

**Prof. dr hab. Zdzisław Pierścionek**  
**Katedra Zarządzania Strategicznego**  
**Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie**

## **WARUNKI WZROSTU KONKURENCYJNOŚCI POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTW**

W referacie, na podstawie pogłębionych badań empirycznych, sformułowano warunki wzrostu konkurencyjności polskich przedsiębiorstw tkwiące w systemie zarządzania strategicznego. Jest to więc spojrzenie na konkurencyjność przedsiębiorstwa z punktu widzenia zarządzania strategicznego: z jednej strony osiągnięć teoretycznych zarządzania strategicznego, a z drugiej ich wykorzystania w praktyce. Badania, obejmujące 200 czołowych polskich przedsiębiorstw, prowadzone były w latach 2006–2008 przez cały zespół Katedry Zarządzania Strategicznego na zlecenie Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego<sup>1</sup>.

Punktem wyjścia analizy jest założenie, iż konkurencyjność danego przedsiębiorstwa jest wynikiem zaawansowanego zarządzania strategicznego, a więc funkcjonowania w danym przedsiębiorstwie rozwiniętego systemu zarządzania strategicznego. System zarządzania strategicznego rozumiany jest jako skoordynowany zespół ludzi odpowiednio zorganizowanych i motywowanych, reprezentujących odpowiedni poziom wiedzy, umiejętności i doświadczenia w zakresie tworzenia konkurencyjnych zasobów i umiejętności i ich wykorzystania w procesie konkurencji na rynku. Elementami systemu zarządzania strategicznego są ponadto procedury i metody tworzenia i wykorzystania strategii, system informacji „strategicznej” oraz hardware. Rozwój systemu zarządzania strategicznego w danym przedsiębiorstwie jest zdeterminowany przez poziom świadomości menedżerów i właścicieli w zakresie roli zarządzania strategicznego w kształtowaniu konkurencyjności przedsiębiorstwa i jego rozwoju, znajomość osiągnięć teorii zarządzania strategicznego, znajomość możliwości i ograniczeń ich zastosowania w praktyce, w tym wiedzy o zasadach i metodach budowy systemu zarządzania strategicznego.

Zaawansowanie rozwoju systemu zarządzania strategicznego w danym przedsiębiorstwie realnie można ocenić przez badanie stopnia rozwoju zarządzania

---

<sup>1</sup> Por. Raport pt. „Warunki wzrostu konkurencyjności polskich przedsiębiorstw na rynkach Unii Europejskiej”, Instytut Przedsiębiorstwa KNoP, Warszawa 2009.

strategicznego w danym przedsiębiorstwie, a także przez ocenę rozwoju struktur zarządzania strategicznego. Taką właśnie metodę badania przyjęto w naszym projekcie, w którym zbadano następujące zjawiska w czołowych polskich przedsiębiorstwach:

- (1) rodzaj i zakres podejmowanych przedsięwzięć strategicznych w polskich przedsiębiorstwach interpretowanych jako strategie rozwoju i konkurencji,
- (2) podejścia i metody tworzenia przedsięwzięć rozwojowych,
- (3) poziom świadomości wśród menedżerów polskich przedsiębiorstw znaczenia i możliwości teorii zarządzania strategicznego,
- (4) rozwój struktur organizacyjnych zarządzania strategicznego,
- (5) stopień zaawansowania wiedzy menedżerów polskich przedsiębiorstw w zakresie zarządzania strategicznego, a szczególnie w zakresie czynników i mechanizmów tworzenia konkurencyjności przedsiębiorstwa,
- (6) rodzaj podejmowanych działań tworzących podstawy konkurencyjności przedsiębiorstw oraz stosowanych tu procedur i metod,
- (7) ograniczenia wzrostu konkurencyjności polskich przedsiębiorstw.

Badania w zakresie problematyki (1)–(7) zsyntetyzowano w ocenach poziomu zaawansowania zarządzania strategicznego oraz czynników je determinujących.

Niniejszy referat prezentuje syntetyczne oceny poziomu zaawansowania zarządzania strategicznego w praktyce polskich przedsiębiorstw oraz czynników je kształtujących. Strategie innowacji w praktyce polskich przedsiębiorstw prezentuje referat prof. dr hab. Alicji Sosnowskiej (badania w zakresie (1), (5)), poziom świadomości znaczenia i możliwości zarządzania strategicznego (problem (3)) przedstawiono w referacie dr Joanny Korpus, stopień zaawansowania wiedzy menedżerów polskich przedsiębiorstw w zakresie czynników i mechanizmów konkurencyjności przedsiębiorstwa określono w referacie dr Stanisława Łobejko (problem (5)). Rodzaje i metody podejmowanych przez badane przedsiębiorstwa działań tworzących konkurencyjność, prezentuje referat dr Marka Błaszczyka (problem (6)), zewnętrzne ograniczenia wzrostu konkurencyjności polskich przedsiębiorstw przedstawiono w referacie prof. dr hab. Stefanii Jurek-Stępień (problem (7)). Strategie marketingowe stosowane w praktyce polskich przedsiębiorstw zaprezentowane zostały w referacie dr Marii Johann.

Badania zastosowania zarządzania strategicznego w praktyce przedsiębiorstw mają bardzo istotne znaczenie dla weryfikacji różnych wariantów teorii rozwoju firmy, a także dla formułowania nowych problemów zarządzania rozwojem, które powinny być podjęte przez teoretyków i badaczy. Weryfikacja teorii zarządzania strategicznego może dotyczyć

poprawności proponowanych modeli, metod, procedur, a z drugiej strony, możliwości i warunków praktycznego zastosowania teoretycznych rozwiązań.

Zrealizowano wiele badań zaawansowania zarządzania strategicznego w polskich przedsiębiorstwach, w których przyjęto różne kryteria zastosowania zarządzania strategicznego oraz różny zakres badań. Większość tych badań posługuje się cząstkowymi, powierzchownymi kryteriami, podczas gdy ocena zastosowania zarządzania strategicznego w praktyce wymaga kompleksowego ujęcia oraz pogłębionych analiz. Punktem wyjścia musi tu być przyjęcie założeń, co do określonej koncepcji strategii oraz zarządzania strategicznego.

Przyjmujemy, iż zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie to oddziaływanie na rozwój przedsiębiorstwa przez strategię, a więc zarządzanie polegające na systematycznej, okresowej budowie strategii, jej wdrażaniu, weryfikacji i kontroli. Kluczowym elementem tej definicji jest pojęcie strategii. Strategia przedsiębiorstwa rozumiana jest jako skoordynowany zbiór przedsięwzięć i zasad rozwojowych, wynikających z pogłębionych, kompleksowych, obiektywnie uzasadnionych analiz otoczenia organizacji (zewnętrznego i wewnętrznego), wynikających z wiedzy (w tym niejawnej) o czynnikach i mechanizmach rozwoju przedsiębiorstw (w tym konkurencyjności przedsiębiorstwa) oraz mechanizmach oddziaływania otoczenia. Definicja ta, eksponująca poprawność metodologiczną tworzenia i zastosowania strategii oraz wiedzę o funkcjonowaniu organizacji, pozwala na sformułowanie kryteriów istnienia (stosowalności) zarządzania strategicznego (o określonym stopniu zaawansowania) w danym przedsiębiorstwie. Kryteria te można porządkować według poszczególnych etapów procesu zarządzania strategicznego.

Pierwszym kryterium istnienia zarządzania strategicznego w danym przedsiębiorstwie jest zakres problematyki, której dotyczą przedsięwzięcia rozwojowe. Przyjmujemy, iż zarządzanie strategiczne pełne (kompleksowe) ma miejsce wtedy jeżeli opracowywane są systematycznie (okresowo) zbiory przedsięwzięć w zakresie strategii funkcjonalnych, strategii konkurencji (rynkowych i zasobowych) oraz strategii wzrostu (redukcji) organizacji, co odpowiada trzem poziomom zarządzania strategicznego: poziomowi zarządzania funkcjami, jednostek strategicznych oraz naczelnego kierownictwa organizacji. Jeżeli w danym przedsiębiorstwie opracowywane są tylko strategie marketingowe (bez marketingu strategicznego), to oceniamy taki zakres działań jako nie zasługujący na miano zarządzania strategicznego. Zarządzanie strategiczne występuje wtedy, jeżeli tworzone są, obok strategii funkcjonalnych, także strategie konkurencji oraz pewne projekty rozwojowe na poziomie całej organizacji. Pełne (kompleksowe) zarządzanie strategiczne występuje wtedy, gdy w danym przedsiębiorstwie

tworzone są spójne zbiory wszystkich rodzajów strategii funkcjonalnych, strategii konkurencji rynkowe, strategii konkurencji zasobowe oraz strategii wzrostu (redukcji).

Drugim kryterium jest procedura opracowywania przedsięwzięć rozwojowych w danym przedsiębiorstwie. Można założyć następujące możliwości w tym zakresie:

- (a) przedsięwzięcia rozwojowe tworzone są na podstawie obiektywnych analiz strategicznych otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego,
- (b) na podstawie intuicji (wiedzy niejawnej),
- (c) na podstawie naśladownictwa (benchmarking),
- (d) na podstawie naśladownictwa „bezkrytycznego”,
- (e) metodą eksperymentalną („prób i błędów”).

Warunki (a), (b) oraz (c) lub ich kombinacje uważane są za te, które spełniają kryteria istnienia strategii, natomiast często w praktyce stosowane procedury (d) i (e) nie mogą być uznane za metody właściwe dla zarządzania strategicznego.

Analizy strategiczne otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego, jak to określono w definicji, pogłębione, kompleksowe oraz obiektywnie uzasadnione, dotyczą wpływów otoczenia na organizację, oraz organizacji na otoczenie. Pogłębione, to znaczy sięgające do przyczyn oddziaływania otoczenia. Kompleksowe ujęcie oznacza, iż przedmiotem analizy są wszystkie istotne aspekty otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego. Obiektywność oznacza, iż posługujemy się metodami naukowymi, a więc sprawdzonymi, zweryfikowanymi podejściami i narzędziami. Tak więc, kryterium istnienia w przedsiębiorstwie zarządzania strategicznego stanowi odpowiednia wiedza analityków oraz menedżerów o czynnikach i mechanizmach oddziaływania otoczenia zewnętrznego na przedsiębiorstwo, jak też o metodach kwantyfikacji tych oddziaływań. Jeżeli w danym przedsiębiorstwie przedsięwzięcia rozwojowe (działania konkurencyjne rynkowe oraz zasobowe, działania z zakresu wzrostu lub redukcji) opracowywane są na bazie kompleksowych analiz strategicznych otoczenia, to oczywiście powstaje pytanie czy i na ile te analizy oparte są na wiedzy o tym otoczeniu, sposobach jego oddziaływania oraz wiedzy o metodach ich analizy. Analogicznie wygląda sprawa co do oddziaływania otoczenia wewnętrznego.

Istotnym uzupełnieniem oraz weryfikatorem analiz strategicznych, które głównie są prowadzone metodami sformalizowanymi, jest skumulowane doświadczenie oraz intuicja, a więc niejawną wiedzę o mechanizmach wpływu otoczenia na organizację oraz organizacji na otoczenie. Na ogół analizy strategiczne stanowią syntezę ilościowych oraz jakościowych podejść i metod, a więc procedur (a) oraz (b). Skumulowane doświadczenie i intuicja nie mogą jednak stanowić jedynej podstawy wyboru strategii. Taką podstawę stanowią analizy

strategiczne, a rola doświadczenia i intuicji jest, jak wspomniano, uzupełniająca oraz weryfikująca.

Naśladownictwo z reguły ma charakter bezkrytyczny, bez starannego wyboru wzorca naśladownictwa i możliwości naśladownictwa. W takim przypadku nie ma mowy o strategii i zarządzaniu strategicznym. Jeżeli natomiast wzorzec oraz możliwości naśladownictwa są określone w wyniku starannych analiz strategicznych, to mamy do czynienia z celowym naśladownictwem (nazywanym benchmarkingiem), co uznajemy za zarządzanie strategiczne.

Trzecim kryterium zastosowania w praktyce zarządzania strategicznego jest posiadanie przez analityków oraz menedżerów odpowiedniej wiedzy o procedurach i metodach formułowania strategii (na podstawie wyników analiz strategicznych), która to wiedza bazuje na znajomości czynników i mechanizmów tworzenia i utrzymania konkurencyjności przedsiębiorstwa oraz jego wzrostu lub redukcji. Dane przedsięwzięcie, na przykład z zakresu strategii konkurencji, może być uznane za strategię tylko wtedy, jeżeli bazuje na wiedzy (w tym niejawnej), o tym jakie czynniki, jak powiązane, decydują o konkurencyjności. Jeżeli wiedza menedżerów tworzących przedsięwzięcia rozwojowe jest powierzchowna, podczas gdy wiadomo, że źródła konkurencyjności stanowią określone systemy zasobów i umiejętności, które nie dają się łatwo odwzorować, to uznajemy, że dany zbiór projektów rozwojowych nie ma odpowiednich podstaw. Przyjmujemy, iż jeżeli w danym przedsiębiorstwie źródła konkurencyjności postrzegane są jako pewien zestaw czynników tzw. „bezpośrednich” – to kryterium wiedzy nie jest spełnione. Natomiast jeżeli wiedza menedżerów sięga do czynników tzw. „bazowych” lub/i „systemowych” (o czym dalej) lub ich elementów, to uznajemy iż warunek ten jest spełniony.

Następnym istotnym kryterium zastosowania zarządzania strategicznego w danym przedsiębiorstwie jest wdrożenie, kontrola i weryfikacja opracowywanych systematycznie odpowiednią metodą strategii. Aby zarządzanie strategiczne było pełne nie wystarczy prowadzić analizy strategiczne oraz, na podstawie pogłębionej wiedzy, opracowywać skoordynowane zbiory przedsięwzięć rozwojowych (konkurencyjnych, wzrostu, redukcji). Opracowywane strategie, w kolejnych etapach procesu zarządzania strategicznego, są następnie wdrażane w życie, po pewnym okresie obserwujemy efekty tego wdrożenia i stosownie do nich, opracowujemy i wdrażamy korekty. Zakładamy, iż wdrożenie strategii nie jest niezbędnym warunkiem istnienia zarządzania strategicznego. Taki warunek jest typowy dla tzw. mechanistycznej koncepcji zarządzania strategicznego, według której zarządzanie strategiczne stanowi sekwencyjny, uporządkowany proces tworzenia (głównie na podstawie sformalizowanych metod), wdrożenia, kontroli i weryfikacji strategii. Proces inicjowany i

organizowany przez zarząd naczelny przedsiębiorstwa. Efektów tego procesu oczekujemy w wyniku wdrożenia strategii do praktyki.

Rozwijająca się od początku lat 90. tzw. organiczna koncepcja zarządzania strategicznego zakłada, iż strategia powstaje „od dołu” organizacji, w złożonej grze wielu grup i jednostek przedsiębiorstwa. Proces ten nie jest sekwencyjny, czy uporządkowany, a stosowane metody, obok sformalizowanych, na równych prawach, mają charakter analiz jakościowych. Strategia rozumiana jest tu jako określony sposób koordynowania głównych celów oraz działań przedsiębiorstwa w czasie i przestrzeni umożliwiające mu ciągle dostosowywanie do zmian w otoczeniu<sup>2</sup>. Efektów tak rozumianego zarządzania strategicznego oczekujemy nie tylko jako wynik wdrożenia strategii, lecz pochodzą one z samego procesu zarządzania strategicznego.

Przedstawione powyżej kryteria zastosowania w praktyce zarządzania strategicznego odnoszą się do mechanistycznej, ale także organicznej koncepcji zarządzania strategicznego. Tworzone są one na podstawie określonych wymagań, które powinny być spełnione w poszczególnych etapach procesu zarządzania strategicznego, a więc w etapie analizy strategicznej, formułowania strategii, oraz jej wdrożenia i weryfikacji.

Zespół Katedry Zarządzania Strategicznego KNoP w ramach projektu pt. *Warunki wzrostu konkurencyjności polskich przedsiębiorstw na rynkach Unii Europejskiej*<sup>3</sup> przeprowadził ocenę zaawansowania zarządzania strategicznego oraz ocenę determinant tego zaawansowania. Ocena ta objęła celową próbę 200 polskich przedsiębiorstw, będących eksporterami, głównie na rynki UE, ale także na rynki wschodnie oraz pozostałych krajów rozwiniętych. Zastosowano kryterium pierwsze (kompleksowość problematyki zarządzania strategicznego), drugie tj. metodyczne, oraz trzecie tj. odpowiedniej wiedzy o czynnikach i mechanizmach konkurencyjności przyjmując, iż zaawansowane zarządzanie strategiczne występuje w przypadku jednoczesnego spełnienia tych trzech kryteriów.

W badaniach zastosowano metodę wywiadów prowadzonych na podstawie serii 34 pytań (zob. zał. 1). Dobór próby ma charakter celowy: starano się wybierać takie przedsiębiorstwa polskie o znaczącym udziale eksportu na rynki UE, które od wielu lat mają stabilną tam pozycję. W celu porównań badaniami objęto również pewną grupę przedsiębiorstw eksportujących na rynki wschodnie oraz produkujących na rynki krajowe. Charakterystyczną cechą zastosowanej metody badawczej jest otwartość pytań. Wyniki prezentowane i

---

<sup>2</sup> Por. M. Farjoun, *Towards an organic perspective on strategy*, „Strategic Management Journal” no 23, 2002; J. Jeżak, *Zarządzanie strategiczne – rosnące znaczenie podejścia organicznego*, „Organizacja i Kierowanie” nr 3, 2004; M. Lisicki, *Analiza organicznego modelu zarządzania strategicznego*, ZN AE, Kraków 2008.

<sup>3</sup> Projekt badawczy pt. „Warunki wzrostu konkurencyjności polskich przedsiębiorstw na rynkach Unii Europejskiej”, sponsorowany przez MNiSzW, realizowany był w latach 2006–2008 przez Katedrę Zarządzania Strategicznego KNoP SGH.

analizowane są dla całej próby oraz dla przedsiębiorstw dużych, średnich i małych, przedsiębiorstw konkurujących na rynkach krajów o różnym poziomie rozwoju, przedsiębiorstw o różnej intensywności eksportu oraz różnych formach własności.

Zakres problemów strategicznych podejmowanych w polskich przedsiębiorstwach analizowano na podstawie odpowiedzi na pytanie: „Czego dotyczyła tworzona w Państwa przedsiębiorstwie strategia? Uzyskano 58 wariantów odpowiedzi, a więc bardzo liczne i różnorodne określenia przedsięwzięć rozwojowych. Pełną ich listę zaprezentowano w tabeli 1 (zob. zał. 2), w której mamy określenia strategii rozwojowych oraz odsetek przedsiębiorstw wskazujących dane przedsięwzięcie. Określenia te pokazują sposób postrzegania strategii rozwojowych przez praktyków. Występuje tu duża różnorodność, wiele z nich dotyczy tych samych działań rozwojowych, mamy także wymienionych wiele przedsięwzięć, które nie należą do działań rozwojowych. Mimo, iż pytamy o strategię rozwoju i konkurencji przedsiębiorstw, znacząca liczba menedżerów wymienia strategię funkcjonalne, w tym głównie marketingowe.

Najwięcej Respondentów określa 2–3 rodzaje strategii rozwojowych swojego przedsiębiorstwa, ale wysoki jest odsetek Respondentów, którzy są w stanie wymienić tylko jedno przedsięwzięcie, co świadczy o ograniczonej percepcji strategii rozwojowych. Najwyższą częstotliwość wskazań otrzymały przedsięwzięcia rozwojowe pod nazwą: rozwój firmy (19,8% wskazań), analiza potrzeb klientów (16,1%), nowe produkty (15,7%), wejście na nowe rynki (11,7%), wprowadzenie nowych technologii (11,2%), wzrost sprzedaży (9,6%), poprawa jakości (8,6%), działania promocyjne (7,6%), analiza rynków zagranicznych (7,1%), rozwój inwestycji (7,1%), wzrost udziału w rynku (6,6%)<sup>4</sup>. Najmniejsza częstotliwość dotyczy takich przedsięwzięć jak outsourcing, dywersyfikacja, integracja pionowa, które zostały wymienione tylko przez jedno lub dwa przedsiębiorstwa. W niewielkim stopniu dostrzegana jest rola strategii konkurencji jako kombinacji strategii funkcjonalnych. Można stwierdzić, iż wymieniane przez respondentów strategię w niewielkim stopniu odnoszą się do klasyfikacji strategii proponowanych w literaturze. Mamy do czynienia z bardzo różnymi ujęciami kategorii „strategia rozwoju”, a więc postrzeganie strategii w praktyce jest niejednoznaczne i właściwie możemy mówić o całej mozaice interpretacji. Jak wspomniano jako strategię rozwojowe rozumiane są głównie strategię funkcjonalne, które zostały wskazane przez prawie 80% Respondentów, podczas gdy przedsięwzięcia rozwojowe przez 73%, a strategię konkurencji ponad 20% (zob. tab. 2).

---

<sup>4</sup> Menedżerowie mogli wskazywać kilka przedsięwzięć rozwojowych, stąd wskaźniki procentowe nie sumują się do 100%.

Według deklaracji menedżerów ponad 80% przedsiębiorstw posiada strategię rozwoju lub/i strategię konkurencji. Wskaźnik ten jest korygowany przez odpowiedzi na pytanie, czy wymienione strategię są opisane w jakimś dokumencie. Okazało się, iż w ponad połowie (55%) przedsiębiorstw tak właśnie jest (zob. tab. 3). Można zatem wnioskować, iż strategię w sensie mechanistycznej koncepcji zarządzania strategicznego występują w prawie połowie badanych przedsiębiorstw.

**Tabela 2. Poziomy zarządzania strategicznego w badanych przedsiębiorstwach**

Wyszczególnienie	Liczba wskazań	% wskazań	% firm
Strategie rozwoju	122	41,9%	73,1%
Strategie konkurencji	36	12,4%	21,6%
Strategie funkcjonalne	133	45,7%	79,6%
ogółem	291	100,0%	174,3%

Źródło: Raport z badań pt. „Warunki wzrostu konkurencyjności polskich przedsiębiorstw na rynkach Unii Europejskiej”, Instytut Przedsiębiorstwa KNoP, Warszawa 2009.

**Tabela 3. Sformalizowana postać strategii**

Warianty odpowiedzi	Częstość	Procent
Strategia jest opisana w dokumentach	110	55,0
Strategia nie jest opisana w dokumentach	90	45,0
Ogółem	200	100,0

Źródło: Ibidem.

Przechodzimy teraz do sprawdzenia drugiego, tj. „metodycznego” kryterium istnienia zarządzania strategicznego w danym przedsiębiorstwie. Oceny formułowane są na podstawie odpowiedzi na pytanie: „Czy strategia (strategie) rozwoju lub/i konkurencji tworzone są na podstawie: (1) analiz strategicznych, (2) intuicji, (3) naśladownictwa opartego na analizach porównawczych, (4) naśladownictwa bezkrytycznego, (5) metodą „prób i błędów”, (6) inną metodą?”.

Z przeprowadzonych badań wynika, iż generalnie w całej badanej zbiorowości ponad 43% przedsiębiorstw stosuje w procesie budowy strategii analizy strategiczne, prawie 24% liczby przedsiębiorstw deklaruje zasadniczą rolę intuicji, 18% liczby przedsiębiorstw stosuje naśladownictwo, a prawie 13% stosuje metodę eksperymentalną (por. dane w tabeli 4). W sumie kryterium „metodyczne” istnienia zarządzania strategicznego spełnia, według deklaracji samych menedżerów, ponad dwie trzecie badanych przedsiębiorstw.

**Tabela 4. Metody tworzenia strategii rozwoju lub/i konkurencji w badanych przedsiębiorstwach**

Metody tworzenia strategii	Liczba wskazań	% wskazań	% firm
analizy strategiczne	119	43,8%	59,5%
intuicja	65	23,9%	32,5%
metoda „prób i błędów” (eksperymentów)	35	12,9%	17,5%
inną metoda	4	1,5%	2,0%
naśladownictwa	49	18,0%	24,5%
Ogółem	272	100,0%	136,0%

Zródło: „Warunki wzrostu konkurencyjności polskich przedsiębiorstw na rynkach Unii Europejskiej” raport z badań zespołu Katedry Zarządzania Strategicznego, Instytut Przedsiębiorstwa KNoP, Warszawa 2009.

Metody tworzenia strategii różnią się istotnie w zależności od wielkości przedsiębiorstwa, kierunku oraz intensywności eksportu. Największy obserwowany jest wpływ wielkości przedsiębiorstwa. W tabeli 5 przedstawiono odpowiednie dane dla przedsiębiorstw dużych, małych i średnich. Analiza stosowalności metod zarządzania strategicznego w zestawieniu z wielkością zatrudnienia w przedsiębiorstwie pokazuje, że im większa firma tym częściej stosuje przy tworzeniu strategii analizy strategiczne. Można to zapewne wiązać z faktem, że analizy strategiczne wymagają znacznych nakładów finansowych oraz wysoko wykwalifikowanej kadry menedżerskiej. Małe przedsiębiorstwa mają w wyżej wymienionej kwestii większe ograniczenia niż duże firmy. Odwrotna zależność jest widoczna w przypadku

**Tabela 5. Wielkość zatrudnienia w przedsiębiorstwie a stosowane metody tworzenia strategii rozwoju lub/i konkurencji w badanych przedsiębiorstwach**

Metody		250 osób i więcej	od 50 do 249	od 10 do 49	do 9	Ogółem
analiz strategicznych	Liczebność	30	66	19	4	119
	%	78,9	58,9	50,0	33,3	
intuicji	Liczebność	6	37	16	6	65
	%	15,8	33,0	42,1	50,0	
metodą „prób i błędów” (eksperymentów)	Liczebność	4	20	7	4	35
	%	10,5	17,9	18,4	33,3	
inną metodą	Liczebność	1	2	1	0	4
	%	2,6	1,8	2,6	0,0	
naśladownictwa	Liczebność	9	27	9	4	49
	%	23,7	24,1	23,7	33,3	
Ogółem	Liczebność	38	112	38	12	200

Źródło: „Warunki wzrostu konkurencyjności polskich przedsiębiorstw na rynkach Unii Europejskiej” raport z badań zespołu Katedry Zarządzania Strategicznego, Instytut Przedsiębiorstwa KNoP, Warszawa 2009.

tworzenia strategii metodą intuicji oraz metodą ‘prób i błędów’. Im większe przedsiębiorstwo tym rzadziej korzysta z tych metod, chociaż stosowanie ich także wiąże się z nakładami finansowymi, choć nie bezpośrednio. Przedsiębiorstwo podejmuje pewne ryzyko, tworząc strategię intuicyjnie lub na podstawie ‘prób i błędów’, i w razie niepowodzenia ponosi koszty w postaci zmniejszonych przychodów ze swojej działalności. Metoda naśladownictwa, która podobnie jak metoda ‘prób i błędów’ nie zalicza się do metod zarządzania strategicznego, jest stosowana w podobnym stopniu przez wszystkie podmioty, z tą różnicą że przedsiębiorstwa zatrudniające do 9 osób używają jej nieco częściej.

**Tabela 6. Najważniejsze koncepcje teoretyczne z literatury dotyczące źródeł konkurencyjności przedsiębiorstwa**

Koncepcje	% wskazań
koncepcja konkurencyjności kosztowej bazująca na efektach wielkiej skali produkcji, specjalizacji, standaryzacji oraz efektach doświadczenia	37,72
przedsiębiorcza koncepcja konkurencyjności	35,96
przywództwo jakościowe oraz systemy sterowania jakością	29,82
marketingowa koncepcja konkurencyjności	28,07
organizacja zorientowana na zarządzanie wiedzą	16,67
konkurowanie na podstawie kluczowych kompetencji (core competencies)	12,28
teorie zasobowe	7,89
konkurowanie za pomocą wyróżniających firmę zdolności (distinctive capabilities)	7,02
konkurowanie na podstawie zdolności firmy (capabilities-based competition)	6,14
konkurowanie oparte na sile rynkowej przedsiębiorstwa	1,75
przywództwo kosztowe oraz dyferencjacja	1,75
konkurowanie przez restrukturyzację (reengineering)	0,88

\* % liczone do liczby Respondentów, którzy udzielili na to pytanie odpowiedzi, N=114

Źródło: badanie ankietowe zespołu Katedry Zarządzania Strategicznego SGH w ramach projektu pt. „Warunki wzrostu konkurencyjności polskich przedsiębiorstw na rynkach Unii Europejskiej”.

Odpowiedzi na pytanie o stosowane w praktyce metody tworzenia przedsięwzięć rozwojowych były weryfikowane przez pytania otwarte o znajomość metodyki zarządzania strategicznego oraz przez pytania otwarte o zakres i metody rozwoju konkurencyjnych zasobów i umiejętności zrealizowanych w danym przedsiębiorstwie. Na pytanie: Jakie

koncepty teoretyczne z literatury dotyczące zarządzania strategicznego wydają się być najważniejsze, najwięcej Respondentów określiło „koncepty konkurencji kosztowej” (37,7%), przedsiębiorczość (36%), przywództwo jakościowe (30%), marketing (28%). Ze znacznie niższą częstotliwością wymieniane były zarządzanie wiedzą (16,7%), kluczowe kompetencje (12,3%), teorie zasobowe (7,8%) oraz wyróżniających firmę zdolności (7%). Bardzo rzadko wymieniane były: konkurowanie oparte na sile rynkowej przedsiębiorstwa (1,75%), przywództwo kosztowe oraz dyferencjacja (1,75%) (por. tab. 6). Uzyskane odpowiedzi pozwalają stwierdzić, iż znajomość zaawansowanych koncepcji zarządzania strategicznego, jest niewielka, lub mała, a dominują w wiedzy menedżerów klasyczne koncepty.

Treść i zakres przedsięwzięć rozwojowych dotyczących konkurencyjnych zasobów i umiejętności został określony przez Respondentów bardzo szeroko: otrzymano 47 określeń tych przedsięwzięć, w którym to zbiorze najczęściej występują szkolenia wewnętrzne (34%), nowe technologie wytwarzania (13,5%), podnoszenie kwalifikacji pracowników (12,5%), nowe inwestycje (11,5%) unowocześnienie procesu produkcji (9,9%), wdrażanie systemów zarządzania jakością ISO (8,9%) oraz analizy rynku (8,9%). Najmniej wskazań otrzymały przedsięwzięcia typu: rozbudowa systemu informatycznego (0,5%), elastyczność produkcji (0,5%), tworzenie centrów doskonałości (0,5%), outsourcing (0,5%) (por. tab. w zał. 3). Wiele przedsięwzięć określonych przez menedżerów można zagregować, gdyż dotyczą działań w tych samych dziedzinach. Wyniki takiej agregacji przedstawia tabela 8, z której możemy odczytać, iż głównymi przedsięwzięciami z zakresu rozwoju konkurencyjności zasobów i umiejętności są szkolenia pracowników i zarządzanie wiedzą, zarządzanie marketingowe, technologia i organizacja produkcji oraz organizacja i metody zarządzania. Przedstawione odpowiedzi potwierdzają opinię o wiedzy menedżerów nakierowanej na klasyczne koncepty oraz brak podejmowania systematycznych działań w zakresie tworzenia i rozwoju unikalnych konkurencyjnych zasobów i umiejętności.

Trzecim podstawowym kryterium istnienia zarządzania strategicznego w przedsiębiorstwie, jest posiadanie przez menedżerów pogłębionej wiedzy o czynnikach i mechanizmach konkurencyjności przedsiębiorstwa. Badania polegały tu na stwierdzeniu jak menedżerowie postrzegają te czynniki. W szczególności chodziło o stwierdzenie na ile wiedza ta jest powierzchowna sprowadzająca się do bezpośrednich źródeł konkurencyjności, a na ile jest pogłębiona, systemowa, dotycząca ukrytych źródeł konkurencyjności.

**Tabela 8 Działania rozwojowe badanych przedsiębiorstw w zakresie konkurencyjnych zasobów i umiejętności\***

Wyszczególnienie	Liczba wskazań	% wskazań	% firm
technologia i organizacja produkcji (w tym własne technologie, licencje, know-how)	57	14,7%	29,7%
zarządzanie jakością	20	5,2%	10,4%
innowacje, zarządzanie innowacjami, zdolności innowacyjne	16	4,1%	8,3%
kadry, zarządzanie kadrami (w tym kwalifikacje, umiejętności, zaangażowanie, relacje międzyludzkie, system bodźców wydajności)	24	6,2%	12,5%
organizacja zarządzania, metody zarządzania	39	10,1%	20,3%
zarządzanie marketingowe, (badania marketingowe, dostosowanie ofert, własna dystrybucja, relacje z klientami)	73	18,8%	38,0%
outsourcing, insourcing	1	0,3%	0,5%
zarządzanie wiedzą, szkolenia pracowników	105	27,1%	54,7%
zarządzanie logistyką	2	0,5%	1,0%
mobilność (elastyczność) produkcji	1	0,3%	0,5%
nastawienie na przywództwo kosztowe	17	4,4%	8,9%
nastawienie na serwis	2	0,5%	1,0%
współpraca z innymi przedsiębiorstwami	16	4,1%	8,3%
kreatywność	3	0,8%	1,6%
odmowa odpowiedzi	5	1,3%	2,6%
nie przeprowadzono	7	1,8%	3,6%
Ogółem	388	100,0%	202,1%

\* Suma % wyższa od 100 ze względu możliwość udzielenia kilku odpowiedzi.

Źródło: ibidem.

Oceny zaawansowanej wiedzy menedżerów w zakresie czynników i mechanizmów tworzących podstawy konkurencyjności przedsiębiorstw oparto na analizach odpowiedzi na następujące pytania:

1. Jakie podstawowe czynniki i mechanizmy wewnętrzne Państwa przedsiębiorstwa są decydujące dla jego konkurencyjności, czyli stanowią źródła jego konkurencyjności.
2. Proszę wymienić najbardziej głębokie, ukryte źródła konkurencyjności w Państwa przedsiębiorstwie.
3. Jakie czynniki konkurencyjności Państwa przedsiębiorstwa są unikalne.
4. Jakie czynniki konkurencyjności Państwa przedsiębiorstwa są najsilniej powiązane z wartościami preferowanymi przez odbiorców.
5. Jakie koncepcje teoretyczne z literatury dotyczące źródeł konkurencyjności przedsiębiorstwa wydają się być najważniejsze: (proszę o uszeregowanie od najważniejszej).

W odpowiedzi na pierwsze pytanie otrzymano 59 określeń źródeł konkurencyjności przedsiębiorstwa (czyli podobną liczbę jak określeń strategii), które można ocenić jako bardzo różnorodne, o różnym stopniu ogólności, głębokości, reprezentujące różne podejścia do konkurencyjności. Znacząca też jest liczba określeń nieprawidłowych, tj. nie odnoszących się do podstaw konkurencyjności przedsiębiorstwa (por. tab. 9 w zał. 4). Najwyższą częstotliwość wskazań uzyskał czynnik p.n. „Kompetentna, wykwalifikowana i lojalna kadra” (35% wskazań), „organizacja pracy, elastyczność” (22%), „nowoczesne technologie i efektywność ich wykorzystania” (20%), „odpowiednie dostosowanie do potrzeb rynku, rozwój oferty rynkowej” (17,5%), „zaangażowanie i dyspozycyjność pracowników” (13%), „metody zarządzania” (12,5%), „systemy motywacji pracowników” (11%), „ innowacje produktowe” (10,5%) oraz „szkolenie i rozwój pracowników” (10%). Najniższa częstotliwość wskazań dotyczyła takich czynników jak: „planowanie potrzeb rynku” (0,5%), „organizacja sprzedaży” (0,5%), „komunikacja w firmie” (0,5%), „kultura organizacji” (0,5%), „badania i rozwój” (0,5%), „własne technologie” (0,5%), własne biuro projektowe (0,5%), „outsourcing” (0,5%), „chęć bycia liderem”, „odległość od kontrahenta” (0,5%), „własna dystrybucja” (1%), „kontakty z zagranicą” (1%), „oferta produktowa” (1%).

Odpowiedzi na pytanie o czynniki i mechanizmy wewnętrzne przedsiębiorstwa decydujące o jego konkurencyjności poddane zostały agregacji oraz eliminacji czynników rynkowych, które Respondenci mieli pomijać w swoich odpowiedziach. Takie działanie pozwoliło uzyskać zbiór odpowiedzi zawierający wymieniane przez Respondentów czynniki i mechanizmy wewnętrzne pogrupowane w 23 kategorie. W tym przypadku na pierwszym miejscu wymieniano kadry, zarządzanie kadrami (w tym kwalifikacje, umiejętności, zaangażowanie, relacje międzyludzkie, system bodźców wydajności) – 78,8% wskazań, na drugim miejscu wymieniano technologie i organizację produkcji (w tym własne technologie,

licencje, *know-how*) – 56,6% wskazań, a na trzecim miejscu zarządzanie marketingowe, (badania marketingowe, dostosowanie ofert, własna dystrybucja, relacje z klientami) – 46% wskazań (por. tab. 10).

**Tabela 10. Najczęściej wymieniane przez Respondentów czynniki i mechanizmy wewnętrzne przedsiębiorstwa decydujące o jego konkurencyjności (rekodowane do struktury 23 kategorii)**

Czynniki i mechanizmy	% wskazań
Kadry, zarządzanie kadrami (w tym kwalifikacje, umiejętności, zaangażowanie, relacje międzyludzkie, system bodźców wydajności)	78,79
Technologia i organizacja produkcji (w tym własne technologie, licencje, know-how)	56,57
Zarządzanie marketingowe, (badania marketingowe, dostosowanie ofert, własna dystrybucja, relacje z klientami)	45,96
Zarządzanie wiedzą, szkolenia pracowników	17,17
Organizacja zarządzania, metody zarządzania	14,65
Innowacje, zarządzanie innowacjami, zdolności innowacyjne	10,61
Zarządzanie logistyką	9,60
Nastawienie na serwis	9,60
Kreatywność	9,60
Zarządzanie czasem	7,07
Własne b+r oraz projektowanie	6,06
Nastawienie na przywództwo kosztowe	5,05

\* Suma wskaźników % wyższa od stu ponieważ Respondenci mogli udzielać kilku odpowiedzi.

Źródło: badanie ankietowe zespołu Katedry Zarządzania Strategicznego SGH w ramach projektu pt. „Warunki wzrostu konkurencyjności polskich przedsiębiorstw na rynkach Unii Europejskiej”.

Analiza porównawcza odpowiedzi Respondentów na pytanie dotyczące czynników i mechanizmów wewnętrznych przedsiębiorstwa decydujących o jego konkurencyjności (wewnętrznych źródeł konkurencyjności) z pytaniami o te, najbardziej głębokie, ukryte źródła konkurencyjności tj. przyczyny przyczyn oraz o czynniki konkurencyjności, które są unikalne dla danego przedsiębiorstwa wskazała na występowanie niewielkich różnic. Kadry (zarządzanie kadrami) wymieniano na pierwszym miejscu zarówno w odniesieniu do czynników i mechanizmów wewnętrznych decydujących o konkurencyjności jak i w stosunku do najbardziej głębokich, ukrytych źródeł konkurencyjności, ale na drugim miejscu w przypadku unikalnych czynników konkurencyjności. Za najbardziej unikalny czynnik konkurencyjności (wymieniany najczęściej) zostało uznane zarządzanie marketingowe, które

z kolei znalazło się na drugim miejscu wśród najbardziej głębokich, ukrytych źródeł konkurencyjności oraz na czwartym miejscu wśród czynników i mechanizmów wewnętrznych przedsiębiorstwa decydujących o jego konkurencyjności. Niezależnie od tego czy Respondent udzielał odpowiedzi na pytanie o czynniki i mechanizmy wewnętrzne decydujące o konkurencyjności, czy o najbardziej głębokie, ukryte źródła konkurencyjności, czy też o unikalne czynniki konkurencyjności na trzecim miejscu wymieniał technologię i organizację produkcji.

Podsumowując stwierdzamy, iż menedżerowie w większości przypadków postrzegają czynniki i mechanizmy konkurencyjności przedsiębiorstwa w sposób powierzchowny, nie pogłębiony, uznając za te czynniki takie, które zostały określone jako bezpośrednie. Odpowiedzi wskazujące na złożoność źródeł, ich systemowe cechy oraz źródła tkwiące w systemie zarządzania wskazuje mniej niż 1/3 liczby badanych przedsiębiorstw. Tak więc drugie kryterium zaawansowanego zarządzania strategicznego jest spełnione przez ponad 30% badanych przedsiębiorstw.

Przeprowadzone badania pozwalają stwierdzić, iż zainteresowanie zarządzaniem strategicznym wśród menedżerów polskich przedsiębiorstw jest bardzo duże, wysoka jest też świadomość znaczenia zarządzania strategicznego w budowaniu konkurencyjności przedsiębiorstwa. Ponad 80% badanych przedsiębiorstw deklaruje posiadanie strategii oraz podobny jest odsetek przedsiębiorstw, w których docenia się zasadniczą rolę zarządzania strategicznego w rozwoju przedsiębiorstwa, a więc prowadzenia szerokich i pogłębionych analiz otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego na podstawie zaawansowanych metod analizy i zaawansowanej wiedzy o mechanizmach oddziaływania otoczenia. Dorobek teorii i praktyki zarządzania strategicznego jest bardzo bogaty. Ich wykorzystanie w praktyce jest stosunkowo niewielkie i są tu bardzo duże perspektywy. Teoretyczna wiedza menedżerów, jak wynika z przeprowadzonych badań nie jest zbyt zaawansowana. Wynika to z jednej strony, ze stosunkowo niskiego wykształcenia systemu zarządzania strategicznego, a z drugiej wynika z faktu, iż wiele teorii jest bardzo skomplikowanych, niejednoznacznie i niejasno opisanych, bez odpowiedniej operacjonalizacji (tj. konkretnych metod zastosowania w praktyce). Mamy wiele teorii zarządzania strategicznego, a praktycy nie będąc są w stanie wybrać jakiejś określonej teorii, na ogół tworzą określone hybrydy zawierające elementy z różnych teorii (wskazują na to odpowiedzi zamieszczone w tab. 1 i 9 w zał.). Taka sytuacja powinna skłaniać teoretyków i badaczy do prac, które pozwoliłyby na wykorzystanie złożonych teorii (odnosi się to głównie do teorii czynników i mechanizmów konkurencyjności przedsiębiorstwa), gdyż „proste” teorie (np. eksponujące bezpośrednie czynniki i mechanizmy

konkurencyjności przedsiębiorstw) nie są w stanie opisać rzeczywistych źródeł konkurencyjności.

Wiedza praktyków – menedżerów kształtowana jest głównie przez doświadczenia i intuicję, także powstaje pod wpływem osiągnięć teoretyków i badaczy. Na ogół praktycy – menedżerowie mają niepełną wiedzę o mechanizmach konkurencyjności przedsiębiorstw. Niepełna wiedza menedżerów co do źródeł konkurencyjności przedsiębiorstwa wynika z faktu, iż mechanizmy tworzenia, utrzymania i rozwoju konkurencyjności przedsiębiorstwa są na tyle skomplikowane, iż stanowią wiedzę stosunkowo nielicznych praktyków. Gdyby wiedza ta była powszechna, wówczas wszystkie przedsiębiorstwa byłyby konkurencyjne lub wiedza ta nie byłaby unikalna, a unikalność właśnie jest podstawą konkurencyjności. Jednakże w wielu badaniach konkurencyjności przedsiębiorstwa zakłada się, iż menedżerowie – praktycy posiadają pełną wiedzę o złożonych mechanizmach tworzących konkurencyjność przedsiębiorstwa, co wydaje się niesłuszne.

Teoria źródeł przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa jest w stadium rozwoju. Jako klasyczne koncepcje konkurencyjności przedsiębiorstwa uważa się m.in.: koncepcje konkurencyjności kosztowej (oparte na efektach wielkiej skali produkcji, doświadczenia, specjalizacji i standaryzacji), koncepcje przywództwa jakościowego, koncepcje oparte na sile rynkowej przedsiębiorstwa, marketingową koncepcję konkurencyjności przedsiębiorstwa, oraz koncepcję konkurencyjności M. Portera bazującą na strategiach przywództwa kosztowego i dyferencjacji<sup>5</sup>. Koncepcje te opierają się na tzw. tradycyjnych źródłach przewagi i zbudowane są w oparciu o rynkowe czynniki konkurencyjności i ich źródła. Coraz bardziej powszechna staje się opinia, że klasyczne teorie oparte na tradycyjnych źródłach przewagi są daleko niewystarczające, gdyż nie wyjaśniają w pełni mechanizmów tworzenia i rozwijania przewagi konkurencyjnej. Od początku lat '90 rozwijają się nowe teorie konkurencyjności, które w sposób bardziej pogłębiony opisują źródła przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Teorie te są w fazie kształtowania się. Można uznać, iż podstawowe znaczenie odgrywają: teoria kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa (G. Hamel, C. Prahalad)<sup>6</sup>, wyróżniających firmę zdolności (J. Kay)<sup>7</sup>, konkurowania na bazie zdolności firmy (G. Stalk, P. Evans, L. Shulman)<sup>8</sup>, konkurowania na bazie czasu (G. Stalk, T.

---

<sup>5</sup> Zob. klasyfikacja koncepcji źródeł konkurencyjności przedsiębiorstwa, Z. Pięścioneł, *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 2007, s. 199–204.

<sup>6</sup> G. Hamel, C.K. Prahalad, *Przewaga konkurencyjna jutra*. Business Press, Warszawa 1999.

<sup>7</sup> J. Kay, *Foundations of Corporate Success*, Oxford University Press, Boston 1994.

<sup>8</sup> G. Stalk, P. Evans, L. Shulman, *Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy*, HBR, March/April 1992

Hout)<sup>9</sup>, koncepcja przedsiębiorcza (P. Drucker)<sup>10</sup>, organizacji uczącej się (P. Senge)<sup>11</sup>, oraz koncepcje dotyczące określonych czynników regulacyjnych, a więc organizacji wirtualnej<sup>12</sup>, opartej na zaawansowanych systemach informacyjnych i nowych technikach informacyjnych (internet, intranet)<sup>13</sup>, zarządzanie wiedzą<sup>14</sup> oraz koncepcje „sieciowe”<sup>15</sup>. Koncepcje te różnią się co do stopnia uniwersalności, stopnia kompleksowości, zakresu, oraz kierunków poszukiwań źródeł przewagi. Rozwijane są one równolegle i wzajemnie uzupełniają się, gdyż opisują te same mechanizmy z różnego punktu widzenia. Szczególna uwaga badaczy koncentruje się wokół problematyki kształtowania niematerialnych zasobów i umiejętności, które najczęściej określane są mianem kompetencji oraz zdolności firmy (ang. competences, capabilities).

Menedżerowie – praktycy swoją wizję mechanizmów tworzących konkurencyjność przedsiębiorstwa tworzą na podstawie osiągnięć teoretyków, badaczy oraz własnego doświadczenia. Można przypuszczać, iż własne doświadczenie ma tu największe znaczenie. Menedżerowie – praktycy intuicyjnie czują, iż poza bezpośrednimi źródłami konkurencyjności przedsiębiorstwa występują ukryte, złożone mechanizmy, które bardzo trudno jest imitować, a z drugiej strony, bardzo trudno jest identyfikować i tworzyć. Ich wizja konkurencyjności przedsiębiorstwa istotnie różni się od tej, którą stosują badacze. Z jednej strony ich wizja jest głębsza, z drugiej mają skłonności do ujęć mieszanych, hybrydowych. W praktyce doskonalenie systemów zarządzania polega na wdrażaniu pewnych rozwiązań pochodzących z różnych koncepcji konkurencyjności przedsiębiorstwa. Wynika to z przekonania menedżerów iż pełne wdrożenie wybranej koncepcji związane jest ze zbyt wysokim ryzykiem, może wpłynąć negatywnie na inne systemy przedsiębiorstwa, nie istnieją też warunki do pełnego wdrożenia. Menedżerowie nie są przekonani, że teorie te są wystarczająco zweryfikowane, sprawdzone w praktyce. Wdrażanie kompleksowe danej teorii wymaga, na ogół, radykalnej przebudowy przedsiębiorstwa, a to zawsze związane jest z dużym ryzykiem, bezpieczniejsze jest więc stopniowe i częściowe doskonalenie.

---

<sup>9</sup> G. Stalk, *Time – The Next Source of Competitive Advantage*, Harvard Business Review, July/August 1988;

G. Stalk, T. Hout, *Competing Against Time*, The Free Press, New York 1990.

<sup>10</sup> P. Ducker, *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa 1992.

<sup>11</sup> P. Senge, *Creating the Learning Organization*, McKinsey Quarterly No 1, 1992.

<sup>12</sup> *Przedsiębiorstwo przyszłości – wizja strategiczna*, red. W. Grudzewski, I. Hejduk, Difin, Warszawa 2002.

<sup>13</sup> B. Stefanowicz, *Informacyjne systemy zarządzania*, Wyd. SGH, Warszawa 1997.

<sup>14</sup> *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, red. W. Grudzewski, I. Hajduk, Difin, Warszawa 2004; CH. Evans, *Zarządzanie wiedzą*, PWE, Warszawa 2005.

<sup>15</sup> S. Łobejko, *Systemy informacyjne w zarządzaniu wiedzą i innowacją w przedsiębiorstwie*, SGH, Warszawa 2007.

Poziom zarządzania strategicznego w praktyce polskich przedsiębiorstw należy ocenić jako wysoki, o czym świadczą deklaracje o posługiwaniu się strategią (w ponad 80% badanych przedsiębiorstw), powszechne przekonanie o zasadniczym znaczeniu naukowych metod w oddziaływaniu na rozwój przedsiębiorstwa, deklaracje o powszechnym stosowaniu zaawansowanych metod tworzenia strategii. Natomiast zarządzanie strategiczne w bloku „konkurencyjność” rozumiane jako tworzenie i rozwój konkurencyjnych zasobów i umiejętności przedsiębiorstwa jest znacznie mniej rozwinięte, aniżeli rynkowe strategie konkurencji, strategie marketingowe oraz wzrostowe. Można stwierdzić, że elementy zarządzania strategicznego są powszechnie stosowane, ale zaawansowane zarządzanie strategiczne, za które uważamy takie, które spełnia jednocześnie trzy sformułowane kryteria jest stosowane w ok. 25% liczby przedsiębiorstw.

Potwierdziły się hipotezy o istotnie wyższym stopniu zaawansowania systemu zarządzania strategicznego (w tym w segmencie „konkurencyjność”) w przedsiębiorstwach działających na rynkach o wysokiej konkurencyjności (rynk UE oraz krajów wysoko rozwiniętych) oraz o wyższym udziale eksportu, w stosunku do tych konkurujących na rynkach wschodnich oraz o niskim udziale eksportu. Także potwierdziła się hipoteza o istotnie wyższym zaawansowaniu zarządzania strategicznego w przedsiębiorstwach dużych w stosunku do średnich, a szczególnie małych. Natomiast tylko częściowo potwierdziła się hipoteza o istotnej zależności zaawansowania zarządzania strategicznego od struktury własnościowej. Pozytywnie zweryfikowane zostały hipotezy o wyższej świadomości znaczenia zarządzania strategicznego w przedsiębiorstwach dużych, przy ogólnie niskim jej poziomie, natomiast nie zaobserwowano takiej zależności od struktury kapitału.

Przeprowadzone badania dają możliwość sformułowania wskazówek prowadzących do udoskonalenia systemu zarządzania strategicznego. Stosunkowo niski poziom wiedzy o czynnikach i mechanizmach konkurencyjności przedsiębiorstw oraz o metodach tworzenia i rozwoju konkurencyjnych zasobów i umiejętności skłaniają do wniosku, iż należy wdrożyć procesy uczenia w tej dziedzinie. Podstawowym źródłem wiedzy menedżerów w dziedzinie konkurencyjności jest doświadczenie. Ze względu na fakt, iż mechanizmy tworzenia i rozwoju konkurencyjności są bardzo złożone, jest to zupełnie niewystarczające źródło. Potrzebne są pogłębione studia w tym zakresie.

W badanych przedsiębiorstwach, w większości przypadków, brak jest wykształconych struktur realizujących zarządzanie strategiczne (por. tab. 11), w tym w segmencie „konkurencyjność”. Należy więc zaproponować tworzenie specjalnych struktur realizujących zarządzanie strategiczne, zatrudniające zespół wysokiej klasy menedżerów i ekspertów,

**Tabela 11. Czy w przedsiębiorstwie istnieje odrębne stanowisko lub/i komórka ds. tworzenia i zastosowania strategii?**

Warianty odpowiedzi	Częstość	Procent	Procent ważnych	Procent skumulowany
tak	57	28,5	28,5	28,5
nie	143	71,5	71,5	100,0
Ogółem	200	100,0	100,0	

Źródło: Ibidem.

wspomagany przez pracowników innych komórek organizacyjnych. Menedżerowie najwyższego oraz średniego szczebla muszą zostać przekonani do wysokiej praktycznej użyteczności zaawansowanego zarządzania strategicznego. W miarę wzrostu złożoności otoczenia, w miarę wzrostu jego niepewności znaczenie strategii (obiektywnie uzasadnionych) i zarządzania strategicznego wzrasta, gdyż tylko odpowiednie zestawy przedsięwzięć i zasad rozwojowych oraz odpowiednie kształtowanie konkurencyjności zasobów i umiejętności przedsiębiorstwa zapewni trwałe, bardzo trudne do imitacji źródła konkurencyjności przedsiębiorstwa. W wyniku badań stwierdzono, iż przy ogólnie niewysokim poziomie zaawansowania zarządzania strategicznego w badanych przedsiębiorstwach, jest ono istotnie niższe w segmencie „konkurencyjność”, a przecież konkurencyjność przedsiębiorstwa (trwała, wyróżniająca się) stanowi o możliwościach przetrwania i rozwoju przedsiębiorstwa. W miarę wzrostu złożoności i niepewności otoczenia ten właśnie segment zarządzania strategicznego nabiera szczególnego znaczenia.



11. Czy **ocenia Pan/Pani zaangażowanie zarządu szczebla średniego** w problematykę tworzenia i rozwoju konkurencyjnych zasobów i umiejętności jako:
1. wystarczające
  2. niewystarczające
  3. daleko niewystarczające

<b>(B) Jak postrzegane są czynniki i mechanizmy konkurencyjności przedsiębiorstwa, czyli źródła konkurencyjności</b>	
<p>1. Jakie <b>podstawowe czynniki i mechanizmy wewnętrzne</b> Państwa przedsiębiorstwa są decydujące dla jego konkurencyjności, czyli stanowią źródła jego konkurencyjności (<i>Uwaga: pomijamy tu rynkowe czynniki konkurencyjności (jak na przykład cena, jakość, ...)</i>)</p> <p>a).....</p> <p>b).....</p> <p>c).....</p> <p>d).....</p> <p>e).....</p>	<p>(Proszę rozdzielić 100 pkt. między te czynniki)</p> <p>a).....</p> <p>b).....</p> <p>c).....</p> <p>d).....</p> <p>e).....</p> <p style="text-align: right;">suma 100 pkt.</p>
<p>2. <b>Które z wymienionych w poprzednim pytaniu</b> czynników i mechanizmów wewnętrznych mogą, przede wszystkim, być źródłem wzrostu konkurencyjności Państwa przedsiębiorstwa na rynkach UE?</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	
<p>3. Proszę wymienić <b>najbardziej głębokie, ukryte źródła konkurencyjności</b> w Państwa przedsiębiorstwie (t.j. przyczyny przyczyn)</p> <p>a) .....</p> <p>b) .....</p> <p>c) .....</p>	
<p>4. Jakie czynniki konkurencyjności Państwa przedsiębiorstwa są unikalne:</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	
<p>5. Jakie czynniki konkurencyjności Państwa przedsiębiorstwa są najsilniej powiązane z wartościami preferowanymi przez odbiorców:</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	
<p>6. Jakie <b>konceptje teoretyczne z literatury</b> dotyczące źródeł konkurencyjności przedsiębiorstwa wydają się być najważniejsze: (proszę o uszeregowanie od najważniejszej)</p> <p>a).....</p> <p>b).....</p> <p>c).....</p>	
<p>7. Na ile <b>wiedza</b> Państwa o <b>czynnikach i mechanizmach konkurencyjności</b> przedsiębiorstwa (wewnętrznych źródłach konkurencyjności) pochodzi z :</p> <p>a) własnych doświadczeń .....</p> <p>b) z literatury książkowej .....</p> <p>c) z artykułów fachowych .....</p> <p>d) ze szkoleń .....</p> <p>e) ze współpracy z konsultantami .....</p> <p>f) z konferencji i kontaktów z naukowcami .....</p>	<p>(Proszę ocenić w%)</p> <p>a).....</p> <p>b).....</p> <p>c).....</p> <p>d).....</p> <p>e).....</p> <p>f).....</p> <p style="text-align: right;">suma 100 %</p>



10. Jakie są **podstawowe bariery wzrostu konkurencyjności** Państwa przedsiębiorstwa na rynkach krajów UE tkwiące:

(a) wewnątrz przedsiębiorstwa:.....  
.....  
.....

(b) w otoczeniu zewnętrznym krajowym :.....  
.....  
.....

(c) w otoczeniu zewnętrznym międzynarodowym: .....  
.....  
.....

---

11. Czy Państwa przedsiębiorstwo zalicza się do **dużych, średnich, czy małych wg kryterium zatrudnienia**

1. duże (zatrudnia ponad 250 osób)
2. średnie (zatrudnia od 50 do 249 osób)
3. małe (zatrudnia do 49 osób)
4. mikro (zatrudnia do 9 osób)

---

12. Udział **eksportu ogółem w całkowitej sprzedaży** w Państwa firmie:

5. nie przekracza 20% .....
6. jest w przedziale 21 do 40% .....
7. jest w przedziale 41–60% .....
8. przekracza 60% .....
9. nie eksportujemy

---

13. Wielkość **eksportu w podziale na rynki w %** (właściwe pole zaznaczyć X)

Wielkość eksportu	Rynki UE	Kraje rozwinięte poza UE	Rynki wschodnie	Pozostałe rynki
a) nie przekracza 20%				
b) jest w przedziale 21 do 40%				
c) jest w przedziale 41- 60%				
d) przekracza 60%				
e) nie eksportujemy				

---

14. Udział **kapitału polskiego** w Państwa przedsiębiorstwie wynosi .....%.

15. Rok założenia firmy .....

16. Rodzaj podstawowej działalności (branża) .....

## Załącznik 2

**Tabela 1. Przedsięwzięcia rozwojowe badanych przedsiębiorstw\***

Wyszczególnienie	Liczba wskazań	% wskazań	% firm
Nowe produkty	32	8,1%	16,1%
Marketing	14	3,5%	7,0%
Sprzedaż ( rozwój organizacji sprzedaży i dystrybucji)	19	4,8%	9,5%
Oferty produktów /Szeroki asortyment	15	3,8%	7,5%
Maksymalizacja zadowolenia klientów	3	0,8%	1,5%
Poszerzenie rynku /Pozyskiwanie nowych rynków	28	7,1%	14,1%
Wzrost udziału w rynku	15	3,8%	7,5%
Wzrost konkurencyjności oferty	7	1,8%	3,5%
Wybór zleceniodawców	1	0,3%	0,5%
Stworzenie sieci dystrybucji	4	1,0%	2,0%
Polityka cenowa/ Ceny	14	3,5%	7,0%
Utrzymanie pozycji na rynku	7	1,8%	3,5%
Reklama/promocja	7	1,8%	3,5%
Specjalizacja	3	0,8%	1,5%
Jakość produktów/poprawa jakości	8	2,0%	4,0%
Luki podażowe/niszowe produkty	3	0,8%	1,5%
Organizacja procesu produkcji	5	1,3%	2,5%
Nowe technologie wytwarzania	21	5,3%	10,6%
Analiza rynku surowcowego	4	1,0%	2,0%
Analiza potrzeb i preferencji klientów/ Analiza popytu i podaży	32	8,1%	16,1%
Analiza rynków zagranicznych	15	3,8%	7,5%
Badania rynków zbytu	17	4,3%	8,5%
Nowa strategia zatrudnienia	1	0,3%	0,5%
Zarządzania finansami	3	0,8%	1,5%
Odzyskanie płynności finansowej	1	0,3%	0,5%
Odzyskanie zdolności kredytowej firmy	1	0,3%	0,5%
Zmniejszenie kosztów działania firmy	3	0,8%	1,5%
Rozwój inwestycyjny	11	2,8%	5,5%
Tworzenie i rozwijanie bazy odbiorców /Pozyskiwanie nowych klientów	9	2,3%	4,5%
Jakość i wydajność pracy	3	0,8%	1,5%
Zarządzanie poprzez profesjonalne programy komputerowe	1	0,3%	0,5%
Poprawa efektywności pracy	6	1,5%	3,0%
Struktura organizacyjna firmy	3	0,8%	1,5%
Przetrawianie firmy	2	0,5%	1,0%
Pozyskiwanie środków	2	0,5%	1,0%
Zmiana kierunków działania firmy	4	1,0%	2,0%
Rozwój poprzez akwizycję	1	0,3%	0,5%
Wzrost poprzez wiedzę	1	0,3%	0,5%
Minimalizacja kosztów	3	0,8%	1,5%
Nowi dostawcy	6	1,5%	3,0%

Nowe źródła surowców	2	0,5%	1,0%
Kontrola efektywności wewnątrz firmy	2	0,5%	1,0%
Wyprzedzanie konkurencji/wzrost konkurencyjności firmy	12	3,0%	6,0%
Rozwój firmy /Kierunki rozwoju firmy	19	4,8%	9,5%
Poprawa jakości produktów	9	2,3%	4,5%
Organizacja pracy	4	1,0%	2,0%
Innowacyjność	1	0,3%	0,5%
Szkolenia pracowników	2	0,5%	1,0%
Finanse	1	0,3%	0,5%
Analiza SWOT	4	1,0%	2,0%
Transfer wiedzy i technologii	1	0,3%	0,5%
Marki produktów	1	0,3%	0,5%
Cech produktu	1	0,3%	0,5%
Wprowadzenie systemów zarządzania jakością	1	0,3%	0,5%
ODMOWA ODPOWIEDZI	1	0,3%	0,5%
Ogółem	396	100,0%	199,0%

\* Suma % wyższa od 100 ze względu możliwość udzielenia kilku odpowiedzi.

## Załącznik 3

**Tabela 7. Główne działania w zakresie rozwoju konkurencyjnych zasobów i umiejętności przeprowadzone w badanych przedsiębiorstwach w okresie ostatnich 3 lat\***

Wyszczególnienie	Liczba wskazań	% wskazań	% firm
Analiza SWOT	2	0,5%	1,0%
Innowacyjność	2	0,5%	1,0%
Kreatywność pracowników	3	0,8%	1,6%
Modernizacja parku maszynowego	7	1,8%	3,6%
Nowe rynki zbytu	5	1,3%	2,6%
Nowe technologie wytwarzania/nowoczesne technologie	26	6,7%	13,5%
Nowy system informacji	3	0,8%	1,6%
Obniżka kosztów	7	1,8%	3,6%
Opracowanie strategii firmy	6	1,5%	3,1%
Oprogramowanie cyklu produkcyjnego	5	1,3%	2,6%
Podnoszenie kwalifikacji pracowników ( kursy, szkoły)	24	6,2%	12,5%
Polityka cenowa	8	2,1%	4,2%
Produkty spełniające wymogi UE	1	0,3%	,5%
Promocja towarów/usług	4	1,0%	2,1%
Reorganizacja systemu sprzedaży	4	1,0%	2,1%
Rozbudowa firmy , nowe inwestycje	22	5,7%	11,5%
Rozszerzenie oferty produktowej/rynkowej/ Poszerzenie asortymentu	15	3,9%	7,8%
Rozwój dystrybucji	12	3,1%	6,2%
Rozwój kontaktów z partnerami	15	3,9%	7,8%
Rozwój usług logistycznych	2	0,5%	1,0%
Stąły rozwój produktu, nowe produkty	12	3,1%	6,2%
System motywacyjny pracowników	6	1,5%	3,1%
System oceny pracowników	5	1,3%	2,6%
Szkolenia wewnętrzne	65	16,7%	33,9%
Szkolenia zewnętrzne, warsztaty	5	1,3%	2,6%
Ścieżki kariery w firmie	2	0,5%	1,0%
Unowocześnienie form sprzedaży	2	0,5%	1,0%
Unowocześnienie organizacji pracy	9	2,3%	4,7%
Unowocześnienie procesu produkcji	19	4,9%	9,9%
Wdrażanie systemu zarządzania jakością ISO/podnoszenie wymagań jakościowych	17	4,4%	8,9%
Wewnętrzny system podejmowania decyzji	1	0,3%	0,5%
Wyjazdy na targi	1	0,3%	0,5%
Wzrost wydajności pracy/efektywności, produkcji	2	0,5%	1,0%
Wzrost zatrudnienia w firmie, nowi fachowcy	11	2,8%	5,7%
Zbieranie i analiza informacji o konkurencji	10	2,6%	5,2%
Powszechny wewnętrzny dostęp do informacji	2	0,5%	1,0%
Outsourcing	1	0,3%	0,5%
Udział/tworzenie centrów doskonałości	1	0,3%	0,5%
Sympozja, konferencje, kontakty z nauką/udział/organizacja	5	1,3%	2,6%

Elastyczność produkcji	1	0,3%	0,5%
EBadania i analizy rynku	17	4,4%	8,9%
Rozbudowa systemu informatycznego	1	0,3%	0,5%
Zdobycie HCAP	1	0,3%	0,5%
Rozwój dodatkowych usług	2	0,5%	1,0%
Zmiany w zarządzaniu firmą	1	0,3%	0,5%
Nowe systemy gwarancyjne	2	0,5%	1,0%
Opatentowanie nowych rozwiązań	2	0,5%	1,0%
odmowa odpowiedzi	6	1,5%	3,1%
nie przeprowadzono	7	1,8%	3,6%
Ogółem	389	100,0%	202,6%

\* Suma % wyższa od 100 ze względu możliwość udzielenia kilku odpowiedzi.

## Załącznik 4

**Tabela 9. Podstawowe czynniki i mechanizmy wewnętrzne badanych przedsiębiorstw decydujące o ich konkurencyjności\***

Wyszczególnienie	Liczba wskazań	% wskazań	% firm
Wzrost wydajności/wydajność	9	1,4%	4,5%
Kultura techniczna załogi	2	0,3%	1,0%
Stosunki międzyludzkie, dobra atmosfera w firmie, dobra współpraca w firmie	14	2,2%	7,0%
Zaangażowanie pracowników, dyspozycyjność pracowników	26	4,1%	13,0%
Motywacje pracowników, systemy motywacyjne w firmie	22	3,5%	11,0%
Nowoczesność wyposażenia/ unikalne, nowoczesne wyposażenie firmy	10	1,6%	5,0%
Nowe/nowoczesne technologie/ Technologia /Efektywność procesu technologicznego	40	6,3%	20,0%
Potencjał techniczny firmy	13	2,0%	6,5%
Własne technologie wytwarzania	1	0,2%	0,5%
Know-how	10	1,6%	5,0%
Własne biuro projektowe	1	0,2%	0,5%
Baza materiałowa/ Najlepszy surowiec do produkcji	6	0,9%	3,0%
Zasoby kapitałowe/ Zasoby finansowe	6	0,9%	3,0%
Płynność finansowa, kondycja finansowa firmy	3	0,5%	1,5%
Niskie koszty produkcji/ Niskie koszty/zmniejszanie kosztów	10	1,6%	5,0%
Metody zarządzania /Kompleksowe zarządzanie firmą /Kompleksowe zarządzanie jakością	25	3,9%	12,5%
ISO/ certyfikaty/ Jakość pracy	4	0,6%	2,0%
Organizacja pracy /Elastyczność w działaniu/ Dyspozycyjność	44	6,9%	22,0%
Potrzeba rozwoju /kreatywność	14	2,2%	7,0%
Zarządzanie wiedzą/wiedza	15	2,4%	7,5%
Outsourcing	1	0,2%	0,5%
Marketing, promocja PR	16	2,5%	8,0%
Współpraca z innymi firmami	4	0,6%	2,0%
Procedury postępowania	6	0,9%	3,0%
Analizy rynku, analizy potrzeb klientów/ryнку	14	2,2%	7,0%
Innowacje produktowe/ innowacyjność	21	3,3%	10,5%
Kadra – kompetentna, wykwalifikowana, lojalna	70	11,0%	35,0%
Chęć bycia liderem	1	0,2%	0,5%
Szkolenia, rozwój pracowników	20	3,1%	10,0%
Poprawa przejrzystości rynku	6	0,9%	3,0%
Udział w rynku /Wzrost sprzedaży	5	0,8%	2,5%
Obsługa klienta/Jakość obsługi, indywidualne podejście do klientów	18	2,8%	9,0%
Lojalność klientów, dobre relacje z klientami	6	0,9%	3,0%
Image firmy /Firma z tradycją/długo na rynku	10	1,6%	5,0%
Wysoka jakość produktu/ Jakość produkcji, usług	20	3,1%	10,0%
Dostosowanie do rynku /Odpowiednie oferty/ Rozwijanie oferty rynkowej	35	5,5%	17,5%
Odległość od kontrahenta	1	0,2%	0,5%

Terminowość/ Solidność	15	2,4%	7,5%
Cechy produktu /Unikalność produktu/unikalne wzornictwo/ polski produkty funkcjonalność produktu	9	1,4%	4,5%
Własna sprzedaż/dystrybucja	2	0,3%	1,0%
Cena	7	1,1%	3,5%
Własny transport /Dobra logistyka	8	1,3%	4,0%
Zaplecze dostawców	5	0,8%	2,5%
Mobilność produkcji	3	0,5%	1,5%
Kontakty z zagranicą	2	0,3%	1,0%
Zasoby ludzkie	4	0,6%	2,0%
Insourcing	22	3,5%	11,0%
B+R	1	0,2%	0,5%
Rozwój kanałów dystrybucji	11	1,7%	5,5%
Kreatywność pracowników	2	0,3%	1,0%
Doświadczenie pracowników	5	0,8%	2,5%
Kultura organizacji	1	0,2%	0,5%
Oferta produktowa/usługowa	2	0,3%	1,0%
Serwis, dodatkowe usługi	3	0,5%	1,5%
Planowanie potrzeb rynku	1	0,2%	0,5%
Organizacja sprzedaży	1	0,2%	0,5%
Komunikacja wewnętrzna w firmie	1	0,2%	0,5%
Komunikacja wewnętrzna w firmie	1	0,2%	0,5%
Ogółem	635	100,0%	317,5%

\* Suma % wyższa od 100 ze względu możliwość udzielenia kilku odpowiedzi.