



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.

Rafał ŚLIWIŃSKI*

Zasoby kształtujące konkurencyjność polskich przedsiębiorstw

Streszczenie: Celem artykułu jest identyfikacja i charakterystyka najważniejszych zasobów, które w największym stopniu wpływają na konkurencyjność polskich przedsiębiorstw, także konkurencyjność międzynarodową. Realizacja celu wymagała przeprowadzenia badań empirycznych, które zostały wykonane na grupie polskich przedsiębiorstw charakteryzujących się ponadprzeciętnym wzrostem. Jako metoda badawcza została zastosowana metoda wielu studiów przypadków, pozwalająca na uzyskanie jakościowych informacji nt. badanych zasobów przedsiębiorstw. Wyniki zostały zaprezentowane zgodnie z zaproponowaną typologią zasobów w podziale na zasoby materialne, niematerialne i kombinacje. W artykule zostały szczegółowo przedstawione najważniejsze z punktu widzenia konkurencyjności cechy zasobów. Wnioski wskazują, iż polskie przedsiębiorstwa o ponadprzeciętnym wzroście posiadają zasoby, których cechy w pełni odpowiadają teorii zasobowej, a także teorii wiedzy (knowledge based view). Po drugie, z badań autora wynika, iż nie tylko same zasoby kształtowały przewagę konkurencyjną badanych firm, ale także idiosynkratyczne powiązania między nimi. Po trzecie, znaczenie zasobów z punktu widzenia ich wpływu na konkurencyjność w badanych przedsiębiorstwach różni się istotnie z wynikami badań przedsiębiorstw nieselekcjonowanych z punktu widzenia ponadprzeciętnego wzrostu. Ponadto, wyniki badań wskazują na znaczne upodobnienie się polskich przedsiębiorstw do wysoce zinternacjonalizowanych przedsiębiorstw z krajów najwyżej rozwiniętych na świecie, o czym świadczy zarówno struktura, hierarchia, jak i właściwości najważniejszych zasobów wskazanych przez badane firmy.

Słowa kluczowe: przedsiębiorstwo, konkurencyjność, zasoby, ponadprzeciętny wzrost

Kody JEL: F23, M16

Artykuł wpłynął do druku 7 lutego 2012 r.

* Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Wydział Gospodarki Międzynarodowej, Katedra Handlu Międzynarodowego, e-mail: r.sliwinski@ue.poznan.pl

Wstęp

Od 1991 roku Polska odnotowuje deficyt w handlu zagranicznym. Jak powszechnie wiadomo, w dłuższym okresie tego typu tendencja może być szkodliwa dla gospodarki i powinno dążyć się do jej zmiany. Zmniejszenie deficytu handlowego, w warunkach pożądanego rozwoju gospodarczego, powinno się osiągać nie drogą ograniczania importu lecz drogą zwiększania eksportu, który, jak wykazało wielu badaczy, stanowi kluczowy czynnik rozwoju ekonomicznego wielu krajów [Khalafall, Webb, 2001], [Burger, Oldenbloom, 1997], [Tyler, 1981], [Kavoussi, 1984]. Zwiększenie eksportu wymaga natomiast przede wszystkim zwiększenia międzynarodowej konkurencyjności polskich przedsiębiorstw na rynkach światowych, a także nawiązania nowych relacji handlowych i pogłębienia relacji obecnych. Za pierwszy czynnik odpowiedzialne są głównie przedsiębiorstwa, natomiast drugi czynnik jest wynikiem zarówno bezpośrednich endogenicznych działań przedsiębiorstw, jak i intensywnego wsparcia państwa, szczególnie w przypadku najbardziej rozwiniętych gospodarek na świecie. W celu zachowania przejrzystości, niniejszy artykuł będzie się koncentrował na endogenicznych czynnikach zwiększających konkurencyjność przedsiębiorstw, a więc bezpośrednio zależnych od nich samych, abstrahując od wszelkiej pomocy publicznej, ingerującej w mechanizm konkurencji i możliwości zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw. W tym kontekście należy wskazać, iż pomimo wielu utrudnień i często niesprzyjających okoliczności [Jeliński, 1997], [Wysokińska, 1999], [Ciamaga, 1997], [Jurek-Stępień, 2002], [Dąbrowski, Szomburg, Kamiński, 1995] poziom międzynarodowej konkurencyjności polskich przedsiębiorstw stopniowo wzrasta, co znajduje odzwierciedlenie w stopniowym wzroście eksportu, a także w polepszonych wskaźnikach RCA [Pluciński, 2011]. Na rynku walkę konkurencyjną wygrywa przedsiębiorstwo, które przewyższa swoim poziomem konkurencyjnym rywali. Wynika więc z tego, iż zwiększenie eksportu zależne jest od relacji poziomu międzynarodowej konkurencyjności polskich przedsiębiorstw do poziomu konkurencyjności przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych. Relacja ta podlega dynamicznym zmianom ze względu na stałe działania przedsiębiorstw mające na celu poprawę własnej konkurencyjności.

Badania dotyczące międzynarodowej konkurencyjności polskich przedsiębiorstw wykazały, iż potencjał konkurencyjny polskich firm jest niższy od potencjału średniego konkurenta z Unii Europejskiej [Gorynia, 2002, 2005]. Inne badania wskazują, że podstawową przewagą konkurencyjną polskich przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych była niska cena, strukturę eksportu cechują dobra niskoprzetworzone i surowce naturalne, a strategia internacjonalizacji koncentruje się na przywództwie kosztowym [Pierścionek, Jurek-Stępień, 2006]. W tym kontekście interesująca jest dekompozycja pojęcia międzynarodowej konkurencyjności i spojrzenia na nią przez pryzmat teorii zasobowej, zgodnie z którą, to właśnie zasoby są fundamentalnym obszarem generowania wartości w przedsiębiorstwie. Pojedyncze zasoby, ich kombinacje i idiosynkryczne konfiguracje powiązań między nimi kształtują w organizacji przewagi

konkurencyjne, które w stale zmieniającej się gospodarce podlegają dynamicznym zmianom [Mathews, 2002]. Teoria zasobowa zakłada, że źródłem doskonałych wyników przedsiębiorstw są nagromadzone przez właściciela rzadkie i specyficzne zasoby, a nie np. marketingowe pozycjonowanie produktów [Tece i in., 1997]. Podejście zasobowe, nie będąc wolnym od nieścisłości i niewyjaśnionych kwestii [Bingham, Eisenhardt, 2008], pozwala jednak zrozumieć, dlaczego jedne firmy mają lepsze wyniki od drugich. Ponadto dostarcza wyjaśnień w zakresie istnienia konkurencyjnej heterogeniczności pomiędzy firmami. W tym kontekście warto przytoczyć wyniki badań przeprowadzonych na 151 polskich przedsiębiorstwach w 2006 roku [Krupski, 2006], [Krupski, Niemczyk, Stańczyk-Hugiet, 2009], które wskazują, iż o konkurencyjności polskich przedsiębiorstw decydują na pierwszym miejscu relacje z otoczeniem, uprzywilejowane, niesformalizowane wynikające z kontaktów osobistych, zaufania, lojalności, koneksji itp. Na drugim miejscu znalazły się postawy i zachowania pracownicze, co można asocjować z kulturą organizacyjną, a na trzecim miejscu firmy wskazały lokalizację i wiedzę. Inne badania wykonane na 257 przedsiębiorstwach branży chemicznej, spożywczej i elektromaszynowej z całej Polski wykazujących chociaż jedną formę internacjonalizacji (eksport i/lub import) przeprowadzone w roku 2008 [Witek-Hajduk, 2010], wykazały, iż dla polskich przedsiębiorstw najważniejszymi zasobami z punktu widzenia międzynarodowej konkurencyjności były dobre relacje z odbiorcami i dostawcami, doświadczenie w branży oraz kompetencje menedżerskie. Średnio ważna była dla nich nowoczesna technologia i potencjał produkcyjny, a następnie w kolejności były takie zasoby jak kapitał i marka. Najmniejsze znaczenie miały zastrzeżone patenty, wzory użytkowe czy receptury. Porównując wyniki powyższych badań do zinternacjonalizowanych przedsiębiorstw zagranicznych [Simon, 2009] można zauważyć, iż nowoczesna technologia stanowi mniej istotny zasób dla polskich przedsiębiorstw, podczas gdy przedsiębiorstwa zagraniczne wskazują na nią jako na kluczowy zasób, odpowiedzialny za przewagę konkurencyjną i przywództwo na rynku globalnym. W polskiej literaturze przedmiotu obserwuje się relatywny brak badań zgłębiających związek pomiędzy zasobami firmy i ich pozycją konkurencyjną. Z tego względu autor w swoich badaniach, których wyniki przedstawione zostały w niniejszym artykule, podjął próbę identyfikacji i charakterystyki najważniejszych zasobów, które w największym stopniu wpływają na międzynarodową konkurencyjność polskich przedsiębiorstw.

Aspekty teoretyczne

Ramy teoretyczne niniejszego artykułu zawierają się pomiędzy pojęciem konkurencyjności a teorią zasobową. Poniżej zostaną więc omówione w pierwszej kolejności pojęcie konkurencyjności przedsiębiorstw oraz kwestie definicyjne, a w drugiej – teoria zasobowa w kontekście konkurencyjności przedsiębiorstw. Następnie zostanie przedstawiona autorska typologia zasobów.

Konkurencyjność przedsiębiorstw – pojęcie

Fundamentalnym mechanizmem regulującym i stymulującym gospodarkę do rozwoju jest konkurencja. Od zarania dziejów przenika ona wszystkie dziedziny działalności ludzkiej. Na płaszczyźnie teoretycznej i praktycznej, konkurencja jest obszarem dobrze zdefiniowanym i opisanym. Jest to proces, w ramach którego podmioty, np. przedsiębiorstwa, konkurują ze sobą, czyli rywalizują, współzawodniczą aby osiągnąć ten sam lub podobny cel. Z pojęciem konkurencji nieodłącznie związane jest pojęcie konkurencyjności. Zależność między tymi pojęciami jest prosta: aby podmioty mogły wygrywać walkę konkurencyjną muszą być konkurencyjne. W celu zwiększenia szans na wygranie walki rynkowej, przedsiębiorstwa podnoszą więc swój poziom konkurencyjności. Liczne definicje zwracają uwagę na różne aspekty konkurencyjności przedsiębiorstwa przedstawiając ją jako:

- a. zdolność przedsiębiorstwa do zrównoważonego wzrostu w długim okresie oraz dążenie do utrzymywania i powiększania udziałów rynkowych [Lubiński, 1995],
- b. znalezienie w branży uprzywilejowanej pozycji, która byłaby korzystna względem innych sił konkurencyjnych w branży [Porter, 1985],
- c. zdolność do zbudowania mniejszym kosztem i szybciej niż konkurenci, głównych umiejętności, które generują nowe produkty, lepsze od konkurentów [Hamel, Prahalad, 1994],
- d. zdolność do projektowania, wytwarzania i sprzedawania towarów, których ceny, jakość i inne walory są bardziej atrakcyjne od odpowiednich cech towarów oferowanych przez konkurentów [Flejterski, 1984],
- e. zdolność do sprawnego realizowania celów na rynkowej arenie konkurencji [Stankiewicz, 2005],
- f. umiejętność działania i przetrwania w konkurencyjnym otoczeniu [Gorynia, 2002],
- g. zdolność do rywalizacji poprzez zapewnienie, konfigurację i wykorzystanie zasobów [Urbanowska-Sojkin, 2004].

Przedsiębiorstwo jest konkurencyjne na rynku, gdy jego produkt i/lub usługa i sposób ich dostarczania jest doceniana przez klientów¹, co znajduje odzwierciedlenie w określonym poziomie sprzedaży i w określonych udziałach rynkowych przedsiębiorstwa. Tempo wzrostu przedsiębiorstwa w danej branży, wyższe niż tempo wzrostu konkurentów może oznaczać, iż z pewnych względów, np. strategicznych czy zasobowych, produkty/usługi przedsiębiorstwa są bardziej konkurencyjne od innych firm w branży. Mechanizm ten może zostać

¹ Konkurencyjność przedsiębiorstwa może być scharakteryzowana poprzez wiele wymiarów szerzej patrz: E. Urbanowska-Sojkin, *Niematerialne czynniki konkurencyjności przedsiębiorstwa*, [w:] *Współczesne metody zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem*, red. E. Urbanowska-Sojkin, P. Banaszyk, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2004, s. 45, jednakże autor w niniejszym artykule koncentruje się na części konkurencyjności związanej z sumarycznym efektem wywartym przez przedsiębiorstwo na kupującym.

zakłócony przez pomoc finansową skierowaną niekoniecznie do najbardziej konkurencyjnych przedsiębiorstw czy ze strony państwa, sektora finansowego czy grupy kapitałowej, którego przedsiębiorstwo może być członkiem. Nie zmienia to jednak faktu, że przy założeniu absencji pomocy państwowej, w dłuższym, a nawet w średnim okresie utrzymają ponadprzeciętne tempo wzrostu tylko przedsiębiorstwa bardziej konkurencyjne od innych [Collins, 2001].

Pod pojęciem konkurencyjności przedsiębiorstwa rozumie się w niniejszym artykule posiadanie przez przedsiębiorstwo takich przewag konkurencyjnych w porównaniu do innych przedsiębiorstw na rynku, które umożliwią jego wzrost i długoterminowe istnienie. Autor poczynił założenie, że wzrost konkurencyjności prowadzi do wzrostu przedsiębiorstwa. Wzrost jest przy tym rozumiany jako wzrost sprzedaży, wzrost udziałów rynkowych, wzrost aktywów lub wzrost kapitału własnego przedsiębiorstwa, bądź kombinacja niektórych z tych elementów. Przewaga konkurencyjna oznacza przy tym relatywnie większe umiejętności przedsiębiorstwa w zakresie generowania bardziej atrakcyjnej dla klienta oferty rynkowej niż konkurencji i skutecznych instrumentów konkurencyjności². Międzynarodowa konkurencyjność jest w niniejszej pracy rozumiana jako zdolność przedsiębiorstwa do wygrywania rynkowej walki konkurencyjnej z przedsiębiorstwami zagranicznymi, zarówno na rynku krajowym, jak i międzynarodowym. Teoretycznie konkurencyjność międzynarodowa oznacza konkurencyjność przedsiębiorstw krajowych na rynkach zagranicznych, jednakże w dobie globalizacji i otwartych granic kwestia miejsca konkurencji stopniowo zatracą swoje dotychczasowe znaczenie, a pojęcia konkurencyjności krajowej i międzynarodowej zaczynają się nawzajem przenikać. Jak już wspomniano, wynika to z powszechnej internacjonalizacji gospodarki Polski i z faktu, iż w dobie globalizacji liczne przedsiębiorstwa w wielu branżach konkurują z zagranicznymi przedsiębiorstwami już na rynku krajowym. Również przedsiębiorstwa lokalne, chcąc przetrwać, muszą zatem charakteryzować się międzynarodową konkurencyjnością. Z tego względu można przypuszczać, że w przyszłości kwestia granic w handlu może przestać mieć większe znaczenie dla pojęcia konkurencyjności i mówiąc o konkurencyjności przedsiębiorstw będzie się miało na myśli tylko konkurencyjność międzynarodową.

Teoria zasobowa a źródła konkurencyjności

Zasoby i umiejętności organizacji tworzą jej potencjał konkurencyjny, a powiązanie zasobów, umiejętności i strategii stanowi źródło przewagi konkurencyjnej, której oddziaływanie rynkowe powoduje ukształtowanie się pozycji konkurencyjnej firmy. Każda firma opiera swój wzrost na zasobach przedsiębiorstwa i umiejętnościach członków organizacji (zarządzających i pracowników). Teoria zasobowa należy obecnie do jednej z czołowych koncepcji teoretycznych

² Definicja przewagi konkurencyjnej została opracowana na podstawie M.J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa, Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Dom Organizatora, Toruń 2005, s. 172.

zajmujących się różnicami w osiągnięciach firm wynikających z poziomu ich konkurencyjności [Penrose, 1959], [Wernerfelt, 1984], [Barney, 1991], [Peteraf, 1993], [Makadok, 2001], [Hoopes i inni, 2003]. Na jej podstawie teoretycy tłumaczą umiejscowienie źródeł przewag konkurencyjnych firm i ponadprzeciętnych wyników [Hoopes i inni, 2003].

Wielu badaczy podejścia zasobowego zastanawiało się nad pytaniem, jakie właściwości wewnętrznych zasobów firmy stanowią źródła przewag konkurencyjnych. Zgodnie z teorią zasobową, firma powinna wykorzystywać właściwości swoich zasobów, które powinny być wartościowe (czyli np. zwiększać zyski lub obniżać koszt), rzadkie [Coynes, 1985], nieimitowalne, a więc niemożliwe do skopiowania [Lippman, Rumelt, 1982] i niesubstytucjonowalne, a więc takie, by inne zasoby nie były w stanie dostarczyć tej samej funkcjonalności [Barney, 1991]. Jak wskazuje Bingham i Eisenhardt [2008], gdy zasoby są tylko wartościowymi, pozwalają firmie jedynie na zrównanie się z konkurentami. Jeżeli zasoby są wartościowe i rzadkie wtedy firmy mają szansę uzyskać przejściową przewagę konkurencyjną. Jeżeli natomiast zasoby są wartościowe, rzadkie i nieimitowalne, wtedy firmy mają potencjał, aby osiągnąć długoterminową przewagę konkurencyjną. Istotny jest fakt, że na teoretyczny związek pomiędzy zasobami a przewagą konkurencyjną nie wpływa tylko natura samych zasobów, ale także powiązania pomiędzy nimi [Bingham, Eisenhardt, 2008]. Jak podkreśla jednak Miller [2003], zasoby i ich powiązania stanowią tylko i aż bazę, niejako surowiec naturalny do stworzenia strategii, która nada firmie odpowiedni kierunek na danym rynku i z czasem pozwoli wykorzystać zasoby firmy także na kolejnych rynkach [Wernerfelt, 1984], [Barney, 1986], [Amit, Schoemaker, 1993]. Podejście zasobowe wskazuje więc jednoznacznie, iż przedsiębiorstwo chcące osiągnąć trwałą przewagę konkurencyjną musi kształtować swoją konkurencyjność opierając się na zasobach charakteryzujących się wartością, rzadkością, nieimitowalnością i niesubstytucjonowalnością. Z punktu widzenia polskich przedsiębiorstw interesująca wydaje się w tym kontekście zasobowa dekompozycja ich konkurencyjności wskazująca na rodzaje i cechy najważniejszych zdanem przedsiębiorstw zasobów w kontekście osiągnięcia przez nie przewagi konkurencyjnej. Jest ona przedmiotem przedstawionych w niniejszym artykule badań. Ich wyniki zostaną w dalszej kolejności porównane z powyższymi ustaleniami teorii zasobowej.

Typologia zasobów

Wernerfeld [1984] definiuje zasoby jako organizacyjne siły i słabości. Barney [1991] definiuje je, jako aktywa, atrybuty i wiedzę kontrolowaną przez firmę w celu osiągnięcia poprawy wydajności i efektywności. Bingham i Eisenhardt [2008] definiują zasoby jako zbiór aktywów materialnych (np. lokalizacja, fabryka, maszyny), niematerialnych (patenty, marka, wiedza techniczna) i procesów organizacyjnych (np. rozwoju produktu, sposobu dystrybucji, wypracowane sposoby internacjonalizacji). O ile definicje zasobów w dość jasny i precyzyjny sposób oddają istotę zasobów, o tyle znacznie więcej różnic

można znaleźć w typologiach zasobów, które nie zawsze obejmują te same ich rodzaje, a ponadto wskazują na różne ich cechy. Przykładowo Barney [1997] zaliczył do zasobów organizacji kapitał ludzki³, kapitał finansowy, fizyczny i organizacyjny. Kapitał finansowy określa jako różnorodne zasoby pieniądza wykorzystywane przez przedsiębiorstwo, a więc kapitał założycielski, kredyty bankowe, dochody ze sprzedaży akcji i obligacji, zysk itp. Kapitał fizyczny obejmuje stosowane techniki i technologie, maszyny i urządzenia, instalacje, budynki, grunty, materiały, surowce, zapasy, ale także miejsce lokalizacji, sprzęt i oprogramowanie komputerowe, czyli wszystkie aktywa służące bezpośrednio i pośrednio do realizacji działalności przedsiębiorstwa. Kapitał organizacyjny przejawia się natomiast w strukturze organizacyjnej, procesach planowania, controlingu, koordynacji, kulturze, reputacji, relacjach między grupami w firmie oraz relacjach z podmiotami otoczenia.

Hofer i Schendel [1978] proponują z kolei podział zasobów na pięć kategorii, mianowicie na zasoby materialne, finansowe, ludzkie, technologiczne i organizacyjne. Inne podejście widoczne jest szczególnie w zakresie zasobów finansowych, gdyż Hofer i Schedel wliczają do nich wartość giełdową spółki, rozszerzając pojęcie zasobów finansowych Barney'a. W zasobach ludzkich Hofer i Schedel wyróżniają oprócz pracowników i ich kwalifikacji, personel funkcjonalny i sztabowy oraz kierowników niższych i najwyższych szczebli. Zwracają więc uwagę na miejsce pracownika w strukturze organizacyjnej firmy. Osobna kategoria została przeznaczona dla zasobów technologicznych, w skład których wchodzi elastyczność produkcji, umiejętność stworzenia produktów wysokiej jakości, umiejętność osiągania wysokiej wydajności i niskich kosztów, szybkość reakcji na zmiany rynkowe. W skład zasobów organizacyjnych wchodzi natomiast systemy informacyjne, kontrolne, szkoleniowe, kultura organizacyjna itp. Hunt i Morgan [1996] wyodrębniają dodatkowo zasoby informatyczne i zasoby prawne dotyczące własności intelektualnej oraz zasoby relacyjne opisujące relacje przedsiębiorstwa z dostawcami i odbiorcami. Można zaobserwować, iż część wskazanych zasobów stanowi czynniki pierwotne, pozyskiwane bezpośrednio na rynku, a część zostaje wypracowana przez organizację i powstaje w wyniku synergii części pierwotnych zasobów i umiejętności przedsiębiorstwa. Z tego punktu widzenia można je więc podzielić na podstawowe i pochodne⁴. Tak więc efektem podstawowych zasobów, takich jak zasoby ludzkie, kapitałowe, materialne, czy technologiczne są zasoby pochodne, takie jak np. system organizacyjny, kultura przedsiębiorstwa, wytworzone produkty, usługi, system promocji, dystrybucji, marketing, marka, jakość produktu, sprawność organizacji czy zarządzania.

³ Znaczenie kapitału własnego jako źródła przewag konkurencyjnych podkreśla także J. Pfeffer, *Competitive advantage through people*, California Management Review 1994, Vol. 36, p. 9-28.

⁴ Kategorię wynikowych czynników konkurencyjności wyróżnił również W. Mantura, *Systematyzacja czynników konkurencyjności przedsiębiorstwa przemysłowego*, [w:] *Organizacja i Zarządzanie*, Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej nr 32, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2001, s. 217. Dokonał on tego jednak w podziale czynników konkurencyjności na wewnętrzne, wynikowe i zewnętrzne, nie odnosząc się bezpośrednio do kwestii podstawowych i pochodnych determinant konkurencyjności.

Kolejną ważną i ciekawą klasyfikację zasobów proponują de Wit i Meyer [2007]. Podzielili oni zasoby na dwie grupy: grupę zasobów materialnych i niematerialnych. Do materialnych zaliczyli grunty, budynki, materiały, a więc kapitał fizyczny oraz dodatkowo gotówkę, natomiast zasoby niematerialne podzielili na zasoby relacyjne (relacje, reputacja) oraz kompetencje (wiedza, zdolności, postawa).

Z punktu widzenia celu swoich badań, autor uznał za zasadne skonstruowanie bazując na aktualnym dorobku teoretycznym, odrębnej typologii zasobów. Stanowi ona pewną modyfikację klasyfikacji de Wita i Meyera [2007] oraz Bingham i Eisenhardt [2008], z uwzględnieniem niektórych elementów pochodzących z klasyfikacji Barneya [1991] oraz Hofera i Schendela [1978] odnoszących się do kategorii wspólnych tych klasyfikacji.

Zasoby podzielono zatem na materialne, niematerialne i kombinacje powyższych, przy czym do materialnych zaliczono kapitał fizyczny, kapitał finansowy oraz zasoby ludzkie. Te ostatnie odnoszą się do prostych i powtarzalnych umiejętności ludzkich. Wiedza i umiejętności na wyższym poziomie zostały zaliczone do grupy zasobów niematerialnych w celu wyraźnego oddzielenia kompetencji pospolitych i ogólnie dostępnych na rynku oraz wiedzy i kompetencji rzadkich będących zgodnie z teorią zasobową ważnym elementem przewagi konkurencyjnej.

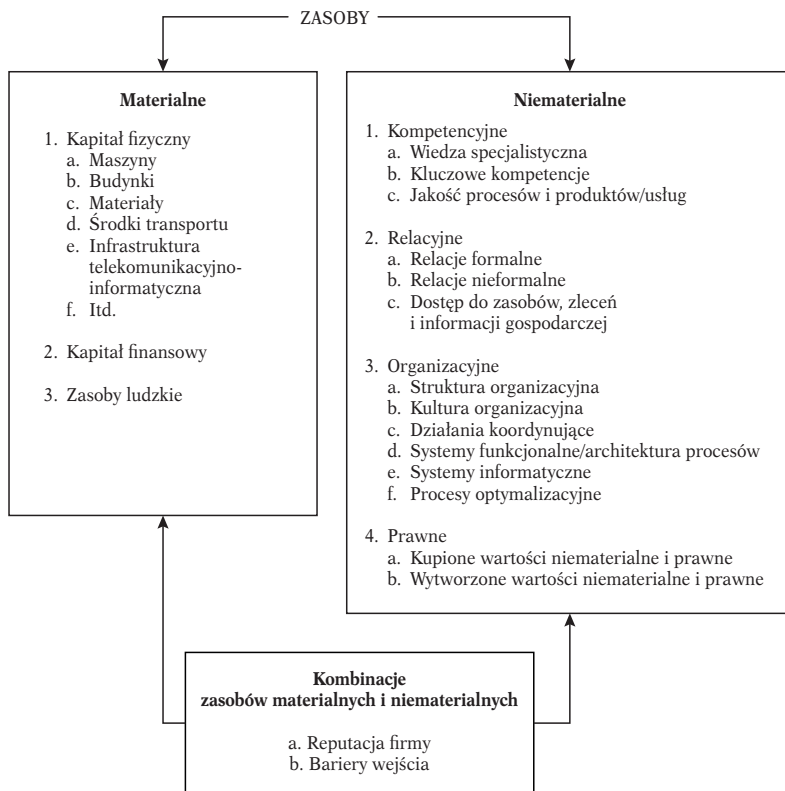
Zasoby niematerialne składają się z grup zasobów: kompetencyjnych, relacyjnych, organizacyjnych i prawnych. Do pierwszej grupy zaliczono wiedzę specjalistyczną, kluczowe kompetencje przedsiębiorstwa oraz jakość procesów i produktów. W odniesieniu do jakości produktów/usług należy wskazać, że w przypadku różnych branż jakość produktów/usług zależy albo wyłącznie od czynników niematerialnych (np. EGB Investments, PGF, Centrowet Cezal, Copi) albo zarówno od czynników materialnych i niematerialnych (np. Climaproduct, Novol, Bilplast). W konsekwencji należałoby w niektórych sytuacjach zakwalifikować jakość produktów/usług do kombinacji zasobów materialnych i niematerialnych. W przypadku schematu nr 1 autor, podobnie jak to czynią inni autorzy, np. Bingham i Eisenhardt [2008], zakwalifikował tę pozycję do zasobów niematerialnych. Ostatecznie jednak kwalifikacja jakości produktu/usług do zasobów niematerialnych bądź do kombinacji zależy od branży, a jednoznaczne określenie grupy branż kwalifikujących jakość do jednej bądź drugiej grupy zasobów wymagałoby osobnych badań.

Do niematerialnych zasobów relacyjnych zaliczono formalne i nieformalne relacje przedsiębiorstwa z otoczeniem. W stosunku do wcześniej prezentowanych typologii dodana została kategoria niematerialnych zasobów organizacyjnych jako wyraz po pierwsze dużego znaczenia tej grupy zasobów dla przewagi konkurencyjnej, a także ze względu na niematerialny charakter zasobów organizacyjnych. Bazując na szerokiej literaturze przedmiotu⁵ zaliczono do

⁵ B. Nogalski, B.M. Surawski, *System informacji strategicznej w zarządzaniu uczącym się przedsiębiorstwem*, red. B. Godziszewski, M. Haffer, M.J. Stankiewicz, [w:] *Przedsiębiorstwo na przełomie wieków*, Wyd. Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2001, s. 439-450; R.E. Miles, C.C. Snow,

niematerialnych zasobów organizacyjnych: kulturę i strukturę organizacyjną, działania koordynujące, systemy funkcjonalne lub architekturę procesów, systemy informatyczne oraz procesy optymalizujące, a w ramach niematerialnych zasobów prawnych – wartości niematerialne i prawne obejmujące prawa własności intelektualnej, znaki towarowe itd. Ponadto w ramach zasobów niematerialnych uwzględniono także grupę niematerialnych zasobów prawnych obejmujących kupione i wytworzone wartości niematerialne i prawne.

Schemat 1
Podział zasobów



Źródło: opracowanie własne

Organizational Strategy, Structure, and Process, McGraw-Hill, Nowy Jork 1978; H.L. Boschken, *Strategy and Structure: Reconceiving the Relationship*, Journal of Management, marzec 1990; E. Jaques, *The Organizational Culture Perspective*, Brooks/Cole Publishing Company, Pacific Grove 1989; G. Aniszewska, *Kultura organizacyjna w zarządzaniu*, PWE, Warszawa 2007, s. 22; M.J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Dom Organizatora, Toruń 2005, s. 108; K. Obłój, *Strategia sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 2000, s. 35; S. Cyfert, *Strategiczne doskonalenie procesów w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 2006, s. 22.

Nową, zaproponowaną kategorią zasobów są kombinacje. Grupa ta skupia zasoby, które powstały w wyniku kombinacji zasobów materialnych i niematerialnych. Przykładem takich zasobów może być np. reputacja przedsiębiorstwa lub stworzone przez przedsiębiorstwo bariery wejścia do branży. W odróżnieniu od klasyfikacji de Wita i Meyera [2007] w niniejszej pracy uznano, że zaklasyfikowanie reputacji wyłącznie do zasobów niematerialnych istotnie ogranicza zrozumienie rzeczywistych źródeł jej pochodzenia. Wydaje się bowiem, iż reputacja zależy nie tylko od relacji z klientami, odbiorcami, pośrednikami, ale także od wyników firmy, kapitału fizycznego (budynki, maszyny), jakości produktów, procesów itd.. To wszystko wpływa bowiem na ogólny wizerunek firmy odzwierciedlony w reputacji. Pod pojęciem reputacji firmy rozumie się także markę produktów, która choć nie jest pojęciem tożsamym, to jednak w wysokim stopniu powiązany z pojęciem reputacji firmy. Kolejną pozycją należącą do kombinacji są bariery wejścia, mające na celu zablokowanie możliwości nowych wejść do branży. Kluczową rolę w stworzeniu takich barier odgrywa przewaga stworzenia i kontroli standardu oraz quasi-monopolizacji [Obłój, 2002]. Obydwie odmiany przewagi powstają w wyniku połączenia zasobów zarówno materialnych jak i niematerialnych. W szczególności następuje połączenie kompetencji i wiedzy przedsiębiorstwa, technologii, reputacji przedsiębiorstwa lub marek jego produktów, relacji z odbiorcami oraz kapitału fizycznego i finansowego. Zaproponowany sposób podziału zasobów przedstawiony na schemacie 1 został wykorzystany w badaniach, których metodyka i wyniki opisane są poniżej.

Metodyka

Analiza rodzajów zasobów kształtujących międzynarodową konkurencyjność przedsiębiorstw została przeprowadzona na podstawie wyników badań autora na grupie polskich przedsiębiorstw o ponadprzeciętnym wzroście wybranych w drodze doboru celowego. Ze względu na cel pracy badanie miało charakter jakościowy i realizowane było metodą analizy wielu studiów przypadków (*multiple case study analysis*), która jak twierdzi Yin [2003] jest najodpowiedniejszą metodą do testowania teorii oraz umożliwiającą jej uzupełnienie [Eisenhardt 1989], [Merriam, 1998], [Mynarski, 1995].

Firmy były dobierane do badania z dwóch rankingów polskich firm o ponadprzeciętnym wzroście: Gazeli Biznesu – przygotowywanego przez Puls Biznesu oraz Gepardów Biznesu – przygotowywanego przez grupę finansową SKOK. Obydwa rankingi stanowią wiarygodne źródło wstępnej selekcji polskich firm o ponadprzeciętnym wzroście. Ponadto do badania zaproszone zostały także firmy wygrywające prestiżowe konkursy technologiczne w kraju i za granicą, jak np. Polski Produkt Przyszłości, czy EEP AWARD Environmental Innovation for Europe. Przedsiębiorstwo polskie było rozumiane w badaniu jako przedsiębiorstwo posiadające kwaterę główną na terytorium Polski. Wyselekcjonowane przedsiębiorstwa musiały spełnić trzy kryteria:

- a. znaczne tempo wzrostu obrotów, przekraczające 500% w okresie 10 lat,
- b. znaczny potencjał internacjonalizacji lub prowadzenie już sprzedaży zagranicznej,
- c. 10-letni, stały wzrost obrotów firmy.

Niektóre wyselekcjonowane firmy przekroczyły wymagany próg wzrostu obrotów już po trzech latach. Wzrost obrotów liczony był na podstawie wartości sprzedaży netto, uwzględniającej inflację. W odniesieniu do znacznego potencjału internacjonalizacji zastosowana została definicja zawarta w raporcie OECD „Globalization of SME’s”, zgodnie z którą przedsiębiorstwo wykazuje taki potencjał, gdy posiada nowoczesną technologię, innowacyjny produkt lub usługę.

Wyselekcjonowano grupę 104 przedsiębiorstw, z których 32 wzięły udział w badaniu. Po przeprowadzeniu badania dwie firmy zostały wykluczone ze względu na niespełnienie warunku definicji przedsiębiorstwa polskiego. Badane firmy pochodziły z różnych branż i różnych obszarów Polski. Badanie było przeprowadzone osobiście przez autora, metodą wywiadów bezpośrednich [Maxwell, 2005], bazujących na częściowo ustrukturyzowanym kwestionariuszu wywiadu [Nikodemska-Wołowik, 2008], który został przygotowany na podstawie analizy literatury przedmiotu. Oznaczało to, że w każdym przedsiębiorstwie została zachowana kolejność zadawanych pytań, jednakże w większości stosowane pytania miały częściowo lub całkowicie otwarty charakter, dając respondentowi możliwość przedstawienia odpowiedzi ze swojego punktu widzenia i ukazania szerszego kontekstu dostarczając informacji, które niejednokrotnie wykraczały poza spodziewane odpowiedzi na zadawane pytania. Zastosowanie tej metody zbierania danych miało istotny pozytywny wpływ na jakość i zakres uzyskanych odpowiedzi.

W pytaniach o zasoby była zastosowana typologia przedstawiona na schemacie 1. Ponadto w większości przypadków adresowano do respondentów pytania „jak” i „dlaczego”, by poznać sposoby działania, postrzegania i uzasadnienia dokonanych wyborów, w kontekście budowy pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Pytania dążyły także do pozyskania subiektywnych opinii poszczególnych przedsiębiorstw dotyczących przyjętych i stosowanych w rzeczywistości w badanych firmach postaw. Ponadto zadawane pytania miały na celu ujawnienie preferencji respondentów dotyczących badanych kwestii. Firmy były także proszone o rangowanie swoich kluczowych zasobów, w szczególności w odniesieniu do przewagi konkurencyjnej. Rangowanie polegało na uszeregowaniu zasobów w pięciostopniowej skali, przy czym pierwsze miejsce oznaczało najważniejszy zasób, a piąte miejsce oznaczało najmniej istotny zasób z grona kluczowych zasobów dla przewagi konkurencyjnej firmy.

W trakcie wywiadów była stosowana technika ladderingu [Reynolds, Gutman, 1979, 1984, 1988], która pomagała pogłębić odpowiedzi na zadawane pytania. Wszystkie pytania były formułowane w sposób nie sugerujący odpowiedzi, ani nie przedstawiający pytań w pozytywnym lub negatywnym kontekście. Jako metodę weryfikacji pozyskanych danych stosowano triangulację [Miles,

Huberman, 2000], a więc pozyskiwanie informacji do badania z różnych źródeł (raporty roczne badanych firm, ich strony internetowe, informacje z prasy, wywiad, obserwacje). Badanie zostało przeprowadzone w 2009 roku.

Charakterystyka próby

W przeprowadzonym badaniu były brane pod uwagę jedynie przedsiębiorstwa polskie. Większość badanych przedsiębiorstw (27 firm) to spółki kapitałowe, a 3 z nich to spółki giełdowe. Tylko pięć badanych firm było przedsiębiorstwami rodzinnymi⁶, pozostałe to spółki pomiędzy osobami niespowinowaconymi. O udział w badaniu proszono osoby należące do ścisłego kierownictwa firmy, które nierzadko należały jednocześnie do grona współwłaścicieli lub były jedyne właścicielami firmy. Badane przedsiębiorstwa działają w następujących branżach: doradztwo gospodarcze: 2 firmy, sprzęt medyczny: 3, dystrybucja farmaceutyków i sprzętu medycznego: 2, odzyskiwanie wiarytelności: 1, produkcja maszyn i urządzeń: 7 (wentylacyjnych: 2 firmy, AGD: 1, produktów stalowych: 3, statków: 1), produkcja pojazdów transportowych: 1, produkcja urządzeń przetwarzania odpadów: 1, produkcja wyrobów z tworzyw sztucznych: 1, produkcja wyrobów ze skóry naturalnej: 1, produkcja serwerów: 1, produkcja i usługi informatyczne: 5 (integrator rozwiązań informatycznych: 3, produkcja systemów informatycznych: 1, usługi informatyczne: 1), usługi budownictwa przemysłowo-komunalnego: 1, produkcja broni szkoleniowej: 1, produkcja serwerów, produkcja systemów czasu rzeczywistego: 1, produkcja chemikaliów: 1, produkcja urządzeń elektrotechnicznych: 1. W ramach badanej grupy znalazło się 20 przedsiębiorstw produkcyjnych i 8 usługowych, oraz 2 przedsiębiorstwa zajmujące się pośrednictwem handlowym.

Badane przedsiębiorstwa były zróżnicowane pod względem wielkości, od przedsiębiorstw małych i średnich (MŚP 70%) po duże (30%). W rozróżnianiu wielkości badanych przedsiębiorstw zastosowano kryterium zatrudnienia, w związku z czym jedno przedsiębiorstwo należało do grupy mikroprzedsiębiorstw (poniżej 9 zatrudnionych), 7 – do małych (poniżej 50 zatrudnionych), 13 – do grupy przedsiębiorstw średnich (poniżej 250 zatrudnionych), a 9 – do grupy przedsiębiorstw dużych, przy czym 5 z nich nie przekracza granicy 500 zatrudnionych⁷. 11 przedsiębiorstw nie prowadziło aktywnej działalności zagranicą, natomiast aktywnie konkurowało z zagranicznymi firmami na rynku polskim. 19 przedsiębiorstw aktywnie uczestniczyło na rynkach zagranicznych.

⁶ Oznacza to, iż spółki te należały w całości do właściciela i/lub jego rodziny oraz jednocześnie członkowie rodziny byli bezpośrednio zaangażowani w działalność gospodarczą firmy.

⁷ Kryteria podziału przedsiębiorstw na mikro, małe, średnie i duże są zgodne z definicją małych i średnich przedsiębiorstw obowiązującą na terenie Unii Europejskiej, a więc i w Polsce. Kategoria 500 zatrudnionych została wyodrębniona jako poziom, od którego Stany Zjednoczone zaliczają przedsiębiorstwa do dużych.

Tablica 1
Badane przedsiębiorstwa i ich definicje rynku

Firma	Definicja rynku
Amica	sprzęt gospodarstwa domowego
BILPLAST	wyroby z tworzyw sztucznych
BINŻ	(1) budynki przemysłowe pod klucz, (2) konstrukcje stalowe (rurociagi), (3) budownictwo komunalne – oczyszczalnie ścieków
Celtech	sprzęt wsparcia logistycznego dla wojska oraz specjalistyczna aparatura dla przemysłu
Centrowet-Cezal	dystrybucja farmaceutyków i sprzętu weterynaryjno-medycznego
CLIMAPRODUKT	specjalistyczne urządzenia klimatyzacyjne i wentylacyjne
COPI sa	usługi virtualserwer
CRIST	budowa i remonty statków
CTL	lasery medyczne i techniczne
Domstal	kontenery morskie typu offshore
EGB Investments	odzyskiwanie wierzytelności
Embedos	serwery dla firm
EURO-WENT	systemy wentylacyjne i klimatyzacyjne
ExOrigo	rozwiązania informatyczne dla sieci sklepów detalicznych i supermarketów
Frąckowiak	usługi audytorsko-doradcze
InfoVide Matrix	Consulting & Solution Implementation – zaawansowane doradztwo informatyczne i implementacja
Kolt sa	systemy informatyczno-treningowe na potrzeby wojska, specjalistyczne urządzenia laserowe technologii podwójnego zastosowania
Lumena	integrator systemów informatycznych
Med.& Life	systemy do terapii i rehabilitacji polem magnetycznym i energią światła
Metrum CryoFlex	urządzenia kriochirurgiczne i kriorehabilitacyjne
NOVOL	refinishing samochodów, pojazdów transportu publicznego, statków, chemia budowlana
PGF	dystrybucja produktów ochrony zdrowia
Pyrylandia	radiotelefony i systemy dyspozytorskie dla kolejnictwa
QBS	specjalistyczne programy komputerowe
SciTeeX	modułowe komory do obróbki strumieniowo-ściernej
Solaris	autobusy i trolejbusy komunikacji miejskiej i autobusy turystyczne
Talex	integrator systemów informatycznych
T-Technology	technologia przetwarzania odpadów w energię elektryczną lub na paliwo
Wittchen	luksusowe wyroby ze skóry naturalnej
Xserwis	indywidualne systemy czasu rzeczywistego

Źródło: opracowanie własne

Wyniki badań

Jak zaznaczono we wstępie, celem niniejszego artykułu jest identyfikacja i charakterystyka najważniejszych zasobów, które w największym stopniu wpływają na międzynarodową konkurencyjność badanych przedsiębiorstw. W pierwszej kolejności zostaną zatem przedstawione wyniki badań w zakresie zasobów materialnych, następnie niematerialnych i ich kombinacji. Na końcu zostaną przedstawione wyniki w zakresie wpływu poszczególnych zasobów na pozycję konkurencyjną badanych firm.

Zasoby materialne

Przeprowadzone badania wykazały, iż najistotniejszymi dla badanych przedsiębiorstw zasobami materialnymi są:

- a) pracownicy,
- b) lider,
- c) budynki, grunt i maszyny,
- d) systemy informatyczne,
- e) kapitał.

W odniesieniu do zasobów ludzkich należy podkreślić, iż 27 z 30 badanych firm z pełnym przekonaniem twierdziło, że pracownicy decydują o sukcesie firmy w bardzo dużym stopniu. Pozostałe 3 firmy wskazały, że udział pracowników w sukcesie firmy jest duży⁸.

Wagę pracowników oddaje w badanych firmach stwierdzenie prezesa Bilplatu, Zbigniewa Bednarka, określającego pracowników mianem serca firmy, o które firma dba stwarzając poczucie bezpieczeństwa i przynależności, nie szcędząc pieniędzy na kształcenie w postaci szkoleń, czy studiów oraz na wyjazdy integracyjne. Podobne stwierdzenia padały w wielu firmach, w których pracownicy byli traktowani w podobny sposób. We wspomnianych 3 firmach niższa ocena znaczenia pracowników wynikała zdaniem zarządzających ze specyfiki i wielkości firmy, w której również niektóre inne czynniki odgrywały wiodącą rolę. Ogólnie jednak należy stwierdzić, iż w zdecydowanej większości badanych firm to ludzie znajdowali się w czołówce czynników wpływających na sukces przedsiębiorstwa. Jak wskazywali zarządzający, ich firmy opierają się na pracownikach, którzy w większości przypadków tworzyli zgrany zespół, charakteryzujący się kulturą pracowitości i zorientowania na wyniki. Respondenci podkreślali zawsze ogromną rolę zespołu, ale też wskazywali na konieczność doboru „odpowiednich” ludzi, przy czym weryfikacja ich dokonywana była w większości przypadków w praktyce, w działaniu.

W odniesieniu do osoby lidera należy stwierdzić, iż wyniki badań w pełni potwierdzają powszechny pogląd o kluczowym znaczeniu lidera zespołu. Charakterystyczną cechą liderów badanych przedsiębiorstw, było to, że stawiali

⁸ Skala, na jakiej opierali się odpowiadający na to pytanie menedżerowie: nieznaczący (1), mały (2), średni (3), duży (4), bardzo duży (5).

wzrost swojej firmy na pierwszym miejscu nawet ponad interesem prywatnym. Z pewnością wynikało to w wielu przypadkach z powiązań własnościowych, ale również z ich nastawienia oraz poczucia odpowiedzialności. Poziom zaangażowania lidera w sprawy firmy w każdym przypadku można było ocenić jako bardzo wysoki. Można pokusić się o stwierdzenie, iż liderzy „żyli firmą i jej sprawami”. Przeważnie liderzy badanych firm pracowali znacznie więcej niż 8 godzin dziennie, co jak sami przyznawali, odbijało się niekorzystnie na ich życiu rodzinnym, ale poświęcanie większości energii sprawom firmy uważali za naturalną konsekwencję utożsamiania się z nią i zaangażowania w jej wzrost.

Liderzy badanych firm wykazywali na konieczność bardzo dużej determinacji i uporu w realizacji celów firmy. Wyraźną cechą łatwo rzucającą się w oczy była jedność celów lidera i firmy. Wielokrotnie ten upór i zaangażowanie przełamywały bariery pojawiające się na drodze rozwoju firmy, jak np. brak akceptacji środowiska medycznego dla zastosowań laserów firmy CTL⁹. Sytuacja wyglądała podobnie w przypadku firmy Med&Life, która jako jedna z nielicznych posiadała kliniczne badania medycznej skuteczności stosowania swoich aparatów do terapii magnetycznej różnego rodzaju schorzeń. Było to efektem wielu lat pracy lidera firmy i przełamywania różnego rodzaju barier. Upór i zaangażowanie współwłaściciela i byłego prezesa Solarisa, Krzysztofa Olszewskiego, zdecydowało z kolei w ogóle o powstaniu jego firmy. Po wygraniu przetargu na dostawę 50 autobusów niskopodłogowych do MPK w Poznaniu musiał stworzyć montownię autobusów od podstaw, nie mając na ten cel wszystkich potrzebnych środków finansowych. Zadanie bardzo karkołomne, jednak ogromna determinacja doprowadziła do powstania montowni, a w późniejszym okresie fabryki autobusów Solaris, która jest obecnie liderem na rynku polskim i należy do czołówki producentów europejskich, będąc liderem w Europie w produkcji trolejbusów. Podobnie, ogromna determinacja, upór i zaangażowanie właściciela firmy T-Technology zdecydowało o stworzeniu przełomowej technologii przetwarzania odpadów na energię lub paliwo – jedynej takiej technologii na świecie. Dla badanych firm, odnoszących ponadprzeciętne sukcesy charakterystyczny jest właśnie upór, z jakim liderzy tych firm realizują swoje koncepcje i obrane cele strategiczne. Przykładów można by wymieniać znacznie więcej. Potwierdzają one, iż liderzy firm odnoszących ponadprzeciętne sukcesy są zdeterminowani, niezwykle zaangażowani i nieustraszeni w pokonywaniu trudności ograniczających rozwój ich firm.

Liderzy badanych firm swoją charyzmą i wizją wzrostu przedsiębiorstwa potrafią motywować i zarażać entuzjazmem pracowników. Motywują również poprzez wymagania i odniesione sukcesy w ramach regularnej pracy lub doraźnych projektów. Umiejętność stawiania śmiałych celów i wyzwania dostosowanych do możliwości zespołu jest ważną umiejętnością liderów badanych

⁹ Dopiero po spektakularnych wynikach ponownego połączenia odciętej dłoni z resztą ręki dzięki produktowi tej firmy i wielu innym podobnym przypadkom środowisko potraktowało lasery firmy CTL w sposób bardziej przychylny.

firm. W większości przypadków taki sposób podejścia menedżerów istotnie przyczyniał się do sukcesów firmy.

W odniesieniu do stylu zarządzania, w przeważającej większości badanych firm funkcjonował model paternalistyczny. To lider podejmował w ostateczności kluczowe decyzje i on był najważniejszą osobą w firmie. Pomimo tego, w większości firm w zakresie niezależności i swobody myślenia pracowników funkcjonowała zasada proliferacji, czyli przyzwolenia na wymyślanie i opracowywanie koncepcji niezgodnych z zaakceptowanym punktem widzenia, jeżeli zdaniem pracownika mogłoby to pomóc firmie, nawet jeśli ogólnie przyjęte status quo było inne niż zdaniem pracownika być powinno. Przy czym dotyczyło to kwestii rozwiązywania problemów firmy, a nie kwestii fundamentalnych dotyczących wizji, czy strategii. Aczkolwiek i w tym obszarze liderzy byli otwarci na nowe pomysły i w większości doceniali niezależne opinie swoich pracowników. Tak więc deklarowany model paternalistyczny był w badanych firmach w wysokim stopniu demokratyczny¹⁰.

W odniesieniu do współpracy liderów z pracownikami w zakresie współtworzenia strategii i zarządzania bieżącą działalnością, w niektórych firmach obowiązywały zinstytucjonalizowane formy dzielenia się doświadczeniami i wspólnego rozwiązywania problemów. Przykład stanowić może firma Novol, gdzie obowiązują regularne, cotygodniowe spotkania zarządu z dyrektorami, na których to spotkaniach omawiane są nie tylko kwestie strategii, ale wszelkie istotne problemy i pomysły. W niektórych natomiast firmach spotkania te mają charakter bardziej doraźny, jak np. w Copi, czy Solarisie i spełniają tę samą rolę, co spotkania cykliczne. W kilku firmach można było zaobserwować ręczne sterowanie lidera, tzw. mikrozarządzanie, mimo iż niektóre z nich miały znaczne rozmiary. Jednakże ten sposób postępowania stanowił zdecydowaną mniejszość. Ewidentnie dominował model lidera delegującego obowiązki i podejmującego decyzje wspólnie z kluczowymi pracownikami.

Interesujący jest wynik badań w zakresie znaczenia w kierowaniu losami firmy intuicji zarządzającego, rozumianej w niniejszej pracy jako połączenie wiedzy, odczuć i doświadczenia. Okazuje się bowiem, że stanowi ona ważny element składowy tworzenia modelu biznesu, strategii, czy później ważnych decyzji rozwojowych. Z przeprowadzonych badań wynika, iż można wyróżnić trzy zmienne różnicujące znaczenie intuicji. Są nimi: wiek przedsiębiorstwa, wielkość oraz pozycja w grupie kapitałowej. W przypadku przedsiębiorstw startujących i młodych intuicja ma bardzo duże znaczenie. Niektóre badane firmy wskazywały nawet, iż ma ona do 80% wpływu na podejmowanie decyzji. Dotyczy to każdego momentu, od decyzji dotyczących wyboru modelu biznesu i rynku, przez kwestie strategiczne, po prowadzenie bieżących spraw operacyjnych. Im firma staje się starsza, tym większe znaczenie uzyskuje analityka (ponad ok. 60%) dostarczająca rzetelnych informacji, na podstawie których

¹⁰ Należy przypomnieć, iż badania polegały na wywiadach z liderami, więc ocena stylu zarządzania wymagała od autora zadawania wielu dodatkowych pytań, by wyłonić obraz możliwie bliski rzeczywistości, który często różnił się od deklarowanego przez zarządzających.

firma podejmuje decyzje. Na podobnych zasadach działa kryterium wielkości firmy. Im firma jest mniejsza, tym intuicja ma większe znaczenie, a im jest większa – tym analityka ma większe znaczenie. Nie oznacza to, że nie ma tutaj wyjątków. Jedna z badanych firm, pomimo dojrzałego wieku (istnieje ponad 20 lat) i znacznych rozmiarów uważa, iż intuicja ma w 80% wpływ na decyzje strategiczne, a analityka tylko w 20%. Generalnie jednak większość zarządzających większymi firmami potwierdza, iż wraz ze wzrostem rozmiarów i obrotów firmy proporcje między wykorzystaniem intuicji i analityki w podejmowaniu decyzji zmieniają się na korzyść analityki. Na ciekawą kwestię zwrócili uwagę zarządzający polską filią koncernu Chifa-Braun¹¹. Ich zdaniem, mimo, iż pozornie mogłoby się wydawać inaczej, intuicja nie traci na znaczeniu na najwyższym poziomie hierarchii grupy kapitałowej koncernu. Przeciwnie, odgrywa na tym poziomie dużą rolę – nawet do 80%. W przypadku tej firmy analityka zdecydowanie dominuje na niższych poziomach koncernu.

Ważną cechą większości liderów badanych firm była ich umiejętność tzw. bezpiecznego zarządzania. Termin ten oznacza zarządzanie firmą w taki sposób, aby była odporna na różnego rodzaju kryzysy. Dobrym przykładem jest tutaj podejście prezesa firmy Domstal Miastko, który w momencie pojawienia się realnego zagrożenia utraty pewnej liczby pracowników, związanego z otwieraniem się rynków pracy Unii Europejskiej, rozpoczął przygotowania do odejścia nawet tych najlepszych i zarazem bardzo potrzebnych pracowników. Stworzył więc wewnętrzny system szkoleń powiązany z systemem motywacyjnym oraz uzależnił podwyżki pensji od uzyskania określonych krajowych i międzynarodowych certyfikatów spawalniczych. W ten sposób wszyscy pracownicy Domstalu wiedzieli co zrobić, aby zarabiać więcej, co motywowało ich do samodoskonalenia. Kolejnym krokiem było nawiązanie większej współpracy z lokalną szkołą zawodową, która bardziej ukierunkowała tematykę kształcenia zawodowego uczniów na zasilanie spawaczami firmy Domstal, największego lokalnego pracodawcy. Dzięki w taki sposób poczynionym przygotowaniom dwa lata później, w czasie masowych wyjazdów Polaków do pracy w krajach Unii, głównie Irlandii i Wielkiej Brytanii, firma Domstal nie miała problemów kadrowych. Wiele firm na rynku, pomimo obserwacji tych samych zjawisk, nie poczyniło odpowiednich kroków i w okresie masowych wyjazdów Polaków do pracy zagranicą miało poważne problemy z zatrudnieniem odpowiednio wykwalifikowanych pracowników.

Kolejnym zasobem materialnym, ważnym w ocenie badanych przedsiębiorstw, są budynki, grunty i odpowiednie maszyny. W przypadku firmy Climaproduct w trosce o wysoką jakość zostały na pewnym etapie na wyrost kupione numerycznie sterowane obrabiarki cnc. Dzięki tej inwestycji na późniejszym etapie firma mogła stworzyć prototyp nowoczesnej centrali klimatyzacyjnej dla bardzo wymagającego klienta. Dzięki nowoczesnym maszynom

¹¹ Firma wzięła udział w badaniu, natomiast została wykluczona z grupy analizowanych przedsiębiorstw ze względu na niespełnianie kryterium definicji przedsiębiorstwa polskiego, a więc posiadania siedziby głównej firmy na terenie Polski.

można było stworzyć nietypowe rozwiązania i zadbać o najwyższą jakość produktu. Doprowadziło to do powstania nowych standardów w centralach klimatyzacyjnych, dzięki czemu zdobyły one wiele nagród na prestiżowych wystawach i targach. Firma zyskała opinię producenta oferującego nowoczesne rozwiązania o wysokiej jakości w ramach urządzeń wentylacyjno-klimatyzacyjnych i dzięki temu mogła odnieść sukces na rynku. W chwili obecnej firma nie jest w stanie nasycić rynku krajowego. Specjalistyczne maszyny istotnie wpływają na jakość produktów firmy Novol, która słynie z wysokiej jakości wyrobów chemicznych. Park maszynowy wraz z budynkami i gruntem był bardzo ważny również w procesie wzrostu firmy BINŻ. Prezes uważa, iż bez niego nie byłoby możliwe pozyskanie niektórych kluczowych zamówień, które zaowocowały w konsekwencji dalszym rozwojem i wzrostem renomy firmy i wizerunku solidnego wykonawcy. Maszyny, budynki i grunty stanowią obok pracowników kluczowe czynniki produkcji dla firmy CRIST. W branży budowy statków posiadanie własnego doku jest kwestią fundamentalną. W chwili obecnej jedną z barier dalszego wzrostu jest trudność pozyskania odpowiednich gruntów przylegających do wody. W opisywanym kontekście budynki, grunty i maszyny należą do zasobów istotnie determinujących konkurencyjność oferty wskazanych firm.

W odniesieniu do systemów informatycznych należy zauważyć, iż były one stosowane praktycznie w każdym badanym przedsiębiorstwie. To co je różniło, to stopień wykorzystania narzędzi informatycznych. Wśród badanych przedsiębiorstw 73% dysponowało zaawansowanymi technologiami informatycznymi¹², a 27% stosowało jedynie podstawowe technologie informatyczne, jak analiza wyników, czy strona internetowa. W odniesieniu do drugiej grupy, należy stwierdzić, iż powody mniejszego poziomu wykorzystania narzędzi informatycznych są różne. Dla części przedsiębiorstw posiadanie najnowszych systemów informatycznych jest zbyt drogie. Kolejnej grupie brakuje świadomości, jaką wartość dodaną można uzyskać dzięki takim systemom. Część przedsiębiorstw pomimo świadomości potencjału wskazanych systemów informatycznych nie widzi potrzeby ich stosowania, a w części – konieczny rozwój techniczny jest przesuwany na okres mniej dynamicznego wzrostu przedsiębiorstwa.

W odniesieniu do kolejnego zasobu materialnego jakim jest kapitał, należy zauważyć, iż był on i jest potrzebny w każdej badanej firmie. Szczególne zapotrzebowanie na kapitał w badanych firmach istniało w pierwszych etapach ich funkcjonowania. Ważnym z tego punktu widzenia było dojście przez firmę do

¹² Zaawansowane technologie informatyczne rozumiane są tutaj jako jeden lub więcej elementów takich komputerowych systemów jak ERP (oprogramowanie pozwalające nie tylko planować i zarządzać zasobami w przedsiębiorstwie, ale także sterować produkcją i wszystkimi procesami z nią związanymi, jak np. sterowanie obsługą zamówień, zapasami itd.), CRM (systemy zarządzania relacjami z klientem), BI (wszechstronna analityka zasobów i wyników przedsiębiorstwa przygotowywana dla zarządzających), BPM (system zarządzania procesami w firmie), Intranet.

etapu samotrzymywania się i samofinansowania wzrostu¹³. 27% badanych przedsiębiorstw stwierdziło, iż kapitał finansowy jest bardzo potrzebny na początku działalności. Pozostała część przedsiębiorstw nie traktowała go jako czynnika fundamentalnego, lecz raczej jako element konieczny do zdobycia. W pewnym stopniu ta proporcja oddaje potencjalne problemy z kapitałem zakładowym badanych przedsiębiorstw, przy czym warto podkreślić, iż wśród uważających kapitał za bardzo ważny na starcie znalazły się przedsiębiorstwa takie jak np. Solaris czy T-Technology, które od początku budowały ogromne przedsięwzięcia wymagające bardzo dużego kapitału początkowego. Należy zdawać sobie sprawę, iż w pozostałych 73% przedsiębiorstw z pewnością znalazły się osoby, które nie lubią poruszać tematów finansowych i z tego względu nie podnosiły tej kwestii w swoich odpowiedziach na pytania podczas wywiadu. W rzeczywistości należy więc sobie zdawać sprawę, iż większa grupa badanych przedsiębiorstw może uważać, iż kapitał finansowy jest kluczowy.

Zasoby niematerialne

Drugą bardzo ważną grupą tworzącą zasobowe źródła konkurencyjności są zasoby niematerialne. Na podstawie wyników przeprowadzonych badań za najistotniejsze zostały uznane:

- a) zarejestrowane patenty, wzory użytkowe i inne wartości niematerialne,
- b) wypracowana w przedsiębiorstwie wiedza i kompetencje,
- c) kultura organizacyjna firmy,
- d) struktura organizacyjna.

Pierwszym w kolejności zasobem niematerialnym są zarejestrowane patenty, wzory użytkowe i inne wartości niematerialne, należące do grupy zasobów prawnych. Takimi zasobami może się pochwalić np.: firma CTL Lasertechnik, Med&Life, Metrum Cryoflex, czy Xserwis i wiele innych badanych przedsiębiorstw. W zależności od rodzaju branży wartości niematerialne i prawne były postrzegane jako mniej lub bardziej ważne. Ogólnie jednak wiele poczynionych odkryć i pomysłów zostało przez badane firmy opatentowanych lub zastrzeżonych. Firma Med&Life zgromadziła przykładowo przez wiele lat przekonujące wyniki badań klinicznych potwierdzające w wielu obszarach skuteczność swoich produktów.

Kolejnym istotnym dla badanych przedsiębiorstw zasobem jest szeroko rozumiana wypracowana w organizacji wiedza i kompetencje dotyczące różnych obszarów działalności. W kontekście konkurencyjności w badanych firmach bardzo ważna była wypracowana wiedza w zakresie techniki, technologii produkcji oraz kształtowania najważniejszych cech konkurencyjnych produktów, jak np. jakość oraz wiedza w zakresie dystrybucji i sposobów sprzedaży. Z badań wynika, że posiadanie odpowiedniej wiedzy i kompetencji w obszarze techniki

¹³ Jest to zgodnie z zasadą Reinholda Würth'a, właściciela koncernu Würth, który podkreśla, iż rozwój bez zysku jest śmiertelny. Szerzej patrz: U. Grau, B. Guttman, *Reinhold Würth. Ein Unternehmer und sein Unternehmen*, Swiridoff, Künzelsau 2005.

i technologii determinuje praktycznie w przypadku każdej firmy jej istnienie i pozycję w niszy i branży, począwszy od firm wykonujących swe wyroby manualnie (np. Wittchen), przez produkty przemysłowe (np. Novol, Domstal), po efekty myśli intelektualnej firm branży informatycznej lub doradztwa (np. Copi). W każdej z tych firm oraz we wszystkich innych badanych przedsiębiorstwach odpowiednia wiedza, kompetencje, technika i technologia jest uważana za kluczowy zasób, konieczny do zaistnienia na rynku i wygrywania walki konkurencyjnej w skali lokalnej i międzynarodowej. W odniesieniu do wypracowanej w organizacji wiedzy związanej z technologią produkcji i wszelkimi tajnikami produkcyjnymi, należy wskazać na obszary wiedzy, które firma zgromadziła w trakcie swojej działalności i które pozwoliły jej na produkowanie nowych lub lepszych wyrobów, lub które doprowadziły do stworzenia określonej nowej techniki lub technologii pozwalającej np. na osiąganie niższych kosztów produkcji, szybszej i tańszej produkcji. Dość często wypracowanym efektem jest właśnie sam produkt, który stanowi przełom na rynku. Najlepszym tego przykładem jest stworzona unikalna technologia ekologicznego przetwarzania odpadów na energię lub paliwo. Wymagało to znacznych nakładów pracy i nakładów finansowych, ale w chwili obecnej jest to niekwestionowany atut firmy T-Technology w skali globalnej. Podobny schemat funkcjonuje w przypadku firmy Med&Life, CTL czy Climaproduct. W przypadku firmy Copi jest to usługa, która wynika z wypracowanych unikalnych umiejętności i wiedzy pracowników firmy i przyczynia się do niekwestionowanej konkurencyjności w swojej niszy w Polsce.

Odzwierciedleniem posiadania odpowiedniej wiedzy i kompetencji w obszarze techniki i technologii jest najwyższa jakość oferowanych produktów. W takich firmach, jak np. Crist, Domstal, Solaris, InfoVideMatrix i wielu innych spośród badanych przedsiębiorstw najwyższa jakość była warunkiem podstawowym i bezdyskusyjnym. Wykonywanie lepszych technicznie spoin spawów przez pracowników firmy Domstal niż przez roboty spawalnicze konkurencyjnych firm umożliwia firmie zdobywanie coraz lepszej pozycji na rynku globalnym. Jest to ewenementem na skalę światową i świadczy o ponadprzeciętnych umiejętnościach kluczowych firmy, jakości oferowanych produktów i o silnej specjalizacji. Z kolei statki firmy Crist są jej pływającymi reklamami i stale przyciągają nowych klientów. W przypadku firmy Solaris wysoka jakość zadecydowała o dużym zleceniu i dalszym wzroście. Inwestorzy z Dubaju, którzy przyjechali do Berlina, uzyskali tam bardzo pochlebne opinie o autobusach Solarisa.

Kolejnym czynnikiem różnicującym produkty badanych firm były wypracowane rozwiązania techniczne. W przypadku firmy Sciteex wypracowanym elementem jest cecha modułowości kabin do obróbki strumieniowo-ściernej wyrobów wielkogabarytowych (wagony, konstrukcje stalowe itp.). Nikt w Europie nie stworzył takiego systemu modułowości, który pozwala na posadowienie komory na płytkich fundamentach lub bez nich. Konkurencja może posadowić komory jedynie na głębokich fundamentach. Ta techniczna różnica w produkcji radykalnie zmniejsza koszty inwestycji dla klienta i umożliwia posadowienie komór w miejscach, w których konkurencyjne firmy nie byłyby w stanie tego zrobić. Dzięki wspomnianej modułowości oraz wszystkim innym wypracowanym

systemom zwiększającym użyteczność, oszczędność materiałów eksploatacyjnych (autorski system odzysku ścierniw), czy zwiększającym ergonomię, firma walczy o pozycję nr 1 w Europie. Bez wypracowanych cech użyteczno-jakościowych produktu byłoby to niemożliwe.

W odniesieniu do wiedzy wypracowanej w zakresie dystrybucji i określania rynków docelowych, czyli ogólnie mówiąc, w zakresie sprzedaży, należy stwierdzić, iż większość firm z czasem dopracowywała optymalny model, na bazie własnych doświadczeń rynkowych. Przykładowo firma Embedos na początkowym etapie rozwoju określiła swój rynek docelowy jako rynek SOHO (Small Office/Home Office), tzn. rynek małych przedsiębiorstw. Przez dłuższy czas firma próbowała zdobyć ten rynek bez większych sukcesów. Wraz z rozwojem swoich produktów stworzyła rozwiązania trochę bardziej zaawansowane i droższe dla trochę większych firm. Po pewnym czasie zauważyła, iż właśnie ta grupa produktów cieszy się największym popytem. Stworzyła więc rozwiązania jeszcze bardziej zaawansowane i jeszcze droższe celując tym razem w grupę przedsiębiorstw średnich i dużych. Repozycjonowanie okazało się dużym sukcesem sprzedażowym i w ten sposób sam rynek wskazał firmie drogę rozwoju. Podobnie jak firma Embedos, firma Wittchen z czasem wypracowała nowy model dystrybucji swoich wyrobów. Początkowo produkty były kierowane do różnych sklepów oferujących galanterię skórzaną, a z czasem, chcąc utrzymać wysoką jakość firma wyselekcjonowała spośród swoich odbiorców tylko najlepszych. W celu stworzenia określonego wizerunku i marki wyrobów konieczne okazało się jednak stworzenie czegoś więcej. Dlatego firma utworzyła swój pierwszy salon sprzedaży i przemyślała każdy jego detal: układ sklepu, kolory, sposób eksponowania marki, rodzaj mebli. Można wręcz stwierdzić, iż każdy milimetr powierzchni i każdy drobny detal zostały przemyślane. Oddźwięk rynku był bardzo pozytywny i w chwili obecnej firma posiada ponad 40 salonów i średnio przybywa ich 8 rocznie. Salony tworzone są także zagranicą, gdzie firma dociera z wypracowanym już modelem dystrybucji i kreacji swojego wizerunku oraz marki wyrobów.

Do kluczowych zasobów niematerialnych należy także wypracowana kultura organizacyjna firmy, która pozwala na osiąganie przez jej pracowników lepszych efektów, niż to jest możliwe w innych firmach o innej kulturze. Istotne było w większości badanych firm osiąganie wyników i udoskonalanie procesów i produktów. Kultura w związku z powyższym była w badanych firmach bardzo mocno zorientowana na osiągane wyniki, zarówno w skali pracownika, zespołów pracowniczych, jak i całej firmy. Ponadto, w większości badanych firm w przypadku prywatnej potrzeby pracownik zawsze mógł przyjść do szefa i liczyć na pomoc. Taka cecha kultury organizacyjnej rzutuje również na stosunki zewnętrzne, np. z partnerami i dystrybutorami. Przykładowo firma Novol niejednokrotnie pomagała swoim dystrybutorom krajowym i zagranicznym, którzy z różnych przyczyn popadli w tarapaty. Prezes Nowakowski twierdzi, iż takie zachowanie jest naturalne, a z obserwacji wynika, iż dystrybutorzy, którym firma pomogła, należą w późniejszym okresie do najrzetelniejszych i najbardziej lojalnych partnerów.

Kolejnym niematerialnym zasobem, istotnie wpływającym na konkurencyjność przedsiębiorstw, była struktura organizacyjna. Większość badanych firm starała się mieć na tyle płaską strukturę organizacyjną, na ile to możliwe. Czynniki ograniczającymi była tutaj wielkość firmy, liczona liczbą zatrudnionych w niej pracowników oraz wielkością obrotów. Im większa firma, tym trudniej utrzymać płaską strukturę z nieformalnymi kanałami komunikacji¹⁴. Z tego względu część firm, aby pomimo znacznego wzrostu zachować korzyści wynikające z małych rozmiarów, przejawiające się w postaci dobrej atmosfery pracy, policzalności, bezpośredniej znajomości większości pracowników firmy, krótkich czasów realizacji zamówień, większej kreatywności i motywacji, mniejszych zespołów i innych ważnych cech, dzieli się na mniejsze, tworząc struktury holdingowe, w ramach których działają niezależne spółki odpowiedzialne za określony obszar produktowy, geograficzny lub inny. W ten sposób badane firmy zachowują zalety bycia małą firmą i zalety płaskiej struktury organizacyjnej. Dzięki temu zdaniem zarządzających nie rozwija się nadmiernie biurokracja, która choć ma zadanie porządkujące działanie firmy, to w jej wyniku zostają osłabione ww. elementy oraz zamazuje się przejrzystość relacji w firmie, co obniża motywację do pracy oraz skutkuje trudnością identyfikacji źródeł niewydajności w organizacji.

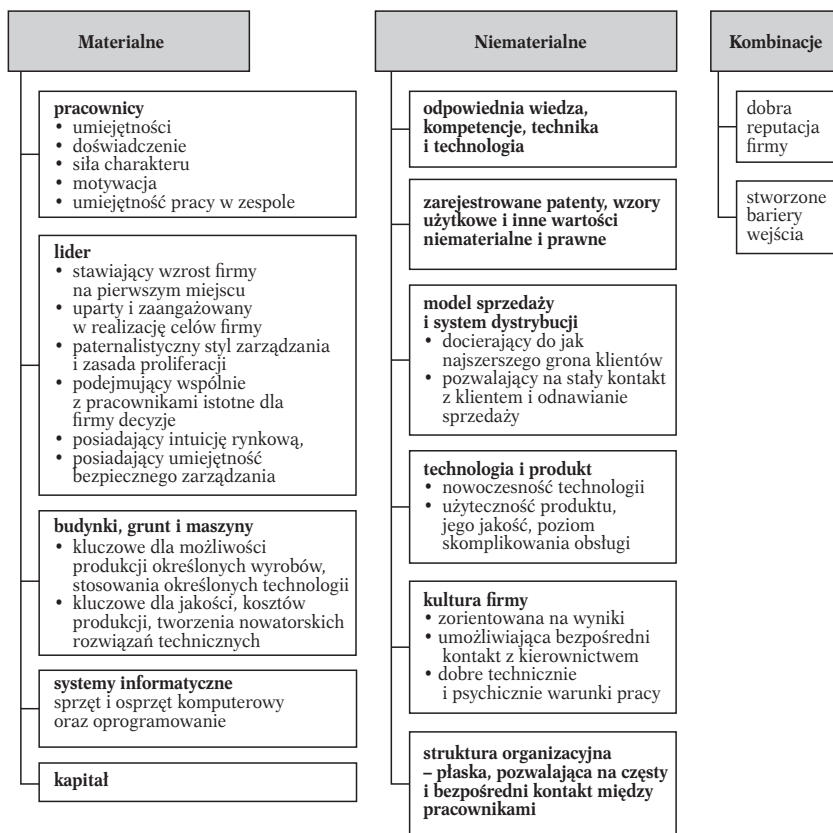
W odniesieniu do zasobów relacyjnych, firmy ogólnie przyznały, że ich rola jest bardzo duża szczególnie w odniesieniu do relacji z odbiorcami i nieformalnymi relacjami pomagającymi pozyskać zamówienia lub klienta, jednakże firmy nie chciały udzielać bardziej szczegółowych odpowiedzi na pytania dotyczące tego obszaru i z tego względu nie można przedstawić szczegółowych wyników w tym zakresie.

Kombinacje

Do grona najważniejszych zasobów z punktu widzenia konkurencyjności badane firmy zaliczyły także reputację firmy. Jest ona ich zdaniem pochodną wielu składników, m.in. jakości i technicznego zaawansowania produktów, stabilności, serwisu posprzedażowego, procesów zorientowanych na zewnątrz (klienci) i do wewnątrz (pracownicy), public relations oraz historii i osiągnięć firmy na rynku. Praktycznie wszystkie z badanych firm miały w swoich branżach bardzo dobrą reputację, symbolizującą wysoką jakość i niezawodność. Jako niektóre przykłady można wymienić takie firmy jak: Wittchen, Copi, Novol, CTL, Pyrylandia, Grand Thornton Frąckowiak, PGF, Domstal, Crist, Climaproduct, Solaris, Kolt. Firmy wskazały, iż na własną reputację pracowały ok. 10 lat, ale każdy dzień był dla nich ważny, zarówno dla wzmacniania ogólnej reputacji firmy, jak i wzmacniania marki produktów. Pod względem wagi reputacja firmy była wskazywana przez badane firmy w pierwszej trójce najważniejszych zasobów.

¹⁴ Reinhold Würth wskazuje, iż taką wielkością graniczną firmy jest liczba ok. 100 pracowników. Szerzej: [Grau, Guttman, 2005].

Schemat 2
Kluczowe zasoby polskich firm o ponadprzeciętnym wzroście



Źródło: opracowanie własne

Drugim zasobem powstałym w wyniku połączenia innych zasobów są stworzone przez firmy bariery wejścia na ich rynek. Wśród badanych firm można było wyróżnić dwa podejścia w tym zakresie, w pełni pokrywające się z teorią. Po pierwsze próba monopolizacji, a po drugie wprowadzenie i kontrola standardu. Quasi-monopolizacja polegała często na wykupywaniu konkurentów w swojej branży, nawiązywaniu trwałych relacji z kontrahentami, zarówno klientami, jak i siecią sprzedaży. Jednocześnie było to powiązane z byciem numer jeden pod względem technologicznym i sprzedażowym, a więc ścisłą specjalizacją opartą na wiedzy i kompetencjach. Wprowadzenie i kontrola standardu była natomiast realizowana przez badane firmy poprzez stworzenie określonego wysokiego standardu obsługi kontrahentów lub też przełomowego produktu, który posiadając wysoką jakość, nowoczesne rozwiązania techniczne, nierzadko chronione patentami, powodował ustanowienie z czasem na rynku standardu, który rozwijany pozwalał firmie na osiągnięcie pozycji lidera w branży lub niszy oraz na dynamiczny rozwój (np.: Climaprodukt, CTL-Lasertechnik, Med&Life,

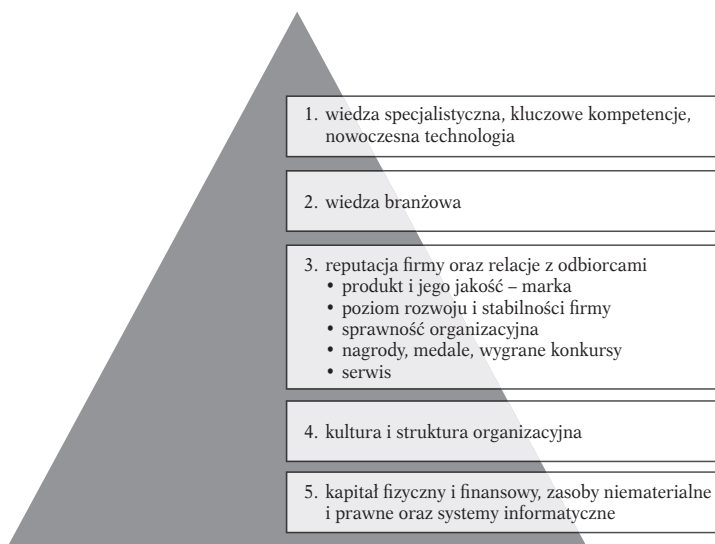
Solaris, Kolt, Wittchen, Pyrylandia, T-Technology, PGF, Wittchen). W stworzeniu standardu były w szczególności potrzebne dwie rzeczy, przełomowy pomysł lub wynalazek, mogący stać się standardem oraz wytrwałość i długoterminowe podejście do zdobywania rynku.

Zasoby a przewaga konkurencyjna

Badanym firmom trudno było oszacować wagę poszczególnych zasobów. Przedsiębiorstwa podkreślały, iż wszystkie wymienione zasoby należą do kluczowych, przy czym część z nich przyczynia się bezpośrednio do stworzenia przewagi konkurencyjnej, a część z nich przyczynia się w sposób bardziej pośredni, co nie oznacza, że wartość tego typu zasobów jest znacznie mniejsza. Odpowiadając natomiast na pytanie, które zasoby w największym stopniu wpływają na uzyskanie przewagi konkurencyjnej na rynku lokalnym i międzynarodowym firmy wskazały kolejność zasobów rangując najważniejsze, omówione powyżej zasoby w skali 5 punktowej.

Schemat 3

Zasoby a przewaga konkurencyjna w polskich firmach o ponadprzeciętnym wzroście



Źródło: opracowanie własne

Do najważniejszych, zdaniem badanych firm, zasobów należą wiedza specjalistyczna, kluczowe kompetencje firmy oraz technologia (27 firm). Druga w kolejności wymieniana była wiedza branżowa (25), która wpływa zdaniem badanych firm zarówno na systemy sprzedaży dostarczając odpowiedzi na pytania: jak sprzedawać w branży, na jakich forach należy bywać i promować firmę lub produkty, jaka jest wewnętrzna struktura rynku, jakie segmenty są najważniejsze, a jakie są drugo- i trzeciorzędne, jak również na produkty firmy, dostarczając odpowiedzi

na pytania: jakie są wymogi klientów w poszczególnych segmentach. Na trzecim miejscu uplasowały się relacje z odbiorcami i reputacja firmy (24). Odnośnie do reputacji najważniejszymi czynnikami kształtującymi ją zdaniem badanych firm był produkt i jego jakość, poziom rozwoju i stabilności firmy, oraz sprawność organizacyjna firmy (terminowość realizacji zamówień), nagrody, medale i wygrane konkursy oraz serwis. Na czwartym miejscu uplasowała się kultura i struktura organizacyjna (26), a na piątym miejscu znalazł się kapitał fizyczny i finansowy, zasoby niematerialne i prawne oraz systemy informatyczne (23).

Konkluzje

Celem niniejszego artykułu była próba identyfikacji i charakterystyki zasobów, które w największym stopniu wpływają na międzynarodową konkurencyjność wybranych polskich przedsiębiorstw. Wyniki przeprowadzonych przez autora badań empirycznych w tym zakresie pozwalają zwrócić uwagę na następujące kwestie.

Po pierwsze, z punktu widzenia teorii zasobowej, wymienione przez badane przedsiębiorstwa zasoby, najważniejsze z punktu widzenia międzynarodowej konkurencyjności, można zaliczyć do rzadkich, wartościowych, trudnoimitowalnych i trudnosubstituowalnych. Jedynie wiedzę branżową i strukturę organizacyjną można zaliczyć, w zależności od sytuacji, do zasobów średnio lub trudnoimitowalnych, a kapitał fizyczny i finansowy – do zasobów, które można relatywnie najłatwiej skopiować. Zarówno strategiczne zasoby polskich przedsiębiorstw o ponadprzeciętnym wzroście, jak i wskazana przez nie hierarchia ważności poszczególnych zasobów w pełni odzwierciedlają poglądy teorii zasobowej i spełniają warunki określonej przez nią trwałej przewagi konkurencyjnej. Hierarchia zasobów badanych przedsiębiorstw odzwierciedla także poglądy teorii wiedzy (*knowledge based view*), która wskazuje, iż w głównej mierze to specjalistyczna wiedza decyduje o konkurencyjności przedsiębiorstwa [Pemberton, Stonehouse, 2000], pozwalając przedsiębiorstwu na stworzenie trwałej i skutecznej przewagi konkurencyjnej.

Po drugie, z badań autora wynika, iż nie tylko same zasoby kształtowały przewagę konkurencyjną badanych firm, ale także idiosynkratyczne powiązania między nimi. W badanych przez autora firmach powiązania pomiędzy specjalistyczną wiedzą i kompetencjami zasobów ludzkich, technologią, liderem, wiedzą branżową, relacjami z odbiorcami, reputacją, kulturą i strukturą oraz kapitałem finansowym, zasobami niematerialnymi i prawnymi i systemami informatycznymi tworzyły synergiczne środowisko wpływając na wzajemne wzmocnienia odzwierciedlające się w przewadze konkurencyjnej firmy. Stworzone przewagi charakteryzowały się przy tym logiką pozycyjną (*positional logic*) oraz logiką wykorzystania rzadkich zasobów (*leverage logic*) opisanymi przez Bingham'a i Eisenhardt [2007]. Przykładowo firma Copi reprezentowała to drugie podejście, ponieważ firma ta opierała swoje usługi na rzadkiej i wartościowej wiedzy dotyczącej wirtualnych serwerów. W pozostałych przypadkach logika wykorzy-

stania rzadkich zasobów dotyczyła wiedzy specjalistycznej i kompetencji, które pozwalały firmom pozyskiwać przewagę i dzięki temu zdobywać liczącą się pozycje rynkową np.: XSerwis, Climaproduct, Novol, Wittchen, Embedos, Sci-teex. W przypadku firm takich jak np.: Solaris, PGF, Centrowet-Cezal, BINŻ, Grant Thornton Frąckowiak, Domstał, Crist można mówić o logice pozycyjnej, a więc powiązaniu niekoniecznie wartościowych zasobów w unikalny sposób tak, aby wzajemne powiązania zasobów i kolejność ich wykorzystywania powodowały synergę mającą odzwierciedlenie np. w niższym koszcie wytworzenia produktu [Siggelkow, 2002] lub unikalnym jego zróżnicowaniu [Miller, Shamsie, 1996]. Większość badanych firm stosowało jednakże obydwie podejścia razem wykorzystując np. unikalną wiedzę specjalistyczną w połączeniu z unikalnym zestawieniem zasobów i unikalną kolejnością ich wykorzystania prowadzącą do stworzenia unikalnej i wartościowej pozycji strategicznej.

Po trzecie, w porównaniu do badań Krupskiego [2006], [Krupski, Niemczyk, Stańczyk-Hugiet, 2009] oraz Witek-Hajduk [2010] hierarchie zasobów z punktu widzenia ich wpływu na konkurencyjność różnią się istotnie. Przy czym nie tylko inna jest kolejność najważniejszych zasobów, lecz również same zasoby różnią się nieco w porównywanych badaniach. W odniesieniu do różnicy hierarchii zasobów, badania Krupskiego wykazały, iż zdaniem przedsiębiorstw najważniejsze są relacje z otoczeniem – uprzywilejowane, niesformalizowane wynikające z kontaktów osobistych, zaufania, lojalności, koneksji itp.. Na drugim miejscu znalazły się postawy i zachowania pracownicze. Na trzecim miejscu firmy wskazały lokalizację i wiedzę, a na ostatnim – źródła finansowania, rozwiązania wewnątrzorganizacyjne oraz wdrożone systemy informatyczne. Badania Witek-Hajduk [2010] wykazały natomiast, że dla polskich przedsiębiorstw najważniejszymi zasobami z punktu widzenia międzynarodowej konkurencyjności były dobre relacje z odbiorcami i dostawcami, doświadczenie w branży oraz kompetencje menedżerskie. Średnio ważna była dla nich nowoczesna technologia i potencjał produkcyjny. Następne w kolejności wymieniane były takie zasoby jak kapitał i marka, a najmniejsze znaczenie przypisano zastrzeżonym patentom, wzorom użytkowym, czy recepturom.

Fundamentalna różnica między przytoczonymi wyżej wynikami badań, a wynikami badań przeprowadzonych przez autora dotyczy najważniejszego zasobu kształtującego konkurencyjność przedsiębiorstwa. O ile w badaniach autora są to wiedza specjalistyczna, kluczowe kompetencje i nowoczesna technologia, to w badaniach Krupskiego i Witek-Hajduk są to relacje z podmiotami zewnętrznymi (dostawcy, odbiorcy, interesariusze). Różnica jest istotna z kilku powodów. Po pierwsze, najważniejszy zasób firmy z punktu widzenia konkurencyjności jest dla polskich przedsiębiorstw o ponadprzeciętnym wzroście zasobem o pochodzeniu wewnętrznym, na który przedsiębiorstwo ma pełen wpływ, podczas gdy zasoby relacyjne są zasobami uzależnionymi w dużej mierze od czynników zewnętrznych, które znacznie trudniej kształtować przedsiębiorstwu. Po drugie, nowoczesna technologia i związana z tym wiedza specjalistyczna i kluczowe kompetencje oraz wiedza branżowa, reputacja, relacje z odbiorcami należą do najważniejszych zasobów wysoko zinternacjonalizowanych przed-

siębiorstw zagranicznych, odnoszących znaczne sukcesy na rynku międzynarodowym [Simon, 2009]. To podobieństwo prowadzi do wniosku, że polskie przedsiębiorstwa o ponadprzeciętnym wzroście są bardzo podobne do swoich zagranicznych odpowiedników w obszarze strategicznych zasobów konstytuujących ich międzynarodową konkurencyjność. W obliczu wciąż znacznych dysproporcji w poziomie rozwoju Polski i np. Niemiec lub USA wniosek ten wydaje się interesujący.

Należy przypuszczać, iż różnice w wynikach badań przeprowadzonych przez Krupskiego i Witek-Hajduk oraz przez autora są wynikiem innych kryteriów doboru przedsiębiorstw. W przypadku badań Krupskiego było to kryterium miejsca wykonywania działalności gospodarczej, a więc badane były przedsiębiorstwa działające na terytorium Polski. W przypadku badań Witek-Hajduk były zastosowane jednocześnie kryterium branżowe i kryterium działalności internacjonalizacyjnej, w badaniach zostały więc uwzględnione przedsiębiorstwa branży chemicznej, spożywczej i elektromaszynowej z całej Polski wykazujące chociaż jedną formę internacjonalizacji. Badania autora przeprowadzone zostały z kolei na grupie polskich przedsiębiorstw, wykazujących się w swoich branżach ponadprzeciętnym wzrostem. Wniosek dotyczący podobieństwa polskich przedsiębiorstw o ponadprzeciętnym wzroście do ich zagranicznych odpowiedników z najbardziej rozwiniętych krajów na świecie może stanowić przyczynek do dalszych badań zarówno konkurencyjności polskich przedsiębiorstw, jak i skuteczności struktur oraz hierarchii ich zasobów z punktu widzenia międzynarodowej konkurencyjności rozpatrywanej na gruncie teorii zasobowej. W kontekście przedstawionych wniosków interesujące wydaje się prowadzenie dalszych badań w kierunku określenia zarówno związku pomiędzy aplikacyjnością teorii zasobowej a konkurencyjnością przedsiębiorstw w krajach znajdujących się w różnym stadium rozwoju gospodarczego oraz próby znalezienia odpowiedzi na pytanie, na ile zaobserwowane podobieństwa w zakresie struktury i hierarchii najważniejszych zasobów w przedsiębiorstwach charakteryzujących się ponadprzeciętnym wzrostem są zależne od ambicji i umiejętności przedsiębiorstw, a na ile od poziomu rozwoju gospodarczego ich rynków macierzystych.

Bibliografia

- Amit R., Schoemaker P.J., [January 1993], *Strategic assets and organisational rent*, „Strategic Management Journal”, Vol. 14, s. 33-46.
- Aniszewska G., [2007], *Kultura organizacyjna w zarządzaniu*, PWE, Warszawa
- Barney J., [1986], *Strategic Factor Markets: Expectations, Luck and Business Strategy*, „Management Science”, Vol. 32, No. 10, s. 1231-1241.
- Barney J., [1991], *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, „Journal of Management”, Vol. 17, No. 1.
- Barney J.B., [1997], *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Addison-Wesley Publishing Company Inc., New York.
- Bingham C.B., Eisenhardt K.M., [2008], *Position, Leverage and Opportunity: A Typology of Strategic Logics Linking Resources with Competitive Advantage*, „Managerial and Decision Economics”, Vol. 29.

- Boschken H.L., [March 1990], *Strategy and Structure: Reconceiving the Relationship*, „Journal of Management”.
- Burger S., Oldenbloom N., [1997], *South African i Singaporean exporters: their attitudes, information sources i export problems*, „South African Journal of Business Management”, Vol. 28, nr 2.
- Ciamaga L., [1997], *Zagraniczna polityka gospodarcza Polski w teorii i praktyce dostosowań do Unii Europejskiej*, Dom Wydawniczy Elipsa, Warszawa.
- Collins J., [2001], *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap...and Others Don't*, Harper Business, New York.
- Coyne K., [1985]. *Sustainable Competitive Advantage: What it is, What it isn't.*, „Business Horizons”, Vol. 29, No. 1.
- Cyfert S., [2006], *Strategiczne doskonalenie procesów w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań.
- Dąbrowski J.M., Szomburg J., Kamiński T., [1995], *Efekty prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych*, „Przegląd Organizacji”, nr 2.
- De Wit B., Meyer R., [2007], *Synteza strategii*, PWE, Warszawa.
- Eisenhardt K.M., [1989], *Building theories from case study research*, „Academy of Management Review”, Vol. 14, nr 4, s. 532-550.
- Flejterski S., [1984], *Istota i mierzenie konkurencyjności międzynarodowej*, „Gospodarka Planowa”, nr 9.
- Gorynia M., [2002], *Luka konkurencyjna na poziomie przedsiębiorstwa a przystąpienie Polski do Unii Europejskiej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań.
- Gorynia M., [2005], *Strategie firm polskich wobec ekspansji inwestorów zagranicznych*, PWE, Warszawa.
- Grau U., Guttman B., [2005], *Reinhold Würth. Ein Unternehmer und sein Unternehmen*, Swiridoff, Künzelsau.
- Hamel G., Prahalad C.K., [1994], *Competing for the future*, Harvard Business Press, Harvard.
- Hofer Ch., Schendel D.E., [1978], *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, West Publishing, St. Paul, Minn.
- Hoopes D.G., Madsen T.L., Walker G., [2003], *Guest Editors' Introduction to the Special Issue: Why is There a Resource-Based View? Toward a Theory of Competitive Heterogeneity*, „Strategic Management Journal”, Vol. 24, s. 889-902.
- Hunt S.D., Morgan R.M., [1996], *The Resource-Advantage Theory of Competition: Dynamics, Path Dependencies, and Evolutionary Dimensions*, „Journal of Marketing”, Vol. 60.
- Jaques E., [1989], *The Organizational Culture Perspective*, Brooks/Cole Publishing Company, Pacific Grove.
- Jeliński B., [1997], *Polityka kursu walutowego w procesie transformacji polskiej gospodarki*, [w:] *Wybrane problemy międzynarodowej współpracy gospodarczej*, Treder H. (red.), Sopot, Instytut Handlu Zagranicznego Uniwersytetu Gdańskiego.
- Jurek-Stępień S., [2002], *Zmienność warunków konkurencyjności w wyniku procesu transformacji gospodarki i globalizacji*, [w:] *Umieędzynarodowienie i globalizacja przedsiębiorstw*, Supel C. (red.), Płock, NOVUM.
- Kavoussi M.R., [1984], *Export expansion i economic growth: further empirical evidence*, „Journal of Development Economics”, Vol. 14, s. 241-250.
- Khalafall K.Y., Webb A.J., [2001], *Export-led growth i structural change: Evidence from Malaysia*, „Applied Economics”, Vol. 33, nr 3, s. 1703-1715.
- Krupski R., [2006], *Strategiczność zasobów*, Przegląd Organizacji, nr 9.
- Krupski R., Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet E., [2009], *Koncepcje strategii organizacji*, PWE, Warszawa.
- Lippman S., Rumelt R., [1982], *Uncertain Imitability: An Analysis of Interfirm Differences in Efficiency Under Competition*, „Bell Journal of Economics”, Vol. 13, No. 2.

- Lubiński M., [1995], *Konkurencyjność gospodarki czy przedsiębiorstwa*, „Gospodarka Narodowa”, nr 6.
- Makadok R., [2001], *Toward a Synthesis of the Resource-Based View and Dynamic-Capability Views of Rent Creation*, „Strategic Management Journal”, Vol. 22, No. 5, s. 387-401.
- Mantura W., [2001], *Systematyzacja czynników konkurencyjności przedsiębiorstwa przemysłowego*, [w:] *Organizacja i Zarządzanie*, Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej nr 32, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań.
- Mathews J.A., [2002], *A resource-based view of Schumpeterian economic dynamics*, „Journal of Economics”, 12, s. 29-54.
- Maxwell J.A., [2005], *Qualitative research design: An interactive approach* (2nd ed.), SAGE Publications, Thousand Oaks, CA.
- Merriam S.B., [1998], *Qualitative Research i Case Studies Applications w Education*, Jossey-Bass Publications, San Francisco.
- Miles M., Huberman A., [2000], *Analiza danych jakościowych*, Trans Humana, Białystok.
- Miles R., Snow C., [1978], *Organizational Strategy, Structure and Process*, McGraw-Hill, New York.
- Miller D., [2003], *An asymmetry – based view of advantage: towards an attainable sustainable*, „Strategic Management Journal”, Vol. 24, s. 961-976.
- Miller D., Shamsie J., [1996], *The Resource-Based View of the Firm in Two Environments: The Hollywood Film Studios from 1936 to 1965*, „Academy of Management Journal”, No. 3, s. 519-543.
- Mynarski S., [1995], *Badania rynkowe w warunkach konkurencji*, Fogra, Kraków.
- Nikodemka-Wołowik A.M., [2008], *Klucz do zrozumienia nabywcy – jakościowe badania marketingowe*, Verde, Warszawa.
- Nogalski B., Surawski B.M., [2001], *System informacji strategicznej w zarządzaniu uczącym się przedsiębiorstwem*, red. Godziszewski B., Haffer M., Stankiewicz M.J., [w:] *Przedsiębiorstwo na przełomie wieków*, Wyd. Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń.
- Oblój K., [2000], *Strategia sukcesu firmy*, PWE, Warszawa.
- Oblój K., [2002], *Tworzywo skutecznych strategii*, PWE, Warszawa.
- Pemberton J.D., Stonehouse G.H., [2000], *Organisational Learning and Knowledge Assets – An Essential Partnership*, „The Learning Organization”, Vol. 7, No. 4, s. 184-193.
- Penrose E.T., [1959], *The Theory of The Growth of The Firm*, Basil Blackwell, Oxford.
- Peteraf M.A., [1993], *The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View*, „Strategic Management Journal”, Vol. 14, No. 3, s. 179-191.
- Pfeffer J., [1994], *Competitive advantage through people*, California Management Review, Vol. 36, s. 9-28.
- Pierścionek Z., Jurek-Stępień S., [2006], *Czynniki sukcesu polskich przedsiębiorstw na rynkach Unii Europejskiej*, Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa.
- Pluciński E., [2011], *Konkurencyjność polskiego eksportu z perspektywy nowoczesnych czynników wytwórczych. Wybrane aspekty na przykładzie handlu Polski z UE – w tym z Niemcami i Czechami*, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Konferencja naukowa 18.10.2011.
- Porter M.E., [1985], *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, New York.
- Reynolds T.J., Gutman J., [1979], *An Investigation at the Levels of Cognitive Abstraction Utilized by the Consumers w Product Differentiation*, [w:] *Attitude Research Under the Sun*, Eighmey J. (red.), American Marketing Association, Chicago.
- Reynolds T.J., Gutman J., [1984], *Laddering: Extending the Repertory Grid Methodology to Construct Attribute-Consequence-Value Hierarchies*, [w:] *Personal Values i Consumer Psychology*, Pitts R., Woodside A. (red.), Lexington Books, Lexington, MA.
- Reynolds T.J., Gutman J., [Feb/March 1988], *Laddering theory, method, analysis i interpretation*, „Journal of Advertising Research”.
- Siggelkow S., [2002], *Evolution toward Fit*, „Administrative Science Quarterly”, Vol. 47, s. 125-159.

- Simon H., [2009], *Hidden Champions of the Twenty-First Century: The Success Strategies of Unknown World Market Leaders*, Springer, London.
- Stankiewicz M.J., [2005], *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Dom Organizatora, Toruń.
- Teece D.J., Pisano G., Shuen A., [1997], *Dynamic capabilities and strategic fit*, „Strategic Management Journal”, Vol. 18, s. 510-533.
- Tyler G.W., [1981], *Growth and export expansion in developing countries: some empirical evidence*, „Journal of Development Economics”, Vol. 9, s. 121-130.
- Urbanowska-Sojkin E., [2004], *Niematerialne czynniki konkurencyjności przedsiębiorstwa*, [w:] *Współczesne metody zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem*, red. E. Urbanowska-Sojkin, P. Banaszyk, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
- Wernerfelt B., [1984], *A resource-based view of the firm*, „Strategic Management Journal”, Vol. 5, s. 171-180.
- Witek-Hajduk M., [2010], *Strategie internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw w warunkach akcesji Polski do Unii Europejskiej*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Wysokińska Z., [1999], *Konkurencyjność polskich przedsiębiorstw na rynku Unii Europejskiej. Szanse i zagrożenia*, MBA nr 1.
- Yin R.K., [2003], *Case study research, design i methods*, 3rd red., Sage Publications, Newbury Park.

THE RESOURCES BEHIND THE COMPETITIVENESS OF POLISH ENTERPRISES

S u m m a r y

The article aims to identify and discuss the main resources shaping the competitiveness of Polish enterprises, including their international competitiveness. The research involves an empirical study conducted on a sample of Polish enterprises displaying above-average growth. The research method used is the multiple case-study approach, which makes it possible to gather qualitative data on the resources held by the analyzed enterprises. The results are presented in accordance with the proposed typology of resources with a division into tangible and intangible resources as well as combinations of these two. The article discusses in detail the main characteristics of the resources involved in terms of enterprise competitiveness. The author concludes that, first, Polish companies with above-average growth rates have resources whose features fully meet the resource theory as well as the so-called knowledge-based view. Second, the research shows that it is not only resources themselves but also idiosyncratic ties between them that shape the competitive advantage of the analyzed companies, Śliwiński says. Third, resources tend to play a different role in companies with above-average growth rates compared with the general population of companies. The impact of resources on the competitiveness of the surveyed enterprises was significantly different than in the case of companies not selected specifically in terms of above-average growth, the author says. Furthermore, the research revealed that Polish firms have largely grown similar to their counterparts in more developed countries in terms of the structure, hierarchy and key features of the resources used, Śliwiński says.

Keywords: enterprise, competitiveness, resources, above-average growth

JEL classification codes: F23, M16
