

STRATEGICZNE POLA KONKUROWANIA

STRATEGICZNE POLA KONKUROWANIA

redakcja naukowa
Małgorzata Poniatowska-Jaksch

Recenzent

Zbigniew Pastuszek

Redaktor

Natalia Kamińska

© Copyright by Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2016
Wszelkie prawa zastrzeżone. Kopiowanie, przedrukowywanie i rozpowszechnianie całości
lub fragmentów niniejszej publikacji bez zgody wydawcy zabronione.

Wydanie I

ISBN 978-83-8030-040-8

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie – Oficyna Wydawnicza

02-554 Warszawa, al. Niepodległości 162

tel. +48 22 564 94 77, 22 564 95 46

www.wydawnictwo.sgh.waw.pl

e-mail: wydawnictwo@sgh.waw.pl

Projekt i wykonanie okładki

Monika Trypuz

Skład i łamanie

DM Quadro

Druk i oprawa

QUICK-DRUK s.c.

tel. +48 42 639 52 92

e-mail: quick@druk.pdi.pl

Zamówienie 8/I/16

SPIS TREŚCI

Małgorzata Poniatowska-Jaksch

Wprowadzenie 9

Katarzyna Duczkowska-Piasecka, Małgorzata Duczkowska-Małysz

1. Strategiczne pola konkurowania przedsiębiorstw – opracowanie studialne	17
1.1. Klient kluczowym ogniwem przyszłości biznesu i konkurencji	20
1.2. Przyszłe otoczenie biznesu	28
1.3. Przyszłość konkurencji	32
1.4. Przyszłość biznesu	39
1.5. Budowanie strategicznych pól konkurowania	47
Podsumowanie	51

OBSZARY KONKUROWANIA

Marek Błaszczuk

2. Strategiczne pola konkurowania a strategie konkurencji	57
2.1. Strategiczne pola konkurowania a klasyczne wymiary strategii konkurencji	58
2.2. Kryteria klasyfikacji obszarów konkurowania	79
2.3. Nowe pola konkurowania oraz nowe wymiary strategii konkurencji	86

Piotr Wójcik

3. Budowa zdolności organizacji do tworzenia przewagi konkurencyjnej	93
3.1. Zarządzanie strategiczne w obliczu nowych warunków konkurencji	93
3.2. Ewolucja źródeł przewagi konkurencyjnej w zarządzaniu strategicznym ...	96
3.3. Rola dynamicznych zdolności organizacji w budowie przewagi konkurencyjnej – w poszukiwaniu nowych obszarów konkurowania	103
Podsumowanie	107

Joanna Korpus

4. Zasoby niematerialne w optyce strategicznych pól konkurowania	113
4.1. Zasoby niematerialne jako istotny obszar konkurencji	115
4.2. Wartość przedsiębiorstwa jako pochodna związków zachodzących w obszarze zasobów przedsiębiorstwa	120
4.3. Zasoby niematerialne a wartość rynkowa spółek notowanych na GPW w Warszawie	124
4.3.1. Wartość aktywów niematerialnych w badanych przedsiębiorstwach	128
4.3.2. Wartość zasobów niematerialnych nieujmowanych w bilansach w badanych przedsiębiorstwach	131

4.3.3. Wartość zasobów niematerialnych w badanych przedsiębiorstwach . . .	134
4.3.4. Zasoby niematerialne a wartość rynkowa przedsiębiorstw	136
Podsumowanie	139
<i>Teresa Pakulska, Małgorzata Poniatowska-Jaksch</i>	
5. Wielowymiarowy charakter IT	143
5.1. IT jako strategiczne pole konkurowania	143
5.1.1. Nowa przestrzeń rynkowa i „produkt”	143
5.1.2. IT w warunkach digitalizacji – wyzwania wobec strategii	147
5.2. Strategiczna zwinność IT	152
5.2.1. Rola architektury przedsiębiorstwa	152
5.2.2. Wyznaczniki strategicznej zwinności IT	156
5.3. Przedsiębiorstwa IT w Polsce wobec wyzwań biznesu	160
5.3.1. Najwięksi gracze – główne pola konkurencji ukierunkowane na wzrost	160
5.3.2. Oferta rynkowa w świetle tendencji światowych	168
Podsumowanie	171

RELACJE BIZNESOWE

<i>Anna M. Zarzycka, Magdalena Roman</i>	
6. Relacje biznesowe w kontekście dostarczania wartości dla klienta	177
6.1. Dystrybucja wartości dla klienta	178
6.2. Relacje biznesowe a dostarczanie wartości	182
6.3. Przykłady relacji biznesowych w procesie dostarczania wartości dla klienta	186
Podsumowanie	192

<i>Maria Johann</i>	
7. Relacje biznesowe w kształtowaniu produktów turystycznych	195
7.1. Czynniki wpływające na kształtowanie produktów turystycznych	196
7.2. Proces tworzenia wartości dla nabywców usług turystycznych	199
7.3. Znaczenie relacji biznesowych w tworzeniu nowej wartości dla klienta	202
7.4. Kształtowanie produktów turystycznych w przedsiębiorstwie TUI Poland sp. z o.o.	204
Podsumowanie	211

<i>Ewa Rakowska, Mariusz Sagan</i>	
8. Relacje nieformalne w ekspansji międzynarodowej przedsiębiorstwa	215
8.1. Strategiczne relacje i współpraca przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych	216
8.2. Relacje nieformalne w ekspansji zagranicznej przedsiębiorstwa	223
8.3. Zewnętrzne relacje nieformalne jako strategiczne pole konkurowania przedsiębiorstwa międzynarodowego	226
Podsumowanie	236

METODY KONKUROWANIA

Piotr Wójcik

9. Tworzenie wartości wspólnej jako nowa metoda konkurowania	243
9.1. Proces tworzenia i przejmowania wartości a przewaga konkurencyjna	244
9.2. Wartość społeczna jako aspekt wartości tworzonej przez przedsiębiorstwo .	249
9.3. Tworzenie wartości wspólnej – źródło budowy przewagi konkurencyjnej w zmieniającym się otoczeniu	253
Podsumowanie	255

Teresa Pakulska, Małgorzata Poniatowska-Jaksch

10. Strategiczna przedsiębiorczość	261
10.1. Konkurowanie w warunkach niepewności	261
10.2. Strategiczna przedsiębiorczość – orientacje, komponenty	267
10.3. Strategiczna przedsiębiorczość a zarządzanie	278
Podsumowanie	281

Marek Błaszczuk

11. Metody konkurowania na przykładzie wybranych przedsiębiorstw z sektora instrumentów lutniczych i gitar elektrycznych	287
11.1. Charakterystyka uwarunkowań rynkowych, konkurencyjnych i zasobowych w badanym sektorze	287
11.2. Metody konkurowania wybranych firm w sektorze instrumentów lutniczych i gitar elektrycznych	292
11.3. Wartość dla klienta oraz wybrane źródła innowacji w badanym sektorze .	305

Małgorzata Poniatowska-Jaksch

Zakończenie	311
Spis rysunków	319
Spis tabel	320
Spis wykresów	321

WPROWADZENIE

Nie ma jednej, jednoznacznej definicji strategii, może być ona co najwyżej dobra bądź zła, choć *de facto* częściej mamy do czynienia z tą drugą sytuacją. W drugiej dekadzie XXI w. sytuację dodatkowo komplikuje fakt, że znacznie zmienił się kontekst strategiczny, tzn. uwarunkowania wewnętrzne i zewnętrzne wywierające wpływ na strategię, jej implementację i osiągane efekty. Niepewność otoczenia i trudne do przewidzenia w przyszłości warunki konkurencji sprawiają, że przedsiębiorstwa, chcąc osiągnąć sukces, muszą poddać ponownej analizie i rekonfiguracji realizowane strategie. Niestety, toczone na ich temat dyskusje – zarówno w środowisku naukowym, jak i w gronie praktyków gospodarczych – nie przynoszą żadnych nowych, konkretnych i racjonalnych rozwiązań. Dobrym przykładem jest m.in. prowadzona od wielu lat krytyka planowania strategicznego. Profesjonalizacja zarządzania strategicznego jako dyscypliny naukowej nastąpiła w latach 80. wraz z dynamicznym rozwojem szkoły pozycyjnej. Niestety, w myśl tego podejścia wyznaczniki strategii sukcesu nie przystają do potrzeb strategii na niepewne czasy XXI w. Pojawiają się w związku z powyższym sygnały, że obecny etap rozwoju może być początkiem schyłku dyscypliny, jaką jest zarządzanie strategiczne¹. Nie zmienia to jednak faktu, iż na gruncie nauk o zarządzaniu podejmowane są próby nadania strategii nieco odmiennej roli, postrzeganej przez pryzmat rozwoju organizacji i odkrywania nowych możliwości kształtowania przewagi konkurencyjnej w dłuższej perspektywie. Jest to podejście zbieżne ze zdaniem praktyków, według których punkt ciężkości w podejściu do strategii powinien zostać przesunięty z nadmiernej koncentracji na samym procesie planowania strategicznego na myślenie o rozwijaniu strategii przez większe zaangażowanie wewnętrznych i zewnętrznych zasobów organizacji i wykraczanie tym samym poza dotychczas przyjęte szablony². Ważnym wyzwaniem wpisującym się w ramy kreatywnego myślenia strategicznego i stojącym przed menedżerami jawi się lepsze zrozumienie otoczenia zewnętrznego przedsiębiorstwa, które napędza jego zmiany, w miejsce koncentracji na barierach rozwoju. Niezwykle istotna jest kreatywność w kształtowaniu strategii i jej implementacji, co niejednokrotnie pociąga za sobą konieczność zmiany struktury i kultury organizacyjnej.

¹ A. Kaleta, *Realizacja strategii*, PWE, Warszawa 2013, s. 7.

² M. Birshan, E. Gibbs, K. Strovink, *Rethinking the role of the strategist*, “McKinsey Quarterly” 2014, November.

Toczone w gronie przedstawicieli świata nauki i praktyki gospodarczej dyskusje na temat wyznaczników dobrej strategii dowodzą, że przedsiębiorcy potrzebują nowych map, które stanowiłyby podstawę budowy strategii i pomagały menedżerom w obraniu racjonalnych i jednocześnie kreatywnych kierunków rozwoju organizacji. Chodzi przede wszystkim o zrozumienie czynników kształtujących obraz współczesnego świata, które winny stać się inspiracją kreatywnego myślenia strategicznego oraz bazą do podejmowania oportunistycznych decyzji³. Zgodnie z założeniami Nowej Ekonomii Instytucjonalnej skłonność do oportunizmu jest normalną cechą natury ludzkiej, a w gospodarce odnosi się m.in. do „przebiegłego dążenia do realizacji własnego interesu”⁴.

Potrzebom tym niejako naprzeciw wychodzi spojrzenie na strategię poprzez pryzmat strategicznych pól konkurencji. Pojęcie pól wyboru w strategii konkurencji wprowadził A. Kaleta, który sprowadził je do trzech podstawowych płaszczyzn, łącznie składających się na koncepcję strategii konkurencji. Są to⁵:

- 1) pola działań konkurencyjnych (gdzie konkurujemy?),
- 2) typy relacji z konkurentami (czy i jak konkurujemy?),
- 3) rodzaje przewagi konkurencyjnej (czym konkurujemy?).

Płaszczyzna pierwsza dotyczy *de facto* wyboru rynku, na jakim przedsiębiorstwo będzie prowadzić walkę konkurencyjną, produktów, które zamierza oferować klientom oraz obszaru i zakresu działań (np. koncentracja, dywersyfikacja, specjalizacja). Drugą wskazaną przez A. Kaletę płaszczyzną jest określenie podstawowych relacji z konkurentami – wyznacza się obszar i charakter konkurencji i/lub potencjalnej współpracy (strategia konfrontacji, współpracy, uniku i ich kombinacje). Trzecim elementem obecnym w każdej strategii konkurencji jest wybór dominujących przewag konkurencyjnych (strategia przewagi kosztowej, prestiżu). Wskazane płaszczyzny nie są homogeniczne i zachodzą pomiędzy nimi silne wewnętrzne współzależności.

Przedkładana propozycja niejako wpisuje się w powyższą koncepcję, uwzględniając jednakże zmiany dokonujące się w dalszym i bliższym otoczeniu przedsiębiorstwa, które stanowią przesłanki do tzw. nowego myślenia w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwem. Są to przede wszystkim proces globalizacji, rewolucja informacyjna oraz nasilenie instytucjonalizmu, które zmieniły warunki konkurencji globalnej – przesunięcia popytowe, innowacyjne, wzrost oczekiwań społecznych w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu. Cyfryzacja z kolei umożliwiła przedsiębiorstwom realizację

³ F. Gluck, M.G. Jacobides, D. Simpson, *Synthesis, capabilities, and overlooked insights: Next frontiers for strategists*, “McKinsey Quarterly” 2014, September.

⁴ O.E. Williamson, *Ekonomiczne instytucje kapitalizmu. Firmy, rynki, relacje kontraktowe*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998, s. 60.

⁵ A. Kaleta, *Strategia konkurencji we współczesnym przemyśle*, w: *Współdziałanie strategiczne w gospodarce. Materiały konferencyjne*, AE, Wrocław 1998, s. 78–90.

nowych modeli biznesu, których sukces zdeterminowany jest gruntowną transformacją samego przedsiębiorstwa ukierunkowaną na zaspokojenie potrzeb klienta⁶. Powyższe przeobrażenia stały się przesłanką do przyjęcia, że strategiczne pola konkurowania odnoszą się do decyzji strategicznych (perspektywa długookresowa) ukierunkowanych na poszukiwanie nowego sposobu tworzenia i dostarczania wartości dla klienta w efektywny sposób, w zmieniających się wewnętrznych i zewnętrznych warunkach rozwoju przedsiębiorstwa. W centralnym punkcie zainteresowań znajduje się klient. Jak wykazuje praktyka, przedsiębiorstwa dobrze przystosowane do funkcjonowania na wysoce konkurencyjnym rynku stosują strategię orientacji na klienta, a relacje z klientem wykorzystują do pomnażania wartości przedsiębiorstwa⁷. W strategicznych polach konkurowania wyróżniamy trzy płaszczyzny analizy będące rozszerzeniem podejścia A. Kalety:

- a. Obszary konkurowania – nie jest to pojęcie równoznaczne z podziałem sektorowym czy też funkcjonalnym. Chodzi w tym przypadku o poszukiwanie nowych przekrojów analizy rynku, produktu i zakresu działania przedsiębiorstwa, które w zmieniającym się społecznie, technologicznie i instytucjonalnie otoczeniu mogłyby być źródłem przewagi konkurencyjnej.
- b. Relacje biznesowe – szerokie ujęcie relacji biznesowych traktujące je jako proces, w którym biorą udział co najmniej dwa przedsiębiorstwa lub inne organizacje, które „tworzą na przestrzeni czasu silne i rozległe więzi społeczne, gospodarcze, usługowe i techniczne, mając na celu obniżenie całkowitych kosztów i/lub zwiększenie wartości, osiągając w efekcie obopólne korzyści”⁸. Relacje biznesowe dotyczą zarówno partnerów rynkowych, jak i kontekstowych, mają charakter formalny lub nieformalny (wpływ instytucjonalizmu), a w warunkach rewolucji informacyjnej mogą być źródłem nowej wartości dla klienta.
- c. Metody konkurowania – poszukiwanie krytycznych czynników sukcesu przyjętych przez przedsiębiorstwa strategii konkurencji (konkurencja cenowa, jakościowa, oparta na niszy), jak też nowych metod.

Wybór strategicznych pól konkurowania nie jest rzeczą prostą; ma zarówno swoje uwarunkowania zewnętrzne w stosunku do organizacji, jak i wewnętrzne, będące pochodną wielu zróżnicowanych czynników (jak kompetencje, reputacja czy zdolność do dokonywania zmian strategicznych). Zrozumienie swoich możliwości i umiejętności jest ważne, ale to nie wystarczy do zbudowania dobrej strategii⁹. Nie

⁶ *Nowe myślenie w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwem*, red. M. Poniatowska-Jaksch, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2015.

⁷ K. Duczkowska-Małysz, *Klient jako determinanta zmian strategicznych*, w: *Model biznesu. Nowe myślenie strategiczne*, red. M. Duczkowska-Piasecka, Difin, Warszawa 2013, s. 163.

⁸ M. Gorynia, *Międzynarodowa konkurencyjność polskiej gospodarki a polityka ekonomiczna*, „Ekonomista” 1996, nr 3, s. 344.

⁹ F. Gluck, M.G. Jacobides, D. Simpson, *Synthesis, capabilities...*, op.cit.

ma recepty na udaną strategię. Każda organizacja jest inna, działa w odmiennych warunkach i sama poszukuje własnych możliwości oraz szans rozwoju. Tego typu rozważania podjęte są w rozdziale pierwszym, przybliżającym przyjętą perspektywę badawczą, tj. strategiczne pola konkurowania. Celem owego rozdziału jest pokazanie kontekstu kształtowania strategicznych pól konkurowania, których fundamentami są: zarysowany wcześniej obraz przyszłego otoczenia biznesu, jego przyszłej konkurencji oraz przyszłości samego biznesu.

Kolejne części publikacji nawiązują do trzech przyjętych płaszczyzn, tj. obszaru konkurowania, relacji biznesowych oraz metod konkurowania. O przyporządkowaniu rozdziałów do poszczególnych części zdecydowała przyjęta przez Autorów optyka badawcza. Jak wspomniano wcześniej, poszczególne obszary są ze sobą silnie wewnętrznie powiązane, co sprawia, że ich wyodrębnienie ma raczej umowny charakter.

W płaszczyźnie „obszary konkurowania” zaprezentowano cztery nieco odmienne punkty widzenia. Pierwszy z nich (rozdział drugi) to próba zdefiniowania pól konkurowania poprzez pryzmat strategii konkurencji. Autor określa w nim także kryteria klasyfikacji obszarów konkurowania z perspektywy zasad klasyfikacji strategii, jak i z perspektywy analizy samych czynników determinujących wartość dla klienta.

W nurt teoretycznych rozważań w zakresie obszarów konkurowania wpisuje się kolejny (trzeci) rozdział, poświęcony strategicznej zwinności, tj. zdolności do pozostania elastycznym, ciągłego dostosowywania decyzji strategicznych przedsiębiorstwa do nowych warunków oraz do wprowadzania innowacji kreujących wartość. W centralnym punkcie zainteresowań znajduje się koncepcja dynamicznych zdolności przedsiębiorstwa, które w formalny sposób odzwierciedlają proces dostosowywania się organizacji do zmian w otoczeniu biznesowym, co może stanowić bazę teoretyczną dla analizowania nowych zjawisk konkurencyjnych, tj. zjawisk, które powstają w odpowiedzi na zmieniające się otoczenie i które mogłyby być źródłem przewagi konkurencyjnej – nowych obszarów konkurencji.

Kolejne dwa rozdziały to próba spojrzenia na obszar konkurencji z punktu widzenia czynników kreujących wartość dla klienta. Cechą charakterystyczną rynków o wysokiej konkurencji jest odejście od budowania przewagi konkurencyjnej w oparciu o majątek rzeczowy na rzecz pobudzania i dynamizowania zjawisk synergicznych między wszystkimi zasobami przedsiębiorstwa. Kluczową rolę w tym procesie odgrywają zasoby niematerialne, takie jak reputacja, marka, wizerunek, wiedza, patenty itp. Unikalne, niepowtarzalne zasoby odróżniają przedsiębiorstwo od reszty mu podobnych w branży, co w konsekwencji przyczynia się do uzyskania ponadprzeciętnych korzyści w postaci wyższego poziomu wzrostu wartości firmy w porównaniu do konkurentów (rozdział czwarty).

W warunkach digitalizacji gospodarki kolejnym obszarem generującym wartość dla klienta jest IT (rozdział piąty). Nie jest to już tylko infrastruktura, ale także

nowa przestrzeń rynkowa oraz źródło innowacyjności. Sukces w tym zakresie zdeteminowany jest integracją IT z celami biznesowymi oraz nowymi kompetencjami, które musi posiadać przede wszystkim kadra menedżerska, co wiąże się ze wzrostem znaczenia zasobów niematerialnych przedsiębiorstwa. Wybór i kierunki rozwoju IT w przedsiębiorstwie mają charakter strategiczny i stanowią istotne elementy strategii biznesowej współczesnego przedsiębiorstwa, z którymi wiąże się wiele wyzwań stojących przed organizacjami.

Kolejna część publikacji odnosi się do płaszczyzny „relacje biznesowe”, które u progu XXI w. cechują wysokie natężenie oraz zróżnicowany charakter, czemu towarzyszy rosące znaczenie strategii współpracy z pominięciem granic technologicznych i geograficznych, ukierunkowanej na lepsze dostosowanie do oczekiwań klientów. W ten nurt wpisuje się kolejny (szósty) rozdział, podnoszący problem dystrybucji produktów – a szerzej: wartości dla klienta – postrzegany jako problemem strategiczny i decydujący o konkurencyjności wszelkich działań rynkowych. Dystrybucja z definicji odnosi się do współpracy pomiędzy różnymi podmiotami, z którymi charakter relacji zmienia się w ostatnim okresie.

Do problemu znaczenia relacji w kształtowaniu wartości dla klienta, lecz z nieco odmiennej perspektywy, odnosi się kolejny rozdział (siódmy). Jego celem jest przedstawienie strategii rozwoju produktów oferowanych przez przedsiębiorstwa turystyczne ze szczególnym uwzględnieniem procesu kreowania wartości dla klienta. Umiejętność odpowiedniego doboru partnerów, budowania z nimi relacji oraz rozwijania wzajemnie korzystnej współpracy jest istotna dla tworzenia przewagi konkurencyjnej na rynku. Z drugiej strony, w zmieniających się uwarunkowaniach rynkowych, umiejętność poszukiwania oraz nawiązywania współpracy z nowymi partnerami daje także możliwości w zakresie tworzenia nowej wartości dla klienta.

Przedmiotem rozważań w kolejnym rozdziale jest rola zewnętrznych relacji w ekspansji międzynarodowej przedsiębiorstwa w kontekście budowania jego strategicznych pól konkurowania (rozdział ósmy). Poruszono w nim zagadnienie wpływu relacji nawiązywanych przez przedsiębiorstwa w wymiarze międzynarodowym na ich pozycję konkurencyjną. Przedstawiono także przesłanki zmian w podejściu do zewnętrznych relacji nieformalnych w biznesie międzynarodowym oraz aspekty teoretyczne ich oddziaływania na przedsiębiorstwo w perspektywie długoterminowej, zgodnie z postawioną tezą, że relacje te stanowią mogą strategiczne pole konkurowania przedsiębiorstw na rynku międzynarodowym.

W trzeciej części, *Metody konkurowania*, poruszona problematyka rozpatrywana jest przez pryzmat krytycznych czynników sukcesu realizowanych strategii. W pierwszym rozdziale tej części (rozdział dziewiąty) zwraca się uwagę na aspekty społeczne i środowiskowe tworzonej przez przedsiębiorstwo wartości, które stanowią uzupełnienie aspektu ekonomicznego działalności przedsiębiorstwa, a w XXI w. zyskują

na znaczeniu. Stąd też tworzenie wartości wspólnej (tj. tworzenie i dostarczanie wartości dla klienta, a tym samym wartości ekonomicznej poprzez tworzenie wartości społecznej/środowiskowej) może stanowić rodzaj strategicznego pola konkurowania (niezagospodarowanej niszy), a tym samym nową metodę konkurowania, będącą alternatywą w stosunku do tradycyjnych/generycznych strategii.

Mając na względzie metody konkurowania, jako pewnego rodzaju odpowiedź na współczesne wyzwania rozwojowe można także postrzegać strategiczną przedsiębiorczość, która koresponduje też z pozostałymi polami konkurencji. Jej znaczenie jako swoistej metody czy sposobu konkurowania wzrasta w warunkach rosnącej nieprzewidywalności i złożoności działań przedsiębiorstwa i wymaga spojrzenia na strategiczną przedsiębiorczość także przez pryzmat zarządzania. Strategiczna przedsiębiorczość jest różnie ujmowana i analizowana – nieco odmiennie postrzegane są krytyczne czynniki sukcesu, co jest przedmiotem rozważań kolejnego rozdziału przedkładanej publikacji (rozdział dziesiąty).

Ostatni rozdział to prezentacja metod konkurowania na przykładzie sektora instrumentów lutniczych i gitar elektrycznych (rozdział jedenasty). Opisane tutaj metody konkurowania odnoszą się do szerszego spektrum rynkowych czynników, podkreślając dużą rolę zasobów strategicznych, takich jak doświadczenie, technologia, lokalizacja produkcji (w odniesieniu do produkcji seryjnej), relacje, możliwości pozyskania i tworzenia zasobów strategicznych poprzez innowacje otwarte, umiejętności kształtowania wizerunku, reputacja. Przeprowadzona analiza sektora wskazuje m.in. w jaki sposób zidentyfikowane źródła wartości dla klienta są powiązane z instrumentami strategii konkurencji oraz z zasobami strategicznymi.

Przedkładana publikacja wpisuje się w nurt wspomnianej dyskusji nad koniecznością zmian w podejściu do postrzegania i budowania strategii konkurencji w organizacji. Podaje pewne przykłady, które nie stanowią zbioru zamkniętego. Pokazuje, w jakich obszarach przedsiębiorstwa mogą poszukiwać źródeł przewagi konkurencyjnej, aby stworzyć wysoką wartość dla klienta. W warunkach hiperkonkurencji firmy muszą się wyróżniać, stąd każda z nich tworzy swoją własną unikalną strategię, adekwatną do swoich wizji, w czym pewnego rodzaju wskazówką mogą być strategiczne pola konkurencji.

Bibliografia

- Birshan M., Gibbs E., Strovink K., *Rethinking the role of the strategist*, "McKinsey Quarterly" 2014, November.
- Duczkowska-Małysz K., *Klient jako determinanta zmian strategicznych*, w: *Model biznesu. Nowe myślenie strategiczne*, red. M. Duczkowska-Piasecka, Difin, Warszawa 2013.

- Gluck F., Jacobides M.G., Simpson D., *Synthesis, capabilities, and overlooked insights: Next frontiers for strategists*, "McKinsey Quarterly" 2014, September.
- Gorynia M., *Międzynarodowa konkurencyjność polskiej gospodarki a polityka ekonomiczna*, „Ekonomista” 1996, nr 3.
- Kaleta A., *Realizacja strategii*, PWE, Warszawa 2013.
- Kaleta A., *Strategia konkurencji we współczesnym przemyśle*, w: *Współdziałanie strategiczne w gospodarce. Materiały konferencyjne*, AE, Wrocław 1998.
- Nowe myślenie w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwem*, red. M. Poniatońska-Jaksch, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2015.
- Williamson O.E., *Ekonomiczne instytucje kapitalizmu. Firmy, rynki, relacje kontraktowe*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.

STRATEGICZNE POLA KONKUROWANIA PRZEDSIĘBIORSTW – OPRACOWANIE STUDIALNE¹⁰

Idea wyboru strategicznych pól konkurowania jest w obecnych i przyszłych warunkach prowadzenia biznesu warta zaprezentowania, ponieważ:

- coraz ważniejszym determinantem prowadzenia biznesu stają się warunki geopolityczne – które w większym stopniu będą decydować o walce konkurencyjnej, aniżeli procesy rozwojowe – w tym globalizacja oraz czynniki prawne w skali globalnej, takie jak rozstrzygnięcia WTO;
- burzliwe, zmienne i niepewne otoczenie biznesu powoduje, że przygotowywane strategie konkurencji także stają się niestabilne, szybko tracą aktualność i zarządzający muszą nieustająco poszukiwać nowych rozwiązań, wprowadzać ciągłe zmiany;
- wybór czy określenie pola konkurencji daje przedsiębiorstwu większe możliwości elastycznego prowadzenia biznesu aniżeli opracowana strategia biznesowa zawartą w niej strategią konkurencji;
- konkurencja jako walka o korzyści jest coraz bardziej brutalna, nowe wejścia do konkurencji pokazują różne posunięcia graczy rynkowych, wobec których uczestnicy rynku muszą zająć stanowisko, traktując je jako szansę lub zagrożenie;

¹⁰ Niniejszy rozdział jest dalszą częścią rozważań autorek nad strategicznym podejściem do prowadzenia przedsiębiorstwa. W roku 2013 w ramach badań statutowych autorki w swoich rozdziałach do tematu „Nowe myślenie strategiczne w zarządzaniu przedsiębiorstwem – spojrzenie ku przyszłości”, red. M. Poniatowska-Jaksch, Oficyna Wyd. SGH, Warszawa 2015 zawarły rozważania dotyczące: zmian u klientów, zachowania klienta indywidualnego i instytucjonalnego, nowych zjawisk w komunikacji z klientami, a także dotyczące podejścia do zarządzania strategicznego w obecnych warunkach, istoty zarządzania zintegrowanego, zmian w przedsiębiorstwach. Jeśli Czytelnik zauważa niedosyt informacji w obecnym opracowaniu na powyższe tematy, odsyłamy do poprzedniej publikacji.

- konkurencja zmienia oblicze także wskutek zjawisk i procesów geopolitycznych, co wywołuje nowe zachowania przedsiębiorstw, nie zawsze mieszczące się w obranej strategii.

Najważniejszymi zjawiskami i procesami zachodzącymi w geopolityce i zmieniającymi kształt konkurencji są:

- wojny i napięcia oraz konflikty międzynarodowe w różnych częściach świata, skutkujące restrykcjami ONZ, UE, NATO, USA i innych bloków polityczno-gospodarczych (np. OPEC), embargiem wprowadzonym przez obie strony konfliktu (nawet jeśli jest ono niezgodne z ustaleniami WTO) oraz tworzące przymusowe nowe warunki konkurowania nie tylko na arenie międzynarodowej;
- neoprotekcjonizm, w ramach którego pod pozorem prawnie dopuszczalnych rozwiązań restrykcyjnych dla przywozu towarów rządy podejmują decyzję o niewpuszczaniu przez granicę określonych grup asortymentowych pochodzących z danego kraju;
- regionalizacja porozumień i ochrona wewnątrz porozumienia z danego obszaru prowadząca do tworzenia odmiennych (wewnątrz porozumienia i na zewnątrz – poza porozumieniem) warunków prowadzenia biznesu i konkurencji;
- powstrzymywanie się krajów znaczących na arenie światowej od podejmowania decyzji cywilizujących warunki życia obywateli oraz wytwarzania w imię zwiększenia swej konkurencyjności i zyskowności w biznesie (warunki narzucone przez pakt klimatyczny nie zostały przyjęte przez największych uczestników rynku światowego: Chiny, Indie, USA i Rosję; w Chinach i innych krajach Ameryki Południowej czy Azji mających liczącą się pozycję w handlu międzynarodowym nie przestrzega się standardów socjalnych czy standardów ochrony środowiska i in.).

Wszystko to powoduje, że w światowy handel i stosunki w biznesie brutalnie włączają się rządy poszczególnych krajów – uczestników rynku, tworząc (w imię własnych interesów) nowe rozwiązania, zaburzające dotychczasowe układy i porozumienia międzynarodowe i wywołujące ze strony biznesu konieczność podjęcia właściwych kroków dla utrzymania się na rynku i pokonania konkurencji w nowych, tak wytworzonych warunkach. W ten sposób ekonomiczne trendy i polityczne umowy w kierunku umacniania globalizacji, otwarcia światowego rynku na wszystkich uczestników, znoszenia barier w handlu międzynarodowym i rozwoju współpracy międzynarodowej w dziedzinie badań oraz swobodnego przepływu kapitału i usług są korygowane przez rozstrzygnięcia polityczne, wynikające z doraźnych sytuacji geopolitycznych w poszczególnych regionach świata.

Celem niniejszego opracowania jest przedstawienie przyczynkowych rozważań w kwestii budowania przez przedsiębiorstwa strategicznych pól konkurencji przedsiębiorstw. Tekst nie odnosi się bezpośrednio do sytuacji geopolitycznej na świecie ani w poszczególnych jego regionach, nie analizuje tej sytuacji, ale wyraża opinię, że owa

sytuacja geopolityczna komplikuje funkcjonowanie biznesu i w każdym przypadku zarządzający muszą uwzględniać obowiązujące i możliwe doraźne rozstrzygnięcia polityczno-prawne wynikające ze zmiennej geopolityki.

Strategiczne pola konkurowania to wybór obszarów, które budują przewagę konkurencyjną organizacji, korporacji, przedsiębiorstwa (podmiotu funkcjonującego na rynku). Poszukiwanie pól konkurencji wiąże się z gotowością przeznaczenia danych zasobów w określone miejsce ich zastosowania, aby w długim okresie pokonać konkurencję i uzyskać przewagę na rynku.

Słowo „strategiczny” oznacza, że wybór ten jest dokonywany na długi okres, że angażuje strategiczne zasoby przedsiębiorstwa (własne lub pożyczone) dla zrealizowania celów na rynku i osiągnięcia założeń strategicznych w stosunku do organizacji – z zyskiem. W ten sposób, pokonując konkurencję i znajdując pomysł na funkcjonowanie na konkurencyjnym rynku, przedsiębiorstwo buduje swoją strategiczną pozycję, tj. swoje miejsce w konkurencji, miejsce u partnerów biznesowych, pozycję wśród klientów.

Ów wybór strategicznych pól konkurowania nie jest rzeczą prostą; ma swoje uwarunkowania zewnętrzne w stosunku do organizacji i wewnętrzne, będące pochodną jej dotychczasowej pozycji, stanu posiadania, osoby właściciela, kompetencji, umiejętności, historii, reputacji i zdolności do zmian strategicznych.

Nie ma żadnych gotowych recept na takie obszary ani w stosunku do branży, ani wielkości przedsiębiorstwa, ani też prawnego charakteru właściciela. Dzieje się tak, ponieważ każde przedsiębiorstwo w zglobalizowanym świecie jest inne, nawet jeśli jest związane z tą samą branżą, funkcjonuje w zróżnicowanych uwarunkowaniach, miejscach, podlega różnym regulacjom prawnym, różnym systemom politycznym, a w ślad za tym – polityce gospodarczej.

Można jednak pokusić się o pokazanie pewnych wyznaczników czy kontekstu wyboru takich pól konkurowania i sformułować zalecenia dla biznesu w kwestii dokonywania powyższego wyboru, określenia rodzaju pól konkurowania i głównych determinantów sukcesu.

Niniejsze opracowanie jako przyczynek do dyskusji jest studium naukowym, mającym odpowiedzieć na pytanie: jak przedsiębiorstwo ma dokonać właściwego wyboru strategicznych pól konkurencji?

Podstawowa teza przyjęta w opracowaniu brzmi następująco: głównymi filarami, stanowiącymi przesłanki wyboru właściwych z punktu widzenia organizacji pól konkurencji, są: obraz przyszłego otoczenia, przyszłej konkurencji i przyszłego biznesu.

Przyjęta w rozumowaniu strategiczna orientacja oznacza, że te filary należy postrzegać z punktu widzenia wyłaniających się tendencji, określenia ich istoty i możliwości przeprowadzenia zmian strategicznych w przedsiębiorstwach podejmujących wyzwania wynikające z tych tendencji. Poszukiwanie pól konkurowania przedsiębiorstw wiąże

się z procesem zarządzania strategicznego, dlatego wykorzystuje jego narzędzia, instrumenty oraz metody i wpisuje się w zarządzanie zmianami strategicznymi.

Najważniejszym więc celem opracowania jest pokazanie kontekstu kształtowania strategicznych pól konkurowania przedsiębiorstw i zachowań, jakie powinny podjąć przedsiębiorstwa, aby móc konkurować w zmieniającym się, burzliwym otoczeniu.

1.1. Klient kluczowym ogniwem przyszłości biznesu i konkurencji

Podjęcie współczesnych wyzwań przez przedsiębiorstwa powoduje, że w ich strategii centralną rolę przypisuje się klientom i orientacji firmy na klienta. To klienci wymuszają określone zachowania i działania firm, to oni wyznaczają modele biznesu – tempo ich zmian i dostosowań do oczekiwań tak, aby oferta złożona na rynku przez dostawcę dóbr lub usług była najkorzystniejsza i przynosiła największą satysfakcję. To firmy – przez swoje strategie, metody zarządzania, dobór właściwego modelu biznesu – przełożyć muszą oczekiwania klientów na konkretne produkty/usługi i ubrać je w atrakcyjną ofertę, aby osiągać zyski i realizować cele biznesowe. Nawet najlepsze warunki stworzone pracownikom w przedsiębiorstwie, nawet najlepsze i najnowocześniejsze technologie i techniki produkcji nie są wystarczające, aby firma przetrwała. Decydującym czynnikiem są klienci.

Przedsiębiorstwa dobrze przygotowane do funkcjonowania na wysoce konkurencyjnym rynku stosują strategię orientacji na klienta, zarządzają relacjami z klientem, wreszcie – prowadzą marketing relacji, uwzględniający pozyskiwanie nowych, utrzymywanie już istniejących i dbałość o relacje, podnoszą znaczenie obsługi klienta, indywidualnego podejścia, wynikającego z coraz lepszego rozpoznawania jego potrzeb, gustów i upodobań. Wykorzystują relacje z klientem do pomnażania wartości firmy z jednej strony i wartości dla klienta – z drugiej.

Strategiczne spojrzenie na biznes i konkurencję oznacza, że przedsiębiorstwa dokonują wyboru odnośnie sposobu zagospodarowania zasobów, metod zarządzania i wytwarzania, a także pokonywania konkurencji w długim okresie. Z perspektywy długiego okresu postrzegają też klienta, który w tej optyce jest również czynnikiem kluczowym dla sukcesu firmy we wszystkich przedsiębiorstwach, niezależnie, czy klientami firmy będą gospodarstwa domowe (klienci indywidualni), czy klienci instytucjonalni (inne firmy, instytucje publiczne, organizacje).

Postrzeganie klientów przez pryzmat zmiany ich zachowań i nawyków zakupowych zawsze oznacza, że przed przedsiębiorstwem stają nowe wyzwania, mające swoje szerokie implikacje, z których w niniejszych rozważaniach podejmujemy wątek wpływu na biznes i konkurencję.

Wprawdzie biznes i konkurencja przyszłości będą funkcjonować w zmienionym w stosunku do dnia dzisiejszego otoczeniu, a nowe, coraz szybciej zmieniające się techniki i technologie wpłyną i na produkcję, i na sprzedaż, a także na informację, funkcjonowanie rynku, zachowania nabywców i odbiorców, relacje pomiędzy firmami oraz między firmami a klientami – nie zmieni się jednak istota całego procesu gospodarowania: przedsiębiorstwa produkują bo nabywcy kupują. Nadal więc kluczowe będzie pytanie: dlaczego ludzie w ogóle kupują oraz dlaczego właśnie te a nie inne produkty i usługi, a każda firma z coraz większą obawą będzie musiała dopełniać to pytanie: czy będą to produkty mojej firmy i jak zrobić, aby klient właśnie je wybrał?

Podobnie więc jak w przeszłości, w przyszłości, podejmując decyzję o zakupie, każdy nabywca będzie z jednej strony kierował się swoimi upodobaniami, gustami, preferencjami – z drugiej zaś uwzględniał ograniczenia budżetowe, określone przez jego dochody i ceny nabywanych dóbr/usług. A ponieważ na rynku będzie coraz więcej dóbr i usług, które klienta mogą satysfakcjonować i które ten przy danym poziomie cen i dochodów może wybrać – kombinacja pragnień z możliwościami kierować będzie nabywców w stronę coraz to nowych produktów, często substytutów – tańszych, bardziej atrakcyjnych, doskonale dostępnych, w stronę nowych marek, pojawiających się na globalnym rynku, który oferuje towary będące obiektem pożądania dla wielu i dla wielu możliwe do nabycia (i tym samym zaspokojenia pragnień).

Trzeba także zwrócić uwagę na fakt, że obok wzmacniającej się tendencji do globalizacji gospodarek, rynków, przedsiębiorstw, klientów czy może wzmocnić się – istniejąca i dziś – kontrtendencja do preferowania takich produktów/usług, które wiążą się ze wzmacnianiem tożsamości narodowej klientów i producentów, promowaniem rodzimych surowców czy produktów, przydawaniem znaczenia wytworom ludzkich talentów, niepospolitości, wyjątkowości, pracy ręcznej, unikatowej, chęci odróżnienia się od reszty. Wydaje się, że ten segment rynku będzie miał rosnące znaczenie, zwłaszcza wśród zamożnych klientów, i będzie współistniał obok tzw. rynków i towarów masowych, ale go nie zastąpi. Nawet popularyzacja zdrowego modelu życia i nabywania w związku z tym określonej grupy produktów (produktów o walorach bio- czy ekologicznych) i usług nie wyprze dominujących modeli konsumpcji i dominujących zachowań klientów na rynkach.

Podobnie jak dziś – rynki dóbr wyższego rzędu czy dóbr luksusowych współistnieją z rynkami dóbr normalnych, uzupełniają je i są koniecznym elementem każdej gospodarki. I choć motyw i sposoby zachowania klientów na tych rynkach są nieco odmienne (np. paradoks Veblena) – nie przeszkadza to w definiowaniu strategicznej roli klienta w modelach biznesu, tworzeniu wartości dla przedsiębiorstwa czy uwzględnianiu owych klientów jako strategicznego pola konkurencji na podstawie tego, co dzieje się na rynkach dóbr normalnych.

Zarządzanie traktuje klienta nie tylko jako odbiorcę produktów/usług, ale jako główny filar, decydujący o strategii rozwoju firmy – jako wartość dla przedsiębiorstwa i sprawczy czynnik modelu biznesu. Toteż podejście do klienta jest wpisane w strategię biznesu.

Wszystko wskazuje na to, że zasadnicze znaczenie dla przyszłości biznesu będzie miała globalizacja i wynikające z niej konsekwencje. Obok globalizacji finansów, rynków, strategii czy technologii coraz bardziej globalizować się będą: styl życia, wzorce konsumpcji i wszystkie obszary wynikające z kultury. Prawdopodobnie zaś będzie taka, że im większa firma, w im większym stopniu uczestnicząca w globalnym rynku, tym bardziej musi brać pod uwagę wymogi globalizacji, w tym fakt, że klient staje się także coraz bardziej globalny.

Globalizacja klienta ma określone konsekwencje dla biznesu: z jednej strony wzmacnia jego siłę przetargową wobec przedsiębiorstw w danej branży, z drugiej – wymusza konieczność dostosowywania się firm do nowych reguł. Pogodzenie tych dwóch punktów widzenia możliwe jest tylko w warunkach realizacji odpowiednich strategii przez firmy. Strategie te wynikają z bacznej obserwacji zmieniających się zachowań klienta oraz otoczenia socjokulturowego determinującego te zachowania i wyciągania wniosków w postaci jeszcze większej dbałości o klienta i wzmacniania w firmach świadomości, że jest on wartością dla przedsiębiorstwa, a tę wartość trzeba nieustannie pomnażać.

Zmieniające się nawyki, zwyczaje, upodobania, a także efekt demonstracji, prowadzą do tego, że klienci są coraz bardziej otwarci na nowości, chcą wypróbować nowe, nieznanne dotychczas produkty lub usługi, coraz częściej konfrontują stare i pojawiające się marki, wymieniają między sobą opinie, podejmują indywidualnie lub zespołowo określone działania. Przekłada się to na lojalność klientów, o którą firmy będą musiały coraz bardziej zabiegać. Lojalność klienta zaś jest elementem wartości i powstaje, gdy satysfakcja wynikająca z nabycia produktu/usługi przewyższa jego oczekiwania.

Przyszłe postrzeganie roli klienta oznacza taką orientację biznesu, która nie tylko postawi w centrum uwagi potrzeby, oczekiwania i preferencje klienta, ale która tak przygotuje strategię firmy, iż okaże się ona najlepsza, nawet gdy konkurent wprowadzi nowe reguły gry.

Nie można zapomnieć, że rozwój globalnych rynków prowadzi do wytworzenia coraz większej ilości coraz bardziej różnorodnych produktów. Pierwszy kontakt ludzi z globalizacją dokonuje się poprzez rzeczy. Wzbudzają one aspiracje, są przedmiotem pożądania i stają się motywem do poszukiwania i zdobywania kolejnych rzeczy. Aby zaspokoić aspiracje, jedne firmy potrzebują innych; wszystkie zaś, aby istnieć – potrzebują klientów.

Związek między klientem a firmą jest dwustronny: usatysfakcjonowany klient, zadowolony ze spełnienia oczekiwań przez firmę, jest lojalny i pozostanie przy niej

tak długo, jak długo owa firma dostarczać będzie relatywnie wysoką wartość konsumencką. Lojalność, satysfakcja i rentowność klientów są dla przedsiębiorstwa wartością, pomnażającą się przez przyciąganie potencjalnych klientów, przynoszących oraz stabilizujących wpływy i zyski dla firmy. Ale zachodzi tu ewolucja, nacisk przenosi się na wartość dla klienta, co wymaga od przedsiębiorstw uwzględnienia jego innej roli w sukcesie przedsiębiorstwa.

Firmy uświadamiają sobie, jakie znaczenie mają klienci, że ta budowana z trudem wartość będzie w przyszłości jeszcze bardziej złożona, kapryśna i niepewna. Złożona – bo na zachowania klienta wpływać będzie coraz więcej czynników, bodźców, które oddziałują z kolei na jego zachowania zakupowe i podejmowanie decyzji na rynku; kapryśna – bo klient będzie miał coraz większe wymagania odnośnie produktu/usługi i jego dostawcy, co w konsekwencji przełoży się na oczekiwanie rosnącej satysfakcji z zakupu; niepewna – bo klient może odejść, a bez klientów firma nie istnieje.

Walka o nowych klientów i zatrzymanie ich przy sobie stanie się zatem w jeszcze większym stopniu głównym celem konkurencji, która też się zmienia, bo zmienia się otoczenie firm, a rosnąca niepewność co do przyszłych warunków rodzi dodatkowe komplikacje. A ponieważ zmieniają się preferencje nabywców z jednej strony i otoczenie firm z drugiej – firmy muszą reagować błyskawicznie na zmiany, udoskonalać istniejące oferty i przygotowywać nowe, zwiększając tym samym wartość dla klienta.

Pierwszym wymogiem sukcesu firmy na rynku będzie dostarczanie klientowi wartości większej niż konkurencja. Jest to warunek nie tylko zatrzymania klientów, ale i pozyskania nowych. Tak bowiem, jak klient oczekuje dziś od firmy czegoś więcej niż produktu, czegoś ponad produkt – tak ubywanie klientów jest stratą dla firmy, grożącą nie tylko mniejszym zyskiem, ale pomniejszeniem jej wartości.

Drugim wymogiem stanie się jeszcze większa indywidualizacja w podejściu do klienta. Indywidualne traktowanie klienta, uwzględnianie już nie tylko jego gustów, upodobań i przyzwyczajeń, ale także coraz częściej fanaberii i zachcianek, wymaga przygotowania przez firmy specjalnych strategii marketingowych, których celem będzie zdobycie i utrzymanie coraz bardziej zadowolonego klienta w warunkach coraz bardziej złożonego rynku.

Firmy przekładają wspomniane zasady na strategię zarządzania, w tym – strategię marketingowe. Podejście oparte na wartości wymaga budowania skutecznych strategii komunikacji, zrozumienia specyfiki rynków, potrzeb i zachowań konsumentów, wreszcie wiedzy, że miarą sukcesu jest wzrost wartości dla udziałowców. Strategie te – a nie krótkotrwałe podejścia – staną się jeszcze bardziej perfekcyjne.

Przyszłe funkcjonowanie biznesu nasili bowiem ów przymus pozostawania w nieustannym dialogu z klientem, bo firma – aby być lepsza niż jej konkurenci w zmieniających się warunkach – będzie musiała mieć pewność, że klient ceni jakość

i niezawodność jej produktu, odpowiednią cenę, zgodność z oczekiwaniami, sposób dystrybucji i sprzedaży produktu, jego bezpieczeństwo, ale także, w razie potrzeby, serwis, tryb rozpatrywania reklamacji, kwestii spornych itp. Postrzeganie przedsiębiorstwa przez klientów tworzy jego wizerunek, markę firmy i markę produktu oraz wpływa na pozycję firmy na rynku. Wyższa wartość dla klienta zatrzymuje starych, lojalnych klientów, przyciąga nowych, a to podwyższa poziom otrzymywanych zysków, co nie tylko podnosi wartość firmy, ale też daje korzyści pracownikom w postaci rosnących dochodów z większej produkcji; sprzyja to lojalności zatrudnionych pracowników, co dodatkowo wpływa pozytywnie na rozwój firmy i stabilizuje go.

Z modelu zorientowanego na klienta wynikają dalsze konsekwencje dla zysku firmy: „wyłowienie” klientów, którzy przynoszą największe zyski, ustalenie, u których klientów istnieje największy potencjał zwiększania zysków, wreszcie – jakiej potrzeba struktury i jakiego poziomu inwestycji, aby sprawnie zaspokoić potrzeby i oczekiwania tych klientów i doprowadzić przez to do wzrostu zysków.

Także dla modelu biznesu zorientowanego na klienta indywidualnego korzyści z bycia „blisko klienta” są rozstrzygające dla powodzenia przedsięwzięcia. Uzyskana od klientów wiedza na temat tego, czego oczekują od firmy, od produktu/usługi czy w jaki sposób postrzegają daną organizację, pozwala dążyć do coraz lepszego zaspokojenia ich oczekiwań, a przez to do poprawy wyniku finansowego czy pozycji konkurencyjnej na rynku. I choć klienci mogą niechętnie patrzeć na sondaże, badania opinii czy wypytywanie, zwłaszcza o sprawy bardziej osobiste, zbliżanie do klienta pozwala firmie lepiej realizować strategię zapewniającą sukces.

Wszystko to wskazuje, że przedsiębiorstwa na świecie będą musiały przyjąć jako cel nie tylko walkę z różnymi rodzajami ryzyka, ale i dotrzymanie kroku konkurencji poprzez sprostanie nasilającym się trendom oraz dostosowywanie taktyki i strategii w walce z coraz prężniejszą konkurencją. Za pomocą dobrej strategii można bowiem wykreować dodatkowych klientów lub zwiększyć ich atrakcyjność do takiego poziomu, aby byli pożądanymi przez firmę.

Firmy w coraz większym stopniu będą trafiały na konkurentów, których nie znają lub na takich, których wprawdzie znają, ale zmieniło się dotychczasowe pole konkurencji. Ich pozycja zależeć będzie od wielu czynników: czy np. odbiorcami produktów/usług są klienci indywidualni, którzy zakupują małe ilości w porównaniu z wolumenem sprzedaży, czy też wielkie przedsiębiorstwa mające inną siłę przetargową; czy klienci mają inne odpowiednie źródło zakupu; czy klienci ponoszą wysokie koszty poszukiwania nowych źródeł zakupu, transakcji lub negocjacji, czy też ich to nie dotyczy; czy klienci są wrażliwi na ceny itp.

Nasili się więc potrzeba zbierania jeszcze bardziej dogłębnych informacji o konkurentach i stosowanych przez nich taktykach czy strategiach (dotyczących np. wprowadzanych przez konkurencję cen, szczegółowych cech konkurencyjnych wyrobów,

zakresu wykorzystania mocy wytwórczych, podejścia klientów do produktu czy przedsiębiorstwa do klienta itp.).

Traktowanie klienta jako źródła przewag konkurencyjnych w zmieniających się warunkach ma konkretny wymiar: budowanie lojalności klientów, wartości dla nich, utrzymywanie tych zyskownych, dbałość o to, by nie odchodzili jest – jak stwierdzono – krytycznym czynnikiem sukcesu każdej firmy na globalnym rynku. Ale koncentrując uwagę na zapewnieniu klientowi satysfakcji, nie można spuścić z oka konkurentów i odbiorców ich dóbr/usług. Dbałość o lojalność jest taktyką, natomiast budowanie wartości (klienta i dla klienta), które zapewni korzyści w nowych warunkach konkurencji – strategicznym celem. W ten sposób klienci stać się mogą nowym źródłem przewagi konkurencyjnej, bo wymóg, żeby być nie tylko najlepszym w określonych warunkach, ale i gdy konkurent wprowadza nowe reguły gry, stanie się bezwzględnie obowiązujący.

Fakt ten jednak musi przełożyć się na strategiczne zarządzanie. Każda firma poszukująca odpowiedzi na pytanie: w jakich obszarach przedsiębiorstwo chce odnieść sukces i być lepszym niż konkurencja (cele), jednocześnie sformułować powinna odpowiedź na kolejne: jak zamierza to osiągnąć, a więc odpowiednio wdrażać przygotowaną strategię.

Nie można nie wspomnieć, że kluczowym czynnikiem, który wpłynie na biznes – także poprzez wpływ na klienta i jego zachowania – są nowe technologie informacyjno-komunikacyjne, dla których granicy dziś nie da się określić.

Już dziś zmieniły się metody zarządzania firmą, sposoby robienia zakupów i modele dokonywania wyboru, i to nie tylko dlatego, że przedsiębiorcy i klienci coraz bardziej się spieszą, są coraz bardziej niecierpliwi i coraz bardziej wymagający. Trafnych, satysfakcjonujących wyborów w coraz większym stopniu pomagają im dokonywać najnowsze technologie.

Dynamiczny rozwój Internetu radykalnie wpłynął na sposób prowadzenia biznesu. To dzięki sieci biznesmeni mają dostęp do międzynarodowych rynków, bo zapewnia ona pełną informację o globalnym zasięgu. Nie jest dziś rzadkością sprzedawanie i kupowanie za pomocą sieci, poszukiwanie dostawców, prowadzenie rozliczeń finansowych, wszechstronna wymiana informacji, reklama firmy i produktu. Mobilna transmisja danych będzie prawdopodobnie najszybciej rozwijającym się segmentem rynku telekomunikacji. Przedsiębiorcy – podobnie jak klienci – korzystają z licznych aplikacji mobilnych, umożliwiających/ułatwiających prowadzenie biznesu *on-line*. Używają programów, które udoskonalają procesy zarządzania, pozwalają na lepszą kontrolę kosztów i przychodów, wpływają na rentowność firm i wydajność, pozwalają na organizację szkoleń, telekonferencji, kontakt z pracownikami itp. Z takich rozwiązań korzystają np. firmy działające według modelu B2B lub B2E (*Business to Business lub Business to Employee*) Cyfrowe relacje między firmą a jej partnerami, pośrednikami,

dystrybutorami oraz punktami sprzedaży i świadczenia usług usprawniają nie tylko produkcję, ale też handel.

Dla współczesnego klienta coraz większe znaczenie ma handel elektroniczny. Klient szuka w sieci okazji aby kupić produkt znany, którego poszukuje lub przegląda oferty i wybiera – nie widząc nigdy przedtem produktu – ten, który najlepiej spełni jego oczekiwania. Ale sieć to nie tylko miejsce i okazja do zakupów: to płaszczyzna kontaktów i komunikacji, wymiany opinii, specjalnych zachowań firm i klientów, co wynika z faktu, że wszystkie strony i przedmiot transakcji współistnieją obok siebie w świecie wirtualnym.

Można właściwie powiedzieć, że dla zmian strategicznych wszystkie technologie biznesu elektronicznego mają istotne znaczenie. Zarówno sieć (zintegrowane systemy odpowiedzi głosowej, e-mail, kioski internetowe), jak i przenośne urządzenia elektroniczne (smartfony, iPady, tablety, telefony komórkowe, centra obsługi telefonicznej) są technologiami zorientowanymi na klienta. Ułatwiają one z jednej strony klientom robienie zakupów i domaganie się coraz lepszych, bardziej satysfakcjonujących produktów/usług, z drugiej zaś – pomagają firmom wprowadzać zmiany, usprawniać procesy zarządzania, coraz lepiej łączyć wyzwania stojące przed biznesem i technologiami.

Już dziś rośnie udział sprzedaży przez Internet, a pojawiające się niemal z prędkością światła wynalazki w postaci nowych typów smartfonów, iPadów, tabletów, telefonów komórkowych itp. prowadzą do tego, że przy pomocy stukania w dotykowy ekran i po ściągnięciu odpowiedniej aplikacji można uzyskać dostęp do wielu dóbr i usług oraz wymiany opinii na ich temat bez udziału tradycyjnych sklepów, kontaktów i kontraktów.

Technologie, które wspomagają procesy obserwacji zachowań klientów powodują, że firmy, sprzedawcy, ba, nawet towary „widzą” to, co widzą klienci i na czym się skupiają. Zważywszy, że przytłaczającą część doznań zmysłowych klient zawdzięcza narządowi wzroku, zrozumienie tego, co widzi, czego szuka, na co patrzy kupujący pozwala – dzięki tymże technologiom – rozpoznać to, o czym myśli, bo to z pewnością przełoży się na jego decyzje zakupowe. Najnowsze technologie wywrą więc w przyszłości największy wpływ na klienta, a tym samym na biznes i konkurencję.

Dla strategicznych zmian wykorzystanie tych instrumentów ma istotne znaczenie – jeden niezadowolony klient potrafi zmobilizować (przez sieć) całą armię przeciwników produktu/usługi i firmy, ale wykorzystanie fanów produktu/usługi i przedsiębiorstwa poprzez nagłaśnianie ich opinii jest potężnym orężem w walce z konkurencją o miejsce na rynku i nowych klientów.

Klienci korzystają z sieci głównie w celach informacyjnych i zakupowych, co dalej będzie się nasilać. W Internecie szukają szczegółowych informacji na temat produktu lub usługi, a zdecydowawszy się na zakup – dokonują transakcji przez Internet, przez telefon lub w tradycyjny sposób, w sklepach. Klienci zaznajomieni z Internetem

i dokonujący regularnie zakupów w sieci są skłonni do zwiększania swojego udziału w zakupach *on-line*.

W najbliższej przyszłości zintensyfikują się kontakty klientów poprzez sieci społecznościowe celem wymiany opinii i poszukiwania informacji o produkcie, sieci wykorzystywane będą do badań opinii konsumenckich, badań rynku, reklamy itp. Technologie informacyjno-komunikacyjne zrewolucjonizują klientów i ich zachowania: klienci zwiększą zakupy przez Internet, a ten powszechnie wejdzie do sklepów tradycyjnych, aby skutecznie i jak najprędzej „skomunikować klienta z produktem”. A ponieważ w tym procesie będzie brało udział coraz więcej klientów – musi to wyrzucić wpływ na biznes i konkurencję, która stanie się niewidoczna, choć jej efekty będą spektakularne.

Inwazja telefonów komórkowych odkrywa nowe możliwości dla klientów i wykorzystania danych o nich dla pomnażania zysków firm. Personalizacja ofert jest już codziennością w Internecie, a wkrótce „czytać” będą w myślach klientów towary na półkach w super- i hipermarketach. Służyć temu będzie telefonia komórkowa: chodzi o to, aby na ekranie telefonu natychmiast ukazała się odpowiednia informacja kierująca klienta do właściwego produktu. Systemy zarządzające komunikacją między czujnikami a komórkami klientów wykorzystują już dziś aplikacje w smartfonach, które dostarczają szczegółowych informacji o ich właścicielach/użytkownikach. Dane te zbierają serwisy społecznościowe i wyszukiwarki, sklepy i różnego rodzaju strony internetowe. Przewidywalnie powstawać będą nadal na potrzeby różnych nowych systemów specjalne aplikacje, które będą rejestrować zachowania klientów i na tej podstawie ustalać ich upodobania.

Zadaniem nowoczesnych systemów opartych na nowych technologiach jest rozwiązywanie problemów i ułatwianie klientom życia poprzez automatyzację wszystkiego co się da. W ten sposób tworzona jest już dziś infrastruktura pozwalająca kształtować styl życia ludzi i wpływać na ich zachowania. Jeśli dziś stawia się pytanie: co się ściąga, to z odpowiedzi – Twitter, Facebook, Instagram, Whatsapp, Facebook Messenger, Booking, Airbnb, Uber, iTaxi, Skycash, Mobiparking, Mobilet, Jakdojade, Accuweather, Weatherpro, Yahoo Weather, Tomtom, Automapa, Navigon, Waze, Yanosik, Endomondo, Nike Running, Skitricks, Flightradar24, Wordlens i inne – wynika, że w społeczno-gospodarczym czy też politycznym życiu można niemal doskonale uczestniczyć poprzez sieć. W przyszłości ta infrastruktura będzie musiała być zdecydowanie doskonalsza, aby nie blokować transakcji na rynkach i zapewnić odpowiednio szybki przekaz wiedzy i informacji poprzez sieci.

Z dużą dozą prawdopodobieństwa można więc nakreślić pewne tendencje, które niewątpliwie się pojawiają, ale nie da się udzielić szczegółowej odpowiedzi na pytanie, w jakim kierunku ewoluują klienci. Czy możliwe jest przeorientowanie aspiracji i ambicji konsumentów i nakierowanie ich w większym stopniu na samorozwój,

wypoczynek, rodzinę, a nie na zakup i gromadzenie dóbr materialnych? Czy będą woleli uczyć się i pracować, spędzać atrakcyjnie czas wolny, czy skoncentrują swoje wysiłki głównie na konsumpcji, która stanie się ich celem życia? Czy posiadanie nawet najlepszej informacji o nich i zadośćuczynienie ich wymaganiom zapewni trwałą przewagę konkurencyjną, czy nie? Czy wiedza i technologia, nawet na najwyższym poziomie, mogą taką przewagę przedsiębiorstwu zagwarantować i jakie warunki muszą być jeszcze spełnione, aby gwarantowały albo przynajmniej zapewniały w dającym się przewidzieć okresie?

Jest natomiast pewne, że przedsiębiorstwa, biznes i konkurencja będą pod presją zmian, na które w istocie nie mają wpływu. Mają natomiast wpływ na interpretację i dostosowywanie się do tych zmian i im szybciej i sprawniej to zrobią, tym lepsze osiągną rezultaty.

1.2. Przyszłe otoczenie biznesu

Mimo występujących czasowo lokalnych (w skali świata) konfliktów, modyfikujących podstawowe tendencje, przyszłe otoczenie biznesu charakteryzować się będzie rozszerzeniem i nasileniem takich zjawisk i procesów, jak:

- internacjonalizacja i globalizacja – umiędzynarodowienie przedsiębiorstw poprzez ich ściślejsze związki z rynkami zagranicznymi na „wejściu” (zaopatrzenie) i „wyjściu” (zbyt), a także rozumiane jako współpraca biznesowa z partnerami zagranicznymi w innych kwestiach (prace rozwojowe, wspólne działania, procesy) staje się faktem; badania wykazują, że raz podjęte działania z partnerem zagranicznym owocują rozszerzeniem kontaktów, przekształcaniem się przedsiębiorstw w kierunku zinternacjonalizowanych, a nawet globalnych struktur. Ten trend nasili się w miarę otwierania rynku międzynarodowego, ale przedsiębiorstwa muszą być świadome ostrzejszej konkurencji (poprzez nowe wejścia) i nowych instrumentów walki konkurencyjnej (nowe podmioty, nowa gra konkurencyjna na nowych polach);
- integracja w bloki regionalne dla ochrony własnych rynków przed konkurencją (np. porozumienie UE-USA) – ochrona własnych rynków przez grupy państw nabiera szerszego niż dotąd wymiaru: łączą się poszczególne bloki (UE prowadzi rozmowy z Kanadą i USA, które wraz z Meksykiem tworzą NAFTA czy z MERCOSUR), aby skoncentrować siłę ekonomiczną tzw. od dawna wysoko rozwiniętych krajów przeciwko nowym, wzbogacającym się, biorącym udział w wymianie międzynarodowej (Chiny, Indie, „tygrysy azjatyckie”); taki proces integracji zmodyfikuje znacznie konkurencję, umocni strony zintegrowane przeciwko zewnętrznym (w stosunku do ugrupowania) partnerom;

- zagrożenie nowymi kryzysami o nieznanym przebiegu, zasięgu i możliwości wyjścia z tych kryzysów (kryzys ekonomiczny, tylko finansowy ze skutkami ekonomicznymi, kryzysy polityczne, gospodarcze konsekwencje naturalnych katastrof, spowodowanych działaniem żywiołów przyrody, wreszcie – następstwa terroryzmu). Kryzysowa sytuacja zawsze zmusza podmioty gospodarcze do nowych działań: obronnych, ale i perspektywicznych (nowe okazje, innowacje, postęp), co z jednej strony przynieść może upadek wielu graczy rynkowych, z drugiej – otworzyć nowe procesy w kierunku tworzenia lepszych rozwiązań, postępu, zmian, restrukturyzacji;
- obrona biznesu przed konkurencją „tanio wytwarzających” krajów – oznaczająca, że kraje wysoko zaawansowane technologicznie i produkujące drożej muszą podejmować działania mieszczące się w strategiach obronnych przeciwko „tanim wejściom” albo stosując rozwiązania protekcyjności, albo podejmując wytwarzanie tak specyficzne i zaawansowane technologicznie, że kraje „tanio wytwarzające” nie są w stanie takiego produktu wytworzyć, albo też – przenosząc wytwarzanie w całości lub częściowo do krajów tanich;
- zachwianie stabilności Unii Europejskiej w wyniku kryzysu waluty euro i państw, w których ta waluta obowiązuje, pojawienia się dynamicznie rosnącej grupy tzw. eurosceptyków, także w instytucjach UE, co dla biznesu oznacza „wołanie” o pomoc publiczną dla przedsiębiorstw, dla konkurencji zaś – nierówność warunków konkurowania spowodowaną przez taką pomoc, nawet jeśli ostatecznie okaże się ona uzasadniona;
- rozwój gospodarki sieciowej ze wszystkimi konsekwencjami nowych zjawisk i procesów w dziedzinie wysokich technologii, w tym – nowe zjawiska w komunikacji (chmura sieciowa, rozwój portali społecznościowych, telewizja dostępna przez telefon komórkowy, wykorzystanie smartfonów, iPadów, tabletów do prowadzenia biznesu lub robienia zakupów przez sieć, *crowdsourcing* itd.);
- zmiana roli zasobów i zdolności energetycznych poszczególnych krajów wskutek zmian w warunkach geopolitycznych, czyli możliwość utraty konkurencyjności przez jedne kraje w stosunku do innych z powodu braku otwarcia rynku energetycznego, zróżnicowanych cen energii, wprowadzania sankcji, przyjęcia pakietu klimatycznego.

Niezależnie od powyższych procesów, które mają zasięg globalny, wyznacznikami przyszłego otoczenia dla biznesu staną się:

- rozwój innowacji i postępu technicznego z udziałem nanotechnologii;
- rozwój współpracy biznesowej i badawczej między różnymi partnerami;
- zaostrzanie norm ochrony środowiska naturalnego;
- rozwój IT w różnych kierunkach;
- zmiany zachowań klientów.

Pobieżnie wymienione elementy kształtujące otoczenie biznesu wymagają, aby przedsiębiorstwa przygotowujące się do funkcjonowania w przyszłości podjęły skuteczne działania, umożliwiające identyfikację zmian w otoczeniu, nadanie im właściwych charakterystyk i interpretacji oraz w rezultacie przyniosły odpowiedź na pytanie: gdzie upatrywać szans, a gdzie zagrożeń w przyszłości, jak wykorzystać szanse i jak oddalić się od zagrożeń?

Owa identyfikacja i analiza szans i zagrożeń powinna w procesie zarządzania strategicznego przebiegać dostatecznie wcześnie, aby przedsiębiorstwo mogło podjąć stosowne działania przygotowawcze i strategiczne po uświadomieniu sobie:

- na czym polega szansa,
- jak można ją lepiej wykorzystać niż konkurencja,
- na czym polega zagrożenie,
- czym praktycznie grozi przedsiębiorstwu spodziewana zmiana w otoczeniu,
- jak można się oddalić od zagrożenia,
- co zrobi konkurencja.

Przypomnieć należy, że wszelkie szanse i zagrożenia pochodzą ze zmian w otoczeniu i że każde przedsiębiorstwo odpowiada za identyfikację i poszukiwanie dla siebie szans i zagrożeń, bo każde przedsiębiorstwo jest inne. Nie ma zaś bezwzględnych szans i zagrożeń. Każde przedsiębiorstwo musi umieć odczytać zmiany w otoczeniu i zinterpretować je jako korzystne lub niekorzystne dla siebie.

Dobrze zarządzane przedsiębiorstwo powinno przygotować nie tylko pojedynczą wizję funkcjonowania w zmieniającym się otoczeniu, ale stworzyć całe „okno okazji” dla określenia różnych możliwości w różnych przypadkach. Stąd nośne wydaje się tworzenie scenariuszy otoczenia i różnych odpowiedzi przedsiębiorstwa na zmiany.

Metody scenariuszowe są zalecane zwłaszcza tam, gdzie otoczenie zmienia się w sposób nieciągły, gdzie następują przeskoki między poziomami kształtowania się zjawisk w miarę upływu czasu¹¹.

Przygotowanie scenariuszy zmian w otoczeniu łączy podejście myślenia strategicznego z myśleniem systemowym, bowiem przedsiębiorstwo musi otwarcie patrzeć w przyszłość i podejmować decyzje o przyszłości z zamiarem przeznaczenia w momencie decyzji zasobów na realizację przyszłych, zdefiniowanych dla danej sytuacji zadań i celów; przedsiębiorstwo musi podjąć decyzję o zmianach w organizacji, o stworzeniu spójnego systemu strategicznego, zdolnego do osiągnięcia przyszłych celów.

Strategiczne myślenie umożliwia przygotowanie skutecznych strategii (biznesowej marketingowej, inwestycyjnej itd.), myślenie systemowe prowadzi zaś ku złożeniu różnych sprawnie funkcjonujących części organizacji w jeden organizm, a otwartość

¹¹ G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2009, s. 49.

zarządzających w kierunku przyszłości umożliwia przygotowanie alternatyw dla rozmaitych sytuacji w otoczeniu przedsiębiorstwa.

Z punktu widzenia celu niniejszego opracowania najważniejsze wydaje się jednak, aby przy budowie scenariuszy i interpretacji zmian w otoczeniu w kierunku sprecyzowania szans i zagrożeń dla przedsiębiorstwa pamiętać o analizie otoczenia konkurencyjnego i tworzeniu scenariuszy dla pokonania konkurencji.

Analiza strategiczna konkurencji opiera się na¹²:

- znajomości samej gry konkurencyjnej wśród uczestników, tj. na zrozumieniu ryzyka branżowego w konkurencji, zbadaniu barier mobilności w sektorze, określeniu wagi zmiennych strategicznych w grze konkurencyjnej;
- rozumieniu strategii konkurentów, tj. sposobu realizacji i czynników kształtujących rentowność u konkurencji;
- rozeznaniu topografii konkurencji, czyli kto na jakim polu i w jakim miejscu odnosi triumfy i może zagrażać naszej firmie;
- osadzeniu własnego przedsiębiorstwa w jego otoczeniu konkurencyjnym, określając pola konkurencji najważniejsze dla osiągnięcia celów strategii biznesowej dla wszystkich sformułowanych przewag konkurencyjnych.

Taki schemat przedstawia rysunek 1.1.

Rysunek 1.1. Analiza konkurencji



Źródło: G. Garibaldi, *Analyse strategique...*, op.cit., s. 52.

Wybór strategii konkurowania jest możliwy przy wszechstronnej analizie strategicznej otoczenia, identyfikacji szans i zagrożeń oraz tradycyjnej analizie strategicznej

¹² G. Garibaldi, *Analyse strategique*, EYROLLES, Paris 2007, s. 52.

konkurencji opartej na analizie branżowej wg Portera i uzupełnionej rozważaniami przytoczonymi powyżej.

W ten sposób przedsiębiorstwo jest nie tylko gotowe do sformułowania własnej strategii konkurencji, ale i do elastycznego doboru zakresu konkurencji, wyboru pól konkurowania i dostosowania gry na rynku do miejsca, segmentu rynku, cech i właściwości oferty.

Powyższe dowodzi, że postrzeganie przyszłego otoczenia jako wyznacznika decyzji dla przyszłości musi mieć charakter całościowy, uwzględniać specyfikę branży, możliwości przedsiębiorstwa, a nade wszystko należy pamiętać, że analiza strategiczna otoczenia powinna przynieść odpowiedź na pytanie: z kim staje przedsiębiorstwo do konkurencji oraz co i jak ma zrobić, żeby tę konkurencję wygrać.

1.3. Przyszłość konkurencji

Przyszłość konkurencji wynika z dynamiki zmian i nowych zjawisk w otoczeniu przedsiębiorstw, z ich zdolności do reagowania w zmieniających się warunkach rynkowych i ze zmian u klientów (w tym konsumentów). Podstawowymi możliwościami konkurencyjnego zachowania się przedsiębiorstw będą:

- wykorzystanie w zróżnicowanych i zmutowanych formach znanych strategii konkurencji: kosztowej, wyróżniania się (dyferencjacji), koncentracji specjalizacji, niszy; w tej optyce rozważane w literaturze „nowe możliwości zachowań” w postaci strategii Błękitnego Oceanu, *White Space* czy *Green Praires* są odmianami strategii dyferencjacji, gdyż w każdym z tych przypadków idzie o znalezienie sobie własnego miejsca w konkurencji, niezagospodarowanej dotąd przestrzeni konkurowania; dlatego w tym kontekście poszukiwanie i ustalenie pól konkurencji staje się nośną propozycją teoretyczną i pragmatyczną dla przedsiębiorstw;
- budowanie wymienionych strategii w ścisłej relacji z klientami; pozycja klientów (indywidualnych i instytucjonalnych) rośnie w płaszczyźnie decyzji zarządczych o charakterze zarówno strategicznym, jak i operacyjnym; klienci – co wyjaśniono powyżej – są w coraz większej mierze determinantami decyzji zarządczych, dotyczących zarówno wewnętrznej sytuacji przedsiębiorstwa, jak i jego gry na rynku; ma to konsekwencje w wyborze pól konkurowania;
- poszukiwanie nowego miejsca w konkurencji, własnego obszaru, gdzie nie ma jeszcze żadnego gracza, a naśladowcy nie przyjdą szybko; żadna przewaga konkurencyjna nie trwa wiecznie, zarządzający muszą śledzić przemiany na rynku, śledzić nowe okazje do pokonania konkurencji, a im bardziej finezyjne sposoby na pokonanie konkurencji znajdują – tym dłużej mogą taką przewagę utrzymać.

Guru koncepcji konkurencji – Michael E. Porter – w swoich licznych dziełach na ten temat podjął trzy ważne, rozwijane dotąd płaszczyzny rozważań o konkurencji¹³:

- pokazał 5 sił tworzących konkurencję w branży,
- skupił się na analizie branżowej jako bezpośrednim środowisku funkcjonowania poszczególnych przedsiębiorstw,
- określił strategie konkurencji, a w zasadzie ich główne typy, gdyż w miarę upływu czasu te rozważania są uzupełniane, rozwijane, wzbogacane.

Dla Portera dwa główne typy konkurencji to kosztowa i oparta na zróżnicowaniu (dyferencjacji). Warto przypomnieć, że dziś realizacja strategii kosztowych odnosi się do konkurencyjności w zakresie pozyskiwania i przetwarzania zasobów, kosztów inwestycji i ich produktywności, koncepcji produktu, efektywności technicznej zasobów i technologii, wydajności pracy, skuteczności systemu dystrybucji. Także o kosztach można mówić w kontekście sposobu organizacji przedsiębiorstwa, tj. budowy struktur w przedsiębiorstwie, systemu kontroli, sposobu podejmowania decyzji, kształtowania odpowiedzialności, przepływu informacji. Poprzednie epoki nastawione były głównie na bezpośrednie koszty przygotowania produktu i wytwarzania; obecnie duże znaczenie mają koszty związane z przygotowaniem całej oferty, a więc tzw. rozszerzenie produktu. Produkt musi być nie tylko odpowiadający potrzebom kupujących, ale ponadto identyfikowalny, znaleźć się na rynku w odpowiednim dla klienta czasie, wytworzyć chęć ponownego zakupu (przy produktach często nabywanych), lojalność w stosunku do marki, tworzyć dla klienta niepowtarzalną wartość, a przedsiębiorstwu przynosić zyski. Dominacja kosztowa w konkurencji może więc występować na wielu płaszczyznach, ale może też być ograniczona tylko do niszy czy jednego pola gry rynkowej. Daje to przedsiębiorstwom asumpt wyboru pola konkurowania w wymiarze tak operacyjnym, jak i strategicznym.

Ze strategii kosztowych wynika ryzyko¹⁴. Jest to oczywiste, gdyż strategie kosztowe należą do strategii krótkookresowych. Zmienić się bowiem mogą – niezależnie od przedsiębiorstwa – dotychczasowe warunki zewnętrzne dające przewagę kosztową, następują nowe zjawiska i zdarzenia, takie jak: postęp techniczny, nowe wejścia do konkurencji, nowe inwencje dotychczasowych konkurentów, zmiany sytuacji materialnej, gustów i upodobań dotychczasowych klientów, inflacja, zmiany na rynku zaopatrzeniowym (cenowe, ilościowe, jakościowe, sytuacja u dostawców), zmiany w dystrybucji. Wszystko to przekłada się w konsekwencji na wewnętrzną sytuację w przedsiębiorstwie – tj. na możliwość utraty przewagi konkurencyjnej także z powodu utraty dotychczasowych mocnych stron.

¹³ M.E. Porter, *Przewaga konkurencyjna*, Helion, Gliwice 2006; M.E. Porter, *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001; M.E. Porter, *Strategia konkurencji*, PWE, Warszawa 1992.

¹⁴ G. Garibaldi, *Analyse strategique...*, op.cit., s. 59–60.

Można zauważyć, że strategie dyferencjacji w ostatnich dziesiątkach lat przeżywają rozkwit, biorąc pod uwagę publikacje i pokaźny dorobek praktyków i teoretyków. Strategia Błękitnego Oceanu, strategia współtworzenia, *White Space* czy *Green Praires*¹⁵ są *de facto* propozycjami konkurowania osobliwością, wyróżnianiem się czy odróżnianiem od konkurencji, co może przybrać różne formy i rozgrywać się na różnych polach gry konkurencyjnej. Podobnie jak w przypadku konkurencji kosztowej, konkurencja przez dyferencjację wykorzystuje zdolności przedsiębiorstwa do przedstawienia oferty, ale w inny sposób – uruchamia kreatywność, innowacje, wynalazczość, postępek – ale dzieje się to nie przez pryzmat kosztów (ich racjonalizacji, zmniejszania), lecz przez pryzmat przedstawienia nowego produktu o innych niż dotąd cechach w danej kategorii, nowego pozycjonowania, nadzwyczajnej obsługi, usług wokół produktu (przed- i posprzedazowych), a wszystko po to, aby tak odróżnić się od konkurencji, iżby przyciągnąć do niej klientów, zatrzymując swoich dotychczas lojalnych nabywców. W tej optyce przytoczone wyżej strategie w ramach poszukiwania własnego miejsca w konkurencji polegają na sposobie wyróżniania się, w zapełnianiu dotychczas pustych miejsc w konkurencji, gdyż inni wkrótce znajdą się obok i przedsiębiorstwo na nowo będzie musiało walczyć z konkurencją.

Podobnie jak przy konkurencji kosztowej, w strategiach dyferencjacji chodzi o to, aby klient zaakceptował prezentowaną ofertę, a ponieważ oferta powstała w wyniku takich strategii jest droższa (zróżnicowanie kosztuje), klient musi nie tylko zrozumieć tę wyższą cenę, ale ponadto ją zaakceptować.

Ryzyko tkwiące w strategiach dyferencjacji wynika po pierwsze z zastosowania wyjątkowej ceny dla końcowego odbiorcy i wyższych kosztów przygotowania oferty – postrzeganie różnic i wyjątkowości oferty przy danej cenie musi być zaakceptowane przez klienta. Po drugie: ze zmian u klientów – zmieniają się zachowania nabywców i przewaga z powodu dyferencjacji nie będzie trwać wiecznie (to, co klient akceptował w momencie wprowadzania na rynek produktu, po pewnym czasie dla innych klientów jest nie do zaakceptowania). Trzecie źródło ryzyka to imitacje, naśladownictwo konkurentów.

Przedsiębiorstwa podejmują ponadto strategię koncentracji lub specjalizacji, przy czym oznacza to decyzję o pokryciu rynku produktem. Mają one w swoim arsenale zarówno strategie kosztowe, jak i strategie dyferencjacji i oznaczają znalezienie własnego miejsca na ograniczonym rynku, gdzie konkurencja jest mniejsza co do liczby graczy, ale nie mniej ostra co do mechanizmów.

Konkurencja na każdym rynku staje się dziś coraz bardziej bezwzględna. Warto przypomnieć, że nawet jeśli przedsiębiorstwo działa lokalnie (a nie na rynkach między-

¹⁵ Patrz: *Model biznesu. Nowe myślenie strategiczne*, red. M. Duczkowska-Piasecka, M. Poniatowska-Jaksch, K. Duczkowska-Małysz, Difin, Warszawa 2013, s. 295–302.

narodowych lub rynku globalnym), to i tak spotyka się z konkurencją międzynarodową. Dzieje się tak, ponieważ nawet na lokalnym rynku znajdują się produkty pochodzenia zewnętrznego (krajowego i zagranicznego), z którymi lokalne przedsiębiorstwo swoją ofertą musi się zmierzyć. Oznacza to, że każde przedsiębiorstwo – bez względu na wielkość, skalę działania, branżę, rynek na którym funkcjonuje – musi brać pod uwagę zaostrzającą się konkurencję, przy czym ani pojedyncze przedsiębiorstwo, ani władze państwowe nie mają wpływu na to, aby taką konkurencję zatrzymać poprzez ochronę własnego rynku.

Obecna konkurencja zmierza ku:

- nasileniu się walki o korzyści: w związku z nowymi wejściami do konkurencji (wynikającymi z przyjmowania nowych krajów do UE i WTO i z podpisywania preferencyjnych umów z krajami trzecimi przez UE w ramach wspólnej polityki handlowej), powiększaniem się globalnego rynku (kraje przyjmują do siebie inwestorów zagranicznych i budują u siebie części korporacji transnarodowych, samodzielnie (swoimi podmiotami) przystępują do konkurencji globalnej zakładając globalne przedsiębiorstwa, tak jak w Chinach, Japonii itd.); konkurencja zmierza do nasilenia walki o korzyści poprzez fuzje, przejęcia, alianse, wykup i inne biznesowe przegrupowania aby stworzyć silniejsze miejsce na rynku;
- pojawieniu się nowych posunięć (pomysłów, rozwiązań) na wygranie konkurencji brutalnych, ale zgodnych z prawem;
- rozwojowi konkurencji regionalnej: umacnianie się bloków regionalnych, które konkurują między sobą (UE, NAFTA, bloki azjatyckie, przygotowywane porozumienie między UE a USA); rynek globalny może mieć wówczas mniejsze znaczenie, gdyż dominować będą strategie regionalne, a nie strategia globalna w przedsiębiorstwach.

Przedsiębiorstwa, mając do wyboru strategie kosztowe lub strategie dyferencjacji czy koncentracji, będą się starały nadać im nowy, dotąd nieznan kształt w następujący sposób:

- przy strategiach kosztowych coraz bardziej liczyć się będą – prócz samych kosztów wytwarzania – koszty pośrednie, koszty specyficzne takie jak koszty dotarcia do klienta czy koszty pozyskania informacji (zwłaszcza o klientach i konkurencji);
- w strategiach dyferencjacji przewagę uzyskają te, które wiążą się z omawianym już postulatem znalezienia własnego, dotąd niezapełnionego miejsca w konkurencji; takie strategie omawiają M. W. Johnson, G. Hammel, C.K. Prahalad, W. Ramaswamy, W.Ch. Kim, R. Mauborgne¹⁶;
- w strategiach koncentracji należy spodziewać się zmian w kierunku tworzenia coraz mniej pojemnych rynków, poszukiwania nowych segmentów i nowych kryteriów

¹⁶ Wszystkie te strategie zostały opisane w książce *Model biznesu...*, op.cit., rozdział IX.

podziału rynku po to, aby przedsiębiorstwa mogły wybierać strategie marketingu segmentacyjnego i koncentrować się na obsłudze wąskich segmentów czy wręcz nisz rynkowych.; tu chodzi także o stworzenie nowej przestrzeni rynkowej.

Taką wizję kreowania nowej przestrzeni rynkowej przedstawiają Davenport, Leibold i Voepel¹⁷.

Tabela 1.1. Zmiany w konkurencji

Konwencjonalne granice konkurencji	Bezpośrednia konkurencja	Kreowanie nowej przestrzeni rynkowej
Branża	Nastawienie na rywali z branży	Wgląd w branże substytucyjne
Grupy strategiczne	Nastawienie na pozycję konkurencyjną wewnątrz grupy strategicznej	Wgląd wgłąb strategicznych grup branży
Grupy kupujących/klientów	Nastawienie na lepszą obsługę kupujących/klientów	Zdefiniowanie na nowo grup kupujących/klientów wewnątrz branży
Zakres oferty towarów i usług	Nastawienie na maksymalizowanie wartości oferty z ograniczeniami dla branży	Wgląd w produkty komplementarne, co pozwala przekroczyć ograniczenia branży
Funkcjonalno-emocjonalna orientacja branży	Nastawienie na poprawę działania cen w powiązaniu z funkcjonalno-emocjonalną orientacją branży	Nowe przemyślenia funkcjonalno-emocjonalnej orientacji branży
Czas	Nastawienie na adaptację do zewnętrznych trendów, gdy się pojawiają	Udział w kształtowaniu zewnętrznych trendów w czasie

Źródło: opracowanie własne na podstawie T. Davenport, M. Leibold, S. Voepel, *Strategic Management...*, op.cit., s. 268.

Obecne czasy zmuszają przedsiębiorstwa do gwałtownych posunięć rynkowych. Jeśli przedsiębiorstwo ma podjąć grę na rynku po to, żeby wygrać, a nie tylko grać, musi¹⁸:

- umacniać swoją pozycję w konkurencji za wszelką cenę,
- tworzyć takie zawirowania, żeby oddalić się od konkurencji,
- nie przekraczać prawa,
- nie narażać się klientom i interesariuszom.

¹⁷ T.H. Davenport, M. Leibold, S. Voepel, *Strategic Management in the Innovation Economy*, Wiley, Erlangen 2006.

¹⁸ G. Stalk, R. Lichtenauer, *Hardball*, Harvard Business School Press, Boston 2004.

Przedsiębiorstwa – by pokonać konkurencję – grają ostro na rynku i nie przeproszą za swoją brutalność wobec konkurentów. Przytaczani autorzy są zwolennikami ostrej gry konkurencyjnej, której zasady są opisane poniżej. Taka konkurencja:

- jest nieubłagana nastawiona na przewagę konkurencyjną, na odróżnianie się od konkurencji,
- zmierza do przekształcenia przewagi konkurencyjnej w przewagę decyzyjną,
- jest systematycznie rozszerzana; tacy konkurenci są zdolni do tworzenia systemu ekonomicznego lub tworzenia relacji (z klientami, partnerami biznesowymi), które są niepowtarzalne, swoiste i przynoszą zyski,
- polega na atakowaniu pośrednim, nie wprost, zawartym w przygotowanej strategii,
- rysuje jasną linię tzw. strefy ostrożności; gracze zdają sobie sprawę z terenu, po którym się poruszają i wiedzą, gdzie można, a gdzie nie można uderzyć; wrażliwe strefy wymagają specjalnej ostrożności; wyznacznikami wejścia na nie są: konieczność przestrzegania prawa, niespowodowanie szkód ani dla żadnej grupy interesariuszy, ani klientów czy przedsiębiorstwa, przyczynienie się do pozytywnych zmian.

Ostatecznie wymienieni autorzy proponują następujące twarde strategie konkurencji:

- uderzyć z siłą w sam cel, bezpośrednio i szybko; jest to możliwe, ale często się zdarza, że przedtem (co jest zaskoczeniem dla rynku) przedsiębiorstwo przebudowuje swoją strategię, aby nabrać sił i mocno uderzyć zmianą – jest to szokiem dla konkurencji i może ją na czas jakiś osłabić;
- wykorzystać różne anomalie; wyszukiwać różnych okazji w występujących anomaliamiach (niezwykłych potrzeb klientów, niezwykłych zasobów lub sposobów ich użycia); te anomalie powinny być tak spożytkowane, żeby przerodziły się w nowy poziom biznesu; wtedy możliwe jest osiągnięcie przewagi tak pod względem kosztów, jak jakości, czasu, czy wartości;
- zagrozić „sanktuariom zysku” konkurentów; czyli tym częściom biznesu u konkurentów, w które wkładają oni najwięcej pieniędzy; jest to strategia ryzykowna, bo często wiąże się z wchodzeniem na niebezpieczny grunt naruszania prawa;
- „wziąć co jest i przyswoić sobie jako własne”, ale nie naruszyć przy tym prawa (np. patentowego); przedsiębiorstwo chwyta gotową ideę i przenosi to rozwiązanie albo na inny segment rynku, albo do innej branży, albo do innego kraju; w ten sposób pokazuje „nowe” swojej konkurencji;
- zmusić konkurentów do wycofania się poprzez działania skierowane na własny biznes, ale wymuszające na konkurentach mniej efektywne, droższe posunięcia;
- odchodzić od kompromisów wówczas, gdy przygotowania do właściwej strategii wymagają dodatkowych rozwiązań czy nakładów¹⁹.

¹⁹ G. Stalk, R. Lichtenauer, *Hardball...*, op.cit., s. 16–17.

Którąkolwiek strategię wybierze przedsiębiorstwo, musi wiedzieć, że:

- żaden sukces nie trwa wiecznie, a każda przewaga konkurencyjna może być krótkotrwała,
- najlepsze przewagi konkurencyjne są wówczas, gdy zamieniają się w decyzyjne i stanowią pole zarządzania,
- podjęcie każdej z wymienionych strategii musi być dobrze przygotowane, co wiąże się z szeregiem analiz w zakresie funkcjonowania rynku, współpracy z klientami, bycia w sieci,
- że gra konkurencyjna o której mowa to zespołowy wysiłek – całego przedsiębiorstwa, klientów, partnerów biznesowych.

Przyszłość konkurencji leży w wytyczeniu własnego miejsca w przestrzeni konkurencyjnej. Jest to nie posługiwanie się czyimiś metodami, naśladownictwo, ale i rozwijanie niezależnego punktu widzenia na przyszłe szanse i sposoby ich wykorzystania²⁰. Przyszłe gry rynkowe wymagają:

- zrozumienia przyszłej konkurencji, tj. odpowiedzi na pytanie: jacy będą konkurenci,
- procesu identyfikacji przyszłych okazji i możliwości ich wykorzystania,
- zdolności do zaangażowania całej kadry przedsiębiorstwa, poczynając od oddolnych inicjatyw,
- zdolności do uruchomienia wyprzedzającego działania przed konkurencją.

Na tym opiera się wizja przyszłej strategii konkurowania, która różni się od tradycyjnego podejścia; ta nowa strategia ma następujące cechy²¹:

- jest to wizja która uznaje, że firma musi zapomnieć wiele ze swej przeszłości, zanim będzie poszukiwać przyszłości;
- uznaje, że nie wystarczy funkcjonowanie na dotychczasowych rynkach, że obowiązkiem jest podjąć wyzwania niepewności i tworzyć wielkie perspektywy zdobywania nowych rynków;
- każe zapomnieć o ciągłym, rocznym planowaniu; to, co jest niezbędne, to stworzenie strategicznej architektury, która zapewni plan tworzenia kompetencji, konieczny do zdominowania przyszłych rynków;
- w mniejszym stopniu jest związana z dopasowaniem celów do zasobów, a bardziej z tworzeniem elastycznych, pojemnych celów, które stanowią wyzwania dla zatrudnionych (wykonania rzeczy pozornie niemożliwych);
- pozwala ona uznać, że firmy konkurują nie tylko w ramach branżowych ograniczeń, ale muszą też opanować przyszłe struktury w branży;
- zmusza do akceptacji faktu, że przewodnictwo w konkurencji dzięki kluczowym kompetencjom jest poprzedzone przewodnictwem produktowym i że to tworzy

²⁰ G. Hamel, C.K. Prahalad, *Competing for the future*, Harvard Business School Press, Boston 1994, s. 24.

²¹ Ibidem, s. 23.

korporację jako konkurencyjną, konkurującą portfelami kompetencji i portfelami biznesu;

- uznaje, że konkurencja często przebiega między koalicjami organizacji, a nie tylko między poszczególnymi indywidualnymi biznesami;
- przyjmuje, że upadek produktu bywa nieunikniony, ale że firma zdobywa doświadczenie i uczy się, gdzie leży sedno przyszłych okazji;
- wreszcie uznaje, że aby w przyszłości skapitalizować przewodnictwo w kluczowych kompetencjach, przedsiębiorstwo musi ostatecznie pobić konkurentów na najważniejszych rynkach globalnych.

W ten sposób przyszłość konkurencji jawi się jako wysiłek przedsiębiorstw w kierunku odkrywania, zdobywania nowych przestrzeni, nowych obszarów konkurencji, kreacji nowych strategii, sposobów przewagi – dotychczas nieznanych i niepraktykowanych. Przedsiębiorstwa, które wcześniej i szybciej posiadają świadomość nowych wyzwań i podejmą stosowne działania, prędzej poradzą sobie z konkurencją.

1.4. Przyszłość biznesu

Przyszłość biznesu oceniana jest z wielu punktów widzenia i jest niejednoznaczna. Wskazuje się zarówno na różne procesy i zachowania przedsiębiorstw w stosunku do konkurencji, jak i na wewnętrzne przemiany w przedsiębiorstwach. Wyróżnić można następujące punkty widzenia na przyszłość biznesu:

- a) jako przedsiębiorstwo wtopione w otoczenie – podkreśla się trzy główne typy organizacji. Będą to tzw. przedsiębiorstwa współpracujące, czyli rozwijające wszelkie relacje z partnerami biznesowymi i klientami (w coraz większym stopniu biorącymi udział w tworzeniu modelu biznesu i sukcesu w biznesie), przedsiębiorstwa z wirtualizacją rozwiniętą na wszystkich szczeblach struktur, relacji i działań oraz przedsiębiorstwa zdolne do „bycia globalnymi”, chociaż obok tego mogą działać na rynkach lokalnych.

Siłami napędzającymi rozwój czy wzmocnienie powyższych cech są:

- zmieniający się konsumenci, przy czym zmiany te są szybsze niż trendy rozwoju przedsiębiorstw i to klienci napędzają nowe trendy;
- rosnący stopień posługiwania się technikami IT, co wynika z tego, iż coraz większa część procesów i działań w organizacji objęta jest cyfryzacją, powstają coraz to nowe urządzenia o charakterze wielofunkcyjnym, które wykorzystuje się do prowadzenia biznesu, powstają nowe programy, nowe możliwości gromadzenia, przetwarzania, rozpowszechniania informacji które mają związek z technikami IT;

- wzrastający stopień mobilności biznesu – zarówno rozwój technik IT, jak i globalizacja oraz powstawanie wielkich organizmów gospodarczych (korporacji) o charakterze międzynarodowym i zdywersyfikowanych, powstanie nowych możliwości władania środkami produkcji (leasing), nowych systemów zarządzania (polegających na możliwości wydzielenia poza przedsiębiorstwo niektórych rodzajów pobocznych działań) – stwarzają możliwości większej mobilności biznesu, a krańcowym przypadkiem tego jest wirtualne przedsiębiorstwo; następuje oddzielenie sukcesu przedsiębiorstwa od posiadania własnych zasobów lub zasobów leżących na terenie kraju, w którym znajduje się przedsiębiorstwo; w ten sposób teoria zasobowa, jeszcze do niedawna podstawowa teoria mająca znaczenie dla konkurencyjności przedsiębiorstw, traci na znaczeniu; przedsiębiorstwa uniezależniają się od posiadania zasobów na własność;
 - wzrastający stopień cyfryzacji, powodujący że nie tylko przedsiębiorstwa operują technikami cyfrowymi, ale i cyfryzacja włącza się w życie publiczne, z którym związani są zarówno przedsiębiorcy czy władze, jak i klienci;
- b) jako przedsiębiorstwo zdolne do wygrania konkurencji – wprowadzenie następujących postulatów pod adresem zachowań organizacji w przyszłej drodze do sukcesu na rynku:
- konieczność ciągłych zmian na wszystkich frontach, aby właściwie pozycjonować się w przyszłości; zmiany te muszą mieć charakter strategiczny i obejmować zarówno procesy dostosowawcze do zmian w otoczeniu, jak i kreujące te zmiany, tj. mające charakter wyprzedzający, a będące pochodną wyobraźni zarządzających i zdolności do przemian w organizacjach;
 - zdolność wyrwania się z decyzji krótkoterminowych na rzecz decyzji długoterminowych (lub średnioterminowych) pod kątem odpowiedzi na pytania: a) czy walczyć w przestrzeni nasyconej, dojrzałej i zdobywać klientów lepszą propozycją lub grą na rynku wśród innych graczy; b) czy ewoluować w kierunku obszarów dziewiczych, niezagospodarowanych konkurencji i kreować nową przestrzeń strategiczną; c) jak organizacja powinna ewoluować z punktu widzenia wewnętrznych kierunków rozwoju.
- W literaturze poglądy na ten temat można podsumować następująco:
- bliższe sukcesu będą przedsiębiorstwa podatne na zmiany (zdolne do zmian) i inicjujące zmiany, wręcz – głodne zmian; zmiana w przedsiębiorstwie oznacza jego elastyczność, możliwość dostosowania się, kreowania nowego, a jeśli ma charakter strategiczny – możliwość zmiany modelu biznesu, sposobu zarządzania przedsiębiorstwem; jednak za każdym razem zmiana musi być wykorzystaniem szans dla przyszłego sukcesu, a nie „sztuką dla sztuki”, zatem zasadność i sposób przeprowadzania zmian są decyzją zarządczą wielkiej wagi dla losów przedsiębiorstwa;

- przedsiębiorstwa muszą być innowacyjne, aby mogły budować swą potęgę na rynku; nacisk na innowacyjność przedsiębiorstw jest tak wielki, że niektórzy autorzy wręcz uważają, że „przedsiębiorstwo musi być innowacyjne poza wyobraźnię klientów”, to znaczy wyprzedzająco musi budować dla nich wartość, aby pozytywnie ich zaskoczyć i przez to – przyciągnąć jako swoich klientów; szczególnym objawem tej innowacyjności jest tendencja do zwiększania udziału wartości niematerialnych w wartości przedsiębiorstwa, często dominujących jako czynnik rozwoju, sukcesu i konkurencyjności;
 - przedsiębiorstwo musi być zintegrowane globalnie, tj. tak włączyć się do globalnego otoczenia, aby móc wyciągnąć dla siebie korzyści z globalizacji, bez względu na to, czy działa jako oferent na globalnym rynku, czy nie;
 - przedsiębiorstwa w coraz większym stopniu muszą ważyć sprawy ochrony środowiska; oznacza to uwzględnianie tego problemu w decyzjach zarządczych dotyczących wyboru modelu biznesu (w tym szczególnie – technologii, współpracy biznesowej, administrowania biznesem);
 - przedsiębiorstwo musi być efektywne, ale nie hojne – jest to postulat pod adresem gospodarnego dysponowania środkami własnymi i powierzonymi (publicznymi) przez organizację, dotyczący różnych (w tym marketingowych i dobroczynnych) działań, które jednak przedsiębiorstwa powinny dobrze kalkulować w swych budżetach, bo w ostatecznym rachunku odbije się to na ich możliwościach rozwoju;
 - przedsiębiorstwo, które chce mieć dobrą przyszłość na rynku, powinno być zrównoważone, tj. w swoich decyzjach zarządczych uwzględniać zarówno cele ekonomiczne, środowiskowe, jak i społeczne (w stosunku do załogi i otoczenia) i takich rezultatów bronić, powinno traktować jako sukces osiągnięcia we wszystkich tych trzech dziedzinach i wkalkulować to w zarządzanie, co może owocować w krótkim terminie obniżką zysków, ale w długim przysporzyć klientów, zwłaszcza lojalnych, bo taki jest trend rozwojowy;
- c) z punktu widzenia sukcesów firmy – w literaturze podkreśla się konieczność budowania zdolności organizacji do wytworzenia wartości dodanej przy uwzględnieniu koniecznych zjawisk i procesów:
- zwraca się uwagę na współdziałanie pomagające osiągnąć wspólny cel wszystkim partnerom, przy tym każdy partner ma prawo realizować swoje cele, a we wspólnym celu dostrzegać inne niż pozostali korzyści dla siebie;
 - rozwój koordynacji powinien przyczynić się do tworzenia wzajemnie zgodnych relacji w biznesie i z otoczeniem biznesu – w skali lokalnej, regionalnej, międzynarodowej i globalnej;
 - trzeba liczyć się ze zróżnicowaniami pozwalającymi uniknąć wzajemnie powtarzających się działań.

Zwolennikami przedsiębiorstw współpracujących są m.in.: C.K. Prahalad i V. Ramaswamy, przy tym za najważniejszą współpracę uważają kontakty z klientami i wysuwają tezę, że przyszłość konkurencji leży w takiej współpracy. Daje to tzw. nowy układ odniesienia, w którym istnieje możliwość współtworzenia wartości wraz z klientem. Współdziałanie jako podstawa współtworzenia znajduje się w samym jądrze pojawiającej się rzeczywistości²². Przestrzeń tworzenia wyznaczają klienci poprzez zmiany zachowań, potrzeb, upodobań, natomiast wartość w tej przestrzeni jest dziełem przedsiębiorstw. Daje im to asumpt do budowania pól konkurencji. Interakcja między firmami a klientami prowadzi do współtworzenia tej wartości, przy czym możliwe jest tworzenie wartości indywidualnych, unikalnych, wyjątkowych. W ten sposób powstają przewagi konkurencyjne w dziedzinie dyferencjacji. Przedsiębiorstwu przestaje zależeć wyłącznie na lojalności klientów; w procesie konkurowania zamienia lojalność na wartość dla klienta, a następnie włącza tego klienta we współtworzenie nowych wartości. Jest to droga, jaką przechodzą przedsiębiorstwa aspirujące do budowania trwałych przewag konkurencyjnych i objęcia przewodnictwa w konkurencji.

Drugim kierunkiem współdziałania jest rodzaj współpracy biznesowej z konkurencją (*co-opting*). Przedsiębiorstwa współpracujące i konkurujące zarazem poszukują wspólnego wroga na rynku, a w wyniku takiej współpracy mogą wspólnie dopracować się innych standardów w branży, nowej techniki czy technologii. Warunkiem podjęcia takich wspólnych działań jest znalezienie wspólnego celu; problemem: podjęcie takich działań wobec potencjalnego partnera do współpracy (i zarazem konkurenta), które przekonałyby go do wzięcia udziału w budowaniu sukcesu danego przedsiębiorstwa.

Tworzenie różnych koalicji przedsiębiorstw ze względu na różne kryteria (np. aliance strategiczne) jest następną tendencją we współpracy organizacji, ale utrzymującą się od lat, gdyż umożliwia to wzajemne uzupełnianie zasobów, doświadczeń, umacnianie koalicji wobec konkurencji, pozwala zrealizować cele każdemu z partnerów. Można nawet zasugerować, że partnerstwo biznesowe staje się akceleratorem w realizacji celów biznesowych poszczególnych jego udziałowców. Zmienia formy prawne i organizacyjne, rozszerza zakres merytoryczny, ale mieści się w zakresie partnerstwa biznesowego.

W epoce *network economy* powstają dodatkowe możliwości komunikowania się przedsiębiorstw z klientami, i klientów między sobą. Przedsiębiorstwa wykorzystują te możliwości. *Crowdsourcing* jest właśnie taką możliwością „*outsourcingu* do sieci”. Jest rodzajem partycypacyjnego działania przez Internet indywidualnych lub instytucjonalnych podmiotów, które wzywają chętne osoby do realizacji wspólnych celów organizacji. Indywidualne osoby odpowiadające na otwarte wezwania partycypują w ten sposób, że wnoszą swoje zasoby wiedzy i pracy, doświadczenie oraz zasoby

²² C.K. Prahalad, V. Ramaswamy, *Przyszłość konkurencji*, PWE, Warszawa 2005, s. 16.

materialne. Ostatecznie zlecający osiąga swoje cele, uczestnicy wnoszą wkład dający im satysfakcję, rozwój własnej osobowości i doświadczenie zawodowe²³.

Różne rodzaje więzi, partnerstwa, współpracy czy aliansów rozgrywają się na kilku płaszczyznach:

- a) prawnej – w zależności od formy własności i kontroli regulujących stosunki współpracy: *joint ventures*, kooperacja, konsorcja, alianse strategiczne, kartele, franczyza, licencje, umowy podwykonawcze itd.;
- b) organizacyjnej – w znaczeniu tworzenia struktur zarządczych i funkcjonalnych dla realizacji wspólnych celów i celów każdego z uczestników;
- c) operacyjnej – tj. ułożenia bieżących stosunków współpracy wynikających ze wcześniej zdefiniowanych ustaleń i prowadzenia działalności gospodarczej przez każdy z podmiotów;
- d) strategicznej – w sensie przygotowania każdego z uczestników do funkcjonowania w przyszłości, ustalenia przyszłych celów, zasobów i podziału ról;
- e) politycznej – czyli prowadzenia zarówno wspólnej, jak i odrębnej polityki każdego z uczestników względem konkurentów.

Fundamentem nadążania przedsiębiorstwa za postępującym rozwojem gospodarczym świata, regionów i każdego kraju czy zmieniającym się otoczeniem przedsiębiorstw są zmiany w samych przedsiębiorstwach. Gotowość do ciągłych zmian (tzw. „przedsiębiorstwo w gotowości”) w organizacji warunkuje jej sukces i możliwość przetrwania w każdych warunkach. Największą wagę mają zmiany strategiczne.

Zmianę strategiczną należy rozumieć jako „transformację organizacji pomiędzy dwoma punktami w czasie, dotyczącą sposobów zaangażowania posiadanych i przyszłych zasobów. Sposób zaangażowania zasobów powinien zmieniać możliwości osiągnięcia celów organizacyjnych”²⁴.

Strategiczna transformacja jest procesem nastawionym na odzyskanie zrównoważonej przewagi konkurencyjnej przez redefinicję celów biznesowych, wykreowanie nowych kompetencji i wykorzystanie tych zdolności do sprostania nowym okazjom rynkowym. Podczas gdy obranie nowego kierunku zawiera w sobie komponent intelektualny, strategiczna transformacja wymaga zmian organizacyjnych i behawioralnych, aby efektywnie określić i wdrożyć nową strategię (gdyż starej należy zaniechać i rozwinąć nowe kompetencje)²⁵.

²³ E. Estelles-Aurolas, F. Gonzales-Ladra-de-Guevara, *Towards an integrated crowdsourcing definition*, „Journal of Information Science” 2012, vol. 20, s. 1–14.

²⁴ Taką definicję przytoczył J. Dąbrowski w: *Zmiany strategiczne w teorii i praktyce zarządzania*, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2002, s. 7, za: B. Gray, S. Arriss, *Politics and strategic change across organizational life cycles*, „Academy of Management Review” 1985, vol. 10, no. 4, s. 708.

²⁵ M. Parker, *Strategic transformation and information technology*, Prentice Hall, New York 1996, s. 393.

Jest więc transformacja organizacji swego rodzaju samooodnowieniem firmy wskutek wysiłków zarządzających zmierzających do wpojenia podejścia menedżerskiego mającego na celu przewidywanie zmian i sprostanie im w każdym momencie, kiedykolwiek by się nie pojawiły na rynku.

Podjęcie wysiłku zmian może nastąpić zarówno wówczas, gdy firma jest w sytuacji kryzysowej, jak i wtedy, gdy chce poprawić swą pozycję na rynku wobec konkurentów.

Zwiększająca się współzależność, wyjście organizacji poza granice jednego państwa, prowadzenie biznesu w warunkach różnych systemów (prawnych, ekonomicznych, społecznych) przez jedną firmę powodują, że biznes w takim wymiarze staje się systemem strategicznym, gdzie całość stanowią nie tylko jednostki powiązane w łonie przedsiębiorstwa w macierzystym kraju, ale także te firmy, które – nominalnie autonomiczne – prowadzą współzależną działalność, dzielą między sobą zasoby, koszty i ryzyko ponad granicami prawnymi i narodowymi każdej jednostki²⁶.

Wobec nasilającej się konkurencji i globalizowania się rynków, przedsiębiorstwa znalazły się w nowej sytuacji: chcąc sprostać globalizacji, trzeba konkurować na wielu polach jednocześnie – nawet rodzimy rynek staje się rynkiem globalnym i wymaga takiej samej strategii jak rynki dotąd obce. Oznacza to, że przedsiębiorstwa muszą w ramach wyboru strategicznego obrać strategię konkurowania złożoną z całej palety kompetencji, aby sprostać wymaganiom na każdym rynku.

Zmiany strategiczne leżą w gestii zarządzania strategicznego, które ma cztery podstawowe funkcje: formułowanie strategii, wdrażanie jej, ocenę i kontrolę jej realizacji. Formułowanie strategii dokonuje się poprzez proces planowania strategicznego i za punkt wyjścia ma wybór misji firmy (jej racji bytu na rynku), strategicznej wizji (czyli strategicznych osiągnięć), planów strategicznych dla każdej strategicznej jednostki biznesu, dla każdej jednostki funkcjonalnej w przedsiębiorstwie, dla każdego rynku geograficznego, sposobów oceny i kontroli strategii.

Mechanizm zmian i ich przeprowadzenie wymaga przywództwa w kierunku wykreowania nowego „wnętrza firmy”. Presję na zmiany wywiera otoczenie, ale mogą je także wywołać interesariusze, którzy mają różne koncepcje tego, co organizacja ma osiągnąć. Mechanizm zmian to nie tylko ustalenie ich konieczności i osób odpowiedzialnych oraz sposobu wprowadzania. To także taktyka zmian: harmonogram, kompleksowość, proces komunikacji, szczegółowe działania i zadania.

Kwestią sporną jest, czy strategiczna zmiana jest pierwotna w stosunku do zmiany strategii, czy stanowi jej skutek. W pierwszym przypadku strategia oznacza rezultat zmiany dokonanej pod wpływem różnych czynników otoczenia i wewnętrznych uwarunkowań; zmiana zaś polega na dokonaniu nowych wyborów pozycji strategicz-

²⁶ Y. Allaire, M.E. Firsirotu, *Myslenie strategiczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 25.

nej, działań strategicznych, kompetencji i zdolności strategicznych i dróg rozwoju strategicznego. W drugim przypadku do zmian dochodzi, gdy zarządzający podejmują decyzję o zmianie strategii, a więc sposobu funkcjonowania przedsiębiorstwa na rynku w długim okresie, pod wpływem zewnętrznych i wewnętrznych uwarunkowań. W takim układzie zmiana w organizacji jest skutkiem wyboru tej czy innej strategii, a nie ją określa.

Zmiany strategiczne wprowadza się w procesie zarządzania w następujących etapach:

- rozpoznanie czynników powodujących konieczność zmian;
- wybór lidera i odpowiedzialnych za zmiany – współpraca z załogą;
- podjęcie decyzji o zakresie i głębokości zmian;
- analiza wariantów i dokonanie wyboru treści zmian;
- wybór sposobów wdrożenia zmian;
- wybór sposobów oceny i kontroli.

Dokonywanie zmian jest procesem (zarządzanie zmianami mieści się w tym ujęciu w zarządzaniu procesowym); punktem startu jest gotowość do zmian (określona pozycja strategiczna organizacji), następnie, poprzez procesy planowania, wprowadza się formalne i nieformalne zabiegi (instrumenty, użycie metod). Poprzez dokonywanie strategicznych wyborów i wdrożenie planów organizacja buduje nowy proces biznesu, pozwalający na osiągnięcie stanu docelowego.

Procesowi zmian towarzyszy ryzyko, a jest ono tym większe, im bardziej żywiołowe i gwałtowne są zmiany. Różne rodzaje zmian (ewolucyjne, adaptacyjne, rewolucyjne, rekonstrukcyjne) powodują różne skutki, przebiegają odmiennie i prowadzą do sformułowania odmiennych strategii organizacji.

Natura zmian i ich zakres wyznaczają zachowanie się przedsiębiorstw wobec nich²⁷:

- zmiany z natury stopniowe, których celem jest wyrównywanie błędów czy niedopasowania, mają charakter adaptacyjny;
- zmiany stopniowe, których celem jest transformacja, mają charakter ewolucyjny;
- zmiany z natury gwałtowne, których celem jest wyrównanie i korekta dotychczasowych błędów, mają charakter przebudowy organizacji;
- zmiany gwałtowne, których celem jest transformacja, mają charakter rewolucyjny.

W tym podziale nie ma miejsca na spojrzenie, które pozwala ocenić, czy zmiana ma charakter podążający, czy wyprzedzający w stosunku do konkurencji. Zarządzanie zmianą strategiczną uruchamia równocześnie struktury i system kontroli, doświadczanie organizacji, strategiczny wymiar jej funkcjonowania w najszerszym znaczeniu.

Współczesne zmiany strategiczne muszą dotyczyć takiej transformacji przedsiębiorstw, żeby były one bardziej innowacyjne, zrównoważone i zintegrowane procesowo i zarządczo. Wiek XXI jest epoką innowacji i innowacyjności z wykorzystaniem

²⁷ Taki podział kreśli M. Parker, *Strategic transformation...*, op.cit., s. 536.

najnowszych technik komunikacji i łączności. Innowacje dają przewagę konkurencyjną, ale nie gwarantują wiecznych sukcesów, gdyż innowacja się upowszechnia i jako konkretne rozwiązanie dalej wymaga unowocześnienia. Innowacje dotyczą nowych modeli biznesu, funkcjonowania na rynku, biznesowej współpracy, wiedzy inżynierskiej, wnętrza przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwo odpowiada za znalezienie równowagi między innowacjami ciągłymi a przełomowymi, między chęcią dłuższej sprzedaży dotychczas dobrze osadzonego na rynku produktu a perspektywą nowej oferty dla dotychczasowych i nowych klientów. Walka starego z nowym (w które trzeba zaangażować nowe zasoby) jest trudna, a rozwiązanie tego konfliktu musi znaleźć samo przedsiębiorstwo.

Przedsiębiorstwa muszą respektować zewnętrzne prawne rozstrzygnięcia w swojej drodze do sukcesu – jak przyjęcie zasady zrównoważonego rozwoju, co bezpośrednio przenosi się na funkcjonowanie przedsiębiorstw: ochrona środowiska, zachowanie norm środowiskowych, ochrona pracowników i ich bezpieczeństwo socjalne stają się równoprawnymi celami z celem, jakim są wyniki ekonomiczne i ekonomiczne kryteria oceny przedsiębiorstwa. Co więcej, to w rozwoju zasobów ludzkich tkwi źródło wielu sukcesów przedsiębiorstw, włącznie z możliwością pokonania konkurencji. To pracownicy i ich liderzy wraz z zarządzającymi kreują nowe wizje, nowe rozwiązania w organizacji, to umysł ludzki nie ma granic w swej wynalazczości i kreatywności.

Postulat zintegrowanego przedsiębiorstwa wywodzi się z konieczności i chęci osiągnięcia przez organizację najwyższych standardów w wielu dziedzinach, które to standardy są mierzalne i wyrażają się ostatecznie „spełnianiem norm”. Jednak, ponieważ każda norma nastawiona jest na określone pole działania, rodzi się potrzeba zintegrowanego spojrzenia (a nawet opatentowania normy dla zintegrowanego zarządzania). Polega ono na tym, że zarządzający, aspirując do prowadzenia przedsiębiorstwa z zamiarem spełnienia poszczególnych norm, nie tracą z pola widzenia nadrzędnego interesu firmy, zachowania równowagi między jej poszczególnymi funkcjami, jednostkami czy rynkami i mogą podejmować nowe wyzwania dla całego biznesu w celu osiągnięcia dobrej pozycji w konkurencji i zbudowania długotrwałej przewagi konkurencyjnej.

Konkurowanie w przyszłości wymaga współzależności i współpracy między techniką, technologią a zachowaniem organizacji i ludzi w tej organizacji. Eliminacja sprzeczności między interesem decydentów i pracowników w przedsiębiorstwie, ścisła współpraca menedżerów specjalistów przy realizacji celów strategicznych, rozwój współpracy biznesowej z zewnętrznymi partnerami – są to fundamentalne postulaty dla budowy i wdrażania strategii przedsiębiorstwa. Wyjściowym warunkiem i pryzmatem dla spełnienia tych postulatów są jednak relacje i współpraca z klientami, podtrzymywanie dobrych kontaktów z interesariuszami, poprawne stosunki pracy w firmie. Pracownicy, klienci, interesariusze są odbiorcami jakości funkcjonowania przedsiębiorstwa, respektowania przezeń odpowiednich praktyk, zachowania dobrych

obyczajów, dobrego wizerunku. To są cechy, które wobec nasilającej się walki konkurencyjnej będą w większym niż dotychczas stopniu ważyc na sukcesie przedsiębiorstwa.

1.5. Budowanie strategicznych pól konkurowania

Strategiczne pola konkurowania są obszarami budującymi przewagę konkurencyjną. Przedsiębiorstwo musi w wymiarze strategicznym budować te obszary poprzez różne działania. Strategiczny wymiar ma tu ogromne znaczenie, bowiem:

- dotyczy decyzji, które przygotowywane są w długim terminie i w długim okresie – bez zmian strategicznych przynoszą skutki raczej o charakterze nieodwracalnym;
- przedsiębiorstwo musi się skupić na zgromadzeniu strategicznych zasobów (w tym relacji biznesowych), które pozwolą powyższe zamiary zrealizować;
- przedsiębiorstwo musi przygotować się do wprowadzenia niezbędnych zmian strategicznych dla realizacji zadania, jakim jest budowanie strategicznych pól konkurencji;
- przedsiębiorstwo musi odpowiedzieć w decyzjach zarządczych na wszystkie uprzednio postawione kwestie w wymiarze strategicznym.

Budowanie pól konkurencji dokonuje się poprzez:

- wybór i rozwój strategicznych zdolności, unikalnych kompetencji;
- poszukiwanie i wybór strategicznych zasobów (także o charakterze niematerialnym);
- podejmowanie strategicznych zmian;
- umiejętność dokonywania trafnych strategicznych wyborów;
- „dopasowanie w biznesie” – synergii;
- rozwój przyszłych kierunków działalności, których nie ma dziś, a które będą stanowić pole konkurowania w ciągu najbliższych lat;
- uruchomienie zdolności organizacji – architektury, struktury, systemu, reputacji, innowacji;
- strategiczne skupienie uwagi na kliencie we wszystkich aspektach, w których klient rozstrzyga o biznesie i może rozstrzygać o sukcesie przedsiębiorstwa.

W takim wymiarze strategiczne pole konkurowania staje się centrum zarządzania skupiającym decyzje zarządcze.

Strategiczne pola konkurowania muszą być budowane świadomie, poprzez wiedzę i wyobraźnię zarządzających, a nie poprzez przewidywania. Ta świadomość dokonywanych wyborów dotyczących przyszłości (przyszłego ustawienia się przedsiębiorstwa w stosunku do konkurencji) w wymiarze strategicznym oznacza, że zarządzający muszą liczyć się zarówno ze skutkami swych decyzji (pozytywnymi i negatywnymi), jak i z ryzykiem, jakie tym decyzjom towarzyszy. Dlatego przygotowanie się przedsiębiorstwa na ryzyko strategiczne jest tu nie mniej ważne niż same wybory, gdyż

pozwoli mu ono uchronić się od porażek, a na pewno zmniejszyć skutki niekorzystnych zdarzeń wpływających na jego sukces.

Ewolucja tendencji rozwoju przedsiębiorstw i przyszłe widzenie biznesu pokazują, że w wybór strategicznych pól konkurowania włączone muszą być w jak najszerszym zakresie wiedza (badania) oraz kształcenie (także zatrudnionych) i że coraz częściej to właśnie będzie stanowić podstawę budowy pola konkurowania. Tendencje te wskazują równocześnie, że zmienia się podejście do kapitału ludzkiego w zarządzaniu. Stanowi on coraz cenniejszy zasób przedsiębiorstwa, zasób konkurencyjny strategicznie, ale wykształcenie i kwalifikacje pozwalają osiągnąć dziś mobilność funkcjonalną, a nie tylko zarządzać kompetencjami. Polityka zarządcza i socjalna (w ramach społecznej odpowiedzialności biznesu) integruje kapitał ludzki jako samodzielny czynnik organizacji podlegający decyzjom zarządczym w ten sposób, że pracownicy, na których cedowana jest odpowiedzialność, coraz bardziej rozumieją biznes, w którym pracują, integrują się ze zmianami, pracują dla klienta, a nie dla kierownictwa przedsiębiorstwa. Dlatego coraz większy wpływ na pracowników będą mieć menedżerowie funkcjonalni, a nie osoby zarządzające kadrami.

Wybór strategicznego pola konkurowania wiąże się z wprowadzeniem metod zarządzania opartych na zaufaniu, wyborach strategicznych, kreatywności i udziale załogi, nie tylko kierownictwa. Ważne, aby przedsiębiorstwo było przygotowane do takiego wyboru, aby załoga rozumiała swoją rolę w przemianach strategicznych.

Najważniejszym i pierwszym obszarem wyboru, który w całości może stanowić pole konkurowania, jest wybór modelu biznesu (modeli biznesu, portfela modeli biznesu). Taki wybór odpowiada na pytanie: na czym przedsiębiorstwo chce zarabiać pieniądze?

Model biznesu jest złożoną konstrukcją zarządczą odnoszącą się zarówno do wnętrza przedsiębiorstwa (struktury, zasoby, administrowanie biznesem, formuła zysku), jak i jego stosunków z otoczeniem (partnerzy biznesowi, odbiorcy, klienci); nade wszystko jednak model biznesu zawiera pomysł na wartość dla klienta i to może stanowić odrębne pole konkurowania. To klienci wyznaczają przyszłość biznesu i dlatego poszczególne składowe modelu biznesu muszą odpowiadać przyszłej wartości dla przyszłego klienta. Ale każdy z elementów tworzących model biznesu może być polem konkurowania.

Wartość dla klienta materializuje się w produkcie, który stanowi ofertę przedsiębiorstwa (dobro bądź usługa); klienta nie interesują wewnętrzne stosunki w przedsiębiorstwie, sposób zarządzania, sytuacja wobec partnerów biznesowych, nawet poziom zysków czy zadłużenia – klient patrzy na ofertę pod kątem spełnienia przez nią warunków wynikających z różnych potrzeb, ocenia tę ofertę w stosunku do konkurencji i nabywa lub nie. Dlatego przy tworzeniu wartości ważne są procesy, technika, organizowanie działalności, współpraca biznesowa – aby wartość, jaka powstanie, nie

tylko odpowiadała klientowi, ale pozwalała przedsiębiorstwu zrealizować postawione cele strategiczne.

Zadaniem przedsiębiorstwa jest przygotowanie i przechwycenie wartości skierowanej na rynek. Owo przechwytywanie zależy od wyboru formuły zysku i kanałów dystrybucji (znajdujących miejsce w wyborze modelu biznesu). Zyski mogą być pochodną:

- rozwiązań dla klienta (wówczas przedmiotem wyboru jest ekonomika klienta);
- piramidy wyrobów (przygotowanie oferty dla różnych segmentów i produktów, różne preferencje);
- zysku wieloelementowego – w złożonym organizmie, jakim jest przedsiębiorstwo, są różne systemy produkcji, sprzedaży, z których każdy ma odmienną rentowność, cechy i szanse na sukces;
- zysku z „łącznicy” – duża ilość nabywców i dostawców wytwarza „skupiska” i łącznie przyczynia się do powiększenia zysku;
- zysku z funkcji czasu – największe zyski realizują przedsiębiorstwa, które są pierwsze na rynku i prezentują wyjątkową wartość; naśladowcy mają szansę na mniejszy zysk;
- zysku z superprodukcji – z innowacji;
- zysku będącego pochodną mnożnika zysku – przedsiębiorstwo uzyskuje wielokrotne korzyści z tego samego produktu, za każdym razem prezentując ofertę jako inną wartość (znak firmowy, usługi, cechy);
- zysku z ekonomii organizacji – efekt skali;
- zysku ze specjalizacji – funkcja opanowania i wydoskonalenia opracowanych szczegółów;
- zysku z istniejącej bazy użytkowników, którzy nabywają także uzupełnienia, rozszerzenia produktu;
- zysku ze standardu *de facto* – model istniejącej bazy jest chroniony i przynosi opłaty z praw własności, a baza umożliwia stworzenie standardu, który steruje zachowaniami klientów (np. Microsoft);
- zysku z marż;
- zysku z jednego produktu specjalistycznego – przedsiębiorstwo ma w ofercie produkty indywidualne;
- zysku z przywództwa w skali lokalnej;
- zysku ze skali transakcji;
- zysku z pozycji w łańcuchu wartości;
- zysku cyklicznego (np. sezonowego);
- zysku posprzedażnego;
- zysku z nowych wyrobów;
- zysku ze względnego udziału w rynku;
- zysku z krzywej doświadczenia;
- zysku z modelu niskich kosztów działalności.

Wybór określonej formuły zysku jest jednocześnie wyborem kierunków działań w przedsiębiorstwie, ma wpływ na inne składowe modelu biznesu, na strategię przedsiębiorstwa, procesy w przedsiębiorstwie stosunki z otoczeniem.

Punkty kontroli strategicznej chronią strumienie zysków przed konkurencją, gdyż sam wybór formuły (zależny od różnych czynników) określa te punkty kontroli, które są przedmiotem monitorowania, akcji korekcyjnych, zmian i nowych decyzji zarządczych.

Model biznesu odwrócił łańcuch wartości – nowy łańcuch zaczyna się od klienta, na końcu są zasoby, których wybór jest elementem modelu biznesu. Każde to jeszcze raz zweryfikować teorie zasobowe w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwa.

Przyszłość modelu biznesu polega na:

- dostarczaniu klientom nowych wartości;
- umacnianiu długotrwałych kontaktów z klientami;
- przechwytywaniu wartości i mierzeniu rezultatów.

W tej optyce wybór pól konkurencji musi być podporządkowany funkcjonowaniu modelu biznesu jako konstrukcji organizacyjno-zarządczej.

Drugim obszarem wyboru jest strategia. Odpowiada ona na pytanie: w jaki sposób przedsiębiorstwo będzie zarabiać pieniądze, funkcjonować w biznesie, czyli realizować swoje cele na rynku? Pola konkurencji wynikają z tego, że przedsiębiorstwa są różne i świadomie budują te różnice, poszukując swojej tożsamości, miejsca na rynku, przewagi konkurencyjnej.

Pojedyncze pola konkurencji wybrane przypadkowo nie budują trwałej przewagi, nie mają charakteru strategicznego. Aby przedsiębiorstwo mogło mówić o wyborze strategicznych pól konkurencji, musi uwzględnić w swoich decyzjach zarządczych następujące fakty:

- a) pola konkurencji powinny być zintegrowane ze strategicznymi celami biznesu;
- b) strategiczne pola konkurowania powinny być oparte na strategicznych zasobach, kompetencjach;
- c) różne jednostki biznesowe muszą być zsynchronizowane efektem synergii.

Proces kontroli strategicznej pozwala zmierzyć zaplanowane rezultaty, dokonywać zmian strategii lub przeobrażeń w przedsiębiorstwie.

W obydwu przypadkach (wybór modelu biznesu i jego poszczególnych składowych jako pól konkurencji, a także wybór strategii) procesy koordynacji, synergii, synchronizacji ze współdziałającymi elementami przedsiębiorstwa lub otoczenia są sprawą pierwszej wagi w sukcesie budowy strategicznych pól konkurowania. Współzależność w biznesie obejmuje bowiem nie tylko relacje na styku przedsiębiorstwo-otoczenie, ale także wewnętrzne składowe przedsiębiorstwa.

Warto wspomnieć, że budowanie pól konkurowania jest strategicznym procesem o ciągłym, krocącym charakterze i wymaga od zarządzających doskonałego przygo-

towania we wszystkich dziedzinach. Zarządzający (jako pojedyncza osoba czy jako gremium) musi jednocześnie:

- być dobrym ekonomistą, aby umiejętnie postrzegać, oceniać i interpretować fakty, zjawiska oraz procesy, które tworzą i wpływają na ekonomiczną sytuację przedsiębiorstwa teraz i w przyszłości;
- być dobrym socjologiem, aby we właściwy dla swojego biznesu sposób układać stosunki z interesariuszami, partnerami biznesowymi, klientami, a nade wszystko z załogą;
- być wizjonerem, aby z wyprzedzeniem orientować się w przyszłych szansach oraz zagrożeniach i podejmować z wyprzedzeniem stosowne działania, także nastawione na uodpornienie się na ryzyko;
- być autorytetem w środowisku biznesowym i dla pracowników, wykazywać się rzetelną fachową wiedzą i etycznym postępowaniem, aby wokół swoich propozycji zgromadzić zwolenników, nie powodując konfliktów;
- być rozjemcą w sprawach spornych, konfliktowych, tj. powinien umieć tak rozwiązywać napięcia, że raz zlikwidowany konflikt nie odbije się echem ani natychmiast, ani później i nie zaburzy funkcjonowania przedsiębiorstwa i realizacji wyznaczonych celów.

To na zarządzającym spoczywa obowiązek podejmowania trafnych decyzji w każdej dziedzinie, a w kwestii walki konkurencyjnej te decyzje są najistotniejsze, gdyż warunkują tak bieżący, jak i przyszły sukces przedsiębiorstwa.

Podsumowanie

Powyższe opracowanie ukazuje kontekst problemu wyboru strategicznych pól konkurowania. Kontekst ten, poza treścią samych wyborów strategicznych, obejmuje uwarunkowania tych wyborów leżące w sferze przyszłości otoczenia, konkurencji i biznesu.

Przyszłość tych wymienionych składowych opisana jest dotychczasowymi tendencjami i czynnikami, jakie te tendencje kształtują. Jednak w obecnych czasach ciągle podkreśla się, iż zmienność otoczenia co do zakresu, składników i tempa jest nieprzewidywalna, że otoczenie zmienia się gwałtownie w sposób nieciągły i przedsiębiorstwa od dawna zadają sobie pytanie o przydatność instrumentów zarządzania strategicznego (planowanie strategiczne, strategia) w tych warunkach. Dlatego rozwijają się propozycje zarządzania poprzez model biznesu i portfel modeli biznesu, postulowane są strategie gotowości do zmian, elastyczne przedsiębiorstwo, budowa strategicznych pól konkurowania, aby z jednej strony podkreślić strategiczny charakter takich wyborów, przygotowywanie przedsiębiorstwa do funkcjonowania w przyszłości

(w przyszłych zinterpretowanych warunkach), a z drugiej – uniknąć nietrafionych strategii, martwej roli planowania strategicznego.

Aby sprostać ciągłym wyzwaniom, przedsiębiorstwa powinny rozwijać zdolności biznesowe do wykonywania swoich funkcji, zadań i realizacji celów w sposób lepszy niż konkurencja, posługując się całym zestawem metod, instrumentów i sposobów wykorzystujących własne, niepowtarzalne atrybuty. W ten sposób sam proces zarządzania może stać się polem konkurencji. Takie zdolności stają się niematerialnym zasobem, przewagą konkurencyjną, wyrazem niepowtarzalnych kompetencji.

Nadeszła epoka wzrostu roli wartości niematerialnych w budowie sukcesu przedsiębiorstwa, w budowie pól konkurowania. Fundamentem tych wartości jest człowiek – jako pracownik, szef, klient. Zaspokajanie przez przedsiębiorstwa potrzeb wyższego rzędu (takich jak pochwały, system samorealizacji) swoich pracowników przyczynia się nie tylko do lepszej obsługi klientów, ale i do wzrostu kreatywności i innowacyjności, większego stopnia motywacji w pracy. Pracownicy dobrze umotywowani i rozumiejący swoje miejsce w przedsiębiorstwie będą pracować nie dla zadowolenia szefa, ale dla dobra klientów, gdyż wiedzą, że to klienci są źródłem pieniędzy, powodzenia na rynku i miejsca w konkurencji.

Powyższe pokazuje, jak bardzo komplikują się procesy zarządzania i wyboru najwłaściwszej drogi oraz że procesy te wynikają z uwarunkowań zewnętrznych i wewnętrznych, ale w znacznej mierze zależą od talentów czy osobowości zarządzającego i umiejętności podejmowania przez niego decyzji zarządczych nie tylko w dziedzinie konkurowania, ale i całej gry konkurencyjnej.

Dla wielu firm kluczowe jest stałe myślenie „tu i teraz”, powielanie skutecznych technik wytwarzania, dostarczanie produktów sprawdzonych, do których klienci są przyzwyczajeni, dopasowywanie się do ich bieżących potrzeb. Nowe dostosowania do nowych pól konkurencji będą wymagać brawury w zarządzaniu i odwagi w podejmowaniu biznesowych decyzji i wprowadzaniu innowacji w każdym zakresie. Ostrożność i zachowawcze postawy – nawet jeśli dziś nie prowadzą menedżerów do bankructwa, jutro mogą nie wystarczyć, aby wygrać konkurencję.

Bibliografia

- Allaire Y., Firsirotu M.E., *Myślenie strategiczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
- Althouse N.R., Rose S.A., Allan L.A., Gitman L.J., McDaniel C., *The Future of Business*, NELSON Education, 2011.
- Borle S., Singh S.S., Jain D.C., *Customer Lifetime Value Management*, “Management Science” 2008, vol. 54, no. 1, s. 100–112.

- Brabham D.C., *Crowdsourcing as a model for problem solving*, “International Journal of Research into New Media Technologies” 2008, vol. 14, no. 1, s. 75–90.
- Bruhn M., Homburg M. (Hrsg), *Handbuch Kundenbindungsmanagement*, 7 Aufl., Wiesbaden 2010.
- Bruhn M., *Kundenorientierung. Bausteine für ein exzellentes*, Customer Relationship Management (CRM), Deutscher Taschenbuch Verlag, München 2012.
- Burnett K., *Relacje z kluczowymi klientami*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- Davenport T.H., Leibold M., Voepel S., *Strategic Management in the Innovation Economy*, Wiley, 2006.
- Dąbrowski J., *Zmiany strategiczne w teorii i praktyce zarządzania*, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2003.
- Drucker P.F., *Klient a biznes*, w: *Jak skutecznie zarządzać firmą*, Międzynarodowa Fundacja Rozwoju Rynku Kapitałowego i Przekształceń Własnościowych w RP, Warszawa 1993.
- Estelles-Aurolas E., Gonzales-Ladra-de-Guevara F., *Towards an integrated crowdsourcing definition*, “Journal of Information Science” 2012, vol. 38, no. 20.
- Garibaldi G., *Analyse strategique*, EYROLLES, Paris 2007.
- Gierszewska G., Romanowska M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2009.
- Hamel G., Prahalad C.K., *Competing for the future*, Harvard Business School Press, Boston 1994.
- Hudson S., Roth M.S., Madden T.J., *Customer Communications Management in the New Digital Era*, Working Paper, Darla Moore School of Business, University of South Carolina, January 2012.
- Bernhoff J., Schadler T., *Korporacyjni herosi*, MT Biznes, Warszawa 2012.
- Johnson G., Scholes K., *Exploring Corporate Strategy*, Prentice Hall, 2002.
- Keegan W., Green M., *Global marketing*, Prentice Hall, 2000.
- Kleinatenkamp M., Plinke W. (Hrsg), *Technischer Vertrieb; Grundlagen des Business Marketing*, 2. Auflage, Berlin 2000.
- Kotler Ph., Armstrong G., Saunders J., Wong V., *Marketing. Podręcznik Europejski*, PWE, Warszawa 2002.
- Laszlo Ch., *Firma zrównoważonego rozwoju*, Studio Emka, Warszawa 2008.
- McAteer T., *Strategic Organizational Change*, “Canadian Journal of Administrative Sciences” 2007, vol. 24, Issue 1, s. 74–75.
- Migracje klientów a wartość przedsiębiorstwa*, red. B. Dobięgała-Korona, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.
- Model biznesu. Nowe myślenie strategiczne*, red. M. Duczkowska-Piasecka, M. Poniatowska-Jaksch, K. Duczkowska-Małysz, Difin, Warszawa 2013.
- Osterwalder A., Pingneur Y., *Business Model Generation*, Wiley & Sons, New York 2010.
- Parker M., *Strategic transformation and information technology*, Prentice Hall, New York 1995.
- Peppers D., Rogers M., *Managing Customer Relationships, A Strategic Framework*, Wiley & Sons, New Jersey 2011.
- Płoszajski P., *Nowe wyzwania globalizacji*, Open Links, Warszawa 2012.

- Porter M., *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001.
- Porter M., *Przewaga konkurencyjna*, Helion, Gliwice 2006.
- Porter M., *Strategia konkurencji*, PWE, Warszawa 1992.
- Prahalad C.K., Ramaswamy V., *Przyszłość konkurencji*, PWE, Warszawa 2005.
- Rainey D., *Enterprise – wide Strategic Management*, Cambridge University Press, Cambridge 2010.
- Slywotzky A., Morrison D., Andelman B., *Strefa zysku*, PWE, Warszawa 2000.
- Sorensen H., *Sprzedaż od pierwszego wejrzenia*, Oficyna Wydawnicza Wolters Kluwer Business, Warszawa 2012.
- Stalk G., Lichtenauer R., *Hardball*, Harvard Business School Press, Boston 2004.
- Yamamoto G.T., *Understanding Customer Value Concept: Key to Success*, Working Paper, Maltepe University, Istanbul.
- Zarządzanie wartością klienta. Pomiar i strategię*, red. B. Dobiegała-Korona, T. Doligalski, Poltext, Warszawa 2010.

OBSZARY KONKUROWANIA

STRATEGICZNE POLA KONKUROWANIA A STRATEGIE KONKURENCJI

Postrzeżenie strategii konkurencji, obszarów tej strategii oraz źródeł przewagi konkurencyjnej ulega zmianie. Główny wpływ na taki stan rzeczy mają m.in. zmieniające się uwarunkowania, w jakich funkcjonują przedsiębiorstwa, nieustanny rozwój nowych teorii i koncepcji tworzenia i utrzymywania przewagi konkurencyjnej oraz z natury subiektywne postrzeżenie znaczenia różnych jej źródeł. Zmieniające się uwarunkowania wymuszają poszukiwanie nowych strategii, obszarów konkurencji oraz koncepcji tworzenia i utrzymywania przewagi konkurencyjnej, jednak w efekcie rozwoju nowych koncepcji systemy klasyfikacji strategii komplikują się w coraz większym stopniu. Powoduje to przede wszystkim niejednoznaczne postrzeżenie samej strategii konkurencji (m.in. obszarów tej strategii oraz źródeł przewagi), trudności związane z prowadzeniem analiz porównawczych różnych systemów klasyfikacji strategii, trudności oceny roli i znaczenia nowych strategii w relacji do klasycznych systemów ich klasyfikacji, jak również trudności analizy i oceny zmieniającej się roli różnych rodzajów strategii – a w szczególności oceny aktualności klasycznych systemów klasyfikacji strategii konkurencji oraz obszarów tej strategii w relacji do nowych koncepcji i nowych obszarów strategii konkurencji.

Analiza różnych systemów klasyfikacji strategii wymaga przede wszystkim określenia wspólnego mianownika, którym jest zidentyfikowanie kryteriów klasyfikacji strategii. W dalszej kolejności możliwa jest analiza samych strategii oraz identyfikacja klasycznych i nowych obszarów strategii konkurencji. W rozdziale tym zwrócono szczególną uwagę na trzy problemy: 1) w jaki sposób możemy interpretować i postrzegać obszary konkurowania z perspektywy klasycznych systemów klasyfikacji strategii konkurencji, 2) czy zidentyfikowane strategie oraz ich obszary można uznać za wyczerpujące oraz aktualne (adekwatne do uwarunkowań w których funkcjonują przedsiębiorstwa) oraz 3) jak możemy ocenić dalszy rozwój klasyfikacji strategii konkurencji oraz rozwój nowych obszarów strategii konkurencji na podstawie przeprowadzonej analizy. Głównym celem prowadzonych analiz jest jednak ocena dalszych perspektyw rozwoju klasyfikacji strategii konkurencji oraz nowych obszarów konkurowania. Istotnym

elementem analizy każdej strategii konkurencji, niezależnie od przyjętego systemu klasyfikacji, jest analiza rynkowych czynników sukcesu, czyli ocena tych obszarów i jednocześnie instrumentów strategii, które determinują źródła wartości dla finalnych odbiorców. Rynkowe czynniki sukcesu stanowią jednak jeden z głównych obszarów strategii konkurencji w każdym systemie klasyfikacji strategii.

2.1. Strategiczne pola konkurowania a klasyczne wymiary strategii konkurencji

Jako klasyczne strategie konkurencji, które stanowią główny przedmiot analiz, autor przyjmuje przede wszystkim klasyfikacje M. E. Portera, D. Faulknera i C. Bowmana, B. Karlofa, A. Riesea. Ważną rolę w interpretacji istoty strategii konkurencji odgrywa również koncepcja kluczowych czynników sukcesu wypracowana dla potrzeb analiz strategicznych, która, mimo wielu uproszczeń oraz kontrowersji, umożliwi bliższe zdefiniowanie instrumentów strategii konkurencji oraz daje znacznie większe możliwości (niż same metody klasyfikacji strategii) identyfikowania i oceny realizowanej strategii w praktyce. Klasyczne strategie konkurencji oraz metody ich systematyzowania i klasyfikacji oceniane są również na podstawie przekrojowych analiz istoty i obszarów strategii konkurencji, są to m.in. prace A. Kalety oraz Z. Pierścionka. Klasyczne metody klasyfikacji strategii konkurencji oceniane są w niniejszym rozdziale przede wszystkim w kontekście rozwoju zasobowej szkoły strategicznego myślenia oraz nowych form organizacyjnych przedsiębiorstw. Koncepcje te szerzej określają zasady i metody tworzenia i utrzymywania przewagi konkurencyjnej, najczęściej bez bezpośredniego odniesienia (powiązania) do jakichkolwiek (klasycznych bądź nowych) metod klasyfikacji strategii. Mimo iż nie zawsze koncepcje te są bezpośrednio powiązane tylko ze strategiami konkurencji (często w podobnej mierze dotyczą strategii korporacji, a zatem strategii wzrostu i rozwoju), uwzględnienie ich jako kontekstu analizy daje znacznie szersze możliwości oceny dotychczasowych systemów klasyfikacji strategii oraz może mieć istotny wpływ na identyfikowanie nowych obszarów strategii i nowych możliwości wynikających z szerszego spojrzenia na istotę i rolę strategii.

Jeśli przyjrzeć się bliżej istocie strategii konkurencji, jest ona definiowana m.in. jako: „zbiór wszystkich sposobów działania, zgodnie z którymi powinno postępować przedsiębiorstwo, aby być konkurencyjne w swojej gałęzi przemysłu”²⁸, „sposób zdobywania określonej przewagi konkurencyjnej w celu osiągnięcia zamierzonej pozycji

²⁸ B. Karlof, *Strategia biznesu, koncepcje i modele – przewodnik*, Biblioteka Menedżera i Bankowca, Warszawa 1992, s. 59.

konkurencyjnej²⁹ oraz „koncepcja wypracowywania długofalowej przewagi konkurencyjnej wobec wszelkich podmiotów otoczenia konkurencyjnego służąca realizacji podstawowych celów rozwoju³⁰. Przytoczone definicje: 1) odnoszą pojęcie strategii przedsiębiorstwa do poziomu sektora, 2) zwracają uwagę na istotę pozycjonowania strategicznego, 3) zwracają uwagę na potrzebę zdobywania (nowych) źródeł przewagi konkurencyjnej oraz 4) sytuują strategię konkurencji wśród narzędzi realizacji ogólnych strategii wzrostu. Jeśli sięgniemy do źródeł, M.E. Porter w swoich pierwszych pracach nie definiuje ściśle strategii konkurencji, ale określa ogólne pojęcie strategii jako „kombinacji celów, do których zmierza firma, i środków, za pomocą których stara się do nich dojść³¹ i jednocześnie podaje bardzo precyzyjnie uwarunkowania oraz metody budowy strategii konkurencji. Przedstawia strategię konkurencji jako odpowiedź przedsiębiorstwa na oddziaływanie otoczenia konkurencyjnego. Pozycja konkurencyjna determinuje rentowność oraz możliwości osiągnięcia zysków i stanowi wynik oddziaływania struktury przemysłu i sił konkurencji; strukturę tę traktuje się w dużej mierze jako zmienną niezależną, a firma zmuszona jest dostosować do tej struktury swoje silne i słabe strony, na bazie których tworzy własną strategię konkurencji³². W pracach M.E. Portera strategia konkurencji postrzegana jest przede wszystkim jako proces świadomych wyborów (ale również świadomych rezygnacji!) dotyczących: obszaru konkurowania przedsiębiorstwa i określonej strategii tudzież kombinacji instrumentów strategii konkurencji oraz jako dostosowanie czynności, jakie wykonują przedsiębiorstwa, do realizowanej strategii³³. Czynnikiem, który odróżnia strategię konkurencji od innych rodzajów strategii (głównie strategii wzrostu i rozwoju) jest silne ukierunkowanie celów i metod działania na procesy tworzenia i utrzymywania przewagi konkurencyjnej.

Dostosowanie czynności i funkcji, jakie wykonują przedsiębiorstwa, do realizowanej strategii konkurencji oznacza przede wszystkim powiązanie samej strategii i jej instrumentów z zasobami strategicznymi (które są określone w kategoriach realizowanych czynności i funkcji), tak więc, wychodząc od struktury przemysłu, M.E. Porter definiuje strategię w wymiarze rynkowym (pozycja przedsiębiorstwa oraz jej rynkowe źródła) i jednocześnie kończy swoją analizę na zasobowych uwarunkowaniach strategii. Autor nie analizuje bliżej uwarunkowań zasobowych, ale zauważa związki przyczynowo-skutkowe i wskazuje przykładowe mechanizmy osiągania rynkowych źródeł przewagi konkurencyjnej poprzez działania w obszarze łańcucha wartości. M.E. Porter stwierdza

²⁹ M. Romanowska, *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2013, s. 202

³⁰ A. Kaleta, *Strategia konkurencji w przemyśle*, AE, Wrocław 2000, s. 30.

³¹ M.E. Porter, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1992, s. 15.

³² Por. np. M.E. Porter, *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001, s. 40.

³³ Ibidem, s. 40, 48, 54, 59, 67, 73.

m.in., że sam wybór, a także utrzymanie pozycji strategicznej, wymagają osiągnięcia doskonałości w realizacji poszczególnych czynności oraz wzajemnego dostosowania realizowanych w łańcuchu wartości czynności do realizowanej strategii³⁴.

W podobny sposób przedstawiają istotę oraz mechanizm budowy strategii D. Faulkner i C. Bowman, którzy, osadzają strategię konkurencji w szerszym kontekście procesu formułowania strategii (wzrostu i rozwoju, strategii konkurencji oraz strategii funkcjonalnych), definiują istotę strategii konkurencji jako odpowiedź na następujące pytania: 1) gdzie powinniśmy konkurować (na których rynkach i segmentach powinniśmy skoncentrować nasze wysiłki); 2) jakimi produktami powinniśmy konkurować; oraz: 3) w jaki sposób zdołamy osiągnąć trwałą przewagę konkurencyjną na wybranych rynkach? Sformułowane przez tych autorów pytania odnoszą się bezpośrednio do zakresu działania, metod konkurowania oraz do samych źródeł przewagi konkurencyjnej. Mimo iż wszystkie spośród przytoczonych koncepcji strategii konkurencji definiują w sposób bezpośredni strategię w wymiarze produktowo-rynkowym, a nie zasobowym, zasoby postrzegane są tutaj bezspornie jako źródło możliwości kształtowania efektywnej strategii konkurencji oraz kształtowania odmiennej konfiguracji instrumentów tej strategii.

Klasyczne interpretacje strategii konkurencji nie tylko silnie orientują ten rodzaj strategii na uwarunkowania zewnętrzne (w głównej mierze sektorowe), ale również definiują i klasyfikują strategie konkurencji z perspektywy rynku: obszaru działania (w wymiarze produktowo-rynkowym), pozycji względem konkurentów oraz instrumentów strategii, które oceniane są przede wszystkim z perspektywy wartości postrzeganych przez finalnych odbiorców (rynkowych źródeł wartości). Z perspektywy szkoły planistycznej i pozycyjnej wynika, że siła oraz możliwości utrzymania przewagi konkurencyjnej wynikają przede wszystkim z zasobów oraz umiejętności ich tworzenia i efektywnego wykorzystania. Z perspektywy szkoły zasobowej możemy jedynie dodać, że zasoby należy również tworzyć i rozwijać lub pozyskiwać oraz tworzyć w kooperacji³⁵. Oceniając rolę zasobów w procesach konkurowania oraz istniejące metody klasyfikacji strategii konkurencji, można uznać za paradoks, iż metody klasyfikacji strategii w niewielkim stopniu odnoszą się do samych zasobów, nie uwzględniają roli zasobów oraz nie uwzględniają mechanizmów tworzenia, pozyskiwania i efektywnego wykorzystania zasobów w systemach klasyfikacji strategii. Luki tej nie wypełnia również dorobek zasobowej szkoły strategicznego myślenia, którego przedstawiciele w dużej mierze koncentrują uwagę na badaniu i wyjaśnianiu różnych mechanizmów wpływu zasobów na konkurencyjność przedsiębiorstwa, a w relatywnie niewielkim

³⁴ Ibidem, s. 72–77.

³⁵ R.E. Spekman, L.A. Isabella, T.C. MacAvoy, *Alliance Competence, Maximizing The Value of Your Partnerships*, John Wiley & Sons, 2000, s. 34–35; Y.L. Doz, G. Hamel, *Alianse strategiczne, Sztuka zdobywania korzyści poprzez współpracę*, Helion, Gliwice 2006, s. 7.

stopniu na metodach klasyfikacji strategii konkurencji, wynikających z perspektywy kształtowania, pozyskiwania i efektywnego wykorzystania zasobów (własnych oraz zewnętrznych). O ile samo tworzenie nowych klasyfikacji strategii, bazujące na podejściu zasobowym, można uznać za dyskusyjne, o tyle sama świadomość znaczenia i wpływu zasobów na konkurencyjność oraz na możliwości realizowania strategii rynkowych, a w konsekwencji na możliwości osiągnięcia przewagi konkurencyjnej, wydaje się mieć zasadnicze znaczenie. Z pewnością negatywnym skutkiem braku klasyfikacji zasobowych strategii konkurencji jest w dużej mierze ograniczona percepcja postrzegania samej strategii konkurencji, źródeł tej strategii oraz szerszych mechanizmów tworzenia i utrzymywania przewagi konkurencyjnej, co skutkuje również brakiem jasnych zasad wyboru tych strategii (w powiązaniu ze strategiami rynkowymi).

Na podstawie wstępnej analizy istoty strategii konkurencji, ocenionej poprzez pryzmat klasycznych metod klasyfikacji strategii (klasyfikacje M.E. Portera oraz D. Faulknera i C. Bowmana) możemy zauważyć, że najbardziej ogólne, podstawowe wymiary strategii konkurencji przedsiębiorstwa dotyczą następujących obszarów: 1) rynku, 2) sektora i konkurentów oraz 3) zasobów. Wymiar rynku może być interpretowany wąsko, jako obszar oddziaływania strategii konkurencji na finalnych odbiorców, związany z postrzeganiem konkurencyjności przedsiębiorstwa z tej perspektywy (np. strategie marketingowe, instrumenty *marketing-mix*, rynkowe czynniki sukcesu). Może być również rozumiany znacznie szerzej, tj. nie tylko jako obszar przedsiębiorstwa – finalni odbiorcy, ale również jako obszar konfrontacji przedsiębiorstwa z wszystkimi siłami konkurencji oraz obszar potencjalnych możliwości kooperacji w tym układzie. Drugi spośród wskazanych wymiarów strategii dotyczy właśnie sposobów oddziaływania przedsiębiorstwa na sektor i pozycjonowania go w układzie sił konkurencji, tj. w relacji do konkurentów: bezpośrednich, pośrednich oraz potencjalnych. Strategia pozycjonowania w sektorze nie jest tożsama ze strategią oddziaływania przedsiębiorstwa na rynek i finalnych odbiorców, choć, jak wskazuje M.E. Porter, oba rodzaje strategii można, a nawet trzeba realizować poprzez podobne mechanizmy, np. firma poprzez efekty skali i doświadczenia może kształtować źródła przywództwa kosztowego (w odniesieniu do konkurentów bezpośrednich oraz substytutów), poprzez ten sam mechanizm może też tworzyć określony typ barier wejścia do sektora (zagrożenia nowymi wejściami) i jednocześnie wpływać na siły przetargowe wobec dostawców i odbiorców (efekt skali determinuje wolumen obrotów, w tym zakupów oraz zbytu). Na przykładzie kilku powiązanych mechanizmów, M.E. Porter wyjaśnia, w jaki sposób można kształtować pozycję przedsiębiorstwa w kilku różnych wymiarach i obszarach strategii jednocześnie.

Oceniając zakres możliwych instrumentów strategii oraz ich potencjalnych źródeł można zauważyć, że znacznie szersze możliwości konkurowania daje strategia dyferencjacji, dzięki której przedsiębiorstwo może odróżniać się na podstawie wielu kryteriów

i mechanizmów. Strategie rynkowe oraz konkurencyjne są ze sobą silnie powiązane, ale nie można uznać ich za tożsame. Realizacja strategii konkurencji w jednym obszarze i brak strategii w drugim może w warunkach silnej presji konkurencyjnej wpływać na niską skuteczność strategii konkurencji (np. źródła wartości, które zaoferuje firma finalnym odbiorcom, nie będą chronione z perspektywy wpływu sił konkurencji). Trzecim, ogólnym wymiarem strategii konkurencji są zasoby, czyli źródła przewagi konkurencyjnej, które determinują możliwości realizacji strategii oraz umożliwiają kształtowanie takich instrumentów strategii konkurencji, które będą trudne do naśladowania przez konkurentów. Mimo iż sam M.E. Porter zwraca uwagę na fakt, że nie jest możliwe utrzymanie przewagi konkurencyjnej, jeśli strategii rynkowe nie będą powiązane z określonym sposobem realizacji czynności i funkcji (łańcuch wartości), to treść strategii zasobowych (mimo że nie są jednoznacznie klasyfikowane, jednak można oceniać je na podstawie głównych wariantów rozwoju szkoły zasobowej) wykracza dużo dalej niż ocena możliwości efektywnego wykorzystania zasobów w procesie kształtowania rynkowych źródeł przewagi konkurencyjnej, jak ten proces opisuje M.E. Porter. Dzieje się tak, ponieważ strategii zasobowe oznaczają również, poza efektywnym wykorzystaniem, aktywny udział przedsiębiorstwa w wyścigu o kształtowanie, pozyskiwanie lub współkreowanie zasobów. Samo uwzględnienie czynności i funkcji oraz metod organizacji łańcucha wartości oznacza z tej perspektywy jedynie efektywne wykorzystanie zasobów w procesie powiązania ich z realizowaną strategią.

Mimo iż w coraz większym stopniu zauważa się problem zmieniającej się roli zasobów (zwłaszcza jeśli chodzi o możliwości wpływu zasobów zewnętrznych na konkurencyjność przedsiębiorstwa), wpływ samych zasobów na konkurencyjność wydaje się kwestią bezsporną. Zasoby strategiczne determinują: 1) możliwości dyferencjacji oraz potencjał innowacyjny, 2) pozycję przedsiębiorstwa w układzie sił konkurencji (np. mechanizm kształtowania lub pokonywania barier wejścia do sektora, mechanizmy kształtowania sił przetargowych etc.) oraz 3) pozycję przedsiębiorstwa w łańcuchu wartości (w coraz większym stopniu: pozycję w międzynarodowym łańcuchu wartości). Z perspektywy konkretnych uwarunkowań, w jakich funkcjonuje dane przedsiębiorstwo, możemy jedynie dyskutować o tym: a) jakie zasoby są strategiczne, a jakie nie?; b) które zasoby zyskują na znaczeniu, a które tracą?; c) jakie zasoby będą odgrywały istotną lub wiodącą rolę w przyszłości? oraz d) jakie zasoby powinny być rozwijane i doskonalone w przedsiębiorstwie, a jakie pozyskiwane z zewnątrz lub tworzone w kooperacji? Uzyskanie odpowiedzi na w/w pytania umożliwi realizację świadomej strategii w obszarze zasobów, co jednak wymaga przyjęcia złożonego systemu kryteriów oceny samych zasobów.

Na problem ten zwraca uwagę m.in. Z. Pierścionek, który jako punkt wyjścia do klasyfikacji strategii konkurencji proponuje przede wszystkim kryterium kierunku (obszaru) działań konkurencyjnych: 1) rynek (tutaj występuje szersze ujęcie: rynek

i konkurencja) oraz 2) zasoby. Z tej perspektywy możemy mówić o podstawowym podziale na rynkowe i zasobowe strategię konkurencji³⁶. Z badań prowadzonych w latach 2003–2005³⁷ oraz 2005–2008³⁸ przez Katedrę Zarządzania Strategicznego SGH wynika, że postrzeganie strategii konkurencji w praktyce ogranicza się w dużej mierze do rynkowego wymiaru tej strategii, co również oznacza, że, definiując strategię oraz jej instrumenty, w zbyt dużym stopniu ograniczamy interpretację strategii do rynkowych instrumentów i efektów realizacji strategii oraz zdecydowanie w zbyt małym zakresie odnosimy się do źródeł (zasobowych uwarunkowań i możliwości) realizacji tej strategii. Takie postrzeganie strategii konkurencji, mimo silnego rozwoju zasobowego nurtu strategicznego myślenia, jaki miał miejsce w minionych dwóch dekadach, nie powinno dziwić, ponieważ takie postrzeganie strategii stanowi również w dużej mierze odzwierciedlenie klasycznych i niepełnych metod systematyzowania i klasyfikowania strategii konkurencji³⁹.

Dalsza analiza strategii konkurencji w wymiarze rynkowym wymaga zwrócenia bliższej uwagi na dwa obszary rynku: a) wymiar nabywców oraz b) wymiar konkurentów. Analiza strategii konkurencji w wymiarze nabywców oznacza skoncentrowanie uwagi na finalnych odbiorcach oraz na źródłach wartości, jakie są im oferowane (m.in. zwrócenie uwagi na cechy i atrybuty oferty, które w sposób świadomy będą lub nie będą oferowane). Poza finalnymi odbiorcami (indywidualnymi, instytucjonalnymi lub korporacyjnymi), przedsiębiorstwo może oferować swoje produkty i usługi innym odbiorcom, którzy stanowią kolejne ogniwo ścieżki ekonomicznej, są pośrednikami między przedsiębiorstwem a ostatecznym konsumentem (np. kanały hurtowe i detaliczne dystrybucji). W takim przypadku odbiorcy nie są odbiorcami finalnymi (konsumentami), ale stanowić mogą siłę konkurencji (konkurenci pośredni w analizie sektora). Jeżeli tacy odbiorcy nie dysponują siłami przetargowymi, które w jakikolwiek sposób ograniczałyby możliwości rozwoju firmy, to nie będą traktowani jako siła konkurencji, ale raczej w kategoriach firmy kooperującej, ponieważ w takiej sytuacji wpływają oni na poziom konkurencyjności produktów i usług wytwarzanych we wspólnym łańcuchu wartości.

³⁶ Por. np. Z. Pierścionek, *Zarządzanie strategiczne...*, op.cit., s. 210–211; Z. Pierścionek, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa oraz strategię konkurencji*, w: *Rynkowe strategię konkurencji przedsiębiorstwa*, red. S. Jurek-Stępień, Z. Pierścionek, A. Sosnowska, Wydawnictwo Naukowe NOVUM, Płock 2009, s. 25–26.

³⁷ *Czynniki sukcesu polskich przedsiębiorstw na rynkach UE*, red. Z. Pierścionek, S. Jurek-Stępień, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2006, s. 245–254.

³⁸ Z. Pierścionek, *Zarządzanie strategiczne...*, op.cit., s. 261.

³⁹ Problem ten nie dotyczy tylko klasyfikacji strategii konkurencji, ale również strategii wzrostu i rozwoju (zarówno zasobowy jak i ewolucyjny nurt rozwoju strategii nie wpłynął zasadniczo na metody ich klasyfikacji, mimo iż oba te nurty odegrały bardzo istotną rolę w wyjaśnianiu mechanizmów tworzenia i utrzymywania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa).

Ponieważ pojęcie odbiorców może odnosić się do trzech różnych sytuacji, z których wynikają trzy podstawowe typy relacji „przedsiębiorstwo – odbiorca”, utożsamianie odbiorców finalnych, konkurentów pośrednich i firm kooperujących jest nieuzasadnione i niesie również wiele zagrożeń. Zagrożenia te wynikają przede wszystkim z mylnego utożsamiania zasadniczo odmiennych kategorii, ponieważ mechanizmy wpływu finalnych odbiorców, konkurentów pośrednich oraz firm kooperujących znacząco różnią się między sobą i można je opisać za pomocą zupełnie odmiennych, dedykowanych temu celowi narzędzi analiz strategicznych, tj. analiz rynkowych czynników sukcesu (segmentacja rynku oraz analiza potrzeb finalnych odbiorców), analizy konkurentów pośrednich (ocena sił konkurencji) oraz analizy łańcucha wartości.

Zasadniczym celem realizacji strategii konkurencji w wymiarze rynku i finalnych odbiorców jest przede wszystkim ukierunkowanie działań na instrumenty strategii związane z identyfikacją i zaspokajaniem potrzeb odbiorców oraz poszukiwanie i tworzenie szeroko rozumianych źródeł dyferencjacji (traktowanie klienta w kategoriach rynkowych, a nie konkurencyjnych). Natomiast w sytuacji, kiedy odbiorca występuje w więcej niż jednej roli, np. jest skonsolidowany i posiada siłę przetargową, instrumenty strategii konkurencji powinny dodatkowo określać metody oddziaływania lub ograniczania negatywnych skutków danej siły konkurencji, o ile stanowi ona rzeczywisty problem i barierę dalszego rozwoju przedsiębiorstwa.

Propozycje M.E. Portera zawierają zarówno treść, jak i kontekst budowy strategii konkurencji i w tym znaczeniu uwzględniają zarazem wymiar rynku i wymiar konkurencji. Autor wskazuje tutaj na bardzo duże możliwości takiego kształtowania instrumentów strategii konkurencji, dzięki któremu możliwe jest jednoczesne oddziaływanie przedsiębiorstwa na obszar rynku i finalnych odbiorców, jak również na szeroko rozumianych konkurentów, tj. na wszystkie siły konkurencji⁴⁰. Zwrócenie uwagi na możliwość jednoczesnego oddziaływania poprzez strategię na oba obszary ma istotne znaczenie, ponieważ oznacza to, że nie zawsze jest konieczne tworzenie osobnych narzędzi i instrumentów strategii aby oddziaływać na obydwa obszary strategii. Mimo iż mechanizm tego oddziaływania na może być jeden, to konieczne jest definiowanie strategii w obu obszarach, co zawsze daje szersze spojrzenie na możliwości pozycjonowania firmy zarówno z perspektywy rynku, jak i układu sił konkurencji oraz pozwala na szersze spojrzenie na czynniki i mechanizmy, które umożliwiają oddziaływanie przedsiębiorstwa w obu obszarach strategii.

Mimo iż zauważa się oba obszary („rynek” i „konkurencji”), to w klasycznych interpretacjach strategii konkurencji nie zawsze wskazuje się na potrzebę celowego ich rozróżnienia. Problem ten dotyczy zarówno oceny kontekstu strategii, w którym w ogólnych zasadach prowadzenia analiz strategicznych nie wskazuje się bezpośrednio

⁴⁰ Por. np. M.E. Porter, *Strategia konkurencji...*, op.cit., s. 51, 53.

konieczności konfrontacji czynników popytowych i konkurencyjnych (np. ocenia się pozycję przedsiębiorstwa w układzie sił konkurencji oraz na mapie grup strategicznych i jednocześnie nie konfrontuje się jej bezpośrednio z popytowymi uwarunkowaniami strategii, takimi jak skala, dynamika i struktura popytu), jak również nie wskazuje się takiej konieczności z perspektywy opisu samej strategii i metod jej klasyfikacji (strategia jest klasyfikowana albo od strony uwarunkowań konkurencyjnych, jako wynik oddziaływania sił konkurencji w sektorze, albo od strony rynkowej jako zestaw instrumentów *marketing-mix* lub szerzej jako profil określonych kluczowych czynników sukcesu).

Jednymi ze sposobów na szersze uwzględnienie ogólnych uwarunkowań popytowych i konkurencyjnych w procesie budowy strategii są m.in. niezależne propozycje M.E. Portera i A. Kalety dotyczące sklasyfikowania strategii „sytuacyjnych”. A. Kaleta, definiując „sytuacyjne” strategie konkurencji jako odpowiedź przedsiębiorstwa na określony typ struktury konkurencji w sektorze, uwzględnia zarówno metody oddziaływania przedsiębiorstwa na siły konkurencji, jak również metody działania przedsiębiorstwa w ściśle określonych uwarunkowaniach. Są to m.in.⁴¹: a) wchodzenie do nowych sektorów, b) konkurowanie w sektorach dojrzałych i schyłkowych oraz c) konkurowanie w sektorach rozproszonych i konsolidujących się. Strategie sytuacyjne opisuje również M.E. Porter w swoich pierwszych pracach, w których ocenia możliwości i sposoby oddziaływania przedsiębiorstwa w sektorach wyłaniających się, wzrostowych, dojrzałych, schyłkowych oraz w sektorach globalnych⁴². Strategie sytuacyjne nie obejmują w pracach Portera metod oddziaływania na siły konkurencji, jak to przedstawia A. Kaleta, tylko zwracają uwagę na zachowania przedsiębiorstw w różnych uwarunkowaniach popytowych i konkurencyjnych, które wynikają z różnych stadiów ewolucji sektora. Model ewolucji sektora opisuje jak wiemy przede wszystkim to, jak zmieniają się uwarunkowania popytowe w funkcji upływu czasu, jednak uwarunkowania te determinują nie tylko wybory konsumentów, ale w równym stopniu zachowania konkurencyjne przedsiębiorstw. Poza różnymi środowiskami sektorów, które wynikają z różnych stadiów ewolucji sektora, M.E. Porter wskazuje również na strategie sytuacyjne w odniesieniu do tzw. sektorów globalnych. Siła popytu, preferencje odbiorców, oddziaływanie sił konkurencji oraz wynikające z ewolucji sektora możliwości konkurowania nie są jednakowe w odmiennych środowiskach sektorowych, co uzasadnia analizy konkurentów prowadzone dodatkowo, w kontekście modelu cyklu życia sektora. Same analizy dotyczące sił konkurencji oraz wnioski na ich podstawie formułowane nie stanowią treści strategii, ale kontekst podejmowanych decyzji, jednak odpowiedź przedsiębiorstwa na te specyficzne uwarunkowania jest

⁴¹ A. Kaleta, *Strategia konkurencji...*, op.cit., s. 174.

⁴² Por. M.E. Porter, *Strategia konkurencji...*, op.cit., s. 195–290.

zasadniczym elementem treści strategii konkurencji. Z perspektywy oceny samych metod klasyfikacji strategii, strategie sytuacyjne nie stanowią alternatywnej kategorii strategii (jeżeli przedsiębiorstwo określa instrumenty oddziaływania na siły konkurencji) tylko określają możliwe odmienne warunki, w jakich podejmowane mogą być decyzje strategiczne w tym obszarze. Możemy więc tutaj mówić raczej o szerszym uwzględnieniu kontekstu strategii, niż o nowych typach czy rodzajach strategii (wciąż te same strategie konkurencji pozwalają na radzenie sobie z konkurencją w różnych środowiskach sektorów).

Analizy bezpośrednich konkurentów oraz wynikające z tych analiz systemy klasyfikacji strategii uwzględniają również, poza samymi metodami konkurowania, ogólne typy zachowań konkurencyjnych oraz wynikające z nich sposoby usytuowania przedsiębiorstwa względem konkurentów. Takie kryterium podziału proponują niezależnie m.in. A. Kaleta oraz Z. Pierścionek. A. Kaleta wyróżnia w oparciu o kryterium wyboru typu relacji z konkurentami trzy rodzaje zachowań konkurencyjnych⁴³: 1) strategia konfrontacji, 2) strategia współpracy, 3) strategia uniku, a także trzy dodatkowe warianty strategii, które stanowią wszystkie możliwe kombinacje łączące w/w rodzaje zachowań, tj.: 4) połączenie konfrontacji i współpracy; 5) połączenie współpracy i uniku, 6) połączenie konfrontacji z unikiem oraz 7) połączenie konfrontacji ze współpracą oraz unikiem Inną klasyfikację rodzajów usytuowania przedsiębiorstwa wobec konkurentów proponuje Z. Pierścionek, który wyróżnia cztery podstawowe rodzaje strategii⁴⁴: a) postawę konfrontacyjną (walka konkurencyjna), b) dążenie do ograniczania konkurencji, c) eliminowanie i unikanie konkurencji oraz d) ignorowanie konkurencji. Autor dodatkowo zwraca uwagę na fakt, że pierwsze trzy rodzaje działań i jednocześnie typy usytuowania (1, 2 i 3) można realizować samodzielnie lub w kooperacji, a w wyniku tych możliwych kombinacji możemy mówić o: 1) walce konkurencyjnej indywidualnej lub realizowanej we współpracy (wejście w sieć i konkurowanie „sieć przeciw sieci”), 2) ograniczanie konkurencji poprzez model przedsiębiorczy lub poprzez porozumienia quasi-monopolistyczne, 3) eliminowanie lub unikanie konkurencji poprzez porozumienia monopolistyczne lub poprzez wejście w nisze rynkowe. Z zaproponowanych przez Z. Pierścionka typów usytuowania przedsiębiorstwa względem konkurentów wynika, że możemy mówić nie tylko konfrontacji lub jej unikaniu, ale również o wariantach pośrednich, tj. o ograniczaniu konkurencji lub ignorowaniu jej (rozumianego tutaj jako „ucieczka do przodu”). Dodatkowo autor zauważa, że większość spośród przedstawionych rodzajów zachowań konkurencyjnych może być realizowana samodzielnie (konfrontacja, model przedsiębiorczy lub ucieczka w niszę) lub we współpracy (kooperacja, porozumienia quasi-

⁴³ A. Kaleta, *Strategia konkurencji...*, op.cit., s. 135, 146.

⁴⁴ Z. Pierścionek, *Zarządzanie strategiczne...*, op.cit., s. 206–207.

-monopolistyczne i monopolistyczne), ale przede wszystkim klasyfikacja ta zakłada jednoczesną kooperację i konfrontację, czyli typ strategii, jaki realizują na coraz większą skalę nowe przedsiębiorstwa sieciowe („sieć” przeciw „sieci”). Uwzględniając fakt, że przedsiębiorstwa sieciowe mogą w przyszłości odgrywać dominującą rolę w procesach konkurowania, realizacja tego wariantu strategii już dzisiaj może istotnie wpłynąć na pozycję przedsiębiorstwa w przyszłości (zarówno w układzie sił konkurencji, jak i łańcucha wartości). Mimo iż opisana tu klasyfikacja nie podaje pełnego kontekstu sytuacyjnego, jak przedstawia to A. Kaleta, to prezentuje ona wszystkie podstawowe możliwości dotyczące typów zachowań i wynikających z tego relacji konkurencyjnych. Powyższe klasyfikacje nie przedstawiają w sposób bezpośredni strategii kooperacji⁴⁵ (oznaczających jednoczesną konfrontację konkurencyjną i kooperację przedsiębiorstw⁴⁶), które mogą być stosowane równocześnie w odniesieniu do różnych obszarów procesu tworzenia wartości dodanej lub w odniesieniu do procesów konkurowania na rynku, jednak z przedstawionych tutaj kombinacji strategii wynikają takie możliwości, tj.: a) konfrontacja konkurencyjna realizowana we współpracy lub b) unikanie konfrontacji realizowane poprzez kooperację.

Istotnym uproszczeniem przedstawionych tutaj różnych sposobów usytuowania przedsiębiorstwa względem konkurentów może być przyjęcie dwóch ogólnych wymiarów strategii w tym obszarze: 1) przedsiębiorstwo może dążyć różnymi sposobami do konfrontacji konkurencyjnej bądź do jej unikania oraz 2) przedsiębiorstwo może obie takie strategię realizować samodzielnie lub w kooperacji. Jednoczesne opisanie zachowań strategicznych przedsiębiorstwa w układzie tych dwóch zmiennych daje nam co najmniej cztery ogólne możliwości usytuowania przedsiębiorstwa względem bezpośrednich konkurentów oraz pozwala dokonać opisu wielu motywów i metod realizacji takiej strategii (np. kooperacja w celu zmniejszenia siły oddziaływania sił przetargowych, wspólnego wykorzystania komplementarnych zasobów strategicznych czy ograniczenia wzajemnego oddziaływania konkurencyjnego etc.).

Strategie usytuowania względem konkurentów są interpretowane przede wszystkim w odniesieniu do konkurentów bezpośrednich, jednak przedstawione rodzaje zachowań i wynikające z nich typy usytuowania mogą odnosić się w analogiczny sposób do innych sił konkurencji i mechanizmów ich ograniczania. Chociaż M.E. Porter nie przedstawia podobnej klasyfikacji strategii, to trzeba zauważyć, że wskazuje na różne mechanizmy ograniczania wpływu sił konkurencji, a wiele spośród opisanych

⁴⁵ Por. np. G.B. Dagnino, E. Rocco, *Coopetition Strategy*, Routledge Taylor & Francis Group, London–New York 2011, s. 7.

⁴⁶ Spektakularnym przykładem strategii kooperacji może być współpraca operatorów telefonii komórkowej w sektorze telekomunikacyjnym w Polsce, którzy wspólnie tworzą infrastrukturę sieci nadawczo-odbiorczej i jednocześnie są bezpośrednimi konkurentami na rynku finalnych usług telekomunikacyjnych.

przez niego mechanizmów opiera się m.in. na sklasyfikowanych tu rodzajach relacji (np. alternatywne mechanizmy radzenia sobie z siłą oddziaływania substytutów wg Portera to m.in. unikanie konfrontacji lub wejście w bezpośrednią konfrontację konkurencyjną – na rynek substytutów czy też strategie kooperacji i konsolidacji mniejszych przedsiębiorstw w obszarze wspólnej polityki zakupów w celu ograniczenia siły przetargowej dostawców). Wymienione strategie są więc rozpatrywane przez M.E. Portera łącznie ze strategiami oddziaływania przedsiębiorstwa na siły napędowe konkurencji, choć nie są tutaj osobno klasyfikowane jako sytuujące czy relacyjne. Ze względu na rozwój nowych form organizacyjnych można jedynie przypuszczać, że strategie tutaj omówione, a zwłaszcza strategie zmierzające do podejmowania konfrontacji w układach kooperacyjnych, będą odgrywać szczególną i prawdopodobnie coraz większą rolę zarówno w najbliższej, jak i dalszej przyszłości.

Kolejnym obszarem, który stanowi treść rynkowych strategii konkurencji, są strategie realizowane w odniesieniu do rynku i finalnych odbiorców. Zasługują one na szczególną uwagę z wielu względów. Po pierwsze dlatego, że niezależnie od perspektywy oceny oraz przyjętych priorytetów i koncepcji formułowania strategii, wszystkie analizy rynku, strategii oraz samych zasobów zaczynają się lub kończą na finalnych odbiorcach oraz na ich potrzebach – obecnych i potencjalnych (wychodząc od rynku albo wychodząc od zasobów). Analizy dotyczące skali, dynamiki i struktury popytu (w tym identyfikacji zróżnicowanych preferencji odbiorców), obok analiz konkurencji, stanowią punkt wyjścia do określenia szans i zagrożeń oraz umożliwiają ocenę zajmowanej pozycji strategicznej w sektorze (podejścia: planistyczne i pozycyjne). Ocena preferencji, a także ocena stopnia spełnienia oczekiwań odbiorców, obok bezpośrednich analiz zasobów, pozwala na identyfikację źródeł wartości oraz ocenę siły potencjału konkurencyjnego (mocne i słabe strony). Również w podejściu zasobowym sama metoda oceny siły konkurencyjnej zasobów oraz identyfikacja źródeł potencjału wymaga konfrontacji analiz zasobów z oceną możliwości zaspokajania potrzeb rynku i finalnych odbiorców (oceny potencjału zasobów oraz efektywnych sposobów ich wykorzystania). Ocena wpływu zasobów na wartości postrzegane przez rynek i finalnych odbiorców stanowi m.in. podstawę identyfikacji kluczowych kompetencji (*core competencies*) (obecnych i przyszłych), jak również zdolności (*capabilities*) i dynamicznych zdolności (*dynamic capabilities*)⁴⁷.

⁴⁷ Por. m.in. G. Stalk, P. Evans, L.E. Shulman, *Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy*, "Harvard Business Review" 1992, March–April, s. 62, 66; D.J. Teece, G. Pisano, A. Shuen, *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, "Strategic Management Journal" 1997, vol. 18, s. 516; G. Hamel, C.K. Prahalad, *The Core Competence of The Corporation*, "Harvard Business Review" 1990, May–June, s. 82.

Podstawowymi kryteriami klasyfikacji oraz identyfikacji strategii w wymiarze rynkowym, w klasycznych koncepcjach strategii konkurencji, są⁴⁸: a) kryterium postrzeganej ceny oraz b) kryterium postrzeganej wartości użytkowej. Każdy odbiorca w mniejszym lub większym stopniu bierze pod uwagę oba kryteria w procesie podejmowania decyzji zakupu. Na pierwszy rzut oka wydaje się, że oba kryteria ocen mogą być niezależne, jednak nie w każdych warunkach jest to możliwe. W warunkach wolnorynkowych, kiedy nabywca najczęściej ma możliwość wyboru produktu spośród różnych ofert, oba kryteria odgrywają istotną rolę, ponieważ każde z nich wymaga przyjęcia punktu odniesienia. Kryterium ceny może być jednoznaczne i obiektywne jedynie w sytuacji, kiedy oceniamy i porównujemy wysoko wystandaryzowane produkty o bardzo zbliżonym lub jednakowym poziomie jakości i podobnym zakresie walorów użytkowych (i wynikających z nich wartości). W takiej sytuacji kryterium ceny będzie decydujące i nie będzie wiele miejsca na subiektywną ocenę innych walorów. „Wartości użytkowe” stanowią złożoną kategorię cech jakościowych (samego produktu oraz oferty) i złożone kryterium oceny. Kryterium to nie jest jasne i precyzyjne, jeśli nie określi się, jakie cechy produktu lub oferty składają się w konkretnej sytuacji, w danym sektorze lub segmencie rynku, na postrzeganie często złożonych walorów (cech jakościowych samego produktu i nie tylko) oraz ich możliwych kombinacji. Relacja postrzeganych wartości użytkowych do postrzeganej ceny jest jednym z kryteriów klasyfikacji strategii konkurencji M.E. Portera oraz D. Faulknera i C. Bowmana.

M.E. Porter wyróżnia trzy główne strategie konkurencji, które definiują ogólne metody konkurowania: 1) strategię wiodącej pozycji pod względem kosztów całkowitych (często nazywaną przywództwem kosztowym), 2) strategię dyferencjacji oraz 3) strategię koncentracji⁴⁹. Każda z wymienionych strategii może przybierać wiele postaci oraz bazować na różnych źródłach przewagi konkurencyjnej, dlatego strategie te często nazywane są ogólnymi bazami strategii. Szczególną uwagę autor zwraca na pierwsze dwie strategie, które opierają się na odmiennych i w dużej mierze wykluczających się źródłach i mechanizmach tworzenia przewagi konkurencyjnej. We wczesnych pracach M.E. Portera strategie te określane były jako skrajne i w dużej mierze wykluczające się, jednak autor nie negował całkowicie możliwości łączenia tych strategii, choć wyraźnie zwracał uwagę na zagrożenia związane z realizacją strategii, która łączyłaby takie skrajne warianty.

Strategia przywództwa kosztowego „polega na zdobyciu wiodącej pozycji w sektorze pod względem kosztów całkowitych za pomocą zbioru funkcjonalnych zasad postępowania, takich jak m.in.: agresywne inwestowanie w urządzenia produkcyjne

⁴⁸ Por. D. Faulkner, C. Bowman, *Strategie konkurencji*, Gebethner & Ska, Warszawa 1996, s. 11 i 14; Z. Pierścioneck, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa...*, op.cit., s. 20.

⁴⁹ M.E. Porter, *Strategia konkurencji...* op. cit. s. 51, 53, 54.

na efektywną skalę, energiczne dążenie do obniżania kosztów poprzez zdobywanie doświadczenia, ścisłą kontrolę kosztów bezpośrednich i ogólnych, unikanie klientów o marginalnym znaczeniu, minimalizację kosztów w takich dziedzinach jak B+R, obsługa posprzedażna, zespół sprzedawców, reklama etc. (...), a motywem przewodnim całej strategii staje się niski koszt wytwarzania w porównaniu z konkurentami⁵⁰. M.E. Porter wiąże strategię przywództwa kosztowego z takimi źródłami redukcji kosztów, jak: realizacja koncepcji krzywej doświadczenia, osiąganie wysokiego względnego udziału rynkowego, niższe koszty zaopatrzenia (wynikające z dostępności tanich źródeł i/lub z mechanizmu dużej siły przetargowej) czy niższe koszty jednostkowe (czego efektem jest również osiągnięcie wyższego poziomu rentowności w relacji do rywali oraz możliwości realizacji strategii najniższych cen). Strategia przywództwa kosztowego najczęściej kojarzona jest ze strategią niskich cen, jednak nie zawsze cena musi stanowić efekt kalkulacji kosztów, a firma może wykorzystać wyższy poziom przychodów i zysków na reinwestycję w dalsze zwiększanie produktywności i efektu skali, może też inwestować nadwyżki finansowe w technologie gwarantujące najniższy koszt wytwórczy. Najczęściej jednak strategia ta kojarzona jest z wysokim poziomem standaryzacji wyrobów, z produktem masowym w połączeniu ze strategiami niskich cen, co gwarantuje agresywne zwiększanie udziałów rynkowych oraz możliwość uzyskania w/w efektów. Koncentrując uwagę na efektach rynkowych, strategia przywództwa kosztowego definiowana jest również jako oferowanie produktów o porównywalnej jakości po cenie zdecydowanie niższej w relacji do produktów konkurencyjnych.

Strategia dyferencjacji oznacza, w przeciwieństwie do przywództwa kosztowego, jakościowe odróżnianie się firmy na rynku na podstawie kryteriów pozakosztowych i pozacenowych, bazuje przede wszystkim na cechach jakościowych. Dyferencjacja może oznaczać odróżnienie się firmy w zakresie: wzornictwa wyrobu, marki, technologii, cech wyrobu, poziomu obsługi klienta w trakcie sprzedaży, poziomu obsługi posprzedażnej, zakresu usług gwarancyjnych, organizacji sieci sprzedażnej i dostępności produktu, warunków sprzedaży etc. Strategia dyferencjacji oznacza „stworzenie czegoś, co w całym przemyśle jest uznawane za unikalne”⁵¹. Strategia dyferencjacji, często nazywana strategią zróżnicowania, może również oznaczać ilościowe zróżnicowanie produktów i usług, w szczególności kiedy zróżnicowanie to istotnie wpływa na szerokość asortymentu, większe możliwości wyboru produktu oraz jego odmian, a w konsekwencji większy zakres i komfort wyborów konsumenckich. Możemy więc mówić o jakościowym oraz ilościowym zróżnicowaniu, choć pojęcie dyferencjacji należy wiązać przede wszystkim z cechami jakościowymi oraz z możliwościami „odróżnienia” się firmy i jej oferty na tle konkurentów.

⁵⁰ M.E. Porter, *Strategia konkurencji...*, op.cit., s. 51.

⁵¹ Ibidem, s. 53.

Bardzo istotną cechą strategii dyferencjacji, która decyduje o szerokich możliwościach jej stosowania jest to, że może ona przybierać bardzo wiele postaci, co wynika z subiektywnego postrzegania cech jakościowych oraz ze zróżnicowanych preferencji odbiorców i potencjalnie dużych możliwości związanych z segmentacją strategiczną. O ile strategia przywództwa kosztowego, ze względu na wysoką presję na koszty, najczęściej oznacza konieczność zaoferowanie względnie wysoko wystandaryzowanego produktu (standaryzacja oznacza niższe koszty, ale również większą siłę substytucji), cena staje się głównym kryterium wyboru. Strategia taka daje więc relatywnie niewielkie możliwości odróżniania (jedno kryterium) w relacji do możliwości, jakie daje strategia dyferencjacji. Strategia przywództwa kosztowego jest również uważana za relatywnie mało bezpieczną, ponieważ przedsiębiorstwo wyróżnia się w oparciu o jedno kryterium oceny, jakim jest cena i niewiele przedsiębiorstw może stosować taką strategię. Ograniczenie źródeł przewagi konkurencyjnej do jednego kryterium oceny, przy mało zróżnicowanym i wysoko wystandaryzowanym produkcie, stanowi duży czynnik ryzyka, a pojawienie się konkurencyjnego substytutu (np. w wyniku innowacji) oznacza najczęściej brak innych instrumentów strategii konkurencji, które pozwoliłyby na dalsze utrzymanie pozycji konkurencyjnej. Z. Pierścionek dodatkowo zwraca uwagę m.in. na takie zagrożenia, jak⁵²: 1) odebranie niskich cen przez rynki jako sygnał obniżania wartości produktu, 2) ryzyko wywołania wojny cenowej oraz 3) nadmierne skoncentrowanie uwagi zarządu „do wewnątrz” (wynikające z presji na obniżanie kosztów), co w praktyce może zmniejszyć zainteresowanie otoczeniem rynkowym i konkurencyjnym. Strategia dyferencjacji daje natomiast nieograniczone możliwości łączenia różnych instrumentów strategii na wiele sposobów oraz oferuje szerokie spektrum metod odróżnienia się na podstawie wielu cech i walorów użytkowych (walorów samych produktów i usług, szerokości asortymentu, jego konkurencyjności, poziomu obsługi, metod dotarcia do klienta, metod dystrybucji, sposobów sprzedaży oraz warunków płatności i realizacji zamówień, elastyczności, dostępności produktu, dostępności serwisu, poziomu obsługi posprzedażowej, zakresu usług gwarancyjnych etc.).

W praktyce możliwości kreowania instrumentów strategii konkurencji są jednak ograniczone, co wynika ze skali działania przedsiębiorstwa, zdolności do osiągania efektów skali, posiadanych zasobów oraz poziomu ich specjalizacji, a także dostępności tych zasobów, które umożliwiają budowę, ale również utrzymanie posiadanych źródeł przewagi konkurencyjnej. Różnorodność oraz wielowariantowość instrumentów strategii dyferencjacji umożliwia jednak znalezienie swojego miejsca w sektorze wielu przedsiębiorstwom. Uwzględniając sam charakter instrumentów, jakie oferuje strategia dyferencjacji, możemy mówić m.in. o dyferencjacji: 1) samego produktu (cechy

⁵² Z. Pierścionek, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa...*, op.cit., s. 21.

jakościowe oraz sam zakres zróżnicowania), 2) poziomu obsługi klienta w trakcie i po sprzedaży, 3) sposobów dotarcia oraz dostarczenia produktu na rynek, 4) zakresu usług serwisowych i gwarancyjnych etc. Różne źródła dyferencjacji nie wykluczają się wzajemnie, ale mogą być łączone i stosowane jednocześnie jako określona i unikalna kombinacja elementów. Według M.E. Portera strategia dyferencjacji opiera się przede wszystkim na tych możliwościach⁵³.

Poruszając się w tej samej przestrzeni, tj. w oparciu o kryteria postrzeganej ceny i postrzeganych wartości użytkowych, swoje strategie konkurencji definiują D. Faulkner i C. Bowman, którzy w tzw. „macierzy klienta” dostrzegają aż osiem hipotetycznych rodzajów strategii⁵⁴. Macierz klienta przedstawia w formie układu kartezjańskiego dwa wymiary: na osi odciętych znajduje się „postrzegana cena” (PC), a na osi rzędnych „postrzegana wartość użytkowa” (PWU). Możliwe do realizowania w tym wymiarze strategie autorzy przedstawiają w formie wektorów w1 – w8. Jako podstawowe dwa rodzaje działań zmierzających do zwiększenia konkurencyjności przedsiębiorstwa autorzy proponują: a) redukcję ceny przy oferowaniu podobnej wartości użytkowej jak konkurencji – przesunięcie w lewo (wektor W7) oraz b) podnoszenie wartości użytkowych przy oferowaniu podobnej lub nieznacznie wyższej ceny – przesunięcie do góry oraz do góry i jednocześnie w prawo na skos (wektory W1 i W2). Pierwsze dwie strategie są więc analogiczne do strategii przywództwa kosztowego oraz dyferencjacji. Autorzy zauważają tutaj dodatkowo możliwość zaoferowania wyższej wartości użytkowej w połączeniu z przedstawieniem wyższej ceny. Działanie takie określane jest tutaj jako strategia wchodzenia w wyższe segmenty rynku, w których nabywcy chętnie płać wyższe ceny za jeszcze wyższą jakość lub inne walory użytkowe produktu lub szerszej oferty. Strategię tę również można skojarzyć ze strategią dyferencjacji, jednak należy zauważyć, że macierz klienta pozwala na przedstawienie strategii konkurencji jako procesu dynamicznego (wejście w nowe segmenty rynku, w nowy obszar strategii), podczas gdy strategie Portera określają możliwości konkurowania bardziej statycznie. Poza strategią przywództwa kosztowego i dyferencjacji (których odpowiednikami w macierzy klienta są wektory W7 oraz W1 i W2), D. Faulkner i C. Bowman wskazują między innymi na takie możliwości: podnoszenie wartości użytkowych przy jednoczesnym obniżaniu ceny – W8 (co oznacza połączenie strategii przywództwa kosztowego i dyferencjacji) oraz obniżanie ceny przy jednoczesnym obniżaniu postrzeganych wartości użytkowych – W6 (wycofywanie się z wyższych segmentów rynku i wchodzenie w niższe). Autorzy zwracają również uwagę na możliwość stosowania trzech strategii (W3, W4 oraz W5), które wymagają szczególnych uwarunkowań konkurencyjnych (np. pozycji monopolistycznej, zmów cenowych,

⁵³ M.E. Porter, *Strategia konkurencji...*, op.cit., s. 53–54.

⁵⁴ D. Faulkner, C. Bowman, *Strategie konkurencji...*, op.cit., s. 18.

podobnych zachowań ze strony konkurentów) lub które mogą doprowadzić do spadku udziałów rynkowych. Strategie te oznaczają takie działania, jak: podnoszenie ceny, obniżanie wartości użytkowych oraz jednocześnie działanie w obu kierunkach, co nie jest najczęściej możliwe w warunkach wolnorynkowych (nie wyklucza to jednak całkowicie możliwości realizacji takich strategii).

Strategie konkurencji przedstawione w macierzy klienta uświadamiają przede wszystkim, że poza czystą strategią przywództwa kosztowego i dyferencjacji (W7 oraz W1 i W2) istnieją również inne możliwości (również dla przedsiębiorstw działających w warunkach wolnorynkowych), są to przede wszystkim strategie wchodzenia w nowe (wyższe lub niższe) segmenty rynku oraz bardzo trudna do uzyskania kombinacja przywództwa kosztowego i dyferencjacji. Dużym walorem przedstawionej koncepcji jest też przedstawienie strategii konkurencji w kategoriach dynamicznych (wektory W2 i W6 oznaczają zmianę strategii, wejście w nowe, nieobsługiwane wcześniej segmenty rynku lub kreowanie tych segmentów).

M.E. Porter, poza wspomnianymi podstawowymi strategiami, wyróżnia również trzecią bazę konkurencji, którą jest strategia koncentracji. Strategia koncentracji, nazywana również strategią specjalizacji lub wąskiej specjalizacji, nie jest kolejną, alternatywną w stosunku do poprzednich, strategią konkurencji, ponieważ zawsze jest powiązana z jedną z wcześniej omawianych strategii, tj. ze strategią przywództwa kosztowego lub dyferencjacji. Jak wskazuje sam Porter oraz inni autorzy, strategia ta została sklasyfikowana w oparciu o inne kryterium – kryterium zakresu działania. Według A. Kalety podstawowe rozstrzygnięcia składające się na strategię konkurencji (pytania, które stanowią podstawę klasyfikacji wyborów strategicznych) obejmują trzy pola wyboru, są to: 1) pola działań konkurencyjnych (gdzie konkurujemy?), 2) typ relacji z konkurentami (czy i jak konkurujemy?) oraz 3) rodzaje przewagi konkurencyjnej (czym konkurujemy?). Udzielenie odpowiedzi na pierwsze pytanie oznacza określenie: a) jaki obszar konkurowania wybiera firma oraz b) jaki będzie zakres obecności przedsiębiorstwa w sektorze (wynikający z wyboru jednego lub kilku obszarów działalności). Pytanie o zakres specjalizacji nie jest więc bezpośrednio związane z bliższym zdefiniowaniem samej metody konkurowania, ale raczej z zakresem obecności przedsiębiorstwa w sektorze. Zakres specjalizacji przedsiębiorstwa może być wyznaczony z perspektywy samego rynku, jak również z perspektywy produktu i asortymentu (cały sektor, wybrany segment rynku, określony rodzaj odbiorcy, określony rodzaj produktu lub określony profil asortymentu).

W późniejszych pracach M.E. Porter wskazuje również trzy źródła pozycji strategicznych⁵⁵: 1) ograniczanie się do produkcji podzbioru wyrobów lub usług danego sektora (wybór pozycji na podstawie różnorodności produktów), 2) obsługiwane

⁵⁵ M.E. Porter, *O konkurencji...*, op.cit., s. 64–67.

większości lub wszystkich potrzeb określonej grupy klientów (wybór pozycji oparty na potrzebach) oraz 3) segmentacja klientów na grupy, do których można dotrzeć w odmienny sposób (wybór pozycji oparty na dostępie). Powyższe pozycje wskazują trzy możliwe płaszczyzny (lub obszary) strategii specjalizacji, przy których we wcześniejszych pracach koncentrowano uwagę na aspektach zakresu produktu oraz rynku (w wymiarze sektorowym oraz geograficznym).

W barwny sposób przedstawia istotę strategii koncentracji A. Ries, który, porównując strategię koncentracji do efektu lasera, pisze m.in.: „Słońce jest potężnym źródłem energii (...), jednak uzbrojeni w kapelusz i krem z filtrem UV możemy przez wiele godzin zażywać słonecznych kąpielii bez szkody dla zdrowia. (...) Laser jest słabym źródłem energii, aby wytworzyć spójną wiązkę światła, potrzebuje zaledwie kilku watów mocy, ale za jego pomocą można przewiercać diamenty lub wycinać tkanki zaatakowane przez nowotwór”⁵⁶. Strategia koncentracji postrzegana jest tutaj poprzez analogię, przede wszystkim jako metoda efektywnego wykorzystania zasobów (naturalnych oraz wiedzy), co w odniesieniu do przedsiębiorstwa oznacza możliwość skupienia uwagi na określonym obszarze specjalizacji i osiągnięcia większej siły konkurencyjnej („siły rażenia”). Z perspektywy teorii kluczowych kompetencji, koncentracja stanowi również jeden z mechanizmów teorii dźwigni zasobów, ponieważ umożliwia szybsze tworzenie i rozwijanie kluczowych kompetencji.

Przedstawione przez M.E. Portera oraz innych autorów obszary strategii specjalizacji uwzględniają przede wszystkim rynkowy wymiar tej strategii, podczas gdy przedsiębiorstwo może specjalizować się również w obszarze zasobów strategicznych. Z tej perspektywy autor dostrzega co najmniej kilka dodatkowych wariantów specjalizacji samych zasobów, w tym: 1) koncentrację w układzie realizowanych funkcji w łańcuchu wartości (zasoby w sektorze) czy 2) koncentrację na określonych kluczowych kompetencjach (zasoby korporacji zdywersyfikowanej). Natomiast uwzględniając rodzaje zasobów, autor wyróżnia m.in.: a) koncentrację na określonych umiejętnościach produkcyjnych, technologicznych i badawczo-rozwojowych, b) koncentrację na określonych umiejętnościach procesowych (metody zarządzania, procesy biznesowe oraz inne procesy pomocnicze), c) koncentrację wynikającą z umiejętności tworzenia i rozwijania zasobów rynkowych i relacyjnych (kreowania marki, wizerunku oraz reputacji, zarządzania marką i wizerunkiem, umiejętności tworzenia i utrzymywania korzystnych relacji z klientem oraz innymi grupami interesariuszy itd.). Dodatkowe warianty strategii koncentracji mogą stanowić nie tylko obszary, dzięki którym firma szybciej lub skuteczniej tworzy źródła przewagi konkurencyjnej, ale też punkt wyjścia do określenia zakresu specjalizacji w wymiarze rynkowym. Mogą również stać się

⁵⁶ A. Ries, *Koncentruj się! Strategiczny klucz do przyszłości twojej firmy*, Prószyński i S-ka, Warszawa 1999, s. 11.

bardzo dobrym punktem wyjścia dla dalszych kierunków ekspansji firmy (strategie wzrostu i rozwoju).

Poza zakresem specjalizacji oraz wyborem ogólnej bazy metod konkurowania, przedsiębiorstwa zmuszone są dokonywać wyborów dotyczących zakresu instrumentów strategii konkurencji, dzięki którym będą wyróżniać się na rynku. Na problem ten zwraca szczególną uwagę m.in. Z. Pierścionek, który jako osobne kryterium klasyfikacji strategii konkurencji wyróżnia sam zakres jej instrumentów (instrumentów dyferencjacji)⁵⁷. Autor zauważa, że ze względu na z natury ograniczone możliwości konkurowania we wszystkich obszarach, przedsiębiorstwa zmuszone są do ograniczenia zakresu instrumentów strategii, ale jednocześnie zakres instrumentów dyferencjacji w dużej mierze determinuje siłę oddziaływania poszczególnych instrumentów oraz siłę łącznego ich oddziaływania. Autor zauważa, że im szerszy jest zakres instrumentów strategii, tym mniejsza oczekiwana siła oddziaływania poszczególnych jej elementów, natomiast skoncentrowanie działań konkurencyjnych na niewielkim zakresie tych instrumentów może wpływać na większą siłę ich oddziaływania (uniknięcie efektu rozproszenia samych instrumentów strategii oraz ich źródeł). Z tej perspektywy możemy mówić o szerokim (szeroka dyferencjacja) lub wąskim zakresie instrumentów strategii (wąska lub głęboka dyferencjacja).

Istotę problemu zakresu instrumentów strategii konkurencji oraz wartościowania poszczególnych instrumentów odzwierciedlają między innymi metody identyfikacji strategii i analizy profilu konkurencyjnego przedsiębiorstwa w analizach strategicznych, których konstrukcja bazuje na ocenach punktowych (wieloczynnikowych, parametrycznych, ważonych) oraz na tzw. kluczowych czynnikach sukcesu. W tym przypadku analiza i ocena samej strategii wymaga m.in.⁵⁸: a) określenia kluczowych czynników sukcesu (które odzwierciedlają możliwy zakres instrumentów dyferencjacji), b) określenia relatywnej siły wpływu każdego czynnika na konkurencyjność przedsiębiorstwa (oraz na cały system oceny) w postaci systemu wag oraz c) oceny przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa z perspektywy poszczególnych kryteriów oceny. Sposoby wartościowania rynkowych czynników sukcesu w metodach punktowych są często krytycznie oceniane, ponieważ nie jest możliwe naukowe zbadanie siły wpływu poszczególnych instrumentów strategii konkurencji na konkurencyjność przedsiębiorstwa, przede wszystkim ze względu na wzajemne powiązania poszczególnych instrumentów (siła powiązań przyczynowo-skutkowych) w procesie tworzenia źródeł przewagi konkurencyjnej. Czynniki dyferencjacji są również subiektywnie

⁵⁷ Z. Pierścionek, *Zarządzanie strategiczne...*, op.cit., s. 206.

⁵⁸ Por. np. A.A. Thompson, A.J. Strickland, *Strategic Management. Concepts and Cases*, 11-th Edition, Irwin McGraw-Hill, 1999, s. 97, 251; M. Lisiński, *Metody planowania strategicznego*, PWE, Warszawa 2004, s. 180–183; G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2009, s. 128–131.

postrzegane i oceniane przez rynek i finalnych odbiorców. Mimo obiektywnych wad metodycznych, analiza kluczowych czynników sukcesu stanowi relatywnie proste oraz często stosowane w praktyce narzędzie analizy strategii konkurencji, identyfikacji strategii, analizy i oceny profilu konkurencyjnego oraz daje możliwości *benchmarkingu* przedsiębiorstwa w relacji do bezpośrednich konkurentów lub całego sektora (w relacji do największego konkurenta, najbliższego konkurenta lub standardów ustanowionych przez cały sektor).

Bliższe określenie treści strategii w wymiarze rynku i finalnych odbiorców, wymaga identyfikacji oraz analizy wartości postrzeganych przez finalnych odbiorców, które to wartości mogą stanowić źródło dyferencjacji oraz jednocześnie inspirację do kształtowania rynkowych instrumentów strategii konkurencji. Proponowane w literaturze koncepcje kluczowych czynników sukcesu definiują, nie zawsze w sposób kompleksowy, zakres potencjalnych instrumentów strategii w tym obszarze. Próbę skonstruowania oraz uzasadnienia kompleksowej listy kryteriów podejmuje m.in. Z. Pierścionek. Przedstawiona poniżej klasyfikacja rynkowych determinant konkurencyjności (postrzeganych przez finalnych odbiorców) stanowi przede wszystkim listę obszarów, w ramach których możemy bliżej definiować rynkowe źródła przewagi konkurencyjnej. Są to następujące obszary oceny konkurencyjności (determinanty D1-D14):

- 1) funkcje i jakość oferowanego produktu/usługi;
- 2) nowość produktu/usługi;
- 3) różnorodność oferty stosownie do wymagań odbiorców, kompleksowość i komplementarność oferty;
- 4) stopień wyróżniania się produktu i firmy na tle ofert konkurentów;
- 5) cena produktu/usługi, warunki płatności, rabaty;
- 6) możliwość wpływu odbiorcy na produkt, formę dostawy, płatności oraz stopień i charakter powiązań odbiorcy z firmą i relacje z klientami;
- 7) czas realizacji dostawy, czas transakcji, czas związany z serwisem;
- 8) intensywność i jakość promocji;
- 9) dostępność towaru, miejsce i łatwość nabycia, rodzaj kanałów dystrybucji, jakość obsługi, metody sprzedaży;
- 10) skala, zakres, jakość i koszty serwisu, zakres i jakość gwarancji, usługi przed i przy sprzedaży;
- 11) koszt przedstawienia, przyzwyczajenie i kontakty osobiste, lojalność wobec firmy i/lub kraju jej pochodzenia;
- 12) skala obecności na danym rynku geograficznym;
- 13) wielkość przedsiębiorstwa i perspektywy jego dalszego rozwoju;
- 14) marka produktu oraz renoma firmy.

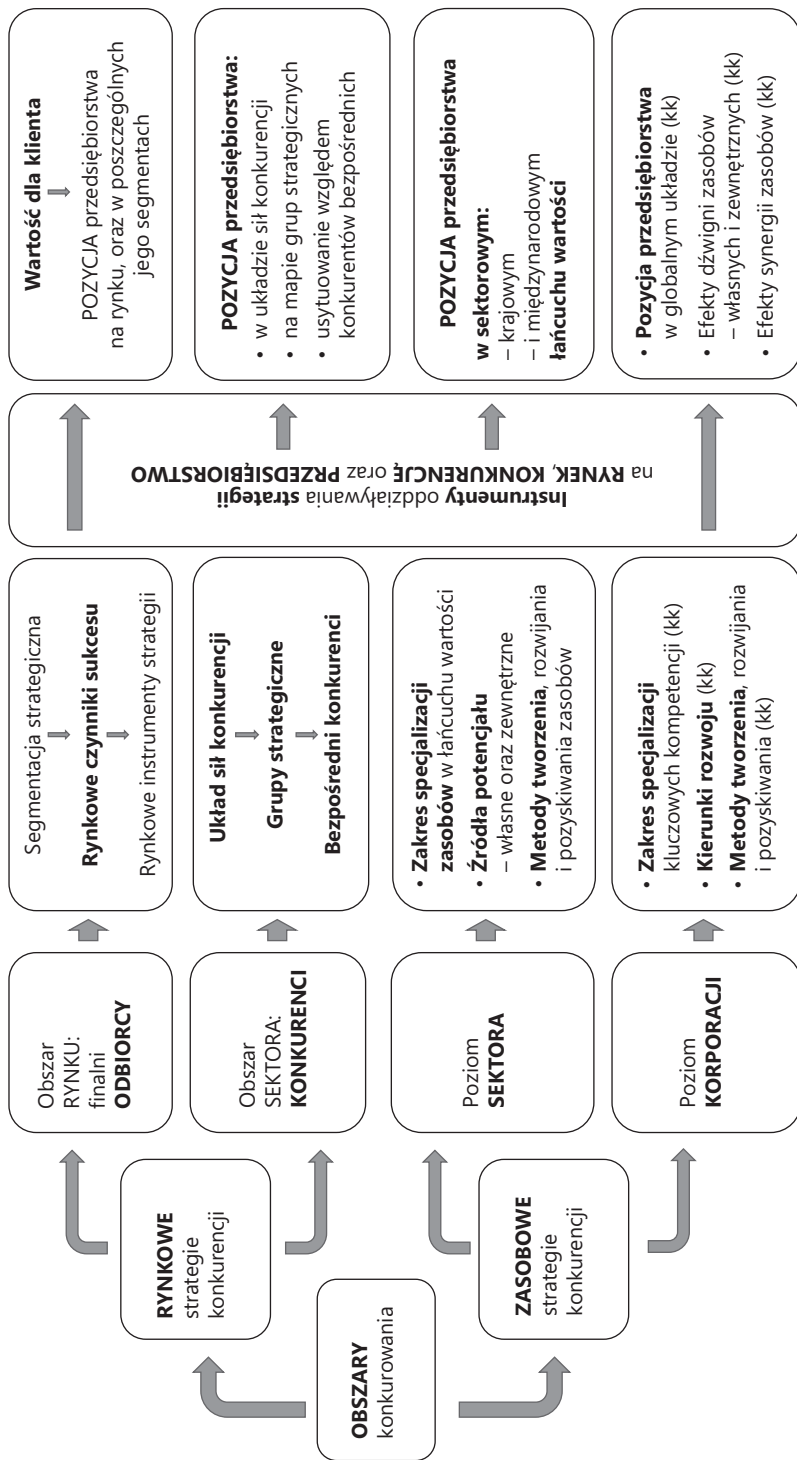
Przedstawiona lista ma charakter otwarty, określa przede wszystkim obszary, na których koncentrują się finalni odbiorcy, którzy oceniają konkurencyjność i porów-

nują tę konkurencyjność w relacji do konkurentów ocenianej firmy. Możliwości rozszerzenia listy rynkowych czynników sukcesu (wskazanych obszarów), mimo ciągłego rozwoju nowych koncepcji konkurencyjności przedsiębiorstw, wydają się coraz bardziej ograniczone. Lista ma charakter otwarty, jednak coraz trudniej wskazać, jakie potencjalne nowe efekty są możliwe do osiągnięcia poprzez realizację nowych strategii i koncepcji. Nowe koncepcje konkurencyjności w coraz mniejszym stopniu określają nowe rynkowe źródła przewagi konkurencyjnej, jednak coraz lepiej wskazują lub wyjaśniają nowe mechanizmy tworzenia przewagi konkurencyjnej. Na przykład teorie nowych form organizacyjnych przedsiębiorstw, aliansów strategicznych, przedsiębiorstw sieciowych oraz innowacji otwartych wskazują na nowe możliwości tworzenia i pozyskiwania zasobów, dzięki którym firma może szybciej lub bardziej efektywnie tworzyć konkurencyjną technologię, proces biznesowy czy produkt lub usługę, co jednak nie zmienia samej typologii rynkowych czynników sukcesu. Obecnie można dostrzec nowe możliwości rozszerzenia listy tych czynników, uwzględniając bliżej efekty innowacji otwartych, personalizacji produktów i usług oraz szerszy wpływ nowych nurtów ekonomii społecznej (społecznej odpowiedzialności biznesu, zrównoważonego rozwoju, tworzenia wartości wspólnej) na postrzeganie samego przedsiębiorstwa oraz proponowanej przez to przedsiębiorstwo oferty rynkowej.

Analiza rynkowych czynników sukcesu daje przede wszystkim duże możliwości identyfikacji i oceny samej strategii konkurencji oraz instrumentów tej strategii, a same czynniki sukcesu pozwalają często określić dodatkowe kryteria segmentacji rynku. W sytuacji, kiedy możliwości kreowania całkowicie nowych instrumentów strategii są ograniczone z perspektywy konkretnego przedsiębiorstwa, strategia powinna zmierzać do stworzenia unikalnej kombinacji czynników sukcesu, co nie zawsze musi oznaczać tylko kreowanie nowych instrumentów strategii, ale też szukanie nowej ich kombinacji. Istotą takiej strategii odzwierciedlają zarówno pionierskie koncepcję M.E. Portera (istota dyferencjacji), jak również nowsze koncepcje strategii konkurencji, jakie proponują np. autorzy koncepcji „strategii błękitnego oceanu”. Możliwości kreowania nowych instrumentów strategii zależą przede wszystkim od posiadanych oraz dostępnych zasobów strategicznych, dlatego największym wyzwaniem z perspektywy rozwoju nowych obszarów strategii jest powiązanie rynkowych czynników sukcesu z zasobami strategicznymi (własnymi oraz zewnętrznymi), co warunkuje nie tylko możliwości tworzenia nowych instrumentów strategii, ale również umożliwia ochronę (trudności imitacji) tej strategii ze strony konkurentów.

Na szczególną uwagę zasługuje tutaj również, nowa w relacji do wcześniej omówionych, koncepcja strategii konkurencji nazywana „strategią błękitnego oceanu”. Autorzy tej koncepcji, W.Ch. Kim i R. Mauborgne, zakładają, że podstawowym warunkiem budowania i utrzymywania przewagi konkurencyjnej na rynku jest unikanie bezpośredniej konfrontacji konkurencyjnej poprzez ciągłe definiowanie na nowo zakresu

Rysunek 2.1. Strategie konkurencji, obszary konkurowania oraz wybrane instrumenty strategii



Źródło: opracowanie własne.

oferowanych na rynku wartości oraz tworzenie nowej przestrzeni rynkowej⁵⁹. Według autorów tej koncepcji identyfikowanie innowacyjnych wartości to przede wszystkim analiza rynkowych czynników sukcesu oraz stawianie następujących pytań: 1) które z czynników uważanych w branży za pewnik (standard) można wyeliminować?, 2) które z czynników można zredukować znacznie poniżej obowiązujących standardów?, 3) jakie czynniki należy wzmocnić i ustanowić powyżej obowiązujących standardów? oraz 4) jakie czynniki nigdy dotychczas nieoferowane przez branżę stworzyć? Autorzy proponują również metodę kanwy strategii jako sposób opracowania strategii oraz metodę identyfikacji nowych źródeł wartości (m.in. poprzez stawianie pytań o preferencje tzw. nie-klientów branży – jakie preferencje mają odbiorcy, którzy nie są naszymi klientami?).

Na rysunku 2.1. przedstawiono obszary strategii konkurencji wynikające z przeprowadzonej analizy systemów klasyfikacji strategii. Przedstawione obszary uwzględniają również w podstawowym zakresie te obszary i warianty strategii, które wynikają z wiedzy na temat zasobów strategicznych oraz ich wpływu na realizowane strategie konkurencji. Przedstawione obszary konkurowania często interpretowane są jako alternatywne systemy klasyfikacji strategii, jednak na podstawie przeprowadzonej analizy, autor stwierdza, iż, w odniesieniu do większości, zidentyfikowane obszary strategii wzajemnie uzupełniają się i są w pełni komplementarne, a sformułowanie pełnej strategii konkurencji oznacza konieczność definiowania strategii (w możliwie największym zakresie) we wszystkich wskazanych obszarach (poza wskazanymi nielicznymi alternatywami).

2.2. Kryteria klasyfikacji obszarów konkurowania

Precyzyjne zdefiniowanie kryteriów klasyfikacji strategii nie zawsze jest możliwe, ponieważ często mamy do czynienia z sytuacją, w której klasyfikacji strategii nie towarzyszy bezpośredni i precyzyjny opis intencji autora (autorów) co do zasad przyjętego systemu klasyfikacji, a kryteria te często należy odczytywać na podstawie analizy istoty i rodzajów klasyfikowanych strategii. Zdefiniowanie kryteriów klasyfikacji, jak zaznaczono we wstępie niniejszego rozdziału, jest jednak istotne, ponieważ umożliwia: 1) bliższe zrozumienie istoty omawianej strategii oraz określonego systemu klasyfikacji, 2) określenie miejsca danej klasyfikacji strategii w relacji do innych systemów klasyfikacji, np. czy różne klasyfikacje strategii można porównywać, czy odnoszą się do innych wymiarów i innych instrumentów strategii (a w konsekwencji

⁵⁹ W.Ch. Kim, R. Mauborgne, *Strategia błękitnego oceanu*, MT Biznes, Warszawa 2005, s. 18, 26, 30, 51.

stwierdzenie, czy pewne rodzaje strategii można w ogóle porównywać, czy można znaleźć wspólny mianownik do takich porównań oraz czy porównania takie będą uzasadnione), 3) ocenę, czy pojedyncze strategie lub całe ich systemy są alternatywne czy komplementarne (całe systemy klasyfikacji lub poszczególne strategie, ale także instrumenty realizacji tych strategii oraz ich źródła – na ile są alternatywne lub wzajemnie wykluczające się, a na ile się uzupełniają i definiują całkowicie różne obszary i metody oddziaływania przedsiębiorstwa), 4) porównywania i prowadzenia szerszych analiz różnych rodzajów strategii oraz systemów ich klasyfikacji (w wymiarze zarówno rozważań teoretycznych, jak i badań empirycznych) oraz 5) dokonania oceny, kiedy strategia konkurencji realizowana przez przedsiębiorstwo jest względnie kompleksowa i odnosi się do wszystkich najważniejszych obszarów oddziaływania przedsiębiorstwa na otoczenie wewnętrzne oraz zewnętrzne (na rynek, konkurentów, własne przedsiębiorstwo), a idąc dalej oceny, w jakich obszarach strategia jest zdefiniowana (i zamierzona), a w jakich nie i ma wobec tego charakter wynikowy (niezamierzony, nieświadomy, np. wielokierunkowy wynik oddziaływania przypadkowych instrumentów strategii na różne obszary). Określenie miejsca danej klasyfikacji strategii w relacji do innych metod klasyfikacji (punkt nr 2) pozwala również na ocenę znaczenia nowych klasyfikacji i nowych rodzajów strategii (a także nowych obszarów konkurowania) w relacji do wcześniej zdefiniowanych klasycznych systemów, a także tego, na ile nowe strategie, metody ich klasyfikacji lub nowe narzędzia realizacji strategii są rzeczywiście nowe oraz jaki jest realny wkład nowych koncepcji strategii konkurencji we wcześniej znany stan wiedzy w tym zakresie.

Wszystkie spośród postawionych tutaj pytań (a zwłaszcza odpowiedzi udzielone na poszczególne pytania), mimo dużej ich zbieżności, wydają się istotne zarówno dla praktyków, jak i badaczy strategii, jednak z praktycznego punktu widzenia najistotniejsze w opinii autora wydaje się pytanie ostatnie, ponieważ realizacja skutecznej strategii konkurencji wymaga nie tylko kompleksowych analiz oraz uwzględnienia pełnego kontekstu budowy strategii, ale również jej skuteczności, która w dużej mierze wynika z możliwości budowy pełnej, kompleksowej oraz spójnej wewnętrznie strategii konkurencji (kompleksowych instrumentów oraz zdefiniowanych źródeł, które składają się na treść tej strategii). Z analizy takiej wynikać mogą również pewne zbieżności różnych klasyfikacji lub obszarów strategii. Jeśli jednym z warunków skutecznej strategii jest jej spójność i wewnętrzna zgodność, oznacza to m.in., że różne obszary strategii, często pozornie od siebie odległe, są silnie powiązane (np. z perspektywy rynku czy zasobów – nie mogą to być zupełnie różne i niepowiązane ze sobą strategie ani instrumenty tych strategii, wręcz przeciwnie). Mimo wielu obiektywnych trudności, autor podejmuje próbę określenia najważniejszych (ogólnych) kryteriów klasyfikacji strategii przy pełnej świadomości dalszych możliwości precyzowania wariantów każdej z nich oraz bliższych i bardziej szczegółowych instrumentów strategii – rynkowych i zasob-

bowych czynników, które determinują konkurencyjność przedsiębiorstwa. Wnioski zawarte w tej części rozważań stanowią próbę podsumowania analizy przeprowadzonej w punkcie 2.1. w odniesieniu do samych kryteriów klasyfikacji strategii.

Pierwszym i najbardziej ogólnym kryterium klasyfikacji strategii może być kryterium obszaru ich oddziaływania – przedsiębiorstwo poprzez strategię może oddziaływać na rynek oraz na zasoby i z tej perspektywy możemy mówić przede wszystkim o rynkowych oraz zasobowych strategiach konkurencji. Propozycję taką sformułował przede wszystkim Z. Pierścionek na podstawie hipotezy, iż nie jest możliwe tworzenie skutecznych instrumentów strategii rynkowych bez konkurencyjnych zasobów strategicznych, własnych lub zewnętrznych (prawidłowość tę dostrzegali nie tylko przedstawiciele szkoły zasobowej, ale również M.E. Porter w swoich pierwszych pracach na temat strategii konkurencji, mimo tego obszar ten nie był inspiracją do tak szerokiego klasyfikowania samej strategii konkurencji). Strategie zasobowe wciąż nie są szczegółowo klasyfikowane, choć można dokonać prób takich klasyfikacji zarówno na podstawie koncepcji łańcucha wartości, jak i różnych wariantów teorii zasobowej (np. opierając się na samej teorii kluczowych kompetencji możemy sklasyfikować bardzo wiele rodzajów strategii, zaczynając od obszaru specjalizacji tych kompetencji, a kończąc na metodach identyfikacji, tworzenia i rozwijania tych kompetencji). Klasyfikując dalej strategie zasobowe należy przede wszystkim zauważyć, że kluczowe kompetencje można klasyfikować na poziomie sektora oraz jednocześnie w obszarze określonego łańcucha wartości i z perspektywy dużej korporacji, a w szczególności przedsiębiorstw zdywersyfikowanych, których kluczowe kompetencje często wykraczają poza poziom analizy sektora i strategii konkurencji w jednym sektorze (efekty dźwigni zasobów i synergii, łączenie kluczowych kompetencji z różnych sektorów, czego najbardziej spektakularnym przykładem może być zjawisko konwergencji technologii oraz rozwoju zintegrowanych produktów i usług, a zwłaszcza produktów zaawansowanych technologicznie). Kryterium podziału strategii może być tutaj zarówno poziom analizy zasobów (poziom korporacji czy konkurencji), jak i poziom agregacji samych zasobów (meta-kompetencje, kompetencje procesowe i technologiczne, pojedyncze wiązki zasobów i umiejętności, wiedza i umiejętności grup roboczych i poszczególnych pracowników). Innym kryterium podziału strategii zasobowych, niezależnie od przyjętej płaszczyzny, może być (analogicznie jak w przypadku strategii realizowanych w wymiarze produktowo-rynkowym) rodzaj i zakres specjalizacji tych zasobów. Również niezależnie od poziomu analizy zasobów możemy klasyfikować strategie z perspektywy metod tworzenia i rozwijania, a także pozyskiwania i współkreowania konkurencyjnych zasobów. Mamy tutaj dwa kryteria podziału: 1) czy zasoby tworzymy i rozwijamy, czy pozyskujemy oraz 2) czy strategię tę realizujemy metodą wewnętrzną, czy zewnętrzną (w kooperacji oraz poprzez fuzje i przejęcia). Możemy tutaj również mówić bardziej precyzyjnie o mechanizmach tworzenia, rozwijania czy

współkreowania zasobów, co również może być dodatkowym kryterium podziału (np. realizując koncepcję organizacji uczącej się poprzez zarządzanie wiedzą, szkolenia wewnętrzne lub zewnętrzne, innowacje otwarte różnego typu, np. kontraktowanie rozwiązań B+R w formie przetargów, udział klientów oraz interaktywnych form komunikacji etc., poprzez tworzenie aliansów strategicznych i konsorcjów, własne działania w obszarze B+R, tworzenia relacji etc., poprzez eksperyment itd.). Lista metod oraz mechanizmów związanych z metodami tworzenia i rozwijania konkurencyjnych zasobów jest jednak zbyt długa i zbyt złożone są to mechanizmy, aby bez pogłębionych badań wszystkie je klasyfikować i zestawiać w jednym szeregu (stąd jedynie przykłady różnych mechanizmów i rozwiązań, które w praktyce mogą przybierać formy hybrydowe).

Kolejnym kryterium identyfikacji i klasyfikacji strategii konkurencji może być (i zdaniem autora powinno być to wyraźniej artykułowanie w opracowaniach na temat strategii konkurencji) dalsze, bardziej precyzyjne wyszczególnienie obszarów rynku, który można rozumieć szerzej – jako obszar rynku i konkurencji – lub wąsko, tj. jedynie w odniesieniu do samych uwarunkowań popytowych (tylko finalni odbiorcy). Oba obszary są istotne ze względu na podkreślenie komplementarnego znaczenia analiz strategicznych prowadzonych w obszarze rynku i konkurentów oraz relatywnie duże możliwości definiowania strategii poprzez konfrontację uwarunkowań popytowych i konkurencyjnych. Te dwa bardzo silnie powiązane ze sobą obszary nie tylko stanowią szerszy kontekst decyzji strategicznych, ale często wymagają zastosowania osobnych, niezależnych instrumentów strategii.

Obszar rynku definiuje szeroko rozumiane popytowe uwarunkowania oraz instrumenty strategii. Są to przede wszystkim rozmaite strategie marketingowe, które można określić jako bardzo istotne rozszerzenie, ale przede wszystkim doprecyzowanie instrumentów i narzędzi, za pomocą których jest realizowana strategia konkurencji w wymiarze rynkowym. Tutaj istnieje wiele alternatywnych możliwości definiowania strategii konkurencji, dla których wspólnym mianownikiem jest wartość dla klienta. Źródła tej wartości mogą być postrzegane w kategoriach instrumentów strategii (np. rynkowe czynniki sukcesu, rynkowe determinanty konkurencyjności przedsiębiorstw, kluczowe czynniki sukcesu, instrumenty strategii *makreting-mix*), jak również szerzej, tj. z perspektywy szerszych koncepcji (i metod osiągnięcia) konkurencyjności przedsiębiorstw (teorie związane z kształtowaniem szeroko rozumianych relacji, koncepcje współkreowania wartości, koncepcje marketingu ekspedycyjnego oraz marketingu doświadczeń itp.).

Kolejny obszar strategii silnie powiązany z rynkiem to szeroko rozumiany wymiar konkurencji (bezpośredniej, pośredniej i potencjalnej), a zatem obszar ten można dalej precyzować w oparciu o kryterium typu konkurentów i jednocześnie rodzaju sił konkurencji. Idąc dalej w kierunku wewnętrznej struktury sektora, na podstawie zasad

analizy, jakie zaproponował M.E. Porter, docieramy do obszaru grup strategicznych. Zdefiniowanie grup strategicznych jest jednym z etapów strukturalnej analizy sektora i czynność ta wymaga określenia kryteriów, które najlepiej odzwierciedlają istotę realizowanych strategii konkurencji w konkretnym sektorze, zatem nie jest możliwe bliższe doprecyzowanie kryteriów klasyfikacji strategii w obszarze grup strategicznych bazujące na rozważaniach ogólnych (czynność ta wymaga pogłębionej analizy konkretnego sektora). Strategie, jakie proponuje M.E. Porter jako sposób na osiągnięcie korzystnej pozycji w sektorze (zarówno z perspektywy układu sił konkurencji, jak i pozycji na mapie grup strategicznych oraz pozycji na samym rynku, tj. w ocenie finalnych odbiorców) to strategie przywództwa kosztowego lub dyferencjacji (alternatywa jednak nie zawsze do końca wykluczająca się) oraz strategia koncentracji (*focus*). Strategie te mają związek z pozycjonowaniem firmy zarówno w sektorze, jak i (mimo pewnych uogólnień) na rynku, a zatem są to bardzo ogólne bazy konkurencji definiujące przedsiębiorstwo i jego strategię z perspektywy co najmniej dwóch niezależnych (ale z pewnością bardzo zbieżnych) obszarów strategii konkurencji. Strategie przywództwa kosztowego oraz dyferencjacji zostały zdefiniowane na podstawie kryterium metody konkurowania lub bliżej – relacji postrzeganych wartości użytkowych do postrzeganej ceny (tak strategie konkurencji w tym samym obszarze definiują D. Faulkner i C. Bowman, choć autorzy ci dostrzegają aż 8 wariantów strategii w tej samej przestrzeni wyborów konkurencyjnych). W perspektywie metod analizy strategicznej oraz identyfikacji strategii i profilu konkurencyjnego możemy mówić o metodzie kluczowych czynników sukcesu, która mimo wielu kontrowersji stanowi relatywnie proste i precyzyjne narzędzie analizy strategii, ale przede wszystkim identyfikacji źródeł wartości postrzeganych przez finalnych odbiorców (przede wszystkim chodzi tutaj o źródła wartości oraz źródła rynkowe, czyli postrzegane przez rynek). Źródła dyferencjacji to rynkowe determinanty konkurencyjności, które można w strategii postrzegać i definiować bardzo wąsko (jakość, cena, sam produkt i jego funkcje, szerokość asortymentu, konkurencyjność systemu sprzedaży, dostępność produktów, zakres i warunki serwisu oraz usług gwarancyjnych, warunki płatności itd.), jak również szerzej jako efekty realizacji różnych koncepcji konkurencyjności przedsiębiorstw (np. wspomniane w punkcie 2.1 determinanty D1–D14). Alternatywnym sposobem klasyfikowania wartości dla klienta są systemy klasyfikowania strategii marketingowych (samych strategii, bez mechanizmów ich osiągania, ponieważ mechanizmy te zawsze rozszerzają interpretację danego systemu klasyfikacji strategii o metody tworzenia i realizacji danej strategii, np. metody kreowania wizerunku, tworzenia i utrzymywania korzystnych relacji itd., kiedy mówimy o szerszych koncepcjach konkurencyjności przedsiębiorstw, nie tylko o samych strategiach).

Mimo dużych zbieżności samych instrumentów oraz całych strategii pozycjonowania przedsiębiorstwa w sektorze, w układzie sił konkurencji oraz na rynku, wymiar

konkurentów często wymaga określenia bardziej szczegółowych instrumentów strategii, analogicznie jak dostrzega się taką potrzebę w obszarze rynku i wartości dla klienta. Pozycjonowanie w sektorze często wymaga realizacji takich strategii, jak np. kreowanie barier wejścia do sektora (ochrona sektora), wychodzenie na rynki produktów substytucyjnych, kształtowanie wolumenu zakupów poprzez różne formy konsolidacji oraz alianse strategiczne, dywersyfikację dostawców lub odbiorców, szukanie alternatywnych metod dystrybucji, współpraca z bezpośrednimi konkurentami (różne obszary oraz różne motywy tej kooperacji) – to tylko przykłady działań, które nie są bezpośrednio powiązane z samą wartością dla klienta, ale z pozycją przedsiębiorstwa w sektorze i układem sił konkurencji. Bardzo często działania te determinują rentowność czy potencjał realizowanego zysku. Niosą one również szersze konsekwencje, wpływając w bardzo dużym stopniu na konkurencyjność postrzeganą przez finalnych odbiorców, jednak instrumenty strategii w obu obszarach nie są tożsame (instrumenty strategii ukierunkowane na jeden obszar nie zastępują w żadnej mierze drugich). Poza obszarem oddziaływania strategii, możemy tutaj mówić o kryterium (metody lub obszaru) usytuowania przedsiębiorstwa wobec bezpośrednich konkurentów oraz szerzej – wobec pozostałych sił konkurencji (strategie konfrontacji konkurencyjnej, unikania konfrontacji oraz konkurowania samodzielnego lub w kooperacji). Dodatkowym kryterium podziału strategii w tym konkretnym obszarze mogą być również motywy działań oraz obszary kooperacji i konfrontacji.

Zdefiniowane kryteria klasyfikacji strategii stanowią przyczynek do dalszych dyskusji na temat złożoności, podobieństw i różnic między różnymi systemami klasyfikacji strategii, co pozwala nie tylko na ich ocenę, ale również na określenie realnych alternatyw strategicznych (oraz identyfikację tzw. fałszywych alternatyw) czy komplementarnych obszarów strategii. Autor dostrzega również, na podstawie przeprowadzonej analizy, pewne zbieżności różnych obszarów strategii oraz jej instrumentów, które są często z perspektywy przedstawionych tu klasyfikacji pozornie odległe, jak na przykład: a) silne powiązanie rynkowych i zasobowych strategii konkurencji w procesie tworzenia wartości dodanej oraz w procesie kształtowania rynkowych instrumentów tej strategii, b) powiązanie instrumentów strategii w obszarze rynku i sił konkurencji – często są to te same instrumenty oddziaływania (rynkowe źródła wartości a pozycjonowanie firmy w sektorze i na rynku) czy też. c) strategie konfrontacji (oraz uniku) i konkurencji (oraz kooperacji), które są silnie powiązane z metodami pozycjonowania przedsiębiorstwa w układzie sił konkurencji. Zbieżność różnych instrumentów oraz różnych obszarów strategii wydaje się jedynie potwierdzać tezę, że strategie konkurencji stanowią bardzo złożony zestaw instrumentów i obszarów oddziaływania przedsiębiorstwa i powinny mieć spójny i zintegrowany charakter, co w dużej mierze definiuje również ogólną istotę strategii (nie tylko strategii konkurencji).

Tabela 2.1. Kryteria klasyfikacji strategii konkurencji oraz obszarów konkurowania

KRYTERIA klasyfikacji strategii konkurencji oraz obszarów konkurowania			
(k-1) Obszary oddziaływania strategii przedsiębiorstwa			
RYNEK		ZASOBY	
Wymiar popytowy (finalni odbiorcy)	Wymiar konkurencyjny (wszystkie siły konkurencji)	Poziom sektora (łańcuch wartości)	Poziom korporacji (kluczowe kompetencje)
(k-2) Obszary konkurencji (zakres oraz wymiary specjalizacji)			
Specjalizacja w wymiarze produktowo-rynkowym		Zakres specjalizacji zasobów:	
<ul style="list-style-type: none"> zakres specjalizacji w obszarze produktu (k-2a) zakres specjalizacji w obszarze rynku: <ul style="list-style-type: none"> w wymiarze sektorowym (k-2b) w wymiarze geograficznym (k-2c) 		<ul style="list-style-type: none"> w sektorowym łańcuchu wartości (k-2d) 	<ul style="list-style-type: none"> w obszarze kluczowych kompetencji (k-2-e)
(k-3) Metody i narzędzia konkurowania:		(k-4) Kierunki rozwoju zasobów:	
(k-3a) Relacja postrzeganej ceny (PC) do postrzeganych wartości użytkowych (PWU)*: <ul style="list-style-type: none"> strategie wolumenu, przywództwa kosztowego (w1) strategie dyferencjacji (w3 i w4) strategie najlepszej wartości (relacji PC/PWU) (w2) zmiany dotychczasowych segmentów rynku (w4 i w8) pozostałe warianty w macierzy klienta (w5, w6, w7) * (w1-w8) – możliwe wektory w macierzy klienta ** wektory (w1, w2, w3) zbieżne z koncepcją strategii M.E. Portera		sektorowych zasobów i umiejętności (k-4a) <ul style="list-style-type: none"> – zasoby krytyczne z perspektywy sektora 	kluczowych kompetencji (k-4b) <ul style="list-style-type: none"> – zasoby spełniające kryteria kluczowych kompetencji
(k-3b) Zakres oraz siła instrumentów dyferencjacji		(k-5) Metody tworzenia i rozwijania zasobów:	
<ul style="list-style-type: none"> Szeroki zakres instrumentów dyferencjacji Wąski zakres instrumentów dyferencjacji Siła oddziaływania (siła wyróżnienia się przedsiębiorstwa) poszczególnych instrumentów strategii 		<ul style="list-style-type: none"> Metody identyfikacji kluczowych kompetencji oraz zasobów strategicznych o krytycznym znaczeniu) Metody tworzenia i rozwijania zasobów <ul style="list-style-type: none"> – samodzielnie – w kooperacji Metody pozyskiwania zasobów Metody efektywnego wykorzystania zasobów**** – w procesie kształtowania RYNKOWYCH instrumentów strategii konkurencji (wartość dla klienta oraz pozycjonowanie w sektorze)** – mechanizmy dźwigni zasobów, oraz – efekty synergii zasobów	
(k-3c) Koncepcja konfrontacji, kooperacji oraz usytuowania przedsiębiorstwa na rynku oraz względem konkurentów:		*** obszar zbieżności strategii zasobowych i rynkowych **** może dotyczyć wszystkich obszarów konkurencji	
Wymiar rynku: <ul style="list-style-type: none"> – innowacje otwarte w obszarze rynku (współkreowanie wartości) – partnerstwo publiczno- -prywatne – inne obszary współpracy 	Wymiary konkurentów: <ul style="list-style-type: none"> – bezpośrednich – pośrednich – potencjalnych Rodzaje działań: <ul style="list-style-type: none"> konfrontacja: <ul style="list-style-type: none"> – konkurencja samodzielna – konkurencja w kooperacji unikanie konfrontacji: <ul style="list-style-type: none"> – działanie samodzielne – unikanie konfrontacji poprzez kooperację i kooperację innowacje otwarte w obszarze sektora Obszary konfrontacji i kooperacji****		
(k-6) Źródła dyferencjacji***			
(k-6a) rodzaje zasobów strategicznych, oraz (k-6b) mechanizmy wpływu zasobów, na możliwości kształtowania RYNKOWYCH instrumentów strategii *** obszar zbieżności strategii rynkowych i zasobowych			

Źródło: opracowanie własne.

2.3. Nowe pola konkurowania oraz nowe wymiary strategii konkurencji

Klasyczne systemy klasyfikacji strategii wskazują możliwości bardzo szerokiego interpretowania zarówno istoty strategii konkurencji, jak i jej treści. Kontekst budowy strategii jest zawsze złożony, podobnie jak metody jej tworzenia, dlatego analiza zawarta w niniejszym rozdziale dotyczy głównie samej strategii konkurencji, jej istoty oraz obszarów konkurowania, jakie wynikają lub mogą wynikać z jej interpretacji. Duża złożoność treści strategii powoduje między innymi obiektywne trudności poruszania się po różnych systemach klasyfikacji, może też wpływać na niepełne interpretowanie obszarów strategii. Na podstawie tej części badań autor określa źródła sukcesu konkurencyjnego przedsiębiorstwa na wielu płaszczyznach. W szczególności możliwości zidentyfikowania dotychczas zdefiniowanych oraz nowych obszarów strategii wynikają z: 1) interpretacji samej istoty strategii konkurencji oraz jej obszarów, 2) z szerokiego postrzegania rynkowych czynników sukcesu, które mogą stanowić źródło wartości dla finalnych odbiorców oraz 3) z szerszego postrzegania źródeł i mechanizmów tworzenia przewagi konkurencyjnej (zasobów strategicznych własnych oraz zewnętrznych, metod ich tworzenia, rozwijania lub pozyskiwania), które determinują możliwości zarówno kreowania nowych instrumentów strategii, jak i ich ochrony przed imitowaniem ze strony konkurentów. Tworzenie skutecznej strategii konkurencji wymaga nie tylko szerszego postrzegania (i wykorzystania) obszarów strategii, ale też definiowania instrumentów strategii w odniesieniu do wszystkich najważniejszych jej obszarów. Brak ustalonej strategii w wybranych obszarach oznacza przede wszystkim, iż w efekcie strategia będzie miała wynikowy, a nie zamierzony charakter w odniesieniu do niezdefiniowanych obszarów i instrumentów, strategia taka może też być niepełna oraz niespójna (niezgodna wewnętrznie).

Strategia konkurencji może być tutaj rozumiana jako zestaw instrumentów i narzędzi, a także zasad postępowania, za pomocą których firma tworzy i utrzymuje przewagę konkurencyjną, przy czym uwzględnienie pól konkurencji oznacza konieczność przypisania tych instrumentów do konkretnych obszarów, które tworzą treść tej strategii.

Klasyczne interpretacje strategii, a w szczególności systemy ich klasyfikacji, można uznać w dużej mierze za niepełne, ponieważ koncentrują uwagę jedynie na rynkowym wymiarze strategii (jak również, w dużo większym stopniu, na rynkowym i konkurencyjnym kontekście podejmowanych decyzji strategicznych), a jednocześnie pomijają wiele kluczowych zasobowych uwarunkowań strategii. Zasoby nie są szerzej uwzględniane w samych systemach klasyfikacji strategii, są jedynie w wynikowy i nie zawsze czytelny sposób powiązane z realizowanymi strategiami konkurencji w wymiarze

rynku. W badaniach autor dostrzega niewykorzystany potencjał klasyfikacji strategii oraz jej kluczowych obszarów na podstawie dorobku zasobowej szkoły strategicznego myślenia. Dostosowanie zasobów strategicznych do realizowanych strategii w wymiarze rynku nie jest jednoznaczne z definiowaniem (a w następnej kolejności tworzeniem, rozwijaniem, pozyskiwaniem lub współkreowaniem) zasobów o wysokiej atrakcyjności, dzięki którym możliwe będzie kreowanie nowych instrumentów strategii w przyszłości. Analiza zasobów strategicznych i ich poziomu istotności musi również być bardzo silnie powiązana z analizami rynku oraz z ocenami źródeł wartości, jakie postrzegają finalni odbiorcy, zatem strategia tworzenia i rozwijania konkurencyjnych zasobów nie powinna być rozumiana jako alternatywny obszar konkurencji w relacji do już istniejących systemów ich klasyfikacji (dążenie do pełnej integracji strategii rynkowych i zasobowych). Pierwsza możliwość dotycząca nowych obszarów konkurencji, jaką dostrzega autor na podstawie przeprowadzonych badań, dotyczy szerszego uwzględniania zasobowych strategii konkurencji w systemach klasyfikacji (a w dalszej kolejności świadomego tworzenia) strategii, natomiast druga możliwość wynika z silnego powiązania komplementarnych obszarów konkurencji, jakimi są rynkowy i zasobowy wymiar tej strategii. Realizowanie kompleksowej strategii konkurencji oznacza tworzenie zintegrowanych instrumentów, które mogą stanowić odpowiedź przedsiębiorstwa na wszystkie najważniejsze (kluczowe) uwarunkowania wewnętrzne i zewnętrzne. Z tej perspektywy możemy zdefiniować dwa najbardziej ogólne, podstawowe obszary strategii – rynkowe oraz zasobowe strategie konkurencji.

Idąc dalej w kierunku strategii zasobowych, autor dostrzega dwie płaszczyzny (dwa obszary strategii zasobowych), są to: zakres specjalizacji zasobów danego przedsiębiorstwa w obszarze łańcucha wartości (wymiar sektorowy) oraz zakres specjalizacji przedsiębiorstwa w obszarze kluczowych kompetencji (wymiar korporacyjny zasobów strategicznych). Zakres specjalizacji zasobów małych i średnich przedsiębiorstw zwykle nie wykracza poza granice jednego sektora i dla takich przedsiębiorstw możemy mówić o jednej płaszczyźnie oceny specjalizacji zasobów (w takiej sytuacji kluczowe kompetencje dotyczą przede wszystkim zasobów strategicznych powiązanych z określonym łańcuchem wartości w danym sektorze). W przypadku dużych korporacji kluczowe kompetencje często definiowane są ponad granicami sektorów, co ma związek z mechanizmem dźwigni zasobów oraz z potencjalnymi efektami synergii, jakie mogą być osiągane poprzez świadome definiowanie i rozwijanie kluczowych kompetencji. Możliwości dalszej klasyfikacji strategii zasobowych (niezależnie od wspomnianej płaszczyzny ich analizy oraz wychodząc dalej poza sam problem specjalizacji zasobów) są bardzo szerokie, jednak najważniejsze w ocenie autora jest określenie metod tworzenia, rozwijania, jak również pozyskiwania lub współkreowania zasobów (własnych i zewnętrznych, samodzielnie i w kooperacji). Tworzenie, rozwijanie, jak również pozyskiwanie lub współkreowanie zasobów wymaga oceny wartości strategicznej

zasobów (jakie są istotne, a jakie nie), a w dalszej kolejności oceny metod ich tworzenia lub pozyskania (metody te wyjaśniane są m.in. na gruncie zasobowej i ewolucyjnej szkoły strategicznego myślenia, jak również poprzez rozwój nowych form innowacji oraz nowych form organizacyjnych przedsiębiorstw).

Identyfikacja nowych obszarów konkurencji w wymiarze rynkowym jest w dużej mierze ograniczona, ponieważ klasyczne systemy klasyfikacji strategii opierają się i koncentrują uwagę głównie na tym obszarze, jednak istnieją tutaj również pewne możliwości systematyzowania, a być może również identyfikowania nowych obszarów konkurencji. W pierwszej kolejności można wskazać na konieczność rozróżniania popytowego (rynkowego) i konkurencyjnego wymiaru strategii oraz na duże możliwości ich tworzenia, wynikające z konfrontowania uwarunkowań popytowych i konkurencyjnych. Analizy oraz metoda tworzenia strategii zaproponowana przez M.E. Portera w głównej mierze opiera się na analizie sektora i konkurentów (pogłębiona analiza sektora i struktury konkurencji) i analiza ta nie umożliwi pełnej konfrontacji uwarunkowań popytowych i konkurencyjnych, co wymaga porównania wyników takich analiz z oceną skali, dynamiki oraz struktury popytu (w tym pełnej segmentacji strategicznej samego rynku oraz zróżnicowanych potrzeb odbiorców i źródeł wartości, jakie można im zaoferować). Klasyczne analizy rynku i badania marketingowe nie stanowią również nowego obszaru strategii (strategie marketingowe), jednak nie zawsze uwzględniają złożoną strukturę konkurencji. Oznacza to przede wszystkim, iż wciąż istnieją duże możliwości tworzenia strategii, która w dużo większym stopniu niż dotychczas opierać się może na przejrzystej konfrontacji analiz strategicznych prowadzonych w odniesieniu do obu wymiarów strategii.

Obszar konkurencji w treści strategii to przede wszystkim narzędzia pozycjonowania przedsiębiorstwa w układzie sił konkurencji oraz na mapie grup strategicznych (dwa niezależne, ale silnie powiązane obszary strategii), jednak z perspektywy kryterium usytuowania przedsiębiorstwa względem konkurentów (głównie bezpośrednich, ale także pośrednich i potencjalnych) możemy dodatkowo mówić o strategiach konfrontacji lub jej unikania oraz działań samodzielnych lub w kooperacji. Motywy, jak również metody realizacji czterech wariantów strategii, jakie wynikają z kombinacji tych czterech obszarów, są szerzej opisane w literaturze i również nie stanowią nowego obszaru konkurencji. Strategie te nie są jednak niezależne i w dużej mierze są powiązane z pozycjonowaniem firmy w układzie sił konkurencji, na rynku bądź w łańcuchu wartości (oraz ewentualnie szerzej: z metodami tworzenia lub pozyskiwania kluczowych kompetencji). Obszar rynku w treści strategii konkurencji to przede wszystkim (szeroko rozumiana, bazująca na różnych możliwościach klasyfikowania) segmentacja strategiczna przedsiębiorstwa z perspektywy rynku i finalnych odbiorców oraz pozycjonowanie firmy na rynku (w tym również szeroko rozumiane strategie marketingowe oraz relacje rynkowe przedsiębiorstwa).

Ostatnie dwa klasyczne i najszerzej eksplorowane obszary strategii konkurencji to zakres specjalizacji przedsiębiorstwa w wymiarze produktowo-rynkowym oraz zdefiniowanie instrumentów i metod konkurowania. Są to również niezależne obszary strategii (w każdym obszarze podejmuje się decyzje strategiczne, a podjęcie decyzji w jednym obszarze nie determinuje w pełni strategii w drugim), choć ich powiązanie jest bardzo silne (zakres specjalizacji w wymiarze zarówno produktu, jak i rynku jest w dużej mierze powiązany z typem odbiorców, ich oczekiwaniami oraz z metodami konkurowania). Mimo iż są to różne obszary strategii, które wymagają osobnych analiz i często odmiennych kryteriów decyzji, to ze względu na silne powiązanie tych obszarów wybrane instrumenty strategii mogą jednocześnie zapewnić pozycję przedsiębiorstwa na rynku oraz w układzie sił konkurencji, jak również w układzie grup strategicznych. Ponieważ jednak pozycjonowanie firmy na rynku czy w sektorze może zawsze wymagać dodatkowych instrumentów (lub zabezpieczeń) strategii, uzasadnione wydaje się nieutożsamianie tych obszarów oraz traktowanie ich jako niezależnych, ale jednocześnie silnie powiązanych. Choć trudno dostrzec z perspektywy przeprowadzonej analizy całkowicie nowe obszary czy instrumenty strategii we wskazanych obszarach, to należy rozważać m.in. wpływ nowych form organizacyjnych przedsiębiorstw na większe niż dotychczas możliwości pozycjonowania przedsiębiorstwa zarówno w układzie sił konkurencji, jak i na rynku (w efekcie tych działań).

Oceniając możliwości konkurowania przedsiębiorstw (perspektywy metod konkurowania) w oparciu o relację postrzeganych wartości użytkowych do postrzeganej ceny, również można zauważyć nowe możliwości kształtowania instrumentów strategii poprzez większe powiązanie strategii przywództwa kosztowego i dyferencjacji (strategie pierwotnie określanych jako silnie wykluczające się). Realizacja takich strategii wymaga jednoczesnego dążenia do osiągnięcia jakościowych źródeł dyferencjacji i obniżki ceny (głównie na skutek efektu skali oraz umiędzynarodowienia łańcucha wartości), dlatego strategie takie mogą w praktyce realizować głównie przedsiębiorstwa transnarodowe. O ile nie jest możliwe łączenie w pełni przywództwa kosztowego oraz dyferencjacji w skali całego sektora, to istnieje możliwość stosowania strategii najniższych cen w wybranych (nie tylko niższych, ale i wyższych) segmentach rynku. Strategię taką często określa się mianem „najlepszej relacji ceny do jakości” (co nie jest czystą postacią ani strategii przywództwa kosztowego, ani dyferencjacji). Uwzględniając klasyczne systemy klasyfikacji, również nie możemy tutaj mówić o całkowicie nowej strategii ani tym bardziej o nowym obszarze strategii (M.E. Porter nie negował takich możliwości, a w klasyfikacji D. Faulknera i C. Bowmana jest to jeden z podstawowych wektorów strategii w macierzy klienta), jednak warto zauważyć, że łączenie tych dwóch strategii jest możliwe i w coraz większym stopniu strategia ta jest realizowana przez duże korporacje transnarodowe. Jeśli trudno tutaj mówić o całkowicie nowym obszarze czy instrumencie strategii, to mimo to należy zauważyć, iż praktyka zarządzania dostarcza

coraz więcej przykładów skutecznej realizacji takiej strategii (na przykład w sektorze odzieży termoaktywnej czy instrumentów lutniczych).

Ostatnim obszarem strategii, jaki stanowił przedmiot analiz, jest sam zakres instrumentów dyferencjacji, często definiowany w literaturze jako obszar wartości dla klienta. Jak zauważono, lista rynkowych czynników sukcesu, które mogą stanowić źródło wartości dla finalnych odbiorców, jest w dużej mierze otwarta, jednak możliwości definiowania całkowicie nowych instrumentów strategii (które nie byłyby już zdefiniowane w dotychczasowych klasyfikacjach rynkowych czynników sukcesu) są w praktyce coraz bardziej ograniczone. Obecnie dostrzega się m.in. rosnące znaczenie relacji rynkowych, innowacji otwartych, interaktywnych metod komunikacji oraz metod docierania do finalnych odbiorców, możliwości personalizacji produktów, alternatywnych kanałów dystrybucji, jednak w dużej mierze rynkowe czynniki sukcesu bazujące na tych instrumentach strategii również nie są nowe, a jak zilustrowano m.in. na przykładzie sektora instrumentów lutniczych (rozdział 11), wiele spośród nowych instrumentów strategii można było dostrzec w bardzo odległej przeszłości. Trudno więc mówić tutaj o nowych obszarach strategii czy nowych czynnikach determinujących przewagę konkurencyjną (z perspektywy metod klasyfikacji samej strategii oraz jej instrumentów wykonawczych). Na uwagę zasługuje jednak rosnące znaczenie wskazanych instrumentów w coraz większej liczbie sektorów na coraz większą skalę. Pewne czynniki dyferencjacji mogły być standardem w mniej znanym dla konsumentów sektorze w przeszłości, dzisiaj wiele spośród tych instrumentów może odgrywać istotną rolę w kształtowaniu strategii konkurencji w kolejnych lub też całkowicie nowych sektorach. Z pewnością na szczególną uwagę zasługuje tutaj rozwój nowych nurtów ekonomii społecznej, rosnąca świadomość i coraz większe przywiązanie konsumentów do konieczności realizowania szerszych celów społecznych (nie tylko celów ekonomicznych), czego oczekuje się w coraz większym stopniu od przedsiębiorstw. Rozwój koncepcji, które bazują na społecznej odpowiedzialności i zrównoważonym rozwoju z pewnością zmienia nie tylko oczekiwania odbiorców, ale będzie wpływał w coraz większym stopniu na oczekiwania wobec przedsiębiorstw, które dotychczas realizowały głównie cele ekonomiczne. Problem ten uznano za szczególnie, ponieważ nie ma on jeszcze silnego odzwierciedlenia w samych systemach klasyfikacji rynkowych czynników sukcesu, a zatem stanowić może również (i już stanowi – mimo braku szerszego uwzględnienia w systemach klasyfikacji) nowy obszar instrumentów strategii konkurencji.

Bibliografia

- Dagnino G.B., Rocco E., *Coopetition Strategy*, Routledge Taylor & Francis Group, London–New York 2011.
- Doz Y.L., Hamel G., *Alianse strategiczne, Sztuka zdobywania korzyści poprzez współpracę*, Helion, Gliwice 2006.
- Faulkner D., Bowman C., *Strategie konkurencji*, Gebethner & Ska, Warszawa 1996.
- Gierszewska G., Romanowska M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2009.
- Hamel G., Prahalad C.K., *The Core Competence of The Corporation*, “Harvard Business Review” 1990, May–June.
- Czynniki sukcesu polskich przedsiębiorstw na rynkach UE*, red. S. Jurek-Stępień, Z. Pierścionek, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2006.
- Kaleta A., *Strategia konkurencji w przemyśle*, AE, Wrocław 2000.
- Karłow B., *Strategia Biznesu, Koncepcje i Modele – Przewodnik*, Biblioteka Menedżera i Bankowca, Warszawa 1992.
- Kim W.Ch., Mauborgne R., *Strategia błękitnego oceanu*, MT Biznes, Warszawa 2005.
- Lisiński M., *Metody planowania strategicznego*, PWE, Warszawa 2004.
- Pierścionek Z., *Zarządzanie strategiczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011.
- Porter M.E., *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001.
- Porter M.E., *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1992.
- Ries A., *Koncentruj się! Strategiczny klucz do przyszłości twojej firmy*, Prószyński i S-ka, Warszawa 1999.
- Romanowska M., *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2013.
- Rynkowe strategie konkurencji przedsiębiorstwa*, red. S. Jurek-Stępień, Z. Pierścionek, A. Sosnowska, Wydawnictwo Naukowe NOVUM, Płock 2009.
- Slywotzky A.J., *Value Migration, How to Think Several Moves Ahead of The Competition*, Harvard Business School Press, 1996.
- Spekman R.E., Isabella L.A., MacAvoy T.C., *Alliance Competence, Maximizing The Value of Your Partnerships*, John Wiley & Sons, 2000.
- Stalk G., Evans P., Shulman L.E., *Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy*, “Harvard Business Review” 1992, March–April.
- Teeco D.J., Pisano G., Shuen A., *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, “Strategic Management Journal” 1997, vol. 18.
- Thompson A.A., Strickland A.J., *Strategic Management. Concepts and Cases*, 11-th Edition, McGraw-Hill, 1999.

BUDOWA ZDOLNOŚCI ORGANIZACJI DO TWORZENIA PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ

Nieciągłość i nieprzewidywalność zmian w otoczeniu wymusza na przedsiębiorstwach wypracowanie systematycznego podejścia do szybkiej i skutecznej adaptacji. Jednym z podejść jest budowa strategicznej zwinności (*strategic agility*) determinującej zdobycie przewagi konkurencyjnej. Jej wypracowanie wymaga dynamicznej zdolności obejmującej zmiany na każdym poziomie organizacji poprzez transformację zasobów, procesów i zdolności.

Celem opracowania jest ukazanie zagadnienia budowy zdolności organizacji do podtrzymania potencjału przedsiębiorstwa do cyklicznego tworzenia przewag konkurencyjnych. W niniejszym opracowaniu przyjęto bowiem, że przewaga konkurencyjna podlega ciągłemu procesowi zdobywania, tracenia i odzyskiwania pozycji konkurencyjnej przez przedsiębiorstwo.

Tło teoretyczne dla niniejszego badania stanowi perspektywa dynamicznych zdolności organizacji (*dynamic capabilities perspective*) jako wyraz poszukiwania nowych przekrojów (obszarów), które w zmieniającym się społecznie, technologicznie i instytucjonalnie otoczeniu mogłyby być źródłem przewagi konkurencyjnej. W opracowaniu dąży się do udzielenia odpowiedzi na następujące pytania badawcze:

- w jakim kierunku ewoluuje zarządzanie strategiczne w obliczu nowych warunków konkurencji?
- czym charakteryzuje się proces budowy przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwo i jakie walory poznawcze oferuje w tym kontekście perspektywa dynamicznych zdolności?

3.1. Zarządzanie strategiczne w obliczu nowych warunków konkurencji

Nasilenie procesów konkurencyjnych zmusza przedsiębiorstwa do poszukiwania nowych, unikalnych strategii rozwoju. W efekcie na pierwszy plan wysuwają się nowe

koncepcje uwzględniające współczesne zjawiska konkurencyjne. Tradycyjne podejścia w ramach zarządzania strategicznego – planowanie strategiczne, szkoła pozycyjna i zasobowa – które miały rację bytu w epoce gospodarki przemysłowej (*industrial economy*), są obecnie uważane za nie całkiem przystające do dzisiejszych warunków konkurencyjności ze względu na tempo i złożoność zmian w erze gospodarki opartej na wiedzy i gospodarki sieciowej⁶⁰. Jak zauważa A. Kaleta, „praktyka gospodarcza dostarcza coraz większej liczby przykładów nieskuteczności zarządzania strategicznego w czołowych organizacjach”, co jego zdaniem świadczy o „nieadekwatności rozwoju koncepcji teoretycznych w stosunku do potrzeb praktycznych”⁶¹. Skłania to badaczy do podjęcia wysiłków w kierunku przeformułowania obowiązujących założeń i poszukiwania nowych koncepcji, które w bardziej adekwatny sposób wyjaśniałyby zachodzące zjawiska i mechanizmy kształtujące relacje między strategią organizacji a jej otoczeniem.

W obliczu nieciągłości warunkującej pojawianie się, łączenie, dzielenie, ewolucję i zanik rynków, jednym z najistotniejszych determinantów sukcesu firmy staje się strategiczna zwinność (*strategic agility*)⁶² – zdolność do pozostania elastycznym, do ciągłego dostosowywania decyzji strategicznych przedsiębiorstwa do nowych warunków oraz do wprowadzania innowacji kreujących wartość nie tylko przez pojedyncze przedsiębiorstwa, ale także w ramach ekosystemów biznesowych (*business ecosystems*)⁶³. Wyraża się ona poprzez zagospodarowanie strategicznych pól konkurencyjności. Istotą strategicznej zwinności jest raczej tworzenie nowych modeli biznesowych i nowych kategorii produktowych, aniżeli korygowanie już istniejących produktów i poprawianie elementów obecnego modelu biznesowego. Dla skutecznego radzenia sobie z narastającą nieciągłością i zakłóceniami, badacze sugerują tworzenie i badanie „zwinnych” przedsiębiorstw. Zwraca się uwagę na konieczność pogłębienia prac teoretycznych w zakresie nowych sposobów zarządzania transformacją i odnową organizacyjną, rozwoju dynamicznych zdolności, utrzymania wysokiego poziomu elastyczności organizacyjnej, rozwijania umiejętności uczenia się i transferu wiedzy,

⁶⁰ Zob. J. Kraaijenbrink, J. Spender, A. Groen, *The resource-based view: A review and assessment of its critiques*, „Journal of Management” 2010, vol. 36, no. 1, s. 349–372; A. Lado, N. Boyd, P. Wright, M. Kroll, *Paradox and theorizing within the resource-based view*, „Academy of Management Review” 2006, vol. 31, no. 1, s. 115–131.

⁶¹ A. Kaleta, *Tendencje rozwojowe zarządzania strategicznego*, w: *Koncepcje i metody zarządzania strategicznego oraz nadzoru korporacyjnego. Doświadczenia i wyzwania*, red. A. Zakrzewska-Bielawska, C.H. Beck, Warszawa 2010, s. 15–16.

⁶² Y. Doz, M. Kosonen, *Embedding strategic agility*, „Long Range Planning” 2010, vol. 43, s. 370–382; Y. Weber, S. Tarba, *Strategic Agility: A state of the art: Introduction to the Special Section on Strategic Agility*, „California Management Review” 2014, vol. 56, no. 3, s. 5–12.

⁶³ Zob. T. Davenport, M. Leibold, S. Voelpel, *Strategic management in the innovation economy*, Wiley, Erlangen 2006.

architektury relacji międzyorganizacyjnych określających granice przedsiębiorstwa oraz adaptacyjnej kultury organizacyjnej⁶⁴.

Znaczenie takiego kierunku rozwoju zarządzania strategicznego, tj. ciągłości kreowania strategii i odnowy podkreśla A. Kaleta, który twierdzi, że procesy te nie mogą mieć incydentalnego charakteru, a polegają na nieustannym poszukiwaniu nowych koncepcji i – w razie potrzeby – kwestionowaniu dotychczasowego naukowego *status quo*⁶⁵.

W tym kontekście zauważalne jest stopniowe odchodzenie w analizie strategicznej od prognostycznych podejść takich jak planowanie i pozycjonowanie – opierających się w dużej mierze na sformalizowanych narzędziach analitycznych i założeniu o przewidywalności zmienności otoczenia – na rzecz przełamywania inercji, kolaboracji, kreatywności i innowacji. Zgodnie z poglądem, który zyskuje w ostatnim czasie na znaczeniu, konkurencja w ramach branży przeobraża się do postaci konkurencji niszowej (kategorii produktowych, „aren”), odznaczającej się nowymi modelami biznesowymi spełniającymi nietypowe potrzeby konsumentów⁶⁶. Takie podejście do kształtowania strategii sprowadza się do dostrzeżenia przestrzeni rynkowej niezagospodarowanej jeszcze przez konkurentów, a następnie wykorzystania tego faktu. Jak zauważa się we wprowadzeniu do niniejszej monografii, strategie konkurencji przyszłości zorientowane będą zatem na tworzenie nowej przestrzeni rynkowej, kształtowanej przez nieliniowe procesy innowacji, które skutkują przyjęciem zmienionych form strategii wyróżnienia i koncentracji, znanych z prac M. Portera⁶⁷. Istotą staje się poszukiwanie własnego miejsca w konkurencji – budowa strategicznych pól konkurowania.

Omawiane ujęcie zdaje się być właściwym kierunkiem, jeśli rozważymy wiodące przedsiębiorstwa jak Google czy Apple, które rozwijając kulturę sprzyjającą współpracy, kreatywności i innowacjom, nieustannie poszukują nisz rynkowych związanych z ich podstawowym biznesem, umożliwiając tym samym rozwój nowych kategorii produktowych, a w konsekwencji budowanie przewagi konkurencyjnej⁶⁸.

⁶⁴ Zob. N. Anand, R. Daft, *What Is the Right Organization Design?* “Organizational Dynamics” 2007, vol. 36, no. 4, s. 329–344; Y. Doz, M. Kosonen, *Embedding strategy agility...*, op.cit.; K. Eisenhardt, J. Martin, *Dynamic Capabilities. What are they?*, “Strategic Management Journal” 2000, vol. 21, s. 1105–1121.

⁶⁵ A. Kaleta, *Tendencje rozwojowe...*, op.cit., s. 17.

⁶⁶ T. Davenport, M. Leibold, S. Voelpel, *Strategic management...*, op.cit.; R. McGrath, *The end of competitive advantage. How to keep your strategy moving as fast as your business*, Harvard Business Review Press, 2013.

⁶⁷ Zob. M. Porter, *Competitive Strategy. Techniques for analyzing industries and competitors*, Free Press, New York 1980; M. Porter, *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, New York 1985.

⁶⁸ Zob. B. Edelman, T. Eisenmann, *Google Inc.*, “Harvard Business School Case” 2010, January (revised April 2011); S. Thomke, B. Feinberg, *Design Thinking at Apple*, “Harvard Business School Case” 2009, January; <http://www.cbsnews.com/news/inside-google-workplaces-from-perks-to-nap-pods/> (16.09.2014).

Przedsiębiorstwa stoją zatem przed koniecznością ciągłego wypracowywania zdolności pozwalających im na tworzenie lub imitację przełomowych innowacji w zakresie tworzonej wartości (*disruptive value innovations*) oraz przetrwanie i odnoszenie sukcesu w warunkach dynamicznie zmieniającego się otoczenia. Staje się to szczególnie istotne, jeśli weźmie się pod uwagę fakt stopniowej dewaluacji obecnego zestawu zasobów i zdolności organizacyjnych w czasie.

Implikuje to konieczność permanentnego dostosowywania propozycji wartości, odnowy sposobu jej wytworzenia i dostarczania klientowi, tzn. przeformułowywania modelu dochodowego (*revenue model*) do ciągle zmieniających się oczekiwań w zyskowny dla przedsiębiorstwa sposób⁶⁹.

Zatem to właśnie zdolność organizacji do cyklicznej odnowy strategicznej, tj. odnowy modelu dochodowego, należy zaliczyć do najistotniejszych determinantów konkurencyjności. W sytuacji dynamicznie zmieniającego się otoczenia nigdy nie ma pewności, czy przyjęta strategia konkurencyjności na rynku będzie skuteczna. W obecnych realiach trudno przewidzieć przyszłość w długim okresie i na tej podstawie planować działania rozwojowe. Na znaczeniu zyskuje zatem kreatywność procesu adaptacji i uczenia się organizacji w obliczu zmienności otoczenia, a więc elastyczność i umiejętność szybkiego reagowania, tzn. dostosowania strategii do nadarzających się okazji i występujących zagrożeń. Stanowi to jakościową zmianę w stosunku do tego, jak postrzegano konkurencyjność kilkadziesiąt lat wcześniej, tzn. punkt ciężkości w budowie przewagi (pozycji) konkurencyjnej przesunął się ze wzrostu przedsiębiorstwa opartego na efekcie skali, wykorzystując relatywnie stabilne i przewidywalne szanse w otoczeniu, dokonując integracji wertykalnej lub horyzontalnej i maksymalizując wartość dla akcjonariuszy, w kierunku „odchudzenia organizacji” i zwiększenia elastyczności organizacyjnej dzięki dostępowi do i zasobów niematerialnych i ich rozwojowi w drodze nawiązywania relacji międzyorganizacyjnych, maksymalizując wartość dla interesariuszy.

3.2. Ewolucja źródeł przewagi konkurencyjnej w zarządzaniu strategicznym

Obecnie w zarządzaniu strategicznym istnieje kilka alternatywnych koncepcji budowy przewagi konkurencyjnej⁷⁰. Poszukiwanie jej źródeł jest wynikiem ścierania się antagonizmów, które wykształciły się w wyniku rozwoju podejść pozycyjnego

⁶⁹ D. Teece, *Business models, business strategy and innovation*, „Long Range Planning” 2010, vol. 43, s. 172–194.

⁷⁰ Z uwagi na ograniczenia co do objętości tekstu zaprezentowano jedynie wybrane koncepcje, które pojawiają się najczęściej w literaturze przedmiotu.

i zasobowego. Choć szkoły planistyczna i ewolucyjna – z racji pojawienia się przed nurtem pozycyjnym i zasobowym – nie definiowały wprost źródeł przewagi konkurencyjnej, należy uznać ich dorobek w omawianym zakresie, z którego czerpie współczesne zarządzanie strategiczne.

J. Bednarz wyróżnia trzy podejścia do kształtowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa⁷¹:

- opierające się na źródłach zewnętrznych, które odnoszą się do specyfiki otoczenia zewnętrznego badanego podmiotu gospodarczego (klasyczne koncepcje oparte na paradygmacie racjonalności strategicznej, m.in. szkoła planistyczna i pozycyjna⁷²),
- podkreślające nadrzędną rolę źródeł wewnętrznych, które tkwią bezpośrednio w przedsiębiorstwie, czyli zasobów przedsiębiorstwa (relatywnie nowe koncepcje oparte na paradygmacie zachowań strategicznych, głównie na nurcie zasobowym, np. relacyjna teoria konkurencji, koncepcja kluczowych kompetencji, zdolności), eklektyczne, tj. łączące źródła zewnętrzne i wewnętrzne.

Ze względu na obiektywną trudność w jednoznacznym określeniu źródła przewagi konkurencyjnej, przyjmuje się za Z. Pierścionkiem, że wpływ na pozycję konkurencyjną mają zarówno czynniki zewnętrzne, jak i wewnętrzne, tj. konkurencyjność przedsiębiorstwa uwarunkowana jest zarówno przez warunki otoczenia konkurencyjnego, jak i charakterystykę wnętrza organizacji⁷³.

Jak zauważa M. Błaszczyk, teoria źródeł przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa jest wciąż w stadium rozwoju, a klasyczne teorie oparte na tradycyjnych źródłach przewagi nie wyjaśniają w pełni mechanizmów tworzenia i rozwijania przewagi konkurencyjnej⁷⁴. Temat ten jest przedmiotem analizy od lat 80. XX wieku. Wśród najważniejszych kierunków badań w tym zakresie, które zaistniały w ostatnim czasie, autorzy ci wyróżniają następujące warianty zasobowych teorii zarządzania strategicznego: teorię kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa G. Hamela i C. Prahalada⁷⁵, wyróżniających firmę zdolności J. Kay'a⁷⁶ i konkurowania na bazie zdolności firmy

⁷¹ J. Bednarz, *Klasyczne a nowe teorie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw*, w: *Problemy współczesnej gospodarki światowej*, red. H. Treder, „Prace i Materiały Instytutu Handlu Zagranicznego UG” 2010, nr 30, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, s. 112–122.

⁷² Z. Pierścionek, *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 26.

⁷³ Ibidem, s. 26.

⁷⁴ M. Błaszczyk, *Wiodące zasobowe koncepcje konkurencyjności przedsiębiorstwa*, w: *Zarządzanie strategiczne w praktyce polskich przedsiębiorstw*, red. S. Łobejko, Z. Pierścionek, Wydawnictwo SGH, Warszawa 2011, s. 34–42.

⁷⁵ C. Prahalad, G. Hamel, *The Core Competences of the Corporation*, “Harvard Business Review” 1990, May–June, s. 79–91.

⁷⁶ J. Kay, *Foundations of Corporate Success: How Business Strategies Add Value*, Oxford University Press, Oxford 1993.

zaproponowaną przez G. Stalka, P. Evansa i L. Shulmana⁷⁷. Jednak w odczuciu autora następuje ich powolna dezaktualizacja, jeśli weźmie się pod uwagę fakt dynamicznie zmieniającego się otoczenia i nieprzewidywalności zmian, nie tylko w kategoriach technologicznych i narastania procesów globalizacyjnych, ale także w odniesieniu do oczekiwań co do roli biznesu w społeczeństwie.

Najstarszym podejściem w ramach zarządzania strategicznego jest szkoła planistyczna wywodząca się z dyscyplin mających swe źródła w mikroekonomii⁷⁸, która wyłoniła się w latach 60. XX wieku. Charakteryzuje się ona wysoką formalizacją procedur tworzenia, wdrażania, kontroli i weryfikacji strategii oraz zastosowaniem metod ilościowych w analizie strategicznej⁷⁹. Podejście to jest jednak krytykowane za formułowanie planów dotyczących przyszłości, bazując na przeszłych zdarzeniach⁸⁰. Mimo że planowanie strategiczne może być pomocne w określonych sytuacjach, zwykle prowadzi do inercji, która utrudnia skuteczną adaptację do dynamicznie zmieniającego się otoczenia, bowiem opiera się na założeniu o możliwości zaplanowania przyszłych zdarzeń z dużą dokładnością. Jak zauważa A. Kaleta, prostota, rozbudowane narzędzia oraz formalny i praktyczny charakter planowania strategicznego (szkoły planistycznej) powodują, że wciąż jest ono dominującą metodą formułowania strategii w polskich przedsiębiorstwach, mimo jej niskiego potencjału do skutecznego kreowania przyszłości⁸¹.

Rozwój zarządzania strategicznego dał początek nowym podejściom do analizowania konkurencyjności przedsiębiorstwa. W ciągu ostatnich 30 lat dyskusja koncentrowała się albo na osiągnięciu i ochronie atrakcyjnej pozycji w branży, a następnie korzystaniu z warunków rynkowych (szkoła pozycyjna), albo na zdobyciu i utrzymaniu rzadkich i trudnych w imitacji zasobów, a następnie – na tej podstawie – rozwijaniu kluczowych kompetencji (szkoła zasobowa). W zależności od kontekstu, uważano oba podejścia za wystarczające do zdobycia trwałej przewagi konkurencyjnej. Mniej uwagi poświęcano mechanizmowi dostosowywania działalności przedsiębiorstwa do zmieniającego się otoczenia biznesowego.

Przez długi czas w teorii i praktyce dominowało przekonanie, że strategia konkurencji wynika przede wszystkim z uwarunkowań sektorowych. Było to wynikiem pojawienia się szkoły pozycyjnej, czerpiącej z dorobku ekonomii przemysłowej i organizacji przemysłowej (*Industrial Economics* i *Industrial Organization*). Podejście, którego prekursorem był M. Porter, przypisuje największe znaczenie warunkom rynkowym

⁷⁷ G. Stalk, P. Evans, L. Shulman, *Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy*, "Harvard Business Review" 1992, March–April, s. 57–69.

⁷⁸ Zob. szerzej Z. Pierścionek, *Strategie konkurencji i rozwój przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 21.

⁷⁹ Ibidem, s. 24.

⁸⁰ Por. H. Mintzberg, *The Rise and Fall of Strategic Planning*, Free Press, New York 1994.

⁸¹ A. Kaleta, *Tendencje rozwojowe zarządzania...*, op.cit., s. 16.

(konkurentom, dostawcom, substytutom, barierom wejścia/wyjścia i odbiorcom) oraz zakłada, że raz osiągnięta przewaga konkurencyjna jest trwała. Zgodnie z założeniami szkoły pozycyjnej, zarządzanie strategiczne sprowadza się do określenia własnej pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa w przyszłości na podstawie analizy rynkowej i przewidywania procesów konkurencyjnych. Docelowa pozycja rynkowa oraz droga dojścia do niej utożsamiana jest w dużym stopniu z przewagą konkurencyjną. Zarządzanie strategiczne sprowadza się w tym przypadku do rozważań w kategorii produkt – rynek, bazujących na dogłębnej analizie strategicznej otoczenia, a następnie w oparciu o nią – podjęcia działań rynkowych⁸². Przewaga konkurencyjna wynika zatem z zajmowanej pozycji względem konkurentów na skutek działań kosztowo-jakościowych oraz umiejętnego odczytywania wyzwań otoczenia i sprostania im. Wnętrze przedsiębiorstwa jest jedynie źródłem kosztów⁸³. Zdaniem E. Hugiet-Stańczyk, obecnie ten sposób budowania przewagi konkurencyjnej w dynamicznym otoczeniu nie może być szeroko wykorzystywany przez organizacje⁸⁴. Jak zauważa autorka, w dzisiejszym kontekście konkurencyjnym można zaobserwować większe zainteresowanie współczesnych organizacji nisząmi rynkowymi, współpracą i poszukiwaniem unikatowości, co skłania do identyfikowania i kształtowania przewag konkurencyjnych w odmienny sposób⁸⁵.

Z kolei w nurcie zasobowym – uznawanym obecnie za paradygmat we współczesnym zarządzaniu strategicznym – przewagę konkurencyjną daje takie połączenie zasobów i umiejętności, które pozwala na wyróżnienie się na rynku, zapewniając potencjał do rozwoju i prowadzenia działań konkurencyjnych. Teoria ta wyjaśnia, iż różnorodność między wynikami ekonomicznymi przedsiębiorstw wynika z odmiennego zakresu kontroli nad wartościami, rzadkimi, nieimitowalnymi i trudnymi do zastąpienia zasobami (kryteria VRIN), które mogą zapewnić zdobycie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej⁸⁶. W literaturze przedmiotu dominuje pogląd, że imitacja zasobów jest trudna, jeśli nie niemożliwa, ze względu na ich kontekst, zależność od obranego kierunku rozwoju (*path dependency*), niejasność co do przyczynowości między zasobami i efektami ich zastosowania (*causal ambiguity*) oraz społeczną złożoność (*social complexity*)⁸⁷. Myślą przewodnią jest w tym przypadku to, że posiadanie przez firmę

⁸² A. Kaleta, *Zewnętrzna czy wewnętrzna orientacja zarządzania strategicznego*, „Prace Naukowe WWSZiP” 2006, s. 68–75.

⁸³ A. Kaleta, *Tendencje rozwojowe...*, op.cit., s. 18.

⁸⁴ W. Stańczyk-Hugiet, *Przewaga konkurencyjna – ewolucja źródeł w: Historia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, red. B. Mięka, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012, s. 84.

⁸⁵ Ibidem.

⁸⁶ J. Barney, M. Wright, D. Ketchen, *The resource-based view of the firm: Ten years after 1991*, „Journal of Management” 2001, vol. 27, s. 625–641; R. Nelson, *Why Do Firms Differ, and How Does it Matter?*, „Strategic Management Journal” 1991, vol. 12, s. 61–74; J. Kay, *Foundations of Corporate Success...*, op.cit.

⁸⁷ Barney, J.B., *How a Firm's Capabilities Affect Boundary Decisions*, „Sloan Management Review” 1999, vol. 40, s. 137–145; C. Bowman, V. Ambrosini, *How the Resource-based and the Dynamic*

zasobów spełniających kryteria VRIN skutkuje powstaniem mechanizmów izolujących (*isolating mechanisms*)⁸⁸, co utrudnia konkurencyjnym przedsiębiorstwom osiągnięcie wyników ekonomicznych na podobnym, wysokim poziomie.

Klasyczna szkoła zasobowa nie wyjaśnia jednak, w jaki sposób utrzymywać przewagę konkurencyjną w sytuacji zmienności otoczenia, a więc gdy występują nieprzewidziane zmiany⁸⁹. Do słabych stron tradycyjnego podejścia zasobowego A. De Toni i S. Tonchia zaliczają⁹⁰:

- koncentrację wyłącznie na przedsiębiorstwie bez uwzględniania kontekstu sektora,
- brak modelu teoretycznego, który jasno opisuje związki między zasobami i zdolnościami/kompetencjami⁹¹ z jednej strony, a osiąganiem przewagi konkurencyjnej z drugiej,
- brak jasnych związków między ryzykownym działaniem a przypadkowymi okazjami,
- wątpliwość co do wartości organizacyjnych zasobów, gdyż nieustający postęp powoduje, że na podstawie dzisiejszych zdolności/kompetencji trudno wnioskować, jakie będą generować przewagę konkurencyjną w przyszłości,
- brak konceptualizacji na temat dewaluacji wartości zasobów, sztywność poglądu, że zdolności/kompetencje powstają wewnątrz organizacji.

Krytycy zwracają uwagę na fakt, iż nawet w przypadku, gdyby zasoby spełniały kryteria VRIN, mogą przynieść niewiele korzyści w sytuacji nieefektywnego zarządzania nimi⁹². E. Penrose wyraźnie rozdzieliła w swojej pracy zasoby od usług, jakie mogą świadczyć i dowodziła, iż umiejętność ich efektywnego wykorzystania może być przyczyną występowania różnic pomiędzy wynikami przedsiębiorstw na rynku⁹³. M. Porter, pisząc w podobnym tonie zauważa, iż umiejętność firmy do uzyskania ponadprzeciętnych wyników ekonomicznych, a tym samym przewagi konkurencyjnej, wynika z faktu odmiennej kombinacji zasobów i zdolności zdefiniowanych przez

Capability Views of the Firm Inform Corporate-level Strategy, "British Journal of Management" 2003, vol. 14, s. 289–303.

⁸⁸ S. Lippman, R. Rumelt, *Uncertain inimitability: An analysis of interfirm differences in efficiency under competition*, "Bell Journal of Economics" 1982, vol. 13, s. 418–453.

⁸⁹ K. Eisenhardt, J. Martin, *Dynamic capabilities...*, op.cit., 2000, s. 1106; R. Priem, J. Butler, *Is the resource-based 'view' a useful perspective for strategic management research?*, "Academy of Management Review" 2001, vol. 26, no. 1, s. 22–40; Makadok R., *Toward a Synthesis of the Resource-Based View and Dynamic-Capability Views of Rent Creation*, "Strategic Management Journal" 2001, vol. 22, no. 5, s. 387–401.

⁹⁰ A. De Toni, S. Tonchia, *Strategic planning and firm's competencies. Traditional approaches and new perspectives*, "International Journal of Operations and Production Management" 2003, vol. 23, no. 9, s. 947–976.

⁹¹ Zdolności i kompetencje traktowane są w niniejszej pracy jako synonimy.

⁹² V. Katkalo, C. Pitelis, D. Teece, *Introduction: On the nature and scope of dynamic capabilities*, "Industrial and Corporate Change" 2010, vol. 19, no. 4, s. 1175–1186.

⁹³ E. Penrose, *The Theory of the Growth of the Firm*, 4th ed., Oxford University Press, Oxford, Cambridge 2009, s. 22.

pojedyncze czynności w łańcuchu wartości⁹⁴ lub inaczej – innego sposobu wykonywania podobnych czynności w porównaniu do konkurencji⁹⁵. Z tego powodu liczni autorzy z zakresu zarządzania strategicznego zaczęli zwracać uwagę na kwestię sposobu wykorzystania i alokacji zasobów, czynności, rutyn i procesów⁹⁶ w większym stopniu niż jedynie na fakt posiadania tychże zasobów. Te dwa przeciwstawne rodzaje mechanizmów tworzenia renty ekonomicznej występują w literaturze w dwóch postaciach – jako wybór zasobów (perspektywa Ricardo) lub budowa zdolności (perspektywa Schumpetera). Zgodnie z klasyczną teorią zasobową (logiką Ricardo), wybór zasobów jest głównym mechanizmem tworzenia wartości ekonomicznej i dokonywany jest na podstawie porównania wartości rynkowej zasobu z jego krańcową produktywnością w momencie jego wykorzystania w kombinacji z już posiadanymi zasobami organizacji⁹⁷. Spodziewany zysk jest możliwy do oszacowania *ex-ante* jedynie przy założeniu, że rynek zasobów jest konkurencyjny, istnieje asymetria informacji na temat wartości danego zasobu, która powstaje w kombinacji z już posiadaną bazą zasobową⁹⁸ oraz gdy istnieją różnice w produktywności między przedsiębiorstwami. Należy zauważyć, iż to ostatnie założenie w rzeczywistości oznacza, iż różnice wyników ekonomicznych między przedsiębiorstwami kształtują się, zanim przystąpią one do nabycia zasobów. Paradoksalnie, na tej podstawie można wysnuć wniosek, że przewaga konkurencyjna powstaje niezależnie od różnicy wynikającej z dostępu do zasobów spełniających kryteria VRIN.

Zgodnie z drugim mechanizmem, tj. budową zdolności (logiką schumpeteriańską), menedżerowie projektują systemy organizacyjne w celu poprawy produktywności zasobów będących w posiadaniu firmy, tzn. tworzą wartość ekonomiczną poprzez zwiększenie efektywności w porównaniu do konkurencji⁹⁹. W tym przypadku upatruje się źródeł przewagi konkurencyjnej w kluczowych kompetencjach (*core competencies*)¹⁰⁰ i wyróżniających zdolnościach (*distinctive capabilities*)¹⁰¹. Jednak – na co zwraca uwagę część autorów – zbytne koncentrowanie się zarządzających na doskonaleniu kluczowych kompetencji może paradoksalnie skutkować w powstaniu kluczowych

⁹⁴ M. Porter, *Competitive Advantage...*, op.cit.

⁹⁵ M. Porter, *What is strategy?*, "Harvard Business Review" 1996, November–December, s. 62.

⁹⁶ Zob. S. Winter, *Understanding dynamic capabilities*, "Strategic Management Journal" 2003, vol. 24, no. 10, s. 991–995; M. Zollo, S. Winter, *Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities*, "Organization Science" 2002, vol. 13, no. 3, s. 339–351.

⁹⁷ R. Makadok, *Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation*, "Strategic Management Journal" 2001, vol. 22, s. 387–388.

⁹⁸ J. Barney, *Strategic factor markets: expectations, luck, and business strategy*, "Management Science" 1986, vol. 32, no. 10, s. 1231–1241.

⁹⁹ R. Makadok, *Toward a synthesis...*, op.cit., s. 387.

¹⁰⁰ Zob. C. Prahalad, G. Hamel, *The Core Competences...*, op.cit.

¹⁰¹ Zob. J. Kay, *Foundations of Corporate Success...*, op.cit.

usztwywnień (*core rigidities*)¹⁰², które prowadzą do zawężenia zakresu możliwości rozwoju w innym kierunku (*lock-in problem*).

Współczesna koncepcja zasobowa w swym założeniu określa zatem przedsiębiorstwo przez pryzmat zasobów i zdolności/kompetencji organizacyjnych, które mają zapewniać mu uniwersalne źródło dostosowania do zmiennego otoczenia.

Można zatem stwierdzić, że zarówno w podejściu pozycyjnym, jak i zasobowym, celem jest uzyskanie trwałej przewagi konkurencyjnej, odpowiednio poprzez osiągnięcie uprzywilejowanej pozycji produktowo-rynkowej lub dostęp do zasobów i kompetencji, które spełniają kryteria przydatności do generowania wartości, rzadkości, trudności w imitacji i braku istnienia substytutów. Podsumowując – zgodnie z podejściem pozycyjnym i zasobowym, narzędziami wykorzystywanymi w realizacji strategii są odpowiednio: analiza sektora, konkurencji i segmentacja albo wykorzystanie zasobów i na ich podstawie budowa kluczowych kompetencji¹⁰³.

Z czasem zainteresowanie zdobyciem przewagi konkurencyjnej ustąpiło miejsca rozważaniom na temat jej utrzymania w długim okresie. Dominujący pogląd zakłada, że trwałość przewagi konkurencyjnej zależy od wielu czynników. Najczęściej przyjmuje się, że im bardziej złożony i unikalny jest sposób jej tworzenia, tym trudniej ją skopiować. Powoduje to, że staje się ona względnie trwała, pod warunkiem ciągłego doskonalenia zasobów i zdolności będących pod kontrolą przedsiębiorstwa¹⁰⁴.

Analizując literaturę przedmiotu można zauważyć powolną erozję koncepcji trwałej przewagi konkurencyjnej. Dyskusja mająca miejsce w literaturze przedmiotu wskazuje, że przewaga konkurencyjna jest trudna do utrzymania na dzisiejszych niestabilnych rynkach, na których panuje ostra konkurencja, a tempo zmian technologicznych jest szybsze niż w poprzednich dekadach. Obecna rzeczywistość biznesowa skłania badaczy do poszukiwania nowych założeń pozwalających opisać mechanizmy kształtujące procesy konkurencyjne w bardziej adekwatny sposób niż czynią to najbardziej znane koncepcje. D'Aveni twierdzi, że źródła budowy przewagi konkurencyjnej są nieustanne rozbijane, co prowadzi do rekonstruowania sposobu jej budowy. W efekcie pojawiają się ciągle nowe czynniki decydujące o przewadze, stąd bardzo trudno jest w pełni wykorzystywać i konsolidować korzyści z posiadanych zasobów¹⁰⁵.

R. Wiggins i T. Ruefli konkludują, że dotychczasowe badania identyfikowały firmy odnoszące korzyść z posiadania serii tymczasowych przewag konkurencyjnych,

¹⁰² Zob. np. D. Leonard-Barton, *Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development*, "Strategic Management Journal" 1992, vol. 13, s. 111–125.

¹⁰³ W. Stańczyk-Hugiet, *Przewaga konkurencyjna...*, op.cit., s. 86.

¹⁰⁴ J. Ignacy, *Budowanie przewagi konkurencyjnej – studium przypadku firmy Solaris Bus&Coach SA*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2012, nr 260, s. 120.

¹⁰⁵ R. D'Aveni, *Hypercompetition*, Free Press, New York 1994.

aniżeli z trwałej przewagi konkurencyjnej¹⁰⁶. Sugeruje to więc konieczność zmiany dotychczasowego myślenia o źródłach przewagi konkurencyjnej, ich trwałości oraz czynnikach, które kształtują te źródła. Jak zauważa R. McGrath, podobne wnioski płyną z innych analiz, co skłania do przyjęcia tezy o nietrwałości przewagi konkurencyjnej¹⁰⁷. Z tego punktu widzenia należy stwierdzić, że przewaga konkurencyjna podlega cyklicznemu zjawisku zdobywania, tracenia i odzyskiwania, aniżeli jednokrotnemu zdobyciu i niezmiennemu utrzymaniu. Jej utrata jest zatem naturalnym zjawiskiem, a zainteresowanie zarządzających powinno koncentrować się wokół poszukiwania sposobów na jej odzyskiwanie, tj. ciągłej odnowie potencjału konkurencyjnego.

3.3. Rola dynamicznych zdolności organizacji w budowie przewagi konkurencyjnej – w poszukiwaniu nowych obszarów konkurowania

Jak wynika z wcześniejszej argumentacji, rozwój teorii wyraża się poszukiwaniem nowych koncepcji, które bardziej przystają do obecnych warunków konkurowania, tzn. takich, które wyjaśniają w bardziej adekwatny sposób – niż czynią to obecnie istniejące podejścia w ramach zarządzania strategicznego – proces osiągania pozycji (przewagi) konkurencyjnej. Jedną z nich jest perspektywa dynamicznych zdolności organizacji. Rozwija się ona od lat 90. XX wieku, bazując na wcześniejszym dorobku nurtu zasobowego, włączając prace w zakresie kompetencji i zdolności¹⁰⁸. Jest ona odpowiedzią na krytykę klasycznego statycznego spojrzenia na źródła budowy przewagi konkurencyjnej przez pryzmat zasobów i zdolności/kompetencji. Uważa się, że perspektywa ta zajmuje obecnie centralne miejsce w ewolucji koncepcji zasobowej i jest w ostatnim czasie najbardziej wpływową koncepcją dotyczącą zagadnienia odnowy strategicznej przedsiębiorstwa, adaptacji do dynamicznie zmieniającego się otoczenia, cykli życia i kierunku rozwoju przedsiębiorstwa¹⁰⁹. Tę pozycję wzmacnia fakt, iż w latach 1995–2007 powstało na ten temat ponad 200 artykułów w najbardziej

¹⁰⁶ R. Wiggins, T. Ruefli, *Schumpeter's ghost: is hypercompetition making the best of times shorter?*, "Strategic Management Journal" 2005, vol. 26, no. 10, s. 887–911.

¹⁰⁷ R. McGrath, *The end of competitive advantage...*, op.cit.

¹⁰⁸ Zob. D. Teece, G. Pisano, A. Shuen, *Dynamic capabilities and strategic management*, "Strategic Management Journal" 1997, vol. 18, no. 7, s. 509–533.

¹⁰⁹ P. Barr, *Current and Potential Importance of Qualitative Methods in Strategy Research*, "Research Methodology in Strategy and Management" 2004, vol. 1, s. 181–183; E. Danneels, *Trying to become a different type of company: dynamic capability at Smith Corona*, "Strategic Management Journal" 2010, vol. 32, s. 1–31.

liczących się międzynarodowych periodykach naukowych¹¹⁰. Dla potrzeb niniejszego opracowania przyjęto na podstawie przeglądu literatury, że dynamiczna zdolność oznacza umiejętność organizacji do przekształcania zasobów i zdolności będących w jej posiadaniu lub znajdujących się poza nią w odniesieniu do szybko zmieniającego się otoczenia¹¹¹.

Podczas gdy centralnym punktem zainteresowania klasycznego nurtu zasobowego jest wybór i wejście w posiadanie rzadkich i trudnych w imitacji zasobów, koncepcja dynamicznych zdolności koncentruje się na dynamice adaptacji organizacji do zmieniających się warunków otoczenia na drodze przekształcania zasobów i zdolności, kładąc przy tym nacisk na procesy uczenia się¹¹².

Jak zauważają C. Helfat i S. Winter, główna różnica pomiędzy statycznymi a dynamicznymi zdolnościami organizacji polega na tym, że te pierwsze pozwalają przedsiębiorstwu podtrzymać obecne *status quo*, natomiast te drugie zmieniają sposób funkcjonowania, tj. umożliwiają zmianę sposobu, w jaki przedsiębiorstwo prowadzi swoją działalność¹¹³. O strategicznym charakterze dynamicznych zdolności świadczy fakt, iż są świadomie rozwijane, ustrukturyzowane i angażują w długim okresie wyspecjalizowane zasoby¹¹⁴. Te cechy oznaczają, że koncepcyjnie różnią się od improwizacji i nie polegają na doraźnym rozwiązywaniu problemów organizacyjnych. Wyniki przeprowadzonych badań sugerują, że dynamiczne zdolności organizacji ewoluują równoległe do zmian w otoczeniu¹¹⁵. Pozostaje to w zgodzie z argumentami K. Eisenhardt i J. Martin, którzy wyróżniają dwa alternatywne typy dynamicznej zdolności w zależności od dynamizmu otoczenia¹¹⁶:

- liniową w przypadku umiarkowanie zmiennego otoczenia, gdy zmiany następują często, bazującą na istniejącej wiedzy oraz

¹¹⁰ G. Di Stefano, M. Peteraf, G. Verona, *Dynamic capabilities deconstructed: a bibliographic investigation into the origins, development, and future directions of the research domain*, "Industrial and Corporate Change" 2010, vol. 19, no. 4, s. 1187–1204.

¹¹¹ Por. K. Eisenhardt, J. Martin, *Dynamic capabilities...*, op.cit.; C. Helfat, S. Finkelstein, W. Mitchell, M. Peteraf, H. Singh, D. Teece, S. Winter, *Dynamic Capabilities. Understanding Strategic Change in Organizations.*, Blackwell Publishing, Oxford 2007; D. Teece, G. Pisano, A. Shuen, *Dynamic capabilities...*, op.cit.; C. Wang, P. Ahmed, *Dynamic capabilities: a review and research agenda*, "The International Journal of Management Reviews" 2007, vol. 9, no. 1, s. 31–51.

¹¹² G. Dosi, R. Nelson, S. Winter, *The nature and dynamics of organizational capabilities*, Oxford University Press: New York 2000, s. 15; C. Bowman C., V. Ambrosini, *How the Resource-based...*, op.cit., s. 289–303.

¹¹³ S. Winter, *Understanding dynamic capabilities...*, op.cit.

¹¹⁴ Ibidem, s. 993.

¹¹⁵ Zob. V. Ambrosini, C. Bowman, N. Collier, *Dynamic capabilities: an exploration of how firms renew their resource base*, "British Journal of Management" 2009, vol. 20, s. S9–S24; L. Newey, S. Zahra, *The evolving firm: how dynamic and operating capabilities interact to enable entrepreneurship*, "British Journal of Management" 2009, vol. 20, s. S81–S100.

¹¹⁶ K. Eisenhardt, J. Martin, *Dynamic capabilities...*, op.cit.

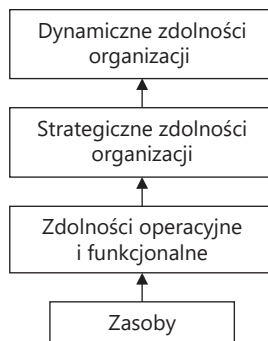
- nieliniową (skokową) w przypadku rynków o szybkim tempie i nieprzewidywalności zmian, opierającą się na nowej wiedzy, która tworzona jest w odpowiedzi na zaistniałą sytuację.

Dynamiczne zdolności wiążą się z zagadnieniem hierarchii strategicznej, ponieważ dotyczą zmiany „bazy zasobowej” (*resource base alteration*) poprzez rutyny, procesy i zdolności niższego rzędu. C. Wang i P. Ahmed przedstawiają następująco ową hierarchię, poczynając od najniższego poziomu zaszeregowania¹¹⁷:

- zasoby jako „poziom zerowy” (*zero-order*) – są fundamentem trwania organizacji, na bazie którego rozwijane są rutyny, procesy i zdolności organizacji. Stanowią potencjalnie źródło budowy przewagi konkurencyjnej, jeśli spełniają kryteria VRIN;
- organizacyjne zdolności operacyjne i funkcjonalne – stanowią pierwszy poziom. Zapewniają podtrzymanie dotychczasowego strumienia dochodu. Ich sednem jest alokacja zasobów w taki sposób, aby osiągnąć zakładany cel w krótkim i średnim okresie;
- zdolności strategiczne (kluczowe kompetencje) – stanowią drugi poziom. Integrują zasoby i zdolności niższego rzędu na potrzeby realizacji przyjętej strategii. Są kluczowe dla dokonywania bieżących usprawnień i utrzymania konkurencyjności przedsiębiorstwa;
- dynamiczne zdolności stanowią trzeci poziom i w zależności od tempa zmian w otoczeniu są tworzone w oparciu o cykliczną odnowę zasobów i zdolności strategicznych, tj. określają tempo ich zmian¹¹⁸.

Rysunek 3.1 przedstawia opisaną powyżej hierarchię i relacje pomiędzy zasobami, zdolnościami i dynamicznymi zdolnościami organizacji.

Rysunek 3.1. Hierarchia strategiczna zasobów, zdolności i dynamicznych zdolności organizacji



Źródło: opracowanie własne.

¹¹⁷ C. Wang, P. Ahmed, *Dynamic capabilities...*, op.cit., s. 35–36.

¹¹⁸ Por. D. Collis, *Research note: how valuable are organizational capabilities?*, “Strategic Management Journal” 1994, vol. 15 (Winter Special Issue), s. 143–152.

Określony sposób alokacji i koordynacji zasobów i zdolności organizacyjnych jest przedmiotem stopniowych lub dynamicznych (rewolucyjnych) zmian, determinując ich transformację na poszczególnych poziomach w strategicznej hierarchii. Zaistnienie dynamicznej zdolności wynika z przekształcenia konkretnego zasobu, zdolności lub ich zestawu. Przekształcenie zdolności niższego rzędu nie oznacza automatycznie zmiany w zdolnościach i/lub zasobach wyższego rzędu. Z kolei przekształcenie zdolności wyższego rzędu pociąga za sobą zmianę w zdolnościach i/lub zasobach niższego rzędu, które ją tworzą.

Ci sami autorzy wyróżniają także 3 składowe (*component factors*) definiujące mechanizm działania dynamicznych zdolności i przekształcania zasobów i zdolności, które pozwalają posiadającym je przedsiębiorstwom nawiązać do zmieniającego się otoczenia. Są nimi¹¹⁹:

- zdolność adaptacyjna (*adaptive capability*), umożliwiająca identyfikację i wykorzystanie szans w otoczeniu, przejawia się poprzez zarządzanie eksploracją otoczenia, a więc pomaga obrać właściwy kierunek dostosowania organizacji do warunków otoczenia;
- zdolność absorpcyjna (*absorptive capability*) – definiowana w taki sam sposób jak możliwość absorpcyjna M. Cohena i D. Levinthala (*absorptive capacity*) – umiejętność organizacji do rozpoznania wartości nowej informacji, jej asymilacji i zastosowania jej w celach komercyjnych¹²⁰. Zdolność ta jest związana z oceną i wykorzystaniem wiedzy zewnętrznej, tj. będącej poza granicami organizacji, a więc wymaga współpracy z interesariuszami i integracji wiedzy pozyskanej od nich z wiedzą organizacyjną;
- zdolność innowacyjna (*innovative capability*), umiejętność rozwoju nowych produktów i/lub rynków, nowych metod produkcji, odkrywania nowych źródeł zaopatrzenia czy stworzenia nowych form organizacyjnych w oparciu o absorpcję nowej wiedzy, a zatem wynika z dwóch poprzednich typów zdolności.

Powyższe zdolności są ze sobą skorelowane, choć koncepcyjnie odrębne. Inicjują one zmianę procesów uczenia się w organizacji¹²¹ czy nawiązywania relacji międzyorganizacyjnych¹²². Z kolei ich intensywność zależy od postrzegania przez menedżerów charakteru, dynamiki i kierunku zmian występujących w otoczeniu¹²³.

¹¹⁹ C. Wang, P. Ahmed, *Dynamic capabilities...*, op.cit., s. 36–39.

¹²⁰ M. Cohen, D. Levinthal, *Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation*, "Administrative Science Quarterly" 1990, vol. 35, s. 128.

¹²¹ V. Ambrosini, C. Bowman, N. Collier, *Dynamic capabilities...*, op.cit., s. S9–S24.

¹²² Zob. C. Pitelis, D. Teece, *Cross-border market co-creation, dynamic capabilities and the entrepreneurial theory of the multinational enterprise*, "Industrial and Corporate Change" 2010, vol. 19, no. 4, s. 1247–1270.

¹²³ M. Augier, D. Teece, *Dynamic capabilities and the role of managers in business strategy and economic performance*, "Organization Science" 2009, vol. 20, no. 2, s. 410–421; E. Danneels, *Trying to become*

Dynamiczne zdolności organizacji stanowią procesowe ujęcie umiejętności budowania i utrzymywania przewagi (pozycji) konkurencyjnej, sztukę wycucia kierunku zdarzeń w otoczeniu oraz dopasowania do nich procesów organizacyjnych, w tym nadawania właściwego sensu zdarzeniom we wnętrzu organizacji.

Podsumowanie

Perspektywa dynamicznych zdolności podkreśla permanentną orientację organizacji ku zmianom, umożliwiając poszukiwanie obszarów w ramach potencjalnego pola konkurowania. Zakłada się, że tylko w ten sposób przedsiębiorstwo jest w stanie utrzymać swój potencjał do budowy przewagi (pozycji) konkurencyjnej. Trwałość tej orientacji, której mechanizmy są analizowane w literaturze przedmiotu, zapewnia zatem nie tyle trwałą przewagę konkurencyjną, co nieprzerwany cykl jej zdobywania, utraty i odzyskiwania. Zauważyć należy, że rozumowanie w ramach perspektywy dynamicznych zdolności nawiązuje do podejścia ewolucyjnego w zarządzaniu strategicznym. Eksponuje ono adaptacyjny charakter strategii i przewagi konkurencyjnej w wyniku procesów uczenia się. Według szkoły ewolucyjnej strategia i przewaga konkurencyjna zmieniają się pod wpływem zmian organizacji i jej otoczenia¹²⁴. Należy przy tym rozpatrywać dynamiczne zdolności jako pewien zbiór możliwości przedsiębiorstwa i jego potencjalnych kierunków rozwoju, a nie jako zamknięty katalog posiadanych statycznych zdolności. Podobnie jak zmienia się nieustannie otoczenie, w którym funkcjonuje przedsiębiorstwo, tak samo jego dynamiczna zdolność pozwala na zmiany, a tym samym adaptację. Wielość sposobów strategicznej transformacji organizacyjnej jest nieograniczona i uzależniona częściowo od dotychczasowej ścieżki rozwoju podmiotu gospodarczego. Zakres i dynamika zmian jest przy tym wyznacznikiem strategicznej zwinności przedsiębiorstwa.

Choć koncepcja dynamicznych zdolności jest atrakcyjna i odkrywczą z teoretycznego punktu widzenia, jej abstrakcyjny charakter, wynikający z faktu znajdowania się w początkowej fazie istnienia, wciąż uniemożliwia weryfikację empiryczną wielu założeń. Trudność ta przejawia się już na etapie definicji, która – jak należy przyznać – ma charakter tautologiczny („zdolność” wyjaśniana jest poprzez pojęcie „umiejętności organizacji”). Istniejące studia empiryczne opierają się na metodzie studium przypadku, a więc wnioski mają charakter opisowy i subiektywny. Trudno bowiem określić na tej podstawie, ile – w kategoriach policzalnych – dane przedsiębiorstwo

a different type..., op.cit., s. 1–31; C. Gilbert, *Unbundling the structure of inertia: resource versus routine rigidity*, „Academy of Management Journal” 2005, vol. 48, no. 5, s. 741–763.

¹²⁴ Zob. E. Stańczyk-Hugiet, *Dynamika strategiczna w ujęciu ewolucyjnym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2013.

posiada dynamicznej zdolności. Uniemożliwia to tym samym porównanie ilości posiadanych dynamicznych zdolności między przedsiębiorstwami i skali ich wpływu na konkurencyjność.

D. Teece zauważa, że omawiana perspektywa teoretyczna stanowi obecnie raczej postać ramy koncepcyjnej aniżeli spójnego i testowalnego modelu¹²⁵. Z jednej strony wczesny etap jej rozwoju powoduje problem weryfikacji założeń, z drugiej – jest obiecująca z punktu widzenia przyszłości konkurencji i zarządzania strategicznego.

Podsumowując należy stwierdzić na podstawie przytoczonych argumentów, że ciągła odnowa potencjału konkurencyjnego służy zdobywaniu, traceniu i odzyskiwaniu przewagi (pozycji) konkurencyjnej, aniżeli jednokrotnemu jej zdobyciu i niezmiennemu utrzymaniu. Jest ona rezultatem cyklicznego procesu będącego wynikiem odpowiedzi przedsiębiorstwa na zmieniające się otoczenie. Stanowi tym samym przedmiot decyzji strategicznych przedsiębiorstwa ukierunkowanych na poszukiwanie nowego sposobu tworzenia i dostarczania wartości dla klienta w efektywny dla niego sposób. Jest swoistego rodzaju narzędziem rozwoju przedsiębiorstwa, tj. sposobem tworzenia przez nie obszaru pola konkurencji. Wyzwaniem naukowym pozostaje w tym kontekście poznanie sposobów kształtowania się dynamicznej zdolności i charakterystyk tego procesu w danym przedsiębiorstwie w odniesieniu do wybranych aspektów jego funkcjonowania.

Bibliografia

- Ambrosini V., Bowman C., Collier N., *Dynamic capabilities: an exploration of how firms renew their resource base*, "British Journal of Management" 2009, vol. 20, s. S9–S24.
- Anand N., Daft R., *What Is the Right Organization Design?* "Organizational Dynamics" 2007, vol. 36, no. 4, s. 329–344.
- Augier M., Teece D., *Dynamic capabilities and the role of managers in business strategy and economic performance*, "Organization Science" 2009, vol. 20, no. 2, s. 410–421.
- Barney J., *Strategic factor markets: expectations, luck, and business strategy*, "Management Science" 1986, vol. 32, no. 10, s. 1231–1241.
- Barney J., *How a Firm's Capabilities Affect Boundary Decisions*, "Sloan Management Review" 1999, vol. 40, s. 137–145.
- Barney J., Wright M., Ketchen D., *The resource-based view of the firm: Ten years after 1991*, "Journal of Management" 2001, vol. 27, s. 625–641.
- Barr P., *Current and Potential Importance of Qualitative Methods in Strategy Research*, "Research Methodology in Strategy and Management" 2004, vol. 1, s. 181–183.

¹²⁵ Zob. D. Teece, *Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (sustainable) enterprise performance*, "Strategic Management Journal" 2007, vol. 28, s. 1320.

- Bednarz J., *Klasyczne a nowe teorie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw*, w: *Problemy współczesnej gospodarki światowej*, red. H. Treder, „Prace i Materiały Instytutu Handlu Zagranicznego UG” 2010, nr 30, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, s. 112–122.
- Bowman C., Ambrosini V., *How the Resource-based and the Dynamic Capability Views of the Firm Inform Corporate-level Strategy*, “British Journal of Management” 2003, vol. 14, s. 289–303.
- Cohen M., Levinthal D., *Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation*, “Administrative Science Quarterly” 1990, vol. 35, s. 128–152.
- Collis D., *Research note: how valuable are organizational capabilities?*, “Strategic Management Journal” 1994, vol. 15 (Winter Special Issue), s. 143–152.
- Danneels E., *Trying to become a different type of company: dynamic capability at Smith Corona*, “Strategic Management Journal” 2010, vol. 32, s. 1–31.
- D’Aveni R., *Hypercompetition*, Free Press, New York 1994.
- Davenport T., Leibold M., Voelpel S., *Strategic management in the innovation economy*, Wiley, Erlangen 2006.
- De Toni A., Tonchia S., *Strategic planning and firm’s competencies. Traditional approaches and new perspectives*, “International Journal of Operations and Production Management” 2003, vol. 23, no. 9, s. 947–976.
- Di Stefano G., Peteraf M., Verona G., *Dynamic capabilities deconstructed: a bibliographic investigation into the origins, development, and future directions of the research domain*, “Industrial and Corporate Change” 2010, vol. 19, no. 4, s. 1187–1204.
- Dosi G., Nelson R., Winter S., *The nature and dynamics of organizational capabilities*, Oxford University Press, New York 2000.
- Doz Y., Kosonen M., *Embedding strategic agility*, “Long Range Planning” 2010, vol. 43, s. 370–382.
- Edelman B., Eisenmann T., *Google Inc.*, “Harvard Business School Case”, January 2010 (revised April 2011).
- Eisenhardt K., Martin J., *Dynamic Capabilities. What are they?*, “Strategic Management Journal” 2000, vol. 21, s. 1105–1121.
- Gilbert C., *Unbundling the structure of inertia: resource versus routine rigidity*, “Academy of Management Journal” 2005, vol. 48, no. 5, s. 741–763.
- Helfat C., Finkelstein S., Mitchell W., Peteraf M., Singh H., Teece D., Winter S., *Dynamic Capabilities. Understanding Strategic Change in Organizations*, Blackwell Publishing, Oxford 2007.
- Ignacy J., *Budowanie przewagi konkurencyjnej – studium przypadku firmy Solaris Bus & Coach S.A.*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2012, nr 260.
- Kaleta A., *Zewnętrzna czy wewnętrzna orientacja zarządzania strategicznego*, „Prace Naukowe WWSZiP” 2006, s. 68–75.
- Kaleta A., *Tendencje rozwojowe zarządzania strategicznego*, w: *Koncepcje i metody zarządzania strategicznego oraz nadzoru korporacyjnego. Doświadczenia i wyzwania*, red. A. Zakrzewska-Bielawka, C.H. Beck, Warszawa 2010.

- Katkalo V., Pitelis C., Teece D., *Introduction: On the nature and scope of dynamic capabilities*, "Industrial and Corporate Change" 2010, vol. 19, no. 4, s. 1175–1186.
- Kay J., *Foundations of Corporate Success: How Business Strategies Add Value*, Oxford University Press, Oxford 1993.
- Kraaijenbrink J., Spender J., Groen A., *The resource-based view: A review and assessment of its critiques*, "Journal of Management" 2010, vol. 36, no. 1, s. 349–372.
- Lado A., Boyd N., Wright P., Kroll M., *Paradox and theorizing within the resource-based view*, "Academy of Management Review" 2006, vol. 31, no. 1, s. 115–131.
- Leonard-Barton D., *Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development*, "Strategic Management Journal" 1992, vol. 13, s. 111–125.
- Lippman S., Rumelt R., *Uncertain inimitability: An analysis of interfirm differences in efficiency under competition*, "Bell Journal of Economics" 1982, vol. 13, s. 418–453.
- Makadok R., *Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation*, "Strategic Management Journal" 2001, vol. 22, s. 387–388.
- McGrath R., *The end of competitive advantage*, Harvard Business Review Press, 2013.
- Mintzberg H., *The Rise and Fall of Strategic Planning*, Free Press, New York 1994.
- Nelson R., *Why Do Firms Differ, and How Does it Matter?*, "Strategic Management Journal" 1991, vol. 12, s. 61–74.
- Newey L., Zahra S., *The evolving firm: how dynamic and operating capabilities interact to enable entrepreneurship*, "British Journal of Management" 2009, vol. 20, s. S81–S100.
- Penrose E., *The Theory of the Growth of the Firm*, 4th ed., Oxford University Press, Oxford, Cambridge 2009.
- Pitelis C., Teece D., *Cross-border market co-creation, dynamic capabilities and the entrepreneurial theory of the multinational enterprise*, "Industrial and Corporate Change" 2010, vol. 19, no. 4, s. 1247–1270.
- Porter M., *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, New York 1985.
- Porter M., *Competitive Strategy. Techniques for analyzing industries and competitors*, Free Press, New York 1980.
- Porter M., *What is strategy?*, "Harvard Business Review" 1996, s. 61–78.
- Post J., Preston L., Sachs S., *Redefining the corporation: Stakeholder management and organizational wealth*, Stanford University Press, Stanford 2002.
- Prahalad C., Hamel G., *The Core Competences of the Corporation*, "Harvard Business Review" 1990, May–June, s. 79–91.
- Priem R., Butler J., *Is the resource-based 'view' a useful perspective for strategic management research?*, "Academy of Management Review" 2001, vol. 26, no. 1, s. 22–40.
- Stalk G., Evans P., Shulman L., *Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy*, "Harvard Business Review" 1992, March–April, s. 57–69.
- Stańczyk-Hugiet E., *Przewaga konkurencyjna – ewolucja źródeł*, w: *Historia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, red. B. Mikuła, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012, s. 83–92.

- Stańczyk-Hugiet E., *Dynamika strategiczna w ujęciu ewolucyjnym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2013.
- Teece D., *Business models, business strategy and innovation*, "Long Range Planning" 2010, vol. 43, s. 172–194.
- Teece D., Pisano G., Shuen A., *Dynamic capabilities and strategic management*, "Strategic Management Journal" 1997, vol. 18, no. 7, s. 509–533.
- Teece D., *Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (sustainable) enterprise performance*, "Strategic Management Journal" 2007, vol. 28, s. 1319–1350.
- Thomke S., Feinberg B., *Design Thinking at Apple*, "Harvard Business School Case" 2009, January.
- Wang C., Ahmed P., *Dynamic capabilities: a review and research agenda*, "The International Journal of Management Reviews", vol. 9, no. 1, s. 31–51.
- Weber Y., Tarba S., *Strategic Agility: A state of the art: Introduction to the Special Section on Strategic Agility*, "California Management Review" 2014, vol. 56, no. 3, s. 5–12.
- Wiggins R., Ruefli T., *Schumpeter's ghost: is hypercompetition making the best of times shorter?*, "Strategic Management Journal" 2005, vol. 26, no. 10, s. 887–911.
- Winter S., *Understanding dynamic capabilities*, "Strategic Management Journal" 2003, vol. 24, no. 10, s. 991–995.
- Zarządzanie strategiczne w praktyce polskich przedsiębiorstw*, red. S. Łobejko, Z. Pierścionek, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2011.
- Zollo M., Winter S., *Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities*, "Organization Science" 2002, vol. 13, no. 3, s. 339–351.

ZASOBY NIEMATERIALNE W OPTYCE STRATEGICZNYCH PÓL KONKUROWANIA

W warunkach bardzo silnej konkurencji, a z taką mamy aktualnie do czynienia, sukces przedsiębiorstwa zależy w coraz większym stopniu od właściwej strategii, uwzględniającej kluczowe źródła przewagi konkurencyjnej, pozycję i oddziaływanie aktualnych i potencjalnych konkurentów, możliwości wykorzystania potencjału różnych rynków i zasoby różnych krajów (umiędzynarodowienie i globalizację) oraz zasoby i umiejętności innych przedsiębiorstw (poprzez alianse strategiczne, fuzje, przejęcia, klastry, sieci itp.)¹²⁶. Współczesne przedsiębiorstwa intensywnie poszukują strategicznych pól konkurowania, czyli takich obszarów, które w zmieniającym się dynamicznie otoczeniu mogłyby stać się źródłem przewagi konkurencyjnej. W centrum ich zainteresowań znajdują się też nowe, bardziej efektywne metody konkurowania oraz relacje biznesowe, które mogą być źródłem nowej wartości dla klienta.

Cechą charakterystyczną rynków o wysokim poziomie konkurencji jest odejście od budowania przewagi konkurencyjnej w oparciu o majątek rzeczowy na rzecz pobudzania i dynamizowania zjawisk synergicznych między wszystkimi zasobami przedsiębiorstwa¹²⁷. Kluczową rolę w tym procesie odgrywają zasoby niematerialne, tj.: reputacja, marka, wizerunek, wiedza i umiejętności, kultura organizacyjna, *know-how*, technologia, struktura organizacyjna, relacje z klientami, prawa autorskie, patenty czy licencje. Unikalne, niepowtarzalne zasoby odróżniają przedsiębiorstwo od reszty mu podobnych w branży, co w konsekwencji przyczynia się do uzyskania ponadprzeciętnych korzyści w postaci wyższego poziomu wzrostu wartości firmy w porównaniu do konkurentów. Można sformułować więc stwierdzenie, że wartość firmy jest pochodną związków zachodzących w obszarze zasobów przedsiębiorstwa (niematerialnych i rzeczowych), a także czynników otoczenia zewnętrznego. Jest ona

¹²⁶ Z. Pierścionek, *Zarządzanie strategiczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011, s. 187.

¹²⁷ M. Morawska, *Zarządzanie strategiczne niematerialnymi zasobami przedsiębiorstwa*, Fundacja Promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych, Warszawa 2008, s. 58.

cennym źródłem informacji o tym, jak inwestorzy i inni interesariusze postrzegają niematerialne aktywa spółki.

Aktywa niematerialne stanowią niewątpliwe atuty w walce konkurencyjnej, szczególnie tych podmiotów, których podstawowym celem działalności jest kreacja wartości. Jednak tylko niewielka część tych zasobów jest rozpoznawana w obszarze rachunkowości finansowej jako składnik majątkowy i ujmowana w wartości księgowej przedsiębiorstwa. Znaczna część zasobów niematerialnych identyfikowana w ramach komponentów kapitału intelektualnego nie jest ujmowana w bilansie i stanowi „ukryty” potencjał przedsiębiorstwa¹²⁸. Potwierdzeniem rosnącej roli aktywów niematerialnych w kształtowaniu poziomu konkurencyjności jest relacja wartości księgowej i rynkowej przedsiębiorstw, która niewątpliwie świadczy o zmniejszaniu się znaczenia zasobów rzeczowych na korzyść zasobów niematerialnych.

W rozdziale zaprezentowano wyniki badań, których celem było oszacowanie wartości zasobów niematerialnych spółek giełdowych i ich udziału w tworzeniu wartości rynkowej w horyzoncie długoterminowym oraz zbadanie zależności zachodzącej pomiędzy zmianą poziomu zasobów niematerialnych a zmianą wartości rynkowej przedsiębiorstw.

Przystępując do badań sformułowano następujące hipotezy badawcze:

H1: Zasoby niematerialne są istotnymi generatorami wartości współczesnych przedsiębiorstw. Kluczową rolę w tym zakresie odgrywają zasoby niematerialne nieujawnione w sprawozdaniach finansowych określane mianem ukrytego potencjału przedsiębiorstwa.

H2: Udział zasobów niematerialnych w wartości rynkowej przedsiębiorstw jest zróżnicowany i różny dla spółek różnych sektorów. Zasoby niematerialne w największym stopniu uczestniczą w tworzeniu wartości rynkowej przedsiębiorstw sektora usługowego i finansowego. Mniejsze znaczenie mają w przedsiębiorstwach sektora przemysłowego i budownictwa.

H3: Istnieje istotna zależność pomiędzy wartością zasobów niematerialnych a wartością rynkową przedsiębiorstwa. Zasoby niematerialne mogą być istotnym czynnikiem w kreowaniu wartości przedsiębiorstwa lub mogą przyczyniać się do destrukcji wartości.

Uznano, że pozytywna weryfikacja powyższych hipotez pozwoli na potwierdzenie prawdziwości tezy o wpływie zasobów niematerialnych na wartość rynkową przedsiębiorstwa. Tym samym stanie się ona uzasadnieniem dla postrzegania zasobów niematerialnych w kategorii strategicznych pól konkurowania, które mogą stać się źródłem przewagi konkurencyjnej współczesnych przedsiębiorstw.

¹²⁸ G. Michalczyk, *Zasoby niematerialne jako czynnik wartości przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2013, s. 109.

4.1. Zasoby niematerialne jako istotny obszar konkurencji

W ekonomii klasycznej zasoby przedsiębiorstwa, będące czynnikami tworzącymi wartość, ujmowane są w trzy grupy: ziemia, kapitał i praca¹²⁹. Stanowią one zbiór czynników tworzących wartość. Współczesna literatura wskazuje na bardziej złożony charakter zasobów, wyróżniając więcej kategorii.

W erze gospodarki przemysłowej model większości przedsiębiorstw był oparty na aktywach materialnych, które stanowiły podstawę produkcji i sprzedaży, a czynnikiem dominującym w gospodarce industrialnej była produkcja oparta na technologii. W okresie „rewolucji produktywności”, czyli od 1880 roku do końca II wojny światowej, domeną przedsiębiorstw było stosowanie wiedzy w pracy ludzkiej na szeroką skalę, co przyczyniło się m.in.: do rozwoju elektryczności, powstania silnika spalinowego, telegrafu czy telefonii. Okres powojenny charakteryzował się stosowaniem wiedzy na potrzeby zmian technologicznych, powstawania nowych pomysłów, produktów, technik produkcyjnych, czyli szeroko rozumianych innowacji. Zyskał on miano okresu „rewolucji zarządzania”. Wiedza odgrywała też znaczącą rolę w powstawaniu nowych struktur, w procesie określanym przez J.A. Schumpetera „twórczą destrukcją” – rozwój uwzględniający burzenie i dochodzenie do ponownej równowagi¹³⁰. Warto odnotować, iż w latach 80. i 90. XX wieku przedsiębiorstwa zaczęły bardziej koncentrować się na klientach, wykorzystując do tego posiadane kompetencje i budując przewagi konkurencyjne. Wraz z rozwojem technologii informatycznych, które zrewolucjonizowały proces wymiany informacji wewnątrz i na zewnątrz organizacji, aktywa materialne przedsiębiorstw z pierwszoplanowej pozycji zeszły na drugo- i trzecioplanową, a na plan pierwszy wysunął się kapitał marek i znaków towarowych oraz kapitał ludzki skoncentrowany na kliencie¹³¹.

Proces ten w sposób bezpośredni wpłynął na wzrost wartości przedsiębiorstw, a zdaniem niektórych badaczy, to zasoby niematerialne stały się jedynym kryterium różnicującym wartość przedsiębiorstw, zapewniającym osiągnięcie konkurencyjnej pozycji rynkowej organizacji i głównym wyznacznikiem poziomu zysków przedsiębiorstwa, a zatem kluczowym zasobem strategicznym¹³². Z analiz prowadzonych przez J.H. Daumana wynika, że stosunek aktywów materialnych kształtujących wartość

¹²⁹ A. Smith, *Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 36 (oryginalne wydanie 1776).

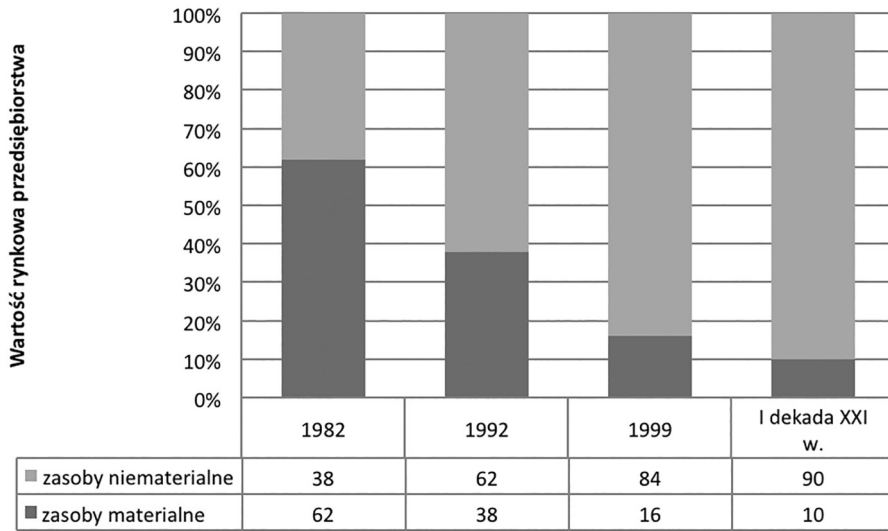
¹³⁰ A. Ujwary-Gil, *Kapitał intelektualny a wartość rynkowa przedsiębiorstwa*, C.H. Beck, Warszawa 2009, s. 12–13.

¹³¹ A. Szablewski, *Maksymalizacja wartości a społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, w: *Wycena i zarządzanie wartością firmy*, red. A. Szablewski, R. Tuzimek, Poltext, Warszawa 2008, s. 23.

¹³² M.W. Staniewski, P. Szczepankowski, *Pomiar kapitału intelektualnego w spółkach energetycznych*, s. 1, http://staniewski.vizja.pl/pdf/Kap_intel_ukladRE.pdf (9.11.2013 r.).

firmy do jej aktywów niematerialnych zmieniał się na przestrzeni lat na korzyść zasobów niematerialnych, co przedstawiono na wykresie 4.1.

Wykres 4.1. Stosunek aktywów materialnych do aktywów niematerialnych w tworzeniu wartości rynkowej przedsiębiorstw



Źródło: opracowanie własne na podstawie: B. Kaczmarek, *Koncepcje klasyfikacji i zarządzania kapitałem intelektualnym przedsiębiorstwa*, w: *Zarządzanie kapitałem intelektualnym. Istota, pomiar i instrumenty wdrażania*, red. Marzena Czerwińska, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2007, s. 19.

Zasoby niematerialne są kategorią złożoną i zróżnicowaną, a ich identyfikacja i klasyfikacja stanowi niewątpliwie znaczne wyzwanie. W literaturze przedmiotu zasoby niematerialne określane są najczęściej jako zasoby, które nie posiadają postaci fizycznej, są oparte na wiedzy, mają unikalny charakter i cechują się zdolnością do generowania korzyści. Zasoby niematerialne należą do dwóch grup zasobów: komercyjnych, tzw. twardych oraz organizacyjnych, tzw. miękkich. Pierwszą grupę tworzą zasoby będące własnością intelektualną przedsiębiorstwa, m.in. patenty, wzory użytkowe, marki handlowe, oprogramowanie. Drugą grupę zasobów niematerialnych pozostających niewydzieloną częścią przedsiębiorstwa stanowią¹³³:

- zasoby będące rezultatem relacji z dostawcami, odbiorcami, klientami i innymi instytucjami;
- wykształcenie, wiedza specjalistyczna, kompetencje i indywidualne umiejętności pracowników;

¹³³ G. Michalczyk, *Zasoby niematerialne...*, op.cit., s. 85.

- tożsamość i reputacja przedsiębiorstwa, procesy zarządzania, kultura organizacyjna przedsiębiorstwa itp.

Pierwsze próby uporządkowania i usystematyzowania tej złożonej grupy zasobów niematerialnych podjęte zostały wraz z wprowadzeniem do teorii i praktyki gospodarczej koncepcji kapitału intelektualnego. Za ich prekursora uznaje się K.E. Sveiby'ego, który zasoby niematerialne organizacji utożsamia z kapitałem intelektualnym, na który składają się¹³⁴:

- kompetencje pracowników (wykształcenie, doświadczenie, umiejętności, stosunek do organizacji);
- wewnętrzna struktura organizacji (patenty, licencje, *know-how*, znaki towarowe, procesy, technologie informatyczne, systemy administracyjne, kultura organizacyjna);
- zewnętrzna struktura organizacji (wizerunek, stosunki z dostawcami i odbiorcami).

Założenia K.E. Sveiby'ego stały się podstawą do dalszych rozważań i klasyfikacji. Na ich bazie L. Edvinsson podzielił kapitał intelektualny na kapitał ludzki i kapitał strukturalny, a następnie wraz z H. Saint-Onge, G. Petrash oraz C. Armstrongiem stworzył model kapitału intelektualnego, w ramach którego wyodrębniono¹³⁵:

- kapitał ludzki (umiejętności, zdolności, doświadczenie i wiedza tworzona przez członków organizacji);
- kapitał organizacyjny (umiejętności organizacji odzwierciedlone w postaci własności intelektualnych, baz danych, procesów zarządzania, infrastruktury technicznej, kultury organizacyjnej);
- kapitał klientów (relacje organizacji z klientami, dostawcami, kooperantami oparte na umowach, kontraktach itp.).

Inni autorzy, np.: N. Bontis¹³⁶, R. Dzinkowski¹³⁷, W.H.A. Johnson¹³⁸, E. Kong i S.B. Thomson¹³⁹ klasyfikują kapitał intelektualny w podobny sposób, wskazując na jego trzy główne składowe: kapitał ludzki (*human capital*), kapitał organizacyjny (*structural capital*) oraz kapitał relacyjny (*relational capital*). Podobne podejście

¹³⁴ A. Ujwary-Gil, *Kapitał intelektualny...*, op.cit., s. 35.

¹³⁵ Ibidem, s. 35.

¹³⁶ N. Bontis, *Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models*, "Management Decisions" 1998, no. 36(2), s. 63–76.

¹³⁷ R. Dzinkowski, *The measurement and management of intellectual capital: an introduction*, "Management Accounting" 2000, no. 78(2), s. 32–36.

¹³⁸ W.H.A. Johnson, *An integrative taxonomy of intellectual capital: measuring the stock and flow of intellectual capital components in the firm*, "International Journal of Technology Management" 1999, no. 18 (5/6/7/8), s. 562–575.

¹³⁹ E. Kong, S.B. Thomson, *An intellectual capital perspective of human resource strategies and practices*, "Knowledge Management Research & Practice" 2009, no. 7, s. 359.

reprezentuje T.A. Stewart¹⁴⁰, który całkowitą wartość rynkową przedsiębiorstwa uzależnia od aktywów materialnych i aktywów niematerialnych tworzonych przez kapitał ludzki (umiejętności, wiedza ludzi), kapitał strukturalny (patenty, procesy, bazy danych, sieci itp.) i kapitał klienta (relacje z klientami i dostawcami).

Kapitał ludzki jest pochodną skumulowanej wiedzy i doświadczenia wszystkich zatrudnionych pracowników. Jest cennym zasobem organizacji, kluczowym czynnikiem trwałego rozwoju, pozwalającym na budowanie przewagi konkurencyjnej organizacji oraz niezbędnym środkiem służącym do kreowania wartości przedsiębiorstwa, poprawy wyników finansowych i podnoszenia efektywności. Kapitał ludzki może być skutecznym predykatorem wyników finansowych w przyszłości ze względu na fakt, iż stopa wzrostu kapitału intelektualnego organizacji jest pozytywnie związana z efektywnością organizacji¹⁴¹.

Zadaniem kapitału strukturalnego jest wspomaganie pracowników (kapitału ludzkiego) w uzyskiwaniu optymalnej sprawności intelektualnej. Jego podstawą są zasoby infrastrukturalne, określane w literaturze przedmiotu także jako kapitał procesowy (*process capital*), do których należą: procesy i filozofia zarządzania, specyficzne metody i procesy pracy, systemy informacyjne, systemy sieciowe, kultura korporacyjna¹⁴² oraz własność intelektualna organizacji: patenty, prawa autorskie, znaki handlowe i towarowe, *know-how* itp., określane jako kapitał innowacji (*innovation capital*)¹⁴³.

Natomiast mianem kapitału relacyjnego określane są interakcje zachodzące między ludźmi i relacje przedsiębiorstwa z otoczeniem, np. klientami czy kontrahentami, wymiana wiedzy przedsiębiorstwa z jego zewnętrznymi interesariuszami oraz ich opinie na temat organizacji. Do kategorii kapitału relacyjnego należą: lojalność wartościowych klientów, będąca rezultatem zrozumienia ich potrzeb i stałego ich zaspokajania przez organizację, wzajemne zaufanie i zaangażowanie wykazywane przez głównych dostawców, wiarygodność partnerów, reputacja i dobre stosunki, umacniane przez organizację w lokalnym środowisku, znajomość prawa i regulacji, jak również umiejętności lobbowania i tworzenia sieci współpracy czy odpowiednia wiedza na temat konkurencji¹⁴⁴. W tej kategorii szczególną wagą należy zwrócić na relacje z klientami, którzy odgrywają zasadniczą rolę w budowaniu wartości współczesnych przedsiębiorstw. Usatysfakcjonowani, rentowni i lojalni klienci generują wpływy gotówkowe, budują rentowność i stabilizują pozycję firmy na rynku w dłuższym

¹⁴⁰ T.A. Stewart, *The wealth of knowledge. Intellectual capital and the twenty-first century organization*, Nicholas Brealey Publishing, London 2001, cyt. za: Z. Antczak, *Kapitał intelektualny i kapitał ludzki w ewoluującej przestrzeni organizacyjnej (w optyce badawczej knowledge management)*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2013, s. 94.

¹⁴¹ M.W. Staniewski, P. Szczepankowski, *Pomiar kapitału...*, op.cit., s. 2.

¹⁴² Por. ibidem, s. 2.

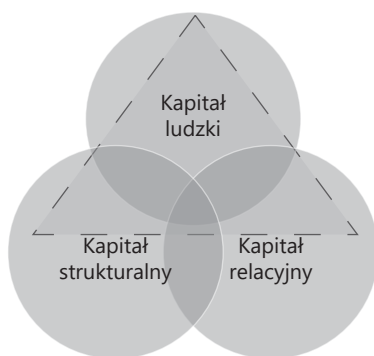
¹⁴³ Por. ibidem, s. 2.

¹⁴⁴ Ibidem, s. 2.

okresie. Jeżeli przedsiębiorstwo tworzy i dostarcza wysoko oceniane wartości klientom, tym samym buduje swoją wartość rynkową¹⁴⁵.

Na rysunku 4.1 przedstawiono model kapitału intelektualnego oraz wzajemne relacje zachodzące pomiędzy jego elementami składowymi.

Rysunek 4.1. Model kapitału intelektualnego



Źródło: opracowanie własne na podstawie: W.R. Bukowitz, G.P. Petrash, *The knowledge management fieldbook*, Financial Times Prentice Hall, London 2000, s. 223.

Cechą zaprezentowanego modelu jest jego dynamiczne ujęcie. Pomędzy poszczególnymi elementami modelu, tj.: kapitałem ludzkim, kapitałem strukturalnym i kapitałem relacyjnym zachodzą wzajemne związki i zależności, których rezultatem powinna być kreacja wartości.

Najważniejszym elementem modelu wydaje się być kapitał ludzki, który pozytywnie wpływa zarówno na kapitał strukturalny, jak i relacyjny. Jak pokazują badania, inwestowanie w kapitał ludzki wspomaga wzrost kapitału relacyjnego¹⁴⁶. Ponadto kapitał ludzki wraz z kapitałem relacyjnym pozytywnie oddziałują na kapitał strukturalny, ponieważ inwestycje prowadzone przez przedsiębiorstwo w kapitał ludzki i relacyjny wpływają w sposób znaczący na akumulację kapitału strukturalnego (w tym procesowego i innowacji). Również kapitał strukturalny wywiera pozytywny wpływ na pozostałe elementy systemu¹⁴⁷. Ułatwiając dzielenie się nieskodyfikowaną wiedzą między pracownikami, wpływa na ich zadowolenie z pracy i skłania do pozostania

¹⁴⁵ B. Dobiegała-Korona, *Wartość dla klientów generatorem wartości przedsiębiorstwa*, w: *Współczesne źródła wartości przedsiębiorstwa*, red. B. Dobiegała-Korona, A. Herman, Difin, Warszawa 2006, s. 240.

¹⁴⁶ Y.H. Hsu, W. Fang, *Intellectual capital and new product development performance: The mediating role of organizational learning capability*, "Technological Forecasting & Social Change" 2009, no. 76, s. 665, cyt. za: M.W. Staniewski, P. Szczepankowski, *Pomiar kapitału...*, op.cit., s. 2.

¹⁴⁷ M.W. Staniewski, P. Szczepankowski, *Pomiar kapitału...*, op.cit., s. 2.

w organizacji, przyczynia się też do pogłębiania relacji z innymi członkami organizacji oraz z klientami, dostawcami, kooperantami zapewniając ich większą trwałość.

Rozwój przedsiębiorstw w XXI wieku jest w znacznej mierze ukierunkowany na wzrost przedsiębiorczości, innowacyjności i konkurencyjności. Możliwość rozwoju przedsiębiorstw, które będą reagowały na zmiany zachodzące w otoczeniu, bazuje na postępie nauki, rozwijającej się w świecie gospodarki opartej na wiedzy oraz metodach i technikach umożliwiających zarządzanie wiedzą¹⁴⁸. Decydujące znaczenie dla współczesnych przedsiębiorstw mają zasoby niematerialne stanowiące elementy niepieniężne, niemające fizycznej postaci, a przede wszystkim kapitał intelektualny, który jest ich częścią wykorzystywaną do zwiększania wartości. Działalność współczesnych przedsiębiorstw powinna więc opierać się na inwestycjach w rozwój kapitału intelektualnego, czyli w szkolenia pracowników, rozwój infrastruktury informacyjnej i oprogramowania, działalność badawczo-rozwojową, kreowanie nowych marek, innowacje procesowe odpowiedzialne za powstawanie przełomowych produktów, bazy klientów, ochronę własności intelektualnych. Unikatowa konfiguracja poszczególnych zasobów posiadanych przez organizację, w tym zasobów niematerialnych, stanowi strategiczny obszar konkurencji, główne źródło budowania przewagi strategicznej i wartości przedsiębiorstwa.

4.2. Wartość przedsiębiorstwa jako pochodna związków zachodzących w obszarze zasobów przedsiębiorstwa

Zmiany zachodzące w strukturach własności przedsiębiorstw, począwszy od okresu kapitalizmu właścicielskiego, przez menedżerski aż po kapitalizm inwestorski, nie pozostały bez wpływu na sposób postrzegania konkurencyjności współczesnych firm. Aktualnie wiąże się ona z oceną tzw. relatywnej wartości, czyli obecnej lub przyszłej wartości dla konkretnego inwestora instytucjonalnego lub indywidualnego¹⁴⁹, która definiowana jest poprzez zdolność przedsiębiorstwa do generowania ponadprzeciętnej stopy zwrotu z inwestycji. Na skutek swoistej „rewolucji akcjonariuszy” rynki kapitałowe stały się nie tylko najważniejszym źródłem finansowania rozwoju przedsiębiorstw, ale także głównym czynnikiem wymuszającym ich efektywność¹⁵⁰. Sukces firmy, jak

¹⁴⁸ I.K. Hejduk, *Główne uwarunkowania rozwoju nauk zarządzania w Polsce*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*” 2006, nr 3, s. 27.

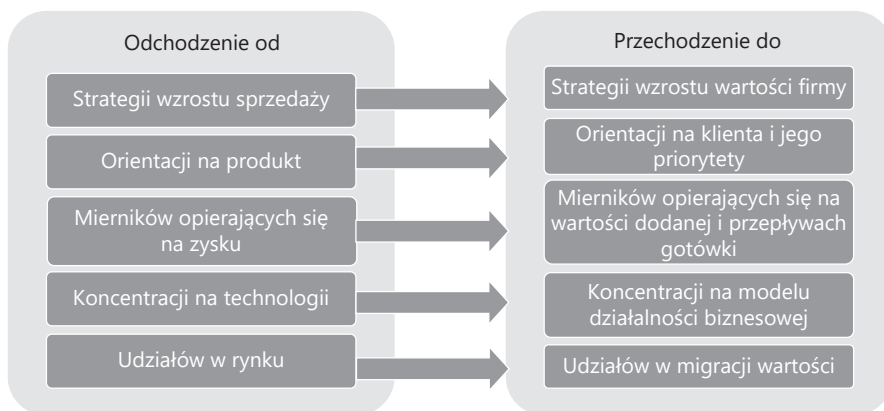
¹⁴⁹ Z. Pierścionek, *Zarządzanie strategiczne...*, op.cit., s. 196.

¹⁵⁰ M. Bojańczyk, *Menedżerowie i właściciele na rynku kapitałowym. Kryzys zarządzania spółkami*, Difin, Warszawa 2010, s. 93.

zostało już to podkreślone w pracy, wiąże się nierozdzielnie ze zdolnością organizacji do tworzenia wartości dodanej¹⁵¹.

Postrzeżenie konkurencyjności przedsiębiorstwa poprzez pryzmat jego wartości pociąga za sobą daleko idące konsekwencje. Wymaga przeprojektowania myślenia oraz podejścia do zarządzania przedsiębiorstwem, w którym wszystkie priorytety i procesy, a także zaangażowanie zarządu i pozostałych pracowników, podporządkowane byłyby głównemu celowi, jakim jest tworzenie wartości przedsiębiorstwa. Znajduje to wyraz w przeobrażaniu się priorytetów strategii działania, co przedstawiono na rysunku 4.2.

Rysunek 4.2. Ewolucja priorytetów strategii działania



Źródło: D. Siudak, *Pomiar procesów migracji wartości przedsiębiorstw na polskim rynku kapitałowym*, C.H. Beck, Warszawa 2013, s. 35.

Jednym z podstawowych celów działalności współczesnych przedsiębiorstw jest wzrost ich wartości. Aby zrealizować ten cel, menedżerowie starają się zidentyfikować i wzmocnić czynniki jej wzrostu. Tym, co wyróżnia przedsiębiorstwa od innych podobnych w branży, jest szeroko rozumiany niepowtarzalny majątek pozwalający na uzyskanie ponadprzeciętnych korzyści w postaci wyższego niż u konkurentów poziomu wzrostu cen akcji. Doświadczenia przedsiębiorstw polskich i zagranicznych wskazują, że organizacje, które zdołały zbudować silną reputację w zakresie wysokiej jakości oferowanych dóbr i usług, zdolności do tworzenia nowych, innowacyjnych rozwiązań w polityce kadrowej, marketingowej produkcyjnej czy w zakresie odpowiedzialności społecznej, mają potencjał wzrostu wartości rynkowej znacznie większy niż konkurencja¹⁵².

¹⁵¹ Zob. M. Duczowska-Piasecka, K. Duczkowska-Małysz, *Strategiczne pola konkurowania przedsiębiorstw – opracowanie studialne*, s. 37.

¹⁵² M. Morawska, *Zarządzanie strategiczne...*, op.cit., s. 98.

Wartość przedsiębiorstwa kreowana jest w różnych obszarach działalności organizacji. Determinują ją zarówno aktywa materialne (finansowe i rzeczowe), jak i aktywa niematerialne. Szczególne znaczenie w tym zakresie mają zasoby niematerialne, które są nośnikiem wartości rynkowej przedsiębiorstwa (jako jego osobno identyfikowane składowe) lub istotnym czynnikiem w jej kreowaniu¹⁵³. Według J. Calverta, R.S. Kaplana i D.P. Nortona, B. Leva i J.H. Dauma oraz E. Głuszki, zasoby niematerialne same w sobie w niewielkim stopniu przyczyniają się do kreacji wartości przedsiębiorstw i ich wzrostu. Aby skutecznie determinowały rozwój organizacji, powinny być łączone z zasobami materialnymi, a model zarządzania powinien posiadać formułę holistyczną¹⁵⁴. Z punktu widzenia tworzenia wartości istotne jest więc nie tyle posiadanie poszczególnych elementów zasobów, co ich wzajemne interakcje i występowanie zjawiska synergii pozwalającego wykreować dodatkową wartość. Zasoby niematerialne odgrywają więc zasadniczą rolę w kształtowaniu przyszłości organizacji. To od nich bowiem zależy potencjał przedsiębiorstwa w zakresie wzrostu i rozwoju¹⁵⁵.

Z perspektywy zarządzania strategicznego wartość przedsiębiorstwa jest pochodną efektywności wykorzystania związków zachodzących między zasobami niematerialnymi i rzeczowymi przedsiębiorstwa. Jest dla zarządu cennym źródłem informacji o tym, jak akcjonariusze i potencjalni inwestorzy postrzegają niematerialne aktywa spółki. Wzrost wartości przedsiębiorstwa jest wyrazem uznania inwestorów dla trafnego zestawienia zasobów organizacji i uzyskanych efektów synergii. W historii rozwoju Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie jest co najmniej kilka przykładów spektakularnego wzrostu cen akcji, a tym samym wartości spółki, po uzyskaniu informacji o nowym, potencjalnie korzystnym wykorzystaniu zasobów niematerialnych¹⁵⁶.

Warto jednak zwrócić uwagę, iż poziom stabilności zasobów niematerialnych jest dużo niższy niż zasobów materialnych. Jeżeli interakcje zachodzące pomiędzy zasobami przedsiębiorstwa i wygenerowany efekt synergii kształtują się poniżej poziomu oczekiwanego przez inwestorów, cena akcji spółki maleje, a tym samym zmniejsza się wartość przedsiębiorstwa, co znajduje odzwierciedlenie w wartości aktywów niematerialnych. W przypadku spadku wartości przedsiębiorstwa, wartość jego zasobów niematerialnych maleje dużo szybciej niż zasobów materialnych, a granicę spadku

¹⁵³ Ibidem, s. 81.

¹⁵⁴ J. Calvert, *Intangible assets*, „Accountancy Ireland” 2003, April, no. 35(2), s. 10; R.S. Kaplan, D.P. Norton, *Measuring the strategic readiness of intangible assets*, „Harvard Business Review” 2004, February, no. 2, s. 54; B. Lev, J.H. Daum, *The dominance of intangible assets: Consequences for enterprise management and corporate reporting*, „Measuring Business Excellence” 2004, vol. 8, no. 1, s. 7; E. Głuszek, *Zarządzanie zasobami niematerialnymi przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2004, s. 276, cyt. za: B. Mikuła, A. Pietruszka-Otyl, *Studium niematerialnych zasobów organizacji*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie 2010, nr 820, s. 41.

¹⁵⁵ B. Mikuła, A. Pietruszka-Otyl, *Studium niematerialnych zasobów organizacji*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie 2010, nr 820.

¹⁵⁶ M. Morawska, *Zarządzanie strategiczne...*, op.cit., s. 56–57.

cen walorów stanowi często wartość księgową spółki (z uwzględnieniem bilansowej wartości aktywów niematerialnych) lub wartość majątku rzeczowego pomniejszonego o wartość zobowiązań spółki. Ostateczna cena akcji może być dodatkowo zdyskontowana o przewidywania inwestorów co do przyszłego rozwoju przedsiębiorstwa. Jeśli jego perspektywy nie są korzystne, cena może być ustalona poniżej wartości wynikającej z aktualnie posiadanych zasobów i zobowiązań. W takiej sytuacji spółka kreuje ujemną wartość, co oznacza, że rynek kapitałowy negatywnie ocenia strategię przedsiębiorstwa oraz jego zasoby i potencjalne efekty synergii zachodzące między nimi. Jest to ewidentny sygnał, że spółka potrzebuje nowej drogi rozwoju¹⁵⁷.

Podsumowując powyższe rozważania, mianem konkurencyjnego można określić takie przedsiębiorstwo, które w swojej działalności efektywnie wykorzystuje swoje zasoby materialne i niematerialne oraz wynikający z nich potencjał konkurencyjny, generując wartość dodaną. Kreowanie wartości jest skutecznym środkiem generowania wzrostu wartości przedsiębiorstwa, wymagającym spojrzenia na przedsiębiorstwo w kontekście jego przyszłości i przyszłych korzyści, jakie może uzyskać i przeznaczyć na zaspokojenie potrzeb właścicieli oraz pozostałych interesariuszy zainteresowanych jego sukcesem.

Szczegółne znaczenie w tym zakresie przypisuje się zasobom niematerialnym. R.S. Kaplan i D.P. Norton podkreślają, iż umiejętne wykorzystanie zdobytych i już posiadanych wartości niematerialnych umożliwia przedsiębiorstwom¹⁵⁸:

- pozyskanie nowych grup klientów oraz utrzymanie poprawnych stosunków z obecnymi, zapewniając sobie tym samym ich lojalność i wejścia w nowe obszary rynku;
- sukcesywne wprowadzanie innowacyjnych produktów oraz usług, które wynikają z oczekiwań docelowych grup klientów, a także sprawne, szybkie i skuteczne (efektywne kosztowo) wytwarzanie produktów i usług o wysokiej jakości, które dostosowane są do potrzeb klientów;
- motywowanie zatrudnionych pracowników w celu doskonalenia ich kwalifikacji, systematycznego wzbogacania procesów, polepszenia jakości, a także skrócenia czasu reakcji na sygnały z rynku;
- kreowanie technologii informatycznych, systemów informacyjnych oraz baz danych.

Wytworzona w ten sposób wartość dodana pozwala zarówno na zwiększenie atrakcyjności oferty handlowej niezbędnej do wzrostu udziału w rynku, jak i na osiągnięcie takiego poziomu rentowności zainwestowanego kapitału oraz jego akumulacji, który pozwoli na ponadprzeciętny rozwój w wielu obszarach działalności przedsiębiorstwa.

¹⁵⁷ Ibidem, s. 57.

¹⁵⁸ R.S. Kaplan, D.P. Norton, *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 23.

4.3. Zasoby niematerialne a wartość rynkowa spółek notowanych na GPW w Warszawie

Dotychczasowe badania poświęcone problematyce wpływu zasobów na konkurencyjność i wyniki działania przedsiębiorstw¹⁵⁹ potwierdzają znaczenie podejścia zasobowego w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Choć wyniki badań nie zawsze są jednorodne, co jest konsekwencją zastosowania różnorodnych typologii zasobów, odmiennych definicji pojęcia konkurencyjności oraz wyboru zakresu analizy wyników działalności przedsiębiorstwa, ich autorzy zgodnie podkreślają konieczność odpowiedniego kształtowania portfela zasobów oraz zarządzania jego kluczowymi elementami niezbędnymi do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej i pozytywnych wyników działania¹⁶⁰.

Pośród badań dotyczących polskich przedsiębiorstw, na uwagę zasługują te przeprowadzone przez D. Grego-Planera, W. Popławskiego i M. Zasempowskiego¹⁶¹, R. Śliwińskiego¹⁶² oraz A. Sopińską¹⁶³. Pierwsze dwa z nich koncentrują się na identyfikacji i analizie wpływu poszczególnych kategorii zasobów na potencjał konkurencyjny i innowacyjny oraz na międzynarodową konkurencyjność polskich przedsiębiorstw, czyli odnoszą się do konkurencyjności czynnikowej. Natomiast badania A. Sopińskiej ukierunkowane były na identyfikację zależności występujących pomiędzy kapitałem intelektualnym (kategorią zasobu) a konkurencyjnością wynikową przedsiębiorstwa.

Z punktu widzenia pozycji konkurencyjnej, rozumianej jako osiągnięty przez przedsiębiorstwo wynik konkurowania w danym sektorze, rozpatrywany na tle wyników osiągniętych przez konkurentów, szczególnie interesujące wydają się być wyniki badań A. Sopińskiej. Autorka wykazała wzrost poziomu kapitału intelektualnego w polskich przedsiębiorstwach w latach 2002–2006 oraz potwierdziła istnienie związku między dynamiką zmian kapitału intelektualnego (KI) a dynamiką zmian wartości wynikowej konkurencyjności (wartości rynkowej, WR). Ponadto na podstawie przeprowadzonych

¹⁵⁹ Przeglądu badań w trzech kategoriach: zasoby a konkurencyjność przedsiębiorstwa, zasoby a wyniki przedsiębiorstwa oraz zasoby a konkurencyjność i wyniki przedsiębiorstwa dokonały: A. Sopińska i W. Jakubowska w referacie: *Zasoby a konkurencyjność i wyniki przedsiębiorstwa – przegląd wybranych badań*, w: *Kapitał ludzki, globalizacja i regulacja w skali światowej*, red. R. Bartkowiak, P. Wachowiak, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2013, s. 109–120.

¹⁶⁰ A. Sopińska, W. Jakubowska, *Zasoby a konkurencyjność...*, op.cit., s. 118.

¹⁶¹ D. Grego-Planer, W. Popławski, M. Zasempowski, *Niematerialne wartości źródłem ukrytej przewagi konkurencyjnej tajemniczych mistrzów polskiej gospodarki*, UMK, Toruń 2011.

¹⁶² R. Śliwiński, *Zasoby kształtujące konkurencyjność polskich przedsiębiorstw*, „Gospodarka Narodowa” 2012, nr 4(248).

¹⁶³ A. Sopińska, *Wiedza jako strategiczny zasób przedsiębiorstwa. Analiza i pomiar kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2010.

badania zidentyfikowała wpływ dynamiki zmiany wartości KI na dynamikę zmiany WR i zbieżność kierunku tych zmian.

W odniesieniu do przyjętej metodyki badań można jednak sformułować pewne zastrzeżenia. Wydaje się, że istotne problemy interpretacyjne budzi sytuacja, w której wartość rynkowa spółki jest mniejsza od jej wartości księgowej. Może być ona pochodną wielu uwarunkowań: postrzegania przez rynek wartości bilansowej jako zawyżonej, negatywnej oceny posiadanych generatorów wartości i zarządzania nimi w nieefektywny sposób czy niedoskonałości rynku prowadzącej do drastycznego zaniżenia rynkowej wartości przedsiębiorstwa¹⁶⁴. Wobec powyższych wydaje się celowe ograniczenie badanych podmiotów do takich, które charakteryzują się wartością rynkową wyższą lub równą wartości księgowej¹⁶⁵. Podobnie, badając wpływ zasobów niematerialnych na konkurencyjność wyników przedsiębiorstw, Autorka ograniczyła się do stwierdzenia zależności na podstawie analizy danych, brakuje w tym zakresie weryfikacji statystycznej.

Przystępując do badań empirycznych przeprowadzono analizę literatury w zakresie metod pomiaru zasobów niematerialnych przedsiębiorstw, w tym głównie kapitału intelektualnego. Do pomiaru kapitału intelektualnego (będącego częścią zasobów niematerialnych wykorzystywaną do zwiększania wartości) stosowane są różne metody, które różnią się zakresem analizy (dotyczą całej organizacji lub poszczególnych składników kapitału intelektualnego), stosowaną metodyką (oparte na kapitalizacji rynkowej, zwrocie z aktywów, bezpośrednim pomiarze kapitału intelektualnego lub miarach jakościowych – metody kart punktowych) i charakterem wyników (wartość kapitału intelektualnego wyrażana jest za pomocą mierników pieniężnych lub niepieniężnych)¹⁶⁶.

Biorąc pod uwagę cel prowadzonych badań zdecydowano się na zastosowanie powszechnie uznawanego indykatora skali wartości zasobów niematerialnych, będącego różnicą między wartością rynkową przedsiębiorstwa a jego wartością księgową. Głównymi przesłankami takiego wyboru były:

- łatwy dostęp do danych (sprawozdania finansowe), prostota obliczeń i interpretacji, co było istotne z punktu widzenia liczby spółek objętych badaniem (wszystkie spółki notowane na GPW w Warszawie wg stanu na 22.10.2014 r.);

¹⁶⁴ M. Marcinkowska, *Fakty i mity o kapitale intelektualnym*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie” 2008, nr 1, s. 35.

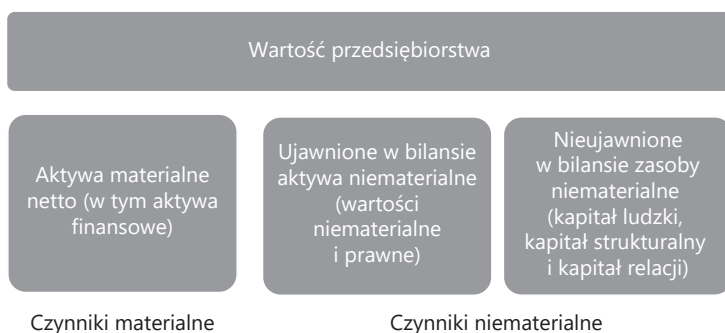
¹⁶⁵ Takie podejście w badaniach dotyczących zasobów niematerialnych zastosowała m.in. G. Michalczuk w pracy: *Zasoby niematerialne...*, op.cit., s. 123.

¹⁶⁶ Charakterystyka najpopularniejszych metod pomiaru kapitału intelektualnego została przedstawiona w opracowaniu: S. Kasiewicz, W. Rogowski, M. Kicińska, *Kapitał intelektualny – generator wartości spółek publicznych w Polsce*, Instytut Funkcjonowania Gospodarki Rynkowej, SGH, Warszawa 2004, s. 16–46.

- możliwość porównywania przedsiębiorstw należących do tego samego sektora lub branży pod względem udziału zasobów niematerialnych w wartości rynkowej;
- możliwość monitorowania zmian wartości zasobów niematerialnych w badanych przedsiębiorstwach w czasie.

Szacując wartość zasobów niematerialnych spółek giełdowych i ich udział w tworzeniu wartości rynkowej przedsiębiorstw zastosowano metodykę stosowaną w badaniach GIFT™ (*Global Intangible Finance Tracker*), w której wartość niematerialną badanych przedsiębiorstw oszacowano przy pomocy formuły zaprezentowanej na rysunku 4.3.

Rysunek 4.3. Struktura wartości przedsiębiorstwa (EV – Enterprise Value) według metodologii GIFT™



Źródło: opracowanie własne na podstawie: G. Michalczuk, *Zasoby niematerialne jako czynnik wartości przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2013, s. 122.

Zgodnie z zaprezentowaną na rysunku 4.3 formułą, wartość przedsiębiorstwa uzależniona jest od dwóch grup czynników odpowiedzialnych za jej tworzenie: czynników materialnych i niematerialnych. Poziom czynników materialnych odzwierciedlany jest poprzez wartość aktywów materialnych, natomiast czynników niematerialnych – przez zasoby niematerialne. Zasoby niematerialne przedsiębiorstwa mogą być ujmowane w dwóch kategoriach: jako aktywa niematerialne, czyli takie zasoby niematerialne przedsiębiorstwa, które zostały zidentyfikowane i wycenione zgodnie z zasadami standardów rachunkowości i wykazane w bilansie jako składnik majątkowy (w pozycji „wartości niematerialne i prawne”) oraz zasoby niematerialne, będące elementami kapitału intelektualnego, które ze względu na specyficzne cechy i trudności pomiaru nie zostały ujęte w bilansie jako składnik majątkowy¹⁶⁷. Wartość zasobów niematerialnych obliczono jako różnicę pomiędzy wartością rynkową przedsiębiorstwa (*market value* – MV) a jego wartością księgową netto (*book value* – BV).

¹⁶⁷ G. Michalczuk, *Zasoby niematerialne...*, op.cit., s. 122–123.

Wartość rynkowa obliczana jest jako iloczyn aktualnego kursu akcji i liczby akcji spółki (znajdujących się zarówno w obrocie giełdowym, jak i poza nim). Jest ona wartością odzwierciedlającą wycenę aktywów netto spółki (czyli kapitału) dokonaną przez rynek kapitałowy i odpowiadającą oczekiwaniom inwestorów co do potencjału rozwoju przedsiębiorstwa i wzrostu jego wartości w przyszłości. Oszacowana w ten sposób wartość opiera się przede wszystkim na analizie fundamentalnej podmiotu, jednak nie jest wolna od wpływu czynników zewnętrznych. Wartość księgową netto bazuje natomiast na danych zawartych w bilansie przedsiębiorstwa (ma więc charakter historyczny) i jest równa różnicy pomiędzy wartością aktywów (trwałych i obrotowych) a bieżącymi i długookresowymi zobowiązaniami przedsiębiorstwa. Należy zaznaczyć, że aby można było obliczyć w ten sposób wartość zasobów niematerialnych, wartość rynkowa przedsiębiorstwa nie może być mniejsza niż jego wartość księgową.

Mając świadomość, że prezentowana metoda badawcza nie oddaje złożoności otoczenia badanych przedsiębiorstw, które wpływa na ich wartość rynkową¹⁶⁸ i nie pozwala na odizolowanie wpływu cyklów koniunkturalnych i czynników o charakterze behawioralnym na wartość akcji, zdecydowano się na jej zastosowanie ze względu na jej prostotę i możliwość oszacowania wartości zasobów niematerialnych dużej liczby przedsiębiorstw, jaką niewątpliwie stanowią spółki notowane na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie.

Badaniem objęto spółki, które były notowane na GPW w Warszawie od co najmniej 4 lat i które upubliczniły swoje wyniki finansowe za lata 2011–2013¹⁶⁹. Na podstawie danych z raportów skonsolidowanych lub raportów jednostkowych (jeżeli nie były dostępne raporty skonsolidowane) obliczono wartość aktywów materialnych netto, wartość księgową oraz wartość rynkową badanych spółek. Dalszą analizą objęto te podmioty, które spełniały następujące warunki:

- wartość rynkowa spółek była wyższa lub równa ich wartości księgowej ($MV/BV \geq 1$);
- wartość aktywów netto była dodatnia.

Spośród 465 spółek¹⁷⁰ notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie przyjęte kryteria badania spełniło 114 podmiotów (24,5%). Było to 25 spółek sektora finansowego (21,93%), 44 spółki sektora usługowego (38,6%) oraz 45 spółek sektora przemysłowego i budowlanego (39,47%).

¹⁶⁸ A. Jarugowa, J. Fijałkowska, *Rachunkowość i zarządzanie kapitałem intelektualnym. Koncepcje i praktyka*, ODDK, Gdańsk 2002, s. 129–130.

¹⁶⁹ Wybrane do analizy lata charakteryzowały się względną stabilnością koniunktury giełdowej. Wyjątek w tym względzie stanowi okres przypadający w połowie 2011 roku, kiedy to odnotowano spadki indeksu WIG, zwłaszcza w sierpniu. Od czwartego kwartału 2011 roku do końca badanego okresu widoczny był natomiast stabilny wzrost indeksu WIG: od sierpnia 2011 r. do IV kwartału 2012 r. trend boczny (horyzontalny) o zakresie od ok. 37 tys. do ok. 43 tys. punktów, następnie wzrost indeksu do 55 tys. pkt jesienią 2013 r.

¹⁷⁰ Stan na 22.10.2014 r.

Do analizy danych zastosowano podstawowe statystyki opisowe, co pozwoliło na przedstawienie charakterystyki poszczególnych zmiennych i obrazu całej zbiorowości badanych przedsiębiorstw. Zebrane dane i przeprowadzone analizy pozwoliły na zidentyfikowanie, w jakim stopniu zasoby niematerialne (zarówno te, których wartość wykazano w bilansie, jak i nieujmowane w nim) odpowiedzialne są za tworzenie wartości rynkowej badanych spółek (jako osobno identyfikowane składowe lub istotny czynnik w kreowaniu wartości).

4.3.1. Wartość aktywów niematerialnych w badanych przedsiębiorstwach

Aktywa niematerialne wykazane przez badane spółki w bilansach w latach 2012 i 2013 stanowiły średnio nieco poniżej 7,5% wartości rynkowej przedsiębiorstw, podczas gdy w 2011 roku było to 8,38% (tabela 4.1).

Tabela 4.1. Udział wartości aktywów niematerialnych w wartości rynkowej badanych spółek w latach 2011–2013 (w %)

	2013	2012	2011
Średnia	7,42	7,34	8,38
Odchylenie standardowe	12,02	10,43	11,84
Mediana	2,48	2,93	3,73
Min.	0,00	0,00	0,00
I kwartyl	0,47	0,50	0,48
III kwartyl	8,50	9,05	11,00
Max.	70,21	53,43	58,57

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

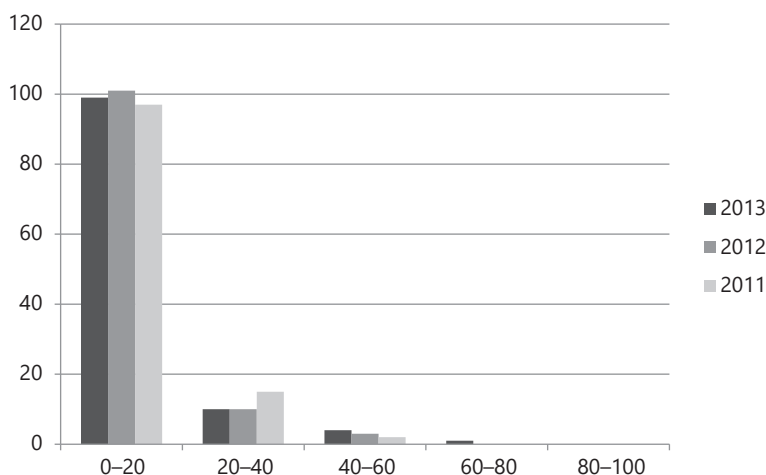
W badanych spółkach wartość środkowa (mediana) ukształtowała się na znacznie niższym poziomie niż wartość średnia, nie przekraczając poziomu 3% wartości rynkowej w latach 2012 i 2013 oraz 3,73% w 2011 roku. Oznacza to, że w połowie badanych spółek poziom wartości niematerialnych wykazanych w bilansie nie przekraczał poziomu 3% wartości rynkowej spółek w latach 2012–2013, natomiast w roku 2011 kształtował się na nieco wyższym poziomie, czyli ponad 3,7%.

Należy zwrócić uwagę na duże rozbieżności pomiędzy wartością minimalną (0%) i maksymalną (ponad 70% w 2013 roku, ponad 43% w 2012 roku i ponad 58,5% w 2011 roku). W 2013 roku 6 spółek spośród badanych nie odnotowało w swoich bilansach wartości niematerialnych i prawnych, w 2012 roku było to także 6 spółek, a rok wcześniej – 7 podmiotów. Wartości wyższe niż 50% odnotowano jedynie w 2 spół-

kach we wszystkich badanych latach. W przypadku 75% badanych podmiotów wartość ta nie przekroczyła poziomu 8,5% w 2013, 9,05% w 2012 i 11% w 2011 roku.

Na wykresie 4.2 zaprezentowano rozkład udziału aktywów niematerialnych w badanych spółkach.

Wykres 4.2. Rozkład udziału aktywów niematerialnych w wartości rynkowej badanych przedsiębiorstw w latach 2011–2013 (w %)



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

W analizowanym okresie 3 lat rozkład spółek pod względem udziału aktywów niematerialnych w wartości rynkowej był bardzo zbliżony. W ponad 85% podmiotów wartość aktywów niematerialnych nie przekroczyła poziomu 20%, w 9% spółek wartość ta mieściła się w przedziale od 20% do 40%. Tylko w pojedynczych przedsiębiorstwach przekroczyła ona 40%. Takie wyniki wskazują na bardzo dużą asymetrię rozkładu badanych spółek pod względem udziału aktywów niematerialnych w tworzeniu wartości rynkowej.

Interpretując uzyskane wyniki należy stwierdzić, że badane podmioty cechuje niski udział wartości niematerialnych ujawnionych w bilansie w stosunku do wartości rynkowej spółek, co najprawdopodobniej wynika przede wszystkim z ograniczonych możliwości ich wykazywania jako składników niematerialnych aktywów spółki, choć można takiej przyczyny dopatrywać się również w niskich nakładach na zasoby niematerialne.

Porównując zaprezentowane dane do rezultatów wcześniejszych badań¹⁷¹, można dostrzec zbieżność uzyskanych wyników. W latach 2009–2010 badane spółki

¹⁷¹ G. Michalczyk, *Zasoby niematerialne...*, op.cit., s. 121–157.

wykazywały zbliżone cechy, a poziom wartości niematerialnych odnotowanych w bilansie w odniesieniu do wartości przedsiębiorstwa nie przekraczał 3%.

Jeśli pogłębić analizę o ujęcie sektorowe, wyraźnie widoczne staje się zróżnicowanie badanych spółek pod względem udziału wartości niematerialnych i prawnych w tworzeniu wartości rynkowej podmiotów (tabela 4.2).

Tabela 4.2. Udział wartości niematerialnych i prawnych w wartości rynkowej badanych spółek sektora finansowego, usługowego oraz sektora przemysłowego i budownictwa w latach 2011–2013 (w %)

	2013	2012	2011
Spółki sektora finansowego			
Średnia	3,06	3,01	3,54
Odchylenie standardowe	4,45	4,24	5,07
Mediana	0,82	1,17	1,04
Spółki sektora usługowego			
Średnia	11,16	12,13	13,75
Odchylenie standardowe	13,40	12,52	14,15
Mediana	5,57	8,66	8,16
Spółki sektora przemysłowego i budownictwa			
Średnia	6,18	5,05	5,82
Odchylenie standardowe	12,40	8,62	9,85
Mediana	2,30	2,47	1,76

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Najwyższym udziałem wartości aktywów niematerialnych wykazanych w bilansach w wartości rynkowej charakteryzują się spółki usługowe, dla których mediany ukształtowały się na poziomie ponad 8% w latach 2011–2012 i ponad 5,5% w 2013 roku. W ujęciu sektorowym najniższą wartość tych aktywów odnotowano w spółkach sektora finansowego, w którym mediana oscylowała w okolicach 1%, przy czym w 2013 roku jej poziom obniżył się do 0,82%. Przedsiębiorstwa sektora przemysłowego i budownictwa wykazały środkową wartość aktywów niematerialnych na nieco niższym poziomie – 2,47% i 2,3% w latach 2012 i 2013 i nieco ponad 1,7% w 2011 roku. Warto odnotować, że w przypadku spółek sektora finansowego i usługowego poziom aktywów niematerialnych ujawnionych w bilansie obniżył się w 2013 roku w stosunku do lat 2011–2012, natomiast w sektorze przemysłowym i budownictwie w 2013 roku ukształtował się na podobnym poziomie co rok wcześniej i zwiększył się w porównaniu do roku 2011.

Przeprowadzona analiza wartości aktywów niematerialnych pozwala na sformułowanie stwierdzenia, że zasoby te w połowie badanych przedsiębiorstw są odpowiedzialne

za generowanie jedynie niespełna 2,5% wartości podmiotów, co więcej ta wartość w okresie analizowanych 3 lat ulegała zmniejszeniu. Badane przedsiębiorstwa są też niejednorodne pod względem posiadanych aktywów niematerialnych, zróżnicowanie to dotyczy także sektorów. Największe wartości aktywów niematerialnych odnotowano w spółkach sektora usługowego, natomiast zdecydowanie niższe w spółkach sektora przemysłowego i budowlanego oraz finansowego.

4.3.2. Wartość zasobów niematerialnych nieujmowanych w bilansach w badanych przedsiębiorstwach

Jak wynika z przeprowadzonych badań, wartości niematerialne ujęte w bilansie są w niewielkim stopniu odpowiedzialne za generowanie wartości rynkowej przedsiębiorstw. Zdecydowanie większą rolę w tym zakresie odgrywiają zasoby niematerialne nieujawnione w sprawozdaniach finansowych, często określane mianem ukrytego potencjału przedsiębiorstwa. W tabeli 4.3 zaprezentowano procentowy udział wartości zasobów niematerialnych nieujawnionych w bilansach w wartości rynkowej badanych spółek w latach 2011–2013.

Tabela 4.3. Udział wartości zasobów niematerialnych nieujmowanych w bilansach w wartości rynkowej badanych spółek w latach 2011–2013 (w %)

	2013	2012	2011
Średnia	52,44	45,25	40,98
Odchylenie standardowe	22,69	22,55	24,91
Mediana	52,59	44,59	37,69
Min.	1,96	0,00	0,00
I kwartył	37,30	29,45	21,88
III kwartył	68,87	61,58	62,61
Max.	95,76	94,23	93,33

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

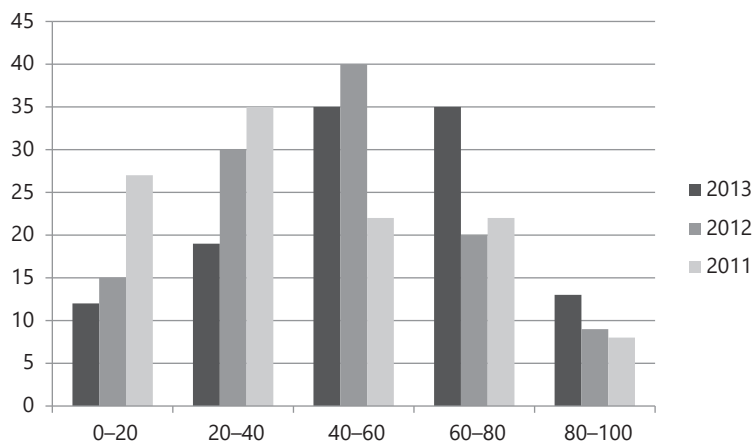
Z danych zaprezentowanych w tabeli 4.3 wynika, że w połowie badanych przedsiębiorstw udział wartości zasobów niematerialnych nieujmowanych w bilansie w odniesieniu do wartości rynkowej podmiotów stanowił prawie 38% w 2011, blisko 45% w 2012 i ponad 52,5% w 2013 roku. Wartości średnie ukształtowały się na podobnym poziomie. Oznacza to, że w przypadku połowy przedsiębiorstw ich wartość rynkowa w ponad 50% determinowana jest posiadanymi przez spółki zasobami niematerialnymi nieujmowanymi w bilansie. Co ważne, wartość tych zasobów w badanych podmiotach dynamicznie wzrastała na przestrzeni analizowanego okresu – o prawie 15 p.p. Wartość zasobów niematerialnych nieujmowanych w bilansie jest

też znacząco wyższa w porównaniu do wyników badań z lat 2009–2010. Wówczas wartość ta wynosiła 33,3% w 2009 i 40,27% w 2010 roku¹⁷².

W grupie badanych podmiotów odnotowano takie przedsiębiorstwa, których zasoby niematerialne nieujawnione w bilansie nie przyczyniały się lub przyczyniały w stopniu minimalnym do generowania wartości oraz takie, w których te zasoby były odpowiedzialne za tworzenie ponad 93% wartości rynkowej w 2011, ponad 94% w 2012 oraz prawie 96% w 2013 roku. W przypadku 75% badanych spółek wartość tych zasobów* niematerialnych przekroczyła poziom 21% w 2011, 29% w 2012 i 37% w 2013 roku, natomiast w jednej czwartej badanej populacji wartość zasobów niematerialnych nieujawnionych w bilansie przekroczyła poziom 62% w 2011, 61% w 2012 i 68% w 2013 roku.

Należy zaznaczyć, że w przeciwieństwie do wartości aktywów niematerialnych, rozkład udziału zasobów niematerialnych nieujawnionych w bilansie w wartości przedsiębiorstw jest zdecydowanie mniej asymetryczny, co przedstawiono na wykresie 4.3.

Wykres 4.3. Rozkład udziału wartości zasobów niematerialnych nieujawnionych w bilansie w wartości rynkowej badanych przedsiębiorstw w latach 2011–2013 (w %)



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Warto odnotować, że w analizowanym okresie wzrosła liczba spółek, których wartość zasobów niematerialnych nieujawnionych w bilansie mieściła się w przedziałach od 40% do 60% i od 60% do 80%. W 2013 roku było to łącznie 61,4% badanych podmiotów (w 2011 roku było to 38,6% badanych firm). Jednocześnie systematycznie malała grupa przedsiębiorstw, w których zasoby te generowały od

¹⁷² G. Michalczyk, *Zasoby niematerialne...*, op.cit., s. 133.

0% do 40% wartości rynkowej. W 2011 roku rozkład udziału wartości zasobów niematerialnych nieujmowanych w bilansie w wartości rynkowej badanych przedsiębiorstw charakteryzował się lekką asymetrią prawostronną, natomiast w 2013 roku nieznaczną asymetrią lewostronną.

Różnice w wartości zasobów niematerialnych nieujmowanych w bilansie badanych przedsiębiorstw są widoczne w odniesieniu do podmiotów poszczególnych sektorów: finansowego, usługowego oraz przemysłowego i budownictwa (tabela 4.4).

Tabela 4.4. Udział wartości niematerialnych nieujawnionych w bilansach w wartości rynkowej badanych spółek sektora finansowego, usługowego i sektora przemysłowego i budownictwa w latach 2011–2013 (w %)

	2013	2012	2011
Spółki sektora finansowego			
Średnia	49,23	46,66	45,93
Odchylenie standardowe	22,33	21,46	22,58
Mediana	48,98	46,52	43,18
Spółki sektora usługowego			
Średnia	56,52	47,45	42,44
Odchylenie standardowe	23,08	21,68	25,74
Mediana	59,76	46,81	38,46
Spółki sektora przemysłowego i budownictwa			
Średnia	50,24	42,31	36,80
Odchylenie standardowe	21,89	23,64	24,64
Mediana	47,92	42,20	33,33

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Najwyższy udział wartości zasobów niematerialnych nieujmowanych w bilansie w wartości badanych przedsiębiorstw i jednocześnie najwyższą dynamikę wzrostu tej wartości odnotowano w spółkach sektora usługowego. W ich przypadku w analizowanym okresie wartość ta wzrosła z 38,46% w 2011 do 59,76% w 2013 roku (o 21,3 p.p.). Niższą i jednocześnie zbliżoną wartość zasobów niematerialnych nieujmowanych w bilansie w 2013 roku zidentyfikowano w przedsiębiorstwach sektora przemysłowego i budownictwa (47,92%) oraz spółkach sektora finansowego (48,98%), choć w przypadku firm przemysłowych i budowlanych przyrost tej wartości był bardziej dynamiczny (14,59 p.p.) niż w podmiotach finansowych (5,8 p.p.).

Podsumowując drugi z obszarów analizy można sformułować konstatację, że w badanych przedsiębiorstwach udział wartości zasobów niematerialnych nieujmowanych w bilansie w odniesieniu do wartości rynkowej podmiotów systematycznie wzrastał na przestrzeni 3 lat i w 2013 roku stanowił ponad 52,5% wartości przedsiębiorstw, co

oznacza, że zasoby te odgrywają bardzo ważną rolę w kształtowaniu wartości rynkowej podmiotów, zdecydowanie większą niż aktywa niematerialne. W ujęciu sektorowym widoczne jest umiarkowane zróżnicowanie przedsiębiorstw pod względem wartości zasobów niematerialnych nieujmowanych w bilansie, a sektorem, który charakteryzuje się najwyższym poziomem rzeczonych wartości, jest sektor usługowy.

4.3.3. Wartość zasobów niematerialnych w badanych przedsiębiorstwach

Dotychczasowe analizy potwierdziły, że zarówno aktywa niematerialne, jak i zasoby niematerialne nieujmowane w bilansach uczestniczą w generowaniu wartości przedsiębiorstw, co znajduje odzwierciedlenie w łącznej wartości zasobów niematerialnych (tabela 4.5).

Tabela 4.5. Udział zasobów niematerialnych w wartości rynkowej badanych spółek w latach 2011–2013 (w %)

	2013	2012	2011
Średnia	59,86	52,47	49,21
Odchylenie standardowe	21,68	22,31	23,91
Mediana	63,45	54,07	49,86
Min.	3,85	4,51	1,22
I kwartyl	45,02	37,03	33,10
III kwartyl	78,85	72,28	70,31
Max.	97,14	94,23	94,21

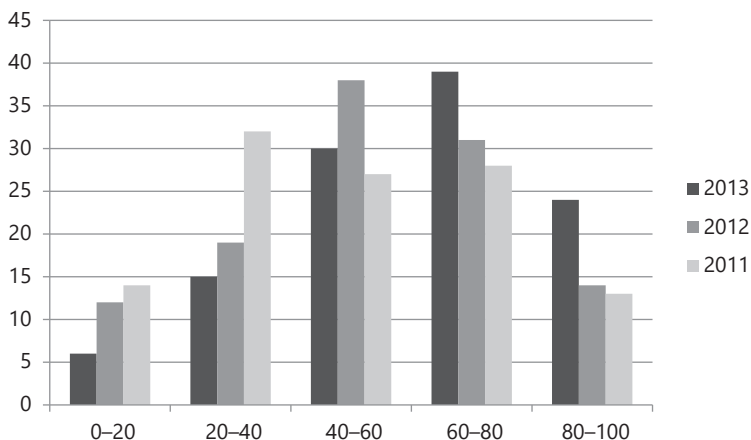
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Z danych zaprezentowanych w tabeli 4.5 wynika, że zasoby niematerialne stanowiły średnio: w 2011 roku 49,21% wartości rynkowej badanych przedsiębiorstw, w 2012 roku – 53,47%, a w 2013 roku 59,86%. Należy zwrócić uwagę, że w badanych podmiotach mediana była wyższa od średniej, a zatem w połowie spółek objętych badaniem zasoby niematerialne były odpowiedzialne są generowanie prawie 50% wartości rynkowej w 2011, ponad 54% w 2012 i blisko 63,5% w 2013 roku. Warte podkreślenia jest fakt rosnącej z roku na rok roli czynników niematerialnych w kształtowaniu wartości badanych przedsiębiorstw. Potwierdza się to także w odniesieniu do wyników badań z lat 2009–2010¹⁷³. Wówczas udział zasobów niematerialnych w wartości rynkowej w połowie badanych przedsiębiorstw ukształtował się na poziomie 48,5% w 2009 i 51,3% w 2010 roku.

¹⁷³ G. Michalczyk, *Zasoby niematerialne...*, op.cit., s. 141.

Z danych zaprezentowanych w tabeli 4.5 wynika, że badane spółki nie są jednolite pod względem udziału zasobów niematerialnych w wartości rynkowej. W niektórych z nich zasoby niematerialne stanowią jedynie kilka procent wartości rynkowej, odnotowano jednak i takie podmioty, w których wartość tych zasobów przekracza poziom 95% wartości rynkowej.

Wykres 4.4. Rozkład udziału zasobów niematerialnych w wartości rynkowej badanych przedsiębiorstw w latach 2011–2013 (w %)



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Z zaprezentowanego na wykresie 4.4 rozkładu udziału zasobów niematerialnych w wartości rynkowej wynika, że wśród badanych przedsiębiorstw w 2013 roku najliczniejszą grupę stanowiły firmy, w których czynnik ten plasował się w przedziałach od 60% do 80% i od 40% do 60% (odpowiednio 39% i 30% badanej populacji). Najmniej liczną grupę stanowiły podmioty, których wartość niematerialna mieściła się w przedziale od 0% do 20% (było to jedynie 5% badanych spółek) oraz od 20% do 40% (13% badanej populacji). Wśród firm o najwyższym udziale zasobów niematerialnych, czyli od 80% do 100%, znalazło się aż 21% przedsiębiorstw. Zaprezentowany rozkład świadczy o umiarkowanym zróżnicowaniu badanych spółek w analizowanym okresie przy jednoczesnej niewielkiej asymetrii prawostronnej w 2011 roku i nieznacznej asymetrii lewostronnej w 2012 i 2013 roku.

Analizując badane podmioty pod względem sektorowym, można wskazać ich zróżnicowanie pod względem udziału zasobów niematerialnych w wartości rynkowej (tabela 4.6).

Sektorem charakteryzującym się najniższym udziałem zasobów niematerialnych (53,5%) w wartości przedsiębiorstw w 2013 roku był sektor finansowy. Również ten sektor charakteryzował się najniższą dynamiką wzrostu zasobów niematerialnych

na przestrzeni 3 lat (5,84 p.p.). Największy udział zasobów niematerialnych w wartości przedsiębiorstw odnotowano w sektorze usługowym – 73,11%. W okresie od 2011 do 2013 roku wrósł on o 13,73 p.p. Zasoby niematerialne w największym stopniu zwiększyły swój udział w wartości przedsiębiorstw w spółkach sektora przemysłowego i budownictwa. W 2011 roku w połowie spółek tego sektora zasoby niematerialne były odpowiedzialne za kreowanie prawie 37% wartości spółek, w roku 2013 udział ten zwiększył się do 62%, czyli aż o 25 p.p. Z przeprowadzonej analizy wynika, że w badanych przedsiębiorstwach udział zasobów niematerialnych w porównaniu do wartości rynkowej podmiotów systematycznie wzrastał na przestrzeni 3 lat i w 2013 roku wynosił 63,45% wartości przedsiębiorstw. Takie wyniki badań jednoznacznie potwierdzają, że obok zasobów materialnych i finansowych, zasoby niematerialne są istotnymi generatorami wartości współczesnych przedsiębiorstw. Stwierdzenie to odnosi się do spółek wszystkich badanych sektorów, choć zasoby niematerialne w największym stopniu uczestniczą w tworzeniu wartości rynkowej przedsiębiorstw sektora usługowego.

Tabela 4.6. Udział zasobów niematerialnych w wartości rynkowej badanych spółek sektora finansowego, usługowego i sektora przemysłowego i budownictwa w latach 2011–2013 (w %)

	2013	2012	2011
Spółki sektora finansowego			
Średnia	52,29	49,03	48,68
Odchylenie standardowe	22,20	21,95	21,91
Mediana	53,50	51,28	47,66
Spółki sektora usługowego			
Średnia	67,69	59,66	56,24
Odchylenie standardowe	19,98	19,99	22,37
Mediana	73,11	58,62	59,38
Spółki sektora przemysłowego i budownictwa			
Średnia	56,42	47,36	42,62
Odchylenie standardowe	20,56	22,79	24,50
Mediana	62,00	45,65	36,99

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

4.3.4. Zasoby niematerialne a wartość rynkowa przedsiębiorstw

W dalszej części pracy podjęto próbę odpowiedzi na pytanie, czy w przypadku badanych przedsiębiorstw istnieje zależność pomiędzy wartością zasobów niematerialnych (rozumianą jako wartość poszczególnych elementów zasobów niematerialnych

znajdujących się w posiadaniu przedsiębiorstwa oraz wzajemnych interakcji zachodzących pomiędzy poszczególnymi zasobami z uwzględnieniem zjawiska synergii) a wartością rynkową badanych podmiotów. Ze względu na fakt, iż zarówno zasoby niematerialne, jak i wartość rynkowa przedsiębiorstw zmieniają się w czasie, dokonując dalszych analiz poszukiwano zależności pomiędzy zmianą wartości zasobów niematerialnych a zmianą ich wartości rynkowej. Uznano, że wykazanie takiej zależności pozwoli na pozytywne zweryfikowanie tezy o wpływie zasobów niematerialnych na konkurencyjność wyników przedsiębiorstw, której miarą jest wartość rynkowa.

Aby zrealizować cel pracy, obliczono dynamikę zmiany zasobów niematerialnych i wartości rynkowej badanych spółek w latach 2011–2013. Dynamikę zmiany analizowanych parametrów obliczono za pomocą indeksu o podstawie ruchomej wyrażonego w procentach. Wartość wskaźnika otrzymano poprzez podzielenie wielkości danego zjawiska (wartości zasobów niematerialnych lub wartości rynkowej przedsiębiorstwa) w okresie badanym „n” przez wielkość z okresu poprzedniego „n-1”. Aby potwierdzić związek zachodzący pomiędzy zmianą wartości zasobów niematerialnych przedsiębiorstw i zmianą ich wartości rynkowej przeprowadzono analizę korelacji. Na podstawie dokonanych obliczeń określono: jaka jest siła analizowanego związku, jaki jest jego kierunek oraz czy uzyskany wynik jest istotny statystycznie.

Ze względu na potwierdzone sektorowe różnicowanie analizowanych spółek pod względem wartości zasobów niematerialnych, analizę korelacji przeprowadzono oddzielnie dla poszczególnych sektorów. W tabeli 4.7 przedstawiono obliczone współczynniki korelacji oraz określono siłę korelacji stosując klasyfikację J. Guilforda¹⁷⁴.

Tabela 4.7. Współczynniki korelacji r-Pearsona pomiędzy zmianą wartości zasobów niematerialnych przedsiębiorstw a zmianą wartości rynkowej dla badanych spółek sektora finansowego, usługowego oraz przemysłowego i budownictwa za lata 2013/2012 i 2012/2011

Spółki	2013/2012		2012/2011	
	r (ZNM,WR), p=0,05	Interpretacja	r (ZNM,WR), p=0,05	Interpretacja
Sektora finansowego (N=25)	0,707943	korelacja bardzo wysoka	0,492499	korelacja przeciętna
Sektora usługowego (N=44)	0,644014	korelacja wysoka	0,571746	korelacja wysoka
Sektora przemysłowego i budownictwa (N=45)	0,494381	korelacja przeciętna	0,578454	korelacja wysoka

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

¹⁷⁴ Siła korelacji – klasyfikacja, http://www.naukowiec.org/wiedza/statystyka/sila-korelacji--klasyfikacja_512.html (9.10.2014).

Na podstawie obliczonych wskaźników korelacji r-Pearsona można stwierdzić, że istnieje dodatni, statystycznie istotny związek pomiędzy zmianą wartości zasobów niematerialnych przedsiębiorstw obliczoną za pomocą formuły stosowanej w badaniach GIFT™ i zmianą wartości rynkowej badanych spółek. W przypadku spółek sektora finansowego stwierdzono, że zależność jest bardzo wysoka lub przeciętna, dla firm sektora usługowego, niezależnie od analizowanego okresu – wysoka, a dla przedsiębiorstw przemysłowych i budowlanych przeciętna i wysoka.

Po zapoznaniu się z wykresami rozrzutów będącymi graficzną interpretacją obliczonych współczynników korelacji stwierdzono, że w każdej grupie badawczej znajdowały się podmioty, których zmienne znacząco odbiegały od wyników pozostałych spółek. Po usunięciu przypadków odstających (w sektorze finansowym 2 z 25, w usługowym 2 z 44, a w sektorze przemysłowym i budownictwie 4 z 45) uzyskano wskaźniki korelacji o znacznie wyższej sile, co przedstawiono w tabeli 4.8.

Tabela 4.8. Współczynniki korelacji r-Pearsona pomiędzy zmianą wartości zasobów niematerialnych przedsiębiorstw i zmianą wartości rynkowej dla badanych spółek sektora finansowego, usługowego oraz przemysłowego i budownictwa za lata 2013/2012 i 2012/2011 po usunięciu przypadków odstających

Spółki	2013/2012		2012/2011	
	r (ZNM,WR), p=0,05	Interpretacja	r (ZNM,WR), p=0,05	Interpretacja
Sektora finansowego (N=23)	0,864415	korelacja bardzo wysoka	0,910444	korelacja niemal pełna
Sektora usługowego (N=42)	0,924657	korelacja niemal pełna	0,812684	korelacja bardzo wysoka
Sektora przemysłowego i budownictwa (N=41)	0,807021	korelacja bardzo wysoka	0,871937	korelacja bardzo wysoka

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Po odrzuceniu jednostek odstających uzyskano wskaźniki korelacji r-Pearsona o znacznie wyższych wartościach, co pozwala na sformułowanie konstatacji, że istnieje bardzo silny, dodatni, statystycznie istotny związek pomiędzy zmianą wartości zasobów niematerialnych badanych przedsiębiorstw sektora finansowego, usługowego oraz przemysłowego i budownictwa a zmianą ich wartości rynkowej, będącej miarą konkurencyjności wynikowej. Oznacza to, że wzrost wartości zasobów niematerialnych przyczynia się do generowania wartości rynkowej badanych spółek i wzrostu ich konkurencyjności, natomiast zmniejszenie wartości tych zasobów prowadzi do destrukcji wartości i zmniejszenia konkurencyjności.

Prawidłowość ta dotyczy 93% badanych spółek sektora finansowego, usługowego oraz przemysłowego i budownictwa. W przypadku 7% spółek siła analizowanego

związku nie była tak silna. Przeprowadzone badania pozwalają zatem na pozytywną weryfikację tezy o wpływie zasobów niematerialnych na wartość rynkową przedsiębiorstw (konkurencyjność wynikową).

Podsumowanie

W realiach współczesnej gospodarki przedsiębiorstwa dążą do osiągnięcia i utrzymania przewagi konkurencyjnej, która stanowi wypadkową wykorzystania potencjału jakim dysponują, osiąganych przewag konkurencyjnych oraz wyboru instrumentów konkurowania, umożliwiających zdobycie i utrzymanie określonej pozycji konkurencyjnej. Przedsiębiorstwa, poszukując strategicznych pól konkurowania, coraz częściej koncentrują swoją uwagę na zasobach niematerialnych i zjawiskach synergii zachodzących pomiędzy wszystkimi zasobami przedsiębiorstwa. Zdaniem licznego grona naukowców to właśnie ta część zasobów, będąca „ukrytym” potencjałem firmy, w sposób zasadniczy różnicuje wartość przedsiębiorstw.

Głównym celem badań zaprezentowanych w niniejszym rozdziale było oszacowanie wartości zasobów niematerialnych spółek notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie i ich udziału w tworzeniu wartości rynkowej oraz zbadanie zależności występujących pomiędzy zmianą wartości zasobów niematerialnych a zmianą wartości rynkowej przedsiębiorstw.

Przeprowadzone badania potwierdziły sformułowane hipotezy badawcze, pozwoliły na pozytywną weryfikację tezy o wpływie zasobów niematerialnych na wartość rynkową przedsiębiorstw i sformułowanie następujących konkluzji:

- zasoby niematerialne odgrywają istotną rolę jako generatory wartości współczesnych przedsiębiorstw;
- znaczenie zasobów niematerialnych w polskich przedsiębiorstwach wzrasta, co potwierdza systematyczny wzrost udziału tych zasobów w wartości rynkowej przedsiębiorstw na przestrzeni lat 2011–2013, a także w odniesieniu do wcześniejszych badań;
- wartość zasobów niematerialnych zdeterminowana jest wartością zasobów niematerialnych nieujawnionych w sprawozdaniach finansowych;
- udział zasobów niematerialnych w wartości rynkowej badanych przedsiębiorstw jest zróżnicowany i odmienny dla spółek różnych sektorów;
- zasoby niematerialne w największym stopniu uczestniczą w tworzeniu wartości rynkowej firm sektora usługowego, natomiast mniejsze znaczenie odgrywają w spółkach sektora finansowego oraz przedsiębiorstwach sektora przemysłowego i budownictwa;

- istnieje istotna zależność pomiędzy wartością zasobów niematerialnych a wartością rynkową przedsiębiorstw;
- wzrost wartości zasobów niematerialnych przyczynia się do generowania wartości rynkowej badanych spółek, natomiast zmniejszenie wartości zasobów niematerialnych prowadzi do destrukcji wartości.

Wydaje się, że przeprowadzone badania literaturowe i empiryczna weryfikacja hipotez badawczych upoważniają do postrzegania zasobów niematerialnych poprzez pryzmat strategicznych pól konkurowania, które mogą stać się źródłem przewagi konkurencyjnej współczesnych przedsiębiorstw.

Przy świadomości istnienia ograniczeń zastosowanej metody badawczej (sposób obliczenia wartości zasobów niematerialnych, historyczna wartość aktywów spółek, brak możliwości odizolowania wpływu cykli koniunkturalnych i czynników o charakterze behawioralnym na wartość akcji), wydaje się zasadne prowadzenie dalszych badań, które potwierdziłyby istnienie, kierunek i siłę zależności występujących pomiędzy zasobami niematerialnymi a wartością rynkową przedsiębiorstw w oparciu o inne metody pomiaru kapitału intelektualnego odnoszące się do poziomu całej organizacji.

Bibliografia

- Antczak Z., *Kapitał intelektualny i kapitał ludzki w ewoluującej przestrzeni organizacyjnej (w optyce badawczej knowledge management)*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2013.
- Bojańczyk M., *Menedżerowie i właściciele na rynku kapitałowym. Kryzys zarządzania spółkami*, Difin, Warszawa 2010.
- Bontis N., *Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models*, "Management Decisions" 1998, no. 36(2).
- Bukowitz W.R., Petrash G.P., *The knowledge management fieldbook*, Financial Times Prentice Hall, London 2000.
- Calvert J., *Intangible assets*, "Accountancy Ireland" 2003, no. 35/2, April.
- Dobiegała-Korona B., *Wartość dla klientów generatorem wartości przedsiębiorstwa*, w: *Współczesne źródła wartości przedsiębiorstwa*, red. B. Dobiegała-Korona, A. Herman, Difin, Warszawa 2006.
- Dzinkowski R., *The measurement and management of intellectual capital: an introduction*, "Management Accounting" 2000, no. 78(2).
- Głuszek E., *Zarządzanie zasobami niematerialnymi przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2004.
- Grego-Planer D., Popławski W., Zasempowski M., *Niematerialne wartości źródłem ukrytej przewagi konkurencyjnej tajemniczych mistrzów polskiej gospodarki*, UMK, Toruń 2011.

- Hejduk I.K., *Główne uwarunkowania rozwoju nauk zarządzania w Polsce*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2006, nr 3.
- Hsu Y.H., Fang W., *Intellectual capital and new product development performance: The mediating role of organizational learning capability*, “Technological Forecasting & Social Change” 2009, no. 76.
- Jarugowa A., Fijałkowska J., *Rachunkowość i zarządzanie kapitałem intelektualnym. Koncepcje i praktyka*, ODDK, Gdańsk 2002.
- Johnson W.H.A., *An integrative taxonomy of intellectual capital: measuring the stock and flow of intellectual capital components in the firm*, “International Journal of Technology Management” 1999, no. 18 (5/6/7/8).
- Kaczmarek B., *Koncepcje klasyfikacji i zarządzania kapitałem intelektualnym przedsiębiorstwa*, w: *Zarządzanie kapitałem intelektualnym. Istota, pomiar i instrumenty wdrażania*, red. M. Czerwińska, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2007.
- Kaplan R.S., Norton D.P., *Measuring the strategic readiness of intangible assets*, “Harvard Business Review” 2004, February, no. 2.
- Kaplan R.S., Norton D.P., *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
- Kasiewicz S., Rogowski W., Kicińska M., *Kapitał intelektualny – generator wartości spółek publicznych w Polsce*, Instytut Funkcjonowania Gospodarki Rynkowej, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2004.
- Kong E., Thomson S.B., *An intellectual capital perspective of human resource strategies and practices*, “Knowledge Management Research & Practice” 2009, no. 7.
- Lev B., Daum J.H., *The dominance of intangible assets: Consequences for enterprise management and corporate reporting*, “Measuring Business Excellence” 2004, vol. 8, no. 1.
- Marcinkowska M., *Fakty i mity o kapitale intelektualnym*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie” 2008, nr 1, s. 35.
- Michalczyk G., *Zasoby niematerialne jako czynnik wartości przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2013.
- Mikuła B., Pietruszka-Otył A., *Studium niematerialnych zasobów organizacji*, „Zeszyty Naukowe” Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie 2010, nr 820.
- Morawska M., *Zarządzanie strategiczne niematerialnymi zasobami przedsiębiorstwa*, Fundacja Promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych, Warszawa 2008.
- Pierson Z., *Zarządzanie strategiczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011.
- Siudak D., *Pomiar procesów migracji wartości przedsiębiorstw na polskim rynku kapitałowym*, C.H. Beck, Warszawa 2013.
- Smith A., *Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007 (oryginalne wydanie 1776).
- Sopińska A., *Wiedza jako strategiczny zasób przedsiębiorstwa. Analiza i pomiar kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2010.
- Sopińska A., Jakubowska W., *Zasoby a konkurencyjność i wyniki przedsiębiorstwa – przegląd wybranych badań*, w: *Kapitał ludzki, globalizacja i regulacja w skali światowej*, red. R. Bartkowiak, P. Wachowiak, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2013.

- Staniewski M.W., Szczepankowski P., *Pomiar kapitału intelektualnego w spółkach energetycznych*, http://staniewski.vizja.pl/pdf/Kap_intel_ukladRE.pdf (9.11.2013).
- Stewart T.A., *The wealth of knowledge. Intellectual capital and the twenty-first century organization*, Nicholas Brealey Publishing, London 2001.
- Szablewski A., *Maksymalizacja wartości a społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, w: *Wycena i zarządzanie wartością firmy*, red. A. Szablewski, R. Tuzimek, Poltext, Warszawa 2008.
- Śliwiński R., *Zasoby kształtujące konkurencyjność polskich przedsiębiorstw*, „Gospodarka Narodowa” 2012, nr 4(248).
- Ujwary-Gil A., *Kapitał intelektualny a wartość rynkowa przedsiębiorstwa*, C.H. Beck, Warszawa 2009.

WIELOWYMIAROWY CHARAKTER IT

W warunkach rewolucji informacyjnej atrakcyjnym i perspektywicznym rynkiem dla wielu przedsiębiorstw jawi się sektor technologii informacyjnych (IT). Może on stanowić główną sferę działalności przedsiębiorstwa, jak też, jak ma to miejsce w przypadku dynamicznie wzrastającej liczby firm, narzędzie wspierające realizację celów biznesowych. Jednakże w drugiej dekadzie XXI w. IT nie oznacza już tylko prostego wsparcia technologicznego. Skrojona do potrzeb, aspiracji i indywidualnych możliwości przedsiębiorstwa architektura to determinanta sukcesu w zakresie szeroko pojętej innowacyjności przedsiębiorstwa, nowy sposób tworzenia i dostarczania wartości dla klienta, a w erze digitalizacji gospodarki istotne źródło przewagi konkurencyjnej. Wiąże się z nią także nowe koncepcje kreowania wartości i strategii konkurowania¹⁷⁵. Kompleksowe zintegrowanie sektora IT z celami biznesowymi sprawia, że staje się on coraz popularniejszym obszarem konkurencji, w którym jednak nie wszystkie przedsiębiorstwa potrafią się poruszać, a tym samym zrealizować zakładane cele. Wybór i kierunki rozwoju IT w przedsiębiorstwie mają charakter strategiczny i są jednymi z istotnych elementów strategii biznesowej współczesnego przedsiębiorstwa, z którymi wiąże się wiele wyzwań stojących przed organizacjami.

5.1. IT jako strategiczne pole konkurowania

5.1.1. Nowa przestrzeń rynkowa i „produkt”

Wybór obszaru działania jest jedną z podstawowych decyzji strategicznych. W klasycznym ujęciu przedsiębiorstwa dokonują wyboru rynku, na jakim zamierzają

¹⁷⁵ Z. Pastuszak, *Implementacja zaawansowanych rozwiązań biznesu w przedsiębiorstwie*, Placet, Warszawa 2007, s. 45–54.

prorowadzić działalność gospodarczą oraz produktu, jaki będą oferować klientowi. Są to decyzje będące pochodną warunków otoczenia, jak też czynników *sensu stricto* związanych z samym przedsiębiorstwem. W warunkach postępującej digitalizacji gospodarki powyższe pytania odnoszą się także do wyboru przestrzeni rynkowej – wirtualna czy tradycyjna – w jakiej przedsiębiorstwa będą prowadzić walkę konkurencyjną, jak też produktu – tradycyjny czy cyfrowy. Są to niezwykle ważne z punktu widzenia kierunków rozwoju przedsiębiorstwa pytania, gdyż obserwowane w ostatnich latach postępy w zakresie wzrostu wydajności, mocy i prędkości IT implikują istotne przeobrażenia w globalnej produkcji i konsumpcji. Według ekspertów, w nadchodzącej dekadzie mogą się potroić przepływy danych, finansów, talentów i obrotów handlowych. Obecnie więcej niż dwie trzecie światowej populacji ma dostęp do telefonu komórkowego, a jedna trzecia może komunikować się poprzez Internet. Stąd też coraz częściej ekosystem Internetu postrzegany jest jako potencjalne źródło przewagi konkurencyjnej i innowacyjności¹⁷⁶.

Poszerzenie przestrzeni rynkowej przez Internet, który możemy postrzegać przez pryzmat przestrzeni informacji, transakcji, dystrybucji i komunikacji, jest atrakcyjnym obszarem konkurencji, o ile przedsiębiorstwa potrafią się w niej „poruszać”. Wirtualna przestrzeń informacji daje przedsiębiorstwu możliwość prezentacji informacji o produktach i usługach w odpowiedni dla ich specyfiki sposób, a znalezienie o nich informacji, w porównaniu do tradycyjnych metod, jest dla klienta łatwiejsze i wymaga mniejszych nakładów czasu. Przedsiębiorstwa mogą osiągać przewagę konkurencyjną zarówno z pozyskiwania informacji, jak i ich rozprzestrzeniania, zwłaszcza tych o dużej wartości dla konsumentów. Firmy pozbawione praw do posiadania cennych informacji mogą zaś osiągać wysokie dochody przez „produkcję” i ochronę takich informacji.

Internet „wysmukla” cały proces transakcji zachodzący między kupującym i sprzedającym, zwiększa jego efektywność i może obniżyć koszty, m.in. poprzez zmniejszenie tzw. papierkowej roboty i liczby zadań administracyjnych związanych z tradycyjnymi formami zawierania transakcji, zarządzania zapasami, kontrolą zapasów itp. Internet skraca czas transakcji, a tym samym podnosi oczekiwania klientów w tym zakresie. W przypadku firm, które potrafią im sprostać lub przekraczają te podwyższone oczekiwania, może wzrastać lojalność wobec marki, a tym samym przewaga konkurencyjna nad rywalami.

Przedsiębiorstwa, które oferują produkty cyfrowe, mogą, korzystając z Internetu jak z kanału dystrybucji, oferować natychmiastową dostawę przy znacznie niższych kosztach. Produkty i usługi takie jak informacje finansowe, aktualności, muzyka,

¹⁷⁶ Szerzej: M. Poniatowska-Jaksch, *Przedsiębiorstwo w sieci – wobec wyzwań dla modelu biznesu*, w: *Model biznesu. Nowe myślenie strategiczne*, red. M. Duczkowska-Piasecka, Difin, Warszawa 2013, s. 223–240.

oprogramowanie, sprzedaż biletów czy doradztwo to tylko niektóre z przykładów produktów, które mogą być dostarczane klientom szybko, tanio i *on-line*¹⁷⁷. Dla klienta często te nowe formy dystrybucji są wygodniejsze, a dla firmy, w wyniku wyeliminowania pośredników, oznaczają niższe koszty transakcyjne. Wirtualne kanały dystrybucji i marketingu produktu to nowe kanały przekazu informacji i cyfrowego produktu, jak też swego rodzaju „okno” sklepowe widoczne na całym świecie.

Dzięki nowej przestrzeni komunikacji przedsiębiorstwo ma lepszy kontakt z klientem i jego potrzebami, zarówno tymi o charakterze indywidualnym, jak i społecznym. Przez dobre zabezpieczenie transakcji oraz łatwe, przyjemne i przejrzyste strony www buduje zaufanie. Dobre relacje sprzyjają także indywidualizacji rozwiązań przez coraz lepsze dostosowywanie produktów do indywidualnych potrzeb klientów¹⁷⁸. Internet pozwala na prezentację szerokiego wachlarza produktów w taki sposób, w jaki nie mogą tego zrobić tradycyjnie działające sklepy, co pozwala na bardziej efektywne poszukiwanie nowych klientów i lepsze dostosowanie oferty do ich potrzeb. Ponadto, Internet może być wykorzystywany jako środek do komunikowania się z klientami i w ten sposób wzbogacać relacje pomiędzy kupującymi a sprzedającymi. Dotychczasowa komunikacja z „masowym” rynkiem przybrała formę komunikacji wzajemnej z grupami społecznymi lub/i ze ściśle wyselekcjonowanymi segmentami nabywców. Dialog pomiędzy klientami a firmami staje się w sieci czynnikiem rozwoju biznesu – klienci decydują i rozwijają nowe wzorce konsumpcji, zaś transparentność Internetu powoduje, że przywiązanie do marki staje się wprost proporcjonalne do możliwości natychmiastowego dostępu do obietnicy, którą ze sobą niesie¹⁷⁹.

W warunkach digitalizacji zmienił się także sam „produkt”, który przedsiębiorstwo może zaoferować klientowi, jak też miejsce, w którym dokonuje się transakcji kupna-sprzedaży. Coraz częściej mamy do czynienia z produktem cyfrowym. Nowe rynki to nie tylko w mniejszym bądź większym stopniu wykorzystywana przestrzeń rynkowa, ale także wirtualne światy – interaktywne i stworzone dla wielu uczestników stymulowane środowisko, w którym użytkownik dysponuje określonymi narzędziami umożliwiającymi mu stworzenie własnej postaci – awatara. W wirtualnym świecie Second Life „mieszka” już ponad milion aktywnych użytkowników, którzy co roku generują obrót dóbr wart ponad 700 milionów dolarów¹⁸⁰. Pozyskanie tej grupy

¹⁷⁷ C. Combe, *Introduction to E-business. Management and strategy*, Elsevier Ltd, Oxford 2006, s. 55–59.

¹⁷⁸ S. Chen, *Strategic Management of e-Business*, John Wiley & Sons Ltd., West Sussex 2005, s. 16–18.

¹⁷⁹ D. Chaffey, P. R. Smith, *eMarketing eXcellence. Planning and optimizing your digital marketing*, Butterworth-Heinemann, New York 2008, s. 94.

¹⁸⁰ D. Jelonek, *Przestrzeń internetowa w otoczeniu organizacji. Implikacje dla zarządzania strategicznego*, w: *Zarządzanie strategiczne Quo vadis?*, red. R. Krupski, Prace Naukowe, t. 22, Wałbrzych 2013, s. 315–316.

klientów wymaga nie tylko innowacyjnych modeli biznesowych, ale także nowych umiejętności i niestandardowego postrzegania biznesu.

Następuje także znaczna transformacja istniejących produktów i usług – wiele starszych produktów zostało radykalnie przekształconych przez dodanie wartości niematerialnych oraz usprawnień cyfrowych. Nowa funkcjonalność i interaktywność handlu elektronicznego pozwala na przebudowę starych produktów i tym samym wygenerowanie nowego popytu. Co więcej, dzięki rozwojowi IT ma miejsce personalizacja produktu – systemy informatyczne umożliwiają „śledzenie” zakupów klienta, a tym samym pozwalają poznać jego preferencje. Firmy mogą wykorzystać zdobyte w ten sposób informacje w celu spersonalizowania swojej oferty, co może pociągnąć za sobą dodatkowy wzrost popytu.

Postępująca digitalizacja koresponduje także z odmiennym niż dotychczas postrzeganiem produktu trafiającego do klienta, sprowadzonym do trzech jego poziomów, tj. rdzenia produktu, produktu rzeczywistego i poszerzonego. Drugi, ale zwłaszcza trzeci poziom obejmuje takie operacje i działania, które wspierają tworzenie wartości produktu w zakresie opakowań, serwisu, dostawy, doradztwa itp. Produkt oferowany jest w postaci pakietu, na który poza produktem właściwym składają się produkty dodatkowe i usługi wspomagające korzystanie w kompleksowy sposób z tak przygotowanej oferty. Spersonalizowana oferta pakietowa wymaga kompleksowego wsparcia ze strony IT i wkomponowania kierunków jego rozwoju w cele biznesowe.

Zmienia się także geograficzny zasięg klientów, którym przedsiębiorstwa mogą zaoferować swój „pakietowy” produkt. Szczególnie korzystne warunki działania pojawiają się w relatywnie „wolnej” przestrzeni państw słabiej gospodarczo rozwiniętych, w których aktywność młodszych grup społecznych na portalach społecznościowych jest porównywalna, a czasami nawet wyższa niż w krajach o wysokim poziomie rozwoju. Jednak z drugiej strony, ekosystem Internetu tych państw stanowi barierę rozwoju przedsiębiorstw w szerokim stopniu wykorzystujących nowe rozwiązania w IT. W wielu z tych państw brak infrastruktury koreluje z niskim poziomem wykorzystania możliwości internetowych, a niedobór źródeł finansowania dodatkowo pogłębia ten problem¹⁸¹. Niemniej jednak z badań McKinseya wynika¹⁸², że w nadchodzącej przyszłości przedsiębiorstwa będą musiały zrozumieć świat, w którym klienci mogą się różnić nie tylko w zależności od kraju, ale także specyfiki miejsca zamieszkania (np. typ miasta), a segmenty demograficzne mogą być zupełnie inne od współczesnych (m.in. efekt postępującej starości demograficznej) – dla nich trzeba będzie przygotować spersonalizowaną ofertę produktową.

¹⁸¹ O. Nottebohm, J. Manyika, J. Bughin, M. Chui, A.R. Syed, *Online and upcoming: The Internet's impact on aspiring countries*, McKinsey, January 2012.

¹⁸² R. Dobbs, S. Ramaswamy, E. Stephenson, S.P. Viguierie, *Management intuition for the next 50 years*, McKinsey & Company, September 2014.

Nie wszystkie przedsiębiorstwa potrafią wykorzystać wirtualną przestrzeń rynkową. Badania McKinsey Institute wykazały, że te, które uzyskują sukces ekonomiczny, postrzegają ją jako zupełnie nową wartość. Często popełnianym błędem jest wykorzystanie wirtualnej przestrzeni dla wąsko zdefiniowanych celów, tj. odnoszących się jedynie do wywołania wzrostu udziału w rynku poprzez kanały cyfrowe lub do redukcji kosztów, co uniemożliwia zdyskontowanie nowych możliwości rozwoju. Dla firm prowadzących walkę konkurencyjną w cyfrowym środowisku każda sfera działalności jest wyzwaniem, nie uznają dobrych praktyk (wszystko można ulepszyć lub zmienić). Mają także „obsesję” na punkcie klienta, który jest coraz bardziej wymagający, zwłaszcza w kwestii jakości obsługi. Zdrowa „obsesja” poprawy obsługi klienta jest podstawą każdej transformacji cyfrowej, a procesy, które pozwalają firmom na przechwytywanie oczekiwań klienta, są pomocne w kreowaniu pozytywnych interakcji¹⁸³, które mogą być źródłem uzyskiwanej przez nie przewagi konkurencyjnej.

5.1.2. IT w warunkach digitalizacji – wyzwania wobec strategii

W praktyce gospodarczej możemy się spotkać ze złymi i dobrymi strategiami. Zdaniem R.P. Rumleta zła strategia nie jest zwykłym brakiem dobrej strategii, a najczęściej spotykane jej przejawy to¹⁸⁴: bicie piany (udawanie, iż organizacja posiada jakąś strategiczną koncepcję), niestawianie czoła wyzwaniom, mylenie celów ze strategią oraz niewłaściwie określone cele strategiczne (nie dające odpowiedzi na istotne kwestie). Dobra strategia stanowi zaś spójny plan działania, a jej jądrem są trzy elementy¹⁸⁵: diagnoza, kluczowe podejście wobec wyzwań oraz zbiór spójnych działań. Diagnoza definiuje naturę wyzwań, którym muszą sprostać organizacje i często pozawala zrozumieć złożoność problemu, jakim m.in. jest digitalizacja gospodarki. Z drugiej strony, narastająca złożoność i niepewność otoczenia sprawiają, że coraz trudniej jest taką diagnozę przeprowadzić. Wychodząc naprzeciw tym potrzebom, McKinsey powołał grupę ekspertów składającą się z praktyków gospodarczych i naukowców, aby wypowiedzieli się w tej sprawie. Uczestnicy warsztatów określili siedem głównych potrzeb stojących przed strategiami, które w sposób bezpośredni wiążą się z nowymi wyzwaniami wobec infrastruktury IT przedsiębiorstwa. Dotyczyły one¹⁸⁶:

- techniki identyfikacji cyklicznych zmian strukturalnych zachodzących w dalszym i bliższym otoczeniu przedsiębiorstwa,

¹⁸³ T. Olanrewaju, K. Smaje, P. Willmott, *The seven traits of effective digital enterprises*, McKinsey, May 2014.

¹⁸⁴ R.P. Rumlet, *Dobra strategia. Zła strategia. Czym się różnią i jakie to ma znaczenie?*, MTBiznes, Warszawa 2013, s. 43.

¹⁸⁵ Ibidem, s. 95.

¹⁸⁶ *What strategists need: A meeting of the minds*, McKinsey, September 2014.

- techniki lepszego wykorzystania możliwości, którymi dysponuje firma w celu kreacji przewagi konkurencyjnej,
- narzędzi do stymulowania i tworzenia opcji, szczególnie w obszarach szybko zachodzących zmian i zakresu działania strategicznego,
- narzędzi do stymulowania i zrozumienia sił, które są naprawdę dynamiczne, wraz z wywoływanymi przez nie efektami drugiego, trzeciego i czwartego rzędu,
- sprawdzonych narzędzi poprawy realizacji procesów strategicznych, przeciwdziałania bezwładności, łamiących konwencjonalne myślenie,
- technik pozyskiwania, interpretacji i przełożenia na cele praktyczne dużych zbiorów danych na temat klientów, konkurentów i dostawców,
- technik identyfikacji nowych zagrożeń w czasie umożliwiającym przeciwdziałanie.

Drugim elementem dobrej strategii jest kluczowe podejście – ogólny zamysł sposobu pokonywania przeszkód wskazanych w diagnozie, którego nie należy utożsamiać z celami czy wizjami. R.P. Rumlet postuluje, aby odejść od powszechnej tendencji postrzegania strategii konkurencji jako poszukiwania różnego rodzaju źródeł konkurencji (przewaga kosztowa, jakościowa, oparta na niszy). Jego zdaniem kluczowe podejście może być źródłem przewagi konkurencyjnej samo w sobie poprzez¹⁸⁷: „1) przewidzenie działań i reakcji innych, 2) uproszczenie i usunięcie niejasności w danej sytuacji, 3) wykorzystanie dźwigni, jaką daje skoncentrowanie wysiłku na zasadniczym i decydującym aspekcie problemu, 4) utworzenie spójnych zasad i działań, które wzajemnie się uzupełniają, nie wykluczają”. Kluczowe podejście nie może abstrahować od tego, w jaki sposób nowe technologie zmieniają kontekst strategiczny biznesu, tj. strukturę konkurencji, sposób prowadzenia biznesu oraz w efekcie osiągane przez przedsiębiorstwa wyniki. Nie wszystkie branże w takim samym stopniu są podatne na zmiany, znajdują się też na różnym etapie wykorzystania nowych rozwiązań technologicznych. Można wskazać siedem trendów, które redefiniują w tym zakresie warunki konkurencji przedsiębiorstw. Są to¹⁸⁸:

1. Presja na ceny i marże – dzięki nowym technologiom klienci mogą porównywać produkty i ich ceny. W konsekwencji coraz częściej domagają się prostych w obsłudze aplikacji, które pozwalają im na dokonanie takich właśnie porównywań, w tym też na urządzeniach mobilnych. W ten sposób w walce konkurencyjnej pojawiła się trzecia strona zawieranych transakcji – usługodawcy aplikacji umożliwiających realizację opisanego powyżej zjawiska (B2B).
2. Rozpowszechnienie się modeli biznesowych *plug and play*. Fragmentaryzacja łańcucha wartości tworzy miejsce na nowe firmy, które będą ten łańcuch inte-

¹⁸⁷ R.P. Rumlet, *Dobra strategia...*, op.cit., s. 104.

¹⁸⁸ M. Hirt, P. Willmott, *Strategic principles for competing in the digital age*, McKinsey & Company, May 2014.

growały. Coraz więcej przedsiębiorstw podłącza istniejące oferty biznesowe, często małych przedsiębiorstw, do swoich łańcuchów wartości. Tworzone są w ten sposób zintegrowane pakiety usług dla klienta (np. turystyczne – hotel, przelot, wynajem samochodu, płatność *on-line* itp.). Przedsiębiorstwa realizujące modele *plug and play* to często *start-upy*. Przykładem takiego udanego przedsięwzięcia jest stworzony przez SmartNet Research & Solutions Sotrender. Zajmuje się on świadczeniem specjalistycznych usług dla biznesu, które dotyczą badań, analiz i wsparcia działalności biznesowej w mediach społecznościowych takich jak Facebook, Twitter czy YouTube¹⁸⁹.

3. Fakt, że konkurenci pojawią się nieoczekiwanie. Dynamiczny rozwój gospodarki cyfrowej zmienia bariery wejścia, z czym można wiązać zarówno szanse, jak i zagrożenia dla rozwoju przedsiębiorstw. Jednocześnie charakter zasobów (aktywów) przedsiębiorstw typu *plug and play* wpływa na rozdzielenie ukształtowanych wcześniej łańcuchów wartości, stwarzając tym samym miejsce dla nowych, zwinnych konkurentów, potrafiących dopasować się do zmieniających się warunków. Z jednej strony mogą być to przedsiębiorstwa już funkcjonujące na rynku, lecz w innej roli – podejmują nową dla siebie aktywność. Przykładem są m.in. dostawcy usług związani z telekomunikacją czy ubezpieczeniami, którzy mogą wejść na zupełnie nowe rynki bez konieczności budowania sieci dystrybucji czy pozyskiwania dodatkowych lokalnych agentów. Mogą też korzystać z będących w ich posiadaniu baz klientów. Z drugiej strony, nowi gracze to często małe przedsiębiorstwa, które szybko zwiększają skalę swojej działalności przy niższych, niż funkcjonujące na rynku firmy, kosztach. Wszystkie te przeobrażenia dokonują się w warunkach postępującego rozwoju technologicznego sprawiając, że to, co wydaje się nam nowym rozwiązaniem, szybko powszednieje i postrzegane jest jako rozwiązanie standardowe.
4. Zwycięzca „bierze” całą dynamikę. Cyfryzacja przedsiębiorstw sprzyja redukcji kosztów transakcyjnych i kosztów pracy. W dłuższym okresie liderzy zwiększają skalę działalności, wykorzystując talent i własność intelektualną. W ten sposób uzyskują znaczną przewagę. W tych intensywno-informacyjnych modelach najczęściej decydujące o sukcesie czynniki to właśnie wspomniana wcześniej skala działalności i talent. Są to jednocześnie cechy udanych *star-upów*, w których inżynieria wiedzy i wysoka kultura napędzają korzystny cykl rozwojowy.
5. Zbieżność popytu z podażą. Technologie cyfrowe nie znają granic, a doświadczenie płynące z potrzeb indywidualnego klienta może się przerodzić w międzynarodowy standard oferty. Przykładem na rynku B2C są rosnące oczekiwania w zakresie

¹⁸⁹ http://www.ncbir.pl/aktualnosci/art,2660,kolejne-sukcesy-beneficjentow-go_global-pl.html (10.10.2014).

- ujednoczenia w skali globalnej systemów e-płatności, dystrybucji, świadczenia wysokiej jakości usług. Z kolei na rynku B2B nabywcy korporacyjni wywierają presję na dostawcach w celu znormalizowania usług w wymiarze międzynarodowym, co wiedzie do lepszego dopasowania oferty produktowej do potrzeb klientów.
6. Nieprzerwalny rozwój modeli biznesowych w niezwykle szybkim tempie. Cyfryzacja to nie podróż do jednego, określonego celu, ale trwający proces. Przykładem jest muzyka, której model został przesunięty ze sprzedaży kaset i płyt CD (oraz plików MP3) do modeli subskrypcyjnych jak Spotify. Wzrasta znaczenie modeli biznesowych kreujących wartość dla klienta z połączenia różnych sfer aktywności gospodarczej – np. produkcja samochodów z automatyką i produkcją nowych materiałów¹⁹⁰.
 7. Powiększające się niedopasowanie talentów do wyzwań stojących przed przedsiębiorstwami prowadzącymi działalność w nowym środowisku. Komputery obsługują coraz bardziej skomplikowane programy, które niejednokrotnie przewyższają umiejętności człowieka – np. diagnostyka komputerowa w medycynie. Digitalizacja coraz częściej i głębiej wkracza w pola związane z wiedzą, co wymaga od pracowników coraz wyższych kwalifikacji i nowych umiejętności (np. programistów sztucznej inteligencji). W tym kontekście dla menedżerów trudnym do rozwiązania problemem jawi się przemyślana i efektywna realokacja oszczędności uzyskanych z automatyki na potrzeby pozyskania talentu potrzebnego do tworzenia i rozwoju przedsiębiorstw cyfrowych.

Można wskazać różne źródła siły wykorzystywane w dobrych strategiach, w których IT odgrywa odmienną rolę. Fundamentalne źródła siły takich strategii to zdaniem R.P. Rumleta: dźwignia, najbliższe cele, system połączeń łańcuchowych, projekt, koncentracja, wzrost, przewaga, dynamika, inercja wraz z entropią¹⁹¹. W zależności od ich wyboru w organizacji nieco inaczej powinno się postrzegać rolę IT, lecz najważniejszą kwestią jest jak najlepsze dopasowanie IT do realizowanych strategii biznesowych, co jednocześnie wspomaga spójność podejmowanych działań (trzeci element dobrej strategii).

Jednak wejście w erę digitalizacji pociąga ze sobą konieczność zweryfikowania przez przedsiębiorstwa realizowanych strategii. Co, gdzie i w jaki sposób rozwijać i jaka winna być w tym zakresie rola IT to kluczowe pytania stawiane pod adresem zarządzania strategicznego¹⁹², co wynika z faktu, iż występuje silna korelacja pomiędzy dobrze określoną strategią i efektywnością IT. W tym kontekście ważnym problemem

¹⁹⁰ T. Pakulska, M. Poniatowska-Jaksch, *Przegrupowania przedsiębiorstw w procesie internacjonalizacji*, w: *Nowe myślenie w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, red. M. Poniatowska-Jaksch, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2015, s. 127–128.

¹⁹¹ R.P. Rumlet, *Dobra strategia...*, op.cit., s. 116.

¹⁹² M. Hirt, P. Willmott, *Strategic principles...*, op.cit.

jest odpowiedź na pytanie – delegować uprawnienia cyfrowe czy posiadać własną agendę? Podnoszenie na wyższy poziom zdolności cyfrowych zajmuje dużo czasu i uwagi kierownictwu przedsiębiorstw wysokiego szczebla. W erze szybkich zmian jest to trudne i wymaga dobrej i zróżnicowanej instrumentalizacji. Stąd często ma miejsce *outsourcing* informatyczny zdefiniowany jako przekazanie przez przedsiębiorstwo całości lub części zadań związanych z funkcjonowaniem systemu informatycznego organizacji zewnętrznej. Może to być współpraca rynkowa, w której przedsiębiorstwo zlecające precyzyjnie określa zadania, które mają być wykonane przez dostawcę usług, współpraca dwustronna (zakres i forma ustalana pomiędzy partnerami) oraz pełne partnerstwo – silny związek na rzecz osiągnięcia wspólnych celów biznesowych¹⁹³. Niekiedy w przedsiębiorstwach tworzone są specjalne agendy do spraw cyfryzacji. W tym przypadku czasami niekorzystnym efektem jest nadmierna koncentracja na wybranych funkcjach oraz zbyt duże podporządkowanie celom operacyjnym w porównaniu do strategicznych, połączonych z twórczym, wizjonerskim myśleniem.

Kolejnym ważnym pytaniem kierowanym pod adresem zarządzania strategicznego jest – utrzymywać biznes cyfrowy oddzielnie, czy integrować go z działalnością o charakterze niecyfrowym? Bezpośrednia implementacja operacji cyfrowych do przedsiębiorstw „fizycznych” może stworzyć dodatkową wartość – np. wielokanałowa komunikacja z klientami czy bardziej efektywna sieć łańcucha dostaw. Niestety, niekiedy grozi to utratą talentów, które nie lubią być postrzegane przez pryzmat tradycyjnych segmentów gospodarki, gdyż hamują one ich dalszy intelektualny rozwój. Z cyfrową i tradycyjną gospodarką wiążą się odmienne kultury organizacyjne, których integracja nie zawsze kończy się sukcesem.

W świecie cyfrowym szybko zmieniają się warunki wzrostu i rentowność przedsiębiorstw. Portfel firm w ramach jednego przedsiębiorstwa jest zmienny. Firmy muszą zdecydować o charakterze swojego rozwoju – organiczny czy uwikłany, a jeśli ten ostatni, to czy należy kupić, czy też sprzedać przedsiębiorstwo ze swojego portfolio? Przykładem jest Tesco, które dokonało na przestrzeni ostatnich dwóch lat kilku przejęć w obszarze technologii cyfrowej, aby wzmocnić konkurencyjność w zakresie elektroniki użytkowej. Sephora kupiła Scentsa, firmę specjalizującą się w dziedzinie technologii cyfrowych, której rozwiązania mają poprawić warunki dokonywania zakupów w sklepie – np. ekrany dotykowe z dostępem do baz danych na temat pielęgnacji skóry, typów zapachów czy też zaleceń dotyczących sposobu użytkowania produktu.

W przeszłości nowy konkurent pojawiał się od czasu do czasu. W warunkach gospodarki cyfrowej to setki nowych firm, potencjalnych bądź realnych konkurentów. Stąd też kolejne pytanie – podejmować współpracę czy konkurować z nowymi graczami? Atak konkurencji można zneutralizować poprzez szybkie naśladownictwo bądź

¹⁹³ A. Nowicki, *Komputerowe wspomaganie biznesu*, Placet, Warszawa 2006, s. 195.

zakup takiej firmy. Jednakże nie można obronić się przed wszystkimi. Przykładowo: grupa banków brytyjskich utworzyła konsorcjum do budowy platformy mobilnej płatności w celu ochrony swoich rynków przed wchodzącymi na nie nowymi, cyfrowymi konkurentami. Technologie cyfrowe, ułatwiając współpracę, są często źródłem innowacyjnych rozwiązań, będących efektem tej właśnie współpracy. Nowi konkurenci implikują, jak wspomniano wcześniej, spadek marży, co w dłuższym okresie niesie ze sobą ryzyko utraty klientów. W lepszej sytuacji są przedsiębiorstwa o dobrej, rozpoznawalnej marce. Pytaniem jednak jest w tym przypadku – kształtować własny rynek, czy też podążać za zmieniającymi się upodobaniami klientów?

Zdywersyfikować działalność, czy ograniczyć się do zwielokrotnienia inicjatyw cyfrowych? – to kolejne pytanie. Dywersyfikacja zmniejsza ryzyko, ale wiele firm zainteresowanych jest taką formą rozwoju (większa konkurencja), a przyjęte przedsiębiorstwa dysponują rozwiązaniami, które już w pewnym, choć różnym stopniu, są znane na rynku i mogą być naśladowane. Inne podejście do rozwoju i wzrostu innowacyjności przedsiębiorstwa to inwestowanie w kapitał zwiększonego ryzyka i wspieranie rozwoju *start-upów* (np. BMW i Deutsche Telekom utworzyły jednostki do finansowania cyfrowych *start-upów*). Na *start-up* w coraz większym stopniu ukierunkowują się wiodące korporacje farmaceutyczne, nie tylko w zakresie nowych leków, ale także pozyskiwania informacji w celu lepszej identyfikacji pacjentów odpowiednich do badań klinicznych. W efekcie ma się skrócić czas opracowywania nowych leków.

Innymi słowy, decyzje w obszarze IT to nie prosty wybór narzędzia służącego realizacji celów biznesowych. To także klasyczny dylemat odnoszący się do wirtualnej przestrzeni rynkowej: zawęzić pole działalności, koncentrować się, specjalizować czy też dywersyfikować działania?

5.2. Strategiczna zwinność IT

5.2.1. Rola architektury przedsiębiorstwa

Warunkiem sukcesu prowadzonej walki konkurencyjnej w wybranym obszarze działania jest o wsparcie ze strony IT. Technologie informacyjne pełnią w przedsiębiorstwie dwie główne funkcje: usługową i innowacyjną. Funkcja usługowa związana z infrastrukturą IT poprzez m.in. integrację działań, automatyzację procesów i kontrolę ich przebiegu pozwala efektywnie realizować strategię, z czym wiąże się niższe koszty funkcjonowania organizacji. Funkcja innowacyjna z kolei stwarza przedsiębiorstwu nowe możliwości rozwoju – nowe obszary działalności, nowe rynki, nowe modele biznesu itp. Obie funkcje – innowacyjna i usługowa – są względem siebie komplementarne, a osiągnięcie z tego tytułu efektu synergii zdeterminowane

jest integracją systemów infrastrukturalnych z celami biznesowymi przedsiębiorstwa. Wzrost złożoności systemów informacyjnych w warunkach fragmentaryzacji łańcucha wartości sprawia, że dużego znaczenia nabiera integrująca funkcja IT, postrzegana jako element funkcji usługowej.

Integracja systemów informacyjnych może być analizowana na różnych płaszczyznach i odnosić się do¹⁹⁴:

- integracji systemowej traktowanej jako komunikacja między systemami, tj. połączenia i wymiana danych za pomocą sieci komputerowych i protokołów komunikacyjnych;
- integracji aplikacji dotyczącej współdziałania aplikacji realizowanych na różnych platformach sprzętowych i z wykorzystaniem odmiennego oprogramowania, jak również wspólnego użytkowania danych przez różne aplikacje;
- integracji biznesowej – koordynacji procesów gospodarczych, która wymaga zrozumienia zasad działania biznesu i precyzyjnego zdefiniowania jego reguł operacyjnych.

Niezależnie od ujęcia, w integracji systemów informacyjnych zarówno głównym celem integracji, jak też i problemem jawi się dobre dopasowanie IT do strategii biznesowych. Dążenie do większej efektywności operacyjnej sprzyja bowiem rozwojowi modelu usług dzielonych, a to z kolei wymaga lepszej integracji działań za pośrednictwem nowych technologii. Funkcjonalnie dopasowane do potrzeb modelu usług dzielonych IT może bowiem być źródłem licznych korzyści postrzeganych w kategoriach skali działalności oraz spójności technologicznej konwergencji¹⁹⁵.

W literaturze przedmiotu i wśród praktyków gospodarczych pojawiły się głosy, że nowe technologie tak bardzo się rozpowszechniły, iż nie należy już ich traktować jako źródła przewagi konkurencyjnej. Są normalną infrastrukturą, jak drogi czy elektryczność, stąd też należy je postrzegać nie jako element ekosystemu Internetu, ale klasyczny czynnik lokalizacyjny – dostępność infrastruktury. Według raportu Deloitte¹⁹⁶ jest to podejście nieprawdziwe, a zastosowana kombinacja IT w przedsiębiorstwie może odgrywać porównywalną rolę jak Internet na początku lat 90. IT zajmuje też ważne miejsce w budowie architektury jednostek biznesowych, która wraz z usługami może być postrzegana jako źródło przewagi konkurencyjnej. Musi być jednak elastyczna, łatwo dostosowująca się do nowych i zmieniających się potrzeb biznesowych.

¹⁹⁴ <http://www.pmdg.pl/artykusy-mainmenu-93/22-artykuly/136-integracja-systemnformatycznych.html> (10.10.2014).

¹⁹⁵ *Strategy and effectiveness. In pursuit of IT excellence*, https://www.deloitte.com/assets/Dcom-Poland/LocalAssets/Documents/Raporty,badania,rankingi/pl_Deloitte_WpogoniZaTechnologia_EN.pdf (12.10.2014).

¹⁹⁶ *IT matters again*, Deloitte, https://www.deloitte.com/assets/Dcom-Poland/LocalAssets/Documents/Raporty,badania,rankingi/pl_Priorytety_IT_EN.pdf (12.10.2014).

Architektura przedsiębiorstwa jest różnie definiowana. Jej celem, ogólnie ujmując, jest konstruowanie środowiska IT w przedsiębiorstwie przy ścisłym powiązaniu z realizowaną strategią. Brak dopasowania działalności biznesowej i IT jest czynnikiem wstrzymującym tworzenie unikatowych wartości przez IT w firmie¹⁹⁷. Architektura przedsiębiorstwa zapewnia holistyczne wyrażenie kluczowych problemów rozwoju strategii przedsiębiorstwa, oddziałuje na podstawowe procesy i funkcje, co jest niezwykle ważne zwłaszcza w przypadku przedsiębiorstw międzynarodowych, w skład których wchodzi wiele zróżnicowanych jednostek biznesowych, jak też liczna grupa partnerów w różny sposób z nimi powiązanych. Powstało wiele modeli architektury przedsiębiorstwa, jak: Zachmana, TOGAF (The Open Group Architecture Framework), GERAM (Generic Enterprise Reference Architecture and Methodology), PERA (Purdue Enterprise Reference Architecture), LEA (Lightweight Enterprise Architecture), C4ISR (Command, Control, Communications, Computers, Intelligence, Surveillance and Reconnaissance) i wiele innych. W warunkach dynamicznego rozwoju gospodarki sieciowej wzrasta znaczenie architektury korporacyjnej. Według J. W. Ross, P. Weilla i D. C. Robertsona architektura korporacyjna to „logiczne uporządkowanie procesów biznesowych i infrastruktury informatycznej, uwzględniające stawiane przez model operacyjny wymogi względem integracji i standaryzacji firmy”¹⁹⁸. W definicji punktem wyjścia jest podejście procesowe, które koncentruje się na sekwencjach działań podejmowanych w przedsiębiorstwie i poza nim oraz powiązaniach między nimi w celu osiągnięcia zamierzonych rezultatów. Identyfikacja tych procesów pozwala na lepsze zrozumienie łańcucha kreacji wartości, usprawnienia i ciągłe doskonalenie, które zwiększają efektywność funkcjonowania przedsiębiorstwa i stopień zadowolenia klientów. W ujęciu tym cztery kluczowe elementy architektury korporacyjnej to¹⁹⁹:

- 1) podstawowe procesy biznesowe (sekwencja działań zaprojektowanych w celu wytworzenia produktu lub usługi),
- 2) współdzielone dane napędzające procesy (np. dane o kliencie),
- 3) najważniejsze technologie pośredniczące i automatyzujące,
- 4) kluczowi klienci.

W podejściu tym dużą wagę przywiązuje się do określenia w modelu operacyjnym poziomu integracji i standaryzacji, które warunkują dostarczanie klientom produktów i oczekiwanej wartości. Standaryzacja oznacza jasne zdefiniowanie sposobu realizacji procesu, co z jednej strony sprzyja lepszej efektywności, a z drugiej niekiedy wpływa na zahamowanie innowacyjności i podwyższa koszty. Integracja zaś korzystnie oddzia-

¹⁹⁷ W.R. King, T.S.H. Teo, *Integration between business planning and information systems planning: Validating astage hypothesis*, Decision Science 1997, vol. 28, no. 2.

¹⁹⁸ J.W. Ross, P. Weill, D.C. Robertson, *Architektura korporacyjna jako strategia. Budowanie fundamentu w biznesie*, Harvard Business School Press, Studio EMKA, Warszawa 2010, s. 73.

¹⁹⁹ Ibidem, s. 77.

łuże na wydajność, koordynację, przejrzystość i zwinność organizacji. Przyspiesza także obieg danych i skraca czas związany z realizacją transakcji²⁰⁰. W erze *big data*, w której to mają szansę zmienić się w istotny sposób nie tylko organizacje, ale też rządy i instytucje naukowe, pojawia się problem nie tyle pozyskiwania informacji, ile ich przechowywania, porównywania, analizy i właściwej, tj. stosownej do potrzeb zarządczych, interpretacji. Te olbrzymie bazy danych mogą stanowić poważne wyzwanie dla tradycyjnego oprogramowania i obsługującej go kadry.

Korzyści osiągnięte z architektury przedsiębiorstwa, której kluczowym elementem są przyjęte przez przedsiębiorstwo rozwiązania z zakresu IT, są różnorodne. Najczęściej podnoszone to redukcja kosztów, w tym też kosztów technologii informatycznych. Wynika to przede wszystkim ze wzrostu współdzielonych możliwości IT. Przedsiębiorstwa dochodzące do modularności biznesu tworzą solidny fundament działalności, dostrzegają nowe okazje do doskonalenia działalności operacyjnej. Co prawda podnosi to koszty, ale często jest to rekompensowane większymi zyskami.

Dobrze dopasowana do potrzeb i aspiracji architektura zapewnia także wyższą sprawność operacyjną, co sprzyja większej satysfakcji klienta z obsługi. Złożone i zintegrowane aplikacje umożliwiają zacieśnianie relacji z klientem i dostarczanie mu spersonalizowanych pakietów produktowych w dowolnym czasie i miejscu.

Dojrzała architektura przedsiębiorstwa to także lepsze zdolności reagowania IT i poprawa zarządzania ryzykiem. W tym ostatnim przypadku jest to m.in. efekt większej spójności i niezawodności systemów, podniesienia tolerancji na kryzys (możliwość minimalizowania strat podczas kryzysów) czy wreszcie poprawa zabezpieczeń, tj. różnego rodzaju środków i procedur mających na celu m.in. niedopuszczenie do zniszczenia, kopiowania przez nieupoważnione osoby czy ujawniania gromadzonych danych. Fragmentaryzacja funkcjonalno-przestrzenna przedsiębiorstw, czemu towarzyszy rosnąca wielkość baz danych sprawia, iż wraz z ich integracją rośnie liczba obsługujących je interfejsów, czyli potencjalnych wejść dla intruzów. Zagrożone mogą być nie tylko bazy danych klientów, ale także bazy dotyczące partnerów biznesowych. Uchronić przed tymi niepożądanymi zjawiskami może bezpieczna architektura, tj. taka, w której bezpieczeństwo traktowane jest jako podstawowa zasada projektowania, a nie jako dodatkowy komponent tej architektury. Bezpieczna architektura bierze pod uwagę ryzyko w każdym procesie i w każdej domenie – bezpieczeństwo tkwi w samej strukturze²⁰¹.

Nie ma jednego modelu architektury przedsiębiorstwa. Każda firma jest inna, realizuje odmienną strategię i ma ukształtowaną sobie właściwą kulturę organizacyjną,

²⁰⁰ Ibidem, s. 49–52.

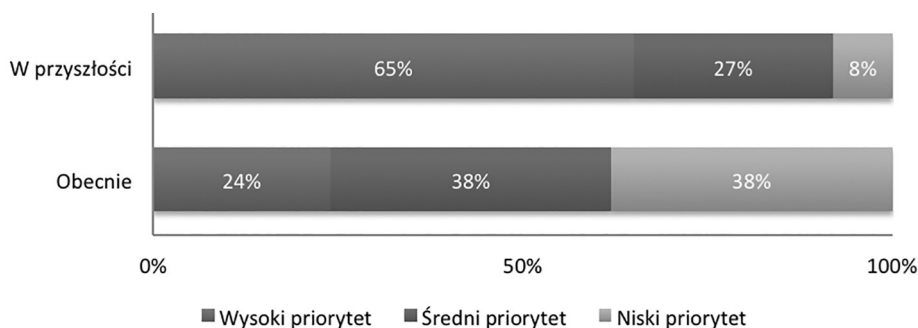
²⁰¹ O. Bossert, W. Richter, A. Weinberg, *Protecting the enterprise with cybersecure IT architecture*, McKinsey & Company, May 2015.

w odmienny też sposób podatna jest na wyzwania związane z silnie rozwijającą się gospodarką cyfrową. Wszystko to sprawia, że architektura jest integralną częścią realizowanej strategii, a przyjęty model jest współzależny z przyjętymi przez przedsiębiorstwo obszarami konkurencji.

5.2.2. Wyznaczniki strategicznej zwinności IT

Turbulencja i niepewność otoczenia sprawiają, że przedsiębiorstwa muszą być kreatywne i innowacyjne, rozwijać strategiczną przedsiębiorczość i elastyczność. Sprawnie działające przedsiębiorstwa postrzegane są jako godne zaufania, odpowiedzialne, co potencjalnie zwiększa liczbę klientów i zawieranych transakcji. Badania przeprowadzone przez P. Weilla²⁰² wykazały, że umiejętność szybkiego i elastycznego dostosowywania się do potrzeb klienta jest w istotny sposób skorelowana z systemem IT. W tym celu infrastruktura musi być „zwinna”, to jest elastyczna i tak zaprojektowana, aby była w stanie sprostać jednocześnie większej przejrzystości i redukcji kosztów oraz poprawie jakości i sprawności dostarczanych usług. W ostatnich latach punkt koncentracji w tym zakresie uległ jednak pewnej zmianie. Infrastruktura IT musi być także tak skonstruowana, aby szybko implementować nowe produkty i technologie – być źródłem innowacyjności.

Wykres 5.1. Ukierunkowanie na wzrost innowacyjności w rozwiązaniach IT



Źródło: *IT matters again*, Deloitte, https://www.deloitte.com/assets/Dcom-Poland/LocalAssets/Documents/Raporty_badania_rankingi_pl_Priorytety_IT_EN.pdf, s. 3 (12.10.2014).

Niemniej jednak kadra menedżerska nadal dużą wagę przywiązuje do redukcji kosztów poprzez IT. W ostatnim okresie presja zarządów na cięcie kosztów była kluczowym

²⁰² P. Weill, *Don't just lead, govern: How top-performing firms govern IT*. Research article, Center for Information Systems Research, CISR WP no. 341, Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology (MIT) 2004.

czynnikiem zmniejszania się wydatków przeznaczonych na IT oraz sprzyjała większej racjonalności ich struktury. Przyniosło to już pewne pozytywne efekty (oszczędności w płacach, kontrola wielkości zapasów, zmniejszenie kosztów dystrybucji itp.), stąd przedsiębiorstwa starają się poszukiwać bardziej długookresowych czynników wzrostu – nowe produkty, technologie, modele biznesu, u których podstaw znajduje się innowacyjność. To właśnie innowacyjność i poszukiwanie nowych możliwości przyswieca organizacjom wdrażającym nowe rozwiązania IT, zwłaszcza tym zaliczanym do grupy liderów. Obecny klimat gospodarczy sprzyja dalszemu rozwojowi IT, a z jego warunków wynika szereg implikacji. Są to m.in.: nowe źródła zaopatrzenia, nowe modele biznesowe, skupiające się jednocześnie na talencie, cyfrowych umiejętnościach i dostępności globalnych kadr. Konwergencja IT i inżynierii materiałowej prowadzi także do gwałtownego wzrostu innowacji, które znacząco mogą zmienić to, kiedy, gdzie i w jaki sposób korzystać z zasobów naturalnych. Połączenie technologii informatycznych i materiałów w skali nano oraz biologii z technologią przemysłową najprawdopodobniej już w niedługiej przyszłości przyniesie znaczny wzrost produktywności zasobów. Pociąga to także za sobą potrzebę architektury skrojonej na miarę potrzeb przedsiębiorstwa XXI w. Poszukiwanie przewag konkurencyjnych w obszarze działania jakim jest IT wymaga więc innowacyjnego i przedsiębiorczego podejścia do sposobu prowadzenia walki konkurencyjnej. Ta strategiczna przedsiębiorczość i elastyczność działań muszą być wspierane przez strategiczną zwinność infrastruktury poprzez²⁰³:

1. Wzbogacanie klientów – dostarczanie kompleksowych rozwiązań dla klientów bieżących i przewidywanych; konfigurowalne pakiety produktów i usług; poprawa wygody klienta – czas, dostępność; indywidualne dopasowanie; innowacyjność dostarczanych produktów i usług; współpraca z klientami w procesie innowacji – klienci są współtwórcami nowatorskich pomysłów.
2. Wykorzystanie umiejętności i możliwości przedsiębiorstwa – ukierunkowanie na rozwój zrównoważony ze zwróceniem uwagi na możliwości adaptacyjne, czas reakcji, prędkość, skuteczność, jakość oraz koszty. Oznacza to stosowanie metod doskonalenia zdolności systemowych oraz ciągłe inwestowanie w rozwój poszerzający możliwości infrastruktury informacyjnej i usług dostarczanych przez platformy.
3. Pielęgnowanie współpracy międzyorganizacyjnej – w ujęciu strategicznym chodzi przede wszystkim o taką architekturę, która umożliwia czerpanie wartości z innych organizacji.
4. Panowanie nad zmianami i niepewnością, co wymaga spojrzenia perspektywicznego. Ważne są umiejętności przewidywania i wykorzystania trendów, szybkie podejmowanie decyzji, rekonfiguracja zasobów w kierunku nowych, innowacyjnych

²⁰³ V. Sambamurty, R. Zmud, *Steps toward strategic agility: Guiding corporate transformations. Presentations*, Michigan State University and University of Oklahoma 2004, s. 52–54.

rozwiązań, umiejętność wyciągania pragmatycznych wniosków ze strategicznych eksperymentów.

Strategiczna zwinność wymaga czasu, pieniędzy oraz przywództwa zorientowanego na zrozumienie różnych wariantów osiągania wysokiej zdolności infrastruktury. Inwestowanie w infrastrukturę IT należy traktować jak kupowanie pewnych opcji. Jeżeli wiąże się to ze skróceniem czasu wprowadzania produktu na rynek, to dobra inwestycja, jeśli nie, to należy taką inwestycję traktować jedynie jako źródło wzrostu kosztów działalności. Zdaniem analityków mamy do czynienia z nowymi falami przełomowych technologii, od których oczekuje się, że zastąpią stare, nastawione przede wszystkim na cięcie kosztów i zwiększanie wydajności narzędzi IT poprzez ukierunkowanie na większą innowacyjność. Aby określić, które z tych fal będą przełomowe i czy nowe rozwiązania połączą ze sobą prędkość przetwarzanych informacji z niskim kapitałem inwestycyjnym, sprzyjając jednocześnie większej elastyczności działania i szybkości podejmowania trafnych decyzji, menedżerowie będą musieli się wykazać bardzo dużą intuicją. Trudność polega bowiem na oszacowaniu nakładów i efektów. Wynika to głównie ze złożoności i niejednoznacznego wpływu tychże inwestycji na procesy biznesowe. Jak wskazuje A. Nowicki, w odniesieniu tak do nakładów, jak i efektów występują zarówno elementy wymierne, jak też niewymierne (trudno mierzalne). W tej ostatniej grupie jest to chaos organizacyjny i informacyjny w początkowym okresie eksploatacji systemów IT, zagrożenie autonomii i integralności organizacyjnej i informacyjnej oraz dehumanizacja więzi komunikacyjnych w przedsiębiorstwie²⁰⁴.

Trudność w oszacowaniu efektów wynika także z faktu, że podejmowane decyzje inwestycyjne w zakresie IT należy rozpatrywać w różnych ramach czasowych. Z jednej strony są to bowiem działania taktyczne firmy ukierunkowane na ciągłe ulepszanie, aby przeciwdziałać nowym zagrożeniom konkurencyjnym (wybór i nacisk kładzione są na obecne możliwości kształtowania pozycji konkurencyjnej), z drugiej zaś ważna jest też perspektywa długookresowa – inwestycje strategiczne. W tym ostatnim przypadku nie można abstrahować od zmian zachodzących w bliższym i dalszym otoczeniu przedsiębiorstwa (nowe współzależności rynków geograficznych i produktowych). Z tego typu rozwiązaniami można wiązać perspektywiczne, trudne do naśladowania kierunki rozwoju organizacji, w których jednym z ważnych elementów fundamentu rozwoju jest strategiczna zwinność IT.

Odpowiedzią na wyzwania rynku związane z erą digitalizacji gospodarki jest model przedsiębiorstwa działającego w czasie rzeczywistym (*real-time enterprise*). Owa działalność według Gartner Group polega na „osiąganiu przewagi konkurencyjnej dzięki wykorzystaniu jak najbardziej aktualnych informacji do stopniowego

²⁰⁴ A. Nowicki, *Komputerowe wspomaganie biznesu...*, op.cit., s. 211.

eliminowania opóźnień w zarządzaniu i realizacji kluczowych procesów biznesowych²⁰⁵. IT pełni w tym przypadku funkcję usługową, wspierając stałe doskonalenie i usprawnianie kluczowych procesów biznesowych w celu coraz lepszego zaspokajania potrzeb klientów oraz generowania zysków. Projektanci systemów informatycznych podkreślają, że architektura systemów dla RTE to nie pojedyncze rozwiązania, ale portfolio technologii, które pozwalają przedsiębiorstwu zwiększać efektywność jego działań (w czym ważna jest elastyczność IT umożliwiająca dostarczanie klientowi spersonalizowanych pakietów produktowych). Wykorzystane w tym celu zintegrowane aplikacje monitorują zaawansowane procesy biznesowe, bazując na aktualnych osiągnięciach z zakresu zarządzania wiedzą. Szczególnym wsparciem otoczone są procesy o roli kluczowej z punktu widzenia przedsiębiorstwa²⁰⁶.

Znaczenie działalności w czasie rzeczywistym doceniają dążące do zachowania wysokiego stopnia konkurencyjności rynkowej w skali globalnej korporacje transnarodowe. Dzięki właściwie skonfigurowanej architekturze korporacyjnej wykorzystują szybkość informacji do optymalizacji zapasów, błyskawicznej reakcji na potrzeby klienta oraz obsługi zwiększającej się liczby połączeń między jednostkami biznesowymi i ich partnerami biznesowymi w warunkach skrócenia cykli operacyjnych do minimum. Dzięki RTE możliwe jest zarówno eliminowanie opóźnień, jak też wykorzystywanie nadarżających się okazji w biznesie. Najcenniejsza jest informacja z rynku, pochodząca od dostawcy, kooperanta, klienta itp., która, wpisana do bazy, przetworzona i poddana analizie, może być źródłem przewagi konkurencyjnej. Dostęp do danych w czasie zbliżonym do rzeczywistego stymuluje pracę nad jeszcze szybszymi procesorami, jeszcze lepszymi przewodnikami, bardziej niezawodnymi metodami przesyłu informacji, tworząc tym samym warunki do dalszych zmian w tym zakresie.

Gartner Group określa 10 podstawowych obszarów monitorowania RTE, które można podzielić na trzy podstawowe kategorie²⁰⁷:

- bieżące działania operacyjne – obejmująca akwizycję klientów, obsługę ich potrzeb, taktyczne działania marketingowe (kampanie, wsparcie sprzedaży), alokację zasobów, cykl zamówienie – gotówka;
- zarządzanie – obejmująca następujące cykle zarządcze: plan – implementacja, odchylenie – reakcja, cel – zmiana, innowacja – wdrożenie;
- przywództwo i strategię – ma charakter strategiczny i dotyczy cykli związanych z procesami inwestycyjnymi oraz bieżącej adaptacji strategii.

Tego typu monitoring wymaga adekwatnej do potrzeb i umiejętności zwinnej architektury przedsiębiorstwa. W integracji i przetwarzaniu danych pochodzących ze

²⁰⁵ M. Raskino, *Start Planning Now for the Real-Time Company*, Gartner Research 2002, s. 2.

²⁰⁶ T. Teluk, *IT w firmie*, Helion, Gliwice 2004, s. 15.

²⁰⁷ B. Stokalski, http://www.infovide.pl/docs/art/B_Stokalski_Wygrac_czasem.pdf (14.03.214).

wszystkich systemów wewnętrznych organizacji, aplikacji zewnętrznych, baz danych, nieustrukturalizowanych dokumentów itp. (które następnie w zależności od posiadanych uprawnień, mogą być udostępniane pracownikom, kierownictwu, klientom czy też partnerom biznesowym w dogodnych dla nich: formie, czasie i miejscu) pomocne są portale wiedzy (*enterprise knowledge portal*)²⁰⁸. Budowanie portali korporacyjnych uznawane jest obecnie za bazowy element zarządzania wiedzą. Obejmuje ono nie tylko przetwarzanie informacji, uczenie się i dzielenie wiedzą, ale także budowanie nowoczesnych narzędzi IT służących do realizacji misji przedsiębiorstwa²⁰⁹. Rodząca się w ten sposób nowa idea tzw. przedsiębiorstwa czasu rzeczywistego wprowadza mechanizmy szybkiego odbierania i przetwarzania danych, tak by sprawniej i w krótszym czasie realizować istotne procesy decyzyjne w warunkach dynamicznego rozwoju gospodarki sieciowej.

Takie postępowanie wymaga zupełnie innego strategicznego myślenia, modelu operacyjnego i architektury przedsiębiorstwa. Z tym z kolei wiążą się duże wyzwania dla kadry menedżerskiej, zwłaszcza tej starszej wiekiem. W tym coraz bardziej złożonym demograficznie, społecznie i geograficznie świecie nie można technologii postrzegać w kategoriach prostej linii budżetowej czy też jedynie zadania operacyjnego. Menedżerowie muszą myśleć o tym, jak specyficzne technologie oddziałują na działalność przedsiębiorstwa i jak w płynny sposób wykorzystać dane i technologie do realizacji swoich wizji.

5.3. Przedsiębiorstwa IT w Polsce wobec wyzwań biznesu

5.3.1. Najwięksi gracze – główne pola konkurencji ukierunkowane na wzrost

Szczególnym przykładem sektora, dla rozwoju którego IT ma wielowymiarowy charakter i traktowane jest jako obszar konkurencji, jest sam sektor IT. Chociaż stoją przed nim liczne wyzwania w postaci np. koniecznej redukcji kosztów, sprostanie wymogom innowacyjnej presji płynącej z otoczenia rynkowego, to przejawem ich zmagania wpisanych w realizowaną strategię jest rozwój rzutujący na pozycję rynkową. Firmy tworzące oprogramowanie i usługi IT, w tym związane z ich dystrybucją, zaliczane są na świecie do miliardowych gigantów wykazujących niebywały wzrost.

²⁰⁸ M. Leszczyńska, *Możliwości zastosowania czasu rzeczywistego w międzyorganizacyjnym systemie logistyki*, Prace Naukowe UE we Wrocławiu, nr 23, Wrocław 2008.

²⁰⁹ T. Teluk, *IT w firmie...*, op.cit., s. 25.

Z raportu „Computerworld Top 200”²¹⁰ prezentującego 302 firmy sektora IT w Polsce o przychodach przekraczających 1 mln PLN w 2013 r. wynika, że 12 przedsiębiorstw (niespełna 4% analizowanej subpopulacji) osiągnęło przychody przekraczające 1 mld PLN, co stanowiło ok. 55% przychodów całej wskazanej grupy przedsiębiorstw IT. Ponad 1/3 (33,7%) przychodów generowało 60 przedsiębiorstw o przychodach w granicach 100 mln – 1 mld PLN. Najliczniejszą grupę wśród analizowanych 302 przedsiębiorstw stanowiły te firmy (230 – 3/4 subpopulacji), których przychody kształtowały się na poziomie poniżej 100 mln PLN i które łącznie skupiły zaledwie ok. 11% przychodów badanych przedsiębiorstw.

Do grupy przedsiębiorstw sektora IT osiągających w wyniku podjętych strategii największe przychody ze sprzedaży należy zaliczyć ABC Data i Action (przychody powyżej 4 mld PLN), AB SA (powyżej 3 mld PLN), Asseco Poland (powyżej 2 mld PLN) oraz Komputronik i Incom Polska (po 1–2 mld PLN). Największym polskim dystrybutorem sprzętu IT, oprogramowania i elektroniki użytkowej jest firma ABC Data²¹¹, która posiada portfolio obejmujące ponad 56 tysięcy produktów od ponad 300 renomowanych dostawców. Z kolei Action, dostrzegając zmiany dokonujące się w otoczeniu, podstawą swej strategii uczyniło projekty oparte na *e-commerce*. Wobec malejących marż rozwiązaniem może być wcielanie inicjatyw ukierunkowanych na wzrost, co oznacza, że dostawcy technologii, poza wiedzą dotyczącą znajomości sprzętu i oprogramowania, dostrzegają i rozumieją specyfikę modelu biznesu klientów oraz zagrożenia i potrzeby wynikające ze stosowania IT. Oznacza to wzrost znaczenia dystrybucji wiedzy w miejsce „dystrybucji pudełek”²¹² i wiąże się z koniecznością większych nakładów zarówno na kadrę menedżerów, jak i handlowców, tj. na kompetencje i umiejętności personelu. Chęć uzyskania większej marży pociąga za sobą nakłady i inwestycje w centra szkoleniowe, jak np. w firmach Action, AB czy Tech Data. Kolejnym krokiem są inwestycje we własną markę i wzrost jej wartości, co jawi się działaniem specyficznym dla dużych firm sektora, w tym polskich (np. Action, AB, ABC), ale także coraz częściej mniejszych firm o polskim rodowodzie, których główna siła rozwoju opiera się na specjalizacji.

Wśród największych 12 przedsiębiorstw sektora IT o przychodach ponad 1 mld PLN znalazło się sześć polskich firm, w większości powstałych w latach 90., które zarówno ukierunkowały swoją strategię rozwoju na polski rynek, jak też podjęły ekspansję w krajach ościennych. Action i Incom, reprezentujące przedsiębiorstwa

²¹⁰ *Polski rynek teleinformatyczny*, „Computerworld TOP 200”, IDG 2014.

²¹¹ O potencjale rozwojowym polskich przedsiębiorstw z sektora IT świadczy też ich obecność na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie, na której notowane są np. ABC Data, Action SA, a także Asseco Poland SA, specjalizujące się w produkcji i rozwoju oprogramowania (znajduje się w pierwszej dziesiątce producentów oprogramowania w Europie). Grupa Asseco działa w większości krajów europejskich oraz w Izraelu, USA, Japonii i Kanadzie.

²¹² T. Gołębiowski, *Dystrybucja wiedzy*, „Computerworld TOP 200”, s. 32–35.

o ponad miliardowych przychodach, zaliczane są do największych eksporterów sektora, do grona których coraz częściej pretendują także mniejsze firmy, np. Ericpol sp. z o.o., Comarch czy PRAXIS. Przedsiębiorstwa te, poszukując strategicznych pól konkurencji, łączyły dwa ich podstawowe filary, tj. a) obraz przyszłego otoczenia, rozpatrywanego przez pryzmat internacjonalizacji i globalizacji, realizowanego poprzez nowe wejścia na rynki oraz b) obraz przyszłej konkurencji mającej na celu wejście w niezagospodarowaną przestrzeń w wyniku wykorzystania różnych form znanych strategii konkurencji, np. kosztowej, dyferencjacji, specjalizacji, niszy czy koncentracji.

Grupę sektora IT o największych przychodach w Polsce (przekraczających 1 mld PLN) w stopniu zbliżonym do polskich przedsiębiorstw reprezentują korporacje transnarodowe, w tym HP Polska (ponad 3 mld PLN), Samsung (ponad 2 mld PLN) oraz IBM Polska, Tech Data Polska, Lenovo Technology Poland i Microsoft o przychodach 1–2 mld PLN każda. Szukanie niższych kosztów operacyjnych, także w nowych przekrojach działalności IT, łącznie z praktycznym wdrażaniem „chmury obliczeniowej”, stymuluje globalne firmy do przenoszenia działalności na takie rynki jak polski, chociaż występują w tym zakresie pewne ograniczenia: pozyskanie wykwalifikowanej kadry, trudności wynikające z luki infrastrukturalnej i trudności w tworzeniu globalnej sieci rozwiązań informatycznych pojawiające się na poziomie kontaktów mniejszych polskich firm informatycznych ze światowymi klientami. Polski rynek jawi się często dla takich firm jako ta część strategii działania, która odnosi się do poszukiwania okazji do biznesu, nie tylko w ujęciu kosztów, ale też z uwagi na niepełne nasycenie rynku nowoczesnymi rozwiązaniami i usługami świadczonymi przez światowych gigantów z tego sektora.

Pewnych spostrzeżeń w zakresie tendencji rozwojowych w sektorze IT dostarczają badania przeprowadzone przez McKinsey dotyczące 3000 przedsiębiorstw z tego sektora²¹³ na świecie zajmujących się oprogramowaniem i usługami IT w latach 1980 i 2012 oraz kierownictwa reprezentującego ponad 70 firm. Z badań wynika, że przemiany w tym sektorze są dynamiczne. Ich efektem jest zróżnicowanie struktury organizacji pod względem osiągniętych przychodów ze sprzedaży, co odzwierciedla zarazem różne podejścia przedsiębiorstw do realizacji strategii. Tylko 28% z badanych firm osiągnęło 100 mln USD przychodu, a 3% (96 przedsiębiorstw) uzyskało przychody rzędu 1 mld USD, w 17 (0,6%) firmach przekroczone poziom 4 mld USD.

Utrzymanie pozycji na rynku, związane z zachowaniem wysokiej dynamiki wzrostu, jest trudne i należy do przejawów specyfiki tego rynku. Nie zmienia to faktu, że określenie strategii zapewniającej trwałość jest wysoce złożone. Przykłady szybko

²¹³ Badany sektor obejmuje przedsiębiorstwa prowadzące działalność w Internecie, produkujące aplikacje, gry, systemy, nie obejmuje dostawców sieci, sprzętu i urządzeń. Szerzej: E. Kutcher, O. Nottebohm, K. Sprague, *Grow fast or die slow*, McKinsey & Company 2014, s. 1–10.

rozwijających się firm, które zdołały uzyskać pozycję giganta w sektorze świadczą o tym, że wzrost jest niezbędnym składnikiem tworzenia wartości, chociaż trudnym do jednoznacznego zdefiniowania pod względem identyfikacji źródeł i ich uniwersalności. Znane są bowiem przypadki dynamicznego wzrostu wielu innych branż, którego załamanie było konsekwencją wygaśnięcia dotychczasowych jego źródeł i braku implementacji nowych.

Mając na uwadze roczną stopę wzrostu w sektorze IT, w ramach badanych przez McKinseya przedsiębiorstw wyodrębniono²¹⁴:

1. Przedsiębiorstwa o bardzo wysokiej dynamice rozwoju (*supergrowers*), tj. wykazujące:
 - a) ponad 60% rocznego wzrostu w okresie dwóch lat lub CAGR²¹⁵ na tym poziomie w grupie przedsiębiorstw osiągających roczną sprzedaż w wysokości 100–200 mln USD,
 - b) ponad 40% wzrostu w grupie przedsiębiorstw o przychodach ze sprzedaży powyżej 1 mld USD.
2. Przedsiębiorstwa o wysokiej dynamice rozwoju (*growers*) – osiągające:
 - a) wzrost (CAGR) między 20 a 60% przy sprzedaży wynoszącej 100–200 mln USD,
 - b) wzrost od 10 do 40% przy sprzedaży powyżej 1 mld USD.
3. Przedsiębiorstwa w zastoju (*stallers*), w których wzrost kształtuje się:
 - a) poniżej 20% przy pierwszej wartości progowej przychodów ze sprzedaży,
 - b) poniżej 10% przy drugim progu przychodów ze sprzedaży.

Ta ostatnia grupa przedsiębiorstw, tzw. przedsiębiorstwa zastojowe, to jedynie sytuacja notowana w przypadku sektora IT, gdyż osiągnięcie tego tempa wzrostu w innych sektorach jawi się bardzo dobrym rezultatem. Co więcej, osiągnięcia te nie są trwałe, czego odzwierciedleniem jest fakt, że około 85% badanych przez McKinseya producentów sektora IT, wykazujących najwyższą dynamikę wzrostu przychodów, nie było w stanie utrzymać osiągniętego tempa wzrostu i jedynie mniej niż jedna czwarta spośród tych, które je utraciły, była w stanie je odzyskać.

Z badań McKinseya wynika, że tylko niewielka część badanych firm to przedsiębiorstwa o bardzo wysokiej dynamice wzrostu (*supergrowers*). Stanowiły one odpowiednio 10% i 15% przedsiębiorstw sektora reprezentujących wydzielone grupy firm o przychodach ze sprzedaży w granicach 100–200 mln USD oraz 1–1,5 mld USD. Jednocześnie przedsiębiorstwa o bardzo wysokiej dynamice wzrostu generowały 5-krotnie większy zysk niż firmy o wysokiej dynamice wzrostu. Firmy w zastoju ze

²¹⁴ E. Kutcher, O. Nottebohm, K. Sprague, *Grow fast or die slow...*, op.cit., s. 3.

²¹⁵ CAGR (*Compound Annual Growth Rate*) – to skumulowany roczny wskaźnik wzrostu. Stanowi on średni wskaźnik rocznego wzrostu w danym okresie, przy założeniu, że roczne wzrosty są dodawane do wartości bazy następnego okresu. W przybliżeniu przyjmuje się, że jest to średnia wartość wskaźnika wzrostu z każdego roku.

stopami wzrostu poniżej 20% w rzeczywistości generowały straty dla akcjonariuszy. Przedsiębiorstwa o bardzo wysokiej dynamice wykazywały większą stabilność rozwoju i większe prawdopodobieństwo osiągnięcia kolejnego progu przychodów, czego odzwierciedleniem był ok. 8 razy częstszy niż w przypadku firm w zastoju i ok. 3 razy częstszy niż u tych o wysokiej dynamice wzrost przychodów ze 100 mln USD do 1 mld USD²¹⁶.

Wzrost przychodów na polskim rynku IT wyniósł w latach 2013/2012 17%, lecz jednocześnie w grupie 235 przedsiębiorstw o ugruntowanej pozycji, tj. tych, które znalazły się na liście w 2012 i 2013 r., wzrost był bardziej dynamiczny i wyniósł 21%. W przypadku polskiego sektora IT jedynie jedna firma (Lenovo Technology Poland) z grupy 12 przedsiębiorstw o największych przychodach, tj. na poziomie powyżej 1 mld PLN, osiągnęła dynamikę przychodów przekraczającą 40%, reprezentując, zgodnie z klasyfikacją przeprowadzoną przez McKinseya, przedsiębiorstwa o bardzo wysokiej dynamice wzrostu – *supergrowers*²¹⁷. Trzy przedsiębiorstwa z tej grupy, tj. Asseco Poland, Microsoft i HP Polska zaliczane są do zastoju, wykazując dynamikę wzrostu przychodów poniżej 10%, a pozostałe dziewięć największych firm sektora IT w Polsce reprezentuje wysoką dynamikę wzrostu przychodów, tj. w granicach 10–40%.

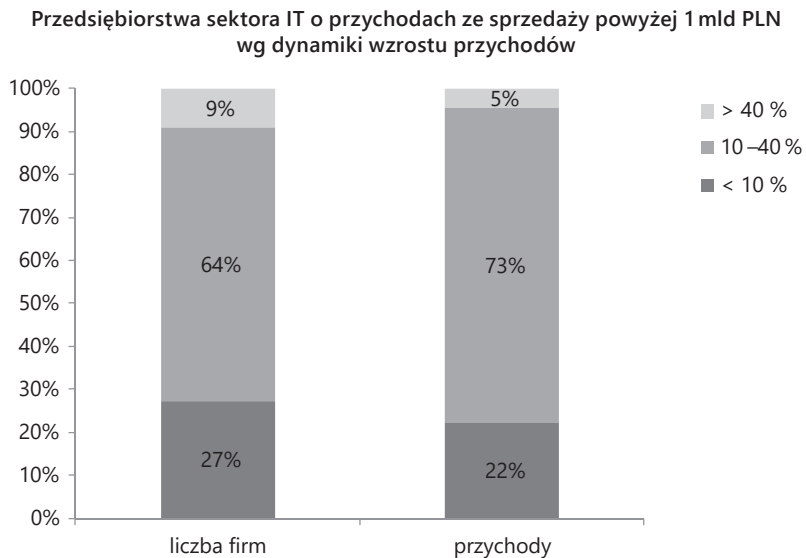
W badaniach McKinseya przedsiębiorstwa zaliczone do *supergrowers* stanowiły 15% badanych przedsiębiorstw o przychodach powyżej 1 mld USD, w których dynamika przychodów przekraczała rocznie 40%, kolejne 40% zaliczono do firm o wysokiej dynamice wzrostu przychodów, a pozostałe 45% do firm w zastoju. Oznacza to zarazem, że sektor IT w Polsce w stosunku do firm tego sektora na świecie wyróżnia mniejsze zróżnicowanie tempa wzrostu, czego przejawem wśród przedsiębiorstw o największych przychodach jest w pewnym stopniu²¹⁸ większy udział firm o wysokiej dynamice wzrostu, a niższy tych o bardzo wysokiej dynamice wzrostu oraz firm w zastoju.

²¹⁶ E. Kutcher, O. Nottebohm, K. Sprague, *Grow fast or die slow...*, op.cit., s. 1–3.

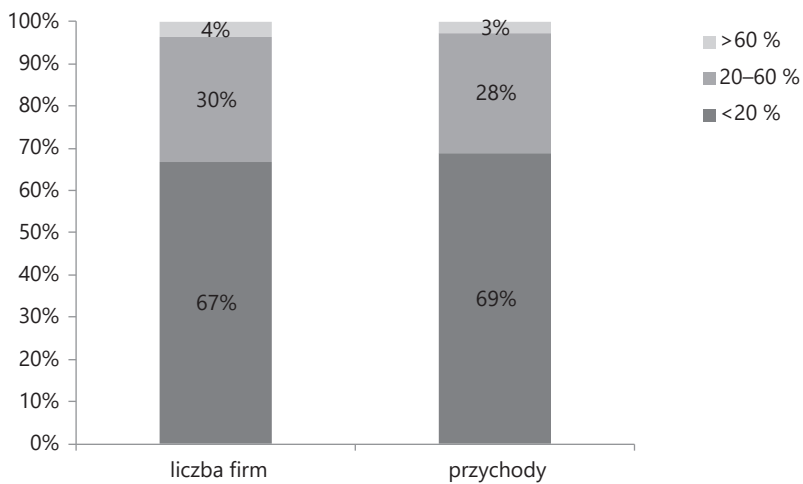
²¹⁷ W analizie rozwoju sektora IT w Polsce przyjęto kryteria wydzielenia grup przedsiębiorstw pod względem dynamiki wzrostu charakterystyczne dla badań McKinseya, zdając sobie zarazem sprawę z ok. 3-krotnej różnicy dotyczącej wartości osiąganych przychodów ze sprzedaży, będących podstawą wyodrębnienia dwóch grup przedsiębiorstw, tj. pierwsza grupa firm IT o przychodach 100–200 mln USD w badaniu McKinseya – w przypadku polskiego sektora 100–200 mln zł oraz druga grupa o przychodach powyżej 1 mld USD, a w polskich badaniach powyżej 1 mln zł.

²¹⁸ Zestawienie to jest pewnym uproszczeniem mającym na celu pokazanie zróżnicowania rynku IT z punktu widzenia dynamiki jego rozwoju, zwłaszcza że KTN działające w Polsce stanowią część segmentu IT na świecie, oddziałując na jego funkcjonowanie i kształtując odpowiednie prawidłowości w tym zakresie. Z drugiej strony przyjęcie progów charakterystycznych dla poziomu przychodów KTN byłoby nieadekwatne do możliwości rozwoju w realiach polskiej gospodarki.

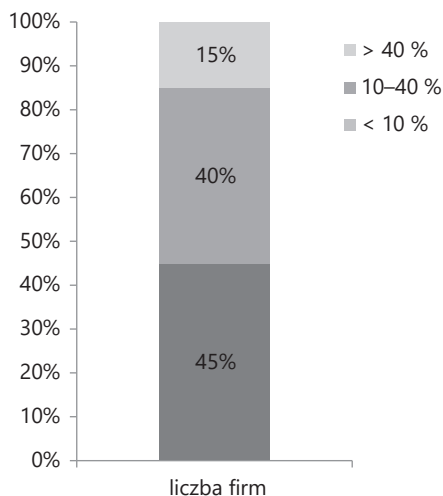
Wykres 5.2. Wielkość przychodów a dynamika wzrostu w polskim sektorze IT na tle wybranych przedsiębiorstw sektora IT na świecie



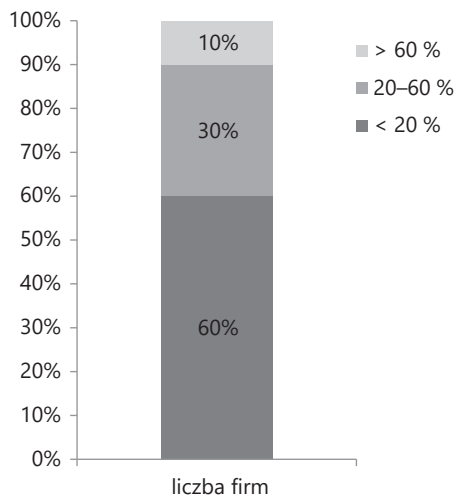
Przedsiębiorstwa sektora IT o przychodach ze sprzedaży od 100 do 200mIn PLN wg dynamiki wzrostu przychodów



Przedsiębiorstwa światowego sektora IT
o przychodach ze sprzedaży powyżej
1 mld PLN wg dynamiki wzrostu przychodów
– na podstawie badań McKinseya
– wg liczby firm



Przedsiębiorstwa światowego sektora IT
o przychodach ze sprzedaży od 100 do
200 mln USD wg dynamiki wzrostu przychodów
– na podstawie badań McKinseya
– wg liczby firm



Źródło: opracowanie własne na podstawie „Computerworld Top 200”, IDG 2014 oraz E. Kutcher, O. Nottebohm, K. Sprague, *Grow fast or die slow...*, op.cit., s. 3.

Dla porównania, w drugiej z badanych grup przedsiębiorstw o przychodach w granicach 100–200 mln PLN, jedną firmę zaliczono do przedsiębiorstw o bardzo dużej dynamice wzrostu przychodów, wykazujących przekraczający 60% wzrost (3% z 29 firm tworzących tę grupę przedsiębiorstw, co w badaniu McKinseya stanowiło ok. 10%) i ok. 28% firm o dynamice 20–60% (w badaniu McKinseya – 30%). Natomiast liczniej w Polsce niż na świecie w tej grupie przedsiębiorstw (o przychodach 100–200 mln PLN) w sektorze IT były reprezentowane firmy osiągające wzrost przychodów poniżej 20% (ok. 69% w Polsce i 60% na świecie). Dynamika rozwoju tej części sektora IT, tj. firm znacząco mniejszych niż w pierwszej grupie, jest w Polsce niższa niż na świecie. Warto jednocześnie zaznaczyć, że wśród mniejszych firm sektora, tj. takich, których przychody ze sprzedaży nie przekraczały 100 mln PLN, ok. 9% stanowiły te, których dynamika wzrostu przychodów przekroczyła poziom 60% w skali roku.

Obszar konkurencji, jakim jest IT, charakteryzuje się wysokim poziomem innowacyjności, co znajduje odzwierciedlenie w wysokości nakładów ponoszonych na sferę badawczo-rozwojową, co ma na celu wprowadzanie na rynek innowacyjnych produktów i usług, w tym zaspokajających niestandardowe potrzeby odbiorców produktów IT. W Polsce stosunkowo duże nakłady na B+R, tj. sięgające 12% przychodów ze sprzedaży, wyróżniały zaledwie jedną z firm osiągających przychody powyżej

1 mld PLN, tj. Asseco Poland, a w pozostałych przedsiębiorstwach o przychodach powyżej 100 mln PLN nakłady na B+R nie przekraczały 4% ogółu przychodów ze sprzedaży. Wyjątkiem w tej grupie była firma Comarch, w której nakłady na B+R stanowiły w 2013 r. 11% mimo spadkowej tendencji przychodów ze sprzedaży (o 32% w stosunku do roku poprzedniego). Warto zaznaczyć, że aż 38 firm o przychodach poniżej 100 mln PLN znalazło się na liście firm informatycznych o największych nakładach na B+R, w tym w 12 nakłady te przekraczały 10% ogółu przychodów ze sprzedaży. Najbardziej spektakularnym przykładem w tym zakresie jest przedsiębiorstwo IAI o nakładach w wysokości 47% przychodów i zarazem bardzo wysokiej dynamice wzrostu przychodów w skali roku, wynoszącej w 2013 r. 720%.

Chociaż każda firma jest inna i działa w innych okolicznościach, to można wskazać pewne zasady, które są niezbędne do utrzymania wzrostu przedsiębiorstwa, a odnoszą się do obszarów konkurencji. Wzrost bowiem dokonuje się w pewnych fazach. W pierwszej fazie rozwoju można wskazać kilka podstawowych czynników wzrostu, których rozpoznanie jest dla kształtowania biznesu niezbędne, tj. docelowy rynek, możliwości osiągania dochodów, umiejętność podejmowania decyzji, adaptacja do zmieniających się warunków, bariery i ograniczenia działalności w wyniku podjęcia aktywności w danym segmencie/obszarze. Na kolejnym etapie rozwoju kluczowe jest wdrażanie przyjętych strategii z uwzględnieniem możliwości poszerzania oferty o nowe rynki geograficzne, nowe produkty itp. (dywersyfikacja działalności). Pozwala to przedsiębiorstwom na przejście do kolejnych etapów rozwoju, eliminując pojawiające się ograniczenia, dotyczące np. podejmowania decyzji w niewłaściwym czasie czy wyboru złej strategii w kolejnym etapie rozwoju.

Do uniwersalnych zasad pozwalających firmom na zwiększenie szansy na znalezienie i utrzymanie wzrostu należy zaliczyć w początkowej fazie rozwoju firmy dopasowanie produktu do rynku. W dalszej kolejności istotne jest znalezienie oferty i modelu biznesowego odwołującego się do szerokiego zestawu klientów. W następnej fazie firmy na ogół zawężają ofertę do obsługi klientów, którzy przyczyniają się w sposób szczególny do wzrostu przychodów. Utrzymanie dalszego wzrostu wymaga przejścia do kolejnego etapu rozwoju firmy, tj. wyboru rynku o dużych możliwościach rozwoju, wykorzystując do tego szeroki wachlarz reklamy i możliwości kształtowania popytu. Następnym krokiem jest zdefiniowanie modelu i szybkie przejęcie segmentu rynku celem jego ochrony i niedopuszczenia konkurencji do przechwycenia klientów. Niejednokrotnie barierą ograniczającą wzrost przychodów jest słaba ochrona własności intelektualnej czy brak zachęty dla ekipy zarządzającej firmą nastawionej na generowanie jej przychodów.

Etapowość rozwoju organizacji nie oznacza, że na rynku nie można wskazać przykładów firm z tego sektora, które budując modele biznesowe, przeskakują poszczególne fazy rozwoju. Dokonują tego, wchodząc na nowe obszary geograficzne

(np. Facebook skoncentrował się na rynkach anglojęzycznych), nowe rynki zbytu (Google we współpracy z Gmail) lub wprowadzając nowe kategorie (np. Amazon wdrażając *e-commerce* do nowych kategorii sprzedaży detalicznej). Takie rozwiązania są możliwe w przypadku firm, których potencjał jest na tyle duży i dynamiczny, że mimo ukierunkowania na jedną, mogą obsługiwać wiele faz rozwoju.

5.3.2. Oferta rynkowa w świetle tendencji światowych

Zmieniające się uwarunkowania funkcjonowania biznesu wymuszają na firmach większą elastyczność organizacji i strategii, którą łatwiej jest realizować przedsiębiorstwom małym i średnim. Tego typu podmiotów gospodarczych działa na polskim rynku ponad milion, generując ok. 51% polskiego PKB i jednocześnie kreując ok. 68% miejsc pracy. Tak jak na świecie, polskie przedsiębiorstwa sektora MŚP potrzebują wsparcia IT – systemów integrujących i rozwijających ich biznes. Z badania przeprowadzonego przez PMR w 2012 r. wynika jednak, że prawie jedna trzecia MŚP nie korzysta w ogóle z usług IT. Zdecydowanie częściej dotyczy to małych niż średnich przedsiębiorstw (31% w porównaniu do 18% w przypadku przedsiębiorstw średnich), jak też tych o niższych przychodach. Instalacja, wsparcie techniczne oraz serwis sprzętu i oprogramowania to najczęściej wybierane zewnętrzne usługi IT, z których korzystają polskie MŚP²¹⁹. Niemniej jednak wyniki badania „Nowoczesne IT w MŚP 2014” przeprowadzonego na zlecenie Microsoft pokazują, że małe i średnie przedsiębiorstwa coraz częściej dostrzegają potrzebę zewnętrznego wsparcia IT, poszerzają też znacznie wiedzę na temat nowych rozwiązań.

Niestety nie ma w Polsce kompleksowych badań nt. skali i zakresu wykorzystania przez MŚP technologii IT w procesie biznesowym. Pośrednio informacji na ten temat dostarcza miejsce rynku MŚP w ofercie dostawców usług IT. Jednakże ci ostatni mają duży problem z dopasowaniem oferty do potrzeb przedsiębiorstw z tego sektora. MŚP to grupa z punktu widzenia wielkości, dynamiki rozwoju i branży silnie wewnętrznie zróżnicowana, co rzutuje na zakres potrzeb w zakresie IT. To zróżnicowanie sprawia, że dostawcy rozwiązań IT *de facto* nie znają ich obecnych i przyszłych preferencji i stąd też obawiają się podejmowania na większą skalę działań ukierunkowanych na rozszerzenie oferty dedykowanej tej grupie odbiorców.

W wieku globalnej gospodarki cyfrowej największe oczekiwania wiąże się z obecną generacją technologii, jak technologie mobilne, *cloud computing*, portale społeczne, *big data*, które znajdują coraz to nowe zastosowania w przedsiębiorstwie²²⁰. Są to już

²¹⁹ www.pmrporate.com (10.10.2014).

²²⁰ *Accenture Technology Vision 2013, Every Business is a Digital Business*, <http://www.accenture.com/SiteCollectionDocuments/Microsites/it-trends-innovations-2013/pdfs/full-report-2013.pdf> (12.10.2014).

technologie dojrzałe, ale zdaniem analityków w najbliższej przyszłości mają znaleźć nowe i bardziej powszechne zastosowanie. Sprzyja temu rosnąca liczba i towarzyszący jej spadek cen smartfonów i tabletów przy jednocześnie coraz większych możliwościach funkcjonalnych tych urządzeń, coraz łatwiejszym dostępie do Internetu, rozpowszechnieniu GPS, rosnącej popularności portali społecznościowych itp. Biznesowe wykorzystanie nowych narzędzi (sprzętowych i programowych) niejednokrotnie wykracza poza kompetencje przedsiębiorstw. Prowadzące w Polsce działalność firmy IT podejmują próby wyjścia naprzeciw tym wyzwaniom, lecz z ich punktu widzenia obsługiwanie grupy odbiorców, jakimi są MŚP, to działalność marginalna. Przykładowo przychody ze sprzedaży dostawców aplikacji mobilnych z grupy Top200 w 2013 r. z obsługi MŚP stanowiły 0,1% ich całkowitych przychodów, a dostawców aplikacji webowych oraz portali internetowych – 0,3%. Oczywiście wiele firm może realizować tego typu działalność swoimi własnymi zasobami lub uzyskiwać ją w pakiecie (w ramach rozwiązań zintegrowanych). Niemniej jednak tak niskie wartości (zdając sobie sprawę, że przychody z działalności nie oddają w pełni charakteru i rozmiaru analizowanego zjawiska), w warunkach gdy ponad 52% przedsiębiorstw w Polsce to MŚP, w większości korzystające z zewnętrznych usług IT, nasuwają wątpliwość, na ile polskie przedsiębiorstwa dostrzegają zmiany technologiczne i konieczność włączenia ich w architekturę biznesu i realizowaną strategię konkurencji.

Podobnie jak technologie mobilne, także *cloud computing* nie jest już nowym rozwiązaniem. W krajach wysoko rozwiniętych nie tyle ważne jest, czy przedsiębiorstwa mają wykorzystywać chmurę, ale w jaki sposób należy ją wykorzystać, aby przyniosła ona wymierne efekty ekonomiczne. Rozmiary rynku chmury w Polsce są nieporównywalnie mniejsze niż tradycyjnego IT (eksperci szacują, iż rynek ten w skali świata przekroczył w 2013 r. 10 mld dolarów), lecz wykazuje on wysokie tempo wzrostu – 35% w latach 2012–2013 (co oczywiście wynika w dużym stopniu z niskiej wartości początkowej). W Polsce największym pod względem wartości przychodów dostawcą usług w modelu *cloud computing* jest Comarch, niewiele mniejszym Centralny Ośrodek Informatyki Górnictwa. Korzystanie z chmury jest zasadne w przypadku tylko części przedsiębiorstw. Można wskazać kilka czynników, z których najważniejsze to: wielkość organizacji, zapotrzebowanie na IT, stopień wykorzystania rozwiązań mobilnych, otwartość na nowe modele pracy, przebieg procesów biznesowych, posiadane zasoby IT i plany ich rozwoju²²¹. Niskie póki co wykorzystanie modelu *cloud* przez polskie przedsiębiorstwa pozwala ponownie wnioskować, że tego typu rozwiązania nie są postrzegane jako strategiczne, przy czym głównymi barierami ich wdrażania są obawy o bezpieczeństwo danych i uzależnienie się od dostawcy usługi, jak też brak zgodności z normami i wymaganiami prawa. Według badań Audytelu

²²¹ E. Zborowska, *Nierozwiana chmura obaw*, „Computerworld Top 200”, IDG 2014, s. 106–108.

przeprowadzonych pod koniec 2013 r. w segmencie 800 największych przedsiębiorstw w Polsce, 60% z nich nie stosuje tego typu rozwiązań²²².

Jak wspomniano wcześniej, w drugiej dekadzie XXI w. strategia biznesowa musi być zintegrowana ze strategią IT. Zgodnie z tendencjami światowymi nowoczesne rozwiązania IT mogą pełnić różne role w przedsiębiorstwie oraz w realizowanych przez nie modelach biznesu, w których centralnym punkcie jest klient i wysoka jakość jego obsługi. W tym celu przedsiębiorstwa starają się tworzyć kompleksową ofertę, w której ważną rolę należy przypisać dostawcom usług IT o charakterze integracyjnym. Działające w Polsce przedsiębiorstwa starają się świadczyć tego typu usługi, choć dla zdecydowanej większości nie jest to kluczowa forma aktywności. Na liście Top 200 największych firm IT według wielkości przychodów, jedynie 4 to stuprocentowi integratorzy. W porównaniu do poprzednio omawianych kategorii przedsiębiorstw IT nie ma tak bardzo wyraźnych liderów.

W kwestii wielkości przychodów uzyskiwanych z tytułu usług integracyjnych oraz ich procentowego udziału w kreacji wartości przychodów z usług IT, warto zwrócić uwagę na firmę Qumak (odpowiednio 331 872 tys. PLN i 80%), której celem jest tworzenie nowoczesnych rozwiązań zarówno w sektorze publicznym, jak i prywatnym (np. *Business Intelligence*, *data center*, zintegrowane systemy obsługi klienta, zarządzanie i serwis systemu komputerów)²²³. Ważną rolę w strukturze kształtowania wielkości dochodów usługi integracyjne pełnią w przypadku Sygnity SA (71% w sprzedaży usług IT) oraz Comarch (69% w sprzedaży usług IT). Dla HP Polska usługi integracyjne generują jedynie 33% wielkości sprzedaży usług IT, co jednocześnie stanowi 12% łącznych przychodów jej działalności. Przywołane przedsiębiorstwa to nie są nowi konkurenci pojawiający się nieoczekiwanie, a firmy, które w większości przypadków mają już ukształtowaną pozycję na rynku. W związku z powyższym można zaryzykować stwierdzenie, że w Polsce modele biznesowe typu *plug and play* są jeszcze relatywnie słabo rozwinięte. Najprawdopodobniej wynika to częściowo ze zbyt małego zapotrzebowania na ich usługi, co jest efektem słabo jeszcze rozpowszechnionych w sektorze MŚP strategii ukierunkowanych na współpracę i działalność w sieci, co z reguły pociąga za sobą wzrost popytu na usługi o charakterze integracyjnym. Z drugiej strony, jak wspomniano wcześniej, wynika to też z małej oferty rynkowej dedykowanej specyficznym potrzebom tegoż sektora.

Zgodnie z tendencjami światowymi polskie przedsiębiorstwa IT dostarczają wielu rozwiązań niezbędnych do funkcjonowania w erze gospodarki cyfrowej. Są to m.in. dostawcy usług centrów i przetwarzania danych (Qumak), rozwiązań wizualizacyjnych (itelligence, IT.expert), systemów *Business Intelligence* (SAP Polska, SAS Institute),

²²² Ibidem.

²²³ Szerzej: <http://www.qumak.pl/rozwiwania/> (10.10.2014).

Customer Relationship Management (SAP Polska, Outbox) czy *Enterprise Resource Planning* (SAP Polska, Asseco Business Solution). Nowe strategie przedsiębiorstw są w coraz większym stopniu ukierunkowane na inteligentny biznes. Liderzy biznesu potrzebują odpowiednich danych w celu trafnego określenia kierunku strategicznego rozwoju przedsiębiorstwa. Obecna generacja oprogramowania została zaprojektowana dla poprawy funkcjonalności działania organizacji. Następna musi uwzględniać większe oczekiwania analityczne. W erze *big data* analityka biznesowa z wykorzystaniem nowoczesnych metod to konieczność, na którą jednak nie wszystkie przedsiębiorstwa w Polsce mogą sobie pozwolić. Na świecie rośnie zainteresowanie systemami *Business Intelligence* nie tylko w grupie dużych, ale coraz częściej i mniejszych przedsiębiorstw. Jednak w warunkach polskich koszt wdrożenia tego systemu to ok. 150–200 tys. PLN, co jest znaczną barierą w przypadku działających w kraju MŚP. Stąd też odbiorcami są głównie duże przedsiębiorstwa, ale też nie wszystkie. Przodują w tym przypadku bankowość (37% odbiorców BI w Polsce), przemysł (16,5%) oraz telekomunikacja (12,9%).

Sumując można powiedzieć, że oferta rynkowa działających w Polsce przedsiębiorstw IT jest bogata, zgodna z tendencjami światowymi. Problem polega na tym, iż nie jest ona w pełni wykorzystywana przez działające w Polsce przedsiębiorstwa. Dla większości polskich firm, zwłaszcza z sektora MŚP, IT to infrastruktura wspierająca biznes, lecz w niewielkim jeszcze stopniu źródło innowacyjności. Barierami w ich implementacji są, oprócz czynników behawioralnych, także: problem bezpieczeństwa danych, koszty, jak też najprawdopodobniej brak odpowiednich kompetencji.

Podsumowanie

Technologie informacyjne to perspektywiczny obszar konkurencji, wymagający wielowymiarowego spojrzenia – przestrzeń rynkowa, produkt, narzędzie służące realizacji celów biznesowych (funkcja usługowa), źródło szeroko pojętej innowacyjności. Ta złożoność i wielopłaszczyznowość sprawiają, że podejmowane w tym zakresie decyzje strategiczne wymagają wysokich kompetencji zarówno w sferze biznesowej, jak i informatycznej. Sytuację dodatkowo komplikuje fakt, że IT cechuje wyjątkowo silna turbulencja i hiperkonkurencja. Z drugiej strony, przedsiębiorstwa, które potrafią zdyskontować te nowe możliwości rozwojowe, szczególnie w sektorze IT, osiągają bardzo wysoką dynamikę wzrostu, niespotykaną w żadnym innym sektorze działania (dotyczy to światowych gigantów, jak też liderów reprezentujących polski kapitał).

Obszar konkurencji, jakim jest IT, odnosi się także do przedsiębiorstw, które nie konkurują w tym sektorze, a dla których IT to zintegrowane wsparcie działalności biznesowej. Sam fakt wykorzystania dla prowadzenia działalności nowoczesnych

rozwiązań IT nie oznacza jednak, że przedsiębiorstwo prowadzi walkę konkurencyjną w tym obszarze. Aby tak się stało, musi w realizowanych celach biznesowych nadać IT nową wartość, której kreacja bez IT nie byłaby możliwa. Najlepszym przykładem są małe, zwinne przedsiębiorstwa typu *plug and play*. Próba egzemplifikacji tego zjawiska w Polsce w grupie przedsiębiorstw MŚP wykazała, że większość postrzega IT jako pełniącą funkcję usługową infrastrukturę, a nie nowoczesną architekturę przedsiębiorstwa, ukierunkowaną na wzrost innowacyjności, która może generować nową wartość.

Bibliografia

- Accenture Technology Vision 2013, Every Business is a Digital Business*, <http://www.accenture.com/SiteCollectionDocuments/Microsites/it-trends-innovations-2013/pdfs/full-report-2013.pdf> (12.10.2014).
- Bossert O., Richter W., Weinberg A., *Protecting the enterprise with cybersecure IT architecture*, McKinsey, May 2015.
- Chaffey D., Smith P.R., *eMarketing eXcellence. Planning and optimizing your digital marketing*, Butterworth-Heinemann, New York 2008.
- Chen S., *Strategic Management of e-Business*, John Wiley & Sons Ltd., West Sussex 2005.
- Combe C., *Introduction to E-business. Management and strategy*, Elsevier Ltd, Oxford 2006.
- Dobbs R., Ramaswamy S., Stephenson E., Viguierie S.P., *Management intuition for the next 50 years*, "McKinsey Quarterly", September 2014.
- Gołębiowski T., *Dystrybucja wiedzy*, „Computerworld TOP 200” 2014, IDG.
- Hirt M., Willmott P., *Strategic principles for competing in the digital age*, McKinsey & Company, May 2014.
- IT matters again*, Deloitte, https://www.deloitte.com/assets/Dcom-Poland/LocalAssets/Documents/Raporty,badania,rankingi/pl_Priorytety_IT_EN.pdf (12.10.2014).
- Jelonek D., *Przestrzeń internetowa w otoczeniu organizacji. Implikacje dla zarządzania strategicznego*, w: *Zarządzanie strategiczne Quo vadis?*, red. R. Krupski, Prace Naukowe, t. 22, Wałbrzych 2013.
- King W.R., Teo T.S.H., *Integration between business planning and information systems planning: Validating a stage hypothesis*, "Decision Science" 1997, vol. 28, no. 2.
- Kutcher E., Nottebohm O., Sprague K., *Grow fast or die slow*, McKinsey & Company 2014.
- Leszczyńska M., *Możliwości zastosowania czasu rzeczywistego w międzyorganizacyjnym systemie logistyki*, Prace Naukowe UE we Wrocławiu, nr 23, Wrocław 2008.
- Nottebohm O., Manyika J., Bughin J., Chui M., Syed A.R., *Online and upcoming: The Internet's impact on aspiring countries*, McKinsey & Company, January 2012.
- Nowicka A., *Komputerowe wspomaganie biznesu*, Placet, Warszawa 2006.
- Olanrewaju T., Smaje K., Willmott P., *The seven traits of effective digital enterprises*, McKinsey, May 2014.

- Pakulska T., Poniatowska-Jaksch M., *Przegrupowania przedsiębiorstw w procesie internacjonalizacji*, w: *Nowe myślenie w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, red. M. Poniatowska-Jaksch, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2015.
- Pastuszek Z., *Implementacja zaawansowanych rozwiązań biznesu w przedsiębiorstwie*, Placet, Warszawa 2007.
- Polski rynek teleinformatyczny*, „Computerworld TOP 200” 2014, IDG.
- Poniatowska-Jaksch M., *Przedsiębiorstwo w sieci – wobec wyzwań dla modelu biznesu*, w: *Model biznesu. Nowe myślenie strategiczne*, red. M. Duczkowska-Piasecka, Difin, Warszawa 2013.
- Raskino, M., *Start Planning Now for the Real-Time Company*, Gartner Research 2002.
- Ross J. W., Weill P., Robertson D. C., *Architektura korporacyjna jako strategia. Budowanie fundamentu w biznesie*, Harvard Business School Press, Studio EMKA, Warszawa 2010.
- Rumlet R. P., *Dobra strategia. Zła strategia. Czym się różnią i jakie to ma znaczenie?*, MTBiznes, Warszawa 2013.
- Sambamurty V., Zmud R., *Steps toward strategic agility: Guiding corporate transformations. Presentations*, Michigan State University and University of Oklahoma 2004.
- Stokalski B., http://www.infovide.pl/docs/art/B_Stokalski_Wygrac_czasem.pdf (14.03.2014).
- Strategy and effectiveness. In pursuit of IT excellence*, https://www.deloitte.com/assets/Dcom-Poland/LocalAssets/Documents/Raporty,badania,rankingi/pl_Deloitte_WpogoniZa-Technologia_EN.pdf (12.10.2014).
- Teluk T., *IT w firmie*, Helion, Gliwice 2004.
- Weill P., *Don't just lead, govern: How top-performing firms govern IT*. Research article, Center for Information Systems Research, CISR WP no. 341, Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology (MIT) 2004.
- What strategists need: A meeting of the minds*, McKinsey, September 2014.
- Zborowska E., *Nierozwiana chmura obaw*, „Computerworld Top 200” 2014, IDG.

Źródła internetowe

- <http://www.qumak.pl/rozwiwania/> (10.10.2014)
- <http://www.ncbir.pl/aktualnosci/art,2660,kolejne-sukcesy-beneficjentow-go-global-pl.html> (10.10.2014)
- <http://www.pmdg.pl/artykusy-mainmenu-93/22-artykuly/136-integracja-systemnformacyjnych.html> (10.10.2014)
- www.pmrporate.com (10.10.2014)

**RELACJE
BIZNESOWE**

RELACJE BIZNESOWE W KONTEKŚCIE DOSTARCZANIA WARTOŚCI DLA KLIENTA

W obecnych uwarunkowaniach rozwoju przedsiębiorstwa (zwłaszcza tych zewnętrznych) kwestia dystrybucji produktów, a szerzej wartości dla klienta, jest problemem strategicznym i decydującym o konkurencyjności wszelkich działań rynkowych współczesnych przedsiębiorstw. Dystrybucja z definicji odnosi się do współpracy pomiędzy różnymi podmiotami. Charakter tych relacji w znacznym stopniu zmienia się i będzie się zmieniać pod wpływem po pierwsze procesu kreowania nowego rodzaju konsumenta, a po drugie na skutek rewolucji technologicznej.

Jak pisze P. Frączek, podmioty muszą konkurować zarówno o zasoby stanowiące składniki niezbędne do powstania oferty produktowej, jak i o możliwość skutecznego dotarcia z gotowym już produktem do potencjalnego nabywcy²²⁴. Zmiany zachodzące w zachowaniach klientów (konsumentów) skutkują traktowaniem oferty produktowej w szerszym ujęciu, mianowicie w kontekście związanych z nią wartości dla klienta.

Zamiast tworzenia zasobów we własnym zakresie, przedsiębiorstwo może nawiązać współpracę z wybranymi podmiotami, które dzięki posiadanym zasobom i kompetencjom mogą poszerzyć ofertę wartości dla wybranych klientów²²⁵. W ten sposób te nowe relacje można postrzegać jako swego rodzaju strategiczne pola konkurowania.

²²⁴ P. Frączek, *Determinanty konkurencyjności sektorów i przedsiębiorstw. Ujęcie teoretyczne*, „Przedsiębiorstwo i Region” 2009, nr 1, s. 11.

²²⁵ M. Szymura-Tyc, *Marketing we współczesnych procesach tworzenia wartości dla klienta i przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2005, s. 126.

6.1. Dystrybucja wartości dla klienta

W niniejszym rozdziale przyjęte zostaje określenie wartości dla klienta jako wyjątkowej kombinacji korzyści osiąganych przez docelowych nabywców, obejmującej jakość, cenę, wygodę, terminową dostawę oraz obsługę w okresie przed i po sprzedaży²²⁶.

Nowoczesne podejście do koncepcji kreowania wartości dla klienta w następujący sposób charakteryzuje B. Dobiegała-Korona²²⁷:

- ściślejsze dostosowanie produktu do indywidualnych potrzeb i oczekiwań – wartość funkcji,
- wybór formy (kształtu, wielkości, stylistyki, wyposażenia, wygody użytkowania) – wartość formy,
- dostępność oferty w czasie wygodnym dla klienta lub kiedy jej potrzebuje – wartość czasu,
- dostarczanie produktów do miejsca odpowiadającego wygodzie zakupu lub tam, gdzie konsument ich potrzebuje – wartość miejsca,
- zróżnicowanie sposobów przenoszenia prawa do użytkowania produktu ze sprzedawcy na nabywcę – wartość posiadania,
- dostosowanie informacji o ofercie, warunkach użytkowania i nabycia produktu do indywidualnych potrzeb klienta – wartość komunikacji,
- edukacja konsumentów w celu lepszego wykorzystania funkcji produktu – wartość edukacji,
- doznania klientów przed i w trakcie nabycia oraz podczas eksploatacji produktu – wartość doświadczeń,
- zaufanie oparte na wysokim poziomie satysfakcji.

Powyższe podejście koresponduje ze zmianą klasycznej koncepcji instrumentów marketingowego oddziaływania na konsumentów. Tradycyjną formułę 4P (*product, price, place, promotion*) zastąpiła nowoczesna koncepcja 4C (*cost, convenience, customer satisfaction/customer value, communication*). Dzisiaj bierze się pod uwagę nie tylko jakość oferty towarowej, ale przede wszystkim koszty (i w konsekwencji ceny) oferowanych produktów. Natomiast pozostałe elementy *marketing mix* są jeszcze bardziej zorientowane na zaspokajanie potrzeb konsumentów (wygoda, komfort zakupu, wartość oferowana konsumentowi i komunikacja marketingowa rozumiana jako swoisty dialog z rynkiem)²²⁸.

²²⁶ K. Przybyłowski, S.W. Hartley, R.A. Kerin, W. Rudelius, *Marketing*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998, s. 682.

²²⁷ B. Dobiegała-Korona, *Zaufanie klienta*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie” 2007, nr 2.

²²⁸ B. Mróz, *Konsument w globalnej gospodarce*, SGH, Warszawa 2013, s. 187.

Tworzenie wartości dla klienta jest ściśle powiązane z procesem dystrybucji produktów, czyli przemieszczania produktu z miejsca jego wytworzenia do miejsca konsumpcji lub użytkowania. W procesie tym biorą udział różne podmioty: producenci, pośrednicy handlowi (np. hurtownik czy detalista), którzy świadcząc różnego rodzaju usługi dodają wartość do końcowego produktu oraz sami konsumenci. Podmioty te tworzą tzw. kanał dystrybucji (kanał marketingowy), który pomaga tworzyć i dostarczać wartość dla konsumenta dzięki użytecznościom, jakie oferuje. Należą do nich²²⁹:

- użyteczność miejsca (dogodność przestrzenna) – oznacza, że produkt jest dostępny w miejscu wymaganym przez konsumenta; wyraża ona stopień, w jakim kanał marketingowy ułatwia klientom zakup produktu;
- użyteczność czasu – odnosi się do możliwości otrzymania produktu, kiedy jest on nam potrzebny, jest to średni okres, przez jaki klienci danego kanału oczekują na otrzymanie produktów;
- użyteczność formy sprzedaży/zakupu – konsument ma do wyboru zakup tradycyjny (sklepowy i tutaj różne formaty sklepów) lub formę pozasklepową (na podstawie katalogu, Internetu lub w automatach czy na bazarach);
- użyteczność asortymentu – oznacza szerokość asortymentu oferowanego przez uczestników kanału, przekształcają oni bowiem asortyment produkcyjny w handlowy;
- użyteczność serwisu – wsparcie ze strony usług (doradztwo, kredyt, dostawa, instalacja).

Współczesne uwarunkowania procesu dostarczania wartości przez przedsiębiorstwa koncentrują się wokół fundamentalnej kwestii, jaką jest rewolucja technologiczna. Przyszłość relacji w kanałach dystrybucji opierać się będzie zatem głównie na gospodarce sieciowej. Nowe technologie mają w kwestii podjętego tematu oddziaływanie dwubiegunowe. Z jednej strony generują one nowe potrzeby i wymagania klienta, z drugiej zaś tworzą nowe możliwości dostarczania wartości klientom. Nawiązując do wymienionych powyżej użyteczności, wskazać należy nowe możliwości dystrybucji wynikające z wirtualizacji:

- większa użyteczność miejsca, czyli dogodność przestrzenna, dzięki możliwości zakupu produktu przez Internet, czyli np. w miejscu zamieszkania lub w dowolnym innym przy użyciu technologii mobilnych; sklepy tradycyjne są przypisane bowiem do danego miejsca, sklepy internetowe mogą być rozprzestrzenione nawet na skalę światową;

²²⁹ Opracowanie własne na podstawie: K. Przybyłowski i in., *Marketing...*, op.cit., s. 407; Ph. Kotler, *Marketing: analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner i Ska, Warszawa 1994, s. 486.

- praktycznie nieograniczona użyteczność czasu – możliwość zakupu produktu przez cały rok, przez całą dobę i przez cały tydzień, zgodnie z hasłem „365/24/7”;
 - nowe formy dokonywania zakupu – w przypadku produktów cyfrowych zarówno zawarcie transakcji, jak i sama dostawa odbywa się poprzez sieć; w przypadku produktów materialnych jest możliwość zawarcia transakcji poprzez Internet, odbioru w domu lub we wskazanym punkcie tradycyjnej sprzedaży detalicznej albo w paczkomacie;
 - bardzo szeroki asortyment produktów;
 - wiele szerszy zakres usług – np. możliwość sprawdzenia dostępności danego produktu w sklepach tradycyjnych czy porównania cen produktów, zarówno tych dostępnych w sklepach stacjonarnych, jak i internetowych.
- Wirtualna przestrzeń dystrybucji stwarza:
- nowe możliwości komunikacji pomiędzy podmiotami (np. poprzez portale społecznościowe),
 - nowe formy zawierania transakcji kupna-sprzedaży,
 - nowych pośredników w kanałach dystrybucji (detaliści internetowi, agenci internetowi – programy zbierające i przechowujące informacje oraz wykonujące zadane mu czynności, serwisy zakupów grupowych),
 - tzw. śmierć odległości i czasu, co oznacza, że fizyczna odległość i czynnik czasu nie mają już takiego znaczenia, jak w erze przed rewolucją technologiczną²³⁰,
 - możliwość digitalizacji niektórych produktów, co przekłada się na ich fizyczny przepływ poprzez sieć.

Obecnie przyszłość relacji w procesie dostarczania wartości dla klienta należy upatrywać w ekspansji technologii mobilnych (smartfony, tablety, aplikacje mobilne), które mogą być uruchamiane i sterowane przez Internet. Spowodowała ona rekonfigurację potrzeb współczesnych konsumentów. Nowoczesne urządzenia i gadzety elektroniczne stały się dla wielu z nich dobrami pierwszej potrzeby. Równocześnie te z nich, które można określić jako artykuły „z wyższej półki”, stały się nowym wyznacznikiem statusu społecznego, pożądanym i podziwianym symbolem życiowego sukcesu, sygnalizującym otoczeniu pozycję zawodową, profesjonalizm i kompetencje właściciela²³¹. Technologie mobilne wpływają również na zwyczaje i wymagania konsumentów w obszarze dokonywania zakupów. Na rynku amerykańskim już 66% osób w wieku od 25 do 34 lat korzystających ze smartfonów lub tabletów używa kilku urządzeń do robienia zakupów. Wersja mobilna jest swego rodzaju *showroomem*,

²³⁰ Por. M. Poniatowska-Jaksch, *Przedsiębiorstwo w sieci – wobec wyzwań dla modelu biznesu*, w: *Model biznesu: Nowe myślenie strategiczne*, red. M. Duczkowska-Piasecka, M. Poniatowska-Jaksch, K. Duczkowska-Małysz, Difin, Warszawa 2013, s. 226.

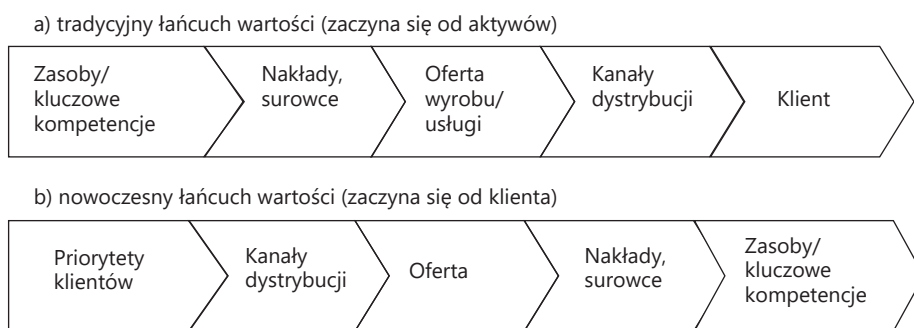
²³¹ Zob. B. Mróz, *Konsument w globalnej gospodarce...*, op.cit., s. 154 i 156.

w którym klienci oglądają produkty, dodają je do koszyka, ale finalizują transakcje na tradycyjnych urządzeniach, takich jak laptop czy domowy komputer²³².

Z punktu widzenia przedsiębiorstwa ciekawym rozwiązaniem, które znacznie obniża koszty dostarczania wartości dla klienta, jest tak zwane przetwarzanie w chmurze. Odnosi się ono do skomplikowanej, osadzonej w Internecie infrastruktury. Na rynku polskim usługę taką oferuje m.in. firma Comarch, a paleta jej produktów IT w chmurze obejmuje kolejno według udziału: pocztę elektroniczną, przechowywanie danych, stronę internetową, współdzielenie plików oraz systemy finansowo-księgowo²³³.

Proces wirtualizacji umożliwia odwrócenie łańcucha wartości (por. rysunek 6.1).

Rysunek 6.1. Tradycyjny i nowoczesny łańcuch wartości



Źródło: A.J. Slywotzky, D.J. Morrison, B. Andelman, *Strefa zysku. Strategiczne modele działalności*, PWE, Warszawa 2000, s. 36.

Przez wiele lat firmy skupiały uwagę na produkcie i jego doskonaleniu, w wyniku czego ukształtował się tradycyjny łańcuch wartości, zaczynający się od zasobów i kluczowych kompetencji firmy, idący przez nakłady i surowce, oferty wyrobu/usługi, kanały dystrybucji – do klienta. Skupienie uwagi na potrzebach i priorytetach klienta wymaga odwrócenia tego tradycyjnego łańcucha i wyróżnienia tych opcji, dzięki którym można owe oczekiwania najlepiej zaspokoić. „Klient jest siłą napędzającą resztę”²³⁴.

W literaturze przedmiotu podkreśla się, że rola dystrybucji w działalności przedsiębiorstw będzie zyskiwała na znaczeniu. Jest to bowiem ta sfera działalności, która stwarza przedsiębiorstwom nowe możliwości walki konkurencyjnej poprzez wykorzystanie kompetencji swoich dostawców, dystrybutorów, a nawet finalnych nabywców²³⁵.

²³² Zob. P. Mazurkiewicz, *Na technologie mobilne stawiają firmy usługowe*, „Rzeczpospolita”, 31.10–2.11.2014.

²³³ *Comarch rośnie w chmurze*, „Rzeczpospolita”, 1.10.2014.

²³⁴ Zob. K. Duczowska-Małysz, *Wartość dla klienta w nowym myśleniu strategicznym*, w: *Model biznesu. Nowe myślenie strategiczne...*, op.cit., s. 204.

²³⁵ M. Frankowska, M. Jedliński, *Efektywność systemu dystrybucji*, PWE, Warszawa 2011, s. 57.

6.2. Relacje biznesowe a dostarczanie wartości

Działalność przedsiębiorstwa polega obecnie przede wszystkim na zapewnianiu nabywcom maksymalnie wysokiej wartości za odpowiadającą jej cenę. Wymaga to wytwarzania wysokiej jakości produktów o faktycznych i dostrzeganych przez klientów cechach użytkowych, dostarczania produktów w najbardziej dogodnych dla nabywców miejscu i czasie dokonywania wyboru, nie narażając ich na zbędne koszty i stratę czasu²³⁶.

Świadczenie usług, stanowiących dziś niezbędny składnik oczekiwanej przez klientów wartości, bardzo często wymaga zasobów i umiejętności (kompetencji), których nie posiadają przedsiębiorstwa skupione na działalności produkcyjnej. Stworzenie ich we własnym zakresie od podstaw wymaga posiadania znacznego kapitału oraz czasu niezbędnego do ich stworzenia. Ponieważ świadczenie usług bardzo często wymaga nawiązania i utrzymywania bezpośredniego kontaktu z klientem, istotnym zasobem, który musi posiadać przedsiębiorstwo, by zapewnić klientom dostęp do tych usług, jest odpowiednia lokalizacja punktów świadczących usługi. Zapewnienie dogodnej z punktu widzenia klienta lokalizacji placówek handlowych czy serwisowych wymaga od przedsiębiorstwa poszerzenia zakresu geograficznego prowadzonej działalności (czasami w skali międzynarodowej) i poniesienia odpowiednich nakładów na stworzenie takich placówek bądź pozyskania do współpracy lokalnych przedsiębiorstw, które są kompetentne w prowadzeniu danej działalności handlowej lub usługowej na poszczególnych rynkach. Zbudowanie przez producenta kompetencji w zakresie świadczenia usług dla konsumenta jest często utrudnione poprzez fakt, że wymaga ono zaangażowania w procesy, którymi trudno zarządza się na odległość. Znaczna część usług wymaga bowiem bezpośredniego nadzoru nad procesem tworzenia wartości dostosowanej do indywidualnych oczekiwań konkretnych klientów. To z kolei sprawia, że znacznie tańszym i bardziej skutecznym sposobem zapewnienia usług towarzyszących oferowanym przez przedsiębiorstwo produktom jest stworzenie przez nie odpowiednich relacji (powiązań) w kanałach dystrybucji i zadbanie o realizację określonych standardów świadczenia tych usług²³⁷.

Jak pisze Z. Spyra, to kanał dystrybucji jako system, a nie sama firma, stanowi o konkurencyjności i najlepiej byłoby, aby jego uczestnicy wspólnie koordynowali swoje cele, plany i programy w sposób, który poprawi ogólne warunki systemu. Tak

²³⁶ Por. T. Sztucki, *Encyklopedia marketingu*, Placet, Warszawa 1998, s. 337.

²³⁷ Por. M. Szymura-Tyc, *Marketing...*, op.cit., s. 128–129.

wysoce zintegrowane działanie uczestników kanału dystrybucji w całym kanale jest jeszcze rzadkie, ale częstotliwość jego występowania rośnie²³⁸.

Ważnym determinantem dostarczania wartości dla klienta jest zatem współpraca biznesowa, nierozzerwalnie związana obecnie z rozwojem nowych technologii informatycznych i komunikacyjnych.

Relacje biznesowe w procesie dostarczania wartości dla klienta możemy podzielić na:

- relacje typu konsument – przedsiębiorstwo,
- relacje typu przedsiębiorstwo – przedsiębiorstwo (B2B).

Relacje typu konsument – przedsiębiorstwo

Relacje pomiędzy konsumentem a przedsiębiorstwem najczęściej dotyczą kontaktu indywidualnego nabywcy z detalistą (różnego rodzaju sklepy detaliczne), rzadziej jest to kontakt bezpośredni z producentem, chociaż wraz z rozwojem technologicznym staje się to coraz bardziej możliwe. Przykładem może być firma Dell, realizująca indywidualne zamówienia dla konsumentów poprzez Internet. Relacje typu konsument – producent wynikają zatem z zakupów dokonywanych w sklepach internetowych producentów, ale również w sklepach tradycyjnych (firmowych).

W odniesieniu do klienta należy wskazać nowe zjawiska w zachowaniach konsumentów, jakimi są: hiperpersonalizacja oraz prosumpcja. Hiperpersonalizacja, czyli poszukiwanie wysoce zindywidualizowanych produktów i usług oraz nasilanie się zjawiska indywidualizacji potrzeb konsumentów. Oznacza to wyłanianie się klienta coraz bardziej wymagającego, który poszukuje produktów unikatowych, dostosowanych do jego indywidualnych potrzeb, preferencji i oczekiwań²³⁹. Ze strony przedsiębiorstw skutkuje to traktowaniem każdego klienta jako osobnego segmentu rynku, którego wymagania powinny być spełnione, aby przedsiębiorstwo mogło konkurować na rynku. W związku z tym pojawia się zjawisko tzw. masowej indywidualizacji. Jej celem jest dostarczenie klientom unikalnej wartości poprzez tworzenie na masową skalę, po jak najniższym koszcie, wysokiej jakości produktów i usług dostosowanych do indywidualnych potrzeb i oczekiwań klientów. W literaturze wyróżnia się cztery podstawowe typy masowej indywidualizacji²⁴⁰:

- 1) masowa indywidualizacja oparta na współpracy pomiędzy klientem a przedsiębiorstwem – ostateczna konfiguracja produktu zależy od indywidualnych potrzeb i upodobań klienta, który wybiera poszczególne elementy produktu spośród kilku wariantów, np. branża motoryzacyjna i komputerowa;

²³⁸ Z. Spyra, *Kanały dystrybucji. Kształtowanie relacji*, CeDeWu.pl, Warszawa 2007, s. 55.

²³⁹ A.M. Zarzycka, *Prosument w kontekście dystrybucji produktów*, w: *Gospodarka w sieciach relacji*, red. R. Sobiecki, Wydawnictwo KUL, Lublin 2014, s. 175–176.

²⁴⁰ Por. M. Szymura-Tyc, *Marketing...*, op.cit., s. 137–139.

- 2) indywidualizacja adaptacyjna – przedsiębiorstwo od początku tak projektuje swój produkt, aby można było zmieniać jego funkcje, modyfikować go czy zmieniać jego konfigurację bez potrzeby nawiązywania bezpośredniego kontaktu z przedsiębiorstwem, np. pralka, która sama reguluje ilość pobieranej wody w zależności od wagi prania;
- 3) indywidualizacja kosmetyczna (personalizacja) – polega na oferowaniu klientom standardowych produktów, których wygląd jedynie jest dostosowany do indywidualnych oczekiwań klienta, dany produkt jest w inny sposób pakowany lub wystawiany;
- 4) indywidualizacja przeźroczysta – przedsiębiorstwo dostosowuje swój produkt do indywidualnych potrzeb i oczekiwań klienta, ale zazwyczaj nie informuje go o tym, tylko próbuje odgadnąć je, obserwując jego zachowanie, będzie to np. wielkość opakowań, częstotliwość i terminy dostaw lub receptury oferowanych produktów.

Inna, aczkolwiek zbliżona tendencja w zachowaniach konsumentów to prosumpcja, czyli uczestniczenie konsumenta w procesie projektowania i dostarczania produktu. Przykładem udziału w projektowaniu produktu jest możliwość skonfigurowania komputera według własnych preferencji na stronie internetowej, co oferuje firma Dell. Podobną koncepcję stosuje producent lalek Barbi, firma Mattel. Z kolei udział konsumenta w procesie dostarczania produktu umożliwia szwedzki koncern meblowy IKEA, gdzie klient sam odbiera meble zapakowane w płaskie kartony, przewozi je i w domu składa. Widać tu również udział konsumenta w procesie tworzenia wartości, jaką jest finalizacja produktu. Jest to związane też ze zjawiskiem odraczania (*postponement*)²⁴¹ momentu zindywidualizowania produktów w zależności od specyficznych potrzeb rynku lub klienta.

W związku z opisanymi zjawiskami wyłania się nowy rodzaj konsumenta, tzw. prosument, który²⁴²:

- opisuje używane produkty, zadaje pytania, formułuje opinie, a swoje spostrzeżenia, uwagi i refleksje umieszcza w przestrzeni wirtualnej;
- zapoznaje się z opiniami innych internautów na temat różnych produktów oraz dodaje do nich własne komentarze;
- chętnie uczestniczy w działaniach promocyjnych, w których współtworzy produkty, slogany reklamowe, projekty opakowań itp.

Pojawia się tu pojęcie współtworzenia, inaczej współkreacji. Jak piszą Ph. Kotler i M. Kotler, tradycyjne „firmocentryczne” podejście do innowacji produktowych ustępuje miejsca światu, w którym firmy współtworzą (współkreują) produkty z klientami. Jako przykład podaje duńską firmę Lego, producenta słynnych klocków, która wciąż wymyśla nowe konstrukcje, które można z nich budować. Firma zachęca młodych

²⁴¹ Zob. *Logistyka dystrybucji*, red. K. Rutkowski, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2005, s. 94.

²⁴² B. Mróz, *Konsument w globalnej gospodarce...*, op.cit., s. 262.

ludzi do wchodzenia na jej stronę internetową, gdzie mogą tworzyć własne projekty. Niektórzy z nich pojawiają się nawet w firmie, by uczyć się od projektantów, a także proponować nowe projekty i pomoc w ich opracowaniu²⁴³.

Relacje typu przedsiębiorstwo – przedsiębiorstwo (B2B)

Rynek *business-to-business* (B2B) lub inaczej rynek przedsiębiorstw składa się ze wszystkich organizacji kupujących produkty i usługi do wykorzystania w produkcji innych dóbr i usług, które z kolei są sprzedawane bądź wypożyczane innym firmom z zyskiem. Częścią tego rynku są również detaliści i hurtownicy, nabywający dobra w celu późniejszego ich odsprzedania lub wynajmu z zyskiem²⁴⁴.

Dostarczenie wartości wybranym klientom jest dziś coraz częściej niemożliwe bez nawiązania współpracy między wieloma podmiotami, które uczestniczą w materialnych i fizycznych procesach dystrybucji i sprzedaży produktów oraz usług docelowym klientom. Oferowanie wartości wymaga więc odpowiednich związków (relacji) z niezależnymi pośrednikami handlowymi i innymi podmiotami, które uczestniczą w procesie dystrybucji²⁴⁵.

Możemy wyróżnić cztery podstawowe kategorie relacji przedsiębiorstwa z innymi podmiotami rynkowymi²⁴⁶:

- relacje pionowe wsteczne (z dostawcami) – z faktycznym wytwórcą danego dobra lub pośrednikiem w jego sprzedaży, czyli dystrybutorem lub agentem;
- relacje pionowe frontalne (z nabywcami) – z faktycznymi użytkownikami produktów lub usług albo pośrednikami zajmującymi się ich dystrybucją;
- bezpośrednie relacje poziome (z graczami branżowymi) – z konkurentami wytwarzającymi podobne produkty;
- pośrednie relacje poziome (z graczami spoza branży) – najczęściej między dostawcami komplementarnych produktów lub usług.

W literaturze wymienia się różne cele współpracy w sferze biznesowej²⁴⁷:

- dzielenie się zasobami (przedsiębiorstwa, wykorzystując wspólnie posiadane zasoby, wzmacniają swoje zaplecze w wymiarze jakościowym lub ilościowym, dotyczy to najczęściej technologii, praw autorskich, znaków towarowych, ale też dostępu do kanałów dystrybucji);

²⁴³ Ph. Kotler, M. Kotler, *Przez marketing do wzrostu*, Rebis, Poznań 2013, s. 110–111.

²⁴⁴ Por. Ph. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong, *Marketing. Podręcznik europejski*, PWE, Warszawa 2002, s. 313.

²⁴⁵ Por. M. Szymura-Tyc, *Marketing...*, op.cit., s. 166.

²⁴⁶ B. de Witt, R. Meyer, *Synteza strategii*, PWE, Warszawa 2007, s. 219–220.

²⁴⁷ Por. B. de Witt, R. Meyer, *Synteza strategii...*, op.cit., s. 221–223.

- integracja działań (odnosi się do systemu działania i polega po pierwsze na powiązaniu, np. między sprzedawcą a nabywcą, a po drugie na jednoczeniu, np. wspólna obsługa klientów, infrastruktura handlowa czy system logistyczny);
- zgranie pozycji rynkowej (dotyczy uzyskania większej siły przetargowej w negocjacjach z dostawcami lub zaoferowania klientom atrakcyjniejszego pakietu produktów i usług).

Kwestia relacji biznesowych w kanałach dystrybucji wiąże się z zagadnieniem współdziałania uczestników kanału i integracji ich działań w celu dostarczenia oczekiwanej przez finalnych nabywców wartości.

Porozumienia o współpracy mogą przybierać różną formę w zależności od poziomu zaangażowania stron we współpracę, form organizacyjno-prawnych czy też liczby podmiotów. Wymienia się tu takie formy, jak: handel, licencje, franczyza, *joint venture*, fuzje czy *outsourcing*.

W ostatnich latach coraz większego znaczenia nabierają formy dystrybucji kontraktowej oferującej najróżniejsze usługi dodające wartość (*value-added distribution*). Trendem obserwowanym od lat 90. jest *outsourcing* usług dodających wartość o charakterze produkcyjnym. Operator logistyczny przejmuje w tym przypadku odpowiedzialność nie tylko za np. procesy finalnego pakowania i etykietowania, lecz także za konfigurowanie (montaż) produktu w swym składzie, czasami nawet w środkach transportu²⁴⁸.

6.3. Przykłady relacji biznesowych w procesie dostarczania wartości dla klienta

Poniższe przykłady po pierwsze prezentują różnego rodzaju użyteczności oferowane przez kanały dystrybucji, a przekładające się na wartość dostarczaną finalnemu nabywcy, a po drugie odnoszą się do różnego typu relacji, zarówno na płaszczyźnie konsument – przedsiębiorstwo, jak i przedsiębiorstwo – przedsiębiorstwo.

The Left Shoe Company

The Left Shoe Company stanowi dobry przykład przedsiębiorstwa, które tradycyjne obuwnicze rzemiosło łączy z najnowszymi technologiami. Założona w 1998 roku firma odwróciła do góry nogami swoją strategię sprzedaży w 2010 r. i wprowadziła nowy model obsługi klienta wykorzystujący nowinki technologiczne w postaci skanerów 3D. Centralne miejsce w butikach obuwniczych zajmuje okrągła platforma,

²⁴⁸ Zob. K. Rutkowski, *Logistyka dystrybucji...*, op.cit., s. 94.

na której klient staje w specjalnych skarpetkach po to, by jego stopy mogły zostać zeskanowane. Po kilku sekundach sprzedawca ma przed sobą wirtualny trójwymiarowy model stóp klienta, który pozwala na dobranie rozmiaru i stylu butów najlepiej odpowiadających potrzebom użytkownika.

W miniaturowym sklepie, w którym ciężko zmieścić się kilku osobom, klient ma do dyspozycji listę sześciu podeszew oraz dwudziestu wzorów tworzących zarys buta, dostępnych w różnych kolorach i fakturach (oprócz tradycyjnej skóry możliwy jest również wybór zamszu czy egzotycznej skóry aligatora). Dodatkową opcją jest możliwość wygrawerowania dowolnego napisu bądź inicjałów we wnętrzu buta. Obuwie zostało zaprojektowane przez Maurizio Mazzucato, który współpracuje z wieloma włoskimi domami mody²⁴⁹.

Wykorzystana technologia skanera 3D jest głównym powodem, dzięki któremu produkcja pary spersonalizowanych butów jest znacznie tańsza od tradycyjnego rzemiosła szewskiego. Zebrane modele stóp umożliwiły firmie rozwinięcie portfolio odpowiednich wielkości i szerokości dobranych do konkretnych rozmiarów, co w pewnym stopniu pozwala na standaryzację oferty, która dla finalnego odbiorcy wydaje się najzupełniej spersonalizowana. Tym bardziej, że wedle właściciela firmy 25% ludzi ma stopy różnej wielkości. Produkcja butów odbywa się w Portugalii, co również pozwala na obniżenie kosztów – podstawową parę można zamówić już za około 300 EUR, a jej czas dostawy zamknie się w sześciu tygodniach²⁵⁰.

Pozytywne emocje odnoszące się do firmy i żywe zainteresowanie konceptem to również jedne z kluczowych elementów sukcesu. Technika skanowania stopy ma w sobie element zabawy, a klient otrzymuje kartę, która pozwala mu w dowolnym momencie zamówić buty na wymiar z domu za pośrednictwem Internetu, nawet jeśli w momencie skanowania nie zdecydował się na zakup. Dodatkowo część butików wydzieliła bar dla dżentelmenów, który powinien zapewnić jedyne w swoim rodzaju doświadczenie zakupów²⁵¹.

Nowoczesne podejście do klienta stosowane przez The Left Shoe Company można nazwać dwudziestopierwszowieczną redefinicją konceptu szycia na miarę. Indywidualizacja i personalizacja oferty, a także dbałość o pełne doświadczenie zakupowe to obecnie ważne płaszczyzny wyznaczające kierunek tworzenia nowej wartości dla klienta.

²⁴⁹ R. Mellery-Pratt, *The Left Shoe Company Blends Old World Craftsmanship with New Tech*, "The Business of Fashion", 4.11.2013.

²⁵⁰ J.O. Cury, *Left Shoe Company Opens NYC Pop-up Shop With 3-D Scanning*, www.details.com (19.08.2014).

²⁵¹ *The Left Shoe Company Announces The Opening Of U.S. Flagship Store*, www.prnewswire.com (10.06.2013).

Opisany przypadek jest przykładem relacji zarówno typu konsument – przedsiębiorstwo (i kwestii indywidualizacji oferty), jak również relacji typu przedsiębiorstwo – przedsiębiorstwo (współpraca pomiędzy domami mody).

Współpraca biznesowa przedsiębiorstw w branżach związanych z modą

W ostatnich latach wzrasta liczba przedsiębiorstw zawierających współpracę z markami modowymi, głównie luksusowymi, w nadziei, iż ich prestiż udzieli się oferowanym produktom i usługom, co zwiększy atrakcyjność firmy oraz przyciągnie nowych klientów²⁵². Jest to bezpośrednio związane z faktem, iż odnalezienie określonej wartości dodanej dla siebie w produkcie bądź poczucie emocjonalnej więzi pomiędzy klientem a producentem stanowi o subiektywnie odczuwanej wartości dla klienta, czego świadomi są przedsiębiorcy.

Przykładem sektora, który nieoczekiwanie nawiązał współpracę z przedsiębiorstwami z branży dóbr luksusowych i mody, jest przemysł IT, ze szczególnym uwzględnieniem producentów osobistych urządzeń elektronicznych²⁵³. Pomimo historycznych aliansów na polu telefonów komórkowych (np. smartfon Prady wyprodukowany przez koncern LG²⁵⁴, smartfon Porsche Design rozwinięty we współpracy z BlackBerry²⁵⁵) lub słuchawek (wprowadzone na rynek we wrześniu 2015 roku przez dom mody Chanel luksusowe słuchawki wyprodukowane przez firmę Monster Audio²⁵⁶), obecnie rosnące zainteresowanie otacza urządzenia elektroniczne, zakładane i noszone jak tradycyjne akcesoria, które stanowią dodatkowy element ubioru. Jako że segment jest dotychczas słabo spenetrowany, kolejne prezentowane urządzenia są na razie traktowane jako ciekawe gadżety, natomiast wraz z ich popularyzacją z pewnością wzrośnie znaczenie marek modowych, które będą definiować grupę docelową poszczególnych urządzeń. Jak wskazuje Woodall, asocjacja pomiędzy klientem a ofertą określonego przedsiębiorstwa – a w przypadku branży mody identyfikacja z danym stylem i projektantem jest szczególnie silna – może stanowić zdecydowaną przewagę konkurencyjną w kontekście wartości dla klienta.

Na współpracę z projektantami i luksusowymi markami modowymi decydują się często przedsiębiorstwa, które same produkują dobra luksusowe, jednak w innej branży. Ladurée, naj słynniejszy francuski producent makaroników, do współpracy przy tworzeniu edycji limitowanych pudełek (a czasem i samych ciasteczek lub pra-

²⁵² R.M. Johnson, *When Fashion Sponsorship Works*, "The Business of Fashion", 20.10.2014.

²⁵³ H. Chung, *IT meets with fashion with electronic devices*, "Korea Times", 27.04.2014.

²⁵⁴ <http://www.pradaphonebylg3.com>

²⁵⁵ <http://www.porsche-design.com/en/Products/Electronics/>

²⁵⁶ <http://www.forbes.com/sites/aliciaadamczyk/2014/09/25/chanel-unveils-5000-quilted-head-phones/>

linek) zaprasza światowej klasy projektantów i domy mody – jak dotąd byli to m.in. Christian Louboutin²⁵⁷, Lanvin²⁵⁸, a ostatnio Nina Ricci²⁵⁹. Ta próba zapewnienia pełnego doświadczenia zakupowego stanowi znakomitą ilustrację zasady, iż wartość dla klienta wzrasta tym szybciej, im bardziej zaspokajane potrzeby dotyczą kwestii duchowych, a oddalają się od zwyczajnej użyteczności fizycznej.

Przykładem przedsiębiorstwa, które na polskim rynku związało się z marką modową, stała się firma kosmetyczna Oriflame, emitując w 2011 roku za sprawą duetu Paprocki i Brzozowski limitowaną edycję akcesoriów²⁶⁰. Jubileusz 20-lecia obecności firmy na polskim rynku stał się okazją do wypuszczenia kolekcji dodatków w postaci apaszki, torebek oraz okularów. Budowane w ten sposób prestiżowy wizerunek i tożsamość marki, z którą chcą identyfikować się klienci, generują dodatkową wartość dla klienta.

Sztandarowym przykładem firmy, która od lat dba o swoje relacje ze światem mody, jest Mercedes-Benz – tytułowy sponsor Tygodni Mody Mercedes-Benz w Nowym Jorku, Berlinie i Pekinie, a także sponsor tygodni mody w Paryżu, Londynie i Mediolanie. Łącznie firma wspiera imprezy świata mody w ponad 30 krajach. Marka Mercedes-Benz swoje zaangażowanie w dziedzinie mody tłumaczy wspólnymi dla mody i branży motoryzacyjnej zamiłowaniem do elegancji, nowatorstwem oraz wytrwałym dążeniem do perfekcji²⁶¹. Pozytywne emocje, doznania i fantazyjne skojarzenia nabywane w kontakcie z marką samochodów w kontekście wydarzeń modowych budują atrakcyjność marki i jej produktów, generując wartość dla klienta.

Kwestia, która powinna zostać uznana za kluczową w momencie podejmowania współpracy z branżą mody, to dopasowanie rodzimych produktów do dotychczasowych kategorii wybranej marki, a także jej istotności (*relevance*) i związku (*brand fit*) z profilem przedsiębiorstwa. Równocześnie odpowiednio dobrany partner może sprawić, iż pełne doświadczenie zakupowe, identyfikacja klienta z określoną marką modową oraz wartości niematerialne budujące prestiż będą w znacznym stopniu oddziaływać na generowaną przez przedsiębiorstwo wartość dla klienta.

Spedimex²⁶²

Spedimex sp. z o.o. jest dynamicznie rozwijającym się operatorem logistycznym działającym na terenie Polski i Europy. Firma specjalizuje się w kompleksowych

²⁵⁷ <http://www.vogue.co.uk/news/2009/07/30/christian-louboutin-laduree-boxes>

²⁵⁸ <http://www.vogue.co.uk/news/2012/09/04/alber-elbaz-creates-lanvin-for-laduree-macaroon-box>

²⁵⁹ <http://www.ninaricci.com/en/nina>

²⁶⁰ http://oriflamefashion.pl/paprocki_i_brzozowski,index.xhtml

²⁶¹ http://www.mercedes-benz.pl/content/poland/mpc/mpc_poland_website/pl/home_mpc/passengercars/home/world/fashion/fashion_worldwide.html

²⁶² Opracowane na podstawie: *Logistyka dystrybucji...*, op.cit., s. 95–97 oraz stron internetowych: www.spedimex.pl, www.log24.pl

rozwiązaniach logistycznych w zakresie usług magazynowania, dystrybucji, agencji celnej, uzupełnionych o dedykowane rozwiązania branżowe. Od 1993 roku Spedimex realizuje projekty logistyki kontraktowej. Od 20 lat firma działa m.in. w branży tekstyliów. Spedimex zdecydował się na realizację strategii koncentracji. Firma skupia się na kompleksowej obsłudze przede wszystkim firm z branży odzieżowej. Dużą rolę w jej działalności pełni lokalizacja w Łodzi – największym ośrodku przemysłu odzieżowego w Polsce. Wszystkie funkcjonalne zasady postępowania przedsiębiorstwa podporządkowane są szczególnie dobrej obsłudze tego strategicznego dla firmy segmentu rynku. Strategia firmy opiera się na założeniu, że może ona sprawniej i przede wszystkim efektywniej obsłużyć swój wąski segment niż uniwersalni konkurenci działający w szerszej skali. Dystrybucja tekstyliów jest branżą niszową, stanowiącą niewielką część sektora logistycznego, niemniej jednak niezmiernie ważną z punktu widzenia wielu klientów krajowych i zagranicznych, w tym m.in. wielkich sieci detalicznych sprzedających odzież. W przypadku odzieży podstawowe znaczenie zarówno dla producenta, jak i dla klienta podczas zakupów ma jej jakość, wygląd, to, jak się prezentuje w sklepie. Tradycyjne sposoby transportu, np. w kartonowych pudłach powodują, że po transporcie odzież jest często wygnieciona i nie nadaje się do ekspozycji w sklepie. Często przed dostarczeniem do salonu mody musi zostać wyprasowana. Powoduje to nie tylko dodatkowe koszty dla jej producenta, lecz również stratę czasu. Firma taka jak Spedimex, mogąca zaoferować kompleksową obsługę logistyczną dostaw odzieży, jest więc atrakcyjną alternatywą w stosunku do modelu samoobsługi czy obsługi przez wiele niezależnych firm.

Na system logistyczny firmy Spedimex składają się:

- centrala operacyjna w Łodzi (obejmująca m.in. logistyczny terminal tekstylny, magazyn wysokiego składowania i *cargo* oraz skład celny);
- regionalne centra dystrybucji (Warszawa, Poznań, Wrocław, Bydgoszcz, Katowice);
- własny tabor samochodowy (ciężarówki od 1,5 do 24 ton, prawie wszystkie przystosowane do transportu odzieży na wisząco, na wieszakach);
- zewnętrzni przewoźnicy stanowiący jedynie uzupełnienie (i to głównie w odniesieniu do małych samochodów typu bus).

Celem firmy jest zwiększenie wartości produktów dla klientów poprzez ich właściwą ekspozycję oraz pełny serwis logistyczny, obejmujący m.in.:

- magazyn logistyczny wyposażony w system transportu wewnętrznego na wisząco,
- składowanie towaru na wisząco,
- kompletację na poziomie sztuki,
- rozpakowywanie i przepakowywanie,
- sortowanie według: koloru, rozmiaru, formy,
- etykietowanie, wymianę etykiet,
- zakładanie nośników antykradzieżowych,

- dokładanie przepisów konserwacji,
- pakowanie, przygotowanie do wysyłki, kompletowanie dla klientów (konfekcjonowanie),
- prasowanie i odświeżanie odzieży w profesjonalnym tunelu,
- prasowanie okryć wierzchnich na multiformach,
- prasowanie ręczne detali,
- kontrolę jakości, zgodności wymiarów,
- zamawianie brandowanych wieszaków,
- obsługę zwrotów posezonalnych,
- transport na wisząco,
- codzienne dostawy do centrów handlowych,
- inne, zgodnie z zapotrzebowaniem klienta.

Proponowana forma dystrybucji jest zarówno wygodna, jak i ekonomicznie opłacalna w świetle opinii klientów. W zależności od preferencji klienta serwis logistyczny może odbywać się zarówno kompleksowo – pełen zakres usług magazynowania i dystrybucji o zasięgu krajowym i międzynarodowym (pełny *outsourcing* logistyczny), jak i modułowo – realizacja określonego pakietu usług, np. dystrybucja na wisząco, dystrybucja w kartonach czy magazynowanie.

Spedimex dba o relacje oparte na pełnej koordynacji działań w całym łańcuchu dostaw oraz partnerstwo zorientowane na jak najlepsze zaspokajanie potrzeb klientów. Od roku 2004 firma jest członkiem Europejskiej Sieci Operatorów Logistycznych Tekstyliów FASHIONET. Organizację tę tworzą indywidualni spedytorzy z poszczególnych krajów europejskich, zjednoczeni w celu dostarczania wysokiej jakości serwisu logistycznego dla tekstyliów na wisząco, obejmując zasięgiem całą Europę. Ogromną zaletą tej organizacji jest fakt posiadania partnerów z każdego kraju członkowskiego, którzy wnoszą ogromną wiedzę o miejscowym rynku i lepiej znają specyfikę danego kraju. W ramach organizacji wybierani są specjaliści w danych dziedzinach, a na potrzeby określonych tematów tworzone są grupy zadaniowe.

Firma uwzględnia też w swojej działalności rozwój nowych technologii i wprowadza nowoczesną obsługę informatyczną. W maju uruchomiony został nowy serwis internetowy spółki Spedimex. Odświeżoną witrynę wyróżnia udoskonalona i bardziej przejrzysta prezentacja treści, logiczna architektura informacji, całkiem nowa kompozycja graficzna, zgodna z najnowszymi trendami projektowania, a także swobodny dostęp z urządzeń mobilnych dzięki zastosowaniu technologii *Responsive Web Design*. Unowocześniona witryna wspiera realizację celów strategicznych spółki. Głównym powodem tej zmiany jest uatrakcyjnienie tego kanału kontaktu z klientami, a przez to ułatwienie użytkownikom dostępu do najczęściej poszukiwanych elementów strony. Równolegle strona wpisuje się w wizerunek firmy nowoczesnej, myślącej w kategoriach przyszłości i podążającej za potrzebami klientów.

Opisany przypadek jest przykładem współpracy biznesowej pomiędzy producentami, firmą logistyczną oraz detalistami, jak również współpracy horyzontalnej na szczeblu europejskim pomiędzy firmami logistycznymi. Ponadto obrazuje on zastosowanie nowych technologii w celu sprostania wymogom klienta.

Podsumowanie

W opracowaniu skoncentrowano się na relacjach biznesowych w procesie dostarczania wartości dla klienta, czyli na kanałach dystrybucji tychże wartości, co jest problemem strategicznym i decydującym o konkurencyjności wszelkich działań rynkowych współczesnych przedsiębiorstw. Wychodząc od zdefiniowania samej wartości dla klienta oraz procesu jej dostarczania, autorki starały się zwrócić uwagę na znaczenie po pierwsze procesu kreowania nowego rodzaju konsumenta, a po drugie rewolucji technologicznej. Umiejętność zdyskontowania tych nowych relacji – społecznych i technologicznych – może być swego rodzaju strategicznym polem konkurowania.

Zamieszczone przykłady prezentują po pierwsze różnego rodzaju użyteczności oferowane przez kanały dystrybucji, a przekładające się na wartość dostarczaną finalnemu nabywcy, a po drugie odnoszą się do różnego typu relacji, zarówno na płaszczyźnie konsument – przedsiębiorstwo, jak i przedsiębiorstwo – przedsiębiorstwo. The Left Shoe Company stanowi dobry przykład firmy, która tradycyjne obuwnicze rzemiosło łączy z najnowszymi technologiami. Przykładem sektora, który nieoczekiwanie nawiązał współpracę z przedsiębiorstwami z branży dóbr luksusowych i mody, jest przemysł IT. Z kolei Spedimex jest przykładem współpracy biznesowej pomiędzy producentami, firmą logistyczną oraz detalistami, jak również współpracy horyzontalnej na szczeblu europejskim pomiędzy firmami logistycznymi. Ponadto obrazuje on zastosowanie nowych technologii w celu sprostania wymogom klienta.

Bibliografia

- Chung H., *IT meets with fashion with electronic devices*, "Korea Times", 27.04.2014.
- Comarch rośnie w chmurze, „Rzeczpospolita”, 1.10.2014.
- Cury J.O., *Left Shoe Company Opens NYC Pop-up Shop With 3-D Scanning*, www.details.com (19.08.2014).
- Dobiegała-Korona B., *Zaufanie klienta*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie” 2007, nr 2.
- Duczowska-Małysz K., *Wartość dla klienta w nowym myśleniu strategicznym*, w: *Model biznesu. Nowe myślenie strategiczne*, red. M. Duczowska-Piasecka, M. Poniatowska-Jaksch, K. Duczowska-Małysz, Difin, Warszawa 2013.

- Frankowska M., Jedliński M., *Efektywność systemu dystrybucji*, PWE, Warszawa 2011.
- Frączek P., *Determinanty konkurencyjności sektorów i przedsiębiorstw. Ujęcie teoretyczne*, „Przedsiębiorstwo i Region” 2009, nr 1.
- Johnson R.M., *When Fashion Sponsorship Works*, “The Business of Fashion”, 20.10.2014.
- Kotler Ph., *Marketing: analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner i S-ka, Warszawa 1994.
- Kotler Ph., Armstrong G., Saunders J., Wong V., *Marketing. Podręcznik europejski*, PWE, Warszawa 2002.
- Kotler Ph., Kotler M., *Przez marketing do wzrostu*, Rebis, Poznań 2013.
- Logistyka dystrybucji*, red. K. Rutkowski, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2005.
- Mazurkiewicz P., *Na technologie mobilne stawiają firmy usługowe*, „Rzeczpospolita”, 31.10–2.11.2014.
- Mellery-Pratt R., *The Left Shoe Company Blends Old World Craftsmanship with New Tech*, “The Business of Fashion”, 4.11.2013.
- Mról B., *Konsument w globalnej gospodarce*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2013.
- Poniatowska-Jaksch M., *Przedsiębiorstwo w sieci – wobec wyzwań dla modelu biznesu*, w: *Model biznesu. Nowe myślenie strategiczne*, red. M. Duczowska-Piasecka, M. Poniatowska-Jaksch, K. Duczowska-Małysz, Difin, Warszawa 2013.
- Przybyłowski K., Hartley S.W., Kerin R.A., Rudelius W., *Marketing*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998.
- Slywotzky A.J., Morrison D.J., Andelman B., *Strefa zysku. Strategiczne modele działalności*, PWE, Warszawa 2000.
- Spyra Z., *Kanały dystrybucji. Kształtowanie relacji*, CeDeWu.pl, Warszawa 2007.
- Szutcki T., *Encyklopedia marketingu*, Placet, Warszawa 1998.
- Szymura-Tyc M., *Marketing we współczesnych procesach tworzenia wartości dla klienta i przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2005.
- The Left Shoe Company Announces The Opening Of U.S. Flagship Store*, www.prnewswire.com (10.06.2013).
- Witt de B., Meyer R., *Synteza strategii*, PWE, Warszawa 2007.
- Zarzycka A.M., *Prosument w kontekście dystrybucji produktów*, w: *Gospodarka w sieciach relacji*, red. R. Sobiecki, Wydawnictwo KUL, Lublin 2014.

Źródła internetowe

- <http://www.forbes.com/sites/aliciaadamczyk/2014/09/25/chanel-unveils-5000-quilted-head-phones/> (10.01.2015)
- http://www.mercedes-benz.pl/content/poland/mpc/mpc_poland_website/pl/home_mpc/passengercars/home/world/fashion/fashion_worldwide.html (10.01.2015)
- <http://www.log24.pl> (10.01.2015)
- <http://www.ninaricci.com/en/nina> (10.01.2015)
- http://oriflamefashion.pl/paprocki_i_brzozowski,index.xhtml (10.01.2015)
- <http://www.porsche-design.com/en/Products/Electronics/> (10.01.2015)

<http://www.pradaphonebylg3.com> (10.01.2015)

<http://www.spedimex.pl> (10.01.2015)

<http://www.vogue.co.uk/news/2009/07/30/christian-louboutin-laduree-boxes> (10.01.2015).

<http://www.vogue.co.uk/news/2012/09/04/alber-elbaz-creates-lanvin-for-laduree-macaroon-box> (10.01.2015)

RELACJE BIZNESOWE W KSZTAŁTOWANIU PRODUKTÓW TURYSTYCZNYCH

Proces kształtowania oferty rynkowej przedsiębiorstw turystycznych wiąże się z koniecznością prowadzenia wielu zintegrowanych ze sobą działań marketingowych, w których nadrzędną rolę pełni strategia produktu ukierunkowana na tworzenie unikatowej wartości dla klienta. Tworzenie konkurencyjnych produktów turystycznych zależy w dużym stopniu od prawidłowej identyfikacji potrzeb klientów, zaplanowania procesu kreowania wartości dla klienta, a także komunikowania i dostarczania tej wartości odbiorcom. Ze względu na złożony charakter produktów turystycznych oferowanych przez biura podróży, projektowanie ich wymaga zarówno współpracy pomiędzy poszczególnymi działami przedsiębiorstwa, jak i odpowiedniego wyboru partnerów biznesowych, określenia warunków współpracy i rozwijania wzajemnie korzystnych relacji oraz budowania i umacniania więzi ze wszystkimi podmiotami uczestniczącymi w procesie tworzenia wartości dla klienta. Umiejętność kształtowania relacji z partnerami stanowi istotne źródło przewagi konkurencyjnej i jest obecnie jednym z kluczowych strategicznych pól konkurowania na rynku.

Celem opracowania jest przedstawienie strategii rozwoju produktu realizowanej przez przedsiębiorstwa turystyczne, ze szczególnym uwzględnieniem procesu kreowania wartości dla nabywcy. Szczególną uwagę zwrócono na znaczenie powiązań wewnątrzorganizacyjnych oraz konieczność rozwijania współpracy pomiędzy pracownikami poszczególnych działów w celu stworzenia unikatowej wartości dla klienta, a także na znaczenie budowania i umacniania więzi organizatorów turystyki z dostawcami i innymi podmiotami funkcjonującymi na rynku. W opracowaniu podkreślono, że tworzenie nowej wartości dla klienta wymaga ciągłego poszukiwania nowych rozwiązań w oparciu o aktywną współpracę zaangażowanych podmiotów, a także nawiązywanie relacji z nowymi partnerami. Przyjęto założenie, że realizowana strategia wymaga zintegrowanego podejścia i synchronizacji poszczególnych działań, a świadomość wspólnych celów i przyjętych standardów jest niezbędnym warunkiem rozwijania korzystnej współpracy wewnątrz organizacji, z partnerami biznesowymi i innymi podmiotami istotnymi dla firmy.

W niniejszym opracowaniu przedstawiono przykład przedsiębiorstwa turystycznego, TUI Poland sp. z o.o., którego wybór determinowały takie czynniki, jak: mocna pozycja na polskim rynku, znana i ceniona marka, a także szeroka oferta produktów turystycznych. Przeprowadzone badanie objęło wywiady pogłębione z menedżerami produktu, a założonym celem było pozyskanie informacji na temat czynników wpływających na tworzenie konkurencyjnych produktów turystycznych.

7.1. Czynniki wpływające na kształtowanie produktów turystycznych

W koncepcji marketingowej produktem jest wszystko, co jest oferowane na rynku w celu zaspokojenia pragnień konsumentów, a właściwe dostosowanie produktu do potrzeb odbiorców jest najważniejszym zadaniem marketingu²⁶³. Produkt turystyczny można odnieść zarówno do produktów oferowanych przez przedsiębiorstwa turystyczne (biura podróży, hotele, przedsiębiorstwa transportowe) oraz podmioty świadczące usługi turystyczne (muzea, galerie, parki atrakcji), jak i do obszarów turystycznych. Z punktu widzenia klienta produkt turystyczny może być zdefiniowany jako „pakiet składników materialnych i niematerialnych opartych na możliwościach spędzania czasu w miejscu docelowym; taki zestaw elementów postrzegany jest więc przez turystę jako przeżycie dostępne za określoną cenę”²⁶⁴. Z punktu widzenia organizatora turystyki, produkt turystyczny postrzegany jest jako pakiet składający się z licznych tworzących go komponentów²⁶⁵. Można zatem stwierdzić, że produkt turystyczny obejmuje wszystkie dobra oraz usługi zakupione przez turystów oddzielnie lub w formie pakietu, natomiast w odbiorze turysty obejmuje on całość przeżytego doświadczenia od chwili opuszczenia domu do momentu powrotu²⁶⁶.

Biura podróży, które są organizatorami turystyki²⁶⁷, oferują produkty skierowane zarówno do nabywców indywidualnych, jak i instytucjonalnych. Imprezy turystyczne sprzedawane w postaci pakietów wakacyjnych, tzw. *package holidays*, obejmujące wybrane usługi, np. zakwaterowanie, wyżywienie, transport, opiekę rezydenta, możliwość uczestniczenia w wycieczkach fakultatywnych, stanowią ofertę dla klientów

²⁶³ J.Ch. Holloway, Ch. Robinson, *Marketing w turystyce*, PWE, Warszawa 1997, s. 114.

²⁶⁴ V.T.C. Middleton, *Marketing w turystyce*, Polska Agencja Promocji Turystyki, Warszawa 1996.

²⁶⁵ S. Briggs, *Marketing w turystyce*, PWE, Warszawa 2003, s. 35.

²⁶⁶ S. Medlik, *Leksykon podróży, turystyki, hotelarstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1995.

²⁶⁷ Do podstawowych typów przedsiębiorstw świadczących usługi turystyczne należą: organizatorzy turystyki, tzw. touroperatorzy zajmujący się organizacją imprez turystycznych, pośrednicy turystyczni, agenci turystyczni, a także przedsiębiorstwa, które oferują cząstkowe usługi turystyczne, takie jak: hotelarskie, transportowe, gastronomiczne, przewodnickie.

indywidualnych. Większość imprez turystycznych umożliwia jednocześnie wypoczynek w atrakcyjnym środowisku przyrodniczym, zwiedzanie zabytków, uprawianie sportu czy pielęgnację zdrowia i urody. Biura podróży organizują także imprezy ukierunkowane na realizację konkretnych celów, np. pielgrzymki do miejsc świętych, obozy językowe czy wyjazdy sportowe. Do typowych produktów przygotowanych z myślą o nabywcach instytucjonalnych należą z kolei: podróże motywacyjne, wyjazdy szkoleniowe, wyjazdy integracyjne, kongresy, konferencje oraz sympozja²⁶⁸.

Produkty turystyczne oferowane przez touroperatorów mają charakter złożony, ponieważ składają się na nie usługi świadczone przez podwykonawców, takich jak: przedsiębiorstwa transportowe, hotele, restauracje, piloci, przewodnicy, rezydenci, animatorzy, a także obiekty turystyczne, muzea, instytucje kulturalno-rozrywkowe i inne. Dodatkowo, imprezy turystyczne realizowane są w środowisku zewnętrznym, jakim jest określony obszar turystyczny, np. kraj, region lub miasto, obejmujący szereg czynników istotnych dla turystów. Menedżerowie zajmujący się kształtowaniem produktów turystycznych mają więc za zadanie tworzenie programów imprez turystycznych w oparciu o usługi świadczone przez dostawców w miejscach postrzeganych jako atrakcyjne turystyczne, a ich podstawowym celem jest zaspokojenie potrzeb turystów i zapewnienie im wyjątkowego doświadczenia. Zaangażowanie wielu podmiotów w proces tworzenia produktów tego typu wymaga budowania relacji oraz rozwijania wzajemnie korzystnej współpracy.

Przy podejmowaniu decyzji dotyczących kształtowania oferty rynkowej, organizatorzy turystyki powinni wziąć pod uwagę typową dla rynku turystycznego sezonowość popytu. Ma to związek z wieloma czynnikami przyrodniczymi, warunkami klimatycznymi, organizacją roku szkolnego i ustalonymi terminami wakacji i ferii, liczbą dni wolnych od pracy i dni świątecznych²⁶⁹. Oznacza to, że przedsiębiorstwa turystyczne powinny dostosować się do potrzeb rynkowych i oferować produkty odpowiadające zapotrzebowaniu nabywców w określonym czasie i sezonie. Zważywszy na sezonowy charakter popytu turystycznego, w działalności biur podróży można wyróżnić dwa podstawowe okresy sprzedażowe: zimowy (listopad – kwiecień) oraz letni (maj – październik). Zdecydowanie większy popyt na produkty turystyczne pojawia się w okresie wakacyjnym, w szczególności w czerwcu, lipcu i sierpniu, kiedy sprzedawana jest większość oferty, a dominującym kierunkiem są kraje basenu Morza Śródziemnego. W okresie zimowym większą popularnością cieszą się wycieczki do krajów egzotycznych, a także wyjazdy na narty do krajów alpejskich²⁷⁰.

²⁶⁸ M. Johann, *Strategie marketingowe w turystyce*, Difin, Warszawa 2009, s. 51.

²⁶⁹ Ibidem, s. 13.

²⁷⁰ <http://www.easygo.pl> (10.09.2014). Dane dotyczą rynku polskiego.

Umiejętność rozpoznania potrzeb nabywców, prawidłowe oszacowanie zapotrzebowania na kierunki podróżowania, dopasowanie liczby miejsc w hotelach do pojemności lotniczej, dostosowanie prowadzonych działań do zmieniającego się otoczenia zewnętrznego, a także przemyślana strategia ukierunkowana na integrację i synchronizację działań prowadzących do stworzenia unikatowej wartości dla klienta są niezbędne dla uzyskania przewagi konkurencyjnej na rynku. Należy jednak podkreślić, że w konkurencyjnym otoczeniu wielu touroperatorów oferuje podobne produkty w zbliżonych cenach, dlatego tak istotnym elementem, który może zdecydować o przewadze konkurencyjnej, jest silna i dobrze postrzegana marka będąca synonimem wiarygodności oraz wysokiej jakości świadczonych usług. Strategia realizowana przez przedsiębiorstwa powinna więc być ukierunkowana na wypromowanie marki cieszącej się reputacją i uznaniem zarówno wśród klientów, partnerów biznesowych, jak i innych podmiotów funkcjonujących na rynku.

Touroperatorzy funkcjonujący na polskim rynku prowadzą zróżnicowaną działalność. Biura podróży charakteryzujące się silną pozycją rynkową posiadają zazwyczaj kompleksową ofertę z szerokim portfolio produktowym, natomiast biura podróży działające na mniejszą skalę specjalizują się w organizacji wybranych imprez turystycznych, na przykład wyjazdów narciarskich, pielgrzymek czy obozów językowych, bądź też oferują produkty skierowane do określonej grupy docelowej, na przykład dzieci i młodzieży. Na rynku dominuje obecnie trzech touroperatorów: Itaka, Rainbow Tours i TUI Poland, które generują 2/3 całości przychodów ze sprzedaży imprez turystycznych w Polsce, a niekwestionowanym liderem rynkowym jest Itaka²⁷¹. Cechą charakterystyczną strategii realizowanej przez wiodące biura podróży jest koncentracja sprzedaży na ofercie letniej i organizacja wycieczek do krajów położonych w basenie Morza Śródziemnego²⁷².

Tendencją, jaką można zauważyć na rynku usług turystycznych, jest poszerzanie oferty i wprowadzanie coraz to nowych programów imprez turystycznych, a także różnych wariantów wycieczek. W ofercie biur podróży można znaleźć imprezy objazdowe, pobytowe, objazdowo/pobytowe; z dojazdem własnym, samolotem bądź autokarem; z opcją *all inclusive*, HB, BB, a także bez wyżywienia; w terminach od 7 do 14 dni i inne. Coraz większą popularnością cieszą się także imprezy typu *city break* obejmujące kilkudniowy (weekendowy) pobyt w dużym mieście, na które składają się takie usługi, jak nocleg, wyżywienie, usługa przewodnicka, imprezy towarzyszące itp. Na rynku polskim najczęściej wybieranymi miejscami podróży turystycznych w ramach pakietów wakacyjnych są takie kraje, jak Grecja, Egipt i Turcja, natomiast

²⁷¹ <http://www.rp.pl/artykul/1110786.html> (10.09.2014).

²⁷² <http://www.easygo.pl> (10.09.2014).

sukcesywnie rośnie zainteresowanie podróżami egzotycznymi, a także wyjazdami w sezonie zimowym na narty czy *snowboard*²⁷³.

W ramach czynników wpływających na kształtowanie oferty rynkowej przedsiębiorstw zajmujących się organizacją imprez turystycznych należy także uwzględnić możliwości wynikające z zastosowania nowoczesnych technologii, które nie tylko pozwalają na wykorzystanie większej ilości kanałów komunikacyjnych w celu dotarcia z przekazem do klienta, ale także umożliwiają prowadzenie bardziej efektywnej sprzedaży. Działania prowadzone w Internecie sprzyjają nawiązaniu bliższych relacji z klientami, a rozwijanie sprzedaży *on-line* prowadzi do redukcji kosztów, co z kolei przyczynia się do zwiększenia konkurencyjności przedsiębiorstwa. Dzięki obniżeniu kosztów organizatorzy turystyki mogą wprowadzić atrakcyjne promocje bądź włączyć dodatkowe elementy do oferowanych pakietów wakacyjnych, na przykład ubezpieczenie, gwarancję czy wycieczkę fakultatywną, które wpływają na poprawę konkurencyjności oferowanych produktów.

Przy podejmowaniu decyzji dotyczących kształtowania oferty rynkowej menedżerowie powinni wziąć pod uwagę wiele czynników, do których można m.in. zaliczyć: sezonowość popytu, zachowania nabywcze klientów i ich preferencje, sytuację konkurencyjną na rynku, strategie realizowane przez konkurentów, dostępność dostawców, możliwości rozwijania współpracy z podmiotami współtworzącymi produkty, jakość systemu dystrybucji i promocji, możliwości wykorzystania nowoczesnych technologii, a także trendy rynkowe oraz procesy zachodzące w otoczeniu dalszym, które mogą być źródłem szans i zagrożeń. Ważna jest także strategia realizowana przez przedsiębiorstwo, wyznaczone cele oraz kluczowe zasoby i umiejętności, które powinny być wykorzystane w procesie tworzenia oferty rynkowej firmy i kreowania wartości dla klienta.

7.2. Proces tworzenia wartości dla nabywców usług turystycznych

Budowanie pozycji konkurencyjnej wymaga skoncentrowania uwagi na kreowaniu kultury organizacyjnej nastawionej na tworzenie, komunikowanie oraz dostarczanie wartości dla klienta²⁷⁴, a warunkiem niezbędnym do osiągnięcia tego celu jest współpraca pomiędzy poszczególnymi działami organizacji, które współtworzą wartość dla klienta, co w przypadku touroperatorów dotyczy przede wszystkim działu marketingu,

²⁷³ Ibidem.

²⁷⁴ H. Mruk, *Wartość dla klienta a pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa*, w: *Zarządzanie wartością klienta. Pomiar i strategię*, red. B. Dobiegała-Korona, T. Doligalski, Poltext, Warszawa 2010, s. 219–228.

sprzedaży, rozwoju produktu i obsługi klienta. Kreowanie wartości dla klienta jest procesem złożonym, obejmującym kilka podstawowych etapów, do których należy zaliczyć: rozpoznanie celów klientów na podstawie identyfikacji ich potrzeb, zrozumienie źródeł wartości dla klientów, zaplanowanie procesu kreowania wartości, dokonanie pomiaru wartości, a także komunikowanie i dostarczanie wartości klientom²⁷⁵.

Szczególną rolę w procesie tworzenia wartości dla klienta odgrywa strategia produktu, która polega na dostosowywaniu go do obecnych i przyszłych potrzeb, wymagań i oczekiwań turystów²⁷⁶. Strategia produktu powinna być nieustannie modyfikowana i dopasowywana do zmian pojawiających się na rynku bądź w samym przedsiębiorstwie turystycznym²⁷⁷. Ze względu na dużą zmienność otoczenia zewnętrznego oraz preferencji nabywców, umiejętność dobrego zarządzania produktem można zaliczyć do kluczowych czynników sukcesu przedsiębiorstw turystycznych. W ramach decyzji dotyczących kształtu oferty produktowej należy określić typy oferowanych produktów oraz kierunki podróży, które powinny być dostosowane do charakteru, potrzeb i preferencji odbiorców. Istotną kwestią jest także oszacowanie ryzyka związanego z potencjalnymi niebezpieczeństwami, np. konfliktami zbrojnymi czy klęskami żywiołowymi, co wiąże się z eliminacją krajów lub regionów stanowiących zagrożenie dla turystów. W procesie planowania ważną rolę odgrywa podział kompetencji w organizacji oraz przydzielenie zadań poszczególnym działom, pracownikom i zespołom stworzonym na potrzeby określonego przedsięwzięcia, a także odpowiedni dobór dostawców, określenie warunków współpracy oraz sposobów budowania i wzmocnienia relacji z podmiotami współtworzącymi produkty.

Wartość dla klienta stworzona w wyniku współpracy z wieloma podmiotami powinna być odpowiednio komunikowana odbiorcom. Prowadzone działania komunikacyjne obejmują wszystkie środki, które wykorzystywane są do komunikacji z nabywcami oraz innymi uczestnikami rynku. W przypadku przedsiębiorstw turystycznych działających na szeroką skalę stosowane są różne formy reklamy oraz marketingu bezpośredniego, których uzupełnienie stanowią działania z zakresu *public relations*, a istotnym wsparciem dla sprzedaży są środki aktywizujące ją, sprzedaż osobista oraz programy lojalnościowe przygotowane z myślą o stałych klientach²⁷⁸. Niezbędny jest także spójny system wizualny obejmujący m.in. znak firmowy, kolorystykę, typografię, druki i wydawnictwa firmowe, oznakowanie środków transportu, budynków oraz ubiorów, a także odpowiednie wyposażenie placówek, aranżację

²⁷⁵ B. Dobiegała-Korona, *Istota i pomiar wartości klienta*, w: *Zarządzanie wartością klienta. Pomiar i strategię*, red. B. Dobiegała-Korona, T. Doligalski, Poltext, Warszawa 2010, s. 27–28.

²⁷⁶ J. Kaczmarek, A. Stasiak, B. Włodarczyk, *Produkt turystyczny*, PWE, Warszawa 2005, s. 74.

²⁷⁷ D. Dudkiewicz, *Produkt turystyczny*, w: *Marketing usług turystycznych*, red. D. Dudkiewicz, Alma-Mer Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Warszawa 2009, s. 84.

²⁷⁸ M. Johann, *Strategie marketingowe w turystyce...*, op.cit., s. 92.

wnętrz, panującą atmosferę oraz kompetencje, zachowanie i wygląd pracowników obsługujących klientów. Należy także podkreślić, że prowadzone działania komunikacyjne powinny być ze sobą zintegrowane, tak aby przekaz skierowany do odbiorców był spójny i przejrzysty, a treść komunikatu odzwierciedlała wartości firmy związane z dbałością i troską o klienta.

Dostarczanie wartości klientom wiąże się ściśle z wyborem określonych kanałów marketingowych oraz pośredników handlowych, co ma istotny wpływ na wyniki sprzedaży. Dlatego też decyzje dotyczące działań dystrybucyjnych powinny być podjęte w oparciu o dokładną analizę rynku, firmy oraz oferowanych produktów. Sprzedaż najczęściej realizowana jest przez pracowników zatrudnionych w salonach firmowych bądź salonach działających na zasadach franczyzy, personel biur agencyjnych, a także za pomocą własnej witryny internetowej oraz pracowników *call center*. Posiadanie własnych salonów firmowych jest korzystne z punktu widzenia prestiżu i wizerunku biura, ale wymaga wysokich nakładów finansowych, czasu oraz zaangażowania. Ze względu na te ograniczenia wiele przedsiębiorstw decyduje się na rozwój sieci sprzedaży w oparciu o franczyzę, co umożliwi ekspansję rynkową bez ponoszenia kosztów zakładania własnych placówek. Rozpowszechnioną formą sprzedaży usług turystycznych, umożliwiającą zwiększenie obrotów, jest sprzedaż przez agentów, natomiast na przestrzeni ostatnich lat rośnie znaczenie sprzedaży *on-line* oraz sprzedaży za pośrednictwem pracowników centrum obsługi klienta. Wynika to ze zmian zachowań klientów, którzy coraz częściej dokonują zakupów w Internecie, a także z możliwości ograniczenia kosztów dystrybucji dzięki wykorzystywaniu takich form sprzedaży²⁷⁹.

W procesie budowania wartości dla klienta ważne jest dokonanie pomiaru wartości, które wiąże się z koniecznością obliczenia nakładów niezbędnych do wytworzenia oferowanej wartości. Niezbędne jest także oszacowanie korzyści dla klientów, jakie przyniesie wykreowana wartość, a także wyznaczenie poziomu ceny możliwej do zaakceptowania przez nabywców²⁸⁰. Ze względu na zmieniające się upodobania klientów należy prowadzić badania satysfakcji, których celem jest uzyskanie informacji na temat oceny jakości świadczonych usług, a także identyfikacja nowych potrzeb i preferencji nabywców. Zebrany materiał pozwala na określenie źródeł wartości dla klientów oraz obszarów wymagających usprawnień, co umożliwia modyfikację dotychczasowych produktów i projektowanie nowych rozwiązań produktowych.

²⁷⁹ Ibidem, s. 84–91.

²⁸⁰ B. Dobiegała-Korona, *Istota i pomiar wartości klienta...*, op.cit., s. 28.

7.3. Znaczenie relacji biznesowych w tworzeniu nowej wartości dla klienta

We współczesnej gospodarce przedsiębiorstwa coraz częściej rozwijają relacje biznesowe z wieloma partnerami, tworząc sieć wzajemnych powiązań, co oznacza, że współpraca pomiędzy firmami przyjmuje charakter współpracy sieciowej. Pojęcie współpracy sieciowej przedsiębiorstw, które pojawiło się w latach 80. XX wieku, wiązało się ze zmianami zachodzącymi w gospodarce na skutek rozwoju technologii komputerowych i bazujących na nich technologii informacyjno-komunikacyjnych²⁸¹. Współpraca sieciowa umożliwia przedsiębiorstwom osiągnięcie istotnych korzyści dzięki połączeniu kluczowych kompetencji uczestników sieci. Kluczowe kompetencje, które stanowią podstawę konkurencyjności pojedynczych przedsiębiorstw, przenoszą się na całą sieć. W ten sposób powstają nowe kluczowe kompetencje, które są kombinacją określonych zasobów i umiejętności posiadanych przez przedsiębiorstwa sieci²⁸². Łączenie kluczowych kompetencji podmiotów współtworzących sieć umożliwia stworzenie unikatowej wartości dla klienta, co z kolei jest niezbędne do uzyskania przewagi konkurencyjnej na rynku.

Współpraca sieciowa tworzy nowe możliwości w zakresie wdrażania innowacji oraz projektowania nowych produktów. Menedżerowie powinni posiadać zdolność pozyskiwania nowych pomysłów i rozwijania produktów opartą na powiązaniach sieciowych przedsiębiorstwa. Formułowanie strategii nowego produktu wymaga odmiennego podejścia oraz zmiany ukierunkowanej na innowację sieciową, powstałą w wyniku współpracy z poszczególnymi grupami interesariuszy, m.in. dostawcami, nabywcami i pośrednikami, a także innymi uczestnikami rynku²⁸³. Szczególnego znaczenia nabiera więc budowanie i umacnianie relacji z interesariuszami firmy jako jednego ze strategicznych pól konkurowania, co z kolei wiąże się z koniecznością wprowadzenia zmian w zarządzaniu przedsiębiorstwem. W przedsiębiorstwach sieciowych budowanie pozytywnych więzi z interesariuszami firmy należy wyeksponować w deklaracji misji, przyjętych wartościach, jak i w wyznaczonych celach strategicznych, a kształtowanie przewagi konkurencyjnej powinno łączyć się z tworzeniem unikatowej wartości dla klienta wynikającej z istniejących powiązań sieciowych. Z kolei do zadań kadry zarządzającej należy ustalanie kryteriów wyboru oraz warunków współpracy

²⁸¹ S. Łobejko, *Relacje w gospodarce sieciowej*, w: *Nowe myślenie w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwem*, red. M. Poniatowska-Jaksch, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2015.

²⁸² Z. Pierścionek, *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011.

²⁸³ S. Nambisan, M. Sawhney, *Network-Centric Innovation: Four Strategies for Tapping the Global Brain*, w: *The Network Challenge, Strategy, Profit, and Risk in an Interlinked World*, P. Kleindorfer, Y. Wind, Pearson Education, 2009.

z partnerami biznesowymi, natomiast menedżerowie poszczególnych działów organizacji powinni odpowiadać za wdrażane strategie uwzględniające działania ukierunkowane na budowanie pozytywnych relacji z interesariuszami przedsiębiorstwa.

Należy dodać, że wiele przedsiębiorstw kieruje się w prowadzonej działalności zasadami społecznej odpowiedzialności biznesu, co stwarza dodatkową możliwość wzbogacania wartości dla klienta. W przedsiębiorstwach społecznie zaangażowanych obok celów rynkowych i finansowych stawia się także cele związane z odpowiedzialnością społeczną, co ma wpływ na zmiany w zakresie przyjętego modelu biznesu. W procesie kształtowania wartości dla klienta należy uwzględnić wartość dodaną związaną z wyznaczonymi celami społecznymi, a w ramach działań wizerunkowych nagłośnić realizowane programy i akcje. Korzystny jest także dobór partnerów biznesowych w oparciu o przyjęte kryteria środowiskowe, a budowanie wzajemnych relacji i współpraca powinny opierać się na obowiązujących normach i standardach wynikających z przyjętych zasad społecznej odpowiedzialności biznesu. Z kolei konfiguracja wartości odzwierciedlająca kompozycję działań i zasobów powinna być uwarunkowana stopniem zintegrowania zarządzania w przedsiębiorstwie²⁸⁴.

Tworzenie nowej wartości dla klienta wymaga ciągłego poszukiwania nowych rozwiązań w oparciu o aktywną współpracę zaangażowanych podmiotów, a także nawiązywanie relacji z nowymi partnerami. Oznacza to, że kształtowanie wartości dla nabywcy jest procesem, który wymaga uwzględniania zmieniających się uwarunkowań rynkowych i dostosowywania prowadzonych działań do pojawiających się możliwości. Na rynku turystycznym występuje wiele podmiotów, które uczestniczą w tworzeniu wartości dla nabywcy w ramach współpracy sieciowej. Kształtowanie produktów turystycznych oferowanych przez touroperatorów polega na łączeniu zasobów wielu podmiotów, co wymaga budowania i utrzymywania pozytywnych relacji z partnerami biznesowymi. Do warunków sprzyjających i ułatwiających rozwijanie wzajemnie korzystnej współpracy należą: zgodność celów, występowanie współzależności pomiędzy partnerami, właściwy podział ról między nimi, występowanie powiązań nieformalnych między osobami zarządzającymi, dobra i przejrzysta komunikacja, posiadanie zasobów możliwych do zaangażowania i pożądaných we współpracy, istnienie realnych korzyści, zaangażowanie partnerów, właściwa organizacja pracy oraz akceptowalne koszty uczestnictwa we współpracy²⁸⁵.

²⁸⁴ K. Duczkowska-Małysz, M. Duczkowska-Piasecka, M. Poniatowska-Jaksch, *Nowe wyzwania stojące przed przedsiębiorstwem – implikacje dla zarządzania*, w: *Nowe myślenie w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwem*, red. M. Poniatowska-Jaksch, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2015; *Model biznesu. Nowe myślenie strategiczne*, red. M. Duczkowska-Piasecka, Difin, Warszawa 2013.

²⁸⁵ P. Bjork, H. Virtanen, *What Tourism Project Managers Need to Know about Co-operation Facilitators*, "Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism" 2005, no. 3.

Należy także podkreślić, że prowadzenie wspólnych działań ułatwiają takie cechy, jak: elastyczność, indywidualne podejście, chęć do współpracy, skłonność do negocjacji oraz dobra komunikacja biznesowa i marketingowa. Do środków komunikacji najczęściej stosowanych przez przedsiębiorstwa turystyczne można zaliczyć: rozmowy telefoniczne, *e-mailing*, *direct mail*, spotkania handlowe, podróże studyjne, karty okolicznościowe i spotkania okolicznościowe. Budowanie i utrzymywanie pozytywnych relacji z dostawcami wymaga także określenia barier utrudniających korzystną współpracę. Do podstawowych problemów pojawiających się w trakcie współpracy oraz przyczyn jej zakończenia należą: brak profesjonalizmu, konfliktowość, niedotrzymywanie warunków umowy, niski poziom świadczonych usług, nieuczciwość, brak elastyczności oraz chęci i umiejętności rozwiązywania problemów, a także krytyczne uwagi oraz reklamacje zgłaszane przez klientów²⁸⁶.

7.4. Kształtowanie produktów turystycznych w przedsiębiorstwie TUI Poland sp. z o.o.

Kształtowanie oferty turystycznej biur podróży wymaga prowadzenia wielu zintegrowanych ze sobą działań mających na celu stworzenie unikatowej wartości dla klienta. Ze względu na specyfikę produktów turystycznych oferowanych przez biura podróży, konieczna jest współpraca z wieloma dostawcami oraz innymi podmiotami rynkowymi, a odpowiedni dobór partnerów oraz umiejętność budowania z nimi pozytywnych relacji są kluczowe dla zapewnienia wysokiej jakości produktów. Należy jednak podkreślić, że wybór dostawców oraz określenie warunków współpracy, a także utrzymywanie wzajemnie korzystnych relacji zależą od realizowanej przez przedsiębiorstwo strategii marketingowej, w której nadrzędną rolę odgrywa strategia produktu. W procesie kreowania wartości dla klienta uczestniczą pracownicy różnych działów, a finalny efekt zależy w dużym stopniu od dobrej współpracy wewnątrzorganizacyjnej.

W niniejszym opracowaniu posłużono się przykładem przedsiębiorstwa turystycznego TUI Poland sp. z o.o. należącego do międzynarodowego koncernu TUI AG. Biuro podróży zostało wybrane ze względu na znaczącą pozycję na polskim rynku, renomę oraz szeroką i kompleksową ofertę usług turystycznych. Przeprowadzone badanie objęło wywiady pogłębione z menedżerami produktu odpowiedzialnymi za kształtowanie oferty rynkowej firmy. Tematyka wywiadów koncentrowała się na czyn-

²⁸⁶ M. Johann, *The relationship building strategy with partners in tourism market*, "European Journal of Tourism, Hospitality and Recreation" 2014, Special Issue, May, s. 95–105; M. Johann, *Strategia budowania relacji z partnerami w sieci na przykładzie przedsiębiorstwa turystycznego*, w: *Nowe myślenie w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwem*, red. M. Poniatowska-Jaksch, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2015.

nikach wpływających na konkurencyjność oferowanych produktów oraz na znaczeniu współpracy wewnątrzorganizacyjnej i z partnerami biznesowymi dla tworzenia wartości dla klienta, a także na warunkach niezbędnych do budowania pozytywnych relacji z dostawcami i innymi podmiotami funkcjonującymi na rynku.

Celem przeprowadzonego badania było uzyskanie informacji na temat procesu kształtowania oferty rynkowej firmy, zbadanie znaczenia strategii produktu w działaniach marketingowych przedsiębiorstwa, określenie obszarów wymagających współpracy wewnątrzorganizacyjnej w procesie kreowania wartości dla klienta, identyfikacja czynników warunkujących dobrą współpracę z pracownikami poszczególnych działów oraz z dostawcami i innymi podmiotami rynkowymi, a także określenie barier stojących na drodze i utrudniających rozwijanie korzystnej współpracy.

Przyjęto założenie, że biuro podróży TUI Poland, ze względu na silną pozycję rynkową, posiada kompetencje w zakresie tworzenia konkurencyjnych produktów turystycznych, a realizowana strategia wymaga zintegrowanego podejścia oraz synchronizacji prowadzonych działań. Założono także, że niezbędnym warunkiem osiągnięcia zamierzonych celów jest świadomość ich wspólnoty oraz standardów obowiązujących w przedsiębiorstwie, kooperacja pomiędzy poszczególnymi działami uczestniczącymi w procesie tworzenia unikatowej wartości dla klienta, a także współpraca z wyselekcjonowanymi dostawcami i innymi podmiotami rynkowymi.

TUI AG jest koncernem międzynarodowym, który jest właścicielem wielu marek touroperatorów, linii lotniczych, hoteli i agencji turystyki przyjazdowej skupionych pod parasolem nadrzędnej marki World of TUI. Zajmuje pozycję lidera na większości rynków europejskich dzięki konsekwentnie realizowanej strategii rozwoju, która wiąże się z przejęciami wielu firm funkcjonujących w branży turystycznej, a także z zakładaniem przedsiębiorstw na nowych rynkach. Wyjątkowy charakter oraz jakość świadczonych usług są elementami, które wyróżniają TUI na tle firm konkurencyjnych. W swojej działalności TUI kieruje się zasadami społecznej odpowiedzialności biznesu, która polega na prowadzeniu kompleksowych działań na rzecz ochrony środowiska. W strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa został wyodrębniony dział ochrony środowiska oraz wprowadzono odpowiedni system zarządzania, który umożliwi monitorowanie prowadzonej działalności oraz ocenę hoteli i przewoźników pod względem przestrzegania obowiązujących norm i przyjętych standardów²⁸⁷.

W 1997 r. powstała firma TUI Poland sp. z o.o., której celem było przygotowanie oferty turystycznej dostosowanej do potrzeb polskich klientów. TUI Poland jest obecnie trzecim największym biurem podróży na rynku polskim z przychodem ze sprzedaży imprez turystycznych w wysokości 568 mln PLN i zyskiem 3,58 mln PLN

²⁸⁷ M. Johann, *Strategie marketingowe w turystyce...*, op.cit., s. 144.

w 2013 r.²⁸⁸. W przedsiębiorstwie zatrudnionych jest 388 osób. TUI Poland sp. z o.o. ściśle współpracuje z TUI Poland Dystrybucja sp. z o.o., w którym zatrudnieni są pracownicy 63 biur własnych²⁸⁹. Działalność firmy opiera się na deklarowanej misji – „Tworzymy świat podróży wyjątkowych” oraz kluczowych wartościach, do których należą: „Po pierwsze klient”, czyli zorientowanie na indywidualne potrzeby klienta i oferowanie najwyższej jakości usług; „Tworzymy wartości”, co oznacza dbałość nawet o najmniejsze szczegóły imprez turystycznych, tak aby wakacje dostarczyły klientom niezapomnianych wrażeń; „Działamy odpowiedzialnie”, co łączy się z kształtowaniem pozytywnych relacji z pracownikami, klientami oraz dostawcami dzięki przejrzystości prowadzonych działań; „Razem wygrywamy”, czyli prowadzenie działań w oparciu o zgrany zespół szybko reagujący na zmieniające się trendy rynkowe²⁹⁰. Strategia realizowana obecnie przez TUI Poland opiera się na zintegrowanym zarządzaniu ukierunkowanym na tworzenie konkurencyjnych produktów turystycznych oraz sprzedaży przez kanały własne, co ma prowadzić do zdobycia pozycji lidera rynkowego.

Prowadzenie działalności na szeroką skalę wymaga precyzyjnego zaplanowania strategii marketingowej i dostosowywania prowadzonych działań do zmieniających się trendów rynkowych. Przed każdym sezonem należy podjąć decyzje dotyczące wyboru kierunków podróży w oparciu o przewidywane zmiany upodobań klientów, a także określić zapotrzebowanie na liczbę miejsc hotelowych i dopasować ją do posiadanych pojemności w samolotach. TUI Poland oferuje szerokie portfolio produktów, do których należą pakiety turystyczne obejmujące imprezy z dojazdem własnym, imprezy średniego zasięgu organizowane najczęściej w basenie Morza Śródziemnego, imprezy dalekiego zasięgu do krajów egzotycznych, wycieczki objazdowe oraz bilety lotnicze. Cechą wyróżniającą produkty TUI Poland są wprowadzone koncepcje hoteli stosowane przez wszystkie spółki należące do koncernu. Rozwiązanie takie umożliwia lepsze dostosowanie oferty do specyfiki grupy docelowej, np. TUI Family Club obejmuje hotele z polskojęzyczną animacją prowadzoną przez animatorów TUI, koncepcja Couples łączy hotele przeznaczone dla par, a Viverde obejmuje hotele przyjazne środowisku usytuowane w otoczeniu przyrody.

Proces kształtowania oferty rynkowej firmy, przedstawiony na rysunku 7.1, jest złożony i dotyczy działań realizowanych przez pracowników działu produktu, którzy odpowiedzialni są za wybór obiektów hotelowych w poszczególnych krajach i regionach. Do podstawowych zadań menedżerów ds. produktu należą: ocena i wybór hoteli w danym obszarze, kalkulacja ceny oraz merytoryczna kontrola treści zawartej w katalogach. Menedżer odpowiedzialny za dany kraj lub region dokonuje

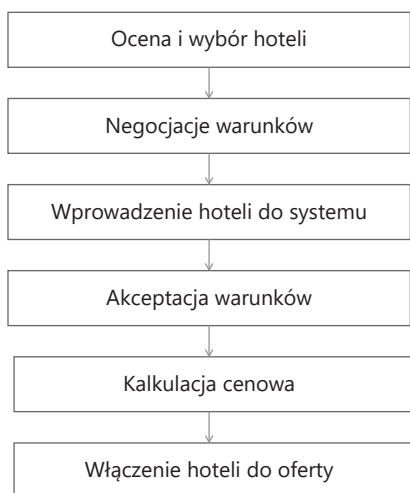
²⁸⁸ <http://www.rp.pl/artykul/1110786.html> (20.09.2014).

²⁸⁹ <http://www.tui.pl/o-tui-poland> (20.09.2014).

²⁹⁰ <http://www.tui.pl/o-tui-poland> (20.09.2014).

zaopiniowania hoteli podczas podróży służbowej, a podstawą do oceny obiektów są standardy jakości przyjęte przez TUI. Na tym etapie wybierane są hotele, które spełniają określone kryteria i oczekiwania klientów. Należą do nich obiekty, z którymi dotychczasowa współpraca układała się pomyślnie, a także nowe obiekty odpowiadające stawianym wymogom, natomiast wyłączone są te, które nie spełniły oczekiwań klientów, czego wyrazem były liczne reklamacje turystów. Kolejnym bardzo istotnym etapem w procesie kształtowania oferty rynkowej jest negocjacja warunków z kadra zarządzającą wyselekcjonowanych hoteli. W większości krajów TUI posiada własne spółki, które zajmują się negocjacją cen oraz ustalaniem warunków współpracy, a także podpisywaniem kontraktów z hotelami. W przypadku mniejszych rynków działania te prowadzi firmy outsourcingowe. Podpisanie kontraktu wiąże się z wprowadzeniem warunków do systemu, które następnie akceptuje menedżer ds. produktu. Ważnym etapem poprzedzającym włączenie obiektu hotelowego do oferty jest kalkulacja cenowa, w której uwzględniona jest marża dla biura. Proces kształtowania oferty rynkowej zakończony jest w momencie wprowadzenia wybranych obiektów hotelowych z poszczególnych krajów i regionów do oferty firmy.

Rysunek 7.1. Proces kształtowania oferty rynkowej firmy

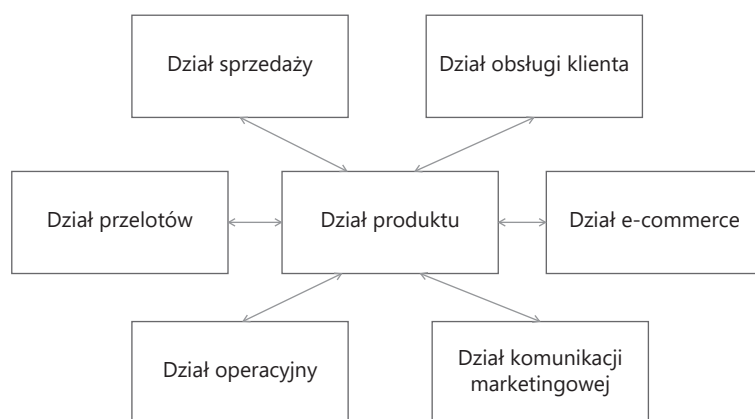


Źródło: opracowanie własne.

Menedżerowie uważają, że proces kształtowania oferty rynkowej jest kluczowy z punktu widzenia realizacji strategii marketingowej, natomiast budowanie wartości dla klienta obejmuje wiele zintegrowanych działań wymagających współpracy pomiędzy poszczególnymi działami firmy. Bardzo istotnym zadaniem dla menedżerów jest prawidłowe rozpoznanie celów klientów na podstawie identyfikacji ich potrzeb oraz

określenie źródeł wartości dla klientów. W TUI szczególną wagę przywiązuje się do zapewnienia turystom niezapomnianych wrażeń związanych z wyjazdem na wakacje, co wiąże się z dbałością o wszystkie szczegóły oferty, a także z wysoką jakością świadczonych usług. Pracownicy, świadomi wspólnych celów oraz obowiązujących standardów, aktywnie uczestniczą w procesie kreowania wartości, blisko ze sobą współpracując. Szczególnie istotna jest współpraca pomiędzy menedżerami ds. produktu i pracownikami pozostałych działów, ponieważ to właśnie oferta TUI, spełniająca oczekiwania nabywców, wyróżnia przedsiębiorstwo na rynku.

Rysunek 7.2. Współpraca pomiędzy działami w procesie tworzenia wartości dla klienta



Źródło: opracowanie własne.

Na rysunku 7.2 przedstawione zostały działy współpracujące z działem produktu w procesie tworzenia wartości dla klienta. Pracownicy działu produktu, po włączeniu hoteli do oferty firmy, ustalają z działem przelotów pojemność lotniczą związaną z zapotrzebowaniem na przewidywaną liczbę miejsc w czarterach. Ważna jest także współpraca z działem operacyjnym, który zajmuje się rekrutacją rezydentów i animatorów oraz rozpatrywaniem reklamacji. Menedżerowie ds. produktu zgłaszają zapotrzebowanie na określoną liczbę rezydentów i animatorów oraz zapoznają się z reklamacjami złożonymi przez klientów. Szczególnie istotna jest współpraca z działem marketingu oraz działem *e-commerce*, która wiąże się z prezentacją hoteli w katalogach i w Internecie. Podczas gdy pracownicy działu komunikacji marketingowej oraz *e-commerce* odpowiadają za graficzną prezentację oferty firmy, pracownicy działu produktu opracowują *content* na stronę internetową oraz do katalogu, odpowiadając za treść zawartych w nim informacji. Współpraca z działem sprzedaży oraz działem obsługi klienta polega na prowadzeniu szkoleń dla pracowników biur własnych oraz działu obsługi klienta na temat oferty produktowej. Można stwierdzić, że świadomość

wspólnych celów oraz obowiązujących standardów ułatwia współpracę wewnątrzorganizacyjną, natomiast bariery współpracy wynikają najczęściej z reklamacji zgłaszanych przez klientów bądź ze sprzecznych interesów poszczególnych działów.

Działania komunikacyjne firmy, stanowiące integralną część procesu kreowania wartości dla klienta, odgrywają w strategii marketingowej TUI istotną rolę. Dział komunikacji marketingowej odpowiada przede wszystkim za przygotowanie reklam zamieszczanych w środkach masowego przekazu, opracowanie katalogów oraz megalogów (stanowiących połączenie katalogu turystycznego z magazynem), wystrój placówek, a także spedycję katalogów do biur własnych. Dział *e-commerce* zajmuje się działaniami prowadzonymi *on-line*, do których należą m.in.: sprzedaż i reklama w Internecie, prowadzenie blogu firmowego, pozycjonowanie oferty w wyszukiwar-kach, przygotowanie *newsletterów* wysyłanych drogą mailową, prowadzenie działań w sferze wirtualnej poprzez stronę internetową, profile na portalach społecznościowych, takich jak Facebook, YouTube czy Twitter oraz aplikacje mobilne. Prowadzone działania w zakresie komunikacji marketingowej są zintegrowane oraz zsynchronizowane z działaniami prowadzonymi przez pozostałe działy, a ich podstawowym celem jest wypromowanie oferty TUI.

W strategii marketingowej realizowanej przez TUI wyeksponowana jest strategia dystrybucji, w której zasadniczą rolę odgrywa sprzedaż przez kanały własne. Dostarczenie wartości klientowi w oparciu o system sprawnie funkcjonujących biur własnych, sprzedaż *on-line* oraz centrum rezerwacji telefonicznej umożliwia przedsiębiorstwu wysoki stopień kontroli nad procesem sprzedaży. Mimo że nadal prowadzona jest sprzedaż poprzez agentów oraz franczyzy, to udział tych kanałów w sprzedaży ogółem sukcesywnie zmniejsza się. Dodatkowo należy podkreślić, że zwiększanie sprzedaży w kanale *on-line* prowadzi do redukcji kosztów, co z kolei daje większe możliwości w zakresie stosowania atrakcyjnych promocji.

W procesie budowania wartości dla klienta ważna jest także ocena prowadzonych działań umożliwiająca identyfikację potrzeb nabywców, źródeł wartości dla klientów oraz obszarów wymagających usprawnień. TUI Poland prowadzi badania satysfakcji turystów, które umożliwiają ocenę realizowanej strategii i określenie kluczowych czynników sukcesu marki na rynku. Wyniki badań przeprowadzonych w 2014 r. wskazują, że do najważniejszych czynników, które zadecydowały o wyborze biura TUI, należą: wiarygodność marki TUI (32% wskazań), dostępność hotelu spełniającego oczekiwania (21%), atrakcyjna cena (15%), dostępność kierunku (kraju) podróży (15%), profesjonalna porada sprzedawcy (10%), dobra opinia znajomych lub rodziny (7%)²⁹¹.

²⁹¹ Badania satysfakcji klientów przeprowadzone zostały w terminie: maj–sierpień 2014. Ankietę wypełniło 14 097 turystów, którzy skorzystali z oferty wakacji organizowanych przez TUI. Uczestnicy

Prowadzone przez przedsiębiorstwo działania marketingowe związane z procesem kształtowania wartości dla klienta wymagają także budowania pozytywnych relacji z dostawcami i innymi podmiotami funkcjonującymi na rynku. Szczególnie istotne są dobre relacje z hotelami, ponieważ pełnią one kluczową rolę w ofercie firmy. Do podstawowych czynników warunkujących korzystną współpracę należą: dotrzymywanie zobowiązań, stabilność standardów, umiejętność rozwiązywania problemów związanych z *overbookingiem*, terminowość, pomoc w zbieraniu materiału do *contentu*, elastyczność i zrozumienie, dobre relacje z właścicielami bądź menedżerami hotelu, a także gościnność, serdeczność, osobisty stosunek i zaufanie. Można stwierdzić, że jakość świadczonych usług i dotrzymywanie zobowiązań są najważniejszymi determinantami dobrej współpracy z dostawcami, natomiast podstawowe bariery współpracy wynikają z niedotrzymywania zobowiązań, czego skutkiem są reklamacje klientów. Ważnymi partnerami dla przedsiębiorstwa są także organizacje turystyczne, które prowadzą działania ukierunkowane na promocję danego regionu. Współpraca z organizacjami turystycznymi może dotyczyć m.in.: pomocy w organizacji podróży służbowych dla menedżerów produktu oraz podróży studyjnych dla pracowników biur sprzedaży, udzielania informacji oraz dostarczania materiałów promocyjnych stanowiących bazę *contentu*, a także zaangażowania w prowadzone kampanie promocyjne.

Budowanie relacji z partnerami biznesowymi opiera się także na przyjętych zasadach społecznej odpowiedzialności biznesu. W ramach prowadzonych działań na rzecz ochrony środowiska realizowane są projekty chroniące przyrodę i zwierzęta, wyznaczane są kryteria środowiskowe służące do oceny hoteli, regionów oraz przewoźników, przyznawane są odznaki „TUI Umwelt Champion” dla stu najlepszych hoteli spełniających normy ekologiczne. Dodatkowym wyróżnieniem dla hoteli, którym przyznano tę nagrodę, jest możliwość uzyskania znaku EcoResort w przypadku gdy spełniają dodatkowe kryteria, np. prowadzą aktywną politykę na rzecz ochrony środowiska i mają wymierne efekty prowadzonych działań, uzyskały certyfikat w dziedzinie ochrony środowiska, wspierają ideę zrównoważonego rozwoju czy prowadzą działalność prozdrowotną. W ramach działań prowadzonych z przedstawicielami lokalnych władz oraz organizacji ekologicznych przygotowany jest raz do roku raport o ochronie środowiska w regionach wypoczynkowych, który stanowi podstawę współpracy z lokalnymi ośrodkami turystyki i gminami na rzecz zrównoważonego rozwoju regionów turystycznych²⁹².

Według opinii menedżerów na konkurencyjność produktów oferowanych przez przedsiębiorstwo wpływa wiele czynników. Najważniejszym jest marka, która jest

impresz turystycznych mogli wybrać do 3 najważniejszych czynników, które zdecydowały o wyborze touroperatora.

²⁹² M. Johann, *Strategie marketingowe w turystyce...*, op.cit., s. 144.

synonimem wiarygodności, wysokiej jakości, solidności i zaufania. Dobre zarządzanie produktem, współpraca wewnątrzorganizacyjna oraz współpraca w ramach koncernu TUI są także postrzegane jako kluczowe czynniki sukcesu. Kształtowanie oferty rynkowej w oparciu o starannie wyselekcjonowane hotele, przewoźników, rezydentów i animatorów zapewnia wysoką jakość świadczonych usług, a pakiety wakacyjne dostosowane są do potrzeb grupy docelowej. Dodatkowo, regiony turystyczne współpracujące z TUI, przewoźnicy oraz hotele partnerskie oceniane są w oparciu o przyjęte standardy i normy środowiskowe. Szerokość oferty oraz rozbudowana siatka połączeń lotniczych dają nabywcom duże możliwości w zakresie wyboru odpowiedniego pakietu. Menedżerowie podkreślają także, że koncentracja dystrybucji na sprzedaży produktów poprzez kanały własne z położeniem nacisku na rozwój kanału *on-line* umożliwia utrzymanie wysokich standardów w zakresie obsługi klienta i wpływa na redukcję kosztów, co daje większe możliwości w zakresie stosowania atrakcyjnych promocji, które zwiększają konkurencyjność cenową oferowanych produktów. Menedżerowie uważają, że umiejętność budowania pozytywnych relacji w organizacji oraz z partnerami biznesowymi stanowi ważne źródło przewagi konkurencyjnej i jest jednym z istotnych strategicznych pól konkurowania na rynku.

Podsumowanie

Kształtowanie oferty rynkowej przedsiębiorstw turystycznych jest procesem złożonym, wymagającym podejmowania wielu decyzji, a prowadzone działania powinny być zintegrowane i zsynchronizowane ze sobą. Ze względu na specyfikę produktów turystycznych oferowanych przez touroperatorów konieczna jest współpraca z wieloma dostawcami, co wymaga odpowiedniego doboru partnerów, określenia warunków współpracy, a także budowania pozytywnych relacji z podmiotami, które uczestniczą w tworzeniu wartości dla klienta. Oznacza to, że kształtowanie relacji z partnerami biznesowymi jest istotnym strategicznym polem konkurowania na rynku.

Można stwierdzić, że wśród prowadzonych działań marketingowych kluczową rolę odgrywa strategia produktu, której podporządkowane są pozostałe działania marketingowe. Menedżerowie produktu współpracują z pracownikami pozostałych działów, a także z dostawcami oraz innymi uczestnikami rynku, a efektem tej współpracy jest wykreowana wartość dla klienta. Należy podkreślić, że stworzenie unikatowej wartości dla klienta zależy od odpowiedniego doboru partnerów oraz realizowanej współpracy sieciowej. Kształtowanie wartości dla klienta jest procesem ciągłym, wymagającym aktywnego zaangażowania współtworzących ją podmiotów oraz poszukiwania nowych rozwiązań dzięki pojawiającym się możliwościom rynkowym.

Analiza zebranego materiału empirycznego umożliwia sformułowanie następujących wniosków:

1. Kształtowanie konkurencyjnych produktów turystycznych wymaga prowadzenia zintegrowanych i skoordynowanych działań, których efekt zależy od dobrej współpracy wewnątrzorganizacyjnej oraz współpracy z dostawcami i innymi podmiotami uczestniczącymi w procesie kreowaniu wartości dla klienta.
2. Zasadniczą rolę w realizowanej strategii odgrywa strategia produktu, której podporządkowane są pozostałe działania, a świadomość wspólnych celów oraz obowiązujących standardów jest niezbędnym warunkiem współpracy pomiędzy pracownikami poszczególnych działów.
3. Kombinacja określonych zasobów i umiejętności posiadanych przez przedsiębiorstwa uczestniczące w procesie wytworzenia produktów turystycznych stanowi unikatową wartość dla odbiorców, w której zasadniczą rolę odgrywa marka touroperatora, będąca gwarantem wysokiej jakości świadczonych usług.
4. Kluczowe kompetencje przedsiębiorstw turystycznych wiążą się z umiejętnościami w zakresie doboru partnerów biznesowych w oparciu o wyznaczone kryteria jakościowe i środowiskowe oraz z umiejętnościami budowania i umacniania więzi z uczestnikami rynku istotnymi dla tworzenia wartości dla klienta.
5. Podstawową barierą rozwijania korzystnej współpracy wewnątrzorganizacyjnej oraz współpracy z partnerami jest brak dotrzymywania zobowiązań oraz niespełnianie standardów jakościowych, czego wynikiem są reklamacje zgłaszane przez klientów. Dodatkową barierą mogą być sprzeczne interesy pracowników poszczególnych działów, a także przedsiębiorstw współpracujących z touroperatorami.
6. W ramach realizowanej strategii należy uwzględnić kwestię usprawniania współpracy wewnątrzorganizacyjnej, a także budowania i umacniania relacji z partnerami biznesowymi, co sprzyja kreowaniu unikatowej wartości dla klienta i kształtowaniu konkurencyjnych produktów turystycznych.
7. Tworzenie wartości dla klienta jest procesem ciągłym, a możliwości w zakresie kształtowania nowej wartości dla nabywców należy upatrywać w odpowiednim doborze partnerów w oparciu o ustalone kryteria jakościowe i środowiskowe, a także w efektach prowadzonej współpracy sieciowej wymagającej aktywnego zaangażowania uczestniczących w niej podmiotów.
8. Umiejętność kształtowania relacji biznesowych z partnerami stanowi istotne źródło przewagi konkurencyjnej i jest obecnie jednym z kluczowych strategicznych pól konkurowania na rynku obejmujących decyzje ukierunkowane na poszukiwanie nowych sposobów tworzenia wartości dla klienta.

Bibliografia

- Bjork P., Virtanen H., *What Tourism Project Managers Need to Know about Co-operation Facilitators*, "Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism" 2005, no. 3.
- Briggs S., *Marketing w turystyce*, PWE, Warszawa 2003.
- Dobiegała-Korona B., *Istota i pomiar wartości klienta*, w: *Zarządzanie wartością klienta. Pomiar i strategię*, red. B. Dobiegała-Korona, T. Doligalski, Poltext, Warszawa 2010.
- Duczowska-Małysz K., Duczkowska-Piasecka M., Poniatowska-Jaksch M., *Nowe wyzwania stojące przed przedsiębiorstwem – implikacje dla zarządzania*, w: *Nowe myślenie w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwem*, red. M. Poniatowska-Jaksch, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2015.
- Dudkiewicz D., *Produkt turystyczny*, w: *Marketing usług turystycznych*, red. D. Dudkiewicz, AlmaMer Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Warszawa 2009.
- Holloway J.Ch., Robinson Ch., *Marketing w turystyce*, PWE, Warszawa 1997.
- Johann M., *Strategia budowania relacji z partnerami w sieci na przykładzie przedsiębiorstwa turystycznego*, w: *Nowe myślenie w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwem*, red. M. Poniatowska-Jaksch, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2015.
- Johann M., *Strategie marketingowe w turystyce*, Difin, Warszawa 2009.
- Johann M., *The relationship building strategy with partners in tourism market*, "European Journal of Tourism, Hospitality and Recreation", Special Issue, May 2014.
- Kaczmarek J., Stasiak A., Włodarczyk B., *Produkt turystyczny*, PWE, Warszawa 2005.
- Łobejko S., *Relacje w gospodarce sieciowej*, w: *Nowe myślenie w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwem*, red. M. Poniatowska-Jaksch, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2015.
- Medlik S., *Leksykon podróży, turystyki, hotelarstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1995.
- Middleton V.T. C., *Marketing w turystyce*, Polska Agencja Promocji Turystyki, Warszawa 1996.
- Model biznesu. Nowe myślenie strategiczne*, red. M. Duczkowska-Piasecka, Difin, Warszawa 2013.
- Mruk H., *Wartość dla klienta a pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa*, w: *Zarządzanie wartością klienta. Pomiar i strategię*, red. B. Dobiegała-Korona, T. Doligalski, Poltext, Warszawa 2010.
- Nambisan S., Sawhney M., *Network-Centric Innovation: Four Strategies for Tapping the Global Brain*, w: *The Network Challenge, Strategy, Profit, and Risk in an Interlinked World*, red. P. Kleindorfer, Y. Wind, Pearson Education, 2009.
- Pierścionek Z., *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011.

Źródła internetowe

<http://www.easygo.pl>

<http://www.rp.pl/artukul/1110786.html>

<http://www.tui.pl/o-tui-poland>

RELACJE NIEFORMALNE W EKSPANSJI MIĘDZYNARODOWEJ PRZEDSIĘBIORSTWA

We współczesnym, dynamicznie zmieniającym się otoczeniu konkurencyjnym sukces przedsiębiorstwa nie jest już determinowany tylko przez poziom posiadanych przez nie tradycyjnie rozumianych zasobów. Ciągła cyfryzacja procesów i funkcji organizacji pozwala na stopniowe odchodzenie od tradycyjnego modelu integrowania działań wewnątrz danej firmy i skutkuje wzrostem jej mobilności i elastyczności. Rośnie również znaczenie wartości niematerialnych jako dominującego czynnika rozwoju i sukcesu współczesnych przedsiębiorstw.

Takim strategicznym zasobem są relacje biznesowe rozwijane przez przedsiębiorstwo i wykorzystywane w procesie budowania przewag konkurencyjnych. Umacnianie długofalowych kontaktów z dostawcami, odbiorcami i innymi uczestnikami rynku krajowego i rynków międzynarodowych staje się istotnym elementem przyjętego modelu biznesu oraz sposobem na funkcjonowanie w coraz bardziej konkurencyjnym środowisku biznesowym. Współpraca z innymi podmiotami staje się narzędziem, za pomocą którego zintegrowane z otoczeniem przedsiębiorstwo może w pełni wykorzystywać szanse i okazje płynące z obrazu tego otoczenia w przyszłości. To właśnie dzięki współpracy i wtopieniu się przedsiębiorstwa w otoczenie organizacja może budować swoją przewagę konkurencyjną na rynku, kreując swoje strategiczne pola konkurencyjności. Szczególnie na rynkach charakteryzujących się wysokim udziałem instytucji nieformalnych i niewielkimi możliwościami przewidywania zmian w sferze instytucji formalnych, odwołanie się do relacji międzyludzkich i międzyorganizacyjnych stanowi istotne remedium na niestabilność. Rośnie zatem i rola relacji nieformalnych jako strategicznego pola konkurencyjności, jednakże ze względu na brak obiektywnych metod pomiaru są one zjawiskiem dość trudno uchwytnym, a przez to słabo rozpoznany. Doświadczenia przedsiębiorstw umiędzynarodowionych wskazują jednak, że nawiązanie relacji nieformalnych i właściwe zarządzanie tym zasobem może stanowić przewagę konkurencyjną oraz czynnik przydatny tak w budowie, jak i w implementacji strategii międzynarodowej ekspansji. Również polskie przedsiębiorstwa dążą do utrzymywania

relacji nieformalnych z otoczeniem międzynarodowym, choć potencjał, jaki w nich tkwi, nie jest z reguły wykorzystywany w całej różnorodności ani też metodycznie w kierunku budowania strategicznych pól konkurowania.

Celem podjętego badania i zarazem niniejszego rozdziału jest identyfikacja strategicznych relacji nieformalnych w ekspansji międzynarodowej przedsiębiorstwa w kontekście budowania jego strategicznych pól konkurowania. Poruszona w pracy problematyka konfrontowana jest z nurtem ekonomii instytucjonalnej, podejściem sieciowym oraz koncepcją organizacji elastycznej i zmierza do udzielenia odpowiedzi na następujące pytania badawcze:

- Czym jest współpraca i relacje w biznesie międzynarodowym oraz dlaczego są one istotne w długookresowej perspektywie?
- Czym są zewnętrzne relacje nieformalne i jakie ich rodzaje wiążą podmioty gospodarcze na rynkach zagranicznych? Jakie siły decydują o wzroście znaczenia relacji nieformalnych w ekspansji międzynarodowej przedsiębiorstw?
- Czy na rynkach o wysokim udziale nieformalnych uwarunkowań instytucjonalnych relacje nieformalne należy postrzegać w kategorii strategicznych pól konkurowania?
- Jakie możliwości kształtowania relacji nieformalnych mają na tych rynkach przedsiębiorstwa, kraje macierzyste oraz kraje goszczące?
- Jaki jest potencjał do wykorzystania relacji nieformalnych przez polskie przedsiębiorstwa na rynkach zagranicznych?

8.1. Strategiczne relacje i współpraca przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych

Współpraca (kooperacja, współdziałanie) przedsiębiorstw oznacza wspólne podejmowanie działań przez co najmniej dwa niezależne podmioty gospodarcze. Działania te są następstwem nawiązania relacji przez przedsiębiorstwa, są dobrowolne i opierają się na aktywnym zaangażowaniu się obu stron²⁹³. Wspólne działania są zgodne i uzupełniają się, dzięki czemu partnerzy mogą dążyć do realizacji wspólnych celów, osiągać korzystne rezultaty dzięki realizacji różnych celów neutralnych względem siebie lub też zapobiegać osiągnięciu celów rozbieżnych przez pozostałe jednostki zaangażowane we współpracę²⁹⁴.

²⁹³ M. Ratajczak-Mrozek, *Motywy współpracy przedsiębiorstw z podmiotami zagranicznymi*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie” 2012, nr 3, s. 37.

²⁹⁴ A. Wasiluk, *Zaufanie i współpraca pomiędzy przedsiębiorstwami w perspektywie budowy i rozwoju struktur klastrów*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Białostockiej. Ekonomia i Zarządzanie” 2013, vol. 5, nr 4.

W teorii marketingu wyróżnia się dwa podejścia do relacji między przedsiębiorstwami: transakcyjne i partnerskie. W podejściu transakcyjnym przedsiębiorstwa dokonują krótkotrwałych interakcji, koncentrując się na sporadycznych transakcjach kupna-sprzedaży, a kontakt i przywiązanie do partnera biznesowego są ograniczone. Podejście partnerskie zakłada natomiast budowanie w procesie wymiany długoterminowych relacji²⁹⁵.

Tradycyjne koncepcje marketingowe podkreślają zależność sukcesu przedsiębiorstwa od jego interakcji z dostawcami i odbiorcami (w ramach danego łańcucha wartości). Coraz częściej podkreśla się natomiast konieczność nawiązywania współpracy z innymi aktorami rynku w ramach wymiaru horyzontalnego (z bezpośrednimi konkurentami, producentami dóbr komplementarnych) oraz z podmiotami niebędącymi przedsiębiorstwami (organami administracji, nieformalnymi grupami nacisku, społecznościami lokalnymi)²⁹⁶.

Przedsiębiorstwa nawiązują współpracę z innymi podmiotami rynku, gdyż dostrzegają w tego typu działaniach szereg korzyści, do których można zaliczyć²⁹⁷:

- korzyści rynkowe (dostęp do nowych rynków zbytu, w tym zagranicznych),
- korzyści produktowe i technologiczne (dostęp do zasobów, technologii, innowacji),
- korzyści informacyjne (możliwość uczenia się, transfer wiedzy i umiejętności),
- korzyści organizacyjne (zwiększona elastyczność i efektywność procesów),
- korzyści finansowe (możliwość sfinansowania kosztownych inwestycji, korzyści skali),
- korzyści wizerunkowe (kształtowanie pozytywnego wizerunku i reputacji).

Inne korzyści wymieniane w literaturze, które pośrednio mogą być osiągnięte dzięki nawiązywaniu długoterminowych relacji, to np. wspólna ochrona interesów i zwiększenie siły przetargowej czy obniżenie ryzyka działalności.

W literaturze rzadko zwraca się uwagę na zagrożenia, jakie niesie ze sobą nawiązywanie współpracy z innymi przedsiębiorstwami. Należy jednak zwrócić uwagę na ryzyko związane z utratą kontroli nad częścią łańcucha wartości²⁹⁸ czy funkcji organizacji będących przedmiotem *outsourcingu*, a także ryzyko zachowań oportunistycznych lub nieuczciwości partnera biznesowego. Próby nawiązania współpracy często kończą się porażką, ponieważ zaangażowane przedsiębiorstwa skupiają się na ocenie wyników

²⁹⁵ Ł. Małys, *Siła powiązań sieciowych w procesie internacjonalizacji a wyniki przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2013, s. 34–35.

²⁹⁶ Ibidem, s. 8.

²⁹⁷ M. Ratajczak-Mrozek, *Motywy współpracy przedsiębiorstw...*, op.cit., s. 37.

²⁹⁸ A. Dzidowski, *Ocena efektywności współpracy przedsiębiorstw w strukturach sieciowych*, „Zeszyty Naukowe Kolegium Gospodarki Światowej” 2011, nr 32.

operacyjnych (finansowych, sprzedażowych), zamiast rozwijać dwustronne relacje w celu osiągnięcia celów strategicznych współpracy²⁹⁹.

Współpraca przedsiębiorstw w podejściu sieciowym

Przyjmuje się, że działając na wybranym rynku, każde przedsiębiorstwo świadomie lub mniej świadomie wchodzi w relacje ze swoimi najbliższymi partnerami, którzy posiadają własną sieć³⁰⁰ wielostronnych powiązań z kolejnymi jednostkami³⁰¹. Związki w ramach sieci mogą mieć zatem charakter pośredni i bezpośredni, a cały system powiązań w znaczącym stopniu powstaje w sposób niezależny od woli czy świadomości poszczególnych jego uczestników³⁰².

Korzyści uczestnictwa w sieci różnią się w zależności od kraju pochodzenia firmy. W krajach rozwiniętych przedsiębiorstwa są wspierane przez różne instytucje działające na rzecz rozwoju przedsiębiorczości. W krajach rozwijających się otoczenie charakteryzuje się rzadkością zasobów, postępującą liberalizacją i brakiem odpowiednich uwarunkowań prawnych i regulacyjnych. Sieci zastępują tam często słabo rozwinięte rynki i pozwalają chronić się przed ryzykiem oraz brakiem odpowiednich instytucji otoczenia biznesu³⁰³.

W tradycyjnym ujęciu, sieć biznesowa powstaje jako efekt nawiązania i utrwalenia relacji między niezależnymi podmiotami w sposób ewolucyjny i nieplanowany, czasem wręcz przypadkowy. Żaden z podmiotów biorących udział w wymianie nie pełni też dominującej roli w układzie sieciowym, gdyż układ ten nie jest efektem planowanych strategicznych działań wybranego podmiotu.

Odmienne podejście prezentuje koncepcja strategicznych sieci biznesowych, które są wynikiem zamierzonej strategii przedsiębiorstwa będącego liderem sieci. Lider świadomie dokonuje wyboru podmiotów, z którymi chce nawiązać współpracę, narzuca

²⁹⁹ S. Pekkola, *Managing a network by utilizing performance measurement information*, "Measuring Business Excellence" 2013, vol. 17, no. 1, s. 72–79.

³⁰⁰ Koncepcja rozwoju i poprawy konkurencyjności przedsiębiorstw poprzez rozwijanie sieci formalnych i nieformalnych związków biznesowych z innymi podmiotami rynkowymi nosi nazwę podejścia sieciowego (*network approach*). Przedsiębiorstwo traktowane jest jako element sieci, czyli szerszego systemu wzajemnie powiązanych i wpływających na siebie jednostek. Koncepcja sieci opiera się na podstawach teoretycznych zawartych m.in. w teorii zasobowej przedsiębiorstw (*resource-based model*), teorii kosztów transakcyjnych, teorii aktora-sieci (*actor-network theory*), socjologicznej teorii wymiany społecznej i behawioralnych teoriach przedsiębiorstwa. Zob. A. Dzikowski, *Ocena efektywności współpracy...*, op.cit., s. 32.

³⁰¹ M. Ratajczak-Mrozek, *Sieci biznesowe a przewaga konkurencyjna przedsiębiorstw zaawansowanych technologii na rynkach zagranicznych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2010, s. 35.

³⁰² Ibidem, s. 79–91.

³⁰³ X. He, Y. Wei, *Export market location decision and performance. The role of external networks and absorptive capacity*, "International Marketing Review" 2013, vol. 30, no. 6, s. 561.

innym jednostkom zasady gry, kreuje powiązania również między nimi i koordynuje przepływ zasobów i informacji w ramach istniejących struktur. Powiązania występujące w ramach strategicznych sieci biznesowych na ogół mają charakter sformalizowany³⁰⁴.

W literaturze podkreśla się, że w celu zmniejszenia ryzyka działalności przedsiębiorstwa, sieć jego dostawców powinna być świadomie przez nie projektowana, kształtowana i wykorzystywana. Nieodłącznymi atrybutami zwiększającymi stabilność współpracy przedsiębiorstw są natomiast czynniki społeczne: zaangażowanie, lojalność i zaufanie³⁰⁵. Zgodnie z teorią kosztów transakcyjnych, formalne kontrakty zawierane przez przedsiębiorstwa nie uwzględniają wszystkich możliwych sytuacji, które mogą zaistnieć podczas ich realizacji. Zachowania przedsiębiorstw cechuje natomiast oportunizm, czyli skłonność do realizacji własnego interesu, nierzadko kosztem drugiej strony wymiany. Wzajemne interakcje między przedsiębiorstwami, przebiegając zgodnie z oczekiwaniami obu stron i przynosząc wymierne korzyści, przyczyniają się do stopniowego budowania zaufania między partnerami³⁰⁶.

Ekspansja międzynarodowa w podejściu sieciowym

W większości tradycyjnych koncepcji proces ekspansji międzynarodowej analizowany jest z punktu widzenia pojedynczego przedsiębiorstwa. Umieждународowanie przedsiębiorstwa w podejściu sieciowym polega natomiast na nawiązywaniu współpracy i tworzeniu systemu powiązań z partnerami zagranicznymi, czyli niejako rozciągnięciu sieci relacji poza granice własnego kraju. Dzięki uczestnictwie w sieci przedsiębiorstwo zyskuje możliwość pozyskania zasobów przydatnych w procesie rozwijania działalności na danym rynku³⁰⁷.

Rynek krajowy i rynki zagraniczne różnią się od siebie na wielu płaszczyznach, firmy natomiast często mają mniejszą wiedzę na temat klientów, dostawców, konkurencji działającej na obszarze kraju docelowego. Zdolność firmy do ekspansji zagranicznej i przezwyciężenia ograniczeń związanych z byciem „obcokrajowcem” na rynku zagranicznym zależy od jej zdolności do pozyskania i wykorzystania wiedzy zdobytej dzięki rozwijaniu sieci powiązań na tym rynku³⁰⁸.

W sytuacji gdy zarówno przedsiębiorstwo, jak i pozostali członkowie sieci, cechują się niskim poziomem umieждународowania, dostęp do rynków zagranicznych jest ograniczony ze względu na nieliczne i mało istotne powiązania na tych rynkach

³⁰⁴ J. Mazur, *Współpraca przedsiębiorstw w teorii i praktyce polskiej*, „Zeszyty Naukowe Kolegium Gospodarki Światowej” 2011, nr 32, s. 292.

³⁰⁵ A. Wasiluk, *Zaufanie i współpraca...*, op.cit.

³⁰⁶ Ł. Małys, *Siła powiązań sieciowych...*, op.cit., s. 9.

³⁰⁷ M. Ratajczak-Mrozek, *Podejście sieciowe do internacjonalizacji przedsiębiorstw*, „Marketing i Rynek” 2009, nr 3, s. 8–9.

³⁰⁸ X. He, Y. Wei, *Export market location...*, op.cit., s. 561.

i zbyt małą wiedzę na ich temat. Gdy przedsiębiorstwo działające w lokalnej sieci zdecyduje się na podjęcie działalności na rynkach zagranicznych, wówczas staje się „samotnym umiędzynarodowionym” i stopniowo nawiązuje relacje w ramach sieci zagranicznej. Firma „umiędzynarodowiona pośród innych” jest w stanie w pełni rozwijać swoją działalność zagraniczną dzięki dostępowi do wielu zewnętrznych zasobów kontrolowanych przez inne przedsiębiorstwa zinternacjonalizowanej sieci. W przypadku gdy poziom umiędzynarodowienia sieci jest o wiele wyższy niż poziom danego przedsiębiorstwa, posiada ono pozycję „późno zaczynającego”. Sytuacja taka nie jest korzystna dla przedsiębiorstwa, jednak może ono wykorzystać istniejące powiązania i dzięki wspólnym projektom podjąć pierwsze kroki w kierunku międzynarodowej ekspansji³⁰⁹.

Spośród badań empirycznych obejmujących problematykę ekspansji międzynarodowej polskich przedsiębiorstw, warto wymienić te kilka niżej opisanych. Jednym z nich był projekt N. Daszkiewicz realizowany w latach 1999 i 2004. Wśród przedsiębiorstw przebadanych ankietowanych przez autorkę, zaledwie 7% zadeklarowało współpracę z zagranicznym partnerem. W 2004 r. udało się dotrzeć do prawie połowy z przebadanej w 1999 r. próby 94 przedsiębiorstw; w powtórzonym badaniu niecałe 10% z nich deklaroowało kooperację z podmiotami zagranicznymi³¹⁰.

Formy internacjonalizacji przedsiębiorstw badał również T. Gołębiowski z zespołem w ramach projektu „Modele biznesu polskich przedsiębiorstw” przeprowadzonego w oparciu o próbę 153 firm z różnych branż. Z analizy tej wynika, że polskie przedsiębiorstwa dążą do poprawy swojej pozycji konkurencyjnej poprzez nawiązywanie współpracy oraz do poprawy swojej siły przetargowej, uczestnicząc w grupach zakupowych lub sprzedażowych³¹¹.

Jedno z pierwszych badań dotyczących siły i kierunku oddziaływania współpracy przedsiębiorstw na ich zachowania w procesie internacjonalizacji oraz ich konkurencyjność na rynkach międzynarodowych zostało przeprowadzone przez M. Gorynię i B. Jankowską w latach 2006–2007³¹². Przedstawiciele firm, z którymi przeprowadzono

³⁰⁹ M. Ratajczak-Mrozek, *Podejście sieciowe...*, op.cit., s. 8–9.

³¹⁰ N. Daszkiewicz, *Internacjonalizacja małych i średnich przedsiębiorstw we współczesnej gospodarce*, Scientific Publishing Group, Gdańsk 2004, s. 132.

³¹¹ T. Gołębiowski, T.M. Dudzik, M. Lewandowska, M. Witek-Hajduk, *Modele biznesu polskich przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2008, s. 250–252. Zaangażowanie przebadanych firm w kooperacyjne formy internacjonalizacji było niewielkie; jedynie 12–17% (w zależności od rynków docelowych) przedsiębiorstw wchodziło we współpracę poprzez międzynarodowe *joint ventures*, a 10–11% stosowało współpracę franczyzową lub sprzedaż licencji.

³¹² M. Gorynia, B. Jankowska, *Klustry a konkurencyjność i internacjonalizacja przedsiębiorstw Wielkopolski*, „Gospodarka Narodowa” 2008, nr 5–6, s. 105–106. Autorzy ci za przedmiot swoich rozważań obrali kooperację 56 przedsiębiorstw wielkopolskich w ramach tworzących się 3 klastrów: motoryzacyjnego, kotlarskiego i meblarskiego. Istotnym obszarem w ramach przeprowadzonych badań był wpływ uczestnictwa w klastrze na internacjonalizację badanych przedsiębiorstw.

pogłębione wywiady uznali, że kooperacja z innymi wielkopolskimi podmiotami nie ma dużego znaczenia dla procesu ich umiędzynarodowienia. W klastrze meblarskim umiarkowane znaczenie przypisywano przeważnie współpracy z klientami lub dostawcami, a w przypadku klastra kotlarskiego także współpracy z organizacjami branżowymi. Firmy z klastra motoryzacyjnego nie dostrzegły natomiast związku między współpracą z podmiotami lokalnymi i własną aktywnością w zakresie internacjonalizacji. Zidentyfikowano pojedyncze przypadki firm, którym udało się pozyskać kontakt do potencjalnego kontrahenta za granicą od innego podmiotu wchodzącego w skład danego klastra. Respondenci nie byli zatem przekonani o silnym oddziaływaniu współpracy w ramach klastrow na proces umiędzynarodowienia³¹³.

Formy internacjonalizacji, ze szczególnym uwzględnieniem współpracy z partnerem zagranicznym, badała także I. Posadzińska. Według autorki specyficzne cechy działalności na rynku budowlanym warunkują intensywne wykorzystanie różnorodnych form powiązań sieciowych (kooperacyjnych czy kontraktowych). Z badań wynika jednak, że zaledwie kilka procent przebadanych firm wykorzystało kooperacyjne formy wejścia na rynki zagraniczne. Wśród tych form najczęściej występowały aliansy strategiczne z głównym wykonawcą (35%) i kontrakty z firmą zarządzającą realizacją inwestycji (25%)³¹⁴.

Badania nad zależnością między współpracą przedsiębiorstw a procesem ich internacjonalizacji zostały podjęte także w ramach projektu pt. „Współpraca między przedsiębiorstwami w procesach ich umiędzynarodowienia. Analiza polskich średnich przedsiębiorstw”. Z badań wynika, że przedsiębiorstwa chętniej nawiązują współpracę z polskimi firmami niż z partnerami zlokalizowanymi za granicą. Najczęściej są to nabywcy; badane przedsiębiorstwa współpracują na tym polu średnio z 4 zagranicznymi partnerami³¹⁵.

Jedno z najbardziej kompleksowych badań zjawiska internacjonalizacji w ramach sieci powiązań przeprowadził w latach 2011–2012 Ł. Małys. Z rozważań autora wynika, że przedsiębiorstwa najczęściej rozwijają powiązania z nabywcami i dostawcami, natomiast nawiązywanie relacji horyzontalnych deklaruje mniej niż połowa ankietowanych firm. Często możliwość inicjowania takiej formy kooperacji nie jest w ogóle rozważana przez polskie przedsiębiorstwa. Jednocześnie badane firmy deklarują duże

³¹³ Zob. ibidem.

³¹⁴ I. Posadzińska, *Formy międzynarodowej ekspansji polskich przedsiębiorstw budowlanych*, w: *Strategie sukcesu organizacji*, red. J. Rybicki, T. Dryl, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, nr 4/3, Gdańsk 2011, s. 154–155. Było to badanie realizowane w ramach projektu pt. „Determinanty procesu internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw budowlanych”.

³¹⁵ J. Mazur, *Współpraca przedsiębiorstw...*, op.cit., s. 297. Autorzy badań szczególnie zainteresowani byli wpływem zaangażowania przedsiębiorstw we współpracę i w ekspansję zagraniczną na ich wyniki. Badaniem objęto 205 średnich przedsiębiorstw. Zagranicznych partnerów sklasyfikowano pod względem ich roli w łańcuchu wartości jako: dostawców, nabywców, konkurentów i pośredników.

zaangażowanie w utrzymanie i rozwijanie istniejących powiązań z partnerami zagranicznymi oraz duże zaufanie odnośnie rzetelności tych partnerów. Bliska kooperacja z partnerami zagranicznymi może wpływać na obniżenie kosztów działalności oraz na zwiększenie możliwości reakcji przedsiębiorstwa na okazje rynkowe, co w efekcie pozwala na polepszenie jego konkurencyjności³¹⁶.

Ostatnie z prezentowanych badań dotyczyło współpracy polskich przedsiębiorstw przemysłowych na rynku polskim i na rynkach zagranicznych i miało charakter pilotażowy (2014 r.)³¹⁷. Ocenie poddano zakres współpracy (w tym także relacji nieformalnych) polskich eksporterów, co wydaje się istotne z punktu widzenia możliwości wzrostu ich pozycji konkurencyjnej (dotychczas słabej) na rynku globalnym. Jak pokazały badania, współpraca pomiędzy firmami na rynkach zagranicznych przybierała najczęściej bardzo ograniczone formy i niewielką skalę, co potwierdza wcześniejsze ustalenia literaturowe polskich autorów. Do najczęściej realizowanych działań w ramach współpracy z partnerami na rynku zagranicznym należały wspólne akcje promocyjne i marketingowe (43% wskazań), wspólna organizacja usług serwisowych oraz wspólne prace badawczo-rozwojowe (29% wskazań w obydwu przypadkach). Badane firmy nie realizowały na rynkach zagranicznych porozumień strategicznych (alianse, *joint venture*) oraz kapitałowych, a także w bardzo niewielkim stopniu podejmowały współpracę w zakresie logistyki i zakupów. Powyższe odpowiedzi są częściowo skorelowane z niewielką liczbą partnerów na rynkach zagranicznych, z którymi możliwy byłby rozwój bardziej zaawansowanych form powiązań (zdecydowana większość firm wskazała tylko jednego partnera na swoim rynku zagranicznym). Dodatkowo tylko jedno z badanych przedsiębiorstw występowało w roli lidera grupy współpracujących podmiotów na danym rynku docelowym oraz jest członkiem klastra na rynku zagranicznym, co jest jedną z kluczowych przesłanek umożliwiających kreowanie bardziej zaawansowanych międzynarodowych sieci współpracy.

Badania prowadzone wśród polskich przedsiębiorstw wskazują, że dążą one stopniowo, ale powoli do utrzymywania relacji (w tym nieformalnych) z otoczeniem międzynarodowym, choć potencjał, jaki tkwi w relacjach, nie jest z reguły wykorzystywany w całej różnorodności aktywności tych firm ani też w celu metodycznego budowania przyszłościowych, strategicznych pól konkurowania. Co warto podkreślić, brakuje także w polskiej literaturze pogłębionych badań dotyczących znaczenia samych relacji nieformalnych w procesie ekspansji międzynarodowej polskiego biznesu.

³¹⁶ Ł. Małys, *Siła powiązań sieciowych...*, op.cit., s. 124–125. Celem badania było rozpoznanie wpływu siły powiązań przedsiębiorstwa z partnerami zagranicznymi na wyniki jego działalności.

³¹⁷ M. Sagan, *Strategiczne relacje i współpraca polskich przedsiębiorstw przemysłowych prowadzących ekspansję na rynkach zagranicznych a ich pozycja konkurencyjna i zakres umiędzynarodowienia*, Raport z badań statutowych, Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie, SGH, Warszawa 2014.

8.2. Relacje nieformalne w ekspansji zagranicznej przedsiębiorstwa

Wzrost liczby i różnorodność relacji sieciowych łączących pojedyncze osoby, przedsiębiorstwa oraz państwa (tzw. *network economy*) oraz zmiany układu sił w nowoczesnej gospodarce globalnej powodują, iż na znaczeniu zyskują również nieformalne relacje biznesowe³¹⁸. Coraz częściej traktowane są one jako strategiczne pole konkurowania na rynkach międzynarodowych, na co składają się w szczególności następujące czynniki zewnętrzne i wewnętrzne:

- **Globalizacja** – swobodny przepływ czynników produkcji wraz z liberalizacją rynków sprawia, że pojawiają się nowe formy koordynacji międzynarodowej działalności biznesowej. Wymagają one często niestandardowego podejścia i elastyczności we wzajemnych relacjach pomiędzy różnymi podmiotami sfery biznesu i życia publicznego. Nawijanie relacji nieformalnych zapewnia osiągnięcie takiej elastyczności ze względu na niepisaną formułę komunikacji oraz kapitał zaufania. W warunkach globalizacji rosną również w siłę korporacje transnarodowe – generując dochody niejednokrotnie wyższe niż PKB krajów goszczących, są zdolne wywierać nieformalne naciski na rządy, osłabiając suwerenność państw. Z drugiej strony, przedsiębiorstwa starają się pogodzić uniwersalizm globalizacji ze zróżnicowaniem na poziomie krajów (tzw. globalizacja) – zwraca to uwagę na lokalne, specyficzne dla danego rynku sposoby nawiązywania i wykorzystania nieformalnych relacji.
- **Instytucje formalne** – rosnąca biurokratyzacja i regulacja w niektórych gospodarkach wzmacnia niechęć przedsiębiorstw do tradycyjnych form zawierania kontraktów. Dodatkowo w gospodarkach charakteryzujących się dużym udziałem instytucji nieformalnych i nieprzejrzystością³¹⁹ relacje osobiste stanowią uzupełnienie formalnej płaszczyzny prowadzenia interesów, a w niektórych przypadkach pełnią rolę wiodącą.
- **Kryzysy polityczno-gospodarcze** – ostatni światowy kryzys gospodarczy wywołał wzrost awersji do ryzyka, a tym samym ograniczanie zaangażowania kapitałowego

³¹⁸ Zob. szerzej: G. Hamel, *Kosmiczne wyzwania w dziedzinie zarządzania*, „Harvard Business Review Polska” 2009, nr 75; W. Szymański, *Niepewność i niestabilność gospodarcza. Gwałtowny wzrost i co dalej?*, Difin, Warszawa 2011; G. Hamel, C.K. Prahalad, *Competing for the future*, Harvard Business School Press, Boston 1996.

³¹⁹ Przejrzystość oznacza zespół jasnych, precyzyjnych, formalnych, jednoznacznych praktyk w ramach współpracy biznesu, instytucji finansowych i rządu, zaś nieprzejrzystość – ich brak. Zob. J. Kurtzman, G. Yago, *Global Edge: Using the Opacity Index to Manage the Risks of Cross-Border Business*, Harvard Business School Press, Boston 2007; cyt. za: J. Kurtzman, G. Yago, *Opacity Index 2009: Measuring Global Risks*, Milken Institute, April 2009, s. 1.

przedsiębiorstw za granicą. Transakcje coraz częściej przeprowadzane są przez niesformalizowane kanały, rośnie rola sprawdzonych partnerów w biznesie. Kontrahenci, którzy w okresie turbulencji okazali nieprzewidziane w kontraktach wsparcie, mogą liczyć na wzajemność w przyszłości. Konflikty na tle politycznym burzą pewien porządek. Jednak ciągłość działania przedsiębiorstw może pozostać niezachwiana w przypadku, gdy stanowią one silne ogniwo systemu instytucjonalnego kraju goszczącego. Co więcej, zmiany ustrojów mogą stwarzać okazje do nowych przedsięwzięć – dzięki kapitałowi relacyjnemu możliwe jest przejście zasobów i tworzenie nowych podmiotów w innych realiach polityczno-gospodarczych³²⁰.

- **Sieci** – współpraca przybiera inny niż dotychczas wymiar na skutek wzrostu liczby kontaktów między przedsiębiorstwami oraz zmiany ich charakteru. Pojawiają się nowe zjawiska ekonomiczne, tj. kooperacja (konkurent staje się partnerem), klastry (wspólne poszukiwanie nowych pomysłów na wzbogacenie łańcucha wartości), następuje szersza wymiana informacji. Współpraca w ramach nowoczesnych organizacji pociąga za sobą zmiany struktur organizacyjnych z hierarchicznych i zbiurokratyzowanych na elastyczne, płaskie i sieciowe³²¹. W organizacjach sieciowych promowane są relacje partnerskie, w których nieformalna płaszczyzna komunikacji i nieskrępowana kreatywność dominują nad formalizmem. Natura takich relacji determinuje również powstanie niektórych form instytucjonalnych, tj. nieformalnych sieci na styku władzy i biznesu.
- **Postęp technologiczny** – zaawansowane technologie umożliwiają tworzenie wspólnych platform komunikacji, w których partnerzy mają dostęp do informacji dotyczącej ryzyka, działalności operacyjnej, a nawet danych finansowych. Oznacza to, że niejednokrotnie posiadają oni dostęp do tak newralgicznych informacji, jak stosowane przez uczestników sieci marże. Buduje to platformę komunikacji opartą na zaufaniu i integrację zarządzania, a to z kolei stanowi silną przesłankę do współpracy również na gruncie nieformalnym.
- **Okazje biznesowe** – korzystne sploty okoliczności, tj. niespodziewana możliwość zakupu surowca w niższej cenie czy nieoczekiwane spotkanie coraz częściej decydują o kierunkach i formach międzynarodowej ekspansji. Oznacza to, że zyskuje na znaczeniu szybki dostęp do wiarygodnej informacji, tak aby wykorzystać okazję w jak najkrótszym czasie. Procesy wewnętrzne związane z dostrzeżeniem

³²⁰ M.in. w Polsce po 1989 r. pojawiły się nowe możliwości globalnego rozwoju przedsiębiorstw prywatnych. Właściciele nowych podmiotów gospodarczych, wraz z przejściem dzięki zasobom relacyjnym części kapitału ludzkiego i kontaktów międzynarodowych z central handlu zagranicznego, mogli prowadzić międzynarodową działalność – pod innym szyldem, choć przy wykorzystaniu tych samych przewag konkurencyjnych.

³²¹ Zob. M. Poniatowska-Jaksch, *Przesłanki nowego myślenia strategicznego*, w: *Model biznesu. Nowe myślenie strategiczne*, red. M. Duczkowska-Piasecka, Difin, Warszawa 2013, s. 21–62.

i wykorzystaniem takich sposobności wspierane są przez sieci nieformalnych relacji na całym świecie.

Nieco odmienną naturę mają czynniki wewnętrzne decydujące o wzroście roli relacji nieformalnych w ekspansji międzynarodowej. W przedsiębiorstwie relacje wewnętrzne obejmują normy i zasady w zakresie współpracy, komunikacji czy transferu wiedzy. Wynikają one z osobistych i grupowych potrzeb pracowników. Grupy nieformalne mogą równie dobrze wspierać proces ekspansji, jak i blokować najlepiej opracowane plany, jeśli relacje nie zostaną poprawnie zidentyfikowane³²². Zarówno relacje zewnętrzne, jak i wewnętrzne traktowane są w przedsiębiorstwie jako zasób, a ich miejsce w strategii jest w dużej mierze pochodną kultury organizacyjnej, przyjętego modelu biznesu (pomysł na wartość dla klienta) czy cech osobowości kadry menedżerskiej. Odrębną determinantą nawiązywania relacji są aspekty socjologiczne – uniwersalny charakter relacji związany jest z socjologią organizacji oraz wewnętrzną potrzebą ludzi do spontanicznego nawiązywania kontaktów, poszukiwania akceptacji i wsparcia oraz świadomością wspólnoty celów.

Zasoby relacyjne (w tym relacje z otoczeniem) są, obok umiejętności, nastawienia i kultury wewnętrznej, zasobem niematerialnym przedsiębiorstwa³²³. Obejmują relacje z dostawcami, klientami, pozostałe relacje z otoczeniem oraz reputację i świadomość marki³²⁴. Relacja biznesowa jest to proces, w którym organizacje „tworzą na przestrzeni czasu silne i rozległe więzi społeczne, gospodarcze, usługowe i techniczne mające na celu obniżenie całkowitych kosztów i/lub wzrost wartości, osiągając przy tym obopólne korzyści”³²⁵. Obu stronom relacji (związkom, więziom, powiązaniom) przyświeca więc pewien cel, zaś kontakty pomiędzy podmiotami zwykle są powtarzalne. Przytoczona definicja zwraca uwagę na pozytywny i długoterminowy efekt relacji, choć z drugiej strony warto również zwrócić uwagę, że relacje mogą przybierać różne formy: oprócz współpracy także konfrontację i unik. Relacja może polegać też na splecie wymienionych elementów służąc skutecznemu budowaniu pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynku międzynarodowym³²⁶.

W ramach każdej relacji interakcje pomiędzy podmiotami gospodarczymi mogą przebiegać w dwóch płaszczyznach: formalnej i nieformalnej. Relacje formalne to

³²² Zob. D. Krackhardt, J.R. Hanson, *Informal Networks: The Company Behind the Chart*, “Harvard Business Review” 1993, no. 71(4), s. 104–111; R. Cross, A. Parker, *The Hidden Power of Social Networks: Understanding How Work Really Gets Done in Organizations*, Harvard Business School Press, 2004.

³²³ Zob. B. Godziszewski, *Zasobowe uwarunkowania strategii przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2001, s. 75.

³²⁴ Zob. ibidem.

³²⁵ Zob. J.C. Anderson, J.A. Narus, *Partnering as a focused market strategy*, “California Management Review” 1991, no. 33(3), s. 96; cyt. za: T. Ritter, I.F. Wilkinson, W.J. Johnston, *Managing in complex business networks*, “Industrial Marketing Management” 2004, no. 33, s. 176.

³²⁶ Zob. szerzej: A. Kaleta, *Strategia konkurencji w przemyśle*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2000, s. 146–147.

relacje wynikające z kontraktów, struktury organizacyjnej lub formy własności. Relacje nieformalne wynikają z prostych kontaktów osobistych bądź bardziej złożonych form komunikacji i współpracy w warunkach dominacji i relacji przyjacielskich. Ich formuła nie jest przy tym oficjalnie określona. Są one istotne, ponieważ wspierają zaufanie, umożliwiają szybki dostęp do wiarygodnej informacji oraz redukują asymetrię informacyjną, obniżając koszty transakcyjne, skracając czas i upraszczając procesy. Relacje nieformalne są dość trudne do uchwycenia z samej swej społecznej natury oraz ze względu na fakt, że niejednokrotnie wiążą się z działaniami nieoficjalnymi bądź na poły legalnymi.

Relacje nieformalne nawiązywane są w codziennej działalności przedsiębiorstwa międzynarodowego w sposób naturalny i uniwersalny dla wszystkich ludzi, np. poprzez zawiązywanie przyjaźni czy przekładanie takich relacji na kolejne pokolenia. Mogą również przebiegać w sposób specyficzny dla danego kraju ze względu na jego uwarunkowania instytucjonalne, np. nawiązywanie relacji z partnerem lokalnym. Ponieważ przedsiębiorstwo w swojej działalności gospodarczej nawiązuje relacje biznesowe z szeregiem podmiotów (przedsiębiorstwa kraju macierzystego, goszczącego, krajów trzecich, organizacje *non-profit*, organy państwowe), jest poddane wpływowi oraz samo kształtuje otoczenie instytucjonalne.

Instytucja (z łac. *institutio* – urządzenie, zwyczaj) rozumiane jest przez D.C. Northa jako „reguły gry obowiązujące w społeczeństwie”³²⁷. Jest to zbiór zasad, które opisują zachowania ludzi i podobnie jak relacje mogą mieć charakter formalny bądź nieformalny. Podczas gdy formalne reguły postępowania są kodyfikowane i narzucane kanałami oficjalnymi (konstytucje, ustawy i przepisy, prawa własności), nieformalne reguły są zwykle niepisane i obejmują: sankcje, tabu, zwyczaje, tradycje i zasady postępowania³²⁸. Chcąc nawiązać relacje biznesowe w płaszczyźnie międzynarodowej, przedsiębiorstwo musi się do instytucji dostosować. Zatem relacje nieformalne są zdermianowane przez kształt instytucji nieformalnych, ale oddziaływanie to jest wzajemne.

8.3. Zewnętrzne relacje nieformalne jako strategiczne pole konkurowania przedsiębiorstwa międzynarodowego

Przedsiębiorstwo w swojej działalności międzynarodowej dokonuje wyboru obszarów, które budują jego przewagę konkurencyjną – są to tzw. strategiczne pola konkurowania zapewniające przetrwanie oraz rozwój. Strategiczne pola konkuro-

³²⁷ Zob. D.C. North, *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge University Press, New York 1990, s. 3.

³²⁸ Zob. D.C. North, *Institutions*, „Journal of Economic Perspectives” 1991, no. 5, s. 97.

wania badanych przedsiębiorstw to obszary, które w założeniu budują ich pozycję konkurencyjną na rynkach międzynarodowych. Głównymi filarami stanowiącymi o wyborze właściwych strategicznych pól konkurowania na rynkach zagranicznych są: obraz przyszłego otoczenia, obraz konkurencji oraz obraz przyszłego biznesu. Kluczowym zwornikiem przyjęcia strategicznej orientacji przez przedsiębiorstwo umiędzynarodawiające się jest opracowanie i egzekucja strategii działania na rynkach międzynarodowych wraz z towarzyszącym jej portfelem modeli biznesowych na rynkach zagranicznych.

Źródłem przewagi konkurencyjnej i zdobycia siły rywalizacji mogą być posiadane zasoby relacyjne i sprawność ich wykorzystania, np. umiejętność budowania złożonych, ponadnarodowych i nieformalnych sieci kontaktów. Architektura ta może zostać przeniesiona na inne kraje o podobnej strukturze instytucjonalnej, dzięki czemu przedsiębiorstwo może uzyskać efekt synergii. To właśnie dzięki współpracy i wtopieniu się w otoczenie kraju goszczącego organizacja może budować swoją przewagę konkurencyjną na rynku, kreując swoje strategiczne pola konkurowania.

Przewaga konkurencyjna polega na tym, że „przedsiębiorstwo robi coś lepiej lub inaczej w porównaniu do swoich rywali lub zdolne jest do działań, których rywale nie są w stanie zrealizować, dzięki czemu osiąga lepsze od rywali wyniki”³²⁹. Zewnętrzne relacje nieformalne mogą zatem decydować o osiągnięciu przewagi konkurencyjnej w sytuacji, gdy przedsiębiorstwo posiada lepszy dostęp do relacji, lepiej je wykorzystuje lub robi to inaczej niż jego konkurenci. Posiadany przez przedsiębiorstwo kapitał relacyjny sprzyja w ten sposób ograniczaniu niepewności oraz kreuje potencjał elastyczności. To wszystko sprawia, że w długoterminowej perspektywie przedsiębiorstwo znajduje się w uprzywilejowanej pozycji konkurencyjnej wobec innych podmiotów na rynku. Dysponuje również lepszą pozycją startową do wykorzystania nadarzających się okazji – osiąga przewagę opartą na sprawności organizacyjnej, jak również instytucjonalną przewagę konkurencyjną w wyniku biegłości wykorzystania łącznie instytucji politycznych, gospodarczych i kulturowych specyficznych dla danego rynku zagranicznego.

W zależności od specyfiki rynku można dokonać identyfikacji różnych rodzajów zewnętrznych relacji nieformalnych łączących przedsiębiorstwo z podmiotami jego otoczenia konkurencyjnego (zob. poniżej). W niniejszym rozdziale uwaga skupiona jest na rynkach charakteryzujących się wysokim udziałem instytucji nieformalnych, ponieważ stwarzają one największą możliwość budowania przewagi konkurencyjnej. Następnie wskazany jest wpływ relacji na możliwości osiągnięcia przewagi konkurencyjnej na rynkach międzynarodowych.

³²⁹ Zob. B. Godziszewski, *Istota zasobowego podejścia do strategii przedsiębiorstwa*, w: *Zarządzanie strategiczne. Ujęcie zasobowe*, red. R. Krupski, Prace naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2006, s. 11.

Praktyki korupcyjne

Łapówki są to nieformalne, nieujęte w księgach rachunkowych gratyfikacje, wnoszone przez przedsiębiorców zależnych od osoby mającej wpływ na wydanie decyzji bądź jej przyspieszenie. Relacje korupcyjne, choć naganne etycznie, są ambiwalentne, jeśli chodzi o poglądy ekonomistów na ich wpływ na gospodarki rozwijających się krajów. Wskazują oni, że tego typu działania – niezgodne z prawem, ale niejednokrotnie zgodne z instytucjami nieformalnymi (tradycją) w danym kraju – przyczyniają się do ograniczenia biurokracji, skrócenia czasu decyzji administracyjnych, zwiększenia swobody prywatnych inicjatyw ograniczonych przez niejednoznaczne unormowania prawne oraz eliminacji innych nieefektywności instytucji państwowych³³⁰. Zastosowanie tego rodzaju relacji będzie miało w ujęciu strategicznym tym większy wpływ na przewagę konkurencyjną, im większe doświadczenie podmiotu na danym rynku oraz chęć i możliwości zastosowania tej formy relacji przez jego konkurentów.

Relacje z partnerem lokalnym

Nawiązanie relacji nieformalnej z przedsiębiorstwem lokalnym, które posiada ugruntowaną pozycję na rynku i dysponuje rozległą siecią kontaktów biznesowych, może być źródłem trwałej przewagi konkurencyjnej. Profil działalności takiego przedsiębiorstwa nie musi być zbieżny – partner poprzez swoje relacje może zarekomendować odpowiedniego kontrahenta, dysponując jednocześnie najbardziej wiarygodnymi informacjami na jego temat. Dobre relacje z miejscowym agentem to również lepszy dostęp do kanałów dystrybucji oraz większa siła przetargowa w kontaktach z pozostałymi interesariuszami. Wkroczenie na poziom wzajemnych relacji nieformalnych może również sprzyjać osiągnięciu przewagi konkurencyjnej w okresie zawirowań, ponieważ okazanie wzajemnego wsparcia i partnerskiego podejścia (związanego np. z wydłużeniem terminów płatności w sytuacji kryzysowej) na rynkach o wysokim udziale instytucji nieformalnych cementuje współpracę.

Na niektórych rynkach niedostatecznie rozbudowane instytucje formalne oraz bliskie powiązania biznesu ze strukturami kryminalnymi powodują, że konieczny jest dokładny wywiad, zanim nawiąże się relacje z partnerem, z czym wiążą się zwykle dodatkowe koszty. Niekiedy formalne kontrakty partnerów są okraszone nieformalnymi wzajemnymi usługami, tj. ustępstwami czy szybszym niż przewidziano wypełnieniem kontraktu (tzw. ciche kontrakty). Relacjom z partnerem biznesowym może towarzyszyć nawiązanie nieformalnych relacji „towarzyszących” z doradcami

³³⁰ Zob. J.C. Heckelman, B. Powell, *Corruption and the Institutional Environment for Growth*, Palgrave Macmillan, “Comparative Economic Studies” 2010, vol. 52(3), s. 351–378.

podatkowymi, prawnikami, a nawet osobami doradzającymi w kwestiach ogólnych. Wybór partnera dysponującego określonymi aktywami, tj. rozwiniętą siecią dystrybucji, znajomościami w administracji lokalnej oraz udziałem w rynku często determinuje również formę ekspansji zagranicznej: eksport, fuzje i przejęcia, sojusze strategiczne i *joint venture* czy sieci międzyorganizacyjne.

Relacje z bankiem

Nawiązanie nieformalnych relacji z przedstawicielami banków i/lub osobami powiązanych z instytucjami sektora finansowego często sprzyja poprawie możliwości finansowania działalności przedsiębiorstwa i większej elastyczności w dysponowaniu środkami, szczególnie w przypadku korzystania z usług banków państwowych.

Wsparcie kraju macierzystego

Polityka wsparcia kraju macierzystego ma na celu ograniczanie ryzyka i zwiększanie konkurencyjności rodzimych przedsiębiorstw za granicą. Na możliwości nawiązywania kontaktów nieformalnych pomiędzy rządami państw mają wpływ m.in. priorytety polityki zagranicznej danego kraju i narzędzia jej realizacji. Misje dyplomatyczne i humanitarne, konferencje międzynarodowe z udziałem polityków, przedsiębiorców, instytucji sektora finansowego, władz państwowych mogą być płaszczyzną nawiązywania formalnych porozumień i nieformalnych kontaktów. Wykorzystywane są instrumenty oddziaływania ideologicznego (propaganda), naciski dyplomatyczne czy lobbing międzynarodowy przedstawicielstw dyplomatycznych. Pomiędzy rządami państw nawiązują się nieformalne koalicje, które są dobrze widoczne w trakcie międzynarodowych konfliktów politycznych. Stosowane są wtedy różne metody bezpośredniego i pośredniego ekonomicznego nacisku, tj. lokowanie rezerw finansowych, międzynarodowe poręczenia kredytowe, transfer technologii, bezpośrednia pomoc materialna, polityka celna. To z kolei może przełożyć się na jakość, trwałość i klimat wzajemnych relacji biznesowych oraz sam dostęp do kontrahentów.

Nieformalne relacje mogą również wiązać organy państwowe z sektorem prywatnym, przybierając formę niesformalizowanych w postaci umów wspólnych inicjatyw będących elementem pomocy rozwojowej krajów rozwiniętych dla transformujących się gospodarek³³¹. Za pomocą takich nieformalnych relacji może być przygotowywany grunt pod ekspansję rodzimych przedsiębiorstw na rynki międzynarodowe, z czego

³³¹ Zob. E. Rakowska, *Okazje w ekspansji międzynarodowej przedsiębiorstwa*, w: *Ekspansja polskich firm na rynki międzynarodowe*, red. R. Sobiecki, J.W. Pietrewicz, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2014, s. 150–152.

jednak niewiele firm zdaje sobie sprawę, gdyż możliwości takie w wielu krajach nie są nagłaśniane lub unika się ich ze względu na chęć zachowania czystości formalnej. Nieformalne relacje wiążące państwa i przedsiębiorstwa rodzime to również pośredniczenie w interakcjach przedsiębiorstwa z instytucjami kraju goszczącego w celu zapewnienia politycznego wsparcia projektów oraz wsparcie informacyjne.

Wykorzystanie relacji nieformalnych na linii państwo-państwo oraz państwo-przedsiębiorstwo ma ogromne znaczenie z punktu widzenia ekspansji na rynki o wysokim udziale instytucji nieformalnych. Dodatkowo można liczyć na to, że przewaga konkurencyjna osiągnięta dzięki poparciu najwyższych szczebli władzy będzie dość trwała.

Wzajemne wsparcie przedsiębiorstw

Relacje nieformalne mogą być nawiązywane przez pojedyncze przedsiębiorstwa: konkurentów, odbiorców, dostawców, pośredników itd. Są one szczególnie istotne w sytuacji, gdy w branży występuje duże rozproszenie przedsiębiorstw, co osłabia ich siłę negocjacyjną w stosunku do partnerów zagranicznych czy możliwość osiągania korzyści skali. W takim przypadku, dzięki wspólnemu wzrostowi siły konkurencyjnej, wzajemne wsparcie przedsiębiorstw może być źródłem osiągania renty relacyjnej (ponadprzeciętnych efektów uzyskanych dzięki współpracy, niemożliwych do osiągnięcia osobno). Nawiązanie relacji nieformalnych pomiędzy takimi podmiotami może sprowadzać się do koordynowania działań na rzecz pozytywnego wizerunku produktu w mediach, realizowania transakcji przez niesformalizowane kanały czy zawierania cichych porozumień zobowiązujących do niepodejmowania określonych rodzajów działań. Możliwe jest również nawiązywanie kontaktów biznesowych poprzez relacje nieformalne z diasporami na innych rynkach.

Praktyki mafijne

Przestępczość zorganizowana może obejmować zarówno szarą (nielegalny obrót legalnymi towarami i usługami), jak i czarną strefę (np. przestępstwa podlegające przepisom prawa karnego). Przestankami wkraczania przedsiębiorstw w nielegalny biznes mogą być m.in. skomplikowany i niespójny system podatkowy, wadliwy wymiar sprawiedliwości (długotrwała i kosztowna egzekucja prawa), wysokie podatki, wymuszenia rządowe czy zorganizowana przestępczość. Powiązania tych grup z władzą państwową są często bardzo silne, jednak niektóre przedsiębiorstwa utrzymują takie relacje, a nawet dążą do ich rozszerzenia³³². Pozwala to przypuszczać, że na

³³² Zob. A. Buszko, *Nieformalne aspekty biznesu. Rosja, kraje arabskie, Hongkong-Chiny*, Placet, Warszawa 2010, s. 18–24.

niektórych rynkach część przedsiębiorstw traktuje je jako element strategicznego pola konkurowania.

Sponsoring

Źródłem przewagi konkurencyjnej może być umiejętność wplecenia działań przedsiębiorstwa w oczekiwania społeczne i priorytety polityki gospodarczej kraju goszczącego. Narzędziem może być w takim przypadku sponsoring i patronat – oficjalny lub nieoficjalny, zaoferowany podczas rozmów kuluarowych na szczeblach władzy lub negocjacji biznesowych. Może mieć on postać inwestycji czy innego rodzaju wsparcia pożądanego społecznie, politycznie czy jednostkowo projektów. Sponsoring jest popularnym i skutecznym sposobem nawiązywania relacji z państwem, klientami czy dostawcami.

Inne znajomości

Na rynkach o dużej nieprzejrzystości brak jednoznacznych interpretacji przepisów oraz duża zależność od indywidualnych opinii urzędników sprawiają, że przewaga konkurencyjna przesuwa się w stronę przedsiębiorstw, które są w stanie skutecznie zabiegać o zwolnienia podatkowe, korzystne interpretacje prawa czy uwagę konkretnych urzędników. Służą temu znajomości z administracją lokalną, policją, instytucjami finansowymi, służbami celnymi i organami kontroli podatkowej, transportem publicznym czy szarą strefą. Znajomości przydatne są w zakresie czynności związanych z rejestracją przedsiębiorstwa, znalezieniem siedziby i otwarciem rachunku bankowego czy pozyskaniem dodatkowych środków finansowych i sprawozdawczością; od informacji o nadchodzących zmianach w opodatkowaniu, przez przekazywanie kontaktów sprawdzonych partnerów biznesowych i banków, do uzyskiwania niejawnych informacji na temat ciekawych możliwości rynkowych.

Kiedy znajomości obejmują swoim zasięgiem coraz szersze kręgi, tworzą się grupy i sieci nieformalne. Ułatwiają i przyspieszają one działania operacyjne i strategiczne kształtując otoczenie instytucjonalne i gospodarkę jako całość. Wejście w pewną sieć relacji nieformalnych sprzyja nawiązywaniu kolejnych kontaktów na zasadzie efektu śnieżnej kuli – kolejni partnerzy rekomendują relację swoim sprawdzonym kontrahentom.

Kontakty z władzą

Przedsiębiorstwa dysponujące taką przewagą są wplecione w sieć relacji z urzędnikami – osobami decyzyjnymi na różnych szczeblach w organach państwowych.

Znalezienie swojego miejsca w takiej sieci powiązań pozwala osiągnąć względną stabilność w szybko zmieniającym się otoczeniu instytucjonalnym. Dodatkowo, działania wspierające cele polityczne w kraju goszczącym mogą sprzyjać kreacji korzystnych sposobności, tj. uzyskaniu niższego opodatkowania, uplasowaniu się na pozycji wygranego w przetargach, a nawet ochronie. Z drugiej strony, utrzymywanie nieformalnych relacji z pewnym kręgiem wpływowych osób może skutkować pogorszeniem relacji z innymi interesariuszami.

Relacje z pracownikami

Nieformalne relacje z pracownikami na rynkach zagranicznych dotyczyć mogą zatrudniania bez stosownych umów bądź na podstawie umowy opiekującej na sumę niższą niż w rzeczywistości otrzymuje pracownik. Zaliczyć do nich należy również nepotyzm – faworyzowanie podczas zatrudnienia krewnych i znajomych.

Relacje „okołobiznesowe”

Relacje okołobiznesowe to relacje, które odbywają się na gruncie nieformalnym, jak uroczyste kolacje, wycieczki czy inne wydarzenia towarzyskie. Mogą być wykorzystywane dwojako: jako działania mające na celu rozluźnienie atmosfery negocjacji biznesowych (wspólna zabawa jako element przypieczętowania kontraktu), ale również jako strategia zmęczenia przeciwnika (utrata koncentracji od nadmiaru wrażeń, mało czasu na merytoryczne rozmowy i presja na dokonanie szybkich, pomyślnych dla kontrahenta ustaleń).

Jak widać, sama natura relacji nieformalnych często determinuje powstawanie nieformalnych struktur organizacyjnych, kreując środowiska instytucjonalne całych państw. Podmioty związane takimi relacjami stwarzają pożądaną płaszczyznę komunikacji i osiągania celów, gdyż „poszukiwanie pewnego rodzaju układów przez wysoko postawionych przyjaciół, sponsorów, mentorów, koalicjantów jest w każdej organizacji zjawiskiem normalnym, a wytrawny polityk organizacyjny zawiera zawsze tego typu sojusze”³³³. Strategicznym polem konkurowania dla takiego przedsiębiorstwa będzie zatem wybrana wiązka nieformalnych relacji z przedstawicielami instytucji politycznych, gospodarczych i kulturowych, dzięki którym podmiot spodziewa się uzyskać określone profity. Osiągane w ten sposób korzyści nie sprowadzają się do pokonywania barier, ale stanowią dość trwałą przewagę w sytuacji, gdy konkurenci

³³³ Zob. G. Morgan, *Obrazy organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 201–203, cyt. za: M. Poniatowska-Jaksch, *Rola instytucji nieformalnych w przedsiębiorstwie w warunkach zmian transparentności gospodarek*, w: *Przedsiębiorstwo a narastająca niestabilność otoczenia*, red. R. Sobiecki, J.W. Pietrewicz, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2012, s. 107.

nie traktują relacji nieformalnych jako strategicznego pola konkurowania bądź brak im biegłości w nawiązywaniu tego typu kontaktów.

Środowisko nieformalne krajów goszczących może wymagać przyjęcia pewnego modelu biznesu, relacje nieformalne zaś nie tylko zaangażowania zasobów przedsiębiorstwa, ale i utrzymania koncepcji zarządzania nimi w dłuższej, „strategicznej” perspektywie. Dokonana identyfikacja różnych rodzajów relacji zwraca uwagę na to, że raz podjęte decyzje mogą determinować nie tylko formę wejścia na rynek zagraniczny, ale również operacyjne działania przedsiębiorstwa. Dzięki ich wykorzystaniu z jednej strony można ograniczyć negatywny wpływ niestabilności i nieprzejrzystości otoczenia, a z drugiej mogą one wpłynąć na autonomię przedsiębiorstwa i jego elastyczność w następujących wymiarach³³⁴:

- **zakres/liczba opcji**, według których przedsiębiorstwo może działać (organizacja, obszar funkcjonalny, dany zasób, proces, struktura) – nawiązywanie relacji nieformalnych zwiększa potencjał elastyczności, ponieważ często niewielkim kosztem uzyskuje się informację nt. nowych możliwości rynkowych, szersze możliwości interwencji w sytuacjach problemowych oraz wzrost liczby rynków ekspansji dzięki przenoszeniu doświadczeń. Z drugiej strony, znalezienie się w sieci nieformalnych kontaktów z różnymi instytucjami może oznaczać uwikłanie (także nieświadome) w jeszcze szerszą sieć powiązań, ograniczając tym samym możliwości wykorzystania innych zasobów czy nisz rynkowych, co przekłada się na usztywnienie przedsiębiorstwa;
- **zakres niejednorodności** związany ze stopniami różnicowania między możliwymi opcjami działania – znajomość nieformalnych uwarunkowań instytucjonalnych i umiejętność nawiązywania w tych warunkach relacji poszerza wachlarz dostępnych rozwiązań – kontakty napędzają kontakty. Z drugiej strony, wykorzystanie relacji nadaje ekspansji zagranicznej pewną specyfikę, co ma przełożenie na konstrukcję całych modeli biznesowych. Powoduje to, że w dłuższej perspektywie różnorodność możliwości kreacji metod działania i rynków ekspansji może być ograniczona;
- **mobilność** oznaczająca możliwość przechodzenia z jednego stanu do drugiego – niesformalizowane w postaci umów porozumienia dają praktycznie nieograniczone możliwości modyfikowania przyjętych ustaleń. Elastyczność związana z brakiem formalizmu pociąga za sobą jednak koszt większej niepewności oraz koszty związane z prowadzeniem wywiadu gospodarczego. Dodatkowo, nieformalne relacje

³³⁴ Zob. L.L. Koste, M.K. Malhotra, *Theoretical Framework for analyzing the dimensions of manufacturing flexibility*, „Journal of Operations Management” 1999, vol. 18, no. 1, s. 79, cyt. za: R. Krupski, *Elastyczność organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008, s. 17–18; S. Pierzchawka, A. Sus-Januchowska, *Organizacja przyszłości – próba konceptualizacji podstawowych kategorii epistemologicznych*, w: *Innowacyjność we współczesnych organizacjach*, red. A. Stabryła, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 2005, s. 240–241.

budowane są zwykle przez długi okres oraz wiążą różne podmioty sfery biznesu i organów państwowych. Oznacza to, że biorąc pod uwagę wysokość poniesionych nakładów, często nie opłaca się rezygnować z raz obranej sieci i zysku z krzywej doświadczenia, co ogranicza mobilność. Z drugiej strony, działania mające na celu zmniejszenie zależności od sieci mogą destrukcyjnie wpływać na zaufanie dotychczasowych partnerów biznesowych. Ogromne znaczenie ma tu również czynnik ludzki, ponieważ osobisty wymiar nieformalnych relacji wpływa na ograniczoną racjonalność działań;

- **jednolitość** dotycząca oddziaływania netto zmian na wyniki działalności – relacje nieformalne mogą mieć różny wpływ na wyniki działalności przedsiębiorstwa w zależności od tego, w jakim zakresie stanowią one strategiczne pole konkurencji. Na rynkach o dużym udziale instytucji nieformalnych relacje o takim charakterze mają niejednokrotnie decydujący wpływ na rentowność przedsięwzięcia czy wysokość kapitału obrotowego, co z kolei zmniejsza elastyczność przedsiębiorstwa.

W kontekście przytoczonych powyżej różnych rodzajów relacji nieformalnych wiążących przedsiębiorstwo z interesariuszami oraz konsekwencji traktowania ich jako strategicznego pola konkurencji, istotnym jest rozpoznanie otoczenia instytucjonalnego kraju goszczącego jeszcze przed podjęciem ekspansji zagranicznej oraz jego bieżąca analiza. Możliwości osiągnięcia przewagi konkurencyjnej dzięki wykorzystaniu relacji nieformalnych zależą bowiem w dużym stopniu od uwarunkowań zewnętrznych, w tym zwłaszcza od geopolityki biznesu. Składać się mogą na to takie uwarunkowania jak:

- **wprowadzane sankcje gospodarcze** – embarga, cła, kontyngenty i ograniczenia monetarne, np. blokowanie kont bankowych. Nie zawsze są to tylko sankcje, ale również integracja w bloki regionalne i działania protekcyjne na rzecz ochrony własnych rynków przed konkurencją. Sankcje ograniczają możliwości ekspansji międzynarodowej, ale dzięki relacjom nieformalnym możliwe jest utrzymanie kontaktów na poziomie przedsiębiorstw, a w niektórych przypadkach skuteczna mediacja na poziomie wyższych szczebli władzy;
- **groźba konfliktu polityczno-gospodarczego** – nasilają się konflikty polityczne w różnych częściach świata, co powoduje nie tylko wycofywanie inwestorów zagranicznych, ale też zmiany możliwości i formuły poszukiwania na lokalnych rynkach nowych partnerów. W wyniku napięć politycznych i kryzysów gospodarczych ustalają się nowe reguły gry. W okresie przejściowym, zanim ukonstytuują się nowe instytucje formalne, z pomocą przychodzi nieformalna płaszczyzna relacji zapewniająca większy potencjał elastyczności, a nawet wzrost siły konkurencyjnej w wyniku zwiększenia dystansu wobec przedsiębiorstw politycznie niewiązanych;
- **powiązania przedsiębiorstw zagranicznych** – wiele korporacji dysponuje dużą siłą przetargową, zdolnością skutecznego lobbingu międzynarodowego i uzyskiwania

informacji poufnych³³⁵. Zachowanie transparentności i formalizmu działań nie zawsze jest możliwe lub wiąże się z pogorszeniem pozycji konkurencyjnej, stąd ułomność instytucji formalnych w transformujących się gospodarkach wychodzi często takim przedsiębiorstwom naprzeciw. Dodatkowo, umożliwia korporacjom transnarodowym blisko powiązanim z gospodarkami takich krajów realny wpływ na kształt formalnych instytucji i dobrobyt społeczny, a przez to na ich suwerenność.

Odrębnym problemem jest aspekt społeczny nawiązywania relacji nieformalnych – otoczka w postaci znajomości języka kraju goszczącego czy kulturowych uwarunkowań prowadzenia negocjacji, bez których nawiązywanie relacji nieformalnych jest utrudnione, a na niektórych rynkach nawet niemożliwe (pozycja kobiet i mężczyzn, aspekty religijne).

W badaniach prowadzonych w polskich przedsiębiorstwach przemysłowych nad strategicznymi polami konkurowania³³⁶ zwraca uwagę fakt, iż większość ankietowanych firm deklaruje brak strategii ekspansji, w której określono by rolę partnerów biznesowych firmy w przyszłości, czyli zdefiniowano znaczenie relacji formalnych i nieformalnych. Odpowiedzi firm na pytania związane z otoczeniem biznesu w przyszłości (jeden z filarów strategicznych pól konkurowania) mogą nasuwać wnioski, iż wybiórczo dostrzegają one zagrożenia płynące z tego otoczenia, co może wpłynąć negatywnie na ich wybór strategicznych pól konkurowania. Wśród działań konkurencyjnych podejmowanych na rynku polskim przeważają strategie konkurencji kosztowej i budowania relacji z klientem. Strategie te są przenoszone następnie na rynki zagraniczne, co zwiększa znaczenie relacji z nabywcami na rynku goszczącym.

Dotychczas prowadzone rozważania potwierdzają tezę, że relacje nieformalne mogą stanowić strategiczne pole konkurowania przedsiębiorstw prowadzących ekspansję zagraniczną. W warunkach nieprzejrzystości i dużego udziału instytucji nieformalnych w krajach goszczących podmioty przewidują, oddziałują, a przede wszystkim szybko i skutecznie dostosowują się do zmian w otoczeniu, wykorzystując różne formy niesformalizowanych kontaktów. Niedocenianie, niezauważanie lub przecenianie niektórych z nich może skutkować utratą pozycji, pogorszeniem wyników finansowych, a nawet koniecznością wycofania się z rynku. Analizując przypadki polskich przedsiębiorstw można stwierdzić, że relacje nieformalne są w niewielkim zakresie wykorzystywane przez nie w międzynarodowej ekspansji, nie traktuje się ich również zazwyczaj jako elementu sformalizowanych strategii rozwoju. Z drugiej strony, kreślony przez przedsiębiorstwa przyszły obraz otoczenia, konkurencji i biznesu zwraca uwagę na wzrost znaczenia relacji nieformalnych w strategicznej perspektywie oraz

³³⁵ Zob. szerzej: A.J. Hillman, G.D. Keim, D. Schuler, *Corporate Political Activity: A Review and Research Agenda*, "Journal of Management" 2004, no. 30(6), s. 837–857.

³³⁶ M. Sagan, *Strategiczne relacje i współpraca...*, op.cit., s. 20–29.

nieodkryty potencjał ich wykorzystania w procesie budowania strategicznych pól konkurencji na globalnym rynku.

Podsumowanie

Zawirowania polityczno-gospodarcze, nasilenie tendencji regulacyjnych oraz pojawienie się nowych form koordynacji międzynarodowej działalności przedsiębiorstw (tj. sieci) powodują, że przedsiębiorstwa poszukują niestandardowych rozwiązań biznesowych oraz unikalnych zasobów. Część z nich zwraca się w stronę relacji nieformalnych, co potwierdzają liczne badania prowadzone zarówno w Polsce, jak i za granicą. W sytuacji, gdy obniża się transparentność gospodarek i rośnie rola czynników niematerialnych stanowiących o przewadze konkurencyjnej na rynkach międzynarodowych, z cennego zasobu i czynnika eliminacji zagrożeń oraz wzmacniania szans przemieniają się one niejednokrotnie w strategiczne pole konkurencji w sytuacji, gdy przedsiębiorstwo ma do nich dostęp lub potrafi je wykorzystać inaczej niż inni gracze.

Nawiązywanie nieformalnych relacji biznesowych przez podmioty gospodarcze na globalnym rynku wymusza konieczność dostosowania i/lub oddziaływania w długoterminowej perspektywie na otoczenie instytucjonalne kraju goszczącego. Relacje nieformalne oznaczają bowiem budowanie osobistych więzi z szeregiem podmiotów otoczenia instytucjonalnego – więzi opartych na zaufaniu i zbieżnych celach, rzadziej na sformalizowanych kontraktach. Zasoby relacyjne mogą przybrać postać nieformalnych kontaktów z innymi firmami, izbami gospodarczymi, przedstawicielami władzy ustawodawczej, wykonawczej i sądowniczej kraju macierzystego i goszczącego, jak również osobami prywatnymi – szarymi eminencjami świata polityki i biznesu. Relacje nieformalne determinują kierunki i formy międzynarodowej ekspansji, dobór partnerów biznesowych, jak również działalność operacyjną przedsiębiorstwa.

W krajach charakteryzujących się wysokim udziałem instytucji nieformalnych oraz niską transparentnością gospodarki możliwości ich wykorzystania są szczególnie bogate. Przedsiębiorstwo międzynarodowe może być związane z otoczeniem rozległą siecią nieformalnych relacji – w zależności od tego, jaki zestaw relacji wybierze, może osiągać cele gospodarcze oraz być narażone na pewne zagrożenia. Niekwestionowanym atutem nawiązywania takich relacji jest ograniczenie niepewności działania poprzez zawiązanie stabilnych, opartych na zaufaniu struktur sieciowych i ograniczenie kosztów „wprowadzania” w nieformalne zwyczaje, jak również pozyskanie źródeł aktualnych i wiarygodnych informacji, uprzywilejowanie i ochrona, a także elastyczność działania. Sprawdzone konstrukcje strategicznego pola konkurencji oraz uzyskane doświadczenie i osobiste kontakty mogą być również przeniesione w postaci modelu

relacyjnego na inne kraje o podobnych uwarunkowaniach instytucjonalnych. Z drugiej strony, przedsiębiorstwo zagraniczne może być poddane zewnętrznym wpływom usztywniającym organizację oraz zagrażającym jej bezpieczeństwu. Kreowanie przewagi konkurencyjnej dzięki zewnętrznym relacjom nieformalnym jest bowiem niekiedy związane z balansowaniem na krawędzi prawa, a nawet kontaktami ze środowiskiem przestępczym. Silne relacje nieformalne łączące przedstawicieli różnych sektorów gospodarki mogą osłabiać inicjatywy wprowadzania innowacji czy dbania o jakość produktu, osłabiając tym samym konkurencyjność gospodarki jako całości. Istnieje również ryzyko przeistoczenia się przedsiębiorstwa w portfelową własność organów państwa oraz zamknięcia w wąskiej grupie interesów, co zawęży opcje działania, a o ich wyborze przestają decydować czynniki ekonomiczne. Rodzi to dalsze pytania badawcze dotyczące m.in. wpływu ekspansji międzynarodowej wykorzystującej nieformalne relacje na elastyczność organizacyjną prowadzących ją przedsiębiorstw, możliwości nieformalnego wpływu transnarodowych korporacji na przeobrażenia instytucji krajów goszczących, jak również roli nieformalnego przywództwa w ramach globalnych łańcuchów wartości.

Przeprowadzone w niniejszym rozdziale rozważania pozwalają zweryfikować pozytywnie tezę, że zewnętrzne relacje nieformalne mogą stanowić strategiczne pole konkurowania na rynkach międzynarodowych. Trudno jednak ustalić katalog zaleceń, które mogłyby stosować inne podmioty rozważające międzynarodową ekspansję, gdyż efekty nawiązywania relacji nieformalnych zależą nie tylko od czynników zewnętrznych, tj. uwarunkowań geopolitycznych, ale i od samego przedsiębiorstwa, co potwierdzają przytoczone badania polskich przedsiębiorstw prowadzących ekspansję międzynarodową.

Bibliografia

- Anderson J.C., Narus J.A., *Partnering as a focused market strategy*, "California Management Review" 1991, no. 33(3), s. 96.
- Buszko A., *Nieformalne aspekty biznesu. Rosja, kraje arabskie, Hongkong-Chiny*, Placet, Warszawa 2010.
- Cross R., Parker A., *The Hidden Power of Social Networks: Understanding How Work Really Gets Done in Organizations*, Harvard Business School Press, 2004.
- Daszkiewicz N., *Internacjonalizacja małych i średnich przedsiębiorstw we współczesnej gospodarce*, Scientific Publishing Group, Gdańsk 2004.
- Dzidowski A., *Ocena efektywności współpracy przedsiębiorstw w strukturach sieciowych*, „Zeszyty Naukowe Kolegium Gospodarki Światowej” 2011, nr 32.

- Godziszewski B., *Istota zasobowego podejścia do strategii przedsiębiorstwa*, w: *Zarządzanie strategiczne. Ujęcie zasobowe*, red. R. Krupski, Prace naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2006.
- Godziszewski B., *Zasobowe uwarunkowania strategii przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2001.
- Gołębiowski T., Dudzik T.M., Lewandowska M., Witek-Hajduk M., *Modele biznesu polskich przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2008.
- Gorynia M., Jankowska B., *Klasy a konkurencyjność i internacjonalizacja przedsiębiorstw Wielkopolski*, „Gospodarka Narodowa” 2008, nr 5–6.
- Hamel G., *Kosmiczne wyzwania w dziedzinie zarządzania*, „Harvard Business Review Polska” 2009, nr 75, s. 76–86.
- Hamel G., Prahalad C.K., *Competing for the future*, Harvard Business School Press, Boston 1996.
- He X., Wei Y., *Export market location decision and performance. The role of external networks and absorptive capacity*, “International Marketing Review” 2013, vol. 30, no. 6.
- Heckelman J.C., Powell B., *Corruption and the Institutional Environment for Growth*, Palgrave Macmillan, “Comparative Economic Studies” 2010, vol. 52(3), s. 351–378.
- Hillman A.J., Keim G.D., Schuler D., *Corporate Political Activity: A Review and Research Agenda*, “Journal of Management” 2004, no. 30(6), s. 837–857.
- Kaleta A., *Strategia konkurencji w przemyśle*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2000.
- Koste L.L., Malhotra M.K., *Theoretical Framework for analyzing the dimensions of manufacturing flexibility*, “Journal of Operations Management” 1999, vol. 18, no. 1.
- Krackhardt D., Hanson J.R., *Informal Networks: The Company Behind the Chart*, “Harvard Business Review” 1993, no. 71(4), s. 104–111.
- Krupski R., *Elastyczność organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008.
- Kurtzman J., Yago G., *Global Edge: Using the Opacity Index to Manage the Risks of Cross-Border Business*, Harvard Business School Press, Boston 2007.
- Kurtzman J., Yago G., *Opacity Index 2009: Measuring Global Risks*, Milken Institute, 2009.
- Małys Ł., *Siła powiązań sieciowych w procesie internacjonalizacji a wyniki przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2013.
- Mazur J., *Współpraca przedsiębiorstw w teorii i praktyce polskiej*, „Zeszyty Naukowe Kolegium Gospodarki Światowej” 2011, nr 32.
- Morgan G., *Obrazy organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
- North D.C., *Institutions*, “Journal of Economic Perspectives” 1991, no. 5, s. 97–112.
- North D.C., *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge University Press, New York 1990.
- Pekkola S., *Managing a network by utilizing performance measurement information*, “Measuring Business Excellence” 2013, vol. 17, no. 1.

- Pierzchawka S., Sus-Januchowska A., *Organizacja przyszłości – próba konceptualizacji podstawowych kategorii epistemologicznych*, w: *Innowacyjność we współczesnych organizacjach*, red. A. Stabryła, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 2005.
- Poniatowska-Jaksch M., *Przesłanki nowego myślenia strategicznego w: Model biznesu. Nowe myślenie strategiczne*, red. M. Duczkowska-Piasecka, M. Poniatowska-Jaksch, K. Duczkowska-Małysz, Difin, Warszawa 2013.
- Poniatowska-Jaksch M., *Rola instytucji nieformalnych w przedsiębiorstwie w warunkach zmian transparentności gospodarek*, w: *Przedsiębiorstwo a narastająca niestabilność otoczenia*, red. R. Sobiecki, J.W. Pietrewicz, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2012.
- Posadzińska I., *Formy międzynarodowej ekspansji polskich przedsiębiorstw budowlanych*, w: *Strategie sukcesu organizacji*, red. J. Rybicki, T. Dryl, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, nr 4/3, Gdańsk 2011.
- Rakowska E., *Okazje w ekspansji międzynarodowej przedsiębiorstwa*, w: *Ekspansja polskich firm na rynki międzynarodowe*, red. R. Sobiecki, J.W. Pietrewicz, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2014.
- Ratajczak-Mrozek M., *Motywy współpracy przedsiębiorstw z podmiotami zagranicznymi*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie” 2012, nr 3.
- Ratajczak-Mrozek M., *Podejście sieciowe do internacjonalizacji przedsiębiorstw*, „Marketing i Rynek” 2009, nr 3.
- Ratajczak-Mrozek M., *Sieci biznesowe a przewaga konkurencyjna przedsiębiorstw zaawansowanych technologii na rynkach zagranicznych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2010.
- Ritter T., Wilkinson I.F., Johnston W.J., *Managing in complex business networks*, “Industrial Marketing Management” 2004, no. 33, s. 175–183.
- Sagan M., *Strategiczne relacje i współpraca polskich przedsiębiorstw przemysłowych prowadzących ekspansję na rynkach zagranicznych a ich pozycja konkurencyjna i zakres umiędzynarodowienia*, Raport z badań statutowych, Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie, SGH, Warszawa 2014.
- Szymański W., *Niepewność i niestabilność gospodarcza. Gwałtowny wzrost i co dalej?*, Difin, Warszawa 2011.
- Wasiluk A., *Zaufanie i współpraca pomiędzy przedsiębiorstwami w perspektywie budowy i rozwoju struktur klastrowych*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Białostockiej. Ekonomia i Zarządzanie” 2013, vol. 5, nr 4.

Źródła internetowe

www.doingbusiness.org

www.imf.org

<https://kiev.trade.gov.pl>

www.mg.gov.pl/

www.obserwatorfinansowy.pl

www.oecd.org

www.osw.waw.pl

www.polskieradio.pl

www.thecasecentre.org

www.thinkrussia.com

www.transparency.org

www.worldbank.org

<http://wyborcza.biz>

METODY KONKUROWANIA

TWORZENIE WARTOŚCI WSPÓLNEJ JAKO NOWA METODA KONKUROWANIA

Wyzwania współczesnej konkurencji powodują, że modyfikacja strategii konkurowania często nie jest kryterium wystarczającym do budowy przewagi konkurencyjnej. Coraz częściej oznacza to, że konieczne jest wręcz przeformułowanie całej filozofii biznesu. Jest to szczególnie istotne w kontekście narastających problemów społecznych i środowiskowych na całym świecie. Odpowiedzią na te zjawiska było powstanie koncepcji zrównoważonego rozwoju i społecznej odpowiedzialności biznesu, jednak w ogólnym rozrachunku idee te z jednej strony nie przyczyniły się do poprawy wymienionych problemów, a z drugiej stały się przedmiotem krytyki ze względu na fakt, iż nie przystają do realiów funkcjonowania przedsiębiorstwa. Odpowiedzią zarówno na potrzebę nowych, bardziej efektywnych metod konkurowania, jak i na problemy współczesnego świata, staje się metoda tworzenia wartości wspólnej. Zasadność podjęcia badań nad tym zjawiskiem znajduje odzwierciedlenie w literaturze naukowej. Przykładowo, D. Wheeler, B. Colbert i E. Freeman zwracają uwagę, że ze względu na znaczenie czynników niematerialnych i informacji, wartość generowana przez biznes nie może być dokładnie wyrażona w kategoriach czysto ekonomicznych. Z drugiej strony, ich zdaniem nie w pełni uprawniona jest nadmierna koncentracja badaczy nad niematerialnymi aspektami tworzonej wartości przez przedsiębiorstwo (np. wartość społeczna) bez jakiegokolwiek odniesienia do wartości ekonomicznej³³⁷.

Tak sformułowany wniosek implikuje jednak pytania w kontekście rozwoju zarządzania strategicznego: jeśli przyjąć, że tworzenie wartości wspólnej jest nową metodą konkurowania, to jak ją definiować i w jaki sposób ją mierzyć?

W celu odpowiedzi na te pytania autor podjął się próby analizy i wyjaśnienia istoty wartości w naukach ekonomicznych z uwzględnieniem społecznego aspektu jej

³³⁷ D. Wheeler, B. Colbert, E. Freeman, *Focusing on Value: Reconciling corporate social responsibility, sustainability and a stakeholder approach in a network world*, "Journal of General Management" 2003, vol. 28, no. 3, s. 2.

tworzenia. Stawia przy tym tezę, że strategia tworzenia wartości wspólnej jest nową metodą konkurowania.

9.1. Proces tworzenia i przejmowania wartości a przewaga konkurencyjna

Jednym z podstawowych problemów zarządzania strategicznego jest poszukiwanie odpowiedzi na pytanie o przyczyny zdobycia i utrzymania przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwo³³⁸. K. Obłój stwierdza, że jej istotą jest to, aby w danej domenie być bardziej atrakcyjnym partnerem dla odbiorców niż inne firmy³³⁹. Określenie istoty przewagi konkurencyjnej stanowi problem, jeśli dokona się przeglądu definicji tego pojęcia. Ogólnie rzecz biorąc, można je podzielić na dwa rodzaje – bazujące na osiągniętych wynikach (*performance-based*)³⁴⁰ lub na tworzonej wartości (*value-based*)³⁴¹. Jak zauważa M. Becerra, większość badań nad strategią konkurencji koncentruje się na zjawisku przejmowania wartości, nazywając je niepoprawnie „tworzeniem wartości”³⁴². Analiza najnowszych prac teoretycznych pozwala dokonać bardziej precyzyjnego odróżnienia osiągniętych wyników od tworzenia wartości, a co za tym idzie – właściwego określenia mechanizmu budowy pozycji i przewagi konkurencyjnej.

M. Porter definiuje przewagę konkurencyjną jako osiągnięcie znacznie lepszych wyników przez niektóre przedsiębiorstwa w porównaniu do pozostałych podmiotów w branży³⁴³. Innymi słowy, przewaga konkurencyjna oznacza zajmowanie korzystniejszej pozycji rynkowej niż konkurencja. Ta korzyść najczęściej wyrażana jest w kategoriach zysku, a zatem przewaga konkurencyjna zapewnia osiąganie ponadprzeciętnych zysków w odniesieniu do średniej w branży³⁴⁴. Jak sugeruje literatura, ponadprzeciętne zyski, za pomocą których definiowana jest przewaga konkurencyjna, są końcowym efektem

³³⁸ K. Obłój, *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 2007, s. 409–410.

³³⁹ Ibidem, s. 385.

³⁴⁰ Zob. P. Ghemawat, *Commitment: The dynamic of strategy*, Free Press, New York 1991, s. 68; P. Ghemawat, J. Riskin, *Creating competitive advantage w Strategy and the business landscape: text and cases*, red. P. Ghemawat, D. Collis, G. Pisano, G. Rivkin, Addison-Wesley, Reading 1999, s. 49; S. Oster, *Modern Competitive Analysis*, Oxford University Press, New York 1999.

³⁴¹ Zob. J. Barney, *How a Firm's Capabilities Affect Boundary Decisions*, "Sloan Management Review" 1999, vol. 40, s. 102; J. Barney, D. Clark, *Resource-based theory. Creating and sustaining competitive advantage*, Oxford University Press, Oxford 2007, s. 24; M. Peteraf, J. Barney, *Unraveling the resource-based tangle*, "Managerial and Decision Economics" 2003, vol. 24, no. 4, s. 314.

³⁴² D. Becerra, *Theory of the Firm for Strategic Management. Economic Value Analysis*, Cambridge University Press, New York 2009, s. 21.

³⁴³ M. Porter, *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, New York, 1985.

³⁴⁴ *Economics of Strategy*, 3rd ed., red. D. Besanko D. Dranove, M. Shanley, S. Schaefer, Wiley International, New York 2004, s. 360.

złożonego procesu kreowania i przejęcia większej części wartości ekonomicznej niż konkurencji³⁴⁵. Prace koncepcyjne w zakresie kreowania wartości umożliwiają analizę budowy pozycji konkurencyjnej w odmienny niż dotychczas sposób. Bez wątplenia pozwalają one na dogłębne zrozumienie podstaw tworzenia przewagi konkurencyjnej, których złożoność jest wciąż rozpoznana w niewielkim zakresie. Mają one zatem duże znaczenie dla rozwoju zarządzania strategicznego.

Zjawiska kreowania wartości, jak zauważa T. Doligalski, nie należy jednak utożsamiać z koncepcją zarządzania wartością (*value-based management*), której celem jest maksymalizacja wartości firmy dla akcjonariuszy³⁴⁶. Proces kreowania wartości należy rozumieć jako wymianę wartości pomiędzy przedsiębiorstwem a klientem. Część autorów wskazuje nawet, że celem istnienia przedsiębiorstwa jest tworzenie wartości dla konsumenta i dla siebie³⁴⁷, przy czym dążenie do jej maksymalizacji jest podstawą do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej³⁴⁸. Nie można jednak uznać, że jest jej jedyną determinantą. Istnieje bowiem zjawisko przejmowania wartości. Proces ten jest utożsamiany w tym przypadku z wypracowaniem zysku ekonomicznego, który jest bezpośrednim skutkiem wytworzonej wartości.

Wartość ekonomiczna jest definiowana w zarządzaniu strategicznym jako różnica pomiędzy postrzeganymi przez konsumenta korzyściami (maksymalną skłonnością do zapłaty żądanej ceny) a kosztem ekonomicznym ponoszonym przez przedsiębiorstwo³⁴⁹. Ujęcie to uwzględnia zatem obecność dwóch stron uczestniczących w procesie tworzenia wartości – „producenta” (przedsiębiorstwa) i konsumenta. Na podstawie przyjętej interpretacji, wartość ekonomiczna jest określana jako suma nadwyżki klienta i nadwyżki przedsiębiorstwa (zysku ekonomicznego³⁵⁰) (zob. rysunek 9.1).

³⁴⁵ C. Bowman, V. Ambrosini, *How the Resource-based and the Dynamic Capability Views of the Firm Inform Corporate-level Strategy*, „British Journal of Management” 2003, vol. 14, s. 289–303; D. Sirmon, M. Hitt, R. Ireland, *Managing firm resources in dynamic environments to create value: looking inside the black box*, „Academy of Management Review” 2007, vol. 32, no. 1, s. 273–292; D. Lepak, K. Smith, M. Taylor, *Value creation and value capture: a multilevel perspective*, „Academy of Management Review” 2007, vol. 32, no. 1, s. 180–194; A. O’Cass, L. Ngo, *Examining the Firm’s Value Creation Process: A Managerial Perspective of the Firm’s Value Offering Strategy and Performance*, „British Journal of Management” 2011, vol. 22, s. 646–671.

³⁴⁶ T. Doligalski, *Internet w zarządzaniu wartością klienta*, Wydawnictwo SGH, Warszawa 2013, s. 217–218.

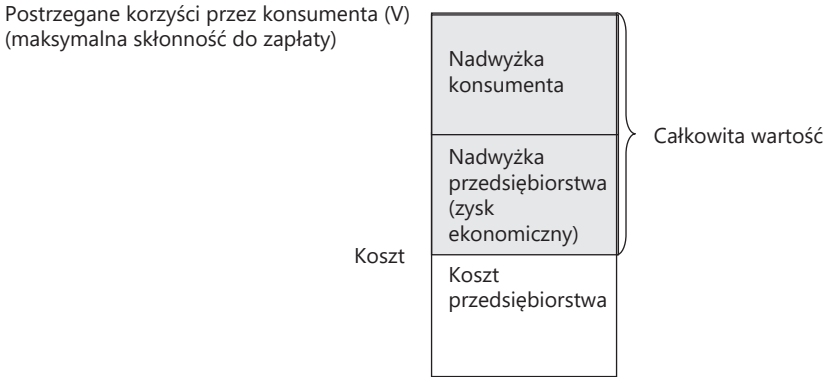
³⁴⁷ np. R. Grant, *Contemporary Strategy Analysis*, Wiley & Sons, Chichester 2010, s. 35.

³⁴⁸ M. Jensen, *Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function*, „European Financial Management” 2001, vol. 7, no. 3, s. 300–301.

³⁴⁹ Zob. A. Brandenburger, H. Stuart, *Value-based business strategy*, „Journal of Economic and Management Strategy” 1996, vol. 5, no. 1, s. 5–24; M. Peteraf, J. Barney, *Unraveling the resource-based tangle...*, op.cit.; C. Bowman, V. Ambrosini, *Value creation versus value capture...*, op.cit., s. 1–15; J. Barney, D. Clark, *Resource-based theory...*, op.cit.

³⁵⁰ Zysk ekonomiczny jest nadwyżką powstałą przez odjęcie wartości monetarnej wszystkich czynników produkcji od wartości monetarnej strumienia płatności (przychodu). Różni się tym samym od zysku księgowego, który może być wyrażony za pomocą takich miar, jak ekonomiczna wartość dodana

Rysunek 9.1. Graficzna interpretacja wartości ekonomicznej



Źródło: opracowanie własne na podstawie: D. Besanko, D. Dranove, M. Shanley, S. Schaefer, *Economics of Strategy...*, op.cit.; M. Peteraf, J. Barney, *Unraveling the resource-based tangle...*, op.cit.; J. Barney, D. Clark, *Resource-based theory...*, op.cit.

R. Priem traktuje tę parę aktorów jako partnerów w generowaniu wartości i dostrzega ogromną wartość poznawczą analizy tego zjawiska z obu perspektyw³⁵¹. Jak zauważa, wartość ekonomiczna rozpatrywana jedynie od strony popytowej (korzyści) nie dostarcza holistycznego obrazu. Stąd też, wartość rozpatruje się w kategoriach relacji korzyści do kosztów. Poziom ceny wpływa jednocześnie na motywację przedsiębiorstwa do prowadzenia działalności oraz skłonność konsumenta do zakupu. Na ten fakt uwagę zwrócił już L. von Mises, zwolennik subiektywnej teorii wartości, który argumentował, że wymiana na rynku odzwierciedla wartość produktu/usługi, opierającą się na subiektywnej ocenie sprzedającego i kupującego, a cena odgrywa rolę środka komunikacji między nimi i warunkuje transakcję³⁵². Oznacza to, że produkt lub usługa, które nie znajdą nabywcy, są bezwartościowe w tym sensie, że nie posiadają one przypisanej do nich obiektywnie określonej wartości³⁵³. Sprowadza się to do stwierdzenia, że przedsiębiorstwo, chcąc przetrwać na rynku, musi koncentrować się na znajdowaniu rozwiązań kreujących wartość dodaną dla konsumenta, przewyższając jego oczekiwania w drodze nieustannej innowacji.

(*economic value added – EVA*), NOPAT, EBIDTA, itd. (R. Grant, *Contemporary Strategy Analysis*, 7th ed., Wiley & Sons, Chichester, 2010, s. 37–38).

³⁵¹ R. Priem, *A consumer perspective on value creation*, “Academy of Management Review” 2007, vol. 32, no. 1, s. 222, 219–235.

³⁵² L. von Mises, *Human Action: A Treatise on Economics*, Yale University Press, New Haven 1949 (reissued edition 1998 by Mises Institute, Auburn); L. von Mises, *Epistemological Problems of Economics*, 1960 (3rd ed reissued by Ludwig von Mises Institute), Auburn 2003.

³⁵³ R. Priem, *A consumer perspective...*, op.cit., s. 222.

W tym miejscu należy dokonać wyjaśnienia relacji pomiędzy „postrzeganymi korzyściami przez konsumenta” a ceną i kosztem ekonomicznym. W jaki sposób bowiem porównywać odmiennie wyrażone kategorie? Odpowiedzi na to pytanie dostarcza pojęcie postrzeganej przez konsumenta wartości (*customer perceived value*). V. Zeithaml definiuje ją jako subiektywną ocenę użyteczności produktu/usługi dokonaną przez konsumenta³⁵⁴. Jest ona efektem myślowej analizy porównawczej korzyści z użytkowania produktu/skorzystania z usługi i kosztów jego/jej pozyskania³⁵⁵. Ph. Kotler wśród korzyści wymienia atrybuty funkcjonalne (użyteczność/przydatność), wizerunek, wygląd (*design*), jakość obsługi, podczas gdy na koszt konsumenta składają się płacona cena, poświęcony czas i koszt psychiczny³⁵⁶. W związku z czym, im większa jest wartość wynikająca z odczuwanego (subiektywnego) stosunku korzyści do kosztów, tym większa będzie odczuwana postrzegana wartość przez klienta. Jak wykazali D. Grewal, K. Monroe i R. Krishnan, na postrzegane korzyści netto pozytywnie wpływają korzyści, które konsument spodziewa się osiągnąć nabywając produkt/usługę, natomiast negatywnie wpływa poziom ceny³⁵⁷. Z kolei zespół, który reprezentują W. Dodds, K. Monroe i D. Grewal na podstawie badań stwierdził, że postrzegana wartość jest pozytywnie skorelowana z intencją zakupową³⁵⁸. Zatem im większa postrzegana wartość (stosunek korzyści odczuwanych przez klienta do kosztów finansowych i niefinansowych przez niego ponoszonych), tym większa skłonność do zapłaty proponowanej przez przedsiębiorstwo ceny. Mówiąc inaczej, konsumenci dążą do nabycia tego produktu/tej usługi, które maksymalizują ich nadwyżkę (patrz rysunek 9.1).

W związku z tym, dążenie do maksymalizacji tworzonej wartości może przybrać trzy formy³⁵⁹:

- zaspokajania potrzeby konsumentów w lepszy sposób niż konkurencja,
- zaspokajania potrzeby konsumentów po niższym koszcie niż konkurencja,
- zaspokajania tych potrzeb konsumentów, które nie są zaspokajane przez konkurentów.

Ze względu na trudność w obiektywnym określeniu wartości monetarnej postrzeganej wartości (skłonności zakupowej), analiza budowy przewagi konkurencyjnej

³⁵⁴ V. Zeithaml, *Consumer perceptions of price, quality and value. A means-end model and synthesis of evidence*, “Journal of Marketing” 1988, vol. 52 no. 3, s. 2–22.

³⁵⁵ W. Dodds, K. Monroe, D. Grewal, *Effects of price, brand, and store information on buyers' product evaluations*, “Journal of Marketing Research” 1991, vol. 28 no. 3, s. 307–319; V. Zeithaml, *Consumer perceptions of price...*, op.cit.

³⁵⁶ Ph. Kotler, *Marketing Management*, 10th ed., Prentice-Hall, Upper Saddle River, 2000, s. 34.

³⁵⁷ D. Grewal, K. Monroe, R. Krishnan, *The effects of price-comparison advertising on buyers' perceptions of acquisition value, transaction value, and behavioral intentions*, “Journal of Marketing” 1998, vol. 62, s. 46–59.

³⁵⁸ W. Dodds, K. Monroe, D. Grewal, *Effects of price...*, op.cit.

³⁵⁹ M. Porter, op.cit., 1985.

sprowadza się do zbadania zagadnienia jedynie z perspektywy przedsiębiorstwa przyjmując, że propozycja wartości znajduje akceptację konsumenta, jeśli występuje przepływ finansowy, a w konsekwencji przedsiębiorstwo odnotowuje zysk ekonomiczny. Jest on skutkiem złożonego procesu projektowania propozycji wartości dla klienta oraz opłacalnej ekonomicznie dla firmy organizacji funkcji niezbędnych do wytworzenia i dostarczenia tej wartości klientowi.

C. Bowman i V. Ambrosini dokonują istotnego wkładu w analizę procesu kreowania wartości poprzez rozdzielenie współistniejących i przeplatających się procesów tworzenia wartości i jej przejmowania. Uznają oni, że dla jasności analizy konieczne jest wyszczególnienie dwóch pojęć – postrzeganej wartości użytkowej (*perceived use value*) i wartości wymiany (*exchange value*)³⁶⁰. Pierwsze z nich określane jest – podobnie jak we wcześniejszych pracach – przez subiektywną ocenę konsumenta, podczas gdy drugie oznacza wartość ekonomiczną pojawiającą się w punkcie sprzedaży (*point of sale*), której „wielkość” znana jest dopiero w momencie dokonania transakcji³⁶¹.

Powyższe rozważania pozwalają przyjąć następujące warunki, które muszą być spełnione, aby doszło do transakcji, a zatem do powstania wartości ekonomicznej:

- wartość wymiany (cena) musi być wyższa niż koszt przedsiębiorstwa,
- wartość wymiany musi być niższa niż postrzegana przez konsumenta wartość (*perceived use value*).

Należy w tym miejscu zwrócić uwagę, że kreowanie wartości ekonomicznej jest warunkiem koniecznym, choć niewystarczającym dla osiągnięcia zysku ekonomicznego, bowiem istotną rolę odgrywa zdolność przedsiębiorstwa do przejścia jej większej części³⁶².

Przejęcie wartości wyznacza granicę podziału wartości ekonomicznej pomiędzy przedsiębiorstwo i klienta, która – jak już wspomniano wcześniej – znana jest w momencie sprzedaży. Przejmowanie wartości wiąże się z pojęciami zysku i renty, które stosowane są zamiennie, a których istotę należy wyjaśnić. Renta typu Pareto jest definiowana przez R. Rumelta i M. Peteraf jako trwale utrzymujący się w czasie i niemający strumień płatności powyżej progu rentowności – odpowiada zatem za trwałą przewagę konkurencyjną. Zysk natomiast utożsamiany jest przez tych autorów z rentą typu schumpeteriańskiego i oznacza tymczasową przewagę konkurencyjną³⁶³. Na podstawie dotychczasowych rozważań i w nawiązaniu do wcześniejszych wnio-

³⁶⁰ C. Bowman, V. Ambrosini, *Value creation versus value capture: towards a coherent definition of value in strategy*, „British Journal of Management” 2000, vol. 11, s. 1–15.

³⁶¹ Ibidem.

³⁶² Zob. M. Porter, *Towards a dynamic theory of strategy*, „Strategic Management Journal” 1991, vol. 12, s. 95–117.

³⁶³ M. Peteraf, *The cornerstone of competitive advantage: a resource-based view*, „Strategic Management Journal” 1993, vol. 14, s. 180; R. Rumelt, *Theory, strategy, and entrepreneurship*, w: *The competitive challenge*, red. D. Teece, Ballinger Publishing, Cambridge 1987, s. 137–158.

sków można stwierdzić, że nowe koncepcje zarządzania strategicznego koncentrują się na drugim typie przewagi konkurencyjnej, a więc na jej cyklicznym zdobywaniu, traceniu i odzyskiwaniu w wyniku dostosowań przedsiębiorstwa do zmian w otoczeniu.

Choć analiza tworzenia i podziału wartości sprowadza się zwykle do rozważań koncentrujących się na rynku przedsiębiorstwo-konsument (*business-to-consumer*) należy zaznaczyć, że rozumowanie w odniesieniu do wartości ekonomicznej dotyczy również relacji międzyorganizacyjnych. Tworzona i przejmowana jest ona również w toku transakcji pomiędzy poszczególnymi przedsiębiorstwami w łańcuchu wartości. Z perspektywy przedsiębiorstwa, wartość użytkowa zasobów i zdolności kreowana jest w oparciu o przekonania menedżerów co do ich potencjalnych zastosowań³⁶⁴. Od ich decyzji zależy bowiem, jak zostaną one wykorzystane. Jak zauważają C. Bowman i V. Ambrosini, te przekonania budowane są na podstawie postrzegania tego, w jaki sposób przedsiębiorstwo konkuruje, jaka jest przydatność obecnych zasobów i zdolności, potencjał ich wykorzystania w przyszłości oraz jakie występują związki przyczynowo-skutkowe pomiędzy nimi i otoczeniem³⁶⁵. W oparciu o subiektywną wartość użytkową budowana jest nowa wartość użytkowa dzięki procesowi przekształcania, stając się następnie wartością wymiany w nawiązaniu do zmian w otoczeniu.

Podjęcie uwzględniające cykliczną odnowę, w ramach której następuje budowa nowej wartości użytkowej, a następnie jej przejmowanie w wyniku transakcji, nawiązuje do prac J. Schumpetera. Zauważa on, że wspomniane procesy nadają zasadniczy impuls w kapitalizmie poprzez ciągłe poszukiwanie nowych metod produkcji, organizacji pracy, odkrywanie nowych sposobów zaspokajania potrzeb konsumentów, a tym samym tworzenie nowych rynków³⁶⁶. Na tej podstawie można sądzić, że tworzenie nowej wartości użytkowej wynika z aktów twórczych, innowacyjnych sposobów kombinacji zasobów i zdolności.

9.2. Wartość społeczna jako aspekt wartości tworzonej przez przedsiębiorstwo

W obliczu coraz częstszego zwracania uwagi przez interesariuszy na szerszy niż tylko ekonomiczny kontekst działania biznesu, na wadze zyskują społeczne i środowiskowe skutki aktywności gospodarczej. Wzrost zainteresowania pozaekonomicznymi aspektami działalności biznesowej nie został jak dotąd uwzględniony w przeprowadzonej

³⁶⁴ Zob. E. Danneels, *Trying to become a different type of company: dynamic capability at Smith Corona*, "Strategic Management Journal" 2010, vol. 32, s. 1–31.

³⁶⁵ C. Bowman, V. Ambrosini, *How the Resource-based...*, op.cit., s. 3.

³⁶⁶ J. Schumpeter, *Capitalism, socialism and democracy*, 3rd ed., Harper & Row, New York 1950, s. 82–84.

powyżej analizie wartości tworzonej przez przedsiębiorstwo. Stosunkowo niewiele miejsca poświęca się w literaturze zagadnieniom związanym z tak zasadniczymi kwestiami jak to, czym jest przedsiębiorstwo, dlaczego i dla kogo istnieje oraz jaka jest jego rola w społeczeństwie i komu służy³⁶⁷. W ramach przeformułowywania modelu dochodowego do ciągle zmieniających się oczekiwań w zyskowy dla przedsiębiorstwa sposób, wydaje się, że uwzględnienie aspektu społecznego (środowiskowego) może stanowić nową metodę konkurowania będącą odmianą generycznych strategii konkurowania M. Portera, kształtując przy tym strategiczne pole konkurowania. Obejmuje to m.in. poprawę efektywności gospodarowania zasobami, a także włączanie potrzeb i oczekiwań interesariuszy we własny model biznesu (tworzenie tzw. integrujących modeli biznesu – *inclusive business models*).

Jak zauważa K. Conner, celem przedsiębiorstwa, zgodnie z teoriami firmy oraz podejściem zasobowym, jest maksymalizacja zysku lub osiągnięcie i utrzymanie ponadprzeciętnych przychodów³⁶⁸. Taki punkt widzenia rodzi pytanie o to, co pozwala przedsiębiorstwu istnieć i się rozwijać? Jak zostało wspomniane na początku tego podrozdziału, część autorów skłania się ku pogładowi, iż to jednak rozwój i trwanie, dążenie do maksymalizacji tworzonej wartości raczej jest istotą istnienia przedsiębiorstwa i napędza jego działania, aniżeli maksymalizacja zysku³⁶⁹. Zysk jest natomiast końcowym efektem poszukiwania sposobów rozwoju przedsiębiorstwa i pozwala mu na trwanie. W ramach tego nurtu zauważalna staje się dyskusja na temat tego, czy jedynie klient jest adresatem tworzonej wartości (propozycji wartości)³⁷⁰. Znacząca liczba pozycji literaturowych wskazuje na fakt wielowymiarowości tego procesu, tzn. że w istocie jest on ukierunkowany na większą liczbę „aktorów” – interesariuszy (*stakeholders*)³⁷¹, którzy różnią się w odczuciach na temat tego, co stanowi dla nich wartość³⁷². Przesłanką takiego rozumowania jest fakt, iż działalność przedsiębiorstwa wpływa pośrednio i bezpośrednio na różne grupy interesariuszy, nawet gdy nie są oni

³⁶⁷ Te pytania poruszają m.in. P. Drucker, *Post-capitalist society*, Harper Business, New York 1993; B. Holmstrom, J. Roberts, *The boundaries of the firm revisited*, „Journal of Economic Perspectives” 1998, vol. 12, no. 4, s. 73–94; H. Mintzberg, R. Simons, K. Basu, *Beyond selfishness*, „Sloan Management Review” 2002, vol. 44, no. 1, s. 67–74.

³⁶⁸ K. Conner, *A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organisation economics: do we have a new theory of the firm?*, „Journal of Management” 1991, vol. 17, no. 1, s. 121–154.

³⁶⁹ S. Ghoshal, C. Bartlett, P. Moran, *A new manifesto for management*, „Sloan Management Review” 1999, vol. 40, no. 3, s. 9–20; S. Ghoshal, C. Bartlett, P. Moran, *Value Creation*, „Executive Excellence” 2000, vol. 17, no. 11, s. 10–11.

³⁷⁰ Zob. D. Lepak, K. Smith, M. Taylor, *Value creation...*, op.cit., s. 185.

³⁷¹ Zob. E. Freeman, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston 1984.

³⁷² S. Brickson, *Organizational identity orientation: the genesis of the role of the firm and distinct forms of social value*, „Academy of Management Review” 2007, vol. 32, no. 3, s. 864–888; D. Lepak, K. Smith, M. Taylor, *Value creation...*, op.cit.; J. Post L. Preston, S. Sachs, *Redefining the corporation: Stakeholder management and organizational wealth*, Stanford University Press, Stanford 2002.

docelowym podmiotem procesu tworzenia wartości. Ten często niezamierzony wpływ określany jest w literaturze jako efekty zewnętrzne (*externalities*). W niniejszym opracowaniu przyjmuje się założenie, że przedsiębiorstwo ma istotny wpływ na kontrolę skali generowanych przez nie efektów zewnętrznych poprzez zarządzanie zasobami i zdolnościami.

Efekty zewnętrzne są definiowane jako uboczne efekty działalności przedsiębiorstwa. Stanowią je zarówno koszty (obciążenia), jak i korzyści, które oddziałują nie tylko na bezpośrednich uczestników tradycyjnie rozumianego łańcucha wartości, ale także na „strony trzecie” oraz interesariuszy, którzy niekoniecznie bezpośrednio uczestniczą w procesie tworzenia wartości ekonomicznej³⁷³. Jak zauważa M. Becerra, zarówno przedsiębiorstwa, jak i system gospodarki rynkowej są w ogólnym rozrachunku mało skuteczne w zakresie rozwiązywania problemów społecznych³⁷⁴. W związku z tym, narzędziem służącym redukcji negatywnych efektów zewnętrznych jest zwykle polityka publiczna, obejmująca redystrybucję wytworzonej wartości ekonomicznej poprzez transfery środków publicznych pochodzących z podatków. Za komplementarne można uznać działalność organizacji pożytku publicznego, programy filantropii korporacyjnej lub programy społeczne realizowane przez przedsiębiorstwa prywatne, w tym działalność z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR). Opierają się one na logice podziału uprzednio wytworzonej wartości ekonomicznej.

Wzrastające zaniepokojenie negatywnymi skutkami działalności przedsiębiorstw stało się przyczyną rozważań na temat pozaekonomicznych funkcji biznesu³⁷⁵, a także rekonceptualizacji przedsiębiorstwa jako uczestnika życia społecznego. W skali makro poszukiwania te przybrały postać tzw. ekonomii dobrobytu (*welfare economics*) oraz teorii wyboru społecznego (*social choice theory*). W skali mikro natomiast pojawiły się koncepcje, których przedmiotem zainteresowania są instytucje definiujące relacje przedsiębiorstwa z jego otoczeniem³⁷⁶. Bardzo dużo uwagi w literaturze przyciągnęła koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu, która jest jednak krytykowana w głównej mierze za postulatorywność i normatywny charakter. Koncepcja ta jest

³⁷³ Przykładowo: wysoki poziom zanieczyszczeń, który towarzyszy działalności produkcyjnej, może negatywnie wpływać na działalność przedsiębiorstwa z branży deweloperskiej, prowadząc do obniżenia atrakcyjności terenu, na którym powstają budynki mieszkalne. Z drugiej strony pozytywnym efektem ubocznym może być niezamierzony skutek oferty produktowej, np. przedsiębiorstw telekomunikacyjnych, których propozycja wartości obejmuje produkt w postaci telefonu komórkowego umożliwiającego wezwanie pomocy do osoby potrzebującej, poprawiając tym samym jakość życia i przyczyniając się do tworzenia wartości społecznej. Innym przykładem może być działalność biznesowa w branży IT dzięki tworzeniu aplikacji telefonicznych ułatwiających podstawowe czynności osobom niewidomym.

³⁷⁴ M. Becerra, *Theory of the Firm...*, op.cit., s. 225.

³⁷⁵ Zob. S. Brickson, *Organizational identity orientation...*, op.cit.

³⁷⁶ Zob. R. Mitchell, B. Agle, D. Wood, *Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts*, "Academy of Management Review" 1997, vol. 22 no. 4, s. 853–886.

uważana za nieprzystającą do warunków, w jakich działają obecnie przedsiębiorstwa³⁷⁷, a realizacja jej założeń traktowana jest jako obojętna lub negatywnie wpływająca na tworzoną wartość ekonomiczną³⁷⁸.

Z tego punktu widzenia interesariusze postrzegani są jako beneficjenci lub płatnicy, a przedsiębiorstwo jako instytucja dokonująca alokacji zasobów przy wykorzystaniu posiadanych zdolności³⁷⁹. Przyjęcie perspektywy interesariuszy jako uczestników procesu tworzenia wartości nie tylko w aspekcie ekonomicznym, ale także społecznym i środowiskowym, implikuje konieczność wprowadzenia dodatkowej analizy w zakresie wartości społecznej.

Analiza wartości społecznej, jak i procesu jej tworzenia, była jak dotąd przedmiotem licznych prac koncepcyjnych. Przykładowo, K. Krawczyk i D. Kwiecińska posługują się pojęciem społecznej wartości dodanej (SAV – *social added value*), definiując ją jako dodatkowy zysk będący wynikiem działania organizacji w toku tworzenia produktów lub dostarczania usług, za które płaci klient. Odnosi się do korzyści dla lokalnej społeczności w postaci długoterminowego wpływu społecznego lub środowiskowego³⁸⁰. J. Głowacki dokonuje rozszerzenia powyższej definicji proponując, że społeczna wartość dodana oznacza tworzenie zauważalnych korzyści społecznych i środowiskowych, tj. takich, które są odczuwane przez pojedyncze osoby i grupy osób, w wyniku działania przedsiębiorstw, a zatem jest dodatkową wartością dostarczoną społeczeństwu³⁸¹. Jego zdaniem tym, co odróżnia wartość ekonomiczną od społecznej, jest fakt, że ta pierwsza odnosi się przede wszystkim do człowieka jako jednostki (dobro prywatne), podczas gdy druga dotyczy grupy osób (dobro publiczne)³⁸². Te spostrzeżenia skłaniają do traktowania społecznej wartości dodanej (czy też wartości

³⁷⁷ Zob. A. Karnani, *Doing well by doing good: the grand illusion*, "California Management Review" 2011, vol. 52, no. 2, s. 69–86.

³⁷⁸ Zob. J. Margolis, J. Walsh, *Misery loves companies: rethinking social initiatives by business*, "Administrative Science Quarterly" 2003, vol. 48, no. 2, s. 268–305; M. Orlitzky, F. Schmidt, S. Rynes, *Corporate social and financial performance: a meta-analysis*, "Organization Studies" 2003, vol. 24 no. 3, s. 403–411.

³⁷⁹ Zob. T. Dunfee, *Stakeholder theory. Managing corporate social responsibility in a multiple actor context*, w: *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*, red. A. Crane, A. McWilliams, D. Matten, J. Moon, D. Siegel, Oxford University Press, Oxford 2008, s. 346–362.

³⁸⁰ K. Krawczyk, D. Kwiecińska, *Audyty społeczne jako metoda oceny działalności przedsiębiorstw społecznych na tle innych sposobów określania społecznej wartości dodanej*, w: *Wspieranie ekonomii społecznej*, red. J. Hauser, UE w Krakowie, Kraków 2008, s. 94.

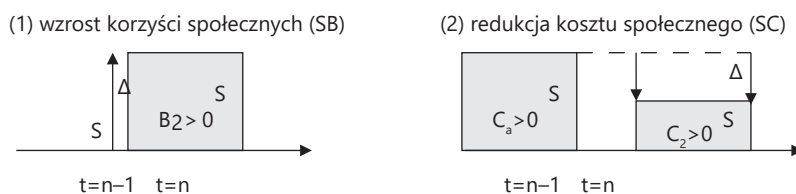
³⁸¹ J. Głowacki, *Mierzenie społecznej wartości dodanej*, „Ekonomia Społeczna” 2010, nr 1, s. 28.

³⁸² Wniosek ten jest zgodny z neoklasykiem ujęciem dobra publicznego, definiowanego jako takie dobro, którego konsumpcja przez daną osobę nie ogranicza (faktycznie lub potencjalnie) ilości dostępnej do konsumpcji przez innych. Innymi słowy, konsumpcja takiego dobra nie jest przedmiotem rywalizacji (H. Gravelle, R. Rees, *Microeconomics*, 3rd ed., Prentice Hall Financial Times, Harlow and England, New York, 2004, s. 326–329).

społecznej) jako zjawiska, w identyfikacji którego może zostać zastosowana analiza kosztów i korzyści (*cost-benefit analysis*)³⁸³.

Na podstawie powyższego, można przyjąć za J. Phills, K. Deiglmeier i D. Millerem, że kreowanie wartości społecznej oznacza proces tworzenia korzyści społecznych lub redukcji kosztów społecznych³⁸⁴. Określenie tworzenia lub redukcji oznacza zatem porównanie stanu obecnego z poprzednim. W niniejszym opracowaniu przyjmuje się, że korzyści/koszty społeczne to inaczej pozytywne/negatywne efekty zewnętrzne dotyczące dwie główne grupy interesariuszy³⁸⁵, które mogą być (np. pracownicy) lub nie (np. mieszkańcy okolicy, w której przedsiębiorstwo prowadzi swoją działalność) bezpośrednio zaangażowane w proces tworzenia wartości ekonomicznej. Tworzenie wartości społecznej przez przedsiębiorstwo może być zatem traktowane jako generowanie dodatkowych korzyści społecznych lub redukcja kosztu społecznego w porównaniu do poprzednich okresów w toku tworzenia wartości ekonomicznej. Rysunek 9.2 przedstawia graficzną reprezentację powyższych wniosków.

Rysunek 9.2. Graficzna interpretacja tworzenia wartości społecznej



Źródło: opracowanie własne.

9.3. Tworzenie wartości wspólnej – źródło budowy przewagi konkurencyjnej w zmieniającym się otoczeniu

Pierwszym krokiem w kierunku wielowymiarowej analizy wartości jest koncepcja tworzenia wartości wspólnej (CSV – *creating shared value*) będąca próbą rozwiązania problemu rozbieżności celów biznesowych i społecznych, który nakreślają w swoich

³⁸³ W tym miejscu nie rozpatruje się możliwości monetyzacji wartości społecznej, choć takie próby są znane (przykładem jest np. wskaźnik SROI). Więcej nt. metod pomiaru wartości społecznej można znaleźć w pracy G. Mulgan, *Measuring social value*, "Stanford Social Innovation Review" 2010, vol. 8, no. 3, s. 41.

³⁸⁴ J. Phills, K. Deiglmeier, D. Miller, *Rediscovering social innovation*, "Stanford Social Innovation Review" 2008, Fall, s. 34–43.

³⁸⁵ Rozumie się przez to społeczeństwo i środowisko naturalne.

opracowaniach M. Porter i M. Kramer³⁸⁶. Autorzy przedstawiają praktyczne aspekty tworzenia wartości społecznej poprzez tworzenie wartości ekonomicznej, identyfikując przy tym trzy strategie postępowania: redefinicja produktywności w łańcuchu wartości (redukcja negatywnego wpływu środowiskowego), rozwój lokalnych klastrów (poprawa kluczowych obszarów kontekstu konkurowania) i przeformułowanie produktów i rynków (włączenie wymiaru społecznego/ekologicznego do propozycji wartości). Jak dotąd jednak nie powstały żadne prace mające na celu rozwinięcie tejże koncepcji z uwzględnieniem istniejącej wiedzy w zakresie analizy wartości ekonomicznej.

Zauważyć należy, że koncepcja CSV nie jest pierwszą, która w centrum swojego zainteresowania stawia relacje biznesu i jego otoczenia. Bogatym dorobkiem w tym zakresie odznacza się bowiem koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR – *corporate social responsibility*). Różnice między nimi zostaną w skrócie przedstawione poniżej.

Przede wszystkim, CSV różni się koncepcyjnie od CSR tym, że dokonuje unifikacji różnych pojęć określanych jako społeczna odpowiedzialność biznesu poprzez podkreślenie, że zaangażowanie społeczne przedsiębiorstwa jest potencjalnie korzystne w sensie ekonomicznym, odnosząc się przy tym do analizy strategicznej³⁸⁷. Największym wkładem CSV jest to, że rozpatruje aktywność biznesową przez pryzmat tworzenia wartości w wymiarze ekonomicznym i społecznym (środowiskowym). Koncepcja ta stanowi zatem głos w dyskusji w ramach nurtu *business case for CSR*, szukając odpowiedzi na pytanie: dlaczego i w jaki sposób zaangażowanie społeczne jest korzystne dla przedsiębiorstwa? CSV jest jednocześnie odpowiedzią na krytykę CSR jako koncepcji nieprzystającej do realiów biznesowych ze względu na pomijanie aspektu ekonomicznego w analizie działań prospołecznych, co odczytywane jest jako potencjalne źródło niszczenia wartości, jak zauważa M. Kramer³⁸⁸. U podstaw koncepcji M. Portera i M. Kramera leży przekonanie – w przeciwieństwie do narracji społecznej odpowiedzialności biznesu – że przedsiębiorstwo jest motywowane wewnętrznie do tworzenia wartości społecznej, a nie przez presję otoczenia biznesowego.

Podejście reprezentowane przez koncepcję CSV sprowadza się zatem do rozpoznawania przestrzeni rynkowej, niezagospodarowanej jeszcze przez konkurencję, tworząc w ten sposób strategiczne pole konkurowania, poprzez obranie zmodyfikowanych form

³⁸⁶ M. Porter, M. Kramer, *The competitive advantage of corporate philanthropy*, "Harvard Business Review" 2002, December, s. 78–92; M. Porter, M. Kramer, *Strategy and Society. The link between competitive advantage and corporate social responsibility*, "Harvard Business Review" 2006, December, s. 78–92; M. Porter, M. Kramer, *Creating Shared Value*, "Harvard Business Review" 2011, November/December, s. 62–77.

³⁸⁷ Tj. poprzez wykorzystanie narzędzi, takich jak model 5 sił Portera czy łańcuch wartości.

³⁸⁸ M. Kramer, "CSR vs. CSV – What's the difference?", *FSG Creating Shared Value Blog*, 18.02.2011, <http://www.fsg.org/KnowledgeExchange/Blogs/CreatingSharedValue/PostID/66.aspx> (20.06.2013).

tradycyjnych metod konkurowania zaproponowanych przez M. Portera³⁸⁹. W tym sensie tworzenie wartości wspólnej może być traktowane jako nowa metoda konkurowania.

W świetle przytoczonej dyskusji można przyjąć, że tworzenie wartości przybiera postać procesu – ciągłego poszukiwania sposobów pozwalających na wdrażanie innowacji nie tylko technologicznych, produktowych, marketingowych i organizacyjnych, ale także społecznych. W niniejszym opracowaniu zakłada się, że innowacje społeczne są nierozzerwalnie związane z innowacjami definiowanymi przez Podręcznik Oslo³⁹⁰, a więc zdolność do tworzenia wartości w wymiarze społecznym wynika ze zdolności do wdrażania innowacji w zakresie tworzenia wartości ekonomicznej.

W tym kontekście wyzwaniem staje się wprowadzanie strategicznych zmian umożliwiających kreowanie innowacji w różnych obszarach działalności przedsiębiorstwa, często rozumianych w szerszym kontekście niż proponuje to Podręcznik Oslo³⁹¹, tj. obejmujących również innowacje społeczne³⁹². Oznacza to konieczność wypracowania takiego sposobu konkurowania, który jest coraz bardziej efektywny ekonomicznie dla danego przedsiębiorstwa, a jednocześnie coraz bardziej korzystny społecznie i środowiskowo. Stanowi to nie lada wyzwanie, biorąc pod uwagę fakt, że integracja zasad społecznej odpowiedzialności biznesu i zrównoważonego rozwoju ze strategią biznesową wciąż uznawana jest za problem zarówno z organizacyjnego, jak i ekonomicznego punktu widzenia³⁹³.

Podsumowanie

W niniejszym opracowaniu przedstawiono argumenty potwierdzające, iż celem działania przedsiębiorstwa jest poszukiwanie rozwiązań mających na celu tworzenie

³⁸⁹ Zob. M. Porter, op.cit., 1985., M. Porter, *Competitive Strategy. Techniques for analyzing industries and competitors*, Free Press, 1980.

³⁹⁰ *Oslo Manual. Guidelines for collecting and interpreting innovation data*, 3rd ed., joint publication of OECD and Eurostat, 2005, s. 16–17.

³⁹¹ Tj. rozważając innowacje szerzej aniżeli jedynie w odniesieniu do produktów/usług, technologii, procesów oraz marketingu (OECD, *Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*, 3rd ed., 2005).

³⁹² R. Murray, J. Caulier i G. Mulgan definiują innowację społeczną jako nowe pomysły (produkty, usługi i modele), które jednocześnie spełniają wymagania społeczne i tworzą nowe powiązania lub współpracę społeczną (R. Murray, J. Caulier, G. Mulgan, *The open book of social innovation*, NESTA, London 2010, s. 3.). Obszar innowacji społecznych koncentruje się wokół procesów i skutków, które powodują zmianę „podstawowych rutyn, zasobów i władzy, przepływów i przekonań o dowolnym systemie społecznym” (F. Westley, N. Antadze, *Making a difference: Strategies for scaling social innovation for greater impact*, „Innovation Journal” 2010, vol. 15, no. 2, s. 2).

³⁹³ J. Margolis, J. Walsh, *Misery Loves Companies...*, op.cit., s. 273–274; W. Yuan, Y. Bao, A. Verbeke, *Integrating CSR initiatives in business: An organizing framework*, „Journal of Business Ethics” 2011, vol. 101, s. 75–92.

i dostarczanie coraz większej wartości klientowi w opłacalny dla siebie sposób. Istotne miejsce w tym procesie zajmuje umiejętność tworzenia wartości nie tylko w aspekcie ekonomicznym, ale także społecznym i środowiskowym, a konieczność zmian organizacji pod tym kątem jest nieunikniona. Na znaczeniu zyskują takie koncepcje, jak gospodarka cyrkularna, tworzenie wartości wspólnej, przedsiębiorczość społeczna, innowacje społeczne czy partnerstwa międzysektorowe. Wymaga to zmiany postrzegania wartości jako jednowymiarowego pojęcia w kierunku wartości wielowymiarowej, tj. tworzonej w wielu aspektach. To z kolei stanowi pierwszy krok w realizacji nietradycyjnej metody konkurowania.

Na podstawie dotychczasowych rozważań można sądzić, iż w obecnych czasach nieprzewidywalności technologicznej i rynkowej na znaczeniu zyskuje umiejętność kreowania takich rozwiązań, które tworzą wartość wspólną. Strategia przybiera w tym przypadku postać zagospodarowywania nisz, tworzenia nowych niszowych rynków, dokonywania innowacji w obszarze problemów społecznych i środowiskowych. Ten trend zauważyły już niektóre firmy, które wciąż wchodzą w obszary wcześniej niezdefiniowane przez rynek – przykładami są The Body Shop, Innocent Drinks czy SAP (zatrudniające osoby z lekką odmianą zespołu Aspergera do testowania oprogramowania³⁹⁴). Powstają nowe modele przedsiębiorstw społecznych, które potencjalnie mogą stać się modelami biznesowymi, nastawionymi na osiągnięcie zysku, realizując równocześnie cele społeczne³⁹⁵.

Poszukiwanie nowych metod konkurowania, odnalezienia nowych pól konkurencji ma swoje konsekwencje dla zagadnienia transformacji, jakiej dokonują przedsiębiorstwa pod wpływem zmian w otoczeniu. Aspekt społeczny i środowiskowy odgrywa coraz większą rolę w procesie projektowania nowych rozwiązań, w tym produktów. Jak pokazało badanie MIT Sloan Management Review oraz BCG, 70% firm uwzględniających zrównoważony rozwój w swoich planach biznesowych dokonuje innowacji własnego modelu biznesu od 6 lat, a 20% od dwóch lat³⁹⁶. Co prawda autorzy badania podkreślają, że im większa liczba zmienionych elementów modelu biznesu, tym wyższy deklarowany przez pytanych menedżerów zysk, jednak wyzwaniem pozostaje wypracowanie zdolności przedsiębiorstwa do kreowania wartości jednocześnie w ujęciu ekonomicznym i społecznym (środowiskowym), tzn. umiejętności pogodzenia celów społecznych (środowiskowych) i biznesowych.

³⁹⁴ R. Austin, T. Sonne, *The Dandelion Principle: Redesigning work for the innovation economy*, "MIT Sloan Management Review" 2014, vol. 55, Issue 3.

³⁹⁵ Dla przypomnienia celem przedsiębiorstwa społecznego jest poprawa jakości życia lokalnej społeczności. Wypracowany zysk przeznaczany jest zatem na cele społeczne.

³⁹⁶ D. Kiron, N. Kruschwitz, K. Haanaes, I. von Streng Velken, *Sustainability nears a tipping point*, "MIT Sloan Management Review", Winter 2012, vol. 53, no. 2.

Rodzi się zatem pytanie – jak wygląda strategiczna odnowa przedsiębiorstwa, która pozwala jednocześnie na tworzenie wartości wspólnej, tj. zarówno ekonomicznej, jak i społecznej? Jakimi cechami się ona charakteryzuje? Te pytania otwierają nowe pole dociekań przed badaczami, będąc jednocześnie niezwykle istotnymi z praktycznego punktu widzenia. Odpowiedź na nie stwarza bowiem nie tylko możliwość rozwoju przedsiębiorstwa poprzez obranie metody konkurowania opartej na tworzeniu wartości wspólnej, ale również jest szansą na włączenie się biznesu w skuteczne rozwiązywanie istniejących problemów społecznych w efektywny ekonomicznie sposób.

Bibliografia

- Austin R., Sonne T., *The Dandelion Principle: Redesigning work for the innovation economy*, "MIT Sloan Management Review" 2014, vol. 55, Issue 3.
- Barney J., Clark D., *Resource-based theory. Creating and sustaining competitive advantage*, Oxford University Press, Oxford 2007.
- Becerra D., *Theory of the Firm for Strategic Management. Economic Value Analysis*, Cambridge University Press, New York 2009.
- Bowman C., Ambrosini V., *How the Resource-based and the Dynamic Capability Views of the Firm Inform Corporate-level Strategy*, "British Journal of Management" 2003, vol. 14, s. 289–303.
- Bowman C., Ambrosini V., *Value creation versus value capture: towards a coherent definition of value in strategy*, "British Journal of Management" 2000, vol. 11, s. 1–15.
- Brandenburger A., Stuart H., *Value-based business strategy*, "Journal of Economic and Management Strategy" 1996, vol. 5, no. 1, s. 5–24.
- Brickson S., *Organizational identity orientation: the genesis of the role of the firm and distinct forms of social value*, "Academy of Management Review" 2007, vol. 32, no. 3, s. 864–888.
- Conner K., *A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organisation economics: do we have a new theory of the firm?*, "Journal of Management" 1991, vol. 17, no. 1, s. 121–154.
- Dodds W., Monroe K., Grewal D., *Effects of price, brand, and store information on buyers' product evaluations*, "Journal of Marketing Research" 1991, vol. 28 no. 3, s. 307–319.
- Doligalski T., *Internet w zarządzaniu wartością klienta*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2013.
- Drucker P., *Post-capitalist society*, Harper Business, New York 1993.
- Dunfee T., *Stakeholder theory. Managing corporate social responsibility in a multiple actor context*, w: *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*, red. A. Crane, A. McWilliams, D. Matten, J. Moon, D. Siegel, Oxford University Press, Oxford 2008, s. 346–362.
- Economics of Strategy*, 3rd ed., red. D. Besanko, D. Dranove, M. Shanley, M. Schaefer, Wiley International, New York 2004.
- Freeman E., *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston 1984.

- Ghemawat P., *Commitment: The dynamic of strategy*, Free Press, New York 1991.
- Ghemawat P., Riskin J., *Creating competitive advantage, w: Strategy and the business landscape: text and cases*, red. P. Ghemawat, D. Collis, G. Pisano, G. Rivkin, Addison-Wesley, Reading 1999.
- Ghoshal S., Bartlett C., Moran P., *A new manifesto for management*, "Sloan Management Review" 1999, vol. 40, no. 3, s. 9–20.
- Ghoshal S., Bartlett C., Moran P., *Value Creation*, "Executive Excellence" 2000, vol. 17, no. 11, s. 10–11.
- Głowacki J., *Mierzenie społecznej wartości dodanej*, „Ekonomia Społeczna” 2010, nr 1.
- Gravelle H., Rees R., *Microeconomics*, 3rd ed., Prentice Hall Financial Times, Harlow and England, New York 2004.
- Grewal D., Monroe K., Krishnan R., *The effects of price-comparison advertising on buyers' perceptions of acquisition value, transaction value, and behavioral intentions*, "Journal of Marketing" 1998, vol. 62, s. 46–59.
- Holmstrom B., Roberts J., *The boundaries of the firm revisited*, "Journal of Economic Perspectives" 1998, vol. 12, no. 4, s. 73–94.
- Jensen M., *Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function*, "European Financial Management" 2001, vol. 7, no. 3.
- Karnani A., *Doing well by doing good: the grand illusion*, „California Management Review” 2011, vol. 52, no. 2, s. 69–86.
- Kiron D., Kruschwitz N., Haanaes K., Streng Velken von I., *Sustainability nears a tipping point*, "MIT Sloan Management Review", Winter 2012, vol. 53, no. 2.
- Kotler Ph., *Marketing Management*, 10th ed., Prentice-Hall, Upper Saddle River, 2000.
- Krawczyk K., Kwiecińska D., *Audyt społeczny jako metoda oceny działalności przedsiębiorstw i społecznych na tle innych sposobów określania społecznej wartości dodanej, w: Wspieranie ekonomii społecznej*, red. J. Hausner, UE w Krakowie, Kraków 2008.
- Lepak D., Smith K., Taylor M., *Value creation and value capture: a multilevel perspective*, "Academy of Management Review" 2007, vol. 32, no. 1, s. 180–194.
- Margolis J., Walsh J., *Misery Loves Companies: Rethinking Social Initiatives by Business*, "Administrative Science Quarterly" 2003, vol. 48, s. 268–305.
- Mintzberg H., Simons R., Basu K., *Beyond selfishness*, "Sloan Management Review" 2002, vol. 44, no. 1, s. 67–74.
- Mises von L., *Epistemological Problems of Economics*, 1960 (3rd ed reissued by Ludwig von Mises Institute), Auburn 2003.
- Mitchell R., Agle B., Wood D., *Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts*, "Academy of Management Review" 1997, vol. 22 no. 4, s. 853–886.
- Mulgan G., *Measuring social value*, "Stanford Social Innovation Review" 2010, vol. 8, no. 3.
- Murray R., Caulier J., Mulgan G., *The open book of social innovation*, NESTA, London 2010.
- O’Cass A., Ngo L., *Examining the Firm’s Value Creation Process: A Managerial Perspective of the Firm’s Value Offering Strategy and Performance*, "British Journal of Management" 2011, vol. 22, s. 646–671.

- Obłój K., *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 2007.
- Orlitzky M., Schmidt F., Rynes S., *Corporate social and financial performance: a meta-analysis*, "Organization Studies" 2003, vol. 24 no. 3, s. 403–411.
- Oslo Manual. Guidelines for collecting and interpreting innovation data*, 3rd ed., joint publication of OECD and Eurostat, 2005.
- Peteraf M., Barney J., *Unraveling the resource-based tangle*, "Managerial and Decision Economics" 2003, vol. 24, no. 4.
- Peteraf M., *The cornerstone of competitive advantage: a resource-based view*, "Strategic Management Journal" 1993, vol. 14, s. 180.
- Phills J., Deiglmeier K., Miller D., *Rediscovering social innovation*, "Stanford Social Innovation Review" 2008, Fall, s. 34–43.
- Porter M., *Competitive Strategy. Techniques for analyzing industries and competitors*, Free Press, New York, 1980
- Porter M., *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, New York, 1985.
- Porter M., Kramer M., *Creating Shared Value*, "Harvard Business Review" 2011, November/December, s. 62–77.
- Porter M., Kramer M., *Strategy and Society. The link between competitive advantage and corporate social responsibility*, "Harvard Business Review" 2006, December, s. 78–92.
- Porter M., Kramer M., *The competitive advantage of corporate philanthropy*, "Harvard Business Review" 2002, December, s. 78–92.
- Post J., Preston L., Sachs S., *Redefining the corporation: Stakeholder management and organizational wealth*, Stanford University Press, Stanford 2002.
- Priem R., *A consumer perspective on value creation*, "Academy of Management Review" 2007, vol. 32, no. 1, s. 219–235.
- Schumpeter J., *Capitalism, socialism and democracy*, 3rd ed., Harper & Row, New York 1950.
- Sirmon D., Hitt M., Ireland R., *Managing firm resources in dynamic environments to create value: looking inside the black box*, "Academy of Management Review" 2007, vol. 32, no. 1.
- Westley F., Antadze N., *Making a difference: Strategies for scaling social innovation for greater impact*, "Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal" 2010, vol. 15, no. 2.
- Wheeler D., Colbert B., Freeman E., *Focusing on value: Reconciling corporate social responsibility, sustainability and a stakeholder approach in a network world*, "Journal of General Management" 2006, vol. 28, no. 3, s. 1–28.
- Yuan W., Bao Y., Verbeke A., *Integrating CSR initiatives in business: An organizing framework*, "Journal of Business Ethics" 2011, vol. 101, s. 75–92.
- Zeithaml V., *Consumer perceptions of price, quality and value. A means-end model and synthesis of evidence*, "Journal of Marketing" 1988, vol. 52, no. 3, s. 2–22.

STRATEGICZNA PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ

Decyzje i wybory przedsiębiorstw dotyczące ich funkcjonowania wpisują się w strategiczne pola konkurowania, przy czym charakteryzują się tym, że niejednokrotnie nie są rozłączne. Oznacza to możliwość dokonywania wyborów zarówno między polami (obszary działań konkurencyjnych, relacje z konkurentami, rodzaje przewagi konkurencyjnej, metody konkurowania)³⁹⁷, jak i w ich ramach. Przedsiębiorstwa realizują to m.in. poprzez strategie zintegrowane umożliwiające osiągnięcie sukcesu, bazując zarówno na zasobach własnych, jak i tych tkwiących w otoczeniu (wraz z wykorzystaniem nadarzających się okazji) i łączą takie działania z minimalizacją kosztów i kreacją unikatowości. Mając na względzie sposoby konkurowania, za pewnego rodzaju odpowiedź na takie wyzwania rozwojowe można uznać strategiczną przedsiębiorczość, która koresponduje także z pozostałymi polami konkurencji. Jej znaczenie jako swoistej metody, sposobu konkurowania rośnie w warunkach rosnącej nieprzewidywalności i złożoności działania przedsiębiorstwa i wymaga spojrzenia na strategiczną przedsiębiorczość także przez pryzmat zarządzania.

10.1. Konkurowanie w warunkach niepewności

Współcześnie gospodarka i jej determinanty charakteryzują się dużą zmiennością i nieprzewidywalnością. Co więcej, w „nowej gospodarce”, opartej na osiągnięciach rewolucji informacyjnej, inaczej niż w tradycyjnej należy traktować klienta, innych kompetencji oczekuje się od pracownika. Przedsiębiorstwa muszą nauczyć się czerpać przewagę konkurencyjną z szybko przeobrażających się warunków otoczenia, szybko reagować na zmiany, nabyć umiejętność poszukiwania i wykorzystywania słabych

³⁹⁷ Por. A. Kaleta, *Strategie konkurencji w przemyśle*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2000, s. 135, s. 162.

sygnałów, a nie tylko jasnych i długookresowych trendów. Skłania to do poszukiwania nowych metodologii i metod badawczych, które potrafiłyby lepiej wyjaśnić zachodzące współzależności pomiędzy strategią, strukturą a efektami realizowanej strategii i osiąganą w jej wyniku przewagą. Badacze zastanawiają się m.in., w jaki sposób warunki otoczenia modyfikują współzależności zachodzące pomiędzy strategią, strukturą a uzyskiwanymi wynikami.

Narastająca turbulencja otoczenia rzutuje na zmiany w metodach planowania strategicznego, a tym samym na sposób formułowania strategii i funkcjonowania organizacji. Coraz więcej miejsca w rozważaniach o strategii na niepewne czasy przypisuje się samej niepewności. Próby definiowania niepewności podejmowane są na pograniczu wielu nauk, w tym filozofii, socjologii, ekonomii. Dużo miejsca poświęca się jej w teorii organizacji, gdzie jednak brak jednej, jednoznacznej definicji niepewności. Cytując K. Jędralską i A. Czecha, niepewność to kategoria poznawcza, która „przejawia się w braku informacji niezbędnych do podejmowania decyzji, braku możliwości przewidywania skutków podejmowanych decyzji i wreszcie niemożności oszacowania skutków zdarzeń zachodzących w otoczeniu”³⁹⁸. Często niepewność opisywana jest przez pryzmat charakterystyki indywidualnych wyborów decydentów, przy czym decyzje to wybór alternatywnych rozwiązań różniących się użytecznością i prawdopodobieństwem wystąpienia zakładanych efektów.

Niepewność można postrzegać w różnych wymiarach, wyróżniając przy tym następujące jej ujęcia:

- behawioralne, w ramach którego wyróżnia się niepewność: wewnętrzną jako pochodną ograniczeń poznawczych i doświadczenia podmiotów decyzyjnych oraz zewnętrzną jako efekt niewiedzy wynikającej z rosnącej złożoności i zmienności otoczenia przedsiębiorstwa;
- strukturalne, koncentrujące się na wewnętrznych komponentach organizacji, w tym: a) podmiotowe wynikające z ograniczeń poznawczych decydenta, b) przedmiotowe wiążące się z dynamiką zasobów, umiejętności i kompetencji, jak też ograniczonością (nadmiarem) informacji, utratą ich kontroli oraz c) relacyjne powstające na styku organizacja – otoczenie;
- procesualne, prezentujące różne natężenie niepewności.

Niepewność w kontekście zarządzania była przedmiotem badań m.in. G. Grote’a³⁹⁹, który opracował model analizy tego zjawiska. W ramach modelu wyróżnione zostały przyczyny i źródła niepewności. Wśród przyczyn zewnętrznych dużo miejsca poświęca się zróżnicowanej skłonności do ryzyka w warunkach niepewności w zależności od

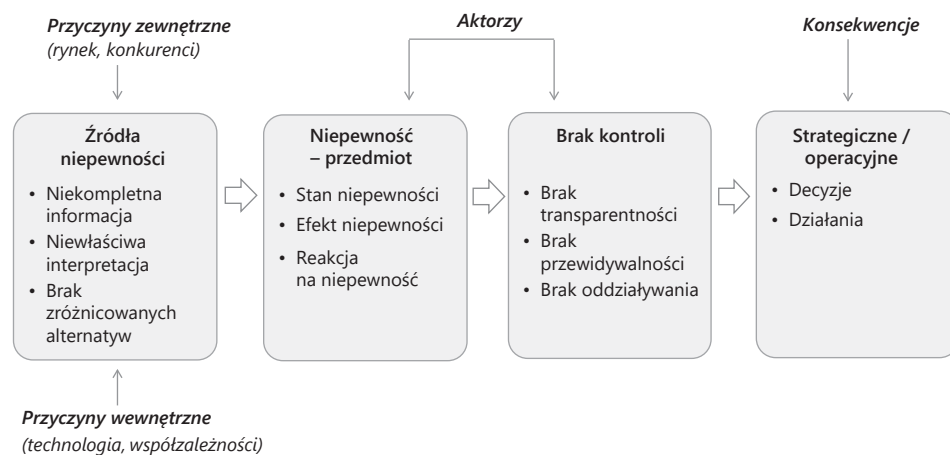
³⁹⁸ K. Jędralska, A. Czech, *O naturze niepewności i jej interpretacjach*, “Master of Business Administration” 2011, no. 3(110), s. 12.

³⁹⁹ G. Grote, *Management of Uncertainty. Theory and Application in the Design of Systems and Organizations*, Springer-Verlag, London Limited 2009, s. 11–26.

przynależności do określonej grupy społeczno-ekonomicznej⁴⁰⁰. Zwraca się też uwagę na nieprzewidziane sytuacje, które mogą się wydarzyć w otoczeniu organizacji. Ich liczba wraz z rosnącą złożonością i mnogością kontaktów przedsiębiorstw wykazuje tendencję rosnącą. Sprawia to, że cechy środowiska stają się krytyczne w określeniu ich wpływu na organizację, a tym samym winny być ujęte w strategii rozwoju przedsiębiorstwa. Niepewność jest w tym przypadku postrzegana nie jako brak informacji, ale *de facto* brak kontroli nad zasobami umożliwiającymi realizację strategii.

Niepewność „wewnętrzna” jest relatywnie najslabiej w literaturze przedmiotu rozpoznana. Zazwyczaj w tym przypadku wskazuje się różne funkcje lub operacje, które mogą wywołać zmienność i nieprzewidywalność pracy. Niejednokrotnie przyczyną niepewności jest współzależność realizowanych zadań, gdyż poszczególne zadania są z reguły połączone ze sobą w sposób techniczno-organizacyjny, wyznaczając w ten sposób ramy niepewności ich wykonania. Kolejną powiązaną z tym przyczyną jest kolejność wykonywanych zadań, która wymaga bardzo dokładnego określenia ich podziału w organizacji, jak też zgodnej z przyjętymi założeniami ich realizacji.

Rysunek 10.1. Model analizy niepewności



Źródło: opracowanie własne na podstawie G. Grote, *Management...*, op.cit., s. 13.

Według G. Grote’a przyczynami kształtującymi źródła niepewności są⁴⁰¹: niepełna informacja, niewystarczające zrozumienie przez decydentów dostępnych informacji oraz niezróżnicowanie informacji. Atrakcyjność alternatyw podejmowanych decyzji jest związana z celami, wartościami, potrzebami i postawą decydenta, jak również

⁴⁰⁰ T. Tyszcza, T. Zaleśkiewicz, *Racjonalność decyzji*, PWE, Warszawa 2001, s. 314–317.

⁴⁰¹ G. Grote, *Management of Uncertainty...*, op.cit.

narzędziami, które w celu pozyskiwania, przetworzenia i interpretacji może on wykorzystać. W tym przypadku trudność w wyborze alternatywy może wynikać zarówno ze zbyt dużej, jak i zbyt małej ilości dostępnych informacji. Często też utrudnieniem są informacje trudne do interpretacji lub wręcz ze sobą sprzeczne. Dużą rolę we właściwej ich interpretacji przypisuje się kompetencjom decydenta (zwłaszcza kadrze kierowniczej wysokiego szczebla i personelowi operacyjnemu – główni aktorzy). Współczesny menedżer musi się więc cechować dużą wyobraźnią, aby przewidzieć i w odpowiedni sposób zaplanować przyszłość.

Wyżej wymienione źródła niepewności wpływają na zawartość jej definicji, którą G. Grote rozumie, podobnie jak K. Jędralska i A. Czech, tj. jako prawdopodobieństwo wydarzenia (pewien stan niepewności), brak informacji o wynikach zdarzenia i podstawowych związkach przyczynowo-skutkowych (efekt niepewności) lub brak informacji o możliwości wystąpienia reakcji i ich potencjalnych konsekwencjach (odpowiedź na niepewność). Autor ten stwierdza, że każdy badacz, stosownie do prowadzonych analiz powinien indywidualnie decydować, co stanowi niejako „zawartość” niepewności.

Informacja, aby mogła być w organizacji wykorzystana, musi być przejrzysta i prawdopodobna. Niestety niepewność zmniejsza przejrzystość ram, w jakich prowadzona jest działalność gospodarcza, a tym samym transparentność informacji; zmniejsza się także prawdopodobieństwo wystąpienia bądź nie określonego zdarzenia. W efekcie podejmowane decyzje są nie zawsze adekwatne do sytuacji lub wręcz nie są one w ogóle podejmowane. Ograniczeniem niepewności może być w tym przypadku kontrola.

Problematyka niepewności wiąże się nie tylko ze strukturą organizacyjną, ale także ze strategią przedsiębiorstwa. Niedocenianie roli czynnika niepewności może prowadzić do tworzenia strategii nierealnej z punktu widzenia zakładanych wyników, z drugiej strony zaś jej przecenianie wiedzie do zarzucenia tradycyjnych metod analizy i może być także mało efektywne. H.C. Courtney, J. Kirkland i S. Viguerie do rozwiązania dylematu niepewności wykorzystali schemat zakładający cztery jej poziomy związane z podejmowanymi decyzjami strategicznymi w przedsiębiorstwie. Są to⁴⁰²:

1. Wyraźnie określona przyszłość – niepewność rezydualna nie ma znaczenia, stąd też ma uzasadnienie wykorzystanie standardowych narzędzi analitycznych. Strategia dotyczy wyboru miejsca w sektorze i podejmowanych działań – gdzie i jak konkurować. W takich warunkach większość firm przyjmuje strategię adaptacyjną, co wiąże się ze zwiększeniem niepewności rezydualnej dla przewidywalnego rynku.

⁴⁰² H.C. Courtney, J. Kirkland, S. Viguerie, *Strategia w warunkach niepewności*, http://www.rzeczpospolita.pl/sz_2000/art/010502/opis_sytuacji.html (18.02.2015); R. Krupski, *Strategie elastyczne, w: Koncepcje strategii organizacji*, red. R. Krupski, J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, PWE, Warszawa 2009, s. 140–143.

2. Alternatywne wizje przyszłości – przyszłość można określić jako jeden z kilku odrębnych scenariuszy (często taka sytuacja ma miejsce w warunkach zmian legislacyjnych). Pożądane jest określenie prawdopodobieństwa realizacji każdego scenariusza oraz oszacowanie ryzyka i poziomu opłacalności każdego wariantu przy wykorzystaniu klasycznych narzędzi analitycznych. W tym przypadku stosowane są różne strategie, choć najczęstszym wyborem jest strategia dostosowawcza, której niezwykle ważnym elementem jest zachowanie strategicznej elastyczności.
3. Przedział – można wskazać cały przedział prawdopodobnych wariantów rozwoju wypadków zależnych od ograniczonej liczby zmiennych. W decyzjach strategicznych przedsiębiorstwa koncentrują się wówczas na „popychaniu” rynku w pożądanym kierunku. Na tym, podobnie jak na następnym poziomie adaptacja oznacza często inwestowanie w potencjał organizacyjny, który zapewnia większe możliwości zintensyfikowania wyników poprzez szybsze zdobywanie informacji i reagowanie dzięki elastycznym strukturom. Dużą rolę do odegrania, zwłaszcza w kontekście metody konkurowania, mają również działania określane mianem przedsiębiorczości o strategicznym charakterze.
4. Wielka niewiadoma – nie da się wydzielić prawdopodobnych scenariuszy; analiza o charakterze jakościowym, intuicyjna. Często podejmowane są w tym przypadku strategie kreujące nową strukturę branży, określające nowe standardy (np. strategia błękitnego oceanu), które mogą być źródłem znacznej przewagi konkurencyjnej – wysokich wyników. Innymi słowy ten wysoki poziom niepewności, o ile przedsiębiorstwo potrafi go zdyskontować, może przynieść wyższe zyski i zmniejszyć ryzyko działalności.

Propozycja H.C. Courtney, J. Kirkland i S. Viguerie nie jest jedyną podnoszącą problematykę budowy strategii w warunkach dużej niepewności otoczenia⁴⁰³. Jest ona jednym z coraz liczniejszych w literaturze przykładów wskazujących konieczność budowy strategii w powiązaniu z elastyczną strukturą organizacji. W literaturze i w praktyce gospodarczej coraz częściej podkreśla się, że główną barierą zmian w podejściu do strategii uwzględniającą turbulencję otoczenia jest jednak bezwładność przedsiębiorstw i brak przedsiębiorczego podejścia. Przykładem jest fakt, iż między 1990 a 2010 r. amerykańskie firmy prawie zawsze planowały wykorzystanie zasobów w oparciu o przeszłość, a nie potencjalne możliwości ich wykorzystania w przyszłości. Nawet podczas światowej recesji w 2009 r. to pasywne zachowanie nie uległo odwróceniu⁴⁰⁴.

⁴⁰³ Szerzej: R. Krupski, *Strategie elastyczne...*, op.cit.

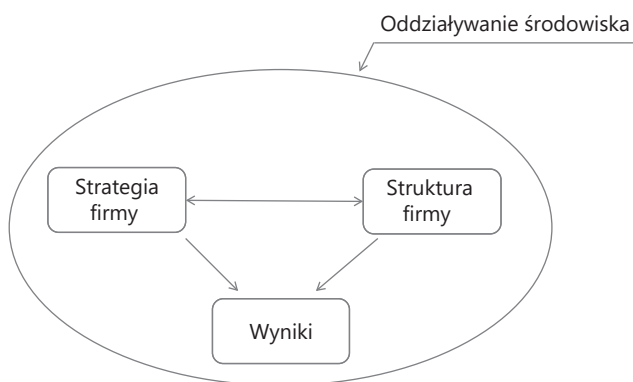
⁴⁰⁴ R. Dobbs, S. Ramaswamy, E. Stephenson, S.P. Viguerie, *Management intuition for the next 50 years*, „McKinsey Quarterly” 2014, September, s. 12.

Nowe myślenie strategiczne

W warunkach dynamicznych zmian otoczenia znaczenia nabiera tzw. nowe myślenie strategiczne, którego nie należy traktować jako przeciwstawienia się „staremu”. To ostatnie istotną rolę przypisuje strategii ujmowanej w kategorii dokumentu, podczas gdy nowe stanowi podejście koncentrujące się wokół procesów dostosowawczych o holistycznym charakterze⁴⁰⁵. Kluczowe dla nowego myślenia strategicznego stają się te procesy, które polegają na⁴⁰⁶:

- Przygotowaniu organizacji do zmian w taki sposób, że jedyną możliwą strategią jest strategia gotowości, którą mogą implementować przede wszystkim przedsiębiorcze i elastyczne organizacje. Coraz częściej przyjmuje się założenie, że zmiany strukturalne nie są tylko i wyłącznie efektem projektu strategii i planowania strategicznego. Model organizacji należy postrzegać przez pryzmat procesu i zachodzących współzależności pomiędzy strukturą a strategią.

Rysunek 10.2. Nielinearne współzależności pomiędzy strategią a strukturą firmy



Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Amitabh, R.K. Gupta, *Research in strategy – structure – performance construct: Review of trends, paradigms and methodologies*, “Journal of Management & Organization” 2010, no. 16, s. 749.

- Systematycznym tworzeniu innowacji, które w warunkach dynamicznych zmian nie tylko są podstawą budowy przewagi konkurencyjnej, ale często warunkiem utrzymania się na rynku. Wysokie tempo tworzenia i wdrażania innowacji charakterystyczne jest zwłaszcza dla firm związanych z Nową Gospodarką, w której cyfryzację należy postrzegać nie tylko w kategoriach osiągnięcia zamierzonego

⁴⁰⁵ M. Duczowska-Piasecka, *Model biznesu. Nowe myślenie strategiczne*, Difin, Warszawa 2013, s. 15.

⁴⁰⁶ Por. M. Robert, *New Strategic Thinking*, Mc Graw Hill, 2006; Y. Allaire, M.E. Firsirotu, *Myślenie strategiczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000; T.H. Davenport, M. Leibold, S. Voelpel, *Strategic Management in the Innovation Economy*, Wiley 2006.

celu, ale nieprzerwanego procesu. Nabiera to znaczenia wraz ze wzrostem roli modeli biznesowych kreujących wartość dla klienta z połączenia różnych sfer aktywności gospodarczej.

- Współpracy biznesu w sieci. Wyrazem narastającej złożoności w tym zakresie jawi się m.in. nasilenie kooperencji, tj. jednoczesnego występowania pomiędzy konkurentami relacji rywalizacji i kooperacji.
- Występowaniu wielorakich modeli biznesu w jednej organizacji. Zdolność tworzenia nowych modeli biznesowych zapewniających odnawianie sukcesu rynkowego i finansowego to, jak twierdzą Hamel i Valikangas, sprawa zdolności strategicznej regeneracji, czyli zdolności wprowadzania zmian, zanim konieczność zmiany stanie się nieunikniona⁴⁰⁷. U podstaw tej konstrukcji zarządczej stoi rozumowanie, że w przedsiębiorstwie może dziś funkcjonować kilka modeli biznesu i każdy z nich ma swoją rację bytu oraz że współcześnie przedsiębiorstwa konkurują między sobą właśnie modelami biznesu.

Zewnętrzny przejawem „nowego myślenia strategicznego” jest ukierunkowanie na działania określane mianem strategicznej przedsiębiorczości jako sposobu na zdobywanie przewag konkurencyjnych w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu przedsiębiorstwa. B. de Witt i R. Meyer uważają, że w myśleniu strategicznym mamy do czynienia z paradoksem logiki i kreatywności, a dwie obecnie skrajne koncepcje myślenia strategicznego to rozumowanie racjonalne oraz rozumowanie kreatywne⁴⁰⁸, wykazujące silne powiązania z przedsiębiorczością.

10.2. Strategiczna przedsiębiorczość – orientacje, komponenty

Nieustanne zmiany w otoczeniu przedsiębiorstw, ich złożoność i dynamika skłaniają firmy do tworzenia różnych kompilacji swych zasobów i umiejętności w zespoleniu z okazjami pojawiającymi się w jej otoczeniu, które mają na celu rozwój firmy. Zasoby i uwarunkowania wewnętrzne przedsiębiorstwa, będące przedmiotem badań szkoły zasobowej, podobnie jak jego otoczenie traktowane jako źródło niepewności działania, stanowią punkt odniesienia dla strategicznych pól konkurowania zorientowanych na poszukiwanie metod, ale także obszarów i relacji dla kształtowania przewagi konkurencyjnej. Wychodzi się w tym przypadku z założenia, że posiadanie zasobów i kompetencji rzadkich, trudnych do imitacji, pozbawionych substytutów oraz dobrze

⁴⁰⁷ G. Hamel, L. Valikangas, *W poszukiwaniu zdolności strategicznej regeneracji. Sekrety skutecznych strategii*, „Harvard Business Review Polska” 2007.

⁴⁰⁸ B. de Witt, R. Meyer, *Synteza strategii*, PWE, Warszawa 2007, s. 49–78.

zorganizowanych (model VIRO Barneya), a także elastycznych i niezawłaszczalnych, umożliwia przedsiębiorstwu tworzenie trwałej przewagi konkurencyjnej⁴⁰⁹. Dla ich realizacji niezbędne staje się strategiczne myślenie zespolone z szeroko postrzeganą przedsiębiorczością.

Stąd przedsiębiorczość można postrzegać przez pryzmat strategicznego rozwoju, utożsamianego jednocześnie z poszukiwaniem szans rozwoju i przewagi konkurencyjnej. Pozwala to na traktowanie jej jako specyficznego narzędzia, szerzej podejścia pozwalającego przedsiębiorstwu na umiejętność funkcjonowania w nowym, podlegającym nieustannym zmianom otoczeniu konkurencyjnym⁴¹⁰, traktując niepewność jako podłoże i kluczowe źródło przedsiębiorczych możliwości.

Przedsiębiorczość może realizować się w różnych przedsięwzięciach i formach, jak np. podejmowanie nowych inicjatyw, rozwój innowacji, wzrost dynamiki rozwoju i horyzontu działania, a jej efekty w szczególności odnoszą się do ukierunkowania na nową wartość w aspekcie ekonomicznym (finansowym), strategicznym (tworzenie przewag i reguł gry konkurencyjnej, co oznacza także wchodzenie w nowe produkty, rynki, obszary działania), społecznym (wzrost kompetencji liderów, pracowników) i organizacyjnym. Działania te mają na celu rozwój przedsiębiorstwa, za sprawą którego tworzona jest jego podstawowa wartość.

W istocie strategicznej przedsiębiorczości i jej przejawach wyraża się w szczególności orientacja na:

- okazje, stanowiące podstawę tworzenia wartości poprzez ich identyfikację i wykorzystanie, np. rozwój nowych produktów lub poszukiwanie nowych rynków lub jedno i drugie⁴¹¹;
- innowacyjność poprzez identyfikowanie możliwości rynkowych, nieodkrytych dotychczas przez konkurentów, jak też wykorzystanie i tworzenie niepowtarzalnego zestawu środków – narzędzi niezbędnych do ich wykorzystania⁴¹². W szerszym ujęciu odnosi się to do wspomnianych okazji występujących w otoczeniu. W myśl zarządzania strategicznego korzystne usytuowanie rynkowe, podobnie jak posia-

⁴⁰⁹ S. Flaszewska, A. Zakrzewska-Bielawska, *Organizacje z perspektywy zasobów – ewolucja w podejściu zasobowym*, w: *Nauka o organizacji. Ujęcie dynamiczne*, red. A. Adamik, Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa 2013, s. 224–225.

⁴¹⁰ W.A. Brock, D.S. Evans, *Small business economics*, “Small Business Economics” 1989, vol. 1 no. 1, s. 7–20; M.A. Hitt, T.S. Reed, *Entrepreneurship in the new competitive landscape*, w: *Entrepreneurship as Strategy*, red. G.D. Meyer, K.A. Heppard, Sage, Thousand Oaks 2000, s. 23–48.

⁴¹¹ S. Shane, S. Venkataraman, *The promise of entrepreneurship as a field of research*, “Academy of Management Review” 2000, vol. 25, no. 1, s. 217–26.

⁴¹² P. Davidsson, F. Delmar, J. Wiklund, *Entrepreneurship as growth: growth as entrepreneurship*, w: *Strategic Entrepreneurship: Creating a New Mindset*, red. M.A. Hitt, R.D. Ireland, S.M. Camp, D.L. Sexton, Blackwell, Oxford 2002, s. 328–40.

danie cennych, rzadkich, niemożliwych do zastąpienia zasobów, uważane są za główne źródła trwałych przewag konkurencyjnych⁴¹³;

- elastyczność działań, społeczny charakter procesu oraz sytuacyjne ukierunkowanie przedsiębiorstwa sprzyjają ograniczaniu niepewności działania. Przy czym proces podejmowania decyzji organizacji przedsiębiorczej mającej na celu jej rozwój charakteryzuje proces ciągłego uczenia się firm;
- wymiar zarządzania, którego podstawę stanowi rozpoznanie i wdrażanie przedsięwzięć, twórczych rozwiązań, stanowiących istotę przedsiębiorczości. Połączenie przedsiębiorczości i zarządzania pozwala penetrować nowe obszary konkurencji, zwłaszcza ukierunkowane na osiągnięcie przewagi i sposoby prowadzenia działalności zorientowane na nowe modele biznesu, nowe płaszczyzny konkurowania itp.;
- strategiczne podejście ukierunkowane na rozwój przedsiębiorstwa, sprowadzone do metody konkurowania, która przekracza dotychczasowe ramy działania, tworzy kolejne wyzwania i realizuje proces przekształcania idei w tworzenie wartości. Formułowanie strategii w kategoriach zasobów i kompetencji z opcją na wykorzystanie okazji jest też w pewnym stopniu wykorzystaniem znacznego dorobku szkoły zasobowej w zakresie strategii dywersyfikacji, która zakłada wykorzystanie tzw. efektu dźwigni, czyli zastosowanie posiadanych aktywów w innych rodzajach działalności w sposób pozwalający uzyskać synergię. Przedsiębiorstwa zawsze dysponują w jakimś stopniu niewykorzystanymi zasobami, które wraz ze zmieniającą się wiedzą kadry menedżerskiej tworzą unikalne okazje do dywersyfikacji działalności i rozwoju innowacji, uwarunkowane stopniem elastyczności przedsiębiorstwa i jego zasobów⁴¹⁴.

Wskazane powyżej ukierunkowanie na okazje, elastyczność, innowacyjność i zarządzanie w przedsiębiorstwie stanowią niejako komponenty orientacji strategicznej przedsiębiorczości, które mogą też być przejawami niezależnie występujących w firmie działań.

Mając na uwadze powyższe, można przedsiębiorczość uwarunkowaną kompetencjami definiować jako umiejętność zarządzania, która prowadzi do wykorzystania i generowania okazji ukierunkowanych na zdobycie przewagi konkurencyjnej. Według B. Gabryśa podstawę przedsięwzięć przedsiębiorczych w rozwoju przedsiębiorstwa stanowi umiejętność usuwania luki rozwojowej, będącej różnicą pomiędzy

⁴¹³ J. Barney, *Firm resources and sustained competitive advantage*, "Journal of Management" 1991, vol. 17, no. 1, s. 99–120; S. Kraus, I. Kauranen, C.H. Reschke, *Identification of domains for a new conceptual model of strategic entrepreneurship using the configuration approach*, "Management Research Review" 2011, vol. 34, no. 1, Institute for Management Research Cologne, s. 60.

⁴¹⁴ E. Głuszek, *Formułowanie strategii w nurcie zasobowym – ograniczenia i wyzwania*, w: *Zarządzanie strategiczne. Ujęcie zasobowe*, red. R. Krupski, WWSZiP, Wałbrzych 2006, s. 75–90.

potencjałami działania i wpływu przedsiębiorstwa⁴¹⁵. Potencjał działania obejmuje kulturę organizacji, posiadane zasoby, w tym umiejętności kierownicze, a potencjał wpływu: przywództwo strategiczne i strukturę władzy.

Rozwój związany z usuwaniem luki między wskazanymi potencjałami charakteryzuje się ukierunkowaniem na cele i procesy. Przyjmując je za punkt wyjścia, P.J. Idenberg wyróżnia cztery podejścia do rozwoju strategicznego⁴¹⁶, w różnym zakresie uwzględniające zorientowanie na cele (doświadczenie własne i innych podmiotów) i procesy w przedsiębiorstwie.

Przy niskim poziomie orientacji zarówno na cele, jak i na procesy, przedsiębiorstwo swój rozwój opiera na racjonalnym planowaniu, natomiast duże ukierunkowanie na cele oznacza wykorzystywanie charakterystycznych dla przedsiębiorczości okazji (w tym innowacji). Odnosi się to do konieczności restrukturyzacji i podejmowania innowacji, co określa rozwój firmy zorientowany na zarządzanie strategiczne. Duża orientacja na procesy przy małym ukierunkowaniu na cele oznacza iteracyjność rozwoju i oportunistyczne strategie. Zespolenie podejścia w dużej mierze ukierunkowanego na cele i zarazem procesy to postępujące uczenie się przy wykorzystywaniu rozwiązań stosowanych przez inne przedsiębiorstwa, które mogą stanowić dla danej firmy punkt odniesienia.

Przy takim podejściu przedsiębiorczość oznacza poszukiwanie zarówno szans, jak i przewagi konkurencyjnej. Źródła przewagi stanowią koszty siły roboczej i surowców (przewaga mniejszościowa) oraz technologia, marka, reputacja, współpraca z dostawcami i klientami (przewaga większościowa). M. Porter jako podstawowe źródła przewagi konkurencyjnej podaje przywództwo kosztowe oraz zróżnicowanie produktu (oferowanie produktu o wyjątkowych walorach), a za równie znaczące uważa się także czas (wykonanie produktu czy usługi w czasie krótszym niż oferują to inne przedsiębiorstwa na rynku), podstawowe umiejętności (*core competencies* o unikatowym charakterze) i wyróżniające się zdolności (innowacje, architektura obejmujące relacje wewnątrz przedsiębiorstwa i kontakty z otoczeniem oraz reputacja oznaczająca informacje o przedsiębiorstwie), jak też strategiczną synergię⁴¹⁷. Duże znaczenie przypisuje się tej ostatniej, uzyskiwanej w wyniku różnych form podejmowanej współpracy i w ramach której można wyróżnić synergię bazującą na integracji działań, zgraniu pozycji oraz dzieleniu się zasobami.

⁴¹⁵ B.J. Gabryś, *Strategiczna istota rozwoju przedsiębiorczych organizacji*, www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk_pdf_2011/034.pdf (12.12.2014) s. 375–376.

⁴¹⁶ P.J. Idenberg, *Four styles of strategy development*, "Long Range Planning" 1993, vol. 26, no. 6, s. 132–138.

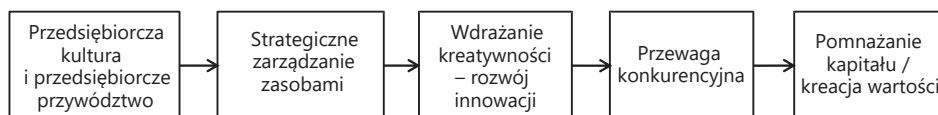
⁴¹⁷ J. Czekaj, *Metody zarządzania informacja w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2000, s. 59.

Z kolei według R.D. Ireland, M.A. Hitt, i D.G. Sirmon przedsiębiorczość strategiczna w ujęciu modelowym to proces prowadzący do wzrostu wartości przedsiębiorstwa w wyniku działania takich czynników tworzących przewagę konkurencyjną, jak przedsiębiorczy charakter myślenia pozwalającego na przekształcenie informacji w wiedzę, rozpoznanie otoczenia i dostrzeżenie luk mogących stanowić podłoże innowacji, przedsiębiorcze przywództwo i kultura, wdrażanie kreatywności i innowacji oraz strategiczne zarządzanie zasobami.

Wyjściowym elementem strategicznej przedsiębiorczości jest przedsiębiorczy sposób myślenia obejmujący rozpoznanie możliwości rynkowych (rynkę, produkty, zasoby, metody organizacyjne), zdolność do postrzegania okazji (czujność), umiejętność oceny i identyfikacji możliwości przedsiębiorczych (realne opcje), którego potencjał zwiększają tzw. ramy przedsiębiorcze, obejmujące sprecyzowanie celów działania oraz określenie możliwości i terminu podjęcia strategii warunkującej wdrożenie przedsiębiorczej szansy.

Rysunek 10.3. Przedsiębiorczość strategiczna – ujęcie modelowe

Przedsiębiorczy sposób myślenia



Źródło: opracowanie własne na podstawie: R.D. Ireland, M.A. Hitt, D.G. Sirmon, *A Model of Strategic Entrepreneurship: The Construct and its Dimensions*, "Journal of Management" 2003, vol. 29, no. 6, s. 967.

Okazja inicjująca przedsiębiorcze zachowania⁴¹⁸ stanowi podstawę do pozyskania nowych zasobów, jak też rozwoju istniejących w całym procesie zarządzania strategicznego MŚP, a także nowo powstających firm, i prowadzi do przewagi konkurencyjnej w różnych środowiskach.

Nie mniej ważnym elementem strategicznej przedsiębiorczości jest kultura organizacyjna i przedsiębiorcze przywództwo. Ta pierwsza określa reguły zachowań organizacyjnych oparte na systemie wspólnych wartości i przekonań w przedsiębiorstwie pozwalające na osiągnięcie relatywnie najwyższego stopnia integracji wewnętrznej i zewnętrznej. Wymagająca od pracowników kreatywności kultura przedsiębiorcza sprzyja działaniom ukierunkowanym na penetrację możliwości przedsiębiorczych prowadzących do tworzenia przewag konkurencyjnych. Poszukiwaniu szans i przewag

⁴¹⁸ C.M. Gaglio, J.A. Katz, *The psychological basis of opportunity identification: entrepreneurial alertness*, "Journal of Small Business Economics" 2001, vol. 16, no. 2, s. 95–111; S. Shane, S. Venkataraman, *The promise of entrepreneurship...*, op.cit., s. 217–226.

podporządkowane jest także przywództwo przedsiębiorcze, obejmujące zdolność wpływania na pracowników i kształtowanie właściwych dla przedsiębiorczości strategicznej postaw i zachowań.

Również z badań przedsiębiorczości prowadzonych przez J.R. Bauma, E.A. Locka i K.G. Smitha wynika, iż podstawowe znaczenie w jej rozwoju ma strategia przedsiębiorstwa wykazująca współzależności z unikalnymi kompetencjami zarządzających i ich motywacją działania⁴¹⁹. Z orientacją przedsiębiorczości powinien być związany duch przedsiębiorczości wraz z zapewnieniem, że sposób myślenia przekształca się w działanie, co w sposób pozytywny przekłada się na wyniki przedsiębiorstwa. Orientacja przedsiębiorcza to zjawisko zarówno indywidualne, jak i zbiorowe, określane jako kultura organizacyjna, którą charakteryzuje proaktywność, podejmowanie ryzyka i innowacyjność⁴²⁰.

Przedsiębiorczość, podobnie jak kreatywność i rozwój innowacyjności, jest narzędziem pomnażania kapitału firmy, przy czym w procesie przedsiębiorczości strategicznej podejmowane są innowacje, nastawione zarówno na przełomowe, jak i niewielkie zmiany, które C.M. Christensen określa odpowiednio jako *disruptive* i *sustaining*⁴²¹.

Znaczenia nabiera poszukiwanie kluczowych czynników strategicznej przedsiębiorczości, do których M. Schindehutte i M.H. Morris⁴²² zaliczyli: eksplorację/eksploatację, możliwości, nowości, interakcje o charakterze mikro-makroekonomicznym oraz ich dynamikę. Celem identyfikacji optymalnego podejścia w badaniach strategii już w latach 80. za punkt wyjścia przyjęto cztery czynniki: przywództwo, strategię, strukturę i środowisko firmy⁴²³. Wraz z upływem lat istotne staje się uwzględnienie zróżnicowania działalności i etapu rozwoju firmy, np. w zakresie dostępności zasobów, w tym pozyskiwania specyficznych.

W procesie wzrostu, ograniczenie niepewności wymaga ograniczenia poziomu poszukiwań i planowania alternatywnych sposobów działania. W tym samym czasie wzrost złożoności działań wewnętrznych w firmie i spadek zdolności adaptacyjnych implikują większe wymagania w zakresie wdrażania zarządzania strategicznego. Legło

⁴¹⁹ J.R. Baum, E.A. Locke, K.G. Smith, *Multidimensional Model of Venture Growth*, "Academy of Management Journal" 2001, vol. 44, no. 2, s. 292–303, za: B.J. Gabryś, *Strategiczna istota rozwoju...*, op.cit., s. 377.

⁴²⁰ Por. m.in. J. Wiklund, *The sustainability...*, op.cit., s. 37–48, za: S. Kraus, I. Kauranen, C.H. Reschke, *Identification of domains...*, op.cit., s. 66.

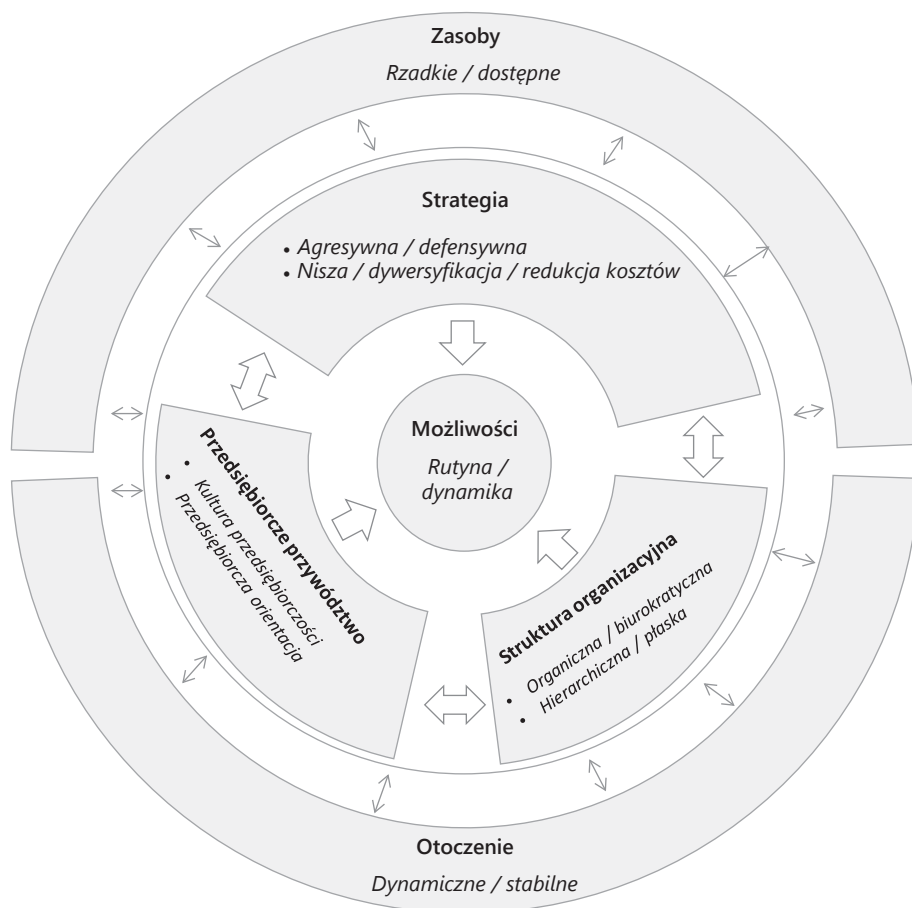
⁴²¹ C.M. Christensen, *The Innovators Dilemma*, Harvard Business School Press, Boston 1997, za: M. Szarucki, *Przedsiębiorczość strategiczna a przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe” 2011, nr 856, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, s. 84.

⁴²² M. Schindehutte, M.H. Morris, *Advancing strategic entrepreneurship research: the role of complexity science in shifting the paradigm*, "Entrepreneurship: Theory & Practice" 2009, vol. 33, no. 1, s. 241–276, za: S. Kraus, I. Kauranen, C.H. Reschke, *Identification of domains...*, op.cit., s. 62.

⁴²³ D. Miller, *The genesis of configuration*, "Academy of Management Journal" 1987, vol. 12, no. 1, s. 686–701.

to u podstaw zastosowania sześciu ze sobą powiązanych czynników, tworzących nowe podejście do strategicznej przedsiębiorczości. Należy doń zaliczyć zasoby, potencjał rozwojowy (możliwości), strategię, postawę przedsiębiorcy, środowisko i strukturę organizacyjną.

Rysunek 10.4. Podłoże strategicznej przedsiębiorczości



Źródło: opracowanie własne.

W objaśnianiu uwarunkowań rozwoju firmy zasoby, jej potencjał rozwojowy oraz związane z nim możliwości odgrywają dużą rolę i wykazują pomiędzy sobą ścisłe powiązania. Wprawdzie pierwotnie podstawowe znaczenie przypisywano zasobom ludzkim i naturalnym, lecz zarówno wówczas, jak i w XXI w. ich wykorzystanie było i jest pochodną umiejętności menedżerskich. Rola tych ostatnich zyskuje na znaczeniu, gdyż zgodnie z teorią zasobową strategicznej przedsiębiorczości, zasoby wespół

ze zdolnością do orkiestracji i interakcji między nimi w ramach prowadzonej działalności mogą być bazą kreacji unikalnych możliwości, a w ich następstwie tworzenia przewag konkurencyjnych.

Przedsiębiorstwa, w zależności od wieku i wielkości, wykazują zróżnicowanie wykorzystania zasobów i ich kombinacji. Na rodzaj i zakres wykorzystywanych zasobów wpływa też środowisko firmy, tj. szybko rozwijające się firmy w dynamicznym otoczeniu wykazują zapotrzebowanie na zasoby niematerialne, zwłaszcza przedsiębiorczych pracowników, a umiarkowanie rozwijające się przedsiębiorstwa funkcjonujące w stabilnym otoczeniu zazwyczaj potrzebują zasobów materialnych. Z kolei dla wielu firm znajdujących się na wczesnym etapie rozwoju identyfikacja i pozyskiwanie zasobów są ważniejsze niż ich alokacja.

Świadomość przedsiębiorcy jest bezpośrednim wynikiem detekcji procesów rozwojowych, co w większości przypadków przekłada się na wyniki firmy. W wielu MŚP przedsiębiorca (lub właściciel-menedżer) to zazwyczaj główny decydent i strateg, który bierze odpowiedzialność za rozwój firmy, wdrażanie misji i strategii, a cechy osobiste i orientacja strategiczna wywierają znaczący wpływ na strategiczne zachowania firmy. Chociaż żadna firma nie jest zbyt mała, by mieć własną strategię, to wielu przedsiębiorców prowadzi swoją działalność nie planując jej i nie wdrażając żadnej strategii⁴²⁴.

Za podstawę skutecznej realizacji strategii uważana jest struktura organizacyjna, która może sprzyjać poszukiwaniu okazji i ich eksploatacji. Niejednokrotnie zmianie strategii związanej z niewydolnością rozwiązań gospodarczych czy biurokratycznych towarzyszą zmiany w strukturze organizacyjnej firmy. Na jej wybór wpływa wielkość podmiotu. Struktura firmy powinna iść w parze z kulturą przedsiębiorczości, co wpisuje się w podstawy strategicznej przedsiębiorczości. Powinna sprzyjać i wspierać ciągłe poszukiwanie możliwości przedsiębiorczych, rzutujących na wdrażanie trwałych przewag konkurencyjnych.

Podsumowując, warto zaznaczyć, że badania teoretyczne w zakresie strategicznej przedsiębiorczości są mało rozległe, a liczba modeli koncepcyjnych jest niewielka. Wstępny etap wykazują również badania empiryczne, których zakres jest ograniczony do planowania działalności, relacji z planowaniem strategicznym i wynikami przedsiębiorstwa. Koncepcja strategicznej przedsiębiorczości może być odnoszona w sposób szczególny do małych i średnich przedsiębiorstw, niezależnie od ich wieku i rozmiaru.

Na płaszczyźnie praktycznej, model przedsiębiorczości strategicznej może pomóc firmom lepiej pozycjonować się w obliczu dokonujących się nieustannie zmian środo-

⁴²⁴ W.R. Sandberg, R.B. Robinson, J.A. Pearce, *Why small businesses need a strategic plan*, "Business & Economic Review" 2001, vol. 48, no. 1, s. 12–15, za: S. Kraus, I. Kauranen, C.H. Reschke, *Identification of domains...*, op.cit., s. 65.

wiskowych, jak również w tworzeniu względnie trwałych przewag konkurencyjnych poprzez właściwe zdefiniowanie pól konkurencji.

Innowacja podłożem przedsiębiorczości ukierunkowanej na przewagę konkurencyjną

Przedsiębiorczość strategiczną, postrzeganą przez pryzmat metody konkurowania, wyróżnia realizacja innowacji mającej na celu zdobywanie przewagi konkurencyjnej, znajdującej odzwierciedlenie we właściwej koncepcji biznesu i powiązanych z nią zasobach i ich alokacji. Kreacja wartości w długim okresie jest wpleciona w proces uczenia się, który pozwala przełamywać trwałość i dynamizować twórczość niezbędną dla innowacji inicjowanych w wyniku wykorzystania nadarzających się okazji. Dotyczy to zarówno innowacji radykalnych, jak i tzw. przyrostowych⁴²⁵. Przedsiębiorstwa w globalnej gospodarce prowadzą nieustającą walkę, aby sprostać pojawiającym się wyzwaniom pod względem technologicznym, społecznym, gospodarczym i środowiskowym. Dla zapewnienia przewag konkurencyjnych w tym zakresie niezbędna staje się powiązana z przedsiębiorczością strategia innowacji pozwalająca na przyspieszenie zmian i bazująca na tworzeniu trwałych rozwiązań poprzez wdrażanie strategicznych innowacji.

Jej wdrożenie ułatwia radykalne przekształcenia w przedsiębiorstwie i daje możliwość uzyskania wysokiego poziomu efektów. Strategie innowacji odnoszą się do znacznych inwestycji o charakterze materialnym i niematerialnym, obejmujących rozwój pracowników, wiedzy, *know-how* i własności intelektualnej oraz budowę portfeli biznesowych, technologicznych czy budowę marek, linii produktowych, jak też komercjalizację nowych produktów, tworzenie nowych przedsięwzięć gospodarczych, zwiększanie reputacji. Strategie innowacji stanowią dla przedsiębiorstw pewnego rodzaju sposób na wypracowanie przewagi konkurencyjnej, pozwalającej na zajęcie wyjątkowego i niepowtarzalnego miejsca w burzliwym i złożonym świecie biznesu.

Strategiczna innowacyjność (ukierunkowanie na procesy dające nowe pomysły) odgrywa dużą rolę w procesie twórczej strategii. Jej zespolenie z przedsiębiorczością (postrzeganą przez pryzmat strategicznej transformacji innowacji w produkty rynkowe), przywództwem (promującym twórczość i przedsiębiorczość) i strukturą organizacji (wspierającą twórczość, innowacje i przedsiębiorcze działania) tworzy fundament twórczej strategii, charakteryzującej przedsiębiorstwo poszukujące szans. Strategicznie zarządzając swymi zasobami, przedsiębiorstwo buduje dynamiczne zdolności dla innowacji celem uzyskania przewagi konkurencyjnej. Według Kantera

⁴²⁵ K. Bratnicka, W. Dyduch, *Strategiczna przedsiębiorczość: koncepcja i pomiar*, w: *Zarządzanie strategiczne. Rozwój koncepcji i metod*, red. R. Krupski, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, t. 27, WWSZiP, Wałbrzych 2014, s. 171.

proces innowacyjności charakteryzuje⁴²⁶: a) niepewność rzutuująca na koszty i efekty, co pociąga za sobą zagrożenie dla realizowanej strategii rozwoju przedsiębiorstwa i których wdrożenie budzi kontrowersje, b) duży nakład nowej wiedzy oraz intensyfikacja gromadzenia doświadczeń oraz c) rekonfiguracja zasobów wewnątrz firmy i w jej otoczeniu narzucająca elastyczność organizacji, współpracę oraz tworzenie więzi.

Proces realizacji innowacji stanowi kluczowe ogniwo strategicznej przedsiębiorczości, co zdaniem Biltona i Cumminga wyraża się w efektywnym przekształcaniu innowacji w rynkowy pomysł lub usługę⁴²⁷. Znajduje to także odzwierciedlenie w kolejnych formach przedsiębiorczości strategicznej: odnowie strategicznej, ciągłej regeneracji, rekonfiguracji domeny, „odświeżeniu” organizacji i przebudowie modelu biznesu. Dla wzmocnienia procesów innowacyjności niezbędne staje się przywództwo strategiczne, które w celu stymulowania innowacyjności ogranicza kontrolę, dopuszcza podejmowanie ryzyka przez pracowników firmy. Rola zaś przywódców organizacji sprowadza się do przewodzenia od środka⁴²⁸. Dla realizacji procesów innowacji niezbędna jest także odpowiednia struktura organizacyjna, zwana projektem organizacji, która łączy działania intensyfikujące prace prowadzące do skutecznego wdrażania projektu i „rozluźnienie” dające poszczególnym jednostkom organizacyjnym i całemu przedsiębiorstwu czas i swobodę na tworzenie pomysłów. Organizację taką wyróżnia w konsekwencji spajająca przedsiębiorstwo kultura i odpowiedni klimat organizacyjny, w którym kryterium oceny pomysłów jest ich merytoryczność, wielozadaniowość oraz architektura zapewniająca wymianę poglądów zarówno wewnątrz organizacji, jak i z jej otoczeniem.

Innowacje, mimo że nie zawsze przyczyniają się do znaczących osiągnięć na rynku, to stwarzają duże prawdopodobieństwo osiągnięcia zmiany reguł gry, utrudniając walkę konkurencyjną. Chociaż efekty innowacji inkrementalnych, stopniowych są bardziej przewidywalne niż innowacji strategicznych, to pozostają mniej owocne i trwałe, np. unowocześnienie przestarzałych produktów może spowodować wzrost przychodów w krótkim okresie, lecz ogólna wydajność i wyniki finansowe pozostają bez większych zmian, co ostatecznie prowadzi do substytucji tych produktów lub ich wycofania. Natomiast innowacje strategiczne prowadzą do tworzenia unikalnych korzyści, a poprzez innowacyjne rozwiązania, systemy i struktury przyczyniają się do budowy trwałych relacji. Podstawowym mechanizmem dokonywania innowacji strategicznej jest radykalna innowacja technologiczna o dużym ryzyku przedsięwzię-

⁴²⁶ R.M. Kanter, *When a Thousand Flowers Bloom: Structural, Collective, and Social Conditions for Innovation in Organization*, w: *Entrepreneurship*, red. R. Swedberg, Oxford University Press, New York 2000, s. 168–169.

⁴²⁷ C. Bilton, S. Cummings, *Creative strategy. Reconnecting business and innovation*, John Wiley & Sons, Chichester 2010, s. 112.

⁴²⁸ C. Bilton, S. Cummings, *Creative strategy...*, op.cit., s. 44.

cia, w dużym zakresie wpisująca się w zewnętrzny kontekst przedsiębiorstwa, tj. jego otoczenie. Koresponduje to z koncepcją C.K. Prahalada i M.S. Krishnana⁴²⁹ odnoszącą się do nowego spojrzenia na innowacje, w którym istotę stanowi budowanie relacji z otoczeniem, uznające dostawców za główne źródło przewag konkurencyjnych.

Jednocześnie nową przestrzeń konkurencji, tworzącą szczególne okazje dla rozwoju innowacji, ale też zagrożenia, stanowi otoczenie przedsiębiorstwa postrzegane przez pryzmat przestrzeni internetowej. Daje ona nowe możliwości pozyskiwania niezbędnej w procesie innowacji informacji, wprowadza zarazem nowe rozwiązania i zasady przekazu i interakcji w kontaktach z klientami, pracownikami, dostawcami i odbiorcami. Zmianie ulega także przestrzeń transakcji – wspomaganie tradycyjnych form i kreacja nowych rozwiązań. To rozszerzenie przestrzeni rynkowej stało się dostępne dzięki Internetowi, stwarzając zarazem możliwość rozwoju nowych modeli biznesu. Wykorzystanie okazji dla rozwoju innowacji oznacza nie tylko nowe rynki, ale także umiejętność identyfikacji zachowań konkurencji oraz wymusza zmianę zasad prowadzonej działalności w kierunku większej elastyczności i interaktywności.

Odpowiedzią na wyzwania współczesnej globalnej gospodarki w kontekście innowacji jawią się innowacje otwarte. Stanowią one kierunek przyszłości⁴³⁰, w którym źródłem innowacji przedsiębiorstw staje się zarówno ich otwarcie na otoczenie i interesariuszy, i jak najgłębsze angażowanie ich w procesy innowacji. Na rynku zaczynają pojawiać się nowe modele, struktury i zasady, które wymagają od przedsiębiorstw przedsiębiorczego myślenia, dużej otwartości i elastyczności. Współautorami innowacji są klienci i użytkownicy produktu lub usługi, a w miarę wzrostu znaczenia ICT (*information and communication technology*) również przypadkowa społeczność internetowa, która może uczestniczyć w procesie finansowania innowacji i realizacji projektu (*crowdfunding, crowdsourcing*⁴³¹).

Skuteczność przewagi osiągananej w stosowaniu strategii rynkowych łączących oczekiwania klientów z zasobami firmy zapewniają te zasoby i umiejętności, które mają unikatowy charakter. Przy czym za zasoby i umiejętności decydujące o konkurencyjności uważa się: technologię, innowacje i przedsiębiorczość, organizację produkcji i zaopatrzenia oraz marketing. Według G. Jonsona, K. Sholesa i E. Whittingtona⁴³² kluczowa dla pozyskiwania przewagi staje się zdolność wykorzystania okazji i związana z tym redundancja zasobów umożliwiająca ich eksploatację. Z kolei Drucker uważa,

⁴²⁹ C.K. Prahalad, M.S. Krishnan, *The new age of innovation: Driving co-created value through global networks*, McGraw-Hill, New York 2007, s. 46.

⁴³⁰ J. Kozłowski, *Otwarte innowacje – kierunek przyszłości*, „Pomorski Przegląd Gospodarczy” 2008, nr 4(39), Centrum Badań nad Polityką Naukową i Szkolnictwem Wyższym, www.ppg.gda.pl (20.10.2014).

⁴³¹ R. Hopkins, *What is Crowdsourcing?*, w: *A Guide to Open Innovation and Crowdsourcing*, red. P. Sloane, Kogan Page, London 2011, s. 15–21.

⁴³² G. Jonson, K. Sholes, E. Whittington, *Podstawy strategii*, PWE, Warszawa 2010, s. 87–91.

że przetrwanie oraz dalszy rozwój organizacji zapewnić może traktowanie innowacji jako procesu – tj. „zorganizowanego, systematycznego i racjonalnego”⁴³³ działania. Jego ukierunkowanie na dostrzeżenie okazji do innowacji i ich wykorzystanie stanowi zarazem zarządzanie przedsiębiorcze, gdyż oznacza strategię odpowiednią dla danego przedsiębiorstwa i warunków istniejących w jego otoczeniu, a mianowicie⁴³⁴:

- osiągnięcie pozycji pierwszego na rynku i najsilniejszego – oparte na oryginalnej w skali rynku globalnego innowacji,
- uderzenie w konkurentów tam, gdzie ich nie ma (związane z twórczym naśladownictwem – adaptacją oryginalnej innowacji oraz wprowadzeniem na rynek opracowanego wynalazku),
- wyszukanie i zajęcie niszy ekologicznej – niewielka skala rynku, wysoko wyspecjalizowane umiejętności oraz wysoko wyspecjalizowana znajomość rynku,
- modyfikacja ekonomicznych właściwości produktu, rynku, przemysłu wokół potrzeb klienta.

10.3. Strategiczna przedsiębiorczość a zarządzanie

W literaturze stosowane są różne podejścia dotyczące przedsiębiorczości i jej przejawów. Ekspozowanie mocnych stron przedsiębiorstwa jest silnie powiązane z przewagą konkurencyjną, a za kluczowe narzędzie jej osiągania coraz częściej uznaje się przedsiębiorczość strategiczną. Przedsiębiorczość strategiczna jest według M. Moszkowicza swoistego rodzaju połączeniem przedsiębiorczego i strategicznego podejścia w zarządzaniu⁴³⁵. Wpisuje się w kontekst zarządzania przedsiębiorczego obejmującego całą organizację, wykorzystującego okazje i nastawionego na wprowadzanie pozytywnych zmian (w przeciwieństwie do zarządzania konwencjonalnego dążącego do utrzymania istniejącego stanu, ochrony zasobów będących w dyspozycji firmy i skupionego na wybranych obszarach działania).

Zarządzanie strategiczne dotyczy ogólnego kierunku i wizji firmy realizowanych przez kierownictwo poprzez łączenie zasobów w celu budowania zdolności rozwojowych w danym środowisku. W ramach strategicznej przedsiębiorczości istotne stają się obie płaszczyzny zarządzania strategicznego, czyli treść i proces, przy czym treść (np. strategię wejścia na rynek dla nowych firm, wprowadzenie na rynek nowych produktów lub wejście na nowe rynki) wpisuje się w samą istotę strategii, zaś proces odnosi się do jej realizacji. Kompleksowość podejścia w zarządzaniu wyraża się w inte-

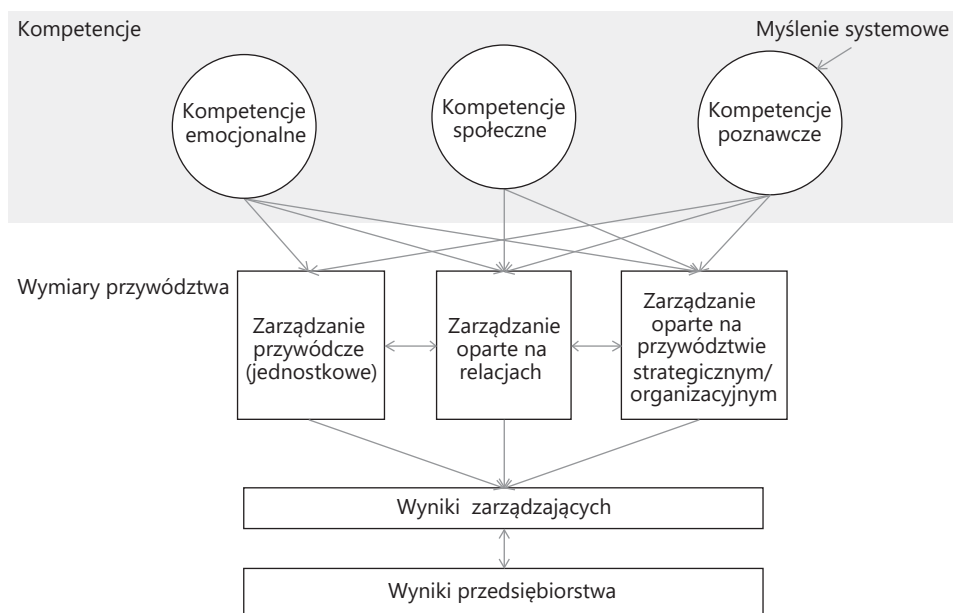
⁴³³ P.F. Drucker, *Innowacje i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa 1992, s. 60.

⁴³⁴ Ibidem, s. 224.

⁴³⁵ M. Moszkowicz, *Procesowe ujęcie strategii – przedsiębiorczość strategiczna*, w: *Zarządzanie strategiczne. Systemowa koncepcja biznesu*, red. M. Moszkowicz, PWE, Warszawa 2005, s. 170–171; M. Szarucki, *Przedsiębiorczość strategiczna...*, op.cit., s. 78–79.

gracji ludzi, procesów i programów w pełny system zarządzania i kompleksowego spojrzenia na bieżące decyzje z punktu widzenia przyszłości.

Rysunek 10.5. Wpływ kompetencji na wydajność zarządzających przedsiębiorstwem



Źródło: opracowanie na podstawie: A. Skarżauskiene, *Managing complexity...*, op.cit., s. 56.

Angażowanie się w duchu strategicznej przedsiębiorczości oznacza sposób myślenia, który koncentruje się na identyfikacji i wykorzystaniu szans w obliczu niepewności. Oznacza to sposób myślenia zorientowany na wzrost, elastyczność kultury przedsiębiorczości, kreatywność, innowacyjność, ale także przywództwo, które odnosi się do zdolności wpływania na innych i strategicznego zarządzania zasobami. W zarządzaniu przedsiębiorstwem obejmującym wdrażanie systemów myślenia istotna jest (poza świadomością systemu, odpowiednim stosunkiem do przedsiębiorstwa jako otwartego systemu społeczno-kulturowego, zdolnego do samoorganizacji i charakteryzującego się wysoką złożonością i dynamiką zmian) także nowa rola przywódcy jako konstruktora przedsiębiorstwa. Systemowe podejście do organizacji zmienia rolę lidera, zgodnie z koncepcją systemowego myślenia nadając mu funkcję architekta, konstruktora lub projektanta biznesowego w organizacji⁴³⁶, wpisując go w kontekst zarządzania

⁴³⁶ J. Gharajedaghi, *Systems Thinking: Managing Chaos and Complexity*, Elsevier, San Diego 2006, za: A. Skarżauskiene, *Managing complexity: systems thinking as a catalyst of the organization performance*, "Measuring Business Excellence" 2010, vol. 14, no. 4, Emerald Group Publishing Limited, s. 49–50.

złożonością. Zdaniem Kets de Vries⁴³⁷, lider pełni dwie role w organizacji: charyzmatyczną i architektoniczną, obie niezbędne dla wzrostu wydajności przedsiębiorstwa.

Różni autorzy podkreślają znaczenie odmiennych czynników i używają różnych terminów dla określenia roli lidera w przedsiębiorstwie utożsamianym z systemem, w tym: architektka, projektanta, metodyka, konstruktora. Pomimo znacznej liczby badań (m.in. Mintzberg 2001, Drucker 2004, Finkelstein 2004⁴³⁸), wciąż jest wiele niepewności, jakie kompetencje są niezbędne dla skutecznego lidera. Najczęściej ujmowane są one jako zestaw trzech grup kompetencji: a) poznawcze, np. systemy myślenia, rozpoznawanie wzorców, b) emocjonalne, oparte na inteligencji, świadomości i kompetencjach ukierunkowanych na samodzielność postępowania i zarządzania, c) społeczne, w tym świadomość społeczna i zarządzanie relacjami.

Chociaż systemy myślenia traktowane są jako bardzo cenne kompetencje kierownicze, to nie został zbadany w sposób dostateczny ich wpływ na wydajność organizacji. Strategiczne zarządzanie zasobami jako element przedsiębiorczości strategicznej odnosi się do działań mających na celu wykorzystanie szans i czynników umożliwiających zdobycie przewagi.

Pomiędzy przedsiębiorczością strategiczną a zarządzaniem istnieją silne zależności. Przedsiębiorczość jest definiowana jako działania firmy związane z wykorzystaniem innowacji, które wynikają z ciągłych poszukiwań i odkrywania nowych możliwości wpisujących się w koncepcję zarządzania strategicznego. Żadna z nich nie jest wystarczająca dla generowania wartości, co tłumaczy fakt, iż przedsiębiorczość rozumiana jest jako metoda identyfikacji i tworzenia nowych szans, a zarządzanie strategiczne polega na przekształceniu tych możliwości w przewagi konkurencyjne. Poszukiwanie okazji może być również traktowane jako strategiczne zachowanie w celu tworzenia wartości. Strategiczna przedsiębiorczość ogniskuje uwagę na równowadze eksploracji wpisującej się bezpośrednio w działania z zakresu przedsiębiorczości i eksploatacji wchodzącej w skład strategii i czynników je kształtujących.

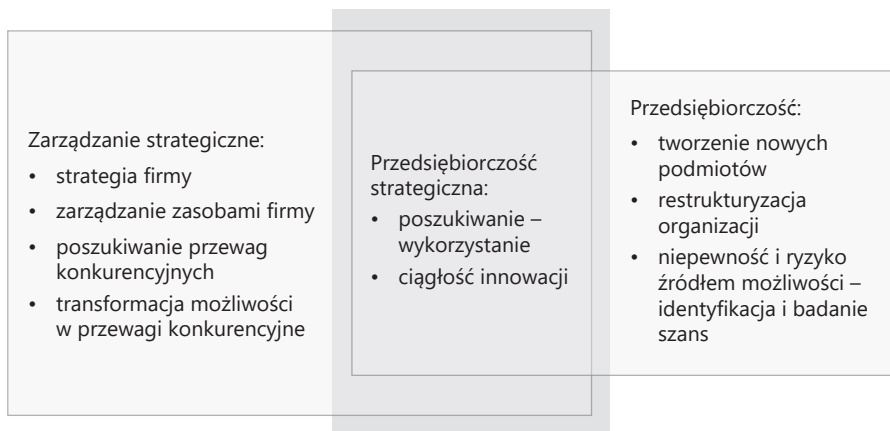
Przedsiębiorczość ma ogromne znaczenie dla firm, jeśli chcą odnieść sukces w warunkach konkurencyjnych, niezależnie od wielkości i wieku. Zarówno zarządzanie strategiczne, jak i przedsiębiorczość są komplementarne, wzajemnie się uzupełniają, a firmy stają się bardziej przedsiębiorcze, gdy mogą wykorzystać instrumenty zarządzania strategicznego. Zależności, ale również współzależności między przedsiębiorczością i zarządzaniem strategicznym można odczytać jako proces prowadzący do przerywanej równowagi. Możliwe są też idealne konfiguracje, które można zidentyfikować

⁴³⁷ M.F.R. Kets de Vries, *What makes the leader great?*, "Strategic Directions" 2004, vol. 8, s. 4–9.

⁴³⁸ H. Mintzberg, *The yin and the yang of managing*, "Organizational Dynamics" 2001, vol. 29, s. 306–312; P. Drucker, *What makes an effective executive*, "Harvard Business Review" 2004, June; S. Finkelstein, *Why Smart Executives Fail*, Penguin Books, New York 2004, za: A. Skarżauskiene, *Managing complexity...*, op.cit., s. 54.

zarówno w sposób teoretyczny, jak i empiryczny. Pierwotna niezależność koncepcji przedsiębiorczości i zarządzania strategicznego znalazła odzwierciedlenie w połączeniu obu koncepcji na bazie teorii przedsiębiorczości, teorii zasobowej, zarządzania i kontroli przedsiębiorczości.

Rysunek 10.6. Strategiczna przedsiębiorczość



Źródło: opracowanie na podstawie S. Kraus, I. Kauranen, C.H. Reschke, *Identification of domains...*, op.cit., s. 61.

Zarządzanie strategiczne jest pod dużym wpływem zasobów środowiska, ich zmian (stabilności), dostępu (ograniczoneści lub obfitości), różnorodności, jak też struktur organizacyjnych i przywództwa przedsiębiorczości, co łącznie rzutuje na perspektywy rozwoju zdolności przedsiębiorstwa. Zdolność przewidywania, a następnie prawidłowego reagowania na zmiany zasobów środowiska poprzez umiejętną detekcję jest jednym z najważniejszych elementów skutecznej przedsiębiorczości strategicznej. Zdolność ta obejmuje monitorowanie, ocenę i rozpowszechnianie informacji z otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego firmy wśród kluczowych osób w firmie. Efektem końcowym jest opracowanie i realizacja strategii firmy. Umiejętne zarządzanie strategiczne zasobami zwiększa kreatywność i innowacje, które prowadzą do przewagi konkurencyjnej i wzrostu wartości dla firmy, jak również jej klientów.

Podsumowanie

Mnogość wariantów wyboru strategicznych pól konkurowania przez przedsiębiorstwa sprawia, że mogą one realizować różne strategie i metody konkurowania dopasowane do wewnętrznych i zewnętrznych uwarunkowań rozwoju organizacji. W warunkach nieustannych zmian w otoczeniu przedsiębiorstwa nabierają znaczenia

te metody, w których niepewność traktuje się jako podłoże i kluczowe źródło przedsięwziętych możliwości. Jedną z nich jest przedsiębiorczość strategiczna, stanowiąca połączenie przedsiębiorczości i zarządzania strategicznego. Chociaż można ją postrzegać w różnych kontekstach (tj. przez pryzmat samego strategicznego rozwoju utożsamianego z poszukiwaniem szans na rozwój i przewagi konkurencyjnej, ale także jako specyficzne narzędzie pozwalające przedsiębiorstwu na funkcjonowanie w podlegającym nieustannym zmianom otoczeniu), to w strategicznej przedsiębiorczości wyraża się w szczególności orientacja na: okazje, elastyczność, innowacyjność, strategiczne podejście do rozwoju przedsiębiorstwa i wkomponowane w to zarządzanie. Stanowią one niejako komponenty orientacji strategicznej przedsiębiorczości, która wespół z myśleniem strategicznym nadaje określony wymiar zarządzaniu ukierunkowanemu na wzrost wartości przedsiębiorstwa w wyniku działania takich czynników tworzących przewagę konkurencyjną, jak: rozpoznanie otoczenia w kontekście przedsiębiorczego myślenia i dostrzeżenie luk mogących stanowić podłoże innowacji, przedsiębiorcze przywództwo i kultura organizacyjna, wdrażanie kreatywności oraz strategiczne zarządzanie zasobami.

Są one niezbędne dla wzmocnienia procesów innowacyjności stanowiących kluczowe ogniwo strategicznej przedsiębiorczości i znajdujących odzwierciedlenie w kolejnych formach strategicznej przedsiębiorczości, tj. poczynając od odnowy strategicznej i ciągłej regeneracji, a na „odświeżeniu” organizacji i przebudowie modelu biznesu kończąc.

Takie podejście koresponduje z zarządzaniem przedsiębiorczym obejmującym całą organizację, wykorzystującym okazje i nastawionym na wprowadzanie pozytywnych zmian (w przeciwieństwie do zarządzania konwencjonalnego, dążącego do utrzymania istniejącego stanu). Kluczowe znaczenie w jego realizacji przypisuje się przywódcy, któremu nadaje się funkcję architekta lub projektanta biznesowego organizacji, a efekty i skuteczność zarządzania uzależnia od kompetencji poznawczych, społecznych i emocjonalnych, które w ramach przedsiębiorczości strategicznej odnoszą się do działań mających na celu wykorzystanie szans i czynników umożliwiających zdobycie przewagi konkurencyjnej.

Bibliografia

- Allaire Y., Firsirotu M.E., *Myślenie strategiczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
- Amitabh M., Gupta R.K., *Research in strategy – structure – performance construct: Review of trends, paradigms and methodologies*, “Journal of Management & Organization” 2010, no. 16.

- Barney J., *Firm resources and sustained competitive advantage*, "Journal of Management" 1991, vol. 17, no. 1.
- Baum J.R., Locke E.A., Smith K.G., *Multidimensional Model of Venture Growth*, "Academy of Management Journal" 2001, vol. 44, no. 2.
- Bilton C., Cummings S., *Creative strategy. Reconnecting business and innovation*, John Wiley & Sons, Chichester 2010.
- Bratnicka K., Dyduch W., *Strategiczna przedsiębiorczość: koncepcja i pomiar*, w: *Zarządzanie strategiczne. Rozwój koncepcji i metod*, red. R. Krupski, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, t. 27, WWSZiP, Wałbrzych 2014.
- Brock W.A., Evans D.S., *Small business economics*, "Small Business Economics" 1989, vol. 1, no. 1.
- Christensen C.M., *The Innovators Dilemma*, Harvard Business School Press, Boston 1997.
- Courtney H.C., Kirkland J., Viguerie S., *Strategia w warunkach niepewności*, http://www.rzeczpospolita.pl/sz_2000/art/010502/opis_sytuacji.html (12.12.2014).
- Czekaj J., *Metody zarządzania informacją w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2000.
- Davenport T.H., Leibold M., Voelpel S., *Strategic Management in the Innovation Economy*, Wiley 2006.
- Davidsson P., Delmar F., Wiklund J., *Entrepreneurship as growth: growth as entrepreneurship*, w: *Strategic Entrepreneurship: Creating a New Mindset*, red. M.A. Hitt, R.D. Ireland, S.M. Camp, D.L. Sexton, Blackwell, Oxford 2002.
- Dobbs R., Ramaswamy S., Stephenson E., Viguerie S.P., *Management intuition for the next 50 years*, "McKinsey Quarterly" 2014, September.
- Drucker P., *Innowacje i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa 1992.
- Drucker P., *What makes an effective executive*, "Harvard Business Review" 2004, June.
- Duczowska-Piasecka M., *Model biznesu. Nowe myślenie strategiczne*, Difin, Warszawa 2013.
- Finkelstein S., *Why Smart Executives Fail*, Penguin Books, New York 2004.
- Flaszewska S., Zakrzewska-Bielawska A., *Organizacje z perspektywy zasobów – ewolucja w podejściu zasobowym*, w: *Nauka o organizacji. Ujęcie dynamiczne*, red. A. Adamik, Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa 2013.
- Gabryś B.J., *Strategiczna istota rozwoju przedsiębiorczych organizacji*, www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk_pdf_2011/034.pdf (12.12.2014), s. 375–376.
- Gaglio C.M., Katz J.A., *The psychological basis of opportunity identification: entrepreneurial alertness*, "Journal of Small Business Economics" 2001, vol. 16, no. 2.
- Gharajedaghi J., *Systems Thinking: Managing Chaos and Complexity*, Elsevier, San Diego 2006.
- Głuszek E., *Formułowanie strategii w nurcie zasobowym – ograniczenia i wyzwania*, w: *Zarządzanie strategiczne. Ujęcie zasobowe*, red. R. Krupski, WWSZiP, Wałbrzych 2006.
- Grote G., *Management of Uncertainty. Theory and Application in the Design of Systems and Organizations*, Springer-Verlag London Limited, London 2009.
- Hamel G., Valikangas L., *W poszukiwaniu zdolności strategicznej regeneracji. Sekrety skutecznych strategii*, "Harvard Business Review Polska" 2007.

- Hitt M.A., Reed T.S., *Entrepreneurship in the new competitive landscape*, w: *Entrepreneurship as Strategy*, red. G.D. Meyer, K.A. Heppard, Sage, Thousand Oaks 2000.
- Hopkins R., *What is Crowdsourcing?*, w: *A Guide to Open Innovation and Crowdsourcing*, red. P. Sloane, Kogan Page, London 2011.
- Idenberg P.J., *Four styles of strategy development*, "Long Range Planning" 1993, vol. 26, no. 6.
- Ireland R.D., Hitt M.A., Sirmon D.G., *A Model of Strategic Entrepreneurship: The Construct and its Dimensions*, "Journal of Management" 2003, vol. 29, no. 6.
- Jędralska K., Czech A., *O naturze niepewności i jej interpretacjach*, „Master of Business Administration” 2011, no. 3(110), s. 12.
- Jonson G., Sholes K., Whittington E., *Podstawy strategii*, PWE, Warszawa 2010.
- Kaleta A., *Strategie konkurencji w przemyśle*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2000.
- Kanter R.M., *When a Thousand Flowers Bloom: Structural, Collective, and Social Conditions for Innovation in Organization*, w: *Entrepreneurship*, red. R. Swedberg, Oxford University Press, New York 2000.
- Kets de Vries, M.F.R., *What makes the leader great?*, "Strategic Directions" 2004, vol. 8.
- Kozłowski J., *Otwarte innowacje – kierunek przyszłości*, „Pomorski Przegląd Gospodarczy” 2008, nr 4(39), Centrum Badań nad Polityką Naukową i Szkolnictwem Wyższym, www.ppg.gda.pl (20.10.2014).
- Kraus S., Kauranen I., Reschke C.H., *Identification of domains for a new conceptual model of strategic entrepreneurship using the configuration approach*, "Management Research Review" 2011, vol. 34, no. 1, Institute for Management Research Cologne.
- Krupski R., *Strategie elastyczne*, w: *Koncepcje strategii organizacji*, red. R. Krupski, J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, PWE, Warszawa 2009, s. 140–143.
- Miller D., *The genesis of configuration*, "Academy of Management Journal" 1987, vol. 12, no. 1.
- Mintzberg H., *The yin and the yang of managing*, "Organizational Dynamics" 2001, vol. 29.
- Moszkowicz M., *Procesowe ujęcie strategii – przedsiębiorczość strategiczna*, w: *Zarządzanie strategiczne. Systemowa koncepcja biznesu*, red. M. Moszkowicz, PWE, Warszawa 2005.
- Prahalad K., Krishnan M.S., *The new age of innovation: Driving co-created value through global networks*, McGraw-Hill, New York 2007.
- Robert M., *New Strategic Thinking*, McGraw-Hill, 2006.
- Sandberg W.R., Robinson R.B., Pearce J.A., *Why small businesses need a strategic plan*, "Business & Economic Review" 2001, vol. 48, no. 1.
- Schindehutte M., Morris M.H., *Advancing strategic entrepreneurship research: the role of complexity science in shifting the paradigm*, "Entrepreneurship: Theory & Practice" 2009, vol. 33, no. 1.
- Shane S., Venkataraman S., *The promise of entrepreneurship as a field of research*, "Academy of Management Review" 2000, vol. 25, no. 1.
- Skarżauskiene A., *Managing complexity: systems thinking as a catalyst of the organization performance*, "Measuring Business Excellence" 2010, vol. 14, no. 4, Emerald Group Publishing Limited.

- Szarucki M., *Przedsiębiorczość strategiczna a przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe” 2011, nr 856, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.
- Tyszka T., Zaleskiewicz T., *Racjonalność decyzji*, PWE, Warszawa 2001.
- Wiklund J., *The sustainability of the entrepreneurial orientation-performance relationship*, “Entrepreneurship Theory & Practice” 1999, vol. 24, no. 1.
- Witt de B., Meyer R., *Synteza strategii*, PWE, Warszawa 2007.

METODY KONKUROWANIA NA PRZYKŁADZIE WYBRANYCH PRZEDSIĘBIORSTW Z SEKTORA INSTRUMENTÓW LUTNICZYCH I GITAR ELEKTRYCZNYCH

W rozdziale tym przedstawiono metody konkurowania na przykładzie wybranych firm z sektora instrumentów lutniczych i gitar elektrycznych. W części wprowadzającej przedstawiono charakterystykę sektora oraz najważniejsze uwarunkowania rynkowe, konkurencyjne i zasobowe, w których funkcjonują badane przedsiębiorstwa. Analiza dotyczy w głównej mierze rynku USA, gdzie narodził się i dynamicznie rozwijał sektor gitar elektrycznych i który wciąż uważany jest, obok Japonii, za najbardziej konkurencyjny na świecie. Ze względu na bardzo duże wewnętrzne zróżnicowanie struktury sektora instrumentów lutniczych, główny nurt rozważań został zawężony do gitar elektrycznych, choć większość spośród opisanych metod konkurowania odnosi się do całego rynku instrumentów lutniczych. Opisane metody konkurowania dotyczą w głównej mierze rynkowych czynników sukcesu, jednak możliwości kształtowania instrumentów strategii są silnie uzależnione od szeroko rozumianych zasobów strategicznych, takich jak doświadczenie, technologia, lokalizacja produkcji, relacje, możliwości pozyskania i tworzenia zasobów strategicznych poprzez innowacje otwarte, umiejętności kształtowania wizerunku czy reputacja. Przeprowadzona analiza sektora wskazuje m.in., w jak silny sposób wskazane źródła wartości dla klienta są powiązane z instrumentami strategii konkurencji oraz z zasobami strategicznymi.

11.1. Charakterystyka uwarunkowań rynkowych, konkurencyjnych i zasobowych w badanym sektorze

Historia instrumentów muzycznych sięga początków ludzkości, kiedy to za instrument muzyczny uznać można było każdy przedmiot umożliwiający wydawanie dźwięku, a wraz z rozwojem wiedzy i doświadczenia – przedmioty dające większe

możliwości intonacji oraz modulacji. Obecna definicja sektora jest bardzo szeroka, obejmuje instrumenty lutnicze (gitara i różne jej kategorie, instrumenty smyczkowe), klawiszowe, dęte oraz inne instrumenty regionalne (muzyka regionalna i folkowa). Obecnie do sektora należą również instrumenty elektroniczne, które pozwalają nie tylko imitować wszelkie dźwięki naturalne (z mniejszą lub większą precyzją), ale również umożliwiają kreowanie zupełnie nowych dźwięków i brzmień. Głównym walorem instrumentów elektronicznych są nieograniczone możliwości procesowania i modulacji dźwięku (analogicznie jak fotografia cyfrowa daje obecnie większą możliwość procesowania obrazu niż fotografia tradycyjna). Istotną kategorią instrumentów muzycznych są hybrydy instrumentów naturalnych i elektronicznych – instrumenty wytworzone w oparciu o technologię tradycyjną z możliwością elektronicznej rejestracji, procesowania, wzmacniania i odtwarzania źródła dźwięku. Taką kategorię stanowią gitary elektryczne, które w zdecydowanej większości wykonywane są w oparciu o zasoby i materiały naturalne (głównie drewno) oraz które posiadają relatywnie prosty system reprodukcji dźwięku (rejestracji i przetwarzania na sygnał analogowy, podobnie jak w mikrofonie). Reprodukacja ta odbywa się głównie za pomocą przetworników elektromagnetycznych oraz piezoelektrycznych (zasada rejestracji drgań membrany podobnie jak w mikrofonach tradycyjnych oraz zasada indukcji magnetycznej).

Gitara jest relatywnie młodym instrumentem, którego tradycje sięgają XII wieku naszej ery⁴³⁹. Początki gitary elektrycznej, której ogólna budowa i zasady intonacji opierają się na konstrukcji gitar klasycznych i akustycznych, sięgają lat 30. ubiegłego stulecia (pierwsze zastosowanie przetwornika elektromagnetycznego w firmie Rickenbacker), jednak prawdziwe narodziny tego instrumentu datuje się na początek lat 40. (manufaktura) oraz na lata 50., kiedy Leo Fender (konstruktor, założyciel firmy Fender) wprowadził pierwszy model gitary elektrycznej do produkcji seryjnej. Sukces L. Fendera w branży gitar elektrycznych oraz ogólną strategię rozwoju można porównać do sukcesu H. Forda w motoryzacji (produkt wystandaryzowany i masowy). W tym samym czasie powstała konkurencyjna konstrukcja gitary (konstruktor Les Paul w kooperacji z obecną firmą – Gibson), która jednak została wprowadzona do produkcji seryjnej dopiero po sukcesie L. Fendera.

Pomimo dynamicznego rozwoju tego sektora, jaki miał miejsce w latach 60. oraz zwiększonego zainteresowania gitarą (rozwój nowych zaawansowanych technik gry) w latach 80. i 90. XX w., sektor należy uznać za dojrzały, o czym świadczy zarówno spowolniona dynamika popytu, jak i duże natężenie konkurencji międzynarodowej. Kluczowe czynniki, które mają decydujący wpływ na uwarunkowania popytowe i konkurencyjne w sektorze, to globalne okoliczności demograficzne i kulturowe. Największy rozkwit sektora silnie powiązany był z rewolucją kulturową, a w szczegól-

⁴³⁹ Por. np. <http://en.wikipedia.org/wiki/Guitar>.

ności z rozwojem muzyki rozrywkowej i nowoczesnej w latach 60. i 70. (m.in. Elvis Presley, The Beatles, J. Hendrix etc.), a później na skutek rozwoju szeroko rozumianej muzyki rockowej od początku lat 80. do połowy lat 90. (*rock, punk rock, hard rock i heavy metal*). Kolejnym etapem była popularyzacja muzyki *grunge* na początku oraz w połowie lat 90. (Nirvana, Pearl Jam, Alice in Chains). Istotny wpływ na rozwój całej muzyki gitarowej i nowych stylów muzycznych miał tutaj równoległy rozwój gatunków takich jak *blues, jazz* oraz *fusion*, jednak na zdecydowanie mniejszą skalę (gatunki niezwiązane w tak dużym stopniu z popkulturą). Gatunki te oraz artyści z nimi związani miały istotny wpływ na kształtowanie się stylów, technik gry, oraz nowych brzmień, np. muzyka bluesowa miała decydujący wpływ na rozwój wielu odmian muzyki rockowej – *rocka, hard rocka, jazz-rocka*, muzyki *grunge*, a nawet *heavy metal* (Jimi Hendrix, Jeff Beck, Jimmy Page, Eric Clapton czy Stevie Ray Vaughan). Rozwój stylów muzycznych, które nie są bezpośrednio związane z muzyką instrumentalną gitarową, w znacznej mierze ogranicza zainteresowanie tym instrumentem, co również wpływa na długookresową koniunkturę i dekoniunkturę w tym sektorze (np. muzyka rozrywkowa i taneczna, *disco, hip-hop, R&B*, muzyka elektroniczna).

Instrumenty lutnicze są dobrami wyższego rzędu lub dobrami luksusowymi (w zależności od segmentu rynku), więc popyt na produkty tego sektora jest również silnie powiązany z tempem wzrostu gospodarczego oraz ogólnymi uwarunkowaniami ekonomicznymi, które bezpośrednio wpływają na siłę nabywczą. Rynek instrumentów lutniczych, a w szczególności wyższe jego segmenty, jest szczególnie wrażliwy na kryzys, czego przykładem było silne osłabienie popytu wewnętrznego w tym sektorze w USA po wielkim kryzysie finansowym, jaki miał początek w latach 2007–2008. Zjawisku temu towarzyszą również duże możliwości sprzedaży instrumentów lutniczych poprzez portale aukcyjne. Jednym z efektów zachodzących procesów jest również intensywny rozwój rynku wtórnego, co dodatkowo osłabia siłę popytu na rynku pierwotnym.

Gitara elektryczna, podobnie jak większość instrumentów lutniczych, charakteryzuje się bardzo dużymi, hipotetycznie nieograniczonymi możliwościami różnicowania samego produktu. Większość ekspertów jest zgodna co do faktu, że podstawowym źródłem jakości oraz możliwości dyferencjacji są: 1) konstrukcja instrumentu, 2) jakość materiałów (najcenniejszym zasobem jest tutaj drewno o wysokich właściwościach rezonansowych jednocześnie zapewniające stabilność samego instrumentu) oraz 3) wykończenie (rozumiane przede wszystkim jako zabezpieczenie instrumentu przed szkodliwym oddziaływaniem warunków atmosferycznych). Aby nie wprowadzać zbyt wielu szczegółów, w przypisie⁴⁴⁰ podano kilka przykładów konstrukcji, które tworzą

⁴⁴⁰ Przykładowe konstrukcje samych korpusów: *full body, hollow body, semi-hollow body*; główne kształty korpusów: kształt „S” oraz kształt „T” (*double cut* oraz *single cut*); przykładowe konstrukcje szyjki (gryfu): profile „C”, „U”, „D”, „V”; przykładowe konstrukcje łączenia korpusu z gryfem: *set neck, bolt-on neck, neck-through body* oraz różne długości menzury instrumentu. Wszystkie wymienione

nieograniczoną liczbę kombinacji i mają zasadniczy wpływ na charakterystykę instrumentu (brzmienie, komfort gry, możliwości kreowania brzmień), a w konsekwencji na możliwości różnicowania produktu. Największym wyzwaniem dla producentów instrumentów lutniczych o regulowanym podziale gryfu jest uzyskanie możliwie najlepszej intonacji, ponieważ w praktyce nie jest możliwe osiągnięcie pełnej i idealnej intonacji dźwięku we wszystkich pozycjach gryfu (producenci zbliżają się do ideału, ale pełne jego osiągnięcie nie jest możliwe ze względu na prawa fizyki – same zmiany temperatury, wilgoci i ciśnienia atmosferycznego wpływają na rozszerzanie się i kurczenie drewna, a zatem na geometrię instrumentu).

Ekspertcy uważają, że nie ma na świecie dwóch takich samych instrumentów lutniczych, nawet jeśli mówimy o tym samym modelu, producencie i linii produkcyjnej. Dwa pozornie jednakowe instrumenty, które schodzą z linii produkcyjnej, wykonane tego samego dnia z tego samego bloku drewna różnią się, ponieważ różni się struktura słoików drewna, jego gęstość, odporność na wewnętrzne i zewnętrzne siły, inne są też naprężenia wewnętrzne samego instrumentu (również ze względu na bardzo dużą siłę oddziaływania naciągu strun). Instrumenty takie będą też inaczej reagować na wpływ czynników atmosferycznych, co ma długookresowy wpływ na ich geometrię, a zatem na możliwości intonacji w trakcie całego okresu użytkowania. Właściwości rezonansowe oraz intonacja (możliwości dokładnego wystrojenia) stanowią najważniejsze cechy jakościowe każdego instrumentu lutniczego, ponieważ determinują zarówno brzmienie, jak i współbrzmienie strun. Nawet jeśli w dniu zejścia z taśmy produkcyjnej różnice mogą być subtelne, to uwydatnią się w trakcie dłuższego okresu użytkowania instrumentu. Zmienność tych cech niestety istotnie ogranicza możliwości obiektywnej oceny nowego instrumentu w dniu zakupu i pozycjonuje używane i sprawdzone instrumenty (które przetrwały próbę czasu) jako najbardziej wartościowe. Głównym sposobem zabezpieczenia instrumentu przed negatywnym wpływem czynników zewnętrznych jest właściwa selekcja i sezonowanie drewna (procesy te są kosztowne, ponieważ najlepsze gatunki drewna są relatywnie drogie, a odpowiednie sezonowanie tego drewna zamraża kapitał na długi okres).

Na jakość samego drewna oraz na właściwości rezonansowe wpływają m.in.:

- 1) rodzaj i charakterystyka drewna (gwarantująca odpowiednią stabilność oraz właściwości rezonansowe),
- 2) selekcja i sezonowanie drewna, niezależnie od jego gatunku,
- 3) łączenie różnych rodzajów drewna o różnych charakterystykach (żaden gatunek drewna nie gwarantuje dobrego brzmienia, ale łączenie różnych gatunków o różnych charakterystykach i komplementarnych właściwościach może pomóc w dążeniu do ideału) oraz
- 4) wykończenie i zabezpieczenie, które nie tylko pełni funkcję estetyczną,

czynnikami mają wpływ zarówno na brzmienie instrumentu, jak i na komfort gry. Koszty wykonania wybranych rodzajów konstrukcji są bardzo zróżnicowane.

ale przede wszystkim zabezpiecza instrument. Najbardziej zaawansowaną i jednocześnie najbardziej kosztowną formą zabezpieczenia instrumentu jest technologia pokrywania lakierem nitrocelulozowym (*nitrocellulose finish*) stosowana przez nielicznych producentów (m.in. przez firmę Gibson). Technologię tę stosuje się głównie w instrumentach lutniczych, których wartość rynkowa (SRP) przekracza 2500 USD. Może ona być stosowana głównie w skali manufaktury i pochłania blisko 40% kosztów robocizny całego instrumentu (mowa o samych kosztach pracy ludzkiej, a nie o całkowitych kosztach wytworzenia instrumentu)⁴⁴¹. Eksperti z firmy Gibson uważają, jest to jedyna forma zabezpieczenia instrumentu, która jednocześnie umożliwia oddychanie, dalsze sezonowanie oraz dojrzewanie instrumentu w trakcie wielu (dziesiątek, a być może setek) lat eksploatacji. Rzeczywiście, używane instrumenty tej marki osiągają najwyższe ceny, sięgające od kilkunastu do kilkudziesięciu tysięcy dolarów⁴⁴². Czynnikiem czasu jest tak mocno brany pod uwagę przy zakupie instrumentu, że instrument zakupiony w latach 60. i 70. w cenie kilkuset dolarów amerykańskich, który niezależnie od stanu estetycznego zachował swoje najważniejsze walory użytkowe (brzmienie oraz intonacja), może osiągnąć wspomniany przedział ceny od kilkunastu do kilkudziesięciu tysięcy dolarów. Uwzględniając wartość historyczną (np. pierwsze serie, pierwsze 500 egzemplarzy danego modelu z konkretnego rocznika), wartość instrumentu nierzadko przekracza cenę 100 tys. dolarów. Najwyżej wycenioną w historii gitarą, jaka została sprzedana na rynku wtórnym, była ulubiona gitara Erica Claptona, słynna „Blackie” (model Fender Stratocaster), sprzedana w 2004 roku za cenę blisko 1 mln USD⁴⁴³. Artysta był szczególnie przywiązany do tego instrumentu, grał na nim przez blisko 30 lat i nagrał najważniejsze swoje utwory z początku kariery, co miało istotny wpływ na wartość historyczną i kolekcjonerską tego instrumentu. Należy jednak podkreślić, że najlepsze instrumenty osiągają ceny dochodzące do 100 tys USD, bez uwzględnienia ich wartości historycznej. Aby nie koloryzować też nadmiernie znaczenia tak wyszukanych instrumentów z perspektywy całej branży muzycznej, warto zauważyć, że instrumenty takie kupują głównie zamożni kolekcjonerzy, natomiast profesjonalni muzycy częściej wybierają tańsze i okazyjne modele, dostępne również przeciętnym konsumentom, o ile spełniają one podstawowe kryteria, jakie powinien posiadać taki instrument, czyli poprawne (nie zawsze wyszukane) walory rezonansowe oraz zdolność

⁴⁴¹ Wysoki koszt wynika z konieczności ręcznego nakładania kilkudziesięciu bardzo cienkich warstw lakieru na instrument oraz suszenia i polerowania każdej z nich. Informację uzyskano na podstawie rozmowy ze znanym w naszym kraju certyfikowanym lutnikiem, panem Piotrem Witwickim, który uczestniczył w wielu międzynarodowych szkoleniach i warsztatach organizowanych przez wiodących producentów instrumentów lutniczych.

⁴⁴² Por. np. <http://www.ebay.com/itm/1959-Orig-GIBSON-Les-Paul-Burst-Standard-Conversion-/350639837165?pt=Guitar&hash=item51a3c34fed> lub: <http://www.ebay.com/itm/1959-Gibson-Les-Paul-Standard-Parts-Set-Complete-Amazing-/221530715289?pt=Guitar&hash=item3394427499>

⁴⁴³ Dokładna cena osiągnięta za ten instrument to 959.500 USD.

intonacji (instrument jest tutaj traktowany przede wszystkim jako narzędzie pracy). Spełnienie tych dwu podstawowych kryteriów nie jest jednak prostym zadaniem, jak już wspomniano, nawet dla doświadczonych producentów.

11.2. Metody konkutowania wybranych firm w sektorze instrumentów lutniczych i gitar elektrycznych

Jak zauważono w rozdziale 5, podstawowym kryterium oceny rynkowych źródeł przewagi konkurencyjnej jest relacja postrzeganej ceny (PC) do postrzeganych wartości użytkowych (PWU), jednak samo ich postrzeganie może być bardzo szerokie, jest również z natury subiektywne (głównie cechy jakościowe produktu, jednak nie tylko cechy konkurencyjne powiązane z samym produktem). Z perspektywy wstępnej oceny uwarunkowań konkurencyjnych w sektorze wynika, że głównymi cechami, które determinują konkurencyjność samego produktu, są przede wszystkim walory rezonansowe oraz zdolność poprawnej intonacji instrumentu (obie cechy łącznie), jak również samo postrzeganie produktu oraz powiązanie charakterystyki brzmienia z konkretnymi, preferowanymi stylami gry lub stylami muzycznymi. Uwzględniając szersze spektrum rynkowych czynników sukcesu, możemy również mówić o komfortcie gry na instrumencie (paradoksalnie czynnik ten jest bardziej istotny dla amatorów niż profesjonalistów), stylistyce i estetyce samego instrumentu etc. Jednak wszystkie te czynniki odgrywają drugorzędną rolę. Istotne jednak wydają się te czynniki, które mają realny wpływ na jakość, są związane z technologią produkcji, z konstrukcją, selekcją, sezonowaniem i łączeniem różnych gatunków drewna, z precyzją wykonania. Instrumenty o wysokiej jakości lub korzystnej relacji wartości użytkowych do ceny zawsze znajdują swoich właścicieli, jednak samo odróżnienie się przedsiębiorstwa na rynku jest bardzo trudne, głównie ze względu na dyferencjację, która stanowi istotną barierę wejścia dla nowych firm. Przedsiębiorstwa o ustabilizowanej pozycji wypracowały swój wizerunek nie dlatego, że posiadały same umiejętności jego wykreowania, ale przede wszystkim dlatego, że miały realny oraz istotny wpływ na rozwój branży i koncepcji produktów, które sprawdziły się i przetrwały próbę czasu (również w kontekście przemian kulturowych).

Uwzględniając wpływ uwarunkowań kulturowych na popularyzację stylów muzycznych oraz samych instrumentów, kluczowym czynnikiem, wpływającym na postrzeganie instrumentów lutniczych – konkretnych modeli oraz producentów – jest wizerunek artysty. Siła wizerunku jest szczególnie, kiedy dotyczy rozpoznawalnych artystów światowego formatu, którzy stanowią wizytówkę nie tylko ściśle określonych instrumentów, ale również wpływowych stylów gry. W latach 60. i 70. artyści nie zajmowali się, poza sztuką, działalnością komercyjną na tak szeroka skalę

jak obecnie, a wielu z nich zostało docenionych po śmierci. Taki los spotkał również wielu gitarzystów, którzy nigdy nie otrzymywali wynagrodzenia za to, że używając publicznie instrumentu jednocześnie stanowili jego najlepszą reklamę. Taka forma promocji jest z reguły najbardziej wiarygodna, kiedy nie łączy się z dodatkowymi korzyściami majątkowymi, a jednocześnie wiąże konkretnego instrumentalistę z konkretnym instrumentem. O ile pozyskanie wizerunku artysty w przeszłości bardzo często było kwestią zbiegu okoliczności (np. Jimi Hendrix, Steve Ray Vaughan, Jeff Beck etc. nagrywali swoje utwory na dosyć przeciętnej jakości, dostępnych i seryjnie produkowanych instrumentach), to obecnie wymaga to dużego doświadczenia danego producenta w branży, wysokiej jakości konstrukcji, konkurencyjnej technologii oraz materiałów, które determinują najwyższą jakość produktu. Większość obecnych artystów nagrywa swoje utwory na bardzo wyszukanych i drogich instrumentach manufakturowych (praca w studio), ponieważ instrumenty te stały się wraz z rozwojem branży pewnym standardem. Wykorzystanie wizerunku artystów światowego formatu nie tylko wpływa na postrzeganie firmy na rynku w danym momencie, ale też pozwala budować legendę wokół konkretnego modelu instrumentu oraz marki. Jednocześnie bardzo ważnym czynnikiem jest wiarygodność tego wizerunku. Obecnie wizerunek instrumentalisty nie zawsze jest wiarygodny ze względu na czysto komercyjny charakter kontraktu, podobnie jak ma to miejsce w wielu sektorach. Jeżeli artysta nadmiernie komercjalizuje swój wizerunek, a dotyczy to wielu środowisk, w których artyści nie są w stanie zarobić na życie poprzez samą sztukę (problemy praw autorskich itd.), staje się on mało wiarygodny, a czysto komercyjne kontrakty, nie mające swojego odzwierciedlenia w rzeczywistości, są szybko rozpoznawane przez środowiska artystyczne.

O ile pierwsi producenci gitar elektrycznych (Rickenbacker, Fender, Gibson) stworzyli pierwsze wzorce instrumentów, z którymi można powiązać rzesze instrumentalistów różnych stylów muzycznych na całym świecie i jednocześnie siła tego wizerunku jest tak silna, że stanowi koło zamachowe dalszego rozwoju firmy, o tyle dyferencjacja stała się istotną barierą wejścia do sektora i nowe przedsiębiorstwa muszą szukać własnej ścieżki rozwoju, aby przełamać dotychczasową mentalność i wcześniej utarte wzorce. Podstawową metodą konkurowania jest dla tych pierwszych przedsiębiorstw dalsze utrwalanie klasycznych i ponadczasowych wzorców (choć na początku ścieżki rozwoju były to firmy kreujące innowacje, obecnie jednak są na innym etapie rozwoju, na którym innowacje odgrywają zdecydowanie dalszoplanową rolę).

Pierwszym sposobem na wypracowanie własnego wizerunku w branży jest dla nowych przedsiębiorstw opieranie koncepcji produktów (konstrukcji, charakterystyk, stylistyki) na przyjętych i szeroko akceptowanych wzorcach, jednak z przyjęciem nieznacznych modyfikacji konstrukcji oraz w powiązaniu z zaoferowaniem bardziej niszowych, ale jednocześnie wyróżniających się jakościowo produktów. Taką strategię

najczęściej realizują założyciele nowych firm, którzy zdobyli wcześniej doświadczenie w już istniejących, większych koncernach. Na bazie rozwiązań L. Fendera powstały m.in. firmy MusicMan czy Suhr, które zdolne były wykreować w oparciu o klasyczne konstrukcje własne, wysoko konkurencyjne instrumenty, natomiast na bazie rozwiązań wypracowanych przez firmę Gibson zrodziły się takie spółki, jak Hamer czy Paul Red Smith (PRS)⁴⁴⁴. Wspomniane nowe firmy nie rozwinęły się jednak tylko i wyłącznie w wyniku imitowania sprawdzonych rozwiązań, ale miały bardzo istotny wkład w dalszy rozwój, a często również ulepszanie klasycznych koncepcji.

W historii rozwoju sektora odnotowano również przykłady powstania firm, które zaoferowały całkowicie nowe koncepcje instrumentów (odmienne konstrukcje oraz charakterystyki brzmienia wynikające z zastosowania innych gatunków drewna), jednak miało to miejsce w relatywnie wczesnym okresie rozwoju sektora, jak również w momencie jego największego rozkwitu (byłby to m.in. firmy Charvel i Jackson).

Innego sposobu wejścia na rynek instrumentów muzycznych musiały szukać m.in. przedsiębiorstwa z Japonii, które w latach 80. i 90. osiągnęły olbrzymi sukces komercyjny w tej branży. Były to m.in. firmy: Ibanez, ESP, Fernandes, Yamaha oraz szereg poddostawców części, podzespołów, ale również całych instrumentów (poddostawcy OEM) dla firm amerykańskich. Wyjście na rynek USA i przełamanie lojalności tamtejszych odbiorców z perspektywy tamtego okresu, jak również samego rozkwitu sektora, wydaje się zadaniem nieprawdopodobnym, ponieważ produkty japońskie były postrzegane jeszcze na początku lat 80. jako niskobudżetowe oraz niskiej jakości (podobnie jak obecnie często postrzegane są produkty z Chin, choć wiemy, że w wielu sektorach są bardzo zaawansowane). Firmy japońskie były niekorzystnie postrzegane w wielu sektorach, ale przede wszystkim w branży motoryzacyjnej, elektronice użytkowej oraz AGD. Jedynie z perspektywy upływu czasu możemy obecnie powiedzieć, że producenci instrumentów muzycznych z Japonii (podobnie jak miało to miejsce w innych branżach) postawili przede wszystkim na wysoką jakość, doskonalenie procesów produkcji, wysoki poziom standaryzacji, efekty wielkiej skali oraz znaczny

⁴⁴⁴ Firma Fender wykorzystywała na szerszą skalę tańsze, poprawnie rezonujące gatunki drewna (głównie kombinację klonu i olchy) oraz łączyła korpusy i gryfy w relatywnie prosty sposób (konstrukcja *bolt-on neck*). Wzorce te przejęły m.in. firmy Music Man czy Suhr, mimo iż wykreowały instrumenty skierowane do wyższych segmentów rynku. Misją L. Fendera było m.in. (podobnie jak w strategii H. Forda) wprowadzenie gitary elektrycznej do masowej produkcji oraz zaoferowanie poprawnie brzmiącego i jednocześnie relatywnie niedrogiego instrumentu. Firma Gibson oferowała zarówno bardziej złożone technologicznie, klejone i wklejane konstrukcje instrumentów (*neck-through body* oraz *set neck*), jak również w dużo większym zakresie wykorzystywała egzotyczne i kosztowne gatunki drewna (głównie mahoń oraz palisander i heban). Tradycje takie kontynuują m.in. firmy Hamer oraz PRS. Firmy Charvel i Jackson zapoczątkowały konstrukcje łączące klon i topolę, a Japoński Ibanez rozpoczął produkcję konstrukcji łączących klon ze specjalną odmianą lipy na bardzo dużą skalę. Wszystkie te zabiegi miały znaczący wpływ na wypracowanie odmiennych charakterystyk brzmieniowych (i nie tylko) instrumentów.

poziom innowacyjności. O ile nie w każdym względzie były w stanie rywalizować z najbardziej konkurencyjnymi producentami (głównie z manufakturami wytwarzającymi trudny do osiągnięcia w produkcji seryjnej poziom jakości), to bardzo szybko osiągnęły najwyższy poziom jakości w obszarze produkcji seryjnej, czyli z perspektywy rynków masowych i powszechnie dostępnych przeciętnym konsumentom.

Jednym z kluczowych czynników sukcesu wejścia japońskich przedsiębiorstw na rynek USA, poza znanym obecnie wysokim zaangażowaniem w doskonalenie procesów produkcji oraz jakości, było silne zaangażowanie tych firm (głównie firmy Ibanez, a w późniejszym okresie ESP) w procesy aktywnego współkreowania nowych brzmień i nowych stylów muzycznych w kooperacji z nowymi artystami sceny muzycznej. Przedsiębiorstwa japońskie doskonale wyczuły właściwy moment narodzin nowych trendów w muzyce (m.in: gitarowa muzyka instrumentalna, ale także rozkwit gatunków powiązanych z szeroko rozumianą muzyką rockową (*hard rock, jazz-rock, heavy metal*), które wymagały rozwijania nowych, zaawansowanych technik gry, odmiennych brzmień oraz dużo bardziej komfortowych instrumentów (innych niż te, które były wcześniej oferowane). Ponieważ metody produkcji seryjnej nigdy nie były utożsamiane z najwyższą jakością w tym sektorze, dodatkowo firma Ibanez otworzyła w Los Angeles w Kalifornii manufakturę (*custom shop*), w której przyjmowała zlecenia na w pełni spersonalizowane instrumenty muzyczne najwyższej jakości, porównywalne z jakością osiąganą w amerykańskich manufakturach o najwyższym poziomie doświadczenia. Należy tutaj dodać, że w kraju macierzystym firma ta nie posiadała takiej manufaktury, ponieważ głównie zajmowała się produkcją seryjną instrumentów, jednak specjalnie stworzyła ją w kraju docelowej ekspansji. Działaniami tymi zainteresowała nową klasę młodych artystów (późniejszych wirtuozów muzyki instrumentalnej), których style muzyczne wymagały bardziej zaawansowanych technik gry, jak również bardziej innowacyjnych i komfortowych instrumentów. Muzycy ci zdecydowali się na długoletnie kontrakty, użyczając swojego wizerunku i, co mogło być trudne do przewidzenia w tamtym czasie, mieli bardzo istotny wpływ na późniejszy rozwój całego nurtu instrumentalnej muzyki gitarowej. Działania te nie byłyby z pewnością możliwe, gdyby nie nieskazitelna reputacja i wysoka jakość samych produktów. Mimo upływu blisko 30 lat współpracy, znaczna część z tamtych artystów do dzisiaj współpracuje z firmą Ibanez nad nowymi koncepcjami instrumentów, nowymi „sygnowanymi” modelami oraz całymi seriami instrumentów muzycznych, a zatem współpraca nie skończyła się na podstawowej formie reklamy (instytucja często określana w tym sektorze jako *endorsing*), ale przybrała formę wieloletniej współpracy, kooperacji profesjonalnych środowisk muzycznych i konstruktorów. Mimo iż największe inspiracje wspomniani muzycy czerpali od swoich idoli młodości (J. Hendrix, Frank Zappa, Jeff Beck czy Eddie Van Hallen), to nie zdecydowali się grać na takich samych instrumentach, ale postanowili pójść zupełnie inną drogą.

Czynnikiem decydującym był tutaj potencjał innowacyjny firmy Ibanez oraz chęć współkreowania nowych rozwiązań i oryginalnych brzmień.

Mimo iż obecni profesjonalści najczęściej wykorzystują do gry instrumenty manufakturowe najwyższej klasy (jaki może również zamówić każdy klient, jednak za odpowiednio wyższą cenę), firma Ibanez zaprojektowała i zaoferowała jednocześnie tańsze odpowiedniki tych instrumentów w wielu segmentach rynku (zróżnicowane jakościowo, jednak posiadające ściśle określoną charakterystykę). Zjawisko oferowania jednego udanego modelu instrumentu nie było nowe w branży, ponieważ większość firm (np. Fender lub Gibson) również oferowała swoje sztandarowe modele gitary (jeden model, np.: Fender Stratocaster) w tak wielu odmianach, że rozpiętość ceny takiego modelu sięgać mogła od 150 do 3 tys. USD. Modele te, z pozoru bardzo podobne, znacząco różnią się co do jakości, metod i lokalizacji produkcji, zastosowanych gatunków drewna (selekcja drewna odpowiednia do przedziału cenowego), jednak niezależnie od ceny produktu, cała linia dostępnych modeli posiada określoną zbliżoną charakterystykę brzmienia (jak również na pozór identyczną stylistykę i wykończenie). Zabiegi takie są możliwe głównie dzięki zróżnicowanej cenie materiałów (m.in. selekcja drewna, nawet jednego gatunku), jak również w związku z różnymi technikami produkcji (manufakturowa lub seryjna) oraz jej lokalizacji (kraje o niskich kosztach produkcji). Również nowością w tej branży nie było zaoferowanie „modeli sygnowanych”, tj. powiązanych z nazwiskiem konkretnego artysty oraz z jego stylem gry. Jednak to firma Ibanez zastosowała jako pierwsza (na większą skalę) już w połowie lat 80. model innowacji otwartej, wiążąc się kontraktami z instrumentalistami o największym doświadczeniu studyjnym i scenicznym w celu kreowania nowych brzmień, nowych konstrukcji – nie tylko dla personalizacji produktu czy z przyczyn reklamowych. Kontrakty były podstawą konstrukcji całych linii produkcyjnych dłuższych serii instrumentów skierowanych do wielu (niemal do wszystkich) segmentów rynku. Włączenie artystów miało charakter procesu długoterminowego (obecnie jest to już ok. 30 lat współpracy między wybranymi wskazanymi muzykami a firmą Ibanez), a efektem tego procesu było opracowanie wielu udanych i znakomicie sprzedających się modeli instrumentów (serie: Jam, S, JS, AT etc.) oraz wykreowanie wielu rozwiązań chronionych prawem patentowym.

Warto tutaj zwrócić uwagę na fakt, że pojęcie personalizacji (ang. *custom*) produktu również nie było niczym nowym w tej branży ani w latach 80., ani wcześniej, ponieważ zdecydowana większość firm rozpoczynała swoją działalność w tym sektorze w formie manufaktury (od początków rozwoju tego sektora nazywanej z ang. *custom shop*). W tej formie działalności klient najczęściej nie kupował gotowego modelu, ale składał zamówienie na produkt spersonalizowany, odpowiadający ściśle określonym preferencjom odbiorcy (typ konstrukcji, gatunki drewna, wykończenie, rozmiary progów, rodzaje przetworników, konfiguracja elektroniki, inne akcesoria). Manufaktury

oferowały przede wszystkim dużą elastyczność zamówień, a niekiedy nieograniczone możliwości personalizacji produktu, czyli zaprojektowania i budowy zupełnie niestandardowego instrumentu na zamówienie artysty (np. stworzenie całkowicie nowej konstrukcji). Historia personalizacji produktu w sektorze instrumentów lutniczych jest prawdopodobnie tak długa, jak historia tego sektora (m.in. instrumenty smyczkowe), natomiast w wielu innych sektorach czynnik personalizacji uważany jest dzisiaj za relatywnie nowe zjawisko (np. elektronika użytkowa, motoryzacja).

O ile zjawisko personalizacji nie było niczym nowym, to zaangażowanie w pionierskie procesy innowacji otwartej, angażujące artystę na szeroką skalę w opracowanie całych koncepcji i konstrukcji instrumentów wprowadzanych do masowej produkcji, miało charakter innowacji procesowej w tej branży (być może jedne z pierwszych rozwiązań na świecie tego rodzaju), choć nauki o zarządzaniu przedsiębiorstwem nie definiowały bliżej tego pojęcia (nawet obecnie uważane jest za względnie nowe). Opisana tu firma Ibanez również jako jedna z pierwszych zaangażowała się w proces włączenia firm zewnętrznych w procesy badawczo-rozwojowe projektowania przetworników elektromagnetycznych do gitar. Poddostawcą rozwiązań była północnoamerykańska spółka DiMarzio, do dzisiaj najbardziej innowacyjna firma w obszarze produkcji tych przetworników (wg kryterium liczby patentów otrzymanych oraz oczekujących). Przetworniki elektromagnetyczne, odpowiedzialne za reprodukcję dźwięku, wpływają w relatywnie niewielkim stopniu na koszt instrumentu (można je wytwarzać w produkcji seryjnej bez negatywnego wpływu na jakość i jednocześnie osiągać efekt skali oraz niski koszt jednostkowy), jednak ma istotny wpływ na jakość i charakterystykę brzmienia (pod warunkiem, że sam instrument generuje wysokiej jakości naturalny rezonans). Produkcja tych przetworników oraz wielu innych akcesoriów do instrumentów muzycznych (klucze, mostki, siodełka etc.) nie jest pokrewna technologicznie z samym procesem wytwarzania instrumentów, który bazuje przede wszystkim na technologiach skrawania, klejenia, łączenia oraz zabezpieczania drewna (czynności te są powiązane w łańcuchu wartości, ale nie jest to technologia pokrewna). Jednocześnie samo opracowywanie najwyższej jakości oraz szerokiej gamy przetworników elektromagnetycznych do różnych typów instrumentów oraz konstrukcji (które inaczej rezonują i które często wymagają indywidualnych badań i eksperymentów, np. konstrukcje: *full body*, *hollow body*, *semi-hollow body*) wymaga relatywnie wysokich nakładów B+R. Firma Ibanez zlecała zatem cały ten proces firmie zewnętrznej DiMarzio. Jednocześnie DiMarzio, jako poddostawca i projektant tych istotnych z perspektywy wartości dla klienta akcesoriów, również stosowała model innowacji otwartej, opierając go na kooperacji z tymi samymi artystami, dla których Ibanez kreowała nowe instrumenty.

Podobne strategie wejścia na rynek USA stosowały również pozostałe firmy z Japonii, m.in. ESP oraz Fernandes, które również rozpoczęły szerszą współpracę

z muzykami wielkich scen muzycznych, otwierając lokalną manufakturę w Dolinie Krzemowej, posiadając fabryki instrumentów w kraju macierzystym oraz obierając jako cel wizerunkowy przedstawicieli muzyki tzw. ciężkich brzmień (np. Metallica). Popularyzacja ciężkich brzmień w muzyce rockowej osiągnęła swoje apogeum na początku lat 90., jednak do dzisiaj zarówno wykonawcy, jak i ich muzyka oraz instrumenty inspirują miliony ludzi na całym świecie.

Zupełnie inną strategię wejścia i konkurowania na rynku USA (i nie tylko) przyjęły mniejsze przedsiębiorstwa japońskie (a także południowokoreańskie), które zdecydowały się zastosować model poddostaw kontraktowych całych instrumentów oraz ich części składowych (OEM)⁴⁴⁵ m.in. dla takich firm, jak Fender (tańsze produkty kierowane do niższych segmentów rynku pod nazwą Squier) czy Gibson (Epiphone) na zasadach *outsourcingu* produkcji (*stricto: offshoring*). Strategie te były stosowane w latach 80. i 90. tylko w odniesieniu do produkcji masowej i produktów oferowanych w niższych segmentach rynku w tym sektorze. Obecnie przedsiębiorstwa te są powiązane kapitałowo oraz wytwarzają produkty niskobudżetowe dla ww. firm pod własną marką (Epiphone, Squier). Tendencja ta jednak stopniowo się zmienia, ponieważ dostrzega się coraz większym stopniu potencjał produkcji instrumentów muzycznych coraz wyższej jakości w krajach o relatywnie niskich kosztach produkcji. W praktyce oznacza to, że np. firma Gibson oferuje nieco tańsze odpowiedniki swoich najdroższych instrumentów (produkowanych seryjnie w USA) pod marką Epiphone, jednak ceny tych „niskobudżetowych” instrumentów w coraz większym stopniu przekraczają poziom 1 tys. USD ceny detalicznej (SRP).

Metoda wytwórcza stanowi istotny element strategii wszystkich firm w sektorze, ponieważ determinuje m.in.: 1) skalę produkcji, 2) zakres i możliwości kontroli procesów, 3) jakość produktów, 4) elastyczność w realizacji indywidualnych zamówień odbiorców, 5) zakres specjalizacji produktowej, 6) zakres obecności przedsiębiorstwa na rynku (udziały w rynku), 6) wybór segmentów rynku oraz 7) wizerunek firmy (prestż) i postrzeganie przez finalnych odbiorców. Obecnie wyróżnia się dwa rodzaje metod wytwórczych w tym sektorze, tj. a) produkcję manufakturową oraz b) produkcję seryjną (przemysłową), jednak na podstawie kryterium technologii produkcji można wyróżnić trzy typy podmiotów, tj. oferujące tylko instrumenty produkowane seryjnie (rynek masowy), zajmujące się zarówno produkcją manufakturową, jak i seryjną (największe przedsiębiorstwa obecne we wszystkich segmentach rynku) oraz podmioty, które zdecydowały się ze względu na prestiż jedynie na produkcję manufakturową (firmy butikowe).

⁴⁴⁵ Rozwój producentów kontraktowych (OEM) w dużej mierze wyjaśnia teoria kluczowych kompetencji G. Hamela i C.K. Prahalada, wprowadzająca koncepcję trzech poziomów konkurowania oraz tzw. produktów kluczowych (*core products*) podzespołów, które mają zasadniczy wpływ na wartość produktu finalnego.

Forma wyboru metody wytwórczej jest w dużej mierze uwarunkowana historycznie indywidualną ścieżką rozwoju danego przedsiębiorstwa. Pierwsze przedsiębiorstwa powstały w formie manufaktury, a pojawiające się (na dalszych etapach rozwoju) możliwości ekspansji powodowały chęć szerszego komercjalizowania posiadanych zasobów i kompetencji (np. Fender, Gibson). Wiele firm japońskich oraz obecne przedsiębiorstwa azjatyckie (zlokalizowane głównie w Japonii, Korei Pd., Chinach i Indonezji) i meksykańskie zaczynały działalność jako poddostawcy lub producenci znanych marek. Z kolei założycielami małych, prestiżowych manufaktur butikowych, które z reguły nie zdecydowały się na szerszą ekspansję ze względów wizerunkowych, byli najczęściej bardzo doświadczeni inżynierowie manufaktur dużych producentów (np. John Suhr, wybitny i wieloletni pracownik oraz konstruktor z manufaktury firmy Fender, który odpowiedzialny był za ręczne wykonanie oraz koordynację projektów dla tak znanych muzyków, jak Mark Knopfler czy Eric Clapton, zdecydował się po wielu latach pracy na solową karierę w branży i do dzisiaj założona przez niego firma Suhr jest jedną z trzech najbardziej cenionych i uznawanych na świecie firm butikowych (obok firm PRS i Tom Anderson Guitarworks). Firmę PRS również założyli pracownicy, powiązani wcześniej z manufakturą firmy Gibson.

Skala działalności firm manufakturowych jest bardzo zróżnicowana. Polskie manufaktury (firmy Mayones, Marek Witkowski, Grzegorz Biliński itd.) wytwarzały w latach 80. i 90. od kilku do kilkunastu instrumentów na miesiąc, o wartości rynkowej ok. 250–600 PLN (w latach 80.) i ok. 400–2 000 PLN (w latach 90.). Wymienione wiodące manufaktury z USA wytwarzają do 50 instrumentów miesięcznie, o średniej wartości od 2 400 do 3 800 USD (zamówienia na instrumenty o wartości 4–8 tys. USD nie należą do rzadkości, ale wyższa cena oznacza przede wszystkim większy udział unikatowych gatunków drewna oraz wyższy poziom personalizacji produktu). Dane te ilustrują jedynie możliwą skalę działalności, jak również skalę przychodów z działalności podstawowej (firmy te posiadają często dodatkowe przychody z patentów oraz ze sprzedaży akcesoriów, które umożliwiają również przerabianie i tzw. rasowanie instrumentów niższej klasy).

Istotną barierę wejścia do sektora stanowi doświadczenie. Pierwsze przedsiębiorstwa przenosiły najczęściej doświadczenia z innych sektorów, które są silnie powiązane technologią produkcji (najczęściej były to tradycyjne instrumenty lutnicze, inne niż gitary czy gitary elektryczne). Nowe przedsiębiorstwa, które wyróżniły się w latach 80. i 90., zakładane były najczęściej przez dobrze rozpoznawalnych lutników, którzy wcześniej byli kluczowymi pracownikami manufaktur znanych większych firm. Manufaktury te, poza samym doświadczeniem oraz nieskazitelną reputacją w branży (jak np. John Suhr czy Tom Anderson) posiadają unikalne *know-how* w zakresie budowy instrumentów lutniczych oraz stosują oryginalne rozwiązania konstrukcyjne, które nie zawsze są dostępne konkurentom (innowacje konstrukcyjne, technologiczne

– m.in. elektronicznego sterowania i skrawania drewna, asymetryczne konstrukcje gryfu i jego podziału itp.). Innowacje technologiczne w sposób znaczący poprawiają precyzję wykonania oraz wynikające z tego możliwości doskonałej niemalże intonacji dźwięku, co w powiązaniu z unikatowymi kombinacjami (łączeniami) drewna daje gwarancję bezkompromisowej jakości. Hasło reklamowe *custom shop* najczęściej brzmi w ten sposób: „Jeśli chcesz kupić dokładnie taką gitarę, na jakiej gra Eric Clapton czy Mark Knopfler, przyjdź do nas. Gitarę zbuduje dla ciebie ten sam człowiek, który właśnie skończył prace nad instrumentem Erica Claptona”. Hasło takie jest przede wszystkim reklamą i należy je traktować w takich kategoriach, jednak odzwierciedla istotę manufaktur i w stwierdzeniu tym nie ma wiele przesady.

Bardzo istotnym problemem, zasługującym na osobną uwagę, jest kwestia samej lokalizacji produkcji. Problem ten dotyczy przede wszystkim produkcji seryjnej, a postrzeganie samej lokalizacji stopniowo zmienia się, podobnie jak w innych sektorach. Negatywne postrzeganie produkcji w krajach azjatyckich (niskobudżetowej i relatywnie niskiej jakości) stanowiło bardzo istotny czynnik ograniczający możliwości realizowania *outsourcingu* produkcji w tych krajach, choć procesy *outsourcingu* produkcji gitar elektrycznych rozpoczęły się na szeroką skalę już w latach 80., podobnie jak w sektorze obuwia i odzieży sportowej. Postrzeganie lokalizacji w Azji nie było również korzystne w percepcji ówczesnych konsumentów europejskich, którym oferowały swoje instrumenty firmy z USA. Dlatego też przedsiębiorstwa te decydowały się na ograniczenie zakresu produkcji w kraju macierzystym selektywnie, jedynie w odniesieniu do niższych segmentów rynku. Ponieważ produkty opatrzone metką „*Made in Japan*” oraz „*Made in Mexico*” nie sprzedawały się dobrze ani w USA, ani w Europie, firmy decydowały się na logistyczne i kosmetyczne zabiegi, zamawiając produkcję gotowych podzespołów poza terytorium USA (korpusy, gryfy, akcesoria), a następnie składały na miejscu przysłane z dalekiej Azji niemalże gotowe produkty finalne, tylko wysyłane w częściach, w produkt końcowy, co pozwoliło opatrzyć go metką „*Assembled in USA*”. Zabieg ten pozwalał przez jakiś czas odwrócić uwagę mniej wnikliwych klientów od kwestii faktycznej lokalizacji i miejsca wytworzenia danego produktu.

Paradoksalne może się wydawać, z perspektywy powyższych rozważań, że instrumenty wytwarzane w latach 80. i 90. w Japonii obecnie uznawane są za znacznie lepsze niż ich odpowiedniki wytwarzane w USA czy w innych krajach wysoko rozwiniętych. Niestety, jak wcześniej wspomniano, pełne możliwości weryfikacji jakości instrumentów są możliwe dopiero wraz z upływem czasu (instrumenty, które przetrwały taką próbę, nie wypaczyły się oraz brzmią coraz lepiej). Dlatego dopiero w ostatniej dekadzie pojawiają się kolekcjonerzy, którzy skupują używane instrumenty wyprodukowane w tamtym czasie w Japonii. Również profesjonalni muzycy bardzo często przyznają, że posiadają przypadkiem zakupione instrumenty (różnych marek)

wytwarzane w fabrykach na Dalekim Wschodzie oraz formułują sądy, że często brzmią one o wiele lepiej niż ówczesne ich odpowiedniki lub obecnie wytwarzane modele znacznie wyższej klasy. Mówimy jednak głównie o produkcji seryjnej, a nie manufakturowej, tak więc punktem odniesienia dla tej oceny są przede wszystkim instrumenty produkowane seryjnie.

Rozwój muzyki *grunge* oraz alternatywnego rocka na początku oraz w połowie lat 90. znacznie ograniczył zainteresowanie stylami muzycznymi oraz stylami gry na gitarze z lat 80. i z początku lat 90., a także zainicjował powrót do „korzeni” i do prostych stylów gry (Nirvana, Pearl Jam, Oasis etc.), co spowodowało powrót zainteresowania klasycznymi konstrukcjami instrumentów (głównie ich pierwowzorów), jak również kreowanie mody na instrumenty typu retro (*vintage*). Bardzo ważnym trendem, wykorzystywanym w strategiach konkurencji, stało się odwołanie do tradycji i zaoferowanie nowych instrumentów, które stanowią reedycję, czyli odwzorowanie historycznych instrumentów z lat 60. i 70., na jakie nie stać obecnie przeciętnego klienta. Jak wspomniano, najlepsze instrumenty z tego okresu nie są osiągalne dla większości muzyków, a także dla wielu kolekcjonerów. Firmy z branży postanowiły to jednak również szerzej wykorzystać w swoich metodach konkurowania.

Przykładem takiej strategii jest wprowadzenie do sprzedaży przez firmę Fender całej linii oryginalnych reedycji wszystkich historycznych modeli (uwzględniając wszystkie najdrobniejsze oryginalne specyfikacje oraz historyczne zmiany i aktualizacje tych instrumentów), np. Fender wyprodukował model Telecaster w wariantach: vintage Telecaster '52, vintage Telecaster '58, vintage Telecaster '64 etc. Taką samą strategię realizuje firma Gibson, która również oferuje wszystkie najważniejsze reedycje swoich historycznych instrumentów (np. Les Paul Gold Top, Les Paul '57, Les Paul '58, Les Paul '59, Les Paul '60 etc.). Aby zilustrować istotę takiej strategii, proponuję wyobrazić sobie sytuację, kiedy producent znanej, legendarnej marki pojazdów samochodowych oferuje do nabycia entuzjastom motoryzacji reedycje swoich wszystkich najważniejszych modeli (np. Volkswagen model Garbus czy Porsche Carrera), całkowicie nowe samochody, historyczne rekonstrukcje uwzględniające pełną specyfikację produktu z przeszłości. Może sytuację taką trudno sobie wyobrazić w branży motoryzacyjnej (głównie ze względu na wysokie i prawdopodobnie trudne do zaakceptowania koszty), jednak w przypadku instrumentów muzycznych taka strategia okazała się strzałem w dziesiątkę. Reedycja instrumentu z roku 1959 nie jest tym samym, co oryginalny, dobrze zachowany instrument, jednak przy ograniczonej dostępności faktycznych historycznych instrumentów i jednoczesnym pełnym odwzorowaniu pierwotnej specyfikacji i jakości, jest czymś więcej niż tylko namiastką takiego instrumentu. Zaoferowanie tych modeli dało pierwszym firmom, oraz ich klientom, nie tylko większe możliwości kształtowania oferty asortymentu, ale przede wszystkim, co chyba najważniejsze, odwołanie się do pierwotnych wzorców oraz odświeżenie legendy, która

wciąż przypomina nie tylko o osiągnięciach i sukcesach samej firmy, ale i o muzykach, którzy byli związani z różnymi edycjami tych instrumentów w minionych dekadach. Strategię taką trudno powiązać z pojęciem innowacji, jednak z pewnością (jako koncepcja rozwoju asortymentu) jest to jej forma, odwołująca do tradycji, do historycznych osiągnięć, związana z dalszym utrwalaniem legendy i wcześniej wypracowanych wzorców. Strategia taka jest z pewnością korzystna dla firm, od których wszystko się zaczęło, a którym zależy na takim właśnie wizerunku.

Podobnym trendem, wykorzystanym wraz z powrotem mody na historyczne instrumenty typu *vintage*, jest zaproponowanie nowych instrumentów, które łądząco przypominają stare zniszczone instrumenty z lat 50. i 60. minionego stulecia (połączenie koncepcji „reedycji” z koncepcją *relict*). Proces taki został m.in. zastosowany w odniesieniu do wspomnianej gitary Erica Claptona, „Blackie”. Oryginalny instrument muzyka, zanim trafił na aukcję, spędził spory czas w *custom shop*⁴⁴⁶ firmy Fender, został dokładnie przeanalizowany w każdym najmniejszym szczególe (po 30 latach intensywnego użytkowania w warunkach studyjnych i koncertowych instrument posiadał niezliczoną ilość rys, obić, odprysków lakieru, otarć od paska spodni, a także wypalone papierosem ślady na główce instrumentu etc.). Analiza ta pozwoliła na wykonanie 275 wiernych kopii zniszczonego instrumentu oraz wprowadzenie ich do oficjalnych i ogólnodostępnych kanałów dystrybucji⁴⁴⁷.

Podobną strategię stosuje firma Gibson, która w tym samym okresie zaproponowała wszystkie najważniejsze reedycje swoich instrumentów w wersji VOS (*vintage old specification*) oraz w wersji *“Aged by Tom Murphy”*. Proces postarzania nowych instrumentów firmy Gibson jest bardziej złożony technologicznie, ponieważ naturalne wykończenia lakieru nitro były bardzo podatne na działanie promieni UV i zmieniły swoją oryginalną barwę. Wierne odtworzenie tych przebarwionych naturalnie instrumentów w technologii wykończenia wielowarstwowego nitro jest oferowane jedynie w odniesieniu do najwyższych segmentów rynku. Historyczne reedycje VOS kosztują ok. 5–7 tys. USD, a nowe instrumenty łądząco przypominające „zniszczone” gitary z lat 50. i 60. – powyżej 8 tys. USD. Opisane tutaj działania nie są związane jedynie z poszukiwaniem nowych, atrakcyjnych metod wykończenia instrumentów, ale z zaoferowaniem jeszcze bliższego substytutu niedostępnych dla zdecydowanej większości konsumentów instrumentów *vintage*.

⁴⁴⁶ *Custom shop* poza spełnianiem roli manufakturowej niszowej produkcji pełni również funkcję badawczo-rozwojową (R&D). W *custom shops* rodzą się prototypy, nowe koncepcje instrumentów. W przedsiębiorstwach o najdłuższych tradycjach jednostki te zajmują się również pozyskiwaniem historycznych instrumentów do celów badawczo-rozwojowych, aby odwzorować pełną, oryginalną specyfikację tych instrumentów – w sytuacji, kiedy te specyfikacje nie zachowały się w oficjalnej dokumentacji firmy.

⁴⁴⁷ Jeden z tych instrumentów trafił poprzez oficjalne kanały dystrybucji m.in. do Polski i został wystawiony na aukcji WOŚP grudzień 2006/styczeń 2007 (jednak nie został kupiony w tym okresie).

Jeszcze innym sposobem odwoływania się do tradycji i wykorzystania opisywanych trendów w realizowanych strategiach konkurencji jest zaferowanie autentycznych instrumentów pochodzących z lat 50., 60. oraz 70.. Strategia ta jest jednak realizowana przede wszystkim przez duże sieci dystrybucyjne, które w coraz większym stopniu zajmują się obrotem instrumentów zarówno na rynku pierwotnym, jak i wtórnym. Jedną z największych sieci dystrybucji gitar w USA jest firma Guitar Center (obecnie są to zarówno sieci tradycyjnych sklepów, jak i kanały *e-commerce*). Tradycyjne sklepy sieci Guitar Center przypominają rozmiarami średniej wielkości hipermarket (typu Walmart), często wielopiętrowy, posiadający różne departamenty wewnętrzne, oferujący różne kategorie instrumentów lutniczych, perkusyjnych i klawiszowych. Od końca lat 90. sklepy te skupują używane historyczne instrumenty oraz sprzedają je w specjalnych departamentach o nazwie *vintage room*. Cały departament charakteryzuje się stylistyką retro oraz oferuje możliwości testowania historycznych instrumentów na (również oryginalnych) wzmacniaczach lampowych. Departamenty te przyciągają profesjonalistów i kolekcjonerów z całego świata (o ile goszczą oni w jakimkolwiek większym mieście w USA). *Vintage room* nie tylko pełni funkcje sprzedażowe, ale też stanowi muzeum, w którym prezentuje się część historii muzyki oraz historię samego instrumentu (m.in. wspomniany wcześniej instrument Erica Claptona został zakupiony na aukcji przez sieć Guitar Center i jest prezentowany w jednym z takich departamentów). Muzycy mogą bez ograniczeń testować instrumenty, które są wystawione na sprzedaż (większość z nich można nabyć), można również porównywać walory tych instrumentów z ich bardziej przystępnymi reedycjami, które są oferowane w innych departamentach tego samego sklepu. Można powiedzieć, że firma realizuje w ten sposób pewien efekt synergii rynkowej, ponieważ przyciąga entuzjastów i dodatkowych nabywców, którzy być może nie zakupią oryginalnego instrumentu typu *vintage*, ale przypadkiem trafią na zupełnie inny i jednocześnie bardziej przystępny model w tym samym sklepie. Z pewnością jest to metoda oddziaływania poprzez emocje i sposób na sprzedaż „marzeń”, ponieważ młodzi ludzie w bardzo dużym stopniu identyfikują się ze swoimi idolami i za wszelką cenę pragną ich naśladować.

Lokalizując na mapie świata polskie przedsiębiorstwa oraz realizowane przez nie strategie konkurencji, należy przede wszystkim zwrócić uwagę na fakt, że rozpoczęły one swoją działalność na szerszą skalę już na początku lat 80. ubiegłego stulecia, czyli w warunkach nie tylko ograniczonej konkurencji, ale też ograniczonych możliwości (m.in. pozyskiwania konkurencyjnych materiałów, akcesoriów i egzotycznych gatunków drewna). Firmy te (m.in.: Mayones, Witkowski, Biliński, Lang, Jakubiszyn) rozpoczęły, podobnie jak największe przedsiębiorstwa w tej branży, od działalności manufakturowej. Podstawowym sposobem na konkurowanie było oferowanie tańszych replik niedostępnych wówczas instrumentów muzycznych, jakie były wytwarzane w krajach wysoko rozwiniętych. Głównym źródłem przewagi

konkurencyjnej w latach 80. była sama dostępność poprawnie skonstruowanych i relatywnie niedrogich instrumentów, które wytwarzane były przy relatywnie niskich kosztach pracy. Obecnie, mimo długiej drogi rozwoju gospodarczego, ostatni czynnik przewagi konkurencyjnej nie zmienił się istotnie, jednak całkowitej zmianie uległy warunki konkurowania i firmy krajowe musiały stworzyć nową strategię, oferując bardziej zaawansowane instrumenty budowane w oparciu o wyszukane konstrukcje i kombinacje drewna egzotycznego. Posiadając status manufaktury, w której standardy utrzymania wysokiej jakości produkcji są nieporównywalne do produkcji seryjnej, jednocześnie uwzględniając koszty pracy, polskie firmy są wciąż w stanie oferować relatywnie tanie produkty w stosunkowo wysokich segmentach rynku. Produkty te znajdują nabywców głównie w Skandynawii, w Niemczech oraz w krajach Europy Środkowo-Wschodniej. Głównym wyróżnikiem tych produktów jest korzystna relacja jakości do ceny.

Nowe technologie informacyjne oraz nowe media umożliwiają zarówno efektywne docieranie do finalnych odbiorców, jak i kształtowanie opinii w środowisku instrumentalistów, jednak w ograniczonym stopniu wpływają na dystrybucję instrumentów poprzez kanały nowe kanały *e-commerce*, które są szerzej wykorzystywane przy wysoko wystandaryzowanych instrumentach muzycznych (np. elektroniczne syntezatory i instrumenty klawiszowe, mikrofony czy procesory dźwięku). Można jednak zauważyć relatywnie silny trend na kojarzenie ofert poprzez portale aukcyjne. Czynnikiem sprzyjającym rozwojowi sprzedaży produktów, zarówno nowych jak i używanych, poprzez kanały *e-commerce*, są nowe formy zabezpieczeń płatności (typu: PayPal, PayU), ubezpieczeń samych transakcji oraz ubezpieczeń przesyłek – czynniki, które obecnie pozwalają na istotną redukcję ryzyka, jakie wcześniej towarzyszyło takim transakcjom (np. w przypadku systemu płatności PayPal, standardowe ubezpieczenie transakcji sięga wartości 1 000 USD, bez ponoszenia dodatkowych kosztów ubezpieczenia samej płatności oraz całej transakcji). Technologie informacyjne odgrywają jednak bardzo istotną rolę z perspektywy samych metod komunikacji, prezentacji medialnej (vevo.com, youtube.com, youku.com etc.), reklamy oraz opiniowania nowych produktów (oficjalne strony producentów oraz niezależne portale opinio-twórcze np. harmonycentral.com).

Opisanie wszystkich strategii w tak zróżnicowanym sektorze nie jest możliwe, jednak nakreślone tutaj wybrane metody konkurowania pozwalają na zidentyfikowanie kilku wiodących rodzajów strategii. Analiza ta pozwala również na dokonanie pewnego podsumowania czynników dyferencjacji, które stanowią źródło wartości dla klienta i umożliwiają jednoczesne funkcjonowanie i skuteczne konkurowanie różnym przedsiębiorstwom analizowanego sektora. Narodziny branży związane były z procesami innowacji i pierwsze przedsiębiorstwa powstawały i funkcjonowały przede wszystkim jako firmy innowacyjne. Spółki te wykreowały pierwsze wzorce, które stały

się podstawą dalszego rozwoju sektora i nowych firm, jak również powiązały swoje produkty z wizerunkiem instrumentalistów, którzy tworzyli w przeszłości najbardziej wpływowe style muzyczne, które wciąż inspirują miliony młodych ludzi na całym świecie. Te przedsiębiorstwa bronią dzisiaj swojej pozycji przede wszystkim poprzez umacnianie wcześniej wypracowanego wizerunku i silne odwołanie do tradycji oraz historii, którą same tworzyły. Mimo licznych innowacji w sektorze, ich pozycja tych wydaje się całkowicie niezagrożona, ponieważ nawet najmłodszy konsumenci przywiązują bardzo dużą wagę do klasycznych wzorców. Istotnym momentem ewolucji sektora były narodziny nowych stylów muzycznych w latach 80. i 90., które pozwoliły wejść na rynek nowym producentom z krajów azjatyckich. Firmy te również wypracowały swoje koncepcje produktów oraz powiązały je z wpływowymi instrumentalistami, budując wokół nowych stylów muzycznych swój wizerunek. Rozwój muzyki *grunge*, jak również zwiększone zainteresowanie prostymi stylami gry w drugiej połowie lat 90. i obecnie, także wpłynęły na reorientację sektora i silny powrót do prostych, klasycznych instrumentów oraz ich historycznych reedycji (jak również stylizacji i metod wykańczania, które umożliwiają odwzorowanie zniszczonych instrumentów typu *vintage*).

11.3. Wartość dla klienta oraz wybrane źródła innowacji w badanym sektorze

Mimo iż sektor uznać można za relatywnie mało innowacyjny, głównie ze względu na dominację tradycyjnych technologii i metod produkcji (dominujące wśród ekspertów oraz finalnych odbiorców przekonanie, że największe możliwości daje produkcja manufakturowa), od narodzin tego sektora aż do dzisiaj mamy do czynienia z wieloma istotnymi innowacjami. Innowacje te można zauważyć m.in. w następujących obszarach:

- 1) projektowanie, obliczenia i alternatywne konstrukcje instrumentów (np. asymetryczne podziały gryfu i systemy zawieszenia strun) – zmieniające charakterystykę brzmienia oraz poprawiające intonację instrumentów;
- 2) technologie elektronicznego sterowania i skrawania drewna – umożliwiające skrawanie z dokładnością mierzoną w nanometrach;
- 3) poszukiwanie substytucyjnych rozwiązań materiałowych – w tym drewna, alternatywnych jego kombinacji oraz substytutów drewna (włókna węglowe, materiały grafitowe);
- 4) wykorzystanie nowych technologii diagnostyki obrazowej i rezonansowej do badania struktury drewna oraz jego właściwości akustycznych (m.in. wpływu komór rezonansowych na wybrzmienie instrumentów *solid body*);

- 5) stylistyka wykończenia produktu (m.in. wykończenia: *relict*, VOS, “Aged by Tom Murphy”) i metody zabezpieczenia instrumentu (np. alternatywne rozwiązania dla kosztownego procesu wykończenia nitrocelulozowego);
- 6) innowacje otwarte w obszarze badań i rozwoju: a) włączenie znanych instrumentalistów w procesy projektowania nowych rozwiązań konstrukcyjnych, koncepcji produktów oraz projektowania (i sygnowania) całych linii produkcyjnych (na bazie rozwiązań wykreowanych w toku procesu kooperacji); b) włączenie firm zewnętrznych w procesy projektowania oraz wytwarzania kluczowych akcesoriów, m.in. przetworników elektromagnetycznych⁴⁴⁸, ale również innych akcesoriów, które wymagają wysokich nakładów B+R;
- 7) zastosowanie nanotechnologii w obszarze powlekania strun do instrumentów muzycznych – struny powlekane mikropowłoką posiadają od 3 do 5 razy większą żywotność i nie korodują na skutek oddziaływania wilgoci (potu oraz wilgoci atmosferycznej). Zastosowanie tej technologii nie tylko ma znaczenie dla użytkowników, którzy mogą cieszyć się wielokrotnie zwiększoną żywotnością strun, czy profesjonalistów, którzy zmagają się podczas pracy w studio z ryzykiem utraty intonacji instrumentu, ale przede wszystkim innowacja ta całkowicie zmieniła możliwości prezentowania instrumentów w kanałach dystrybucji. Stosowane przez dekady tradycyjne struny często korodowały, zanim instrument dotarł do sklepu detalicznego, w którym miał konkurować z modelami innych producentów. Struny powlekane za pomocą nanotechnologii, stosowanej od niedawna, gwarantują dobre wybrzmiewanie instrumentu nawet przez okres kilku miesięcy, niezależnie od tego, jaką drogę przebył instrument, zanim trafił do sklepu detalicznego oraz jak często był testowany w sklepie przez nabywców;
- 8) nowe formy promocji i reklamy wynikające z rozwoju nowych mediów elektronicznych, oficjalne blogi i fora internetowe producentów, portale tematyczne i opiniotwórcze, portale społecznościowe oraz media audiowizualne (Vevo, YouTube, Youku). O ile dominującą rolę odgrywały tutaj w minionej dekadzie portale opiniotwórcze, zawierające treści, pozwalające na wyszukanie wiarygodnych (niezależnych i niesponsorowanych) recenzji ekspertów, opinii profesjonalnych muzyków oraz opinii użytkowników-amatorów (np.: harmonycentral.com; musiciansfriends.com; ultimate-guitar.com; guitarworld.com; premierguitar.com) oraz tradycyjne magazyny i czasopisma hobbystyczne dla instrumentalistów (“GuitarWorld”, “GuitarPlayer”, “Guitar for the Practicing Musicians”), tak

⁴⁴⁸ Firmy Ibanez oraz DiMarzio realizowały w przeszłości i obecnie klasyczny alians strategiczny: mimo blisko 30 lat współpracy pozostają niezależnymi kooperującymi przedsiębiorstwami. Na mniejszą skalę, procesy *outsourcingu* produkcji podzespołów miały miejsce w tej branży jeszcze wcześniej (firma Gibson zlecała procesy B+R już w latach 70. firmie OBL – Bill Lawrence i działania te również miały charakter kontraktów terminowych).

obecnie cały ciężar promocji produktów, jak również możliwości ich opiniowania, przenosi się na nowe media *audio-video*, a firmy publikują oficjalne profesjonalne spoty reklamowe oraz profesjonalne recenzje instrumentów. Nowe media nie tylko pozwalają na bardzo efektywne promowanie instrumentów w powiązaniu z wykorzystaniem wizerunku wpływowych artystów, ale przede wszystkim wpływają na przejrzystość i efektywność informacyjną tego rynku.

Większość przedstawionych przedsiębiorstw, które osiągnęły sukces, realizuje różne formy strategii dyferencjacji, a sama strategia przywództwa kosztowego nie umożliwiła w tej branży skutecznego wejścia, przetrwania i osiągnięcia ustabilizowanej pozycji konkurencyjnej (były takie przedsiębiorstwa i są obecnie, ale nie odgrywają one istotnej roli w żadnym segmencie rynku w dłuższym okresie, np. firmy z krajów azjatyckich, takie jak Samic czy Fenix). Jednocześnie duże przedsiębiorstwa, które uzyskały stabilną pozycję konkurencyjną w środkowych lub wyższych segmentach rynku, posiadają olbrzymi potencjał i możliwości zaoferowania produktów seryjne w niższych segmentach rynku pod własną lub cudzą marką. Strategię taką stosują zarówno tradycyjne przedsiębiorstwa, które tworzyły ten sektor od samego początku (np. najtańszą marką w portfelu firmy Fender jest Squier by Fender, w przypadku firmy Gibson jest to tańsza marka instrumentów Epiphone), jak i kolejne przedsiębiorstwa, które wyłoniły się w późniejszym okresie (np. w odniesieniu do przedsiębiorstw japońskich są to tańsze marki ekskluzywnej firmy ESP, takie jak LTD by ESP czy Edwards). Duże przedsiębiorstwa stosują z reguły strategię obecności we wszystkich segmentach rynku, jednak w niższych nie wykorzystuje się zazwyczaj podstawowej nazwy marki oraz wcześniej wypracowanego wizerunku firmy w sposób bezpośredni. Można tutaj zauważyć bardzo duże podobieństwo do strategii, jaką stosują obecnie duże firmy w całym sektorze FMCG w odniesieniu do pozycjonowania nowych kategorii produktów w najniższych segmentach rynku w sklepach dyskontowych (np. Magnetic by Wawel czy Milko by Mlekovita). Procesy te były już realizowane na początku lat 80. w analizowanej branży, zatem możemy jedynie zauważyć, że tendencje takie przenoszą się na kolejne sektory.

Jako główne instrumenty strategii konkurencji, które bezpośrednio determinują możliwości zaoferowania nowych źródeł wartości dla klienta w analizowanym sektorze, wyróżnić można przede wszystkim:

- 1) alternatywne konstrukcje instrumentów, które determinują różne charakterystyki brzmień;
- 2) alternatywne kombinacje różnych gatunków drewna, które również wpływają na charakterystykę instrumentu;
- 3) możliwości powiązania charakterystyki instrumentu z określonymi stylami muzyki oraz z wizerunkiem najbardziej wpływowych instrumentalistów;

- 4) zakres specjalizacji, szerokość asortymentu oraz skala obecności przedsiębiorstwa na rynku – zakres ten w głównej mierze wynika z technologii produkcji;
- 5) relacja postrzeganej ceny do postrzeganych wartości użytkowych instrumentów, wynikająca przede wszystkim z technologii produkcji (konstrukcja, metody łączenia) oraz jakości użytych materiałów (gatunki, selekcja i sezonowanie drewna);
- 6) technologia produkcji (produkcja seryjna, manufakturowa oraz realizacja obu metod wytwórczych w odniesieniu do różnych linii produktów), która determinuje m.in.: szerokość asortymentu, zakres obecności w różnych segmentach rynku, jakość produktu, jego cenę, postrzeganie samego produktu oraz firmy (technologia ma kluczowy wpływ na jakość, wizerunek firmy oraz możliwości pozyskania i wykorzystania wizerunku wpływowych instrumentalistów);
- 7) skala i zakres innowacji rynkowych i technologicznych (w tym innowacji otwartych) oraz silne odwołania do klasycznych wzorców – mają one istotny wpływ na kształtowanie się odmiennych wzorców (klasyczne oraz nowe) i wpływają na możliwości powiązania charakterystyki brzmienia instrumentu ze ściśle określonymi stylami gry (klasyczne lub nowe, kształtujące się style muzyczne);
- 8) lokalizacja produkcji, która determinuje koszty wytwórcze oraz efektywność, ale jednocześnie istotnie wpływa na postrzeganie nie tylko samego produktu, ale często całej firmy na rynku (najczęściej lokalizacja w krajach o niskich kosztach wytwórczych nie jest dobrze odbierana przez rynek, zwłaszcza przez odbiorców z jego wyższych segmentów);
- 9) nowe, alternatywne metody komunikacji oraz metody docierania do finalnych odbiorców. Nowe media, które dają szersze możliwości prezentacji, recenzowania, testowania, porównania, powstają filmy instruktarzowe angażujące wybitnych instrumentalistów, którzy prezentują własne kompozycje, techniki gry i artykulacji na instrumencie etc. Obecnie uważa się, że prezentacje, szkoły instruktorskie oraz recenzje zamieszczane w mediach audiowizualnych przyciągają największą uwagę finalnych odbiorców i stanowią najlepszą formę promocji produktów, jak również obiektywnej ich oceny (nie zawsze korzystnej). Funkcje te pełniły w przeszłości tradycyjne magazyny i czasopisma dla muzyków i instrumentalistów o międzynarodowym zasięgu, jednak nowe media całkowicie zmieniły te możliwości.

Przedstawiona analiza metod konkurowania w sektorze instrumentów lutniczych wskazuje, jak silne powiązane są rynkowe strategie konkurencji z zasobami strategicznymi. Wejście na rynek wymagało od większości analizowanych przedsiębiorstw zarówno doświadczenia (głównie w obszarze technologii konstrukcji i produkcji instrumentów), jak i potencjału innowacyjnego, dzięki czemu możliwe było zaferowanie konkurencyjnego produktu oraz zaistnienie w sektorze. Zaferowanie takiego produktu, pozwoliło dopiero w dalszej kolejności zwrócić uwagę wybitnych instrumentalistów, wpływowych osobowości sceny muzycznej na przedsiębiorstwo, dzięki

czemu dopiero możliwe było dalsze rozwijanie zasobów relacyjnych i rynkowych, w tym reputacji i wizerunku. Powiązanie wizerunku przedsiębiorstwa z wizerunkiem wybitnych instrumentalistów oraz z konkretnymi stylami gry na instrumencie stanowi kluczowy czynnik rynkowej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa, pod warunkiem jednak, że wizerunek ten jest wiarygodny, a instrumenty spełniają najwyższe standardy w określonym (rozważanym przez konsumenta) segmencie rynku. Przedstawiona analiza wydaje się również potwierdzać tezę, że nie jest możliwy wybór jednego, wąskiego obszaru strategii lub metody konkurowania, ponieważ skuteczność realizowanych strategii wynika z szerszego mechanizmu tworzenia przewagi konkurencyjnej, mechanizmu, który pozwala powiązać zasoby strategiczne z kluczowymi dla finalnych odbiorców źródłami wartości.

Źródła internetowe

2009 Fender Frontline Magazine.pdf

<http://andersonguitars.com/>

https://en.wikipedia.org/wiki/Electric_guitar

https://en.wikipedia.org/wiki/Eric_Clapton

<https://en.wikipedia.org/wiki/Guitar>

https://en.wikipedia.org/wiki/PRS_Guitars

https://en.wikipedia.org/wiki/Suhr_Guitars

https://en.wikipedia.org/wiki/Tom_Anderson_Guitarworks

<http://gc.guitarcenter.com/clapton/detail.cfm>

<http://intl.fender.com/en-PL/>

<http://www2.gibson.com/Support/About-Us.aspx>

<http://www.ebay.com>

<http://www.guitarplayer.com/index>

<http://www.guitarworld.com/tags/music-reviews>

<http://www.harmonycentral.com/reviews>

<http://www.musiciansfriend.com/reviews>

<http://www.music-man.com/>

<http://www.prsguitars.com/>

http://www.rickenbacker.com/history_early.asp

<http://www.suhr.com/>

ZAKOŃCZENIE

Nie ma „nowej” strategii konkurencji, są natomiast różne ewoluujące szkoły i ujęcia. W praktyce gospodarczej w zakresie formułowania i implementacji strategii powszechnie stosowane są, z uwagi na przyjazność dla użytkownika, klasyczne podejścia (planowanie strategiczne, szkoła zasobowa, pozycyjna), jak np. model pięciu sił M. Portera. Nie oznacza to jednak, że przedsiębiorstwa nie dostrzegają potrzeby zmian, ale nie znajdują w teorii takiej propozycji – nowych ram strategicznych, które miałyby wymiar pragmatyczny. Przykładem jest m.in. koncepcja dynamicznych zdolności czy zarządzania okazjami, do których odnoszono się w przedkładanej publikacji. Fakt niedostatku rozwiązań pragmatycznych potwierdzają także badania literaturowe. Na ich podstawie można jedynie zidentyfikować pewne prawidłowości, częściowo odnoszące się do konieczności zmian w podejściu do strategii:

1. Istnieją dwa zasadnicze elementy treści strategii, które można uznać za kluczowe i uniwersalne, niezależnie od przyjętej perspektywy czy definicji strategii, są to:
 - cele – np. wybór dziedziny działania, wzrostu, konkurencyjności, pozyskania zasobów etc.,
 - metody realizacji celów (często poprzez określenie priorytetów).Z punktu widzenia metody realizacji celów wskazuje się następujące kluczowe elementy, które są silnie osadzone w koncepcji nowego myślenia strategicznego:
 - elastyczna struktura organizacyjna – nie ma dobrej strategii bez elastycznej struktury, ważny jest czas i umiejętność trafnego podejmowania decyzji,
 - nowe i kompleksowe podejście do innowacji – innowacja to już nie tylko produkt czy zarządzanie, ale także nowe modele biznesowe, nowa przestrzeń konkurencji itp.,
 - model przywództwa – strategiczni liderzy określają podstawowe ramy, kierunek strategii oraz wartości i zasady działania organizacji, odnosząc się do szerszego kontekstu funkcjonowania przedsiębiorstw, tj. aspektów społecznych, prawnych, etycznych, środowiskowych i technologicznych, zapewniając zarazem niezbędne zasoby i narzędzia.
2. Niezależnie od przyjętego podejścia do strategii, ważne jest jej kompleksowe postrzeganie. Wymaga to od strategów większego powiązania rynkowych instrumentów strategii konkurencji z zasobami strategicznymi, czyli z metodami ich tworzenia, pozyskiwania oraz efektywnego wykorzystania w procesie kształtowania bardziej efektywnych, zintegrowanych instrumentów strategii konkurencji.

Działania te winny być świadome (nie wynikowe), a ich efektem powinna być spójna strategia.

W celu zidentyfikowania wyznaczników dobrej strategii, przyjmowana jest różna optyka i adekwatna do niej terminologia – architektura, ekosystem, pola organizacyjne itp., które należy traktować jak soczewki do oglądania rzeczywistości, dzięki którym łatwiej zrozumieć współczesny świat i dostrzec nowe, cenne perspektywy rozwojowe organizacji. Taką perspektywą badawczą są m.in. strategiczne pola konkurowania wskazujące obszary, w jakich przedsiębiorstwa mogą poszukiwać i budować swoją przewagę konkurencyjną. Ich wybór to świadoma strategiczna decyzja przedsiębiorstwa. Zgodnie z tym podejściem istotne są umiejętności dostrzegania w bliższym i dalszym otoczeniu przedsiębiorstwa tych tendencji, które przełożą się na biznes i sposób jego prowadzenia w przyszłości. Poszukiwanie pól konkurencji wiąże się też z gotowością przeznaczenia danych zasobów (własnych lub użytych) w określone miejsce ich zastosowania, aby w długim okresie pokonać konkurencję i uzyskać przewagę na rynku.

Poszukiwanie strategicznych pól konkurowania można odnieść do trzech płaszczyzn: obszarów konkurowania, relacji biznesowych oraz metod konkurowania, w których w centralnym punkcie zainteresowań jest klient. Wartość dla klienta sama w sobie jest bardzo dynamicznie ewoluującą koncepcją badawczą. W ujęciu strategicznym oznacza ona dla przedsiębiorstwa maksymalizowanie poziomu zysku z relacji z klientami⁴⁴⁹, co w warunkach dynamicznych i turbulentnych zmian implikuje konieczność ciągłego dostosowywania propozycji wartości, odnowy sposobu jej wytworzenia i dostarczania klientowi, tzn. reformułowywania modelu dochodowego do zmieniających się oczekiwań w zyskowy dla przedsiębiorstwa sposób. To z kolei przekłada się na redefiniowanie głównych płaszczyzn strategicznych pól konkurowania: obszarów konkurowania, relacji biznesowych oraz metod konkurowania i poszukiwania w tej optyce nowych lub zmodyfikowanych źródeł przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Z drugiej strony utrudnia to jednoznaczne wydzielenie powyższych płaszczyzn, gdyż niezależnie od przyjętego punktu widzenia:

- głównym determinantem tworzenia i dostarczania wartości dla klienta są sami klienci (ich potrzeby, wymagania, preferencje i zachowania), wyznaczający tym samym nowe obszary konkurowania, nowe ramy współpracy biznesowej oraz innowacje technologiczne determinujące metody konkurowania;
- istotne miejsce w procesie tworzenia i dostarczania wartości dla klienta zajmuje zdolność do tworzenia wartości nie tylko w aspekcie ekonomicznym, ale także społecznym i środowiskowym, co oznacza konieczność zmian organizacji pod tym kątem, jak też przedefiniowania strategii konkurencji we wszystkich ww. trzech płaszczyznach;

⁴⁴⁹ M. Cichosz, *Życiowa wartość klienta i jej znaczenie dla firmy*, „Marketing i Rynek” 2005, nr. 12.

- era digitalizacji to nowe możliwości w zakresie kreacji i dostarczania klientowi wartości, integrujące obszary konkurowania, kształtowane relacje biznesowe oraz metody konkurowania.

Rysunek 12.1. Strategiczne pola konkurowania



Źródło: opracowanie własne.

W zależności od uwarunkowań zewnętrznych i swojej specyfiki, każde przedsiębiorstwo definiuje strategię konkurencji i poszukuje „złotego środka” na sukces. Jak twierdzą J. Riddestråle i K. Norström, w dzięki gospodarce rynkowej, w której przyszło nam funkcjonować, coraz trudniej jest przedsiębiorcom wyróżnić się. Jedyną drogą jest przyjęcie zasady „rób coś innego – coś, czego świat nie widział”⁴⁵⁰. Chodzi jednak o to, aby być wyjątkowym w nowy sposób. Nowatorstwo to nie tylko produkt, który można szybko skopiować, ale projekt, warunki gwarancji, usługi itp., czyli dodatkowe elementy, które składają się na wyjątkowość firmy i jej oferty. Tej „wyjątkowości” można poszukiwać przez pryzmat przyjętych przez Autorów płaszczyzn strategicznych pól konkurowania. Z punktu widzenia przeprowadzonych w przedkładanej publikacji rozważań nasuwają się w tym zakresie następujące wnioski, stanowiące wstęp do dyskusji o powyższej problematyce.

Obszary konkurowania

Jako punkt wyjścia w poszukiwaniu nowych obszarów konkurowania można przyjąć klasyczne strategię konkurencji. Z tego punktu widzenia rynkowe czynniki sukcesu stanowią jeden z głównych obszarów strategii konkurencji w każdym systemie ich klasyfikacji. Wymiar rynku może być interpretowany wąsko, jako obszar

⁴⁵⁰ J. Riddestråle, K. Norström, *Funky biznes*, WIG-Press, Warszawa 2001, s. 14.

oddziaływania strategii konkurencji na finalnych odbiorców oraz szeroko, tj. jako pole konfrontacji przedsiębiorstwa z wszystkimi siłami konkurencji i obszar potencjalnych możliwości kooperacji w tym układzie. Z tym ostatnim ujęciem wiążą się potencjalne nowe obszary konkurencji. Warunkiem ich udanej implementacji jest zdefiniowanie instrumentów strategii w odniesieniu do wszystkich najważniejszych jej obszarów adekwatnych do będących w dyspozycji przedsiębiorstwa zasobów strategicznych – własnych oraz zewnętrznych, a także metod ich tworzenia, rozwijania i/lub pozyskiwania.

Przewaga konkurencyjna podlega cyklicznemu zjawisku zdobywania, tracenia i odzyskiwania. Jej utrata jest naturalnym zjawiskiem, stąd też zainteresowanie zarządzających powinno koncentrować się na poszukiwaniach sposobów odnowy potencjału konkurencyjnego. Powyższym potrzebom wychodzi naprzeciw koncepcja dynamicznych zdolności organizacji. Te ostatnie stanowią procesowe ujęcie umiejętności budowania i utrzymywania przewagi (pozycji) konkurencyjnej adekwatnie do dokonujących się zmian w otoczeniu przedsiębiorstwa. Dynamiczne zdolności to przedmiot decyzji strategicznych ukierunkowanych na poszukiwanie nowego sposobu tworzenia i dostarczania wartości dla klienta w efektywny dla niego sposób, a także narzędzie rozwoju przedsiębiorstwa. W odniesieniu do klasycznego podejścia, wybór produktu, który zamierza oferować klientom przedsiębiorstwo, oraz obszaru i zakresu działań (np. koncentracja, dywersyfikacja, specjalizacja) jest pochodną dynamicznych zdolności organizacji. Innymi słowy, dynamiczne zdolności organizacji to sposób tworzenia obszaru pola konkurencji, ale także swego rodzaju metoda konkurowania – sposób budowania przewagi konkurencyjnej.

Silnie dotychczas akcentowana problematyka zasobowa przekłada się na docenienie, w większym stopniu niż w przeszłości, wartości zasobów niematerialnych, także w kontekście poszukiwania nowych, „wyjątkowych” obszarów konkurencji. Zasoby niematerialne są kategorią złożoną i zróżnicowaną, najczęściej określaną jako zasoby, które nie posiadają postaci fizycznej, są oparte na wiedzy, mają unikalny charakter i cechują się zdolnością do generowania korzyści. Mało wymierny z ekonomicznego punktu widzenia charakter powyższej definicji sprawia, że choć teoretycznie poświęca się tym zasobom w kontekście kształtowania przewagi konkurencyjnej coraz więcej uwagi, to jednak wielką niewiadomą jawi się wielkość i zakres ich zdyskontowania. Stąd umiejętność „przełożenia” zasobów niematerialnych na wartość dostarczaną klientowi wydaje się z jednej strony relatywnie słabo rozpoznanym obszarem badawczym, z drugiej zaś potencjalnym nowym obszarem konkurencji, wymagającym od zarządzających dużej wiedzy i holistycznego postrzegania organizacji.

W wykreślaniu nowych obszarów konkurencji ważną rolę należy przypisać technologiom informacyjnym. Postrzegać je można w kategorii zasobów strategicznych przedsiębiorstwa, jego dynamicznych zdolności, a wiedzę w tym zakresie zaliczamy

do wartości niematerialnych. Dynamiczny rozwój IT sprawia, iż jest to perspektywiczny obszar konkurencji, wymagający od zarządzających nowej wiedzy i umiejętności łączących kompetencje ekonomiczne i informatyczne, umożliwiających pełne zdyskontowanie związanych z IT możliwości rozwoju biznesu – przestrzeń rynkowa, produkt, narzędzie służące realizacji celów biznesowych, źródło szeroko pojętej innowacyjności. Nie wszystkie przedsiębiorstwa wykorzystujące IT w praktyce biznesowej poruszają się po tym obszarze konkurencji. Aby tak się stało, firmę musi cechować „wyjątkowość”, tzn. nowa wartość dla klienta, której kreację umożliwia wkomponowane w realizację celów biznesowych IT.

Relacje biznesowe

W klasycznym ujęciu strategicznych pól konkurencji A. Kaleta odnosi się jedynie do relacji przedsiębiorstwa z jego konkurentami. W tym przypadku każda firma tworząca strategię konkurencji ma do wyboru trzy podstawowe typy relacji (wraz z ich kombinacjami). Są to strategia konfrontacji, współpracy i uniku. Tak zdefiniowane i ukształtowane relacje powinny być wkomponowane w kulturę firmy, która w jednym przypadku może lepiej odpowiadać agresywnym działaniom konfrontacyjnym, a w innych sprzyjać współpracy⁴⁵¹. W warunkach rewolucji informacyjnej i rozwoju gospodarki sieciowej coraz trudniej jest jednoznacznie oddzielić kooperanta od konkurenta, a przedsiębiorstwa źródeł przewagi konkurencyjnej często upatrują w relacjach z innymi podmiotami i organizacjami. Celem wchodzenia w różnego rodzaju relacje jest kreacja wartości dla klienta w lepszy i efektywniejszy sposób, niż robią to konkurenci. Może to prowadzić do konfrontacji z konkurentami, rozszerzenia i zmiany charakteru współpracy ze wszystkimi interesariuszami lub uniku (np. relokacja działalności w związku z silnym i niekorzystnym dla organizacji rozwojem instytucjonalizmu).

Dla klienta wartościowy jest taki produkt, który spełnia jego oczekiwania. Nabywcy zwracają uwagę przede wszystkim na zakres oferty, jakość, cenę, warunki płatności, innowacyjność i oryginalność, gwarancję i możliwości serwisu, dostępność oraz czas oczekiwania na dostawę. Bardzo ważnymi czynnikami decydującymi o wyborze danego produktu są także marka i renoma producenta. W warunkach rewolucji informacyjnej i przeobrażeń społecznych oczekiwania klientów w zakresie jakości oferowanego produktu i obsługi wzrastają (mamy do czynienia z pakietem produktowo-usługowym), czemu coraz trudniej jest sprostać pojedynczym przedsiębiorstwom. Zawierają więc one

⁴⁵¹ A. Kaleta, *Strategia konkurencji we współczesnym przemyśle*, w: *Współdziałanie strategiczne w gospodarce. Materiały konferencyjne.*, AE, Wrocław 1998, s. 146.

różnego rodzaju relacje biznesowe (formalne i nieformalne) ukierunkowane na wzrost wartości dostarczanej klientowi. Można w tym zakresie wskazać kilka prawidłowości:

- Dostarczanie wartości wiąże się ściśle ze zdefiniowaniem klienta oraz nowych możliwości technologicznych, których podłożem jest rozwój technologii informacyjnych. Decyzje strategiczne ukierunkowane na zdyskontowanie tych nowych relacji, tworzących zróżnicowaną kompilację sieci społecznych i technologicznych, jawią się jako swego rodzaju strategiczne pole konkurowania.
- W procesie kreowania wartości dla nabywcy duże znaczenie należy przypisać powiązaniom wewnątrzorganizacyjnym oraz rozwijaniu współpracy pomiędzy pracownikami poszczególnych działów w celu stworzenia unikatowej oferty. Tworzenie nowej wartości dla klienta wymaga ciągłego poszukiwania nowych rozwiązań w oparciu o aktywną współpracę zaangażowanych podmiotów, a także nawiązywanie relacji z nowymi partnerami. Tego typu relacje wpisują się w koncepcję strategicznych pól konkurowania, w których źródłem uzyskiwanej przewagi konkurencyjnej są unikatowe relacje biznesowe.
- Źródłem przewagi konkurencyjnej i zdobycia siły rywalizacji mogą być posiadane zasoby relacyjne i sprawność ich wykorzystania, przy czym nie zawsze muszą one być sformalizowane. W warunkach nasilenia instytucjonalizmu i nacjonalizmu gospodarczego strategicznym polem konkurowania może być świadomie obrona wiązka nieformalnych relacji z przedstawicielami instytucji politycznych, gospodarczych i kulturowych, dzięki którym przedsiębiorstwo spodziewa się uzyskać określone profity. Osiągane w ten sposób korzyści nie prowadzą do pokonywania barier, ale stanowią dość trwałą przewagę w sytuacji, gdy konkurenci nie traktują relacji nieformalnych jako strategicznego pola konkurowania bądź brak im biegłości w nawiązywaniu tego typu kontaktów.

Metody konkurowania

W klasycznym ujęciu metody konkurowania odnoszą się do konfrontacyjnych działań przedsiębiorstwa, zakresu i form współpracy czy wreszcie metody rozwoju przedsiębiorstwa (rozwój organiczny, uwikłany). Decyzje w tym obszarze nie są łatwe, a główne pytanie stawiane w tym przekroju to: jak konkurować, aby być szybszym i bardziej innowacyjnym od konkurenta? Dwie dynamicznie rozwijające się koncepcje to:

1. Metoda tworzenia wartości wspólnej (CSV), której przyświeca założenie, że tworzenie wartości przybiera postać procesu polegającego na poszukiwaniu nowych i efektywnych sposobów na wdrażanie innowacji nie tylko technologicznych, produktowych, marketingowych i organizacyjnych, ale także społecznych. CSV to koncepcja, która sprowadza się do rozpoznawania przestrzeni rynkowej, nie-

zagospodarowanej jeszcze przez konkurencję, tworząc w ten sposób strategiczne pole konkurowania. Jej sukces wymaga zmiany postrzegania wartości jako jednowymiarowego pojęcia w kierunku wartości wielowymiarowej, tj. tworzonej w wielu aspektach. To z kolei stanowi warunek brzegowy do realizacji nietradycyjnej metody konkurowania opartej na kreacji wartości wspólnej.

2. W kategoriach nowej metody konkurowania można też postrzegać strategiczną przedsiębiorczość, która przejawia się w orientacji na: wykorzystanie okazji, innowacyjność, elastyczność działań, zarządzania, którego podstawę stanowi rozpoznanie i wdrażanie przedsięwziętych, twórczych rozwiązań. Można ją także postrzegać przez pryzmat strategicznego rozwoju, utożsamianego z poszukiwaniem jednocześnie szans na rozwój i przewagi konkurencyjnej. Na płaszczyźnie praktycznej, model przedsiębiorczości strategicznej może pomóc firmom lepiej pozycjonować się w obliczu dokonujących się nieustannie zmian środowiskowych, jak również w tworzeniu względnie trwałych przewag konkurencyjnych poprzez właściwe zdefiniowanie pól konkurencji. Jest to jednak koncepcja jeszcze relatywnie słabo teoretycznie rozpoznana. Wstępny etap wykazują również badania empiryczne, których zakres jest ograniczony do planowania działalności, relacji z planowaniem strategicznym i wynikami przedsiębiorstwa.

Realizacja efektywnej strategii konkurencji, niezależnie od przyjętej metody, wymaga ścisłego powiązania zasobów i strategii rynkowej. Rozwijane na podstawie pierwotnych zasobów i umiejętności (np. technologia produkcji, doświadczenie, *know-how*, umiejętności marketingowe czy zdolności innowacyjne) nowe zasoby rynkowe stanowią dodatkowe koło zamachowe, które uruchamia kolejne mechanizmy tworzenia i utrzymywania przewagi konkurencyjnej. Niemniej jednak te efekty mnożnikowe nie wystąpią bez zasobów strategicznych, dzięki którym przedsiębiorstwo stworzyło pierwotne podstawy swojej konkurencyjności (źródła dyferencjacji, źródła innowacji).

Konkludując warto podkreślić, że żadna strategia, nawet najlepiej przygotowana i wdrożona, nie gwarantuje sukcesu, jednak sam system zarządzania strategicznego powinien orientować przedsiębiorstwo w kierunku przyszłości oraz umożliwić elastyczne reagowanie na zmiany zachodzące zarówno w nim, jak i w jego otoczeniu. Z drugiej strony, te właśnie zmiany należy analizować z wykorzystaniem nowych technik pod kątem ujawniających się strategicznych pól konkurencji. Ich wyszukiwanie winno być włączone w proces strategicznej transformacji, tj. proces nastawiony na odzyskanie zrównoważonej przewagi konkurencyjnej przez redefinicję celów biznesowych, wykreowanie nowych kompetencji i wykorzystanie tych zdolności do sprostania nowym okazjom rynkowym.

Bibliografia

- Cichosz M., *Życiowa wartość klienta i jej znaczenie dla firmy*, „Marketing i Rynek” 2005, nr. 12.
- Kaleta A., *Strategia konkurencji we współczesnym przemyśle*, w: *Współdziałanie strategiczne w gospodarce. Materiały konferencyjne*, AE, Wrocław 1998.
- Riddestråle J., Norström K., *Funky biznes*, WIG-Press, Warszawa 2001.

SPIS RYSUNKÓW

Rysunek 1.1. Analiza konkurencji	31
Rysunek 2.1. Strategie konkurencji, obszary konkurowania oraz wybrane instrumenty strategii	78
Rysunek 3.1. Hierarchia strategiczna zasobów, zdolności i dynamicznych zdolności organizacji	105
Rysunek 4.1. Model kapitału intelektualnego	119
Rysunek 4.2. Ewolucja priorytetów strategii działania	121
Rysunek 4.3. Struktura wartości przedsiębiorstwa (EV – Enterprise Value) według metodologii GIFT™	126
Rysunek 6.1. Tradycyjny i nowoczesny łańcuch wartości	181
Rysunek 7.1. Proces kształtowania oferty rynkowej firmy	207
Rysunek 7.2. Współpraca pomiędzy działami w procesie tworzenia wartości dla klienta	208
Rysunek 9.1. Graficzna interpretacja wartości ekonomicznej	246
Rysunek 9.2. Graficzna interpretacja tworzenia wartości społecznej	253
Rysunek 10.1. Model analizy niepewności	263
Rysunek 10.2. Nielinearne współzależności pomiędzy strategią a strukturą firmy .	266
Rysunek 10.3. Przedsiębiorczość strategiczna – ujęcie modelowe	271
Rysunek 10.4. Podłoże strategicznej przedsiębiorczości	273
Rysunek 10.5. Wpływ kompetencji na wydajność zarządzających przedsiębiorstwem	279
Rysunek 10.6. Strategiczna przedsiębiorczość	281
Rysunek 12.1. Strategiczne pola konkurowania	313

SPIS TABEL

Tabela 1.1. Zmiany w konkurencji	36
Tabela 2.1. Kryteria klasyfikacji strategii konkurencji oraz obszarów konkurowania	85
Tabela 4.1. Udział wartości aktywów niematerialnych w wartości rynkowej badanych spółek w latach 2011–2013 (w %)	128
Tabela 4.2. Udział wartości niematerialnych i prawnych w wartości rynkowej badanych spółek sektora finansowego, usługowego oraz sektora przemysłowego i budownictwa w latach 2011–2013 (w %)	130
Tabela 4.3. Udział wartości zasobów niematerialnych nieujawnionych w bilansach w wartości rynkowej badanych spółek w latach 2011–2013 (w %)	131
Tabela 4.4. Udział wartości niematerialnych nieujawnionych w bilansach w wartości rynkowej badanych spółek sektora finansowego, usługowego i sektora przemysłowego i budownictwa w latach 2011–2013 (w %)	133
Tabela 4.5. Udział zasobów niematerialnych w wartości rynkowej badanych spółek w latach 2011–2013 (w %)	134
Tabela 4.6. Udział zasobów niematerialnych w wartości rynkowej badanych spółek sektora finansowego, usługowego i sektora przemysłowego i budownictwa w latach 2011–2013 (w %)	136
Tabela 4.7. Współczynniki korelacji r-Pearsona pomiędzy zmianą wartości zasobów niematerialnych przedsiębiorstw a zmianą wartości rynkowej dla badanych spółek sektora finansowego, usługowego oraz przemysłowego i budownictwa za lata 2013/2012 i 2012/2011 ..	137
Tabela 4.8. Współczynniki korelacji r-Pearsona pomiędzy zmianą wartości zasobów niematerialnych przedsiębiorstw i zmianą wartości rynkowej dla badanych spółek sektora finansowego, usługowego oraz przemysłowego i budownictwa za lata 2013/2012 i 2012/2011 po usunięciu przypadków odstających	138

SPIS WYKRESÓW

Wykres 4.1. Stosunek aktywów materialnych do aktywów niematerialnych w tworzeniu wartości rynkowej przedsiębiorstw	116
Wykres 4.2. Rozkład udziału aktywów niematerialnych w wartości rynkowej badanych przedsiębiorstw w latach 2011–2013 (w %)	129
Wykres 4.3. Rozkład udziału wartości zasobów niematerialnych nieujmowanych w bilansie w wartości rynkowej badanych przedsiębiorstw w latach 2011–2013 (w %)	132
Wykres 4.4. Rozkład udziału zasobów niematerialnych w wartości rynkowej badanych przedsiębiorstw w latach 2011–2013 (w %)	135
Wykres 5.1. Ukierunkowanie na wzrost innowacyjności w rozwiązaniach IT	156
Wykres 5.2. Wielkość przychodów a dynamika wzrostu w polskim sektorze IT na tle wybranych przedsiębiorstw sektora IT na świecie	165

