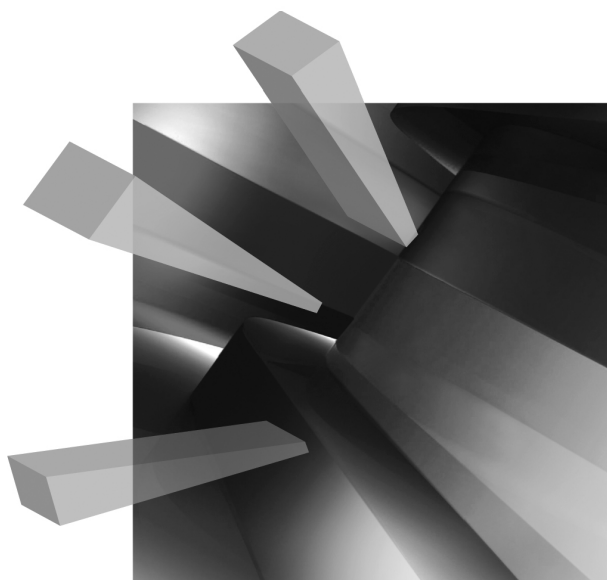


NAUKI O ZARZĄDZANIU MANAGEMENT SCIENCES

2(19)•2014



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2014

Redaktor Wydawnictwa: Joanna Świrska-Korlub

Redaktor techniczny i korektor: Barbara Łopusiewicz

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej www.dbc.wroc.pl,

The Central European Journal of Social Sciences and Humanities <http://cejsh.icm.edu.pl>,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się

na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie

wymaga pisemnej zgody Wydawnictwa

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Wrocław 2014

ISSN 2080-6000

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk:

EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.

ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

Nakład: 200 egz.

Spis treści

Wstęp	7
Tomasz Dyczkowski, Joanna Dyczkowska, Zarządzanie partycypacyjne a satysfakcja z pracy w małych i średnich przedsiębiorstwach	9
Jerzy Niemczyk, Ewa Stańczyk-Hugiet, Klient w strategiach organizacji biznesowych	33
Kamila Malewska, Maja Sajdak, Ewolucja koncepcji przewagi konkurencyjnej – od podejścia planistycznego do zwinnego przedsiębiorstwa	44
Stanisław Urban, Mariola Michalowska, Uwarunkowania rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w handlu wewnętrznym na przykładzie województwa lubuskiego	56
Elżbieta Kanak, Identyfikacja i ocena strategii rynkowych deweloperów na wrocławskim rynku nieruchomości mieszkaniowych	74
Piotr Bandurowski, Polityka migracyjna Unii Europejskiej w kontekście różnic kulturowych na przykładzie Polski	86
Anita Zbieg, Błażej Żak, Patryk Zaręba, Analiza sieci w badaniach struktury organizacji	95
Ewa Galka, Zastosowanie koncepcji organizacji uczącej się w procesie zarządzania organizacją pozarządową	118

Summaries

Tomasz Dyczkowski, Joanna Dyczkowska, Participative management and employee job satisfaction in small and medium-sized enterprises	32
Jerzy Niemczyk, Ewa Stańczyk-Hugiet, Client in business organization strategies	43
Kamila Malewska, Maja Sajdak, Evolution of competitive advantage concept – from planning perspective to agile company	55
Stanisław Urban, Mariola Michalowska, The conditions for the development of small and medium enterprises in the internal trade on the example of the Lubuskie Voivodeship	73
Elżbieta Kanak, Identification and assessment of market strategies of developers' on property and housing market in Wrocław	85

Piotr Bandurowski , Migration policy of the European Union in the context of cultural differences. The case of Poland.....	94
Anita Zbieg, Błażej Żak, Patryk Zaręba , The application of social network analysis for the studies on organizational structure	117
Ewa Galka , The use of learning organization concept in the process of non-governmental organization management	127

Kamila Malewska, Maja Sajdak

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

e-mail: k.malewska@ue.poznan.pl; maja.sajdak@ue.poznan.pl

EWOLUCJA KONCEPCJI PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ – OD PODEJŚCIA PLANISTYCZNEGO DO ZWINNEGO PRZEDSIĘBIORSTWA

Streszczenie: Celem artykułu jest przedstawienie ewolucji koncepcji przewagi konkurencyjnej. Zaprezentowano w nim istotę przewagi konkurencyjnej. Następnie scharakteryzowano wyróżnione w literaturze przedmiotu podejścia do zarządzania strategicznego (planistyczne, emergentne, pozycjonowania konkurencyjnego, zasobowe, prostych reguł oraz realnych opcji) pod kątem problematyki osiągania przewagi konkurencyjnej. Celem tej części artykułu było ukazanie ewolucji koncepcji przewagi konkurencyjnej wynikającej ze zmian zachodzących w warunkach funkcjonowania przedsiębiorstw. W ostatniej części artykułu podjęto próbę przedstawienia koncepcji zwinnego przedsiębiorstwa jako odpowiedzi na wymogi funkcjonowania współczesnych organizacji oraz aktualnie wymaganych źródeł przewagi konkurencyjnej.

Słowa kluczowe: przewaga konkurencyjna, koncepcja zwinnego przedsiębiorstwa, zarządzanie strategiczne.

DOI: 10.15611/noz.2014.2.03

1. Wstęp

W ostatnich pięćdziesięciu latach na gruncie zarządzania strategicznego powstało wiele różnych szkół i modeli. Różnice między tymi podejściami sprowadzają się do problematyki procesu formułowania strategii, relacji zachodzących między przedsiębiorstwem a otoczeniem, ale przede wszystkim do identyfikowania źródeł przewagi konkurencyjnej. Ewolucja źródeł i koncepcji przewagi konkurencyjnej wynikała ze zmian zachodzących w otoczeniu, które aktualnie charakteryzuje się wysokim poziomem zmienności, nieprzewidywalności oraz złożoności. Zmianie uległy także wynikające z eskalacji niepewności, konkurencji oraz presji czasu warunki, w jakich funkcjonują współczesne organizacje,

Celem artykułu jest przedstawienie ewolucji koncepcji przewagi konkurencyjnej. Zaprezentowano w nim istotę przewagi konkurencyjnej i scharakteryzowano wyróżnione w literaturze przedmiotu podejścia do zarządzania strategicznego (planistyczne, emergentne, pozycjonowania konkurencyjnego, zasobowe, prostych reguł

oraz realnych opcji) pod kątem problematyki osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Zaprezentowano zatem ewolucję koncepcji przewagi konkurencyjnej, wynikającą ze zmian zachodzących w warunkach funkcjonowania przedsiębiorstw. W tekście podjęto również próbę przedstawienia koncepcji zwinnego przedsiębiorstwa jako odpowiedzi na wymogi funkcjonowania współczesnych organizacji oraz aktualnie wymaganych źródeł przewagi konkurencyjnej.

Studia literaturowe poświęcone przedsiębiorstwu prowadzono w ramach projektu badawczego pt. „Zwinność przedsiębiorstw w procesie przystosowania się do otoczenia i jego zmian” nr 2013/11/D/HS4/03858, dofinansowanego przez Narodowe Centrum Nauki.

2. Istota przewagi konkurencyjnej

Współczesne organizacje, chcąc zwyciężyć w rynkowej rywalizacji, muszą się charakteryzować określonym poziomem konkurencyjności. Termin ten, pomimo częstego stosowania w praktyce i teorii zarządzania, nie doczekał się precyzyjnej definicji. W literaturze rozważa się różne strony tego zjawiska, a praktyka przyczyniła się do sformułowania wielu koncepcji konkurowania przedsiębiorstwa. Dodatkową przeszkodą w definiowaniu pojęcia konkurencyjności jest traktowanie go jako cechy relatywnej, odnoszącej się do organizacji osiągających lepsze rezultaty w odniesieniu do konkurencji [Gorynia 2000, s. 96-106]. Zgodnie z opinią M.J. Stankiewicza definicja konkurencyjności powinna być „neutralizowana”. Rozpatrywanie konkurencyjności w sposób względny prowadzi bowiem do utożsamiania jej z przewagą lub pozycją konkurencyjną [Stankiewicz 2005, s. 31].

Z pojęciem konkurencyjności, jak wspomniano, wiąże się nierozdzielnie termin przewagi konkurencyjnej. Organizacja dążąca do podniesienia poziomu swojej konkurencyjności musi dążyć do osiągnięcia trwałej przewagi konkurencyjnej. Podobnie jak w przypadku pojęcia konkurencyjności, tak i termin „przewaga konkurencyjna” nie jest jednoznacznie definiowany, a czasami wręcz traktowany jest jako pojęcie pierwotne, nie wymagające definiowania. Często przyczyną rozbieżności w jego definiowaniu okazuje się odmienny punkt odniesienia przewagi konkurencyjnej. Wynika to z utożsamiania przedsiębiorstwa z wytwarzanym przez niego produktem, a przecież kwestią zasadniczą jest rozróżnienie, czy przewaga konkurencyjna zdobywana jest przez przedsiębiorstwo jako całość, czy przez produkt. Tabela 1 zawiera zestawienie wybranych definicji przewagi konkurencyjnej.

Pomimo rozbieżności co do różnych aspektów przewagi konkurencyjnej zidentyfikować można pewne wątki powtarzające się w definicjach formułowanych przez autorów. Podkreśla się w nich, że przewaga konkurencyjna wiąże się z:

- byciem lepszym w danym obszarze od konkurentów,
- trafnym określeniem i skutecznym opanowaniem kluczowych czynników sukcesu,
- zajęciem unikalnej pozycji na rynku w odniesieniu do konkurentów.

Tabela 1. Zestawienie definicji przewagi konkurencyjnej

Autorzy	Definicje przewagi konkurencyjnej	Kluczowe wątki definicji
D. Aaker	Przewaga jest czymś, dzięki czemu firma osiąga lepsze od konkurentów rezultaty, bo robi coś lepiej od nich	Organizacja jest w danym obszarze lepsza od konkurentów
J. Barney	Przewaga to zdolność do realizowania strategii, której nie są w stanie realizować (wdrożyć) aktualni i przyszli konkurenci	Unikatowa strategia
W.M. Grudzewski	O przewadze konkurencyjnej przedsiębiorstwa można mówić wtedy, gdy wytwarza ono nowoczesne produkty, charakteryzujące się wysoką jakością typu i wykonania, stosuje zaawansowane technologie umożliwiające obniżenie kosztów własnych, rozwija współczesne systemy dystrybucji i sprzedaży w taki sposób, aby szybko promować produkty na rynku i być u klienta o krok przed konkurencją	Organizacja jest w danym obszarze lepsza od konkurentów
P. Holland	W przewadze konkurencyjnej wyraża się najlepiej zdolność przedsiębiorstwa do robienia czegoś, czego nie potrafią konkurenci, lub przynajmniej robienia tego lepiej od nich	Organizacja jest w danym obszarze pionierem lub jest najlepsza w obszarze, w którym funkcjonują inni konkurenci
J. Penc	Przewaga konkurencyjna to stopień opanowania przez przedsiębiorstwo kluczowych czynników powodzenia na rynku	Trafne określenie i opanowanie kluczowych czynników sukcesu
J. Stoner	Przewagi konkurencyjne i ich brak to siły i słabości organizacji na tle sił i słabości jej obecnych i prawdopodobnych, przyszłych konkurentów	Pozycja organizacji w odniesieniu do konkurentów
Strategor	Przewaga konkurencyjna to lepsze niż u konkurentów opanowanie pewnych kompetencji stanowiących czynnik decydujący o sukcesie w danej dziedzinie działalności	Trafne określenie i opanowanie kluczowych czynników sukcesu
L. Żabiński	Przewaga konkurencyjna to unikalna pozycja przedsiębiorstwa w sektorze w stosunku do konkurentów.	Unikalna pozycja organizacji w odniesieniu do konkurentów

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Pierścionek 2003, s. 22].

Podsumowując rozważania dotyczące definicji przewagi konkurencyjnej, stwierdzić można, że przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa oznacza, że ma ono coś, czego inni nie mają, że robi coś lepiej od konkurentów lub robi coś, czego oni nie potrafią, co w konsekwencji pozwala na kreowanie i utrzymywanie lepszych wyników niż wyniki konkurentów [Malewska 2014].

3. Ewolucja koncepcji przewagi konkurencyjnej a podejścia w zarządzaniu strategicznym

Problematyka osiągnięcia przewagi konkurencyjnej rozważana jest przede wszystkim na gruncie zarządzania strategicznego. Prawie 50-letni okres rozwoju zarządzania strategicznego pozwala stwierdzić, że jest to relatywnie niedawno ukształtowana całościowa koncepcja zarządzania. Mimo tego proces ten analizuje się i wyjaśnia w literaturze przedmiotu na wiele sposobów, co przyczyniło się do powstania wielu różnych szkół i modeli zarządzania strategicznego, określanych także mianem podejść w zarządzaniu strategicznym [Supernat 1998, s. 216].

Różnice między tymi szkołami sprowadzają się do trzech podstawowych problemów [Godziszewski 2001, s. 23-24]:

- 1) procesu formułowania strategii,
- 2) źródeł przewag konkurencyjnych przedsiębiorstwa,
- 3) interakcji między przedsiębiorstwem a otoczeniem.

W ramach pierwszego dylematu, tj. problemu formułowania strategii, pojawiają się skrajne opinie. Część specjalistów w dziedzinie zarządzania strategicznego opowiada się po stronie formalnych, uporządkowanych procedur decyzyjnych. Inni natomiast wskazują na brak jakichkolwiek prawidłowości w procesie podejmowania decyzji.

Druga grupa problemów, związana ze źródłami osiągnięcia przewagi konkurencyjnej, tylko w części została wyjaśniona, trudno bowiem logicznie wytłumaczyć zachowania przedsiębiorstw w aspekcie wyboru konkretnych sposobów konkurowania.

Trzeci problem, odnoszący się do wzajemnych relacji między otoczeniem a wnętrzem przedsiębiorstwa, sprowadza się przede wszystkim do określenia możliwości oraz zakresu oddziaływania przedsiębiorstwa na otoczenie, które gwarantowałyby trwałą sukces.

Podejmowane próby odpowiedzi na wskazane pytania przyczyniły się do powstania wielu szkół zarządzania strategicznego. Najczęściej w literaturze przedmiotu wymienia się cztery podstawowe podejścia do zarządzania strategicznego [Stonehouse i in. 2001, s. 12-15]:

- 1) podejście planistyczne (racjonalistyczne),
- 2) podejście ewolucyjne (emergentne, wyłaniające się),
- 3) podejście pozycyjne (pozycjonowania konkurencyjnego),
- 4) podejście zasobowe (procesualne).

W ostatnich latach autorzy zaczęli identyfikować również inne podejścia do zarządzania strategicznego, takie jak szkoła prostych reguł czy realnych opcji [Obłój 2007, s. 56].

Ze względu na fakt, iż przedmiotem rozważań w artykule jest problematyka osiągnięcia przewagi konkurencyjnej, w tab. 2 zestawiono koncepcje przewagi konkurencyjnej proponowane w ramach każdej ze szkół zarządzania strategicznego.

Tabela 2. Problematyka przewagi konkurencyjnej w kontekście szkół zarządzania strategicznego

Szkoły zarządzania strategicznego	Problematyka osiągnięcia przewagi konkurencyjnej – podstawowe założenia
1	2
Planistyczna	<ul style="list-style-type: none"> • przewagę konkurencyjną osiągnąć można w wyniku skrupulatnej realizacji sformalizowanego procesu formułowania i wdrażania strategii, • strategia stanowi zbiór decyzji planistycznych, pozwalających na osiągnięcie celów organizacji poprzez uwzględnienie zagrożeń i szans tkwiących w otoczeniu oraz silnych i słabych stron przedsiębiorstwa, • w określonych warunkach można sformułować optymalną strategię i nadać jej charakter obowiązującego planu (kluczową rolę w tym procesie odgrywa naczelne kierownictwo), • proces formułowania strategii ma charakter zdyscyplinowany i formalny
Emergentna	<ul style="list-style-type: none"> • nie istnieje jedna, spójna strategia, a organizacja, chcąc przetrwać i rozwijać się na konkurencyjnym rynku, powinna nieustannie dostosowywać się do zmian zachodzących w otoczeniu, • proces formułowania strategii nie może mieć racjonalnego charakteru, gdyż jest uwarunkowany wieloma czynnikami, m.in. kulturą organizacyjną, polityką głównych koalicji w ramach organizacji, historią, a przede wszystkim oddziaływaniem otoczenia, • strategia organizacji wyłania się z eksperymentowania i odrzucania elementów strategii, które nie zostały zrealizowane (wynika to z faktu, iż przedsiębiorstwo podlega ciągłemu procesowi uczenia się i doskonalenia), • w procesie formułowania strategii istotną rolę odgrywa intuicja, a skuteczną strategię sformułować można wyłącznie na podstawie analizy przeszłości (menedżerowie powinni pozyskiwać informacje na temat zachowań strategicznych przedsiębiorstw i starać się wykorzystywać dobre praktyki oraz eliminować błędy)
Pozycyjna	<ul style="list-style-type: none"> • strategię przedsiębiorstwa utożsamia się z dążeniem organizacji do zajęcia najkorzystniejszej pozycji konkurencyjnej na rynku, • punktem wyjścia w procesie formułowania strategii jest analiza otoczenia konkurencyjnego, • podstawowym celem działalności każdego przedsiębiorstwa jest walka z konkurencją, • organizacja jest w stanie osiągnąć korzyści tylko i wyłącznie kosztem innych uczestników rynku, • podstawowe sposoby, pozwalające na uzyskanie przewagi konkurencyjnej, to strategie różnicowania działalności oraz minimalizacji kosztów
Zasobowa	<ul style="list-style-type: none"> • nie jest możliwe precyzyjne określenie rozwoju przedsiębiorstwa, ale można pomagać mu w osiągnięciu sukcesu poprzez odpowiednią rozbudowę posiadanych przez nie zasobów i umiejętności, • czynniki wewnętrzne są ważniejsze w osiągnięciu przewagi konkurencyjnej niż czynniki zewnętrzne, • zasoby, które mogą stać się źródłem przewagi konkurencyjnej, muszą spełnić warunki wstępne, takie jak: różnorodność (rozumiana jako istnienie różnych postaci zasobów, ale także jako odmienność ich cech), ograniczona mobilność, • oprócz spełnienia warunków wstępnych zasoby, aby stanowić źródło przewagi konkurencyjnej, muszą się charakteryzować następującymi cechami: <ul style="list-style-type: none"> – muszą mieć wartość strategiczną (tzn. powinny umożliwiać wykorzystywanie szans i neutralizowanie zagrożeń), – muszą odznaczać się rzadkością, – nie mogą mieć substytutów, – muszą być trudne do imitacji [Barney 1991, s. 99-120]

1	2
Prostych reguł	<ul style="list-style-type: none"> • szkoła ta stanowi umiejętną syntezę założeń szkoły emergentnej o ograniczonej użyteczności hierarchii decyzyjnej i planowania w warunkach dużej zmienności otoczenia oraz szkoły zasobowej i planistycznej, które zakładały zasadność formułowania i realizacji strategii, • strategia formułowana powinna być na podstawie tzw. prostych reguły; wyniki badań polskich przedsiębiorstw pozwoliły na identyfikację następujących reguł, które umożliwiają na sformułowania skutecznej strategii: <ul style="list-style-type: none"> – wszystko jest szansą (realizacja tej reguły wymaga permanentnego monitorowania wnętrza przedsiębiorstwa oraz jego otoczenia w celu identyfikowania pojawiających się okazji), – eksperymentuj i ucz się (reguła ta zachęca do innowacyjności i kreatywności w postrzeganiu i rozwiązywaniu problemów decyzyjnych), – utrzymuj równowagę między centralizacją a elastycznością (zastosowanie tej reguły w praktyce zarządzania wymaga silnego przywódcy w organizacji, który podejmuje kluczowe decyzje i określa reguły działania, pozostawiając jednocześnie znaczną swobodę decyzyjną swoim podwładnym), • istotą przewagi konkurencyjnej jest umiejętność korzystania z przelotnych szans, które pojawiają się w otoczeniu, • skuteczne konkurowanie na współczesnym rynku wymaga innowacyjnych strategii
Realnych opcji	<ul style="list-style-type: none"> • niemożliwa jest skuteczna realizacja dużych przedsięwzięć inwestycyjnych, gdyż współczesne organizacje funkcjonują w warunkach niepewności i ryzyka (należy je dzielić na mniejsze fragmenty, tzw. realne opcje, które można skutecznie wdrażać), • w warunkach skrajnej niepewności możliwe jest budowanie racjonalnych strategii tylko i wyłącznie w postaci realnych opcji, • przedsiębiorstwa, w zależności od warunków otoczenia, a także swoich zasobów i umiejętności oraz kontekstu historycznego, formułują odmienne rodzaje realnych opcji, • „strategie w tym ujęciu należy traktować jak stopniowe wchodzenie do góry po schodach z zachowaniem sobie w każdym momencie prawa do rezygnacji z dalszej wspinaczki [Obłój 2007, s. 54-56]”

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Malewska 2014].

Analizując rozważania na temat strategicznych perspektyw dotyczących zagadnienia osiągnięcia przewagi konkurencyjnej, podkreślić należy, że podejścia te uznać można za komplementarne, wyjaśniające ten sam problem z odmiennej perspektywy. Zauważyć jednak można, że chronologicznie najnowsze podejścia do zarządzania strategicznego, czyli zasobowe, prostych reguł czy realnych opcji, zwracają uwagę na zmienność otoczenia i warunki niepewności, w jakich zmuszone są funkcjonować współczesne organizacje. Wymusza to konieczność orientacji na wnętrza przedsiębiorstwa, na jego kluczowe zasoby i umiejętności oraz ich wykorzystanie adekwatne do szans pojawiających się w otoczeniu. Przedsiębiorstwo, chcąc się wyróżnić spośród konkurentów, powinno formułować innowacyjne strategie, a jest to możliwe wyłącznie dzięki wyróżniającym się, wysokiej jakości zasobom ludzkim. Jakość pracownika, wpływająca na sprawne funkcjonowanie organizacji, scharakteryzować można za pomocą takich cech, jak [Bernais 2001, s. 217]:

- gotowość do świadomej akceptacji zmian,
- wysoki poziom empatii,

- potrzeba osiągnięć zawodowych,
- potrzeba otwartości na nowe doświadczenia,
- potrzeba transgresji (zdolność przekraczania wewnętrznych ograniczeń),
- potrzeba bycia lepszym w warunkach zdrowej konkurencji (potrzeba doskonalenia się),
- potrzeba nonkonformizmu (brak orientacji na jednostkę ogranicza możliwości dynamicznego rozwoju).

Cechy te, a zwłaszcza wiedza pracowników, stają się współcześnie ważnym i relatywnie trwałym elementem przewagi konkurencyjnej, co wynika z tego, że wiedzę trudno kupić lub sprzedać czy skopiować. Wiedza postrzegana jest jako zasób, chociaż trudno określić ją mianem zasobu w tradycyjnym znaczeniu, „gdyż stanowiąc wartość, nie posiada wartości rynkowej” [Drucker 2000, s. 167]. Ponadto, ze względu na wspomnianą złożoność i dynamikę otoczenia, pożądaną cechą współczesnych organizacji staje się zdolność szybkiego dostosowywania się do zmian zachodzących w otoczeniu [Malewska 2014]. W literaturze przedmiotu autorzy postulują, że za podstawowe współcześnie źródła przewagi konkurencyjnej uznaje się [Grudzewski, Hejduk 2001, s. 54]:

- szybkość tworzenia i rozwoju lub unowocześniania produktów o globalnym zasięgu,
- wytwarzanie w klasie światowej oznaczające stosowanie nowoczesnych technologii, wyposażenia i organizacji produkcji umożliwiających dostosowanie struktury i wielkości podaży do struktury i wielkości popytu,
- globalny marketing zapewniający zarówno satysfakcję klientowi, jak i umożliwiający skuteczne wprowadzenie produktu na rynki docelowe,
- zdolność do wysokiej akumulacji finansowej, umożliwiającej koncentrację na rodzajach działalności zapewniających najwyższą wartość dodaną.

Za koncepcję przyczyniającą się do uzyskania przewagi konkurencyjnej uznawana jest koncepcja dynamicznego zarządzania, które charakteryzuje się [Cushman, King 1995, s. 17]:

- innowacyjnością (oznaczającą innowacyjność w szerokim rozumieniu, a mianowicie: produktową, procesową, strukturalną, dotyczącą metod zarządzania),
- adaptacyjnością i elastycznością (polegającą na zdolności dostosowywania się do zmian zachodzących zarówno we wnętrzu organizacji, jak i w jej otoczeniu),
- efektywnością (rozumianą jako zdolność utrzymywania trwałej przewagi konkurencyjnej),
- szybkością (utożsamianą często z koncepcją organizacji zwinnej, polegającą na zdolności szybszej niż konkurencji reakcji na zmiany zachodzące w otoczeniu).

Wskazane cechy są spójne z cechami przedsiębiorstwa określanego w literaturze mianem zwinnego, w którym H. Sharifi i Z. Zhang [2000] zidentyfikowali cztery kategorie zwinnych umiejętności:

- umiejętność reakcji – zdolność do zidentyfikowania szybkiej odpowiedzi na zmiany, wprowadzenie działań reaktywnych lub proaktywnych,

- kompetencyjność – zdolność do efektywnego i skutecznego osiągnięcia celów przedsiębiorstwa; obejmuje obszerną listę umiejętności, które zapewnią przedsiębiorstwu: produktywność, wydajność, efektywność w osiągnięciu celów,
- elastyczność/adaptacyjność – zdolność do wdrażania nowych procesów i udogodnień dla osiągnięcia tych samych celów,
- szybkość – zdolność do osiągania zaplanowanych celów i działań tak szybko, jak tylko jest to możliwe; składa się z elastyczności składowych, takich jak: elastyczność produktowa, szybkość w dostarczaniu produktów lub usług.

Zwinne przedsiębiorstwo to takie, które potrafi osiągnąć przewagę konkurencyjną poprzez inteligentne, szybkie i proaktywne określenie i wykorzystanie szans oraz neutralizowanie zagrożeń [Bessant i in. 1999]. Zgodnie z założeniami zwinnego przedsiębiorstwa przetrwanie (a w dalszej kolejności osiągnięcie przewagi konkurencyjnej) zależy od zdolności organizacji do reagowania na zmiany pojawiające się w otoczeniu, a zwłaszcza od umiejętności sprostania specyficznym oczekiwaniom klientów. Organizacje powinny działać proaktywnie, rozwijając swoje zdolności adaptacyjne [Meredith, Francis 2000].

4. Koncepcja zwinnego przedsiębiorstwa jako współczesne źródło przewagi konkurencyjnej

Istotnym wyzwaniem dla współczesnych przedsiębiorstw jest prowadzenie działalności w trudnym i nieprzyjaznym otoczeniu. Wynika to z nastania ery biznesowej, w której zmiana stała się najistotniejszą cechą charakteryzującą otoczenie gospodarcze przedsiębiorstwa. Tempo zmian jest znacznie szybsze niż kiedykolwiek wcześniej, co nie tylko stanowi duże wyzwanie dla przedsiębiorstw, ale również zmusza je do podejmowania wyboru orientacji strategicznej umożliwiającej sprostanie zmieniającym się wymaganiom klientów i dostosowanie działań do wykorzystywania szans rynkowych. Konkurowanie w zmiennym i nieprzewidywalnym otoczeniu wymusza powstawanie organizacji, która tworzy wartość we współpracy z klientem, łatwo adaptuje się do zachodzących zmian i szybko reaguje na zmieniające się potrzeby klientów. Przedsiębiorstwo charakteryzujące się takim atrybutami nosi nazwę zwinnego i jest bardzo pożądane we współczesnej trudnej rzeczywistości biznesowej [Sajdak 2014].

Jak zauważa P. Banaszyk [2013], system ekonomiczny staje się jedną z determinant ery niepewności w życiu społecznym. Dotychczasowe założenie, że zarządzanie strategiczne jest tradycyjnie związane z umiejętnością kształtowania długookresowego bezpieczeństwa przedsiębiorstwa, jest degradowane, a takie cechy, jak długookresowość czy bezpieczeństwo, zmieniły swoje znaczenie. Współcześnie zarządzanie strategiczne powinno wobec tego skupiać się na rozpoznawaniu okazji i możliwości ich wykorzystania w celu osiągnięcia przewagi konkurencyjnej.

Zwinne przedsiębiorstwo różni się w wielu aspektach od tradycyjnego. W tabeli 3 zwrócono szczególną uwagę na aspekty związane z zasobami ludzkimi w przed-

Tabela 3. Porównanie tradycyjnego i zwinnego przedsiębiorstwa

Kryterium – cechy wyróżniające	Tradycyjne przedsiębiorstwo	Zwinne przedsiębiorstwo
Struktura organizacyjna	Struktura pozioma, liniowa (Maskell 2001, Vokurka i Fliedner 1998, Assen 2000)	Spłaszczona struktura organizacyjna, zarządzanie zespołem (Maskell 2001, Vokurka i Fliedner 1998, Meredith i Francis 2000, Hormozi 2001, Bustamante 1999, Assen 2000, Sohal 1999, Hooper 2001, Mondragon 2004)
Decentralizacja władzy	Brak empowermentu, scentralizowanie władzy, nieformalna władza	Samoistna autonomia i <i>empowerment</i> , zespoły pracownicze tworzą strukturę sieciową interakcji pomiędzy autonomicznymi jednostkami (Maskell 2001, Vernadat 1999, Crociott i Youssef 2003, Zhang i Sharifi 2000)
Status pracowników	Obecność specjalistów, nieujawnianie nowych funkcji i umiejętności, brak elastyczności, ignorowanie zmian	Uczący się pracownicy, wielofunkcyjność, samozaangażowanie pracowników, szeroki zakres umiejętności (Maskell 2001, Hoek, Harrison, Christopher 2001, Vokurka i Fliedner 1998, Meredith i Francis 2000, Hormozi 2001, Bustamante 1999, Assen 2000, Zhang i Sharifi 2000, Sohal 1999, Yusuf Adeleye, Sivayoganathan 2003, Ribeiro, Fernandes 2010)
Zaangażowanie pracowników	Małe zaangażowanie pracowników w podejmowanie decyzji, rzadko dzielą się swoją wiedzą, rzadko wykorzystują ją i swoje pomysły	Pełne „umocowanie” pracowników – <i>empowerment</i> , pomysły i wiedza pracowników są często wykorzystywane (Gunasekaran 1999, Meredith i Francis 2000, Vernadat 1999, Hormozi 2001, Hoek, Harrison, Christopher 2001, Bustamante 1999, Crociott i Youssef 2003, Jin-Hi, Anderson, Harrison 2003, Almahamid, Awwad, McAdams 2010, Ribeiro, Fernandes 2010)
Styl kierowania	Autokratyczny	Zarządzanie oparte na współpracy, kierownictwo jest wrażliwe na zmiany i skłonne do udoskonalania (Hoek, Harrison, Christopher 2001, Crociott i Youssef 2003, Bustamante 1999, Hooper, Steeple, Winters 2001, Ribeiro, Fernandes 2010)

Źródło: [Sajdak 2013].

siębiorstwie oraz wskazano cechy obu grup przedsiębiorstw z uwzględnieniem wybranych kryteriów.

W literaturze przedmiotu identyfikuje się cztery kluczowe wymiary zwinnego przedsiębiorstwa [Goldman, Nagel, Preis 1995]:

- wzbogacenie klienta – wymaga ono szybkiego zrozumienia wyjątkowych wymagań indywidualnego klienta oraz zapewnienia mu satysfakcjonującego produktu,
- współpraca – pomiędzy organizacjami oraz wewnątrzorganizacyjna, współpraca z dostawcami, nawiązywanie wirtualnych związków z konkurentami,
- nowa struktura organizacyjna – umożliwiająca spłaszczenie struktury organizacyjnej i pracę efektywnych zespołów,

- zwrócenie uwagi na zasoby ludzkie, informacje i technologie – postrzeganie pracowników jako wyjątkowo cennych aktywów przedsiębiorstwa, położenie nacisku na edukację, trening oraz *empowerment*.

J. Radomska [2010] podkreśla, że wyzwania, jakie niesie ze sobą XXI wiek, stawiają przed zarządzającymi wiele dylematów związanych z koniecznością zmiany dotychczasowej formuły zarządzania zasobami ludzkimi. Aktualnie podejmowane działania operacyjne skupiały się głównie na zasobach materialnych, które zaczynają odgrywać coraz mniejszą rolę. Obecnie akcent przesuwają się w stronę zasobów niematerialnych, takich jak ludzie, wiedza, której są nośnikami, kompetencje oraz przedsiębiorczość i innowacyjność, kreatywność czy tworzenie się więzi. Tendencje te znajdują swoje odzwierciedlenie w przedstawionych podstawowych wymiarach zwinnego przedsiębiorstwa.

Aspekt zasobów ludzkich uwypuklony został w ramach koncepcji zwinnego przedsiębiorstwa także przez S. Meredith i D. Francis. Autorzy zaprezentowali projekt zrealizowany przez grupę badawczą zajmującą się zwinnością produkcyjną – Agile Manufacturing Research Group (AMRG), która została stworzona w celu przeprowadzenia badań nad zwinnością małych i średnich przedsiębiorstw. Metodologia badawcza wykorzystywała analizę studium przypadku, której wynikiem było powstanie szesnastowymiarowego „zwinnego koła”. Opracowany model stanowi narzędzie dla audytu przedsiębiorstwa, umożliwiające pomiar poziomu zwinności i zapewniające wspólną definicję wszystkich komponentów zwinności. Model został przedstawiony za pomocą koła nieprzypadkowo, celem autorów było bowiem unaczynienie, że poszczególne komponenty tego modelu są ściśle ze sobą powiązane, zatem brak któregoś z nich sprawia że koło wolniej się porusza – analogicznie do zwinności, która wymaga integracji i rozwinięcia wszystkich szesnastu komponentów. Koło podzielono na cztery sekcje; są nimi: zwinna strategia (wymagająca umiejętności w czterech obszarach: analizy otoczenia, zaangażowania strategicznego, pełnej dyslokacji i oceny zwinności), zwinny proces (skupiający się na wspierających zwinność procesach organizacyjnych, takich jak: elastyczne aktywa i systemy, szybkie tworzenie nowych produktów, szybkie rozwiązywanie problemów oraz bogaty system informacyjny), zwinne połączenia – dotyczące zewnętrznych powiązań umożliwiających zwinność, oraz zwinni ludzie – zwinność w tym obszarze wymaga takich praktyk, jak:

- zdolne do adaptacji struktury – biurokratyczna struktura organizacyjna nie sprzyja zwinności, rozwój adaptacyjnej struktury organizacyjnej wymaga od firmy rekonfiguracji i dostosowania do wykorzystywania pojawiających się okazji,
- wielofunkcyjne, elastyczne zespoły – zwinne przedsiębiorstwa są mniej zależne od systemów, a bardziej od inteligencji i oportunistów swoich pracowników; zdolności, umiejętności, zaangażowanie i *empowerment* pracowników to kluczowe i krytyczne cechy zwinnego przedsiębiorstwa,
- szybkość w podejmowaniu decyzji – możliwa jest dzięki zaawansowanemu systemom informacyjnym oraz szybkiemu i efektywnemu przepływowi informacji,

- ciągle uczenie się – określone jest przez otwartość pracowników na nowe pomysły oraz proces ciągłego uczenia się i doskonalenia swoich umiejętności [Meredith, Francis 2000, s. 138-142].

5. Podsumowanie

Dążenie do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej towarzyszy każdemu przedsiębiorstwu bez względu na rodzaj prowadzonej działalności, jego wielkość czy strukturę kapitału. Konkurencja między przedsiębiorstwami przebiega aktualnie w warunkach permanentnego braku równowagi, którą tworzą nieustannie migrujące czynniki sukcesu rynkowego. Taka sytuacja sprawia, że ukształtowana pozycja konkurencyjna nie jest w żadnym momencie trwała, przeciwnie – jej źródła podlegają ciągłej nieustannej erozji [Banaszyk 2013]. Kluczowym źródłem sukcesu staje się zatem umiejętność zidentyfikowania i wykorzystania pojawiających się szans, zanim zrobią to konkurenci, a jest to możliwe dzięki atrybutom zwinności.

Chronologicznie przedstawione podejścia do zarządzania strategicznego ujawniły ewolucję źródeł przewagi konkurencyjnej, wynikającą zarówno ze zmian warunków otoczenia, jak i z rozwoju świadomości samych zarządzających. Współczesne przedsiębiorstwa doświadczają wyjątkowo trudnej rzeczywistości biznesowej, w której sprawdzone metody i narzędzia przestają być skuteczne, a zmienne i nieprzewidywalne otoczenie gospodarcze wymaga nabycia nowych kompetencji, które umożliwią zwinne dostosowanie się do wymagań rynku i osiągnięcie na nim przewagi konkurencyjnej.

Literatura

- Banaszyk P., *Zmiana kluczowych problemów strategicznych*, [w:] *Wybrane problemy zarządzania. Teżniejszość i przyszłość*, S. Trzcieliński (red.), Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2013.
- Barney J.B., *Firm resources and sustained competitive advantage*, "Journal of Management" 1991.
- Bernais J., *Niematerialne aktywa firmy – charakterystyka wybranych elementów*, [w:] *Sukces w zarządzaniu. Problemy organizacyjno-zarządcze i psychospołeczne*, T. Listwan, S. Witkowski (red.), Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2001.
- Betsch T., *The nature of intuition and its neglect in research on judgment and decision making*, [w:] *Intuition in Judgment and Decision Making*, H. Plessner, C. Betsch (red.), Lawrence Erlbaum Associates Inc., NJ 2008.
- Cushman D.P., King S.S., *Communicating Organizational Change: A Management Perspective*, State University of New York Press, New York 1995.
- Drucker P., *Zarządzanie w XXI w.*, MUZA SA, Warszawa 2000.
- Godziszewski B., *Zasobowe uwarunkowania strategii przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu, Toruń 2001.
- Goldman S., Nagel R., Preiss K., *Agile competitors and Virtual Organizations, Strategies for Enriching the Customer*, Von Nostrand Reinhold, New York 1995.

- Gorynia M., *Zachowania przedsiębiorstw w okresie transformacji. Mikroekonomia przejścia*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2000.
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K., *Projektowanie systemów zarządzania*, Difin, Warszawa 2001.
- Małewska K., *Intuicja w procesie podejmowania decyzji jako źródło przewagi konkurencyjnej*, artykuł przygotowany na XVI Ogólnokrajową Konferencję we Wrocławiu pt. „Zmiana warunkiem sukcesu - Doskonałość w kształtowaniu konkurencyjności”, 24-26 listopada 2013.
- Meredith S., Francis D., *Journey towards agility: The agile wheel explored*, “The TQM Magazine” 2000, vol. 12, no. 2.
- Obłój K., *Strategia organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.
- Pierścionek Z., *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2003.
- Radomska J., *Przywództwo strategiczne w organizacji*, [w:] *Zarządzanie strategiczne w praktyce i teorii*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 116, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010.
- Sajdak M., *Koncepcja zwinności w kształtowaniu konkurencyjności przedsiębiorstw*, artykuł przygotowany na XVI Ogólnokrajową Konferencję we Wrocławiu pt. „Zmiana warunkiem sukcesu – Doskonałość w kształtowaniu konkurencyjności”, 24-26 listopada 2013 (w druku).
- Sajdak M., *Przywództwo strategiczne w zwinnym przedsiębiorstwie*, „Organizacja Zarządzanie” nr 49, Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej, Łódź 2013.
- Stankiewicz M.J., *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń 2005.
- Stonehouse G., Hamill J., Campbell D., Purone T., *Globalizacja – strategia i zarządzanie*, Warszawa 2001.
- Supernat J., *Zarządzanie strategiczne. Pojęcia i koncepcje*, Wydawnictwo Kolonia Limited, Wrocław 1998.
- Zhang Z., Sharifi H., *Agile manufacturing in practice. Application of a methodology*, “International Journal of Operations & Production Management” 2000, vol. 21, no. 5/6.

EVOLUTION OF COMPETITIVE ADVANTAGE CONCEPT – FROM PLANNING PERSPECTIVE TO AGILE COMPANY

Summary: The aim of the article is to present the evolution of competitive advantage concept. The article is composed of three basic parts. First, the core of competitive advantage was presented. Next, various attitudes towards strategic management (planning, evolutionary, of competitive positioning, resource-based, of simple rules, of realistic options) were characterized paying attention to the problem of achieving competitive advantage. The aim of this part was to show the evolution of the competitive advantage concept which stems from changes that occur in the conditions of functioning of a company. In the last part of the article an attempt was made to present the concept of an agile company as a response to the requirements of organization functioning and current potential source of competitive advantage.

Keywords: competitive advantage, agile company, strategic management.