

ZASOBY RELACYJNE A POZYCJA KONKURENCYJNA SPÓŁDZIELCZYCH KAS OSZCZĘDNOŚCIOWO-KREDYTOWYCH

Magdalena Rajchelt

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Katedra Zarządzania i Gospodarki Żywnościowej

1. Wprowadzenie

Nasilona i ciągle rosnąca konkurencja jest zjawiskiem, które w zasadniczy sposób kształtuje warunki funkcjonowania instytucji finansowych działających na całym świecie [22, s. 10]. Na polskim rynku usług finansowych dominującymi podmiotami są banki. Ze względu na utratę zaufania wobec globalnych instytucji, będącą konsekwencją między innymi kryzysu finansowego, konsumenci coraz częściej poszukują alternatywnych instytucji finansowych. Jedną z takich alternatyw są spółdzielcze kasy oszczędnościowo-kredytowe (SKOK-i), funkcjonujące na polskim rynku ponad dwadzieścia lat [5, s. 32]. System SKOK, obejmujący obecnie 41 różnych kas zlokalizowanych na terenie Polski, świadczy swoje usługi dla blisko dwóch milionów Polaków [25]. Pomimo nagłaśnianych w mediach problemów spółdzielczych kas oszczędnościowo-kredytowych, analiza ich sytuacji na polskim rynku usług finansowych skłania do wniosku, że są one konkurencyjne względem innych podmiotów, ale też coraz częściej stanowią konkurencję dla siebie nawzajem. Analizując sytuację rynkową poszczególnych kas można zauważyć, że jest ona bardzo zróżnicowana. W sektorze dominują kasy małe, w których suma aktywów nie przekracza 100 mln zł, są również dwie kasy, których aktywa przekraczają 500 mln zł [26, s. 5]. Ze względu na fakt, że czynniki związane z otoczeniem dalszym są dla wszystkich kas bardzo zbliżone, można dojść do wniosku, że przyczyną osiągniętej konkurencyjności są czynniki wewnętrzne, czyli zasoby. Przyglądając się specyfice funkcjonowania SKOK-ów, pełniących funkcje społeczne oraz historii ich działalności, można dojść do wniosku, że duże znaczenie dla ich powstania, rozwoju, jak również zajęcia określonej pozycji w sektorze mają nawiązane relacje, zarówno z klientami, jak i władzami lokalnymi i centralnymi. Oferta spółdzielczych kas oszczędnościowo-kredytowych, które działają na zasadzie spółdzielni kierowana jest w założeniu tylko dla ich członków, którzy często nie mogą pozwolić sobie na korzystanie z tradycyjnych instytucji finansowych. Na początku

działalności SKOK-ów w Polsce, kiedy kasy funkcjonowały w określonych, niewielkich społecznościach (przy zakładach pracy, przy parafiach itp.), ich członkami zostawały najczęściej osoby będące w relacji z założycielami czy pracownikami SKOK-ów. Również uprzywilejowane warunki ich funkcjonowania, związane z przychylnym prawodawstwem czy umiejscowieniem oddziałów w korzystnych lokalizacjach, wynikały z nawiązanych relacji z władzami centralnymi i lokalnymi oraz osobami decyzyjnymi w danych społecznościach. Obserwacja ta skłoniła autorkę do empirycznego zweryfikowania tych zależności i sprawdzenia czy zasoby relacyjne posiadane przez poszczególne kasy mogą być przyczyną osiągnięcia przez nie pozycji konkurencyjnej. W związku z powyższym celem niniejszego opracowania jest empiryczne zweryfikowanie zależności między zasobami relacyjnymi a pozycją konkurencyjną osiąganą przez spółdzielcze kasy oszczędnościowo-kredytowe. Potwierdzenie występowania takiej zależności, dałoby odpowiedź na pytanie o możliwą determinantę różnic w pozycji konkurencyjnej SKOK-ów funkcjonujących na polskim rynku usług finansowych.

2. Zasoby relacyjne a pozycja konkurencyjna

Zasadniczym przedmiotem badań z zakresu konkurencyjności przedsiębiorstwa jest wyjaśnianie różnicowania wyników osiąganych przez konkurentów, a tym samym poszukiwanie źródeł osiągnięcia pozycji konkurencyjnej. Analiza literatury przedmiotu wskazuje na dwa podejścia koncentrujące się na źródłach konkurencyjności przedsiębiorstw [23, s. 16]. Pierwsze z nich wywodzi się od M.E. Portera i związane jest z umiejscowieniem organizacji w sektorze oraz siłami determinującymi jego strukturę [15, s. 21-48]. Drugie podejście, zapoczątkowane przez J.B. Barneya upatruje źródeł konkurencyjności w zasobach, [20, s. 171-180] czyli materialnych i niematerialnych czynnikach produkcji posiadanych przez organizację [10 s. 997-1010]. Zgodnie z tym podejściem, przedsiębiorstwo aby konkurować musi posiadać zasoby o potencjale strategicznym, który oznacza ich wartościowość, rzadkość, nieimitowalność i niesubstytucyjność [1, s. 102]. Warto zwrócić również uwagę na koncepcję R. Halla, który podejmując próbę rozbudowania teorii zasobowej dokonał klasyfikacji i identyfikacji wpływu zasobów niematerialnych na przewagę konkurencyjną [9, s. 43]. Jest to o tyle ważne, że w XXI wieku w zasobach niematerialnych coraz częściej upatruje się źródeł przewagi konkurencyjnej [13, s. 31]. Tym samym wydaje się, że w budowaniu konkurencyjności ważne są nie tylko zasoby materialne, ale też niematerialne, a ich poziom konkurencyjności może różnicować przedsiębiorstwa. Dokonując przeglądu dostępnych w literaturze klasyfikacji zasobów niematerialnych można zauważyć wyodrębnienie grupy zasobów relacyjnych [por. 4, s. 63; 8, s. 87-118; 17, s. 105]. Relacje, rozumiane jako zbiór odczuć, postaw i zachowań wobec siebie co najmniej dwóch podmiotów na rynku oraz oddziaływań zachodzących między nimi, które mogą mieć charakter pozytywny, negatywny lub obojętny, [14, s. 22] są przedmiotem zainteresowania badawczy już

od wielu lat. R. Krupski podkreśla jednak, że obecnie znaczenie relacji rośnie ze względu na zwiększone zainteresowanie współdziałaniem przedsiębiorstw [12, s. 188]. Ponadto współczesne warunki konkurowania powodują, że przedsiębiorstwa są niejako zmuszone do korzystania z relacji z podmiotami zewnętrznymi, aby uzupełnić swój potencjał zasobów [24, s. 20]. Coraz częściej poddaje się także pod wątpliwość podstawowe założenie podejścia zasobowego, mówiące o posiadaniu zasobów determinujących konkurencyjność na własność [6, s. 127], twierdząc, że przedsiębiorstwom wystarczy dostęp do zasobów, który uprawnia je do ich wykorzystania [23, s. 19]. Jednym ze sposobów uzyskania dostępu do potrzebnych zasobów osadzonych w międzyorganizacyjnych działaniach i procesach mogą być posiadane relacje [7, s. 660-679; 21, s. 743]. Konsekwencją zwrócenia uwagi na zasoby relacyjne, było powstanie podejścia relacyjnego, które może być traktowane jako rozwinięcie podejścia zasobowego [3, s. 233], a koncentruje się na rolach tych relacji w budowaniu wartości przedsiębiorstwa [14, s. 26]. Ze względu jednak na fakt, że w niniejszym opracowaniu relacje ujmowane są jako zasób, a nie sposób na uzyskanie dostępu do zasobów, badania empiryczne zostały osadzone w nurcie zasobowym.

Posiadane lub dostępne zasoby można nazwać konkurencyjnością potencjalną przedsiębiorstwa, a ta z kolei podlega przekształceniu w konkurencyjność wynikową, dzięki odpowiedniemu zarządzaniu posiadanym profilem zasobów [16, s. 141]. Definicje pozycji konkurencyjnej pojawiające się w literaturze przedmiotu można podzielić na trzy grupy, które ujmują pozycję konkurencyjną jako ostateczny efekt konkurowania, jako źródło osiągniętej przewagi konkurencyjnej oraz jako przyczynę, przejaw i miarę konkurencyjności. W modelach konkurencyjności przyjmuje się jednak najczęściej, że wynikiem konkurowania jest pozycja konkurencyjna, jaką zajmuje przedsiębiorstwo na rynku [17, s. 87]. W niniejszej publikacji pozycja konkurencyjna traktowana jest jako osiągnięte wyniki rynkowe i finansowe przedsiębiorstwa, wynikające ze stopnia wykorzystania w przeszłości możliwości przedsiębiorstwa do konkurowania [8, s. 69]. Definicja ta wskazuje na sposób operacjonalizacji oraz pomiaru pozycji konkurencyjnej poprzez wskaźniki finansowe i rynkowe.

3. Metodyka badań empirycznych

W badaniu zależności pomiędzy zasobami relacyjnymi a pozycją konkurencyjną osiąganą przez SKOK-i wykorzystano kwestionariusz ankiety, który był wypełniany przez prezesów kas. Poprawność merytoryczna kwestionariusza została zweryfikowana podczas wywiadów osobistych ze specjalistami, pracującymi w Spółdzielczym Instytucie Finansowym zajmującym się prowadzeniem badań naukowych w zakresie spółdzielczości. Pozwoliło to sprawdzić poprawność pytań dotyczących pozycji konkurencyjnej zajmowanej przez SKOK-i oraz wyeliminować pytania, które mogłyby okazać się niejasne dla respondentów. Poprawność statystyczna kwestionariusza została zweryfikowana za pomocą współczynnika rzetelności Alfa-Cronbacha, który mierzy stosunek wariancji

wyników prawdziwych do wariancji wyników otrzymanych [11, s. 48]. Kwestionariusz ankiety składał się z dwóch części. Pierwsza część obejmowała pytania dotyczące pozycji konkurencyjnej osiągananej przez badane kasy i miała postać otwartą. Badani byli w niej proszeni o podanie wartości wskaźników finansowych i rynkowych uzyskanych przez ich kasy w roku poprzedzającym badania. Druga część zawierała siedem pytań dotyczących zasobów relacyjnych i zbudowana została w oparciu o pięciostopniową skalę ocen. Zgodnie z instrukcją do tej części, respondenci mieli za zadanie ocenić posiadane przez ich SKOK zasoby w porównaniu do innych SKOK-ów funkcjonujących na polskim rynku usług finansowych w skali o 1 do 5, gdzie:

- 1 – „mój zasób jest zdecydowanie gorszy niż w innych SKOK-ach”,
- 2 – „mój zasób jest trochę gorszy niż w innych SKOK-ach”,
- 3 – „mój zasób jest porównywalny do innych SKOK-ów”,
- 4 – „mój zasób jest trochę lepszy niż w innych SKOK-ach”,
- 5 – „mój zasób jest zdecydowanie lepszy niż w innych SKOK-ach”.

Ze względu na zastosowanie opisanej wyżej formuły pytań i skali porównawczej, autorka sformułowała hipotezę z zastosowaniem pojęcia „poziom konkurencyjności”.

Zgodnie z przyjętą definicją pozycji konkurencyjnej, rozumianej jako osiągnane wyniki rynkowe i finansowe przedsiębiorstwa, wynikające ze stopnia wykorzystania w przeszłości możliwości przedsiębiorstwa do konkutowania, operacjonalizacja tego pojęcia polegała na opracowaniu sposobu jego pomiaru. Specyfika grupy badawczej, przejawiająca się w formie prawnej funkcjonowania SKOK-ów na polskim rynku usług finansowych, zdeterminowała wybór wskaźników w oparciu, o które dokonano analizę wyników finansowych oraz rynkowych. Analiza wyników finansowych w zakresie rentowności, płynności i efektywności została oparta o sformułowany przez Kasę Krajową SKOK raport KAPER. Raport ten określa sposób pomiaru rentowności, płynności i efektywności SKOK-ów, za pomocą wskaźnika całkowitej efektywności operacyjnej, wskaźnika obowiązkowej rezerwy płynnej, wskaźnika rentowności netto oraz wskaźnika efektywności aktywów. Wybór wskaźników znanych kasom zapewnił porównywalność otrzymanych wyników oraz ułatwił zdobycie danych do wnioskowania. W związku z tym, wskaźnik wyników finansowych obliczony został jako średnia arytmetyczna z rangi wskaźnika rentowności netto (zwrot z aktywów), rangi wskaźnika całkowitej efektywności operacyjnej, rangi wskaźnika obowiązkowej rezerwy płynnej oraz rangi wskaźnika całkowitej efektywności operacyjnej. Wskaźnikiem rangi wyników rynkowych jest zaś udział w rynku rozumiany jako stosunek liczby członków danej kasy, do liczby członków wszystkich kas w Polsce. Ze względu na przekonanie autorki, o takiej samej ważności rangi wskaźnika wyników finansowych i rynkowych, ostatecznie uznano, że wskaźnik pozycji konkurencyjnej SKOK-ów w 50% składa się z ran-

gi wskaźnika wyników finansowych, a w pozostałych 50% z rangi wskaźnika wyników rynkowych¹.

Badania prowadzone były w okresie od stycznia do marca 2015 z wykorzystaniem rozesłanego kwestionariusza ankiety. W badaniu zastosowano metodę doboru pełnego, co oznacza, że ankiety zostały wysłane do wszystkich ($n = 51$) SKOK-ów funkcjonujących w tym okresie na polskim rynku. Dane zebrane w trakcie badań empirycznych poddano kontroli formalnej i merytorycznej, w wyniku której do próby badawczej zakwalifikowano 27 kas.

4. Wyniki badań

Podstawowym założeniem badawczym określonym w celu niniejszego opracowania było sprawdzenie, czy istnieje zależność między zasobami relacyjnymi posiadanymi przez poszczególne SKOK-i a osiąganą przez nie pozycją konkurencyjną. W związku z tym hipoteza badawcza została sformułowana jako:

H1: Poziom konkurencyjności posiadanych przez SKOK-i zasobów relacyjnych różnicuje je pod względem osiąganą pozycji konkurencyjnej.

Ze względu na konstrukcję testów statystycznych w procesie badawczym każdorazowo, do podanych wyżej hipotez merytorycznych, sformułowane zostały hipotezy alternatywne. Hipotezą zerową jest zawsze hipoteza o braku różnicowania [19, s. 82-88].

Analizę uzyskanego materiału badawczego rozpoczęto od przeglądu statystyk opisowych obliczonych na podstawie uzyskanych ocen poziomu konkurencyjności zasobów relacyjnych w badanych SKOK-ach.

Tab. 1. Przegląd statystyk opisowych dla zasobów relacyjnych posiadanych przez SKOK-i

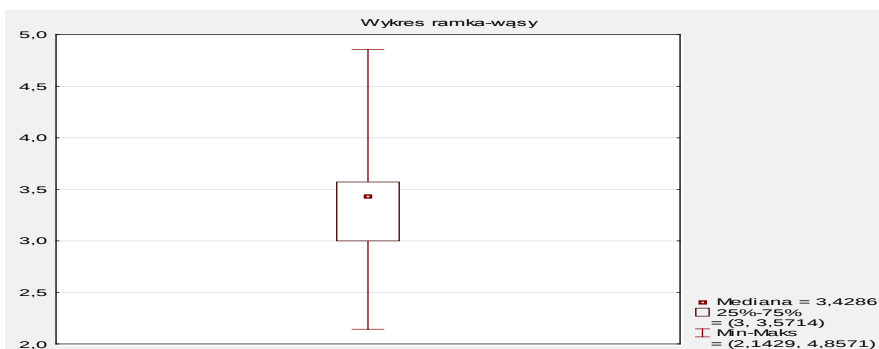
	Średnia	Mediana	Minimum	Maksimum	Rozstęp	Skośność
Zasoby relacyjne	3,38	3,43	2,14	4,86	2,71	0,34

Źródło: opracowanie własne.

Średnie wyniki w obrębie zasobów relacyjnych mieszczą się w przedziale od 2,14 do 4,86, co wskazuje na rozstęp pomiędzy średnimi wynikami o wartości 2,71. Średnia uzyskana ze wszystkich obserwacji to 3,38, a mediana to 3,43. Pokazuje to, że badani pozytywnie oceniali poziom konkurencyjności posiadanych

¹ Procedura rangowania została przeprowadzona w oparciu o percentyle. Zabieg ten był niezbędny, aby móc porównywać ze sobą badane podmioty. Dokładna procedura została opisana w pracy doktorskiej autorki pt. „Zasobowe czynniki potencjału konkurencyjnego a wyniki ekonomiczne spółdzielczych kas oszczędnościowo-kredytowych”.

przez ich kasy zasobów relacyjnych. Rozkład wyników przedstawiony na wykresie ramka-wąsy (rys. 1), sporządzony w oparciu o medianę wskazuje na niewielką skośność w prawą stronę (0,34), co oznacza, że większość średnich wyników jest mniejsza niż mediana. Kształt wykresu oraz niewielka skośność pokazują, że rozkład cechy w badanej populacji jest prawie normalny. Stosunek długości wąsów do ramki pokazuje, że środkowe 50% wyników jest mocno skoncentrowana wokół mediany, a wyniki skrajne są mocno rozproszone. Oznacza to, że respondenci są bardziej zgodni w przyznawaniu średnich ocen, niż tych skrajnych.



Rys. 1. Rozkład średnich wyników poziomu konkurencyjności zasobów relacyjnych na wykresie ramka-wąsy sporządzonym w oparciu o medianę

Źródło: opracowanie własne.

Kolejnym etapem było obliczenie wskaźnika pozycji konkurencyjnej dla wszystkich kas według opisanej wyżej procedury. Aby zastosować test Kruskala-Wallisa, niezbędna była zamiana wyników surowych na rangi. Procedura rangowania w oparciu o percentyle pozwoliła na stworzenie trzech niezależnych grup kas tj.: osiągających niską pozycję konkurencyjną (ranga 1), do której zakwalifikowano 8 kas, osiągających średnią pozycję konkurencyjną (ranga 2), do której zakwalifikowano 9 kas oraz osiągających wysoką pozycję konkurencyjną (ranga 3), do której należy 10 kas².

Aby sprawdzić słuszność postawionej hipotezy badawczej zastosowano narzędzia analizy statystycznej z zakresu analizy zależności. Ze względu na niemożność zastosowania narzędzi parametrycznych, wynikającą z wielkości próby, wybrano test będący nieparametryczną alternatywą dla jednoczynnikowej analizy wariancji pomiędzy grupami, a mianowicie rangowy test statystyczny Kruskala-Wallisa porównujący rozkłady zmiennej w $k > 2$ populacjach.

² Procedura rangowania została przeprowadzona w oparciu o percentyle. Zabieg ten był niezbędny, aby móc porównywać ze sobą badane podmioty. Dokładna procedura została opisana w pracy doktorskiej autorki pt. „Zasobowe czynniki potencjału konkurencyjnego a wyniki ekonomiczne spółdzielczych kas oszczędnościowo-kredytowych”.

Wyniki zależności między poziomami konkurencyjności zasobów relacyjnych a pozycją konkurencyjną, wynikiem rynkowym i wynikiem finansowym zweryfikowane za pomocą testu Kruskala-Wallisa przedstawione zostały się w tab. 2.

Tab. 2. Wartość wskaźnika p w teście Kruskala-Wallisa

Zmienna niezależna (grupująca)	p (Kruskala-Wallisa) dla zmiennej zależnej – pozycja konkurencyjna	p (Kruskala-Wallisa) dla zmiennej zależnej – wynik rynkowy	p (Kruskala-Wallisa) dla zmiennej zależnej – wynik finansowy
Zasoby relacyjne	0,21	0,04	0,38

Źródło: opracowanie własne.

Przeprowadzona analiza statystyczna wyników uzyskanych w badaniu, pokazała, że poziom konkurencyjności zasobów relacyjnych nie różnicuje istotnie pozycji konkurencyjnej osiąganych przez SKOK-i ($p = 0,21$), a zatem nie ma podstaw do odrzucenia hipotezy H_0 . Analizując wyniki testu dla wyników rynkowych i finansowych, można zauważyć, że poziom konkurencyjności zasobów relacyjnych nie różnicuje również wyników finansowych ($p = 0,38$) SKOK-ów, jednak różnicuje wyniki rynkowe ($p = 0,04$).

5. Podsumowanie

Spółdzielcze kasy oszczędnościowo-kredytowe, realizując swój podstawowy cel, jakim jest zapewnienie dostępu do usług finansowych osobom niemającym możliwości skorzystania z tych usług w innych instytucjach, są bardzo istotnym elementem lokalnych rynków finansowych. Ich wieloletnia działalność na polskim rynku świadczy o ich konkurencyjności. Jednocześnie trzeba zauważyć, że rynek spółdzielczych kas oszczędnościowo-kredytowych jest bardzo niejednorodny i zróżnicowany, zarówno w zakresie wielkości oraz ilości członków, jak i jakości posiadanych aktywów. Pod względem liczebności dominują kasy niewielkie, świadczące usługi na rzecz stosunkowo niewielkiej liczby członków. W opozycji do licznych niewielkich kas na rynku są również duże, profesjonalnie zarządzane SKOK-i, zrzeszające blisko 70% członków wszystkich SKOK-ów w Polsce. W związku z tym, że czynniki otoczenia dla większości SKOK-ów działających na terenie naszego kraju są zbliżone, warto szukać przyczyn różnic w osiąganej pozycji konkurencyjnej wewnątrz tych organizacji. W związku z tym, że w literaturze przedmiotu wiele uwagi poświęca się zasobom relacyjnym jako możliwej determinancie osiąganej konkurencyjności [por. 14, s. 21-31], autorka postanowiła sprawdzić tę zależność w stosunku do kas działających w Polsce. Uzyskane w toku postępowania badawczego wyniki negatywnie zve-

ryfikowały postawioną hipotezę mówiącą o tym, że zasoby relacyjne różnicują pozycję konkurencyjną osiąganą przez SKOK-i. Okazuje się że, choć relacje formalne i nieformalne z klientami, władzami lokalnymi i centralnymi oraz z osobami opiniotwórczymi w danej społeczności z pewnością są niezwykle cennym zasobem tych organizacji, to nie mają one znaczenia dla powstawania różnic w osiąganym przez nie pozycji konkurencyjnej. Wyniki te są tym ciekawsze, że ostatnie lata zmieniły sposób myślenia o zasobach relacyjnych przedsiębiorstwa oraz źródłach konkurencyjności. Powszechnie zwraca się uwagę na to, że w warunkach łatwego dostępu do zasobów materialnych, to zasoby niematerialne, za jakie uważa się zasoby relacyjne, w większym stopniu determinują konkurencyjność osiąganą przez przedsiębiorstwo [por. 2, s. 46]. Przegląd literatury przedmiotu może sugerować, że firmy o silnym wewnętrznym potencjale konkurencyjnym mają więcej korzyści z posiadanych zasobów relacyjnych [17, s. 797]. W związku z tym, że większość kas funkcjonujących na polskim rynku działa lokalnie, świadcząc swoje usługi dla niewielkiej liczby swoich członków, może się okazać, że skala ich działalności jest zbyt mała, żeby odpowiednio wykorzystać posiadane relacje. Wynik uzyskany w trakcie postępowania badawczego może sugerować, że badanie należy powtórzyć na większej próbie badawczej oraz biorąc pod uwagę większą liczbę możliwych determinant konkurencyjności przedsiębiorstwa.

Przyglądając się głębiej uzyskanym wynikom, warto zauważyć jednak że poziom konkurencyjności zasobów relacyjnych różnicuje wyniki rynkowe osiągnięte przez SKOK-i. Taka zależność może wskazywać, że o ile zasoby relacyjne nie przekładają się na wyniki finansowe osiągnięte przez konkretny SKOK, to są bardzo pomocne w zwiększaniu udziału w rynku. Można to tłumaczyć między innymi faktem, że o wyborze instytucji finansowej często decyduje poziom zaufania, jakim cieszy się dany podmiot, a dobre relacje z lokalną społecznością czy osobami kreującymi opinie w danej społeczności z pewnością pozwalają to zaufanie wzmocnić.

Bibliografia

- [1] **Barney J.B.:** *Firm resources and sustained competitive advantage*, Journal of Management, nr 17.1, 1991.
- [2] **Bratnicki M.:** *Dylematy i pułapki współczesnego zarządzania*, PAN Oddział w Katowicach, Wydawnictwo Gnome, Katowice 2001.
- [3] **Cyfert S., Krzakiewicz K.:** *Przesłanki i dylematy zastosowania koncepcji organizacji sieciowej z perspektywy zarządzania strategicznego*, [w:] *Zarządzanie strategiczne quo vadis?* pod redakcją R. Krupskiego, Prace Naukowe WWSZiP nr 22 (2), 2012.
- [4] **de Wit B., Meyer R.:** *Synteza strategii*, PWE, Warszawa 2007.
- [5] **Dunajski A.:** *Służąc ludziom. 20 lat SKOK w Polsce*, Spółdzielczy Instytut Naukowy, Sopot 2012.
- [6] **Dyduch W.:** *Próba oceny efektywności przy użyciu miar przedsiębiorczości organizacyjnej*, [w:] *Efektywność źródłem bogactwa narodów*, pod redakcją T. Dyducha,

- Wydawnictwo Społecznej Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi, Łódź-Wrocław, 2006.
- [7] **Dyer J.H., Singh H.:** *The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage*, Academy of Management Review, 1998, Vol. 23, No. 4
- [8] **Flak O., Glód G.:** *Konkurencyjni przetrwają*, Difin, Warszawa 2012.
- [9] **Hall W.K.:** *Survival Strategies In a Hostile Environment*, Harvard Business Review, 1980 September-October.
- [10] **Helfat C.E. and Peteraf M.A.:** *The dynamic resource-based view: Capability lifecycles*, Strategic Management Journal, No. 24.10 (2003).
- [11] **Hornowska E.:** *Testy psychologiczne: teoria i praktyka*, Scholar, Warszawa, 2007.
- [12] **Krupski R., Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet E.:** *Koncepcje strategii organizacji*, PWE, Warszawa, 2009
- [13] **Majchrzak M.:** *Ekonomia doświadczeń a przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa*, Kwartalnik nauk o przedsiębiorstwie, nr 1, 2014.
- [14] **Piwoni-Krzeszowska E.:** *Zarządzanie wartością relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, 2014.
- [15] **Porter M.E.:** *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa, 1992.
- [16] **Sopińska A.:** *Kapitał intelektualny w zarządzaniu od teorii do praktyki – wizja przyszłości*, Studia i prace kolegium zarządzania, Zeszyt Naukowy nr 76, Szkoła Wyższa Handlowa, Warszawa, 2007.
- [17] **Srivastava M.K., Gnyawali D.R.:** *When do relational resources matter? Leveraging portfolio technological resources for breakthrough innovation*, Academy of Management Journal, 54 (4), 2011.
- [18] **Stankiewicz M.:** *Konkurencyjność Przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Dom organizatora, Toruń, 2005.
- [19] **Szreder M.:** *O weryfikacji i falsyfikacji hipotez*, Przegląd Statystyczny, Nr 2/3, 2010.
- [20] **Wernerfert B.:** *A Resource-Based View of the Firm*, Strategic Management Journal, Nr. 5, 1984.
- [21] **Wittmann C.M. Hunt S.D., Arnett D.B.:** *Explaining alliance success: Competences, resources, relational factors, and resource-advantage theory*, Industrial Marketing Management, 38.7, 2009.
- [22] **Woźniewska G.:** *Potencjał konkurencyjności banku spółdzielczego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, 2011.
- [23] **Wójcik-Karpacz A.:** *Zdolność relacyjna w tworzeniu efektów współdziałania małych i średnich przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa, 2012.
- [24] **Zakrzewska-Bielawska A.:** *Ewolucja szkół strategii: przegląd głównych podejść i koncepcji*, [w:] *Zarządzanie Strategiczne. Rozwój koncepcji i metod*, pod redakcją R. Krupskiego, Wydawnictwo Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości w Wałbrzychu, Wałbrzych, 2014.
- [25] Portal SKOK, <http://www.skok.pl/o-skok/skok-w-liczbach> (dostęp: 23.01.2017).
- [26] Portal KNF, Raport o sytuacji spółdzielczych kas oszczędnościowo-kredytowych na koniec września 2016 roku, http://www.knf.gov.pl/Images/SKOK_po_III_kwartale_2016_raport_tcm75-48820.pdf (dostęp: 25.01.2017).