



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.

GOSPODARKA NARODOWA

4
(248)
Rok LXXX/XXI
kwiecień
2012
s. 1-30

Marlena DZIKOWSKA*
Marian GORYNIA**

Teoretyczne aspekty konkurencyjności przedsiębiorstwa – w kierunku koncepcji eklektycznej?

Streszczenie: Celem artykułu jest dokonanie przeglądu oraz oceny przydatności najważniejszych teoretycznych koncepcji konkurencyjności przedsiębiorstwa. Uwagę skoncentrowano w szczególności na ewolucyjnym i kumulatywnym charakterze ich rozwoju. Przedstawianie ram definicyjnych poruszanego zagadnienia rozpoczęto od próby zdefiniowania pojęcia konkurencyjności przedsiębiorstwa i jego wymiarów. Omówienie wymiarów konkurencyjności przedsiębiorstwa (rozumianych jako potencjał konkurencyjny, strategia konkurencji oraz pozycja konkurencyjna) miało na celu nie tylko ustalenie wspólnych ram definicyjnych tych zmiennych, ale również zasygnalizowanie możliwych do wykorzystania w badaniach empirycznych wskaźników zmiennych. W dalszej części artykułu zaprezentowano kierunki rozwoju koncepcji konkurencyjności przedsiębiorstwa w ramach dwóch ujęć (pozycjonowania i zasobowego), sygnalizując różnice występujące w stosowanej w ich wypadku terminologii oraz treści pojęć. Dla obu omawianych nurtów zasygnalizowano również wynikające z analizy dorobku teoretycznego zależności zachodzące pomiędzy wymiarami konkurencyjności. Trzecia z zaprezentowanych koncepcji stanowi próbę przedstawienia eklektycznego ujęcia łączącego cechy zarówno nurtu pozycjonowania, jak i zasobowego, a jednocześnie uwzględniającego charakter zależności występujących pomiędzy analizowanymi wymiarami konkurencyjności w ujęciu dynamicznym.

Słowa kluczowe: konkurencyjność przedsiębiorstwa, potencjał konkurencyjny, strategia konkurencji, pozycja konkurencyjna, nurt pozycjonowania, nurt zasobowy.

Kody JEL: L10

Artykuł wpłynął do druku 15 lutego 2012 r.

* Doktorantka w Katedrze Strategii i Polityki Konkurencyjności Międzynarodowej na Wydziale Gospodarki Międzynarodowej Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, e-mail: marlena.dzikowska@ue.poznan.pl

** Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Wydział Gospodarki Międzynarodowej, Katedra Strategii i Polityki Konkurencyjności Międzynarodowej, e-mail: m.gorynia@ue.poznan.pl

Wstęp

Celem artykułu jest dokonanie przeglądu oraz oceny przydatności najważniejszych teoretycznych koncepcji konkurencyjności przedsiębiorstwa. Ponadto autorzy podejmują próbę porównania tych koncepcji, a także uporządkowania wzajemnych relacji pomiędzy nimi. Wreszcie kolejnym celem jest zamiar zarysowania syntezy współczesnych różnorodnych i zróżnicowanych ujęć konkurencyjności przedsiębiorstwa poprzez sformułowanie głównych tendencji dających się zaobserwować wśród tych ujęć.

Podstawową ogólną tezę artykułu jest stwierdzenie, iż zagadnienie konkurencyjności przedsiębiorstwa jest jednym z wielu i kolejnym przykładem na to, że zainteresowania badawcze dwóch dyscyplin w ramach dziedziny nauk ekonomicznych czyli ekonomii i nauk o zarządzaniu podlegają procesowi konwergencji. Proces ten jest tendencją rysującą się wyraźnie od kilku dziesięcioleci, a jego najważniejszym elementem były prace Portera dotyczące strategii konkurencji, przewagi konkurencyjnej itp. Prace te miały silne korzenie ekonomiczne, wywodzące się przede wszystkim z tzw. ekonomii branży i stanowiły próbę przetrzucenia pomostu pomiędzy mikroekonomią neoklasyczną i rozważaniami rozwijanymi przez teoretyków organizacji i zarządzania (nauk o zarządzaniu).

Konwergencja dotyczy przede wszystkim pola badań, zakresu przedmiotowego prowadzonych poszukiwań. Uwaga jest zogniskowana na przedsiębiorstwie, a ściślej rzecz ujmując na zewnętrznych (głównie branżowych, sektorowych) i wewnętrznych uwarunkowaniach jego funkcjonowania (strategii). Tak syntetycznie ujęta konwergencja nie ma oczywiście charakteru bezwzględnie i całkowitego, ale jest bez trudu zauważalna. Nie oznacza ona całkowitego zakwestionowania tożsamości i autonomicznego charakteru ekonomii i nauk o zarządzaniu. W szczególności względna odrębność obu dyscyplin daje się zauważyć bardziej raczej w sferze metodyki prowadzenia badań, aniżeli w określeniu merytorycznych obszarów poszukiwań. Najczęściej zwraca się uwagę na to, że ekonomia skłania się bardziej w kierunku rozważań bazujących na metodzie dedukcji, zaś nauki o zarządzaniu na szerszą skalę posługują się indukcją.

W artykule uwagę skoncentrowano w szczególności na ewolucyjnym i kumulatywnym charakterze rozwoju koncepcji konkurencyjności przedsiębiorstwa. Przedstawianie ram definicyjnych omawianego zagadnienia rozpoczęto od omówienia pojęcia konkurencyjności przedsiębiorstwa i jej wymiarów. Następnie zaprezentowano kierunki rozwoju koncepcji konkurencyjności przedsiębiorstwa w ramach dwóch ujęć (pozycjonowania i zasobowego), sygnalizując różnice występujące w stosowanej w ich wypadku terminologii oraz treści pojęć. W wypadku obu omawianych nurtów zasygnalizowano również wynikające z analizy dorobku teoretycznego zależności zachodzące pomiędzy wymiarami konkurencyjności. Trzecia z zaprezentowanych koncepcji stanowi próbę przedstawienia eklektycznego ujęcia łączącego cechy zarówno nurtu pozycjonowania, jak i zasobowego, a jednocześnie uwzględniającego charakter zależności występujących pomiędzy analizowanymi wymiarami konkurencyjności w ujęciu dynamicznym.

Koncepcja zarządzania strategicznego wywodzi się z teorii organizacji i zarządzania, ekonomii oraz teorii systemów i cybernetyki. Badania prowadzone w ramach wspomnianej subdyscypliny naukowej podejmują próbę wyjaśnienia osiągnięcia przez niektóre przedsiębiorstwa trwałych ponadprzeciętnych wyników [Rumelt, Schendel, Teece, 1994]. Stanowi to swoistą odpowiedź na zmianę warunków funkcjonowania podmiotów gospodarczych, wywołaną rozwojem i wzrostem złożoności otoczenia organizacji oraz ich wewnętrznych uwarunkowań. Zgodnie z definicją zaproponowaną przez Pierścionka, zarządzanie strategiczne to zarządzanie przez strategię – pewien racjonalny, kompleksowy, obiektywnie uwarunkowany zestaw działań kierownictwa [Pierścionek, 2003, s. 14].

W literaturze przedmiotu można spotkać wiele definicji strategii przedsiębiorstwa (*corporate-level strategy*)¹. W niniejszym opracowaniu przyjęto, iż strategia przedsiębiorstwa określa długoterminowy kierunek działań podmiotu gospodarczego, ich obszar i zasięg. Jednocześnie uwzględnia ona zewnętrzne (makrootoczenie i otoczenie konkurencyjne) oraz wewnętrzne (zasoby i kompetencje oraz działania) warunki podejmowanych operacji i w zamierzeniu ma pozwalać na osiągnięcie przewagi nad konkurentami, a także realizację wartości oraz oczekiwań interesariuszy. Tak zdefiniowana strategia firmy ściśle wiąże się z problematyką konkurencyjności przedsiębiorstwa. Stąd też można wskazać, iż dorobek naukowy dotyczący tego zagadnienia wpisany jest właśnie w obszar zainteresowań badaczy i praktyków zarządzania strategicznego, z jednoczesnym silnym osadzeniem w konwencji właściwej ekonomii². Rozważane dalej zarządzanie strategiczne w ujęciu nurtu pozycjonowania i nurtu zasobowego jest przejawem konwergencji ekonomii i nauk o zarządzaniu. Oba nurty słusznie zaliczane do nauk o zarządzaniu charakteryzują się bowiem silnym zakorzenieniem w koncepcjach ekonomicznych – nurt pozycjonowania w ekonomii branży (*theory of industrial organization, industrial economics*), a nurt zasobowy w teorii renty D. Ricardo. Z kolei zaproponowana eklektyczna koncepcja konkurencyjności przedsiębiorstwa dobitnie wskazuje na komplementarny charakter nurtu pozycjonowania i zasobowego z jednoczesnym wykorzystaniem zaszygalizowanych wątków analizy pochodzących z ekonomii.

Pojęcie konkurencyjności przedsiębiorstwa i jego wymiary

W artykule przyjmuje się, że konkurowanie oznacza rywalizację, która ma na celu pokonanie lub osiągnięcie przewagi nad podmiotami zmierzającymi do realizacji podobnych lub identycznych dążeń. W sferze ekonomicznej mogą

¹ Zobacz np.: [Krikebaum, 1997, s. 26], [Chandler, 1992, s. 10], [Strategor, 2001, s. 25], [Johnson, Scholes, Whittington, 2008, s. 3].

² Mimo iż tematyka konkurencyjności przedsiębiorstwa ściśle wpisuje się w zagadnienia zarządzania strategicznego, nie jest z nim jednoznaczna. Zarządzanie strategiczne niewątpliwie jest szerszym obszarem badawczym. Mając to na uwadze, w części artykułu prezentującej koncepcje konkurencyjności przedsiębiorstwa autorzy koncentrują się wyłącznie na dorobku dotyczącym bezpośrednio tego zagadnienia, nie zaś szeroko rozumianego zarządzania strategicznego, czy samej strategii przedsiębiorstwa.

konkurować ze sobą kraje, regiony, miasta, sektory, przedsiębiorstwa, grupy ludzi i pojedyncze osoby. Rywalizacja ta może dotyczyć dostępu do szeroko rozumianych zasobów, dóbr i usług, kapitału, władzy, uznania, pozycji i prestiżu. Zmiany zachodzące w gospodarce światowej zmieniły wymiar walki konkurencyjnej na rynkach gospodarek narodowych. Liberalizacja sprawiła, iż w wielu wypadkach rywalizacja odbywa się nie tylko wyłącznie pomiędzy podmiotami pochodzącymi z tych samych krajów, ale również, a coraz częściej przede wszystkim pomiędzy podmiotami zagranicznymi, stąd też konkurencja nabiera wymiaru międzynarodowego. Sytuacja ta stwarza dla przedsiębiorstw zarówno zagrożenia, jak i szanse.

Konkurencyjność firmy jest definiowana w rozmaity sposób. Szeroko rozumiana konkurencyjność może być definiowana jako umiejętność konkurowania, a więc działania i przetrwania w konkurencyjnym otoczeniu [Gorynia, 2002, s. 48]. Ponadto termin „konkurencyjność” oznacza umiejętność osiągnięcia lub utrzymywania przewagi konkurencyjnej, i jako tak rozumiana może być traktowana jako synonim zdolności konkurencyjnej firmy [Gorynia, 2010, s. 77]. Konkurencyjność jest zatem atrybutem tylko niektórych podmiotów biorących udział w walce konkurencyjnej, a dokładniej podmiotów, które są w tej rywalizacji skuteczne. Ponadto cecha ta ma charakter relatywny o własnościach porównawczych³, co oznacza, że zawsze występuje odniesienie cech podmiotu, którego konkurencyjność jest analizowana, do cech innego podmiotu [Gorynia, 2002, s. 49].

Część z obecnych w literaturze definicji konkurencyjności przedsiębiorstwa koncentruje się na oferowanych przez podmioty gospodarcze produktach i usługach. W tym ujęciu konkurencyjność przedsiębiorstwa jest przedstawiona jako zdolność firmy do zaprojektowania, wytworzenia i sprzedaży produktów oraz usług lepszych, niż te oferowane przez konkurentów uwzględniając w ocenie kryteria cenowe i pozacenowe kryteria jakościowe [Ambastha, Momaya, 2004]. Inni badacze wskazują, że przedsiębiorstwa, które są konkurencyjne, to te podmioty gospodarcze, które osiągają większą niż przeciętnie poprawę jakości dóbr i usług oraz/lub redukcję relatywnych kosztów, co pozwala im na wzrost poziomu osiąganych zysków i/lub wzrost udziału w rynku [Dunford, Louri, Rosenstock, 2001, s. 109-110]. Z kolei Amerykańska Rada Polityki Konkurencyjności definiuje konkurencyjność organizacji jako zdolność do wytwarzania dóbr i usług, które potrafią sprostać wymogom rynków międzynarodowych, podczas gdy jednocześnie pozwalają na podnoszenie standardów życia ludności utrzymujących się w długim okresie [U.S. Competitiveness Policy Council, 1992]. Podobne definicje konkurencyjności przedsiębiorstwa koncentrują się na popytowej stronie rywalizacji zachodzącej pomiędzy podmiotami gospodarczymi, to jest ogniskują uwagę na rywalizacji o popyt konsumentów zgłaszany na dostarczane przez przedsiębiorstwo na rynek dobra i usługi.

Według Flaka i Głoda [2009, s. 38] konkurencyjność przedsiębiorstwa to wielowymiarowa cecha firmy, wynikająca zarówno z jej wewnętrznych wła-

³ Szerzej o kategoriach cech relatywnych zobacz [Nowak, 1985, s. 98].

ściwości, jak i umiejętności radzenia sobie z uwarunkowaniami zewnętrznymi pochodzącymi z otoczenia. Ponadto podkreślają oni, że konkurencyjność ma charakter względny i może być wykorzystywana do opisanía wzajemnych relacji przedsiębiorstw w sektorze. Relatywny charakter konkurencyjności przedsiębiorstwa jest również podkreślany przez Moona i Newmana [1995, s. 37]. Autorzy ci wskazują, że konkurencyjność organizacji odnosi się do relatywnej pozycji organizacji względem jej rywali. Z kolei pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa jest podkreślana w ujęciu zaproponowanym przez Feurera i Chaharbaghia [1994, s. 49], których zdaniem poprawa konkurencyjności przedsiębiorstwa oznacza przesunięcie się podmiotu gospodarczego na lepszą, korzystniejszą pozycję konkurencyjną.

W bardzo szerokim ujęciu Burnewicz definiuje konkurencyjność firm jako zdolność do skutecznego przeciwstawiania się konkurencji [1993, s. 23]. Podobnie szeroką interpretację tego problemu przyjmuje Stankiewicz [2005, s. 36] – zdolność do skutecznego, korzystnego i ekonomicznego realizowania celów na rynkowej arenie konkurencji. Wreszcie wspomnianą wcześniej szeroką definicję konkurencyjności w ogóle można odnieść również do podmiotów gospodarczych. W takim ujęciu przedsiębiorstwa są konkurencyjne, jeśli posiadają one zdolność do przetrwania i rozwoju na konkurencyjnym rynku [Gorynia, 2002, s. 48]. Podobne podejście prezentują Pace i Stephan [1996, s. 8], którzy podkreślają, że zdolność do dostarczania produktów i usług, za które konsumenci lub klienci są gotowi płacić wyznaczoną cenę, oznacza konkurencyjność przedsiębiorstwa w krótkim czasie. W długim okresie, w systemie wolnorynkowym, konkurencyjność przedsiębiorstwa oznacza jego zdolność do ciągłego prowadzenia biznesu, ochrony inwestycji organizacji, osiągnięcia z nich stopy zwrotu i zapewnienia pracy w przyszłości. Możliwości rozwoju firmy są również podkreślane w definicji konkurencyjności przedsiębiorstwa prezentowanej przez Zahra [2000, s. 1]. Przyjął on, iż oznacza ona kreowanie przez firmę nowych możliwości wzrostu, które kreują wartość dla akcjonariuszy. Zdolność przedsiębiorstwa do sprostania konkurencji ze strony rywali, utrzymywania oraz powiększania udziałów rynkowych, a także osiągnięcia w związku z tym odpowiednich zysków to z kolei propozycja definicji konkurencyjności firmy zaproponowana przez Nowakowskiego [2000, s. 32].

Uniwersalna i powszechnie przyjęta definicja konkurencyjności firmy nie istnieje. Dlatego też, pojęcie to może mieć różne znaczenie dla rozmaitych badaczy lub interesariuszy podmiotów gospodarczych. Przedstawione powyżej definicje konkurencyjności przedsiębiorstwa obrazują różnorodność ujęć tego zagadnienia. Ponieważ, jako wspomniano wcześniej, konkurencyjność jest pojęciem teoretycznym, przeprowadzenie pomiaru tej cechy w odniesieniu do innych przedsiębiorstw wymaga dekompozycji omawianego terminu na pojęcia podlegające operacjonalizacji [Gorynia, 2002, s. 60-61]. W niniejszym opracowaniu przyjmuje się, iż wymiarami konkurencyjności przedsiębiorstwa są [Gorynia, 2002, s. 68]:

- potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa,
- strategia konkurencji przedsiębiorstwa,
- pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa.

Ponadto w artykule przyjęto, iż wspomniane wymiary są cechami relatywnymi o własnościach relacyjnych⁴. Uznano zatem, że określają one konkurencyjność, a jednocześnie zachodzą pomiędzy nimi zależności i oddziaływania.

Potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa

Potencjał konkurencyjny to ogół zasobów materialnych i niematerialnych wymaganych do funkcjonowania i konkurowania na danym rynku [Stankiewicz, 2005, s. 93]. Jest on podstawowym czynnikiem determinującym możliwości uzyskania, podtrzymania lub wzmocnienia przewagi konkurencyjnej względem rywali [Gorynia, Jankowska, Tarka, 2011, s. 33]. O ile przedstawiona powyżej definicja jest relatywnie powszechna w literaturze przedmiotu, w zakresie klasyfikacji zasobów przedsiębiorstwa występują duże różnice nawet w ramach tych samych nurtów rozumienia konkurencyjności przedsiębiorstwa. Szczególnie intensywny rozwój wspomnianych klasyfikacji towarzyszył powstawaniu nurtu zasobowego w ramach zarządzania strategicznego.

Wernerfelt [1984, s. 172] opisał zasoby przedsiębiorstwa jako wszystko, co może być postrzegane jako silna lub słaba strona danej organizacji i sklasyfikował je jako zasoby materialne oraz niematerialne, na które składają się między innymi marka, wewnętrzna wiedza na temat technologii, umiejętności pracowników, kontrakty handlowe, maszyny, procedury, kapitał itp. Stankiewicz [2005, s. 105] również proponuje przyjęcie klasyfikacji zasobów na zasoby materialne i niematerialne, gdzie na zasoby materialne składają się aktywa trwałe, finanse oraz zapasy, a na zasoby niematerialne kompetencje, relacje, systemy funkcjonalne, postawy i możliwości. Z kolei Barney [1991, s. 101] zdefiniował zasoby przedsiębiorstwa jako wszystkie aktywa, zdolności, procesy organizacyjne, atrybuty firmy, informacje, wiedzę itp., kontrolowane przez firmę i umożliwiające jej stworzenie i wdrożenie strategii poprawiającej jej efektywność i wydajność. W swoim opracowaniu sklasyfikował on zasoby w 3 grupy:

- zasoby kapitału fizycznego,
- zasoby kapitału ludzkiego,
- zasoby kapitału organizacyjnego.

Abstrahując od przyjętej przez Barney'a definicji zasobów, efekty zaproponowanej klasyfikacji są identyczne z zastosowaniem klasyfikacji na zasoby materialne, niematerialne i ludzkie.

Niezależnie od przyjętej klasyfikacji zasobów firmy przyjmując, że potencjał konkurencyjny jest źródłem potencjalnej wartości dostarczanej klientom można powiedzieć, że jego definicja podlega rozszerzeniu poza ogół zasobów przedsiębiorstwa, również na działania przez nie podejmowane. W takim ujęciu potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa może być postrzegany jako działania określonej firmy⁵. Działania rozumiane jako potencjał konkurencyjny dotyczą

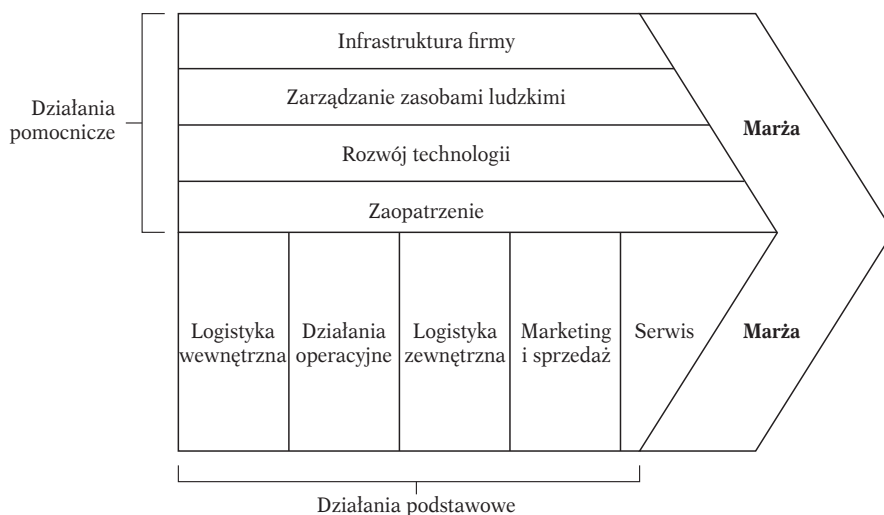
⁴ Szerzej zobacz [Nowak, 1985, s. 98].

⁵ Podejście takie zostało zastosowane przez Portera [2001, s. 17], który źródło przewagi konkurencyjnej upatrywał w kreujących wartość dla klientów działaniach wykonywanych przez przedsiębiorstwo. Szerzej zobacz punkt 3. niniejszego artykułu.

wszystkich stref funkcjonowania przedsiębiorstwa, obejmują zatem cały łańcuch wartości⁶ danego podmiotu. Rysunek 1 przedstawia łańcuch wartości przedsiębiorstwa. Działania firmy są podzielone na 2 grupy [Porter, 2006a, s. 66]:

- działania podstawowe – obejmujące działania związane bezpośrednio z procesem wytwarzania produktu i/lub usługi, ich sprzedaży, dostarczania do nabywców oraz serwisu,
- działania pomocnicze – obejmujące działania o charakterze wspierającym względem działań podstawowych.

Rysunek 1
Łańcuch wartości przedsiębiorstwa



Źródło: [Porter, 2006a, s. 65]

W ramach każdego z wymienionych obszarów przedsiębiorstwa można wymienić elementy (składniki) potencjału konkurencyjnego, w obrębie których może być kreowana wartość [Porter, 2006a, s. 68-73]:

⁶ O koncepcji łańcucha wartości/łańcucha ekonomicznego, rozumianego jako ciąg zróżnicowanych funkcji generujących wartość dodaną powstającą w kolejnych ogniwach procesów gospodarczych pisał między innymi Drucker [1976, s. 120]. Przygotowując koncepcję łańcucha wartości przedsiębiorstwa Porter korzystał między innymi z dorobku firmy McKinsey dotyczącego systemów biznesowych (*business system*) (zobacz np.: [Gluck, 1980], [Buaron, 1981]). W ujęciu konsultantów przedsiębiorstwa McKinsey system biznesowy obejmował wszystkie, kolejne kroki podejmowanych przez dane przedsiębiorstwo w celu wytworzenia i dostarczenia produktu i/lub usługi na rynek. W ramach poszczególnych etapów przedsiębiorstwo mogło dokonywać wyborów w zakresie sposobu realizacji poszczególnych opcji. Opcje te wiązały się ze sobą nawzajem w ramach kolejnych etapów. Analiza ta miała na celu wskazanie obszarów, w ramach których przedsiębiorstwo mogło podejmować kroki zmierzające do osiągnięcia trwałej przewagi konkurencyjnej. Na temat dorobku teoretycznego stanowiącego podstawy do koncepcji łańcucha wartości przedsiębiorstwa zobacz szerzej między innymi w: [Sheehan, Foss, 2009].

- logistyka wewnętrzna – odbiór, przechowywanie i rozprowadzanie czynników wytwórczych,
- działania operacyjne – przekształcanie czynników wytwórczych w produkt i/lub usługę finalne,
- logistyka zewnętrzna – gromadzenie, przechowywanie i przekazywanie produktu klientom,
- marketing i sprzedaż – przygotowywanie środków mających na celu przekonanie potencjalnego nabywcy do zakupu produktu i/lub usługi oraz umożliwienie dokonania zakupu,
- serwis – realizacja usług serwisowych zmierzających do podwyższenia lub utrzymania wartości produktu i/lub usługi,
- zaopatrzenie – nabywanie czynników wytwórczych wymaganych do realizacji wszystkich zadań wykonywanych przez przedsiębiorstwo,
- rozwój technologii – *know-how*, procedury, technologie i ich rozwój,
- zarządzanie zasobami ludzkimi – rekrutacja, zatrudnianie, szkolenie i rozwój pracowników, system wynagrodzeń,
- infrastruktura firmy – zarządzanie, planowanie, finanse, księgowość, realizacja przepisów prawa i wytycznych rządowych,
- kontrola jakości – monitoring, kontrola, przeprowadzanie testów, dokonywanie oceny, weryfikacja, modyfikacje jakości pracy.

Nie wszystkie elementy potencjału konkurencyjnego są jednakowo istotne, a w dodatku nawet w ramach tych samych elementów w przekroju branżowym mogą występować różnice w zakresie poziomu ich istotności. Badania przeprowadzone przez Dyera i Hacha [2006] w ramach amerykańskiej branży motoryzacyjnej wskazują, że rodzaj relacji z dostawcami oraz sposób ich zarządzaniem wpływa na wyniki osiągnięte przez przedsiębiorstwa. Kusa podkreśla, że dla przedsiębiorstw turystycznych kompetencje kierownicze, jakość oferowanych produktów i świadczonych usług oraz innowacyjność są szczególnie istotnymi elementami potencjału konkurencyjnego ponieważ mają największy wpływ na ich pozycję konkurencyjną [Kusa, 2007]. Z kolei Mandal, Thomas i Antunes [2009] wskazują, że w branży ubezpieczeniowej w długim okresie nawet różnice w przyjętych w danym przedsiębiorstwie modelach myślowych prowadzą do różnic w osiągniętych wynikach.

Strategia konkurencji przedsiębiorstwa

Strategia konkurencji (*business-level strategy/competitive strategy*) to zintegrowany i skoordynowany zespół działań i zobowiązań, który przedsiębiorstwo podejmuje w celu uzyskania przewagi konkurencyjnej na określonym rynku [Johnson, Scholes, Whittington, 2008]. Inna definicja strategii konkurencji przedstawia ją jako sformułowaną odpowiedź na pytania dotyczące obszarów, na których firma ma konkurować (rynki i segmenty), produktów, które ma oferować oraz sposobu osiągnięcia trwałej przewagi konkurencyjnej na określonych rynkach [Gorynia, 2007, s. 34]. Z kolei Wheelen i Hunger definiują to pojęcie jako strategię skupiającą się na poprawie pozycji konkurencyjnej produktów/

usług oferowanych przez przedsiębiorstwo lub jednostkę biznesową w ramach obsługiwanego segmentu rynku [Wheelen, Hunger, 2008, s. 145].

Porter [2006b, s. 60] definiuje strategię konkurencji jako podejmowanie przez firmę działań zaczepnych lub obronnych, mających na celu utrzymanie pozycji w danym sektorze, skuteczne radzenie sobie z pięcioma siłami konkurencyjnymi oraz uzyskanie przez firmę wyższej stopy zysku. Każda firma rywalizująca w danym sektorze posiada strategię konkurencji. Strategia ta może być sformułowana świadomie (w toku procesu planowania) lub wynikowo (w efekcie działalności różnych działów funkcjonalnych przedsiębiorstwa) [Porter, 2006b, s. 13] i ma na celu nie tylko odpowiadać panującym w branży warunkom, ale również na nie oddziaływać i kształtować na korzyść firmy [Porter, 2006b, s. 28]. Porter przedstawia trzy zasadnicze rodzaje wewnętrznie zgodnych strategii konkurencji, za pomocą których przedsiębiorstwo może osiągnąć przewagę konkurencyjną [Porter, 2006b, s. 60]: strategię przywództwa kosztowego (strategię niskich kosztów), strategię zróżnicowania (strategię dyferencjacji), strategię koncentracji (strategia niszy rynkowej).

Przedsiębiorstwo stosujące strategię przywództwa kosztowego dąży do uzyskania trwałej przewagi kosztów nad konkurentami, co umożliwia mu oferowanie niższych cen niż konkurencja lub osiąganie wyższych marż przy podobnym poziomie cen. Oferowane produkty i/lub usługi skierowane są do szerokiej grupy nabywców i charakteryzują się akceptowalnym przez nich poziomem jakości. Strategia ta wiąże się z podejmowaniem przez przedsiębiorstwo działań nastawionych na obniżkę kosztów [Porter, 2006b, s. 61].

Stosowanie strategii zróżnicowania oznacza, że w jednym lub wielu aspektach oferta danej firmy w ocenie nabywców różni się korzystnie od oferty rywali i można ją uznać za unikalną. Produkty/usługi oferowane przez podmioty wykorzystujące tę strategię skierowane są do szerokiej grupy nabywców i pozytywnie wyróżniają się na tle oferty konkurentów, co uzasadnia ich wyższą cenę. Poziom generowanych kosztów nie jest podstawowym celem strategicznym tych przedsiębiorstw, jednak nie może on być pomijany [Porter, 2006b, s. 64].

Strategia koncentracji oznacza, że przedsiębiorstwo świadomie koncentruje się na określonym segmencie (grupie nabywców, wycinku asortymentu wyrobów albo rynku geograficznym), dzięki czemu jest w stanie oferować nabywcom produkty lub usługi w sposób szczególnie dostosowany do ich potrzeb. Firmy stosujące tę strategię koncentrują się na wąskiej grupie docelowej, wychodząc z założenia, że w ten sposób mogą one obsłużyć ją sprawniej i skuteczniej niż konkurenci [Porter, 2006b, s. 65]. W ramach wąskiego segmentu przedsiębiorstwo może zdecydować się na koncentrację na niskich kosztach w ramach swojej oferty, jej wyróżnianie lub na obu tych rozwiązaniach jednocześnie.

Ze względu na rosnący poziom konkurencji wiele przedsiębiorstw stosuje także strategię hybrydową, która łączy w sobie elementy strategii przywództwa kosztowego oraz strategii zróżnicowania zarówno w ramach kierowania oferty do szerokiej, jak i wąskiej grupy nabywców. Zdaniem Portera, niektóre podmioty gospodarcze potrafią skutecznie stosować więcej niż jeden rodzaj wymienio-

nych przez niego strategii, niemniej jednak podkreśla on, iż rzadko kiedy jest to możliwe i przynosi oczekiwane rezultaty [Porter, 2006b, s. 60, 68-71].

Badania empiryczne potwierdzają, że przedsiębiorstwa decydujące się na czystą (niehybrydową) strategię konkurencji osiągają lepsze wyniki, jednakże występują w tym zakresie pewne różnice w ujęciu branżowym [Thornhill, White, 2007]. Z kolei badania empiryczne przeprowadzone przez Nandakumara, Ghobadiana i O'Regana [2010] wskazują, iż w otoczeniach o określonym poziomie dynamiki i wrogości pewne rodzaje strategii konkurencji prowadzą do osiągnięcia relatywnie lepszych wyników od konkurentów. Mianowicie w otoczeniu o niskim poziomie wrogości strategię przywództwa kosztowego, a w otoczeniu o wysokim poziomie wrogości strategię różnicowania, prowadzą do osiągnięcia lepszych wyników w porównaniu z rywalami. Tymczasem w otoczeniu wysoce dynamicznym lepsze efekty przynoszą strategię przywództwa kosztowego, podczas gdy w otoczeniu o niskiej dynamice zmian strategię różnicowania w większym stopniu pozwalają na poprawienie wyników finansowych [Nandakumar, Ghobadian, O'Regan, 2010]. Z kolei strategia koncentracji jest szczególnie atrakcyjna dla małych i średnich przedsiębiorstw, ponieważ pozwala ona na skuteczne sprostanie konkurencji w ramach wybranych segmentów nawet w wypadku rywalizacji z większymi podmiotami [Porter, Caves, 1977]. Ponadto przedsiębiorstwa decydujące się na stosowanie tego rodzaju strategii konkurencji częściej wybierają segmenty opierające się na rywalizacji pozacełownej [Ward, Bickford, Keong Leong, 1996]. Dodatkowo badania empiryczne wskazują, że występuje dodatni związek pomiędzy stosowaniem strategii koncentracji a wysoką wydajnością działań dotyczących zasięgu, szybkości i intensywności działalności eksportowej [Zucchella, Palamara, 2007].

Zaproponowana przez Portera [2001, 2006b] klasyfikacja strategii konkurencji została skrytykowana między innymi przez Koguta [1985, s. 16] za nie wskazanie konkretnych rekomendacji dotyczących ich wdrożenia w realnym przedsiębiorstwie. Niemniej jednak pozostaje ona dominującym w literaturze rodzajem klasyfikacji strategii konkurencji, a na przestrzeni lat powstawały jej rozwinięcia. Jednym z nich jest koncepcja zegara strategicznego Bowmana [Bowman, Faulkner, 1996], która mimo iż stanowi krytykę klasyfikacji Portera [Bowman, 2008, s. 2-4], jednocześnie częściowo ją wykorzystuje.

W ujęciu Bowmana konkurencyjne przedsiębiorstwo dostarcza klientom produkt i/lub usługę, które są im potrzebne albo pożądane, w sposób lepszy lub bardziej wydajny niż robią to konkurenci. Klienci podejmują swoje decyzje na podstawie oceny poziomu wartości oferowanej przez dany produkt i/lub usługę. Wartość ta jest wypadkową stosunku korzyści uzyskiwanych z posiadania i wykorzystywania dobra/usługi oraz ceny. Na tej podstawie bazując na 2 zmiennych (oferowanych korzyściach i cenie) Bowman wyznacza 8 możliwych opcji strategii konkurencji:

- strategię *no frills* – niska cena produktów i/lub usług oraz niski poziom oferowanych korzyści; odpowiednią dla segmentów wrażliwych na cenę,
- strategię niskiej ceny – cena niższa od konkurentów oferujących produkty i/lub usługi o zbliżonym poziomie korzyści,

- strategię hybrydową – oferowanie innych od konkurencji, cennych korzyści proponowanych produktów i/lub usług w niższej cenie,
- strategię różnicowania – oferowanie innych od konkurencji, cennych korzyści proponowanych produktów i/lub usług, w podobnej lub w nieco wyższej cenie,
- strategię skoncentrowanego różnicowania – oferowanie cennych korzyści proponowanych produktów i/lub usług skierowanych do wybranej grupy docelowej, po cenie wyższej niż u konkurencji,
- 3 strategie zmierzające do ostatecznej porażki przedsiębiorstwa – oferowanie korzyści proponowanych produktów i/lub usług porównywalnych do konkurencji, ale w wyższej cenie; oferowanie mniejszych korzyści produktów i/lub usług niż konkurencji, ale w wyższej cenie; oferowanie mniejszych korzyści proponowanych produktów i/lub usług od konkurencji, ale w podobnej cenie.

Koncepcja Bowmana odnosząc się do oferowanych przez produkt i/lub usługę korzyści oraz ich ceny również nie pozwala na wskazanie konkretnych rekomendacji dotyczących wdrożenia określonej strategii w realnym przedsiębiorstwie. Stąd też jej wykorzystanie do celów innych niż klasyfikacja lub opis strategii konkurencji przedsiębiorstwa jest dość ograniczone. Ponadto korzystanie z omawianego ujęcia strategii konkurencji jest szczególnie trudne w sytuacji, gdy klienci i/lub producenci nie potrafią zidentyfikować cech determinujących korzyści wynikające z produktów i/lub usług i w związku z tym odpowiedniego poziomu cen. Zgodnie z wynikami badań empirycznych przeprowadzonych w 2004 roku w USA, większość amerykańskich klientów nie była w stanie zidentyfikować cech produktów i/lub usług determinujących cenę, którą byli oni w stanie za nie zaoferować. Dodatkowo 50% sprzedawców nie było w stanie wskazać atrybutów oferowanych produktów i/lub usług, które uzasadniałyby ich cenę [D'Aveni, 2007, s. 112].

Cyrson [2002] stoi na stanowisku, że procesy wywołane przez i leżące u podstaw globalizacji oraz powszechność wykorzystywania modularyzacji łańcucha wartości wywołały pojawienie się nowych rodzajów strategii konkurencji. Koncentrując się na zagadnieniu modularyzacji łańcucha wartości przedstawia on nowy paradygmat strategii konkurencji. W swojej koncepcji wyznacza on 3 rodzaje strategii konkurencji [Cyrson, 2002, s. 48]: strategia dostrajania do modułu, strategia opanowania modułu, strategia tworzenia modułu⁷.

Firmy, którym przypisać można wykorzystywanie jednej ze strategii konkurencji zaproponowanych przez Cyrsona w ramach podejmowanych przez siebie działań, nadal mogą stosować jeden z rodzajów strategii wymienionych przez Portera. A zatem ujęcie Cyrsona nie wyklucza podejścia Portera i jest od niego węższe. Można je uznać za swego rodzaju rozwinięcie specyficzne dla przedsiębiorstw, które opierają swoją działalność na modularyzacji łańcucha wartości.

Dążąc do realizacji własnych celów, przedsiębiorstwa przy pomocy strategii konkurencji, próbują przedstawić oferty korzystniejsze od propozycji konku-

⁷ Szerzej zob.: [Cyrson, 2002].

rentów pod względem ceny, jakości lub innych cech wpływających na decyzję o zawarciu transakcji. Owe świadomie kreowane cechy (narzędzia i sposoby) wpływające na decyzję klientów o zawarciu transakcji to instrumenty konkurowania [Godziszewski, 1999, s. 121], [Haffer, 2003, s. 169]. Wśród instrumentów konkurowania wymienia się między innymi [Stankiewicz, 2005, 244-245]: cenę produktów i/lub usług, jakość produktów i/lub usług, odmienność innych cech oferty na tle konkurencji, elastyczność dostosowywania oferty do potrzeb odbiorców, szerokość asortymentu, częstotliwość wprowadzania nowych produktów i/lub usług, dogodność dostępu do produktów i/lub usług (czas i miejsce), warunki płatności, markę, wizerunek przedsiębiorstwa, reklamę, promocję sprzedaży, warunki i okres gwarancji, zakres oraz jakość i ceny usług posprzedajnych.

Pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa

Zdaniem Simmondsa [1986, s. 16] pozycja konkurencyjna firmy w danej branży to jej siła w odniesieniu do jej bezpośrednich konkurentów. Siła ta determinuje poziom zysków lub strat osiągniętych przez dane przedsiębiorstwo w przyszłości. A zatem stanowi jednocześnie wynik oceny przez rynek (w szczególności przez klientów) produktów i/lub usług oferowanych przez przedsiębiorstwo [Grabowski, 1994, s. 180]. W ujęciu Portera pozycja konkurencyjna odzwierciedla nieustającą walkę pomiędzy konkurentami, ma dynamiczny charakter (jest zmienna w czasie) i może być kształtowana przez firmę np. poprzez dokonanie wyboru strategii konkurencyjnej [Porter, 2006b, s. 28]. Jej zajęcie wymaga podjęcia określonych działań i decyzji zarówno na poziomie strategicznym, jak i operacyjnym.

Stankiewicz [2005, s. 89] definiuje pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa jako rezultat konkurowania – osiągnięty przez przedsiębiorstwo wynik konkurowania w danym sektorze, rozpatrywany na tle wyników osiągniętych przez konkurentów. Do definicji tej należy dodać, że pozycja konkurencyjna jest dana w konkretnym momencie, jest bowiem zmienna w czasie – może być poprawiana, utrzymywana lub pogarszana. Z kolei zdaniem Flaka i Głoda [2009, s. 75] pozycja konkurencyjna to syntetyczne wyniki rynkowe i ekonomiczne przedsiębiorstwa, wynikające ze stopnia wykorzystania możliwości przedsiębiorstwa do konkurowania obecnie i w przyszłości.

Wspólne cechy wymienionych powyżej definicji to relatywny i ewaluacyjny charakter opisywanego pojęcia względem konkurentów oraz jego zmienność w czasie. Ponadto w literaturze przedmiotu można spotkać się z publikacjami, w których badacze posługują się pojęciem pozycji konkurencyjnej w sposób intuicyjny, bez określania jego konkretnego znaczenia⁸ lub zamiennie z pojęciem potencjału strategicznego i strategii konkurencyjnej⁹.

⁸ Zobacz np.: [Moutinho, Brownlie, 1994], [McCarthy, Norris, 1999], [Yadegarfar, Lodmira, 2010].

⁹ Zobacz np.: [Attia, Hooley, 2007].

Termin pozycja konkurencyjna jest bardzo często łączony z pojęciem przewagi konkurencyjnej. Każde przedsiębiorstwo zajmuje pewną pozycję konkurencyjną na rynku. Może być ona korzystna lub niekorzystna. Zajmowanie korzystnej pozycji konkurencyjnej oznacza posiadanie przewagi konkurencyjnej nad porównywanym rywalem/rywałami. Stąd też, mimo iż każde przedsiębiorstwo zajmuje pewną pozycję konkurencyjną na rynku, to nie każde przedsiębiorstwo posiada przewagę konkurencyjną. Zajęcie korzystnej pozycji konkurencyjnej na rynku jest równoznaczne ze zdobyciem przewagi konkurencyjnej i jest wskazywane jako przyczyna sukcesów przedsiębiorstw na rynku. Ponieważ osiągnięcie jak najlepszej pozycji konkurencyjnej wydaje się być najważniejszym celem większości przedsiębiorstw, zdobycie przewagi konkurencyjnej może być również celem, do którego zmagają się wszyscy przedsiębiorcy. Niemniej jednak niewątpliwie nie wszystkie podmioty gospodarcze działające na rynku w krótkim okresie zdobywają przewagę konkurencyjną.

Zmiany osiąganej przez przedsiębiorstwo pozycji konkurencyjnej obrazują czy na przestrzeni czasu firma polepszyła czy pogorszyła swoją sytuację względem rywali. Zmiany te znajdują odzwierciedlenie w poziomie wskaźników zmiennej pozycji konkurencyjnej. Wskaźnikami zmiennej pozycji konkurencyjnej mogą być względny udział w rynku oraz względna sytuacja finansowa (np. rentowność) [Gorynia, 2002, s. 102], [Pierścionek, 2003, s. 184], rozpatrywane także w ujęciu dynamicznym. O ile ocena zmian wyznaczników pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa jest relatywnie prosta i jednoznaczna, o tyle zmiany samej pozycji konkurencyjnej nie zawsze są łatwe do zauważenia. Stąd też uwzględnienie dynamiki zmian wyznaczników pozwala na obserwacje zmian pozycji konkurencyjnej w czasie. Względny udział w rynku odzwierciedla stopień dostosowania firmy do preferencji odbiorców [Pierścionek, 2003, s. 184], z kolei sytuacja finansowa obrazuje skuteczność w generowaniu odpowiednich wyników finansowych.

Ewolucja koncepcji konkurencyjności przedsiębiorstwa

Jak wspomniano wcześniej, koncepcje konkurencyjności przedsiębiorstwa rozwijane są w ramach subdyscypliny zarządzania strategicznego. Dwa dominujące ujęcia konkurencyjności przedsiębiorstwa rozwijane w ramach zarządzania strategicznego to nurt pozycjonowania oraz nurt zasobowy. Oba ujęcia powstały niezależnie, bez przywiązywania wagi do ich kumulatywnego charakteru. Celem tej części artykułu jest przedstawienie krytycznego przeglądu literatury z zakresu konkurencyjności przedsiębiorstwa z uwzględnieniem ewolucji przytoczonych koncepcji. Wspomniane nurty konkurencyjności przedsiębiorstwa omówiono z uwzględnieniem występujących w nich różnic i podobieństw.

Nurt pozycjonowania

Nurt pozycjonowania w koncepcjach konkurencyjności przedsiębiorstwa został wprowadzony przez Portera [1980, 1985]. W literaturze przedmiotu koncepcja ta zyskała nazwę nurtu/szkoły „pozycjonowania”, ponieważ jej autor często

odwoływał się do pozycji zajmowanej przez przedsiębiorstwo oraz jego położenia względem pozostałych uczestników otoczenia konkurencyjnego (odbiorców, dostawców, producentów substytutów, aktualnych i potencjalnych konkurentów). Jednakże sam twórca koncepcji podkreślał, iż analizując konkurencyjność przedsiębiorstwa korzystał on ze spojrzenia na przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa przez pryzmat działań¹⁰ (*the activity-based view*) [Porter, 2001, s. 17].

Zgodnie z proponowanym ujęciem, z jednej strony na możliwość zdobycia przewagi konkurencyjnej przez firmę wpływają warunki panujące w sektorze, a z drugiej strony, działania podejmowane przez samo przedsiębiorstwo. Zdaniem Portera celem przedsiębiorstwa jest wyszukanie w sektorze pozycji, z której będzie ono mogło najlepiej bronić się przed siłami albo najkorzystniej dla siebie na nie oddziaływać. Firma zawsze znajduje się pod wpływem sił konkurencyjnych dominujących w sektorze, jednakże na podstawie własnych działań może oddziaływać zarówno na własną pozycję wobec pozostałych podmiotów, jak i na same siły. Stąd też analiza konkurencyjności przedsiębiorstwa, zdaniem Portera, powinna koncentrować się właśnie na działaniach podejmowanych przez przedsiębiorstwo.

W ujęciu Portera, sukces przedsiębiorstwa na rynku rozumiany jest jako osiągnięcie ponadprzeciętnych zysków w sektorze. Zdolność przedsiębiorstwa do generowania ponadprzeciętnych zysków oznacza, iż posiada ono przewagę konkurencyjną nad rywalami. Zgodnie z prezentowanym nurtem teoretycznym źródłem przewagi konkurencyjnej są działania wykonywane przez przedsiębiorstwo, które kreują wartość dla klientów. Potencjalnie wartość może być kreowana niemal w każdym obszarze działań podejmowanych przez przedsiębiorstwo [Porter, 2006a, s. 18], niemniej jednak trwała przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa wyrasta z całego systemu czynności, a nie z jego części [Porter, 2001, s. 77]. Sposób wykorzystania i budowania potencjału konkurencyjnego (w tym ujęciu systemu czynności przedsiębiorstwa) jest uwzględniony w strategii konkurencji. Firma może dążyć do zagospodarowania swojego potencjału konkurencyjnego w sposób nakierunkowany na jak najniższy poziom kosztów (przywództwo kosztowe), jak największe dostosowanie oferty do potrzeb klientów/konsumentów lub obu tych rozwiązań jednocześnie. Aby przedsiębiorstwo było w stanie generować ponadprzeciętne zyski musi dostarczać klientom większą wartość od konkurentów, zapewniać porównywalną wartość po mniejszym koszcie albo jedno i drugie [Porter, 2001, s. 47]. Wartość jest wyrażona w cenie, jaką nabywcy są w stanie zapłacić za produkt lub/i usługę oferowane przez daną firmę. Stanowi ona sumę przychodów i jest funkcją ceny produktów i/lub usług oraz sprzedanej ilości. Firma przynosi zyski (potencjalnie jest w stanie osiągnąć ponadprzeciętne zyski), jeśli wartość jaką generuje przekracza koszty związane z wytworzeniem oraz dostarczeniem produktu i/lub usługi [Porter, 2006a, s. 65].

¹⁰ Jak zostanie to bardziej szczegółowo omówione w dalszej części opracowania w ujęciu Portera źródłem przewagi konkurencyjnej są wykonywane przez przedsiębiorstwo działania, które kreują wartość dla klientów.

Kreowanie wartości dla klientów odbywa się poprzez wykonywanie działań przez przedsiębiorstwo. W wypadku wykonywania poszczególnych działań poziom wartości jest zróżnicowany. Kreowanie wyższej wartości od konkurentów jest możliwe, jeśli podmiot gospodarczy wykonuje któreś z kluczowych zadań (zadań o znaczeniu strategicznym) lepiej lub taniej niż jego rywale. Aby było to możliwe przedsiębiorstwo może zdecydować się na podwyższanie poziomu efektywności operacyjnej albo wykorzystanie lub zmianę pozycji strategicznej [Porter, 2001, s. 10].

Podwyższanie poziomu efektywności operacyjnej polega na ciągłym doskonaleniu dostępnych sposobów wykonywania określonych czynności. W tym wypadku sposoby wykonywania określonych czynności są powszechnie dostępne dla przedsiębiorstw działających w sektorze, firma może jednak czerpać korzyści z mistrzostwa ich opanowania. A zatem ciągle podwyższanie poziomu efektywności operacyjnej podmiotu gospodarczego jest niezbędne do osiągnięcia wyższej rentowności – bezpośrednio wpływa na pozycję kosztową i poziom zróżnicowania [Porter, 2001, s. 48]. Jednakże samo w sobie nie wystarcza to do zdobycia przez przedsiębiorstwo przewagi konkurencyjnej, ponieważ pomiędzy konkurentami ma miejsce szybka dyfuzja najlepszych sposobów wykonywania działań. Konkurenci mogą bezzwłocznie naśladować nowe techniki kierownicze, nowe technologie, gospodarkę nakładami i lepsze sposoby zaspokajania potrzeb klientów [Porter, 2001, s. 51].

Wykorzystanie lub zmiana pozycji strategicznej dotyczy wykonywania przez firmę innych działań niż te, które realizują konkurenci lub podobnych działań, ale w odmienny sposób [Porter, 2001, s. 48]. Skopiowanie odmiennych działań lub odmiennych sposobów wykonywania podobnych działań nastęrcza konkurentom więcej problemów i wymaga od nich poświęcenia większej ilości czasu na dostosowania, niż miało to miejsce w wypadku podwyższania efektywności operacyjnej. Stąd też firma ma więcej czasu na czerpanie korzyści z dodatkowej wartości oferowanej klientom oraz wprowadzenie ulepszeń lub dalszych zmian. Ponadto bardzo istotne są kompleksowość, dopasowanie, wewnętrzne interakcje i sprzężenia zwrotne pomiędzy czynnościami wykonywanymi przez przedsiębiorstwo, ponieważ rywale mają większe trudności z odtworzeniem całej gamy wzajemnie powiązanych działań niż z naśladowaniem jedynie określonej czynności [Porter, 2001, s. 77]. Trwałość wygenerowanej przez firmę przewagi konkurencyjnej wynika z całego systemu działań, a nie z jego części.

Próbując zaaplikować przedstawioną koncepcję konkurencyjności przedsiębiorstwa Portera do przyjętych wcześniej wymiarów konkurencyjności przedsiębiorstwa, z uwzględnieniem kierunków zachodzących między nimi zależności, można zauważyć, że:

- przedsiębiorstwo działa w określonej branży (sektorze), które kształtowane jest przez siły konkurencyjne. Na możliwość zdobycia przewagi konkurencyjnej przez firmę wpływają warunki panujące w sektorze,
- za potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa (źródło przewagi konkurencyjnej) w omawianej koncepcji przyjęto działania wykonywane przez przedsiębiorstwo. Działania te dotyczą efektywności operacyjnej oraz różnic w zajmowanej pozycji strategicznej. O ile efektywność operacyjna jest wymagana

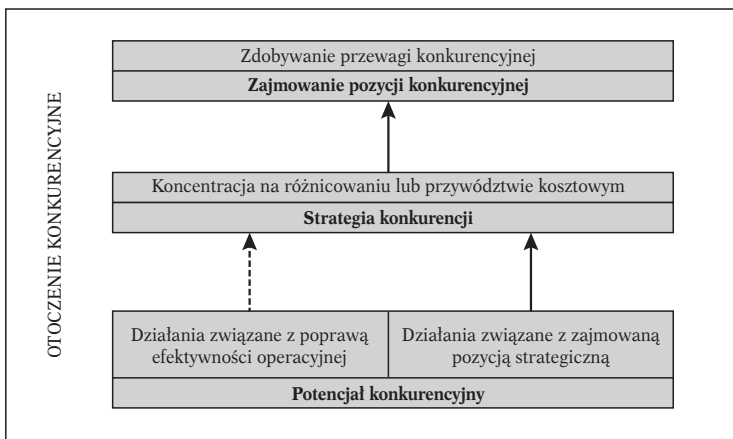
do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej, sama w sobie nie wystarcza do jej zdobycia,

- potencjał konkurencyjny wykorzystywany poprzez strategię konkurencji może pozwalać na oferowanie klientom wyższej wartości, zapewnienie porównywalnej wartości po mniejszym koszcie albo jedno i drugie,
- w rezultacie pozwala to przedsiębiorstwu na zajęcie określonej pozycji konkurencyjnej, a w niektórych wypadkach na zdobycie przewagi konkurencyjnej przejawiającej się osiągnięciem ponadprzeciętnych zysków.

Opisane powyżej kierunki zależności zachodzące między wymiarami konkurencyjności zostały zaprezentowane na rysunku 2.

Rysunek 2

Nurt pozycjonowania – kierunki zależności zachodzące między wymiarami konkurencyjności przedsiębiorstwa



Źródło: opracowanie własne

Warto podkreślić, że z uwagi na przyjęty przez Portera wskaźnik zmiennej konkurencyjności przedsiębiorstwa – posiadanie przewagi konkurencyjnej (generowanie ponadprzeciętnych zysków), bezpośredni pomiar konkurencyjności podmiotów gospodarczych jest możliwy bez uwzględniania przyjętych wymiarów konkurencyjności oraz przypisanych im zbiorów wskaźników zmiennych obserwowalnych w rzeczywistości gospodarczej. O ile rozpatrywanie wielkości absolutnych zysków nie pozwala na przedstawienie pełnego obrazu rzeczywistości, o tyle uwzględnienie wielkości relatywnych pozwala na usunięcie tych ograniczeń. Jednakże uwzględnianie wyłącznie relatywnego poziomu zysków jako wyznacznika konkurencyjności przedsiębiorstwa, jest uproszczeniem, które może prowadzić do przekłamań/zniekształcenia obrazu rzeczywistości.

Ponieważ Porterowi zarzuca się, iż w ogóle nie brał on pod uwagę znaczenia zasobów i ich zróżnicowania w kreowaniu przewagi konkurencyjnej firmy¹¹,

¹¹ Zobacz np. [Barney, 1991].

warto podkreślić, że miał on świadomość, iż „dostęp do wielu zasobów, zdolności i umiejętności w znaczący sposób przyczynia się do wyjątkowości firmy” [Porter, 2001, s. 19]. Jednocześnie w swych rozważaniach dotyczących konkurencyjności przedsiębiorstwa jako jednostkę analizy wykorzystywał on działania podejmowane przez podmioty gospodarcze.

Nurt zasobowy

Nurt zasobowy w teorii konkurencyjności zaczął kształtować się od połowy lat 80. XX wieku. Za głównych twórców i propagatorów tej koncepcji uważa się między innymi Wernerfelta [1984, 1995], Barney'a [1991], Prahalada i Hamela [1990]. Nurt ten koncentruje się bezpośrednio na zagadnieniu osiągania przez przedsiębiorstwa trwałej przewagi konkurencyjnej, przyjmując, iż jest ona osiągnięta dzięki posiadanym przez firmę zasobom. Zdaniem Barney'a i Clarke'a omawiana koncepcja wywodzi się między innymi z dorobku teoretycznego dotyczącego wyróżniających kompetencji, ricardiańskiej analizy renty grunтовой, opracowania Penrose dotyczącego wzrostu firmy oraz antymonopolowych implikacji ekonomicznych [Barney, Clark, 2009, s. 4-14]. Niemniej jednak w literaturze przedmiotu najsilniej podkreśla się powiązania omawianego nurtu z argumentacją przedstawianą w publikacji Penrose.

W ujęciu Penrose, firma to autonomiczna, administracyjna jednostka planistyczna, której działania są wzajemnie powiązane i koordynowane przez działania kierownictwa [Penrose, 1959, s. 15]. Z drugiej strony firma jest postrzegana jako zbiór wytwórczych zasobów, których zaangażowaniem kierują menedżerowie podejmujący administracyjne decyzje [Penrose, 1959, s. 24]. Penrose podkreślała, iż zasoby pozostające w gestii przedsiębiorstwa, nawet w wypadku przedsiębiorstw działających w jednej branży, są z reguły zróżnicowane. Stąd też przynajmniej w tym ujęciu podmioty gospodarcze są heterogeniczne. Dodatkowo, samo postrzeganie przedsiębiorstwa przez pryzmat zasobów, a nie czynników produkcji, było jak na czasy współczesne autorce bardzo nowatorskie.

Omówione powyżej kwestie dotyczące opracowania Penrose zostały zaaplikowane w nurcie zasobowym. W koncepcji tej przyjmuje się, iż przedsiębiorstwa są silnie zróżnicowane (heterogeniczne). Zróżnicowanie to wynika z faktu, iż zasoby nie są równomiernie rozdzielone pomiędzy konkurujące przedsiębiorstwa, a ponadto nie są doskonale mobilne¹². Zgodnie z omawianym nurtem, źródłem przewagi konkurencyjnej są zasoby, które pozwalają na wytworzenie wartości. W nurcie zasobowym przyjmuje się, że przedsiębiorstwo posiada przewagę konkurencyjną, jeśli jest w stanie wytworzyć więcej wartości ekonomicznej niż najsłabszy konkurent na określonym rynku produktowym/usługowym osiągnąwszy wyniki powyżej punktu niwelacji przedsiębiorstwa (*brake even point*) [Peteraf, Barney, 2003, s. 314]. Innymi słowy oznacza to, iż w nurcie

¹² Założenie dotyczące braku doskonałej mobilności może być podtrzymane przynajmniej wobec części zasobów przedsiębiorstwa.

tym przyjmuje się, iż przewagę konkurencyjną osiągają wszystkie przedsiębiorstwa, które osiągają zyski na poziomie wyższym od konkurenta osiągającego najniższy poziom dodatnich zysków w sektorze. Z kolei wartość ekonomiczna w tym ujęciu oznacza różnicę pomiędzy postrzeganymi przez konsumentów korzyściami lub inaczej ceną jaką są oni gotowi zapłacić za produkt i/lub usługę, a poniesionymi przez przedsiębiorstwo kosztami [Peteraf, Barney, 2003, s. 314]. W najprostszym ujęciu wartość ta jest równa osiąganemu zyskowi¹³.

Jak wspomniano wcześniej zgodnie z nurtem zasobowym źródłem wartości generowanej przez przedsiębiorstwo są zasoby przedsiębiorstwa. Pomiedzy przyjętymi definicjami zasobów występują jednak istotne różnice. Wernerfelt zdefiniował zasoby firmy jako materialne i niematerialne aktywa, które są względnie trwale (semi-trwale) z nią powiązane. W ujęciu mniej formalnym, zdefiniował on zasoby jako wszystko w przedsiębiorstwie, co można uznać za jego słabą lub silną stronę [Wernerfelt, 1984, s. 172]. Z kolei Barney zdefiniował zasoby przedsiębiorstwa jako wszystkie aktywa, zdolności, procesy organizacyjne, atrybuty przedsiębiorstwa, informacje, wiedzę etc., które znajdują się pod kontrolą przedsiębiorstwa i umożliwiają mu stworzenie i wdrożenie strategii pozwalających na poprawę jego skuteczności i efektywności¹⁴. Za zasoby firmy uznał on zatem wyłącznie jej silne strony, które mogą przyczynić się do stworzenia i wdrożenia strategii [Barney, 1991, s. 101]. Jeszcze większe różnice występują w sposobach klasyfikacji zasobów. Wspólną cechą definicji zasobów wymienionych powyżej i występujących w innej literaturze z zakresu nurtu zasobowego, jest bardzo szerokie ujęcie tego zagadnienia. Jako zasoby postrzegane są zarówno aktywa materialne pozostające do dyspozycji przedsiębiorstwa, jak i aktywa niematerialne, również te, które kształtują się w trakcie stworzenia i funkcjonowania firmy.

Barney odnosząc się do strategii, które mają przyczynić się do poprawy skuteczności i efektywności przedsiębiorstwa nie wyjaśnił, jaki rodzaj strategii miał on na myśli. W części opracowań przygotowanych w ramach nurtu zasobowego wśród strategii tych wymienia zarówno strategię przedsiębiorstwa, jak i strategię konkurencji, a nawet internacjonalizacji [Barney, Clark 2009, s. 222-223], [Barney, 2002]. Z drugiej strony w innych opracowaniach podkreślał on, że aby wytworzyć wyższą wartość od konkurentów, przedsiębiorstwo musi albo generować większe korzyści przy tych samych kosztach, albo te same korzyści przy niższych kosztach [Barney, Clark, 2009, s. 25], czyli albo obniżać koszty (przywództwo kosztowe) albo różnicować produkt/usługę, by być w stanie zażądać wyższą cenę [Barney, Wright, 1998, s. 32].

Podstawowe pytanie, na które próbują odpowiedzieć przedstawiciele nurtu zasobowego to okoliczności, w których zasoby przedsiębiorstwa pozwalają na osiągnięcie trwałej przewagi konkurencyjnej. Za trwałą przewagę konkuren-

¹³ Barney wspomina również o zysku dla konsumenta – różnicy pomiędzy maksymalną ceną jaką konsument byłby gotowy zapłacić za dany produkt/usługę, a ceną rzeczywistą [Barney, Clark, 2009, s. 25-207].

¹⁴ Z uwagi na zachowanie ciągłości założeń przedstawianej koncepcji w dalszej części nierniej-szego punktu przyjęto definicję zaproponowaną przez Barneya.

cyjną w omawianym ujęciu przyjęto przewagę, która jest podtrzymywana mimo działań nakierowanych na jej kopiowanie [Barney, 1991, s. 102], [Lippman, Rumelt, 1982], [Rumelt, 1984]. W literaturze przedmiotu można również spotkać się z ujęciem, dla którego trwała przewaga konkurencyjna oznacza przewagę konkurencyjną utrzymaną w dłuższym okresie [Wernerfelt, 1984].

Zgodnie z omawianą koncepcją zasoby pozwalające na osiągnięcie trwałej przewagi konkurencyjnej to zasoby, które są [Barney, 1991, s. 105-106], [Barney i Wright, 1998]:

- wartościowe – muszą pozwalać na wykorzystanie szans i neutralizację zagrożeń wynikających z otoczenia firmy¹⁵,
- rzadkie – muszą być rzadkie wśród aktualnych i potencjalnych konkurentów firmy,
- niepodlegające imitacji i substytucji – muszą być unikalne, czyli niedające się łatwo w pełni kopiować lub zastępować,
- dobrze zorganizowane.

Próbując zaaplikować przedstawioną koncepcję konkurencyjności przedsiębiorstwa do przyjętych wymiarów konkurencyjności z uwzględnieniem kierunków zachodzących między nimi zależności, można zauważyć, iż:

- za potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa (źródło przewagi konkurencyjnej) w omawianej koncepcji przyjęto szeroko rozumiane zasoby. Można je podzielić na zasoby wyłącznie wartościowe, oraz zasoby wartościowe, rzadkie i niepodlegające imitacji oraz substytucji, a także dobrze zorganizowane. O ile zasoby wartościowe są wykorzystywane do osiągania przewagi konkurencyjnej, nie wystarczają do zdobycia trwałej przewagi,
- potencjał konkurencyjny pozwala na wzrost efektywności i skuteczności stosowanych strategii (np. poprzez strategię konkurencyjną pozwala na oferowanie klientom wyższej wartości lub zapewnienie porównywalnej wartości przy niższym koszcie od konkurencji),
- w rezultacie pozwala to przedsiębiorstwu na zajęcie pozycji konkurencyjnej, a w niektórych wypadkach osiąganie przez nie przewagi konkurencyjnej, przejawiającej się osiąganiem zysków wyższych od najsłabszego konkurenta w branży osiągającego dodatnie zyski.

Opisane powyżej kierunki zależności zachodzących między wymiarami konkurencyjności zostały zaprezentowane na rysunku 3.

Nurt zasobowy jest często przedstawiany jako nurt konkurencyjny względem nurtu zaproponowanego przez Portera [1985], a w literaturze nierzadko podkreśla się występujące pomiędzy nimi różnice. Główne rozbieżności dotyczą przyjętego w omawianych koncepcjach źródła przewagi konkurencyjnej (potencjału konkurencyjnego). Sam kierunek zależności zidentyfikowanych pomiędzy rozpatrywanymi wymiarami konkurencyjności przedsiębiorstwa jest identyczny dla obu nurtów. Dodatkowo koncepcje kreowania wartości i jej rozumienia,

¹⁵ Ponieważ, jak wspomniano wcześniej, przyjęto definicję zasobów zaproponowaną przez Barneya [1991, s. 101] warto podkreślić, że wszystkie określone w ten sposób zasoby z definicji są wartościowe.

definicje przewagi konkurencyjnej oraz sposób jej zdobywania wydają się być zbliżone. W początkowej fazie tworzenia nurtu zasobowego, część jego twórców korzystała z dorobku Portera i przedstawiała własne koncepcje jako jego uzupełnienie lub rozwinięcie¹⁶, jednak z czasem coraz częściej były one przedstawiane w opozycji względem siebie.

Rysunek 3
Nurt zasobowy – kierunki zależności zachodzących między
wymiarami konkurencyjności przedsiębiorstwa



Źródło: opracowanie własne

Podejście zasobowe koncentruje się prawie wyłącznie na przewadze konkurencyjnej, a więc zajmowaniu korzystnej pozycji konkurencyjnej¹⁷. Ponadto aparat pojęciowy zastosowany w pracy Portera wydaje się być bardziej spójny i jednoznaczny, przy czym niewątpliwie miał na to wpływ fakt, iż był on tworzony przez jednego autora. Dużą zaletą podejścia zaproponowanego przez Portera jest również zaproponowanie analitycznego narzędzia umożliwiającego obserwację tworzenia wartości w przedsiębiorstwie – łańcucha wartości. Niemniej jednak włączenie zasobów przedsiębiorstwa do analizy przewagi konkurencyjnej jest istotnym rozwinięciem wcześniejszej koncepcji.

Ekлекtyczna koncepcja konkurencyjności przedsiębiorstwa

Przedstawiona poniżej koncepcja silnie bazuje na opisanych wcześniej nurtach teorii konkurencyjności przedsiębiorstwa. Stanowi ona kreatywną syntezę omówionego dorobku, z czego wynika jej ekлекtyczny charakter. Omawiane

¹⁶ Zobacz np.: [Wernerfelt, 1984, s. 172], [Barney, 1991, s. 105].

¹⁷ W ramach omawianego nurtu dostępne są rozmaite klasyfikacje zasobów stanowiących potencjał konkurencyjny, a ponadto podkreśla się potrzebę tworzenia i wykorzystywania strategii. Jednakże kwestie te są podnoszone wyłącznie w odniesieniu do przewagi konkurencyjnej.

podejście koncentruje się na integracji zasobów i działań przedsiębiorstwa w analizie jego konkurencyjności oraz uwzględnieniu relacji zachodzących pomiędzy zaaplikowanymi wymiarami konkurencyjności firmy w ujęciu dynamicznym. Kwestie podkreślane w tej części artykułu były sygnalizowane w literaturze¹⁸, ale dotychczas nie podjęto próby ich zintegrowania z dotychczasowym dorobkiem.

Przyjmuje się, iż przedsiębiorstwo jest podmiotem, którego zachowanie nie jest zdeterminowane przez czynniki zewnętrzne. Odpowiada ono na czynniki zewnętrzne oraz samodzielnie podejmuje działania (z uwzględnieniem zewnętrznych ograniczeń) [Otta, 1994, s. 12-15]. Firmy nie funkcjonują w próżni, ale w rzeczywistości ekonomicznej, którą kształtują określone siły i procesy. Część z nich pozostaje w zasięgu wpływu przedsiębiorstwa przynajmniej do pewnego stopnia (otoczenie konkurencyjne), inne są od niego relatywnie wolne (makrootoczenie). Niemniej jednak środowisko, w którym funkcjonują podmioty gospodarcze wywiera na nie wpływ. Wyniki przedsiębiorstwa są zależne od warunków panujących w sektorze oraz wewnętrznej sytuacji firmy. Stopień znaczenia tych 2 czynników w kształtowaniu wyników finansowych może być różnicowany¹⁹.

We wspomnianym wcześniej ujęciu Penrose firma była rozumiana jako autonomiczna, administracyjna jednostka planistyczna, której działania są wzajemnie powiązane i koordynowane przez kierownictwo [Penrose, 1959, s. 15], ale jednocześnie jako zbiór wytwórczych zasobów, których zaangażowaniem zarządzają kierownicy podejmujący administracyjne decyzje [Penrose, 1959, s. 24]. W niniejszej koncepcji, ujęcie Penrose zostało przyjęte nieco bardziej dosłownie niż miało to miejsce w wypadku nurtu zasobowego. Przyjęto bowiem, że źródłem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa są jego zasoby i działania. Stąd też w ramach wewnętrznej analizy przedsiębiorstwa istotne jest nie tylko wyposażenie w zasoby, ale również działania konieczne do wykorzystania posiadanych zasobów. Samo posiadanie zasobów, bez wykonania na nich działań nie pozwala na realizację celów przedsiębiorstwa, np. (jak przyjęto w nurcie zasobowym) wzrostu skuteczności i efektywności wdrożonych strategii. Przenosząc tę logikę do rzeczywistości gospodarczej można zauważyć, że np. samo posiadanie przez przedsiębiorstwo zasobu w postaci systemu zarządzania relacjami z klientem (CRM) nie pozwala na poprawienie jakości obsługi klienta, jeśli pracownicy (również postrzegani jako zasób) nie wprowadzają do niego zbieranych informacji (które także można postrzegać jako zasoby), a te nie są poddawane dalszej obróbce, analizie i kontroli. Można przyjąć, iż podejście takie było sugerowane przez Portera, gdy podkreślał on, że zasoby

¹⁸ Zobacz np.: [Porter, 1991], [Collins, 1991, s. 66], [Spanos, Likoukas 2001, s. 920], [Sheehan, Foss, 2009, s. 255].

¹⁹ Badania empiryczne przeprowadzone przez Spanosa i Likoukasa [2001] wskazują, że zarówno czynniki otoczenia, jak i wewnętrzne uwarunkowania przedsiębiorstwa są istotne dla wyników przedsiębiorstwa, ale wyjaśniają inne wymiary działań. Zgodnie z innymi badaniami rentowność przedsiębiorstwa zależy w 46% od samego przedsiębiorstwa, w 16% od gałęzi oraz w 38% od czynników zewnętrznych spoza przedsiębiorstwa i gałęzi [Cyrson, 2002, s. 14].

tylko wtedy mogą tworzyć potencjał do generowania wartości ekonomicznej jeśli są do czegoś użyte [Porter, 1991, s. 108]. Można również zakładać, że zasoby mogą być rozumiane jako usługi, które świadczą one podczas procesu wytwarzania wartości [Penrose, 1959, s. 24]. Niemniej jednak, by usługi te mogły być świadczone zawsze konieczne są działania. Z drugiej strony trudno mówić o wytworzeniu wartości w ramach przedsiębiorstwa poprzez działania, jeśli nie wykorzystuje się do nich zasobów. Co więcej właściwości zasobów, mogą wpływać na jakość wykonywanych działań. Stąd też dopiero po integracji podejścia prezentowanego w nurcie Portera i nurcie zasobowym otrzymuje się bardziej precyzyjne wyjaśnienie tworzenia wartości w przedsiębiorstwie [Sheehan, Foss, 2009, s. 255]. Dlatego, jako potencjał konkurencyjny postrzegane są zasoby (np. z uwzględnieniem podziału na materialne, niematerialne i ludzkie) pozostające do dyspozycji przedsiębiorstwa oraz działania, które przy ich pomocy lub na nich można wykonać.

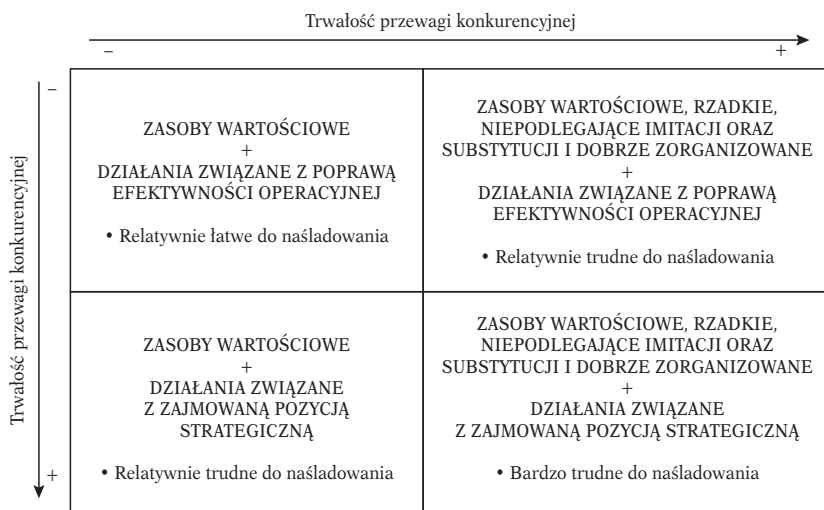
W niniejszej koncepcji korzystna pozycja konkurencyjna oznacza zdobycie przewagi konkurencyjnej nad rywalami. Jest ona rozumiana jako osiągnięcie lepszych wyników finansowych i wyższych udziałów w rynku. Źródłem przewagi konkurencyjnej są zasoby i działania przedsiębiorstwa, które pozwalają na wytworzenie wartości ekonomicznej. Wartość ta jest rozumiana jako różnica pomiędzy osiąganymi przychodami i ponoszonymi przez przedsiębiorstwo kosztami (jest równa osiąganemu zyskowi). Aby przedsiębiorstwo było w stanie osiągać przewagę konkurencyjną musi dostarczać klientom wyższą wartość niż konkurenci, zapewniać porównywalną wartość po mniejszym koszcie albo jedno i drugie. Kreowanie wartości odbywa się poprzez wykonywanie działań przy wykorzystywaniu zasobów. W wypadku wykonywania poszczególnych działań, przy wykorzystaniu określonych zasobów poziom kreowanej przez firmę wartości jest zróżnicowany.

Z połączenia podziału potencjału konkurencyjnego zastosowanego w nurtach pozycjonowania i zasobowym powstaje 4-komórkowa macierz (rysunek 4). Kreowanie wyższej wartości od konkurentów jest możliwe, jeśli podmiot gospodarczy wykonuje któreś z kluczowych zadań (zadań o znaczeniu strategicznym) lepiej lub taniej niż jego rywale. Aby było to możliwe, przedsiębiorstwo może zdecydować się na podwyższanie poziomu efektywności operacyjnej przy wykorzystaniu zasobów wartościowych lub wartościowych i jednocześnie rzadkich, niepodlegających imitacji i substytucji oraz dobrze zorganizowanych albo wykorzystanie lub zmianę pozycji strategicznej przy wykorzystaniu zasobów wartościowych lub wartościowych i jednocześnie rzadkich, niepodlegających imitacji i substytucji oraz dobrze zorganizowanych.

Analogicznie do podejść zaprezentowanych w nurtach pozycjonowania i zasobowym, pozycja konkurencyjna osiągnięta poprzez działania związane z poprawą efektywności operacyjnej przy wykorzystaniu wartościowych zasobów, nie pozwala na zdobycie trwałej przewagi konkurencyjnej. Z drugiej strony, wykorzystanie do działań związanych z poprawą efektywności operacyjnej zasobów wartościowych, rzadkich, niepodlegających imitacji i substytucji oraz dobrze zorganizowanych, podobnie jak odwrotna kombinacja zasobów

i działań, powinno być relatywnie trudne do naśladowania dla konkurentów. Z kolei wykorzystanie zasobów cennych, rzadkich, niepodlegających imitacji i substytucji oraz dobrze zorganizowanych do realizacji działań związanych z zajmowaną pozycją strategiczną, powinno zapewnić trwałą przewagę konkurencyjną. Dodatkowo można przyjąć, że im bardziej złożone relacje występują pomiędzy siecią wykorzystywanych zasobów i wykonywanych działań, tym trudniej będzie konkurencji skutecznie naśladować zastosowane rozwiązania.

Rysunek 4
Potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa – koncepcja eklektyczna



Źródło: opracowanie własne

Warto zauważyć, iż zarówno w nurcie prezentowanym przez Portera, jak i w nurcie zasobowym podkreśla się, że intensyfikacja działań konkurencyjnych następuje na poziomie potencjału konkurencyjnego. Przedsiębiorstwa rywalizują o wytworzenie relatywnie jak najwyższej wartości, która jest wytwarzana przez zasoby i działania. Konkurenci naśladowują, imitują lub starają się substytuować działania i/lub zasoby, które pozwalają na wytworzenie wyższej wartości. Stąd też w dużej mierze walka konkurencyjna skupia się na tym obszarze. Może nawet rodzić się pytanie, do jakiego stopnia efekty uzyskiwane przez określone zasoby/działania mogą być substytuowane efektami określonych działań/zasobów. Ten poziom rywalizacji reprezentuje podażową stronę konkurencji pomiędzy przedsiębiorstwami. Jednocześnie do dyspozycji przedsiębiorstw pozostają instrumenty konkurowania ujęte w strategii konkurencji, którymi firma może oddziaływać na klientów. Obrazują one popytową stronę konkurencji pomiędzy podmiotami gospodarczymi²⁰.

²⁰ O podażowej i popytowej stronie konkurowania przedsiębiorstw piszą m.in. Flak i Głód [2009, s. 46].

Strategia konkurencji opisuje sposób budowania i wykorzystywania potencjału konkurencyjnego. Działania te są podejmowane przez firmę w celu osiągnięcia przez nią korzystnej pozycji konkurencyjnej na danym rynku [Strategor, 2001, s. 25]. Do dyspozycji przedsiębiorstwa pozostają strategie konkurencji skierowane do wąskiej lub szerokiej grupy docelowej oraz opierające się na różnicowaniu oferty produktowo-usługowej i/lub koncentracji na niskich kosztach. Jednocześnie przedsiębiorstwa aktywnie wykorzystujące modularyzację łańcucha wartości lub rozważające podjęcie działań w tym obszarze mogą zdecydować się na wykorzystanie jednej ze strategii zaproponowanych przez Cyrsona [2002, s. 48]: dostrajania do modułu, opanowania modułu lub tworzenia modułu.

Ponieważ zarówno otoczenie przedsiębiorstwa, jak i jego wnętrze podlegają zmianom, konieczne jest uwzględnienie relacji pomiędzy przyjętymi wymiarami konkurencyjności przedsiębiorstwa w ujęciu dynamicznym²¹. Zasoby pozostające do dyspozycji oraz działania wykonywane przez przedsiębiorstwa, a także zajmowana pozycja konkurencyjna w danym momencie są związane z decyzjami i działaniami podejmowanymi w poprzednich okresach. Na przykład decyzje dotyczące konfiguracji i rozwoju zasobów i działań (ujęte w ramach strategii konkurencji) wpływają na stan potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstwa w przyszłości. Aktualne wymiary konkurencyjności przedsiębiorstwa (potencjał konkurencyjny, strategia konkurencji i pozycja konkurencyjna) wpływają i do pewnego stopnia ograniczają możliwości przedsiębiorstwa w przyszłości, ale ich nie determinują. Uchwycenie relacji zachodzących pomiędzy wymiarami konkurencyjności w ujęciu dynamicznym powinno pozwolić na obserwację nie tylko samych rezultatów bieżącej działalności firmy, ale również czynników leżących u podstaw zmian konkurencyjności przedsiębiorstwa. Pozycja konkurencyjna zajmowana przez firmę w danym czasie jest wypadkową pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa w poprzednim okresie, potencjału konkurencyjnego pozostającego do dyspozycji w aktualnym okresie (jest on również pod wpływem pozycji konkurencyjnej w poprzednim okresie np. poprzez możliwości inwestycyjne w tenże potencjał), oraz strategii konkurencji dla aktualnego okresu.

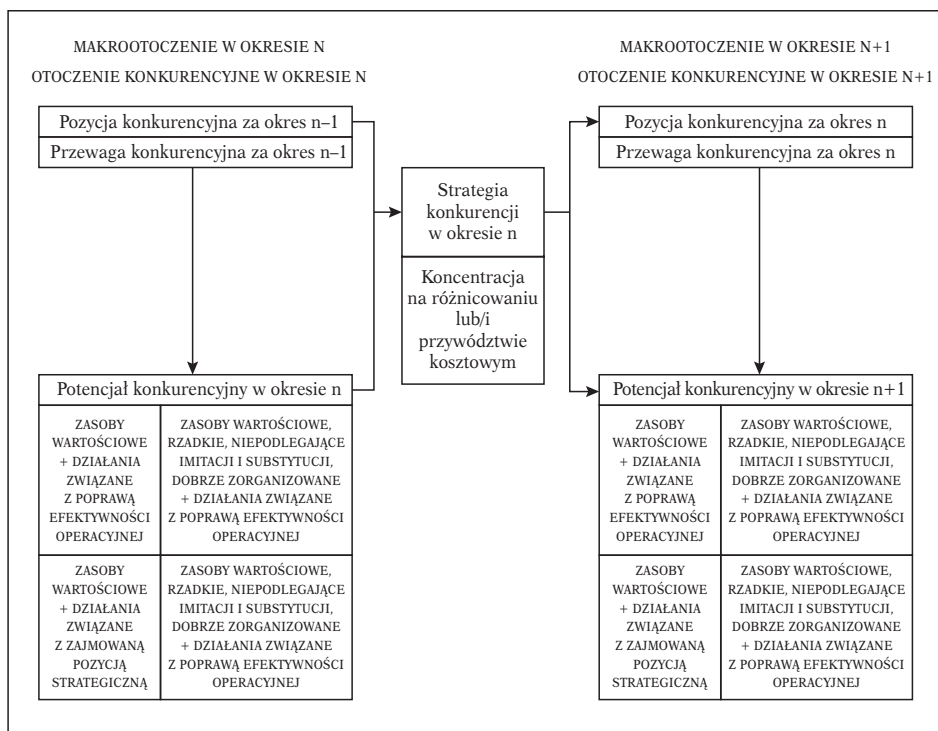
Próbując zaaplikować przedstawioną eklektyczną koncepcję konkurencyjności przedsiębiorstwa do przyjętych wymiarów konkurencyjności z uwzględnieniem kierunków zachodzących między nimi zależności, należy zauważyć, iż:

- przedsiębiorstwo działa w określonym otoczeniu (otoczenie konkurencyjne i makrootoczenie). Wywiera ono wpływ na wyniki osiągane przez podmiot gospodarczy i podlega zmianom,
- potencjał konkurencyjny pozostający do dyspozycji firmy można podzielić na 4 grupy. Grupy te są zróżnicowane pod względem trudności naśladowania ich lub ich rezultatów przez konkurentów,

²¹ Zwraca na to uwagę Gorynia [2002, s. 68] odnosząc się do pozycji konkurencyjnej w przeszłości. O kompetencjach przedsiębiorstwa w dziedzinie konkurowania *ex post* i *ex ante* znajduje się również wzmianka w [Strategor, 2001, s. 71].

- potencjał konkurencyjny znajduje się pod wpływem pozycji konkurencyjnej uzyskanej w poprzednim okresie, np. ze względu na możliwości inwestycyjne,
 - potencjał konkurencyjny wykorzystywany i rozbudowywany poprzez strategię konkurencji pozwala na oferowanie klientom większej wartości, zapewnienie porównywalnej wartości po mniejszym koszcie albo jedno i drugie,
 - strategia konkurencji przedsiębiorstwa w danym okresie uwzględnia również pozycję konkurencyjną firmy zajęta w poprzednim okresie,
 - w rezultacie pozwala to przedsiębiorstwu na zajęcie określonej pozycji konkurencyjnej, a w niektórych wypadkach na zdobycie przewagi konkurencyjnej przejawiającej się osiąganiem ponadprzeciętnych zysków i udziałów w rynku oraz ukształtowanie potencjału konkurencyjnego, który może zostać wykorzystany przez przedsiębiorstwo w następnym okresie.
- Opisane powyżej kierunki zależności zachodzących między wymiarami konkurencyjności zostały zaprezentowane na rysunku 5.

Rysunek 5
Koncepcja eklektyczna – kierunki zależności zachodzących między wymiarami konkurencyjności przedsiębiorstwa



Źródło: opracowanie własne

Integracja zasobów i czynności w analizie potencjału konkurencyjnego z pewnością nie pozwoli na dokładne określenie, za jaki poziom wytworzonej wartości odpowiedzialne są wykorzystane zasoby, a za jaki wykonane działania. Niemniej jednak powinna ona pozwolić na zebranie dodatkowych informacji o typach zasobów i ich właściwościach najlepiej sprawdzających się w danym obszarze. Uwzględnienie zasobów może odbywać się na poziomie pojedynczych zasobów wykorzystanych do danego działania lub grupy zasobów. W omawianym wypadku analiza zasobów dezagregowana do pojedynczych rodzajów wykorzystanych zasobów jest zbyt wąskim ujęciem problemu. Przyjęcie szerszego pryzmatu analizy zmniejsza prawdopodobieństwo niezauważenia silnych komplementarnych powiązań pomiędzy wykorzystywanymi zasobami. Odniesienie osiągniętych wyników przedsiębiorstwa do konkretnych działań i zasobów pozwala na wykorzystanie tych informacji w praktyce gospodarczej. Tak zmodyfikowana analiza pozwala na połączenie wszystkich 3 wymiarów konkurencyjności przedsiębiorstwa: działania i zasoby stanowią potencjał konkurencyjny, sposób ich wykorzystania i rozwoju odzwierciedlony w instrumentach konkurencyjności obrazuje strategię konkurencji, a osiągnięte wyniki pozycję konkurencyjną.

Zakończenie

Zagadnienie konkurencyjności przedsiębiorstwa cieszy się dużym zainteresowaniem zarówno badaczy tego zjawiska, jak i praktyków gospodarczych. W konsekwencji, w literaturze przedmiotu dostępnych jest wiele definicji zarówno samego terminu konkurencyjności przedsiębiorstwa, jak i jej wymiarów rozumianych jako potencjał konkurencyjny, strategia konkurencji i pozycja konkurencyjna. Część z dostępnych w literaturze definicji została przedstawiona w tym artykule. Można w nich znaleźć pewne wspólne obszary, mianowicie wielowymiarowość oraz relatywny charakter.

Rozwój teorii konkurencyjności przedsiębiorstwa w ramach nurtów pozycjonowania i zasobowego można postrzegać jako dorobek o właściwościach względem siebie komplementarnych, a nie substytucyjnych. Potrzeba integracji obu podejść była zgłaszana w literaturze przedmiotu między innymi przez Portera [1991], Collinsa [1991, s. 66], Spanosa i Likoukasa [2001, s. 920] oraz Sheehana i Fossa [2009, s. 255]. Przedstawiona propozycja eklektycznego ujęcia tego zagadnienia stanowi próbę wykorzystania wspólnych obszarów obu nurtów przy jednoczesnym uwzględnieniu relacji pomiędzy zaaplikowanymi wymiarami konkurencyjności w ujęciu dynamicznym. Jest to zabieg istotny ponieważ dla przeprowadzenia pogłębionej analizy konkurencyjności przedsiębiorstwa ważne jest uwzględnienie nie tylko samych działań podejmowanych lub zasobów posiadanych przez podmioty gospodarcze, ale obu tych obszarów potencjału konkurencyjnego jednocześnie oraz interakcji zachodzących pomiędzy pozostałymi wymiarami konkurencyjności w ujęciu dynamicznym. Uchwycenie dynamicznego charakteru relacji zachodzących pomiędzy wymiarami konkurencyjności powinno pozwolić na obserwację nie tylko samych rezul-

tatów bieżącej działalności firmy, ale również czynników leżących u podstaw zmian konkurencyjności przedsiębiorstwa. Z kolei jednoczesne uwzględnienie zasobów i działań przedsiębiorstwa jako potencjału konkurencyjnego (źródła przewagi konkurencyjnej) pozwala na zbudowanie bardziej realnego obrazu przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwa rozumianego jako administracyjna jednostka planistyczna, stanowiąca zbiór wytwórczych zasobów, w której działania są wzajemnie powiązane i koordynowane przez kierownictwo zarządzające zaangażowaniem wspomnianych zasobów²².

Bibliografia

- Ambastha A., Momaya K., [2004], *Competitiveness of firms: review of theory, frameworks, and models*, „Singapore Management Review”, Vol. 26, Nr 1, s. 45-61.
- Attia S.T., Hooley G., [2007], *The role of resources in achieving target competitive positions*, „Journal of Strategic Marketing”, Vol. 15, Nr 2-3, s. 91-119.
- Barney J.B., [1991], *Firm resources and sustained competitive advantage*, „Journal of Management”, Vol. 17, Nr 1, s. 99-120.
- Barney J.B., [2002], *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, 2nd ed., Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ.
- Barney J.B., Clark D.N., [2009], *Resource-Based Theory. Creating and Sustaining Competitive Advantage*, Oxford University Press, Oxford, New York.
- Barney J.B., Wright P.M., [1998], *On Becoming a Strategic Partner: The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage*, „Human Resource Management”, Vol. 37, Nr 1, s. 31-46.
- Bowman C., [Spring 2008], *Generic strategies: a substitute for thinking?*, „The Ashridge Journal”, s. 1-6.
- Bowman C., Faulkner D., [1996], *The Essence of Competitive Strategy*, Prentice Hall, Upper Saddle River.
- Buaron R., [Spring 1981], *New-game strategies*, „The McKinsey Quarterly”, s. 24-40.
- Burnewicz J. (red.), [1993], *Ekonomika transportu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.
- Chandler A.D., [1992], *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, MIT Press, Cambridge.
- Collins D.J., [1991], *A resource-based analysis of global competition: the case of the bearings industry*, „Strategic Management Journal”, Vol. 12, Nr S1, s. 49-68.
- Cyrson E., [2002], *Nowy paradygmat strategii konkurencji*, [w:] Skawińska E. (red.), *Konkurencyjność przedsiębiorstw: nowe podejście*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, Poznań.
- D'Aveni R.A., [November 2007], *Mapping your Competitive Position*, „Harvard Business Review”, s. 110-120.
- Drucker P.F., [1976], *Skuteczne zarządzanie. Zadania ekonomiczne a decyzje związane z ryzykiem*, PWN, Warszawa.
- Dunford M., Louri H., Rosenstock M., [2001], *Competition, competitiveness, and enterprise policies*, MPRA Paper 29971, University Library of Munich, Germany.
- Dyer J.H., Hatch N.W., [2006], *Relation-specific capabilities and barriers to knowledge transfers: creating advantage through network relationships*, „Strategic Management Journal”, Vol. 27, Nr 8, s. 701-719.

²² Por.: [Penrose, 1959, s. 15 i 24].

- Feurer R., Chaharbaghi K., [1994], *Defining Competitiveness: A Holistic Approach*, „Management Decision”, Vol. 32, Nr 2, s. 49-58.
- Flak O., Glód G., [2009], *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Pojęcia, definicje, modele. Część 1*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice.
- Gluck F.W., [1980], *Strategic choice and resource allocation*, „The McKinsey Quarterly”, Vol. 1, s. 22-33.
- Godziszewski B., [1999], *Potencja konkurencyjności przedsiębiorstwa jako źródło przewag konkurencyjnych i podstawa stosowanych instrumentów konkurencyjności*, [w:] Stankiewicz M.J. (red.), *Budowanie potencjału u konkurencyjności przedsiębiorstwa*, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń.
- Gorynia M. (red.), [2002], *Luka konkurencyjna na poziomie przedsiębiorstwa a przystąpienie Polski do Unii Europejskiej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań.
- Gorynia M., [2007], *Strategie zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Gorynia M., [2010], *Konkurencyjność w ujęciu mikroekonomicznym*, [w:] Gorynia M., Łażniewska E., *Kompendium wiedzy o konkurencyjności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Gorynia M., Jankowska B., Tarka P., [2011], *Bazowe koncepcje konkurencyjności przedsiębiorstwa*, [w:] Gorynia M., Jankowska B. (red.), *Wpływ przystąpienia Polski do strefy euro na międzynarodową konkurencyjność i internacjonalizację polskich przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa, s. 17-43.
- Grabowski T., [1994], *Wzorzec rynkowego zachowania przedsiębiorstwa*, [w:] Otta W.J. (red.), *Droga do rynku – aspekty mikroekonomiczne*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
- Haffer M., [2003], *Konkurencyjność polskich przedsiębiorstw w świetle badań empirycznych*, [w:] Skowronek-Mielczarek A. (red.), *Przedsiębiorstwo – przedsiębiorczość – rynek*, SGH, Warszawa.
- Johnson G., Scholes K., Whittington R., [2008], *Exploring Corporate Strategy*, Prentice Hall, Upper Saddle River.
- Kogut B., [1985], *Designing global strategies: Comparative and competitive value-added chains*, „Sloan Management Review”, Vol. 24, Nr 4, s. 15-28.
- Krikebaum H., [1997], *Strategiczne planowanie w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa.
- Kusa R., [2007], *Potencjał konkurencyjności a pozycja konkurencyjna małopolskich biur podróży. Raport z badań*, Kraków.
- Lippman S.A., Rumelt R.P., [1982], *Uncertain imitability: an analysis of inter-firm differences in efficiency under competition*, „Bell Journal of Economics”, Vol. 13, Nr 2, s. 418-453.
- Mandal A., Thomas H., Antunes D., [2009], *Dynamic linkages between mental models, resource constraints and differential performance*, „Journal of Strategy and Management”, Vol. 2, Nr 3, s. 217-239.
- McCarthy M.S., Norris D.G., [1999], *Improving competitive position using branded ingredients*, „Journal of Product & Brand Management”, Vol. 8, Nr 4, s. 267-285.
- Moon H.Ch., Newman S.P., [1995], *Competitiveness of product, firm, industry, and nation in a global business*, „International Business Journal”, Vol. 5, Nr 1, s. 37-43.
- Moutinho L., Brownlie D., [1994], *The Strategic Approach to the Analysis of Competitive Position*, „Marketing Intelligence & Planning”, Vol. 12, Nr 4, s. 15-21.
- Nandakumar M.K., Ghobadian A., O'Regan N., [2010], *Business-level strategy and performance. The moderating effects of environment and structure*, „Management Decision”, Vol. 48, Nr 6, s. 907-939.
- Nowak S., [1985], *Metodologia badań społecznych*, PWN, Warszawa.
- Nowakowski M. (red.), [2000], *Biznes międzynarodowy*, Key Text, Warszawa.
- Otta W., [1994], *Strategia przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych*, [w:] Gołębiowski T. (red.), *Przedsiębiorstwo na rynku międzynarodowym*, PWN, Warszawa.

- Pace R.W., Stephan E.G., [1996], *Paradigms of competitiveness*, „Competitiveness Review”, Vol. 6, Nr 1, s. 8-13.
- Penrose E.T., [1959], *The Theory of the Growth of the Firm* (3rd edition 1995), Oxford University Press, New York.
- Peteraf M.A., Barney J.B., [2003], *Unraveling the Resource-based Triangle*, „Managerial and Decision Economics”, Vol. 24, Nr 4, s. 309-323.
- Pierścionek Z., [2003], *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstw*, PWN, Warszawa.
- Porter M.E., [1980], *Competitive Strategy*, Free Press, New York.
- Porter M.E., [1985], *Competitive Advantage*, The Free Press, New York.
- Porter M.E., [1991], *Towards a dynamic theory of strategy*, „Strategic Management Journal”, Vol. 12, Nr S2, s. 95-117.
- Porter M.E., [2001], *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa.
- Porter M.E., [2006a], *Przewaga Konkurencyjna. Osiąganie i Utrzymywanie Lepszych Wyników*, Wydawnictwo Helion, Gliwice.
- Porter M.E., [2006b], *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, Wydawnictwo MT Biznes Sp. z o.o., Warszawa.
- Porter M.E., Caves R.E., [1977], *From entry barriers to mobility barriers*, „Quarterly Journal of Economics”, Vol. 91, Nr 2, s. 241-261.
- Prahalad C.K., Hamel G., [1990], *The Core Competence of the Corporation*, „Harvard Business Review”, Vol. 68, Nr 3 (maj-czerwiec), s. 79-91.
- Rumelt R.P., [1984], *Towards a Strategic Theory of the Firm*, [w:] R.B. Lamb (red.), *Competitive Strategic Management*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ, s. 556-570.
- Rumelt R., Schendel D., Teece D., [1994], *Fundamental Issues in Strategy*, Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Sheehan N.T., Foss N.J., [2009], *Exploring the roots of Porter's activity-based view*, „Journal of Strategy and Management”, Vol. 2, Nr 3, s. 240-260.
- Simmonds K., [1986], *The Accounting Assessment of Competitive Position*, „European Journal of Marketing”, Vol. 20, Nr 1, s. 16-31.
- Spanos Y.E., Lioukas S., [2001], *An examination into the causal logic of rent generation: contrasting Porter's competitive strategy framework and the resource-based perspective*, „Strategic Management Journal”, Vol. 22, Nr 10, s. 907-934.
- Stankiewicz M.J., [2005], *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Wydawnictwo TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń.
- Strategor, [2001], *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa.
- Thornhill S., White R.E., [2007], *Strategic purity: a multi-industry evaluation of pure vs. hybrid business strategies*, „Strategic Management Journal”, Vol. 28, Nr 9, s. 553-561.
- U.S. Competitiveness Policy Council, [1992], *Building a competitive America, First Rep. to the President and Congress*, Competitiveness Policy Council, Washington, D.C.
- Ward P., Bickford D.J., Keong Leong G., [1996], *Configuration of manufacturing strategy, business strategy, environment and structure*, „Journal of Management”, Vol. 22, Nr 4, s. 597-626.
- Wernerfelt B., [1984], *A resource-based view of the firm*, „Strategic Management Journal”, Vol. 5, Nr 2, s. 171-180.
- Wernerfelt B., [1995], *The Resource-Based View of the Firm: Ten Years After*, „Strategic Management Journal”, Vol. 16, Nr 3, s. 171-174.
- Wheelen T.L., Hunger J.D., [2008], *Concepts in Strategic Management and Business Policy*, 11th ed., Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River.
- Yadegarfar N., Lodmira D., [2010], *An Estimation of a Competitive Position of an Enterprise and the Choice of Competitive Strategy*, „European Journal of Scientific Research”, Vol. 44, Nr 1, s.108-114.

Zahra S.A., [2000], *Global Competitiveness and Corporate Strategy in the 21st Century*, „Competitiveness Review”, Vol. 10, Nr 1, s. 83-103.

Zucchella A., Palamara G., [2007], *Niche strategy and export performance*, „Advances in International Marketing”, Vol. 17, s. 63-87.

THEORETICAL ASPECTS OF ENTERPRISE COMPETITIVENESS: TOWARD AN ECLECTIC APPROACH

Summary

The article reviews and evaluates the main theoretical concepts of enterprise competitiveness. In particular, the authors focus on the evolutionary and cumulative nature of the development of enterprises. The article begins with an attempt to define the concept of enterprise competitiveness. The authors discuss various aspects of enterprise competitiveness understood as competitive potential, competitive strategy and competitive position. This is designed to not only provide a framework for defining these variables, but also suggest indicators that could be used in further empirical studies, Dzikowska and Gorynia say. Later in the article the authors trace the development of the concept of enterprise competitiveness in the context of the two basic approaches – the positioning approach and the resource-based view – highlighting differences between the two, including differences in terminology. The authors examine the relationships between different aspects of competitiveness resulting from both approaches. They also come up with a third, eclectic approach that combines selected features of the positioning and resource-based models. This new approach takes into account dynamic relationships between the analyzed aspects of competitiveness, Dzikowska and Gorynia say.

Keywords: enterprise competitiveness, competitive potential, competitive strategy, competitive position, positioning approach, resource-based view

JEL classification code: L10
