

KSZTAŁTOWANIE PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ W PROCESIE RESTRUKTURYZACJI I KREOWANIA WARTOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA

<https://doi.org/10.33141/po.2018.02.01>

Przegląd Organizacji, Nr 2 (937), 2018, ss. 3-8
www.przegladorganizacji.pl

©Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Piotr Bartkowiak, Andrzej Jaki, Jarosław Kaczmarek

Wprowadzenie

Pojęcie restrukturyzacji rozpatrywane z perspektywy działalności przedsiębiorstwa jest utożsamiane z podejmowaniem działań skutkujących zwiększeniem jego zdolności do realizacji przyjętych celów. Ważną przesłanką do doskonalenia systemu zarządzania przedsiębiorstwem realizowanego w procesie jego restrukturyzacji jest zatem osiągnięcie przewagi konkurencyjnej i wzrost wartości rynkowej przedsiębiorstwa. Przewagę konkurencyjną osiągają bowiem przedsiębiorstwa, które z jednej strony dostosowują swoją ofertę do potrzeb wszystkich interesariuszy, z drugiej zaś strony prowadzą działania prowartościowe, podnoszące atrakcyjność inwestycyjną przedsiębiorstwa i tworzące korzystne warunki dla jego dalszego rozwoju. Na tle kształtowania wartości rynkowej ujawniają się zarazem wzajemne relacje między restrukturyzacją a konkurencyjnością. Oba te pojęcia niewątpliwie wpisują się w problematykę zarządzania strategicznego, są bowiem przejawem długookresowo zorientowanych działań celowych, służących wzrostowi efektywności przedsiębiorstwa oraz umocnieniu jego pozycji rynkowej. Przedsiębiorstwo, realizując przyjętą strategię, angażuje posiadane zasoby gospodarcze, poszukując najkorzystniejszych – z punktu widzenia przyjętych celów strategicznych – sposobów ich wykorzystania. Odgrywa to bez wątpienia także istotną rolę z punktu widzenia efektywności kreowania wartości przedsiębiorstwa i kształtowania trwałości jego przewagi konkurencyjnej. W konsekwencji uznać należy, że potencjalne relacje między restrukturyzacją, wartością przedsiębiorstwa i efektywnością jej kreowania a zdolnością do konkurowania mogą stanowić niewątpliwie interesujący temat pogłębionych rozważań. W związku z tym podstawowym celem artykułu jest ukazanie problematyki kształtowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa w kontekście podejmowania przez nie działań restrukturyzacyjnych zorientowanych na wzrost efektywności kreowania wartości wraz ze wskazaniem mechanizmów integrujących wymienione pojęcia i związane z nimi procesy. Artykuł stanowi naukową refleksję, opartą na analizie i krytycznej ocenie literatury oraz pogłębionej syntezie, wpisującą się w całości kształt badań odnoszących się do poszukiwania dróg i sposobów doskonalenia systemu zarządzania przedsiębiorstwem¹.

Restrukturyzacja – proces doskonalenia działalności przedsiębiorstwa

Przedsiębiorstwa, działając w turbulentnym otoczeniu, którego wizją jest permanentne ulepszanie stanu rzeczywistego i własne doskonalenie, dążą do wzrostu jakości i konkurencyjności w zakresie wynikającym z przyjętej przez kierownictwo przedsiębiorstwa strategii. Decyduje o tym między innymi wewnętrzna zdolność organizacji do pobudzania przedsiębiorczości, a w konsekwencji konkurencyjności, która z kolei przekłada się na wzrost i rozwój poszczególnych sektorów gospodarki (Kaleta, 2016, s. 4; Sysko-Romańczuk, 2005, s. 9).

Współczesne przedsiębiorstwo to obiekt umieszczony w zachodzących na siebie i wzajemnie przenikających się relacjach w układzie społecznym, ekonomicznym, przestrzennym, technologicznym oraz politycznym. Przedsiębiorstwa, które optymalizują swoje procesy produkcyjne, działania marketingowe, prace badawcze czy procesy inwestycyjne poprzez wprowadzenie zasad współpracy rynkowej z innymi uczestnikami rynku, zyskują znaczną przewagę konkurencyjną. Określają je trudne do imitacji konstelacje wzajemnych powiązań, w ramach których każdy z partnerów w istotny sposób, przy wykorzystaniu własnych kluczowych kompetencji, przyczynia się do wzrostu wartości rynkowej podmiotów. W związku z tym rozwój przedsiębiorstwa może mieć charakter innowacyjny lub restrukturyzacyjny, a w większości przypadków obecnie dotyczy doskonalenia (restrukturyzacji) różnych postaci zasobów gospodarczych organizacji (Bartkowiak, Niewiadomski, 2012, s. 51–52).

Przemiany w obszarze zarządzania zasobami gospodarczymi we współczesnych przedsiębiorstwach są spowodowane zmianami w otoczeniu biznesowym, których wyrazem jest nasilająca się konkurencja, rosnące wymagania ze strony klientów, coraz szybsza dyfuzja innowacji czy rosnący poziom edukacji społeczeństwa. Obecnie współczesne organizacje nastawione są na elastyczne działania. Dlatego też kadra kierownicza, pełniąc kluczową rolę w przedsiębiorstwie, realizuje obowiązek zapewniania warunków dla sprawnego funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstwa. Utrzymanie przedsiębiorstwa w warunkach zmiennego i konkurencyjnego otoczenia oraz zapewnienie możliwości rozwojowych wymaga podejmowania różnorodnych działań restrukturyzacyjnych.

Według S. Marciniaka (2016, s. 56–58), restrukturyzacja to proces często radykalnych zmian, wywołujący zasadnicze przekształcenia w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa, w tym obejmujący metody i techniki wspomagające zarządzanie oraz w jego dostosowywaniu do wymagań otoczenia. Proces ten oznacza przemyślaną reorientację celów przedsiębiorstwa, a w konsekwencji strategii przyjętych w stosunku do przeszłych lub mających zajść w przyszłości zmian w otoczeniu i przystosowania do tego techniki, organizacji oraz kadr.

Restrukturyzacja stanowi zbiór działań bieżących, przeprowadzanych w większości przypadków (ale nie tylko) w przedsiębiorstwach mających niezadowolające wyniki ekonomiczne, zagrożonych utratą płynności, a nawet bankructwem. Podstawowym celem działań jest utrzymanie określonego poziomu płynności finansowej przedsiębiorstwa, umożliwiającego jego funkcjonowanie. Działania dotyczące procesu restrukturyzacji skierowane są przede wszystkim na zatrzymanie negatywnych zjawisk i tendencji gospodarczych. Najczęściej obejmują one wybrane obszary działalności przedsiębiorstwa, w których istnieje konieczność wprowadzenia zmian, pozwalających na ustabilizowanie bądź dostosowanie sytuacji do przyjętych w strategii rozwoju podmiotu założeń. Wymieniony zakres restrukturyzacji związany jest zatem z działaniami mającymi przede wszystkim charakter dostosowawczy. Równocześnie należy dostrzegać w restrukturyzacji narzędzie zmian kreujących rozwój przedsiębiorstwa, co związane jest z restrukturyzacją antycypacyjną. Zmiany te służą przede wszystkim aktywnemu kształtowaniu zdolności konkurowania przedsiębiorstwa poprzez wypracowanie przewag konkurencyjnych i zdolności do szybkiego reagowania na zmiany zachodzące w otoczeniu (Nogalski, Niewiadomski, 2016, s. 42–43).

Każde z określonych działań zaczyna się zazwyczaj od zdefiniowania nowej strategii rozwoju organizacji. Druhim elementem jest ocena posiadanych zasobów i możliwości konkurencyjnych na rynku, zgodnie z wypracowaną i przyjętą przez kadrę kierowniczą strategią. Takie kryterium postępowania pozwala ocenić lukę, jaką należy zniwelować, by organizacja mogła osiągnąć zakładane w procesie restrukturyzacji cele, w tym wzrost wartości przedsiębiorstwa.

Kreowanie wartości przedsiębiorstwa jako jeden z kluczowych elementów restrukturyzacji przedsiębiorstwa

Teoria i praktyka restrukturyzacji ukształtowana na przestrzeni dziesięcioleci na gruncie doświadczeń amerykańskich i zachodnioeuropejskich silnie akcentuje jej celowy oraz długookresowy charakter. Jest ona bowiem traktowana jako proces ukierunkowany na wzmocnienie zdolności przedsiębiorstwa do realizacji jego celów – w tym podstawowego finansowego, jakim jest maksymalizacja wartości przedsiębiorstwa (Hoskinsson, Turk, 1990, s. 459–475). W tym kontekście restrukturyzację przedsiębiorstwa uznać należy za zintegrowane podejście, które zorientowane jest na optymalizację

procesów operacyjnych i strategicznych z punktu widzenia kryterium efektywnego kreowania wartości przedsiębiorstwa (Blatz i in., 2006, s. 13). Przedmiotem restrukturyzacji są objęte w ten sposób wszystkie obszary mające wpływ na tworzenie wartości przedsiębiorstwa, w obrębie których wskazywane są operacyjne, inwestycyjne i finansowe nośniki wartości przedsiębiorstwa (*value drivers*), wywodzące się z opracowanej przez A. Rapaporta (1995, s. 79) koncepcji, będącej fundamentem analizy uwarunkowań kreowania wartości przedsiębiorstwa w warunkach rozdzielenia własności i zarządzania. Tego rodzaju perspektywa postrzegania restrukturyzacji każe dostrzegać w niej także instrument kształtowania wartości przedsiębiorstwa określane mianem prowartościowej restrukturyzacji.

Użyteczność prowartościowej restrukturyzacji związana jest w pierwszej kolejności z jej wykorzystaniem w charakterze *restrukturyzacji adaptacyjnej* związanej z dążeniem do dostosowania systemu zarządzania przedsiębiorstwem do wymogów koncepcji zarządzania wartością. Odnosi się to do następujących dwóch zakresów jej wykorzystania:

- zmian i przeobrażeń w obrębie funkcjonalnych obszarów zarządzania przedsiębiorstwem implikowanych dążeniem do ich podporządkowania wymogom kreowania wartości, co zrodziło potrzebę wykorzystania w tym celu szerokiej gamy instrumentów oraz metod restrukturyzacji (Jaki, 2012, s. 79–88),
- implementacji systemu zarządzania wartością w przedsiębiorstwie jako przykładu holistycznego podejścia do systemu zarządzania, integrującego jego ujęcie statyczne (systemowa struktura zarządzania ukierunkowana na pomnażanie wartości przedsiębiorstwa) z ujęciem dynamicznym (proces zarządzania jako działanie integrujące składniki systemu zarządzania i orientujące je na dążenie do maksymalizacji wartości przedsiębiorstwa) (Jaki, 2012, s. 115–119).

Znaczenie prowartościowej restrukturyzacji jest jednak głównie związane z jej wykorzystaniem w charakterze instrumentu służącego zwiększeniu efektywności pomnażania wartości przedsiębiorstwa poprzez powiązanie jego strategii z procesem kreowania wartości (Martin i in., 2009, s. 23–25), a zatem przykładu *restrukturyzacji rozwojowej* zorientowanej na kreowanie wartości przedsiębiorstwa. Przyrost tej wartości oraz wzrost efektywności jej kreowania uznaje się zatem za kryterium oceny skuteczności i efektywności tego rodzaju restrukturyzacji. Potrzebę i zasadność takiego wykorzystania restrukturyzacji dostrzegli już w latach 90. XX wieku twórcy koncepcji zarządzania wartością, którzy wskazywali przy tej okazji na następujące wymogi prowartościowej restrukturyzacji (Copeland i in., 1997, s. 304–361):

- potraktowanie restrukturyzacji jako złożonego procesu odnoszącego się do różnych obszarów zmian i mającego zarazem charakter wieloetapowy,
- konieczność zaadaptowania dla potrzeb prowartościowej restrukturyzacji szeroko znanych i wykorzystywanych uprzednio metod i instrumentów, jak również tworzenia nowych rozwiązań w tym zakresie,

- potrzebę bieżącego monitorowania procesu restrukturyzacji wraz z pomiarem i oceną zarówno cząstkowych, jak i sumarycznych efektów zmian podejmowanych w różnych obszarach.

Rezultatem takiego podejścia do wykorzystania restrukturyzacji jest opracowanie przez wymienionych autorów modelowego ujęcia działań restrukturyzacyjnych zorientowanych na wzrost wartości przedsiębiorstwa określonego mianem pięciokąta restrukturyzacji, którego boki odzwierciedlają poszczególne zakresy restrukturyzacji (restrukturyzacja komunikacji z otoczeniem, restrukturyzacja operacyjna i reorientacja strategiczna, restrukturyzacja powiązań z otoczeniem, restrukturyzacja finansowa), zaś wierzchołki obrazują zmiany wartości przedsiębiorstwa uzyskane jako rezultat realizacji wymienionych zakresów. Ostatni, piąty bok pięciokąta odzwierciedla całkowity efekt prowartościowej restrukturyzacji w postaci sumarycznego wzrostu wartości przedsiębiorstwa. Prowartościową restrukturyzację rozwojową traktować należy równocześnie jako ważny instrument strategicznego zarządzania wartością, eksponującego znaczenie kreacji wartości i jej uwarunkowań jako czynnika wzrostu efektywności przedsiębiorstwa i jego zdolności rozwojowych (Jabłoński, 2013, s. 155–208).

Prowartościowa restrukturyzacja wpisuje się w pełni we współczesne postrzeganie restrukturyzacji jako instrumentu umożliwiającego wzrost atrakcyjności przedsiębiorstwa z punktu widzenia potencjalnych inwestorów, a nie tylko instrumentu dokonywania doraźnych zmian w przedsiębiorstwie. Eksponuje to tym samym odejście od traktowania restrukturyzacji jako okazjonalnego przedsięwzięcia wraz z dostrzeganiem w niej instrumentu zarządzania przedsiębiorstwem – programowanie i wdrażanie zmian służących kształtowaniu jego efektywnego rozwoju (Bartkowiak, Rutkowski, 2016, s. 113–122). Stanowi ona zarazem element procesu adaptacji i doskonalenia różnych instrumentów zarządzania przedsiębiorstwem implikowanych powstaniem i rozwojem koncepcji zarządzania wartością. Obok restrukturyzacji proces ten odnosi się także do takich instrumentów, jak: marketing wartości, controlling wartości, systemy prowartościowej motywacji czy też instrumenty pomiaru efektywności kreowania wartości przedsiębiorstwa (Bartkowiak, Jaki, 2017, s. 130–140). Imperatyw kreowania wartości wywarł także istotny wpływ na potrzebę redefinicji paradygmatów rachunkowości – w tym tworzenia nowych mierników w ramach systemu pomiaru dokonań (Karmańska, 2017, s. 486–489).

Perspektywa postrzegania restrukturyzacji jako procesu permanentnego, stanowiącego odpowiedź przedsiębiorstwa na turbulentne i coraz mniej przewidywalne otoczenie, sprawia zarazem, że potraktować ją dziś należy także jako podstawę dla sformułowania nowego paradygmatu zarządzania – paradygmatu permanentnej restrukturyzacji, jako warunku przetrwania i rozwoju oraz zdolności konkurowania przedsiębiorstwa w warunkach zmiennego otoczenia. Paradygmat ten wpisuje się do kanonu wzorców dla teorii i praktyki współczesnego zarządzania oraz ewolucyjnego rozwoju nauk o zarządzaniu jako dyscypliny naukowej (Borowiecki, Jaki, 2015, s. 6–7).

Kształtowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa zorientowanego na maksymalizację wartości rynkowej

Sensem i celem działania organizacji (struktury gospodarczej) jest poprawa racjonalności i efektywności gospodarowania zasobami oraz czynnikami wytwórczymi. Są to działania ciągłe z nadaniem organizacji cech nowoczesności, elastyczności, innowacyjności i adaptacyjności. Opisują one istotę restrukturyzacji, rozwoju i kreowania wartości, w którym kluczowe miejsce zajmuje konkurencyjność.

Konkurencyjność jest pojęciem zróżnicowanym i trudno poddającym się badaniu, m.in. ze względu na konieczność porównania z otoczeniem. Bywa także krytykowana za przewartościowanie jej roli, niezdefiniowanie, trudność oceny i doboru mierników. Wzbudza ona liczne kontrowersje – aż do zwątpienia w jej sens jako czynnika zmian – co należy jednak uznać za fazy przejściowe w ewolucji rozumienia zmieniającego się jej znaczenia, zwłaszcza pod wpływem takiego procesu jak internacjonalizacja. Problemy te są także uwypuklone w opisie nadal trwających zmian systemowych w Polsce (Krugman i in., 2014, s. 122–150; Zinnes i in., 2001, s. 315–353; Kaczmarek, 2016, s. 62–71).

Konkurencyjność wywodzi się od konkurencji. Jej wynikiem są zmiany pozycji konkurencyjnej organizacji. Ukazują one – zdaniem C. Frischtaka – zdolność organizacji do skutecznej realizacji jej celów, uwypuklając równocześnie wpływ konkurencyjności na harmonizację celów jej interesariuszy. W szerokim ujęciu pozycja konkurencyjna jest jednym z ogniw łańcucha konkurencyjności – dopełniają go instrumenty konkurowania, przewaga konkurencyjna i potencjał konkurencyjności (Stankiewicz, 2000, s. 98).

Poglądy co do istoty i struktury konkurencyjności są jednak zróżnicowane, co wynika z odmiennych do niej podejść badawczych, formułowanych w odniesieniu do rynków konkurencyjnych (Dunford i in., 2001, s. 110). Badania te dotyczą zarówno walki konkurencyjnej między podmiotami, jak i zdolności do podtrzymania lub zwiększenia ich udziałów rynkowych. Uogólniając, spośród głoszonych poglądów wysublimować można cztery główne nurty badań konkurencyjności: w obszarze teorii wzrostu gospodarczego, handlu międzynarodowego, zniekształceń i konkurencji (Wziątek-Kubiak, 2003, s. 14–23). Częściej analizowana jest ona jednak w kontekście nauk o zarządzaniu (sposobu uzyskiwania przewag konkurencyjnych) niż w dyscyplinie ekonomia (odnoszenie do wzrostu efektywności podmiotów i wzrostu gospodarczego).

W wielu opiniach zaznacza się to, że konkurencyjność jest kategorią wyłącznie mikroekonomiczną – kraju nie można bowiem wyeliminować z rynku, jako cel konkurowania. Ponadto konkurencyjność krajów kształtują dodatkowe czynniki poza efektywnością produkcji, co stoi w sprzeczności z koncepcją przewag konkurencyjnych M.E. Portera. Jest ona jednak poddawana krytyce (Foss, Mahnke, 2002; Krafft, 2000), a i w poglądach M.E. Portera zarysowuje się w tym względzie ewolucja, co poszerza pole do dyskusji.

Widoczne rozwarstwienie pojęć konkurencyjności skłania do przychylenia się do wniosku, że z punktu widzenia



podmiotowego konkurencyjność jest wielopłaszczyznowa. Wyróżnić w niej można: skalę mega (grupa krajów), makro (państwo), mezo (sektor, branża), mikro (przedsiębiorstwo), mikro–mikro (produkt) (Dzikowska, Gorynia, 2012, s. 4–13). Rozwijając powyższe, na poziomie mikro i mezo widoczne jest przy tym podejście statyczne (fotograficzne – poziom, ranga, wynik), natomiast na poziomach makro i mega – dynamiczne (tomograficzne – zdolność do konkurowania w długim okresie) (Bieńkowski i in., 2010, s. 221). W wypowiedzianych opiniach sama konkurencyjność mikroekonomiczna (najczęściej badana) jest także wielopłaszczyznowa (Faulkner, Bowman, 2000, s. 35–40, 44) z możliwym wyróżnieniem konkurencyjności *sensu largo* i *sensu stricto* (Galli, Pelkmans, 2000, s. 20), a z kolei poziom mezoekonomiczny jest najrzadziej definiowany i badany.

Przewaga konkurencyjna jest terminem najczęściej przywoływanym w badaniach konkurencyjności i także poprzez nią określana. Jest to zrozumiałe ze względu na powszechność nurtu badawczego konkurencyjności wywodzącego się z koncepcji konkurencji równowagi. Może ona być rozumiana statycznie i dynamicznie oraz jest ona odmienna od przewagi rynkowej, która jest warunkiem koniecznym, ale niewystarczającym do uzyskania przewagi konkurencyjnej (Faulkner, Bowman, 2000, s. 35–40).

Cele i działania podejmowane przez organizację dla uzyskania trwałej przewagi konkurencyjnej to strategie konkurencji. Wśród nich widoczne są dwa podejścia – pozycjonowania oraz zasobowe. Pierwsze koncentruje się początkowo na otoczeniu, drugie – w pierwszej kolejności na zasobach organizacji (McKiernan, 2017, s. 328). Dla M.E. Portera (podejście pozycjonowania) podstawą wyboru strategii jest atrakcyjność strukturalna gałęzi oraz względna w niej pozycja. Podejście zasobowe obecne jest dzisiaj w koncepcji B. Wernerfelta – *Resource-Based View*. Zasoby, nie będąc samoistnie produktywnymi, służą wykreowaniu kluczowych umiejętności, jeśli są wartościowe, rzadkie i kosztowne do imitacji (Hamel, Prahalad, 2011, s. 3–22).

Klasyczna koncepcja łańcucha wartości M.E. Portera, będącego źródłem przewagi konkurencyjnej, scalała jego ogniwa przez integrację pionową (Porter, 2008, s. 300–323). Mechanizm ten zapewniał odpowiednią, złożoną koordynację działań, jakiej oczekiwała rozwijająca się gospodarka ery industrialnej. Organizowane wyspecjalizowane zasoby, niezbędne do uzyskiwania korzyści zasięgu i skali, stawały się mocną barierą konkurencyjną dla innych podmiotów.

Procesy internacjonalizacji (globalizacji oraz integracji), rozwój wiedzy i społeczeństwa informacyjnego, deregulacja, liberalizacja, rozwój rynków i instrumentów finansowych, rozwój technologii i nowa eksplozja innowacyjności – oraz twórczej imitacji (Krzakiewicz, Cyfert, 2017, s. 214–217) – powszechność i szybkość przekazywania informacji, to cechy charakterystyczne współczesnej gospodarki. W ich efekcie wystąpiła zmiana technicznych i ekonomicznych warunków konkurowania w skali międzynarodowej (Naisbitt, Naisbitt, 2017, s. 84–179). Zgodzić należy się z poglądem, że procesy te nie tyle zaostrzyły, co usprawniły konkurencję oraz umożliwiły kreowanie oraz rozprowadzanie coraz większej części wartości dodanej w skali ogólnosiwiatowej (De Vet i in., 2016, s. 2–25).

O przewadze konkurencyjnej decyduje obecnie dyspersja zasobów, specjalizacja operacji i współzależności w działaniu, a radykalne zmiany niweczą uprzednio rozwinięte umiejętności (zgodnie z koncepcją kreatywnej destrukcji J.A. Schumpetera) (Cyrson, 2001, s. 143–172). Nowym centrum i wymiarem przewagi konkurencyjnej nie jest już łańcuch wartości, a jego moduł (jedno lub kilka ogniw łańcucha wartości w powiązaniu z działaniami zlecanymi na zewnątrz). Kolejne moduły łańcuchów wartości są podstawą tworzenia nowych rodzajów działalności i migracji na nowe rynki (Hitt i in., 2007, s. 273–292), a więc następuje dekompozycja pionowo zintegrowanego łańcucha wartości. Pojawiają się półprzenikalne granice, powstają nowe, luźne powiązania między podmiotami – organizacje wirtualne, organizacje sieciowe, organizacje modularne. Tym samym, klasyczna bariera zasobowa nie zapewnia już podtrzymania przewagi konkurencyjnej (Cirik, Makadok, 2017, s. 115–158).

Koncepcja uśrednionej przewagi konkurencyjnej w łańcuchu i dbałość o efektywność całego łańcucha wartości nie wystarcza dzisiaj do opisanie zmieniającej się gwałtownie rzeczywistości gospodarczej. Punktem odniesienia konkurencji nie jest już gałąź. Powstają skupiska przedsiębiorstw, grona konkurencyjnych gałęzi (klastry), co akcentuje także perspektywę mezoekonomiczną rozumienia procesów zachodzących w gospodarce (Best, 2015, s. 4–13). Procesy te powodują, że pojawiają się współcześnie nowe rodzaje konkurencji: dostrajania do modułu (koordynowanie wydzielonych warstw łańcucha wartości), opanowania modułu (koncentracja na jednej warstwie łańcucha wartości) i tworzenia modułu (nowa działalność między dotychczasowymi warstwami łańcucha wartości) (Cyrson, 2001, s. 164–165).

Podsumowanie

Konkurencyjność jest ściśle związana ze zmianami, przystosowaniem do zmieniających się warunków lub ich wyprzedzeniem. Warunki te ulegają przeobrażeniom, a obecnie znacznemu przyspieszeniu, czego dowodzi także obserwacja kształtowania się procesów gospodarczych zachodzących we współczesnej gospodarce. Z kolei potrzeba dostosowywania się organizacji do zmiennych warunków otoczenia stanowi istotę jej restrukturyzacji. Konieczność odzyskania, utrzymania lub zwiększenia przewagi konkurencyjnej organizacji – jako jednego z głównych celów restrukturyzacji (podobnie jak wzrost wartości) – uwzględnia bowiem większość definicji tego zagadnienia. Współczesne właściwości i ujęcie konkurencyjności, jako kategorii ekonomicznej, mogą być więc następujące:

- harmonizacja celów interesariuszy organizacji – przekrój podmiotowy wskazuje na wielopoziomową jej istotę,
- niejednoznaczność definicyjna konkurencyjności przenosi się na płaszczyznę jej oceny,
- dekompozycja pionowo zintegrowanych łańcuchów wartości – o przewadze konkurencyjnej decyduje dyspersja zasobów, specjalizacja operacji i współzależności w działaniu,
- silna i szybka erozja uprzednio rozwiniętych umiejętności – nowym centrum i wymiarem przewagi konkurencyjnej jest moduł łańcucha wartości,

- nowe rodzaje konkurencji – dostrajania, opanowania i tworzenia modułu.

Wskazane podejście względem zmieniających się warunków narzuca koncentrację głównie na przyszłych przewagach konkurencyjnych, tj. przyszłościowej orientacji strategicznej organizacji, wytyczającej mechanizmy jej funkcjonowania. Problem ten uwidocznił się w szczegółowych celach i działaniach oraz wymiarach i rodzajach restrukturyzacji.

Wyrazem integracji celu restrukturyzacji, utożsamianego ze wzrostem konkurencyjności przedsiębiorstwa i uzyskiwania przez nie przewagi konkurencyjnej, z jej innym celem, jakim jest podniesienie efektywności kreowania wartości przedsiębiorstwa, jest także powiązanie koncepcji łańcucha wartości M.E. Portera z rachunkiem kreowania wartości oraz koncepcją nośników wartości A. Rappaporta. Integracja wymienionych trzech elementów staje się także podstawą dla identyfikacji strategii wzrostu wartości przedsiębiorstwa, jak również wskazania możliwości wykorzystania operatywnego i strategicznego controllingu wartości w charakterze nie tylko instrumentu zarządzania wartością przedsiębiorstwa, ale także instrumentu realizacji działań restrukturyzacyjnych zorientowanych na wzrost wartości przedsiębiorstwa.

Istotą dalszych badań obejmujących rozważaną problematykę jest rozbudowanie celów organizacji, nie tylko o te, mające charakter ekonomiczny, ale również o cele społeczne i ekologiczne, a także o analizę mechanizmów zarządzania relacjami z otoczeniem, które w paradygmacie „Nowej Gospodarki” mają kluczowe znaczenie.

dr hab. Piotr Bartkowiak, prof. UEP
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu
Wydział Zarządzania
 e-mail: piotr.bartkowiak@ue.poznan.pl

dr hab. Andrzej Jaki, prof. UEK
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
Wydział Zarządzania
 e-mail: jakia@uek.krakow.pl

dr hab. Jarosław Kaczmarek, prof. UEK
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
Wydział Zarządzania
 e-mail: kaczmarj@uek.krakow.pl

Przypis

- ¹⁾ Publikacja została sfinansowana ze środków przyznanych Wydziałowi Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie w ramach dotacji na utrzymanie potencjału badawczego.

Bibliografia

[1] Bartkowiak P., Jaki A. (2017), *Koncepcja zarządzania wartością a rozwój i doskonalenie instrumentów zarządzania przedsiębiorstwem*, [w:] P. Cabała, M. Tyrańska (red.), *Zarządzanie organizacjami w społeczeństwie informacyjnym. Innowacje, projekty, procesy*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle „ORGMAZ”, Warszawa, s. 130–140.

[2] Bartkowiak P., Niewiadomski P. (2012), *Zasoby ludzkie w kontekście restrukturyzacji i zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Nr 243, Poznań, s. 51–59.

[3] Bartkowiak P., Rutkowski I. (2016), *The Role of Information in Product Innovation Process and Assortment Management*, „LogForum”, Nr 12(2), s. 113–122.

[4] Best M.H. (2015), *Greater Boston's Industrial Ecosystem: A Manufactory of Sectors*, „Technovation”, Vol. 39–40, pp. 4–13.

[5] Bieńkowski W., Weresa M.A., Radło M.J. (2010), *Konkurencyjność Polski na tle zmian gospodarczych w krajach OECD. Ewolucja znaczenia czynników konkurencyjności*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.

[6] Blatz M., Kraus K.-J., Haghani S. (eds.), (2006), *Corporate Restructuring. Finance in Times of Crisis*, Springer-Verlag, Berlin, Heidelberg.

[7] Borowiecki R., Jaki A. (2015), *Restrukturyzacja – od transformacji do globalizacji*, „Przegląd Organizacji”, Nr 9, s. 4–7.

[8] Cirik K., Makadok R. (2017), *First-Mover Advantages Versus First-Mover Benefits in Network-Based Industries*, „Academy of Management Annual Meeting Proceedings”, No. 1, s. 115–158, DOI: 10.5465/AMBPP.2017.308.

[9] Copeland T., Koller T., Murrin J. (1997), *Wycena: mierzenie i kształtowanie wartości firm*, WIG-PRESS, Warszawa.

[10] Cyrson E. (2001), *Strategie konkurencji jutra*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny”, Nr 63, s. 143–172.

[11] De Vet J.M., Edwards J.H., Bocci M. (2016), *Blue Growth and Smart Specialisation: How to Catch Maritime Growth through 'Value Nets'*, „Joint Research Centre Working Papers”, No. 17, pp. 2–25.

[12] Dunford M., Louri H., Rosenstock M. (2001), *Competition, Competitiveness and Enterprise Policies*, [in:] R. Hall, A. Smith, L. Tsoukalis (eds.), *Competitiveness and Cohesion in EU Policies*, Oxford University Press, Oxford, pp. 109–146.

[13] Dzikowska M., Gorynia M. (2012), *Teoretyczne aspekty konkurencyjności przedsiębiorstwa – w kierunku koncepcji eklektycznej*, „Gospodarka Narodowa”, Nr 4, s. 4–13.

[14] Faulkner D., Bowman C. (2000), *Elements of Competitive Strategy*, Teora, Bucharest.

[15] Foss N.J., Mahnke V. (2002), *Strategy and the Market Process Perspective. eProcess of Competition*, Edward Elgar, Aldershot.

[16] Galli G., Pelkmans J. (eds.), (2000), *Regulatory Reform and Competitiveness in Europe*, E. Elgar Publishing, Cheltenham.

[17] Hamel G., Prahalad C.K. (2011), *The Core Competence of the Corporation*, [in:] R.L. Cross Jr., S.B. Israelit (eds.), *Strategic Learning in a Knowledge Economy*, Taylor & Francis Publishing, Oxford, pp. 3–22.

[18] Hitt M.A., Ireland R.D., Sirmon D.G. (2007), *Managing Firm Resources in Dynamic Environments to Create Value: Looking Inside the Black Box*, „Academy of Management Review”, No. 32, pp. 273–292.

[19] Hoskins R.E., Turk T.A. (1990), *Corporate Restructuring: Governance and Control Limits of the International Capital Market*, „Academy and Management Review”, No. 15, pp. 459–475.

[20] Jabłoński M. (2013), *Kształtowanie modeli biznesu w procesie kreacji wartości przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa.

[21] Jaki A. (2012), *Mechanizmy procesu zarządzania wartością przedsiębiorstwa*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie – seria specjalna „Monografie”, Nr 215, Kraków.

- [22] Kaczmarek J. (2016), *Intensywność i efekty transformacji gospodarczej*, „Przeгляд Organizacji”, Nr 10, s. 62–71.
- [23] Kaleta A. (2016), *Między tradycyjną a nowoczesną analizą strategiczną*, „Przeгляд Organizacji”, Nr 3, s. 4–6.
- [24] Karmańska A. (2017), *Wrażliwość systemu pomiaru dokonań na imperatyw kreowania wartości. Wyzwanie dla strategicznej rachunkowości zarządczej*, [w:] A. Sopińska, P. Wachowiak (red.), *Wyzwania współczesnego zarządzania strategicznego*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa, s. 486–489.
- [25] Krafft J. (2000), *The Process Competition*, E. Elgar Publishing, Cheltenham.
- [26] Krugman P.R., Obstfeld M., Melitz M. (2014), *International Economics*, Prentice Hall, New York.
- [27] Krzakiewicz K., Cyfert S. (2017), *Strategie imitacji w procesie budowy przewagi konkurencyjnej*, [w:] A. Sopińska, P. Wachowiak (red.), *Wyzwania współczesnego zarządzania strategicznego*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa, s. 244–217.
- [28] Marciniak S. (2016), *Restrukturyzacja przedsiębiorstw a paradygmaty ekonomii*, „Przeгляд Organizacji”, Nr 10, s. 56–58.
- [29] Martin J.D., Petty J.W., Wallace J.S. (2009), *Value-Based Management with Corporate Social Responsibility*, Oxford University Press, New York.
- [30] McKiernan P. (ed.), (2017), *Historical Evolution of Strategic Management*, Taylor & Francis, London, New York.
- [31] Naisbitt D., Naisbitt J. (2017), *Mastering Megatrends: Understanding and Leveraging the Evolving New World*, World Scientific, London.
- [32] Nogalski B., Niewiadomski P. (2016), *Działania antycypacyjne polskich producentów części maszyn rolniczych – próba oceny kierunku zmian*, [w:] A. Jaki, M. Kowalik (red.), *Procesy restrukturyzacji wobec współczesnych przemian gospodarczych*, UEK – Fundacja UEK, Kraków, s. 41–57.
- [33] Porter M.E. (2008), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Simon and Schuster, New York.
- [34] Rappaport A. (1995), *Shareholder Value. Wertsteigerung als Maßstab für die Unternehmensführung*, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart.
- [35] Stankiewicz M.J. (2000), *Istota i sposoby oceny konkurencyjności przedsiębiorstwa*, „Gospodarka Narodowa”, Nr 7–8, s. 95–111.
- [36] Sysko-Romańczuk S. (2005), *Rozwój przedsiębiorstwa jako rezultat jego wzrostu i sprawności procesów zarządzania*, Wyd. Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.
- [37] Wziątek-Kubiak A. (2003), *Konkurencyjność polskiego przemysłu*, Wyd. Bellona, Warszawa.
- [38] Zinnes C., Eilat Y., Sachs J. (2001), *Benchmarking Competitiveness in Transition Economies*, „Economics of Transition”, No. 9, pp. 315–353.

Shaping Competitive Advantage in Restructuring and Value Creation Process

Summary

The aim of the paper is to present the problems of shaping the competitive advantage of the company in the context of undertaking restructuring activities. This restructuring should be aimed at increasing the efficiency of value creation along with identifying the mechanisms that integrate these concepts and related processes. The study therefore constitutes a scientific reflection, which falls into the whole of research related to the search for directions and ways to improve the system of enterprise management

Keywords

restructuring, competitive advantage, enterprise value creation