

Wiesław Danielak, Dariusz Stankiewicz
Uniwersytet Zielonogórski

Konkurencyjność przedsiębiorstwa z perspektywy przeгляdu podejść i koncepcji rozwoju strategii

Wstęp

Problematyka konkurencyjności przedsiębiorstwa wzbudza zainteresowanie zarówno na gruncie nauki, jak i praktyki, za sprawą zmian zachodzących w otoczeniu. Na znaczeniu zyskuje posiadanie aktualnej wiedzy o czynnikach i uwarunkowaniach mających wpływ na konkurencyjność przedsiębiorstwa. „W sytuacji, gdy otoczenie zmienia się szybko, firmy mogą nie być w stanie dopasowywać się, ani tym bardziej kształtować czy rozwijać zasoby zanim ich długookresowa strategia się nie zdezaktualizuje.”¹ Menedżerowie powinni dysponować umiejętnościami w zakresie analizy zmian w otoczeniu i tak kształtować procesy biznesowe, by zapewniały one przedsiębiorstwu konkurencyjność. Przedsiębiorstwa powinny korzystać zarówno z tradycyjnych, jak i współczesnych koncepcji konkurencyjności dostosowanych do zmieniających się warunków funkcjonowania na rynku.

Wyzwania, przed którymi stają aktualnie przedsiębiorcy to umiejętność właściwego diagnozowania i przewidywania procesów i zjawisk zachodzących w zmiennym otoczeniu. Nie ulega wątpliwości, iż wpływ procesu globalizacji potęguje zakres i tempo przemian, które wymuszają ciągłą gotowość podążania za zmianami czy ich inicjowania. To znajduje odzwierciedlenie w decyzjach strategicznych dotyczących realizowanych strategii i zaangażowania strategicznych zasobów oraz kompetencji w osiągnięciu lepszej pozycji konkurencyjnej.

¹ E. Stańczyk-Hugiet, *Pola eksploracji Strategii as Practice International Network*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Rozwój koncepcji i metod*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, t. 27, Wałbrzych 2014, s. 92.

Pojawiające się pytania dotyczą nie tylko sposobów i doboru odpowiednich narzędzi w sferze konkurencyjności, ale również doskonalenia już istniejącego potencjału w kontekście możliwości kreowania wartości, uzyskiwania przewagi konkurencyjnej, jak również kształtowania relacji międzyorganizacyjnych.

Celem artykułu jest ukazanie istniejących w literaturze opracowań dotyczących problematyki konkurencyjności przedsiębiorstwa z perspektywy przeglądu podejść i koncepcji rozwoju strategii.

Realizacji wskazanego celu sprzyjać będzie ukazanie istoty i podsystemów konkurencyjności przedsiębiorstwa, omówienie źródeł i rodzajów przewag konkurencyjnych oraz możliwych do realizacji strategii konkurencyjnych.

Istota i podsystemy konkurencyjności przedsiębiorstwa

Rozważania na temat konkurencyjności przedsiębiorstwa należy rozpocząć od zdefiniowania samego pojęcia, które może mieć różne odniesienia.

W ujęciu H. G. Adamkiewicz-Drwiłło konkurencyjność postrzegana jest jako zdolność do stałego kreowania tendencji rozwojowej oraz skutecznego utrzymywania się i zdobywania rynków zbytu w warunkach oferowania przez konkurentów produktów (lub usług) nowych, lepszych i tańszych². Według M. Gorynia i E. Łązniewskiej konkurencyjność oznacza zdolność do konkurencyjności, a więc umiejętność działania i przetrwania w konkurencyjnym otoczeniu. Za istotną cechę konkurencyjności przedsiębiorstwa należy uznać umiejętność dostosowywania się do zmian³. M. J. Stankiewicz konkurencyjność traktuje jako pewien system, złożony z następujących podsystemów⁴:

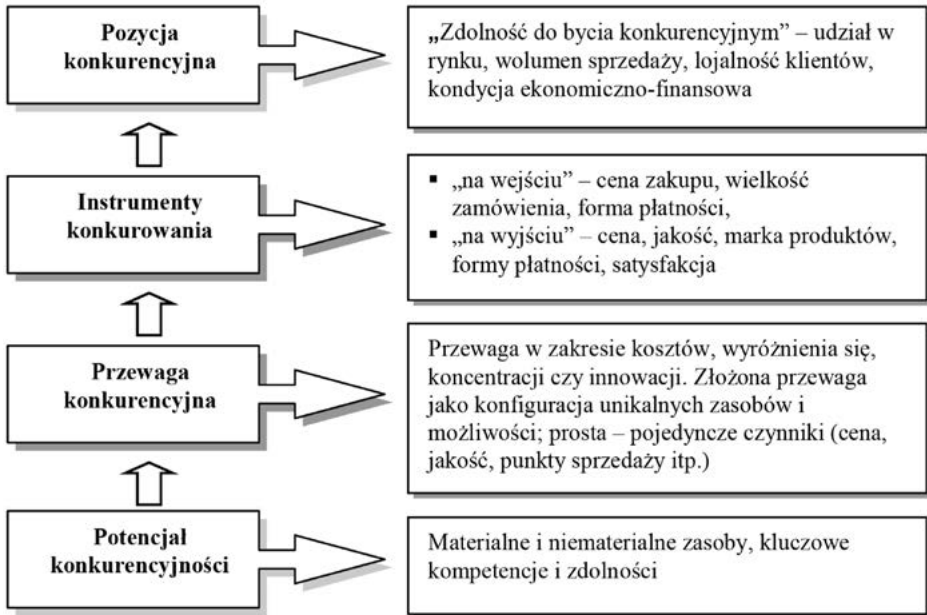
- potencjału konkurencyjności, którym jest ogół zasobów materialnych i niematerialnych przedsiębiorstwa oraz kluczowe kompetencje i zdolności niezbędne do funkcjonowania na konkurencyjnym rynku,
- przewagi konkurencyjnej, będącej efektem takiego wykorzystania potencjału konkurencyjności, który umożliwia efektywne generowanie atrakcyjnej oferty rynkowej,
- instrumentów konkurencyjności, świadomie kreowanych przez przedsiębiorstwo w celu pozyskania nabywców dla swojej oferty,

² H. G. Adamkiewicz-Drwiłło, *Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2002, s. 132.

³ M. Gorynia, E. Łązniewska, *Kompendium wiedzy o konkurencyjności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010, s. 48.

⁴ M. J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, TNOiK „Dom Organizatora, Toruń 2005, s. 89.

- pozycji konkurencyjnej, czyli osiągniętego przez przedsiębiorstwo wyniku konkurowania, rozpatrywanego na tle wyników osiąganych przez konkurentów.



Rys. 1. Podsystemy konkurencyjności przedsiębiorstwa i ich charakterystyka

Źródło: opracowano na podstawie: M. J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Toruń 2005, s. 105–319; J. Rokita, *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej*, PWE Warszawa 2005, s. 57–61; W. Świtalski, *Innowacje i konkurencyjność*, Warszawa 2005, s. 170–178.

Wymienione podsystemy konkurencyjności (rysunek 1) są ze sobą powiązane i oddziałują na siebie. Przykładem może być konkurencyjna jakość, cena oraz promocja, będące efektem posiadania konkurencyjnej technologii, konkurencyjnej organizacji zaopatrzenia oraz konkurencyjnej strategii marketingowej⁵. Potencjał konkurencyjności jest podstawowym źródłem przewagi konkurencyjnej i sprzyać powinien zdobywaniu oczekiwanej pozycji konkurencyjnej. Właściwe wykorzystanie potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstwa pozwala na budowanie przewagi konkurencyjnej, która z kolei daje podstawy do przygotowania oferty i zastosowania określonych instrumentów konkurowania. Instrumenty w sferze konkurencji cenowej i pozacenowej pozwalają na osiągnięcie określonej pozycji konkurencyjnej.

⁵ Z. Pierścionek, S. Jurek-Stępień (red.), *Czynniki sukcesu polskich przedsiębiorstw na rynkach Unii Europejskiej*, SGH, Warszawa 2006, s. 19.

„Każde przedsiębiorstwo formułując i planując swoje cele strategiczne, musi również planować swoją przyszłą pozycję konkurencyjną”⁶, która będąc ostatnim ogniwem w łańcuchu konkurencyjności, wyznacza miejsce na rynku lokalnym, krajowym, międzynarodowym czy globalnym.

W warunkach dynamicznego rynku szybkie formułowanie oraz wdrażanie odpowiedniej strategii decyduje o konkurencyjności przedsiębiorstwa. Wyznacznikiem konkurencyjności staje się wówczas zdolność dostosowania się do dokonujących się w otoczeniu zmian, mierzona czasem, którego przedsiębiorstwo potrzebuje na ich przeprowadzenie. Skutecznym sposobem poprawy konkurencyjności przedsiębiorstwa jest budowanie uprzywilejowanych relacji z interesariuszami rynkowymi, a zwłaszcza z klientami, dostawcami, konkurentami, jak również kształtowanie partnerskich, długoterminowych relacji publiczno--prywatnych. Warto zauważyć, że na pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa wpływ mają zarówno te procesy i zasoby, których przedsiębiorstwo jest właścicielem, jak i te, do których ma dostęp i z których korzysta w ramach współpracy międzyorganizacyjnej.

Konkurencyjność w koncepcjach rozwoju strategii

Omawiając problematykę konkurencyjności przedsiębiorstwa, warto umiejscowić ją w koncepcjach rozwoju strategii w perspektywie minionych lat. Precyzyjne i kompleksowe ujęcie przeglądu podejść i koncepcji rozwoju strategii możemy odnaleźć w książce profesora J. Niemczyka pt. *Strategia. Od planu do sieci*⁷. Z perspektywy minionych dziesięcioleci i tworzących się szkół i podejść do strategii wyróżnił on pięć podejść, tj.⁸:

- planistyczne podejście do strategii (lata 1945–1974; twórcy podejścia: Penrose 1956, Chandler 1962, Ansoff 1965; sztandarowe przykłady firm: DuPont, GE, Standard Oil of New Jersey, Sears Roebuck);
- pozycyjne podejście do strategii (lata 1974–1984; twórca podejścia: Porter 1980; sztandarowe przykłady firm: Shell, BP, GE);
- zasobowe podejście do strategii, także VBM (lata 1983–2008?; twórcy podejścia: Wernerfelt 1984, Barney 1989, Peters, Waterman 1980, Stewart III 1991, Grant 1991; sztandarowe przykłady firm: Coca-Cola, Pepsi, IBM, HP);

⁶ M. J. Stankiewicz, *op. cit.*, s. 91.

⁷ J. Niemczyk, *Strategia. Od planu do sieci*, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław 2013.

⁸ J. Niemczyk, *Logika rozwoju strategii*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Rozwój koncepcji i metod*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, t. 27, Wałbrzych 2014, s. 69.

- innowacyjno-przedsiębiorcze podejście do strategii (ok. 2005–ok. 2013; twórcy podejścia: Drucker 1985, Kim, Mauborgne 2005, Epstein 2006, Chesbrough 2003, Christiansen 2010; sztanदारowe przykłady firm: Apple, Nokia);
- sieciowe podejście do strategii (ok. 2010; twórcy podejścia: Barabasi 2002, Anderson, Hakanson 1994, Borgatti 2003, Järvensivu 2009; sztanदारowe przykłady firm: HP, Google).

Początki rozwoju strategii w naukach o zarządzaniu sięgają lat 50. XX wieku. Wówczas strategia miała postać długookresowego planu (5 lat i więcej), a proces jej opracowywania przebiegał w ramach formalnych procedur. W *podejściu planistycznym* dzięki właściwej analizie sytuacji firmy i jej otoczenia (opartej na analizie SWOT) możliwe jest racjonalnie przewidywanie możliwości rozwojowych firmy. Planistyczne podejście do strategii przetrwało do połowy lat 70., straciło na znaczeniu w latach w 80.⁹ W latach 80. zaczęto opracowywać strategię z perspektywy zajmowanej pozycji strategicznej (szkoła pozycyjna) i osiągniętych przez przedsiębiorstwo przewag konkurencyjnych (m.in. poprzez redukcję kosztów, dywersyfikację, koncentrację). Według M. E. Portera punktem wyjścia do budowy i analizy strategii jest otoczenie firmy, a istotą strategii jest walka z konkurencją.

Rozwój zasobowego podejścia do strategii nastąpił w latach 90. ubiegłego wieku. „Organizacje zaczęto postrzegać przede wszystkim jako zbiór aktywów (zasobów) i umiejętności, a ich konfiguracja w kluczowe kompetencje oraz sposób ich najlepszego wykorzystania stały się istotą strategii”¹⁰.

W podejściu zasobowym zasoby, ich rodzaje, poziomy, struktura i konfiguracja stają się kluczową kategorią organizacji i zarządzania strategicznego (Krupski 2014, s. 156). Ich przewaga polega m.in. na tym, iż z tych samych zasobów można wygenerować wiele produktów i rynków¹¹. Przedsiębiorstwo, jako podmiot posiadający różnorodne zasoby i kompetencje, poprzez ofertę produktów czy usług, relacje z klientami jest w stanie wyróżnić się na tle firm konkurencyjnych, ma możliwość uzyskania przewagi konkurencyjnej. Z badań Rafała Krupskiego dotyczących określenia oryginalności zasobów (w kontekście po

⁹ A. Zakrzewska-Bielawska, *Ewolucja szkół strategii: przegląd głównych podejść i koncepcji*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Rozwój koncepcji i metod*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, t. 27, Wałbrzych 2014, s. 14.

¹⁰ *Ibidem*, s. 14.

¹¹ R. Krupski, *Koncepcja strategii przedsiębiorstwa z perspektywy zasobowej ukierunkowanej na okazje*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Rozwój koncepcji i metod*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, t. 27, Wałbrzych 2014, s. 156.

tencjalnych trwałych przewag konkurencyjnych) oraz ważności tych zasobów w procesach wykorzystywania okazji i unikania zagrożeń wynika, że „najbardziej oryginalne zasoby to nieformalne relacje organizacji z otoczeniem. Najważniejsze dla wykorzystywania okazji okazały się zasoby: nieformalne relacje z otoczeniem, wiedza i technologie informacyjne. Najważniejsze natomiast dla unikania zagrożeń okazały się kolejno: wiedza, postawy i zachowania pracownicze oraz niesformalizowane relacje z otoczeniem”¹². Jednak, aby zasoby i kompetencje stały się faktycznym źródłem przewagi konkurencyjnej, powinny być: cenne, rzadkie, trudne lub niemożliwe do naśladowania przez konkurentów i dobrze zorganizowane (model VIRO Barneya), a także elastyczne i niezawłaszczalne¹³. W podejściu zasobowym przedsiębiorstwa o zróżnicowanych zdolnościach konkurują między sobą. Na znaczeniu zyskują zdolności relacyjne i kompetencje sprzyjające pozyskiwaniu zasobów, ich łączeniu, jak i wykorzystywaniu.

Rozwój przedsiębiorczości i wzrost znaczenia innowacji na początku XXI wieku, na skutek rozwoju techniki i technologii sprzyjał kształtowaniu się podejścia innowacyjno-przedsiębiorczego. Innowacje są obecnie jednym z ważniejszych czynników, który wpływa na rozwój i wzrost konkurencyjności przedsiębiorstwa oraz jego pozycję na rynku. Innowacja stała się kluczem do sukcesu. Przy czym tworzenie nowych rozwiązań innowacyjnych podlega ciągłej weryfikacji dokonywanej przez uczestników rynku, którzy wraz z rozwojem postępu technicznego zmieniają dotychczasowe wzorce zachowań. W tworzeniu interaktywnych związków przedsiębiorstwa z klientami sprzyja wiedza i informacje będące zarazem źródłem przewagi konkurencyjnej. A relacje międzyorganizacyjne stanowią podstawę działań strategicznych współczesnych przedsiębiorstw¹⁴. Wraz z rozwojem badań dotyczących kształtowania relacji międzyorganizacyjnych zrodziło się podejście sieciowe. Istota sieci biznesowych obejmuje ogół powiązań istniejących między współpracującymi na rynku partnerami biznesowymi¹⁵.

Ponadto przedsiębiorstwa uczestniczące w sieci biznesowej z uwagi na jednoczesne występowanie współpracy oraz konkurencji muszą w swoich działaniach łączyć zachowania kooperacyjne i konkurencyjne¹⁶. Zaprezentowane

¹² *Ibidem*, s. 162.

¹³ A. Zakrzewska-Bielawska, *Ewolucja szkół strategii...*, op. cit., s. 15.

¹⁴ *Ibidem*, s. 17.

¹⁵ A. Hauke-Lopes, *Kluczowe wyzwania dla lidera strategicznej sieci biznesowej działającej na zgranicznym rynku usług*, „Studia Oeconomica Posnaniensia”, nr 1, t. 2, 2014, s. 10.

¹⁶ *Ibidem*, s. 13.

podjęcia do strategii pozostają w ścisłym związku z kształtowaniem konkurencyjności przedsiębiorstwa, będącą wynikiem oddziaływania wielu czynników istniejących wewnątrz przedsiębiorstwa (wyróżniające go zasoby, kluczowe kompetencje, umiejętności i zdolności) i w jego otoczeniu oraz realizowanej strategii.

Dawne i obecne źródła przewagi konkurencyjnej

Źródeł przewag konkurencyjnych poszukiwać należy zarówno wewnątrz przedsiębiorstwa, jak i w jego otoczeniu. Do tradycyjnych koncepcji konkurencyjności przedsiębiorstw odwołujących się do specyfiki otoczenia zewnętrznego możemy zaliczyć ¹⁷ (rysunek 2):

- koncepcję konkurencyjności kosztowej,
- przywództwo jakościowe,
- konkurowanie oparte na sile rynkowej przedsiębiorstwa (pozycja lidera oraz dominanta na rynku),
- marketingowe koncepcje konkurencyjności,
- koncentracja na niszy rynkowej,
- przywództwo kosztowe i dyferencjację.

Najbardziej znaną w literaturze koncepcją przewagi konkurencyjnej jest koncepcja autorstwa Michaela E. Portera obejmująca przewagę w zakresie przywództwa kosztowego, wyróżnienia produktów/usług i koncentracji na określonym segmencie rynku.

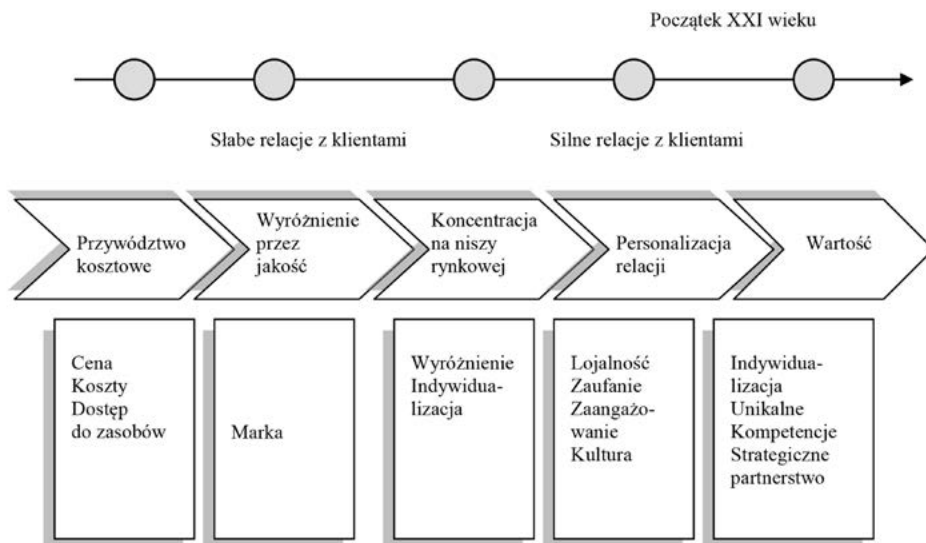
Współcześnie w warunkach zmian otoczenia poszukiwanie źródeł przewagi konkurencyjnej w oparciu o tradycyjne podejścia może okazać się niewystarczające. Pojawia się zatem pytanie o to, jakie są nowe źródła przewagi konkurencyjnej. Za początek rozwoju nowych koncepcji przyjmuje się lata 80. i 90. ubiegłego stulecia, kiedy to rozwijał się nowy nurt analizy przewagi konkurencyjnej w ramach szkoły zasobowej¹⁸. Zgodnie z koncepcją szkoły zasobowej te zasoby, które przyczyniają się do tworzenia wartości dodanej, nazywa się strategicznymi. Natomiast zasoby kluczowe dla konkurencyjności przedsiębiorstwa, czyli takie, które trudno zrekonstruować lub zastąpić, tworzą tzw. potencjał strategiczny, który przyczynia się do osiągnięcia trwałej przewagi konkurencyjnej¹⁹.

¹⁷ [Online] J. Bednarz, *Klasyczne a nowe teorie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw*, <https://ekonom.uj.edu.pl/web/download.php?OpenFile=1051>, s. 113, stan z dnia 12.04.2016.

¹⁸ *Ibidem*, s. 116.

¹⁹ K. Malewska, *Wykorzystanie podejścia zasobowego do zarządzania strategicznego w polskich przedsiębiorstwach*, [w:] J. Skalik, G. Bełz (red.), *Management Forum 2020*, Prace Naukowe nr 923, Akademia Ekonomiczna im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2002.

Nowoczesne koncepcje przewagi konkurencyjnej nawiązują do funkcjonowania przedsiębiorstw w realiach zmieniającego się często otoczenia rynkowego, technologicznego oraz konkurencyjnego. Obecnie źródeł przewag konkurencyjnych poszukiwać należy we współdziałaniu, personalizacji relacji z klientem, tworzeniu wartości na bazie relacji międzyorganizacyjnych czy sieci.



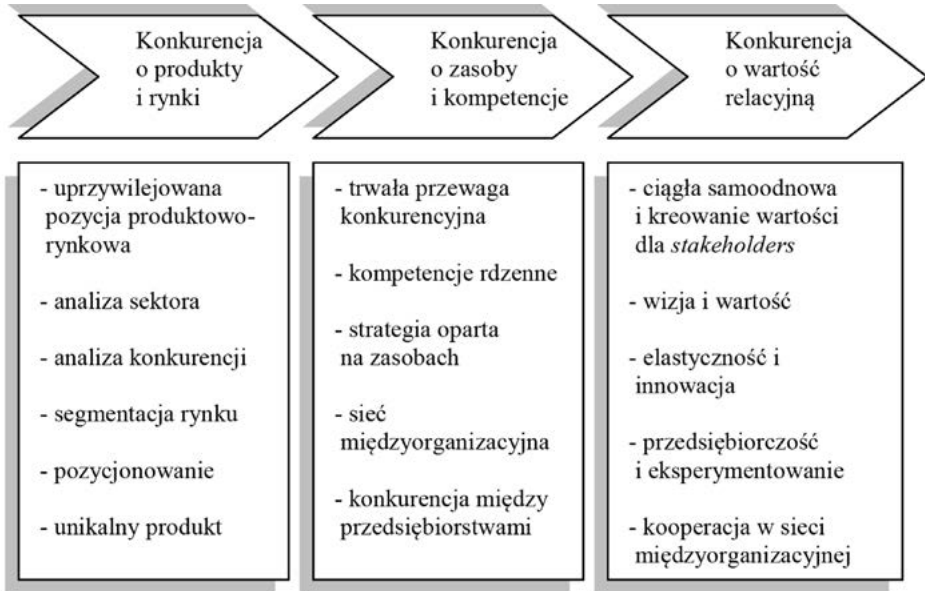
Rys. 2. Dawne i obecne źródła przewagi konkurencyjnej

Źródło: opracowano na podstawie: E. Stańczyk-Hugiet, *Dynamika strategiczna w ujęciu ewolucyjnym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2013, s. 89; W. McPhee, *A new sustainability model: engaging the entire firm*, „Journal of Business Strategy”, nr 2, t. 35, 2014; P. Lorange, E. Datson, *Business cycles: looking beyond the downside for competitive advantages*, „Journal of Business Strategy”, nr 1, t. 35, 2014; E. G. Olson, *Not by technology alone: sustaining winning strategies*, „Journal of Business Strategy”, nr 4, t. 27, 2006.

Źródeł przewag konkurencyjnych poszukuje się głównie w produktach i rynkach, zasobach i kompetencjach oraz generowanej wartości (rysunek 3). Możliwości osiągnięcia przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwo zależą nie tylko od nieznajdujących się w jego dyspozycji zasobów, ale także od kluczowych kompetencji oraz posiadanej wiedzy i umiejętności. Szczególnie ważne są te kluczowe kompetencje, które są niepowtarzalne, trudne do naśladowania i dają określoną wartość klientom (marka, patent, lokalizacja, umiejętności w sferze zarządzania przedsiębiorstwem).

Źródłem przewagi konkurencyjnej stają się odpowiednio ukształtowane relacje pozwalające na współdziałanie w ramach sieci międzyorganizacyjnej. Dają one korzyści w postaci: dostępu do zasobów, większej elastyczności działania,

zmniejszenia kosztów transakcyjnych, lepszej koordynacji działań czy wzrostu innowacyjności²⁰. Ponadto „relacje i sieci umożliwiają powiązanie zasobów różnych podmiotów, tworząc wartość relacyjną”²¹.



Rys. 3. Rodzaje przewagi konkurencyjnej

Źródło: opracowano na podstawie: J. Niemczyk, *Sieci międzyorganizacyjne z perspektywy podstawowych nurtów zarządzania strategicznego*, [w:] J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, B. Jasiński (red.), *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwania dla teorii i praktyki zarządzania*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2012, s. 298.

Obecnie źródłem przewagi konkurencyjnej stają się niepowtarzalne i trudne do naśladowania relacje, ukształtowane w ramach rozwoju współpracy, wymiany wiedzy i informacji, poprzez wspólne wartości i procedury, a także międzyorganizacyjną koordynację i wspólne planowanie itp.²². Ponadto współpracujące ze sobą organizacje wzmacniają przewagę konkurencyjną również poprzez:

²⁰ E. Stańczyk-Hugiet, *Dynamika strategiczna w ujęciu ewolucyjnym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2013, s. 86.

²¹ E. Stańczyk-Hugiet, *Niematerialne zasoby sieci międzyorganizacyjnych*, [w:] J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, B. Jasiński (red.), *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwania dla teorii i praktyki zarządzania*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2012, s. 78.

²² M. Rodríguez-Díaz, T. F. Espino-Rodríguez, *Redesigning the supply chain: reengineering, outsourcing, and relational capabilities*, „Business Process Management Journal”, nr 4, t. 12, 2006, s. 489.

zinternalizowanie umiejętności i zasobów partnera, uczenie się od partnerów, dzielenie się i tworzenie wiedzy, wzrost organizacji i większy udział w rynku, dzielenie ryzyka i kosztów w sferze B+R, zabezpieczenie się przed radykalnymi innowacjami, zwiększanie barier wejścia oraz z tytułu tworzenia ekonomii skali²³.

Innowacje są obecnie jednym z ważniejszych czynników, który wpływa na rozwój i wzrost konkurencyjności przedsiębiorstwa oraz jego pozycję na rynku. Wdrażanie innowacji w przedsiębiorstwie można postrzegać jako proces wykorzystywania wiedzy dla przetworzenia jej w nowe produkty, usługi i technologie. Osiągnięcie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej w wielu przypadkach uzależnione jest od procesów innowacyjnych. Ważnym źródłem innowacji i strategii innowacyjnych są zmiany technologiczne, a w zwłaszcza wykorzystanie Internetu do prowadzenia e-biznesu. Innowacje za pośrednictwem Internetu umożliwiają m.in. zoptymalizować koszty transakcyjne, tak że tracą na znaczeniu bariery wejścia, łatwiej umocnić pozycję w danej branży, a nawet rozpocząć ekspansję na rynki globalne.

Strategie konkurencyjne

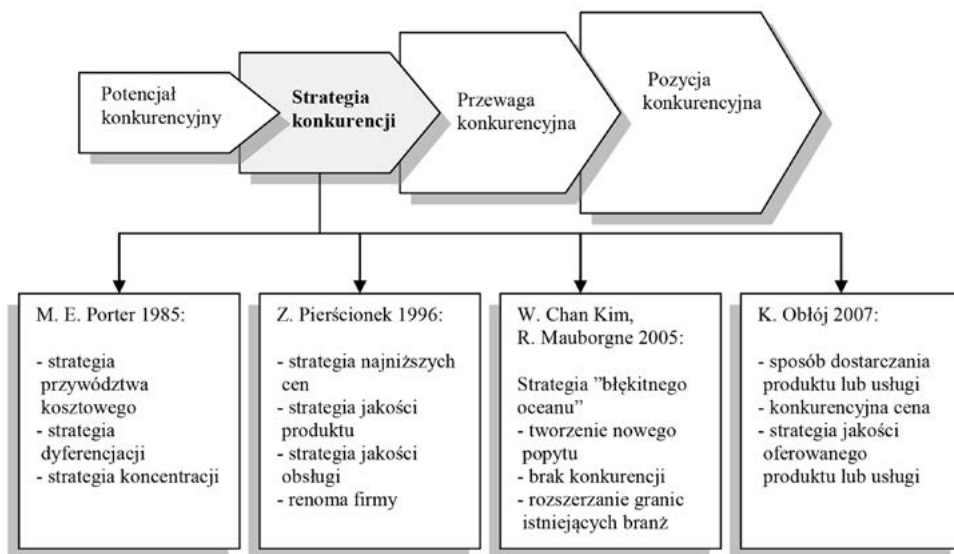
Rodzaje i cechy strategii konkurencji przedsiębiorstwa wpływają na rodzaje i cechy przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa (rysunek 4). Rodzaje strategii powiązane są z ewolucją źródeł przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa.

Zmiany w podejściu do strategii konkurencji zaprezentowano na rysunku 4. Widoczne przejście od klasycznych Porterowskich strategii, tj. od przywództwa kosztowego, dyferencjacji i koncentracji poprzez strategie zaproponowane przez Z. Pierścionka (najniższych cen, jakości produktu, jakości obsługi, renomy), jak i strategii W. Chan Kima i R. Mauborgne „strategii błękitnego oceanu” po strategii K. Obłoja.

Ciekawe podejście do strategii opartej na innowacji wartości przedstawili W. Chan Kim i R. Mauborgne, twórcy „strategii błękitnego oceanu”, opierającej się na całym systemie działań prowadzących do przyrostu wartości zarówno dla klienta, jak i dla całego przedsiębiorstwa. Nie chodzi tutaj o tworzenie przewagi konkurencyjnej w tradycyjnym układzie konkurencji, lecz o poszukiwanie nowego obszaru rynkowego, tj. przestrzeni rynkowej wolnej od konkurencji z niezaspokojonym popytem. Jest to możliwe dzięki takim innowacjom, które umożliwiają obniżanie kosztów produktów przy równoczesnym podwyższaniu ich wartości dla klientów. Realizacji strategii sprzyjają: tworzenie wolnej przestrzeni rynkowej w różnych domenach branżowych (rekonstrukcja granic rynku),

²³ E. Stańczyk-Hugiet, *Dynamika strategiczna...*, op. cit., s. 87.

koncentracja w budowaniu strategii na szerokiej wizji, a nie na liczbach, co pozwala zapanować na ryzykiem planowania, ponadto sięganie poza granice istniejącego popytu oraz pozyskiwanie całkowicie nowych klientów²⁴.



Rys. 4. Strategie konkurencyjne

Źródło: opracowano na podstawie: K. Oblój, *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2007, s. 56; W. Chan Kim, R. Mauborgne, *Blue Ocean Strategy*, Harvard Business School Press, 2005, s. 27; Z. Pierścionek, *Strategie rozwoju firmy*, PWN Warszawa 1996, s. 179; M. E. Porter, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1999, s. 50.

Zakończenie

Współczesne przedsiębiorstwa, chcąc zwiększyć swoją konkurencyjność, muszą brać pod uwagę bardzo wiele czynników istniejących wewnątrz przedsiębiorstwa i jego otoczeniu. Konkurencyjne przedsiębiorstwa różnią się potencjałem, jakim dysponują, realizowaną strategią, przewagą i pozycją konkurencyjną. Widoczne trendy w sferze konkurowania wskazują na przechodzenie od zasobów materialnych do niematerialnych, z zdążenia do maksymalizacji zysków do maksymalizacji wartości dla klienta i innych interesariuszy, tworzenia przewag konkurencyjnych ze współdziałania w sieci. Umiejętność wykorzystania potencjału tkwiącego zwłaszcza w zasobach niematerialnych staje się istotnym

²⁴ W. Chan Kim, R. Mauborgne, *Strategia błękitnego oceanu. Jak stworzyć własną przestrzeń rynkową, by konkurencja stała się nieistotna*, MT Biznes 2007, s. 12–33.

elementem tworzenia przewagi konkurencyjnej, a tym samym daje szansę wzrostu wartości przedsiębiorstwa. Zgodnie z podejściem zasobowym źródeł przewag konkurencyjnych upatruje się w sferze zasobów, jakimi badane podmioty dysponują. Wśród nich znajdują się zasoby (rzadkie i trudno imitowane), które mogą być podstawą względnie trwałej przewagi konkurencyjnej²⁵. Zasoby te to niewątpliwie wiedza, będąca w dyspozycji zarówno pracowników, jak i kadry zarządzającej, wiedza, która staje się zasobem strategicznym, gdyż pozwala stworzyć sieci powiązań między producentem a sprzedawcą oraz pomiędzy sprzedawcą a klientem. Aktualnie źródłem przewagi konkurencyjnej staje się kapitał intelektualny oraz „system biznesowy stosowany przez przedsiębiorstwo, czyli kompozycja zasobów (wkład), działań (przetwarzanie) oraz oferowanych produktów lub usług (produkt końcowy) służąca wytwarzaniu wartości na rzecz klientów”²⁶. Dzięki nowoczesnym modelom biznesowym następuje wzrost konkurencyjności przedsiębiorstwa i generowana jest wartość dająca satysfakcję wszystkim zaangażowanym podmiotom.

Bibliografia

1. Adamkiewicz-Drwiłło H. G., *Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2002.
2. Bednarz J., *Klasyczne a nowe teorie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw*, <https://ekonom.u.g.edu.pl/web/download.php?OpenFile=1051>, stan z dnia 12.04.2016.
3. Chan Kim W., Mauborgne R., *Strategia błękitnego oceanu. Jak stworzyć własną przestrzeń rynkową, by konkurencja stała się nieistotna*, MT Biznes, 2007.
4. Gorynia M., Łaźniewska E., *Kompendium wiedzy o konkurencyjności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010.
5. Hauke-Lopes A., *Kluczowe wyzwania dla lidera strategicznej sieci biznesowej działającej na zagranicznym rynku usług*, „Studia Oeconomica Posnaniensia”, nr 1, t. 2, 2014.
6. Krupski R., *Badania nad oryginalnością zasobów przedsiębiorstwa*, [w:] J. Skalik (red.), *Zmiana warunkiem sukcesu. Dynamika zmian organizacji – ewolucja czy rewolucja*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2006.
7. Krupski R., *Koncepcja strategii przedsiębiorstwa z perspektywy zasobowej ukierunkowanej na okazje*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Rozwój koncepcji i metod*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, t. 27, Wałbrzych 2014.

²⁵ R. Krupski, *Badania nad oryginalnością zasobów przedsiębiorstwa*, [w:] J. Skalik (red.), *Zmiana warunkiem sukcesu. Dynamika zmian organizacji – ewolucja czy rewolucja*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2006, s. 97.

²⁶ B. Nogalski, *Modele biznesu jako narzędzia reorientacji strategicznej przedsiębiorstw*, Master of Business Administration, nr 2 (97), 2009, s. 5.

8. Lorange P., Datson E., *Business cycles: looking beyond the downside for competitive advantages*, „Journal of Business Strategy”, nr 1, t. 35, 2014.
9. Malewska K., *Wykorzystanie podejścia zasobowego do zarządzania strategicznego w polskich przedsiębiorstwach*, [w:] J. Skalik, G. Belz (red.), *Management Forum 2020*, Prace Naukowe nr 923, Akademia Ekonomiczna im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2002.
10. McPhee W., *A new sustainability model: engaging the entire firm*, „Journal of Business Strategy”, nr 2, t. 35, 2014.
11. Niemczyk J., *Sieci międzyorganizacyjne z perspektywy podstawowych nurtów zarządzania strategicznego*, [w:] J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, B. Jasiński (red.), *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwania dla teorii i praktyki zarządzania*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2012.
12. Niemczyk J., *Strategia. Od planu do sieci*, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław 2013.
13. Niemczyk J., *Logika rozwoju strategii*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Rozwój koncepcji i metod*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, t. 27, Wałbrzych 2014.
14. Nogalski B., *Modele biznesu jako narzędzia reorientacji strategicznej przedsiębiorstw*, *Master of Business Administration*, nr 2 (97), 2009.
15. Oblój K., *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2007.
16. Olson E. G., *Not by technology alone: sustaining winning strategies*, „Journal of Business Strategy”, nr 4, t. 27, 2006.
17. Pierścionek Z., *Strategie rozwoju firmy*, PWN Warszawa 1996.
18. Pierścionek Z., Jurek-Stępień S. (red.), *Czynniki sukcesu polskich przedsiębiorstw na rynkach Unii Europejskiej*, SGH, Warszawa 2006.
19. Porter M. E., *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1999.
20. Rodríguez-Díaz M., Espino-Rodríguez T.F., *Redesigning the supply chain: reengineering, outsourcing, and relational capabilities*, „Business Process Management Journal”, nr 4, t. 12, 2006.
21. Rokita J., *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej*, PWE Warszawa 2005.
22. Stańczyk-Hugiet E., *Dynamika strategiczna w ujęciu ewolucyjnym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2013.
23. Stańczyk-Hugiet E., *Pola eksploracji Strategy as Practice International Network*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Rozwój koncepcji i metod*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, t. 27, Wałbrzych 2014.

24. Stańczyk-Hugiet E., *Niematerialne zasoby sieci międzyorganizacyjnych*, [w:] J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, B. Jasiński (red.), *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwania dla teorii i praktyki zarządzania*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2012.
25. Stankiewicz M. J., *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, TNOiK „Dom Organizatora, Toruń 2005.
26. Śliwiński R., *Kluczowe czynniki międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2011.
27. Świtalski W., *Innowacje i konkurencyjność*, Warszawa 2005.
28. Zakrzewska-Bielawska A., *Ewolucja szkół strategii: przegląd głównych podejść i koncepcji*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Rozwój koncepcji i metod*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, t. 27, Wałbrzych 2014.

Streszczenie

Konkurencyjność przedsiębiorstwa z perspektywy przeglądu podejść i koncepcji rozwoju strategii

Zmienność warunków funkcjonowania przedsiębiorstw powoduje, iż ich konkurencyjność staje ważnym wątkiem badawczym. Czynniki mające istotny wpływ na poziom konkurencyjności ulegają zmianom adekwatnie do procesów zachodzących w otoczeniu. Przedsiębiorstwa umiejętnie dostosowują swoje strategie rozwoju do zachodzących zmian przy wykorzystaniu potencjału konkurencyjnego, który stanowi o przewadze konkurencyjnej. Ta, bazując na odpowiednich narzędziach, wpływa na pozycję konkurencyjną. W publikacji na podstawie analizy literatury ukazano podsystemy konkurencyjności przedsiębiorstwa, źródła i rodzaje przewag konkurencyjnych oraz strategie konkurencyjne.

Słowa kluczowe: konkurencyjność przedsiębiorstwa, koncepcje rozwoju strategii.

Summary

The competitiveness of the company from the review of strategy development and approaches perspective

Currently, under the influence of globalization process, competitiveness is one of the main research issues. In the periods of revaluation and changes in the sources of competitive advantage, the choice of appropriate strategy becomes the framework for the initiation of survival and development processes in variable environment. The companies in their elaborated development strategies search for conductive solutions to gain lasting competitive advantage, based on more effective utilization of their own possibilities and adjustment to changing social and economic conditions. The paper presents subsystems competitiveness of the company, the sources and types of competitive advantages and competitive strategies.

Keywords: competitiveness of enterprises, concepts development strategy.