

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 420

Strategie. Procesy i praktyki



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2016

Redakcja wydawnicza: Aleksandra Śliwka
Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz
Korekta: Hanna Jurek
Łamanie: Adam Dębski
Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania
znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa
www.pracnaukowe.ue.wroc.pl
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons
Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska
(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2016

ISSN 1899-3192
e-ISSN 2392-0041

ISBN 978-83-7695-565-0

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:
Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
ul. Komandorska 118/120, 53-345 Wrocław
tel./fax 71 36 80 602; e-mail: econbook@ue.wroc.pl
www.ksiegarnia.ue.wroc.pl

Druk i oprawa: TOTEM

Spis treści

Wstęp	9
Anna Adamik: Wybrane paradoksy partnerstwa strategicznego MŚP (The selected paradoxes of SMES' strategic partnering)	11
Justyna M. Bugaj: Budowanie proaktywnej strategii rozwoju uniwersytetu (Building university strategy).....	26
Paweł Cabala: Strategie zarządzania bezpieczeństwem przedsiębiorstwa w warunkach zagrożeń sektorowych (Enterprise security management strategies in conditions of sectoral threats)	36
Marek Ćwiklicki, Maria Eckes-Kondak: Obszary występowania negatywnej synergii w organizacjach (Negative synergy: areas of its occurrence in organisations).....	46
Jarosław Domański, Karolina Kitzman: Współpraca wyborem strategicznym przedsiębiorstw i organizacji <i>non profit</i> (Cooperation a strategic choice of enterprises and non profit organizations)	55
Wojciech Dyduch, Mariusz Bratnicki: Tworzenie wartości oparte na twórczej strategii – zamysł koncepcyjny, sprzeczności, paradoksy i przesłanki dla teorii (Creative-strategy-based value creation: theoretical underpinnings, contradictions, paradoxes and some implications for strategic management theory)	66
Patryk Dziurski: Modele biznesowe w przemysłach kreatywnych (Business models in creative industries)	80
Jarosław Ignacy: Czynniki atrakcyjności inwestycyjnej aglomeracji wrocławskiej w świetle badań empirycznych (Factors of investment attractiveness of Wrocław agglomeration in the light of empirical research).....	90
Bartosz Jasiński: Niezależni członkowie w składzie rady – pomiędzy słusznym dążeniem a potwierdzaniem fikcji. Niezależność formalna i rzeczywista (Independent members in the composition of the board of directors – between legitimate aspiration and acknowledgment of fiction, problems of formal and actual independence of the directors)	100
Jacek Jaworski, Katarzyna Sokółowska, Tomasz Kondraszuk: Źródła informacji strategicznych w zarządzaniu rodzinnym gospodarstwem rolniczym w Polsce. Wyniki badań (Sources of strategic information in Polish farm management. Research results).....	110
Grzegorz Jokiel: Paradoksy w obszarze ustalania celów organizacji (Paradoxes in the area of setting targets for the organization).....	119

Andrzej Kaleta, Anna Witek-Crabb: Nowoczesny model zarządzania strategicznego – koncepcja badawcza (Contemporary model of strategic management – a research proposal).....	129
Maja Kiba-Janiak: Kluczowe czynniki sukcesu logistyki miejskiej z perspektywy zarządzania miastem (Key success factors for city logistics from the perspective of city management)	141
Izabela Konieczna: Działania rynkowe w obszarze produktu na przykładzie spółdzielni mleczarskich z województwa świętokrzyskiego (Market activities in the area of product on the example of dairy cooperatives from Świętokrzyskie province)	153
Marzena Kramarz, Anna Saniuk: Klimat kooperacji jako determinanta strategii przedsiębiorstwa flagowego sieci dystrybucji (The climate of cooperation as the determinant of the strategy of distribution network flag enterprise)	163
Kazimierz Krzakiewicz, Szymon Cyfert: Imitacja w epoce innowacji – dylemat i paradoks współczesnego zarządzania (Imitation in the period of innovation - dilemma and the paradox of contemporary management).....	179
Krystyna Leszczewska: Paradoksy w zarządzaniu firmami rodzinnymi (Paradoxes in the management of family businesses)	197
Monika Łada: Teoria legitymizacji w badaniach nad zarządzaniem uczelnią wyższą (Legitimacy theory in the research on management in universities)	207
Zbigniew Matyjas: Strategie dywersyfikacji przedsiębiorstw – przegląd badań światowych (Diversification strategies – the review of international research papers)	216
Michał Młody: Strategiczne przesłanki reshoringu w świetle paradygmatu DLE (Strategic rationale for reshoring in the light of DLE framework)	227
Lech Nieżurawski, Nelson Duarte, Joanna Nieżurawska: Determinanty sukcesu przedsiębiorstwa (studium przypadku wybranych przedsiębiorstw) (Determinants of success of the company (case study of selected enterprises).....	240
Maja Sajdak: Proces budowy przewagi konkurencyjnej w warunkach zwinności (The process of construction of competitive advantage in agile conditions)	254
Anna Saniuk, Marzena Kramarz: Budowanie strategicznej elastyczności w przedsiębiorstwach sektora produkcji na zamówienie (Building strategic flexibility in enterprises of the make-to-order sector)	265
Adam Stabryła: Paradygmat oceny agregatywnej w analizie strategicznej (The paradigm of aggregate assessment in strategic analysis)	275
Ewa Stańczyk-Hugiet: Eksplorować czy eksploatować relacje międzyorganizacyjne? (Exploitation or exploration of interorganisational relationships?)	286

Janusz Strużyna, Izabela Marzec: Paradoksalne skutki rozwijania zatrudnialności pracowników. Perspektywa strategicznych kompetencji (Employability paradox. Competence-based management perspective).....	300
Aleksandra Sus: Paradoksy współczesnej strategii. Racjonalizm <i>versus</i> irracjonalizm (Paradoxes of contemporary strategies. Rationalism versus irrationalism)	309
Danuta Sz wajca: Strategie zarządzania relacjami z interesariuszami w kontekście ograniczania ryzyka pogorszenia lub utraty reputacji przedsiębiorstwa (Stakeholders relations management strategies in the context of limiting the risk of deterioration or loss of company reputation).....	324
Justyna Światowiec-Szczepańska: Paradoksy konkurencji relacyjnej (Paradoxes of relational competition).....	337
Rafał Trzaska: Identyfikacja cech strategii sieciowej w strategiach współczesnych organizacji (Identification of the network strategy features in the strategies of modern organizations).....	350
Elżbieta Urbanowska-Sojkin: Paradoksy w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwami (Paradoxes in strategic management of companies) ..	363
Andrzej Piotr Wiatrak: Uwarunkowania innowacyjności strategii rozwoju regionalnego (Determinants of innovativeness of regional development strategies).....	376
Jan W. Wiktor: „Wojna marketingu z zarządzaniem” czy integracja funkcji? Refleksja o relacjach intradyscyplinarnych na kanwie książki A. Ries, L. Ries, <i>War in the Boardroom</i> (“War between marketing and management” or an integration of function? A reflection on the interdisciplinary relations on the basis of A. Ries and L. Ries’s book <i>War in the Boardroom</i>).....	387
Hubert Witczak: Doktryny zarządzania strategicznego (Doctrines of strategic management).....	398
Grzegorz Wojtkowiak: Dylematy decyzyjne zarządów przedsiębiorstw pracowniczych (Decision dilemma of the management of the employee companies).....	411
Przemysław Wolczek: Problemy wdrażania strategii w małych przedsiębiorstwach – wyniki badań (Strategy implementation problems in small companies – research results).....	422
Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: Paradoks eksploracji i eksploatacji – <i>ambidexterity</i> w zarządzaniu strategicznym (Exploration and exploitation paradox: ambidexterity in strategic management)	435

Wstęp

Strategia jest niezmiennie obiektem zainteresowania teoretyków i praktyków zarządzania. Jeśli sięgniemy do klasyków, warto podkreślić, że D’Aveni uważa, iż celem strategii jest generowanie serii przewag temporalnych, Mintzberg opowiada się za tym, że firmy powinny bazować na strategii emergentnej, Eisenhardt i Sull kładą nacisk na proste reguły i strategiczne innowacje, a Krupski optuje za zarządzaniem na krawędzi chaosu. Inni z kolei uważają, że aby wygrać na rynku, firmy powinny być wyposażone w zestaw rozmaitych zdolności i umiejętności.

To, że strategię mające wielkie szanse powodzenia narażone są także na duże ryzyko porażki, jest powszechnie dostrzeganym paradoksem. Ale takich paradoksów jest znacznie więcej, jak chociażby imitacja vs innowacja czy eksploatacja vs eksploracja. Dodatkowo wieloparadygmatyczność, wyrażająca się różnymi podejściami, teoriami czy po prostu różnymi założeniami epistemologicznymi, sprawia, że wyjaśnienia co do istoty strategii, procesu strategii czy praktyk strategicznych są wielowymiarowe, jednocześnie wprowadzając odmienne eksplanacje dotyczące natury rzeczywistości.

Ważnym głosem w dyskusji jest artykuł *Paradigm prison, or in praise of atheoretic research*. W tym eseju D. Miller (2007) wypowiada się przeciw paradygmatom i teoriom. Opowiada się za większą tolerancją w stosunku do badań, które lokują się między paradygmatami, są przedparadygmatyczne czy ateoretyczne, oparte wyłącznie na racjonalnym argumentowaniu lub nawet domysłach, a nawet są „brutalnie empiryczne”.

Artykuły w niniejszej publikacji podejmują próbę mierzenia się z tymi „strategicznymi” paradoksami i paradygmatami, przedstawiając wyniki badań na temat tego, jakie procesy i praktyki konstytuujące codzienne działania organizacji i odnoszące się do strategicznych efektów są wsparciem dla paradoksu strategii i strategicznych paradoksów oraz w jaki sposób źródła przewagi konkurencyjnej i mechanizmy budowania wartości korespondują ze strategią. Dodatkową wartością przedstawionych opracowań są pluralistyczne sprawdziany rozpoznawania rzeczywistości z wykorzystaniem rozmaitych paradygmatów, teorii i podejść.

Jerzy Niemczyk, Ewa Stańczyk-Hugiet

Maja Sajdak

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

e-mail: maja.sajdak@ue.poznan.pl

PROCES BUDOWY PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ W WARUNKACH ZWINNOŚCI

THE PROCESS OF CONSTRUCTION OF COMPETITIVE ADVANTAGE IN AGILE CONDITIONS

DOI: 10.15611/pn.2016.420.22

JEL Classification: A10 General

Streszczenie: Odnoszenie sukcesu w obecnych warunkach otoczenia nie zależy od jednego czynnika (efektywność), ale wymaga równoczesnego posiadania wielu równoważnych atutów, takich jak: zdolność do szybkiej reakcji, innowacyjność, doskonałość operacyjna, bliska relacja z klientami, zdolność przyciągania najlepszych pracowników, umiejętność tworzenia wartości. Wszystkie te cechy są kluczowe dla zwinnego przedsiębiorstwa, którego fundamentalnym przesłaniem jest efektywna adaptacja do zmieniających się warunków otoczenia. Celem artykułu jest identyfikacja atrybutów sukcesu wyróżniających się przedsiębiorstw ze zwróceniem szczególnej uwagi na ich zdolność budowania przewagi konkurencyjnej. Podjęto próbę identyfikacji procesu budowania przewagi konkurencyjnej, odnosząc się do zwinności jako koncepcji mocno osadzonej w teorii zarządzania strategicznego oraz rozwiniętej na potrzeby adaptowania się do otoczenia i jego zmian.

Słowa kluczowe: zarządzanie strategiczne, zwinność przedsiębiorstwa, atrybuty zwinności, przewaga konkurencyjna.

Summary: Succeeding in unstable conditions does not depend on one factor (effectiveness) any more, but requires the possession of numerous equal advantages: the ability to react quickly, innovativeness, operational excellence, close relations with customers, the ability to attract the best employees, the ability to create values. All these characteristics are crucial for a successful company whose fundamental creed is the effective adaptability to changing environment. The aim of the article is to identify the attributes of success of the outstanding companies with special attention to their ability to build competitive advantage. The concept of an agile company was examined in the context of challenges for modern companies which come from the environment. The identification of the competitive advantage building process was essayed, taken into account agility as a concept deeply rooted in the theory of management and developed in order to adapt to the environment and its changes.

Keywords: strategic management, agility of the company, attributes of an agile company, competitive advantage.

Fortune favors the prepared mind

Louis Pasteur

1. Wstęp

W czasach „nowej normalności” zjawiska coraz rzadziej przebiegają liniowo, okazuje się zatem, że ekstrapolacja trendów jest nieprzydatna, a na pewno niewystarczająca. Zarządzanie w epoce turbulencji przypomina poruszanie się we mgle. Nie oznacza to, że nic nie widać, ale kontury są rozmyte, a sygnalizatory świetlne i znaki drogowe wyłaniają się niespodziewanie i w ostatniej chwili przed zakrętem lub skrzyżowaniem. Zarządzający zmagają się z krótkimi cyklami życia produktów i modeli biznesowych, presją na ceny, niską lojalnością nabywców, a nade wszystko nieciągłością, tak charakterystyczną dla gospodarki, w której coraz mniej władzy ma przedsiębiorstwo, a coraz więcej rozchwiane rynki i kapryśni klienci. Symbolem tej nieciągłości stały się „czarne łabędzie” [Świerżewski 2012], termin, który odnosi się do zdarzeń o potencjalnie bardzo dużej sile oddziaływania, które zgodnie ze stosowanymi metodami analizy i powszechnymi poglądami są niezwykle mało prawdopodobne, ale które jednak następują i po fakcie wydają się całkiem wytłumaczalne. Czas turbulencji można identyfikować z okresem wyjątkowego nasilenia „czarnych łabędzi”. Turbulencje i czarne łabędzie mają jednak swoją pozytywną stronę. Mogą one stanowić ogromne, śmiertelne zagrożenie, mogą też być niespodziewaną szansą – okazją do szybkiego wzrostu. Odnoszenie sukcesu w takich warunkach nie zależy jednak od jednego czynnika (efektywność), ale wymaga równoczesnego posiadania wielu równoważnych atutów, takich jak: zdolność do szybkiej reakcji, innowacyjność, doskonałość operacyjna, bliska relacja z klientami, zdolność przyciągania najlepszych pracowników, umiejętność tworzenia wartości. Wszystkie te cechy są kluczowe dla zwinnego przedsiębiorstwa, którego fundamentalnym przesłaniem jest efektywna adaptacja do zmieniających się warunków otoczenia.

Celem artykułu jest identyfikacja atrybutów sukcesu wyróżniających się przedsiębiorstw ze zwróceniem szczególnej uwagi na ich zdolność budowania przewagi konkurencyjnej. Poddano analizie koncepcję zwinnego przedsiębiorstwa w kontekście wyzwań współczesnych przedsiębiorstw płynących z otoczenia. Podjęto próbę identyfikacji procesu budowania przewagi konkurencyjnej, odnosząc się do zwinności jako koncepcji mocno osadzonej w teorii zarządzania strategicznego oraz rozwiniętej na potrzeby adaptowania się do otoczenia i jego zmian.

Studia literaturowe w zakresie zwinności prowadzono w ramach projektu badawczego pt. „Zwinność przedsiębiorstw w procesie przystosowania się do otoczenia i jego zmian”, sfinansowanego ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji nr DEC – 2013/11/D/HS4/03858. W procesie badawczym zakłada się, że głównym motywem zwinności przedsiębiorstw jest potrzeba uzyskania i utrzymania przewagi konkurencyjnej w niestabilnym otoczeniu.

2. Atrybuty sukcesu wyróżniających się przedsiębiorstw

Sukcesu wyróżniających się przedsiębiorstw można upatrywać w umiejętności radzenia sobie z wyzwaniami otoczenia, które stanowią imperatyw dla budowania przewagi konkurencyjnej i zdobycia uprzywilejowanej pozycji na rynku. Przedsiębiorstwa muszą zmierzyć się między innymi z takimi wyzwaniami, jak [Sajdak 2014b]:

- umiejętność wykorzystania i kreowania okazji,
- współtworzenie wartości z klientem,
- innowacyjność i elastyczność działania,
- nowa forma przywództwa.

Największym wyzwaniem stojącym obecnie przed przywódcami biznesowymi jest utrzymanie konkurencyjności pomimo ciągłych zawirowań i dezorganizacji rynków. Sukces w radzeniu sobie przez przedsiębiorstwa ze współczesnymi wyzwaniami wynikającymi z otoczenia wynika z umiejętności ich szybkiej reakcji na zróżnicowane wzorce popytu, efektywniejszego zorientowania na klienta i rynek, lepszego zrozumienia potrzeb klienta i bliższych relacji z klientem, elastyczności produkcji w różnych partiach produkcyjnych, elastyczności produkcji produktów unikatowych, elastyczności produkcji szerokiego zakresu produktów, zdolności do szybkiego reagowania na nowe szanse rynkowe oraz do tworzenia wirtualnych korporacji i działania w warunkach zmian, a także większej skłonności do ryzyka. Możliwe jest to dzięki posiadaniu kompetencji zwinnych, o których piszą H. Sharifi i Z. Zhang [2000]:

- umiejętność reakcji – zdolność do zidentyfikowania, szybkiej odpowiedzi na zmiany, wprowadzenie działań reaktywnych lub proaktywnych,
- kompetencyjność – zdolność do efektywnego i skutecznego realizowania 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 ukończenia zaplanowanych celów i działań tak szybko, jak tylko jest to możliwe, składa się z elastyczności poszczególnych składowych, takich jak: elastyczność produktowa, szybkość w dostarczaniu produktów lub usług.

Sukces w radzeniu sobie przez przedsiębiorstwa ze współczesnymi wyzwaniami wynikającymi z otoczenia nie jest zależny jedynie od posiadania kompetencji zwinnych. Wyniki badań koreańskich naukowców przeprowadzone na próbie małych i średnich przedsiębiorstw pokazują, że zwinność strategiczna w dużej mierze stanowi o efektywnym zarządzaniu w zmiennym i niestabilnym otoczeniu. Przedmiotem badań był wpływ istoty i roli zwinności strategicznej na działania operacyjne i wyniki przedsiębiorstwa [Shin, Lee, Kim, Rhim 2015].

Tabela 1. Wpływ zwinności strategicznej na działania operacyjne i wyniki przedsiębiorstwa

Lp.	Treść hipotezy	Stopień weryfikacji
H1	Zwinność strategiczna ma pozytywny wpływ na zdolności technologiczne	tak
H2	Zwinność strategiczna ma pozytywny wpływ na wspólne opracowanie innowacji	tak
H3	Zwinność strategiczna ma pozytywny wpływ na organizacyjne uczenie się	tak
H4	Zwinność strategiczna ma pozytywny wpływ na wewnętrzną zgodność oraz strukturę celów, działań i potrzeb (harmonię)	tak
H5	Zwinność strategiczna ma pozytywny wpływ na wyniki przedsiębiorstwa	tak
H5A	Zwinność strategiczna ma pozytywny wpływ na utrzymanie klienta	tak
H5B	Zwinność strategiczna ma pozytywny wpływ na finansowe wyniki przedsiębiorstwa	nie
H6	Zwinność strategiczna ma pozytywny wpływ na elastyczność operacyjną	tak
H7	Elastyczność operacyjna ma pozytywny wpływ na wyniki przedsiębiorstwa	częściowo
H7A	Elastyczność operacyjna ma pozytywny wpływ na utrzymanie klienta	tak
H7B	Elastyczność operacyjna ma pozytywny wpływ na finansowe wyniki przedsiębiorstwa	nie
H8	Elastyczność operacyjna oddziałuje na związek pomiędzy zwinnością strategiczną a wynikami przedsiębiorstwa	częściowo
H8A	Elastyczność operacyjna oddziałuje na związek pomiędzy zwinnością strategiczną a utrzymaniem klienta	tak
H8B	Elastyczność operacyjna oddziałuje na związek pomiędzy zwinnością strategiczną a finansowymi wynikami przedsiębiorstwa	nie

Źródło: [Shin i in. 2015].

W literaturze przedmiotu podkreśla się, że sukces odnoszą organizacje, którym uda się skutecznie konkurować w następujących pięciu wymiarach, które z kolei wiążą się z koniecznością posiadania przez przedsiębiorstwo określonych umiejętności [Malewska, Sajdak 2015]:

- wymiar szybkości – zdolność szybkiej reakcji na potrzeby zgłaszane przez klientów i rynek oraz umiejętność szybkiego wdrażania pomysłów i technologii w ramach oferowanych produktów,
- wymiar konsekwencji – umiejętność oferowania produktów, które odpowiadają oczekiwaniom klientów,
- wymiar ostrości – zdolność analizy otoczenia i przewidywania oraz reagowania na potrzeby klientów,
- wymiar sprawności – umiejętność równoczesnej adaptacji do wielu różnorodnych środowisk,
- wymiar innowacyjności – umiejętność generowania nowych pomysłów i łączenia ich z dotychczasowymi rozwiązaniami w celu kreowania wartości dodanej dla klientów.

Jednak największym wyzwaniem stojącym obecnie przed przywódcami biznesowymi jest utrzymanie konkurencyjności pomimo ciągłych zawirowań i dezor-

ganizacji rynków. Struktury hierarchiczne i procesy organizacyjne, których przez dziesięciolecia używaliśmy do prowadzenia i doskonalenia przedsiębiorstw, nie wystarczają już, aby zwyciężać w coraz szybciej zmieniającym się świecie. Czasami wręcz utrudniają próby walki konkurencyjnej na rynku, gdzie sytuacja dużo częściej ulega destabilizacji, a innowatorzy muszą być stale gotowi do podjęcia nowych wyzwań. W dzisiejszych czasach przedsiębiorstwo dużo ryzykuje, jeśli nie dostosowuje się do bezustannie zmieniających się warunków i co najmniej raz na rok nie weryfikuje kierunku swoich działań, a następnie nie przeprowadza szybkich i znaczących zmian operacyjnych. Niestety największą barierą jest paraliż przywódców biznesowych wynikający z napięcia między potrzebą utrzymania przewagi w coraz bardziej zacieklej walce konkurencyjnej a koniecznością realizacji bieżących wyników. W dzisiejszych czasach przedsiębiorstwa wciąż muszą szukać przewagi konkurencyjnej, nie zakłócając jednocześnie codziennej działalności operacyjnej. Ciekawym rozwiązaniem dla tego wyzwania jest propozycja J.P. Kotlera dotycząca podwójnego systemu operacyjnego składającego się z hierarchicznej struktury menedżerskiej współpracującej z siecią ds. strategicznych. Istotą tego systemu autor wyraża w pięciu zasadach [2013]:

- *Wielu agentów zmiany zamiast zwyczajowej garstki mianowanych pracowników* – aby działać szybciej i z większym rozmachem.
- *Przymus wykonania zadania zastąpiony zostaje ochotnikami* – agentami zmiany, którzy mają przyzwolenie do realizacji zmian oraz są źródłem energii do pracy nad wspólnym celem.
- *Podwójny system operacyjny wymaga podwójnej pracy* – z jednej strony, aby pracownicy wykonywali zadania wyznaczone przez strukturę hierarchiczną, z drugiej – działali na potrzeby sieci. Nie będą jednak do tego skłonni, jeśli zarządzający będą apelować jedynie do ich rozsądku, przytaczając liczby i biznesowe uzasadnienia projektu. Konieczne jest odwołanie się do ich emocji, przemówienie do wewnętrznej potrzeby uczestniczenia w pozytywnych przemianach prowadzenia firmy w przemyślany strategiczny sposób, co da ich pracy większe znaczenie i poczucie celu.
- *Dużo więcej przywództwa, nie tylko zarządzania* – podstawą skutecznej struktury hierarchicznej jest zarządzanie, natomiast w sieci ds. strategicznych potrzebne jest przywództwo, co oznacza, że wykorzystuje ono inne procesy, używa innego języka i ma inne oczekiwania, takie jak: wizja, szansa, zwinność, kreatywność działania i celebrowanie sukcesów lub nauki z porażek.
- *Dwa systemy, jedna organizacja* – sieć i hierarchia muszą stanowić całość, między nimi muszą permanentnie przepływać informacje i działania, ochotnicy z sieci są jednocześnie pracownikami w obrębie struktury hierarchicznej.

3. Budowanie krótkotrwałej przewagi konkurencyjnej opartej na zwinnym zarządzaniu

Cecha zwinności, a tym samym szybkiej adaptacji, nie daje możliwości planowania i stawiania celów w długim okresie. Długofalowość może dotyczyć jedynie koncepcji dogłębnych zmian dokonywanych z myślą o przyszłości. Zwinne przedsiębiorstwa są świadome, że każda przewaga konkurencyjna jest tymczasowa, dlatego zdolność do szybkiej, efektywnej zmiany organizacyjnej, zwłaszcza w ramach budowania źródeł przewagi konkurencyjnej, stanowi fundament ich strategii. Analiza otoczenia i jego wymagań wpływa na redefinicję strategii, a w konsekwencji na zmianę modelu biznesowego i rekonfigurację zasobów przedsiębiorstwa [Sajdak 2015].

Dotychczasowe podejście do strategii straciło sens w czasach, kiedy rywale i klienci stali się zbyt nieprzewidywalni, a granice między branżami mocno niewyraźne. Sytuację tę powodują dobrze nam znane siły, jak rewolucja cyfrowa, „spłaszczenie” świata, mniejsza liczba barier wejścia i globalizacja. W świecie, w którym przewaga konkurencyjna często dezaktualizuje się w czasie krótszym niż rok, przedsiębiorstwa nie mogą sobie pozwolić na to, by poświęcać wiele miesięcy na dopracowywanie jednej strategii długofalowej. Aby pozostać na uprzywilejowanej pozycji, muszą bezustannie podejmować nowe inicjatywy strategiczne, zwinnie dostosowywać się do pojawiających się okazji, wykorzystując równocześnie wiele źródeł chwilowej przewagi konkurencyjnej. Przedsiębiorstwa są świadome, że przewaga dzięki nim uzyskana przynosi korzyści przez ograniczony czas, jednak wspólnie źródła te mogą na długo zapewnić firmie dominującą pozycję [Gunter McGrath 2013].

Współczesne przedsiębiorstwa funkcjonują w niezwykle trudnych warunkach, nie tylko ze względu na ich nieprzewidywalność i burzliwość, ale przede wszystkim ze względu na dualny charakter przedsiębiorstw niezbędny do osiągnięcia sukcesu w dzisiejszej rzeczywistości biznesowej. Z jednej strony wymaga się od nich budowania planów strategicznych, w których ujęta będzie wizja i misja organizacji, cele strategiczne, plany w stosunku do całej organizacji, jej funkcjonalnych jednostek, strategicznych jednostek biznesu, rynków geograficznych. Z drugiej jednak strony, oczekuje się od przedsiębiorstw szybkiej reakcji oraz alternatywnych propozycji na wypadek niespodziewanych zdarzeń. Działalność przedsiębiorstw dąży do osiągnięcia konsensusu pomiędzy zapewnieniem stabilności funkcjonowania, bezpieczeństwa przetrwania oraz tworzeniem niezbędnych planów strategicznych a chaosem w otoczeniu, który zarówno stanowi źródło zagrożeń i obaw dla przedsiębiorstw, jak i daje nieograniczone możliwości kreowania i wykorzystywania pojawiających się szans [Sajdak 2014a].

S.L. Brown i K.M. Eisenhardt [1998, s. 3-20], porzucając przekonanie, że normą w biznesie jest stabilizacja, proponują model strategii dla przedsiębiorstw działa-

jących na krawędzi chaosu, wskazują, że wzrastająca turbulencja otoczenia determinuje zarządzanie zmianą jako centralne i najważniejsze wyzwanie zarządzania strategicznego. Strategia firmy powinna zatem umożliwiać budowę organizacji (struktura, procesy, systemy) mogącej się zmieniać w sposób ciągły i efektywny. Siłą napędzającą ponadprzeciętne wyniki jest zdolność do zmiany. Sukces mierzony jest umiejętnością przetrwania oraz podejmowania nieustających zmian szybko, efektywnie i skutecznie. Jest to bardzo trudne wyzwanie dla menedżerów, którzy nie mogą skupić się jedynie na zarządzaniu zmianami. Ich zadaniem jest balansować na „krawędzi chaosu”, decydując, kiedy i jak podjąć zmianę, a kiedy skupić się na bieżącej działalności generowania zysków.

Współczesne przedsiębiorstwa zdają sobie sprawę, że stabilizacja nie stanowi ich celu strategicznego, starają się raczej inicjować ciągłe zmiany, unikając niebezpiecznego skostnienia. Dostrzegają w strategii jej elastyczną cechę, która pozwala skoncentrować się na potrzebach klientów i bardziej uniezależnić się od branży. Inny jest też sposób jej formułowania, inaczej postrzegają swój obszar walki konkurencyjnej, stosują odmienne metody oceny nowych szans biznesowych oraz mają właściwe sobie podejście do innowacyjności.

Każda przewaga konkurencyjna – niezależnie od tego czy trwa dwa sezony, czy dwie dekady – przechodzi taki sam cykl życia. Kiedy jednak źródła przewagi stale się zmieniają, przedsiębiorstwa muszą wchodzić w cykl dużo szybciej i częściej [Gunter McGrath 2013]. Dobre rozpoznanie kolejnych etapów i identyfikacja priorytetów w każdym z nich może zapewnić sprawniejsze poruszanie się po „krawędzi chaosu”. Znakomicie w tym procesie przydają się atrybuty zwinnego przedsiębiorstwa, które niejako nawigują przedsiębiorstwo i wspierają poszczególne etapy tego procesu.

Budowanie przewagi konkurencyjnej rozpoczyna się procesem *inicjowania*, kiedy przedsiębiorstwo dostrzega szansę i mobilizuje zasoby, aby ją wykorzystać. Na tym etapie wyjątkowo przydatny wydaje się atrybut zwinności, zwany wrażliwością strategiczną, czyli zdolnością do szybkiego dostrzegania okazji rynkowych oraz zagrożeń wynikających z otoczenia, a także umiejętność kategoryzowania sytuacji jako sprzyjających bądź niesprzyjających. Cecha ta opiera się również na umiejętności przedsiębiorstwa rozpoznawania okazji rynkowych dzięki prowadzeniu analiz strategicznych, wykorzystaniu systemów wczesnego ostrzegania bądź wypracowaniu własnych skutecznych metod w celu poszukiwania w otoczeniu rynkowym szans dla swojej działalności [Sajdak 2014b]. Jest to także umiejętność kreowania własnych szans dzięki innowacyjności i kreatywności. Kluczowa jest także współpraca z klientem w celu poszukiwania i odkrywania szans w otoczeniu dla wykorzystania innowacji rynkowych i szybkich działań konkurencyjnych [Sambamurthy, Bharadwaj, Grover 2003].

W kolejnej fazie, zwanej *intensyfikacją*, następuje rozwinięcie pomysłu biznesowego na większą skalę. Na tym etapie przedsiębiorstwo potrzebuje ludzi, którzy potrafią we właściwym czasie gromadzić odpowiednie zasoby wymaganej jakości

i wykorzystać szansę zawartą w pomysłach. Na tym etapie kluczowy staje się kolejny atrybut zwinnego przedsiębiorstwa, jakim jest przywództwo strategiczne, czyli umiejętność połączenia wizjonerstwa z zarządzaniem operacyjnym, zatem szerzenie idei, ale jednocześnie umiejętność osadzenia tych idei w działaniach przedsiębiorstwa, uwzględniając jego ograniczenia. Zarządzanie zasobami ludzkimi oparte powinno być na praktykach umożliwiających rozwój wysoko wykwalifikowanych, zmotywowanych, obdarzonych zaufaniem ludzi pracujących w zespole. Cenne staje się zaangażowanie, kreatywność oraz samoorganizujące się zespoły, których członkowie często jako ochotnicy stawiają sobie za cel przeprowadzenie zmiany i osiągnięcie zamierzonego celu. Liderzy wyłaniają się samoistnie jako nowa forma przywództwa organicznego, wspólnie z członkami grupy interpretują otoczenie, formułując wizję i strategię działania.

Jeśli udało się przedsiębiorstwu pozytywnie przejść przez pierwsze dwa etapy, wchodzi ono w okres *eksploatowania* przewagi konkurencyjnej, w którym osiąga zyski i zwiększa swój udział w rynku, jednocześnie zmuszając konkurencję do reakcji. Nieocenieni na tym etapie są pracownicy posiadający kompetencje przeprowadzania integracji przedsiębiorstw (fuzje, przejęcia), mający doświadczenie w zwiększaniu efektywności oraz potrafiący myśleć analitycznie i wysuwać wnioski w celu podejmowania decyzji. Na tym etapie wyjątkowo cenny wydaje się kolejny atrybut zwinności, jakim jest elastyczność, postrzegana jako umiejętność rekonfigurowania dostępnych zasobów oraz zdolność inicjowania i modyfikowania niezbędnych przedsięwzięć. Zwinność operacyjna umożliwia firmie szybką rekonfigurację obecnych procesów i kreowanie nowych procesów umożliwiających wykorzystanie dynamicznie zmieniających się warunków rynkowych. Umożliwia ona także zredukowanie asymetrii informacyjnej pomiędzy kupującymi a sprzedającymi poprzez natychmiastowe dostarczenie wyczerpujących informacji, często poprzez wykorzystanie elektronicznych kanałów dystrybucyjnych. W celu osiągnięcia wysokiej efektywności etapu eksploatacji przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa wykorzystują praktyki umożliwiające uzyskanie i utrzymanie niezbędnych umiejętności zwinnych. Do najbardziej popularnych nośników zwinności należą m.in.: kompleksowe zarządzanie jakością (TQM, *Total Quality Management*), systematyczne doskonalenie (CI, *Continuous Improvement*), outsourcing (OS), partnerstwo w łańcuchu dostaw (SCP, *Supply Chain Partnering*), zespołowe formy pracy (TBW, *Team Based Working*), *Just in Time* (JiT), upodmiotowienie szczebla wykonawczego (EMP, *Empowerment*) oraz komputerowo zintegrowane systemy zarządzania (ICT, *Integrated Computer Based Technologies*). Implementacja powyższych praktyk wspiera zwinność przedsiębiorstw i zapewnia im szybsze i efektywniejsze sprostanie wymaganiom współczesnych klientów [Sajdak 2014b].

Sukces podjętej przez przedsiębiorstwo inicjatywy często powoduje nasilenie konkurencji, co osłabia jego przewagę konkurencyjną. Dlatego przedsiębiorstwa muszą wciąż na nowo *konfigurować* swoje źródła przewagi, aby nie utraciły one swojej aktualności. Do tego potrzebni są ludzie, którzy nie boją się radykalnych

zmian modelu biznesowego ani przenoszenia zasobów do nowych przedsięwzięć. Na tym etapie zaleca się wykorzystanie kolejnego atrybutu zwinności, czyli przedsiębiorczości strategicznej polegającej na umiejętności oceny adekwatności zasobów własnych, a w razie braku potrzebnych zasobów – zdolności ich pozyskania z zewnątrz. Umiejętność identyfikacji niezbędnych zasobów w celu wykorzystania okazji rynkowych polega na ocenie adekwatności zasobów własnych (rozwijanie zasobów własnych) oraz ewentualnym podjęciu decyzji o pozyskaniu zasobów z otoczenia. Poprzez wykorzystanie wiedzy i kompetencji dostawców, dystrybutorów, producentów oraz dostawców usług logistycznych w procesie poszukiwania niezbędnych zasobów przedsiębiorstwo buduje sieci strategiczne lub wirtualne związki partnerskie w celu poszukiwania okazji dla wprowadzenia innowacji i działań konkurencyjnych [2014b].

W niektórych sytuacjach przewaga zanika, zmuszając przedsiębiorstwo do wejścia w fazę *wycofania się*. Dotychczasowe źródło przewagi zostaje wówczas pozabawione zasobów, gdyż przesuwają je do źródeł następnej generacji. Na tym etapie potrzebni są pracownicy bezstronni i bezkompromisowi, którzy potrafią podejmować trudne emocjonalne decyzje.

Aby konkurować w gospodarce opartej na krótkotrwałej przewadze, zarządzający przedsiębiorstwem muszą permanentnie oceniać, czy obecne źródła przewagi konkurencyjnej nie są zagrożone. Jeśli przedsiębiorstwo odnotowuje następujące zachowania, to stanowi to wyraźne ostrzeżenie, że źródła przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa ulegają erozji [Gunter McGrath 2013]:

- przedsiębiorstwo inwestuje tyle samo lub więcej niż do tej pory, ale nie osiąga wyższej marży ani wzrostu przychodów,
- klienci coraz częściej dochodzą do wniosku, że tańsze lub prostsze rozwiązania są „wystarczająco dobre”,
- konkurenci pojawiają się w miejscach, gdzie się ich przedsiębiorstwo nie spodziewało,
- ludzie, których przedsiębiorstwo chciałoby zatrudnić, nie uważają firmy za najlepszego pracodawcę,
- niektórzy z najlepszych pracowników odchodzą,
- kurs akcji przedsiębiorstwa jest niedoszacowany.

Konieczność podejmowania zmian w realizacji strategii podkreśla także L. Sołoducho-Pelc, uznając zmianę za czynnik inicjujący potrzebę nabycia nowych umiejętności bądź budowania nowych wartości organizacji. W szybko zmieniającym się otoczeniu przedsiębiorstwa, które potrafią rozwijać się dzięki swojej strategii, osiągają sukces. Inne czynniki determinujące sukces przedsiębiorstwa to: umiejętność szybkiego działania, chęć do podejmowania zmian, formułowanie konkretnych celów strategicznych oraz umiejętność podejmowania walki konkurencyjnej opartej na innych źródłach niż konkurencja. Jednym z głównych dylematów, który stoi przed zarządzającymi, jest wybór pomiędzy przetrwaniem, rozwojem, wzrostem, podjęciem ryzyka oraz innowacją. Dlatego też strategię można utożsamiać z odwagą

w formułowaniu celów i priorytetów rozwojowych, które konstytuują inicjatywy strategiczne [Sołoducho-Pelc 2014].

4. Zakończenie

Budowanie przewagi konkurencyjnej nigdy nie było tak trudne jak w dzisiejszych czasach. Nie wystarczy przewagę zbudować, trzeba ją utrzymać, paradoksalnie zdając sobie sprawę, że jest to niemożliwe. Przedsiębiorstwa zatem wciąż poszukują nowych źródeł przewagi, redefiniując całe modele biznesowe lub ich elementy. Źródła przewagi mogą pojawiać wraz z szansami identyfikowanymi w otoczeniu, jednak podstawą ich wykorzystania jest umiejętność ich dostrzeżenia, a następnie skuteczne i efektywne przeprowadzenie ich eksploatacji. Niezwykle przydatne w tym procesie są cechy charakterystyczne dla zwinnego przedsiębiorstwa, takie jak: wrażliwość strategiczna, elastyczność, przedsiębiorczość strategiczna oraz przywództwo strategiczne.

M.E. Raynor [2013], poprzedzając swoje wnioski kompleksowymi badaniami, wskazuje na trzy reguły dla przedsiębiorstw, które chcą być wybitne:

- „Najpierw lepiej, potem taniej” – podstawą walki konkurencyjnej nie powinna być cena, lecz inne wyróżniające elementy.
- „Najpierw przychody, potem koszty” – zwiększenie przychodów jest ważniejsze niż redukcowanie kosztów.
- „Nie ma żadnych innych reguł” – należy zatem dokonywać wszelkich zmian, które są konieczne, aby firma mogła przestrzegać dwóch pierwszych zasad.

Wyjątkowe przedsiębiorstwa zazwyczaj akceptują wyższe koszty jako cenę za doskonałość. Przez długi czas inwestują w tworzenie wartości pozacenowej i osiąganie wyższych przychodów. Muszą jednak pamiętać, że uginając się pod presją silnych argumentów o konieczności krótkoterminowych cięć kosztów i wycofania się z inwestycji, najczęściej niszczą to, na czym najbardziej im zależało.

Literatura

- Brown S.L., Eisenhardt K.M., 1998, *Competing on the Edge. Strategy as a Structural Chaos*, Harvard Business School Press, Boston.
- Doz Y., Kosonen M., 2008, *Fast Strategy, How Strategic Agility Will Help You Stay Ahead of the Game*, Wharton School Publishing, Great Britain.
- Gunter McGrath R., 2013, *Krótkotrwała przewaga*, HBR Polska.
- Kotler J.P., 2013, *Szybciej!*, HBR Polska, nr 122, kwiecień.
- Malewska K., Sajdak M., 2015, *Proces adaptacji do otoczenia jako czynnik przewagi konkurencyjnej współczesnych przedsiębiorstw*, Marketing i Rynek, nr 5, s. 784-797.
- Raynor M.E., Ahmed M., 2014, *Trzy reguły dla firm, które chcą być wybitne*, HBR Polska, listopad.
- Sajdak M., 2015, *Specyfika strategii w zwinnym przedsiębiorstwie*, Marketing i Rynek, 9.

- Sajdak M., 2014a, *Zwinność przedsiębiorstwa jako koncepcja zarządzania między stabilnością a chaosem*, [w:] *Granice zarządzania*, red. M. Romanowska, J. Cygler, Warszawa.
- Sajdak M., 2014b, *Zwinność w odpowiedzi współczesnych przedsiębiorstw na nowe wyzwania z otoczenia*, *Studia Economica Posnaniensa*, vol. 2, no. 11(272).
- Sambamurthy V., Bharadwaj A., Grover V., 2003, *Shaping agility through digital options: reconceptualizing the role of information technology in contemporary firms*, *MIS Quarterly*, vol. 27 no. 2.
- Shin H., Lee J., Kim D., Rhim H., 2015, *Strategic agility of Korean small and medium enterprises and its influence on operational*, *Int. J. Production Economics* 168.
- Sołoducho-Pelc L., 2014, *Competitive advantage: the courage in formulating objectives and expansiveness of a strategy*, *Procedia – Social and Behavioral Science* 150.
- Świerżewski Ł., 2012, „Nowa normalność” w świecie biznesu, HBR Polska, lipiec–sierpień.
- Zhang Z., Sharif H., 2000, *Agile manufacturing in practice. Application of a methodology*, *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 21, no. 5/6.