

## **Dynamika rozwoju wiodących przedsiębiorstw regionu podkarpackiego w aspekcie ich konkurencyjności**

*Marek Smoleń\**

### Wstęp

W miarę rozwoju gospodarki rynkowej procesy zarządzania przedsiębiorstwem komplikują się ze względu na znaczną zmienność warunków jego działania oraz wzrastającą konkurencję, w tym również międzynarodową. Podejmowanie decyzji dotyczących celów przedsiębiorstwa, sterowania nimi, elastyczne dostosowywanie się do zmian warunków zewnętrznych i wewnętrznych oraz kierowanie procesem realizacji tych celów, staje się coraz trudniejsze. Decyzje te muszą, więc być oparte na racjonalnych przesłankach, w celu wyeliminowania błędów w ich podejmowaniu [Bednarski, Borowiecki, Duraj, Kurtys, Waśniewski, Wersty, 2001, s.9].

Przedsiębiorstwo jest obszarem trudnym do identyfikacji, a wiedza o nim płynąca z innych dyscyplin naukowych pozwala jedynie na ustalenie wstępnych hipotez, co do rodzaju związków zachodzących między tymi zjawiskami. Dopiero analiza ekonomiczna pozwala na badanie tych związków, określenie kierunków zmian i wykorzystanie tej wiedzy w praktyce [Więckowski, 1988, s.32]. Analiza działalności przedsiębiorstwa w gospodarce rynkowej powinna obejmować analizę otoczenia przedsiębiorstwa i ekonomiczną.

Analiza otoczenia, dotycząca bieżących i przyszłych warunków funkcjonowania przedsiębiorstwa, ma na celu rozpoznanie szans i uwzględnienie ryzyka związanego z otoczeniem oraz określenie na tej podstawie silnych i słabych punktów przedsiębiorstwa. Pozwala ona również na określenie czynników kształtujących wyniki ekonomiczne przedsiębiorstwa, w większości niezależnych od jego pracy. Zasadniczą jednak częścią analizy działalności przedsiębiorstwa obrazującej te wyniki jest analiza ekonomiczna. Obejmuje ona analizę finansową oraz analizę techniczno-ekonomiczną, przy czym, w warunkach gospodarki rynkowej, decydujące znaczenie zyskuje analiza finansowa, stanowiąc punkt wyjścia i podstawowy zakres każdej analizy ekonomicznej. W warunkach polskich ocena taka jest potrzebna nie tylko do bieżącego zarządzania finansami przedsiębiorstw, ale również w procesach prywatyzacji tych przedsiębiorstw, do badania ich kondycji finansowej i wyceny wartości majątku [Sierpińska, Jachna, 2004, s.7].

---

\*Dr inż. Marek Smoleń, Katedra Ekonomiki i Zarządzania, Wydział Ekonomii, Uniwersytet Rzeszowski

## Dynamika rozwoju wiodących przedsiębiorstw regionu podkarpackiego w aspekcie ich konkurencyjności

W istniejących obecnie warunkach, każda firma jest zmuszona efektywnie wykorzystywać posiadane zasoby rzeczowe i finansowe oraz potencjał pracowników, zdobywać nowych i utrzymywać dotychczasowych klientów, usprawniać procesy technologiczne, skutecznie zarządzać [Sawicka, 2000, s.13].

Przemysł spożywczy jest jednym z ogniw nowoczesnej gospodarki żywnościowej. Nie tylko przetwarza surowce dostarczone przez człon produkujący je, ale także zajmuje się skupem surowców, magazynowaniem, transportem i handlem żywnością [Dłużewski, 2000, s.16.]. Polski produkt jest wysoce ceniony w Europie jak i na świecie. Ma on miano zdrowej, nieskażonej środkami chemicznymi żywności i coraz częściej jest wybierany przez zagranicznych klientów. Każda branża, szczególnie zaś branża spożywcza, a co za tym idzie duże i średnie firmy w niej funkcjonujące, wymaga w zmieniających się uwarunkowaniach rynkowych ponoszenia nakładów na restrukturyzację, nowoczesne technologie oraz systemy zarządzania.

Celem opracowania jest prezentacja kształtowania się dynamiki wzrostu wybranych parametrów diagnozujących sytuację ekonomiczną wiodących przedsiębiorstw podkarpackich w 2007 roku w relacji do 2006 roku. Kondycja ekonomiczna tych przedsiębiorstw determinuje konkurencyjność gospodarki regionalnej.

**Tabela 1.** Ranking największych firm Podkarpacia w 2007 roku

Miejsce	Poz. na „Liście 100” za rok 2006	Nazwa firmy	Lokalizacja	Przychody ze sprzedaży w 2007 roku (tys. zł.)	Zatrudnienie (osoby)
1	1	Firma Oponiarska DĘBICA S.A.	Dębica	1 547 678	2 651
2	3	ORLEN-PETROTANK Sp.z.o.o.	Wielka	1 325 445	122
3	35	ASSECO Poland S.A. GRUPA KAPITAŁOWA	Rzeszów	1 282 821	4 609
4	2	Rzeszowski Zakład Energetyczny S.A.	Rzeszów	1 245 806	1 197
5	-	KRONOSPAN Sp.z.o.o.	Mielec	1 103 979	493
6	4	NOWY STYL Krosno Sp.z.o.o. GRUPA KAPITAŁOWA	Krosno	811 456	6 500
7	10	HSW – Huta Stali Jakościowych S.A.	Stalowa Wola	585 439	1 089
8	6	BAC-POL S.A. GRUPA KAPITAŁOWA	Rzeszów	575 802	666
9	5	Wytwórnia Sprzętu Komunikacyjnego PZL-RZESZÓW S.A.	Rzeszów	574 483	4 108
10	7	ATS Stahlschmidt & Maiworm Sp.z.o.o.	Stalowa Wola	549 155	833

Źródło: Opracowanie na podstawie danych WUS w Rzeszowie

Osiągnięcie zamierzonego celu przez przedsiębiorstwo determinują takie czynniki jak: koniunktura gospodarcza w kraju, w tym przede wszystkim w zakresie takich parametrów jak: wielkość PKB i wskaźniki jego wzrostu, wskaźnik inflacji, wskaźniki konsumpcji indywidualnej i rynku zatrudnienia, utrzymanie dobrych relacji z dostawcami Spółki, pozycja przedsiębiorstwa na rynku, jakość oferowa-

nych produktów, poszerzenie oferty dla klientów Spółki, potencjał logistyczny, wykwalifikowana kadra zarządzająca, skuteczność przyjętej strategii rozwoju.

Problem, przed którym stoi każde przedsiębiorstwo działające w warunkach niepewności sprowadza się do odpowiedzi na pytanie: jakie działania należy przedsięwziąć, aby odnieść sukces, jakimi środkami i w jaki sposób należy dążyć do zrealizowania zamierzonych celów? Wejście Polski do Unii Europejskiej, które nastąpiło 1-go maja 2004 roku, było dla sektora rolno spożywczego datą szczególnie przełomową, gdyż w tym obszarze dokonały się najważniejsze zmiany warunków rynkowych. Złota Setka potwierdza bardzo dobrą dynamikę podkarpackich przedsiębiorstw. Aż 90 ze 100 poprawiło swoje przychody ze sprzedaży. Dynamika przychodu dla całej setki wzrosła o 131%, a wartość przychodu przekroczyła kwotę 24 mld złotych. Pierwszy raz 5 podkarpackich przedsiębiorstw przekroczyło kwotę miliarda złotych. Podkreślić należy, że o takich wynikach zdecydowały aktywność, poszukiwanie nowych pomysłów na oferowane nowe produkty usługi, utrzymujący się dobry klimat gospodarczy i codzienna praca tysięcy pracowników. Należy również stwierdzić, że coraz więcej podkarpackich firm odkryło urok fuzji i rozwoju poprzez tworzenie grup kapitałowych. Dynamika rozwoju przedsiębiorstw stwarza szanse na dalszy rozwój, a w perspektywie na wyższy poziom płac i zatrudnienia w regionie. Globalizacja, internacjonalizacja i integracja wyznaczają coraz większej liczbie podkarpackich firm strategię rozwoju i utrzymania się na coraz bardziej konkurencyjnym, światowym rynku. Wyniki eksporterów pokazują, że choć coraz trudniej ze względu na silny kurs złotego to członkostwo w Unii i coraz szerzej otwarte światowe rynki sprzyjają podkarpackim przedsiębiorcom.

**Tabela 2.** Ranking największych przedsiębiorstw Podkarpacia według sprzedaży eksportowej w 2007 roku

Miejsce	Nazwa firmy	Sprzedaż eksportowa (w tys. złotych)
1.	Firma Oponiarska DEBICA S.A.	1 175 144
2.	NOWY STYL Krosno Sp. z.o.o. GRUPA KAPITAŁOWA	535 561
3.	ATS Stahlschidt & Maiworm Sp. z.o.o.	437 890
4.	DRESSTA Sp.z.o.o.	310 209
5.	Huta STAŁOWA WOLA S.A.	292 320
6.	HANDLOPEX S.A.	234 516
7.	BURY Sp. z.o.o.	169 012
8.	ZELMER Rzeszów S.A. GRUPA KAPITAŁOWA	130 189
9.	HSW – Huta Stali Jakościowych S.A.	122 942
10.	Przedsiębiorstwo Przemysłowo – Handlowe TRANSSYSTEM S.A.	101 041

Zródło: Opracowanie na podstawie danych WUS w Rzeszowie

Kreatywni oraz pełni wiary w sukces zdobywają kolejnych zagranicznych klientów. Wyniki eksportowe są potwierdzeniem siły podkarpackich przedsiębiorstw oraz menedżerskiego stylu zarządzania.

W 2007 roku po raz pierwszy w historii gospodarczej Polski eksport przekroczył 100 miliardów Euro. W tym rosnącym eksporcie dobrze zapisują się podkarpackie przedsiębiorstwa, z których 9 spośród 10 z największą sprzedażą eksporto-

Dynamika rozwoju wiodących przedsiębiorstw regionu podkarpackiego  
w aspekcie ich konkurencyjności

wą zwiększyło swoje przychody z rynków całego świata. Oznacza to, że menedżerowie potrafią konkurować na zagranicznych rynkach, szczególnie Unii Europejskiej. Najlepszą więc drogą do sukcesu przedsiębiorstwa jest skuteczne zarządzanie oraz odpowiednia strategia eksportowa.

**Tabela 3.** Lista największych przedsiębiorstw Podkarpacia według dynamiki przychodów ze sprzedaży w 2007 roku

Miejsce	Nazwa firmy	Wzrost (2006=100%)
1.	Huta STALOWA WOLA S.A.	236,4
2.	ZETO Rzeszów SP. Z.o.o.	204,0
3.	POLIKAT S.A.	186,4
4.	Przedsiębiorstwo Produkcyjno-Handlowe INTEGRAL Sp. Z.o.o.	182,8
5.	Makarony Polskie S.A.	179,9
6.	Zakład Przetwórstwa Tworzyw Sztucznych SPLAST Sp. Z.o.o.	151,5
7	Przedsiębiorstwo Budowlane BUDOMONT Sp. Z.o.o.	144,1
8.	Zakłady Magnezytowe ROPCZYCE S.A. GRUPA KAPITAŁOWA	142,7
9.	Fabryka Maszyn w Leżanisku	141,4
10.	ZM INVEST S.A.	141,1

Źródło: Na podstawie danych WUS w Rzeszowie.

Jak wynika z tabeli 3, przedstawiona dziesiątka przedsiębiorstw osiągnęła roczne wskaźniki dynamiki przychodów w przedziale od 120 do 240%, a więc w zakresie nieporównywalnym z dynamiką przychodów typowych firm, z dynamiką przychodów sektorów oraz całej gospodarki. Drugie miejsce firmy ZETO świadczy o wzroście zainteresowania informatyką i ekspansji wdrożeń informatycznych. Niemal osiemdziesiąt procentowa dynamika wzrostu przychodów spółki akcyjnej „Makarony Polskie” świadczy o dynamice rozwoju podmiotu funkcjonującego na niezwykle konkurencyjnym rynku popularnych produktów żywnościowych.

W tabeli 4 przedstawiono przedsiębiorstwa osiągające najwyższy zysk netto. Grupę tę stanowią przedsiębiorstwa różnych branż gospodarki, jednak zdecydowanie dominuje tu jedna z największych firm europejskich ASSECO Poland S.A., która uosabia gospodarkę nowoczesną opartą na wiedzy i technologii.

**Tabela 4.** Największe przedsiębiorstwa Podkarpacia według zysku netto w 2007 roku.

Miejsce	Nazwa firmy	Zysk netto (w tys. zł)
1.	ASSECO Poland S.A. GRUPA KAPITAŁOWA	190 690
2.	ICN POLFA Rzeszów S.A.	116 396
3.	BRW Sp.z.o.o.	80 630
4.	HSW – Huta Stali Jakościowych S.A.	66 897
5.	NOWY STYL Krosno Sp. z.o.o. GRUPA KAPITAŁOWA	64 465
6.	Firma Oponiarska DĘBICA S.A.	57 070
7.	Elektrociepłownia Nowa Sarzyna Sp. z.o.o.	49 730
8.	Rzeszowski Zakład Energetyczny S.A.	48 654
9.	STOMIL Sanok S.A. GRUPA KAPITAŁOWA	45 861
10.	Zakłady Chemiczne ORGANIKA – SARZYNA S.A.	43 916

Źródło: Opracowanie na podstawie danych WUS w Rzeszowie.

**Tabela 5.** Lista 10 największych przedsiębiorstw Podkarpacia według udziału eksportu w sprzedaży w 2007 roku

Miejsce	Nazwa firmy	Udział sprzedaży eksportowej (w%)
1.	Zakład Przetwórstwa Owocowo – Warzywnego ORZECZ SP.z.o.o.	95,1
2.	GOODRICH – Krosno Sp. z.o.o.	94,2
3.	POLIKAT S.A.	80,7
4.	ATS Stahlschidt & Maiworm Sp. z.o.o.	79,7
5.	DRESSTA Sp. z.o.o.	76,4
6.	Firma Oponiarska DĘBICA S.A.	75,9
7.	BALTIC WOOD S.A.	74,3
8.	FIBRIS S.A.	71,3
9.	NOWY STYL Krosno Sp. z.o.o. GRUPA KAPITAŁOWA	66,0
10.	Przedsiębiorstwo Przemysłowo – Handlowe TRANSSYSTEM S.A.	59,3

Źródło: Opracowanie na podstawie danych WUS w Rzeszowie.

Od kilku lat udział eksportu w przychodach ze sprzedaży w podkarpackich przedsiębiorstwach jest wyższy niż średnia dla kraju. Wiodące przedsiębiorstwa nadają ton rozwojowi gospodarczemu regionu podkarpackiego. Chociaż globalny przyrost zatrudnienia w 10 największych przedsiębiorstwach wynosi zaledwie 1000 osób to należy pamiętać, że mniejsze podmioty funkcjonujące obok tych największych prowadzą właściwą dla siebie i rynku kooperację. To one zanotowały większy wzrost zatrudnienia w regionie. Pozytywnie wpływa to na wizerunek regionu czego wyznacznikiem są zachowania firm światowych, które ulokowały w regionie swoje siedziby i nadają ton rozwojowi gospodarczemu.

**Tabela 6.** Lista 10 największych przedsiębiorstw Podkarpacia według poziomu zatrudnienia w 2007 roku

Miejsce	Nazwa firmy	2007	2006	Zmiana (2006=100%)
1.	NOWY STYL Krosno Sp. z.o.o. GRUPA KAPITAŁOWA	6500	6500	100,00
2.	Krośnieńskie Huty Szkła KROSNO S.A. GRUPA KAPITAŁOWA	4823	5122	94,16
3.	ASSECO Poland S.A. GRUPA KAPITAŁOWA	4609	-	-
4.	Wytwórnia Sprzętu Komunikacyjnego PZL – RZESZÓW S.A.	4108	3747	109,63
5.	Firma Oponiarska DĘBICA S.A.	2651	2953	89,77
6.	ZELMER Rzeszów S.A. GRUPA KAPITAŁOWA	2510	2425	103,51
7.	Huta STALOWA WOLA S.A.	2425	1322	183,43
8.	BRW sp. z.o.o.	1600	1519	105,33
9.	Rzeszowski Zakład Energetyczny S.A.	1197	-	-
10.	Rzeszowska Gospodarka Komunalna Sp. z.o.o.	1180	1153	102,34

Źródło: Opracowanie na podstawie danych WUS w Rzeszowie .

**Tabela 7.** Lista 10 spółek Podkarpacia o najwyższej kapitalizacji giełdowej na koniec 2007 roku

Miejsce	Nazwa firmy	Kapitalizacja (w mln zł) 28.XII.2007	Kapitalizacja (w mln zł) 29.XII.2006
1.	ASSECO Poland S.A. GRUPA KAPITAŁOWA	3 755,10	1 270,50
2.	Firma Oponiarska DĘBICA S.A.	1 452,00	1 068,33
3.	ZELMER Rzeszów S.A.	957,60	866,40
4.	ŚNIEŻKA S.A.	651,00	62,98
5.	STOMIL Sanok S.A.	530,50	587,80
6.	Zakłady Magnezytowe ROPCZYCE S.A.	281,00	155,59
7.	BEEFSAN Zakłady Mięsne S.A.	163,60	167,23
8.	Krośnieńskie Huty Szkła KROSNO S.A.	91,80	138,53
9.	Fabryka Śrub w Łąncucie ŚRUBEX S.A.	87,80	69,23
10.	Makarony Polskie S.A.	44,60	-

Źródło: Opracowanie na podstawie danych WUS w Rzeszowie.

Region podkarpacki należy do tych, które mogą się poszczycić posiadaniem przedsiębiorstw na Giełdzie Papierów Wartościowych. W 2007 roku region reprezentowało na giełdzie 14 spółek, jednak wartość rynkowa ASSECO Poland – pierwszej spółki giełdowej Rzeszowa była większa o blisko osiemset milionów złotych od wartości 12 spółek giełdowych Podkarpacia. Udział obrotów akcjami podkarpackich spółek giełdowych liczonych do ich kapitalizacji był bardzo niski i dla 11 spółek nie przekraczał 0,6%. Rekordowa w zakresie wartości obrotów była

firma ASSECO Poland z obrotami większymi od łącznej wielkości obrotów pozostałych 13 spółek.

**Tabela 8.** Przedsiębiorstwa Podkarpacia według rentowności sprzedaży netto w 2007 roku

Miej-sce	Nazwa firmy	Stopa rentowności sprzedaży (w%)
1.	ICN POLFA Rzeszów S.A.	29,56
2.	Elektrociepłownia Nowa Sarzyna sp. z.o.o.	19,64
3.	BRW Sp.z.o.o.	18,97
4.	Zakłady Wyrobów Powlekanych SANWIL w Przemysłu S.A. GRUPA KAPITAŁOWA	17,72
5.	TIKKURILA COATINGS sp.z.o.o.	17,13
6.	ASSECO Poland S.A. GRUPA KAPITAŁOWA	14,86
7.	Przedsiębiorstwo Produkcji Kruszywa i Usług Geologicznych KRUSZEGO S.A.	13,42
8.	HSW – Huta Stali Jakościowych S.A.	11,43
9.	Karpacki Operator Systemu Dystrybucyjnego Sp. z.o.o. – Oddz. Zakł. Gazowniczy w Rzeszowie	10,60
10.	STOMIL Sanok S.A. GRUPA KAPITAŁOWA	10,56

Źródło: Opracowanie na podstawie danych WUS w Rzeszowie.

Interesującymi miernikami, które przedstawiają sytuację ekonomiczno – finansową przedsiębiorstwa są parametry rentowności. Analizując dane należy stwierdzić, że odnotowuje się systematyczną poprawę rentowności sprzedaży netto podkarpackich firm, co oznacza wzrost potencjału ekonomicznego przedsiębiorstw regionu.

Gospodarka rynkowa daje przedsiębiorstwom swobodę działania i podejmowania decyzji, lecz zwiększa ich odpowiedzialność. Niemal każda decyzja gospodarcza, inwestycyjna czy finansowa, ma w sobie pewne elementy ryzyka i niepewności. Na największe ryzyko narażone są firmy, które zaniechały monitorowania klientów i poczynań konkurencji oraz nie poprawią oferty pod względem dostarczanych wartości. Firmy także postrzegają swój biznes jako przedsięwzięcie krótko terminowe, napędzane wyłącznie wielkością sprzedaży, i nie dbają o zadowolenie akcjonariuszy, pracowników, dostawców i partnerów handlowych [Kotler, 2005, s.3]. Podstawą funkcjonowania przedsiębiorstwa w gospodarce rynkowej jest sprawny system informacji marketingowej. Umożliwia on zmniejszenie niepewności i ryzyka w procesach decyzyjnych związanych z dokonanymi wyborami rynkowymi oraz kształtowaniem strategii przedsiębiorstwa [Kaczmarczyk, 2002, ss.104-108].

Współczesne organizacje, duże i małe, dążą do sukcesu. Na powodzenie przedsięwzięcia, które ma przynieść zyski wpływają różne czynniki. Należą do nich: strategia, zaangażowanie pracowników, ale także dobry system informacji, czy bezbłędne wdrożenie. Wszystkie wielkie firmy, które odniosły sukces, mają jednak

jak twierdzą autorzy pracy zbiorowej wspólną cechą – są silnie zorientowane na klienta i głęboko przekonane do marketingu [Kotler, Armstrong, Saunders, Wong, 2002, s.37]. O osiągnięciach ekonomicznych przedsiębiorstwa decyduje przestrzeganie zasad takich, jak: posiadanie jasno określonej wizji, skupienie uwagi na nadrzędnych korzyściach konsumenta, prowadzenia innowacji rynkowych, długofalowe rozpoznanie i analizowanie rynku, zdolność do szybkiego reagowania, na konkurencje i zmiany w otoczeniu, traktowanie inwestycji jako warunku rozwoju firmy i jej efektywności, dbałość o wizerunek firmy [Strużycki, 2000, s.7]. Potrzebne są ciągle nowe informacje o rozwiązaniach technicznych, konkurentach, konsumentach, możliwych technologiach, które mogłyby zmienić dotychczasowe pole działania, o własnej organizacji, jej mocnych i słabych stronach. Opracowując strategię [Mruk, Pilarczyk, 2006, s.281] warto mieć na uwadze następujące kwestie:

- ✓ czego chcemy, ku czemu będziemy zmierzać,
- ✓ czego nie chcemy, z czego zrezygnujemy,
- ✓ co zrobimy nowego,
- ✓ jakie mamy szanse i umiejętności,
- ✓ jak będziemy wprowadzać w życie opracowaną strategię.

Na etapie opracowywania strategii rozwoju przedsiębiorstwa warunkiem koniecznym jej skuteczności oddzielanie tego, co firma zamierza osiągnąć, od tego, w jaki sposób zamierza to osiągnąć. Natomiast w procesie wdrażania strategii najważniejsze jest wprowadzenie jej w życie. O ile opracowanie strategii to 20% skuteczności, o tyle jej wdrożenie to 80% całkowitego efektu [Drucker, 2000, ss.73-79].

### Uwagi końcowe

Zaprezentowane wyniki ekonomiczne osiągnięte przez przedsiębiorstwa regionu wskazują że Podkarpacie szuka swojego miejsca na mapie gospodarczej Polski i Europy, w aspekcie budowania przewagi konkurencyjnej. Przedsiębiorstwa regionu stawiają na innowacyjność i poszukują swoich szans na rozwój łącząc tradycje z nowoczesnością. Osiągnięcie pozycji w rankingu to wynik systematycznej pracy przez wiele lat oraz budowy stabilnych powiązań z kooperantami i klientami. Zwraca uwagę również fakt, iż przedstawione w opracowaniu firmy często podejmują współpracę z firmami o uznanej pozycji na światowym rynku. Nadanie lokat firmom regionu pozwala na prezentacje potencjału i ich możliwości które inspirują do podejmowania wyzwań w rywalizacji między przedsiębiorstwami, a to aktywizuje przeszłość gospodarcza regionu. Wyniki osiągnięte przez przedsiębiorstwa regionu przedstawione na podstawie parametrów obliczanych według standardów światowych kształtują obraz regionu w licznych analizach porównawczych między regionami europejskimi.



## The Dynamics of Development the Leading Companies in the Podkarpacie Region

### Summary

In the study there is introduced the ranking of the largest firms in Podkarpacie on account of receipts from sale, export sale, reached net profit and the level of employment, and also the companies participation in stock capitalization. There is also performed the evaluation of profitability the net sale by the best ten companies in Podkarpacie in 2007. In the work there is presented the commentary to the empirical data in confrontation with literature sources.

### Literatura

- Bednarski L., Borowiecki R., Duraj J., Kurtys E., Waśniewski T., Wersty B., 2001, *Analiza ekonomiczna przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego, Wrocław.
- Dłużewski M., 2000, *Technologia żywności*, WSiP, Warszawa.
- Drucker P. 2000, *Zarządzanie w XXI wieku*, Muza S.A., Warszawa.
- Kaczmarczyk S., 2002, *Badania marketingowe Metody i techniki*, PWE, Warszawa.
- Kotler Ph., 2005, *Marketing*, Wyd. Rebis, Poznań.
- Kotler Ph., Armstrong G., Saunders J., Wong V., 2002, *Marketing. Podręcznik europejski*, PWE, Warszawa.
- Mruk H., Pilarczyk B., 2006, *kompedium wiedzy o marketingu*, PWN, Warszawa.
- Sawicki K., *Analiza kosztów firmy*, PWE, Warszawa.
- Sierpińska M., Jachna T., 2004, *Ocena przedsiębiorstwa według standardów światowych*, PWN, Warszawa.
- Strużycki M., 2000, *Orientacja rynkowa – definicja i elementy metodologiczne*, *Handel Wewnętrzny*, nr 1.
- Więckowski J., 1998, *Analiza ekonomiczna w przedsiębiorstwie przemysłowym*, PWE, Warszawa.