

Janusz Mentel

Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstw w procesie przekształceń

Niniejszy artykuł jest próbą streszczenia tematyki prezentowanych referatów i poglądów w nich wyrażonych przez ich autorów w trakcie sesji zatytułowanej „Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstw w procesie przekształceń”. Do treści zawartych w tych referatach autor artykułu dołączył również opinie i wnioski dyskusji toczącej się w trakcie II sesji konferencji wokół referatów dyskusji.

W grupie pierwszej przedmiotem rozważań był wpływ restrukturyzacji na konkurencyjność przedsiębiorstw i uzależnienie obu tych obszarów funkcjonowania przedsiębiorstwa. Konkurencyjność traktować można jako zdolność do utrzymania się na rynku z daną grupą wyrobów przy zachowaniu możliwości uzyskiwania nadwyżki ceny w stosunku do kosztów, ewentualnie ponoszenia przejściowych strat związanych z modernizacją wyrobu lub sposo-

Ber HAUS, *Restrukturyzacja a konkurencyjność przedsiębiorstw państwowych*; Adam STABRYŁA, *Zmiana i rozwój w zarządzaniu firmą*; Bohdan GODZISZEWSKI, *Umiejętności firmy jako podstawa trwałej przewagi konkurencyjnej*; Mariusz BRATNICKI, *Strategiczna reorientacja dla budowania konkurencyjności przedsiębiorstwa wokół wiedzy*; Janusz MENTEL, *Koncentracja organizacyjno-prawna przedsiębiorstw a ich konkurencyjność*; Józefa FAMIELEC, *Wartość przedsiębiorstwa i wartość firmy jako czynniki konkurencyjności przedsiębiorstw*; Mirosław KWIECIŃSKI, *Wywiad gospodarczy – nowe narzędzie wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw*; Janusz NESTERAK, *Problemy wdrażania kontrolingu w przedsiębiorstwie*; Bogusław GULSKI, *Poprawa konkurencyjności przedsiębiorstwa w procesie jego restrukturyzacji*; Krzysztof PAŁUCHA, *Restrukturyzacja techniczno-technologiczna jako czynnik wzrostu konkurencyjności*; Jerzy BIELIŃSKI, *Konkurencyjność polskich stoczni jako skutek procesów restrukturyzacji i warunków ogólnogospodarczych*; Halina TOWARNICKA, Andrzej STRUŻYNA, *Warunki rozwoju i konkurencji przedsiębiorstw handlowych*; Danuta KEMPNY, *Strategia obsługi klienta w rywalizacyjnej grze o rynek*; Jan BRZÓSKA, *Czynniki kształtujące pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa dystrybucji energii elektrycznej*; Marcin PISZCZEK, *Wykorzystanie przewagi negocjacyjnej i konkurencyjnej dla kształtowania rynku na przykładzie Państwowego Gospodarstwa Leśnego Lasy Państwowe*; Kazimierz GÓRKA, *Wymagania ochrony środowiska a konkurencyjność przedsiębiorstw*; Jan SPIECHOWICZ, *Intuicyjne podejmowanie decyzji*; Elżbieta MACZYŃSKA, Maciej ZAWADZKI, *Inwestowanie warunkiem poprawy konkurencyjności polskich przedsiębiorstw*.

Jak wskazywał na to tytuł sesji – problemy poruszane w większości referatów nią objętych koncentrowały się na prezentacji czynników i warunków zapewniających przedsiębiorstwom poprawę i umocnienie sytuacji konkurencyjnej. Wszystkie referaty można podzielić w zależności od ich treści i wyróżnić w ten sposób zasadniczo trzy grupy referatów koncentrujące się na następujących zagadnieniach:

- prezentacji różnych obszarów restrukturyzacji przedsiębiorstw jako podstawy do budowania konkurencyjności przedsiębiorstwa;
- prezentacji przykładowych elementów i czynników warunkujących pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa;
- prezentacji na przykładach konkretnych czynników i uwarunkowań poprawy sytuacji przedsiębiorstwa i jego rozwoju.

bu jego wytworzenia. Restrukturyzacja to zmiany powodujące istotne przeobrażenia w obszarze różnych funkcji przedsiębiorstwa i stwarzające warunki do odniesienia sukcesu. Do podstawowych obszarów działalności restrukturyzacyjnej przedsiębiorstw zaliczyć można: stosunki własnościowe, finanse, produkt i technologie, rynek, politykę personalną wraz z systemem motywacyjnym. Z reguły przedsiębiorstwa nie restrukturyzują jednocześnie wszystkich obszarów, a sam proces restrukturyzacji jest zróżnicowany i uzależniony od konkretnych uwarunkowań i czynników wpływających na możliwości funkcjonowania przedsiębiorstwa ze szczególnym uwzględnieniem zdolności do finansowania działalności bieżącej i rozwoju firmy.

W praktyce gospodarczej oddziela się działalność operacyjną od kształtowania rozwoju przedsiębior-

twa. Działalność operacyjna to bieżące funkcjonowanie przedsiębiorstwa, rozwój zaś to właśnie działania o charakterze restrukturyzacyjnym i innowacyjnym. Sama działalność operacyjna też może być obszarem zmian i rozwoju – chociaż kształtowanie rozwoju firmy jest przedmiotem zarządzania strategicznego i taktycznego, nie oznacza to jednak, że na tych dwóch poziomach nie są rozwiązywane problemy operacyjne. Celem zarządzania rozwojem przedsiębiorstwa jest kształtowanie postępu ekonomicznego, organizacyjnego, personalnego, informacyjnego i techniczno-produkcyjnego. Wymiar ekonomiczny zmian i rozwoju firmy jest określony przede wszystkim przez efektywność gospodarowania czynnikami wytwórczymi przedsiębiorstwa oraz przez zarządzanie projektami inwestycyjnymi i przedsięwzięciami rynkowymi. Efektywność ekonomiczna bardzo wyraźnie przenika i spleta się z innymi wymiarami zmian i rozwoju firmy, ponieważ jest naczelną dyrektywą gospodarki rynkowej, ponadto kryteria ekonomiczne są uniwersalnymi przelicznikami różnych, często trudno porównywalnych, postaci sprawności działania, jakie stosuje się w ocenie przedsiębiorstwa i jego podsystemów.

Dokonujące się w polskiej gospodarce procesy transformacji i restrukturyzacji znajdują swoje odzwierciedlenie w poziomie koncentracji działalności gospodarczej przedsiębiorstw. Pojawiające się w praktyce gospodarczej różnorodne formy koncentracji organizacyjno-prawnej przedsiębiorstw mają za główny cel zwiększenie ich siły konkurencyjnej. Wpływają również na poziom konkurencyjności rynków, na których te przedsiębiorstwa i ich struktury koncentracyjne działają.

Druga grupa referatów omawianej sesji dotyczyła identyfikacji konkretnych elementów strategii konkurencyjnej mających na celu zapewnienie przedsiębiorstwu pozycji konkurencyjnej. W gospodarce światowej u schyłku XX wieku można zauważyć występowanie wielu nowych zjawisk i procesów wywierających wielki wpływ na charakter uwarunkowań trwałego sukcesu firmy. Globalizacja gospodarki wymaga rozważnego i przeczernego podejścia do kwestii oceny aktualnych i przyszłych przewag konkurencyjnych. Znaczenia nabiera przyszłościowa, strategiczna orientacja przedsiębiorstwa a sukces firmy zależy od trafnie wybranej i skutecznie realizowanej strategii, głównie strategii konkurencyjnej. W ramach takiej strategii zasadnicze znaczenie posiada poprawna identyfikacja charakteru aktualnych i przyszłych przewag konkurencyjnych, u podstaw której leżą założenia odnośnie do charakterystyk rynków, na których firma konkuruje oraz ich przyszłej ewolucji, prawidłowa ocena własnych możliwości strategicznych oraz zamierzenia firmy dotyczące jej przyszłego wzrostu oraz pozycji na rynku. Rozważania dotyczące uwarunkowań strategii wyróżniają dwa podstawowe nurty: pierwszy – eksponuje zewnętrzne w stosunku do firmy sektorowe uwarunkowania jej strategii i sukcesu rynkowego, drugi – warunkuje sukces firmy, jej długookresowy wzrost, zdolność do skutecznego kon-

kurowania, osiągania wyników lepszych niż konkurenci, zależy od wewnętrznych możliwości firmy, ilości i jakości posiadanych zasobów, efektywności i skuteczności realizowanych procesów, zdolności uczenia się firmy, jej przezorności. To, w jakim sektorze firma funkcjonuje, nie jest tak ważne jak to, jak ona funkcjonuje. W dynamicznie zmieniających się warunkach zewnętrznych, co jest obecnie standardem, coraz większego znaczenia nabiera dynamika zachowań firmy, zależna przede wszystkim od zachodzących w jej wnętrzu procesów oraz posiadanych zasobów. Zasoby firmy nabierają zasadniczego znaczenia jako wyznacznik aktualnych i potencjalnych strategii konkurencyjnych, nie chodzi jednak tylko o prostą ich identyfikację ale również o umiejętności najlepsze ich wykorzystania.

Podjęcie do kwestii budowania skutecznej strategii konkurencyjnej od strony zasobów i umiejętności firmy wydaje się w polskich warunkach, praktycznie bardziej przydatne. Obecnie coraz więcej zależy od umiejętności firmy, najlepiej jeśli są to umiejętności unikatowe. Coraz więcej zależy od tego co firma potrafi robić, a nie od tego, co mogłaby potencjalnie robić wykorzystując posiadane zasoby, gdyby potrafiła je prawidłowo wykorzystywać. W rozważaniach dotyczących możliwych szans dla polskich przedsiębiorstw oraz zagrożeń związanych z transformacją gospodarki polskiej odwoływać się trzeba do wiedzy o wewnętrznych uwarunkowaniach ich funkcjonowania. Uwarunkowania skutecznych strategii od strony zasobów i umiejętności mają określone implikacje dla polskich przedsiębiorstw. Ich zachowania strategiczne oraz ich zdolność do budowania wyraźnej i trwałej przewagi konkurencyjnej warunkującej sukces rynkowy uzależnione są wyraźnie przez ilość i jakość posiadanych zasobów oraz umiejętności. Pod względem tych pierwszych, w obrębie wszystkich ich rodzajów, większość polskich przedsiębiorstw znajduje się w sytuacji gorszej w porównaniu z przeciętnym stanem wyposażenia konkurencyjnych przedsiębiorstw z Europy Zachodniej.

Istnieje ścisła zależność pomiędzy restrukturyzacją przedsiębiorstwa a budowaniem jego konkurencyjności. Proces restrukturyzacji przedsiębiorstwa to przede wszystkim poprawa jego konkurencyjności. Źródłem konkurencyjności przedsiębiorstwa jest posiadanie przezeń wyróżniających umiejętności. W tym kontekście proces restrukturyzacji przedsiębiorstwa powinien być traktowany jako proces identyfikowania i rozwijania jego wyróżniających umiejętności. Przewaga konkurencyjna posiadana przez przedsiębiorstwa musi spełniać dwa podstawowe wymagania: w razie potrzeby można ją wykorzystać tak szybko, jak to możliwe oraz powinna się utrzymywać tak długo, jak to możliwe. Do zdobycia i utrzymania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwo musi realizować funkcje tworzące wartość w taki sposób, aby ponosić koszty niższe niż rywal lub dostarczać konsumentom wyroby i usługi pozytywnie odróżniające je od konkurentów. Restrukturyzacja przedsiębiorstwa w dużym stopniu polega na zidentyfikowaniu i spowodowaniu roz-

woju wyróżniających umiejętności przedsiębiorstwa, co doprowadzi do poprawy jego konkurencyjności.

Stwierdzenie, że nawet najpotężniejsze źródła przewagi konkurencyjnej mają swój początek w zasobach przedsiębiorstwa, jest jednym z najbardziej interesujących, odkryć ostatnich lat. W długim okresie każde źródło przewagi konkurencyjnej – bez względu na swoją ważność – traci siłę. Zasoby, dzięki którym przedsiębiorstwo zdobyło przewagę konkurencyjną deprecjonują się i nawet względnie trwała przewaga konkurencyjna przynosi dodatkowe korzyści tylko w pewnym określonym czasie. Jedynie zdolność projektowania i wdrażania zmian strategicznych pozostaje stałym atrybutem konkurencyjności przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwo posiadające taką zdolność jest w stanie zarządzać zarówno swoją bieżącą orientacją strategiczną, jak i zmianą orientacji w celu podwyższenia efektywności działalności gospodarczej. Imperatyw reorientacji strategicznej oznacza, że jest ona jedyną drogą do zdobycia i utrzymania przewagi konkurencyjnej. Przedsiębiorstwo, chcące efektywnie funkcjonować i rozwijać się, wymaga kompetencji w zakresie przeprowadzania głębokich, szerokich i fundamentalnych zmian dokonywanych w długim horyzoncie czasu. Porównanie przedsiębiorstw osiągających sukces z nieefektywnymi pokazuje przede wszystkim, że przedsiębiorstwo tworzy strategiczną reorientację, która jest kluczowa do uzyskania przewagi konkurencyjnej. Ponadto, zmiana strategiczna występuje w określonej sekwencji, która krystalizuje główne właściwości reorientacji strategicznej: przedsiębiorczość, dalekowzroczność, uczenie się organizacji, restrukturyzację. Przedsiębiorstwa charakteryzujące się konkurencyjnością łączą teraźniejszość z przyszłością za pomocą realizowanych procesów transformacji skupionych wokół istoty wiedzy organizacyjnej, traktowanej jako kluczowa kompetencja. Władza organizacyjna, kultura organizacyjna i pracownicy spleatają się w sznur, za pomocą którego kadra zarządzająca „ciągnie” przedsiębiorstwo ku realizacji zamierzenia strategicznego.

W tym kontekście jednym z głównych czynników decydujących o konkurencyjności przedsiębiorstwa staje się systematyczne unowocześnianie potencjału. Inwestycje są podstawowym czynnikiem przemian strukturalnych i poprawy konkurencyjności gospodarki i przedsiębiorstw. Czynnikiem ten jest eksponowany zwłaszcza w Nowej Teorii Wzrostu, w kontekście której ujawniają się zagrożenia dla trwałości wzrostu gospodarczego w Polsce wynikające z zaniedbań w sferze inwestycji, niskich nakładów na naukę i sferę badawczo-rozwojową, co prowadzi do „archaizmu technologicznego”. Inwestycje realizowane w polskich przedsiębiorstwach nie powodują zasadniczego przełomu efektywnościowego w przemyśle polskim. Osiągnięta skala inwestycji jest nie tylko niewystarczająca, ale także wdrażana technika jest zbyt mało nowoczesna lub niewłaściwie wykorzystywana. Niski jest poziom inwestowania w niektórych sektorach rzutujących na nowoczesność polskiej gospodarki. Porównanie

intensywności inwestowania w Polsce i w krajach wysoko rozwiniętych wskazuje na konieczność zwiększania intensywności i efektywności inwestowania. Wymaga to aktywizacji sektora finansowego oraz zmian akcentów w polityce przemysłowej i rozwoju naukowo-technicznego, przede wszystkim poprzez umocnienie horyzontalnego a nie sektorowego oddziaływania na przemiany strukturalne w gospodarce.

Nową kategorią oceny konkurencyjności przedsiębiorstwa jest rynkowa wartość przedsiębiorstwa. Konkurencyjność przedsiębiorstwa oznacza zdolność do uzyskiwania przewagi w dostępie do rynku i w kształtowaniu warunków sprzedaży, np. ceny. Zdolność tę odnosi się zazwyczaj do produktów czy usług przedsiębiorstwa oferowanych na rynku. W tym ujęciu przedsiębiorstwo może uzyskać przewagę konkurencyjną stosując jedną z trzech typowych strategii: niskich kosztów, zróżnicowania i koncentracji. Jednak przedsiębiorstwo może pojawić się nie tylko na rynku produktów, lecz także na rynku kapitałowym, na którym przedmiotem kupna-sprzedaży staje się ono samo – jako podmiot gospodarczy i prawny. Wyznacznikiem konkurencyjności w takim ujęciu staje się właśnie jego wartość, zwłaszcza wartość rynkowa, zweryfikowana przez podaż i popyt na rynku przedsiębiorstw. Przedsiębiorstwa uzyskują nowy obszar konkurowania – nie tylko w zakresie kosztów i cen swoich produktów, zróżnicowania oferty handlowej czy też jej wyspecjalizowania, lecz także w zakresie wartości przedsiębiorstwa. Rynkowa wartość przedsiębiorstwa staje się nowym obszarem oceny kondycji przedsiębiorstwa. Znajduje to odzwierciedlenie m.in. w formułowaniu warunków kontraktów menedżerskich; powiększanie wartości przedsiębiorstwa właściciele kapitału stawiają jako jedno z zadań menedżerom zarządzającym ich przedsiębiorstwami. Innym obszarem oceny konkurencyjności przedsiębiorstw poprzez ich wartość rynkową jest rynek kapitałowy.

Jednym ze skutecznych narzędzi zwiększania konkurencyjności przedsiębiorstwa jest wywiad gospodarczy. Jest on przydatny w ograniczaniu niepewności w procesie innowacji. Informacja i jej wartość jest zasadniczym przedmiotem zainteresowania wywiadu gospodarczego, który określa nie tylko źródła informacji – zarówno wewnętrznej, jak i zewnętrznej, ale i procesy gromadzenia, przetwarzania i rozpowszechniania informacji w przedsiębiorstwie. Wywiad gospodarczy stanowi element szerszego zjawiska rozwoju metod i narzędzi wykorzystywania informacji w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Podstawowym przesłaniem działań wywiadu gospodarczego jest umożliwienie menedżerom w przedsiębiorstwie dysponowania cennymi informacjami, które mogą stanowić dla nich podstawę do podejmowania decyzji. Kultura informacyjna przedsiębiorstwa pełni podstawową rolę w zakresie wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstwa. Stanowi jeden z przejawów ochrony informacji i jej zabezpieczenia, stanowiących w istocie ochronę dorobku konkurencyjnego przedsiębiorstwa. Informacja sta-

nowi bowiem nieodzowne zasoby przedsiębiorstwa. Ważne jest jednak, aby – mimo realnych zagrożeń wynikających z działań wywiadu gospodarczego innych przedsiębiorstw – obieg informacji w przedsiębiorstwie był zachowany, by mogło ono skutecznie realizować swoje działania na rynku, a jego siła tkwi w sprzyjaniu zachowaniu klimatu i kultury organizacyjnej korzystnej dla obiegu informacji oraz jej gromadzenia i wykorzystania. Informacja może odegrać właściwą rolę wtedy, gdy zachowana jest możliwość dzielenia się nią jako zasobem służącym przedsiębiorstwu, a wprowadzenie powszechnie znanego i akceptowanego systemu jej ochrony stanowi istotny czynnik spójności przedsiębiorstwa. Jako uzupełnienie procesu wywiadu gospodarczego w przedsiębiorstwie, ochrona informacji stanowi w istocie dodatkowe ogniwo łańcucha informacyjnego. Jest to długofalowy proces, o charakterystyce defensywnej, lecz pozwalający przedsiębiorstwu na wykrycie i stawianie czoła ewentualnym zagrożeniom wykorzystania jego dorobku informacyjnego, co w konsekwencji ma służyć jego rozwojowi oraz wzrostowi jego konkurencyjności.

Kolejnym czynnikiem wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstwa jest strategia obsługi klienta. Zanim tradycyjna organizacja biznesu i zachowania rywalizacyjne nie ustąpią miejsca nowym formom organizacyjnym i kooperacyjnej grze sieciowej firm, strategia obsługi klienta stale będzie decydować o zwycięstwie zarządzającego w grze o rynek. Podstawowym walorem tej strategii jest jej nadzwyczajna skuteczność w starciu z siłami konkurencji. Śmiałe pomysły związane z obsługą klienta mogą mieć dalekosiężne skutki w praktyce i teorii zarządzania. Bywają przestanką gruntownych zmian organizacyjnych w całych sektorach (fuzje, alianse, sieci), dają początek nowym koncepcjom zarządzania. Realia rynkowe zmuszają przedsiębiorstwa do stosowania coraz bardziej wyrafinowanych metod działania i agresywnych strategii gry. Nie wystarczą już tradycyjne strategie konkurencji. Obecnie skuteczna strategia obsługi klienta wymaga od firm nadzwyczajnych umiejętności i kompetencji, szczególnie jeśli firma uczestniczy w rynku globalnym. Strategia obsługi klienta to strategia przemyślanego kompromisu i ataku. Na rynku zwycięża firma kompetentna w logistyce i marketingu, która zna swojego klienta i jego potrzeby i zna swojego konkurenta – jego osiągnięcia i słabości; stosuje rozmyślnie strategie gry, które są przynajmniej o krok do przodu w stosunku do reszty uczestników rynku. Ponadto, jak w każdej grze, ma czasami nieracjonalny łut szczęścia.

W wyniku doskonalenia przepisów ekologicznych i zarządzania gospodarką oraz rozwoju świadomości społecznej stale rosną wymagania, jakie stawia się przedsiębiorstwom w Polsce w dziedzinie ochrony środowiska. Urynkowienie gospodarki spowodowało nie tylko wzrost znaczenia instrumentów ekonomicznych polityki ekologicznej, ale postawiło w nowym świetle problem kosztów produkcji i ich wpływu na powodzenie wyrobów przemysłowych na rynkach krajowych i zagranicznych. Jest oczywiste, że podnoszenie i egzekwowanie podatków, opłat i kar

o charakterze ekologicznym osłabia konkurencyjność tych przedsiębiorstw, które są poddawane takim rygorom. Dużą rolę w ochronie środowiska odgrywają również instrumenty organizacyjne i prawne. Przestrzeganie normatywów jakościowych, energetycznych i ekologicznych przesądza o powodzeniu produktu na rynkach międzynarodowych, co zmienia charakter konkurencji państw i ich przedsiębiorstw.

Warunki rynkowe wymuszają na przedsiębiorstwach konieczność rygorystycznego przestrzegania zasad racjonalnego działania. Wzrastająca konkurencja na rynku doprowadza do zmiany stereotypowych form zachowań i nawyków związanych ze sposobem prowadzenia podmiotu gospodarczego. Zmiany te narzucają konieczność poszukiwania narzędzi umożliwiających podejmowanie decyzji ograniczających ryzyko gospodarcze. Przyczyni się to w efekcie do realizacji założonych celów operacyjnych, jak i długookresowych zamierzeń, do których można zaliczyć między innymi maksymalizację wyniku finansowego, kontynuowanie działalności oraz szeroko pojętego rozwoju przedsiębiorstwa. Gospodarka rynkowa stawia przed podmiotem gospodarczym wyższe wymagania w zakresie planowania, koordynacji działań, kontroli oraz informacji. Pomocnym narzędziem do realizacji tych działań może być kontroling, który jako ponadfunkcyjny instrument zarządzania stwarza nowe możliwości do rozwiązywania wielu złożonych problemów związanych z funkcjonowaniem przedsiębiorstwa. Kontroling jest sposobem myślenia i działania realizowanym przez współpracujące ze sobą jednostki organizacyjne przedsiębiorstwa. Wieloletnie doświadczenia krajów gospodarki rynkowej dowiodły jednoznacznie, że kontrolingowy sposób zarządzania nowoczesnym przedsiębiorstwem jest bezwzględnie przydatny i przyczynia się do realizacji krótko- bądź długo- okresowych celów przedsiębiorstwa.

W trzeciej grupie znalazły się referaty poruszające problem różnorodnych działań restrukturyzacyjnych jako czynnika wzrostu konkurencyjności w odniesieniu do konkretnych przypadków przedsiębiorstw określonych sektorów gospodarki polskiej. Zaprezentowane zostały m.in. problemy zwiększania konkurencyjności przedsiębiorstw hutniczych poprzez prowadzenie odpowiednio ukierunkowanych procesów restrukturyzacji techniczno-technologicznej. Szczególną uwagę zwrócono na problemy i efekty działań w obszarze techniki, technologii i produkcji, upatrując w nich jedno z podstawowych źródeł konkurencyjności, innowacyjności i efektywności hutnictwa. Omawiano również przypadki przedsiębiorstw: przemysłu stoczniowego, dystrybucji energii elektrycznej, handlowych i przedsiębiorstwa gospodarki leśnej – w każdym przypadku przedmiotem rozważań była problematyka dotycząca istoty i determinant rozwoju przedsiębiorstw funkcjonujących w zmieniającym, konkurencyjnym otoczeniu.

Janusz Mentel

Autor jest pracownikiem naukowym a Katedrze Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw Akademii Ekonomicznej w Krakowie.