

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 366

Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce

Redaktorzy naukowi
Andrzej Kaleta
Krystyna Moszkowicz
Letycja Sołoducho-Pelc



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2014

Redaktor Wydawnictwa: Aleksandra Śliwka

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Barbara Cibis

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej www.dbc.wroc.pl,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2014

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-403-5

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:

EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.

ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

Spis treści

Wstęp	13
Anna Adamik: Problemy rozwoju organizacji i ich potencjału zasobowego w praktyce branży usług badawczo-rozwojowych sektora wysokich technologii.....	15
Grażyna Aniszewska: Kultura organizacyjna przedsiębiorstw produkcyjnych w Polsce – hipotezy badawcze.....	28
Bogusław Bembenek: Internacjonalizacja jako sposób wzmacniania konkurencyjności klastra	37
Katarzyna Boczkowska, Konrad Niziolek: Strategie bezpieczeństwa i higieny pracy w aspekcie działalności podmiotów gospodarczych.....	49
Katarzyna Bratnicka: Strategic entrepreneurship and firm performance – restoring the role of task environment	59
Paweł Cabała: Analiza czynników ryzyka w zarządzaniu rozwojem organizacji.....	68
Wojciech Czakon, Wojciech Machel: Strategie kooperacji w sektorze hi-tech: przywilej czy konieczność?	78
Maciej Czarnecki, Magdalena Rajchelt: Luka w kompetencjach społecznych głównego zarządzającego jako bariera w przezwycięzeniu kryzysu kontroli – studium przypadku.....	88
Janusz Czekał, Marek Ćwiklicki: Zrównoważona karta wyników w strukturze systemu zadaniowego	99
Wojciech Dyduch: Twórcza strategia jako podstawa dla pobudzania innowacyjności i przedsiębiorczości	108
Sylwia Dziedzic: Nowe podejście do tworzenia krajowych i regionalnych strategii innowacji – koncepcja inteligentnej specjalizacji (RIS3).....	119
Sylwia Dziedzic, Leszek Woźniak, Maciej Chrzanowski: Współczesne wyzwania i uwarunkowania zrównoważonego rozwoju branży lotniczej	129
Sylwia Flaszewska, Iwona Staniec: Przedsiębiorczość technologiczna pod znakiem ryzyka.....	142
Marzena Hajduk-Stelmachowicz: Znaczenie strategii proekologicznych w kontekście budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw	152
Jarosław Ignacy: Wybrane problemy formułowania i realizacji celów strategicznych przedsiębiorstw w świetle badań empirycznych	163
Marek Jabłoński: Wybrane aspekty niesprawności w motywowaniu pracowników w świetle badań empirycznych.....	174
Krzysztof Janasz, Joanna Wiśniewska: Strategie innowacyjne organizacji ..	184

Elżbieta Janczyk-Strzała: O koncepcji zarządzania kapitałem intelektualnym uczelni.....	194
Szymon Jopkiewicz: Rola zaangażowania w podnoszenie efektywności zarządzania organizacjami sektora zdrowia przy wykorzystaniu MSC (<i>Mission Oriented Scorecard</i>).....	202
Andrzej Kaleta: Strategia ekspansji czy stabilizacji?.....	212
Marek Kalinowski, Emilia Dobrowolska: Współpraca pomimo rywalizacji na przykładzie przedsiębiorstw projektujących gry szkoleniowe.....	225
Jarosław Karpacz: Oportunizm w relacjach międzyorganizacyjnych w teorii i praktyce	236
Patrycja Klimas: Znaczenie współdziałania międzyorganizacyjnego dla innowacyjności organizacyjnej – perspektywa empiryczna	248
Izabela Konieczna: Znaczenie ogólnych zasobów organizacji dla spółdzielni mleczarskich z województwa świętokrzyskiego	258
Joanna Korpus: Fuzje i przejęcia przedsiębiorstw w świetle koncepcji tworzenia wartości wspólnej.....	269
Piotr Mateusz Kuczyński: Kwestie społeczno-kulturowe w ujęciu militarnych koncepcji strategii	278
Krzysztof Kud: Strategie zapewniania bezpieczeństwa powodziowego realizowane w gminach doliny Sanu	288
Monika Kulikowska-Pawlak: Archetypy politykowania organizacyjnego ...	299
Paweł Łukasik: Model zależności między celami organizacji, organizacyjnym uczeniem się i komunikacją w kontekście zarządzania strategicznego	308
Natalia Mańkowska: Organizacja publiczna w społeczeństwie informacyjnym – wybrane aspekty	317
Zbigniew Matyjas: Liczebność rad nadzorczych a strategie na poziomie korporacji polskich spółek publicznych.....	326
Czesław Mesjasz: Nieprzewidywalność środowiska współczesnych organizacji.....	336
Lech Miklaszewski: Nepotyzm w przedsiębiorstwie rodzinnym na przykładzie firmy inwestycyjnej.....	347
Krystyna Janina Moszkowicz: Problemy wdrażania strategii w przedsiębiorstwach.....	358
Mieczysław Moszkowicz: Wiedza i wzrost przedsiębiorstwa.....	366
Konrad Niziołek, Katarzyna Boczkowska: Wybrane elementy strategii bezpieczeństwa pracy w przedsiębiorstwie – wyniki badań organizacji regionu dolnośląskiego	373
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Renta ekonomiczna jako warunek strategii implementacji wyrobu gotowego i determinanta elastycznego wytwórcy	381
Jadwiga Nycz-Wróbel: Ochrona środowiska jako strategiczny czynnik rozwoju organizacji.....	395

Żanna Popławska, Andrzej Limański, Ireneusz Drabik: Zmiany w zarządzaniu strategicznym przez stosowanie koncepcji foresight	405
Krystyna Poznańska, Artur Marczak: Planowanie zasobów przedsiębiorstwa (ERP) w chmurze obliczeniowej – korzyści ekonomiczne dla małych i średnich przedsiębiorstw	413
Joanna Radomska: Zawartość strategii jako czynnik utrudniający jej implementację	429
Agnieszka Rak: Strategie kreowania wizerunku organizacji sportowej	439
Krzysztof Safin: Strategie i praktyki sukcesyjne polskich przedsiębiorstw rodzimnych	449
Maja Sajdak: Przywództwo strategiczne jako wyzwanie dla współczesnych przedsiębiorstw	460
Letycja Soloduch-Pelc: Koncepcja i wdrażanie strategii w małych, średnich i dużych przedsiębiorstwach	470
Agnieszka Sopińska: Profil kluczowych zasobów MŚP działających na rynku polskim i jego ocena w świetle badań	485
Adam Stabryła: Metodyka badania zdolności rozwojowej przedsiębiorstwa	495
Ewa Stańczyk-Hugiet, Katarzyna Piórkowska, Sylwia Stańczyk: Selekcja rutyn – perspektywa wewnątrzorganizacyjna	505
Jacek Strojny: Nowe podejście do zarządzania strategicznego w samorządzie terytorialnym	514
Katarzyna Szymańska: Otwarta kultura organizacyjna a innowacyjność małych i średnich przedsiębiorstw	526
Ewelina Trubisz: Strategie uniku na pierwotnym rynku mieszkaniowym	535
Rafał Trzaska: Identyfikacja modelu tworzenia wartości w sieci na przykładzie Forum Edukacji Biznesowej	544
Elżbieta Urbanowska-Sojkin: Zarządzanie ryzykiem wobec wyzwań z otoczenia	560
Anna Walecka: Przygotowanie pracowników na kryzys – wybrane wnioski z badań	572
Anna Witek-Crabb: Trwałość rozwoju organizacji jako jeden z tzw. zawiłych problemów zarządzania	582
Przemysław Wolczek: Pięć kluczowych problemów wdrażania strategii w świetle wyników badań empirycznych	593
Marian Woźniak: Przedsiębiorczość turystyczna kierunkiem rozwoju atrakcyjnych krajobrazowo gmin wiejskich	605
Leszek Woźniak, Sylwia Dziedzic, Maciej Chrzanowski: Ekoinnowacje jako element nowego paradygmatu w europejskich i regionalnych dokumentach strategicznych	618
Anna Wójcik-Karpacz: Zaufanie w relacjach międzyorganizacyjnych: substitucja i komplementarność	630

Dariusz Wyrwa: Innowacje w konkurencyjnych strategiach przedsiębiorstw z województwa podkarpackiego.....	642
Czesław Zając: Problemy tworzenia i wdrażania strategii personalnej w grupach kapitałowych na przykładzie IMPEL SA.....	653
Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: Dlaczego firmy chcą koopetytować? Motywy współpracy konkurencyjnej przedsiębiorstw sektora <i>high-tech</i>	660
Małgorzata Załęska: Outsourcing zarządzania należnościami.....	671
Przemysław Zbierowski, Mariusz Bratnicki: Corporate social performance as a indicator of success in Positive Organizational Scholarship view	689
Bożydar Ziółkowski: Planowanie strategiczne z wykorzystaniem metody foresight – standaryzowana identyfikacja uwarunkowań innowacyjności w kontekście zrównoważonego rozwoju regionu.....	698

Summaries

Anna Adamik: Problems of organizations development and their resource potential in practice of R&D services industries of High Technology sector.....	27
Grażyna Aniszewska: Organizational culture of manufacturing companies in Poland – research hypotheses	36
Bogusław Bembek: Internationalization as a way of strengthening the competitiveness of cluster.....	48
Katarzyna Boczkowska, Konrad Niziolek: Strategy of health and safety at work – aspects of business companies.....	58
Katarzyna Bratnicka: Przedsiębiorczość strategiczna i efektywność przedsiębiorstwa – przywrócenie roli otoczenia zadaniowego	67
Paweł Cabała: Risk factors analysis in managing the development of an organization	77
Wojciech Czakon, Wojciech Machel: Coopetition strategies in Hi-Tech sector: privilege or necessity?.....	87
Maciej Czarnecki, Magdalena Rajchelt: Gap in social competences of the chairman as a barrier in overcoming the control crisis – case study	98
Janusz Czekaj, Marek Ćwiklicki: Balanced Scorecard within the tasks system's structure.....	107
Wojciech Dyduch: Creative strategy as a basis for stimulating innovativeness and entrepreneurship.....	118
Sylvia Dziedzic: Changes in the approach to the creation of national and regional innovation strategies – RIS3 conception	128
Sylvia Dziedzic, Leszek Woźniak, Maciej Chrzanowski: Modern challenges and conditions of sustainable development of aviation industry.....	141

Sylwia Flaszewska, Iwona Staniec: Technology entrepreneurship marked by risk	151
Marzena Hajduk-Stelmachowicz: The importance of environmental strategies in the context of building the competitive advantage of enterprises	162
Jarosław Ignacy: Selected problems in the formulation and implementation of corporate strategic objectives in the light of empirical research	173
Marek Jabłoński: Selected aspects of inefficiencies in motivating employees in the light empirical research.....	183
Krzysztof Janasz, Joanna Wiśniewska: Innovative strategies of organizations.....	193
Elżbieta Janczyk-Strzała: About the concept of intellectual capital management in higher education institutions (HEIs).....	201
Szymon Jopkiewicz: The role of involvement in improving the efficiency of the management by health sector organizations using MSC (Mission Oriented Scorecard).....	211
Andrzej Kaleta: The strategy of expansion or stabilization?.....	224
Marek Kalinowski, Emilia Dobrowolska: Cooperation despite competition: the case of firms creating training games	235
Jarosław Karpacz: Opportunism in interorganizational relationships in theory and practice.....	247
Patrycja Klimas: Significance of interorganizational cooperation for organizational innovativeness – an empirical perspective.....	257
Izabela Konieczna: The importance of general resources for dairy cooperatives from the Świętokrzyskie Voivodeship.....	268
Joanna Korpus: Mergers and acquisitions as presented by means of the idea of Creating Shared Value	277
Piotr Mateusz Kuczyński: Social and cultural aspects from military strategies concepts perspective	287
Krzysztof Kud: Strategies for providing flood protection implemented in the municipalities of San valley.....	298
Monika Kulikowska-Pawlak: Organizational politicking archetypes	307
Paweł Łukasik: The model of relationships between organization's goals, organizational learning and communication in the context of strategic management.....	316
Natalia Mańkowska: Public organization in information society – chosen aspects.....	325
Zbigniew Matyjas: The supervisory board size and corporate-level strategies of Polish listed companies	335
Czesław Mesjasz: Unpredictability of the environment of modern organizations.....	346
Lech Miklaszewski: Nepotism in the family company. Case study of the investment company	357

Krystyna Janina Moszkowicz: Problems of strategy implementation in enterprises	365
Mieczysław Moszkowicz: Knowledge and development of the company	372
Konrad Niziolek, Katarzyna Boczkowska: Chosen elements of work security strategies in an organization – research results of organizations of Lower Silesia region	380
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Economic rent as a condition of implementation strategy of a finished product and a determinant of a flexible manufacturer	394
Jadwiga Nycz-Wróbel: Environmental protection as a strategic factor in the development of organization	404
Żanna Popławska, Andrzej Limański, Ireneusz Drabik: Changes in strategic management by using Foresight concept	412
Krystyna Poznańska, Artur Marczak: Enterprises Resource Planning (ERP) in cloud computing – advantages for small and medium-sized enterprises... ..	428
Joanna Radomska: Content of the strategy as a factor making its implementation more difficult	438
Agnieszka Rak: Strategies of sport organization image creation	448
Krzysztof Safin: Strategies and succession practices of Polish family enterprises	459
Maja Sajdak: Strategic leadership as a challenge for modern companies	469
Letycja Sołoducho-Pelc: The concept of strategy implementation in medium-sized and large enterprises	483
Agnieszka Sopińska: The profile of key resources of SME operating on the Polish market and its evaluation in the light of research	494
Adam Stabryła: Methods of analysing company's development potential	504
Ewa Stańczyk-Hugiet, Katarzyna Piórkowska, Sylwia Stańczyk: Routines' selection – intraorganizational perspective	513
Jacek Strojny: New approach to the strategic management in local government	525
Katarzyna Szymańska: Open organizational culture vs. innovation of small and medium-sized enterprises	534
Ewelina Trubisz: Dodge strategies on the original housing market	543
Rafał Trzaska: Identification of value creation model in the network on the example of Business Competencies Forum	559
Elżbieta Urbanowska-Sojkin: Risk management in the face of environmental challenges	571
Anna Walecka: Preparing employees for a crisis – chosen conclusions from the research	581
Anna Witek-Crabb: Sustainability of organizational development as a wicked problem of business management	592

Przemysław Wolczek: Five key problems of strategy implementation – empirical research results	604
Marian Woźniak: Tourist entrepreneurship as the direction of the development of landscape attractive rural communities	617
Leszek Woźniak, Sylwia Dzedzic, Maciej Chrzanowski: Eco-innovation as a new paradigm in European and regional strategic documents	629
Anna Wójcik-Karpacz: Trust in interorganizational relationships: substitutes and complementarity	641
Dariusz Wyrwa: Innovations in competitive strategies of enterprises from Subcarpathian Voivodeship.....	652
Czesław Zajac: Problems of creating and implementing of personnel strategy in capital groups on the example of Impel S.A.	659
Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: Why do companies want to cooperate with rivals? Motives of coepetition in high-tech enterprises.....	670
Małgorzata Załęska: Outsourcing of receivables management.....	688
Przemysław Zbierowski, Mariusz Bratnicki: Społeczna odpowiedzialność biznesu jako wskaźnik sukcesu w perspektywie pozytywnej teorii organizacji.....	697
Bożydar Ziółkowski: Strategic planning by means of foresight – standardized identification of innovativeness determinants in the context of sustainable development of a region	704

Izabela Konieczna

Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach

e-mail: irud@interia.pl

ZNACZENIE OGÓLNYCH ZASOBÓW ORGANIZACJI DLA SPÓŁDZIELNI MLECZARSKICH Z WOJEWÓDZTWA ŚWIĘTOKRZYSKIEGO

Streszczenie: Funkcjonowanie organizacji opiera się na wykorzystywaniu posiadanych przez nie zasobów. Pomimo że niektóre zasoby będące w posiadaniu organizacji są takie same lub podobne, to każda z nich inaczej postrzega ich znaczenie z punktu widzenia konkurencyjności. Stąd celem artykułu jest analiza ważności oraz stanu faktycznego poszczególnych zasobów w sferze ogólnych zasobów na przykładzie wybranych spółdzielni mleczarskich województwa świętokrzyskiego. Na podstawie przeprowadzonych badań stwierdzono, że każda spółdzielnia w inny sposób postrzega ważność wykorzystywanych ogólnych zasobów. Z punktu widzenia konkurencyjności najwyższej oceniona została skłonność do aktywnej rywalizacji (nieunikanie konkurencji) oraz udział w aliansach strategicznych. Jednocześnie stan wykorzystywanych zasobów każda ze spółdzielni oceniła jako podobny do konkurencji.

Słowa kluczowe: zasoby organizacji, konkurencyjność, spółdzielnia.

DOI: 10.15611/pn.2014.366.24

1. Wstęp

Zasoby znajdują się w różnych sferach działalności organizacji. W ujęciu koncepcji zasobowej źródłem przewagi konkurencyjnej jest rzadki zasób strategiczny i wyjątkowa umiejętność jego wykorzystania na rynku¹. W związku z tym, że zasoby strategiczne generują ekonomiczną wartość, organizacja, która je posiada, może rozwijać przewagę konkurencyjną, a ponieważ zasoby strategiczne nie mogą być łatwo powielane, korzyści oparte na zasobach mogą być osiągnane przez długi czas². Pomimo że zasoby są posiadane przez każde przedsiębiorstwo, to każde z nich w inny sposób postrzega znaczenie wykorzystywanych zasobów. Stąd celem artykułu jest

¹ M. Romanowska, *Dostosowanie strategii przedsiębiorstwa do jego zasobów*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Ujęcie zasobowe*, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2006, s. 91.

² T.R. Crook, D.J. Ketchen Jr., J.G. Combs, S.Y. Todd, *Strategic resources and performance: a meta-analysis*, "Strategic Management Journal" 2008, no 29, s. 1144.

ocena ważności oraz stanu faktycznego poszczególnych zasobów i kompetencji w sferze ogólnych zasobów na przykładzie wybranych spółdzielni mleczarskich województwa świętokrzyskiego. Analiza opiera się na wynikach wywiadów bezpośrednich przeprowadzonych za pomocą kwestionariusza ankietowego.

2. Zasoby organizacji

Zasoby posiadane przez organizacje są podstawowymi determinantami ich funkcjonowania³. Zasoby przedsiębiorstwa obejmują zestaw wszystkich elementów kształtujących wartość rynkową i współtworzących jego pozycję konkurencyjną⁴. Zasoby definiowane są jako zapasy dostępnych czynników posiadanych lub kontrolowanych przez organizację⁵.

M. Bratnicki wyróżnia zasoby rzeczowe, zasoby finansowe, zasoby rynkowe, własność intelektualną, ludzi, zasoby organizacyjne oraz zasoby relacyjne⁶. J. Rokita wyróżnia następujące kategorie zasobów: ludzie, fizyczne, finansowe, perceptualne, polityczne, organizacyjne i wiedza⁷. Na zasoby w przedsiębiorstwie według R.M. Granta natomiast składają się następujące elementy: zasoby finansowe, zasoby materialne, zasoby ludzkie, zasoby technologiczne, reputacja oraz zasoby organizacyjne⁸. J. Machaczka wyróżnia: zasoby rzeczowe (surowce, maszyny, urządzenia), zasoby finansowe (kapitały, dochody, zyski), zasoby osobowe (pracownicy i ich kwalifikacje), zasoby informacyjne (wszelkiego rodzaju dane potrzebne do podejmowania decyzji)⁹.

Zasoby mają charakter zarówno materialny, jak i niematerialny. Współistnieją one ze sobą w organizacji¹⁰. Według B. de Wita i R. Meyera do zasobów materialnych można zaliczyć grunty, budynki, materiały i gotówkę. Zasoby niematerialne natomiast można podzielić na zasoby relacyjne i kompetencje. Do zasobów relacyjnych należą relacje i reputacje, a do kompetencji – wiedza, zdolności i postawa¹¹.

³ A. Tokuda, *The critical assessment of the resource-based view of strategic management: the source of heterogeneity of the firm*, "Ritsumeikan International Affairs" 2005, no 3, s. 129.

⁴ E. Kosińska (red.), *Marketing międzynarodowy. Zarys problematyki*, PWE, Warszawa 2008, s. 116.

⁵ R. Amit, P.J.H. Schoemaker, *Strategic assets and organizational rent*, "Strategic Management Journal" 1993, no 14, s. 35.

⁶ M. Bratnicki, *Kompetencje przedsiębiorstwa. Od określenia kompetencji do zbudowania strategii*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000, s. 50-52.

⁷ J. Rokita, *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2005, s. 140.

⁸ R.M. Grant, *The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation*, "California Management Review", Spring 1991, s. 119.

⁹ J. Machaczka, *Podstawy zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2001, s. 7.

¹⁰ K. Obłój, *Strategia sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1996, s. 92.

¹¹ B. de Wit, R. Meyer, *Synteza strategii*, PWE, Warszawa 2007, s. 163.

Zasoby, które mogą stać się źródłem przewag konkurencyjnych, to zasoby nazywane umiejętnościami wyróżniającymi lub kluczowymi¹². Nazywa się nimi aktywa specyficzne dla danej firmy, które są trudne lub niemożliwe do podrobienia¹³.

3. Ogólne zasoby

M. Stankiewicz wyróżnia dziewięć sfer funkcjonalno-zasobowych, które tworzą potencjał konkurencyjności przedsiębiorstwa. Wyodrębnia on następujące sfery: działalność badawczo-rozwojową, produkcję, zarządzanie jakością, logistykę zaopatrzenia, marketing, finanse, zatrudnienie, organizację i zarządzanie, ogólne zasoby¹⁴. Ostatnia ze sfer to sfera ogólnych zasobów niewidzialnych, w skład, której wchodzi składniki niematerialne kształtujące potencjał konkurencyjności. Sfera ta dotyczy całego przedsiębiorstwa, a nie poszczególnych jego funkcji¹⁵.

Z punktu widzenia przedmiotu rozważań zasadne staje się zdefiniowanie zasobu niematerialnego, przez który rozumie się niemożliwy do zidentyfikowania niepieniężny i nieposiadający postaci fizycznej zasób przeznaczony do wykorzystania w produkcji, dostawie produktów lub usług, pożyczony innym stronom lub w celach administracyjnych¹⁶. Zasoby niematerialne składają się na tzw. kapitał intelektualny przedsiębiorstwa (obejmujący również zdolności do zarządzania nim) i oznaczają m.in.: szeroko rozumianą wiedzę (jawną i ukrytą) i kompetencje pracowników, ich kwalifikacje zawodowe, przedsiębiorczość, innowacyjność, umiejętności menedżerskie i przywódcze, zdolność firmy do przyciągania i zatrzymywania utalentowanych jednostek (tzw. kapitał ludzki), marki produktów, reputację firmy wśród interesariuszy, relacje z klientami i ich lojalność, współpracę z partnerami biznesowymi (dostawcami, kooperantami itd.) oraz stosunki ze społecznością lokalną, posiadane kontrakty i kanały dystrybucji (tzw. kapitał relacyjny lub strukturalny zewnętrzny)¹⁷. K.-E. Sveiby wyróżnia trzy grupy elementów składowych zasobów niematerialnych: kompetencje pracowników (wykształcenie, doświadczenie, umiejętności, stosunek do organizacji, witalność), strukturę wewnętrzną (patenty, licencje, *know-how*, znaki towarowe, zarządzanie, kulturę, procesy, systemy administracyjne, technologię informatyczną), strukturę zewnętrzną (marka, wizerunek, relacje z dostawcami i klientami)¹⁸.

¹² M. Romanowska, *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2009, s. 227.

¹³ D.J. Teece, G. Pisano, A. Shuen, *Dynamic capabilities and strategic management*, "Strategic Management Journal" 1997, vol. 18, no 7, s. 516.

¹⁴ M.J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, TNOiK Dom Organizatora, Toruń 2002, s. 118.

¹⁵ Tamże, s. 118.

¹⁶ S. Kwiatkowski, C. Stowe (red.), *Intellectual Product and Intellectual Capital*, Leon Koźmiński Academy of Entrepreneurship and Management, Warszawa 2001, s. 219.

¹⁷ Z. Kreft (red.), *Sukces organizacji: ujęcie zasobowe i procesowe*, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot 2005, s. 62.

¹⁸ B. Mikula, *Organizacje oparte na wiedzy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2006, s. 188.

Zasoby niematerialne są pierwotne w stosunku do materialnych doskonale płynne w tym sensie, że można je przekształcić w dowolny zasób materialny¹⁹. Najistotniejsze cechy zasobów niematerialnych, które jednocześnie odróżniają je od materialnych, to:

1. Możliwość jednoczesnego wielorakiego wykorzystania zasobów niematerialnych, natomiast zasoby materialne wykorzystywane są tylko w miejscu ich lokalizacji.

2. Długotrwała akumulacja – czas wypracowania zasobów niematerialnych jest długi oraz utrudniony jest handel tymi zasobami.

3. Zasoby niematerialne nie deprecjonują się w trakcie ich wykorzystania, wręcz przeciwnie, najczęściej następuje ich wzbogacenie.

4. Urzeczywistnianie poprzez ludzi; pracownicy przenoszą, wymieniają, wzbogacają wiedzę, tworzą normy postępowania i wartości, nawiązują i podtrzymują wzajemne kontakty i relacje z zewnętrznymi partnerami przedsiębiorstwa²⁰.

M. Stankiewicz wyróżnia następujące zasoby przedsiębiorstwa w sferze ogólnych zasobów:

- wiarygodność przedsiębiorstwa,
- kultura organizacyjna przedsiębiorstwa,
- skumulowana wiedza (patenty, tajemnice handlowe, bazy danych itp.),
- zdolność przedsiębiorstwa do zatrzymywania klientów,
- posiadanie lojalnych klientów,
- renoma marki przedsiębiorstwa,
- renoma marki produktu,
- zdolność przedsiębiorstwa do uczenia się,
- szybkość przystosowywania się do zmian rynkowych,
- skłonność do aktywnej rywalizacji (nieunikanie konkurencji),
- znajomość regulacji prawnych,
- dogodność lokalizacji pod względem lokalnych norm prawnych i ekonomicznych warunków działania,
- zdolność do tworzenia przyjaznych firmie relacji nieformalnych z ośrodkami decyzyjnymi w otoczeniu,
- zdolność do tworzenia lobby wspierającego działania przedsiębiorstwa,
- własna sieć sklepów,
- centra dystrybucji,
- udział w aliansach strategicznych²¹.

Zaproponowany przez M. Stankiewicza podział zasobów był przedmiotem badań.

¹⁹ A. Koźmiński, D. Jemielniak, *Zarządzanie od podstaw*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 110.

²⁰ K. Oblój, *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 2001, s. 222.

²¹ M.J. Stankiewicz, wyd. cyt., s. 124.

4. Charakterystyka spółdzielni będących przedmiotem badania

Empiryczna weryfikacja znaczenia i stanu ogólnych zasobów w porównaniu z konkurencją została opracowana na podstawie wyników wywiadów bezpośrednich przeprowadzonych z prezesami spółdzielni mleczarskich za pomocą kwestionariusza ankiety, w której określali oni swoją pozycję konkurencyjną wobec krajowych spółdzielni mleczarskich. W czasie prowadzenia badań w województwie świętokrzyskim zarejestrowanych było sześć spółdzielni mleczarskich, z czego trzy wyraziły zgodę na przeprowadzenie badań. Rozkład próby zatem ma charakter reprezentatywny. Dobór próby był celowy. Celowość doboru próby obejmowała przynależność spółdzielni do sekcji 10.5 PKD, oraz umiejscowienie w województwie świętokrzyskim.

Pierwsza ze spółdzielni zatrudnia 13 osób. Przedmiotem jej działalności jest produkcja mleka spożywczego, masła, serów typu mozzarella i gouda, sera salami i twarogowego, jogurtów naturalnych i truskawkowych, mieszanki tłuszczowej do smarowania, kefirów, maślanki, koncentratu serwatkowego oraz śmietany spożywczej i kremówki. Do klientów spółdzielni należą: konsumenci, hurtownicy, sieci handlowe lokalne i regionalne zarówno z województwa świętokrzyskiego, jak i z pozostałych województw. Druga ze spółdzielni zatrudnia 15 osób. Przedmiotem jej działalności jest produkcja tłuszczu do smarowania, mleka spożywczego, śmietany spożywczej, jogurtów naturalnych, mleka fermentowanego, serów, maślanki, kefirów i produktów w proszku. Do klientów spółdzielni należą konsumenci, przedsiębiorstwa użytkownicy, hurtownicy, sieci handlowe lokalne i regionalne zarówno z województwa świętokrzyskiego, jak i z pozostałych województw. Trzecia ze spółdzielni zatrudnia 18 osób. Przedmiotem jej działalności jest produkcja mleka spożywczego, śmietany spożywczej, serów oraz mieszanki tłuszczowej do smarowania. Do klientów należą konsumenci, przedsiębiorstwa użytkownicy, hurtownicy, sieci handlowe lokalne i regionalne zarówno z województwa świętokrzyskiego, jak również z pozostałych województw²².

Analizowane spółdzielnie są podobne do siebie pod względem wielkości czy asortymentu. Najstarszą spółdzielnią jest spółdzielnia „A”, a najmłodszą spółdzielnia „C”. Każdą z nich charakteryzuje taka sama siła przetargowa względem dostawców i klientów oraz takie same stosunki panujące między partnerami łańcucha dostaw. Spółdzielnie bowiem wskazały, że charakteryzuje je średnia siła przetargowa wobec dostawców i klientów, a rodzaj stosunków panujących między partnerami łańcucha dostaw, do którego należą spółdzielnie, to świadomość korzyści wspólnego działania zarówno wobec dostawców, jak i wobec klientów²³. Poddane analizie spółdzielnie uczestniczą w konsorcjach/grupach zakupowych. Nie uczestniczą nato-

²² I. Konieczna, *Zasoby i kompetencje w sferze zatrudnienia – ich znaczenie i stan na przykładzie spółdzielni mleczarskich województwa świętokrzyskiego*, „Marketing i Rynek” 2014, nr 5, s. 1065-1066.

²³ Tamże, s. 1065-1066.

miast w konsorcjach/grupach sprzedażowych. Głównymi dostawcami spółdzielni z województwa świętokrzyskiego są rolnicy będący członkami spółdzielni, rolnicy niebędący członkami spółdzielni oraz skupy mleka, z którymi spółdzielnie mają powiązania kapitałowe. Dodatkowo spółdzielnie mają podpisane umowy długoterminowe (powyżej 1 roku) z dostawcami²⁴.

5. Analiza ważności zasobów z punktu widzenia konkurencyjności

W pierwszej kolejności przedstawiciele kadry kierowniczej spółdzielni mleczarskich z województwa świętokrzyskiego poproszono o ocenę stopnia ważności każdego z wykorzystywanych przez spółdzielnie ogólnych zasobów z punktu widzenia konkurencyjności. Wyniki wywiadu zostały przedstawione w tab. 1.

Na uwagę zasługuje, iż najwyższej oceniona została zarówno skłonność do aktywnej rywalizacji (nieunikanie konkurencji), jak i udział w aliansach strategicznych oznaczający współpracę między aktualnymi lub potencjalnymi konkurentami mający wpływ na sytuację innych konkurentów, dostawców lub klientów w obrębie tego samego lub pokrewnych sektorów²⁵. Z danych zawartych w tab. 1 wynika bowiem, że skłonność do aktywnej rywalizacji (nieunikanie konkurencji) została uznana za niezwykle ważną z punktu widzenia konkurencyjności (średnia ocena 5,0). Równie wysoko został oceniony udział w aliansach strategicznych. W tym przypadku dwie spółdzielnie uznały go za niezwykle ważny, a jedna za bardzo ważny z punktu widzenia konkurencyjności (średnia ocena 4,67). Wiarygodność przedsiębiorstwa, skumulowaną wiedzę (patenty, tajemnice handlowe, bazy danych, itp.), posiadanie lojalnych klientów, renomę marki przedsiębiorstwa oraz centra dystrybucji jedna spółdzielnia oceniła jako niezwykle ważne z punktu widzenia konkurencyjności, natomiast dwie spółdzielnie oceniły jako bardzo ważne (średnia ocena 4,33). Wszystkie analizowane spółdzielnie uznały, że kultura organizacyjna przedsiębiorstwa, zdolność przedsiębiorstwa do uczenia się, szybkość przystosowywania się do zmian rynkowych, znajomość regulacji prawnych, zdolność do tworzenia lobby wspierającego działania przedsiębiorstwa oraz własna sieć sklepów są bardzo ważne z punktu widzenia konkurencyjności (średnia ocena 4,0). Zdolność przedsiębiorstwa do zatrzymywania klientów oraz dogodność lokalizacji pod względem lokalnych norm prawnych i ekonomicznych warunków działania zostały uznane przez dwie spółdzielnie za bardzo ważne, a przez jedną za dość ważne z punktu widzenia konkuren-

²⁴ I. Konieczna, *Supply Chain Analysis of Selected Dairy Cooperatives of the Świętokrzyskie Voivodeship*, [w:] A. Malina, R. Oczkowska, T. Rojek (red.), *Knowledge-Economy-Society. Challenges of the Contemporary Management*, Cracow University of Economics, Cracow 2013, s. 805; I. Konieczna, *Znaczenie i stan zasobów i kompetencji spółdzielni w sferze organizacji i zarządzania – wyniki badań spółdzielni mleczarskich z województwa świętokrzyskiego*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Strategie sieci i przedsiębiorstw w sieci*, PN WWSZiP, Wałbrzych 2015, s. 197.

²⁵ M. Romanowska, *Alianse strategiczne przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 1997, s. 15.

Tabela 1. Ocena ważności zasobów z punktu widzenia konkurencyjności

Lp.	Ogólne zasoby	Spółdzielnia			Średnia ocena
		„A”	„B”	„C”	
1	Wiarygodność przedsiębiorstwa	4	4	5	4,33
2	Kultura organizacyjna przedsiębiorstwa	4	4	4	4,00
3	Skumulowana wiedza (patenty, tajemnice handlowe, bazy danych itp.)	4	5	4	4,33
4	Zdolność przedsiębiorstwa do zatrzymywania klientów	4	3	4	3,67
5	Posiadanie lojalnych klientów	5	4	4	4,33
6	Renoma marki przedsiębiorstwa	4	4	5	4,33
7	Renoma marki produktu	3	3	4	3,33
8	Zdolność przedsiębiorstwa do uczenia się	4	4	4	4,00
9	Szybkość przystosowywania się do zmian rynkowych	4	4	4	4,00
10	Skłonność do aktywnej rywalizacji (nieunikanie konkurencji)	5	5	5	5,00
11	Znajomość regulacji prawnych	4	4	4	4,00
12	Dogodność lokalizacji pod względem lokalnych norm prawnych i ekonomicznych warunków działania	4	3	4	3,67
13	Zdolność do tworzenia przyjaznych firmie relacji nieformalnych z ośrodkami decyzyjnymi w otoczeniu	3	4	3	3,33
14	Zdolność do tworzenia lobby wspierającego działania przedsiębiorstwa	4	4	4	4,00
15	Własna sieć sklepów	4	4	4	4,00
16	Centra dystrybucji	5	4	4	4,33
17	Udział w aliansach strategicznych	4	5	5	4,67

Skala: 5 – niezwykle ważny z punktu widzenia konkurencyjności, 4 – bardzo ważny, 3 – dość ważny, 2 – mało ważny, a 1 – całkowicie nieważny.

Źródło: opracowanie własne.

cyjności (średnia ocena 3,67). Najniżej została oceniona renoma marki produktu oraz zdolność do tworzenia przyjaznych firmie relacji nieformalnych z ośrodkami decyzyjnymi w otoczeniu. W tym przypadku jedna spółdzielnia uznała je za bardzo ważne, natomiast dwie spółdzielnie – jako dość ważne z punktu widzenia konkurencyjności (średnia ocena 3,33).

Analizując tab. 1 i biorąc pod uwagę każdą spółdzielnię z osobna, widzimy, że z punktu widzenia konkurencyjności:

- kierownictwo spółdzielni „A” uznało za niezwykle ważne posiadanie lojalnych klientów, skłonność do aktywnej rywalizacji (nieunikanie konkurencji) oraz centra dystrybucji. Wiarygodność przedsiębiorstwa, kultura organizacyjna przedsiębiorstwa, skumulowana wiedza (patenty, tajemnice handlowe, bazy danych, itp.), zdolność przedsiębiorstwa do zatrzymywania klientów, renoma marki przedsiębiorstwa, zdolność przedsiębiorstwa do uczenia się, szybkość przysto-

sowywania się do zmian rynkowych, znajomość regulacji prawnych, dogodność lokalizacji pod względem lokalnych norm prawnych i ekonomicznych warunków działania, zdolność do tworzenia lobby wspierającego działania przedsiębiorstwa, własna sieć sklepów oraz udział w aliansach strategicznych zostały uznane za bardzo ważne, podczas gdy za dość ważne uznano renomę marki produktu oraz zdolność do tworzenia przyjaznych firmie relacji nieformalnych z ośrodkami decyzyjnymi w otoczeniu.

- kierownictwo spółdzielni „B” uznało za niezwykle ważną skumulowaną wiedzę (patenty, tajemnice handlowe, bazy danych itp.), skłonność do aktywnej rywalizacji (nieunikanie konkurencji) oraz udział w aliansach strategicznych. Za bardzo ważne uznano wiarygodność przedsiębiorstwa, kulturę organizacyjną przedsiębiorstwa, posiadanie lojalnych klientów, renomę marki przedsiębiorstwa, zdolność przedsiębiorstwa do uczenia się, szybkość przystosowywania się do zmian rynkowych, znajomość regulacji prawnych, zdolność do tworzenia przyjaznych firmie relacji nieformalnych z ośrodkami decyzyjnymi w otoczeniu, zdolność do tworzenia lobby wspierającego działania przedsiębiorstwa, własną sieć sklepów oraz centra dystrybucji. Jednocześnie za dość ważne uznano zdolność przedsiębiorstwa do zatrzymywania klientów, renomę marki produktu oraz dogodność lokalizacji pod względem lokalnych norm prawnych i ekonomicznych warunków działania.
- kierownictwo spółdzielni „C” uznało za niezwykle ważną wiarygodność przedsiębiorstwa, renomę marki przedsiębiorstwa, skłonność do aktywnej rywalizacji (nieunikanie konkurencji) oraz udział w aliansach strategicznych, podczas gdy za bardzo ważne uznano kulturę organizacyjną przedsiębiorstwa, akumulowaną wiedzę (patenty, tajemnice handlowe, bazy danych, itp.), zdolność przedsiębiorstwa do zatrzymywania klientów, posiadanie lojalnych klientów, renomę marki produktu, zdolność przedsiębiorstwa do uczenia się, szybkość przystosowywania się do zmian rynkowych, znajomość regulacji prawnych, dogodność lokalizacji pod względem lokalnych norm prawnych i ekonomicznych warunków działania, zdolność do tworzenia lobby wspierającego działania przedsiębiorstwa, własną sieć sklepów oraz centra dystrybucji. Zdolność do tworzenia przyjaznych firmie relacji nieformalnych z ośrodkami decyzyjnymi w otoczeniu uznano zaś za dość ważną.

Na podstawie przeprowadzonych badań można stwierdzić, że spółdzielnie posiadają wszystkie wyszczególnione zasoby, jednakże odmiennie oceniają ich znaczenie z punktu widzenia konkurencyjności. Przedstawiona ocena świadczy o dostreżeniu przez kierownictwo najwyższego szczebla znaczenia zasobów związanych z konkurencją, a konkretnie skłonności do aktywnej rywalizacji (nieunikania konkurencji) oraz udziału w aliansach strategicznych.

6. Analiza stanu faktycznego ogólnych zasobów w porównaniu z konkurencją

W drugiej części ankiety przedstawiciele kadry kierowniczej spółdzielni poproszono o ocenę stanu faktycznego ogólnych zasobów wykorzystywanych przez spółdzielnie w porównaniu z konkurencją. Wyniki wywiadu zostały przedstawione w tab. 2.

Tabela 2. Ocena stanu zasobów w porównaniu z konkurencją

Lp.	Ogólne zasoby	Spółdzielnia		
		„A”	„B”	„C”
1	Wiarygodność przedsiębiorstwa	2	2	2
2	Kultura organizacyjna przedsiębiorstwa	2	2	2
3	Skumulowana wiedza (patenty, tajemnice handlowe, bazy danych itp.)	2	2	2
4	Zdolność przedsiębiorstwa do zatrzymywania klientów	2	2	2
5	Posiadanie lojalnych klientów	2	2	2
6	Renoma marki przedsiębiorstwa	2	2	2
7	Renoma marki produktu	2	2	2
8	Zdolność przedsiębiorstwa do uczenia się	2	2	2
9	Szybkość przystosowywania się do zmian rynkowych	2	2	2
10	Skłonność do aktywnej rywalizacji (nieunikanie konkurencji)	2	2	2
11	Znajomość regulacji prawnych	2	2	2
12	Dogodność lokalizacji pod względem lokalnych norm prawnych i ekonomicznych warunków działania	2	2	2
13	Zdolność do tworzenia przyjaznych firmie relacji nieformalnych z ośrodkami decyzyjnymi w otoczeniu	2	2	2
14	Zdolność do tworzenia lobby wspierającego działania przedsiębiorstwa	2	2	2
15	Własna sieć sklepów	2	2	2
16	Centra dystrybucji	2	2	2
17	Udział w aliansach strategicznych	2	2	2

Ocena: 1 – lepszy, 2 – podobny, 3 – gorszy.

Źródło: opracowanie własne.

Dokonując analizy tab. 2, można zauważyć, że stan podobny wszystkich wykorzystywanych ogólnych zasobów w porównaniu z konkurencją występuje we wszystkich analizowanych spółdzielniach. Zaskakujący jest fakt, iż przedstawiciele wszystkich spółdzielni tak samo ocenili stan swoich zasobów, jednakże w związku z tym, że wyniki badań opierają się na ocenach przedstawicieli najwyższego szczebla, to należy przypuszczać, że oceny te są tożsame z sytuacją spółdzielni. Udzielenie takich odpowiedzi powinno przedstawicieli kierownictwa skłonić do przemyśleń i skupienia się na takich działaniach, będących wynikiem decyzji strategicznych, które spowodują, że stan przynajmniej kilku spośród wielu ogólnych zasobów się poprawi i będzie lepszy od konkurencji, bowiem w taki sposób można dążyć do uzyskania przewagi na rynku.

7. Podsumowanie

Funkcjonowanie organizacji opiera się na wykorzystywaniu posiadanych przez nie zasobów. Pomimo że niektóre zasoby będące w posiadaniu przedsiębiorstw są takie same lub podobne, to każde z nich inaczej postrzega ich znaczenie z punktu widzenia konkurencyjności. Z analizy przeprowadzonych badań w formie wywiadu bezpośredniego w spółdzielniach mleczarskich z województwa świętokrzyskiego wynika, że każda spółdzielnia w inny sposób postrzega ważność wykorzystywanych ogólnych zasobów. Z punktu widzenia konkurencyjności najwyżej oceniona została skłonność do aktywnej rywalizacji (nieunikanie konkurencji), a zaraz za nią udział w aliansach strategicznych. Najniżej oceniono renomę marki produktu oraz zdolność do tworzenia przyjaznych firmie relacji nieformalnych z ośrodkami decyzyjnymi w otoczeniu. Jednocześnie stan wykorzystywanych zasobów każda ze spółdzielni oceniła jako podobny do konkurencji. Zaskakujące jest, dlaczego przedstawiciele najwyższego szczebla, mając świadomość, że stan zasobów jest podobny do konkurencji, nic nie robią, aby to zmienić. W tej sytuacji zasadne staje się skupienie się i rozwijanie tych zasobów, które mają, zdaniem respondentów, największe znaczenie z punktu widzenia konkurencyjności spółdzielni, czyli skłonności do aktywnej rywalizacji (nieunikanie konkurencji) oraz tworzenia aliansów strategicznych.

Literatura

- Amit R., Schoemaker P.J.H., *Strategic assets and organizational rent*, "Strategic Management Journal" 1993, no 14.
- Bratnicki M., *Kompetencje przedsiębiorstwa. Od określenia kompetencji do zbudowania strategii*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000.
- Crook T.R., Ketchen D.J. Jr., Combs J.G., Todd S.Y., *Strategic resources and performance: a meta-analysis*, "Strategic Management Journal" 2008, no 29.
- de Wit B., Meyer R., *Synteza strategii*, PWE, Warszawa 2007.
- Grant R.M., *The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation*, "California Management Review", Spring 1991.
- Konieczna I., *Supply Chain Analysis of Selected Dairy Cooperatives of the Świętokrzyskie Voivodeship*, [w:] A. Malina, R. Oczkowska, T. Rojek (red.), *Knowledge-Economy-Society. Challenges of the Contemporary Management*, Cracow University of Economics, Cracow 2013.
- Konieczna I., *Zasoby i kompetencje w sferze zatrudnienia – ich znaczenie i stan na przykładzie spółdzielni mleczarskich województwa świętokrzyskiego*, „Marketing i Rynek” 2014, nr 5.
- Konieczna I., *Znaczenie i stan zasobów i kompetencji spółdzielni w sferze organizacji i zarządzania – wyniki badań spółdzielni mleczarskich z województwa świętokrzyskiego*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Strategie sieci i przedsiębiorstw w sieci*, PN WWSZiP, Wałbrzych 2015.
- Kosińska E. (red.), *Marketing międzynarodowy. Zarys problematyki*, PWE, Warszawa 2008.
- Koźmiński A., Jemieleniak D., *Zarządzanie od podstaw*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
- Kreft Z. (red.), *Sukces organizacji: ujęcie zasobowe i procesowe*, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot 2005.

- Kwiatkowski S., Stowe C. (red.), *Intellectual Product and Intellectual Capital*, Leon Koźmiński Academy of Entrepreneurship and Management, Warszawa 2001.
- Machaczka J., *Podstawy zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2001.
- Mikuła B., *Organizacje oparte na wiedzy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2006.
- Obłój K., *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 2001.
- Obłój K., *Strategia sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1996.
- Rokita J., *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2005.
- Romanowska M., *Alianse strategiczne przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 1997.
- Romanowska M., *Dostosowanie strategii przedsiębiorstwa do jego zasobów*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Ujęcie zasobowe*, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2006.
- Romanowska M., *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2009.
- Stankiewicz M.J., *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, TNOiK Dom Organizatora, Toruń 2002.
- Teece D.J., Pisano G., Shuen A., *Dynamic capabilities and strategic management*, "Strategic Management Journal" 1997, vol. 18, no 7.
- Tokuda A., *The critical assessment of the resource-based view of strategic management: the source of heterogeneity of the firm*, "Ritsumeikan International Affairs" 2005, no 3.

THE IMPORTANCE OF GENERAL RESOURCES FOR DAIRY COOPERATIVES FROM THE ŚWIĘTOKRZYSKIE VOIVODESHIP

Summary: The functioning of organizations is based on the usage of their resources. Despite the fact that some resources, owned by enterprises, are the same, or similar, each of them differently perceives their importance from the point of view of competitiveness. Hence the purpose of this article is to analyze the validity and state of individual resources in the field of general resources on the example of selected dairy cooperatives from the Świętokrzyskie Voivodeship. Based on the research, it was found that each cooperative perceives the importance of used general resources in a different way. From the point of view of competitiveness, a tendency for active competition (non-avoidance of the competition) and participation in strategic alliances were assessed the highest. At the same time, each of the cooperatives assessed the state of used resources as similar to the competition.

Keywords: organization resources, competitiveness, cooperative.