



AgEcon SEARCH

RESEARCH IN AGRICULTURAL & APPLIED ECONOMICS

The World's Largest Open Access Agricultural & Applied Economics Digital Library

This document is discoverable and free to researchers across the globe due to the work of AgEcon Search.

Help ensure our sustainability.

Give to AgEcon Search

AgEcon Search

<http://ageconsearch.umn.edu>

aesearch@umn.edu

*Papers downloaded from **AgEcon Search** may be used for non-commercial purposes and personal study only. No other use, including posting to another Internet site, is permitted without permission from the copyright owner (not AgEcon Search), or as allowed under the provisions of Fair Use, U.S. Copyright Act, Title 17 U.S.C.*

No endorsement of AgEcon Search or its fundraising activities by the author(s) of the following work or their employer(s) is intended or implied.

Grażyna OSBERT-POCIECHA*

Twórcza destrukcja jako uwarunkowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa

Wprowadzenie

Pojęcie twórczej destrukcji wprowadził kilkadziesiąt lat temu J.A. Schumpeter, zauważając, iż stanowi ona – podobnie jak innowacyjność – istotną składową przedsiębiorczości [Schumpeter, 1939].

Przechodząc nad tym spostrzeżeniem niejako do „porządku dziennego” tak teoretycy jak i praktycy skupiali swoją uwagę głównie na tym co należy robić, jakie uwarunkowania muszą być spełnione, aby firma mogła „być innowacyjna”. Z czasem wysiłki związane:

- z identyfikacją działań strukturalizujących proces innowacyjny,
- ze stworzeniem instytucjonalnych warunków do realizacji poszczególnych rodzajów działań (wynikających z indywidualnego przebiegu cyklu innowacyjnego),
- z wykreowaniem całego spektrum instrumentów prawnych, organizacyjnych i ekonomiczno-finansowych motywujących i wspomagających zaangażowanie zarówno przedsiębiorstw jako podmiotów gospodarki narodowej, jak i oddziałujących na ludzi (wewnątrz i na zewnątrz organizacji)

zaowocowały znacznym zdyNAMIZOWANIEM aktywności innowacyjnej przedsiębiorstw, co przejawia się jednocześnie zwiększeniem tempa przyrostu różnego rodzaju innowacji, skracaniem się cykli innowacyjnych, a także nasilaniem się procesów ich dyfuzji. Ostatecznie skutkuje to pojawianiem się ogromnej liczby innowacji produktowych, technologicznych, organizacyjnych, które w coraz pełniejszy sposób zaspokajają zmieniające się w wyniku dialektycznego rozwoju potrzeby.

Tak więc względne opanowanie problematyki związanej z zapewnieniem innowacyjności jako uwarunkowania rozwoju firmy pozwoliło na upowszechnienie się dynamizmu innowacyjnego, prowadząc jednocześnie do:

- relatywnie szybkiej utraty osiągniętej przewagi konkurencyjnej, tj. elementów, które przesądzają o unikalności firmy na rynku i zapewniają jej trwałość,
- skracania się cykli życia produktów i technologii, co skutkuje zmniejszaniem się długości okresu eksploatacji wybranej koncepcji biznesowego działania.

* Autorka jest pracownikiem Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu. Artykuł wpłynął do redakcji w marcu 2004 r.

W wyniku pojawiania się kolejnych innowacji dotychczasowe rozwiązania (przewagi) starzeją się i nie są w stanie w ramach istniejącej konfiguracji uwarunkowań rynkowych, technologicznych, organizacyjnych itp. zapewnić dalszego trwania na rynku, pomimo iż ich potencjał ekonomiczny nie został jeszcze w pełni wyczerpany.

Nietrwałość przewagi strategicznej i związana z nią efemeryczność sukcesu firmy w warunkach gospodarki rynkowej wymusza – jak zauważa [Hamel i Välikangas, 2003, s. 66-82] – konieczność strategicznej regeneracji. Jej naturalną konsekwencją staje się twórcza destrukcja i związany z nią proces „oduczania się”. Nasilenie potrzeb restrukturyzacyjnych i będące jego skutkiem dążenie do przeformułowywania dotychczasowych koncepcji biznesowego działania i dynamicznego tworzenia nowych modeli prowadzenia działalności gospodarczej sprawia, iż pogłębia się zapotrzebowanie na twórczą destrukcję jako czynnika warunkującego zdolność do utrzymywania rentowności i tym samym osiągnięcia celów naturalnych firmy, tj. przetrwania i rozwoju.

Konkurencyjność jako strategiczny wymiar efektywności przedsiębiorstwa

Efektywność organizacji (a także zachodzących w niej procesów oraz działań na każdym stanowisku pracy) jako wyznacznik urzeczywistniania procesu zarządzania ma dzisiaj w warunkach nasilającej się konkurencji na rynku, (który coraz bardziej staje się rynkiem globalnym) fundamentalne znaczenie i z tego powodu tym bardziej nie może być ignorowana czy trywializowana.

Biorąc pod uwagę podstawowe wymiary zarządzania, tj. operacyjny i strategiczny, należy podkreślić, iż dla osiągnięcia naturalnych celów przedsiębiorstwa (zachowania swojego bytu, przetrwania i rozwoju) niewystarczającym w warunkach turbulentnego otoczenia jest bycie efektywnym tylko w sensie operacyjnym, czyli w realizacji mniej lub bardziej powtarzalnych działań (operacji) wynikających z przyjętej koncepcji biznesowego działania, koniecznym jest również bycie efektywnym/sprawnym w sensie strategicznym.

O ile w sensie operacyjnym bycie efektywnym sprowadza się do tego, by działać znacznie lepiej przy wykonywaniu tego samego co robią inni, o tyle osiąganie efektywności w wymiarze strategicznym wiąże się z tym, by działać inaczej, w odmienny sposób, a więc sprowadza się do wyboru i urzeczywistniania unikalnej koncepcji biznesowego działania, ta bowiem jest w stanie zapewnić względnie trwałą przewagę konkurencyjną.

Skupienie się na poprawie efektywności operacyjnej, jakkolwiek może prowadzić do krótkookresowej przewagi, jest warunkiem niedostatecznym dla przełożenia bieżących sukcesów na trwałość przewagi konkurencyjnej i stabilizację pozycji na rynku.

Istnieje cały szereg czynników, które umożliwiają szybką dyfuzję rozwiązań zapewniających pozycję lidera w zakresie efektywności operacyjnej (np. benchmarking, usługi konsultacyjne, relatywnie łatwy dostęp do wyników ba-

dań itp.); powoduje to, że coraz więcej firm osiąga w stosunkowo krótkim czasie granicę efektywności operacyjnej [por. Porter, 1996, s. 62]. Dalsza poprawa następuje w wyniku kolejnych innowacji (technologicznych, dotyczących metod zarządzania), co przesuwa granicę efektywności operacyjnej i stawia nowe wyzwania uczestnikom danego sektora/branży. Jednakże przesuwanie się granicznej krzywej efektywności na zewnątrz nie jest równoznaczne z relatywną poprawą sytuacji każdego konkurenta, tylko firmy, które jako pierwsze osiągną aktualną granicę efektywności, będą mogły liczyć na poprawę pozycji na rynku, na poprawę wyników ekonomiczno-finansowych. Ich naśladowcy raczej nie mają szans na wyraźną poprawę. Wynika to z przechwytywania pojawiającej się wartości dodanej przez dostawców od nabywców, nowych oferentów proporcjonalnie do ich siły przetargowej względem tych firm.

W praktyce biznesowej obserwuje się swoisty paradoks, który polega na tym, że „biegnąc coraz szybciej stoi się w miejscu”, czyli że wzmożona aktywność, wkład w usprawnianie istniejących procesów, struktur nie tylko nie przynosi odpowiedniej poprawy wyników, ale wręcz czasami skutkuje wyraźnym ich pogorszeniem doprowadzając nawet do bankructwa [Sull, 1999, s. 42-52].

Angażowanie się w wyścig o bieżące wyniki ekonomiczno-finansowe przymusza do podejmowania coraz to nowych kroków w celu zwiększenia obrotów, nasycenia rynku i obniżenia kosztów; staje się ono niemal „obsesją” współczesnych menedżerów, którzy – optymalizując swój wysiłek i ryzyko – podążają w kierunku rozszerzenia struktury asortymentowej, wzbogacania dotychczasowych produktów o nowe cechy i funkcje, skracania cyklu realizacji określonych przedsięwzięć z czasem przestają dostrzegać potrzebę myślenia strategicznego, tj. myślenia o budowaniu i „lewarowaniu” swoich przewag konkurencyjnych.

Dośkonalenie operacyjnej efektywności jest nieodzowne dla funkcjonowania przedsiębiorstwa, „utrzymywania go przy życiu” nie może jednak stanowić alternatywy dla konieczności „bycia konkurencyjnym”, czyli zdolności do skutecznego i korzystnego realizowania celów przedsiębiorstwa w turbulentnym otoczeniu.

Rozszerzając pojmowanie efektywności o elementy przesądzające o zdolności do rywalizacji rynkowej, można ją utożsamiać z konkurencyjnością, która według *The World Competitiveness Report* jest określana jako zdolność przedsiębiorstwa (gospodarki) do tworzenia większego bogactwa niż konkurenci¹.

Jeśli chodzi o techniki (narzędzia) pomiaru konkurencyjności wciąż niewiele jest tu skonkretyzowanych propozycji [Moroz, 2003, s. 40-58], skutkuje to tym, że w praktyce brak systematycznych, opartych o ujednoczone podejście i standardowe narzędzia pomiarów konkurencyjności zarówno na zasa-

¹ Według raportu zdolność konkurowania danego kraju jest rezultatem przekształcania zasobów kraju (już istniejących np. zasobów naturalnych bądź wytwórczych, np. infrastruktura, kapitał ludzki) dzięki procesom wytwarzania, świadczenia usług w wyniki ekonomiczne, które są następnie weryfikowane w konkurencji na rynku międzynarodowym [por. *The World...*, 1996, s. 18].

dzie *ex post* (aktualnej pozycji konkurencyjnej), jak i na zasadzie *ex ante* (przyszłej pozycji konkurencyjnej) – co z pewnością nie ułatwia bieżącej weryfikacji modelu biznesowego działania firm, nie pozwala też antycypować momentów optymalnych na dokonywanie zmian związanych z odejściem od dotychczasowego modelu generowania rentowności i przyjęcia innego, bardziej dopasowanego do otoczenia konkurencyjnego, do oczekiwań klientów itp.

Twórcza destrukcja i jej rola w podtrzymywaniu konkurencyjności

Coraz częściej w literaturze przedmiotu [Slywotzky i in., 2000, s. 29] wskazuje się na wyczerpywanie się możliwości „bycia konkurencyjnym” poprzez realizowanie działań, które prowadzą bądź do zwiększanie skali produkcji, bądź do zwiększanie udziału w rynku.

Wynika to ze zmian w mechanizmie konkurowania w warunkach gospodarki rynkowej, który wcześniej funkcjonował według zasad wojny pozycyjnej (wystarczyło zająć odpowiednią pozycję na rynku i skoncentrować się na jej obronie). Obecnie w warunkach turbulentnego otoczenia mechanizm konkurowania bardziej przypomina wojnę podjazdową, w której chodzi o względnie szybkie opanowanie przyczółków na rynku nowych potrzeb i oczekiwań, „zebranie” renty nowości i skuteczne wycofanie się po to, aby opanować kolejny przyczółek – to wiąże się z odpowiednio dużą zdolnością do dokonywania zmian, umiejętnością bycia innowacyjnym.

Jeśli chodzi o innowacyjność, nie jest ona już atrybutem tych, którzy mają aspirację liderów. Funkcjonowanie w warunkach konkurencji nie daje praktycznie możliwości wyboru bycia lub nie innowacyjnym. Przymus do innowacji jest nieuchronny, przedmiotem wyboru są jedynie czas (moment wprowadzenia innowacji), jej przedmiot (czyli rodzaj), sposób urzeczywistnienia procesu innowacyjnego itp.

Generalnie mogą to być innowacje modyfikujące poszczególne elementy dotychczasowej koncepcji biznesowego działania i związanych z nią zasobów i umiejętności bądź innowacje, które zmieniają (naruszają) dotychczasowy model działania biznesowego firmy, tj. jego funkcję na rynku i związany z nią przedmiot działalności, obszar/segment rynku, na którym firma operuje oraz podstawy technologiczne funkcjonowania firmy, co wiąże się ze zmianą tzw. rdzenia kompetencyjnego.

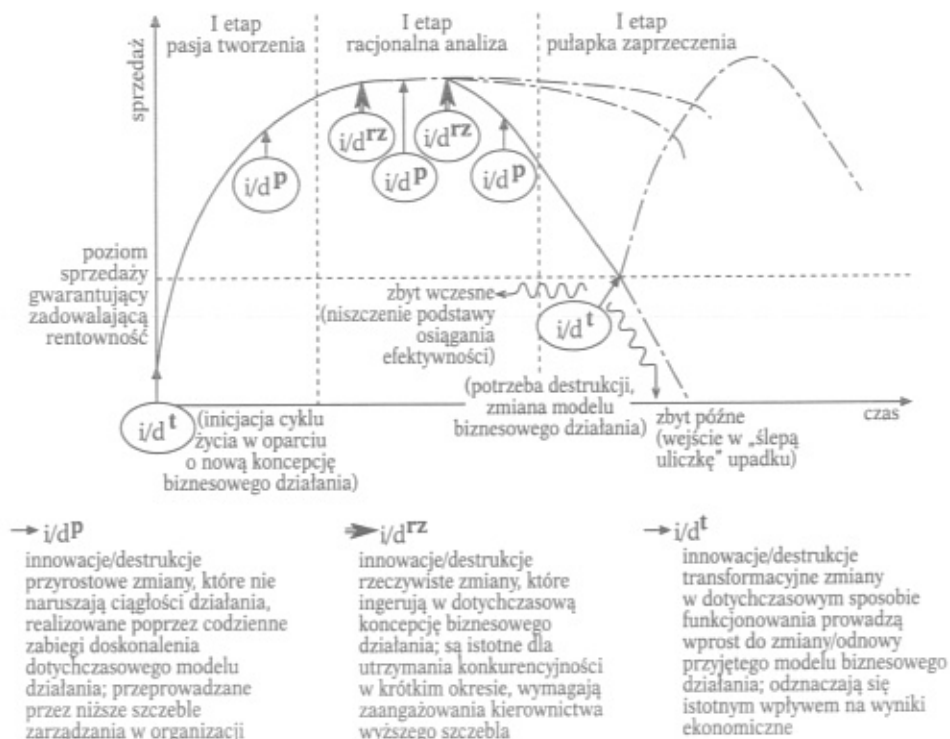
Tak więc możliwość sprostania wymogom, związanym z funkcjonowaniem w gospodarce rynkowej, na obecnym etapie jej rozwoju wiąże się już nie tylko z umiejętnością konkurowania wyrobami czy usługami na rynku, ale sprowadza się do umiejętności konkurowania modelami biznesowego działania.

W tym kontekście szczególnego znaczenia – obok umiejętności radzenia sobie z nowymi ideami i pomysłami (ich generowaniem i wprowadzaniem w życie) – nabierają problemy związane z odchodzeniem od rozwiązań dotychczasowych (wycofywaniem się, porzucaniem). W ten sposób destrukcja jako mechanizm eliminacji tych składowych, które straciły „relatywną siłę ekonomiczną”

nie są już w stanie rozwijać się, gdy ich „kapitalizacja rynkowa gaśnie” staje się „stałym elementem” gry o konkurencyjność [Foster, Kaplan, 2003, s. 116-124]. Jej funkcje sprowadzają się do usuwania skutków petryfikacji (tzw. skorupy) do oczyszczenia, odświeżenia systemu funkcjonowania przedsiębiorstwa, a tym samym zwiększenia jego wrażliwości, adaptacyjności w stosunku do zmian zachodzących wewnątrz przedsiębiorstwa, jak i w jego otoczeniu.

Destrukcyjna ta pozostaje w ścisłym, wzajemnym sprzężeniu z dokonywaniem zmian, jest niejako „drugą stroną medalu” przy kreowaniu nowych koncepcji biznesowego działania. Jej sprawny przebieg, warunkując wprowadzenie innowacji, staje się tym samym determinantą konkurencyjności, szansą na kontynuowanie cyklu życia przedsiębiorstwa (por. rys. 1).

Rys. 1. Rola innowacji i sprzężonych z nimi destrukcji w procesie podtrzymywania cyklu życia przedsiębiorstwa



Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Foster, Kaplan, 2003]

[Foster i Kaplan, 2003, s. 21-71], prezentując wyniki swoich wieloletnich badań nad narodzinami, życiem i upadkiem amerykańskich korporacji, wskazują na zdecydowanie lepszą sprawność mechanizmów rynkowych w przeprowadzaniu twórczej destrukcji w stosunku do przedsiębiorstwa jako alternatywnego mechanizmu alokacji zasobów, co wiąże się z daleko bardziej posuniętą bezwzględnością w egzekwowaniu efektywności i relatywnie szybkiej elimina-

cji z rynku tych podmiotów, które nie odznaczają się perspektywą spełnienia określonych rygorów, tj. porzucenia działań nie rokujących na przyszłość.

Zwracają uwagę na to, że tylko te przedsiębiorstwa, które starają się upodobnić do sposobu funkcjonowania rynku kapitałowego pod względem skali i tempa działań destrukcyjnych mają szanse przetrwać i zapewnić sobie długotrwałą przewagę konkurencyjną. Egzemplifikują to m.in. przedstawiając mechanizm funkcjonowania firm opartych na formule *venture capital*. Jak potwierdzają to inne badania [Rogers, Holland, Maas, 2002, s. 94-101], najlepsze fundusze inwestujące kapitały prywatne osiągają zyski około 50% rocznie i należą do najbardziej sprawnych, zdyscyplinowanych firm, jeśli chodzi o zarządzanie.

Wyżej wspomniani autorzy sugerują, iż różnica między funkcjonowaniem pojedynczych firm (korporacji) a funkcjonowaniem rynków kapitałowych sprowadza się do sposobu inspirowania, sterowania i kontrolowania procesów twórczej destrukcji. Mianowicie rynki kapitałowe działają na zasadzie nieciągłości, w swój mechanizm działania (tworzenia bogactwa) wpisują na zasadzie równorzędności dwa kluczowe elementy ewolucji, tj. kreację i destrukcję, czyli zachęcają do tworzenia firm, pozwalają im na funkcjonowanie dopóki są konkurencyjne, a potem „nagle i bezlitośnie” niszczą te firmy, które już straciły zdolność do efektywnego, konkurencyjnego działania.

Przedsiębiorstwa (korporacje) natomiast opierając swój byt o założenie ciągłości i skupiając się na kontroli działań operacyjnych, które wynikają ze sformułowanego modelu biznesowego działania, wykazują skłonność do „zastygania” w rutynowych operacjach, posługiwania się sztywnymi wzorcami w podejmowaniu decyzji i nie są tym samym zdolne do tworzenia wartości w długim okresie w tempie porównywalnym z rynkiem kapitałowym.

Ponadto do przedsiębiorstwa jako systemu społeczno-technicznego odnosi się tzw. blokada kulturowa związana z przewyciężaniem barier emocjonalnych, np. oporu przed zmianami, „wyrzutów sumienia” związanych z przeprowadzeniem redukcji zatrudnienia itp., podczas gdy takie zjawiska jak kultura, przywództwo, emocje nie mają odniesienia do rynku.

Zakończenie

Najbardziej dynamicznie procesy twórczego niszczenia przebiegają w gospodarce USA, mają one tam rangę „kolejnej rewolucji przemysłowej”. Faktem jest również to, że procesy rewitalizacji przedsiębiorstw odbywają się kosztem rynku pracy, mimo to obserwatorzy w krajach Europy Zachodniej wskazują z podziwem i zazdrością na te kończące się sukcesem restrukturyzacje. Sprzężone z nimi procesy destrukcji mają istotny udział w skutecznym rozwiązywaniu problemów gospodarczo-społecznych. Egzemplifikują to chociażby wskaźniki bezrobocia, które w krajach UE jest przeciętnie 2-krotnie wyższe niż w USA, a jednocześnie tylko 10% bezrobotnych nie potrafi znaleźć pracy w ciągu roku, podczas gdy ten wskaźnik (bezrobocie chroniczne) w UE przekracza 40% [Twórcze..., 1996, s. 14-17].

W tym kontekście postuluje się ograniczenie interwencjonizmu państwowego, konieczność zaniechania ingerencji, które powstrzymywałyby naturalny proces eliminowania tych podmiotów, które nie tworzą, lecz trwonią wartość. Podkreśla się, iż w 2001 roku największy przyrost bankructw miały: Holandia (50%), Dania (34%), Irlandia (33%), ale jednocześnie kraje te miały najlepszą sytuację gospodarczą i najmniejszy wskaźnik bezrobocia na poziomie odpowiednio: Holandia 2,2%, Dania 4,4%, Irlandia 4,2% [Pochwała..., 1996, s. 14-17].

Dzisiaj coraz mniej jest firm, które mogą realizować swój naturalny cel bycia konkurencyjnym poprzez trzymanie się swojej pierwotnej (niezmienionej) koncepcji biznesowego działania. Mechanizmy gospodarki rynkowej nie pozwalają firmom „spocząć na laurach”, a popadnięcie w samozadowolenie z reguły kończy się kryzysem, którego skutki wymagają najczęściej długotrwałego procesu przewycięzania.

Zasada swobody podejmowania działalności w gospodarce rynkowej dopuszcza pojawianie się firm nowych (małych, innowacyjnych) i jak się okazuje są one w stanie nawiązywać i wygrywać walkę z już istniejącymi (dużymi), a ich atutem jest to, że aby spełnić przesłanie „bycia efektywnym”, „bycia konkurencyjnym” mogą się one w swoich wysiłkach skoncentrować jedynie na wprowadzaniu nowej koncepcji biznesowego działania i nie muszą się niczego „oduczać”, nie muszą tracić czasu i emocji na działania destrukcyjne, które są konieczne, aby stworzyć warunki do rozwoju nowych pomysłów. W porównaniu z firmami zasiedzającymi na rynku nowicjusze mają tę zaletę, że brakuje im obciążeń wynikających z uprzednich działań. Tym samym nie muszą na bieżąco rozwiązywać problemów związanych z koniecznością równoległego prowadzenia starego i nowego biznesu, w tym m.in. stosowania odmiennych rozwiązań organizacyjnych, zasad polityki personalnej czy instrumentów motywowania.

Według opinii autorów *Twórczej destrukcji* [Foster, Kaplan, 2003, s. 28], obecne przedsiębiorstwa (korporacje) będą musiały upodobnić się w tych działaniach do rynku, będą musiały podnieść „współczynnik twórczej destrukcji” (do poziomu porównywalnego z rynkiem) nie tracąc równocześnie kontroli nad bieżącymi operacjami. Takie prowadzenie firmy z pewnością stawiać będzie wiele wyzwań, rodzi także niebezpieczeństwo nadużywania koncepcji twórczej destrukcji, tj. wycofywania się, redukcji określonych działań, zasobów w imię mniej lub bardziej zidentyfikowanych antycypowanych uwarunkowań dotyczących przyszłości.

Można uznać, iż rodzi się wyraźne zapotrzebowanie na wyodrębnienie tej problematyki i metodyczne opanowanie twórczej destrukcji, w tym przygotowanie menedżerów do jej racjonalnego urzeczywistniania.

Bibliografia

- Foster R., Kaplan S., [2003], *Twórcza destrukcja*, Łódź, Galaktyka.
Hamel G., Välikangas L., [2003], *W poszukiwaniu zdolności strategicznej regeneracji*, „Harvard Business Review Polska” 2003 XI.

- Moroz M., [2003], *Konkurencyjność przedsiębiorstwa – pojęcie i pomiar*, „Gospodarka Narodowa” 2003, nr 9.
- Pochwała bankructw*, [1996], „Zarządzanie na Świecie” 1996, nr 6.
- Porter M.E., [1996], *What is Strategy*, „Harvard Business Review” 1996, nr 11-12.
- Rogers P., Holland T., Maas D., [2002], *Lessons from Private Equity Masters*, „Harvard Business Review” 2002, nr 6.
- Schumpeter J.A., [1939], *Business Cycles: A Teoretical, Historical and Statistical Analysis of the Capitalist Process*, New York – London, Mc Graw-Hill Book Co.
- Slywotzky A.J. i in., [2000], *Sfera zysku. Strategiczne modele działalności*, Warszawa, PWE.
- Sull D.N., [1999], *Why Good Companies Go Bad*, „Harvard Business Review” 1999, nr 4.
- The World Competitiveness Report 1994*, [1994], World Economic Forum, Lausanne.
- Twórcze niszczenie w koncernach USA*, [1996], „Zarządzanie na Świecie” 1996, nr 6.

CREATIVE DESTRUCTION AS A CONDITION FOR ENTERPRISE COMPETITIVENESS

Summary

The latest studies of determinants of companies' market success indicate that processes of "getting disaccustomed", processes of creative destruction are the key factors of success, which allow to remain competitive. These studies also confirm that capital markets can cope much better with implementation of creative destruction processes than is the case with enterprises, being an alternative way of allocation of resources. Hence, in order to fulfil the objective of being competitive, enterprises must show not only innovativeness but also have to learn how to rationally carry out creative destruction processes, i.e. how to find an optimum moment for destruction, how to determine its scope (actual or transformational destruction), and how to choose entities implementing these processes.