

Anna Adamik

Politechnika Łódzka

e-mail: anna.adamik@p.lodz.pl

**DYNAMIZOWANIE PRZEWAGI
KONKURENCYJNEJ W PRAKTYCE
POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTW –
TESTOWANIE NARZĘDZIA**

**DYNAMIZING OF COMPETITIVE ADVANTAGE
IN THE PRACTICE OF POLISH ENTERPRISES –
TESTING THE TOOL**

DOI: 10.15611/pn.2018.538.01

JEL Classification: L 21, L22, L25, L26, D78

Streszczenie: Rosnąca dynamika zmian oraz wymagań otoczenia rynkowego, m.in. ze względu na wymagania Industry 4.0, wymusza podobne zachowania przedsiębiorstw. W ich przypadku dynamika ta powinna dotyczyć zarówno tworzenia potencjału organizacji, jak i procesów oraz działań stymulujących ich rozwój. Jednym z bardziej istotnych jest dziś współpraca, która wydaje się kluczowym wyznacznikiem sprostania wymogom skutecznego konkurowania w erze Industry. Celem opracowania jest próba identyfikacji i charakterystyki procesu dynamizowania przewagi konkurencyjnej grupy przedsiębiorstw w oparciu o koncepcję „nawigatora dynamizacji przewagi konkurencyjnej” i towarzyszące jej narzędzia operacjonalizujące. Będzie to test ich przydatności. Dla zebrania materiału badawczego wykorzystano metodę wywiadu bezpośredniego przy wsparciu techniki CATI, a narzędziem badawczym był „Kwestionariusz ścieżki diagnozującej narzędzia wspierające dynamizowanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa”. Próbę badawczą stanowiło 150 funkcjonujących na terenie Polski przedsiębiorstw.

Słowa kluczowe: przewaga konkurencyjna przedsiębiorstw, dynamizowanie przewagi konkurencyjnej, nawigator dynamizacji przewagi konkurencyjnej.

Summary: The growing dynamics of changes and requirements of the market environment, among others due to the Industry 4.0 requirements. It enforces similar behavior of enterprises. In their case, this dynamics should concern both the creation of the organization's potential as well as processes and activities that stimulate their development. One of the more important today is cooperation, which seems to be a key determinant of meeting the requirements of effective competition in the age Industry 4.0. The aim of the study is to attempt to identify and characterize the process of dynamizing the competitive advantage of a group of enterprises by using the concept of „navigator for competitive advantage dynamizing” and the accompanying operationalization tools. It will be a kind of test of their usefulness.

The method of direct interview with the support of CATI technology was used to collect the research material, and the research tool was „Questionnaire of the path diagnosing tools supporting the dynamization of the competitive advantage of the enterprise”. The research sample consisted of 150 enterprises operating in Poland.

Keywords: competitive advantage of companies, competitive advantage dynamizing, navigator for competitive advantage dynamizing.

1. Wstęp

Procesy budowy przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw¹ od lat wzbudzają zainteresowanie nie tylko akademików, lecz także praktyków. Analizowane i szeroko dyskutowane są jej źródła i koncepcje budowy, proponowane coraz to nowe strategie eksploatawania [Ma 2004; Huang i in. 2015; Polovova i in. 2017]. Jedne z nich są mniej, inne bardziej trafne [Reider 2014; Kaleka i in. 2018], trudno jednak ustalić, w jakim kierunku powinny iść działania strategiczne współczesnych organizacji [Sigalas, Papadakis 2018].

Decyzji nie ułatwia rosnąca dynamika zmian oraz wymagań otoczenia rynkowego, np. panującej już od pewnego czasu ery Industry 4.0. Towarzysząca jej rewolucja nasila niespotykaną dotąd, wprost „bezprecedensową fuzję” pomiędzy podmiotami cyfrowymi, fizycznymi i biologicznymi, która ma na celu postęp społeczny, gospodarczy i środowiskowy [Maynard 2015; Kiel i in. 2017]. W jej wyniku rośnie presja innowatorów, m.in. by tradycyjne maszyny i produkty przemysłowe coraz powszechniej w celu gromadzenia i analizy danych wyposażać w czujniki, mikroprocesory, porty, anteny i różnego typu oprogramowanie [Pfohl i in. 2015; Porter, Heppelmann 2015]. Rodzi to „nowe paradygmaty” tak w zarządzaniu, jak i produkcji [Veza i in. 2015, s. 556], które nasilają konieczność „coraz szybszego i dokładniejszego podejmowania decyzji” [Kang i in. 2016, s. 124], stosowania nowych technologii, materiałów, metod i narzędzi [Thomas 2018] oraz wdrażania, na różnych płaszczyznach i w różnych obszarach, różnych form współpracy, tak wewnątrz-, jak międzyorganizacyjnej [Ma 2004; Lei, Huang 2014; Adamik, Nowicki 2017]. Takie podejście prowadzi do tworzenia wartości przemysłowej, która jest nie tylko zautomatyzowana (np. w ramach pojedynczych zakładów produkcyjnych), lecz także powiązana (poprzez relacje między przedmiotami, produktami i ludźmi, np. w oparciu o koncepcję współpracy sieciowej czy wykorzystanie Internetu) [Kagermann i in. 2013].

W oparciu o powyższe wnosić można, że działania budowy przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw muszą być realizowane w sposób przemyślany i dynamiczny. Dynamika ta powinna dotyczyć zarówno tworzenia potencjału organizacji, jak

¹ Przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa to jego zdolność świadomego identyfikowania, wdrażania, rozwoju, ochrony oraz czerpania korzyści z takich unikalnych zasobów i umiejętności, które będąc poszukiwanymi i cenionymi na rynku, nie są dostępne w takim samym zakresie innym konkurentom.

i procesów oraz działań stymulujących ich rozwój. Jak zasygnalizowano, jednym z bardziej istotnych jest dziś szeroko pojęta współpraca. Dobór form i obszarów oraz sprawność jej nawiązywania, podtrzymywania, rozwoju i eksploataowania wydaje się kluczowym wyznacznikiem sprostania wymogom skutecznego konkurowania w erze Industry 4.0. Wiedza na temat stopnia jej praktycznego wykorzystywania w realiach organizacyjnych i gospodarczych wydaje się w związku z tym strategiczna. Możliwość generowania elementów tej wiedzy daje w pewnym stopniu ścieżka diagnostyczno-nawigująca procesy dynamizowania przewagi konkurencyjnej, zaproponowana w koncepcji tzw. nawigatora dynamizacji przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw (*navigator for competitive advantage dynamising*) [Adamik 2015]. Interesujące wydało się przetestowanie tego narzędzia.

Za cel opracowania przyjęto w związku z powyższym próbę empirycznej weryfikacji przydatności tego narzędzia, a w jej toku identyfikację i charakterystykę procesu dynamizowania przewagi konkurencyjnej grupy przedsiębiorstw. Dla zebrania materiału badawczego wykorzystano metodę wywiadu bezpośredniego przy wsparciu techniki CATI, a narzędziem badawczym był „Kwestionariusz ścieżki diagnozującej narzędzia wspierające dynamizowanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa”. Próbę badawczą stanowiło 150 przedsiębiorstw funkcjonujących na terenie Polski.

2. Główne założenia koncepcji nawigatora dynamizacji przewagi konkurencyjnej

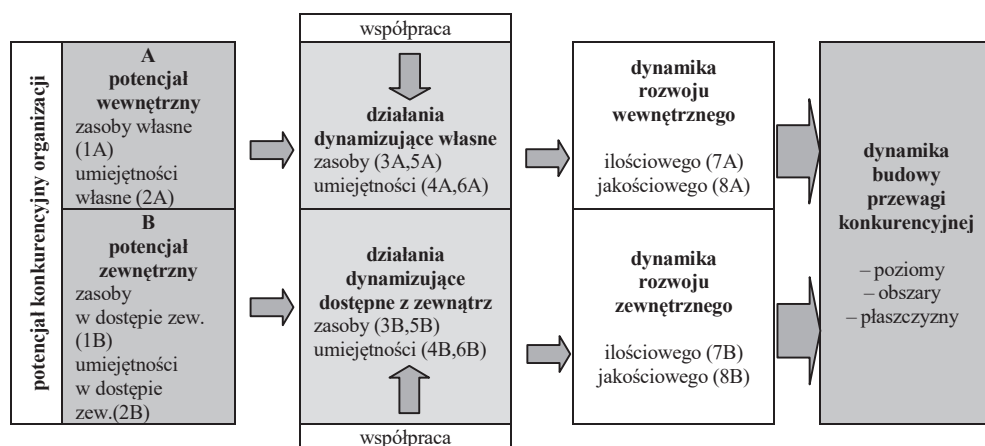
Ze względu na fakt, że wyzwaniem strategicznym dla współczesnych przedsiębiorstw i ich kadry kierowniczej jest nie tylko budowa, lecz także permanentne aktywizowanie, stymulowanie, czyli po prostu dynamizowanie przewagi konkurencyjnej i będącej jej pochodną konkurencyjności przedsiębiorstw, rośnie konieczność pogłębiania wiedzy i rozwoju narzędzi wspierających te procesy. Odpowiedzią na tę potrzebę wydaje się testowana koncepcja.

Powszechnie przyjmuje się, że potencjał konkurencyjny² (wewnętrzny oraz zewnętrzny) to czynnik kształtujący każde przedsiębiorstwo, a zwłaszcza procesy jego dojrzewania oraz wyróżniania się spośród rywali. Decyduje on także o samodzielności podczas wykonywania działań rynkowych, efektywności procesów uczenia się, zdolności do współdziałania z otoczeniem, skuteczności działań innowacyjnych [Zakrzewska-Bielawska 2013], a zwłaszcza procesu budowy przewagi konkurencyjnej.

² Potencjał konkurencyjności to charakterystyczny dla danej organizacji zbiór trudnych do naśladowania zasobów i umiejętności tworzących jej przewagę konkurencyjną. Bazowym elementem w tym zbiorze są **zasoby**, przez które rozumie się wszystko to, co przyczynia się do realizacji celów organizacji, przy czym zasoby mogą być materialne lub niematerialne, mogą być kupowane na rynku zasobów lub tworzone samodzielnie przez organizację, mogą być też jej własnością lub nie. Uzupełnieniem, a często rozwinięciem możliwości tkwiących w zasobach (w tym, co organizacja „posiada”) są **umiejętności** w zakresie realizacji różnych rodzajów aktywności oraz optymalizacji wykorzystania zasobów, działalności i strategicznych jednostek biznesu.

Ze względu na tak szczególną rolę opiera się na nim wiele strategicznych koncepcji i towarzyszących im narzędzi. Jedną z nich jest „nawigator dynamizacji przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw” [szerzej: Adamik 2015].

W koncepcji tej i towarzyszących jej narzędziach (m.in. kwestionariusz badawczy, skala dynamizacji, mapa nawigacyjna) przyjęto, że przedsiębiorstwa, w zależności od przyjętej strategii rozwoju oraz struktury zmian, mogą realizować różne formy aktywności eksploatującej ich potencjały konkurencyjne, a każda z nich w inny sposób wpływa na poziom i dynamizację (stymulację) osiąganą przewagi. Możliwa jest zarówno ścieżka samodzielnego dynamizowania przewagi (tak w zakresie rozwoju ilościowego, jak i jakościowego – w nawigatorze to ścieżka A), ścieżka dynamizowania przewagi w oparciu o współpracę z partnerami zewnętrznymi (ścieżka B) lub też formuła mieszana (A+B). Na ich identyfikacji i ocenie osadza się proponowana w „nawigatorze” diagnostyka, a następnie nawigowanie badanej organizacji w kierunku dynamizowania przewagi konkurencyjnej (ideowy model badawczy przedstawia rys. 1). Każda ze ścieżek dynamizacji ma swoje parametry (1-8), których poziomy stanowią dla badanego przedsiębiorstwa sygnał o ich realnym wpływie na proces dynamizowania przewagi konkurencyjnej. Stanowiąc mogą one w nim utrudnienia (silne to bariery, a słabe – inhibitory) bądź ułatwienia (słabe to katalizatory, a silne – stymulatory). Ich identyfikacja i ocena za pomocą „nawigatora” pozwala na zaproponowanie konkretnych rekomendacji, w jaki sposób dalej z nimi postępować.



Rys. 1. Model ideowy koncepcji nawigatora dynamizacji przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw

Źródło: opracowanie własne.

Wytyczne „nawigatora” sygnalizują, by:

- w obszarze działań usprawniających dynamizację w pierwszej kolejności wzmacniać i chronić najsilniejsze stymulatory (w kwestionariuszu badawczym

parametry z ocenami 2), a następnie uaktywniać coraz to kolejne, najatrakcyjniejsze katalizatory (te z ocenami 1);

- w ramach działań naprawczych starać się w pierwszej kolejności pousuwać największe bariery dynamizacji (parametry z ocenami „-2”), a następnie systematycznie eliminować jej inhibitory (te z ocenami „-1”).

Wykorzystując model „nawigatora” oraz operacjonalizujący go kwestionariusz badawczy, można zbierać dane dla większych prób badawczych, jak i pojedynczych przedsiębiorstw [Adamik 2015]. Filtrując odpowiednio informacje, można za jego pomocą zidentyfikować specyfikę dynamizowania przewagi konkurencyjnej całej próby badawczej, jak i poszczególnych jej podgrup. Szczególnie ciekawe wydaje się analizowanie tych procesów, segregując badanych ze względu na wielkość, wiek, branżę, sytuację finansową czy strukturę kapitałową.

Obserwując za pomocą „nawigatora” strukturę, sposób rozwoju i eksploataowania potencjału zasobów i umiejętności, tak samodzielnie przez przedsiębiorstwo generowanych (potencjał wewnętrzny, na rys. 1 to 1A, 2A), jak i będących mu w dostępie dzięki współpracy z różnego typu partnerami (potencjał zewnętrzny, na rys. 1 to 1B, 2B), można w pewnym stopniu wnioskować o jego możliwościach w zakresie dynamizowania przewagi konkurencyjnej. Jeżeli analizy wykażą, że potencjał ten podlega systematycznie pozytywnym, dynamicznym zmianom (wysoki poziom i duża częstotliwość działań dynamizujących na rys. 1 w zakresie 3A, 4A, 5A, 6A, 3B, 4B, 5B, 6B), a przy tym w szczególny sposób rozwijane są w jego ramach wiedza, umiejętności i tzw. zdolności dynamiczne³ [Heene, Sanchez 2010; Hsiang-Han, Tsung-ting 2016; Krzakiewicz, Cyfert (red.) 2017; Adamik 2017; Bamel, Bamel 2018], to sygnał, że dynamizowany będzie także poziom rozwoju zarówno ilościowego, jak i jakościowego, a na skutek tego również przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa.

Dynamika ta może być większa, jeśli w procesy te włączeni zostaną w znaczący sposób wyselekcjonowani, zaufani, a przy tym zaangażowani partnerzy biznesowi (czyli działania dynamizujące realizowane będą w aktywnej współpracy z partnerami zewnętrznymi, ścieżka B). Coraz wyraźniej bowiem w różnego typu badaniach widać, że nowoczesnie postrzegany rozwój przedsiębiorstw to szczególnego rodzaju rozwój zewnętrzny, oparty na nowych formach zasobów zewnętrznych wynikających z nawiązywania relacji z różnymi podmiotami otoczenia [Stańczyk-Hugiet 2011; Romero 2011; Adamik 2016].

Sygnalizują one również, że najskuteczniejszym w długookresowej perspektywie rozwiązaniem jest aktywne, dynamiczne łączenie różnych rodzajów zasobów i umiejętności, czyli świadome korzystanie z różnych elementów zgromadzonego potencjału

³ Zdolności dynamiczne to zdolności organizacji do celowego tworzenia, rozszerzania lub zmieniania swojej bazy zasobowej [Agarwal, Helfat 2009, s. 283]. Należą one do obszaru najlepszych praktyk [Al-Aali, Teece 2014, s. 105-106], gdyż wskazują sposób, w jaki zwykle zdolności organizacji (operacyjne) są rozwijane i łączone, a także determinują szybkość i stopień, w jakim poszczególne zasoby przedsiębiorstwa mogą być ustanawiane i przegrupowywane w stosunku do warunków i szans w otoczeniu, tak aby generowały długookresowe ponadprzeciętne (pozytywne) wyniki [Drnevich, Kriauciunas 2011, s. 254-279].

konkurencyjnego. Na wstępie działań rynkowych niezbędne jest wręcz wypracowanie wartościowego potencjału wewnętrznego (w modelu i kwestionariuszu tworzą go: 1A, 2A), mocno opartego o unikalne umiejętności własne, a na jego bazie rozwijanie potencjału zewnętrznego (opartego o relacje współpracy; w kwestionariuszu to 1B, 2B). Dokonywanie unikalnych, a zarazem konkurencyjnych mariaży w tym zakresie zwiększa szanse na sukces rynkowy [Ferrier, Wiltbank 2010] i długookresową przewagę konkurencyjną.

Możliwość oceny stopnia realizacji powyższych zaleceń daje, podsumowująca część diagnostyczną prac z „nawigatorem”, „skala stopnia dynamizacji procesu budowy przewagi konkurencyjnej” (rys. 2). Śledząc i poddając ocenom w dwustopniowej skali (poziom niski – 1 pkt lub wysoki – 2 pkt) 16 kroków aktywności przedsiębiorstwa (8 parametrów ścieżki A oraz 8 parametrów ścieżki B), można ustalić np., czy reprezentuje ono przykład braku, niskiego, średniego czy też wysokiego stopnia dynamizacji analizowanego procesu. Możliwa do stwierdzenia jest także pełna dynamizacja, gdy z sumowania punktów badany podmiot uzyska ich co najmniej 30.

Poziom	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
	1A	2A	3A	4A	5A	6A	7A	8A	1B	2B	3B	4B	5B	6B	7B	8B
Niski (1 pkt)																
Wysoki (2 pkt)																
Razem	(0-4) brak dynamizacji		(5-12) niski				(13-20) średni				(21-28) wysoki				(30-32) pełna dynamizacja	
Skala stopnia dynamizacji procesu budowy przewagi konkurencyjnej																

Rys. 2. Skala stopnia dynamizacji procesu budowy przewagi konkurencyjnej

Źródło: opracowanie własne.

Zakończenie prac z „nawigatorem” stanowi wypełnienie” mapy nawigującej dalsze procesy dynamizacji budowy przewagi konkurencyjnej” podmiotu badań. Na mapie tej zidentyfikowanym w części diagnostycznej stymulatorom, katalizatorom, barierom i inhibitorom przypisuje się pilność i charakter niezbędnych działań dynamizujących. Informacje te stanowią formę rekomendacji strategicznych. Jej przykład przygotowany dla badanej próby przedsiębiorstw przedstawia rysunek 3.

3. Metodyka badań

Dla zebrania materiału badawczego przeprowadzono badanie metodą wywiadu bezpośredniego przy wsparciu techniki CATI. Narzędziem badawczym w tym procesie był „Kwestionariusz ścieżki diagnozującej narzędzia wspierające dynamizowanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa”. Badani oceniali w nim stan i charakter

wpływu na procesy budowy przewagi konkurencyjnej 16 parametrów. Ocen dokonywali w skalach pięciostopniowych. Badanie przeprowadzono w grudniu 2017 r. na próbie 150 przedsiębiorstw funkcjonujących na terenie Polski. Charakterystykę tej próby przedstawia tabela 1. Tak jak w populacji generalnej dominują w niej usługowe przedsiębiorstwa mikro ze 100-procentowym kapitałem polskim.

Tabela 1. Charakterystyka próby badawczej

(N = 150)						
Liczba zatrudnionych	0-9	10-49	50-249	pow. 250 pracowników		
	143	5	1	1		
N = 150 (%)	95	3	1	1		
Wiek przedsiębiorstwa	5-9	10-14	15-19	20-24	25-29	pow. 30
	53	29	18	24	13	13
	35	19	12	16	9	9
Branża	handel	produkcja	usługi	inna		
	39	17	83	11		
N = 150 (%)	26	11	55	7		
Forma prawna	osoba fizyczna	spółka jawna	spółka cywilna	spółka z o.o.	spółka akcyjna	
	14	10	37	82	5	
N = 150 (%)	9	7	25	55	3	
Sytuacja finansowa	bardzo słaba	słaba	przeciętna	dobra	bardzo dobra	
	3	9	56	72	10	
N = 150 (%)	2	6	37	48	7	
Struktura kapitałowa	kapitał polski (%)	kapitał zagraniczny (%)				
	100	do 20	20-40	40-60	60-80	80-100
	130	7	1	6	1	5
N = 150 (%)	87	5	1	4	1	3

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Jako metodę doboru jednostek populacji do badania wybrano dobór losowy warstwowy, w którym populację przedsiębiorstw dzieli się na cztery rozłączne podpopulacje (warstwy) według kryterium liczby zatrudnionych. Wyróżnione w ten sposób są: warstwa mikro przedsiębiorstw zatrudniających do 9 osób, małych przedsiębiorstw – zatrudniających od 10 do 49 osób, warstwa średnich przedsiębiorstw – od 50 do 249 osób oraz dużych przedsiębiorstw – zatrudniających powyżej 250 osób. W ramach poszczególnych warstw zastosowano losowanie proste bez zwracania, wybierające strukturę badanych zgodną ze strukturą przedsiębiorstw w ogólnej populacji. Wybrane do badań

przedsiębiorstwa funkcjonowały na rynku minimum 5 lat (przyjęto, że oznacza to, że radzą sobie z przetrwaniem w dynamicznym otoczeniu rynkowym). Respondentami reprezentującymi przedsiębiorstwa byli przedstawiciele najwyższego kierownictwa.

4. Diagnoza procesu dynamizowania przewagi konkurencyjnej – wyniki badań

Respondenci reprezentujący wybrane do badań przedsiębiorstwa zgodnie z wymaganiami kwestionariusza oceniali stan posiadanego przez nie potencjału konkurencyjnego, tak zgromadzonego samodzielnie, jak i we współpracy z partnerami biznesowymi, a także jego wpływ na dynamizowanie ich przewagi konkurencyjnej (zob. tab. 2).

Analiza zebranych danych wskazuje, że badani korzystają w swych działaniach z obu rodzajów potencjału konkurencyjnego, jednak wyżej oceniają przydatność posiadanego potencjału własnego niż zewnętrznego (dostępnego dzięki kooperacji z różnego typu partnerami) i znacznie częściej na nim bazują w procesach budowy przewagi konkurencyjnej. W zależności od parametru od 53 do 70% badanych odczuwa sprzyjający wpływ poziomu i rozwoju potencjału własnego, a od 42 do 58% potencjału zewnętrznego. W szczególny sposób doceniają poziom własnych umiejętności. Ponad 70% badanych ocenia ich stan na wysoki bądź bardzo wysoki (podczas gdy zasoby o takim poziomie posiada niecałe 30% badanych).

Tabela 2. Diagnoza dynamizowania przewagi konkurencyjnej przez badane przedsiębiorstwa

Etapy dynamizacji	Parametry	Ocena stanu (N= 150) 1 – bardzo niski; 2 – niski 3 – przeciętny; 4 – wysoki; 5 – bardzo wysoki	Ocena wpływu na dynamizowanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa N = 150 (%)				
			utrudnia		brak wpływu	sprzyja	
			silnie	słabo		słabo	silnie
			-2	-1	0	1	2
1	2	3	4	5	6	7	8
A Charakterystyka potencjału własnego organizacji							
1A	Poziom posiadanych własnych zasobów	3 (49%) 4+5 (27%)	3	6	38	20	33
			9			53	
2A	Poziom posiadanych własnych umiejętności	3 (23%) 4+5 (73%)	1	5	24	20	50
			6			70	
3A	Częstotliwość zmian dynamizujących własne zasoby	3 (23%) 4+5 (31%)	3	7	31	33	27
			10			60	
4A	Częstotliwość zmian dynamizujących własne umiejętności	3 (39%) 4+5 (40%)	3	6	27	29	33
			9			62	

1	2	3	4	5	6	7	8
5A	Poziom zmian dynamizujących własne zasoby	3 (39%) 4+5 (38%)	1	5	24	36	34
			5			59	
6A	Poziom zmian dynamizujących własne umiejętności	3 (37%) 4+5 (45%)	1	1	32	29	37
			2			66	
7A	Samodzielne działania zwiększające ilość operacji (ilościowy rozwój wewnętrzny)	3 (43%) 4+5 (37%)	2	4	28	27	39
			6			66	
8A	Samodzielne działania podnoszące jakość operacji (jakościowy rozwój wewnętrzny)	3 (40%) 4+5 (53%)	2	1	30	25	42
			3			67	
B Charakterystyka potencjału zewnętrznego, dostępnego organizacji dzięki partnerom							
1B	Poziom zasobów dostępnych firmie za pośrednictwem partnerów biznesowych	3 (45%) 4+5 (29%)	0	5	53	29	13
			5			42	
2B	Poziom umiejętności organizacyjnych dostępnych firmie za pośrednictwem partnerów biznesowych	3 (49%) 4+5 (27%)	0	4	44	39	13
			4			52	
3B	Częstotliwość zmian dynamizujących (podnoszących jakość) zasoby dostępne firmie za pośrednictwem partnerów biznesowych	3 (49%) 4+5 (20%)	1	5	50	31	13
			6			43	
4B	Częstotliwość zmian dynamizujących (podnoszących jakość) umiejętności organizacyjne dostępne firmie za pośrednictwem partnerów biznesowych	3 (53%) 4+5 (15%)	1	3	52	33	11
			4			44	
5B	Poziom zmian dynamizujących (doskonalących) zasoby dostępne firmie za pośrednictwem partnerów biznesowych	3 (50%) 4+5 (17%)	1	4	40	33	12
			5			45	
6B	Poziom zmian dynamizujących (doskonalących) umiejętności organizacyjne dostępne firmie za pośrednictwem partnerów biznesowych	3 (56%) 4+5 (19%)	1	3	52	31	13
			4			44	
7B	Zwiększenie możliwości produkcyjnych/ilości operacji dzięki relacjom współpracy (ilościowy rozwój realizowany we współpracy z partnerami biznesowymi)	3 (47%) 4+5 (27%)	1	6	50	26	17
			7			43	
8B	Podniesienie jakości działań produkcyjnych dzięki współpracy (jakościowy rozwój realizowany we współpracy z partnerami biznesowymi)	3 (47%) 4+5 (27%)	1	4	37	37	21
			5			58	

Tabela 2, cd.

1	2	3	4	5	6	7	8
Podsumowanie			0 ba- rier	0 inhi- bito- rów	9 neu- tral- nych	3 kata- liza- tory	5 sty- mula- torów
1			2	3	4	5	6

Gdzie: -2- czynnik stanowi barierę silnie hamującą procesy dynamizacji przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa; -1- czynnik stanowi inhibitor słabo spowalniający procesy dynamizacji przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa; 0- czynnik obojętny; 1- czynnik stanowi katalizator słabo przyspieszający dynamizację przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa; 2- czynnik stanowi stymulator silnie uruchamiający dynamizację przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Badani prawie wszystkie parametry ścieżki A uznają za sprzyjające procesowi budowy przez nich przewagi konkurencyjnej. Jedyne parametry „poziom posiadanych zasobów własnych” ocenili jako neutralny (jeszcze nie przeszkadza, ale też nie ułatwia działań). Spośród 8 badanych parametrów tej ścieżki aż 5 uznano za stymulatory procesu budowy przewagi (stosunkowo silnie ją dynamizują), a 2 jako katalizatory (powoli inicjują i ułatwiają ten proces). Najliczniejszy odsetek badanych (50%) za stymulator uznał parametr „poziom posiadanych własnych umiejętności”. W konsekwencji wszystkie działania związane z ich dynamizacją (częstotliwość 4A i poziom dokonywanych w nich zmian 6A), a także będące świadectwem ich właściwego rozwoju i eksploatacji (7A, 8A) najczęściej uznawano za istotne stymulatory procesu budowy przewagi konkurencyjnej.

Częstotliwość i poziom zmian dynamizujących własne zasoby badani uznali jedynie za katalizatory analizowanego procesu, które inicjują i powoli ułatwiają jego realizację.

Badani nie doceniają jeszcze 8 parametrów ścieżki B (opartej na współpracy z partnerami biznesowymi), przypisując im najczęściej charakter neutralny, tzn. bez większego wpływu na procesy budowy przewagi konkurencyjnej (w zależności od parametru od 37 do 53% badanych). Jednocześnie już blisko połowa badanych widzi pozytywny wpływ działań opartych na współpracy jako wsparcie procesów dynamizowania swej przewagi konkurencyjnej (suma kolumn 5 i 6 w ścieżce B w tab. 3). Najsilniej sprzyjają tym procesom relacje z dostawcami i klientami. Uznają je nawet za swoiste załączki stymulatorów budowy przewagi (ostatnia kolumna w tab. 2). Stosunkowo najczęściej utrudniają badanym analizowane procesy zbyt słabe relacje z organizacjami B+R oraz władzami lokalnymi. Można dostrzec, że realizowane przez badanych relacje współpracy nieco silniej wspierają ich rozwój jakościowy (8B, co odczuwa 58% badanych) niż ilościowy (7B – 43%).

W efekcie powyższych ocen można stwierdzić, że badani preferują w procesach dynamizowania swej przewagi konkurencyjnej raczej ścieżkę A, czyli samodzielnego rozwoju, ale i powoli uczą się wspierać ścieżką B. To symptomy ścieżki mieszanej. Na

16-stopniowej „Skali stopnia dynamizacji procesu budowy przewagi konkurencyjnej” badani zgromadzili 20 na 32 możliwe punkty, co oznacza realizowanie średniego stopnia dynamizacji (rys. 3).

Poziom	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
	1A	2A	3A	4A	5A	6A	7A	8A	1B	2B	3B	4B	5B	6B	7B	8B
Niski (1 pkt)	x		x		x		x		x	x	x	x	x	x	x	x
Wysoki (2 pkt)		x		x		x		x								
Razem 20 pkt.	(0-4) brak dynamizacji		(5-12) niski				(13-20) średni				(21-28) wysoki				(30-32) pełna dynamizacja	
Skala stopnia dynamizacji procesu budowy przewagi konkurencyjnej																

Rys. 3. Identyfikacja stopnia dynamizacji procesu budowy przewagi konkurencyjnej badanych

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Tabela 3. Poziom oraz rola relacji współpracy badanych z różnego typu partnerami w procesach dynamizowania ich przewagi konkurencyjnej

Rodzaj działania	Ocena stanu (N = 150) (%) 1 – bardzo niski; 2 – niski 3 – przeciętny; 4 – wysoki; 5 – bardzo wysoki	Ocena wpływu na dynamizowanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa N = 150 (%)				
		utrudnia		brak wpływu	sprzyja	
		sil- nie ¹	sła- bo		sła- bo	sil- nie
		-2	-1	0	1	2
Relacje współpracy z dostawcami	3 (33%) 4+5(60%)	1	3	30	33	33
		4				
Relacje współpracy z klientami	3 (31%) 4+5 (64%)	0	1	31	32	36
		1				
Relacje współpracy z konkurentami	3 (53%) 4+5 (31%)	1	9	43	38	9
		10				
Relacje współpracy z organizacjami badawczo- -rozwojowymi	3 (33%) 4+5 (22%)	6	6	56	23	9
		12				
Relacje współpracy z władzami lokalnymi	3 (37%) 4+5 (23%)	6	9	46	29	10
		15				

¹ Opis skali jak w tabeli 2.

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Najsilniejszymi stymulatorami działań badanych są parametry 2A, 4A, 6A, 7A i 8A, natomiast katalizatorami 3A, 5A i 8B. Badani nie dostrzegają znaczących utrudnień (barier i inhibitorów) w procesach dynamizowania ich przewagi konkurencyjnej. Wskazują na to niewielkie odsetki wskazań w ocenach -2 i -1 w tabeli 2.

Ciekawym przykładem pogłębienia informacji pozyskanych z nawigatora wydaje się przefiltrowanie zebranych danych, np. filtrem „branża”. Analizując w ten sposób trzy główne grupy badanych, tzn. przedsiębiorstwa produkcyjne, handlowe i usługowe, okazuje się, że w pewnych obszarach grupy te preferują nieco różniące się rozwiązania wspierające dynamizowanie ich przewagi konkurencyjnej. Tak np. przedsiębiorstwa usługowe częściej niż pozostałe dynamizują swą przewagę poprzez rozwijanie poziomu zasobów własnych (1A) oraz częstotliwość (3A) i poziom zmian je dynamizujących (5A). Przedsiębiorstwa produkcyjne częściej cenią poziom własnych

Tabela 4. Zestawienie wpływu poszczególnych parametrów na procesy dynamizowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw różnych branż

Parametry	Wpływ na dynamizowanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa N = 150 (%)				
	utrudnia		brak wpływu	sprzyja	
	silnie ¹	słabo		słabo	silnie
	-2	-1	0	1	2
1A			G H P		U
2A					G U H P
3A				G H P	U
4A					G U H P
5A				G H	U P
6A					G U H P
7A					G U H P
8A					G U H P
1B			G U H P		
2B			G U	H P	
3B			G U H P		
4B			G U H	P	
5B			G U P	H	
6B			G U H P		
7B			G U H P		
8B			G U	H P	
0 barier		0 inhibitorów	9 neutralnych	6 katalizatorów	8 stymulatorów

¹ Opis skali jak w tabeli 2.

U – usługi, H – handel, P – produkcja, G – generalnie cała próba badawcza,

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

umiejętności (2A), zmiany dynamizujące zasoby własne (5A), umiejętności dostępne za pośrednictwem partnerów (2B), a także częste ich zmiany (4B) i towarzyszący im jakościowy rozwój oparty na zasobach zewnętrznych (8B). Przedsiębiorstwa handlowe częściej niż pozostali wspierają budowę przewagi poprzez umiejętności dostępne za pośrednictwem partnerów (2B), zmiany w zasobach dostępnych poprzez partnerów (5B) oraz ogólnie, jakościowy rozwój realizowany we współpracy z partnerami biznesowymi (8B). Graficznie zestawienie to przedstawia tabela 4. Informacje te pozwalają lepiej zrozumieć specyfikę działań organizacji operujących w nieco innych sytuacjach rynkowych, stąd wnoszą interesujący wkład w poprawę procesów zarządzania nimi (tab. 4).

5. Nawigowanie procesów dynamizowania przewagi konkurencyjnej

Mając zidentyfikowane stymulatory, katalizatory, bariery i inhibitory, w kolejnym kroku analiz „nawigator” pozwala ustalić, które obszary i działania dynamizujące przewagę konkurencyjną rozwijać, a które z aktywności w tym procesie eliminować lub ograniczać. Sygnalizuje on także pilność działań. Nawigację kroków sugerowanych dla badanej próby przedstawia rysunek 4.

W badanej próbie przedsiębiorstw najpilniejsze działania dynamizujące przewagę konkurencyjną powinny być związane z zasobami własnymi. One to bowiem mają największe znaczenie w procesach podnoszenia ich pozycji konkurencyjnej. Praca nad tymi zasobami ma szansę stworzyć z czasem tak konkurencyjny potencjał, że będzie on bardziej powszechnie obszarem zainteresowań partnerów biznesowych oraz bazą rynkowej siły przetargowej badanych i podbudową dla nawiązania współpracy. Choć obecne poziomy potencjału własnego w subiektywnej opinii respondentów wydają się co najmniej przeciętne, a bardzo często także wysokie lub nawet bardzo wysokie, obiektywnie nie są one jeszcze konkurencyjne na szeroką skalę. Wynika to z faktu, że w próbie dominują przedsiębiorstwa mikro. By mogły one odczuwać

	Krok 1	Krok 2	
Stymulatory Chronić, rozwijać, podnosić, pobudzać, zwiększać, eksploatować potencjał	2A, 4A, 6A, 7A,8A	3A, 5A, 8B	Katalizatory Usprawniać istniejące, mnożyć, zwiększać liczbę eksploatowanych działań
Bariery Eliminować niesprawności i błędy w działaniach	-	-	Inhibitory Ograniczać liczbę i poziom trudnień, minimalizować niedociągnięcia
	Szybko	Powoli	

Rys. 4. Mapa nawigująca proces dynamizacji budowy przewagi konkurencyjnej

Źródło: opracowanie własne.

znaczące korzyści współpracy międzyorganizacyjnej, muszą być dla innych atrakcyjnymi partnerami. Podstawą tego musi być ich potencjał zasobów samodzielnie wypracowanych.

6. Zakończenie

Konkludując, testowany w opracowaniu „nawigator dynamizacji budowy przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw” wydaje się ciekawym narzędziem zbierania informacji o realizowanych w praktyce gospodarczej procesach. Nawet tak ograniczone, ze względu na wymogi redakcyjne, analizy, sygnalizują jego atrakcyjne możliwości diagnozująco-nawigacyjne. Szersze i bardziej szczegółowe opracowanie zebranych za jego pomocą danych, zwłaszcza na jeszcze większej lub z pewnych względów celowo dobranej próbie badawczej, może stanowić dla badaczy zagadnienia cenne źródło wiedzy o procesach dynamizowania przewagi konkurencyjnej.

Jak wykazały analizy, badana grupa przedsiębiorstw dynamizuje swą przewagę konkurencyjną w stopniu średnim i realizuje mieszaną ścieżkę działań. Dominują w niej te oparte o rozwój potencjału własnego. Realizowane przez badanych relacje współpracy – choć w ich opinii sprzyjają dynamizowaniu przewagi – nie są jednak jeszcze oddziaływaniami na miarę jej stymulatorów czy katalizatorów. W większości przypadków już nie utrudniają, ale jeszcze nie dynamizują znacząco przewagi konkurencyjnej badanych. By mogły nasilić pozytywne oddziaływania, „nawigator” rekomenduje wzmocnienie działań wzmacniających posiadane dotąd zasoby własne, zwłaszcza umiejętności, co powinno podnieść siłę przetargową badanych w nawiązywanych w przyszłości relacjach współpracy.

Wydaje się, że ze względu na swą strukturę, zbieżną ze strukturą populacji przedsiębiorstw w Polsce (dominacja firm mikro), powyższy opis może stanowić pewnego rodzaju przybliżenie jej zachowań. Podobna sugestia dotyczy rekomendacji.

Literatura

- Adamik A., 2015, *Dynamizowanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw*, [w:] Głuszek E., Bełz G. (red.), *Zmiana warunkiem sukcesu. W poszukiwaniu źródeł trwałej konkurencyjności*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 400, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2015, s. 11-26.
- Adamik A., 2016, *The mechanism of building competitiveness through strategic partnering*, *Management*, vol. 20, no 1, s. 292-310.
- Adamik A., 2017, *Tworzenie potencjału zasobowego i zdolności dynamicznych organizacji poprzez partnerstwo strategiczne*, *Handel Wewnętrzny*, maj-czerwiec, nr 3 (368), t. 1, s. 5-17.
- Adamik A., Nowicki M., 2017, *Dynamizowanie działalności przedsiębiorstw poprzez współpracę na płaszczyźnie wirtualnej*, [w:] Szostak J. (red.), *Strategie przedsiębiorstw w sieci*, *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu*, nr 19, s. 85-101.

- Agarwal R., Helfat C.E., 2009, *Strategic renewal of organizations*, Organization Science, vol. 20, no 2.
- Al-Aali A., Teece D.J., 2014, *International Entrepreneurship and the Theory of (Long-Lived) International Firm: A Capabilities Perspective*, Entrepreneurship Theory and Practice, January.
- Bamel U., Bamel N., 2018, *Organizational resources, KM process capability and strategic flexibility: a dynamic resource-capability perspective*, Journal of Knowledge Management, no 22 (7), s. 1555-1572.
- Drnevich A., Kriauciunas P., 2011, *Clarifying the conditions and limits of the contributions of ordinary and dynamic capabilities to relative firm performance*, Strategic Management Journal, vol. 32, no 11.
- Ferrier W.J., Wiltbank R., 2010, *Value from Gestalt: How Sequences of Competitive Actions Create Advantage for Firms In Nascent Markets* Violina Rindova, Strategic Management Journal, no 31, s. 1474-1497.
- Heene A., Sanchez R., 2010, *Enhancing Competeces for Competitive Advantage*, Emerald Publishing Limited.
- Hsiang-Han H., Tsung-ting C., 2016, *Building competitive advantages and restructure resources: case of Taiwan's exhibition industry*, International Journal of Organizational Innovation, no 8 (3), s. 112-124.
- Huang K., Dyerson R., Wu L., Harindranath G., 2015, *From Temporary Competitive Advantage to Sustainable Competitive Advantage*, British Journal of Management, no 26 (4), s. 617-636, Business Source Complete, EBSCOhost.
- Kagermann H., Wahlster W., Helbig J., 2013, *Recommendations for implementing the strategic initiative Industrie 4.0. In: Final report of the Industrie 4.0 Working Group Acatech*, Frankfurt am Main, Germany.
- Kaleka A., Morgan N., 2017, *Which Competitive Advantage(s)? Competitive Advantage-Market Performance Relationships in International Markets*, Journal of International Marketing, no 25, s. 25-49, Business Source Complete, EBSCOhost.
- Kang H.S., Lee J.Y., Choi S., Kim H., Park J.H., Son J.Y., Kim B.H., Noh S.D., 2016, *Smart manufacturing: past research, present findings, and future directions*, International Journal of Precision Engineering and Manufacturing – Green Technology, no 3 (1), s. 111-128.
- Kiel D., Muller J.M., Arnold C., Voigt K.I., 2017, *Sustainable industrial value creation: benefits and challenges of Industry 4.0*, International Journal Innovation Management, no 21 (8).
- Krzakiewicz K., Cyfert S. (red.), 2017, *Strategiczny wymiar dynamicznych zdolności polskich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
- Lei H., Huang C., 2014, *Geographic clustering, network relationships and competitive advantage*, Management Decision, no 52 (5), s. 852-871, <https://search.proquest.com/docview/1633967315?accountid=28422>.
- Ma H., 2004, *Toward global competitive advantage: Creation, competition, cooperation, and co-option*, Management Decision, no 42 (7), s. 907-924, <https://search.proquest.com/docview/212064001?accountid=28422>.
- Maynard A.D., 2015, *Navigating the fourth industrial revolution*, Nat. Nanotechnology, no 10 (12), s. 1005-1006.
- Pfohl H.C., Yahsi B., Kurnaz T., 2015, *The impact of Industry 4.0 on the supply chain*, [w:] Kersten W., Blecker T., Ringle C.M. (red.), *Innovation and Strategies for Logistics and Supply*, Chain.epubli GmbH, s. 31-58.
- Polovova T.A., Gladilina I. P., Gusev Y.V., Pogudaeva M.Y., Kolesnik V.V., 2017, *Transformation of traditional competitive advantages of companies within ensuring the economic security*, Journal of Advanced Research in Law and Economics, no 8 (2), s. 559-569.
- Porter M.E., Heppelmann J.E., 2015, *How smart, connected products are transforming companies*, Harvard Business Review, no 93 (10), s. 96-114.

- Reider R., 2014, *Developing Successful Business Strategies: Gaining the Competitive Advantage*, Business Expert Press. ProQuest Ebook Central, <https://ebookcentral.proquest.com/lib/plodzasp/detail.action?docID=1881872>.
- Romero D., 2011, *Collaborative networked organizations and customer communities: value co-creation and co-innovation in the networking era*, Production Planning & Control The Management of Operations, vo. 22, Issue 5-6.
- Sigalas C., Papadakis V.M., 2018, *Empirical investigation of relationship patterns between competitive advantage and superior performance*, Journal of Strategy and Management, no 11 (1), s. 81-111, <https://search.proquest.com/docview/2007445676?accountid=28422>.
- Stańczyk-Hugiet E., 2011, *Relacyjne modele wzrostu przedsiębiorstwa*, [w:] Skalik J. (red.), *Zmiana warunkiem sukcesu. Przelamywanie barier rozwoju i wzrostu przedsiębiorstwa*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 219.
- Thomas A., 2018, *Innovation and competitive advantage creation*, International Marketing Review, no 35 (4), s. 580-600.
- Veza I., Mladineo M., Gieldum N., 2015, *Managing innovative production network of smart factories*, IFAC-Papers On Line, no 48 (3), s. 555-560.
- Zakrzewska-Bielawska A., 2013, *Strategia nowoczesnego przedsiębiorstwa: zasoby i okazje*, [w:] Krupski R. (red.), *Zarządzanie strategiczne. Quo vadis?*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, t. 22, s. 159-175.