

Dominika Kaczmarek-Kalisz, Patryk Guliński

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

WSPÓŁCZESNE STRATEGIE KONKURENCJI PRZEDSIĘBIORSTWA

Streszczenie: Autorzy niniejszego artykułu starają się w sposób aktualny opisać współczesne strategie konkurencji. Najwięcej uwagi poświęcają strategiom zasobowym, stale ewoluującym w ciągu kilkudziesięciu ostatnich lat, oraz strategii Faulknera-Bowmana. Zbioru opisanych koncepcji nie należy traktować jako zamkniętej księgi.

Słowa kluczowe: strategia, konkurencja, zarządzanie, przedsiębiorstwa, zmiany.

1. Wstęp

Celem artykułu jest przedstawienie założeń najważniejszych współczesnych strategii konkurencyjności przedsiębiorstw. Przedstawionych koncepcji konkurencyjności nie należy traktować jako zamkniętego katalogu. Skupiono się na przedstawieniu tych nowoczesnych strategii konkurencji, które powstały w wyniku ewolucji wcześniejszych podejść zarządczych. W związku z tym najwięcej uwagi poświęcono strategiom zasobowym, stale ewoluującym w okresie ostatnich trzydziestu lat, a jako egzemplifikację twórczego rozwoju teorii zasobowych przedstawiono strategię konkurencji Faulknera–Bowmana.

2. Charakterystyka strategii konkurencji

W literaturze panuje pogląd, że strategia w odniesieniu do funkcjonowania przedsiębiorstwa odnosi się do zbioru relatywnie stałych zasad zmierzających do osiągnięcia głównych celów firmy, które są zawarte w jej misji. Jednocześnie zasady te wyznaczają ramy rynkowej aktywności przedsiębiorstwa, a w tym zakresie możliwe decyzje i rozwiązania operacyjne (por. [Wrzosek 2004; Pomykalski 2003, Pierścionek 2007]). Natomiast w definicji, która podkreśla interakcję powyższych czynników z otoczeniem przedsiębiorstwa, zwraca się uwagę na następujące elementy: 1) strategie w przedsiębiorstwie zmieniają się w zależności od warunków otoczenia; mogą one te warunki zmieniać lub im ulegać w ramach procesów adaptacyjnych, 2) strategie ukazują, w jaki sposób posiadane zasoby można wykorzystać do spełnienia za-

miarów przedsiębiorcy, 3) **strategie nadają ogólny kierunek rozwojowi przedsiębiorstwa**, 4) celem strategii jest tworzenie i rozwój długotrwałych możliwości sukcesu poprzez wykorzystanie przewagi konkurencyjnej (por. [Kreikebaum 1997, s. 27; Porter 2006a, s. 23]).

Najpowszechniej podawaną klasyfikacją w literaturze jest klasyfikacja strategii oparta na kryterium strukturalnym. Zakłada ona:

- strategię przedsiębiorstwa (korporacji),
- strategię rodzajów działalności (biznesów, domen),
- strategię funkcjonalne [Krupski 1999, s. 45].

Powyższe rodzaje (typy) strategii podlegają dalszemu podziałowi przy zastosowaniu rodzajowych kryteriów podziału (produktu, rynku, specyfiki potencjału wytwórczego), co zostanie omówione w części poświęconej ewolucji strategii konkurencji.

Przechodząc do podania definicji konkurencyjności, należy wskazać, że w bogatej literaturze z tego zakresu pojęcie „konkurencyjność” stosuje się zamiennie z efektywnością, kondycją przedsiębiorstwa, zdolnością do rozwoju, zdolnością do konkurowania lub zdolnością konkurencyjną. W 1988 r. G.A. Hale na przykładzie funkcjonowania gospodarki Stanów Zjednoczonych opisał konkurencyjność jako najistotniejszy problem gospodarczy, mogący poprawić strukturę eksportową, którego analiza i modyfikacja pozwala wyprowadzić gospodarkę z niskiego wzrostu gospodarczego, słabej koniunktury na giełdzie. Według autora największym wkładem kadry zarządczej w proces wzrostu konkurencyjności gospodarki jest doprowadzenie własnej organizacji do możliwie jak najbardziej konkurencyjnego poziomu, a najważniejszym elementem konkurencyjności są innowacje.

Francuska grupa Strategor uznaje, że przedsiębiorstwo może odnieść sukces wówczas, gdy posiada odpowiednią pozycję konkurencyjną. Pojęcie konkurencyjności pojmowane jest w tym przypadku w ujęciu efektywności, rozumianej jako zbiór atutów cenionych na rynku. Zbiór tych atutów jest określany mianem przewagi konkurencyjnej. Atuty są podzielone w ramach łańcucha wartości złożonego z podstawowych funkcji przedsiębiorstwa, a uzyskanie przewagi konkurencyjnej jest zależne od osiągniętych wyników na poszczególnych ogniwach łańcucha [Strategor... 1999, s. 64].

Według D. Faulknera i C. Bowmana przedsiębiorstwo odnoszące sukces i konkurencyjne to taka firma, która wytwarza produkty posiadające najwyższą wartość użytkową dla klienta w ramach wykorzystywanych dostępnych zasobów firmy [Faulkner, Bowman 1996, s. 8].

W literaturze polskiej przewaga konkurencyjna (zamiennie: zdolność konkurencyjna) przedstawiana jest zazwyczaj jako pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa lub potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa, który determinuje przyszłą pozycję przedsiębiorstwa na rynku. Konkurencyjna pozycja jest określana poprzez konkurencyjność domeny przedsiębiorstwa i przez jego potencjał. Przyczyny, które leżą u podstaw sukcesu konkurencyjnego, zależą od czynników zewnętrznych i wewnętrz-

nych. M. Gorynia w definicji konkurencyjności (zdolności konkurencyjnej) wymienia trzy obszary: 1) pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa, 2) potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa, 3) strategię konkurencyjności przedsiębiorstwa [Gorynia 2002, s. 68]. W podjęciu badań nad konkurencyjnością przedsiębiorstwa autor widzi potrzebę ustalenia luki kompetencyjnej w stosunku do konkurencji. Dla M.J. Stankiewicza konkurencyjność przedsiębiorstwa jest wyznaczana poprzez zdolność do sprawnego osiągnięcia celów na rynkowej arenie konkurencji [Stankiewicz 2005, s. 36]. Natomiast A. Stabryła i H. Piekarcz przedstawiają konkurencyjność jako zdolność rozwojową przedsiębiorstwa [Stabryła, Piekarcz 2005, s. 53]. Z kolei w definicji konkurencyjności Z. Pierścionka kładzie się nacisk na efektywność przedsiębiorstwa [Pierścionek 2007, s. 123-124].

Za optymalne należy uznać podejście M.E. Portera, który przewagę utożsamia z charakterem strategii konkurowania [Porter 2006a, s. 3]. Istotą **przewagi konkurencyjnej** jest to, że firma może robić coś lepiej lub w inny sposób niż jej konkurenci, **dzięki czemu osiąga lepsze rezultaty. Przewaga konkurencyjna ma charakter względny i sytuacyjny.** Uzależniona jest ona od tego, czy rywale są w stanie postępować w analogiczny sposób. **Osiągnięcie sukcesu przez przedsiębiorstwo związane jest z posiadaniem przewagi konkurencyjnej,** stąd ich zainteresowanie budowaniem trwałej przewagi konkurencyjnej oraz maksymalizacją **rezultatów osiągniętych dzięki charakterowi przewagi konkurencyjnej.**

3. Ewolucja i typologia strategii konkurencji

Teoria i praktyka zarządcza wypracowały wiele różnych koncepcji konkurencyjności przedsiębiorstwa. Tradycyjne koncepcje konkurencyjności przedsiębiorstw koncentrowały się na podstawowych rynkowych czynnikach konkurencyjności (koszty, jakość, marketing, pozycja na rynku) oraz bezpośrednich ich źródłach. Do najważniejszych z nich należy zaliczyć:

- **rozważania dotyczące źródeł przewagi konkurencyjnej tkwiących w przedsiębiorstwie** – zaliczane do tzw. zasobowej szkoły myślenia strategicznego,
- koncepcję konkurencyjności kosztowej bazującą na efektach wielkiej skali produkcji, specjalizacji, standaryzacji oraz efektach doświadczenia,
- przywództwo kosztowe oraz dyferencjację,
- przywództwo jakościowe oraz systemy sterowania jakością,
- konkurowanie oparte na sile rynkowej przedsiębiorstwa (pozycja lidera oraz dominanta na rynku),
- marketingową koncepcję konkurencyjności (por. [Obłój 1993, s. 83-99; Harrigan, Porter 2001, s. 134-143; Porter 2006a, s. 62-68; Supernat 1998, s. 121-125; Kotler 1994, s. 354-376, Pierścionek 2007, s. 199-279]).

Powstały na początku lat dziewięćdziesiątych XX wieku zasobowy nurt myślenia częściowo odnosi się do **nauk o zarządzaniu, a częściowo do nauk ekonomicznych.** W odniesieniu do zarządzania **głównym celem dociekań jest wskazanie we-**

wewnętrznych uwarunkowań strategii przedsiębiorstwa. Znajduje to swoje odbicie w eksponowaniu relacji między **silnymi i słabymi stronami przedsiębiorstwa** i **charakterem strategii**. Za źródło tego kierunku uznaje się dwie prace z lat osiemdziesiątych [Ouchi 1981; Peters, Waterman 1982]. W. Ouchi na podstawie porównania firm japońskich i amerykańskich stwierdził, że **źródłem przewagi firm japońskich jest specyficzna kultura organizacyjna: bliskość wzajemnych stosunków, lojalność i zaufanie pracowników**. Firma japońska była bardziej klanem mających zaufanie ludzi niż grupą najemnych pracowników. Z kolei T. Peters i R.H. Waterman na podstawie badań w około pięćdziesięciu wiodących firmach amerykańskich starali się ustalić źródła ich sukcesu. Jak ocenili, źródła sukcesu zależą od ośmiu specyficznych cech: 1) obsesji działania, 2) bliskiego kontaktu z klientem, 3) autonomii i przedsiębiorczości, 4) wydajności dzięki ludziom, 5) koncentracji na wartościach, 6) ograniczenia profilu działania, 7) niewielkiego zarządu i prostoty struktury, 8) jednoczesnej dyscypliny i swobody [Obłój 1993, s. 86-88].

W koncepcji strategii konkurencji opartej na przewadze kosztowej zakłada się, że przedsiębiorstwo ma na celu osiągnięcie najniższego poziomu kosztów w swojej branży. Główny zamysł tej strategii opiera się na niższych kosztach wytwarzania niż u konkurentów z branży, przy jednoczesnym utrzymaniu poziomu cen zbliżonego do konkurencji. Kosztowa pozycja zapewnia przedsiębiorstwu ochronę przed konkurentami, gdyż niskie koszty umożliwiają generowanie zysku nawet wówczas, gdy inni nie będą już ich mieli w wyniku rywalizacji polegającej na obniżaniu ceny do poziomu cen konkurencji [Drażek, Niemcynowicz 2003, s. 59].

W wyniku zastosowania strategii różnicowania przedsiębiorstwo uzyskuje wyjątkową pozycję w danej branży poprzez zaproponowanie produktu lub usługi, którego cechy nabywcy uznają za unikalne. Różnicowanie to, w zależności od branży, może przybierać różne formy, które kupujący uznają za ważne i będą skłonni zapłacić za taki produkt cenę wyższą od przeciętnej [Janiuk 2004, s. 11-112].

W koncepcji konkurencyjności przedsiębiorstwa opartej na przywództwie jakościowym zakłada się natomiast, że podstawowym narzędziem konkurencji na rynku jest przewaga jakościowa, a źródłem tej przewagi są kompleksowe systemy sterowania jakością. Przewaga w dziedzinie jakości może być osiągnana i utrzymywana przez przedsiębiorstwo samodzielnie lub we współpracy z konkurentami. Pierwsze rozwiązanie oznacza przyjęcie konfrontacyjnej strategii, natomiast drugie – wejście w aliance strategiczne oraz konkurencję „sieć przeciw sieci”. Przedsiębiorstwo może też dążyć do redukcji lub eliminacji konkurencji, co oznacza przekonanie o niszcącym wpływie konkurencji. Może przyjąć również postawę obojętną wobec konkurentów (ignorowanie konkurencji), co oznacza, że dla strategii konkurencji nie ma znaczenia to, co robią konkurenci [Pierścionek 2007, s. 199-200].

Przedsiębiorstwo będące liderem rynkowym stara się utrzymać dominację jak najdłużej. W tym celu musi podejmować działania w trzech kierunkach: 1) zwiększenia popytu na swoje produkty (poszerzanie rynku), 2) ochrony posiadanego udziału w rynku, 3) zwiększania udziału w rynku [Kotler 1994, s. 361-362]. Rozwijający się rynek stwarza możliwości dla wszystkich jego uczestników, ale najwięk-

sze korzyści odnosi przedsiębiorstwo dominujące. Działania mające na celu poszerzenie rynku skłaniają lidera do poszukiwania nowych klientów, znajdowania nowych sposobów korzystania z produktu oraz częstego używania produktu. Ponadto lider stara się wyprzedzać konkurentów, wykorzystując ich słabe strony, i narzucać im swój styl działania. Poprzez działania defensywne, prowadzone w obronie własnych pozycji, lider rynkowy stara się zapobiec atakowi konkurencji oraz koncentruje się na obszarach, które mają dla niego najważniejsze znaczenie.

Marketingowa koncepcja źródeł przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa zakłada z kolei, że tym, co decyduje o przewadze konkurencyjnej przedsiębiorstwa, jest marketing. Jeżeli więc dane przedsiębiorstwo posiada wyższe umiejętności marketingowe i/lub bardziej sprawny system ich wykorzystania niż rywale, wówczas wygrywa walkę konkurencyjną [Pierścionek 2007, s. 205]. W zakresie podejścia marketingowego wymienia się trzy grupy strategii: 1) strategię opracowane i wdrażane przez zarząd korporacji, tj. strategię rozwoju, 2) strategię jednostek strategicznych, opracowywane i wdrażane przez zarządy spółek-córek lub dywizji, tj. strategię konkurencji, 3) strategię opracowywane i wdrażane przez działy funkcjonalne poszczególnych jednostek strategicznych, tj. strategię funkcjonalną (por. [Kotler 1994, s. 364-371]).

Nowe koncepcje konkurencyjności przedsiębiorstwa związane są z nowymi warunkami otoczenia konkurencyjnego. Konkurencja z lokalnej oraz krajowej przekształciła się w wielu sektorach w międzynarodową oraz globalną. Wzrosło tempo zmian otoczenia rynkowego, technologicznego oraz konkurencyjnego. Nowe koncepcje konkurencyjności przedsiębiorstwa związane są z innowacjami oraz przedsiębiorczością, które stanowią podstawowy wyróżnik koncepcji konkurencyjności przedsiębiorstwa. P.F. Drucker i M.E. Porter twierdzą, że istnieją dwa zasadniczo różniące się podejścia do konkurencji. Są nimi:

- konkurowanie przez restrukturyzację,
- przedsiębiorcza koncepcja konkurencyjności [Drucker 1992, s. 24-44, 253-269; Porter 2006, s. 56-67].

Konkurowanie przez restrukturyzację (oraz jej rozwiniętą formę: reengineering) polega na konkurencji kosztowej przez ciągłą restrukturyzację rozumianą jako redukcja zatrudnienia, produktów oraz rynków. Koncepcja przedsiębiorcza zakłada, że trwałą przewagę konkurencyjną można osiągnąć tylko przez ciągłe opracowywanie i wdrażanie innowacji, kreowanie nowego klienta i nowych rynków, poszukiwanie nowych okazji, wchodzenie na nowe rynki i dziedziny. Tradycyjne koncepcje nie mają charakteru przedsiębiorczego, mają jednak wiele z podejścia restrukturyzacyjnego.

Jedną z podstawowych cech nowych koncepcji konkurencyjności jest wysoka skłonność przedsiębiorstwa do współpracy. Tak zwana relacyjna teoria konkurencji zakłada, że przedsiębiorstwa w swoich zachowaniach dążą do ograniczenia konkurencji, porozumień i aliansów [Strategor... 1999]. Inne założenia co do charakteru konkurencji oraz rynków przyjmuje tzw. teoria hiperkonkurencji. Wysokie tempo zmian otoczenia rynkowego, technologicznego oraz konkurencyjnego powoduje pojawienie się konkurencji o nowych jakościowo cechach, które wymagają nowych

metod ich analizy oraz nowych strategii. Tradycyjny model konkurencji zakładał stabilność przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. W warunkach bardzo szybkich zmian tradycyjne strategie nie są skuteczne. Nowa strategia konkurencji ma polegać na ataku na konkurentów, dynamizacji rynku, wyjściu z rynku w odpowiednim momencie oraz przeniesieniu się na nowy rynek, który zapewni dalsze sukcesy [Pierścionek 2007, s. 210]. Przykładem są tutaj koncepcje Druckera i japońskiego konsultanta K. Ohmae mieszczące się we współczesnych strategiach przedsiębiorczości. Strategia pierwszego autora zakłada:

- bycie pierwszym i najsilniejszym,
- uderzanie w konkurentów **tam, gdzie ich nie ma, z wariantami „twórczego naśladownictwa”** oraz „przedsiębiorczego judo”,
- znajdowanie i zajmowanie nisz (ekologicznych),
- zmiany właściwości ekonomicznych produktu, rynku lub przemysłu (sektora) [Drucker 2004, s. 239-247].

Według Ohmae istnieją cztery podstawowe strategie konkurencji, które prowadzą do poprawy pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa:

- koncentracja na kluczowych czynnikach sukcesu,
- dążenie do osiągnięcia relatywnej przewagi, przy wykorzystywaniu słabości rywali,
- podejmowanie agresywnych inicjatyw,
- dostarczanie maksymalnej satysfakcji nabywcy [Ohmae 1982, s. 46].

Każda z tych strategii częściowych ukazuje pole możliwych działań rynkowych przedsiębiorstw na rynku zagranicznym i zawiera odniesienie do podstawowych komponentów formułowania strategii, a więc do potrzeb i preferencji nabywcy, własnych zasobów i **potencjału przedsiębiorstwa oraz siły i pozycji rynkowej konkurentów. Łącznie te trzy wymiary strategii wskazują nie tylko na źródła przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa, ale także na sposób oddziaływania na nabywców i konkurentów. Strategie agresywnej i twórczej inicjatywy oraz kształtowania funkcjonalnej odmienności i maksymalnej satysfakcji nabywcy są nie tylko przesłankami najbardziej korzystnego wyróżnienia się firmy na tle jej konkurentów, stanowią też podstawowy wymiar strategii obecności przedsiębiorstwa na rynku międzynarodowym i globalnym. Ujawnia się tu kolejna charakterystyczna cecha nowoczesnych koncepcji strategii konkurencji, a mianowicie możliwość wykorzystania ich na rynkach międzynarodowych i globalnych (por. [Wiktor 2006, s. 32-35]).**

4. Strategia konkurencji Faulknera-Bowmana

Wspomniano już, że w latach osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych XX wieku rozwijały się zasobowe koncepcje konkurencyjności przedsiębiorstwa, do których należą:

- konkurowanie na bazie czasu (*time-based competition*),
- konkurowanie na podstawie zdolności firmy (*capabilities-based competition*),

- koncepcja zakładająca podstawową rolę w konkurencyjności rozwijania i tworzenia kluczowych kompetencji (*core competences of the corporation*),
- koncepcja konkurencyjności zakładająca wiodącą rolę identyfikacji wyróżniających firmę zdolności oraz dostosowywania do nich domeny działania (*distinctive capabilities*).

Źródłem nowego podejścia do koncepcji zasobowych był artykuł G. Hamela i C.K. Prahalada *The core competence of the corporation* [1990]. Artykuł jest syntezą wielu wątków myślenia o organizacji i strategii jako wiązce zasobów. Podstawową przesłanką szkoły zasobów jest założenie, że aby zrozumieć źródła sukcesu organizacji, trzeba zrozumieć konfigurację jej unikalnych zasobów i umiejętności. Autorzy zamiast zasobów i umiejętności wprowadzili określenie „kluczowe kompetencje” (*core competence*). Rozwinięcia koncepcji dokonali w książce *Competing for the Future* [Hamel, Prahalad 1994]. Istotą kompetencji w rozumieniu Prahalada i Hamela jest wiedza skumulowana w postaci szczególnych umiejętności, którą można w twórczy sposób wykorzystać na użytek całej korporacji [Markiewicz 2005, s. 40]. Te umiejętności są określane jako kluczowe kompetencje firmy, tj. takie umiejętności, które pozwolą na uzyskanie przewagi konkurencyjnej w długim okresie.

Rozwinięciem tego podejścia jest strategia Faulknera i Bowmana, która opiera się na koncepcji potrzeb rynku oraz zasobów i umiejętności przedsiębiorstwa. W pierwszym ujęciu strategia ta jest prezentowana za pomocą tzw. macierzy klienta, a w drugim za pomocą tzw. macierzy producenta. Macierz klienta przedstawia kombinacje różnych poziomów tzw. postrzeganej wartości użytkowej dla klienta oraz różnych poziomów postrzeganej ceny proponowanej przez różne przedsiębiorstwa [Faulkner, Bowman 1996, s. 9]. W polu macierzy klienta rozpatruje się warianty strategii konkurencji prowadzące do poprawy pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Zasadnicze są tu warianty działań strategicznych:

- przez obniżenie ceny oferty, przy tym samym poziomie wartości użytkowej dla klienta,
- przez zwiększenie wartości użytkowej dla odbiorcy, przy tym samym poziomie ceny.

Oferowanie tej samej wartości użytkowej przy niższej niż dotychczas cenie powinno doprowadzić do wzrostu udziału firmy w rynku. Jednak w niektórych przypadkach obniżenie ceny może być odebrane przez rynki jako obniżenie wartości produktu. W razie zastosowania tej strategii należy ponadto liczyć się z wywołaniem wojny cenowej, co może stanowić zagrożenie również dla wywołującego tę wojnę. Strategia ta jest uzasadniona pod warunkiem, że konkurenci nie są w stanie obniżyć ceny. Innym zagrożeniem jest skoncentrowanie uwagi zarządu na wnętrzu przedsiębiorstwa (obniżenie kosztów), co na ogół powoduje jej zmniejszenie w stosunku do otoczenia.

Druga zasadnicza strategia konkurencji, polegająca na zwiększeniu postrzeganej wartości użytkowej dla odbiorcy przy tej samej cenie, zazwyczaj może być naślado-

wana przez konkurentów. Jednak w okresie, zanim konkurenci zwiększą wartość użytkową dla klientów, firma, która wystąpiła z inicjatywą określonego wzrostu postrzeganej wartości użytkowej, może uzyskać przewagę konkurencyjną [Faulkner, Bowman 1996, s. 27].

Strategia konkurencji Faulknera-Bowmana jest zatem kombinacją dwóch elementów: postrzeganej wartości użytkowej przez odbiorców oraz postrzeganej przez nich ceny. Według autorów, z punktu widzenia reakcji rynku jedyną skuteczną kombinacją tych dwóch elementów jest wzrost postrzeganej wartości użytkowej, przy jednoczesnej obniżce cen. Tylko takie działanie zapewnia trwałą przewagę konkurencyjną oraz wzrost udziału przedsiębiorstwa w rynku. Skuteczna strategia konkurencji powinna być budowana na bazie istniejących zasobów i umiejętności firmy. Punktem wyjścia w procesie budowy strategii konkurencji jest więc analiza istniejących w firmie zasobów i umiejętności, a szczególnie określenie tych, w których firma ma przewagę nad rywalami (mocne strony przedsiębiorstwa). W drugim etapie dokonuje się oceny potencjału generowania zysku na podstawie tych zasobów w powiązaniu z odpowiadającymi im szansami rynkowymi. Z zestawienia tego wynikają rodzaje zasobów, które powinny zostać uzupełnione [Faulkner, Bowman 1996, s. 30-33].

W analizie zasobów i umiejętności przedsiębiorstwa istotnym narzędziem jest tzw. macierz producenta. Macierz producenta obrazuje zależność między poziomem kluczowych umiejętności przedsiębiorstwa (w tym tworzących postrzeganą wartość użytkową dla klientów) a wielkością kosztów jednostkowych produkcji. Wyższy poziom umiejętności przedsiębiorstwa (osiągnięty np. poprzez uzupełnienie zasobów, przez zatrudnienie wybitnych specjalistów) prowadzi do wzrostu kosztów przedsiębiorstwa, ale istnieją różne poziomy umiejętności, przy tym samym poziomie nakładów. W dalszej perspektywie wydatki na wzrost umiejętności firmy zrekompensuje obniżka kosztów jednostkowych zastosowania zasobów przedsiębiorstwa [Faulkner, Bowman 1996, s. 44].

Strategia konkurencji Faulknera-Bowmana jest kombinacją dwóch elementów: perspektywy rynkowej (macierz klienta) i perspektywy firmy (macierz producenta). Odpowiada to dwóm podejściom do tworzenia strategii konkurencji. W pierwszym punktem wyjścia są analizy potrzeb odbiorców, a w drugim zasoby i umiejętności firmy. Autorzy opowiadają się za drugim podejściem, twierdząc, że oparcie się na istniejących, unikatowych zasobach firmy zapewni skuteczne konkurowanie [Faulkner, Bowman 1996, s. 49].

Literatura

- Drażek Z., Niemcynowicz B., *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2003.
Drucker P.F., *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, Warszawa 1992.
Drucker P.F., *Natchnienie i fart, czyli innowacja i przedsiębiorczość*, Studio Emka, Warszawa 2004.

- Faulkner D., Bowman C., *Strategie konkurencji*, Gebethner i Ska, Warszawa 1996.
- Gorynia M., *Luka konkurencyjna na poziomie przedsiębiorstwa a przystąpienie Polski do Unii Europejskiej*, Wydawnictwo AE, Poznań 2002.
- Hale G.A., *Managing for competitiveness*, "Executive Excellence" 1988.
- Hamel G., Prahalad C.K., *Competing for the Future*, HBS Press, Boston 1994.
- Hamel G., Prahalad C.K., *The core competences of the corporation*, "Harvard Business Review" May-June 1990.
- Harrigan K.R., Porter M.E., *Strategie gry końcowej w sektorach schyłkowych*, [w:] M.E. Porter, *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001.
- Janiuk I., *Strategiczne dostosowanie małych i średnich przedsiębiorstw do konkurencji europejskiej*, Difin, Warszawa 2004.
- Kotler P., *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner i Ska, Warszawa 1994.
- Kreikebaum H., *Strategiczne planowanie w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 1997.
- Krupski R. (red.), *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje, metody*, Wydawnictwo AE, Wrocław 1999.
- Markiewicz P., *Kultura organizacyjna jako determinanta wyboru strategii konkurencji*, Zeszyty Naukowe nr 673 Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Wydawnictwo AE, Kraków 2005.
- Oblój K., *Strategia sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1993.
- Ohmae K., *The Mind of the Strategist*, McGraw-Hill, New York 1982.
- Ouchi W., *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*, Addison Wesley, Reading 1981.
- Peters T., Waterman R.H., *In Search of Excellence*, Harper & Row, New York 1982.
- Pierścionek Z., *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2007.
- Pomykański A., *Nowoczesne strategie marketingowe*, Infor, Warszawa 2003.
- Porter M.E., *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2006.
- Porter M.E., *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 2006a.
- Stabryła A., Piekarcz H., *Zarządzanie rozwojem w sektorze małych i średnich firm*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Strategie małych firm*, Poldruk, Wałbrzych 2005.
- Supernat J., *Zarządzanie strategiczne. Pojęcia i koncepcje*, Kolonia, Wrocław 1998.
- Stankiewicz M.J., *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, TNOiK, Toruń 2005.
- Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa 1999.
- Wiktor J.W., *Strategie przedsiębiorstw w marketingu międzynarodowym. Próba typologii*, Zeszyty Naukowe nr 729 Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Wydawnictwo AE, Kraków 2006.
- Wrzosek W. (red.), *Strategie marketingowe*, PWE, Warszawa 2004.

TODAY'S COMPETITIVE BUSINESS STRATEGIES

Summary: The purpose of the article is presenting assumptions of the most significant contemporary strategies of competitiveness of enterprises. Presented competitiveness concepts should not be regarded as a closed list. Emphasis was put on presentation of those modern competitiveness strategies that arose from evolution of previous management approaches. Therefore, the article mainly focuses on resource strategies constantly evolving during the last thirty years, and as an example of creative development of resource theories Faulkner-Bowman competitiveness strategy was presented.