

**Estera Piwoni-Krzeszowska, Agnieszka Jędrysiak**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

---

## **KSZTAŁTOWANIE PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ PRZEDSIĘBIORSTWA LOKALNEGO NA PRZYKŁADZIE UK-POL SP. Z O.O.**

---

**Streszczenie:** W warunkach współczesnej gospodarki rynkowej kształtowanie przewagi konkurencyjnej jest problemem bardzo złożonym. Źródeł jej uzyskiwania należy poszukiwać zarówno w wymiarze egzogenicznym, jak i endogenicznym prowadzonej działalności gospodarczej. Żadne jednak źródło nie gwarantuje osiągnięcia trwałej przewagi konkurencyjnej. Sytuacja ta wymusza na przedsiębiorstwach elastyczne podejście do wykorzystywanego modelu biznesu.

**Słowa kluczowe:** przewaga konkurencyjna, elastyczność przedsiębiorstwa, model biznesu, wykorzystywanie okazji, branża tartaczna.

### **1. Wstęp**

Kształtowanie przewagi konkurencyjnej w warunkach współczesnej gospodarki globalnej wymaga elastycznego podejścia do modelu biznesu. Przedsiębiorstwo nie wykazujące takiej cechy traci szansę na trwanie i rozwój w zmiennym lub turbulentnym otoczeniu. Burzliwość świata gospodarczego powoduje, że obecne przewagi konkurencyjne stają się jedynie przejściowe. Dlatego też opieranie się tylko na tradycyjnych źródłach jej budowania wydaje się być niewystarczające. Uważa się zatem, że firma, która nie wykorzystuje nadarzających się okazji, nawet o ugruntowanej pozycji na rynku, nie ma szans na utrzymanie przewagi konkurencyjnej. W tym kontekście celem niniejszego artykułu jest analiza problemów kształtowania przewagi konkurencyjnej w nasilającej się zmienności warunków funkcjonowania na podstawie studiów literatury przedmiotu i przykładu przedsiębiorstwa branży tartacznej UK-POL Sp. z o.o.

### **2. Istota i źródła przewagi konkurencyjnej – zarys ujęcia tradycyjnego**

W literaturze przedmiotu pojęcie przewagi konkurencyjnej jest różnie definiowane. Zasadniczy wkład w określeniu przewagi konkurencyjnej mieli E.H. Chamberlin oraz Ph. Selznick, a następnie D. Hofer i Ch. Schendel, którzy postrzegali ją jako

element strategii przedsiębiorstwa. Istotnej konceptualizacji omawianego pojęcia dokonali D. Day i M.E. Porter, którzy w przewadze konkurencyjnej upatrywali cel strategii organizacji [Reed, DeFilippi 1990]. Podsumowując studia definicji przewagi konkurencyjnej, można przyjąć, iż w istocie oznacza ona „zbiór atutów dostrzeganych i cenionych przez klientów, które pozytywnie i względnie trwale odróżniają firmę od jej konkurentów, przyczyniając się jednocześnie do osiągnięcia lepszych wyników finansowych” [Głuszek 2004, s. 16].

Przegląd literatury pozwala również na wyróżnienie wielu koncepcji przewag konkurencyjnych przedsiębiorstw, w tym m.in. koncepcje przewagi konkurencyjnej na bazie czasu i innowacji, opartej na relacjach, opartej na wiedzy, opartej na zasobach i kompetencjach czy wreszcie tzw. koncepcji przewagi konkurencyjnej Portera [Macias 2008, s. 11-13]. Najistotniejsze jednak wydaje się wyróżnienie modeli przewagi konkurencyjnej szkoły pozycjonowania oraz szkoły zasobowej. Odmienność tych modeli przejawia się przede wszystkim w różnym podejściu do sposobów kształtowania trwałej przewagi konkurencyjnej. Nurt pozycjonowania zakłada, że do jej zdobycia niezbędne jest budowanie barier wejścia poprzez minimalizację kosztów (przewaga kosztowa) albo zróżnicowanie oferty produktów i/lub usług (przewaga zróżnicowania) [Obłój 2001, s. 72-73]. Natomiast w nurcie zasobowym trwałość przewagi konkurencyjnej jest determinowana umiejętnościami przedsiębiorstwa do optymalnego wykorzystania zasobów, jak również samymi właściwościami zasobów, w tym przede wszystkim ich unikatowością, cennością i trudnością imitacji [Obłój 2008, s. 137-138].

### 3. Przewaga konkurencyjna w warunkach współczesnej gospodarki

Jak przedsiębiorstwo powinno prowadzić walkę konkurencyjną na rynku, kiedy bierność klientów została zastąpiona ich aktywnym uczestnictwem w procesach opracowywania oraz sprzedaży produktów i/lub usług, co zmienia znaczenie wartości? Jak firmy rywalizują w tym świecie współtworzenia wartości? Jak, ujmując szerzej, kształtować przewagę konkurencyjną w warunkach nowej przestrzeni konkurencyjnej<sup>1</sup>, która – oprócz sfery produktów i rozwiązań – obejmuje również przestrzeń doświadczeń rozszerzonej sieci kompetencji, m.in. wspólnot konsumentów? Pytania te skłaniają do postawienia tezy, iż na problem przewagi konkurencyjnej warto spojrzeć szerzej, gdyż „to, czego jesteśmy świadkami dzisiaj, nie jest dalszym ciągiem tego samego zjawiska” (tj. dotychczasowych reguł gry ekonomicznej).

W tym kontekście pytania: z jakich źródeł przewagi konkurencyjnej korzystać, jakie zasoby i kompetencje są kluczowe dla uczynienia tej przewagi trwałą, jak skonstruować łańcuch wartości – pozwalający tworzyć i wykorzystywać zasoby i kompetencje – tak aby tę przewagę zapewnić, nabierają nowego znaczenia i powo-

---

<sup>1</sup> Zagadnienie „nowej przestrzeni konkurencyjnej” jest szerzej omówione w [Prahalać, Ramaswamy 2005, s. 146-148].

dują, że na problemy kształtowania przewagi konkurencyjnej w warunkach współczesnej gospodarki rynkowej należy spojrzeć z odmiennej od tradycyjnej perspektywy. Dlatego też można przyjąć, iż „... przewaga jest conceptualnym wymiarem modelu biznesu, a zasoby, umiejętności i łańcuch wartości [...] praktycznym przedłużeniem intelektualnych rozstrzygnięć” [Obłój 2002, s. 100]. Zatem przewaga konkurencyjna stanowi podstawę procesu tworzenia i przejmowania wartości w większym od konkurencji stopniu [Obłój 2002, s. 100].

Ujmując przewagę konkurencyjną w powyższy sposób, K. Obłój wyróżnia jej cztery podstawowe typy, tj.:

- naturalną (lokalizacji, dostępu do zasobów, regulacji prawnych),
- relacji między ceną a jakością (przewaga kosztowo-cenowa albo jakościowa),
- systemu obsługi zwiększającego koszty zmiany (oferowanie kompleksowych rozwiązań budujących lojalność odbiorców),
- systemu obsługi budującego wysokie bariery wejścia (zablokowanie możliwości działania konkurencji poprzez połączenie tradycji, technologii, siły marki i specyfiki relacji z odbiorcami albo stworzenie i kontroli standardu) [Obłój 2002, s. 104-120].

Osiągnięcie wybranego typu przewagi konkurencyjnej wymaga zastosowania odpowiedniego modelu biznesu, który „... jest połączeniem strategicznej koncepcji przedsiębiorstwa oraz jej implementacji polegającej na budowaniu łańcucha wartości, który umożliwi skuteczne i efektywne wykorzystywanie i kształtowanie zasobów oraz kompetencji przedsiębiorstwa” [Obłój 2002, s. 98]. I tak osiągnięcie przewagi naturalnej i systemu obsługi budującego wysokie bariery wejścia wymaga zastosowania modelu operatora, którego przejawem jest podporządkowanie funkcjonowania całej firmy wybranej, podstawowej aktywności. Natomiast model integratora bywa wykorzystywany przez przedsiębiorstwa dążące do zbudowania przewagi konkurencyjnej kosztowo- cenowej albo jakościowej, gdyż umożliwia on uzyskanie kontroli nad całym procesem tworzenia i zawłaszczania wartości, a tym samym daje szansę ścisłej kontroli jakości i kosztów. Model dyrygenta zaś sprzyja budowaniu przewagi systemu obsługi zwiększającego koszty zmiany, ponieważ oferowanie kompleksowych rozwiązań budujących lojalność odbiorców wymaga koordynacji aktywności i kluczowych kompetencji wszystkich podmiotów mających wpływ na zadowolenie i utrzymanie klientów.

Jednak wykorzystywane przez poszczególne przedsiębiorstwa modele biznesu muszą podlegać ciągłym modyfikacjom, gdyż przewagi konkurencyjne osiągane we współczesnym świecie gospodarczym – ze względu na jego zmienność, a nawet turbulencję warunków funkcjonowania – niestety nie są ani trwałe, ani pewne, a jedynie przejściowe. Za K. Obłojem można wręcz przyjąć, że przewaga konkurencyjna jest „... raczej odstępstwem od reguł gry, deformacją rynku, która wymaga stałych inwestycji w nowe zasoby i umiejętności” [Obłój 2002, s. 121].

Studiując publikacje m.in. G. Hamela i C. Prahalada, A. Heene’a i R. Sancheza, można wnioskować, iż zasoby materialne, zasoby relacyjne oraz kompetencje, two-

rząc potencjał przedsiębiorstwa, stanowią główny komponent przewagi konkurencyjnej [Hamel, Prahalad 1999; Heene, Sanchez 1997]. Niemniej, jak zauważają B. de Wit i R. Meyer, zdobycie przewagi konkurencyjnej wymaga zharmonizowania elementów modelu biznesu, na który składają się nie tylko zasoby, ale też łańcuch wartości oraz oferowana wartość, i to nie tylko w perspektywie endogenicznej, lecz również egzogenicznej [de Wit, Meyer 2007, s. 179]. Przyjęcie takiego założenia w warunkach współczesnego rynku wymaga z kolei elastycznego podejścia do prowadzonej działalności gospodarczej, a przewaga konkurencyjna „... jest w tym wypadku opisywana przede wszystkim najlepszym stopniem spełnienia charakterystyk elastyczności organizacji, czyli szybkością identyfikacji i wykorzystania okazji” [Krupski 2009, s. 174]. Przy tym według R. Krupskiego „okazja dla przedsiębiorstwa to zdarzenie (np. upadek konkurenta) lub powstały splot różnych okoliczności (np. utworzenie się niszy rynkowej), o charakterze gospodarczym (lub o skutkach gospodarczych), stwarzających możliwość osiągnięcia dodatkowych korzyści, wartości materialnych i/lub niematerialnych” [Krupski 2003, s. 13]. Zatem perspektywa egzogeniczna budowania przewagi konkurencyjnej przejawia się w identyfikacji okazji w otoczeniu, natomiast endogeniczna w – determinowanej redundancją zasobów – umiejętności wykorzystania określonych okazji. Wyniki zaś przeprowadzonych badań pokazują, że istotnym źródłem przewagi konkurencyjnej, według ważności zasobów w wykorzystywaniu okazji, są relacje z otoczeniem uprzywilejowane i niesformalizowane, wiedza, umiejętności i talenty pracowników oraz technologie informatyczne. Istotność uprzywilejowanych i nieformalnych relacji z otoczeniem jest przy tym niezależna od wielkości przedsiębiorstwa. Wiedza była typowana przez wszystkie przedsiębiorstwa oprócz mikro, dla których najważniejszym zasobem w opisywanym kontekście była lokalizacja, technologia zaś jest najważniejsza w opinii małych i średnich firm [Krupski 2006, s. 97-105].

Wyniki badań empirycznych wskazują również, że w Polsce około 50% przedsiębiorstw rozwija się dzięki okazjom [Krzakiewicz, Cyfert, Kraśnik 2006, s. 20-23]. Dlatego też uwzględnienie możliwości wykorzystywania okazji w kształtowaniu przewagi konkurencyjnej uważa się za istotne. Do osiągnięcia tego celu konieczne jest posiadanie odpowiednich zasobów, w tym uprzywilejowanych, dlatego też niezbędne wydaje się odpowiednie zarządzanie relacjami w sieciach, które przy występujących w nich „... ciągłych tarciach między współpracą a konkurencją, między tworzeniem wartości a jej pozyskiwaniem” [Prahalad, Ramaswamy 2005, s. 150], mogą też być źródłem przewagi konkurencyjnej.

#### **4. Kształtowanie przewagi konkurencyjnej – przykład tartaku UK-POL Sp. z o.o.**

Firma UK-POL Sp. z o.o. powstała w 1992 r. jako spółka z połową kapitału ukraińskiego. Po kilku latach współpracy polscy udziałowcy rozpoczęli wykup udziałów zagranicznych, który definitywnie został zakończony w 2002 roku. Obecnie UK-POL

Sp. z o.o. zatrudnia do 40 pracowników i lokalnie jest jednym z najprężniej działających zakładów branży tartacznej, aczkolwiek w okolicy znajduje się kilkanaście przedsiębiorstw o podobnym profilu produkcyjnym i zbliżonych tradycjach.

Klientów tartaku UK-POL można podzielić na dwie zasadnicze grupy. Pierwszą z nich, stanowiącą do 60% całości, są klienci biznesowi. Współpraca z nimi trwa co najmniej kilka lat i ilość sprzedawanego towaru jest mniej więcej stała na przestrzeni roku. Do asortymentu zakupywanego przez odbiorców z tej grupy należą głównie palety, skrzyniopalety, skrzynie oraz hurtowe ilości dekoracji ogrodowych (np. pergoli, palisad, donic). Drugą grupę stanowią klienci indywidualni, którzy są zainteresowani zakupem więźb dachowych, desek szalunkowych, boazerii lub desek na podłogi. Ponadto wykazują aktywność głównie w sezonie budowlanym, czyli od wiosny do jesieni.

Analizując działalność tartaku UK-POL, trudno jednoznacznie sklasyfikować jego strategię osiągnięcia przewagi konkurencyjnej i określić model biznesu. W odniesieniu do klientów indywidualnych najlepiej sprawdza się utrzymywanie korzystnej relacji między ceną a jakością, przy czym najistotniejsza wydaje się przewaga kosztowo-cenowa. Chcąc uzasadnić wybór modelu integratora, należy wskazać na kilka aspektów. Pierwszym z nich jest charakterystyka przeciętnego klienta indywidualnego firmy UK-POL: jest nim zazwyczaj mieszkaniec małego miasteczka (mało zarabiający) lub rolnik. Dla takiego klienta najistotniejsza jest cena, czasem nawet kosztem wysokiej jakości. Ponadto w najbliższej okolicy znajduje się kilka mniejszych tartaków, a więc klient przed dokonaniem ostatecznego zakupu najczęściej sprawdza ofertę firm konkurencyjnych. Należy jednak pamiętać, że głównym dostawcą drewna na polski rynek jest Państwowe Gospodarstwo Leśne Lasy Państwowe (94% surowca drzewnego w kraju) [*Strategia dla przemysłu...* 2010, s. 8]. Jako monopolista określa ono podaż surowca oraz określa jego ceny. W rezultacie tartaki mają ograniczoną możliwość pozyskiwania drewna po różnych cenach, dodatkowo jego koszt stanowi 55% ogółu kosztów rodzajowych [*Strategia dla przemysłu...* 2010, s. 8]. Biorąc pod uwagę specyfikę branży tartacznej oraz fakt, że praktycznie od początku transformacji gospodarczej przeżywa ona trudności ekonomiczne, należy sądzić, że stosowanie modelu integratora jest niezmiernie trudne i zmusza firmę do balansowania na krawędzi płynności finansowej.

Duża liczba klientów indywidualnych wiąże się z rozdrobnieniem oferty, wymaga również rozbudowanej kontroli nad produkowanym asortymentem. Choć współpraca z nimi podlega dużym wahaniom, to pozwala wielu lokalnym tartakom, w tym także UK-POL, utrzymać płynność finansową (płatność gotówką przy odbiorze).

Segmentacja rynku wymusiła zastosowanie odmiennej strategii osiągnięcia przewagi konkurencyjnej dla klientów biznesowych. Ta grupa klientów również jest zainteresowana jak najlepszym stosunkiem jakości do ceny, ale dodatkowo ceni sobie tradycję, markę przedsiębiorstwa oraz posiadane przez nie technologie. Według klasyfikacji K. Obłója umożliwia to stosowanie strategii osiągnięcia przewagi konkurencyjnej poprzez stosowanie systemu obsługi budującego wysokie bariery wejścia.

Zastosowanie modelu operatora wymusza podporządkowanie funkcjonowania całej firmy wybranej, podstawowej aktywności. W firmie UK-POL jest to produkcja palet, skrzyniopalet i skrzyń transportowych. Posiadanie kilku klientów biznesowych, z którymi współpraca trwa najczęściej kilka lat, pozwala wzmocnić pozycję na rynku oraz pozyskać fundusze niezbędne do rozwoju przedsiębiorstwa.

W segmencie klientów biznesowych UK-POL ma dwóch dużych konkurentów, którzy posiadają wysoko zautomatyzowane linie produkcyjne. Ogólnie w przemyśle drzewnym nowoczesny park maszynowy i wysoki poziom stosowanych technologii występują w bardzo niewielu przedsiębiorstwach (głównie z branży meblarskiej). Natomiast większość tartaków, zwłaszcza tych bez tzw. głębokiego przerobu drewna, przez wiele lat minimalizowało swoje nakłady inwestycyjne. Takie działania spowodowały obniżenie poziomu konkurencyjności tych tartaków. Aby zobrazować skalę tego problemu, można porównać wydajność pracownika zatrudnionego przy produkcji tarcicy w Polsce i w zachodniej Europie. W kraju rzadko przekracza ona 300 m<sup>3</sup>/rok, natomiast na Zachodzie poziom tego wskaźnika wynosi 1200 m<sup>3</sup>/rok [*Strategia dla przemysłu ... 2010*, s. 25]. UK-POL, podobnie jak wiele tartaków z okolicy, należy do grupy firm, które marginalizowały inwestycje. Te, które postawiły na automatyzację, zaopatrują głównie klientów biznesowych, ponieważ mają duże moce przerobowe, wysoką wydajność i mniejsze koszty produkcji (np. te związane z niższą energochłonnością nowoczesnych maszyn), a w konsekwencji niejednokrotnie niższe ceny. Dodatkowo, przy współpracy z bardzo dużymi przedsiębiorstwami, posiadanie zautomatyzowanej linii jest gwarantem ciągłości produkcji na określonym, wysokim poziomie.

Trudności z rozbudową nowoczesnej infrastruktury małych i średnich tartaków nie polegają jedynie na braku środków finansowych. Na rynku specjalistycznych urządzeń dla branży tartacznej jest niewiele firm kierujących swoją ofertę do takich odbiorców. Maszyny oferowane dużym tartakom są za duże dla mniejszych firm (w sensie mocy przerobowych), a w konsekwencji zbyt kosztowne.

Rozpatrując pozycję konkurencyjną firmy UK-POL, należy zadać sobie pytanie, co jeszcze miało wpływ na jego słabnącą konkurencyjność? Analizując jego działalność na przestrzeni kilku lat, można wnioskować, że jest to skutek niewykorzystywania nadarżających się okazji. Zgodnie z definicją R. Krupskiego mogło nią być zdarzenie (np. wprowadzenie dopłat unijnych) lub powstały splot różnych okoliczności (np. po wejściu do UE utworzenie się niszy rynkowej w produkcji opakowań drewnianych). Inną niewykorzystaną przez UK-POL okazją było zaprzepaszczenie dopłat PFRON do miejsc pracy niepełnosprawnych. Z tej sytuacji skorzystało wiele lokalnych tartaków.

Rozpatrując endogeniczne źródła przewagi konkurencyjnej, należy stwierdzić, iż tartak UK-POL posiada kompetentnych i utalentowanych pracowników, którzy w większości związani są z firmą od początku jej istnienia. Obecnie wielu z nich jest w wieku przedemerytalnym, co może spowodować powstanie luki kadrowej w przyszłości. Dodatkowo problem ten potęguje reforma edukacji, w której wyniku uległy

likwidacji szkoły zawodowe. Posiadane przez UK-POL *know-how* w sposób istotny wpływa na jego pozycję konkurencyjną, jednak niemożność przekazania go kolejnym pokoleniom pracowników jest dużym zagrożeniem dla przyszłości. Kolejnym wewnętrznym źródłem przewagi konkurencyjnej może być technologia wytwarzania, gwarantowana przez zastosowanie odpowiednich maszyn i urządzeń. UK-POL, w początkowej fazie swojej działalności, zakupił dużą ilość specjalistycznego sprzętu, co mogło przyczynić się do umocnienia pozycji na rynku. Większość z nich nie została jednak wykorzystana z powodu złych decyzji zarządczych, co dodatkowo zaburzyło kondycję finansową firmy.

Trudna sytuacja ekonomiczna UK-POL nie jest odosobniona na tle kraju. Problemy z konkurencyjnością wynikają m.in. z braku rozwiązań w kilku kluczowych dla rozwoju przemysłu drzewnego kwestiach, np. źródeł finansowania tego rozwoju czy zadłużenie przemysłu tartaczno-gospodarskiego wobec Państwowego Gospodarstwa Leśnego Lasy Państwowe (PGL LP). Dodatkowo po wejściu do Unii Europejskiej polskie tartaki muszą konkurować z tymi ze Wspólnoty, które w większości posiadają bardziej nowoczesny park maszynowy. Ponadto otwarcie granic umożliwiło swobodny przepływ drewna, co dla krajowych przedsiębiorstw nie było korzystne. Surowiec drzewny był tańszy i ogólnie dostępny w Polsce (w 2010 r. PGL LP prognozuje sprzedaż 33 mln m<sup>3</sup>) [Państwowe Gospodarstwo Leśne Lasy Państwowe ... 2010], a zagraniczni oferenci byli zainteresowani dużym jego wolumenem, co pozwala im na uzyskanie bardziej korzystnych cen. Na wzrost cen wpływają również regulacje unijne wymuszające częściową zmianę tradycyjnych surowców opałowych na biomasę.

Wiele lat działalności UK-POL na lokalnym rynku zaowocowało powstaniem licznych relacji z otoczeniem. Firma może liczyć na uprzywilejowane traktowanie ze strony gminnych ośrodków, banku lub zakładów energetyki. Dzięki dobrej marce UK-POL wypracował sieć powiązań z innymi ogniwami łańcucha dostaw, a zwłaszcza z lokalnymi dostawcami usług transportowych. Ponadto firma posiada ukształtowane relacje z dostawcami surowca drzewnego (poza PGL LP drewno oferują, choć w niewielkiej ilości, Lasy Chłopskie).

## 5. Zakończenie

Studia literatury przedmiotu oraz dokonana egzemplifikacja pozwalają wnioskować, że trwałość przewagi konkurencyjnej we współczesnych warunkach funkcjonowania jest iluzją. Sytuacja ta powoduje, że firmy są praktycznie zmuszone do ciągłego poszukiwania nowych źródeł i sposobów budowania swojej pozycji na rynku. Jak pokazują badania empiryczne [Krzakiewicz, Cyfert, Kraśnik 2006, s. 20-23] i opisany w niniejszym artykule przykład przedsiębiorstwa branży tartacznej, rynek stwarza stosunkowo liczne okazje umacniania przewagi konkurencyjnej. Wymaga to jednak elastycznego podejścia do wykorzystywanego modelu biznesu, w tym przede wszystkim jego implementacji przejawiającej się w odpowiednim budowaniu łańcu-

cha wartości. Dokonana egzemplifikacja ujawnia poza tym, że będzie się on przyczyniał do budowania przewagi konkurencyjnej, jeśli przedsiębiorstwo będzie dostrzegać zróżnicowanie źródeł jej kształtowania, determinowane odmiennymi potrzebami i cechami poszczególnych grup klientów.

## Literatura

- de Wit B., Meyer R., *Synteza strategii*, PWE, Warszawa 2007.
- Głuszek E., *Zarządzanie zasobami niematerialnymi przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2004.
- Hamel G., Prahalad C., *Przewaga konkurencyjna jutra*, Business Press, Warszawa 1999.
- Heene A., Sanchez R., *Competence-based Strategic Management*, John Wiley, New York 1997.
- Krupski R., *Podstawowe problemy identyfikacji strategii w języku zasobów w kontekście elastycznej strategii organizacji*, [w:] *Koncepcje strategii organizacji*, red. R. Krupski, J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, PWE, Warszawa 2009.
- Krupski R., *Zarządzanie okazją*, [w:] *Zarządzanie wiedzą i informacją w społeczeństwie sieciowym*, t. 2, red. M. Morawski, Wydawnictwo Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2003.
- Krupski R., *Badania nad oryginalnością zasobów przedsiębiorstwa*, [w:] *Zmiana warunkiem sukcesu. Dynamika zmian w organizacji – ewolucja czy rewolucja*, red. J. Skalik, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2006.
- Krzakiewicz K., Cyfert Sz., Kraśnik J., *Zmiany w systemach planowania i organizowania polskich przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji” 2006 nr 2, s. 20-23.
- Macias J., *Nowe koncepcje przewagi konkurencyjnej współczesnych przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji” 2008 nr 9, s. 11-13.
- Oblój K., *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 2001.
- Oblój K., *Tworzywo skutecznych strategii*, PWE, Warszawa 2002.
- Państwowe Gospodarstwo Leśne Lasy Państwowe (PGL LP), <http://www.lasy.gov.pl/> (dostęp: 19-09-2010).
- Prahalad C., Ramaswamy V., *Przyszłość konkurencji*, PWE, Warszawa 2005.
- Reed R., DeFillipi R., *Causal ambiguity barriers to imitation and sustainable competitive advantage*, „Academy of Management Review” 1990 vol. 15 no 1.
- Strategia dla przemysłu drzewnego do 2006 roku*, Ministerstwo Gospodarki, Pracy i Polityki Społecznej, <http://www.rsi.org.pl> (dostęp: 19-09-2010).

## SHAPING A COMPETITIVE ADVANTAGE OF A LOCAL ENTERPRISE. AN EXAMPLE OF UK-POL JOINT VENTURE

**Summary:** Shaping a competitive advantage amidst the contemporary market economy is a very complex issue. The competitive advantage should be sourced both in the exogenous and endogenous dimension of the business operation. However, neither source is a guarantee of a sustained competitive advantage. This calls on enterprises for a flexible approach to their business models.