

Krzysztof PAŁUCHA
Politechnika Śląska
Wydział Organizacji i Zarządzania
Instytut Zarządzania i Administracji

WDRAŻANIE INNOWACJI W OBSZARZE ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIA ELEMENTEM WPLYWAJĄCYM NA WZROST KONKURENCYJNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW

Streszczenie. W artykule poruszono problematykę związaną z wdrażaniem innowacji zarządczych i organizacyjnych oraz ich wpływu na konkurencyjność przedsiębiorstwa. Przedstawiono wybrane, teoretyczne problemy dotyczące zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem. Pokazano podstawowe koncepcje, metody i techniki zarządzania, których znajomość jest niezbędna do budowania silnej pozycji konkurencyjnej firmy. Omówiono także wyniki badań związanych z postrzeganiem przez pracowników sposobów budowania silnej pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa.

INNOVATION IN THE AREA OF ORGANIZATION AND MANAGEMENT AND THE COMPETITIVENESS OF ENTERPRISES

Summary. In the article issues associated with implementing managerial and organizational innovations and their influence on the competitiveness of the enterprise were brought up. Chosen theoretical problems concerning managing the contemporary enterprise were presented. Basic conceptions, methods and management techniques were presented, of which the acquaintance is essential to build the strong position of a competitive company. Also findings of ways associated with perceiving by employees of building the strong competitive position of the enterprise were discussed.

1. Wprowadzenie

Rozważając problematykę innowacyjności, a szczególnie innowacyjności przedsiębiorstw można zauważyć, że wiele działań innowacyjnych podejmowanych przez te przedsiębiorstwa miało charakter innowacji produktowych oraz procesowych (związanych z realizowanymi procesami technologicznymi). Innego rodzaju innowacje schodziły na dalszy plan, a często nawet nie były traktowane jako innowacje. Obecnie dużą uwagę poświęca się także innowacjom wdrażanym w obszarach organizacji (w tym organizacji produkcji), marketingu czy zarządzania. Wydaje się, że w najbliższym czasie istotną rolę mogą odgrywać innowacje o charakterze logistycznym. Można powiedzieć, że mamy do czynienia ze swoistego rodzaju postęmem organizacyjnym. Postępem, który charakteryzuje się relatywnie niskimi nakładami, a może przyczyniać się do uzyskiwania znaczących wyników, np. obniżenia kosztów, skracania czasów, podnoszenia jakości.

Potrzeba szerokiego spojrzenia na problematykę innowacyjności, głównie odnoszonej do innowacji niemających charakteru technologicznego, staje się potrzebą dla przedsiębiorstw funkcjonujących w warunkach globalizacji czy w warunkach szybko zmieniającego się otoczenia. Postęp techniczny pozwala wdrażać różne innowacje produktowe czy technologiczne, ale często nie mają one charakteru radykalnego, a częściej usprawniającego produkcję. Dla większości przedsiębiorstw są to innowacje imitujące, a więc adaptacyjne, a tylko niewiele firm może mówić o wprowadzaniu innowacji kreatywnych (pionierskich). Oba rodzaje innowacji wymagają jednak znacznego wsparcia innowacjami o charakterze organizacyjnym. Powinno się dążyć do realizacji ciągu prac obejmujących innowacje produktowe, które najczęściej wiążą się z nowymi procesami technologicznymi, a te z kolei z nowymi rozwiązaniami w zakresie organizacji i inżynierii produkcji. Całość powinna być wspomagana nowoczesnymi rozwiązaniami w zakresie zarządzania (metody, procesy, struktury). Przedsiębiorstwa produkcyjne działające na podstawie przestarzałych systemów, stosujące nieodpowiednie metody, techniki czy procesy zarządzania nie mają szans na konkurowanie z przedsiębiorstwami działającymi na podstawie nowoczesnych, efektywnych i elastycznych systemów zarządzania. Z przedsiębiorstwami wdrażającymi nowoczesne rozwiązania w sposób sprawny i skuteczny. Stąd też coraz silniejszy nacisk na korzystanie z różnorodnych rozwiązań innowacyjnych o charakterze organizacyjnym (Organisational Innovation), marketingowym czy mających związek z zarządzaniem (Management Innovation). Wydaje się, że coraz większego znaczenia nabierają działania w obszarze logistyki i w najbliższym okresie mogą znaleźć należne im miejsce w różnego rodzaju typologiach innowacji. Literatura w tym zakresie jest niezwykle bogata, dając w ręce zarządzających różnorodne, bogate instrumentarium, pozwalające wdrożyć do praktyki wiele

innowacyjnych, sprawdzonych (często w innych firmach) rozwiązań, które w głównej mierze umożliwiają firmom udoskonalenie wewnętrznych rozwiązań organizacyjnych, a także mogą poprawić elementy szczególnie istotne z punktu widzenia klienta, np. lepsza obsługa klienta, wyższy poziom jakości, sprawniejszy system realizacji zamówień, niższa cena. W dużym uproszczeniu można przyjąć, że innowacje o charakterze produktowym dają przedsiębiorstwu szanse na uzyskanie przewagi konkurencyjnej, bowiem oferowane produkty w większym stopniu zaspokajają potrzeby i oczekiwania klientów. Są bowiem nowocześniejsze, funkcjonalniejsze, atrakcyjniejsze czy też lepsze jakościowo. Firma będzie postrzegana na rynku jako innowacyjna. Innowacje procesowe z kolei również dają pozytywny obraz przedsiębiorstwa, które realizuje procesy bazując na nowoczesnych np. bezodpadowych, nieuciążliwych dla otoczenia (środowiska) technologiach produkcji. Ponadto, tego typu innowacje pozwalają na zwiększenie wydajności, efektywności, podniesienie jakości itp. Wiązą się więc one z możliwością redukcji kosztów wytwarzania, a tym samym konkurowania także ceną. Obecnie dopełnieniem tego typu innowacji są innowacje w obszarach marketingu, organizacji i zarządzania.

W artykule, opierając się na studiach literaturowych, przedstawiono główne kierunki działań mających charakter innowacyjności w szeroko rozumianym obszarze zarządzania, które stały się swoistego rodzaju standardami wdrożonymi i opanowanymi przez innowacyjne przedsiębiorstwa. Szczególną uwagę zwrócono na narzędzia wspomagające budowę konkurencyjnych strategii przedsiębiorstw. Ponadto, na podstawie przeprowadzonych badań wskazano elementy, których znaczenie było przez respondentów podkreślane jako istotne dla budowy silnej pozycji konkurencyjnej oraz na koncepcje i metody, których znajomość jest niezbędna do sprawnego i efektywnego zarządzania przedsiębiorstwem.

2. Innowacje zarządcze

Generalnie innowacje, niezależnie od tego czy rozważane są na poziomie przedsiębiorstwa, branży, gałęzi przemysłu czy kraju, traktowane są jako siła napędowa postępu, nowoczesności. Liczne publikacje w tym zakresie jedynie to potwierdzają. Podręcznik Oslo¹ wyróżnia cztery rodzaje innowacji. Są to innowacje: produktowe, procesowe, organizacyjne i marketingowe. Również w definicjach czy klasyfikacjach innych

¹ OSLO MANUAL. Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data. OECD, Paris 2005; Poradnik OSLO. Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji, OECD/Wspólnoty Europejskie 2005. PARP, Warszawa 2008.

autorów² pojęcie innowacji zostało znacznie poszerzone. Problematykę tę od strony teoretycznej i badawczej przedstawiono w licznych publikacjach³. W artykule poruszono także problem innowacyjnych rozwiązań, związanych z realizacją funkcji logistyki. Nie wchodząc szczegółowo w problematykę definiowania i rozumienia innowacji zarządczych, rozważania dotyczące wdrażania nowych innowacyjnych rozwiązań oparto na założeniu, że dla podjęcia walki konkurencyjnej w szybko zmieniającym się globalnym otoczeniu szczególnie istotne znaczenie mają innowacje produktowe i procesowe, ale także organizacyjne (nowe procedury, procesy, struktury), marketingowe (odnoszące się do budowania nowoczesnych rozwiązań na linii produkt – rynek – klient), logistyczne (wprowadzanie nowych rozwiązań w sferze logistyki zaopatrzenia, logistyki produkcji, logistyki dystrybucji, logistyki zwrotnej, a także budowania łańcuchów dostaw), zarządcze (Management Innovation) – mające szczególne znaczenie dla budowy konkurencyjnych strategii, budowy nowoczesnych modeli biznesowych, opanowywania nowych kompetencji i umiejętności itp.

Nie ulega wątpliwości, że tego rodzaju innowacje znacząco wzmacniają finalny efekt wprowadzenia innowacji o charakterze produktowym czy procesowym. Można niejako mówić o efekcie synergii. Trzeba ciągle pamiętać, że z jednej strony innowacje mogą wiązać się z lepszym zaspokajaniem zidentyfikowanych potrzeb klientów, wyższym standardem obsługi (np. różnorodnego rodzaju usługi), większym zadowoleniem klientów z nabytych produktów (wyrobów czy usług), docenieniem wartości złożonej oferty rynkowej, z drugiej natomiast wdrażanie innowacji organizacyjnych czy zarządczych ma usprawnić funkcjonowanie przedsiębiorstwa, a tym samym przyczynić się do wzrostu efektywności jego działania. Z tego też względu duże znaczenie ma sprawne i skuteczne wdrażanie do praktyki innowacji zarządczych.

To, że innowacje, jak już wcześniej wspomniano, mają istotne znaczenie dla każdego przedsiębiorstwa zostało udowodnione w licznych badaniach. Rolę tę podkreślają zarówno teoretycy, jak i praktycy zarządzania. Wskazują oni na potrzebę ciągłego doskonalenia rozwiązań organizacyjnych i metod zarządzania, a także na konieczność sprawnego

² Janasz W., Janasz K., Świadek A., Wiśniewska J.: Strategie innowacyjne przedsiębiorstw. Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2001; Janasz W., Kozioł K.: Determinanty działalności innowacyjnej przedsiębiorstw. PWE, Warszawa 2007; Janasz W.: Innowacje w działalności przedsiębiorstw w integracji z Unią Europejską. Difin, Warszawa 2005; Jasiński A.H.: Innowacje i transfer techniki w gospodarce polskiej. Uniwersytet Białostocki, Białystok 2000.

³ Kraśnicka T., Głód W.: Innowacyjność zarządzania przedsiębiorstwem – konceptualizacja, dylematy metodologiczne i propozycje ich rozwiązania, [w:] Brzóska J., Pyka J.: Nowoczesność przemysłu i usług w warunkach kryzysu i nowych wyzwań. TNOiK, Katowice 2013; Kraśnicka T., Głód W., Wronka M.: Pojęcie, determinanty i znaczenie innowacji zarządczych (Management Innovation) – stan badań nad zjawiskiem. Zeszyty Naukowe, s. Organizacja i Zarządzanie, z. 73. Politechnika Śląska, Gliwice 2014; Penc J.: Strategie zarządzania. Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1995; Pomykański A.: Zarządzanie innowacjami. PWN, Warszawa 2001.

zarządzania tymi procesami. Problem wdrażania innowacji i zarządzania nimi komplikuje się ze względu na fakt, że zawierają one różnorodną, złożoną wiedzę, co czyni proces zarządzania, cechujący się dużą dynamiką skomplikowanym. Pojawiły się więc szczegółowe rozwiązania, precyzujące działania w różnych obszarach zarządzania przedsiębiorstwem.

Są to:

- zarządzanie innowacjami,
- zarządzanie zmianą,
- zarządzanie wiedzą,
- zarządzanie wartością,
- zarządzanie technologiami,
- zarządzanie rozwojem nowego produktu,
- zarządzanie informacją,
- zarządzanie czasem,
- zarządzanie projektem,
- zarządzanie procesowe.

Wszystkie te obszary zarządzania w zróżnicowany sposób wpływają na konkurencyjność przedsiębiorstwa. Trudno też dokonać skutecznych pomiarów efektów prowadzonych w tych obszarach działań. Wszystkie bowiem, dla potrzeb zarządzania, proponują różnorodne metody działania. Wskazuje się tutaj jednak w głównej mierze na potrzeby: pozyskiwania nowej wiedzy, ciągłego szkolenia, rozwijania odpowiednich umiejętności oraz kompetencji. Podkreśla się również potrzebę ciągłego doskonalenia i stałego wdrażania nowych rozwiązań. Znajomość i wykorzystywanie tych koncepcji i metod powinno natomiast wpisać się w scenariusz strategicznego rozwoju firmy, w realizację jej celów strategicznych. Pamiętać należy, że przedsiębiorstwa formułują swoje strategie z myślą o osiągnięciu, a następnie utrzymaniu silnej pozycji konkurencyjnej na rynku. Podnosi to ich wartość. Dla potrzeb takiego działania trzeba umiejętnie i szybko dopasowywać przedsiębiorstwo do zmieniającego się otoczenia, a równocześnie mieć umiejętności przewidywania przyszłych warunków działania. Pokazuje to, że dla wartości firmy szczególne znaczenie mają zasoby wiedzy, a nie posiadane środki produkcji itp⁴.

Mówiąc o innowacjach zarządczych nie sposób nie wspomnieć o współczesnych koncepcjach oraz metodach organizacji i zarządzania⁵. Wśród najczęściej stosowanych

⁴ Kasprzak W., Pelc K.: Wyzwania technologiczne – prognozy i strategie. Profesjonalna Szkoła Biznesu. Kraków 1999.

⁵ Pałucha K.: Innowacje organizacyjne w procesie rozwoju nowego produktu, [w:] Brzóska J., Pyka J.: Nowoczesność przemysłu i usług, Przedsiębiorczość i innowacje. Uwarunkowania i czynniki rozwoju. TNOiK, Katowice 2007; Pałucha K.: Nowoczesne metody w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Zeszyty Naukowe, s. Organizacja i Zarządzanie, z. 60. Politechnika Śląska, Gliwice 2012.

rozwiązań, wdrażanych w wielu poddanych analizie firm zaliczyć można koncepcje TQM, koncepcje Lean Management, jak również Lean Manufacturing. Szeroko wykorzystywana jest filozofia TPS (Toyota Production System), a także Just in Time oraz Kaizen (stopniowa, ciągła poprawa). Inne, mające coraz szersze zastosowanie koncepcje to przykładowo: TPM (Total Productive Maintenance), TQC (Total Quality Control), TIE (Total Industrial Engineering). Z kolei do najpopularniejszych metod, które stosowane są dla potrzeb udoskonalenia poziomu organizacji i zarządzania można zaliczyć: Metodę 5S (Selekcja, Systematyka, Sprzątanie, Standaryzacja, Samodyscyplina); FMEA (Failure Mode and Effect Analysis) – analiza przyczyn i skutków wad; SMED (Single Minute Exchange of Die) – metoda minimalizacji czasów przebrojeń; Kanban; Produkcja w systemie Pull; Six Sigma oraz Lean Six Sigma; Muda – metoda pozwalająca na eliminację wszelkich strat; Poka Yoke – eliminowanie defektów wynikających z pomyłek; Hoshin – metoda zorientowana na jakość; SPC (Statistical Process Control); Mapowanie procesów; Diagram Ishikawy; 5xWhy; 5W + 1H (Co? Kiedy? Gdzie? Kto? Który? Jak?); Andon – narzędzie służące do sygnalizacji bieżących problemów itp.

Znajomość tych metod cechuje przede wszystkim kadrę kierowniczą przedsiębiorstw, potwierdzają to badania producentów części samochodowych, należących do branży Automotive oraz przedsiębiorstw, będących producentami finalnymi samochodów. Znajomość tych metod przez pracowników niższych szczebli jest w różnym stopniu ograniczona. Pracownicy mają jednak świadomość, że działanie z wykorzystaniem tych koncepcji i metod jest wymogiem czasu i rzutuje na poziom konkurencyjności przedsiębiorstw.

Oprócz tych koncepcji i metod zarządzania należy pamiętać o narzędziach wspomagających kompleksowe zarządzanie przedsiębiorstwem. Są one wdrożone w różnych firmach, a cechują je najczęściej indywidualne rozwiązania dostosowane do indywidualnych potrzeb poszczególnych przedsiębiorstw. Są to:

- Metody klasy MRP: MRP I (Material Requirements Planning) – planowanie potrzeb materiałowych; MRP II (Manufacturing Resource Planning) – planowanie zasobów przedsiębiorstwa; MRP III (Enterprise Resource Planning) – planowanie zasobów przedsiębiorstwa – systemy tej klasy są najczęściej systemami otwartymi, przewidującymi dalsze ich wzbogacanie i rozbudowę.
- Metody wspomagające przepływy informacji – przykładowymi metodami, które można zaliczyć do tej grupy są: CRM (Customer Relationship Management) – zarządzanie relacjami z klientami; EDI (Electronic Data Interchange) – elektroniczna wymiana informacji; ECR (Efficient Consumer Response) – efektywna obsługa klienta i inne.

- Metody związane z działalnością logistyczną – QR (Quick Respons) – szybka odpowiedź, maksymalizacja efektywności łańcucha dostaw przez ograniczenie nakładów na zapasy, zarządzanie popytem czy podażą; VMI (Vendor Managed Inventory) – optymalizacja funkcjonowania łańcucha dostaw w wyniku zarządzania zapasami producenta bądź dystrybutora przez dostawcę; CPRF (Collaborative Planning Forecasting and Replenishment) – współdziałanie w ramach łańcucha dostaw itp.
- Metody wykorzystywane w procesach przygotowania i zarządzania produkcją – wśród tych metod – CAx – możemy wyróżnić: systemy CAD – wspomagają procesy konstruowania; systemy CAP – wspomagają projektowanie procesów produkcyjnych; CAE – systemy ułatwiające prowadzenie prac inżynierskich; system CAPC – umożliwia sterowanie przebiegiem procesu produkcyjnego; systemy CAM – wspomagają procesy wytwarzania; CAD/CAM – system integrujący procesy konstruowania z wytwarzaniem dzięki wspólnym bazom danych; CAQ – system wspomagający kontrolę jakości; CIM – zintegrowane komputerowo systemy wytwarzania itp.

Wymienione powyżej komputerowe systemy mają za zadanie wspomagać zarówno procesy przepływu danych i informacji wewnątrz przedsiębiorstwa, jak i ułatwiać komunikację z otoczeniem, zwłaszcza klientami i dostawcami.

Oprócz wyżej wymienionych koncepcji i metod wspomagających zarządzanie przedsiębiorstwem wspomnieć należy o przekrojowych koncepcjach, ułatwiających zarządzanie. Do podstawowych należą tutaj: benchmarking, reengineering, outsourcing i inne. Zaprezentowane powyżej szerokie spektrum koncepcji, metod i technik z zakresu organizacji i zarządzania dla wielu firm ma charakter swoistego rodzaju innowacji. Są one bowiem w momencie ich wdrażania nowymi rozwiązaniami, nieznanymi dotychczas, patrząc z poziomu wdrażającego przedsiębiorstwa. Można więc podsumowując powyższe stwierdzić, że wyróżnienie, oprócz innowacji produktowych i procesowych, innowacji marketingowych, a także innowacji dotyczących organizacji i zarządzania (innowacji zarządczych) umożliwia pełniejsze zobrazowanie sytuacji i lepsze wychwycenie zmian, które rzutują na efektywność funkcjonowania przedsiębiorstwa.

3. Konkurencyjność przedsiębiorstwa – wybrane elementy

Literatura przedmiotu pozwala znaleźć różne definicje konkurencyjności. Przykładowo Stoner⁶ konkurencyjność definiuje jako względną pozycję konkurenta wobec pozostałych.

⁶ Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert, Jr D.R.: Kierowanie. PWE, Warszawa 1998.

Koncepcję konkurencyjności można odnieść do wielu różnorodnych zagadnień. Interesujące podejście do problemu konkurencyjności przedstawia M.J. Stankiewicz. Mówiąc o konkurencyjności definiuje ją jako „...zjawisko, którego uczestnicy rywalizują między sobą w dążeniach do analogicznych celów, co oznacza, że działania podejmowane przez jednych dla osiągnięcia określonych celów, utrudniają (a nawet niekiedy uniemożliwiają) osiąganie takich samych celów przez innych”⁷. Tak rozumiana konkurencja pozwala na rozpatrywanie jej wg takich kryteriów, jak: arena konkurencji, podmioty konkurencji, przedmioty konkurencji, zakres konkurencji, charakter konkurencji, intensywność konkurencji. Można przyjąć, że jest to swoistego rodzaju rywalizacja pomiędzy różnymi przedsiębiorstwami, operującymi na określonych rynkach. Takie rozumienie pojęcia konkurencyjność już na wstępie pokazuje, jak złożony i wielowątkowy jest to problem. Zbudowanie silnej pozycji konkurencyjnej wymaga więc wdrożenia nowoczesnych rozwiązań nie tylko w jednym obszarze funkcjonalnym przedsiębiorstwa, ale w wielu obszarach. To z kolei wymaga, jak już wcześniej wspomniano, znajomości nowoczesnych koncepcji, metod czy technik zarządzania, wypracowania skutecznego sposobu ich wdrażania w przedsiębiorstwach. Przełożenie się natomiast tej pozycji na przewagę konkurencyjną wymaga pozytywnego postrzegania wprowadzania innowacyjnych zmian przez otoczenie, a przede wszystkim klienta. M. Porter proponuje analizować problem konkurencyjności z dwóch punktów widzenia⁸. Pod uwagę bierze względną pozycję, którą analizuje z punktu widzenia przeszłości – efektywność działania w przeszłości (np. wielkość udziału w rynku) oraz przyszłości, dla tego podejścia szczególnie istotne jest stosowanie nowoczesnych, innowacyjnych koncepcji czy metod organizacji i zarządzania. Sprzyjają one rozwojowi firmy oraz ułatwiają budowę rozwojowych strategii⁹. Umożliwiają wykorzystanie nadarzających się w otoczeniu okazji czy zredukowanie do minimum zagrożeń. Dla potrzeb budowy strategii przedsiębiorstwa niezbędna jest znajomość różnorodnych metod analizy strategicznej. W tym zakresie wiedza pracowników badanych firm jest duża. Znane są przede wszystkim: analiza strategiczna SWOT w mniejszym stopniu TOWS oraz analiza oparta na modelu 5 sił konkurencji M. Portera. W niewielkim stopniu znana jest również metoda PEST, zakładająca analizę czynników politycznych, ekonomicznych, społeczno-kulturowych i technologicznych czy analiza kluczowych czynników sukcesu. Niewielki odsetek osób, które w ramach badań pytano o znajomość metod analiz strategicznych, zna takie metody jak analiza środowiska

⁷ Stankiewicz M.J.: Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji. Dom Organizatora TNOiK, Toruń 2002, s. 18.

⁸ Porter M.E.: Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów. PWE, Warszawa 1994.

⁹ Faulkner D., Bowman C.: Strategie konkurencji. Gebethner & Ska, Warszawa 1996; Pierścionek Z.: Strategie rozwoju firmy. PWN, Warszawa 1996.

firmy, analizę grup strategicznych itp. Problem ten wymaga szybkiego rozwiązania bowiem sformułowanie konkurencyjnej, a przy tym rozwojowej strategii firmy wymaga głębokiej wiedzy z zakresu opisanych w literaturze i stosowanych przez liderów rynkowych metod organizacji i zarządzania. Niezależnie od poziomu znajomości analiz strategicznych, kolejnym elementem rzutującym na poziom konkurencyjności jest znajomość różnorodnych tzw. metod portfelowych. Metody analizy portfelowej pozwalają na prostą i skuteczną ocenę konkurencyjności poszczególnych produktów (wyrobów czy usług). Spośród wielu metod analiz portfelowych do najczęściej stosowanych, szczególnie przez firmy konsultingowe, należą Macierz BCG (Boston Consulting Group), Macierz GE (General Electric) albo inaczej macierz McKinseya, Macierz A.D. Little'a¹⁰. Wdrażanie innowacji w obszarach, które można umownie wydzielić w systemie, jakim jest przedsiębiorstwo można przeanalizować wyróżniając składniki potencjału konkurencyjnego. Takie podejście przedstawia Stankiewicz¹¹. Wyróżnił on różne składniki konkurencyjności, grupując je w różnych sferach takich, jak sfera: działalności B+R, produkcji, zarządzania jakością, logistyki zaopatrzeniowej, marketingu, finansów, zatrudnienia, organizacji i zarządzania, ogólnych zasobów niewidzialnych. Bazując na powyższym sposobie postępowania autor, upraszczając powyższy podział, starał się zidentyfikować najistotniejsze (w opinii badanych respondentów) czynniki, które rzutują na konkurencyjność przedsiębiorstwa. I tak, jako pierwszy wydzielono obszar produkcji grupujący zagadnienia dotyczące badań, rozwoju, przygotowania produkcji i samej produkcji. Potraktowany on został jako podstawowy obszar działalności, który rzutuje na konkurencyjność przedsiębiorstwa. Drugi obszar obejmował problemy marketingu, trzeci zaś problematykę logistyki. Czwartym obszarem była natomiast organizacja i zarządzanie. Z otrzymanych odpowiedzi wynikało, że do najistotniejszych czynników stanowiących potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa zaliczono:

Obszar produkcja: nowoczesność produkowanych wyrobów, nowoczesność stosowanych technologii, nowoczesność parku maszynowego, automatyzacja i robotyzacja procesów produkcyjnych, jakość produkowanych wyrobów, zdolność do kreowania nowych produktów i technologii, zdolność do tzw. rozkooperowania wyrobu, poziom wiedzy kadry inżynierskiej, poziom informatyzacji w sferach przygotowania produkcji, badania i rozwoju oraz produkcji, umiejętność transferu technologii, poziom finansowania sfery B+R.

Obszar marketing: zdolność do pozyskiwania nowych, lojalnych klientów, wchodzenie na nowe rynki, rozwiązania organizacyjne w zakresie dystrybucji i sprzedaży, organizacja sieci

¹⁰ Obłój K.: Strategia organizacji. PWE, Warszawa 2001; Strategor: Zarządzanie firmą. Strategie. Struktury. Decyzje. Tożsamość. PWE, Warszawa 1997.

¹¹ Stankiewicz M.J.: Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji. Dom Organizatora TNOiK, Toruń 2002.

serwisowej i obsługi posprzedażnej, stosowane systemy promocji, polityka cenowa, wiedza, zaangażowanie i umiejętności pracowników działu marketingu oraz działu sprzedaży, umiejętność zbierania informacji rynkowych dotyczących potrzeb, preferencji, gustów i oczekiwań klientów (badanie rynku), poziom budżetu na działalność promocyjną (reklama, public relations), znajomość strategii marketingowych.

Obszar logistyka: wiedza pracowników działu logistyki, źródła zaopatrzenia, siła oddziaływania dostawców, dobór dostawców, poziom informatyzacji obszaru, wysoki poziom obsługi logistycznej klienta, wypracowanie rozwiązań umożliwiających budowanie sprawnych i efektywnych łańcuchów dostaw, korzystanie z usług logistycznych, minimalizacja wielkości zapasów magazynowych.

Obszar organizacja i zarządzanie: wiedza kadry kierowniczej i pracowników przedsiębiorstwa, dobór kadry kierowniczej, umiejętność budowania rozwojowych strategii przedsiębiorstwa, umiejętność antycypowania zmian w otoczeniu organizacji, odpowiedni dobór pracowników i elastyczna struktura zatrudnienia, stosowanie elastycznych struktur organizacyjnych, umiejętne motywowanie pracowników, stosowane metody zarządzania, kreatywność pracowników, znajomość współczesnych koncepcji i metod zarządzania, satysfakcja pracowników z zatrudnienia w danym przedsiębiorstwie.

Wskazane powyżej składniki poszczególnych obszarów, rzutuujące na konkurencyjność przedsiębiorstwa, w oczywisty sposób wskazują na bardzo szeroki zakres koniecznych, ale nie zawsze możliwych do zrealizowania zadań. Najczęściej wynika to z ograniczonych zasobów finansowych, ale również ograniczonej wiedzy z zakresu współczesnych metod organizacji i zarządzania. Ten obszar innowacji zarządczych wydaje się szybkim i łatwym do wykorzystania źródłem rozwiązań organizacyjnych, umożliwiających zbudowanie (na bazie rozwojowych strategii) silnej pozycji rynkowej, a docelowo osiągnięcia przewagi rynkowej.

Mając na uwadze powyższe wyniki badań, kolejnym krokiem było sprawdzenie umiejętności budowania konkurencyjnych strategii firmy. Konkurentami danego przedsiębiorstwa, jak już wcześniej wskazano, mogą być zarówno przedsiębiorstwa o podobnym profilu działalności, jak i produkujące substytuty. Konkurencja dotyczy w głównej mierze zasobów, wśród których najistotniejszymi są środki finansowe potencjalnych klientów. Mówiąc o budowie strategii przedsiębiorstwa należy o tym pamiętać, że różne mogą być sposoby walki z konkurencją, szczególnie w zakresie zaspokajania potrzeb klientów. Wskazane natomiast przez respondentów w poszczególnych obszarach przedsiębiorstwa główne składniki potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa powinny stanowić szczególnie element, na którym powinna oprzeć się budowana strategia.

K. Oblój w swojej publikacji przytacza przykładowe, bazowe wzorce strategii, które były tematem rozmów z badanymi pracownikami przedsiębiorstw¹². Starano się zidentyfikować, jakie strategie są najczęściej budowane i jaka jest znajomość prezentowanych wzorców. Do podstawowych wzorców zaliczono:

1. Wzorec bazujący na relacji cena – jakość, w którym wydziela się strategie marketingowe takie, jak: okazja rynkowa – niska cena/niska jakość, strategia penetracji rynku – niska cena/wysoka jakość, strategia „uderz i znikaj” – wysoka cena/niska jakość, strategia tzw. oferty luksusu lub wysokiej wartości (wysoka cena/wysoka jakość). Spośród tych strategii respondenci w zdecydowanej większości wskazali na stosowanie w ich przedsiębiorstwach strategii penetracji w drugiej zaś kolejności strategii wysokiej wartości.
2. Wzorec „atak – unik” bazujący na okresowych atakach i omijaniu konkurencji bądź obronie przed nią. Wzorec opiera się na relacjach produkty/rynki i konkurencja. Wyróżnia się tutaj strategie: budowy funkcjonalnej odmienności, relatywnej przewagi, agresywnej inicjatywy (bazującej głównie na innowacjach), maksymalizacji satysfakcji nabywcy. W ramach tego wzorca przeważała strategia maksymalizacji satysfakcji klienta, co pokrywa się ze wskazanymi przez respondentów czynnikami potencjału konkurencyjnego.
3. Wzorec oparty na koncepcji budowy strategii przewagi konkurencyjnej (wg M. Portera). Wyróżniamy tutaj strategie: minimalizacji kosztów, koncentracji kosztowej, zróżnicowania oraz koncentracji i zróżnicowania. W tej grupie strategii wskazywano na fakt, że budowane w badanych firmach strategie noszą cechy strategii minimalizujących koszty, a jednocześnie strategii zróżnicowania.
4. Wzorec przedstawiający tzw. spójne i niespójne strategie. Jego twórcy wskazują, że przy budowie strategii należy rozwiązać trzy rodzaje problemów: tempo wprowadzania innowacji, elastyczność technologii produkcyjnej, a także sposób zarządzania przedsiębiorstwem¹³. Analizując sposoby, w jaki kadra kierownicza przedsiębiorstw rozwiązuje powyższe problemy, Miles i Snow wyróżnili cztery podstawowe sposoby zachowań strategicznych – innowatora, obrońcy, analityka, biernego albo inaczej niespójnego reagowania. W opinii badanych, ich przedsiębiorstwa w zdecydowanej większości należy zaliczyć do tzw. obrońców, a nawet innowatorów. Odrzucano natomiast zachowania bierne bądź niespójne.
5. Kolejny wzorec mówi o tzw. liderach rynku. Jego twórcy, na bazie szerokich badań, wyróżnili trzy przykładowe strategie sukcesu. Są to: operacyjna doskonałość,

¹² Oblój K.: *Strategia organizacji*. PWE, Warszawa 2001.

¹³ Miles R.E., Snow C.C.: *Organizational Strategy, Structure and process*. Mc Graw – Hill, New York 1978.

przywództwo produktowe, bliski związek z klientem. Wielu respondentów wskazało na fakt, że opracowywane w ich firmach strategie noszą znamiona wszystkich trzech przykładowych strategii. Rośnie znaczenie strategii nakierowanych na lepszą współpracę z klientem.

6. Wzorzec ten oparty jest na strategiach lateralnych (strategia omijania konkurencji i strategia tworzenia nowego rynku) oraz liniowych (strategia frontального ataku, strategia zdobywania rynku). Strategie te są pochodną relacji pomiędzy silnymi stronami firmy bądź posiadanymi kompetencjami czy zasobami, które wpływają na przewagę konkurencyjną. Spośród powyższych strategii wskazywano na stosowanie rozwiązań ukierunkowanych na zdobywanie nowych rynków.

Znajomość powyższych wzorców powinna sprzyjać podejmowaniu trafnych decyzji strategicznych bowiem umożliwia zmniejszenie prawdopodobieństwa popełnienia w przyszłości błędów przy podejmowaniu decyzji strategicznych. W ten sposób korzysta się z doświadczeń innych.

4. Podsumowanie

Jak wynika z przeprowadzonych badań zarówno literaturowych, jak i analizy wypowiedzi pracowników różnych przedsiębiorstw produkcyjnych rośnie znaczenie innowacji mających charakter innowacji organizacyjnych i innowacji w sferze zarządczej. Zwraca się uwagę na fakt, że wraz ze wzrostem znaczenia czynnika ludzkiego w organizacji rośnie znaczenie umiejętnego wykorzystywania szerokiego spektrum narzędzi zarządczych. Tym samym, wskazując w artykule na dużą liczbę koncepcji i metod zarządzania podkreślano konieczność umiejętnego ich doboru i sprawnego wdrażania. Aby tego dokonać, niezbędne jest posiadanie odpowiedniej wiedzy w tym zakresie. Poziom tej wiedzy starano się zidentyfikować na podstawie przeprowadzonych wywiadów, podobnie jak zakres wdrożonych koncepcji i metod wspomagających organizację i zarządzanie.

Mając na uwadze fakt, że wszelkie podejmowane przez przedsiębiorstwa działania nakierowane są na zbudowanie silnej pozycji konkurencyjnej, zwrócono uwagę na postrzeganie przez respondentów podstawowych czynników kształtujących potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa. Zauważono, że wdrażanie innowacji produktowych, a także marketingowych głównie powiązane jest z potrzebą ciągłego doskonalenia produktów, wprowadzania nowych, jak również poprawy poziomu obsługi klienta. Oceniając innowacje o charakterze procesowym i zarządczym (w tym organizacyjne) zwraca się przede wszystkim uwagę na ich wpływ na jakość produktów, lepszą organizację procesów produkcyjnych itp., a to bezpośrednio wpływa na długość cykli produkcyjnych, cykli realizacji zamówień itp.,

a przede wszystkim na efektywność produkcji. Są to czynniki pozwalające na budowanie strategii konkurowania cenowego.

Przyjmuje się, że podstawą konkurowania jest zbudowanie konkurencyjnej strategii. Badania potwierdzają, że pracownicy posiadają pewną wiedzę na temat różnych strategii, jednak nie jest ona w pełni uporządkowana. Zdają się na to wskazywać odpowiedzi na pytania dotyczące znajomości określonych wzorców takich strategii. Respondenci nie do końca rozróżniając poszczególne strategie wskazywali na główne cechy formułowanych w ich przedsiębiorstwach strategii nie wskazując, spośród jakich strategii dokonywano wyboru.

Podsumowując można przyjąć, że omawiana problematyka będzie w najbliższym okresie się rozwijać wraz z potraktowaniem nowych rozwiązań w sferze zarządzania za innowacje zarządcze. Bardzo duża liczba będących w gestii zarządzających koncepcji i metod zarządzania spowoduje, że badania te będą koncentrować się m.in. na doborze tych metod, kolejności ich wdrażania, sposobie ich wprowadzania do praktyki oraz na konstruowaniu mierników oceniających efektywność wprowadzonych zmian.

Bibliografia

1. Faulkner D., Bowman C.: Strategie konkurencji. Gebethner & Ska, Warszawa 1996.
2. Janasz W., Janasz K., Świadek A., Wiśniewska J.: Strategie innowacyjne przedsiębiorstw. Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2001.
3. Janasz W., Kozioł K.: Determinanty działalności innowacyjnej przedsiębiorstw. PWE, Warszawa 2007.
4. Janasz W.: Innowacje w działalności przedsiębiorstw w integracji z Unią Europejską. Difin, Warszawa 2005.
5. Jasiński A.H.: Innowacje i transfer techniki w gospodarce polskiej. Uniwersytet Białostocki, Białystok 2000.
6. Kasprzak W., Pelc K.: Wyzwania technologiczne – prognozy i strategie. Profesjonalna Szkoła Biznesu, Kraków 1999.
7. Kraśnicka T., Głód W.: Innowacyjność zarządzania przedsiębiorstwem – konceptualizacja, dylematy metodologiczne i propozycje ich rozwiązania, [w:] Brzoska J., Pyka J.: Nowoczesność przemysłu i usług w warunkach kryzysu i nowych wyzwań. TNOiK, Katowice 2013.
8. Kraśnicka T., Głód W., Wronka M.: Pojęcie, determinanty i znaczenie innowacji zarządczych (Management Innovation) – stan badań nad zjawiskiem. Zeszyty Naukowe, s. Organizacja i Zarządzanie, z. 73. Politechnika Śląska, Gliwice 2014.

9. Miles R.E., Snow C.C.: *Organizational Strategy, Structure and process*. Mc Graw – Hill, New York 1978.
10. OSLO MANUAL. *Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*. OECD, Paris 2005.
11. Poradnik OSLO. *Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*, OECD/Wspólnoty Europejskie 2005. PARP, Warszawa 2008.
12. Obłój K.: *Strategia organizacji*. PWE, Warszawa 2001.
13. Pałucha K.: *Innowacje organizacyjne w procesie rozwoju nowego produktu*, [w:] Pyka J.: *Nowoczesność przemysłu i usług, Przedsiębiorczość i innowacje. Uwarunkowania i czynniki rozwoju*. TNOiK, Katowice 2007.
14. Pałucha K.: *Nowoczesne metody w zarządzaniu przedsiębiorstwem*. Zeszyty Naukowe, s. *Organizacja i Zarządzanie*, z. 60. Politechnika Śląska, Gliwice 2012.
15. Penc J.: *Strategie zarządzania*. Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1995.
16. Pierścionek Z.: *Strategie rozwoju firmy*. PWN, Warszawa 1996.
17. Pomykański A.: *Zarządzanie innowacjami*. PWN, Warszawa 2001.
18. Porter M.E.: *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*. PWE, Warszawa 1994.
19. Stankiewicz M.J.: *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*. Dom Organizatora TNOiK, Toruń 2002.
20. Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert. Jr D.R.: *Kierowanie*. PWE, Warszawa 1998.
21. *Strategor: Zarządzanie firmą. Strategie. Struktury. Decyzje. Tożsamość*. PWE, Warszawa 1997.

Abstract

The contemporary enterprise is forced to build the strong competitive position in every area of its activity. It has to take actions leading to converting this strong position into the competitive edge. So identifying the problem of the competitiveness and identifying factors having an effect on this competitiveness are important. A special attention to problems of the innovation in area of the organization and the management was paid. It is connected directly with a need for the extensive knowledge of modern concepts, methods and techniques of the organization and the management.

On the basis of the opinion of the examined group of employees main factors projecting enterprises onto the competitive potential were described. Also a scope of acquaintances of contemporary instruments assisting organizations and the management was recognised.