

Interesariusze a konkurencyjność przedsiębiorstwa

1. Uwagi wstępne

Dominującym regulatorem współczesnej gospodarki, w tym jej podmiotów jest mechanizm rynkowy. Permanentną cechą tego mechanizmu jest konkurencja. Konkurencja gospodarcza jest rywalizacją podmiotów, mającą na celu osiągnięcie korzyści z prowadzonej działalności gospodarczej na rynku krajowym i zagranicznym¹.

A kto ma te korzyści osiągać? Wydawać by się mogło, że sprawa jest oczywista, tym beneficjentem powinien być podmiot, który konkuruje. Moim zdaniem, sprawa jest jednak bardziej złożona, tak jak złożone jest samo przedsiębiorstwo i inne podmioty, na które rozciągają się skutki jego działania. Mam tu na myśli grupy interesariuszy przedsiębiorstwa.

Od tego, kto ma osiągać korzyści zależą cele działalności. I nawet, jeśli byśmy uznali za cel działalności gospodarczej sukces, to i tak trzeba będzie odpowiedzieć na pytanie: *czyj sukces i jak go mierzyć?*

Z kolei cele działalności przedsiębiorstwa mają decydujący wpływ na sposoby ich osiągania. Zatem dochodzimy do sprawy zasadniczej tj. do odpowiedzi na pytanie: *co przedsiębiorstwo powinno robić, aby być lepszym od innych, bardziej konkurencyjnym na rynku?*

Poszukując odpowiedzi na to pytanie, wydaje mi się, że należałoby poszerzyć zakres beneficjentów, którzy powinni mieć możliwość czerpania korzyści z działalności gospodarczej, a dokładniej, sprawiedliwiej dzielić te korzyści pomiędzy **interesariuszy**.

Nie jest to sprawa prosta, ponieważ interesy interesariuszy są zasadniczo rozbieżne. Na tym tle rodzą się konflikty interesów. *Jak je rozwiązywać?* Wymaga to w pierwszej kolejności zmiany sposobu podejścia do celów działalności gospodarczej², a w ślad za tym, do sposobów ich osiągania (bycia bardziej konkurencyjnym). Jak zgubnym jest jednostronność celu (czyli dążenie do maksymalizowania zysku w jak najkrótszym czasie) ujawnił obecny kryzys, najpierw finansowy, a w jego konsekwencji gospodarczy. I nie chodzi

¹ J. Bossak, W. Bieńkowski, *Międzynarodowa zdolność konkurencyjna kraju i przedsiębiorstw*, SGH, Warszawa, 2004

² Prawdopodobnie zmiana ta musi być na tyle zasadnicza, że trzeba będzie mówić o zmianie paradygmatu teorii przedsiębiorstwa.

w tym o to, że bankrutują przedsiębiorstwa, bo na rynku tak jest jak na boisku, nie wszyscy mogą wygrywać. Chodzi jednak o to, że w czasie, kiedy przedsiębiorstwo wygrywa (osiąga zyski), wiadomo, kto je przejmuje. Natomiast wówczas, kiedy przedsiębiorstwo przegrywa (w konsekwencji bankrutuje) nie wiadomo, kto ma za to zapłacić. **W ten sposób zyski są prywatyzowane, a koszty uspołecznione.**

Czy gospodarka, w tym przedsiębiorstwa mogą konkurować i rozwijać się na innych zasadach, nie tylko pod przymusem i rygiorem rynku? Jestem przekonany, że tak. Potwierdzeniem tego jest twórczość tegorocznych laureatów Nagrody Nobla w dziedzinie ekonomii Elinor Ostrom i Oliver E. Williamsona³. Pani Ostrom, jest pierwszą kobietą, która została laureatem od jej ustanowienia w 1968 roku (w dziedzinie ekonomii), a otrzymała ją za prace na rzecz usprawnienia zarządzania w gospodarce, a Pan O. E. Williamson został nagrodzony za teorię rozwiązywania konfliktów korporacyjnych. Obydwoje są przedstawicielami ekonomii instytucjonalnej. Ich badania pokazują, że analiza ekonomiczna może być stosowana w większości form organizacji społecznej⁴.

2. Tradycyjne rozumienie konkurencyjności przedsiębiorstwa

Przedsiębiorstwo, jako podmiot gospodarczy, jest kategorią historyczną. Jego powstanie nastąpiło wraz z rozwojem stosunków towarowo-pieniężnych. Protoplastą przedsiębiorstwa była manufaktura. Rewolucja przemysłowa, zniesienie ograniczeń cechowych, rozwój handlu, przemysłu i bankowości stanowiły przesłanki do powstawania przedsiębiorstw. Przedsiębiorstwa z kolei tworzyły fundament gospodarki kapitalistycznej. Głównymi motywami prowadzenia działalności gospodarczej, jakimi kierują się przedsiębiorstwa są:

³ Pełna nazwa tej nagrody brzmi: Nagroda Banku Szwecji im. Alfreda Nobla

⁴ Elinor Ostrom, profesor na Uniwersytecie Bloomington, bada m.in. w jakim stopniu powodzenie konkretnego przedsięwzięcia biznesowego uzależnione jest od różnych czynników - działalności akcjonariuszy czy zachowania samorządu lokalnego. Rzuciła wyzwanie teorii, jakoby wspólna własność była zawsze źle zarządzana i jedynym wyjściem z tej sytuacji jest prywatyzacja lub przejęcie władzy przez jeden centralny ośrodek. Przeprowadziła szereg badań i analiz, za przykłady biorąc zarządzane przez szereg pracowników targi rybne, pastwiska, lasy, i dowiodła, że w większości przypadków własność wspólna jest znacznie lepiej zarządzana, niż mówią to standardowe teorie. Jej zdaniem właściciele zasobów najczęściej w swoim gronie sami wynajdują sposoby na podjęcie dobrych decyzji i wcielenie ich w życie, sami też najlepiej są w stanie rozwiązać wszelkie konflikty interesów. O. E. Williamson, emerytowany profesor Kalifornijskiego Uniwersytetu Berkeley, zajmuje się problematyką socjologiczną, rozwinął teorię kosztów transakcyjnych, odgrywającą ważną rolę w działalności przedsiębiorstw. Dowiódł, że rynek i organizacje o strukturze hierarchicznej, takie jak przedsiębiorstwa, to struktury o alternatywnym modelu zarządzania, ponieważ różnią się od siebie sposobami rozwiązywania konfliktów interesów.

- 1) przymus
- 2) egoizm (racjonalny lub chciwość)
- 3) altruizm

Przymus jest motywem nie tylko uruchomienia, ale i prowadzenia działalności gospodarczej. Możliwość prowadzenia (kontynuowania) działalności jest uzależniona od wielu czynników, które syntetycznie określa się konkurencyjnością. *A co to jest konkurencyjność?* Nie ma jednej definicji konkurencyjności, ale najprościej można powiedzieć, że jest to zdolność przedsiębiorstwa do konkurowania, stawiania czoła konkurentom i wygrywania tej konkurencji. Można też powiedzieć, że konkurencyjność to zdolność do budowania bogactwa i dobrobytu. W odniesieniu do konkurencji, konkurencyjność pokazuje pozycję jednego podmiotu gospodarczego (przedsiębiorstwa, kraju, gospodarstwa domowego) w stosunku do innych podmiotów gospodarczych, porównując jakość jego działania i osiągnięte rezultaty w kategoriach wyższości (jest konkurencyjny) lub niższości (nie jest konkurencyjny).

Niektórzy autorzy konkurencyjność jest agregatem składających się z czterech elementów⁵:

- 1) potencjału konkurencyjnego
- 2) przewagi konkurencyjnej
- 3) instrumentów konkurowania
- 4) pozycji konkurencyjnej

W modelu tym, potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa jest to system jego zasobów materialnych i niematerialnych umożliwiających budowanie przewagi konkurencyjnej. Można mieć potencjał konkurencyjny, lecz go nie wykorzystywać, co w konsekwencji prowadzi do niekonkurencyjności przedsiębiorstwa. Przewaga konkurencyjna, mająca względny charakter, rozumiana jest jako konfiguracja składników potencjału, umożliwiających generowanie instrumentów konkurowania. Instrumenty konkurowania, z kolei, to konkretne narzędzia i sposoby pozyskiwania kontrahentów. To właśnie instrumenty mają wywołać u kontrahentów zainteresowanie ofertą przedsiębiorstwa i sprawić, że została ona oceniona jako atrakcyjniejsza od oferty konkurentów. W tym znaczeniu mamy na uwadze **konkurencyjność czynnikową**. Ostatnim, ale najważniejszym z punktu widzenia celów, elementem konkurencyjności jest pozycja konkurencyjna. Pozycja jest to miejsce w skali korzyści ekonomicznych i nieekonomicznych jakie osiąga przedsiębiorstwo w porównaniu z

⁵ M. J. Stankiewicz, *Istota i sposoby oceny konkurencyjności przedsiębiorstwa*, Gospodarka Narodowa, nr 7-8/2000r, ss. 95-109

korzyściami jakie osiągają konkurenci. Inaczej można stwierdzić, że pozycja konkurencyjna, to miejsce przedsiębiorstwa na rynku w porównaniu z konkurentami, czyli jest to **wynik konkurencji**.

W sporcie spotyka się określenie *bezkonkurencyjny*, co oznacza najlepszy, który nie ma sobie równych konkurentów. Ma to więc pozytywne zabarwienie. W działalności gospodarczej słowo to może jednak znaczyć coś innego, a przynajmniej mieć inne zabarwienie. Otóż *bezkonkurencyjny*, oprócz najlepszego, może oznaczać monopolista, który nie ma konkurentów (żadnych, nie tylko równie dobrych). I to ma negatywne zabarwienie.

Mówiąc o konkurencyjności należy zauważyć, że można ją analizować na różnych poziomach: całej gospodarki narodowej w stosunku do innych gospodarek narodowych, organizacji ponadnarodowych (np. Unii Europejskiej), sektorów gospodarki oraz przedsiębiorstw. Rozpatrywanie zagadnienia konkurencyjności tylko jednowymiarowo nie jest właściwe. I choć najbardziej konkretnie konkurencyjność rozpatrywana może być na poziomie przedsiębiorstwa, to jednak wpływ na to mają czynniki zewnętrzne, np. konkurencyjność całej gospodarki (choćby renoma danej gospodarki, *dobrze, bo polskie, słabe, bo chińskie*).

Do analizy czynników wpływających na konkurencyjność gospodarek wykorzystuje się kilkadziesiąt, a nawet kilkaset różnych czynników. Wykorzystanie ich do pomiaru konkurencyjności przedsiębiorstwa nie jest możliwe, głównie ze względu na brak analogicznych do skali makro, kategorii w skali mikro (na poziomie przedsiębiorstwa)⁶.

Niezależnie od szczegółów pomiaru konkurencyjności przedsiębiorstwa, podejmują one przede wszystkim ilościowe aspekty (typu zysk, udział w rynku) i to samego przedsiębiorstwa. Wymusza to rynek, który oddziałuje na osiągnięcie celów jedynie w krótkim okresie. A to jest szkodliwe dla przyszłych pokoleń, gdyż sprzyja prowadzeniu gospodarki rabunkowej. W niewielkim zakresie na określenie pozycji konkurencyjnej mają wpływ inne kryteria, np. ochrona środowiska, aktywność na forum samorządu lokalnego itd. Pomijanie przez mechanizm rynkowy perspektywy długookresowej powoduje konieczność zajęcia się problemem konkurencyjności, uwzględniającej spojrzenie długofalowe.

⁶ Więcej na temat definicji, czynników i miar konkurencyjności: M. J. Radło, *Międzynarodowa konkurencyjność gospodarki. Uwagi na temat definicji, czynników i miar*, IGS, SGH, Warszawa, 2008

3. Interesariusze przedsiębiorstwa – identyfikacja grup

Nowe podejście do określania konkurencyjności przedsiębiorstwa powinno uwzględniać korzyści, jakie osiągają wszyscy interesariusze przedsiębiorstwa. W diagramie poniżej przedstawiam grupy interesariuszy.



Źródło: opracowanie własne

Każda grupa interesariuszy reprezentuje odrębne oczekiwania i zachowania, ale ma też różne możliwości wpływania na bieg zdarzeń. Nie wszystkie cele interesariuszy można skwantyfikować, przeliczyć na pieniądze, ale we wszystkich grupach interesariuszy pieniądze występują. Np. korzystanie ze środowiska naturalnego jest kosztem dla przedsiębiorstwa, ale stwarza to możliwość korzystnych warunków działania dla przedsiębiorstw w przyszłości. Podobnie, współdziałanie z samorządem dla przedsiębiorstwa wiąże się z pewnymi wydatkami, ale też tworzy to kapitał społeczny, jakże potrzebny dla przedsiębiorstwa w dłuższym okresie. Jak widać, sprzeczności interesów występują przede wszystkim ze względu na różne horyzonty czasowe osiągnięcia celów.

Kluczowym problemem jest ukształtowanie takiego mechanizmu, który umożliwiłby godzenie tych interesów. Zasady tego mechanizmu musiałaby jednak dotyczyć wszystkich podmiotów. W przeciwnym razie, mogłoby mieć to negatywny wpływ na bieżącą

konkurencyjność przedsiębiorstw, respektujących zasady godzenia interesów różnych interesariuszy.

4. Wpływ wzajemnych relacji interesariuszy z przedsiębiorstwem na jego konkurencyjność

Na konieczność zintegrowania interesariuszy z przedsiębiorstwem zwracał uwagę, uznawany za najwybitniejszego myśliciela naszych czasów w dyscyplinie zarządzania, P. Drucker. Punktem wyjścia tej integracji jest konstrukcja celu jego istnienia. Według Druckera cel musi być umiejscowiony gdzieś na zewnątrz firmy. „Tak naprawdę musi być zlokalizowany w społeczeństwie, ponieważ przedsiębiorstwo jest organem społeczeństwa”⁷ Określenie celu istnienia i działania przedsiębiorstwa oraz jego misji jest sztuką trudną, ale konieczną. Umożliwia bowiem firmie ustalenie strategii konkurowania, szczegółowych celów i tym samym właściwą alokację sił i środków. Tylko wówczas możliwe staje się zarządzanie firmą w taki sposób, aby mogła należycie wypełniać swoje zadania. Szczegółowych celów działania przedsiębiorstwa musi być wiele. Szczegółowe cele muszą być wyznaczane we wszystkich obszarach, od których zależy przetrwanie firmy.⁸ Muszą one odnosić się także do interesariuszy. Firma istnieje w środowisku społecznym (naturalnym też). Dlatego muszą być wyznaczane również cele społeczno-środowiskowe. Szczegółowe cele, według P. Druckera, powinny zostać wyznaczone w ośmiu obszarach⁹:

- 1) marketingu
- 2) innowacji
- 3) zasobów ludzkich
- 4) zasobów finansowych
- 5) zasobów technicznych
- 6) wydajności
- 7) odpowiedzialności społecznej
- 8) potrzeby zysku

Zarządzanie firmą polega na znajdowaniu równowagi pomiędzy różnymi, nie zawsze zgodnymi ze sobą celami. Cele szczegółowe określają strukturę firmy i strategię konkurowania.

Wymienione obszary celów szczegółowych działania przedsiębiorstwa są jednocześnie obszarami, w których należy poszukiwać przewag konkurencyjnych. Moim

⁷ P. F. Drucker, *Myśli przewodnie Druckera*, MT Biznes, Warszawa, 2002, s. 40.

⁸ P. Drucker, *Myśli...* op. cit. ss. 51-53.

⁹ P. Drucker, *Myśli...* op. cit. ss. 54-66.

zdaniem obszar *odpowiedzialność społeczna* powinien być rozbudowany. Myślę, że pomocną w tym zakresie jest koncepcja interesariuszy przedsiębiorstwa.

W nurcie nowego podejścia do teorii przedsiębiorstwa, jego celów oraz czynników konkurencyjności wypowiada się m.in. prof. Adam Noga. Jego koncepcja **konfirmy**¹⁰ potwierdza konieczność poszukiwania sposobów i możliwość rozwiązywania sprzecznych interesów różnych interesariuszy. Zdaniem prof. A. Nogi chodzi o znalezienie integrującej teorii przedsiębiorstwa stanowiącej podstawy jego zakładania, funkcjonowania i rozwoju na zasadach najbardziej korzystnych dla gospodarki. Potrzeba takiej teorii jest coraz bardziej konieczna, gdy coraz silniejsza konkurencja „popycha” działalność gospodarczą do coraz bardziej ryzykownych przedsięwzięć.

Mając na uwadze nowe podejście do teorii przedsiębiorstwa można je zdefiniować w sposób następujący: „Przedsiębiorstwo jest to względnie trwała organizacja i instytucja gospodarki- przyjmująca w różnych krajach różne formy prawne, w tym szczególnie własnościowe, która dzięki swoim odkrytym i potencjalnym autonomicznym zdolnościom zapewnia gospodarstwom domowym wyższą długookresową użyteczność z posiadanego kapitału (ludzkiego, rzeczowego, pieniężnego, intelektualnego, społecznego) niż mogłyby same osiągnąć przez własne gospodarowanie w gospodarce rynkowej, państwowej lub innej mieszance”.¹¹

Teoretyczne podejścia do przedsiębiorstwa, jego celów, czynników konkurencji stanowią ważny, ale tylko punkt wyjścia do rzeczywistych zachowań i rozstrzygnięć podmiotów gospodarczych w praktyce. W tym celu prowadzone są ogólnopolskie badania zachowań firm z sektora MSP. Do badań tych wybrano ok. 100 firm, które w ostatnich 10. Latach były laureatami konkursu przedsiębiorczego „Sposób na sukces”. Badaniu poddane są czynniki sukcesu (konkurencyjności) tych firm, ich ewolucja w czasie oraz to na ile w czynnikach swojego sukcesu uwzględniani są interesariusze. Przewidywane zakończenie badań nastąpi w lutym 2010 roku. Wśród istotnych, z punktu widzenia celu badania, pytań poniżej przytaczam trzy:

1. Co dla Pani/Pana oznacza sukces? (proszę wymienić maksimum 4)
 - a) osiągnięcie dużych dochodów
 - b) zapewnienie bezpieczeństwa materialnego dla rodziny
 - c) zapewnienie pracy dla siebie (rodziny)
 - d) zadowolenie klientów
 - d) satysfakcja z efektów prowadzonej działalności
 - e) uznanie w środowisku lokalnym

¹⁰ A. Noga, *Teorie przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa, 2009, ss. 209-231. Warto dodać, że Autor książki dokonał charakterystyki 27. teorii przedsiębiorstwa.

¹¹ A. Noga, *Teorie...* op.cit. s.226

- f) poczucie przydatności dla innych
 - g) spełnienie marzeń
 - h) poczucie posiadania czegoś wartościowego
 - i) wysoki poziom życia
 - j) inne przejawy
2. Jakie są Pani/Pana zdaniem czynniki sukcesu firmy rodzinnej: (proszę wskazać wszystkie istotne zdaniem Pani/Pana)
- a) mądrość lidera rodziny (firmy)
 - b) nie poddawanie się pokusie chciwości
 - c) odpowiedzialność za firmę, wynikająca z chęci przekazywania jej z pokolenia na pokolenie
 - d) ludzie zarządzający firmą spoza rodziny
 - e) zaangażowanie członków rodziny, ich orientacja na firmę
 - f) kwalifikacje pracowników spoza rodziny
 - g) ciągłość funkcjonowania firmy
 - h) nowoczesna technologia
 - i) pozycja firmy na rynku
 - j) dobra znajomość rynku, na którym działa firma
 - k) etyka prowadzenia firmy
 - l) orientacja działalności na potrzeby klientów
 - m) elastyczność działania i umiejętność dostosowywania się do potrzeb klientów
 - n) lojalność klientów
 - o) stabilność finansowa
 - p) inne.....
3. Które spośród niżej wymienionych czynników Pani/Pana zdaniem sprzyjają rozwojowi firmy? (proszę wskazać najważniejsze)
- a) kompetencje kierującego firmą
 - b) wysoko wykwalifikowany personel
 - c) dobra współpraca z dostawcami
 - d) lojalność klientów
 - e) brak konkurentów na rynku
 - f) konkurencja na rynku ze strony firm o podobnej wielkości
 - g) konkurencja ze strony dużych przedsiębiorstw
 - h) unikalność oferty firmy
 - i) wizerunek firmy
 - j) lokalizacja firmy
 - k) stan infrastruktury
 - l) pomoc ze strony władz lokalnych
 - m) ulgi podatkowe i zwolnienia
 - n) polityka makroekonomiczna państwa sprzyjająca przedsiębiorcom
 - o) inne...