

Magdalena Rosińska-Bukowska

Uniwersytet Łódzki

Interdyscyplinarność współczesnej teorii przedsiębiorstwa – implikacje dla strategii konkurencyjności w dobie globalizacji

Celem artykułu jest próba przedstawienia koniecznych modyfikacji w strategiach konkurencyjności przedsiębiorstw działających w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu i wykazania, że wymaga to uwzględnienia rekomendacji wynikających z interdyscyplinarności współczesnej teorii firmy. Analizy oparto na badaniu wskazówek dotyczących kreowania strategii konkurencyjności adekwatnych do wymogów globalnej, opartej na wiedzy gospodarki. Badania wskazują, że współczesne przedsiębiorstwa powinny budować swoje modele biznesowe na bazie wielowarstwowego kapitału ekonomicznego i intelektualnego. W ten sposób uzyskają możliwość tworzenia połączenia perspektyw globalnej i lokalnej, wewnętrznej i zewnętrznej, instytucjonalnej i behawioralnej. W konsekwencji posiadać będą zdolność kreowania konkurencyjności o charakterze systemowym.

Interdisciplinarity of the modern enterprise theory – implications for a competitiveness strategy in the age of globalization

The purpose of this article is to present the necessary modifications in the competitive strategies of companies operating in the dynamically changing environment as well as to demonstrate that it requires taking into account the recommendations resulting from the interdisciplinary nature of the modern theory of the firm. Analyses were based on studies of suggestions for companies in the global and knowledge-based economy. Research indicates that contemporary companies should base their business models on multi-layered economic and intellectual capital which would enable them to connect global and local perspectives, thus allowing them to create an internal and external and institutional and behavioral systemic competitiveness. This article is divided into three parts. The first one presents sources of contemporary interdisciplinary theory of company, the essence of alternatives theory. The second one presents the evolution of the concept of enterprises' competitiveness under the influence of changes in the global economy. The third part discusses recommendations of changes in the strategies of the competitiveness of enterprises in the globalization age.

Keywords: theory of enterprise, competitiveness, globalization, stakeholders

Klasyfikacja JEL: F23, L20, L22, M14

Wprowadzenie

Celem artykułu jest próba przedstawienia koniecznych modyfikacji w strategiach budowania konkurencyjności przez współczesne przedsiębiorstwa, działające w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu – zgodnie z rekomendacjami paradygmatu konkurencyjności międzynarodowej opartego na interdyscyplinarnej teorii przedsiębiorstwa. Tezą artykułu jest, że zmiany w strategiach konkurencyjnych wszystkich typów przedsiębiorstw wynikają z wymogów dostosowań do nowych uwarunkowań rynkowych – wdrażania zaleceń „zapisanych” w zmodyfikowanej teorii.

Artykuł podzielono na trzy części. W pierwszej odwołano się do źródeł interdyscyplinarności współczesnej teorii przedsiębiorstwa oraz istoty przejścia od klasycznego paradygmatu do alternatywnej teorii firmy [Curven, 1976, s. 83–147]. W drugiej przedstawiono ewolucję koncepcji konkurencyjności przedsiębiorstw w naukach ekonomicznych, podkreślając znaczenie wpływu zmian zachodzących w gospodarce. Wskazano, że interdyscyplinarność współczesnej teorii przedsiębiorstwa w połączeniu z presją wywoływaną przez postępujące procesy globalizacji implikuje zmiany w strategiach konkurencyjnych przedsiębiorstw. W ostatniej części artykułu podjęto próbę wskazania zakresu, w jakim zmiany w strategiach konkurencyjności przedsiębiorstw w dobie globalizacji stanowią wypełnienie zaleceń interdyscyplinarnej teorii przedsiębiorstwa. Analizy oparto na badaniu rekomendacji dotyczących kreowania strategii konkurencyjności adekwatnej do wymogów globalnej, opartej na wiedzy gospodarki.

1. Źródła interdyscyplinarności współczesnej teorii przedsiębiorstwa

Istotą interdyscyplinarności współczesnej teorii przedsiębiorstwa jest z pewnością złagodzenie założeń klasycznego paradygmatu w konsekwencji dostrzeżenia zachodzących zmian. Nie chodzi zatem o odrzucenie wcześniejszego dorobku, ale o jego modyfikację w rytm wymogów praktyki gospodarczej. Oznacza to tworzenie teorii wraz z rekomendacjami implementacji jej założeń w różnych obszarach działalności gospodarczej. Kapitalne znaczenie ma dostrzeżenie potrzeby ustalania współzależności między uczestnikami transakcji na danym rynku (w tym typologii form ewentualnej kooperacji); wskazanie roli struktur rynku jako wyjściowych uwarunkowań rozwojowych, np. podkreślenie, że oligopolizacja prowadzi do uzależnienia decyzji przedsiębiorstwa od posunięć konkurentów, którzy mogą próbować wzajemnie modelować swoje zachowania (teoria gier); dostrzeżenie możliwości budowania relacji także z konkurentami (teoria

agencji). Kluczowe staje się uwypuklenie zdolności uruchamiania przez przedsiębiorstwa własnego potencjału rozwojowego (wykorzystywanie narzędzi konkurencji) oraz umiejętność analizy swojego położenia w ramach struktur rynku (a nawet podejmowanie prób kontroli pozycji rynkowej).

Teorie głównego nurtu pozostają zatem fundamentem, służąc objaśnianiu zasad alokacji zasobów na rynku. Ich rozwinięciem są teorie alternatywne – koncepcje dociekające istoty złożoności procesu kreacji i alokacji zasobów wewnątrz firm oraz podejmujące się szczegółowej analizy wybranego obszaru, związanego np. ze specyfiką działalności danego przedsiębiorstwa lub rynku, na którym ono funkcjonuje. W tym znaczeniu interdyscyplinarność współczesnej teorii przedsiębiorstwa opiera się na teoriach z zakresu ekonomii ewolucyjnej (m.in. koncepcja innowacji, subiektywizm austriacki, podejścia instytucjonalne, biologiczne, behawioralne) oraz menedżerskiej (m.in. ekonomia branży, nurt zasobowy, teoria wiązki celów). Ich dociekania stanowią podstawę modyfikacji teorii klasycznych i źródła rekomendacji dla współczesnych przedsiębiorstw.

W konsekwencji za kluczowe przyjęto założenie o istotności zasobów o szczególnym charakterze dla efektywności dostosowań do wymagań rynkowych. Uznano, że mechanizm selekcji rynkowej wymaga zdolności do wprowadzania ciągłych innowacji [Schumpeter, 1995, s. 28–30]. Innowacje stanowią bowiem narzędzie nadające posiadanym zasobom nowe możliwości tworzenia wartości dodanej [Drucker, 1992, s. 24–39]. Mogą one mieć różnorodną formę: produktową, procesową, organizacyjną [Samson, 1991, s. 69] – są efektem docenienia specjalistycznej, praktycznej wiedzy oraz szybkości reakcji na „subiektywne” wymagania odbiorców [von Mises, 1996]. Kapitalne znaczenie zyskuje zdolność znalezienia właściwej kompozycji zasobów, adekwatnej do uwarunkowań konkretnej „lokalizacji”, rozumianej jako branża, region, kultura etc. (Friedrich von Hayek).

Kolejna istotna kwestia to podkreślenie, że działalność przedsiębiorstw determinowana jest zaleceniami rozmaitych instytucji – formalnymi regułami, nieformalnymi przymusami oraz sposobami ich narzucania i egzekwowania [North, 1986, s. 230–237]. Wymaga to docenienia roli tych relacji jako decydujących o kształcie i zakresie dokonywanych transakcji. Za pomocą wyspecjalizowanych struktur zarządzania firma dąży do utrwalania korzystnego systemu powiązań [Landreth, Collander, 1998, s. 497–506]. Generuje to jednak koszty transakcyjne – koszty funkcjonowania systemu ekonomicznego, adaptacji do zmian poprzez internalizację (przeniesienie do wnętrza organizacji) lub eksternalizację (kontrakty na zewnątrz). Wymaga to z kolei spojrzenia systemowo-porównawczego oraz świadomości cykliczności życia organizacji, która zachowuje się różnie w zależności od stadium rozwoju (wkład biologicznych teorii firmy), rynek i procesy konkurencji stanowią bowiem mechanizm selekcji – przetrwają ci przystosowani lepiej niż inni [Henderson, 1983, s. 7–11]. Dostosowanie to uwzględnienie zróżnicowa-

nych uwarunkowań budowania pozycji rynkowej, w tym społecznych [Argote, Greve, 2007, s. 337–349], zarówno w odniesieniu do interesariuszy wewnętrznych (pracowników), jak i zewnętrznych (klientów, partnerów biznesowych) – wkład teorii behawioralnych. Ponadto warto odnotować spostrzeżenia: Herberta A. Simona – przedsiębiorstwa często wybierają pierwszy kierunek działania, który spełnia minimalne kryteria, oraz Edith T. Penrose – mają one cechy organizmów uczących się i akumulujących zdobytą wiedzę w celu wykorzystywania jej jako narzędzia walki konkurencyjnej w przyszłości.

Kluczowy wkład ekonomii menedżerskiej w budowanie interdyscyplinarnej teorii firmy opiera się na podkreśleniu istoty przejścia od fazy kapitalizmu przedsiębiorczego do menedżerskiego, a następnie inwestorskiego [Rosińska-Bukowska, 2009, s. 258–270] – wskazaniu rozdzielności między własnością a zarządzaniem i zwróceniu uwagi na konieczność badania wnętrza organizacji i zasad budowania strategii jej działania. Uwypuklono nie tylko kwestie dotyczące modeli zachowań uwzględniających wiedzę na temat stanu zasobów (wnętrza) oraz uwarunkowań zewnętrznych, ale także przewidywania kierunków zmian w zachowaniu otoczenia, a nawet oddziaływania na otoczenie (np. zapobieganie negatywnym zjawiskom). Otoczenie przedsiębiorstwa traktowane jest jako wypadkowa posunięć wszystkich elementów, które je tworzą, co musi przekładać się na podkreślenie wymogu badań wszystkich jego warstw – finansowej, rynkowej, technologicznej, organizacyjnej i instytucjonalnej [Rosińska-Bukowska, 2012, s. 106–108]. Oznacza to m.in. dostrzeżenie, że pozycja konkurencyjna jest zdeterminowana wcześniejszą pozycją podmiotu w branży (tryptyk Joego Baina) oraz że rozwój zasobów przedsiębiorstwa to wynik rozpoznawania zewnętrznej dynamiki otoczenia – strategia powinna być formułowana od zewnątrz do wewnątrz (Michael E. Porter), a realizowana poprzez wybór najbardziej atrakcyjnych dziedzin działalności [Gierszewska, Romanowska, 2007, s. 94] i właściwą kompozycję łańcucha kreacji wartości.

Nurtem, którego dociekania mają istotne znaczenie dla budowy interdyscyplinarnej teorii firmy, jest także koncepcja Resource Based View [Wernerfelt, 1984, s. 171–180]. Kluczowe stwierdzenie to zwrócenie uwagi na fakt, że w miarę wzrostu złożoności otoczenia sukces przedsiębiorstwa w coraz większym stopniu zależy od jego zasobów, z tym że chodzi o zdolności innowacyjnego i efektywnego wykorzystania zgromadzonych aktywów [Grant, 2002, s. 223–275]. Ważne są zatem: innowacyjność, przedsiębiorczość, uczenie się, dostęp do informacji oraz stan instytucji otoczenia [Hamel, Prahalad, 1994, s. 14–16]. W efekcie menedżerowie nie mają jednego celu, lecz ich więzkę. Zespolenie przedsiębiorstwa w sprawnie funkcjonujący system wymaga zatem wspólnej wizji rozwojowej (strategii konkurencyjnej, rozumianej i akceptowanej przez wszystkich uczestników) oraz nowego spojrzenia na model struktur organizacyjnych (zasady zarządzania).

Przedstawiona analiza wybranych koncepcji i teorii wskazuje, jak wielostronne powinno być spojrzenie na współczesne przedsiębiorstwo. Należy podkreślić, że w dynamicznie zmieniającym się multikulturowym, globalnym otoczeniu interdyscyplinarność wydaje się nieodzowna.

2. Ewolucja koncepcji konkurencyjności przedsiębiorstw w świetle interdyscyplinarności współczesnej teorii firmy

Współcześnie konkurencyjność przedsiębiorstw najczęściej analizuje się na bazie relacji: podmiot gospodarujący, jego potencjał, możliwości i umiejętności a struktura rynku i występujące na nim szanse strategiczne [Skawińska, 2002, s. 76]. Jest to zatem zdolność do projektowania, wytwarzania i sprzedawania towarów, których ceny, jakość i inne walory są atrakcyjniejsze od odpowiednich cech towarów oferowanych przez konkurentów [Gorynia, 1998, s. 102]. Kapitalne znaczenie mają: istota, typy, warunki powstawania oraz metody utrwalania przewagi konkurencyjnej [Appasamy i in., 2008, s. 38]. W efekcie w niniejszym artykule za filary systemu konkurencyjności uznano: potencjał konkurencyjności (zasoby), zdolności konkurowania (instrumenty oraz taktyki wykorzystywania i pomnażania posiadanego potencjału), przewagę konkurencyjną (walory stanowiące o wyróżnieniu oferty) i pozycję konkurencyjną (silne zakorzenienie na ustabilizowanym rynku branżowym).

Za punkt wyjścia przyjęto założenie, że źródła przewagi konkurencyjnej wiążą się z uwarunkowaniami otoczenia, w którym zmuszony jest działać podmiot. Posiadane zasoby oraz ich struktura decydują o wyborze ścieżek strategii konkurowania (*cost leadership*, *differentiation*, *focus*) oraz dostępnych instrumentach konkurowania. Determinują zatem rodzaj działalności, wybierane taktyki oraz osiągalne wyniki, których miarą może być np. udział w rynku [Rokita, 2005, s. 140–144]. Kapitalne znaczenie w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu ma podstawa trwałości przewag [Coyne, 1986, s. 54–61] oraz zdolność do akumulowania zasobów (zwłaszcza niematerialnych) przyczyniających się do jej wzmocnienia [Dierickx, Cool, 1989, s. 1504–1511]. Przewaga konkurencyjna to zdolność do wykorzystywania potencjału w taki sposób, aby stałe kreować atrakcyjną ofertę rynkową. Jej istotę stanowią kluczowe kompetencje związane ze sferami technologii, produkcji i zarządzania, które są wypadkową zasobów i różnorodnych umiejętności. Dopiero jednak w efekcie kolektywnego uczenia się oraz pogłębiania integracji systemu, czyli w wyniku odpowiedniej konfiguracji zdolności organizacji i efektywnego zarządzania nimi, pozwalają na trwałą poprawę/utrzymanie pozycji konkurencyjnej. Można wskazać trzy wymiary oceny pozycji konkurencyjnej: siłę finansową przedsiębiorstwa, wartość dla akcjonariuszy i wartość dla

klienta [Bieliński, 2005, s. 20]. Oceny można też dokonać na podstawie „macierzy międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstwa” (Robert Gogel i Jean-Claude Larréché), opierając się na liczbie obsługiwanych rynków oraz wartości marki/atutach oferty [Adamkiewicz-Drwiłło, 2010, s. 71–72].

Innym modelem oceny pozycji konkurencyjnej jest „triada dziedzin wartości” (Michael Treacy i Fred Wiersema), oparta na analizie: przywództwa produktowego, doskonałości operacyjnej i więzi z klientami. Liderzy produktowi dążą do dostarczania na rynek nowych produktów lub tworzenia nowych zastosowań dla istniejących. Przedsiębiorstwa odznaczające się doskonałością operacyjną stosują kombinację jakości, ceny i dogodnych warunków zakupu, jakich nie są w stanie zapewnić inni konkurenci. Firmy bazujące na ścisłych relacjach z klientami preferują model współtworzenia wartości. Analiza polega na ocenie pozycji w każdej z dziedzin – powstaje trójkąt odzwierciedlający skumulowaną wartość oferowaną przez firmę [Wheelen, Hunger, 2006, s. 102–103].

Podsumowując, dla przekształcania pozycji na „wejściu” (zgrupowanego doświadczenia i struktury zasobów) w kluczową przewagę konkurencyjną konieczne jest stałe monitorowanie otoczenia (struktur rynku) i dążenie do utrzymania konkurencji „na dystans”. Wymaga to kreatywnej koordynacji wielowarstwowego systemu konkurencyjnego, a strategia przedsiębiorstwa musi uwzględniać wszystkie jego elementy oraz sekwencyjność i ciągłość/cykliczność modelu budowania konkurencyjności [de Kluyver, Pearce, 2006, s. 6]. Konkurencyjność przedsiębiorstwa stanowi w efekcie układ czterech współzależnych segmentów [Rosińska-Bukowska, 2012, s. 102]:

- konkurencyjności bazowej – pozycja na bazie zgromadzonych zasobów; fundament pozycji konkurencyjnej, ale same zasoby nie są wystarczające dla uzyskania trwałej przewagi (ujęcie statyczne, kompleksowe);
- konkurencyjności operacyjnej – „techniczne” umiejętności istotne w danym miejscu łańcucha produkcyjnego; skokowe zmiany pozycji konkurencyjnej: dopiero wkomponowana w system może prowadzić do utrwalenia pozytywnych efektów (ujęcie statyczne, wycinkowe);
- konkurencyjności kompetencyjnej – zbiór stale umacnianych kluczowych kompetencji; obszar specjalizacji – branża, segment, obszar geograficzny; rynek docelowy, adekwatny do zestawu kluczowych kompetencji; sprostanie rosnącym wymaganiom, doskonalenie oferty (ujęcie dynamiczne, nadążające);
- konkurencyjności systemowej – wypadkowa trzech pozostałych typów konkurencyjności, stałe spełnianie standardu wysokiej jakości, a nawet wzbogacania go; innowacyjność jako immanentna cecha; zdolność do kreacji wartości dodanej na bazie lokalnych/instytucjonalnych przewag (ujęcie dynamiczne, wyprzedzające).

Konkludując, przyjęcie podejścia systemowego do budowania konkurencyjności to dostosowanie się przedsiębiorstw do współczesnych wymogów rynkowych, oparte na implementacji dorobku interdyscyplinarnej teorii firmy.

3. Zasady kreowania konkurencyjności w globalnej, opartej na wiedzy gospodarce – wypełnienie zaleceń interdyscyplinarnej teorii przedsiębiorstwa

W nowych warunkach stworzonych przez postępujący proces globalizacji pojawiła się potrzeba modyfikacji zasad kreowania konkurencyjności. Mówi się o przejściu od walki konkurencyjnej o miejsce w zamkniętej/ograniczonej przestrzeni konkretnego rynku do rywalizacji o dostęp do otwierających się możliwości/potencjału rozwojowego przyszłości [Kaczmarek, Walczak, 2009, s. 103]. Budowanie konkurencyjności opierać musi się na wizji przyszłych możliwości biznesowych – rozwoju branży, zmian w upodobaniach konsumentów oraz przywództwie – także intelektualnym, nie tylko ekonomicznym, a dopiero na końcu/wypadkowo na zdobyciu pozycji rynkowej (udziału w rynku). W efekcie strategii konkurencyjne bazujące jedynie na klasycznej teorii konkurencji tracą systematycznie na znaczeniu [Krawiec, 2009, s. 80–83].

Zmiany polegają na przeniesieniu punktu ciężkości z koncentracji na produktach i rynkach do obserwacji dynamiki procesów, zmian uwarunkowań. Oznacza to stałe podejmowanie prób „wyprzedzania tendencji rynkowych”, czyli na tyle szybkiego reagowania na zmieniające się marzenia/potrzeby klientów, aby czuli się oni „zaopiekowani”. Sukces opiera się na zdolnościach do kreatywnego wykorzystywania swojego potencjału – wymaga ciągłego przekształcania zasobów w zdolności strategiczne, z wykorzystaniem możliwie wielu instrumentów konkurowania. Kapitalne znaczenie ma nadawanie zmianom w przedsiębiorstwie kierunku adekwatnego do nowych wyzwań rynkowych. Często określa się to mianem charyzmatycznego przywództwa. Zdolności konkurencyjne to dokonywanie właściwych wyborów, trafnych inwestycji strategicznych, a ich promotorem jest *orchestrator* – podmiot (osoba, instytucja) o ponadprzeciętnych cechach, łączący w sobie funkcje: lidera-promotora, koordynatora-menedżera i dyrygenta-zarządcy [Hagel, Brown, 2005]. Zmiany muszą dotyczyć [Platonoff, 2009, s. 16–17]:

- podejścia do jakości – traktowania jej kompleksowo jako procesu planowania, przygotowania, wytworzenia i dostarczenia produktów bardziej ekonomicznych, satysfakcjonujących klienta; wymaga to zaangażowania wszystkich typów interesariuszy (pracowników, kooperantów, klientów) – idea tzw. wartości wspólnej oraz stworzenia swoistej „mapy z legendą” głównych interesariuszy – opisem stanu obecnych relacji, oceną zakresu ich wpływu na sukces

firmy, wskazaniem najlepszego sposobu współpracy i wzmocnienia pozytywnego lub osłabiania negatywnego ich wpływu [Johnson, Scholes, 1999, s. 215–217];

- postrzegania wartości wiedzy – nowe zasoby strategiczne skupiają się wokół triady: informacja – kapitał ludzki – kreatywność; oznacza to zmianę statusu kapitału intelektualnego i uzyskanie przez niego pozycji kluczowego mnożnika wartości; wymaga to zatem nie tylko koncentracji na bieżących potrzebach pracowników/klientów (to działanie standardowe), ale antycypowania ich potrzeb i włączania ich w proces kreacji wartości (co decyduje o przewadze konkurencyjnej); jest to zasada współtworzenia wartości, bazująca na jakości infrastruktury interakcji między przedsiębiorstwem a jego interesariuszami [Prahalad, Ramaswamy, 2005, s. 25–26];
- mechanizmu koordynacji działań w przedsiębiorstwie – szybkie tempo zmian wewnętrznych i zewnętrznych oraz wzrost stopnia ich złożoności wymusza powstanie nowych struktur organizacyjnych, które potrafią nie tylko dostosowywać się do zmian, ale również je wyprzedzać; wymusza to uproszczenie strategii i spłaszczenie struktur dla poprawy wewnątrzorganizacyjnego transferu wiedzy – koncepcja Simple-Rules Strategy [Eisenhardt, Sull, 2001, s. 107–113];
- współuczestniczącego mechanizmu kontroli – wykorzystanie ilościowych i jakościowych miar efektywności działań organizacji przy zaangażowaniu wszystkich interesariuszy; ocena odpowiedzialności biznesu – ekonomicznej i prawnej, ale także społecznej [Kuszaj-Milewska, 2012, s. 209].

Należy zwrócić uwagę, że identyfikacja kluczowych czynników sukcesu firmy musi opierać się na analizie popytowej – klientów oraz podażowej – konkurencji [Grant, 2005, s. 93]. Specyfika otoczenia współczesnego przedsiębiorstwa polega jednak na tym, że obie te grupy stanowią bardzo złożone systemy. Nawet gdy przedsiębiorstwo działa wyłącznie na rynku macierzystym, poddawane jest presji międzynarodowej [Bossak, 2013]. Firmy małe, lokalne, muszą uwzględniać w swoich strategiach normy i standardy narzucane wszystkim uczestnikom w wyniku uzgodnień na poziomie międzynarodowym – wymóg internacjonalizacji działalności o charakterze biernym. W wyniku postępującej globalizacji przestrzeń biznesowa nabrała zatem charakteru globalnego. Złożoność tę pogłębia fakt, że podmioty funkcjonują w sieciach – są powiązane ogromną liczbą zależności, o których niekiedy nawet nie wiedzą. Dodatkowo same sieci i ich struktury nieustannie ewoluują. Systemy te mają charakter międzynarodowy, a nawet globalny. Istotą globalnych sieci biznesowych jest łączenie antagonizmów: kooperacji i konkurencji – kooperacyjność, lokalizacji i globalizacji – glocalizacja, standaryzacji i adaptacji – międzykulturowość. Aby przetrwać w dynamicznie zmieniającej się globalnej przestrzeni, przedsiębiorstwa muszą opracować przejrzystą, zapewniającą elastyczność działania strategię. Powinna ona opierać się na elementarnych zasadach, takich jak: logika (wykorzystywanie okazji, ustalenie

wartości granicznych, wyważenie kosztów i korzyści), hierarchiczność (priorytety), sekwencyjność (etapy, tempo) etc. Efektywność strategii konkurencyjnej wynika z właściwej kompozycji takich elementów, jak:

- baza kompetencyjna – kluczowe kompetencje, obszar specjalizacji, „zbiór” lojalnych klientów i ich wpływ na doskonalenie oferty, wzrost wartości marki;
- zasady ekspansji na nowe rynki – twórcze wykorzystanie kluczowych kompetencji, nadanie im nowych wartości, modyfikowanie; metody pozyskiwania nowych klientów – segmentacja rynku i eksploracja płynącej z niej wiedzy [Flak, Głód, 2012, s. 127–129];
- model tworzenia innowacji – stałe prowadzenie prac badawczo-rozwojowych (nawet będąc liderem rynkowym) w sferze produktu, promocji, dystrybucji, modelu zarządzania etc.; struktura nakładów na B+R oraz szkolenie pracowników – stałe doskonalenie kapitału ekonomicznego i intelektualnego;
- eksploracja systemu zróżnicowanych powiązań – powiązania jako efekt wykorzystywania okazji, różna postać oraz siła i trwałość [Skat-Rordam, 2001, s. 127–128]; odpowiedni kodeks zasad umożliwiających właściwe ukierunkowanie tych procesów – kapitał instytucjonalny organizacji jako tworzący „nową” bazę do konkurowania w już „nowych” warunkach.

W ten sposób ukształtował się model konkurencyjności systemowej, podkreślający współzależność i interaktywność elementów składowych: potencjału konkurencyjnego (konkurencyjność bazowa), zdolności konkurencyjnych (konkurencyjność operacyjna), przewagi konkurencyjnej (konkurencyjność kluczowa) i pozycji konkurencyjnej (długookresowa siła rozwoju). System ten obejmuje podstawowe czynniki sukcesu – *Critical Success Factors* [Flores, Fadden, 2000, s. 33], oparte na zasobach, umiejętnościach i kompetencjach: *base, core, breakthrough, peripheral resources* [Lynch, 2000, s. 282–283]. Są to zasoby i umiejętności podstawowe, posiadane przez wszystkie przedsiębiorstwa w sektorze – bez nich funkcjonowanie firmy jest niemożliwe. Ich poziom decyduje o pozycji wyjściowej. Atuty rdzenne (kluczowe, wyróżniające) umożliwiają skuteczne konkurowanie, wykorzystywanie pojawiających się okazji oraz tworzenie nowych możliwości osiągnięcia sukcesu rynkowego. Atuty przełomowe to specyficzny rodzaj zasobów rdzennych, umożliwiający dokonanie istotnych innowacji w zakresie produktu, technologii czy procesu. Ich posiadanie i właściwe wykorzystanie prowadzi zwykle do uzyskania długookresowej przewagi konkurencyjnej. Zasoby peryferyjne, istniejące niejako obok (otoczenie instytucjonalne), wydają się mieć mniejsze znaczenie, jednak w konkretnej sytuacji rynkowej często decydują o przewadze konkurencyjnej.

Każdy z typów zasobów ma swoje miejsce w systemie budowania konkurencyjności, dlatego każdy należy traktować z uwagą. Nieważne, czy jest to element zasobów/umiejętności/kompetencji, który dotyczy wprost filozofii i misji firmy (kapitał niezbędny do działania), czy materialnych lub niematerialnych

czynników produkcji, czy kwestii budowy wizerunku, siły marki, kapitału relacji [Gorynia, Łaźniewska, 2009, s. 55–56]. Wszystkie one stanowią wewnętrzny potencjał organizacji, ale o ich wartości można mówić dopiero wtedy, gdy przejawiają się w zewnętrznym zachowaniu – takiej postawie wobec wyzwań otoczenia, która pozwala na zdobycie określonej pozycji konkurencyjnej [Springer, 2010, s. 75]. Kapitałne znaczenie ma zdolność kompleksowego postrzegania szans i zagrożeń płynących z otoczenia, dzięki wielowarstwowej, zróżnicowanej strukturze kapitału organizacji – wykorzystania potencjału współpracy z interesariuszami wewnętrznymi i zewnętrznymi. Wymaga to kreatywnego łączenia atrybutów dotychczas często traktowanych jako kategorie odrębne. Oznacza wdrażanie koncepcji zarządzania wiedzą opartej m.in. na [Jashapara, 2006, s. 90–98]:

- przejściu od uczenia się adaptacyjnego do transformacyjnego – podważanie aktualnych zasad i założeń oraz zastępowanie ich nowymi, a nawet kwestionowanie założeń i wartości dotychczas uznawanych za kluczowe;
- włączaniu do procesu tworzenia wartości różnorodnych doświadczeń, np. gromadzonych przez pracowników – tak zawodowych, jak i nabytych w życiu prywatnym;
- naśladowaniu – strategii, technologii czy metod działania konkurentów [Bogan, English, 2006], ocenie możliwości wykorzystania szans i zagrożeń płynących z otoczenia przez pryzmat silnych i słabych stron przedsiębiorstwa dzięki zastosowaniu dobrych praktyk [Coulter, 2005, s. 120–124];
- przenoszeniu wiedzy – między elementami organizacji (dzielenie się wiedzą, interpretowanie i wzbogacanie informacji, odpowiednie kodowanie), ale także z zewnątrz, w tym przez zatrudnianie nowych pracowników dysponujących potrzebną wiedzą i umiejętnościami [Michalski, 2013];
- rozwijaniu wiedzy i umiejętności – we własnym zakresie oraz wspólnie z innymi (w tym konkurentami, zwłaszcza przy rozwiązywaniu konkretnego problemu);
- wielowymiarowym monitorowaniu wyników – według właściwie dobranych mierników ilościowych [Mauboussin, 2014] i jakościowych, np. poziomu zadowolenia interesariuszy.

Wnioski z przeprowadzonego badania można zatem sformułować następująco:

1. Podstawą strategii konkurencyjności firmy powinny być innowacje (tworzenie nowej wartości – dla nabywców i tym samym dla własnej firmy), nacisk na kreatywne połączenie innowacyjności i użyteczności.
2. Osią strategii konkurencyjności musi być wyważenie jakości (stopnia zaspokajania potrzeb danej grupy odbiorców) w stosunku do ceny (zakresu i formy oferty dla danego segmentu) – strategia „błękitnego oceanu”, kreowanie wartości dodanej – stałe budowanie nowego rynku [Dess, Lumpkin, Eisner, 2007, s. 445].

3. Kapitał ma właściwą analizę krzywej wartości i wskazanie miejsca konkretnego podmiotu na „globalnej” mapie branży [Chan Kim, Mauborgne, 2005, s. 38–65]: *pioneers* (jednostki o ofercie „ponadprzeciętnej” – liderzy/*orchestrators*), *settlers* (standard dla branży – większość przedstawicieli sektora – naśladowcy), *migrators* (podmioty wędrujące/poszukujące).

Konkludując, strategia konkurencyjna spełniająca wymogi współczesnego rynku musi zatem nie tylko wskazywać cel działalności firmy i proponować metody zespalandy atutów z szansami rynkowymi, ale także uwzględniać konieczność traktowania obecnej pozycji jedynie jako zasobu bazowego dla konkurowania w przyszłości. Zasadniczo powinna intensywniej generować zasoby (eksplorować), niż je eksploatować [Huff i in., 2011, s. 15–16]. Oznacza to konieczność stosowania strategii ofensywnej, nastawionej na kreatywność w kształtowaniu otoczenia konkurencyjnego. Wymaga znacznej elastyczności organizacji w zakresie redefinicji celów strategii oraz metod ich implementacji w strukturach przedsiębiorstwa. Konieczne jest zidentyfikowanie obszarów korzyści konkurencyjnych, czyli takiej konfiguracji kryteriów sektora, które dają największe korzyści względem innych graczy na rynku globalnym [Gierszewska, Olszewska, Skonieczny, 2013, s. 23]. Kapitał znaczenie zyskuje w konsekwencji kapitał intelektualny organizacji (zdolności innowacyjne, organizacyjne i relacyjne), będący we współczesnej gospodarce mnożnikiem zgromadzonego kapitału ekonomicznego. Potwierdza to stawianą w artykule tezę o konieczności budowania koncepcji rozwojowych przedsiębiorstw w XXI w. na bazie rekomendacji, które wynikają niemal wprost z interdyscyplinarości współczesnej teorii firmy.

Podsumowanie

W artykule starano się wskazać, że współczesne przedsiębiorstwa zostały niejako zmuszone do uwzględniania w swoich modelach biznesowych specyfiki uwarunkowań obecnego otoczenia – polegającej na konieczności łączenia standardów ponadnarodowych i atrybutów lokalnych. Musiało to znaleźć odzwierciedlenie w koncepcjach zarządzania nimi, ofercie produktowej i filarach strategii kreowania konkurencyjności. Zwrócono uwagę, że konsekwencją tego faktu jest wymóg zastosowania w badaniach nad konkurencyjnością przedsiębiorstw holistycznego podejścia systemowego – analizy wielowymiarowej, łączącej metody ilościowe i jakościowe [Flejterski, Wahl, 2003, s. 214–218]. Konieczne jest równoczesne wykorzystanie perspektywy globalnej i lokalnej (glokalizacja), wewnętrznej (operacyjnej, organizacyjnej, kompetencyjnej) i zewnętrznej (kontekst społeczno-polityczno-kulturowy), normatywnej (instytucjonalnej) i eksperymentalnej (behawioralnej). Skuteczność strategii konkurencyjności w dobie globaliza-

cji wydaje się zatem w znacznej mierze zależeć od umiejętnej implementacji rekomendacji interdyscyplinarnej teorii firmy.

Bibliografia

- Adamkiewicz-Drwiłło H. G., 2010, *Konkurencyjność przedsiębiorstw w świetle uwarunkowań współczesnej gospodarki*, Dom Organizatora, Toruń.
- Appasamy S., Pujar S. R., Bonito Filipe J. A., Kathiravan Ch., 2008, *Sustainable Competitive Positional Advantage of English Dailies. A Research Proposal*, *Innovative Marketing*, vol. 4.
- Argote L., Greve H. R., 2007, *A Behavioral Theory of the Firm – 40 Years and Counting. Introduction and Impact*, *Organization Science*, vol. 18, no. 3.
- Bieliński J., 2005, *Uwarunkowania i czynniki konkurencyjności przedsiębiorstw na rynku globalnym*, [w:] *Konkurencyjność przedsiębiorstw w świetle Strategii Lizbońskiej*, red. J. Bieliński, CeDeWu, Warszawa.
- Bogan Ch. E., English M. J., 2006, *Benchmarking jako klucz do najlepszych praktyk*, Helion, Gliwice.
- Bossak J. W., 2013, *Konkurencja i współpraca międzynarodowa*, Difin, Warszawa.
- Chan Kim W., Mauborgne R., 2005, *Strategia błękitnego oceanu*, MT Biznes, Warszawa.
- Coulter M., 2005, *Strategic Management in Action*, Pearson Prentice Hall, New Jersey.
- Coyne K. P., 1986, *Sustainable Competitive Advantage. What It Is, What It Isn't*, *Business Horizons*, vol. 29.
- Curven P. J., 1976, *Theory of the Firms*, Macmillan, New York.
- Dess G. G., Lumpkin G. T., Eisner A. B., 2007, *Strategic Management*, McGraw-Hill Irwin, Boston.
- Dierickx I., Cool K., 1989, *Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage*, *Management Science*, no. 35.
- Drucker P. F., 1992, *Innowacje i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Eisenhardt K. M., Sull D. N., 2001, *Strategy as Simple Rules*, *Harvard Business Review*, January.
- Flak O., Głód G., 2012, *Konkurencyjni przetrwają*, Difin, Warszawa.
- Flejterski S., Wahl P. T., 2003, *Ekonomia globalna – synteza*, Difin, Warszawa.
- Flores L. G., Fadden J., 2000, *How to Have a Successful Strategic Planning Meeting*, *Training & Development*, January.
- Gierszewska G., Romanowska M., 2007, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Gierszewska G., Olszewska B., Skonieczny J., 2013, *Zarządzanie strategiczne dla inżynierów*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Gorynia M., 1998, *Zachowania przedsiębiorstw w okresie transformacji. Mikroekonomia przejścia*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań.
- Gorynia M., Łaźniewska E. (red.), 2009, *Kompendium wiedzy o konkurencyjności międzynarodowej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań.
- Grant R. M., 2002, *Contemporary Strategy Analysis, Concepts, Techniques, Applications*, Blackwell Publisher, Malden.
- Grant R. M., 2005, *Contemporary Strategy Analysis*, Blackwell Publishing, Oxford.
- Hagel J., Brown J. S., 2005, *The Only Sustainable Edge. Why Business Strategy Depends on Productive Friction and Dynamic Specialization*, Harvard Business School Press, Boston.

- Hamel G., Prahalad C. K., 1994, *Competing for the Future. Breakthrough Strategies for Sizing Control of Your Industry and Creating the Markets of Tomorrow*, Harvard Business School Press, Boston.
- Henderson B. D., 1983, *The Anatomy of Competition*, Journal of Marketing, vol. 47.
- Huff A. S., Floyd S. W., Sherman H. D., Terjesen S., 2011, *Zarządzanie strategiczne. Podejście zasobowe*, Wolters Kluwer Business, Warszawa.
- Jashapara A., 2006, *Zarządzanie wiedzą*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Johnson G., Scholes K., 1999, *Exploring Corporate Strategy*, Prentice Hall Europe, London.
- Kaczmarek B., Walczak W., 2009, *Zarządzanie wiedzą we współczesnych przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Kluyver C. A. de, Pearce J. A., 2006, *Strategy. A View from the Top*, Pearson Prentice Hall, New Jersey.
- Krawiec F., 2009, *Nowa gospodarka i wizja lidera firmy XXI wieku*, Difin, Warszawa.
- Kuszaj-Milewska M., 2012, *Instrumenty informatyczne szansą dynamicznego rozwoju CSR*, [w:] *Zmiany w teorii i praktyce zarządzania*, red. W. Kowalczewski, PRET S.A., Warszawa.
- Landreth H., Colander D. C., 1998, *Historia myśli ekonomicznej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Lynch R., 2000, *Corporate strategy*, Prentice Hall, Harlow.
- Mauboussin M. J., 2014, *Właściwe mierniki sukcesu*, Harvard Business Review, no. 134.
- Michalski E., 2013, *Zarządzanie przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Mises L. von, 1996, *Ludzkie działanie. Traktat o ekonomii*, Prakseologia, nr 3–4.
- North D. C., 1986, *The New Industrial Economics*, Journal of Institutional and Theoretical Economics, no. 142.
- Platonoff A. L., 2009, *Zarządzanie dynamiczne*, Difin, Warszawa.
- Prahalad C. K., 2006, *Inside-out Strategy. Explanation of Core Competence of Hamel and Prahalad*, <http://www.ckprahalad.com> [dostęp: 11.03.2014].
- Prahalad C. K., Ramaswamy V., 2005, *Przyszłość konkurencji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Rokita J., 2005, *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Rosińska-Bukowska M., 2009, *Rola korporacji transnarodowych w procesach globalizacji*, Dom Wydawniczy Duet, Toruń.
- Rosińska-Bukowska M., 2012, *Rozwój globalnych sieci biznesowych jako strategia konkurencyjna korporacji transnarodowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Samson D., 1991, *Manufacturing and Operations Strategy*, Prentice Hall, New York.
- Schumpeter J. A., 1995, *Kapitalizm, socjalizm, demokracja*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Skat-Rordam P., 2001, *Zmiany decyzji strategicznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Skawińska E. (red.), 2002, *Konkurencyjność przedsiębiorstw – nowe podejście*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa – Poznań.
- Springer A., 2010, *Znaczenie postaw i kompetencji pracownika w zarządzaniu zasobami ludzkimi organizacji*, [w:] *Komunikacja i jakość w zarządzaniu*, red. T. Wawak, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Wernerfelt B., 1984, *A Resource – Based View of the Firm*, Strategic Management Journal, vol. 5.
- Wheelen T. L., Hunger J. D., 2006, *Concepts in Strategic Management and Business Policy*, Pearson Prentice Hall, New Jersey.