

Paweł Cegliński

Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu

ROZWAŻANIA NAD CHARAKTEREM PRZEWAG KONKURENCYJNYCH W TURBULENTNYM OTOCZENIU ORGANIZACYJNYM

Słowa kluczowe: przewagi konkurencyjne, otoczenie organizacyjne, trwałość i tymczasowość przewag konkurencyjnych

WSTĘP

Niniejszy artykuł ma na celu zwięźle zarysowanie problematyki charakteru przewag konkurencyjnych we współczesnym otoczeniu organizacyjnym. Możliwość wypracowania przez przedsiębiorstwa trwałych przewag konkurencyjnych założono w naukach o zarządzaniu właściwie od czasu wprowadzenia do nomenklatury pojęcia „przewaga konkurencyjna”. Do niedawna nie było to kwestionowane. Zmieniające się turbulentnie współczesne środowisko biznesowe sprawia jednak, że wskazany przymiot „trwałości” staje się coraz mniej oczywisty. Ukierunkowuje to rozważania w stronę kategorii tymczasowych przewag konkurencyjnych. Problematyka ta znajduje się w początkowej fazie rozwoju, a dyskusje odnoszą się zwykle do warunków panujących w konkretnych sektorach biznesowych. Zagadnienie to jest istotne przede wszystkim dlatego, że może spowodować modyfikację szeroko rozumianego podejścia do budowy strategii biznesowych.

CEL BADAŃ

Celem podjętych badań jest przedstawienie problematyki wypracowania i utrzymania przewag konkurencyjnych w warunkach współczesnego, turbulentnego i nieprzewidywalnego środowiska biznesowego. Starano się omówić ją w sposób możliwie zwięzły, lecz jednocześnie pozwalający nakreślić kluczowe aspekty dyskusji toczącej się w obszarze zarządzania strategicznego. Wcześniej jednak w niezbędnym zakresie scharakteryzowano podstawowe kategorie, na których opierają się dalsze rozważania. Są nimi przede wszystkim otoczenie organizacyjne, a właściwie jego współczesna specyfika oraz koncepcja przewag konkurencyjnych.

METODY BADAWCZE I WYKORZYSTANE MATERIAŁY

W celu napisania niniejszego artykułu wykorzystano metody badania źródeł wtórnych. Poszczególne zagadnienia omówiono, opierając się na starannie wyselekcjonowanych pozycjach literaturowych. Istotną ich część stanowią publikacje zagraniczne, w szczególności wydane na łamach wiodących czasopism traktujących o problematyce zarządzania strategicznego.

ZARYS CHARAKTERYSTYKI WSPÓLCZESNEGO OTOCZENIA ORGANIZACYJNEGO

Zrozumienie zarządzania przedsiębiorstwem jest niemożliwe bez zrozumienia otoczenia, w którym ono działa¹. W literaturze przedmiotu przedstawiono wiele definicji otoczenia organizacyjnego. Najogólniej można je określić jako ogół warunków i oddziaływanie różnych organi-

¹ B. Wawrzyniak, *Odnawianie przedsiębiorstwa. Na spotkanie XXI wieku*, Poltext, Warszawa 1999, s. 28.

zacji wpływających na zachowanie się poszczególnych przedsiębiorstw². Zwykle dzieli się je na otoczenie bliższe i dalsze³.

Ogromnego znaczenia otoczenia organizacyjnego dla działalności współczesnych przedsiębiorstw nie trzeba nawet podkreślać, gdyż jest ono oczywiste. Co jednak interesujące, zagadnieniem tym zaczęto interesować się w nauce dopiero w latach 70. XX wieku. Otoczenie narzuca przedsiębiorstwu ograniczenia, stwarza szanse i wpływa na jego rozwój⁴. Jak trafnie zauważa S. Sudoł, gospodarka przedsiębiorstwa nie może być rozpatrywana bez uwzględnienia otoczenia, gdyż to ono w dużym stopniu decyduje o powodzeniu lub niepowodzeniu przedsiębiorstwa⁵. Według części autorów sytuacja w otoczeniu organizacyjnym ma nawet większe znaczenie dla powodzenia przedsiębiorstwa niż to, co dzieje się w jego wnętrzu⁶.

Skuteczna strategia to taka strategia, która umożliwi organizacji optymalne dopasowanie do warunków panujących w otoczeniu organizacyjnym. Współcześnie jest to jednak trudne, ponieważ tworzy ono wyzwania, o których dawniej nie było mowy. Wiąże się to z powszechnie sygnalizowaną w literaturze turbulencją (burzliwością) otoczenia. Jak stwierdził niegdyś P. Drucker, burzliwość jest z samej definicji nieregularna, nieliniowa, nieobliczalna⁷. Spowodowana jest wieloma czynnikami, wśród których wymienić można między innymi nasilające się trendy wzrostu konkurencyjności na rynkach, postępującą globali-

² J. Brózda, S. Marek, *Otoczenia przedsiębiorstwa*, [w:] S. Marek, M. Białasiewicz (red.), *Podstawy nauki o organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008, s. 87.

³ Nazywane inaczej otoczeniem bezpośrednim i pośrednim bądź mikrootoczeniem i makrootoczeniem. Z tym pierwszym organizacja pozostaje w stosunkach bezpośrednich, z drugim – w pośrednich. Oznacza to, uogólniając, że przedsiębiorstwo ma wpływ na stan otoczenia bliższego. Dyskusyjny jest natomiast jego wpływ na otoczenie dalsze.

⁴ J. Brózda, S. Marek, op. cit., s. 87.

⁵ S. Sudoł, *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Zarządzanie przedsiębiorstwem*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2006, s. 44.

⁶ Zob. np. G. Nizard, *Metamorfozy przedsiębiorstwa. Zarządzanie w zmiennym otoczeniu organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.

⁷ P.F. Drucker, *Zarządzanie w czasach burzliwych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1995, s. 9 (cyt. za: S. Sudoł, op. cit., s. 58).

zacje oraz bezprecedensowy rozwój nowoczesnych technologii. Trzeba pamiętać, że występują istotne różnice w warunkach funkcjonowania przedsiębiorstw w zależności od sektora⁸ czy też geograficznego obszaru aktywności. Uogólnień należy dokonywać z dużą ostrożnością, mimo generalnej tezy o wzroście turbulencji otoczenia organizacyjnego⁹.

Szybko zmieniające i kompleksowe środowisko biznesowe powoduje, że coraz trudniejsze staje się podejmowanie działań przez przedsiębiorstwa. Są one zmuszane do wzmożonej aktywności¹⁰. Teoretycznie wraz ze wzrostem niestabilności otoczenia organizacyjnego wzrasta również stopień wykorzystania planów strategicznych w przedsiębiorstwach^{11,12}, będących podstawową, klasyczną metodą zarządzania strategicznego. Zmienia się natomiast ich charakter, w tym przede wszystkim skracają się horyzont czasowy i zmniejsza ich szczegółowość.

Powyżej zarysowane warunki otoczenia biznesowego znacznie utrudniają przedsiębiorstwom odniesienie sukcesu biznesowego. Sukces ten utożsamia się w zasadzie z wypracowaniem przez przedsiębiorstwo przewagi konkurencyjnej, o której mowa w dalszej części artykułu. Zdaniem R.M. Granta przedsiębiorstwo, które chce prosperować na rynku, musi wypracować przewagę konkurencyjną¹³. Jest to teza stanowcza, lecz znajdująca potwierdzenie w praktyce biznesowej.

⁸ Przykładowo, przewagi konkurencyjne w sektorach opartych na nowoczesnych technologiach mają inny charakter od przewag wypracowywanych przez przedsiębiorstwa z branży paliwowej czy spożywczej.

⁹ P. Cegliński, *Zarys ewolucji i wykorzystania planowania strategicznego w przedsiębiorstwach*, [w:] M. Buszko, D. Krupa, A. Drews (red.), *Perspektywa – wyzwania współczesnej gospodarki*, t. 2, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2016, s. 28.

¹⁰ Por. K. Andruszkiewicz, *Strategiczne zarządzanie marketingowe w polskich przedsiębiorstwach w warunkach kryzysu*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2007.

¹¹ P. Brews, D. Purohit, *Strategic Planning in Unstable Environments*, „Long Range Planning” 2007, Vol. 40, Issue 1, s. 64–83.

¹² Część badań empirycznych dowodzi jednak inaczej. Zob. w szczególności: raporty Bain & Company z serii „Management Tools & Trends” z lat 2005, 2007, 2009, 2011, 2013 i 2015.

¹³ R.M. Grant, *Contemporary Strategy Analysis*, John Wiley & Sons Ltd., New York 2010, s. 19.

KONCEPCJA PRZEWAG KONKURENCYJNYCH

Termin „przewagi konkurencyjne” we współczesnym rozumieniu został wprowadzony w 1985 roku przez M. Portera¹⁴. Trzeba mieć na uwadze, że pojęcie to jest jednym z najpopularniejszych w dyscyplinie nauk o zarządzaniu. Niestety, przez to jest również często nadużywane¹⁵. Nie jest ono zwykle definiowane w literaturze. Większą wagę przywiązuje się do przedstawienia logiki czy też idei leżącej u podstaw koncepcji przewag konkurencyjnych¹⁶.

Budowę oraz utrzymanie przewag konkurencyjnych przedsiębiorstwa uznaje się za podstawowe zadanie zarządzania strategicznego. Do tego stopnia, że pojęcie strategii biznesowej jest już właściwie synonimem dążenia do wypracowania przewag konkurencyjnych¹⁷. Koncepcja przewag konkurencyjnych jest akceptowana w naukach o zarządzaniu i od lat pozostaje dominującą koncepcją służącą wyjaśnianiu ponadprzeciętnych wyników przedsiębiorstw na rynku konkurencyjnym. Otóż uznaje się, że wypracowanie przewagi powinno pozwolić na osiągnięcie

¹⁴ M. Porter, *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, New York 1985. Termin „przewaga konkurencyjna” stosowano w literaturze już wcześniej. Do czasu opublikowania przełomowej pracy M. Portera nie było jednak zgody co do sposobu jego rozumienia. Poza tym badacz ten w zasadzie nie odnosi się do ówczesnego dorobku nauk o zarządzaniu.

¹⁵ Mimo powszechnej akceptacji w nauce koncepcja przewag konkurencyjnych jest krytykowana. Przewaga konkurencyjna należy do pojęć najbardziej nadużywanych i najmniej rozumianych w zarządzaniu strategicznym. Flint stwierdza nie bez podstaw, że termin „trwała przewaga konkurencyjna” jest tylko rozwinięciem niejednoznaczności (G.F. Flint, *What Is the Meaning of Competitive Advantage?*, „Advances in Competitiveness Research” 2000, Vol. 8, Issue 1). Stanowisko to nie jest odosobnione. M. Porter już pod koniec lat 90. sygnalizował, że pojęcia „przewaga konkurencyjna” i „trwała przewaga konkurencyjna” stały się pospolite (M. Porter, *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance (with new introduction)*, Free Press, New York 1998).

¹⁶ Por. P. Cegliński, *The Concept of Competitive Advantages. Logic, Sources and Durability*, „Journal of Positive Management” 2016, Vol. 7, Issue 3.

¹⁷ J. Klein, *Beyond Competitive Advantage*, „Strategic Change” 2002, Vol. 11, Issue 6, s. 317.

ponadprzeciętnych wyników działalności przedsiębiorstwa¹⁸. Inaczej ujmując zagadnienie, przewaga konkurencyjna ujawnia się, gdy działania przedsiębiorstwa są bardziej rentowne niż jego konkurentów, albo wówczas, gdy przewyższa ono konkurentów pod względem innego kluczowego efektu działalności. W ostatnim przypadku wskazać można między innymi procentowy udział w rynku czy nawet wyróżniającą się reputację przedsiębiorstwa.

PROBLEM TRWAŁOŚCI PRZEWAG KONKURENCYJNYCH

W zasadzie od momentu wprowadzenia terminu „przewaga konkurencyjna” do nauk o zarządzaniu przyjęto, że przedsiębiorstwa mogą osiągać przewagi konkurencyjne o charakterze trwałym. Przez lata uważano to za oczywiste. Stosunkowo niedawno nasilił się jednak w literaturze nurt, którego przedstawiciele podają w wątpliwość możliwość wypracowania trwałych przewag konkurencyjnych. Problem, upraszczając rzecz na potrzeby niniejszego artykułu, sprowadza się do odpowiedzi na pytanie, czy przedsiębiorstwo może wypracować przewagę konkurencyjną o charakterze „trwałym” czy tylko „tymczasowym”. Nie jest to bez znaczenia, ponieważ podważa założenia leżące u podstaw większości podejść do zarządzania strategicznego. Dla jasności wskazać wypada, że pod pojęciem „tymczasowy” należy rozumieć coś „mającego trwać krótko, do czasu przewidywanej zmiany”¹⁹.

Wątek „tymczasowości przewag konkurencyjnych” nie bez powodu pojawił się w XXI wieku. Założenie o możliwości wypracowania wyłącznie przewag o charakterze tymczasowym jest wspierane powszechnie znanymi faktami z życia gospodarczego, w tym przede wszystkim postępującą globalizacją, dynamicznymi zmianami technologii, problemami demograficznymi czy nawet szybko zmieniającymi się trendami modowymi. Zdaniem R.M. Granta w świetle postępujących zmian i bez-

¹⁸ P. Cegliński, *Use of Strategic Marketing Management Tools in Contemporary Enterprises*, „Marketing i Zarządzanie” 2016, nr 5 (46), s. 10.

¹⁹ *Internetowy słownik języka polskiego PWN*, www.sjp.pwn.pl.

względnej konkurencji strategia coraz mniej dotyczy budowy trwałych przewag konkurencyjnych, a skupia się na zdolności reakcji i elastyczności, aby tworzyć tymczasowe przewagi konkurencyjne²⁰.

Zgodnie z wiodącym w nauce podejściem do strategii przedsiębiorstw, tzw. szkołą zasobową (*resource-based view of the firm*), źródłem przewag konkurencyjnych mogą stać się zasoby, które są wartościowe, rzadkie, trudne do imitacji oraz nie występują mogące je zastąpić substytuty, które spełniają trzy pierwsze z wymienionych cech. Realizacja tych warunków prowadzić ma do osiągnięcia trwałej przewagi konkurencyjnej. Jednakże zgodnie z prezentowanym podejściem osiągnięcie przewagi konkurencyjnej jest możliwe już dzięki spełnieniu dwóch pierwszych cech, tj. w oparciu o zasoby wartościowe i rzadkie²¹. Przewaga taka będzie jednak miała charakter tymczasowy, a więc krótkotrwały. Dzieje się tak, gdyż kluczowe zasoby przedsiębiorstwa nie będą miały charakteru unikalności, o którym pisał Wernerfelt²².

D'Aveni, Dagnino i Smith prowadzą rozważania nad kształtem strategii w przypadku niemożliwości wypracowania trwałych przewag²³. Badacze trafnie zauważają, że założenia o istnieniu trwałych bądź tylko tymczasowych przewag konkurencyjnych stanowią swoiste paradygmaty, tj. decydują o sposobie widzenia rzeczywistości. Powstaje pytanie, czy mogą one funkcjonować w nauce jednocześnie. Większość instrumentów służących do budowy strategii biznesowych oparto na założeniu, że środowisko biznesowe jest względnie stabilne. Tu jako przykład można wskazać słynną i chętnie wykorzystywaną w praktyce metodę pięciu sił Portera.

²⁰ R.M. Grant, op. cit., s. 16.

²¹ J. Barney, *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, „Journal of Management” 1991, Vol. 17, Issue 1, s. 99–120; por. K.-F. Huang, R. Dyerson, L.-Y. Wu, G. Harindranath, *From Temporary Competitive Advantage to Sustainable Competitive Advantage*, „British Journal of Management” 2015, Vol. 26.

²² B. Wernerfelt, *The Resource-based View of the Firm: Ten Years After*, „Strategic Management Journal” 1995, Vol. 16, Issue 3.

²³ R.A. D'Aveni, G.B. Dagnino, K.G. Smith, *The Age of Temporary Advantage*, „Strategic Management Journal” 2010, Vol. 31, Issue 13, s. 1371–1385.

Pod rozwałę należy wziąć także zagadnienie okresu, po upływie którego przewadze konkurencyjnej nadany zostanie przymiot „trwałej”. Jest on ustalany arbitralnie. Ogromny wpływ ma na to sektor, w którym rywalizuje dane przedsiębiorstwo. Jest to zagadnienie bardzo złożone, dalece wykraczające poza przypisane niniejszej pracy ramy. Sygnalizując problem, wystarczy wskazać, że szczególne znaczenie mają faza rozwoju sektora²⁴, otoczenie prawne i polityczne oraz dynamika rozwoju technologii. W literaturze zakłada się, że na rynkach względnie nowych, nierozwiniętych przedsiębiorstwa osiągać mogą jedynie przejściowe przewagi konkurencyjne. Wraz z dojrzewaniem przedsiębiorstwa wydłuża się również okres trwania przewagi²⁵.

Madsen i Leiblein odnotowują natomiast, że czynniki wpływające na zdolność przedsiębiorstwa do osiągnięcia przewagi mogą różnić się od tych, dzięki którym przedsiębiorstwo jest w stanie taką przewagę utrzymać. Jak dowodzą, wyniki badań empirycznych niewiele mówią o przyczynach trwałości²⁶. Taki stan rzeczy spowodowany jest między innymi właśnie dynamicznymi zmianami otoczenia organizacyjnego i niejednoznacznością przyczynowo-skutkową. Przyczyną jest przewaga konkurencyjna, a właściwie jej źródło, skutkiem zaś ponadprzeciętne wyniki działalności, o których wspomniano we wcześniejszej części artykułu. W konsekwencji identyfikacja źródeł przewag przedsiębiorstwa jest rzeczą niezmiernie trudną. Zarządzanie nimi bywa sztuką.

Zwięźle nakreślone zagadnienie tymczasowości przewag konkurencyjnych jest nadal we wczesnej fazie rozwoju. Faktem jest, że trwałość przewag konkurencyjnych ulega erozji. Trudno jednak powiedzieć, w jaki sposób badać to zjawisko. Nie wyjaśniono także, jakie kryteria należy brać pod uwagę. Niemal pewne jest natomiast, że znaczenie tego zagadnienia będzie wzrastało w naukach o zarządzaniu.

²⁴ Zwykle wskazuje się w literaturze: narodziny, rozwój, dojrzałość i spadek.

²⁵ Zob. np. E.L. Chen, R. Katila, R. McDonald, K.M. Eisenhardt, *Life in the Fast Lane: Origins of Competitive Interaction in New vs. Established Markets*, „Strategic Management Journal” 2010, Vol. 31, Issue 13, s. 1527–1547.

²⁶ T.L. Madsen, M.J. Leiblein, *What Factors Affect the Persistence of an Innovation Advantage?*, „Journal of Management Studies” 2015, Vol. 52, Issue 8, s. 1097–1127.

KONKLUZJA

Podsumowując, wypada stwierdzić, że tocząca się w nauce dyskusja nad charakterem przewag konkurencyjnych jest zagadnieniem względnie nowym i złożonym. Wiele zależy od przyjętej terminologii czy nawet indywidualnych odczuć i przekonań poszczególnych autorów. Niemniej faktem jest, że wzrost turbulencji otoczenia organizacyjnego wpłynął na zmianę podejścia do zarządzania strategicznego, a tym samym do analizy przewag konkurencyjnych. Nawet jeśli nieco na wyrost krytykuje się ugruntowane już w nauce założenie o możliwości wypracowania trwałych przewag konkurencyjnych, to z całą pewnością ma to pozytywny wpływ na naukę – ponownie zmusza badaczy do refleksji nad konkurencyjnością organizacji.

LITERATURA

- Andruszkiewicz K., *Strategiczne zarządzanie marketingowe w polskich przedsiębiorstwach w warunkach kryzysu*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2007.
- Barney J., *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, „Journal of Management” 1991, Vol. 17, Issue 1.
- Brews P., Purohit D., *Strategic Planning in Unstable Environments*, „Long Range Planning” 2007, Vol. 40, Issue 1.
- Brózda J., Marek S., *Otoczenia przedsiębiorstwa*, [w:] S. Marek, M. Białasiewicz (red.), *Podstawy nauki o organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008.
- Cegliński P., *The Concept of Competitive Advantages. Logic, Sources and Durability*, „Journal of Positive Management” 2016, Vol. 7, Issue 3.
- Cegliński P., *Use of Strategic Marketing Management Tools in Contemporary Enterprises*, „Marketing i Zarządzanie” 2016, nr 5 (46).
- Cegliński P., *Zarys ewolucji i wykorzystania planowania strategicznego w przedsiębiorstwach*, [w:] M. Buszko, D. Krupa, A. Drews (red.), *Perspektywa – wy-*

- zwania współczesnej gospodarki, t. 2, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2016.
- Chen E.L., Katila R., McDonald R., Eisenhardt K.M., *Life in the Fast Lane: Origins of Competitive Interaction in New vs. Established Markets*, „Strategic Management Journal” 2010, Vol. 31, Issue 13.
- D’Aveni R.A., Dagnino G.B., Smith K.G., *The Age of Temporary Advantage*, „Strategic Management Journal” 2010, Vol. 31, Issue 13.
- Drucker P.F., *Zarządzanie w czasach burzliwych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1995.
- Flint G.F., *What is the Meaning of Competitive Advantage?*, „Advances in Competitiveness Research” 2000, Vol. 8, Issue 1.
- Grant R.M., *Contemporary Strategy Analysis*, John Wiley & Sons Ltd., New York 2010.
- Haffer R., *Systemy zarządzania jakością w budowaniu przewag konkurencyjnych przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2003.
- Huang K.-F., Dyerson R., Wu L.-Y., Harindranath G., *From Temporary Competitive Advantage to Sustainable Competitive Advantage*, „British Journal of Management” 2015, Vol. 26.
- Klein J., *Beyond Competitive Advantage*, „Strategic Change” 2002, Vol. 11, Issue 6.
- Madsen T.L., Leiblein M.J., *What Factors Affect the Persistence of an Innovation Advantage?*, „Journal of Management Studies” 2015, Vol. 52, Issue 8.
- Nizard G., *Metamorfozy przedsiębiorstwa. Zarządzanie w zmiennym otoczeniu organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.
- Porter M., *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, New York 1985.
- Porter M., *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance (with new introduction)*, Free Press, New York 1998.
- Rigby D., Bilodeau B., *Management Tools & Trends*, Bain & Company, Boston 2007, 2009, 2011, 2013, 2015.
- Sirmon D.G., Hitt M.A., Arregle J.-L., *The Dynamic Interplay of Capability Strengths and Weaknesses: Investigating the Bases of Temporary Competitive Advantage*, „Strategic Management Journal” 2010, Vol. 31, Issue 13.

Sudoł S., *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Zarządzanie przedsiębiorstwem*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2006.

Wawrzyniak B., *Odnawianie przedsiębiorstwa. Na spotkanie XXI wieku*, Poltext, Warszawa 1999.

Wernerfelt B., *The Resource-based View of the Firm: Ten Years After*, „Strategic Management Journal” 1995, Vol. 16, Issue 3.

ŹRÓDŁO INTERNETOWE

Internetowy słownik języka polskiego PWN, www.sjp.pwn.pl.