W związku z tym w przedsiębiorstwie wprowadza się innowacje w procesie produkcyjnym, a także technologie informacyjne i komunikacyjne wymagające reorganizacji przedsiębiorstwa i nowych strategii marketingowych (Gunasekaran, 1998).

Zwinne przedsiębiorstwo to takie, które natychmiast reaguje na szanse i zagrożenia pojawiające się w otoczeniu. Szanse w tym kontekście to sytuacje szybko przemijające, dlatego ich prędkie wykorzystanie pozwala na osiągnięcie pożądaných skutków i zamierzonych przez przedsiębiorstwo celów (Trzecieliński, 2007).

Przedsiębiorstwo zwinne zwykło się określać jako „wpadające w objęcie zmiany” oraz szybko i z łatwością się do niej adaptujące. Zwinność więc można określić jako cechę przedsiębiorstwa definiowaną jako zdolność do dokonywania skutecznych zmian podczas realizowanych operacji, procesów i powiązań biznesowych w odpowiedzi na ustawicznie zmieniającą się sytuację, na zewnątrz i wewnątrz organizacji (Hormozi, 2009).

Cechy przedsiębiorstwa zwinnego:

- umiejętność reakcji – zdolność do identyfikacji oraz szybkiej odpowiedzi na zmiany, ustawiczne wprowadzenie działań reaktywnych;
- kompetencyjność – zdolność do skutecznej realizacji celów przedsiębiorstwa w postaci obszernej listy umiejętności zapewniających organizacji produktywność, wydajność i efektywność w osiągnięciu celów;
- elastyczność/adaptacyjność – zdolność do wdrażania nowych i innowacyjnych procesów oraz udogodnień po to, by osiągnąć te same cele;
- szybkość – zdolność do ukończenia zaplanowanych celów i działań tak szybko, jak to tylko możliwe, elastyczność produktowa, szybkość w dostarczaniu produktów lub usług.

Zwinna organizacja potrafi wiedzę tworzyć, gromadzić oraz dokonywać jej transferu. Posiada też zdolność przekształcania wiedzy ukrytej w jawną, dostrzegając, że zjawisko to jest dynamiczne. W tym procesie zauważa potencjał ludzkich możliwości i bierze pod uwagę fakt, że każdy z pracowników może być rezerwuarem wiedzy ukrytej. Dlatego zwinna organizacja stara się jak najlepiej wykorzystać doświadczenie, emocje, inteligencję i ideały swoich pracowników. Ponadto potrafi błyskawicznie antycypować możliwe problematyczne sytuacje związane z zarządzaniem wiedzą w przedsiębiorstwie, a w razie ich zaistnienia skutecznie i trwale je rozwiązywać.

Zwinna organizacja obdarzona jest umiejętnością efektywnego upowszechniania wiedzy oraz jej praktycznego wykorzystania. Potrafi także efektywnie tą wiedzą zarządzać zgodnie z opracowanym wcześniej procesem. Ponadto nastawiona jest na nieustanne pozyskiwanie wiedzy z otoczenia i dokonywanie lokalizacji wiedzy. Następnie efektywnie ją rozwija i wykorzystuje. Znamienne jest też, że nawiązując relacje międzyorganizacyjne, dokonuje dzielenia się wiedzą, uzyskując kolosalne korzyści. Dzielenie się wiedzą powinno być również obecne wewnątrz organizacji – każdy z pracowników powinien uzyskiwać informacje i mieć dostęp do wiedzy.

Zwinna organizacja powinna także mieć na względzie stworzenie strefy redystrybucji doświadczeń związanych z wdrażaniem wiedzy w celu zapewnienia efektywniejszego procesu zarządzania nią. Bardzo ważne są w tym względzie obserwacja i korzystanie z doświadczeń innych przedsiębiorstw oraz podejmowanie współpracy z partnerami biznesowymi. Kreowanie nowych procesów zarządzania wiedzą jawną i niejawną oraz podniesienie świadomości pracowników w tym względzie to dobry kierunek przeobrażeń, który z pewnością doprowadzi do wzrostu atrakcyjności przedsiębiorstwa.

A.M. Hormozi wskazał pięć podstawowych cech zwinnej organizacji. Są to (Hormozi, 2009):

- szybka reakcja na zmianę i niepewność;
- koncentracja na budowie kluczowych kompetencji;
- dostarczanie produktów bardzo dopasowanych do wymagań klientów;
- łączenie zróżnicowanych technologii;
- integracja wewnętrzna i zewnętrzna organizacji.

Przedsiębiorstwa zwinne powinny nie tylko koncentrować się na rozwoju wewnętrznym, ale przede wszystkim aktywnie poszukiwać nadarzających się okazji rynkowych w otoczeniu. Organizacja musi wyrobić sobie tzw. systemy wczesnego ostrzegania, które będą zdolne do identyfikacji zagrożeń i dostrzegania słabych stron organizacji, aby w porę umożliwić podjęcie odpowiedniej reakcji. Przedsiębiorstwo może reagować poprzez nawiązanie współpracy z dostawcami, a nawet z konkurentami. Zwinność można więc definiować jako umiejętność efektywnej, czyli przynoszącej zysk, odpowiedzi na wymagania klienta (Hormozi, 2009).

Można stwierdzić, że organizacja zwinna potrafi szybko i dynamicznie reagować na nieprzewidywalne zmiany w otoczeniu biznesowym. Obserwuje konkurencyjne rynki, które posiadają unikalne i rzadkie zasoby, nawiązuje udane relacje

z dostawcami, klientami, a nawet i konkurentami (wysoka kompleksowość). Organizację taką cechuje wysoka różnorodność w zakresie różnicowania produktów, klientów i rodzajów działalności, a co za tym idzie – potrafi skutecznie reagować i zmieniać się.

Współczesne otoczenie biznesowe, turbulencje i zmiany w nim zachodzące wymuszają wykształcenie się nowych cech i umiejętności terażniejszej organizacji. Ważne jest więc wyodrębnienie cech, które najintensywniej różnicują przedsiębiorstwa tradycyjne od organizacji zwinnych. Cechy takie zostały wskazane na podstawie kryteriów opracowanych przez G. Ramesha i S.R. Devadasana i stanowią źródła budowania przewagi konkurencyjnej. Atrybuty te gwarantują organizacji zwinnej ugruntowaną pozycję w odniesieniu do konkurencji (Ramesh, Devadasan, 2007).

Ważną cechą przedsiębiorstwa zwinnego pozostaje struktura organizacyjna – w przedsiębiorstwie tradycyjnym jest ona pozioma i liniowa, a w organizacji zwinnej przyjmuje strukturę spłaszczoną. Rozszerzenie oraz spłaszczenie struktury oznacza, że jest mniej szczebli w organizacji, ale zazwyczaj jednemu kierownikowi podlega więcej pracowników (Sajdak, 2013).

Kolejną cechą organizacji zwinnej jest samoistna autonomia i empowerment. Zespoły pracownicze tworzą strukturę sieciową interakcji pomiędzy autonomicznymi jednostkami. Jest to spora zmiana w stosunku do przedsiębiorstw tradycyjnych, gdzie brak empowermentu, a władza jest scentralizowana i nieformalna (Sajdak, 2013).

Atrybutem organizacji zwinnej pozostaje elastyczny, łatwo podlegający rekonfiguracji oraz szybko reagujący na zmiany proces produkcyjny (w przedsiębiorstwie tradycyjnym jest on sztywny, długo trwa i nie toleruje zmian).

Podczas gdy głównym celem w zakresie obsługi klienta w przedsiębiorstwie tradycyjnym pozostaje satysfakcja klienta, przedsiębiorstwa zwinne idą dalej: priorytetem jest uzyskanie zachwytu, niepowtarzalności.

W organizacji zwinnej następuje nagły wzrost produktywności i realna jego ocena, a produktywność oraz jakość pozostają zintegrowane. Przedsiębiorstwo tradycyjne charakteryzuje stała produktywność bez uzasadnionej ewaluacji i udoskonalania (Sajdak, 2013).

W organizacjach zwinnych, w związku z posiadaniem cechy błyskawicznej reakcji na zmiany rynkowe, integralnego znaczenia nabiera potencjał intelektualny pracowników, czyli uczący się pracownicy, ich zaangażowanie, szeroki zakres umiejętności i wielofunkcyjność. Jest to duża różnica w stosunku do organizacji tradycyjnej skupiającej się na szkoleniu specjalistów pozbawionych elastyczności i ignorujących zmiany. Ponadto zaangażowanie pracowników w takiej organizacji nie było dość duże, a sami pracownicy rzadko wykorzystywali swoją wiedzę i pomysły.

W zwinnej organizacji następuje z kolei pełne „umocowanie” pracowników – empowerment, wiedza i pomysły pracowników są często wykorzystywane. W związku z tym zarządzanie opiera się na współpracy, a kierownictwo przedsiębiorstwa pozostaje wrażliwe na zmiany i zarazem skłonne do udoskonalania.

W przedsiębiorstwach tradycyjnych styl zarządzania można określić jako autokratyczny, a rola przywództwa koncentruje się na relacjach między przywódcą i jego zwolennikami w kontekście ich roli w przedsiębiorstwie.

Przywództwo strategiczne zwinnej organizacji polega na połączeniu wizjonerstwa z zarządzaniem operacyjnym (Sajdak, 2013).

Jak już stwierdzono wcześniej, przedsiębiorstwo zwinne to takie, które błyskawicznie reaguje na zmiany otoczenia. Stąd odpowiedź na wymagania klientów też musi być bardzo szybka, a popyt w dużej mierze przewidywany. Bardzo ważne staje się zarządzanie czasem. Inaczej jest w przedsiębiorstwie tradycyjnym, gdzie biurokracja jest przeszkodą w natychmiastowej reakcji na potrzeby odbiorców. Cykl życia produktu jest tutaj długi i zarazem nieefektywny (Sajdak, 2013).

W przedsiębiorstwie zwinnym dużą rolę przywiązuje się do udoskonalenia wzornictwa. Proces ten jest bardzo często praktykowany poprzez prowadzenie eksperymentów (Sajdak, 2013).

Ważnym atrybutem organizacji zwinnej jest metoda produkcji zdominowana przez montaż komponentów. Dobrą praktyką w tej dziedzinie jest outsourcing (zasady zarządzania łańcuchem dostaw). W planowaniu produkcji zastosowana jest koncepcja just-in-time. W przedsiębiorstwach tradycyjnych metoda produkcji zdominowana jest poprzez produkcję wewnętrzną (Sajdak, 2013).

Zarządzanie zwinnie kosztami przekłada się na konkretne działania strategiczne, system jakości i produktywności oparty na kosztach. Automatyzacja przestaje być sztywna, staje się elastyczna i podlega adaptacji do zmieniających się warunków otoczenia. A integracja technologii informacyjnej następuje poprzez reengineering (Sajdak, 2013).

Atrybutem zwinności pozostaje wykorzystanie zestawu elastycznych metod i narzędzi wpływających na efektywność procesów (Hormozi, 2009).

Abstrakt

Przewaga konkurencyjna współczesnego przedsiębiorstwa

Współczesne przedsiębiorstwo, które pragnie przetrwać w nieprzewidywalnych warunkach, postawione zostało przed koniecznością sprostania wyzwaniom płynącym z rynku i konkurencji. Powinno więc wykształcić trwałe atuty, które wyróżnią je na tle konkurencji, zadecydują o jego unikalności i pozwolą osiągnąć trwałą przewagę konkurencyjną przez długi okres. Przedsiębiorstwo musi więc przeprowadzić działania na różnych obszarach funkcjonowania, czyli projektowania, produkcji, marketingu, sprzedaży, promocji i dystrybucji. Ponadto należy zwrócić uwagę na konieczność wypracowania atrybutów, które stanowią swoistą odpowiedź na pojawiające się bodźce płynące z otoczenia rynkowego. Niewątpliwie takim atrybutem jest zwinność pracownicza w organizacji.

Zwinność powinna być traktowana jako źródło przewagi konkurencyjnej, którą przedsiębiorstwo może wypracować za pomocą atrybutów zwinności zapewniających efektywne i błyskawiczne reagowanie na zmiany rynkowe i pojawiające

się bodźce. Zatem warunkiem uzyskania ugruntowanej pozycji w świecie biznesu powinny być: elastyczna współpraca z otoczeniem, silna orientacja na klienta oraz zdolność do rekonfiguracji procesów biznesowych. Na rynku przetrwać może tylko przedsiębiorstwo zwinne, bystre, w pełni adaptujące się do nowych warunków otoczenia. Cechy zwinności przedsiębiorstwa, jego struktura sieciowa przyczyniają się w dużej mierze do uzyskania przewagi konkurencyjnej. Dzięki zwinności przedsiębiorstwa mogą skutecznie reagować na nieprzewidywalne zmiany.

Słowa kluczowe: konkurencyjność, przewaga rynkowa, źródła przewagi, wiedza, zwinność przedsiębiorstwa

Abstract

Competitive advantage of a modern enterprise

A modern enterprise that wants to survive in unpredictable conditions has been faced with the need to meet the challenges of the market and competition. Therefore, it should develop lasting assets that will distinguish it from the competition, determine its uniqueness and allow it to achieve a sustainable competitive advantage for a long period of time. Therefore, the company must carry out activities in various areas of operation, i.e. design, production, marketing, sales, promotion and distribution. In addition, attention should be paid to the need to develop attributes that are a specific response to emerging stimuli coming from the market environment. Undoubtedly, employee agility in the organization is such an attribute.

Agility should be treated as a source of competitive advantage that a company can develop using agility attributes that ensure effective and rapid response to market changes and emerging stimuli. Therefore, the conditions for obtaining an established position in the business world should be: flexible cooperation with the environment, strong customer orientation and the ability to reconfigure business processes. Only an agile, smart company that fully adapts to new environmental conditions can survive on the market. The agility features of the enterprise, its network structure contribute to a large extent to obtain a competitive advantage. Thanks to agility, enterprises can effectively respond to unpredictable changes.

Keywords: competitiveness, market advantage, sources of advantage, knowledge, enterprise agility

References

- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Bessant, J., Brown, S., Francis, D. L., Kaplinsky, R., Meredith, S. (1999). Developing manufacturing agility in SME's. *International Journal of Technology Management*, 5, 34–45.
- Bratnicki, M. (2001). Informacyjne przesłanki przedsiębiorczości. W: R. Borowiecki, M. Romanowska (red.), *System informacji strategicznej. Wywiad gospodarczy a konkurencyjność przedsiębiorstwa* (s. 43). Wydawnictwo Difin.
- Brodowska-Szewczuk, J. (2009). Konkurencyjność przedsiębiorstw i źródła przewagi konkurencyjnej. *Zeszyty Naukowe Akademii Podlaskiej. Administracja i Zarządzanie*, 7(80), 87–100.
- Drucker, P. F. (1999). *Spółeczeństwo pokapitalistyczne*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Encyklopedia popularna PWN*. (1982). Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Famielec, J. (1997). *Strategie rozwoju przedsiębiorstw*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie.
- Galata, S. (2004). *Strategiczne zarządzanie organizacjami. Wiedza, intuicja, strategię, etyka*. Wydawnictwo Difin.
- Godziszewski, B. (1997). Umiejętności firmy jako podstawa trwałej przewagi konkurencyjnej. W: R. Borowiecki (red.), *Restrukturyzacja i konkurencyjność przedsiębiorstw*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie.
- Godziszewski, B. (2001). *Zasobowe uwarunkowania strategii przedsiębiorstwa*. Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie.
- Gorynia, M. (2000). Koncepcja i metodyka badania konkurencyjności przedsiębiorstwa. W: J. Bossak, W. Bienkowski (red.), *Konkurencyjność gospodarki Polski w dobie integracji z Unią Europejską i globalizacji: materiały konferencyjne* (ss. 89–101). Instytut Gospodarki Światowej Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.
- Gunasekaran, A. (1998). Agile manufacturing: enablers and an implementation framework. *International Journal of Production Research*, 36(5), 1223–1247. <https://doi.org/10.1080/002075498193291>
- Hormozi, A. M. (2009). Agile manufacturing: the next logical step. *Benchmarking: An International Journal*, 8(2), 132–143. <https://doi.org/10.1108/14635770110389843>
- Jonas, A. (2002). *Strategie konkurencji na rynku usług bankowych*. Biblioteka Menedżera i Bankowca.
- Kisielnicki, J. (2004). Zarządzanie wiedzą we współczesnych organizacjach. W: W. Abramowicz, A. Nowicki, M. Owoc (red.), *Zarządzanie wiedzą w systemach informacyjnych* (ss. 27–51). Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.

- Kowalczyk, A., Nogalski, B. (2007). *Zarządzanie wiedzą. Konceptje i narzędzia*. Wydawnictwo Difin.
- Lipczyński, T. (2014). Wiedza jako narzędzie budowy przewagi konkurencyjnej małych i średnich przedsiębiorstw. *Informatyka Ekonomiczna*, 1(31), 47–58. doi: 10.15611/ie.2014.1.04
- Lisiński, M. (2005). Koncepcja grona i możliwości jej wykorzystania do restrukturyzacji przedsiębiorstw. W: R. Borowiecki, A. Jaki (red.), *Restrukturyzacja w okresie transformacji gospodarczej. Instrumenty – przebieg – efekty*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie.
- Lubiński, M. (1995). Konkurencyjność gospodarki: pojęcie i sposób mierzenia. W: M. Lubiński, T. Smuga (red.), *Międzynarodowa konkurencyjność gospodarki Polski – uwarunkowania i perspektywy* (ss. 7–18). Instytut Rozwoju i Studiów Strategicznych.
- Mikuła, B. (2005). Geneza, przesłanki i istota zarządzania wiedzą. W: K. Perechuda (red.), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie* (s. 11). Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Nonaka, I. (1998). The Knowledge-Creating Company. In *Harvard Business Review on Knowledge Management* (p. 21). Harvard Business School Press.
- Nonaka, I., Takeuchi, H. (2000). *Kreowanie wiedzy w organizacji*. Wydawnictwo Poltext.
- Nowak-Far, A. (2000). *Globalna konkurencja*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Obłój, K. (2007). *Strategia organizacji*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Pierścionek, Z. (2011). *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Porter, M. E. (1996). *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Probst, G., Raub, S., Romhardt, K. (2002). *Zarządzanie wiedzą w organizacjach*. Oficyna Ekonomiczna.
- Probst, G., Raub, S., Romhardt, K. (2004). *Zarządzanie wiedzą w organizacji*. Oficyna Ekonomiczna.
- Ramesh, G., Devadasan, S. R. (2007). Literature review on the agile manufacturing criteria. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 18(2), 182–201.
- Ronda-Pupo, G. A., Guerras-Martín, L. Á. (2012). Dynamics of the evolution of the strategy concept 1962–2008: A co-word analysis. *Strategic Management Journal*, 33(2), 162–188. <https://doi.org/10.1002/smj.948>
- Rutkowski, I. (1997). Marketing jako źródło przewagi konkurencyjnej na rynku. W: *Marketing jako czynnik i instrument konkurencji*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Sajdak, M. (2013). *The influence of agility on creating a competitive advantage and on company performance*. International Management Research Academy.

- Sajdak, M. (2013). *Zwinność jako źródło przewagi konkurencyjnej i sukcesu przedsiębiorstwa*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.
- Skawińska, E. (2002). *Konkurencyjność przedsiębiorstw. Nowe podejście*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Staniewski, M. (2005). Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach – przegląd badań. W: J. Dąbrowski, G. Gierszewska (red.), *Strategie przedsiębiorstw a zarządzanie wiedzą* (s. 19). Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego w Warszawie.
- Stankiewicz, M. J. (2005). *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*. Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa „Dom Organizatora”.
- Stonehouse, G., Hamill, J., Campbell, D., Purdie, T. (2001). *Globalizacja – strategia i zarządzanie*. Wydawnictwo Felberg SJA.
- Strużycki, M. (1998). Konkurencja w zarządzaniu przedsiębiorstwem. W: M. Strużycki (red.), *Podstawy zarządzania* (ss. 172–174). Oficyna Wydawnicza SGH.
- Supernat, J. (1998). *Zarządzanie strategiczne: pojęcia i koncepcje*. Wydawnictwo Kolonia Limited.
- Szymański, W. (red.) (1995). *Przedsiębiorstwo, rynek, konkurencja*. Oficyna Wydawnicza SGH.
- Trzcieliński, S. (2007). *Agile Enterprise. Concepts and Some Results of Research*. International Ergonomics Association Press.
- Turban, E., Frenzel, L. E. (1992). *Expert Systems and Applied Artificial Intelligence*. Macmillan Publishing Company.