

*Paweł Cegliński**

NIERUCHOMOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW JAKO ŹRÓDŁO PRZEWAG KONKURENCYJNYCH

Z a r y s t r e ś c i: Niniejszy artykuł ma na celu zwięzłe przedstawienie relacji między nieruchomościami przedsiębiorstw a przewagami konkurencyjnymi. Zagadnienie to rzadko jest podejmowane w literaturze z zakresu zarządzania strategicznego. Dotychczasowy, skromny dorobek nauki potwierdza jednak, że nieruchomość, po spełnieniu pewnych warunków, może stać się źródłem przewag konkurencyjnych i tym samym wpłynąć na wypracowanie ponadprzeciętnych wyników działalności przedsiębiorstwa. Analizy dokonano w oparciu o założenia zasobowego podejścia do strategii, zgodnie z którym nieruchomości pozostające we władaniu przedsiębiorstw są po prostu jednym z jego zasobów. Ich specyfika każe je jednak traktować z wyjątkową uwagą.

S ł o w a k l u c z o w e: przewagi konkurencyjne, nieruchomości przedsiębiorstw, szkoła zasobowa, lokalizacja

K l a s y f i k a c j a J E L: L 21

WSTĘP

W niniejszym artykule podjęto próbę zwięzłego zarysowania związku między specyficznym zasobem przedsiębiorstwa jakim są nieruchomości oraz przewagami konkurencyjnymi, czy też szerzej konkurencyjnością przedsiębiorstwa. Prezentowane treści z założenia mają charakter uniwersalny, zaś we względu na ustalone ograniczenia objętości artykułu większość zagadnień jedynie zasygnalizowano.

* Adres do korespondencji: Paweł Cegliński, Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu, Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, ul. Gagarina 13a, 87-100 Toruń, e-mail: pawelceglinski@gmail.com;

Mimo że zarządzanie nieruchomościami jest popularnym obszarem badawczym w nauce, to stosunkowo rzadko rozpatruje się je w wymiarze strategicznym [Kenley i Brackertz, 2007, s. 2]. Ogólnie rzecz ujmując nadal niewiele prac traktuje o relacji przewag konkurencyjnych z nieruchomościami przedsiębiorstw. Chociaż rozważano już w literaturze relacje między strategiami zarządzania nieruchomościami z ogólnymi strategiami przedsiębiorstw oraz wpływ nieruchomości na wyniki finansowe przedsiębiorstw [Lindholm i Gibler, 2006, s. 33-44], to niestety nie przeanalizowano ich wystarczająco dogłębnie [Singer i Vande Putte, 2007, s. 26]. Problematykę rozpatrzono zgodnie z dominującym w nauce podejściem zasobowym do strategii przedsiębiorstw (Resource-based view of the firm).

1. PRZEWAGI KONKURENCYJNE, ZASOBY STRATEGICZNE I NIERUCHOMOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW

Oczywistym jest, że aby przetrwać w warunkach współczesnego, turbulentnego otoczenia gospodarczego przedsiębiorstwa muszą podejmować znaczne wysiłki, stale być aktywne [Cegliński, 2016a s. 9-10]. Krótko mówiąc, organizacje powinny być przygotowane na walkę konkurencyjną. M.J. Stankiewicz [2002, s. 3], definiując pojęcie konkurencyjności przedsiębiorstwa, stwierdza, że jest to zdolność do sprawnego realizowania celów na rynkowej arenie konkurencji. Jednym z wiodących terminów w światowej literaturze z zakresu zarządzania strategicznego jest „przewaga konkurencyjna”. Funkcjonuje on w naukach ekonomicznych od dawna, jednakże „przewagi konkurencyjne” we współczesnym rozumieniu wprowadził dopiero w 1985 roku M. Porter [1985]. Badacz ten bowiem nie odnosił się w swoich rozważaniach do wcześniejszego dorobku nauki. Trzeba mieć na uwadze, że pojęcie to jest równie popularne, co nadużywane [Porter, 1998, s. 17; Klein, 2002 s. 317; Flint, 2000, s. 121-129]. Nie jest ono również zbyt często definiowane. Większą wagę przywiązuje się do przedstawienia logiki czy też idei leżącej u podstaw koncepcji przewag konkurencyjnych [Cegliński, 2016c, s. 58].

Na potrzeby niniejszej pracy wystarczy wskazać, że przewaga konkurencyjna jest osiągnięta przez przedsiębiorstwo, gdy rozwija ono lub wchodzi w posiadanie pewnego zestawu zasobów, który umożliwia mu przewyższenie swoich konkurentów [Wang, 2014, s. 33; Cegliński, 2016c, s. 61-65, Haffer, 2003, s. 67-83]. Innymi słowy, przewaga konkurencyjna ujawnia się, gdy działania przedsiębiorstwa są bardziej rentowne niż jego konkurentów albo wówczas, gdy przewyższa ono konkurentów pod względem innego kluczowego aspektu. Teoria przewag konkurencyjnych jest współcześnie dominującą koncepcją, która służy do wyjaśniania ponadprzeciętnych wyników przedsiębiorstw na rynku konkurencyjnym [zob. Powell, 2003, s. 875]. Zasoby przedsiębiorstw, aby stać

się źródłami przewag muszą charakteryzować się określonymi właściwościami. Tu kluczowe znaczenie mają cechy wskazane przez J. Barneya [Barney, 1991, s. 99-120]. Jego zdaniem zasoby powinny być cenne, rzadkie, trudne do imitacji oraz nie mogą istnieć ich substytuty, które spełniają wymienione właściwości. Zasób przedsiębiorstwa jest cenny, gdy umożliwia mu stworzenie i implementację strategii poprawiających efektywność jego działań. Rzadkość wiąże się z tym, iż nie wszystkie organizacje posiadają określony zasób. Trudność imitacji dotyczy natomiast możliwości pozyskania danego zasobu [Amit i Schoemaker, 1993, s. 33-46].

Jednym z kluczowych zasobów, który może spełniać wskazane wyżej cechy zasobów strategicznych są nieruchomości znajdujące się w posiadaniu przedsiębiorstw. Paradoksalnie nie jest to zbyt często podejmowane zagadnienie w obszarze zarządzania strategicznego. Warto w tym miejscu zaznaczyć, za M. Rymarzak [2009, s. 130-132], że większość nieruchomości znajdujących się w posiadaniu przedsiębiorstw pełni przede wszystkim funkcję użytkową. W praktyce służą one zatem do prowadzenia podstawowej działalności gospodarczej. Używając terminologii bliższej zarządzaniu strategicznemu – wspierają realizację celów przedsiębiorstwa. Nie ma wątpliwości, że zagadnienie nieruchomości przedsiębiorstw jako źródła przewag konkurencyjnych, w obszarze zarządzania strategicznego, jest niedoceniane [Kenley i Brackertz, 2007, s. 1].

Dla dalszych rozważań trzeba jeszcze wyraźnie zdefiniować pojęcie „nieruchomość”. Bez tego nie są możliwe rzetelne rozważania na temat tak obszernej kategorii. Nieruchomość oznacza wydzielony obszar ziemi wraz z budynkami oraz innymi urządzeniami na nim wzniesionymi [Kucharska-Stasiak, 2008, s. 13]. Nieruchomość można także określić jako grunt oraz budynki z tym gruntem związane stanowiące przedmiot własności [Jajuga, 2006, s. 373]. Z punktu widzenia inwestycji istnieje kilka rodzajów nieruchomości, w szczególności: gruntowe, mieszkaniowe, komercyjne, przemysłowe, rolne, specjalne. Kodeks cywilny wyróżnia 3 rodzaje nieruchomości – gruntowe, budynkowe oraz lokalowe. Zgodnie z jego art. 46, nieruchomościami są części powierzchni ziemskiej stanowiące odrębny przedmiot własności (grunty), jak również budynki trwale z gruntem związane lub części takich budynków, jeżeli na mocy przepisów szczególnych stanowią odrębny od gruntu przedmiot własności. Natomiast art. 46 stanowi o kategorii „nieruchomości rolnych” (gruntów rolnych). Są nimi nieruchomości, które są lub mogą być wykorzystywane do prowadzenia działalności wytwórczej w rolnictwie w zakresie produkcji roślinnej i zwierzęcej, nie wyłączając produkcji ogrodniczej, sadowniczej i rybnej. Trzeba pamiętać, że ustawodawca zdefiniował jedynie pojęcie nieruchomości. Zatem wszystkie rzeczy, które nie mają cech nieruchomości należy zaliczyć do klasy rzeczy ruchomych [Radwański i Olejniczak, 2013, s. 114].

2. NIERUCHOMOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW JAKO ŹRÓDŁO PRZEWAG KONKURENCYJNYCH

Nieruchomości, jak wcześniej wskazano, są niezwykle obszerną kategorią badawczą. Wydaje się jednak, że można wskazać ich pewne uniwersalne cechy decydujące o określeniu ich mianem źródeł przewag konkurencyjnych. Zgodnie z logiką dominującej w zarządzaniu strategicznym szkoły zasobowej są one, po prostu, jedną z kategorii zasobów przedsiębiorstwa. Należy mieć jednak na uwadze, że odznaczają się szczególną specyfiką, a jak trafnie odnotował niegdyś Wernerfelt, strategie skuteczne w długim okresie opierają się na unikalnych zasobach znajdujących się w posiadaniu przedsiębiorstw [Wernerfelt, 1995, s. 172-173].

Nieruchomości są ważnym zasobem przedsiębiorstw z co najmniej 2 powodów. Po pierwsze są one zasobem materialnym, miejscem, w którym ludzie i technologia wchodzi z sobą w interakcje [O'Mara, 1999, s. 2-3]. Już w tym miejscu należy zauważyć, że nieruchomość, rozumiana w takim wymiarze, jest zdolna do wywierania wpływu zarówno na jednostki, jak i na szeroko rozumiane miejsce pracy. Po drugie, proces zarządzania nieruchomościami przedsiębiorstw jest zasobem niematerialnym i jako taki dodatkowo może się przekładać na osiągnięcie przewag konkurencyjnych. Nadmienić trzeba, że zasoby niematerialne, ze względu na ich unikalny charakter i długi okres przydatności ekonomicznej, stają się coraz ważniejsze dla przedsiębiorstw [Cegliński, 2016b, s. 128].

Zarządzanie nieruchomościami znajdującymi się we władaniu przedsiębiorstwa powinno mieć charakter strategiczny [Roulac, 2001, s. 129]. Z tego powodu postuluje się integrację strategii zarządzania nieruchomościami przedsiębiorstwa z jego strategią ogólną. Już w 1993 roku, Nourse i Roulac wyróżnili 8 strategii zarządzania nieruchomościami¹ [Nourse i Roulac, 1993, s. 475-494]. Ci sami autorzy podawali wówczas, że szeroko rozumiane zarządzanie nieruchomościami traktowane jest zwykle w przedsiębiorstwach jako koszt. Stąd jako pierwszą strategię autorzy wymienili strategię minimalizacji kosztów. Na takie podejście nie może być miejsca we współczesnym środowisku biznesowym. Niestety, spostrzeżenia tego typu prezentowano w literaturze wielokrotnie, także w ostatnich latach. Haynes słusznie postuluje zmianę sposobu myślenia co do strategicznego zarządzania nieruchomościami przedsiębiorstwa. Jego zdaniem należy zastąpić „paradygmat redukcji kosztów” „paradygmatem wartości dodanej” [Haynes, 2007, s. 453]. Zgodnie z tą logiką nieruchomości przedsiębiorstwa powinny przyczyniać się do wzrostu jego wartości. Próbę ujęcia tego zagadnienia podję-

¹ Mają one wspierać realizację następujących celów strategicznych: minimalizacja kosztów, wzrost elastyczności, wsparcie celów HR, wsparcie przekazu marketingowego, wparcie procesu sprzedaży, ułatwanie produkcji/dostarczania usług, ułatwanie procesu zarządzania i pracy w oparciu o wiedzę.

li również m.in. Singer, Bossink i Vande Putte. Wymienieni badacze przedstawili model, którego przeznaczeniem jest wsparcie integracji tychże 2 rodzajów strategii w celu poprawy efektywności działań przedsiębiorstwa. Wyróżnili oni 3 rodzaje strategii zarządzania nieruchomościami, tj.: standaryzacji, przyrostową oraz opartą na wartości [Singer, Bossink, Vande Putte, 2007, s. 25-38].

Roulac zidentyfikował 7 istotnych korzyści wynikających z nieruchomości i zarządzania nimi w sposób strategiczny, które traktuje on jako źródła przewag konkurencyjnych. Są nimi: pozyskiwanie i zatrzymywanie klientów, przyciąganie i zatrzymywanie wybitnych ludzi, przyczynianie się wzrostu efektywności procesów biznesowych, promowanie wartości organizacyjnych i kultury, stymulowanie innowacyjności i uczenia się, wpływ na kluczowe kompetencje oraz podnoszenie wartości dla właścicieli [Roulac, 2001, s. 129].

Specyfika nieruchomości sprawia, że mogą one stać się, pod pewnymi warunkami, źródłami trwałych przewag konkurencyjnych przedsiębiorstwa. Wśród cech fizycznych nieruchomości na uwagę zasługują przede wszystkim: złożoność fizyczna, stałość w miejscu, trwałość, różnorodność, niepodzielność [Kucharska-Stasiak, 2008, s. 17]. Do cech ekonomicznych natomiast należą: rzadkość (deficytowość), lokalizacja, współzależność, duża kapitałochłonność, mała płynność [Kucharska-Stasiak, 2008, s. 21]. Na podstawie tych cech zauważa się zbieżność z założeniami co do charakterystyki zasobów strategicznych (zagadnienie zarysowano w rozdziale 1). Na uwagę zasługują przede wszystkim złożoność oraz różnorodność. Ta pierwsza sprawia, że analiza nieruchomości jest trudna ze względu na wielość elementów, które się na nie składają, w tym grunt, budynki i budowle. Druga natomiast wiąże się z faktem, iż w praktyce nie ma 2 takich samych nieruchomości, różnią się one między sobą m.in. pod względem kształtu, położenia i wielkości. To zaś sprawia, że relacja między przewagami konkurencyjnymi a nieruchomościami przedsiębiorstw, czy też zarządzaniem nimi, staje się nieoczywista. Stan tego typu nazywa się w literaturze „niejednoznacznością przyczynową” i wbrew pozorom pewien jej stopień jest potrzebny dla utrzymania przewagi konkurencyjnej [McEvily i inni, 2000, s. 294-311].

Kluczowe znaczenie dla zarządzania strategicznego, wśród cech ekonomicznych nieruchomości, ma lokalizacja. To od niej bowiem w dużym stopniu zależą wyniki finansowe przedsiębiorstwa. Wybór lokalizacji jest zwykle jedną z najważniejszych decyzji dla przedsiębiorstwa, ma ona bowiem długoterminowe konsekwencje dla jego funkcjonowania. Według Słownika języka polskiego pojęcie to oznacza, po prostu, określenie położenia jakiegoś obiektu [Internetowy Słownik Języka Polskiego PWN]. W nauce zasadniczo jest zgoda co do tego, że źródłem przewagi konkurencyjnej może być wyjątkowa lokalizacja nieruchomości przedsiębiorstwa. Aczkolwiek raczej powinno się mieć na uwadze zestaw korzyści, które z niej wynikają. Zależy od niej sposób korzystania z nieruchomości oraz jego zmiana. Trafnie zauważają Szymańska i Płaziak [2014, s. 72],

iż usytuowanie przedsiębiorstwa w określonym miejscu w przestrzeni określa dostęp do czynników produkcji i rynku zbytu, a także określa możliwości funkcjonowania organizacji w strukturach sieciowych, dostępność do środków publicznych oraz korzystniejszych rozwiązań fiskalnych. Wybór lokalizacji należy zatem bez wątpienia do decyzji o charakterze strategicznym. Ma ona bowiem skutek długotrwały, a czasem wręcz niemal nieodwracalny, w szczególności gdy poczyniono znaczne inwestycje kapitałowe w daną nieruchomość [Szymańska i Płaziak, 2014, s. 72].

Prostym przykładem grupy przedsiębiorstw, które czerpią korzyści z lokalizacji są tzw. sklepy osiedlowe. Ze względu na korzystną lokalizację mogą one utrzymywać rentowność sprzedaży, wytrzymując konkurencję ze strony sklepów wielkopowierzchniowych. Sekret wyboru właściwej lokalizacji leży w znajomości czynników, które mają największe znaczenie dla sukcesu przedsiębiorstwa i znalezieniu lokalizacji, która spełni je w największym stopniu. Wskazuje się w literaturze takie czynniki jak liczba miejsc parkingowych, możliwości rozbudowy czy też widoczność budynków [Knego i inni, 2014, s. 267].

Lokalizacja budynków ma bezpośredni wpływ na długość czasu dojazdu do pracy. Ten zaś jest ważnym czynnikiem przy wyborze pracodawcy, czy patrząc z perspektywy przedsiębiorstwa – walki o wykwalifikowanych pracowników. Z badania przeprowadzonego przez JLL oraz Skanska² wynika, że respondenci są w stanie zaakceptować dojazd do pracy w przedziale 20-30 minut [Skanska i JLL, 2015, s. 4]. Dodatkowo najistotniejsze dla nich było nie samo miejsce położenia budynku, w którym świadczą pracę, lecz dobrze rozwinięta komunikacja i możliwości dotarcia do niego w akceptowalnym czasie. Co interesujące 78% respondentów wskazało, że budynek biurowy powinien posiadać stojaki na rowery [Skanska i JLL, 2015, s. 5]. Świadczy to o tym, że nieruchomości przedsiębiorstw powinny odpowiadać współczesnym trendom społecznym. Ponadto respondenci zwracają uwagę na to, czy w budynku znajduje się kawiarnia/restauracja (74%), sklep spożywczy (64%) oraz kawiarnia (62%). Co ważne, 43% badanych uważa, że budynek biurowy powinien posiadać żłobek/przedszkole. Jest to szczególnie istotne dla osób wychowujących dzieci i rzeczywiście może mieć wpływ na wybór pracodawcy.

Wagę poruszanych zagadnień, w tym ogromne zróżnicowanie nieruchomości na rynku, może podkreślać również sposób klasyfikacji budynków biurowych, który ma realne znaczenie dla interesariuszy przedsiębiorstwa, w tym potencjalnych pracowników, klientów i kontrahentów. Za przykład niech posłuży klasyfikacja zaproponowana przez firmy Rolffe Judd Architecture oraz CB Richard

² Respondentami byli pracownicy sektora nowoczesnych usług biznesowych. Próba badawcza składała się z 533 osób z 7 głównych ośrodków miejskich w Polsce.

Ellis³. Ocena zależy od lokalizacji oraz jakości biurowca. Ta ostatnia badana jest pod kątem wielu kryteriów, w tym przykładowo pod względem wyposażenia technicznego budynku, przestrzeni oraz komfortu. Poziom spełnienia kryteriów oznacza się literami A, B albo C. I tak, ostateczna ocena składa się z 2 liter, np. AA, BC. Poziom jakości nieruchomości zależy od liczby spełnionych przez nią kryteriów. Jeśli chodzi o lokalizację, to klasę A otrzymać może wyłącznie nieruchomość o pierwszorzędnej lokalizacji w centralnych dzielnicach lub dzielnicach biznesowych z doskonałym dostępem do komunikacji publicznej i różnorodnością funkcji dodatkowych. Dla uzyskania klasy B wymagane są sprawna komunikacja i dostęp do usług, jednak lokalizacja ma charakter drugorzędny (np. nieruchomość znajduje się na obrzeżach dzielnic centralnych). Klasę C nadaje się pozostałym budynkom [RJA i CBRE, 2016]

M. Rymarzak [2008, s. 43] wskazuje, że osiągnięcie przewagi konkurencyjnej jest możliwe dzięki wysokiemu standardowi czy ekskluzywnemu wyposażeniu nieruchomości. Jako przykład podaje ona firmy zajmujące się hotelarstwem. Taką strategię rzeczywiście stosują najdroższe hotele na świecie, chociażby słynny Burj al-Arab w Dubaju. Z drugiej strony samo wyposażenie nieruchomości, jego specyfika, stanowi ważny czynnik konkurowania na rynku. Różnego typu udogodnienia stają się ważnym czynnikiem walki o najlepszych pracowników na rynku. Nie inaczej rzecz ma się z walką o klientów. Oczywiście jest, że efektywna strategia przedsiębiorstwa powinna przewidywać dostosowanie odpowiednich cech nieruchomości do strategii konkurencyjnej oraz przewidywać pewne udogodnienia przez nich pożądane np. podjazdy dla osób niepełnosprawnych. Budynek przedsiębiorstwa jest jego wizytówką i powinien odzwierciedlać system wartości obowiązujących w organizacji.

PODSUMOWANIE

W niniejszym krótkim artykule nakreślono zagadnienie relacji nieruchomości przedsiębiorstw i przewag konkurencyjnych zgodnie z logiką wiodącego w nauce podejścia do strategii, którym jest szkoła zasobowa. Jak wskazano już we wstępie, większość zagadnień jedynie zasygnalizowano. Podjęta problematyka, paradoksalnie, nie jest popularna w obszarze zarządzania strategicznego. Należy poświęcić więcej uwagi roli nieruchomości przedsiębiorstw w ich strategiach oraz relacjom strategii zarządzania nieruchomościami ze strategiami konkurencyjnymi.

Nie ma wątpliwości, że nieruchomości mogą mieć ogromne znaczenie dla sukcesu przedsiębiorstwa we współczesnym, turbulentnym otoczeniu organiza-

³ W polskim systemie prawnym nie przyjęto dotychczas powszechnie obowiązującej klasyfikacji tego typu.

cyjnym. Warunkiem koniecznym jest właściwe zarządzanie nimi na poziomie strategicznym, traktowanie ich jako jednego z kluczowych zasobów strategicznych.

LITERATURA

- Amit R., Schoemaker P.J.H., (1993), *Strategic assets and organizational rents*, "Strategic Management Journal", Vol. 14, No. 1.
- Barney J., (1991), *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, "Journal of Management", Vol. 17, No. 1.
- Cegliński P., (2016a), *The use of strategic marketing management tools in contemporary enterprises*, "Marketing i Zarządzanie", No. 5 (46).
- Cegliński P., (2016b), *Wartości organizacyjne jako czynnik sukcesu przedsiębiorstwa*, „Acta Universitatis Nicolai Copernici – Zarządzanie”, XLIII – Nr 1.
- Cegliński P., (2016c), *The concept of competitive advantages. Logic, sources and durability*, "Journal of Positive Management", Vol. 7, No. 3.
- Flint G.F., (2000), *What is the meaning of competitive advantage?*, "Advances in Competitiveness Research", Vol. 8, No. 1.
- Haffer R., (2003), *Systemy zarządzania jakością w budowaniu przewag konkurencyjnych przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń.
- Haynes B.P., (2007), *Office productivity: a shift from cost reduction to human contribution*, "Facilities", Vol. 25, Issue 11/12.
- Internetowy Słownik Języka Polskiego PWN*, www.sjp.pwn.pl.
- Jajuga K., Jajuga T., (2006), *Inwestycje. Instrumenty finansowe, aktywa niefinansowe, ryzyko finansowe, inżynieria finansowa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Kenley R., Heywood C., Kuncoro M., Brackertz N., Pham N.T., (2007), *Corporate real estate management as a source of competitive advantage*, Proceedings of 13th Pacific Rim Real Estate Society (PRRES) Conference.
- Klein J., (2002), *Beyond competitive advantage*, "Strategic Change", Vol. 11 No. 6.
- Knego N., Petljak K., Vouk R., (2014), *Location and layout as sources of competitive advantage of small retailers*, "Economy & Business, Journal of International Scientific Publications", Vol. 8.
- Kucharska-Stasiak E. (red.), (2008), *Nieruchomość w gospodarce rynkowej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Lindholm A.-L., Gibler K.M., (2006), *Measuring the added value of Corporate Real Estate management*, Proceedings of 12th annual conference of the Pacific Rim Real Estate Society (PRRES), Auckland (NZ).
- McEvily S.K., Das Sh., McCabe K., (2000), *Avoiding competence substitution through knowledge sharing*, "Academy of Management Review", Vol. 25, No. 2.
- Nourse H., Roulac E., (1993), *Linking real estate decision to corporate strategy*, "Journal of Corporate Real Estate", Vol. 8, Issue 4.
- O'Mara M.A., (1999), *Strategy and place: managing corporate real estate and facilities for competitive advantage*, The Free Press, New York.
- Porter M., (1985), *Competitive advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*, New York: Free Press, New York.
- Porter M., (1998), *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance (with new introduction)*, New York: Free Press, New York.
- Powell T.C., (2001), *Competitive advantage: logical and philosophical considerations*, "Strategic Management Journal", Vol. 22, No. 9.

- Radwański Z., Olejniczak A., (2013), *Prawo cywilne – część ogólna*, C.H. Beck, Warszawa.
- Rolfe Judd, CBRE, (2016), *Modern office standards Polska. Wytyczne do projektowania oraz opracowywania specyfikacji nowoczesnych budynków biurowych*.
- Roulac S.E., (2001), *Corporate Property Strategy is Integral to Corporate Business Strategy*, “Journal of Real Estate Research”, Vol. 22.
- Rymarzak M., (2008), *Formy zarządzania nieruchomościami przedsiębiorstw w Polsce*, „Świat nieruchomości”, Nr 3 (65).
- Rymarzak M., (2009), *Zarządzanie nieruchomościami przedsiębiorstw w Polsce*, CeDeWu, Warszawa.
- Singer B., Bossink B., Vande Putte H., (2007), *Corporate real estate and competitive strategy*, “Journal of Corporate Real Estate”, Vol. 9, Issue 1.
- Singer B., Vande Putte H., (2007), *Corporate Real Estate and Competitive Advantage*, “Journal of Corporate Real Estate”, Vol. 9, Issue 1.
- Skanska, Jones Lang LaSalle, (2015), *BPO i Centra Usług Wspólnych. Pracownicy zabierają głos w sprawie swojego miejsca pracy. Atrybuty budynków biurowych jako przewaga konkurencyjna w walce o najlepszych pracowników*.
- Stankiewicz M.J., (2002), *Konkurencyjność przedsiębiorstw. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Dom Organizatora, Toruń.
- Szymańska A., Płaziak M., (2014), *Klasyczne czynniki w procesie lokalizacji przedsiębiorstwa na wybranych przykładach*, „Przedsiębiorczość – Edukacja”, Vol. 10.
- Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. Kodeks cywilny (tekst jedn.: Dz. U. z 2017 r., poz. 459).
- Wang H.-L., (2014), *Theories for competitive advantage* [w:] Hasan H. (red.), *Being Practical with Theory: A Window into Business Research*, Wollongong, Australia: THEORI.
- Wernerfelt, B. (1995), *The resource-based view of the firm: ten years after*, “Strategic Management Journal”, Volume 16.

CORPORATE REAL ESTATES AS A SOURCE OF COMPETITIVE ADVANTAGES

Abstract: The aim of the article is to briefly present the issues connected with relation between corporate real estates (CRE) and competitive advantages. These issues are not popular in the field of strategic management. Foregoing, modest knowledge confirms that, after performing certain conditions, CRE can become a source of competitive advantages of the enterprise. The analysis was conducted employing the dominant approach to the strategic management – Resource-based view of the firm. Using its logic, the CRE are just a kind of firm resources, but its specificity orders to treat them with special attention.

Keywords: competitive advantages, corporate real estates, Resource-based view of the firm, location

