

**Hanna G. Adamkiewicz-Drwillo**

Akademia Morska w Gdyni

**KONKURENCYJNOŚĆ OPERACYJNA I STRATEGICZNA  
WSPÓŁCZESNEGO PRZEDSIĘBIORSTWA  
– ORGANIZACJI PROCESOWEJ**

„Nocna rozmowa z mamą” (fragment)

MAMA:

*A na czym polega, na czym,  
roboty, w którą się wplątał?*

SYNEK:

*By rzecz prawdę, z pustego w próżne  
przelewamy, a sobie na konto.*

MAMA:

*Wielkie nieba! Jakieś nieszczerze  
sny się śnią synkowi mojemu.*

SYNEK:

*Grunt, mamo, teren. Taki jest teren.*

*Przystosowujemy się do terenu.*

Konstanty Ildefons Gałczyński, *Próby teatralne*, [w:] *Dzieła w pięciu tomach*, Czytelnik, Warszawa 1979, s. 22-23.

Współcześnie, w odniesieniu do przedsiębiorstwa, owo przystosowywanie się polega na konieczności uwzględniania przez każdy podmiot rynkowy zmian warunków prowadzonej działalności gospodarczej, które są zdeterminowane dokonującymi się przemianami globalnego i regionalnego... terenu (*sic!*).

Zarządzanie wiedzą to koncepcja, zgodnie z którą podstawowym czynnikiem sukcesu rynkowego jest zdolność do rozwiązywania problemów na podstawie posiadanych informacji warunkująca osiągnięcie i utrwalanie przewagi konkurencyjnej. Wynika z tego, że wiedza uważana jest za największy kapitał każdej współczesnej organizacji, dlatego zasadne jest traktowanie jej jako kluczowej kompetencji przedsiębiorstwa. Wspomniana wiedza w szczególności dotyczy zdolności koordynowania różnorodnych rodzajów działań i umiejętności (w tym – produkcyjnych) oraz integrowania rozmaitych procesów technologicznych [Hamel, Prahalad 1990].

Można więc stwierdzić, iż kluczowe kompetencje są rezultatem zbiorowego procesu uczenia. Jednak tylko te z kluczowych kompetencji, które pozwalają na wykonywanie pewnych działań lepiej niż konkurencja, nazywane są wyróżniającymi i dają podstawę do osiągnięcia trwałej przewagi konkurencyjnej.

Wiedza w głównej mierze dotyczy oczekiwań klientów (aktualnych i potencjalnych, ale także – wewnętrznych i zewnętrznych), a szybkość jej zdobywania oraz umiejętność wykorzystywania decydują o poziomie konkurencyjności przedsiębiorstwa.

Zarządzanie wiedzą w swej istocie polega na kompleksowym podejściu do tworzenia, dzielenia oraz zastosowania wszystkich zasobów informacyjnych przedsiębiorstwa. Obejmuje więc wdrażanie, rozwijanie oraz utrzymywanie odpowiedniej infrastruktury technicznej i organizacyjnej, która umożliwia dzielenie się wiedzą. Twierdzi się, że warunkiem tworzenia takiej infrastruktury jest wybór odpowiedniej technologii i dostawców [Strojny 2001].

Odróżnia się zarządzanie wiedzą w wymiarze operacyjnym od zarządzania wiedzą w wymiarze strategicznym. W wymiarze operacyjnym jest to proces polegający na tworzeniu wiedzy formalnej (np. w postaci dokumentów) oraz wiedzy tak zwanej cichej (np. doświadczenia), na jej przetwarzaniu, gromadzeniu, ochronie oraz wykorzystywaniu do osiągnięcia bieżących celów działalności przedsiębiorstwa [Kubacka-Góral 2002]. Natomiast w wymiarze strategicznym zarządzanie wiedzą to umiejętność tworzenia organizacji zintegrowanej wokół wykorzystania wiedzy służącej rozwojowi przedsiębiorstwa. W konsekwencji generuje się działania sprzyjające powstawaniu coraz dynamiczniej rozwijającego się przedsiębiorstwa o charakterze organizacji inteligentnej.

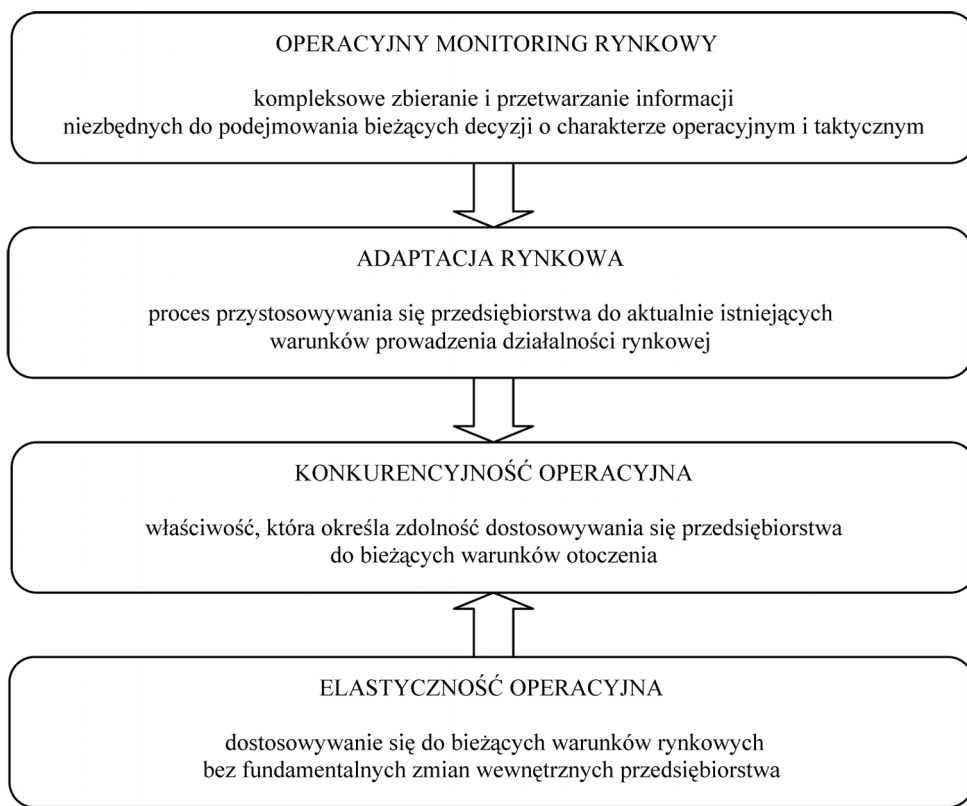
W przedsiębiorstwie podejmowane są decyzje zarówno operacyjne, jak i strategiczne. Decyzje operacyjne podejmuje się w celu sprostania bieżącym oczekiwaniom rynkowym, natomiast decyzje strategiczne dotyczą przyszłości przedsiębiorstwa. Jeżeli przez pojęcie adaptacji rynkowej rozumie się proces przystosowywania się przedsiębiorstwa do istniejących warunków gospodarczych, to antycypacja rynkowa jest procesem przystosowywania się do przewidywanych warunków prowadzenia działalności w przyszłości. Można więc skonstatować, iż w efekcie działań adaptacyjnych wzrasta konkurencyjność operacyjna przedsiębiorstwa, natomiast umiejętność antycypowania warunków rynkowych sprzyja poprawie konkurencyjności strategicznej.

Konkurencyjność operacyjna to właściwość, która określa zdolność dostosowywania się przedsiębiorstwa do aktualnie istniejących warunków otoczenia. Jest to cecha, dzięki której można ocenić, czy i w jakim stopniu zmienia się przedsiębiorstwo w efekcie procesu adaptacji. Oznacza tym samym umiejętności skutecznego, bieżącego prowadzenia działalności gospodarczej.

Z punktu widzenia analizy konkurencyjności operacyjnej istotne jest, czy wewnętrzny system zarządzania przedsiębiorstwa potrafi adaptować się do istniejących warunków rynkowych, ponieważ konkurencyjność operacyjna jest kształtowana

w wyniku bieżących relacji z otoczeniem. Jest ona silnie skorelowana z tak zwaną elastycznością organizacyjną, którą definiuje się jako zdolność przystosowywania się do zmian konkurencyjnych, bez dokonywania fundamentalnych zmian wewnątrz organizacji [Lynch 1989]. W proponowanym ujęciu elastyczności organizacyjnej podkreśla się również konieczność przystosowywania się podmiotu do rynków globalnych.

Polemizując z koniecznością uwzględnienia zasięgu globalnego w kontekście elastyczności organizacyjnej, należy zauważyć, że możliwe jest prowadzenie działalności gospodarczej na rynku lokalnym bez brania pod uwagę ekonomicznego aspektu globalizacji. Ponadto elastyczność organizacyjna może być cechą różnego typu organizacji, nie tylko przedsiębiorstw.



Rys. 1. Wpływ operacyjnego monitoringu rynkowego na konkurencyjność operacyjną

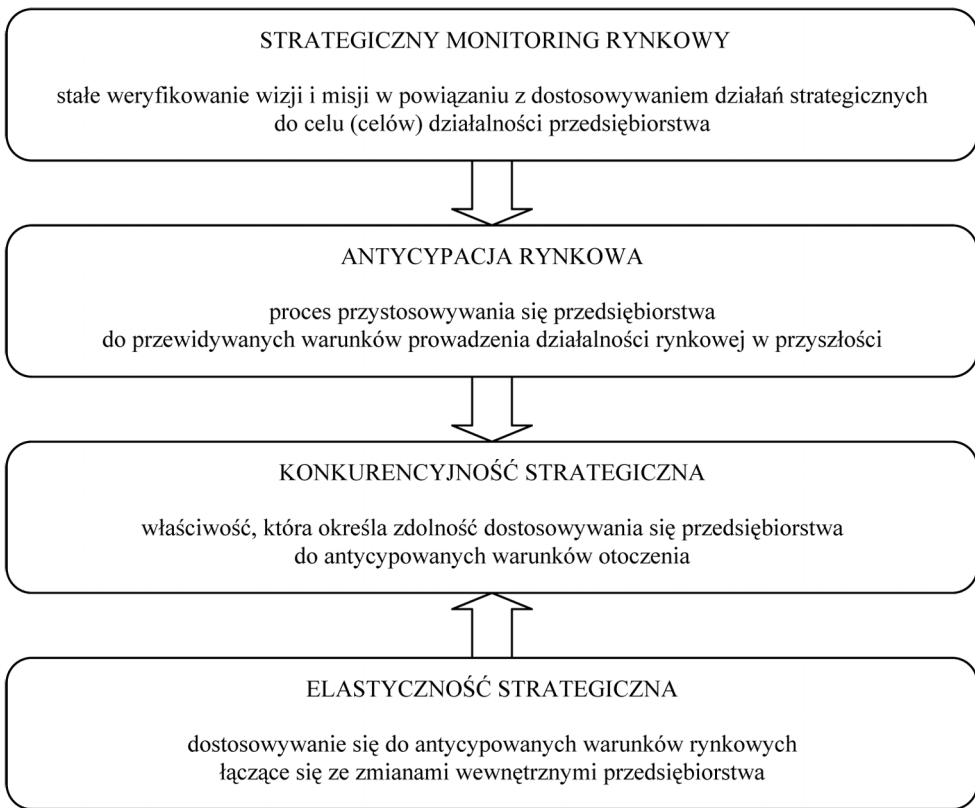
Źródło: opracowanie własne.

Badania konkurencyjności operacyjnej przedsiębiorstwa pozwalają na określenie jego zdolności adaptacyjnych do otoczenia, ze szczególnym uwzględnieniem



otoczenia konkurencyjnego. Ocenę poziomu konkurencyjności operacyjnej określa się na podstawie operacyjnego monitoringu rynkowego, w efekcie którego podejmowane są decyzje adaptujące przedsiębiorstwo do bieżących warunków rynkowych (rys. 1).

Aby przedsiębiorstwo mogło prowadzić działalność w długim okresie i zwiększać udziały rynkowe, musi je charakteryzować wysoki poziom konkurencyjności strategicznej. Sprzyja to poprawie jego pozycji konkurencyjnej i w konsekwencji – osiągnięciu przewagi nad innymi przedsiębiorstwami w wybranym segmencie (lub segmentach) rynku, na którym prowadzi działalność gospodarczą. Przez pojęcie konkurencyjności strategicznej rozumie się właściwość określającą zdolności dostosowania się przedsiębiorstwa do antycypowanych zmian warunków otoczenia umożliwiającą w przyszłości osiągnięcie przewagi konkurencyjnej. Można ją mierzyć czasem, którego przedsiębiorstwo potrzebuje na przystosowanie się do tych zmian.



Rys. 2. Wpływ strategicznego monitoringu rynkowego na konkurencyjność strategiczną

Źródło: opracowanie własne.



Wysoki poziom konkurencyjności strategicznej przedsiębiorstwa świadczy o posiadaniu umiejętności przyczyniających się do zajmowania strategicznych pozycji na rynku z uwzględnieniem dominacji na nim w długim okresie [Adamkiewicz-Drwiłło 2002]. Poziom konkurencyjności strategicznej przedsiębiorstwa można określić na podstawie strategicznego monitoringu rynkowego pozwalającego na podejmowanie decyzji antycypujących, które mają charakter strategiczny (rys. 2).

Z prezentowanym podejściem jest zbieżna propozycja ujęcia elastyczności strategicznej rozumianej jako zdolność organizacji do reagowania oraz aktywnego przewidywania w zakresie alokacji zasobów, inwersji potrzeb technologicznych, modyfikacji biznesowego partnerstwa, zauważania szans rynkowych oraz zmian otoczenia [Callaway, Murphy, Celuch 2005].

Podejmując próbę oceny zaproponowanej definicji elastyczności strategicznej, można stwierdzić, że uwzględnienie w jej sformułowaniu „reagowania organizacji” nawiązuje do elastyczności operacyjnej. Ponadto wyróżnione obszary mieszczą się w szeroko rozumianych zmianach otoczenia, a „alokacja zasobów, inwersja potrzeb technologicznych, modyfikacja biznesowego partnerstwa, zauważanie szans rynkowych” stanowią zbiór, który nie wyczerpuje obszarów aktywnego przewidywania przyczyniających się do poprawy elastyczności strategicznej. Odnosząc prezentowane rozważania do przedsiębiorstwa, można przyjąć, iż elastyczność strategiczna to zdolność przewidywania warunków rynkowych łącząca się ze zmianami wewnętrznymi.

Konkurencyjność zarówno operacyjna, jak i strategiczna przedsiębiorstwa jest zdeterminowana istnieniem procesu zwanego konkurencją. Jednak konkurencyjność operacyjna zależy od zdolności przystosowywania się przedsiębiorstwa do bieżących warunków prowadzenia działalności gospodarczej, natomiast konkurencyjność strategiczna zależy od zdolności dostosowywania się przedsiębiorstwa do antycypowanych zmian warunków otoczenia, które umożliwią osiągnięcie przewagi konkurencyjnej w długim okresie. Można również przyjąć, iż konkurencyjność strategiczna zależy od elastyczności strategicznej, podobnie jak konkurencyjność operacyjną determinuje elastyczność operacyjną.

Kluczowymi czynnikami konkurencyjności strategicznej współczesnego przedsiębiorstwa są umiejętności opracowywania oraz wdrażania twórczych i nowatorskich zmian o charakterze innowacyjnym. Twierdzi się, że siła przedsiębiorstwa inteligentnego tkwi nie tylko w umiejętnościach pozyskiwania wiedzy, jej posiadania oraz przechowywania, lecz przede wszystkim w umiejętności tworzenia nowych wartości. Wynika z tego, iż innowacyjność jest naturalną cechą przedsiębiorstwa inteligentnego [Perechuda 2000 (red.), s. 42], dlatego więc powinny być w nim tworzone mechanizmy sprzyjające rozwojowi postaw przedsiębiorczych. Innowacyjne determinanty konkurencyjności strategicznej przedsiębiorstwa inteligentnego przede wszystkim zależą od tworzenia oraz doskonalenia systemowych mechanizmów promowania kreatywnego zachowania się pracowników.



Wraz z tworzeniem systemu innowacyjnego w płaszczyźnie relacji międzyludzkich powinny powstawać elastyczne innowacyjne systemy techniczno-technologiczne obejmujące system produkcyjny przedsiębiorstwa. Nadrzędną cechą tego ostatniego jest możliwość ciągłego doskonalenia technologii, dzięki czemu przedsiębiorstwo będzie produkowało wyroby wysokiej jakości zaspokajające zarówno bieżące, jak i przyszłe potrzeby konsumentów. Tym samym będzie mogło utrzymywać wysoki poziom konkurencyjności zarówno operacyjnej, jak i strategicznej.

Współcześnie przez pojęcie elastycznego systemu produkcyjnego rozumie się zintegrowany, sterowany komputerowo system produkcyjny, który ma zdolność szybkiego i efektywnego ekonomicznie przestawiania się na wykonywanie zmiennych zadań produkcyjnych [*Leksykon zarządzania...* 2004]. Można stwierdzić, że uwarunkowania innowacyjne konkurencyjności strategicznej przedsiębiorstwa tkwią głównie w istnieniu i doskonaleniu dwóch komplementarnych systemów, które muszą się charakteryzować atrybutem innowacyjności, mianowicie: systemu zarządzania oraz systemu techniczno-technologicznego.

Próba określenia poziomu konkurencyjności operacyjnej i strategicznej jest możliwa wtedy, gdy przedsiębiorstwo ujmowane jest jako organizacja procesowa, w której współdziałanie jej uczestników dokonuje się przez związki przyczynowo-skutkowe określane mianem procesów realizowanych w organizacji.

Zarządzanie procesami można rozumieć dwojako: w ujęciu szerszym jest to ciągłe i usystematyzowane stosowanie odpowiednich koncepcji, metod i narzędzi (technik) wszelkiego oddziaływania na procesy zachodzące w przedsiębiorstwie w celu najlepszego zaspokojenia potrzeb jej klientów wewnętrznych i zewnętrznych, w ujęciu węższym zarządzanie procesami ogranicza się zaś do procesu podejmowania decyzji i jest realizowane poprzez podstawowe funkcje zarządcze [Nowosielski 2004].

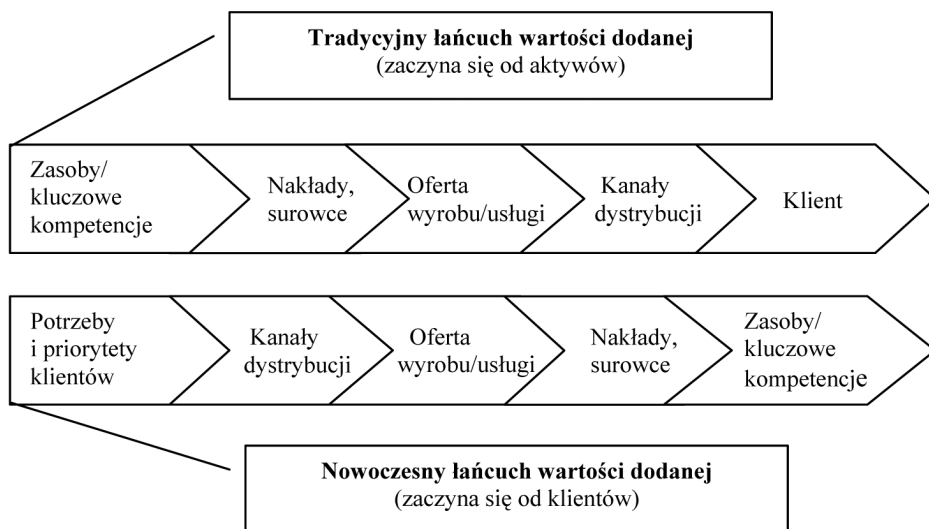
W świetle prezentowanych rozważań wydaje się, że koncepcja konkurencyjności operacyjnej i strategicznej lepiej wkomponowuje się w teorię przedsiębiorstwa jako organizacji procesowej w ujęciu szerszym, ponieważ na zarządzanie procesami składa się nie tylko proces decyzyjny, ale właśnie różne metody, narzędzia i procedury pozwalające na ciągły monitoring oraz poprawę wszelkich kluczowych procesów zachodzących w przedsiębiorstwie [Rummler, Brache 2000], nie tylko procesu podejmowania decyzji.

Jest to szczególnie wyraźne, jeżeli dodatkowo uwzględni się koncepcję nowoczesnego łańcucha wartości dodanej wyrastającej *de facto* z koncepcji organizacji procesowej. Pierwotna koncepcja łańcucha tworzenia wartości dodanej, którą obecnie uznaje się za tradycyjną, została sformułowana ponad dwadzieścia lat temu. Opiera się ona na zbiorze założeń, które w niektórych punktach są już niezgodne ze stanem aktualnej wiedzy oraz nieadekwatne do istniejącej rzeczywistości gospodarczej. Twierdzi się jednak, że stanowi tak ogólny i uniwersalny dyrektyw metodyczny w zarządzaniu strategicznym [Godziszewski 2004], iż wystarczy ująć pewne założenia, aby można go było wykorzystywać do wyjaśniania prawidłowości za-



chodzących we współczesnej gospodarce. Mianowicie: do aktualnego stanu wiedzy o przedsiębiorstwie nie pasuje założenie o istnieniu tylko dwóch rodzajów strategii konkurencji (opierającej się na minimalizowaniu kosztów – przywództwo kosztowe, i strategii odróżniania się) oraz założenie, że analiza łańcucha wartości dodanej ma zasięg ograniczony tylko do jednego przedsiębiorstwa [Czakov 2003].

Rezygnacja z przedstawionych założeń umożliwia wykorzystanie łańcucha tworzenia wartości dodanej do analizy przedsiębiorstw o strukturze sieciowej czy przedsiębiorstw tworzących różne układy partnerskie. Pozwala również lepiej zrozumieć procesy związane z umiędzynarodawianiem się działalności gospodarczej w skali globalnej, postrzegając przedsiębiorstwo przez pryzmat procesów generujących wartość dla klienta.



Rys. 3. Tradycyjny i nowoczesny łańcuch wartości dodanej

Źródło: [Slywotzky, Morrison, Adelman 2000, s. 35-36].

Tradycyjny łańcuch wartości dodanej zaczyna się od identyfikacji zasobów i kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa, by w kolejnej fazie analizować nakłady i surowce niezbędne do produkcji, kanały dystrybucji, przez które wyroby (usługi) trafiają do klienta. Natomiast według wielu badaczy rynku łańcuch wartości dodanej należy odwrócić i rozpocząć od analizy potrzeb klienta i związanych z tym kanałów dystrybucji, którymi te potrzeby mogą być zaspokojone (rys. 3). Dopiero później przechodzi się do planowania oferty rynkowej, zapotrzebowania na surowce i nakłady, by w efekcie określić zasoby i kluczowe kompetencje niezbędne przy tych nakładach oraz surowcach wykorzystywanych w procesie produkcyjnym [Slywotzky, Morrison, Adelman 2000].



Autorzy prezentowanego stanowiska proponują algorytm, według którego tworzy się – nazwany przez nich – nowoczesny łańcuch wartości dodanej mający postać następujących pytań:

- 1) Jakie są potrzeby i priorytety klientów?
- 2) Jakimi kanałami dystrybucyjnymi można zaspokoić te potrzeby i priorytety?
- 3) Jakie wyroby lub/i usługi najlepiej przepływają przez te kanały?
- 4) Jakie nakłady i surowce są potrzebne do wytworzenia danych wyrobów lub/i usług?
- 5) Jakie zasoby i kluczowe kompetencje są niezbędne przy wykorzystaniu wybranych nakładów i surowców?

Nawiązując do rozważań związanych z podejściem procesowym, można skonstatować, że wszelka działalność przedsiębiorstwa powinna się koncentrować nie tylko wokół tworzenia wartości dla klienta, ale przede wszystkim osiągnięcia celu formułowanego jako maksymalizacja jego satysfakcji. Z tego punktu widzenia wśród wielu korzyści wprowadzania i doskonalenia koncepcji zarządzania procesowego w przedsiębiorstwie wymienia się wzrost efektywności realizowanych zadań z jednoczesnym pełnym zaangażowaniem pracowników oraz poprawę komunikacji wewnętrznej i przepływu informacji [Malec 2004]. To z kolei ma bezpośredni wpływ na poprawę elastyczności związanej z dostosowywaniem się do warunków rynkowych. Może się ono łączyć ze zmianami struktur i procesów przedsiębiorstwa (elastyczność strategiczna) lub też przejawiać się bez istotnych zmian wewnętrznych.

Maksymalizacja satysfakcji klienta stanowi jeden z podstawowych celów formułowanych dla przedsiębiorstwa – organizacji procesowej. Jego osiągnięcie jest możliwe, jeżeli przedsiębiorstwo będzie świadomie wpływać na poziom własnej konkurencyjności operacyjnej – kształtowanej w krótkim horyzoncie czasowym, oraz strategicznej – w okresie długim.

## Literatura

- Adamkiewicz-Drwiłło H.G., *Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- Callaway S., Murphy G., Celuch K., *Information Technology Capabilities and Strategic Flexibility: Drivers of International Entrepreneurship*, [http://business.usi.edu/econ\\_fin/IEslides.doc](http://business.usi.edu/econ_fin/IEslides.doc), [za:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu. Ku superelastycznej organizacji*, PWE, Warszawa 2005
- Czakov W., *Łańcuch wartości jako koncepcja zarządzania strategicznego*, [w:] J. Jeżak (red.), *Rozwój teorii i praktyki zarządzania strategicznego. Doświadczenia krajowe i zagraniczne*, Polsko-Amerykańskie Centrum Zarządzania, Łódź 2003.
- Godziszewski B., *Podejście procesowe w zarządzaniu strategicznym – stan i perspektywy*, [w:] M. Romanowska, M. Trocki (red.), *Podejście procesowe w zarządzaniu*, SGH w Warszawie – Oficyna Wydawnicza, Warszawa 2004.





- Hamel G., Prahalad C.K., *The core competence of the corporation*, „Harvard Business Review”, May-June 1990.
- Kubacka-Góral K., *Zarządzanie wiedzą – droga do skutecznego zarządzania strategicznego*, [w:] *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej, AE, Wrocław 2002.
- Leksykon zarządzania*, Centrum Doradztwa i Informacji Difin sp. z o.o., Warszawa 2004.
- Lynch J.G., *Organizational flexibility*, „HR. Human Resource Planning” 1989, no. 12.
- Malec E., *Uwarunkowania wdrożenia koncepcji zarządzania procesowego w przedsiębiorstwie*, [w:] M. Romanowska, M. Trocki (red.), *Podejście procesowe w zarządzaniu*, SGH w Warszawie – Oficyna Wydawnicza, Warszawa 2004.
- Nowosielski S., *Kontrolingowe aspekty zarządzania procesami w przedsiębiorstwie*, [w:] M. Romanowska, M. Trocki (red.), *Podejście procesowe w zarządzaniu*, SGH w Warszawie – Oficyna Wydawnicza, Warszawa 2004.
- Perechuda K. (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości. Koncepcje, modele, metody*, Agencja Wydawnicza „Placet”, Warszawa 2000.
- Rummler A.G., Brache A.P., *Podnoszenie efektywności organizacji*, PWE, Warszawa 2000.
- Slywotzky A.J., Morrison D.J., Adelman B., *Strefa zysku*, PWE, Warszawa 2000.
- Strojny M., *Zarządzanie wiedzą, wstęp do dyskusji*, „Zarządzanie XXI wieku”, 1-15.01.2001.

## STRATEGIC AND OPERATING COMPETITIVENESS OF CONTEMPORARY BUSINESS – PROCESS ORGANIZATION

### Summary

Problems of contemporary management are mainly connected with necessity of adaptation for fast changing market conditions. It seems very important to emphasize taking accurate and adequate to such conditions decisions. There are two kinds of decisions: current decisions – resolve upon operating business competitiveness and strategic ones – anticipate surroundings changes – condition efficient activity of the business in the future, improving its strategic competitiveness.

The main goal of the article is to pay attention to existing of mentioned dependences assuming that a business is a process organization.

Maximization of a client's satisfaction is one of the basic activities goals formulated for the business – process organization. Reaching the goal is possible if the business knowingly influences its own operating competitiveness, framed in a short period and strategic one – in a long period.

