

**Marek Błaszczyk**

Szkola Główna Handlowa w Warszawie

---

## STRATEGIE KSZTAŁTOWANIA KONKURENCYJNYCH ZASOBÓW W BADANIU POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTW

---

**Streszczenie:** Celem referatu jest prezentacja wyników badań empirycznych w zakresie metod tworzenia i rozwijania konkurencyjnych zasobów i umiejętności w polskich przedsiębiorstwach, które eksportują swoje produkty i usługi na rynki krajów rozwiniętych, w tym do krajów UE. W referacie przedstawiono zasobowe warunki wzrostu polskich przedsiębiorstw, które opracowano na podstawie analizy zasobowej teorii przedsiębiorstwa, oraz najważniejsze wyniki badań empirycznych w zakresie podejmowanych w przedsiębiorstwach działań tworzących konkurencyjne zasoby i umiejętności. Konfrontacja syntezy zasobowej teorii przedsiębiorstwa oraz stosowanych w przedsiębiorstwach działań rozwojowych wskazuje na relatywnie niski stopień rozwinięcia metod i narzędzi zarządzania strategicznego w obszarze kształtowania konkurencyjnych zasobów w teorii i w praktyce.

**Słowa kluczowe:** zasoby i umiejętności, kompetencje, kluczowe kompetencje, metody tworzenia i rozwijania zasobów, strategie zasobowe.

### 1. Wstęp

Podstawowym warunkiem wzrostu konkurencyjności polskich przedsiębiorstw jest zdobycie oraz utrzymanie trwałych podstaw przewagi konkurencyjnej [*Warunki wzrostu konkurencyjności...* 2008, s. 4-9]. Na konkurencyjność przedsiębiorstwa wpływają zarówno czynniki zewnętrzne, jak i wewnętrzne, jednak sposób oddziaływania tych czynników na mechanizm tworzenia przewagi konkurencyjnej istotnie się różni. Wpływ uwarunkowań zewnętrznych oraz wewnętrznych opisują różne nurty teorii przedsiębiorstwa<sup>1</sup>. Czynniki zewnętrzne tworzą określone uwarunkowania, w których funkcjonuje przedsiębiorstwo, stymulują jego rozwój lub stwarzają bariery tego rozwoju, wpływają zatem pośrednio na konkurencyjność samego przedsiębiorstwa. W praktyce menedżerowie mają ograniczone możliwości kształtowania szerokiego spektrum zmiennych, które tworzą uwarunkowania zewnętrzne. Pomimo

---

<sup>1</sup> Autor ma na myśli wiodące nurty myślenia strategicznego, w tym: podejście planistyczne, pozytywne, zasobowe i ewolucyjne. Porównaj m.in. [*Resources Firms...* 1997, s. 6-8; Godziszewski 2001, s. 24-48].

tych ograniczeń przedsiębiorstwa wpływają na wybrane obszary otoczenia, nawiązują współpracę z innymi podmiotami otoczenia konkurencyjnego, inicjują istotne zmiany w otoczeniu technologicznym, rozwijają nowe produkty i usługi oraz rynki, kreują popyt. Aktywne oraz korzystne dla przedsiębiorstwa oddziaływanie na otoczenie jest jednak możliwe przede wszystkim wtedy, kiedy przedsiębiorstwo posiada zasoby i umiejętności, które umożliwiają taką ingerencję. Przedsiębiorstwa kształtują zatem podstawy swojej konkurencyjności przede wszystkim poprzez oddziaływanie na czynniki wewnętrzne, tj. poprzez tworzenie i rozwijanie konkurencyjnych zasobów i umiejętności. Kształtowanie tych zasobów i umiejętności ma bezpośredni wpływ na proces tworzenia przewagi konkurencyjnej. Menedżerowie mają także relatywnie większy wpływ na kształtowanie zasobów w relacji do możliwości bezpośredniego oddziaływania na otoczenie.

Pomimo dynamicznego rozwoju zasobowej oraz ewolucyjnej teorii przedsiębiorstwa, które opisują złożone procesy tworzenia przewagi konkurencyjnej, wiedza na temat metod tworzenia konkurencyjnych zasobów i umiejętności jest wciąż niepełna. Klasyczne oraz powszechnie stosowane w praktyce zarządzania narzędzia analityczne nie umożliwiają pełnej identyfikacji złożonych procesów tworzenia przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa oraz nie wyjaśniają w pełni metod tworzenia konkurencyjnych zasobów i umiejętności. Powszechnie stosowane metody analiz zasobów mają głównie wynikowy i czynnikowy charakter, a zatem nie opierają się na próbach powiązania przyczyn oraz skutków tworzących konkurencyjność przedsiębiorstwa. Na tej podstawie w referacie sformułowano hipotezę o relatywnie niskim poziomie rozwoju metod i narzędzi zarządzania strategicznego w odniesieniu do kształtowania konkurencyjnych zasobów przedsiębiorstwa. Celem referatu jest prezentacja oraz interpretacja wyników badań dotyczących metod tworzenia i rozwijania konkurencyjnych zasobów i umiejętności w praktyce zarządzania w polskich przedsiębiorstwach<sup>2</sup>. Przeprowadzone badania miały na celu identyfikację stosowanych w praktyce metod kształtowania konkurencyjnych zasobów i umiejętności oraz ocenę stopnia zaawansowania tych metod.

## 2. Metody badań

W badaniach zastosowano metodę ankietową wspieraną wywiadami. Wstępną listę adresową tworzyła baza 2 tysięcy firm. Spośród tych przedsiębiorstw na ankietę odpowiedziało 200 firm, z czego 25% odpowiedzi pochodzi z ankiety elektronicznej, a 75% z kwestionariusza wywiadu bezpośredniego<sup>3</sup>. W odniesieniu do strategii kształtowania konkurencyjnych zasobów i umiejętności zdefiniowano następujące

---

<sup>2</sup> Badanie przeprowadzono w latach 2006-2008 w ramach projektu [*Warunki wzrostu konkurencyjności...* 2008].

<sup>3</sup> Pełną charakterystykę zastosowanych metod badawczych przedstawiono szerzej w: [Łobejko, Pierścionek 2010].

warunki wzrostu konkurencyjności polskich przedsiębiorstw, które stanowią podstawę interpretacji uzyskanych wyników:

1. Kształtowanie konkurencyjnych zasobów i umiejętności wymaga wysokiego zaangażowania kadry zarządzającej w procesy tworzenia i rozwijania tych zasobów.

2. Kształtowanie konkurencyjnych zasobów i umiejętności wymaga pogłębionej wiedzy o metodach rozwijania tych zasobów.

3. Tworzenie i rozwijanie konkurencyjnych zasobów i umiejętności wymaga jednoczesnych działań: a) w zakresie efektywnego wykorzystania posiadanych zasobów; b) w obszarze tworzenia całkowicie nowych rodzajów zasobów.

4. Strategia tworzenia nowych rodzajów zasobów i umiejętności wymaga identyfikowania najbardziej efektywnych kierunków rozwoju zasobów, tj. wymaga jednoczesnej analizy i oceny: a) identyfikacji i analizy przyszłych potrzeb odbiorców oraz preferowanych przez nich wartości; b) oceny zasobów i umiejętności (w tym technologii), które będą miały największe znaczenie w przyszłości<sup>4</sup>.

5. Kształtowanie konkurencyjnych zasobów i umiejętności w wymiarze operacyjnym (w sferze implementacji) wymaga zaawansowanych metod zarządzania wiedzą oraz uczenia się, szczególnie w odniesieniu do uczenia się grupowego oraz całej organizacji.

Na podstawie sformułowanych zasobowych uwarunkowań wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw w badaniu sformułowano hipotezę, że kluczowym warunkiem wzrostu konkurencyjności polskich przedsiębiorstw na rynkach UE jest posiadanie pogłębionej wiedzy przez kadry zarządcze o metodach kreowania konkurencyjnych zasobów i umiejętności przedsiębiorstwa oraz posiadanie umiejętności wykorzystania tej wiedzy w procesie rozwijania zasobów własnych i w pozyskiwaniu niezbędnych zasobów z zewnątrz. Podstawą prowadzonych badań jest przyjęcie założenia, że konkurencyjność przedsiębiorstwa jest wynikiem realizacji „pełnej” strategii konkurencji. Możliwości kształtowania rynkowej strategii konkurencji są wynikiem posiadania konkurencyjnych zasobów i umiejętności, a zatem realizacja strategii konkurencji obejmuje jednocześnie procesy tworzenia konkurencyjnych zasobów i umiejętności oraz metody efektywnego ich wykorzystania w procesie kształtowania rynkowych instrumentów konkurowania. Pojęcie pełnej strategii konkurencji odnosi się zatem jednocześnie do „rynkowej” oraz „zasobowej” strategii konkurencji [Pierścionek 2008], w której rynkowe instrumenty strategii wynikają z zasobowych jej uwarunkowań. Warunek ten można określić również jako warunek spójnego charakteru strategii konkurencji.

Metody tworzenia i rozwijania konkurencyjnych zasobów i umiejętności zostały zidentyfikowane w przeprowadzonym badaniu na podstawie: 1) oceny treści i zakresu działań tworzących konkurencyjne zasoby, 2) oceny systematyczności i kompleksowości działań tworzących konkurencyjne zasoby [Warunki wzrostu konkurencyjno-

---

<sup>4</sup> Warunek ten określono na podstawie kryteriów identyfikacji kluczowych kompetencji, por. np. [Metody identyfikacji... 2006, s. 153].

ści... 2008, s. 169-209 i 245-272]. Treść i zakres działań, które tworzą konkurencyjne zasoby badanych przedsiębiorstw, zidentyfikowano oraz oceniono poprzez sformułowanie pytań otwartych w następujących obszarach:

- a) działania związane z rozwijaniem „posiadanych” zasobów i umiejętności,
- b) działania związane z tworzeniem „nowych” zasobów i umiejętności,
- c) działania związane z tworzeniem konkurencyjnych zasobów i umiejętności wewnątrz przedsiębiorstwa,
- d) działania w zakresie pozyskiwania konkurencyjnych zasobów i umiejętności z zewnątrz, tj. spoza przedsiębiorstwa.

Systematyczność i kompleksowość działań oceniono w sposób bezpośredni oraz pośredni na podstawie wcześniej sformułowanych zasobowych warunków wzrostu konkurencyjności polskich przedsiębiorstw. Ocena bezpośrednia była możliwa poprzez sformułowanie bezpośrednich pytań o systematyczność podejmowanych przez kierownictwo przedsiębiorstw działań. Ocena pośrednia polegała na szczegółowej analizie treści i zakresu podejmowanych przez kierownictwo przedsiębiorstw działań szczegółowych. Analiza treści i zakresu podejmowanych działań umożliwiła weryfikację uzyskanych w pytaniach bezpośrednich odpowiedzi oraz ocenę kompleksowego charakteru tych działań. Za działania systematyczne i kompleksowe uznano te, które spełniają jednocześnie wszystkie sformułowane zasobowe warunki wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstwa, czyli te, które odnoszą się do pełnej strategii konkurencji.

### 3. Najważniejsze wyniki badań i wnioski

W rezultacie przeprowadzonych badań stwierdzono, że najczęściej wskazywane działania w obszarze tworzenia i rozwijania zasobów koncentrują się w obszarze pozyskiwania oraz kształcenia kadr oraz w obszarze rozwijania umiejętności marketingowych. Wybrane wyniki analiz wskazują również, że menedżerowie przedsiębiorstw przywiązują dużą wagę do rozwijania umiejętności technologicznych i produkcyjnych oraz do metod zarządzania (w tym zarządzania jakością). Poniżej przedstawione wyniki badań odnoszą się do procesów tworzenia i rozwijania: 1) umiejętności „posiadanych”, 2) umiejętności „nowo tworzonych”, 3) umiejętności tworzonych „wewnątrz” przedsiębiorstwa; 4) umiejętności pozyskiwanych „z zewnątrz”. Wskazywane przez respondentów odpowiedzi zostały przedstawione w postaci rankingu działań szczegółowych tworzących konkurencyjne zasoby oraz w postaci zagregowanej do 23 obszarów funkcjonalno-zasobowych. Wyniki dotyczące podejmowanych działań szczegółowych mają charakter odpowiedzi dosłownych, podczas gdy wyniki zagregowane uwzględniają podobieństwa różnych odpowiedzi oraz wskazują koncentrację podejmowanych przez menedżerów działań w ramach ściśle określonych dziedzin funkcjonalno-zasobowych przedsiębiorstwa.

W tab. 1 przedstawiono ranking najczęściej wskazywanych działań w obszarze rozwijania „posiadanych” zasobów i umiejętności. Najczęściej wskazywane działa-

nia szczegółowe związane z rozwijaniem posiadanych zasobów to: szkolenia wewnętrzne (34% wskazań), badania i analizy rynku i konkurencji (14%), działania dotyczące rozwijania nowych umiejętności w zakresie posiadanych technologii (13,5%) oraz zewnętrzne formy kształcenia (13%). Po agregacji uzyskanych odpowiedzi do obszarów funkcjonalno-zasobowych najczęściej wskazywane działania dotyczą: uczenia się oraz zarządzania wiedzą (całkowita suma wskazań w tym obszarze: 55%), rozwijania posiadanych umiejętności marketingowych (suma wskazań 38%) oraz w obszarze rozwijania posiadanych umiejętności produkcyjnych i technologicznych (30%). W odpowiedziach respondenci wskazywali również liczne działania niezwiązane bezpośrednio z rozwijaniem konkurencyjnych zasobów, ale raczej z efektami procesu tworzenia konkurencyjnych zasobów, które dotyczyły m.in. polityki cen, obniżki kosztów, oraz outsourcingu funkcji i działań. Działania te nie precyzują dostatecznie, w jaki sposób rozwijane są konkurencyjne zasoby lub też jakie zasoby umożliwiają osiągnięcie lepszych rezultatów. Na uwagę zasługuje fakt, że respondenci nie wskazali żadnych działań w obszarze rozwijania umiejętności badawczo-rozwojowych oraz w obszarze relacji i komunikacji wewnętrznej, które można uznać za szczególnie istotne w procesach rozwijania zasobów i umiejętności, szczególnie w procesach doskonalenia umiejętności produkcyjnych oraz zasobów „relacyjnych”.

Najczęściej wskazywane działania szczegółowe w obszarze uczenia się oraz zarządzania wiedzą to szkolenia wewnętrzne (34%) i szkolenia zewnętrzne (13%).

**Tabela 1.** Rozwijanie posiadanych zasobów i umiejętności – najczęściej wskazywane działania

Lp.	Działania zagregowane (do 23 sfer)	Wskazania w %
1	Uczenie się, zarządzanie wiedzą, szkolenia pracowników	55
2	Umiejętności marketingowe	38
3	Technologia i organizacja produkcji	30
4	Organizacja zarządzania, metody zarządzania	20
5	Kadry, zarządzanie kadrami	13
6	Zarządzanie jakością	10
Lp.	Rodzaje działań szczegółowych	Wskazania w %
1	Szkolenia wewnętrzne	34
2	Badania i analizy rynku, zbieranie i analiza informacji o konkurencji	14
3	Nowe technologie wytwarzania, nowoczesne technologie	13,5
4	Podnoszenie kwalifikacji pracowników, kursy, szkolenia i szkoły	13
5	Rozbudowa firmy, nowe inwestycje	12
6	Unowocześnianie procesu produkcji	10

Źródło: badanie własne w ramach projektu MNiSW (2006-2008) pt. *Warunki wzrostu konkurencyjności polskich przedsiębiorstw na rynkach UE*, kierownik projektu: Z. Pierścioneck, Katedra Zarządzania Strategicznego SGH, Warszawa 2008.

W niewielkim zakresie respondenci wskazali również na działania w takich obszarach, jak: kontakty z nauką, sympozja i konferencje oraz rozwijanie systemów informacyjnych. W obszarze zarządzania marketingowego respondenci najczęściej wskazywali takie działania, jak: badania i analizy rynku (9%), rozszerzenie asortymentu produktów i usług (7%), rozwój sieci dystrybucji (7%). W dalszej kolejności wskazywano działania związane z poszukiwaniem nowych rynków zbytu, z promocją towarów i usług, reorganizacją systemu sprzedaży. W obszarze umiejętności produkcyjnych i technologicznych respondenci wskazali przede wszystkim rozwijanie posiadanych technologii wytwarzania (14%), unowocześnianie elementów procesu produkcyjnego (10%), modernizację parku maszynowego (4%) oraz informatyzację procesów produkcyjnych (3%).

Jako podstawowy kierunek rozwijania „nowych” rodzajów zasobów menedżerowie wskazali zewnętrzne formy kształcenia, szkolenia oraz warsztaty (21%), następnie rozwijanie nowych produktów i asortymentu (19%) oraz opracowanie i wdrażanie nowych technologii (14%). Wyniki te zestawiono w tab. 2. Blisko 12% respondentów postrzega rozwijanie zasobów przede wszystkim w kategoriach inwestycji rzeczowych, a 10% jako pozyskanie nowych rynków zbytu. Na szczególną uwagę zasługuje bardzo wysoka liczba wskazań na działania w obszarze rozwoju nowych produktów oraz nowych umiejętności technologicznych. Jednocześnie możemy zauważyć, że zewnętrzne formy kształcenia nie decydują bezpośrednio o możliwościach tworzenia nowych unikalnych zasobów i umiejętności wewnątrz przedsiębiorstwa, choć z pewnością stanowią one główną metodę rozwijania posiadanych zasobów oraz metodę pozyskiwania nowych zasobów (nowej wiedzy) z zewnątrz.

Agregując uzyskane wyniki do sfer funkcjonalno-zasobowych, zauważamy, że działania związane z rozwijaniem nowych zasobów i umiejętności koncentrują się przede wszystkim na rozwijaniu umiejętności marketingowych (54%), na działaniach w obszarze organizacji zarządzania przedsiębiorstwem (25%), w obszarze uczenia się (25%) oraz dotyczą pozyskiwania nowych umiejętności technologicznych i produkcyjnych (16%). Rozwijanie nowych umiejętności marketingowych dotyczyło przede wszystkim: rozwijania asortymentu (19%), rozwijania umiejętności sprzedażowych, m.in.: w obszarze promocji, reklamy, rozwoju sieci dystrybucji oraz w poszukiwaniu nowych rynków zbytu (suma wskazań 10%), w obszarze badań rynku (8%), obsługi klienta oraz relacji z klientem (4%). W obszarze rozwijania technologii respondenci wskazali opracowanie i wdrażanie nowych technologii (14%) oraz zakup licencji (2%). Na szczególną uwagę zasługuje niewielka liczba wskazań na czynniki związane bezpośrednio z zarządzaniem wiedzą (1,2%) oraz zarządzaniem informacją (0,6%), brak wskazań na działania związane z mechanizmami uczenia się grupowego oraz w obszarze wewnętrznych form uczenia się i wymiany doświadczeń. Menedżerowie nie wskazywali również takich działań, jak powoływanie specjalistycznych oraz interdyscyplinarnych zespołów zadaniowych, które mogą stanowić ważny element procesów zarządzania wiedzą w procesach tworzenia nowych rodzajów zasobów.

**Tabela 2.** Rozwijanie nowych zasobów i umiejętności – najczęściej wskazywane działania

Lp.	Działania zagregowane (do 23 sfer)	Wskazania w %
1	Umiejętności marketingowe	54
2	Organizacja zarządzania, metody zarządzania	25
3	Uczenie się, zarządzanie wiedzą, szkolenia pracowników	25
4	Technologia i organizacja produkcji	16
5	Kadry, zarządzanie kadrami	10
6	Zarządzanie jakością	9
Lp.	Rodzaje działań szczegółowych	Wskazania w %
1	Szkolenia oraz warsztaty zewnętrzne	21
2	Nowe produkty, rozszerzanie asortymentu	19
3	Opracowanie i wdrażanie nowych technologii	14
4	Nowe inwestycje rzeczowe, rozbudowa firmy	12
5	Badania rynku i konkurencji	11
6	Pozyskanie nowych rynków zbytu	10

Źródło: jak do tab. 1.

Najczęściej wskazywane zasoby i umiejętności pozyskiwane „z zewnątrz” przedsiębiorstwa (tab. 3) to: nowe technologie (19%), zewnętrzne formy kształcenia (16%) oraz zasoby ludzkie (14%) i wiedza o rynku (14%). Agregując uzyskane wyniki, zauważamy, że aż 67% działań związanych z pozyskiwaniem nowych zasobów dotyczy pozyskiwania wiedzy, 30% dotyczy pozyskania umiejętności technologicznych i produkcyjnych oraz 19% – pozyskiwania zasobów ludzkich. Analizując wyniki działań szczegółowych, możemy również stwierdzić, że działania związane z uczeniem się dotyczą przede wszystkim: szkoleń pracowniczych (16%), pozyskania wiedzy o rynku (14%), pozyskania wiedzy (12%), pozyskania wiedzy o konkurentach (8%), pozyskania kadr – głównie ekspertów oraz wiedzy eksperckiej (4%), technologii informacyjnych (4,6%). Na uwagę zasługuje wysoki odsetek wskazań na działania w obszarze strategii outsourcingu, m.in. outsourcing funkcji marketingowych (w zakresie promocji, reklamy) w obszarze usług inżynieryjno-konstrukcyjnych, w obszarze produkcji, sieci dystrybucji oraz usług ochrony mienia. Działania związane z outsourcingiem nie stanowią jednak ani metody tworzenia, ani pozyskiwania konkurencyjnych zasobów i umiejętności, determinują jedynie (pozostałe w kompetencji przedsiębiorstwa) obszary specjalizacji zasobów.

W tab. 4 przedstawiono działania związane z tworzeniem konkurencyjnych zasobów i umiejętności „wewnątrz” przedsiębiorstwa. Najczęściej wskazywane działania szczegółowe to: szkolenia wewnętrzne (20%), rozwój kadr (18%), rozwój potencjału technologicznego (14%) oraz rozwój nowych produktów (13%). Najczęściej wskazywane działania w zakresie tworzenia zasobów „wewnątrz” koncentrują się

**Tabela 3.** Pozyskiwanie konkurencyjnych zasobów i umiejętności z zewnątrz – najczęściej wskazywane działania

Lp.	Działania zagregowane (do 23 sfer)	Wskazania w %
1	Uczenie się, zarządzanie wiedzą, szkolenia pracowników	67
2	Technologia i organizacja produkcji	30
3	Kadry, zarządzanie kadrami	19
4	Outsourcing	14
5	Zarządzanie marketingowe	9
6	Współpraca z innymi przedsiębiorstwami	5
Lp.	Szczegółowe rodzaje zasobów	Wskazania w %
1	Nowe technologie, nowoczesne technologie	19
2	Szkolenia pracowników oraz zewnętrzne formy kształcenia	16
3	Zasoby ludzkie – specjaliści, fachowcy wiedza o rynku	14 14
4	Wiedza (ogólnie)	12
5	Wiedza o konkurentach	8
6	Benchmarking produktów i asortymentu	5

Źródło: jak do tab. 1.

**Tabela 4.** Konkurencyjne zasoby i umiejętności tworzone wewnątrz przedsiębiorstwa

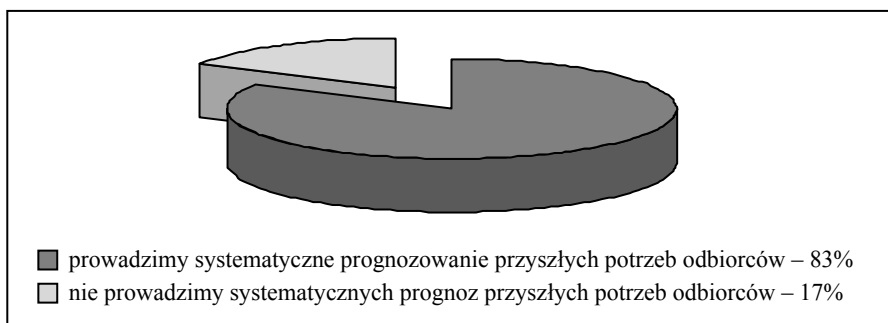
Lp.	Działania zagregowane (do 23 sfer)	Wskazania w %
1	Uczenie się, zarządzanie wiedzą, szkolenia pracowników	38
2	Umiejętności marketingowe	28
3	Technologia i organizacja produkcji	22
4	Kadry, zarządzanie kadrami	20
5	Innowacje, zdolności innowacyjne	15
6	Organizacja zarządzania i metody zarządzania	14
Lp.	Szczegółowe rodzaje zasobów	Wskazania w %
1	Kadry – szkolenia wewnętrzne	20
2	Kapitał ludzki	18
3	Potencjał techniczny i technologiczny	14
4	Nowe produkty	13
5	Wiedza o rynku, analizy rynku	7,5
6	Jakość produktu/usługi	7

Źródło: jak do tab. 1.



w dziedzinie uczenia się (38%), w dziedzinie doskonalenia umiejętności marketingowych (28%) oraz w zakresie rozwijania technologii i organizacji produkcji (22%). Procesy uczenia się zostały określone w postaci wewnętrznych form kształcenia. W obszarze zarządzania marketingowego zwrócono uwagę m.in. na badania i analizy rynku (7%), rozwój nowych produktów i usług (6%), rozwijanie kanałów dystrybucji (3,5%), elastyczność w dostosowaniu do potrzeb (3,5%), rozwijanie sprzedaży poprzez Internet (2%), promocja i reklama (poniżej 2%), tworzenie konkurencyjnych ofert oraz planów sprzedaży (poniżej 2%), tworzenie baz danych dotyczących klientów (poniżej 2%). W zakresie technologii i organizacji produkcji wskazano m.in.: *know-how* (4%), potencjał technologiczny (14%), inwestycje w nowe technologie (3%), unikalne maszyny i urządzenia (0,6%).

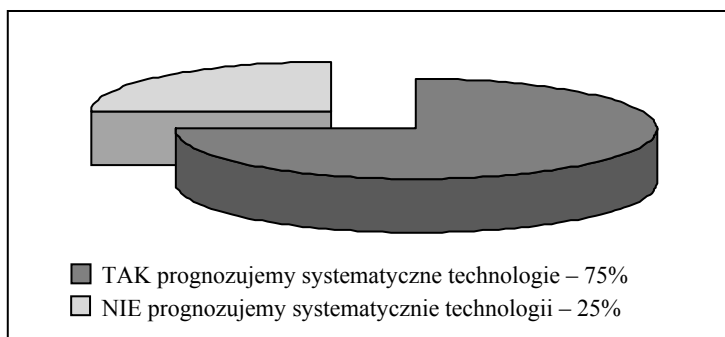
W badaniu sformułowano pytania bezpośrednie, dotyczące systematyczności metod, które stanowią podstawę do podejmowania decyzji w procesie identyfikacji najbardziej atrakcyjnych kierunków rozwoju zasobów i umiejętności, tj. które stanowią podstawę procesów świadomego kształtowania konkurencyjnych zasobów. W odpowiedziach tych ponad 80% respondentów deklaruje, iż w przedsiębiorstwie systematycznie prognozuje się przyszłe potrzeby odbiorców, 75% menedżerów deklaruje, że w przedsiębiorstwie systematycznie prognozuje się technologie, które będą odgrywać wiodącą rolę w przyszłości oraz ponad 70% respondentów deklaruje, że w przedsiębiorstwie prowadzi się systematyczne oceny, jakie zasoby i umiejętności będą potrzebne w przyszłości.



**Rys. 1.** Czy w przedsiębiorstwie systematycznie prognozuje się przyszłe potrzeby odbiorców?

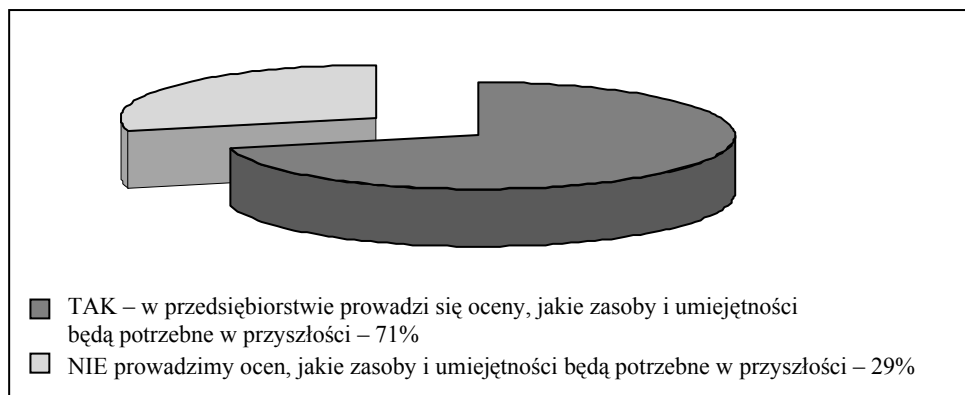
Źródło: badanie własne w ramach projektu MNiSW (2006-2008) pt. *Warunki wzrostu konkurencyjności polskich przedsiębiorstw na rynkach UE*, kierownik projektu: Z. Pierścioneck, Katedra Zarządzania Strategicznego SGH, Warszawa 2008.

Konfrontując deklaracje systematycznego stosowania metod analitycznych, które umożliwiają identyfikację najbardziej efektywnych kierunków rozwoju zasobów z wynikami uzyskanymi w pytaniach otwartych ankiety, stwierdzono, że metody te wymieniane były w marginalnym zakresie w pytaniach otwartych ankiety, w części dotyczącej oceny treści i zakresu działań tworzących konkurencyjne zasoby. Nie-



**Rys. 2.** Czy w przedsiębiorstwie systematycznie prognozuje się technologie, które będą odgrywały istotną rolę w przyszłości?

Źródło: jak do rys. 1.



**Rys. 3.** Czy w przedsiębiorstwie prowadzi się oceny, jakie zasoby i umiejętności będą potrzebne w przyszłości?

Źródło: jak do rys. 1.

spełna 1% respondentów wymienia wśród działań związanych z tworzeniem i rozwijaniem konkurencyjnych zasobów i umiejętności analizy tych zasobów. Menedżerowie nie wymieniają również szczegółowych działań w obszarze prognozowania technologii, które będą odgrywać wiodącą rolę w przyszłości. Tylko 8% menedżerów wskazuje działania tworzące konkurencyjne zasoby w postaci analiz rynku oraz ocen istotnych dla nabywcy wartości. Odpowiedzi te nie wskazują jednocześnie działań szczegółowych w obszarze prognozowania przyszłych potrzeb nabywców. Analiza wyników badań nasuwa również wątpliwość, w jakim zakresie w badanych przedsiębiorstwach jednocześnie prowadzi się analizy zasobów i umiejętności, prognozowanie przyszłych potrzeb odbiorców oraz oceny, jakie technologie będą odgrywały decydującą rolę w przyszłości. Działania te można określić, na podstawie

analizy kryteriów identyfikacji kluczowych kompetencji, jako komplementarne w procesie identyfikacji przyszłych kierunków rozwoju zasobów.

Podsumowując uzyskane wyniki, stwierdzono, że działania menedżerów związane z kształtowaniem konkurencyjnych zasobów i umiejętności koncentrują się przede wszystkim w obszarze pozyskiwania oraz kształcenia kadr, w obszarze rozwijania umiejętności marketingowych oraz w obszarze rozwijania umiejętności technologicznych i produkcyjnych. Umiejętności związane z uczeniem się oraz zarządzaniem wiedzą w głównym stopniu rozwijane są poprzez szkolenia wewnętrzne oraz poprzez zewnętrzne metody kształcenia, nie są jednak rozwijane zaawansowane metody uczenia się zespołowego oraz organizacyjnego oraz metody zarządzania wiedzą, zmierzające do tworzenia unikalnych zasobów i umiejętności. Wśród działań związanych z rozwijaniem zdolności marketingowych menedżerowie wskazują przede wszystkim na rozwijanie funkcji sprzedażowych w obszarze produktu, oferty, asortymentu, reklamy, promocji oraz w zakresie rozwijania kanałów dystrybucji. W relatywnie niewielkim zakresie rozwijane są umiejętności w obszarze badań rynku i konkurencji, szczególnie jednak w niewielkim zakresie rozwijane są umiejętności dotyczące prognozowania istotnych dla nabywców wartości, działania w obszarze marketingu pilotażowego oraz w obszarze marketingu relacji. Menedżerowie przedsiębiorstw wskazali także na niewielki zakres działań rozwijających konkurencyjne zasoby i umiejętności w obszarze projektowania oraz w sferze badań i rozwoju (B+R). Wyniki badań wskazują również, że przedsiębiorstwa nie nawiązują ściślejszej współpracy z zewnętrznymi ośrodkami naukowo-badawczymi w procesach tworzenia nowych zdolności produkcyjnych i technologicznych. Wyniki te nie wyjaśniają zatem, w jaki sposób przedsiębiorstwa tworzą i rozwijają nowe umiejętności produkcyjne i technologiczne oraz nowe produkty.

W badaniu stwierdzono również nieznaczące zróżnicowanie wyników badań opartych na kryterium kierunku i skali eksportu. Zauważono, że przedsiębiorstwa o najwyższej skali eksportu oraz przedsiębiorstwa eksportujące na rynki krajów UE przywiązują relatywnie większą wagę do rozwijania konkurencyjnych zasobów i umiejętności w obszarze uczenia się, zarządzania wiedzą oraz informacją względem przedsiębiorstw o najmniejszej skali eksportu oraz względem przedsiębiorstw, w których dominuje eksport w kierunku wschodnim oraz do krajów rozwijających się. W grupie przedsiębiorstw eksportujących na rynki krajów UE oraz w grupie przedsiębiorstw o najwyższej skali eksportu również zaobserwowano większą koncentrację działań w obszarze rozwijania umiejętności technologicznych i produkcyjnych. W przedsiębiorstwach, w których skala eksportu jest relatywnie niższa, oraz w przedsiębiorstwach, w których dominuje eksport do krajów rozwijających się, menedżerowie przywiązują relatywnie większą wagę do rozwijania umiejętności marketingowych.

Uzyskane wyniki badań wskazują, że podejmowane w przedsiębiorstwach działania kształtujące konkurencyjne zasoby i umiejętności koncentrują się na istotnych z punktu widzenia rozwijania zasobów problemach i dotyczą szczególnie problemów pozyskiwania i kształcenia kadr, pozyskiwania wiedzy z zewnątrz, rozwijania

umiejętności marketingowych oraz rozwijania nowych umiejętności technologicznych i produkcyjnych. Ponadto menedżerowie przywiązują relatywnie dużą wagę do problemów w obszarze organizacji i zarządzania przedsiębiorstwem, zwłaszcza do problemu zarządzania jakością (w tym pozyskiwania certyfikatów jakości). Jednocześnie uzyskane wyniki badań wskazują, że menedżerowie w relatywnie mniejszym stopniu koncentrują działania w obszarze zaawansowanych metod zarządzania wiedzą i uczenia się organizacyjnego, w obszarze tworzenia całkowicie nowych zasobów i umiejętności wewnątrz przedsiębiorstwa o unikalnym charakterze oraz w relatywnie niskim stopniu są zaangażowani w długofalowe procesy rozwijania zdolności innowacyjnych. Sformułowane zasobowe warunki wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw oraz uzyskane wyniki badań potwierdzają jednocześnie hipotezę, że podejmowane w polskich przedsiębiorstwach działania dotyczące kształtowania konkurencyjnych zasobów i umiejętności mają charakter niesystematyczny, niekompleksowy, opierają się zatem w głównej mierze na doświadczeniu oraz na intuicji menedżerów odpowiedzialnych za strategię konkurencji. Uzyskane wyniki potwierdzają również hipotezę o relatywnie wyższym stopniu zaawansowania metod i narzędzi zarządzania strategicznego w odniesieniu do kształtowania rynkowych strategii konkurencji w relacji do mniej zaawansowanych metod kształtowania zasobowych strategii konkurencji.

## Literatura

- Godziszewski B., *Zasobowe uwarunkowania strategii przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo UMK, Toruń 2001.
- Łobejko S., Pierścionek Z. (red.), *Zarządzanie strategiczne w praktyce polskich przedsiębiorstw*, SGH, Warszawa 2010.
- Metody identyfikacji kluczowych kompetencji*, [w:] Z. Pierścionek, S. Jurek-Stepień (red.), *Czynniki sukcesu polskich przedsiębiorstw na rynkach Unii Europejskiej*, SGH, Warszawa 2006.
- Pierścionek Z., *Rynkowe oraz zasobowe strategie konkurencji*, [w:] A. Herman, K. Poznańska (red.), *Przedsiębiorstwo wobec wyzwań globalnych*, KNoP, SGH, Warszawa 2008.
- Resources Firms and Strategies*, ed. by N.J. Foss, Oxford University Press 1997.
- Warunki wzrostu konkurencyjności polskich przedsiębiorstw na rynkach UE*, Raport z badań MNiSW, kierownik projektu: Z. Pierścionek, Katedra Zarządzania Strategicznego SGH, Warszawa 2008.

## STRATEGIES OF CREATING COMPETITIVE RESOURCES – THE STUDY OF POLISH COMPANIES

**Summary:** The topic of the article is to describe results of the research on methods of core competence development of leading Polish companies. The author of the paper defines resource-based determinants of growth of Polish companies based on Resource-Based Theory of the Firm (RBV) and shows the results of empirical research built on this framework. The results of research show relatively low level of development of methods of core competence creation.