http://dx.doi.org/10.18778/7525-916-2

Wzorce konkurowania
przedsiębiorstw w sektorach – podejście dynamiczne

40 LAT
WYDAWNICTWA
UNIWERSYTETU
ŁÓDZKIEGO

ZBIGNIEW MATYJAS

Wzorce konkurowania
przedsiębiorstw w sektorach – podejście dynamiczne

WYDAWNICTWO
UNIWERSYTETU
ŁÓDZKIEGO

ŁÓDŹ 2013

Zbigniew Matyjas – Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem, Wydział Zarządzania
Uniwersytet Łódzki, 90-237 Łódź, ul. Matejki 22/26, e-mail: zmatyjas@uni.lodz.pl

RECENZENT
Andrzej Kaleta

OPRACOWANIE REDAKCYJNE
Tomasz Mirosław Włodarczyk

SKŁAD I ŁAMANIE
Oficyna Wydawnicza Edytor.org

KOREKTA
Małgorzata Szymańska

PROJEKT OKŁADKI
Barbara Grzejszczak

© Copyright by Uniwersytet Łódzki, Łódź 2013

Wydane przez Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego
Wydanie I. W.06267.13.0.H

ISBN 978–83–7525–916–2

Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego
90-131 Łódź, ul. Lindleya 8
www.wydawnictwo.uni.lodz.pl
e-mail: ksiegarnia@uni.lodz.pl
tel. (42) 665 58 63, faks (42) 665 58 62

Druk i oprawa: Quick Druk

SPIS TREŚCI

Wstęp ... 9

ROZDZIAŁ 1.
MODELE ROZWOJU ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO ... 17
1.1. Geneza rozwoju zarządzania strategicznego ... 17
1.1.1. Modele postrzegania rozwoju zarządzania strategicznego ... 18
1.1.2. Historyczny rys rozwoju zarządzania strategicznego ... 23
1.1.3. Percepcja rozwoju zarządzania strategicznego w literaturze krajowej ... 37
1.2. Paradoksy w zarządzaniu strategicznym ... 40
1.3. Podejście statyczne a podejście dynamiczne w procesie budowania przewagi konkurencyjnej ... 47

ROZDZIAŁ 2.
CHARAKTERYSTYKA SEKTORÓW I ICH WPŁYW NA DECYZJE STRATEGICZNE PRZEDSIĘBIORSTW ... 53
2.1. Rola paradygmatu *structure–conduct–performance* ... 53
2.2. Typologia sektorów w ekonomii sektorowej ... 64
2.2.1. Podstawowe rodzaje sektorów ... 69
2.2.2. Metodyka określania stopnia koncentracji w sektorach ... 85
2.3. Teoretyczne modele działań strategicznych przedsiębiorstw w sektorach w ramach ekonomii sektorowej ... 90
2.3.1. Zaangażowanie strategiczne ... 90
2.3.2. Polityka cenowa ... 92
2.3.3. Inwestycje w pozycję rynkową ... 95
2.3.4. Przeciwdziałanie wejściom do sektora ... 98
2.3.5. Innowacje w działaniach przedsiębiorstw ... 100
2.3.6. Działania kooperacyjne ... 101
2.3.7. Decyzje właścicielskie ... 104
2.4. Wpływ efektów sektorowych na wyniki przedsiębiorstw ... 106
2.4.1. Przegląd badań światowych ... 107
2.4.2. Próba badawcza i zmienne badawcze ... 109

2.4.3. Wyniki badań: model 1. – analiza regresji, każdy rok osobno ... 112
2.4.4. Wyniki badań: model 2. – analiza regresji, wynik okresowy uśredniony ... 117
2.4.5. Wyniki badań: model 3. – analiza danych panelowych ... 122
2.4.6. Wnioski ogólne płynące z badań na temat wpływu danych sektorowych ... 122

ROZDZIAŁ 3.
SCHEMATY KONKUROWANIA PRZEDSIĘBIORSTW Z PUNKTU WIDZENIA DYNAMIKI KONKURENCYJNEJ ... 125
3.1. Podejście schumpeterowskie oraz wpływ szkoły austriackiej na rozwój dynamiki konkurencyjnej ... 125
3.1.1. Historyczny rys rozwoju podejścia szkoły austriackiej w naukach ekonomicznych ... 127
3.1.2. Podstawowe różnice pomiędzy podejściem szkoły austriackiej a podejściem klasycznym w zarządzaniu strategicznym ... 128
3.1.3. Przegląd kluczowych elementów wyróżniających szkołę austriacką w zarządzaniu strategicznym ... 129
3.2. Podstawowe elementy wyróżniające podejście dynamiczne w strategii ... 135
3.2.1. Aktor ... 137
3.2.2. Akcja ... 137
3.2.3. Odpowiadający ... 139
3.2.4. Reakcja ... 139
3.2.5. Zmiana uwarunkowań sektorowych z uwagi na działania konkurencyjne ... 140
3.3. Model akcja – reakcja jako kluczowy element działań dynamicznych przedsiębiorstw w sektorach ... 142
3.4. Teoria gier jako podstawa podejmowania racjonalnych decyzji strategicznych w dynamicznych modelach strategicznych ... 148
3.4.1. Teoretyczne aspekty teorii gier ... 148
3.4.2. Wnioski praktyczne płynące z teorii gier ... 153
3.4.3. Przykład wykorzystania teorii gier w procesach decyzyjnych ... 155

ROZDZIAŁ 4.
MODELE KONKUROWANIA PRZEDSIĘBIORSTW W SEKTORACH – PODEJŚCIE DYNAMICZNE ... 161
4.1. Podstawowe założenia modelu ... 161
4.1.1. Metodyka określania relatywnej pozycji przedsiębiorstwa ... 162
4.1.2. Zasady podziału i wyboru działań strategicznych firmy ... 168
4.2. Model działań konkurencyjnych w sektorach oligopolistycznych ... 172
4.2.1. Akcje liderów ... 173
4.2.2. Reakcje naśladowców ... 175
4.3. Model działań konkurencyjnych w sektorach hiperkonkurencyjnych ... 178
4.3.1. Akcje liderów ... 179
4.3.2. Reakcje naśladowców ... 181

4.4. Wyniki badań ankietowych na temat dynamicznych wzorców konkurowania 186
4.4.1. Założenia badawcze 186
4.4.2. Charakterystyka próby badawczej 187
4.4.3. Wyniki badań 189

Zakończenie 205

Bibliografia 213

Spis rysunków 231

Spis tabel 233

Załącznik 237

Od Redakcji 243

WSTĘP

W ostatnich kilkudziesięciu latach zarządzanie strategiczne rozwijało się żywiołowo i dynamicznie na całym świecie. Jako jedna z subdyscyplin nauk o zarządzaniu korzystało i nadal korzysta z dorobku kilku innych dziedzin wiedzy, takich jak ekonomia sektorowa (*industrial organization economics*), polityka przedsiębiorstwa (*business policy*) czy ekonomia instytucjonalna (*institutional economics*). Wszystkie wymienione dyscypliny naukowe są starsze niż zarządzanie strategiczne; były one rozwijane od wielu lat zarówno na płaszczyźnie teoretycznej, jak i badawczej. Zawarto w nich także wiedzę o charakterze stosowanym, wynikającą z doświadczeń biznesowych, niezbędną do podejmowania przez menedżerów decyzji strategicznych w przedsiębiorstwach oraz w różnych innych organizacjach i instytucjach stanowiących otoczenie firmy.

Prapoczątków gałęzi nauki znanej obecnie pod nazwą „zarządzanie strategiczne" należy doszukiwać się już w pierwszych kursach z zakresu zarządzania biznesem (odpowiednikach dzisiejszych uznanych programów *Master of Business Administration* – MBA) realizowanych na początku ubiegłego wieku, np. kursach kształcących ówczesnych menedżerów w Harvard Business School. Już wówczas korzystano z – stosowanych powszechnie także obecnie – studiów przypadków (*case studies*), które w ramach analizy konkretnych uwarunkowań ekonomicznych pozwalały na uchwycenie źródeł sukcesów i porażek biznesowych przedsiębiorstwa, w tym wynikających z podejmowanych decyzji długookresowych, które dzisiaj są zazwyczaj utożsamiane z działaniami strategicznymi. To, co stanowiło zasadniczą wartość wczesnych kursów strategii, było jednocześnie w pewnym sensie czynnikiem je osłabiającym. Oparcie się w dużej mierze na pojedynczych przypadkach biznesowych, przy niemal całkowitym braku zastosowania bardziej zaawansowanych narzędzi badawczych, prowadziło bowiem do sytuacji, w której dyscyplina ta charakteryzowała się ograniczeniami warsztatu naukowego. I to nawet przy uwzględnieniu

faktu, że nauki ekonomiczne jako takie nie są naukami ścisłymi (czy też przyrodniczymi), nie obowiązują więc w odniesieniu do nich tak surowe zasady naukowe. Początkowo w obrębie omawianej tutaj dziedziny wiedzy niemal zupełnie nie korzystano z badań empirycznych, większość teoretycznych koncepcji rozwijano na podstawie obserwacji stosunkowo niewielkiej populacji przedsiębiorstw, zwłaszcza tych, które odniosły sukces.

Sytuacja ta zmieniła się po pierwszym znaczącym kryzysie gospodarczym, który dotknął państwa zachodnie – kryzysie naftowym w latach 70. ubiegłego wieku. Dały o sobie wówczas znać problemy natury makroekonomicznej, które w oczywisty sposób odbiły się na sferze zarządzania na poziomie pojedynczych firm; istniejące ówcześnie rozwiązania w zakresie procesu budowy strategii oparte były w dużej mierze na założeniu stabilnego otoczenia przedsiębiorstw, a zatem nie mogły znaleźć zastosowania w zaistniałej sytuacji. Już wówczas okazało się, że otoczenie dla większości przedsiębiorstw stabilne nie jest, skala zmian wymuszała konieczność opierania się bądź na decyzjach opartych w dużej mierze na intuicji menedżerów, bądź też na konieczności zasadniczego skrócenia horyzontu czasowego planowanych działań strategicznych. To poddało w zasadniczą wątpliwość skuteczność proponowanych rozwiązań strategicznych i doprowadziło w efekcie do wykształcenia się nowej subdyscypliny w postaci zarządzania strategicznego. Jej cechą charakterystyczną było oparcie się na znacznie szerszym nurcie naukowym, wchłonięcie i przyswojenie wielu narzędzi i metod badawczych, przy szczególnie istotnym wkładzie ekonomii sektorowej. Miał on na tyle duże znaczenie, że doprowadził do wykształcenia się jednej z dwóch kluczowych szkół strategii w ramach zarządzania strategicznego, znanej dzisiaj powszechnie pod nazwą szkoły pozycyjnej (drugą była szkoła zasobowa).

Mimo tak istotnych zmian w warunkach funkcjonowania przedsiębiorstw, jak też w ramach samego zarządzania strategicznego, podstawowy mechanizm strategii (kreowanie przewagi konkurencyjnej) nie wykazywał daleko idących zmian. Można przyjąć, że był on w swojej istocie statyczny, polegał na umiejętności zrozumienia, analizy i interpretacji zjawisk z zakresu otoczenia i wnętrza przedsiębiorstwa, na podstawie których podejmowana była decyzja odnośnie do zaprojektowania określonej strategii, która następnie była wcielana w życie. W pewnym sensie immanentną cechą takiego systemu strategicznego była jego statyczność, gdyż przyjmowano założenie, że określony układ sił wpływający na decyzje strategiczne przedsiębiorstw jest do pewnego stopnia stabilny. Wprawdzie nie zakładano, że stabilność ta będzie długookresowa, niemniej proces budowania

strategii (zarządzania strategicznego) był zaprojektowany zwykle na kilka lat i często zgodny z cyklem życia produktu w ramach danego sektora. Tymczasem praktyka, zwłaszcza dnia dzisiejszego, wskazuje, że wiele sektorów nie jest stabilnych. Statyczny obraz względnie stabilnego otoczenia uzyskiwany w drodze przeprowadzonych analiz strategicznych jest sytuacją nieczęstą, jeżeli nawet – jest on wówczas krótkotrwały. W celu porównania statycznego i dynamicznego podejścia można zastosować analogię oglądania zdjęcia wobec oglądania filmu. Zdjęcie za każdym razem jest statyczne, nie pokazuje żadnych zmian. Przypadek filmu jest odmienny, tam uwaga obserwatora koncentruje się na zmianach, które są kluczowe dla zrozumienia przesłania filmu. Sytuacja biznesowa jest stosunkowo podobna, czynniki gospodarcze są w ciągłym, nieustannym ruchu, stabilne i niezmienne elementy struktury (o ile takowe są) nie mają kluczowego znaczenia dla podejmowanych decyzji natury strategicznej.

Odpowiedzią na problem nadmiernej statyczności projektowanej strategii przedsiębiorstwa jest jeden z nurtów badawczych zarządzania strategicznego, znany pod nazwą dynamiki konkurencyjnej (*competitive dynamics*). Należy on do najmłodszych nurtów badawczych w ramach zarządzania strategicznego, jego początki datują się na koniec lat 80. ubiegłego wieku, przy czym do właściwego rozwoju doszło dopiero w drugiej połowie lat 90. ubiegłego stulecia. Dynamika konkurencyjna koncentruje się na próbie znalezienia odpowiedzi na pytanie, w jaki sposób przedsiębiorstwo może budować przewagę konkurencyjną w warunkach dynamicznych zmian w otoczeniu. W szczególności charakterystyczną cechą tego nurtu jest uwzględnienie dynamiki w relacjach pomiędzy konkurentami, wraz z charakterystycznym podziałem podejmowanych przez nich działań w układzie akcja–reakcja. Wymusza to konieczność zrozumienia mechanizmów podejmowania decyzji strategicznych przez konkurentów, jak też antycypowania ich przewidywanej reakcji wobec działań przez firmę podejmowanych. Uwzględnienie szerokiego spektrum posunięć strategicznych, konieczność przewidywania reakcji rywali wraz ze zrozumieniem podstawowych mechanizmów konkurowania, zwłaszcza uwarunkowanych sektorowo, pozwalają na znaczne zmniejszenie tzw. mgły informacyjnej, umożliwiające dynamiczne rozumienie podstawowych mechanizmów konkurowania w branżach. Dynamika konkurencyjna i mechanizmy przez nią zaproponowane zaczęły cieszyć się znacznym zainteresowaniem w ramach zarządzania strategicznego na świecie, są też jednym z najważniejszych nowych nurtów w strategii, bardzo szybko rozwijanych w środowisku akademickim, jak i adaptowanych do potrzeb praktyki gospodarczej.

Podstawowe dynamiczne modele konkurowania przedsiębiorstw w branży nie są przedmiotem szerokiego zainteresowania w literaturze polskiej. Dotyczy to zarówno opracowań o charakterze teoretycznym, które sporadycznie zawierają elementy związane z tą problematyką, jak też, w większym nawet stopniu, opracowań o charakterze badawczym, przedstawiających specyfikę funkcjonowania tego systemu w warunkach gospodarki polskiej. Analogiczna poniekąd sytuacja występuje w kontekście podejmowania decyzji natury strategicznej przez przedsiębiorstwa. O ile klasyczne mechanizmy podejmowania decyzji biznesowych, wywodzące się wprost z wcześniejszego nurtu polityki biznesu, są szeroko znane, tak w sensie literaturowym, jak też w praktyce, o tyle mechanizmy podejmowania decyzji natury strategicznej oparte na sektorowych przesłankach ekonomicznych są znacznie rzadziej przedmiotem rozważań. Poza dobrze rozpoznaną w literaturze typologią sektorów, pozostałe elementy, zwłaszcza dotyczące wniosków płynących z rozumienia ekonomicznych determinant rozwoju sektorów, nie są w literaturze krajowej obszernie poruszane. Ponadto słabością jest mała liczba opracowań empirycznych w zakresie zarządzania strategicznego jako całej subdyscypliny, w tym właściwie ich brak z punktu widzenia zarówno nurtu dynamiki konkurencyjnej, jak i ekonomicznych uwarunkowań podejmowania decyzji strategicznych.

Jest to jedna z kluczowych przesłanek podjęcia przez autora tej problematyki naukowej i badawczej. Mając na uwadze stan dotychczasowej wiedzy w ramach światowego nurtu badawczego dynamiki konkurencyjnej, jak też doświadczeń płynących z przeprowadzonych badań oraz współpracy z praktyką gospodarczą, **autor przyjął tezę**, iż uwarunkowania funkcjonowania firm w sektorach charakteryzują się na tyle dużą dynamiką i złożonością, że wymagają skodyfikowania metod strategicznego działania przedsiębiorstw w postaci dynamicznego modelu konkurowania firm w sektorach. Dodatkowo autor zakłada, że podłożem modelu są racjonalne przesłanki przyjmowania przez firmy określonych postaw i strategii w postaci ekonomicznych zasad rządzących procesami konkurencji oraz rozwoju sektorów.

Mając powyższe na uwadze, **celem autora** jest opracowanie dynamicznego modelu racjonalnych decyzji konkurencyjnych przedsiębiorstw, którego podstawowymi determinantami są ekonomiczne przesłanki rządzące procesami konkurencji i rozwoju sektorów. Jako **cele cząstkowe**, podporządkowane realizacji celu głównego, przyjęto:

– syntezę światowego dorobku badawczego w zakresie nurtu dynamiki konkurencyjnej;

– analizę oraz systematykę decyzji strategicznych przedsiębiorstw determinowanych ekonomicznymi uwarunkowaniami sektorowymi;

– wykorzystanie zasad teorii gier do zrozumienia uwarunkowań sekwencji decyzji strategicznych przedsiębiorstw w sektorze w układzie akcja–reakcja;

– przedstawienie dorobku szkoły austriackiej i jej wpływu na powstanie dynamicznego modelu podejmowania decyzji strategicznych przedsiębiorstw w sektorach;

– empiryczną ocenę wpływu czynników sektorowych na wyniki finansowe przedsiębiorstw w sektorach;

– przeprowadzenie badań ankietowych na temat stopnia rozpowszechnienia w praktyce gospodarczej decyzji strategicznych przedsiębiorstw determinowanych ekonomicznymi uwarunkowaniami sektorowymi.

Wobec powyższego praca ma charakter teoretyczno-empiryczny. Dla realizacji założonego celu oraz celów cząstkowych przyjęto, że niniejsze opracowanie będzie składać się z czterech rozdziałów.

Rozdział pierwszy poświęcony został naszkicowaniu ogólnego rysu rozwojowego zarządzania strategicznego na świecie, ze szczególnym uwzględnieniem wpływu różnych nurtów i dyscyplin naukowych na kształtowanie się poszczególnych szkół zarządzania strategicznego. W szczególności uwaga poświęcona została znaczeniu rozwiązań, narzędzi oraz decyzji strategicznych płynących ze zrozumienia ekonomicznych uwarunkowań działalności przedsiębiorstw w sektorach. Kolejnym zagadnieniem opracowanym w ramach tego rozdziału jest kwestia znaczących różnic w poszczególnych rodzajach podejścia do zarządzania strategicznego, czyli paradoksy strategii. Rozdział zamyka wyszczególnienie różnic pomiędzy podejściem dynamicznym a statycznym w strategii, będące niejako wprowadzeniem do kolejnych części pracy.

W **rozdziale drugim** przedstawiono kluczowy model decyzyjny, któremu podporządkowany jest ekonomiczny model strategii przedsiębiorstw, w postaci tzw. paradygmatu *structure–conduct–performance*. Zaprezentowane są zarówno podstawowe założenia tego modelu, uwarunkowania strategiczne związane z jego akceptacją w praktyce, jak i dalsze propozycje naukowe i praktyczne. W kolejnej części rozdziału przybliżone są główne typologie sektorów. Podstawowa typologia oparta została na klasycznym podejściu ekonomicznym, gdzie punktem odniesienia jest stopień koncentracji działalności w sektorach, dodatkowo opisano również typologię opartą na cyklu życia sektora. Po wypunktowaniu różnic pomiędzy poszczególnymi

typami sektorów uwaga poświęcona została głównym schematom decyzyjnym płynącym z nurtu ekonomii sektorowej, które mogą być wdrożone przez przedsiębiorstwa. Rozdział kończy empiryczne badanie określające wpływ czynników sektorowych na wyniki spółek na przykładzie polskich spółek publicznych w latach 2007–2011.

Treścią **rozdziału trzeciego** jest wskazanie podstawowych czynników umożliwiających wdrożenie podejścia dynamicznego do mechanizmów konkurowania przedsiębiorstw w sektorach. Pierwsza część rozdziału to przybliżenie znaczenia szkoły austriackiej oraz podejścia opracowanego na podstawie prac Schumpetera na rozwój dynamiki konkurencyjnej. W kolejnej części rozdziału przedstawione są podstawowe elementy wyróżniające podejście dynamiczne w ramach zarządzania strategicznego, w szczególności dotyczą one osoby aktora oraz podejmowanych przez niego akcji, rozważań na temat odpowiadającego wraz z mechanizmami reakcji, jak też wpływu podejmowanych przez nich działań w zakresie konkurowania na przyszłą strukturę sektora. Kolejny element poruszany w ramach rozdziału to kluczowa kwestia dla zrozumienia i zaprojektowania dynamicznych modeli konkurowania firm w branży. Jest nią sekwencja działań strategicznych firm w postaci akcji oraz reakcji oraz jej konsekwencje dla sektora. Ostatnia część rozdziału trzeciego zawiera przybliżenie zasad teorii gier jako podstawowego mechanizmu pozwalającego na przedstawienie mechanizmu podejmowania decyzji strategicznych w sektorze w postaci gry.

Czwarty rozdział podporządkowany został próbie zaprezentowania dynamicznego modelu funkcjonowania przedsiębiorstw w sektorze. Po omówieniu założeń modelu, które w części oparte są na metodyce interpretacji wyników płynących ze zmodyfikowanej analizy SWOT, przedstawione zostały modele funkcjonowania liderów oraz naśladowców (tzn. akcje oraz reakcje) w podziale na dwa podstawowe z praktycznego punktu widzenia środowiska branżowe: sektory oligopolistyczne oraz sektory hiperkonkurencyjne. W podsumowaniu tej części pracy zaprezentowane zostały wyniki badań ankietowych, których celem było określenie stopnia występowania podstawowych czynników kształtujących model w polskich spółkach publicznych.

W pracy wykorzystane zostały cztery typy narzędzi i metod badawczych. Części teoretyczne pracy oparte zostały na krytycznej analizie literatury przedmiotu, obejmującej materiały w postaci pozycji książkowych oraz artykułowych w języku polskim i angielskim. Tematyka znaczącej części opracowań literaturowych zawiera się w szeroko pojętym zarządzaniu

strategicznym, dodatkowo autor korzystał z opracowań z zakresu mikroekonomii, ekonomii sektorowej, finansów i rachunkowości, jak również marketingu. Drugim narzędziem badawczym zastosowanym w pracy była analiza przypadku decyzyjnego. Została ona oparta na danych i literaturze branżowej. Badania empiryczne przeprowadzone zostały z wykorzystaniem dwóch pozostałych typów narzędzi badawczych: analizy danych wtórnych (do weryfikacji statystycznej wykorzystano analizę korelacji Pearsona, analizę regresji wielorakiej i analizę danych panelowych) oraz analizy danych ankietowych (wyniki przedstawiono w postaci rozkładu zmiennych badawczych). Wszystkie przeprowadzone badania statystyczne opracowane zostały przy wykorzystaniu aplikacji STATISTICA 7.1 oraz EViews 7. Przeprowadzone badania danych wtórnych oparte były na próbie spółek publicznych notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie i dotyczyły lat 2007–2011. Dane pozyskane zostały z raportów rocznych spółek, wykorzystano również bazę danych Amadeus (dane spółek z Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie) oraz bazę danych systemu PONT-info (dane sektorowe). Badania ankietowe przeprowadzone zostały na próbie spółek publicznych notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie w roku 2012.

Część spośród zaprezentowanych w pracy rozważań, przede wszystkim w postaci dynamicznych modeli konkurowania przedsiębiorstw w sektorach, została przedstawiona po raz pierwszy w krajowej literaturze przedmiotu. Może to być pomocne tak w dalszym rozwoju teoretycznych i empirycznych aspektów zarządzania strategicznego, jak też służyć jako wsparcie i wskazówka dla praktyki gospodarczej. W szczególny sposób większe znaczenie w przyszłych rozważaniach w zakresie metod konkurowania przedsiębiorstw oraz prowadzenia badań empirycznych, zyskać winny aspekty ekonomiczne, będące podwaliną znacznej większości decyzji strategicznych, oraz podejście dynamiczne, oparte na mechanizmie podejmowania decyzji uwzględniającym spodziewane reakcje konkurentów.

Autor pracy chciałby wyrazić wdzięczność wszystkim osobom, z którymi współpraca pozwoliła mu na zrozumienie uwarunkowań funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw, zarówno na poziomie teoretycznym i badawczym, jak i na podstawie doświadczeń praktycznych wynikających ze współpracy z praktyką gospodarczą. Wyrazy szczególnej wdzięczności kierowane są zwłaszcza do Profesora Jana Jeżaka, pod którego kierunkiem została przez autora przygotowana praca doktorska. Autor przekazuje

również wyrazy wdzięczności wszystkim Koleżankom i Kolegom, z którymi współpracuje w Katedrze Zarządzania Przedsiębiorstwem Uniwersytetu Łódzkiego, a także kieruje serdeczne podziękowania na ręce Profesora Andrzeja Kalety z Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, którego cenne uwagi i sugestie pozwoliły przygotować ostateczną wersję tekstu.

Przygotowanie niniejszej dysertacji wsparte zostało przez Narodowe Centrum Nauki w ramach projektu badawczego habilitacyjnego nr N N115 401440.

ROZDZIAŁ 1

MODELE ROZWOJU ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO

1.1. GENEZA ROZWOJU ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO

Zarządzanie strategiczne jako subdyscyplina nauki o zarządzaniu rozwija się w sposób nieprzerwany pod swoją właściwą nazwą od przeszło trzydziestu lat. Jako datę umowną jej początków można przyjąć koniec lat 70. ubiegłego wieku (Ansoff, 1976), gdy nastąpiło swego rodzaju scalenie dwóch niezależnych do tej pory dyscyplin naukowych: polityki biznesu (*business policy* – BP) oraz ekonomii sektorowej (*industrial organization economics – IO Economics*)[1]. Jak zauważa Porter (1979b), obie dyscypliny w istotny sposób przyczyniły się do rozwoju zarządzania strategicznego, przy czym podkreślić należy, że o ile polityka biznesu została wchłonięta przez zarządzanie strategiczne, o tyle ekonomia sektorowa funkcjonuje jako nadal niezależna dyscyplina z zakresu mikroekonomii stosowanej. Jest ona wciąż rozwijana i dostosowywana do obecnych modeli gospodarczych i biznesowych, a jej dorobek może być w dalszym ciągu twórczo wykorzystywany w rozwoju samego zarządzania strategicznego.

[1] Autor przyjmuje takie tłumaczenie dyscypliny *industrial organization economics*; należy zauważyć, że w języku polskim można również spotkać określenia: ekonomia / ekonomika przemysłu, ekonomia / ekonomika organizacji przemysłowej oraz ekonomia branżowa.

Początkowy okres kształtowania się zarządzania strategicznego jako nowej gałęzi wiedzy w znacznym stopniu wpłynął na jego późniejszy rozwój, w tym w szczególności opracowanie wielu modeli i ujęć, często wzajemnie sprzecznych, wręcz nawet wykluczających się. Stąd dopiero w miarę spójne i pełne zrozumienie genezy rozwoju tej dyscypliny pozwala na wyciąganie wniosków co do istoty i różnic pomiędzy różnymi dzisiejszymi modelami oraz schematami teoretycznymi funkcjonującymi w ramach nauki o strategii przedsiębiorstwa. Stąd poniższe rozważania traktować będą w skrótowy sposób o kluczowych przełomowych momentach w rozwoju tej subdyscypliny, zarówno z punktu widzenia dominujących nurtów teoretycznych, jak i ich wpływu na praktykę gospodarczą oraz doradczą, gdyż zarządzanie strategiczne zawsze było w sposób bezpośredni związane z wdrażaniem określonych idei strategicznych przez przedsiębiorstwa.

1.1.1. Modele postrzegania rozwoju zarządzania strategicznego

Zarządzanie strategiczne jako subdyscyplina w ramach nauk o zarządzaniu rozwija się już od wielu lat, jego początków szukać należy w realizowanym od 1911 roku na Uniwersytecie Harvarda kursie polityki przedsiębiorstwa (Marcus i inni, 1995), którego celem było zapoznanie studentów z realiami gospodarczymi przy wykorzystaniu studiów przypadków. Należy przy tym zauważyć, że sama nazwa „zarządzanie strategiczne" pojawiła się dopiero w latach 70. XX wieku, wcześniej strategią przedsiębiorstwa zajmował się szeroki nurt polityki przedsiębiorstwa (*business policy*), który w latach 70. przeobraził się w zarządzanie strategiczne (Ansoff, 1976).

Powyższa ewolucja spowodowana została kilkoma czynnikami, spośród których wymienić należy między innymi szok naftowy w latach 70. ubiegłego stulecia oraz rozwój nurtu ekonomii sektorowej, wraz z jego zainteresowaniem przyczynami różnic w zyskowności sektorów i poszczególnych przedsiębiorstw. Od końca lat 70. stopniowo dominować zaczęło zarządzanie strategiczne, które przejęło podstawowe założenia koncepcyjne z nurtu polityki przedsiębiorstwa, natomiast rygor analityczny zapożyczony został z ekonomii sektorowej (Jemison, 1981b).

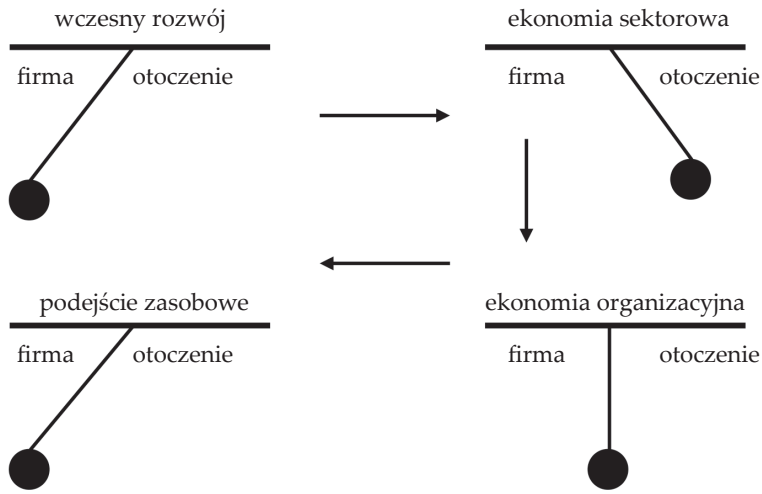
Podstawowym założeniem zarządzania strategicznego jest przekonanie, że przedsiębiorstwo jest w stanie osiągnąć, a później utrzymać, przewagę konkurencyjną (Fahey, 1994), zaś jej efektem winna być, upraszczając, długookresowa poprawa rentowności przedsiębiorstwa. Różnice w rentowności występują nie tylko na poziomie poszczególnych przedsiębiorstw,

zgodnie z podstawowymi założeniami ekonomii sektorowej (zweryfikowanymi w praktyce), również poszczególne sektory różnią się pod względem stopnia osiąganej rentowności (są one mniej lub bardziej atrakcyjne).

Z uwagi na fakt, iż w teorii zarządzania strategicznego panowało przekonanie, że strategie poszczególnych firm w branży różnią się, powstało istotne pytanie – czy pewne strategie są korzystniejsze od innych. Innymi słowy, czy osiągnięcie przewagi konkurencyjnej (i, co za tym idzie, wyższej długookresowej rentowności) jest pochodną wyboru określonej (korzystniejszej) strategii przez przedsiębiorstwo? Jeżeli taka sytuacja wystąpiłaby, miałoby to poważne konsekwencje. Byłyby one związane zarówno z próbami zastosowania podobnej strategii (imitacji) przez konkurentów (w celu uzyskania podobnych rezultatów), jak i obroną uzyskiwanych korzyści przez firmę, która zastosowała po raz pierwszy skuteczną strategię.

Rysunek 1.1

Ruchy wahadła – ewolucja podejścia w rozwoju nauki zarządzania strategicznego



Źródło: Hoskisson i inni (1999), s. 421.

Spośród wielu opracowań teoretycznych dotyczących problematyki historycznego rozwoju zarządzania strategicznego, kilka zasługuje na przybliżenie. Ma to przede wszystkim związek z faktem poruszania przez ich autorów najbardziej istotnych, newralgicznych wręcz, czynników wpływających na ten rozwój. Jako pierwszą wartą przybliżenia pozycję wymienić należy model zaprezentowany przez Hoskissona i zespół (1999), którzy

użyli metafory ruchów wahadła (przestawionej na rysunku 1.1) w celu ukazania różnic pomiędzy poszczególnymi nurtami zarządzania strategicznego. U podstaw pracy powyższych badaczy leżało przekonanie, że wraz z rozwojem zarządzania strategicznego zmieniał się nacisk na podstawowe czynniki powodujące przewagę konkurencyjną przedsiębiorstw. Cechą charakterystyczną wczesnego etapu rozwoju zarządzania strategicznego (Chandler, 1962; Ansoff, 1985; Learned[2] i inni, 1965) było przekonanie, że menedżerowie przedsiębiorstw są w stanie kreować przyszłe strategie swoich firm poprzez długookresowe (bądź strategiczne) planowanie – oznaczało to, że wpływ czynników zewnętrznych nie determinuje przyszłych strategii przedsiębiorstw. W etapie ekonomii sektorowej (Mason, 1939; Bain, 1956) podstawowym środowiskiem, na które zwrócona była uwaga badaczy, było otoczenie przedsiębiorstwa (a zwłaszcza jego otoczenie konkurencyjne), gdyż to jego struktura determinowała wyniki firm. Obszarem zainteresowań ekonomii organizacyjnej (Williamson, 1979; Davis i inni, 1997) były zarówno czynniki zewnętrzne, jak i wewnętrzne. Wreszcie główną przesłanką perspektywy zasobowej (Selznick, 1991; Wernerfelt, 1984; Prahalad i Hamel, 1990; Barney, 1991) była możliwość poszukiwania podstawy do kreowania i utrzymywania przewagi konkurencyjnej we wnętrzu przedsiębiorstwa.

Kolejnym znaczącym, a jednocześnie całkowicie odmiennym opracowaniem była publikacja Mintzberga i Lampela (1999) dotycząca genezy zarządzania strategicznego. Zaproponowano w niej znacznie szerszą typologię, składającą się w sumie z dziesięciu szkół zarządzania strategicznego (wzajemne przeplatanie się tych szkół w procesie kreowania strategii zaprezentowane jest schematycznie na rysunku 1.2). Głównym celem autorów było przedstawienie współzależności pomiędzy szkołami; ich zdaniem dopiero pokazanie wszystkich wątków przedstawia rzeczywisty proces budowania strategii w przedsiębiorstwie. Do wspomnianych szkół Mintzberg i Lampel zaliczyli odpowiednio:

– szkołę projektowania, gdzie budowanie strategii przedsiębiorstwa odbywa się poprzez dopasowanie wewnętrznych mocnych i słabych stron przedsiębiorstwa do szans i zagrożeń w otoczeniu;

– szkołę planistyczną, posiadającą podobne założenia przy jednej zasadniczej różnicy – proces formułowania strategii miał bardzo sformalizowany charakter;

– szkołę pozycyjną, gdzie strategia polegała na dokonywaniu wyboru jednego z kilku podstawowych wariantów bazowych (*generic*) strategii konkurowania na podstawie formalnych analiz otoczenia konkurencyjnego (Porter, 1994, 1985);

[2] Od pierwszych liter nazwisk autorów pozycja ta została określona akronimem LCAG.

– szkołę przedsiębiorczości, opierającą się na przeświadczeniu, że proces podejmowania decyzji jest w znacznym stopniu intuicyjny;

– szkołę poznawczą, podkreślającą znaczenie procesów mentalnych zachodzących w umysłach menedżerów (March i Simon, 1958);

– szkołę uczenia się, u której podstaw leży twierdzenie, że przedsiębiorstwo w procesie organizacyjnego uczenia się zdobywa wiedzę na temat budowania strategii, strategie te mają raczej charakter wyłaniający się niż zaplanowany, natomiast proces ich formułowania przebiega na różnych szczeblach organizacji i przeplata się z procesem implementacji (Cyert i March, 1963; Quinn, 1978; Hamel i Prahalad, 1999);

– szkołę władzy, gdzie proces podejmowania decyzji jest oparty na władzy, która ma charakter mikro (rozwój strategii wewnątrz organizacji) oraz makro (tworzenie np. aliansów strategicznych, *joint ventures*; Pfeffer i Salancik, 1978);

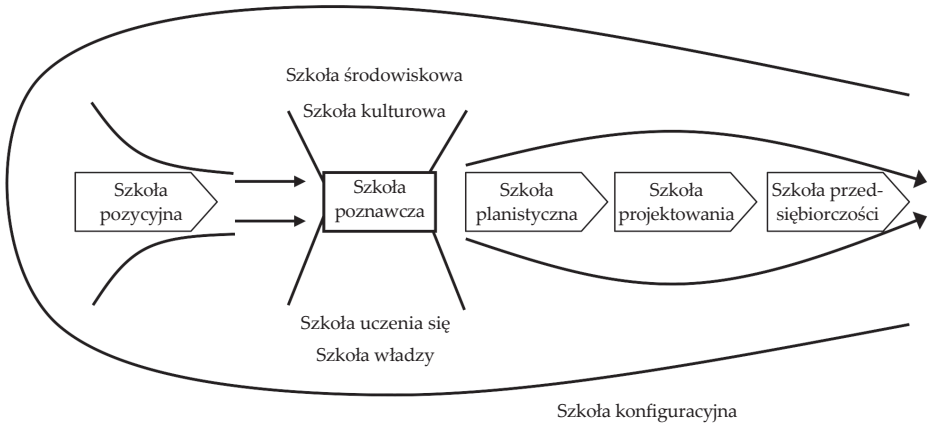
– szkołę kulturową, w ramach której budowanie strategii to proces społeczny silnie powiązany z aspektami kulturowymi;

– szkołę środowiskową, zakładającą, że organizacja funkcjonuje głównie w szerszym otoczeniu i tak manewruje swoją strategią, aby sprostać wymaganiom tegoż otoczenia (Hannan i Freeman, 1977);

– szkołę konfiguracyjną, mającą najbardziej obszerny i integrujący dla teorii i praktyki charakter, zakładającą, że organizacja może być postrzegana jako pewnego rodzaju układ charakterystyk i zachowań (Mintzberg, 1978; Miller i Friesen, 1978).

Rysunek 1.2

Budowanie strategii jako pojedynczy proces – integracja różnych rodzajów podejścia



Źródło: Mintzberg i Lampel (1999), s. 27.

Problem genezy zarządzania strategicznego poruszany był również stosunkowo często w literaturze polskiej. Zdaniem autora szczególną popularność zdobył schemat zaprezentowany przez Obłója (1998). Opiera się on na założeniu, że rozwój nauki zarządzania strategicznego odbywał się w ramach czterech szkół strategii: planistycznej, ewolucyjnej, pozycyjnej oraz zasobów, umiejętności i uczenia się. Pierwsza z nich, szkoła planistyczna, rozwijała się od lat 60. minionego wieku, jej założeniem było twierdzenie, że organizacje są w stanie w świadomy i racjonalny sposób kreować swoją przyszłość przy użyciu uporządkowanych planów strategicznych, których efektem winny być gotowe do wdrożenia strategie przyporządkowujące poszczególnym pracownikom zadania do wykonania. Kolejną szkołą jest szkoła ewolucyjna, zajmująca się raczej interpretacją szczególnych przypadków biznesowych niż próbą syntezy i uogólnienia doświadczeń. Najczęściej stosowaną w niej techniką badawczą była metoda studium przypadku, co nie pozwalało na poszukiwanie głębszych uogólnień (Wrapp, 1967). Jako trzecią Obłój przedstawia szkołę pozycyjną, u której podstaw legł dorobek dwóch poprzednich ujęć. Opierała się ona na przekonaniu, że podstawą strategii jest osiąganie przewagi konkurencyjnej, do której można dojść, stosując jedną z trzech bazowych strategii konkurowania: przywództwo kosztowe, zróżnicowanie (dyferencjację) oraz koncentrację (Porter, 1994). Ostatnią[3] szkołą jest szkoła zasobów, umiejętności i uczenia się, która akcentuje między innymi konieczność zrozumienia konfiguracji zasobów i umiejętności przedsiębiorstwa dla uświadomienia podstaw jego sukcesu (Prahalad i Hamel, 1990; Barney, 1991; Peteraf, 1993).

Oczywiście ten pobieżny przegląd zaledwie trzech modeli pojmowania rozwoju nauki zarządzania strategicznego nie wyczerpuje zakresu złożoności tej problematyki. Listę propozycji można wydłużać niemal dowolnie, co nie zmienia faktu, iż już na podstawie tych kilku opracowań można pokusić się o wniosek natury ogólnej, że mimo braku pełnej jednoznaczności co do etapów rozwoju dyscypliny oraz podstawowych czynników odpowiadających za sukces przedsiębiorstwa, propozycje poszczególnych autorów cechują się wysokim poziomem spójności. Koncepcja rozwoju dyscypliny może być, zdaniem autora, przedstawiona w postaci stosunkowo

[3] Jest to ostatnia ze szkół proponowanych w pierwszej edycji książki autorstwa Obłója (1998), kolejna druga edycja (Obłój, 2007) rozszerza listę szkół do sześciu, dodając szkoły prostych reguł oraz opcji realnych.

uporządkowanego i spójnego modelu, którego podstawowy schemat został przedstawiony na rysunku 1.3.

Model ten nie wyczerpuje w całości tak obszernego zagadnienia, jakim jest geneza zarządzania strategicznego. Należy traktować go wyłącznie jako swego rodzaju próbę uwzględnienia zarówno kluczowych aspektów kształtujących historycznie rozwój dyscypliny, jak i poszukiwania odpowiedzi na pytanie, jakie są przesłanki tak daleko idących różnic w poszczególnych modelach i paradygmatach zarządzania strategicznego. Szczególnie dotyczy to zasadniczych różnic pomiędzy dwoma podstawowymi nurtami w zarządzaniu strategicznym: pozycyjnym oraz zasobowym.

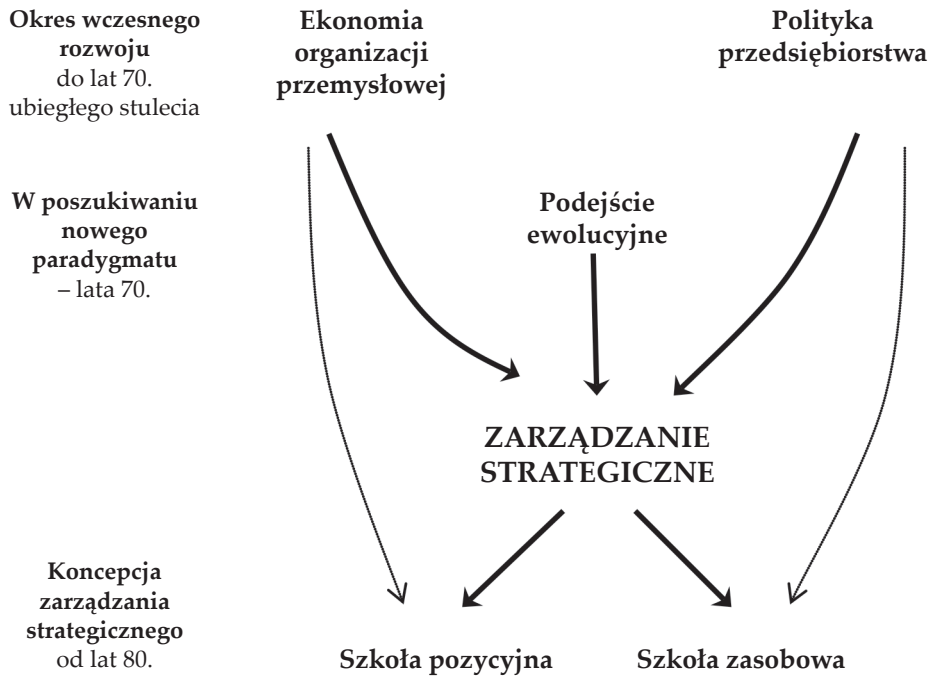
1.1.2. Historyczny rys rozwoju zarządzania strategicznego

Nie budzi zdaniem autora najmniejszych wątpliwości fakt, że początki zarządzania strategicznego wiązać należy z rozwojem dwóch dyscyplin naukowych: polityki przedsiębiorstwa oraz ekonomii sektorowej. Nowa dyscyplina (zarządzanie strategiczne) wyłoniła się w procesie twórczego rozwoju i wykorzystania dorobku obu dziedzin wiedzy. Samo znaczenie strategii dla skutecznego zarządzania przedsiębiorstwem zauważone zostało już na początku XX wieku. Od tego czasu było stopniowo wprowadzane do programów akademickich na głównych amerykańskich uczelniach biznesowych, skąd oddziaływało na cały świat. Po drugiej wojnie światowej nauczanie strategii przybrało bardziej sformalizowaną postać i było rozwijane w ramach szerokiego nurtu polityki przedsiębiorstwa. W latach 70. XX wieku w następstwie pojawienia się szeregu czynników dokonała się stopniowa transformacja omawianej dyscypliny w znane dzisiaj powszechnie zarządzanie strategiczne. Niemniej polityka przedsiębiorstwa nie była jedynym protoplastą zarządzania strategicznego – niemal równie istotną rolę odegrała inna dyscyplina naukowa – ekonomia sektorowa.

Analiza i wypunktowanie różnic pomiędzy tymi dwoma ważnymi dyscyplinami w rozwoju strategii przedsiębiorstwa jest kluczowym czynnikiem prowadzącym do zrozumienia uwarunkowań znacznie późniejszego, funkcjonującego do dzisiaj podziału zarządzania strategicznego na dwa podstawowe nurty: pozycyjny oraz zasobowy. Zakres niniejszego opracowania, jak również konieczność zachowania pełnej spójności oraz równowagi pomiędzy poszczególnymi częściami pracy powoduje, że zagadnienie to przedstawione zostanie w sposób stosunkowo skrótowy i uproszczony.

Rysunek 1.3

Etapy rozwoju nauki zarządzania strategicznego – próba syntezy modeli



Źródło: opracowanie własne.

Można przyjąć założenie, że zarządzanie strategiczne wywodzi się niemal wprost z **polityki przedsiębiorstwa**. Rozwój tego kierunku zarządzania związany był ściśle z koncepcją strategii przedsiębiorstwa, która, zdaniem Andrewsa (1980), jest procesem organizacyjnym w wielu aspektach poza kontekstem struktury, zachowań i kultury przedsiębiorstwa. Na strategię przedsiębiorstwa składają się dwa wzajemnie niezależne (analitycznie) etapy: formułowania i implementacji strategii.

Pierwsze pojęcie (**formułowanie strategii**) związane jest z poszukiwaniem odpowiedzi na następujące pytania: co przedsiębiorstwo może zrobić (w zakresie identyfikacji głównych szans i zagrożeń w otoczeniu), co umie zrobić (określić własne możliwości i umiejętności oraz połączyć dwa powyższe procesy w jeden, możliwie optymalny, stan równowagi), co chce zrobić (kategoria osobistych wartości i postaw kierownictwa firmy) oraz

co powinno zrobić (w zakresie społecznej odpowiedzialności organizacji). W wyniku udzielenia odpowiedzi na powyższe pytania przedstawiona powinna być strategia, która, zgodnie z pierwotnymi założeniami tego podejścia, winna mieć postać gotowego do wdrożenia planu działania.

Drugie z pojęć (**implementacja strategii**) związane jest przede wszystkim z kształtowaniem aspektów struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa, jego wewnętrznych zachowań oraz stylem kierowania firmą przez jej naczelne kierownictwo. Z uwagi na prawidłowość zaobserwowaną przez Chandlera (1962), że to strategia determinuje strukturę przedsiębiorstwa, obszarem głównego zainteresowania przedstawicieli nurtu polityki przedsiębiorstwa był proces formułowania strategii.

Rozwój tej dyscypliny naukowej był bezpośrednio związany z praktyką gospodarczą – aspekty teoretyczne podejmowane były wprawdzie głównie przez akademików, okres ten jednak charakteryzował się również gwałtownym rozwojem metod analizy strategicznej wspomagających proces formułowania strategii. Przedział czasu od zakończenia drugiej wojny światowej do początku lat 70. ubiegłego wieku (punktem zwrotnym był rok 1973 – pierwszy szok naftowy) był okresem wielkiej prosperity gospodarczej, gdzie wiele korporacji rozwijało się poprzez dywersyfikację. Zdaniem Bowmana (1995) lata 60. nazwać należy okresem konglomeratu, gdyż charakterystyczną prawidłowością powyższego etapu była głównie dywersyfikacja niepokrewna.

Kolejnym zagadnieniem poruszanym w ramach tej dyscypliny była kwestia zawartości strategii. Hofer (1975) przedstawił wyniki prac na temat zawartości strategii i uogólnione propozycje na temat strategii biznesu, które opierają się na założeniu, że fundamentalną zmienną determinującą wybór właściwej strategii biznesu jest faza cyklu życia produktu. Warto podkreślić, że polityka przedsiębiorstwa cechowała się stosunkowo niskim stopniem stosowania rygorystycznych badań i brakiem uogólnień – w związku z tym nie była traktowana wówczas jako ściśle akademicka dziedzina wiedzy.

Drugą wpływową koncepcją kształtującą podwaliny zarządzania strategicznego była **ekonomia sektorowa**, chociaż w jej obrębie stosowana była odmienna metodyka badawcza. Ghemawat (2002) zauważył, że do lat 70. ubiegłego wieku pojawiły się setki badań potwierdzających słuszność założeń pierwotnego paradygmatu SCP (*structure–conduct–performance*)[4].

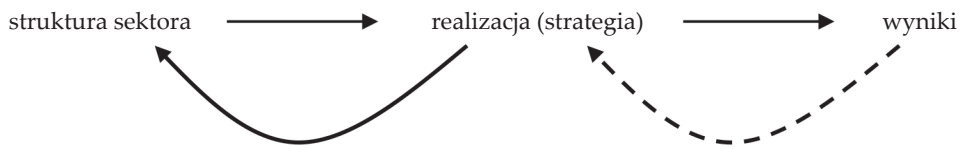
[4] Którego podstawą było założenie, że struktura sektora (*structure*) determinuje kierowanie przedsiębiorstwem (*conduct*), które z kolei wpływa na wyniki (*performance*) tegoż przedsiębiorstwa. Rezultatem powyższego rozumowania było częste pomijanie aspektu

Tradycyjny nurt ekonomii sektorowej zajmował się głównie rygorystycznymi badaniami pojedynczych sektorów oraz porównaniami międzysektorowymi. Jednym z podstawowych założeń powyższej teorii było istnienie barier wejścia – czynników chroniących uczestników sektora przed wejściem podmiotów zewnętrznych. Teoretycy nurtu zakładali, że uczestnicy sektora w świadomy sposób zmierzają do inwestowania w bariery wejścia i dążą do sytuacji oligopolistycznej (a więc ograniczającej konkurencję).

Należy zaznaczyć, że w późniejszym stadium ewolucji ekonomii sektorowej doszło do, przynajmniej częściowego, odejścia od podstawowych założeń modelu SCP na rzecz heterogeniczności firm w sektorze. Również rozwój dynamiki konkurencyjnej, zakładającej, że działania strategiczne pewnych firm mogą doprowadzić do działań odwetowych podejmowanych przez inne firmy, spowodowały przełamanie początkowych stereotypów nurtu *IO Economics*. Wynikało to w dużej mierze z dostrzeżenia znaczenia działań strategicznych podejmowanych przez poszczególne przedsiębiorstwa, które w efekcie wpływają na strukturę sektora (a więc oddziaływanie ma charakter obustronny – zarówno struktura sektora determinuje działania firm, jak i strategie przedsiębiorstw zmieniają strukturę sektora). Ilustrację powyższej koncepcji stanowi rysunek 1.4.

Rysunek 1.4

Nowa wersja paradygmatu ekonomii sektorowej



Źródło: Porter (1981), s. 616.

Ekonomia sektorowa w swojej pierwotnej koncepcji (paradygmacie SCP) wzbogaciła rozwój zarządzania strategicznego głównie o silne oparcie w naukowej metodologii i prawidłowym wnioskowaniu. Jej założenia pozwalały na zwiększenie wiedzy strategów na temat uwarunkowań rządzących grą konkurencyjną w sektorze. Niemniej kierunek ten miał wiele

zarządzania przedsiębiorstwem. Paradygmat SCP przedstawiony zostanie bliżej w kolejnym rozdziale pracy.

ograniczeń dla jego bezpośredniego zastosowania w pierwotnej formie do celów budowania strategii. Porter (1981) uważa, iż wynikało to między innymi z powodu innego nastawienia do kwestii barier wejścia (ekonomiści byli raczej zainteresowani dobrem publicznym – a więc obniżeniem barier wejścia, całkowicie odmienny pogląd prezentowali w tej sprawie praktycy), różnych poziomów analizy (BP analizowało głównie poziom pojedynczej firmy, IO – poziom sektora) oraz statycznej perspektywy analiz sektorowych i jej zdeterminowanego charakteru (*IO Economics* zakładała, że struktura sektora jest czynnikiem egzogenicznym – z góry narzuconym i niezmiennym).

Wydaje się rzeczą oczywistą, że na rozwój koncepcji zarządzania strategicznego bardzo istotny wpływ miały obydwa kierunki – polityka przedsiębiorstwa (głównie proces formułowania strategii) oraz ekonomia sektorowa (i jej analizy sektorowe). Obydwa nurty właściwie były względem siebie komplementarne (uzupełniały się wzajemnie), brakowało natomiast pewnej wspólnej platformy, która mogłaby w twórczy sposób korzystać z dorobku obydwu dziedzin nauki.

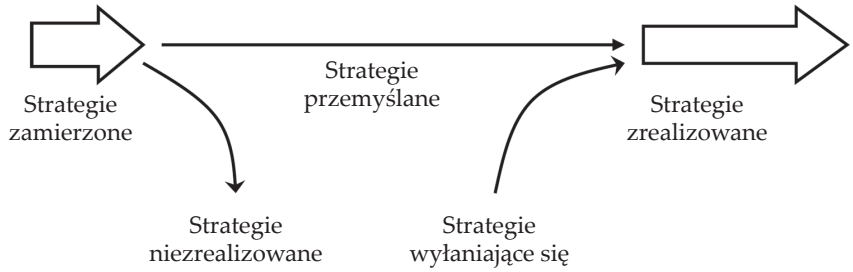
Paradoksalnie do zbliżenia obu dyscyplin doprowadziła wielka stagnacja gospodarcza lat 70. i 80. XX wieku. Wówczas gospodarki większości państw przeżyły nienotowany od czasu zakończenia drugiej wojny światowej okres nieciągłości związany z dwoma szokami naftowymi (lata 1973 i 1979). Zdarzenia te oddziaływały w znaczący sposób na podstawy ekonomiczne całych gospodarek narodowych, co w dosyć oczywisty sposób odbiło się również na sytuacji większości ówczesnych przedsiębiorstw. Miało to znaczące skutki dla pojawiającej się wówczas nowej nauki – zarządzania strategicznego. Wielkie korporacje zaobserwowały przede wszystkim zasadniczą nieadekwatność powszechnie wówczas stosowanego planowania strategicznego jako podstawowej filozofii zarządzania przedsiębiorstwem. Wobec tego rozpoczęły się poszukiwania całkowicie nowych koncepcji.

Lata 70. ubiegłego stulecia zaowocowały szeregiem bardzo istotnych pozycji kwestionujących częściowo, bądź nawet całkowicie, dorobek nurtu polityki przedsiębiorstwa. Już na początku tego okresu Mintzberg (1975) w artykule, który spotkał się z żywym oddźwiękiem, wypowiadał się na temat pracy naczelnego menedżera przedsiębiorstwa. Na podstawie własnych obserwacji stwierdził on, że kierownik więcej czasu poświęcał spotkaniom z osobami spoza firmy niż pracy z podwładnymi (proporcja ta wynosiła jak 9 do 1). Podobnie zastanawiające były główne założenia rzeczywiście realizowanej strategii. Mintzberg (1978) zaobserwował również zasadniczy rozdźwięk pomiędzy strategiami przemyślanymi (*deliberate*)

a wyłaniającymi się (samorzutnymi – *emergent*). Jego zdaniem proces budowania strategii może być rozpatrywany jako gra pomiędzy trzema czynnikami: otoczeniem (i jego, z reguły nieregularnymi, zmianami), biurokracją (czyli systemem kierującym organizacją) oraz przywództwem strategicznym (z jego mediacją między dwoma pierwszymi czynnikami). W związku z tym rolą naczelnego kierownictwa jest realizowanie takiej strategii, która pozwala na zachowanie wewnętrznej stabilności firmy (a więc sprostanie oczekiwaniom biurokracji) oraz adaptację do zmieniających się warunków w otoczeniu. Strategie przedsiębiorstwa mają wobec powyższego postać strategii **zamierzonych** (co do których nie ma pewności, czy zostaną zrealizowane), **niezrealizowanych** (w świadomy sposób), **przemyślanych** (czyli świadomie zrealizowanych strategii zamierzonych), **wyłaniających się** (niezamierzonych – będących odpowiedzią na nagłą zmianę w otoczeniu) oraz **zrealizowanych**. Zależności pomiędzy poszczególnymi typami strategii przedstawione są na rysunku 1.5.

Rysunek 1.5

Strategie zamierzone a wyłaniające się – zależności między typami strategii



Źródło: Mintzberg (1978), s. 945.

Wątpliwości dotyczące realizacji rzeczywistej strategii przedsiębiorstwa zgłosił w tym samym czasie Quinn (1978). Jego zdaniem formalny system planowania strategicznego zgodny z założeniami modelu LCAG jest tylko jednym z możliwych działań determinujących strategię przedsiębiorstwa. Również inne podejście, uwzględniające behawioralne aspekty strategii, nie tłumaczy przekonująco procesu formułowania strategii. W związku jednak z ograniczeniami nałożonymi na strategię przedsiębiorstwa przez zarówno planistyczne, jak i jej behawioralne aspekty, Quinn zauważa, że proces realizacji strategii jest w rzeczywistości logicznym narastaniem

(*logical incrementalism*). Jest to więc proces stopniowego dojrzewania do angażowania się w konkretne działania strategiczne z uwagi na ogromną liczbę zmiennych wpływających na działanie przedsiębiorstwa oraz ich nieprzewidywalność. W związku z powyższym z obserwacji Quinna wynika, że menedżerowie w obliczu niepewności odkładają podejmowanie konkretnych decyzji do ostatniego momentu w celu osiągnięcia stopnia możliwie najmniejszej niepewności co do rozwoju sytuacji zewnętrznej oraz wykorzystania wiedzy o zjawiskach już zaistniałych.

Nurt ekonomii sektorowej również poddany został istotnym wyzwaniom. Caves (1980) zauważa wiele powiązań między polityką przedsiębiorstwa a *IO Economics*; jednym z nich była duża liczba analiz sektorowych potwierdzających twierdzenie Chandlera (1962), że determinantą struktury przedsiębiorstwa jest jego strategia. Wiele zmian nastąpiło także w tradycyjnym paradygmacie SCP. Zaobserwowano między innymi różnice w wynikach firm w sektorze spowodowane różnymi strategiami stosowanymi przez przedsiębiorstwa w nim funkcjonujące. Zaprezentowana przez Hunta (1972) i wywodząca swoją proweniencję z nurtu *IO* teoria grup strategicznych całkowicie zmieniała sposób pojmowania podstawowych sił rządzących grą konkurencyjną w sektorze. Poziom badań przesuwał się z pułapu całego sektora (traktowanego jako niezmienny element analizy) na interpretację zachowań uczestników poszczególnych grup strategicznych w sektorze. Było to podejście zbliżające zarówno nurt polityki przedsiębiorstwa, jak i ekonomii sektorowej (badacze wywodzący się z obu dyscyplin równie intensywnie uczestniczyli w eksploracji teorii grup strategicznych). Jednym z najważniejszych skutków dopuszczenia do świadomości badaczy różnic w strategiach przedsiębiorstw w sektorze (a więc ich heterogeniczności) była zmiana obowiązującego paradygmatu SCP.

Trudno w jednoznaczny sposób określić właściwy moment powstania nowej dyscypliny naukowej (zarządzania strategicznego) – znacznie łatwiej wskazać przedział czasu – są to lata 1973–1980. Zarządzanie strategiczne w twórczy sposób korzystało z dorobku wielu dziedzin nauki, obok ekonomii sektorowej (Porter, 1981) dostrzegło kontekst funkcjonowania przedsiębiorstwa w otoczeniu, który wraz z interpretacją działań podejmowanych przez menedżerów rozwijany był w ramach zachowań organizacyjnych (Jemison, 1981a), jak również przejęło kilka znaczących koncepcji z marketingu (Biggadike, 1981) w postaci rygoru metodologicznego, segmentacji rynku i pozycjonowania konkurentów oraz krzywej cyklu życia produktu.

Wszystkie te przesłanki doprowadziły ostatecznie do wykształcenia się całkowicie nowej subdyscypliny – zarządzania strategicznego, której rozwój

przebiegał dwoma niemal całkowicie osobnymi nurtami: pozycyjnym oraz zasobowym. Rozwijały się one niezależnie, w niemal tym samym czasie. Generalną prawidłowością była dominacja podejścia pozycyjnego w latach 80. XX wieku; okres zdecydowanej dominacji podejścia zasobowego rozpoczął się około połowy lat 90.

Początki **podejścia pozycyjnego** wiązać należy z artykułem Portera (1979a) prezentującym zarys jego popularnej metody analitycznej – analizy pięciu sił. W 1980 roku wydana została przełomowa publikacja Portera (1994), która może być umownie przyjęta za wyznaczenie punktu granicznego określającego okres supremacji szkoły pozycyjnej. W roku tym nauka zarządzania strategicznego wzbogaciła się również o prestiżowy „Strategic Management Journal". Powstanie tego periodyku świadczyło dobitnie o dostrzeżeniu istotnego znaczenia problematyki zarządzania strategicznego w kręgu nauk o zarządzaniu.

Podejście pozycyjne oparte było na filozofii walki konkurencyjnej, co wiązało się z liberalizacją procesów gospodarczych w Stanach Zjednoczonych na początku lat 80. XX wieku (tzw. reaganomiką), wzmagających presję konkurencyjną w gospodarce amerykańskiej tej dekady, wobec czego publikacje Portera trafiły w sedno zainteresowań ówczesnych menedżerów (Gliński i inni, 2000). Porter wyodrębnił trzy tzw. **bazowe** (*generic)* **strategie konkurowania**: przywództwo kosztowe, zróżnicowanie (dyferencjację) oraz koncentrację (*focus*). Ich zastosowanie przez przedsiębiorstwo powinno być podstawą do uzyskania przez nie przewagi konkurencyjnej. Wprawdzie każda z tych strategii jest dobrze rozpoznana i opisana w literaturze przedmiotu (polskiej i zagranicznej), niemniej wypada w tym miejscu pracy przynajmniej pokrótce je scharakteryzować (tabela 1.1).

Strategia przywództwa kosztowego to dążenie przedsiębiorstwa do uzyskania przewagi kosztowej nad konkurentami; podstawowym czynnikiem zezwalającym na jej zastosowanie jest obniżenie kosztów jednostkowych związane przede wszystkim ze skalą produkcji (Buzzell i Gale, 1998). Jej wdrożenie jest również często wiązane z efektem doświadczenia, która to koncepcja zaproponowana została przez konsultantów Boston Consulting Group (Henderson, 1973, 1974a, 1974b), a jej użyteczność została potwierdzona empirycznie (Hall i Howell, 1985). Strategia zróżnicowania, polegająca na „stworzeniu czegoś, co w całym przemyśle jest uznawane za unikalne" (Porter, 1994, s. 53), następuje między innymi poprzez wzór wyrobu lub jego markę, technologię, cechy wyrobu czy sieć sprzedaży. Ideą strategii koncentracji jest natomiast ograniczenie aktywności przedsiębiorstwa do określonej grupy nabywców, wycinku asortymentu produkcyjnego lub rynku geograficznego, a następnie w tak zdefiniowanym segmencie

zastosowanie strategii przywództwa kosztowego bądź dyferencjacji. Karnani (1984) wskazuje, że terminologia szkoły pozycyjnej w zakresie głównych strategii konkurowania oferuje w zasadzie dwa podstawowe rodzaje podejścia: zróżnicowanie i przewagę kosztową. Zaproponowana przez Portera strategia koncentracji jest w ograniczonym zakresie jedną z dwóch powyższych strategii. Hill (1988) stwierdza natomiast, że możliwe jest również stosowanie strategii hybrydowej, poprzez połączenie w ramach jednego biznesu strategii przywództwa kosztowego oraz strategii zróżnicowania.

Tabela 1.1

Koncepcja bazowych strategii konkurowania

		Przewaga strategiczna	
		Unikalność postrzegana przez klienta	Pozycja niskiego kosztu
Cele strategiczne	W skali sektora	Zróżnicowanie	Wiodąca pozycja kosztowa
	W skali segmentu	Koncentracja	

Źródło: Porter (1994), s. 54.

Cechą charakterystyczną szkoły pozycyjnej jest korzystanie w dużym stopniu z dorobku nurtu polityki przemysłowej (decydujące znaczenie dla prawidłowego wyboru strategii przez przedsiębiorstwo miało szerokie wykorzystanie metod analitycznych) oraz ekonomii sektorowej (skupienie się głównie na zmiennych z zakresu otoczenia konkurencyjnego, w tym badanie posunięć konkurentów). Można bez obawy popełnienia błędu założyć, że szkoła ta wywiera do dzisiaj znaczący wpływ na decyzje strategiczne podejmowane przez menedżerów wielu przedsiębiorstw. Jednym z najważniejszych powodów takiego stanu rzeczy jest ogromny wpływ Szkoły Biznesu Uniwersytetu Harvarda na kształtowanie świadomości menedżerów na niemal całym świecie, a wydawany przez nią periodyk („Harvard Business Review")[5] był głównym miejscem najważniejszych publikacji prezentowanych między innymi przez Portera.

[5] Interesujące wyniki w zakresie stopnia znajomości wśród menedżerów periodyków biznesowych (zarówno typowo akademickich, jak i przeznaczonych dla praktyków) przedstawione zostały w badaniach Gopinatha i Hoffmana (1995). „Harvard Business Review" był znany przez 100% przebadanych menedżerów, natomiast czytany był

Drugą ze szkół rozwijanych w ramach zarządzania strategicznego była **szkoła zasobowa**. Jej główne przesłanie wiązać należy z przekonaniem, że podstawy sukcesu przedsiębiorstwa, w postaci czynników kreujących i pozwalających na utrzymanie przewagi konkurencyjnej (Ghemawat, 1986; Collis i Montgomery, 1998), tkwią w nim samym, nie zaś na przykład w otoczeniu konkurencyjnym. Stąd punkt ciężkości tej szkoły wyraźnie przesuwa się w stronę analizy potencjału własnego przedsiębiorstwa, jego zasobów oraz umiejętności (czyli możliwości spożytkowania zasobów firmy). Nadmienić należy, że podejście zasobowe jest nurtem niezmiernie szerokim, w którym mieszczą się tak ważne obszary badawcze, jak rola przywództwa strategicznego (Westley i Mintzberg, 1989) czy rola organizacji uczących się (Senge, 2000).

W ramach szkoły zasobowej należy rozróżniać klasyczne podejście zasobowe (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Peteraf, 1993) oraz podejście oparte na tzw. kluczowych kompetencjach (Prahalad i Hamel, 1990). Pierwsze z nich traktuje zasoby jako podstawowy czynnik pozwalający na budowanie skutecznej strategii na poziomie biznesu (tam, gdzie znajdują się realni konkurenci i gdzie przedsiębiorstwo oferuje konkretne produkty). Drugi nurt dostosowany jest raczej do uwarunkowań związanych z budowaniem kompetencji na poziomie korporacji (a więc tam, gdzie zapadają decyzje odnośnie do całego zdywersyfikowanego przedsiębiorstwa).

Do najbardziej rozpowszechnionych typologii zasobów w przedsiębiorstwie zaliczyć należy podział na zasoby materialne i niematerialne (de Wit i Meyer, 1998); graficzną ilustrację koncepcji przedstawia rysunek 1.6.

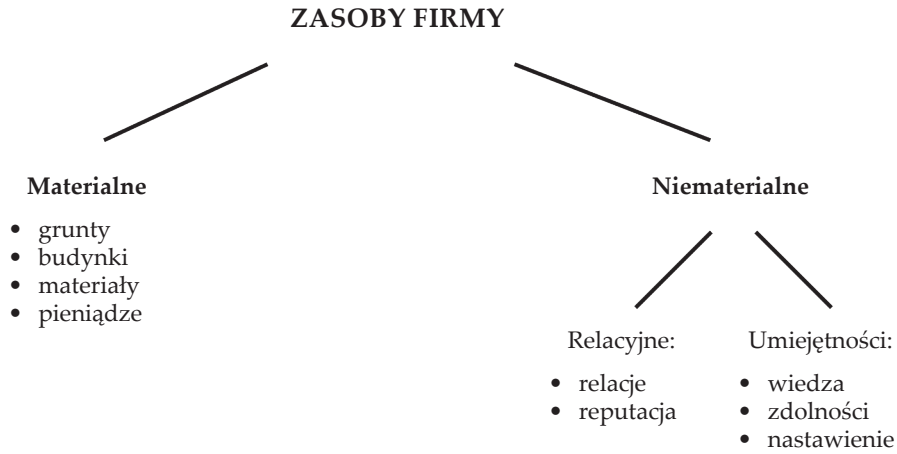
Przez zasoby materialne rozumiemy te, które mogą być dostrzeżone w fizycznej postaci (dotknięte) – grunty, budynki, maszyny itd. Ten typ zasobów może być zakupiony. Zasoby niematerialne to takie, które nie mają materialnej postaci (nie są widziane), funkcjonują one wewnątrz organizacji. Tych zasobów nie można kupić, muszą one być rozwinięte w przedsiębiorstwie bądź to poprzez rozwój wewnętrzny, bądź też poprzez rozwój zewnętrzny. Zawsze można przejąć firmę posiadającą dany zasób, licząc, że wraz z przejęciem przejmujący w automatyczny sposób będzie dysponować tym zasobem. Zasoby niematerialne dzielą się na zasoby relacyjne,

przez 94%. Zupełnie inaczej przedstawiała się sytuacja pozostałych czasopism: na przykład „Sloan Management Review" (przeznaczony, podobnie jak „HBR", głównie dla praktyków) był znany przez 77% menedżerów, czytany przez 24%, „Strategic Management Journal" (teoretyczny periodyk publikujący głównie wyniki badań) był znany przez 34% praktyków, podczas gdy tylko 6% deklarowało jego czytanie. Z kolei „Long Range Planning" (podobnie jak „HBR" i „SMR" przeznaczony dla praktyków) znany był przez 24%, a czytany przez 3% respondentow.

które wynikają z umiejętności współdziałania przedsiębiorstwa z otoczeniem (na przykład dostawcami, odbiorcami, konkurentami) i specyficznej dla danej organizacji reputacji (na przykład stopnia znajomości marki wśród odbiorców) oraz umiejętności, zdolności firmy do wykorzystania posiadanej wiązki zasobów. Ten specyficzny rodzaj zasobów jest znacznie trudniejszy do zdefiniowania; de Wit i Meyer (1998) proponują rozróżnienie między wiedzą (na przykład technologiczną, posiadanymi patentami), zdolnościami (*capability* – możliwościami wykonania zamierzonych przez przedsiębiorstwo celów) oraz nastawieniem (*attitude* – wewnętrznym nastawieniem firmy i jej pracowników, ich potencjalnym zaangażowaniem w realizację określonych zamierzeń).

Rysunek 1.6

Typologia zasobów przedsiębiorstwa



Źródło: de Wit i Meyer (1998), s. 336.

Zdaniem Godziszewskiego (2001) typologia zasobów winna być poszerzona o kulturę wewnętrzną przedsiębiorstwa. Podobne są obserwacje Barneya (1986a), który zauważa ponadto, że kultura organizacyjna jest rzeczywistym źródłem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa, o ile jest ona wartościowa, rzadka i doskonale niepowtarzalna (niepoddająca się imitacji). Niemniej ważnym zasobem (jego znaczenie stopniowo rośnie) jest również przewaga pierwszego wejścia (Eisenhardt i Brown, 1998; Lieberman i Montgomery, 1998; Makadok, 1998).

Generalnie można przyjąć, że nurt zasobowy jest wciąż dominującym podejściem w ramach zarządzania strategicznego. Przy czym, z uwagi na ciągły rozwój tej subdyscypliny, należy przynajmniej zdawkowo wspomnieć o nowych kierunkach, które pojawiły się w nauce o strategii w ostatnich latach. Jest to o tyle, zdaniem autora, istotne, że kamieniami milowymi rozwoju zarządzania strategicznego były znaczące zmiany w makrootoczeniu, mające wpływ tak na strategie stosowane przez przedsiębiorstwa, jak też na politykę gospodarczą poszczególnych państw. Szczególne znaczenie miały wielkie kryzysy gospodarcze, które na tyle zmieniały warunki funkcjonowania gospodarki jako całości, że musiały w efekcie oddziaływać również na przedsiębiorstwa, nawet te największe. Zdaniem Skodlarskiego i Matery (2004) lata 70. i 80. XX wieku zakłócone zostały przez dwa groźne kryzysy: walutowy i energetyczny. Po zawieszeniu wymienialności dewiz dolarowych na złoto w 1971 roku przez rząd Stanów Zjednoczonych, co wywołało poważny wstrząs na rynku bankowym, w roku 1973 doszło do wprowadzenia embarga przez państwa OPEC na dostawy ropy naftowej do niektórych ówczesnych krajów kapitalistycznych (zwłaszcza Stanów Zjednoczonych), co doprowadziło do gwałtownego wzrostu jej ceny oraz szereg perturbacji gospodarczych (zwłaszcza w postaci rosnących stóp inflacji i bezrobocia). Po krótkotrwałym okresie stabilizacji w końcu lat 70. nastąpił kolejny szok, tym razem z uwagi na kryzys i zmianę orientacji politycznej w Iranie w 1979 roku, co ponownie wprowadziło gospodarkę światową w okres silnej recesji. Co ciekawe, te kryzysowe lata poprzedzone zostały okresem rekordowych wzrostów PKB w skali całego świata w latach 1955–1970; można by je śmiało nazwać „złotym okresem gospodarczym".

Obserwacja powyższa nabiera istotnego znaczenia zwłaszcza w obliczu obecnej fali znaczącego kryzysu gospodarczego, tym razem zapoczątkowanego problemami na rynku pożyczek hipotecznych w Stanach Zjednoczonych w 2007 roku. Podobnie jak poprzedni kryzys, również i ten poprzedzony został wieloma latami spektakularnego rozwoju gospodarczego na świecie (również w Polsce). Wzrost gospodarczy obserwowany w latach 1992–2006 był długotrwały wprawdzie, został przerwany przez dwa istotne zdarzenia: pęknięcie bańki spekulacyjnej firm internetowych w 2000 roku oraz zamachy na gmachy WTC 11 września 2001 roku w Nowym Jorku, niemniej pomimo tych kłopotów gospodarka światowa rozwijała się szybko, przedsiębiorstwa mogły odważnie inwestować, tak w nowe produkty i rynki, jak też w rozwój własnych zasobów. Za sytuację taką odpowiadało wiele istotnych przesłanek, spośród których na szczególną uwagę zasługują: postępująca globalizacja, której znaczenie zostało doce-

nione już w latach 80. XX wieku (Levitt, 1983; Hout i inni, 1982); rewolucja informatyczna, skutkująca rozwojem całkowicie nowych możliwości dla przedsiębiorstw, tak z punktu widzenia zastosowanych rozwiązań wewnątrz (często tnących koszty), jak też przełamania oligopolistycznej pozycji sieci handlowych z uwagi na rozwój Internetu (Gregor i Stawiszyński, 2002); upadek państw bloku wschodniego likwidujący na wiele lat zagrożenia militarne w świecie, co skutkowało przesunięciem części środków przeznaczonych dotąd na zbrojenia na wydatki konsumpcyjne. W takiej sytuacji powstało również szereg nowych koncepcji teoretycznych w ramach zarządzania strategicznego, których celem była próba eksploatacji zaistniałych zmian w otoczeniu. Już w 1996 roku Porter zadawał pytanie, czym naprawdę jest strategia przedsiębiorstwa – operacyjną efektywnością czy też długofalowym pozycjonowaniem strategicznym (Porter, 1996). Lata te przyniosły też wiele nowych koncepcji przenikających zarządzanie strategiczne, w tym tak ważnych, jak np. koncepcja zarządzania przez kreowanie wartości dla akcjonariuszy, wprowadzająca całkowicie nowe standardy dla przedsiębiorstw (Jeżak, 2001); idea strategicznej (zrównoważonej) karty wyników jako metody wspomagającej budowanie strategii przedsiębiorstwa i mierzenie jej efektywności (Kaplan i Norton, 2001a, 2001b, 2004, 2006, 2008); wzrastająca rola aliansów strategicznych (Hamel i inni, 1989; Romanowska, 1997; Doz i Hamel, 2006); znaczący wzrost zainteresowania problemami ładu korporacyjnego w następstwie upadku znanych firm, takich jak na przykład Enron (Jeżak, 2010).

Prahalad i Hamel (1994) już w pierwszej połowie lat 90. ubiegłego wieku dostrzegli potrzebę poszukiwania nowego paradygmatu zarządzania strategicznego. Badacze ci są generalnie zwolennikami poglądu, że przedsiębiorstwo jest w stanie kreować swoją przyszłość, wręcz tworzyć sektory przyszłości. Należy jednak zauważyć, że wiara ta silnie związana była z ekspansją nowych technologii i z przekonaniem, że przedsiębiorstwa są w stanie kreować popyt na tworzone przez siebie wyroby i usługi. W bardziej tradycyjnych sektorach, które znajdowały się w późniejszych fazach cyklu życia sektora, podstawą skutecznej strategii przedsiębiorstw było podejście pozycyjne, pozwalające na dostosowanie poczynań firmy do działań konkurencji i oczekiwań innych sił funkcjonujących w sektorze. Niemniej ze względu na niezmierną atrakcyjność przedsiębiorstw tzw. nowej ekonomii, wielu autorów próbowało tłumaczyć niezwykłą ekspansję sektorów nowej technologii (na przykład Chakravarthy, 1997). Obłój (2002) zauważył, że wiele przedsiębiorstw znajdowało się wówczas na rozdrożu w zakresie możliwości stosowania przez nie podstawowych strategii konkurowania z uwagi na wpływ nowych technologii.

Wszystkie te założenia mogą wkrótce stracić na aktualności z uwagi na panujący już od przeszło pięciu lat kryzys, początkowo finansowy, obecnie coraz bardziej przekształcający się w klasyczny kryzys gospodarczy. To wymusi zapewne znaczące zmiany w samym podstawowym modelu działania przedsiębiorstw, z przeważającego przez wiele lat podejścia opartego na dominacji myślenia czysto właścicielskiego w zarządzaniu strategicznym, na rzecz znacznie bardziej zrównoważonych, społecznie odpowiedzialnych form rozwoju firmy. Porter i Kramer (2011) uważają, że „zysk powiązany z celem społecznym stanowi wyższą formę kapitalizmu – formę, która skutkuje pozytywnym sprzężeniem prosperity firmy z dobrostanem lokalnej społeczności" (Porter i Kramer, 2011, s. 48). Niemniej może się okazać, że trudniejsze będzie samo wypracowanie zysku, z uwagi na stale pogarszające się warunki gospodarcze. W sytuacji takiej można, zdaniem autora, posłużyć się analogią kryzysu lat 70. XX wieku, który wymusił zasadnicze zmiany w podejściu strategicznym firm, skrócił horyzont czasowy planowania strategicznego, a wręcz nawet zakwestionował jakąkolwiek możliwość budowania dłuższych planów czy też prognozowania zmian w otoczeniu z powodu trudności z ustaleniem stopnia prawdopodobieństwa ich wystąpienia (Mintzberg, 1990). Jeżeli obecna sytuacja wymusi zmiany w działaniach strategicznych firm, wówczas można ponownie spodziewać się powrotu znaczenia podejścia pozycyjnego, być może w kolejnej odsłonie, różniącego się zapewne od pierwowzoru w postaci szkoły pozycyjnej, podobnie jak ona sama różniła się od ekonomii sektorowej. Wobec tego należy, zdaniem autora, spodziewać się wzrostu roli krótkotrwałej przewagi konkurencyjnej (w postaci przewagi czasowej), obserwacji szybkich i radykalnych działań konkurentów i konieczności dostosowania się do nich, jak również renesansu znaczenia twardych, ekonomicznych reguł funkcjonowania przedsiębiorstw, zgodnych z mechanizmami konkurencji i rozwoju poszczególnych sektorów. To wszystko zasadniczo może zwiększyć presję na firmy oraz wprowadzić konieczność szybkich dostosowań do nowych reguł gry dyktowanych przez najsilniejszych i najszybszych konkurentów. Dodatkowym immanentnym aspektem każdego procesu projektowania strategii stanie się zapewne konieczność antycypowania sposobów reagowania przez konkurentów, zwłaszcza tych bezpośrednich.

Wobec powyższego, znaczenie dynamicznego podejścia do strategii przedsiębiorstwa będzie zapewne rosnąć w najbliższym okresie. Swoboda wyboru, którą miało wiele firm, będzie z konieczności ograniczona, co wymusi na nich dostosowanie się do mechanizmów funkcjonowania sektora bądź też do akceptowania ich stopniowo (czasami gwałtownie) pogarszającej

się pozycji konkurencyjnej. Niemniej nawet ewentualny zasadniczy wzrost znaczenia „nowego" podejścia pozycyjnego nie do końca wyprze z modeli działań strategicznych podejście zasobowe; ostatecznie są one w stosunku do siebie komplementarne, cechy charakterystyczne jednego z nich nie przeczą istocie drugiej szkoły. Różnice, zdaniem Spanosa i Lioukasa (2001), dotyczą wyłącznie innego akcentowania podstawowego sposobu poszukiwania przewagi konkurencyjnej: w otoczeniu konkurencyjnym (podejście pozycyjne) bądź we wnętrzu firmy (podejście zasobowe).

1.1.3. Percepcja rozwoju zarządzania strategicznego w literaturze polskiej

Zarządzanie strategiczne jako dyscyplina naukowa jest przedmiotem zainteresowania również polskich autorów, choć ujmują oni związane z tym zagadnienia nieco odmiennie. Zdaniem autora nie ma najmniejszych wątpliwości, że kwestia rozwoju nauki o strategii jest doskonale rozpoznana pod względem teoretycznym od początku funkcjonowania tej dyscypliny pod obecną nazwą. Problemem jest natomiast niemal całkowity brak uwzględnienia znaczenia czynników natury ekonomicznej, rozwijanych w ramach ekonomii sektorowej już od lat 40. XX wieku. Nie dosyć, że w warunkach krajowych samo wykorzystanie bieżącego dorobku ekonomii sektorowej do opisu zmieniających się uwarunkowań strategicznej działalności przedsiębiorstw jest zdecydowanie niewystarczające, to dodatkowo zauważyć można, że w dużej części opracowań dotyczących genezy rozwoju zarządzania strategicznego pomija się (bądź też znacznie zaniża) rolę ekonomii sektorowej. Tymczasem to znaczący dorobek naukowy, poddany rygorowi typowemu dla prowadzenia badań naukowych, charakterystycznych dla ekonomii sektorowej, w dużej mierze pozwolił na wypracowanie własnych narzędzi oraz metodyki badawczej przez zarządzanie strategiczne.

W opinii Suszyńskiego (2013) zarządzanie strategiczne w niewystarczającym stopniu znajduje oparcie w naukach ekonomicznych, pomimo faktu, że sam rozwój tej dyscypliny wywodzi się wprost z analiz i opracowań w zakresie ekonomii sektorowej. Co więcej, metodyka ekonomii sektorowej może prowadzić do znaczącego wzbogacenia zarządzania strategicznego o przynajmniej dwa podstawowe wymiary: „**merytoryczny** […] przeważający zakres treści określających proces zarządzania ma charakter stricte ekonomiczny, lub też odwołują się one w większym lub mniejszym

stopniu do materii ekonomicznej […] **metodyczny** […] wciąż skromny dorobek zarządzania jeśli chodzi o wykształcenie własnych metod badawczych, rozpowszechnianie się w to miejsce efemerycznych metafor, paradoksów, archetypów […] pozostawia daleko idący niedosyt warsztatowy" (Suszyński, 2013, s. 56). Tym bardziej atrakcyjne wydają się być narzędzia badawcze wykształcone w ramach rozwoju ekonomii sektorowej, które mogą w zasadniczy sposób wzbogacić tak warsztat narzędziowy, jak też siłę wnioskowania, zarówno na poziomie badawczym, jak i w ramach niezbędnych potrzeb aplikacyjnych.

W ramach zidentyfikowanej przez Nogalskiego (2013) „mapy drogowej" obszarów badawczych, będących przedmiotem zainteresowania polskich ośrodków naukowych, niemal zupełnie brak aspektów ekonomicznych w strategicznych uwarunkowaniach funkcjonowania przedsiębiorstw, co pozwala na stwierdzenie pewnej luki w pojmowaniu subdyscypliny „zarządzanie strategiczne". Co więcej, przedstawiona w tabeli 1.2 lista najważniejszych podręczników i monografii z zakresu zarządzania strategicznego (obejmująca wyłącznie pozycje zawierające przegląd historii rozwoju subdyscypliny) wskazuje, że problematyka ekonomii sektorowej i jej oddziaływanie na zarządzanie strategiczne jest zauważana zaledwie w kilku przypadkach, dodatkowo jest ona wymieniana wespół z innymi dyscyplinami. Wprawdzie miały one wpływ na rozwój zarządzania strategicznego, jednak stawianie ich w jednym szeregu z ekonomią sektorową nie wydaje się uzasadnione, gdyż ekonomia sektorowa była jedną z zasadniczych podwalin nowej subdyscypliny, podczas gdy inne ujęcia miały wpływ znacznie słabszy (Jemison, 1981b).

Tabela 1.2

Przegląd genezy zarządzania strategicznego w najważniejszych polskich monografiach

Autor	Proponowane szkoły
1	2
Gierszewska i Romanowska (1999)	Harvardzka (modele: LCAG, kontyngencyjny, analizy przemysłu); planowania strategicznego; pozycjonowania macierzowego; ilościowa; behawioralna; systemowa; inkrementalistów
Jeżak (1990)	Planowania długookresowego; planowania strategicznego; kontroli strategicznej; zarządzania strategicznego
Krupski (1999)	Za Wawrzyniak (1989): zarządzania przez doświadczenie i intuicję kierowniczą; zarządzania funkcjonalnego; zarządzania marketingowego; zarządzania strategicznego

1	2
Obłój (1998)	Planistyczna; ewolucyjna; pozycyjna; zasobów, umiejętności i uczenia się
Obłój (2007)	Planistyczna; ewolucyjna; pozycyjna; zasobów i kompetencji; prostych reguł; realnych opcji
Pierścionek (1998, 2003)	Zarządzanie strategiczne powstało na bazie: ekonomii (teorii rynków, teorii konkurencji, ekonomiki przemysłu, analizy projektów inwestycyjnych); teorii organizacji i zarządzania (teorii behawioralnej, ilościowej teorii zarządzania, podejścia sytuacyjnego); cybernetyki (teorii systemów, teorii gier)
Rokita (2005)	Planowania finansowego; planowania opartego na prognozach; planowania zorientowanego na otoczenie; zarządzania strategicznego
Romanowska (2004, 2009)	Planistyczna; ewolucyjna; pozycyjna; zasobowa
Stabryła (2000)	Planowania długoterminowego; planowania strategicznego; zarządzania strategicznego
Urbanowska–Sojkin i inni (2004)	Za Mintzberg, Ahlstrand, Lampel (1998): projektowa; planowania; pozycjonowania; przedsiębiorczości; poznania; uczenia się; władzy; kultury; środowiskowa; konfiguracji
Urbanowska–Sojkin (2011)	Pozycjonowania konkurencyjnego; planowania strategicznego; strategii wyłaniającej się; strategii bazującej na zasobach

Źródło: opracowanie własne.

Sytuacja analogiczna ma miejsce również odnośnie do zawartości typowej polskiej monografii bądź też podręcznika z zakresu zarządzania strategicznego. Zaobserwować można niemal całkowity brak uwagi poświęconej ekonomicznym uwarunkowaniom strategii przedsiębiorstwa, stanowiącym niejednokrotnie podwalinę wielu kluczowych decyzji natury strategicznej w przedsiębiorstwach – tak krajowych, jak też zagranicznych. Brak w podręcznikach akademickich wykładu na temat ekonomicznych uwarunkowań strategii przedsiębiorstwa powoduje, że przynajmniej w tym aspekcie absolwenci polskich uczelni mają mniejszą wiedzę niż absolwenci uczelni zagranicznych, zwłaszcza ze Stanów Zjednoczonych i Europy Zachodniej. Sytuacja absolwenta znajdującego zatrudnienie w dużej korporacji daje mu możliwość zniwelowania tych braków, gdyż w kulturze korporacyjnej istnieje duży nacisk na dalsze kształcenie i zwiększanie wiedzy poprzez udział w kursach, programach studiów podyplomowych czy też programach typu Executive MBA. W znacznie trudniejszej sytuacji znajdują się absolwenci zatrudnieni w małych firmach, zwłaszcza rodzinnych,

w tym przypadku brak wiedzy na temat ekonomicznych uwarunkowań podejmowanych decyzji natury strategicznej może potencjalnie skutkować popełnianiem błędów w tym zakresie.

Wobec powyższego jednym z istotnych celów autora niniejszej dysertacji jest przybliżenie (z uwagi na charakter pracy w sposób dosyć skrótowy i niepełny) znaczenia czynników natury ekonomicznej stanowiących niejednokrotnie podstawę podejmowania decyzji natury strategicznej w przedsiębiorstwie, zwłaszcza z uwzględnieniem aspektów związanych z mechanizmami konkurowania w ramach sektorów.

1.2. PARADOKSY W ZARZĄDZANIU STRATEGICZNYM

Zarządzanie strategiczne jest dyscypliną podejmującą najpoważniejsze wyzwania z punktu widzenia rozwoju przedsiębiorstwa. Rozwój ten zawsze może przebiegać wieloma ścieżkami, które wprawdzie winny być z reguły zgodne z pewnymi podstawowymi zasadami rządzącymi określonymi aspektami strategii (na przykład mechanizmami konkurowania wewnątrz sektorów), jednak powoduje on zawsze konieczność dokonywania trudnych wyborów natury strategicznej. To, co jest wielką zaletą zarządzania strategicznego – duża dowolność wyboru sposobu rozwoju firmy – jest też jednocześnie w pewnym sensie jej słabością. Ma to przede wszystkim związek z mnogością różnych teorii i rozwiązań, które czasami są ze sobą spójne, jednak w wielu przypadkach stoją wobec siebie w opozycji. Przyjmuje się, że zarządzanie strategiczne pełne jest wewnętrznych paradoksów (Lado i inni, 2006), co zostało wielokrotnie zaobserwowane i opisane w literaturze przedmiotu. Konsekwencją takiego stanu rzeczy jest konieczność utrzymywania ciągłego napięcia pomiędzy na przykład zasobami firmy a jej otoczeniem, czy też pomiędzy optymalizacją krótkookresowych wyników finansowych (istotnych zwłaszcza dla spółek publicznych) a długookresowymi celami rozwojowymi.

Sama idea paradoksów w zarządzaniu strategicznym ma, zdaniem autora, istotne znaczenie. Jest to o tyle ważne, że buduje świadomość, iż każde z potencjalnych rozwiązań modelowych może mieć alternatywę, a czasami rozwiązań może być jeszcze więcej. Stąd dla każdej teorii, czy też podejścia do strategii, można znaleźć rozwiązanie, które zaproponuje całkowicie inną ścieżkę strategiczną dla firmy. Dotyczy to nie tylko przedstawionych poniżej paradoksów strategicznych, lecz również zaproponowanego w czwartym rozdziale pracy rozwiązania modelowego, wskazującego na możliwe do zastosowania opcje strategiczne dla firmy. To oznacza, że w sytuacji

podejmowania realnej decyzji biznesowej każda firma ma wiele potencjalnych rozwiązań i możliwości, często wzajemnie sprzecznych, co do których nigdy wcześniej nie wiadomo, czy przyniosą pożądany efekt strategiczny.

Spójną i stosunkowo pełną klasyfikację paradoksów strategii prezentują de Wit i Meyer (1998), jej podstawowe elementy przedstawione zostały w tabeli 1.3. Kluczowym założeniem jest tutaj przekonanie, że w przypadku każdego z poniższych zakresów tematycznych przedsiębiorstwo może dokonać wyboru pomiędzy określonymi ścieżkami realizacji danego celu. Obowiązuje podstawowa zasada, że osiągnięcie sukcesu przez firmę może nastąpić w przypadku znalezienia się w sytuacji skrajnej (akceptując w pełni jedną z ewentualności, całkowicie odrzucamy alternatywę), jak również w przypadku znalezienia tzw. złotego środka pozwalającego na wypracowanie odpowiedniej proporcji pomiędzy zastosowanymi rozwiązaniami.

Tabela 1.3

Podstawowe paradoksy w zarządzaniu strategicznym

Zakres tematyczny	Typ paradoksu	Perspektywa strategiczna
Myślenie strategiczne	Logika / kreatywność	Rozumowanie racjonalne / rozumowanie twórcze
Formułowanie strategii	Strategie przemyślane / samorzutne	Planowanie / inkrementalność
Zmiana strategiczna	Rewolucja / ewolucja	Zmiana nieciągła / zmiana ciągła
Strategia na poziomie biznesu	Rynki / zasoby	Egzogeniczność / endogeniczność
Strategia na poziomie korporacji	Reakcja / synergia	Portfele biznesów / kluczowe kompetencje
Strategia na poziomie sieci	Konkurowanie / kooperacja	Organizacja odrębna / organizacja osadzona
Kontekst sektorowy	Podporządkowanie / wybór	Ewolucja sektora / kreacja sektora
Kontekst organizacyjny	Kontrola / chaos	Przywództwo organizacyjne / dynamika organizacyjna
Kontekst międzynarodowy	Globalizacja / regionalizacja	Konwergencja globalna / zróżnicowanie międzynarodowe
Cel istnienia przedsiębiorstwa	Rentowność / odpowiedzialność	Wartość dla akcjonariuszy / wartość dla interesariuszy

Źródło: de Wit i Meyer (1998), s. 15.

Przedstawiona poniżej krótka charakterystyka typów paradoksu zawiera najważniejsze ich cechy i kontekst występowania (de Wit i Meyer, 2007).

1. Logika / kreatywność – w ramach tego paradoksu menedżerowie muszą zadecydować, w jakim stopniu ich decyzje podyktowane zostaną żelazną logiką prowadzenia działań konkurencyjnych w sektorze, na ile natomiast mogą pozwolić sobie na myślenie kreatywne, gdzie intuicja zastępuje wiedzę, zaś jasna i przejrzysta artykulacja strategii zastąpiona zostaje podjęciem czynności o charakterze niekonwencjonalnym oraz innowacyjnym. Przyjmuje się, że podejście racjonalne przypomina strategię charakteryzowaną jako naukę, natomiast podejście kreatywne pojmowane jest bardziej jako sztuka. W praktyce każde z przedsiębiorstw musi samodzielnie podjąć decyzję, jaką drogą podążać; przeprowadzone badania wskazują, że zarówno jedna, jak i druga ścieżka oferują rozwiązania, które mogą zakończyć się powodzeniem.

2. Strategie przemyślane / samorzutne – w tym przypadku mamy do czynienia z paradoksem dawno opisanym w literaturze (Mintzberg, 1978), wskazanym już również i w tej pracy. Zgodnie z zasadami tego podejścia firma nie zawsze może realizować wyłącznie przemyślane działania strategiczne, które zostały wcześniej zaplanowane i były zgodne z założeniami strategicznymi. Niejednokrotnie z uwagi na zmiany kluczowych założeń projektowanej strategii należy zrezygnować przynajmniej z części podjętych wcześniej zamierzeń wprowadzających do strategii zmiany. Te zmiany zwykło się określać mianem strategii wyłaniających się (samorzutnych – *emergent*). Proces budowania strategii może być rozpatrywany jako gra pomiędzy trzema czynnikami: otoczeniem (i jego zmianami – z reguły nieregularnymi), biurokracją (czyli systemem kierującym organizacją) oraz przywództwem strategicznym (którego rolą jest mediacja między dwoma pierwszymi czynnikami). W związku z tym rolą naczelnego kierownictwa jest takie realizowanie strategii, które pozwala na zachowanie wewnętrznej stabilności firmy (a więc sprostanie oczekiwaniom biurokracji) oraz adaptację do zmieniających się warunków w otoczeniu. Ponadto zgodnie z logiką takiego postępowania menedżerowie z góry nie wiedzą, czy wprowadzą zmiany do swojej strategii, czy też ich nie będzie. Wobec powyższego zamiast zawsze konsekwentnie wdrażać przyjęte zamierzenia natury strategicznej, odwlekają oni decyzję, niejednokrotnie jak długo jest to tylko możliwe, celem pozyskania większej wiedzy co do zakresu, siły i istoty zmian. Takie podejście menedżerów do procesu podejmowania decyzji natury strategicznej Quinn (1978) określa jako logiczne narastanie.

3. Rewolucja / ewolucja – ten paradoks zarządzania strategicznego próbuje udzielić odpowiedzi na pytanie, w jaki sposób należy wdrażać zmiany strategiczne w firmie. Istnieją dwie skrajne możliwości – wprowa-

dzenie radykalnych, rewolucyjnych zmian, bądź też dokonywanie zmian w sposób ciągły, raczej poprzez delikatną ewolucję niż gwałtowne działanie. Pierwszy z tych przypadków polega na swego rodzaju terapii szokowej, wprowadzeniu zmiany w sposób radykalny, szybki i gwałtowny, takie podejście cechuje się jednocześnie znacznym stopniem napięcia wewnętrznego w przedsiębiorstwie, związanym z koniecznością wprowadzenia głębokich zmian. Po drugiej stronie istnieje podejście znacznie mniej radykalne, wręcz łagodne, które zamiast burzyć zastały stan rzeczy próbuje go delikatnie zmieniać i kształtować drogą stopniowej ewolucji. Niewątpliwą cechą charakterystyczną tego drugiego podejścia jest niemal ciągle odbywająca się, aczkolwiek stopniowa, zmiana w przedsiębiorstwie, przynajmniej aż do osiągnięcia stanu pożądanego, który notabene może nastąpić później niż konieczność dokonania kolejnej istotnej zmiany.

4. Rynki / zasoby – jeden z dwóch kluczowych dylematów zarządzania strategicznego z punktu widzenia problematyki poruszanej w rozprawie. Mamy tutaj do czynienia z koniecznością dokonania wyboru, czy skupić się na metodyce dostosowania się do otoczenia, poprzez jego stałą obserwację / monitoring oraz wybór optymalnego w danej sytuacji rozwiązania, czy też próbować dostosować otoczenie do własnych oczekiwań, czyli zachowywać się zgodnie z podejściem zasobowym. Nie jest to wbrew pozorom zagadnienie proste i oczywiste, zwłaszcza z praktycznego punktu widzenia. Z jednej strony oparcie się w dużej mierze na własnych zasobach, zwłaszcza jeżeli są zorganizowane zgodnie z kryteriami modelu VRIO[6] (Barney i Hesterly, 2012), może skutkować znaczącym efektem w postaci przewagi konkurencyjnej (oraz ponadnormatywnym wynikiem ekonomicznym). Z drugiej strony równie zachęcająco wygląda potencjał akceptacji i dostosowania się do sytuacji rynkowej przez firmę, która wprawdzie w dalszym ciągu może kształtować i zmieniać swoje zasoby, jednak winna robić to zgodnie z oczekiwaniami rynku, nie podchodząc do tego w sposób twórczy oraz mocno zindywidualizowany.

5. Reakcja / synergia – kolejny istotny dylemat natury strategicznej dotyczący podstawowego mechanizmu konkurowania na poziomie korporacji. Można zbudować jej konfigurację poprzez podstawowy mechanizm poszukiwania finansowych efektów synergicznych, pozostawiając swobodę działania menedżerom poszczególnych jednostek biznesowych. Od ostatnich dwóch dekad podejście takie zdaje się wyraźnie tracić na popularności, wraz z dużą falą krytyki dobitnie wyrażonej poprzez stwierdzenie,

[6] Oznaczającego, że zasoby są strategicznie istotne, gdy są: cenne (Valuable), rzadkie (Rare), trudne w imitacji (costly to Imitate) oraz właściwie zorganizowane (Organized); Barney i Hesterly (2012).

że należy skończyć z hegemonią jednostek biznesu (Prahalad i Hamel, 1990), poszukując znacznie większej liczby potencjalnych obszarów, w których osiągnąć można synergię. Przy czym należy z góry wziąć pod uwagę przynajmniej jeden problem, mianowicie realizacja strategii odległych przejęć zanadto dywersyfikujących profil działalności korporacji nie sprzyja budowaniu głębszych powiązań międzybiznesowych. Stąd podejście alternatywne wobec podejścia portfelowego zakłada, że korporacje dywersyfikują się zgodnie z posiadanym przez siebie profilem wewnętrznych kompetencji, co znacznie zawęża ich możliwość ekspansji, zwiększając potencjalne efekty z niej uzyskiwane. Wraz z powszechną akceptacją podejścia bazującego na kluczowych kompetencjach (inaczej podejścia zasobowego), stopniowo zanikają na świecie korporacje budowane na zasadzie konglomeratu, a więc bez ścisłego wspólnego rdzenia.

6. Konkurowanie / kooperacja – kolejny paradoks dotyczy problematyki zakresu współpracy z zewnętrznymi jednostkami i organizacjami. Poza klasycznymi relacjami z dostawcami oraz odbiorcami, można zaobserwować rosnący trend do budowania relacji z konkurentami, jak również z przedsiębiorstwami spoza sektora (z reguły są to producenci dóbr komplementarnych). Ponadto relacje mogą być również ustanawiane z innymi podmiotami z obszarów: społeczno-kulturowego (na przykład środki masowego przekazu), ekonomicznego (na przykład władze podatkowe), polityczno-administracyjnego (na przykład administracja samorządowa), technologicznego (na przykład uczelnie). W niektórych przypadkach można do sytuacji takich zastosować omówioną w kolejnych rozdziałach teorię gier, która umożliwi udzielenie odpowiedzi na pytanie, która z potencjalnych możliwości daje najwyższą korzyść dla przedsiębiorstwa. Na tym etapie stwierdzić należy, że możliwe jest zarówno podejście skrajnie zindywidualizowane, polegające na niemal całkowitym braku współpracy z jakimkolwiek zewnętrznym graczem, poprzez próby poszukiwania złotego środka, aż po niemal całkowite wikłanie się w długookresową współpracę z zewnętrznymi graczami celem zbudowania długoterminowych relacji. Logika tego pierwszego podejścia wskazuje na uczestnictwo w grze o sumie zerowej, gdzie jeden z graczy może zarobić tylko i wyłącznie kosztem drugiego, natomiast w drugim przypadku wychodzi się z założenia, że gra jest grą o sumie niezerowej, wobec czego można przyjąć takie strategie gry, żeby obie strony wyszły na niej zwycięsko (tzw. sytuacja *win-win*).

7. Podporządkowanie / wybór – jest to drugi, obok paradoksu rynki / zasoby, kluczowy dylemat z punktu widzenia problematyki poruszanej w pracy. Podstawową analizowaną w jego ramach kwestią jest uzyskanie odpowiedzi na pytanie, na ile rozwój sektora, w którym funkcjonuje przedsiębiorstwo, determinuje jego działanie. Innymi słowy – jak duża swoboda

działania pozostawiona jest firmie w sektorze? Również na tak postawione pytanie można odpowiedzieć w dwojaki sposób: z jednej strony wskazując, że nawet przedsiębiorstwa najsilniejsze kapitałowo nie są w stanie w dłuższym horyzoncie czasowym skutecznie wpływać na kształt sektora w przyszłości. Ich jedyną skuteczną opcją jest dostosowanie się do wydarzeń sektorowych i odpowiednia na nie reakcja. Tym bardziej, że na przyszłość sektora wpływa znacznie więcej sił niż same firmy w nim działające. Zgodnie z koncepcją pięciu sił (Porter, 1994) można do nich zaliczyć: obecnych i potencjalnych konkurentów, dostawców i nabywców, dostawców dóbr substytucyjnych (jak również komplementarnych), a także pozostałe czynniki oddziałujące z poziomu makrootoczenia: społeczno-kulturowe, ekonomiczne, polityczno-administracyjne oraz technologiczne. Z drugiej strony znane są jednak przykłady firm, które były w stanie ukształtować pożądany przyszły obraz sektora, zgodny z oczekiwaniami firmy. Pierwsze podejście oznacza konieczność wpasowania się w istniejące schematy i wzorce, drugie natomiast zakłada stosunkowo dużą swobodę w kształtowaniu przyszłości sektora, co w zasadniczy sposób zwiększa nacisk zarówno na zdolność wyróżnienia się, jak i na dominującą zasadę rozrywania reguł konkurowania w sektorze wraz z kształtowaniem się ich na nowo. Paradoks ten będzie przedmiotem naszych rozważań w kolejnych częściach pracy.

8. Kontrola / chaos – paradoks ten, w odróżnieniu od kilku poprzednich, w znacznym stopniu związany jest z zasadami implementacji strategii, nie zaś jej formułowania. Porusza on kwestie przywództwa oraz metodyki prowadzenia firmy. Zarówno literatura przedmiotu, jak i doświadczenia menedżerów z całego świata, wskazują na równoległe istnienie dwóch diametralnie odmiennych stanowisk. Z jednej strony możliwy jest stosunkowo autorytarny styl przywództwa, gdzie nadrzędną wartością jest kontrola natury strategicznej, stopień swobody w podejmowaniu decyzji przez poszczególne jednostki jest co najwyżej iluzoryczny, natomiast całość jest silnie scentralizowana i odgórnie zarządzana. Sytuacja ta jest z reguły powiązana z osobą charyzmatycznego lidera, który jest w stanie narzucić swój obraz przyszłości firmy i konsekwentnie go wdrażać w czyn. Po drugiej stronie istnieje całkowicie inne podejście, dające zbliżone rezultaty praktyczne, które bazuje na demokratycznym modelu podejmowania decyzji w przedsiębiorstwie, gdzie strategia wypływa z pozornego chaosu w firmie, która jest co najwyżej zarządzana za pomocą tzw. niewidzialnej ręki. Oba style mają równie dużo zwolenników, jak też przeciwników, zapewne poprzez dobre wpisanie się w indywidualne, ludzkie nawyki, które można z łatwością przenieść na grunt zawodowy.

9. Globalizacja / regionalizacja – paradoks prowadzenia działalności w skali ponadnarodowej jest dobrze znanym przypadkiem praktycznym; już dziesięć lat temu Rugman i Hodgetts (2001) wieszczyli koniec ery strategii globalnej w firmach. Tymczasem każda korporacja działająca w skali ponadnarodowej ma pełny wybór metod dostosowawczych – od pełnej globalizacji aż po lokalne dostosowywanie się. W pierwszym przypadku zachodzi daleko posunięta centralizacja działań przedsiębiorstwa, standaryzacja i uniformizacja produktów / usług zgodnie z zasadą, że są one dostosowane do potrzeb wszystkich, bez względu na miejsce zamieszkania. Z drugiej strony korporacje mogą się znacznie lepiej dostosowywać lokalnie, wychodząc z założenia, że pełna globalizacja nie zaspokaja tak naprawdę niczyich potrzeb, wobec czego może być traktowana przez klientów jako ewentualne zło konieczne, z którego w przypadku uzyskania jakiegokolwiek rozsądnego wyboru chętnie rezygnują. Możliwe są również stany pośrednie pomiędzy tymi dwoma skrajnościami, należy jednak mieć na uwadze, że jeszcze zaledwie kilkanaście lat temu przewidywano zdecydowane zwycięstwo podejścia globalnego, co jak widać, nie do końca się sprawdziło.

10. Rentowność / odpowiedzialność – ostatni paradoks poszukuje odpowiedzi na pytanie, w czyim interesie działa spółka – akcjonariuszy czy też interesariuszy (Freeman, 2010). Jest to poważny dylemat, wiążący się, zwłaszcza w ostatnich, kryzysowych latach, z obserwowanymi naruszeniami podstawowych norm zachowań przez kilka ważnych światowych korporacji. Prowadzi to nieuchronnie do pytania – czy jedynym celem działalności spółki jest służenie akcjonariuszom, czy też może ona próbować wdrażać szersze cele, w tym uwzględniające jej społeczną odpowiedzialność. Obecnie, po wybuchu kilku głośnych, publicznych skandali biznesowych zdaje się przeważać podejście traktujące biznes jako coś więcej niż wyłącznie maszynkę do zarabiania pieniędzy dla akcjonariuszy, bez względu na zewnętrzne koszty. Niemniej jeszcze kilka lat temu pogląd ten był mało popularny.

Każdy z przedstawionych powyżej dylematów rozgrywany jest na różnych poziomach podejmowania decyzji strategicznych w przedsiębiorstwach. Każdy z nich jest ważny, gdyż udziela odpowiedzi na pytanie odnośnie do mechanizmów rozwoju firmy według określonych kryteriów. Mimo istnienia dwóch paradoksów, które są nieco zbliżone do zagadnień opracowywanych w niniejszej pracy, zabrakło zaprezentowania jeszcze jednego istotnego paradoksu – według jakiego podejścia do strategii firmy należy budować przewagę konkurencyjną? Czy do zaakceptowania jest klasyczny mechanizm kreowania przewagi konkurencyjnej, uwzględniają-

cy raczej statyczne podejście do sytuacji firmy, czy też należy rozważyć podejście dynamiczne, gdzie podstawowe składowe procesu podejmowania decyzji są w niemal nieustannym ruchu, gdzie ruch ten jest niemal równie istotną zmienną strategiczną, jak inne wybory przedsiębiorstwa.

1.3. PODEJŚCIE STATYCZNE A PODEJŚCIE DYNAMICZNE W PROCESIE BUDOWANIA PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ

Celem zobrazowania różnic pomiędzy podejściem pasywnym a dynamicznym w kontekście budowania przewagi konkurencyjnej autor posłuży się metaforą zdjęcia / filmu. Otóż sytuacja statyczna (pasywna) przypomina oglądane przez menedżerów firmy zdjęcie, mało tego – rzeczywistość takiego sposobu projektowania strategii w przedsiębiorstwie również niejednokrotnie przypomina zdjęcie czy też rodzaj obrazka. Firmy podejmują decyzję natury strategicznej po przeprowadzeniu wnikliwej analizy otoczenia oraz zasobów własnych, która jest przygotowywana z reguły na dany moment. Mimo podkreślanej w literaturze konieczności sukcesywnego ponawiania zarówno samej strategii, jak i prowadzących do niej analiz, cały czas firma porusza się w obrębie tego samego, statycznego zdjęcia. Oczywiste jest, że w ramach projektowanej strategii są akceptowane zmiany założeń strategicznych, jednak nie są one zakładane jako zjawisko ciągłe, będące immanentną cechą projektowanego systemu.

Sytuacji tej należy przeciwstawić dynamiczny proces budowania przewagi konkurencyjnej, który w swojej istocie przypomina nieco oglądanie filmu. Tutaj wszystkie składowe i założenia projektowanej strategii są w nieustannym ruchu, który sam w sobie nie jest zjawiskiem budzącym zdziwienie – jest wręcz oczekiwany. Taki mechanizm projektowania strategii zakłada konieczność nieustannego porównywania rzeczywistości do projektowanych założeń, uwzględnienia w ramach procesu zarządzania strategicznego fluktuacji strategii, która musi być znacznie bardziej elastyczna i podlegać dopasowaniu do zmieniającej się sytuacji. Określa się go mianem dynamicznego podejścia do strategii, znacznemu skróceniu ulega tutaj horyzont budowania planu strategicznego, firma jest zmuszona do nieustannej obserwacji wielu kluczowych założeń projektowanej i wdrażanej strategii, musi być też z góry przygotowana do wprowadzenia do niej zmian.

Problematyka znaczenia uwarunkowań natury ekonomicznej (zwłaszcza sektorowych) oraz dynamicznego podejścia do procesu budowania

przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwa rzadko pojawia się w literaturze polskiej. Biorąc ponownie pod uwagę opracowaną przez Nogalskiego (2013) „mapę drogową" polskich ośrodków akademickich, widać niemal całkowity brak badań w tym zakresie. Jedyną koncepcją, która doczekała się zainteresowania teoretycznego i badawczego w polskich warunkach, jest zjawisko hiperkonkurowania D'Aveniego (1994), które jest stosunkowo dobrze rozpoznane i opisane w literaturze krajowej.

Celem przybliżenia różnic pomiędzy podejściem statycznym a podejściem dynamicznym autor przedstawi poniżej kluczowe cechy obu modeli budowania przewagi konkurencyjnej.

Jako klasyczny model budowania przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwo przyjmuje się model Portera (1985). Jego charakterystyczną cechą jest walka o przewagę konkurencyjną w ramach jednej z czterech aren konkurowania: ceny / jakości, *timingu* i *know-how*, twierdz strategicznych oraz głębokich kieszeni (D'Aveni, 1994).

Pierwszą z aren konkurowania jest **arena cena / jakość**. Jest ona najprostszą z aren – firma konkuruje bądź poprzez wydajność (prowadzącą do obniżenia ceny produktu), bądź też poprzez zdolność spełnienia oczekiwań klienta. Stąd zyski w tym przypadku są pochodną zmniejszenia kosztów albo zwiększenia cen celem maksymalizacji marży, lub też powiększenia wolumenu sprzedaży celem zwiększenia stopnia wykorzystania potencjału produkcyjnego, bądź też rozłożenia wysokich kosztów stałych na większy wolumen sprzedaży (ekonomia skali). Zgodnie z mechanizmem zaproponowanym przez Portera (1994) i opisanym już bliżej w poprzednim punkcie pracy, istnieją trzy sposoby osiągnięcia sukcesu w ramach tej areny: poprzez zastosowanie strategii przywództwa kosztowego (traktowanej jako strategia niskich cen i dużego wolumenu), drugą możliwością jest zróżnicowanie produktów (czyli sytuacja występowania ceny premium), trzeci typ strategii to strategia koncentracji (rozumianej jako obsługa wąskiej niszy rynkowej – sytuacja wysokiej marży i niskiego wolumenu). Takie podejście zakłada bardzo statyczny punkt widzenia, gdzie nie zachodzą zmiany w polityce cenowej, jakościowej czy też w ramach wolumenu sprzedaży. Nawet sam Porter (1990) zauważył, że sytuacja w tym zakresie jest znacznie bardziej zmienna niż było to początkowo zakładane, stąd każda firma musi być przygotowana do zmian w zakresie logiki swojej oferty.

Drugą z aren konkurowania w modelu statycznym jest **arena *timingu* i *know-how***. Podstawowym założeniem jest tutaj przekonanie o możliwości budowy przez firmę przewagi konkurencyjnej opartej na jej unikalnych zasobach i wiedzy, co pozwala na osiąganie ponadnormatywnych wyników

ekonomicznych. Czas występowania przewagi konkurencyjnej determinuje wysokość zysków wygenerowanych przez tę strategię dla właścicieli. Kluczową kwestią tego modelu jest faktyczna unikalność posiadanych przez firmę zasobów, jak również wartość przedstawionej za ich pomocą oferty dla klientów. Jeśli wartość ta odbierana jest jako wysoka, wówczas firma może oczekiwać ceny premium za swoje produkty, co ma przełożenie wprost na jej wyniki ekonomiczne. Model przyjmuje domniemane założenie, że firma musi posiadać dane zasoby jako pierwsza na rynku, stąd istotnym czynnikiem staje się wyprzedzenie rywali. W propozycji tej nie próbuje się odpowiedzieć na pytanie, co robią w tej sytuacji konkurenci przedsiębiorstwa. Mogą oni oczywiście pokornie się z nią godzić i akceptować fakt przewagi osiągniętej przez firmę, jednak często decydują się na jej zniwelowanie poprzez imitację jej źródeł.

Kolejną areną konkurowania i kolejnym statycznym podejściem strategicznym jest **budowanie „twierdz"**. Korzystając z klasycznego modelu, za twierdzę przyjmuje się sytuację, w której firma kreuje silne bariery wejścia i / lub mobilności (Caves i Porter, 1977), blokujące możliwość wejścia konkurentom. Potencjalny mechanizm blokady dotyczy rynku, sektora, segmentu rynkowego bądź też regionu geograficznego. Brak blokad prowadziłby do możliwości nielimitowanego wejścia do sektora, co skutkowałoby zwiększeniem presji konkurencyjnej i zmniejszeniem zyskowności sektora. Wobec powyższego Porter (1994) rozpoznał sześć głównych barier wejścia do sektora: ekonomię skali, zróżnicowanie produktów, wymogi kapitałowe, koszty zamiany, dostęp do kanałów dystrybucyjnych oraz antyprzewagi kosztowe (niezależne od skali). Stąd kluczowe dla wyniku przedsiębiorstwa jest podnoszenie poziomu barier wejścia do sektora celem jego monopolizacji. Bardziej dynamiczne podejście wskazuje, że każde ze źródeł barier wejścia może być imitowane bądź ominięte. Określone działania konkurentów mogą być odpowiedzią na próby podnoszenia barier wejścia.

Ostatnią i najpotężniejszą z aren konkurowania jest **arena „głębokich kieszeni"**. Jest to najbardziej militarne podejście spośród wymienionych. Jego podstawową regułą jest dewiza, że „duży może więcej" – co oznacza, że firma z większymi zasobami oraz wyższym poziomem siły rynkowej jest w stanie przetrwać ewentualną wojnę konkurencyjną z mniejszym graczem poprzez jego „zgniecenie" zdolnością przetrwania okresu strat oraz możliwością intensywnego inwestowania zasobów w prowadzenie walki z konkurentem. Bezpośrednie wywodzenie się tego podejścia z koncepcji militarnych wskazuje na jego wysoką skuteczność w praktyce (przynajmniej wojennej), niemniej nawet w tej sytuacji jest wiele przykładów mniejszych

firm, które przetrwały wojnę z liderami sektora, wychodząc z niej niejednokrotnie wzmocnione. Należy również pamiętać, iż mimo faktu, że większa firma ma oczywiste przewagi nad mniejszą, wynikające po prostu z jej skali, w dalszym ciągu musi ona wykorzystywać zasoby w sposób efektywny, w przeciwnym razie może je bowiem stracić.

Przybliżonemu powyżej statycznemu nurtowi postrzegania procesu zarządzania strategicznego przeciwstawia się podejście dynamiczne, wywodzące swoją genezę od wieloletniego dorobku szkoły austriackiej w ekonomii. Obecnie jest ono przedmiotem bardzo szerokiego zainteresowania na całym świecie, jego rozwój związany jest z podejściem teoretycznym, głównie poprzez szeroko spopularyzowaną ideę hiperkonkurowania (D'Aveni, 1994). Ponadto z dorobku szkoły austriackiej szeroko korzysta nurt badawczy w zarządzaniu strategicznym zwany dynamiką konkurencyjną (*competitive dynamics*), który przeciwstawia tradycyjny punkt widzenia na kwestię przewagi konkurencyjnej podejściu znacznie bardziej dynamicznemu, bazującemu na mechanizmie akcji–reakcji pomiędzy poszczególnymi konkurentami (i pozostałymi siłami) w sektorze.

Warto na obecnym etapie rozważań przybliżyć pokrótce kilka spośród głównych założeń tego podejścia, które w znacznym stopniu rozszerzone zostaną w rozdziale trzecim pracy. Mimo że nurt ten jest bardzo silnie rozwijany w literaturze światowej w ostatnich kilkunastu latach, nie doczekał się on, zresztą podobnie jak ekonomia sektorowa, znaczącego zainteresowania ze strony polskich autorów.

Dynamiczne podejście do strategii przedsiębiorstwa bazuje na trzech podstawowych przesłankach, których zrozumienie pozwala na podejmowanie decyzji strategicznych w sektorach uwzględniających gwałtowne zmiany w zakresie podstawowych sił konkurowania.

Pierwszą z bazowych przesłanek dynamicznego nurtu w procesie budowania przewagi konkurencyjnej jest **istnienie dynamicznych reakcji strategicznych w sektorach**. W istocie można nawet przyjąć, że w zasadzie każda podejmowana akcja jest tak naprawdę reakcją – stanowi odpowiedź na podjęte przez kogoś innego wcześniej działania. Zgodnie z tą przesłanką, na każdą przedsięwziętą w sektorze akcję konkurencyjną podejmowana jest kontrakcja przez konkurentów. Pierwsze działanie (akcja) jest z reguły podjęte celem uzyskania przewagi konkurencyjnej, logiką drugiego działania (reakcji) jest chęć neutralizacji tej przewagi przez konkurenta bądź też podjęcie próby osiągnięcia przewagi przez siebie. To drugie wymusza z kolei reakcję pierwszej firmy i w ten sposób zbudowana zostaje cała logika interakcji pomiędzy firmami, które poprzez podejmowane działania modyfikują strukturę i natężenie konkurencji w sektorze, często poprzez

te interakcje próbując rozerwać sytuację *status quo* w sektorze w celu uzyskania przewagi konkurencyjnej. Bardzo ważnym kryterium zrozumienia natury interakcji w tym przypadku jest struktura sektora, w którym do takich zdarzeń dochodzi. Zgodnie z logiką funkcjonowania sektorów skoncentrowanych następuje sytuacja wzajemnej zależności pomiędzy firmami, co redukuje skalę „wojny" między nimi. Przypadek sektorów bardziej rozproszonych wskazuje, że nie ma pełnej jednoznaczności co do możliwych interakcji. Harrigan (2001) uważa, że może to skutkować chaosem w strukturze sektora, który trwa przynajmniej do czasu ustalenia określonych standardów w ramach sektora.

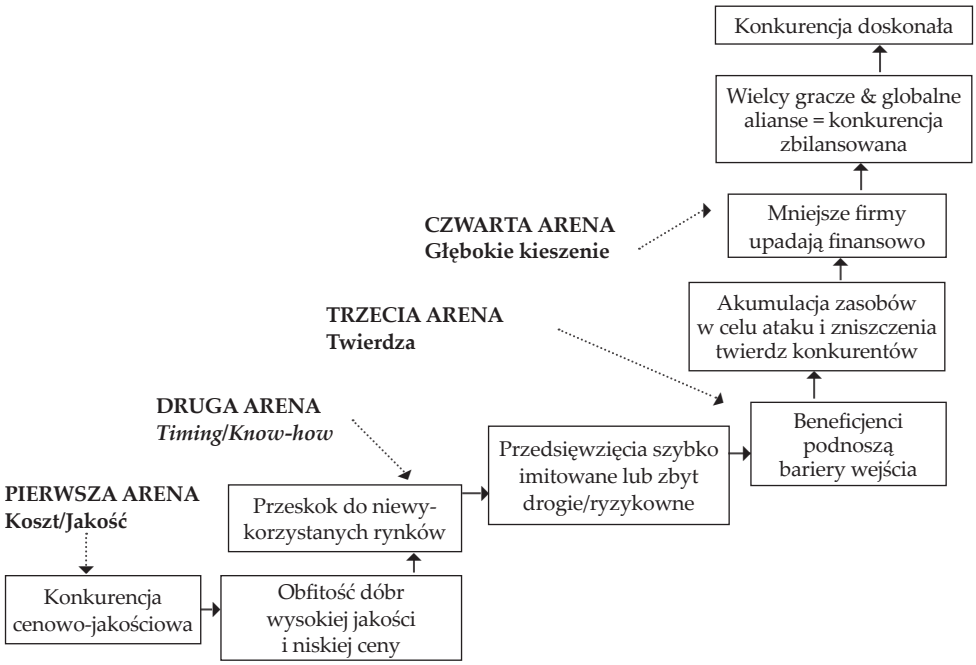
Drugą kluczową przesłanką jest akceptacja faktu **relatywizacji strategii**. Oznacza ona, że w ramach strategii nie ma absolutów – ocena pozycji konkurencyjnej firmy oraz stosowanej przez nią przewagi konkurencyjnej jest możliwa dopiero po jej odniesieniu do pozycji i przewagi rywali. Stąd kwestia długotrwałości uzyskanej przewagi konkurencyjnej zależy w dużej mierze od działań konkurentów. W przypadku działań pozorowanych, bądź w ogóle ich braku, przewaga firmy jest podtrzymywana. W sytuacji odwrotnej prowadzi to z kolei do utraty przewagi. Stąd czas uzyskanej przewagi konkurencyjnej jest w dużej mierze determinantą działań konkurentów. Ponadto relatywizacja strategii jest istotna z jeszcze jednego powodu – to odniesienie do konkurentów pozwala określić stosowaną przez firmę strategię. Wszak monopolista nie może posiadać strategii niskich kosztów bądź też zróżnicowania, gdyż nie ma punktu odniesienia pozwalającego na porównanie jego pozycji w sektorze.

Trzecią i ostatnią przesłanką dynamicznego podejścia do strategii firmy jest **projekcja trajektorii przyszłych ruchów konkurencyjnych w ramach czterech aren konkurowania**. Wynika to z faktu, że cztery klasyczne areny konkurencyjne mogą być w dalszym ciągu stosowane jako punkt odniesienia pozwalający na uchwycenie dynamicznego obrazu sytuacji w sektorze. Istotnym elementem tej przesłanki jest robienie kompleksowych i złożonych projekcji, które znacząco wykraczają poza kolejne 2–3 ruchy konkurentów. To pozwala firmie na zrozumienie dynamiki zjawisk sektorowych na zupełnie innym pułapie, przy jednoczesnym postrzeganiu sektora jako środowiska będącego w ciągłym ruchu, nie zaś w wiecznym bezruchu. Zgodnie z logiką można przyjąć, że sektor taki, zwłaszcza jeśli jest to sektor dynamiczny, sporadycznie osiąga stan chwiejnej równowagi, z której bardzo szybko zostaje wyrwany działaniami niezadowolonych z własnej pozycji konkurencyjnej rywali. Stąd sektor taki winien być postrzegany jako sektor dynamiczny, z długimi okresami zmienności

przerywanymi krótkimi chwilami względnie stabilnej równowagi. Przykładowa koncepcja mechanizmu projekcji zmian w ramach czterech aren sektora przybliżona jest na rysunku 1.7.

Rysunek 1.7

Potencjalna eskalacja konfliktu w ramach czterech aren



Źródło: D'Aveni (1994), s. 26.

Dynamiczne podejście do procesu budowania przewagi konkurencyjnej przez firmę całkowicie zmienia punkt widzenia strategii. Zamiast statycznych, rzadko zmieniających się sił konkurencyjnych, firma powinna wręcz oczekiwać szybkiej imitacji swoich ruchów, powinna być również przygotowana do adaptacji do spodziewanych i niespodziewanych zmian (pamiętając, że nawet stosowanie takiego podejścia nie pozwala na przewidzenie wszystkiego). Stąd ważne dla firmy jest nie tylko przygotowanie i umiejętność obserwacji poszczególnych sił konkurencyjnych; równie istotną, kluczową wręcz przesłanką jest zrozumienie bazowych mechanizmów rządzących sektorem. Pozwala to na zmniejszenie liczby rozważanych zmiennych przy jednoczesnym zwiększeniu stopnia sprawdzalności własnych projekcji. Problem mechanizmów i logiki rządzących funkcjonowaniem sektorów będzie przedmiotem zainteresowania autora w kolejnym rozdziale pracy.

ROZDZIAŁ 2

CHARAKTERYSTYKA SEKTORÓW I ICH WPŁYW NA DECYZJE STRATEGICZNE PRZEDSIĘBIORSTW

2.1. ROLA PARADYGMATU STRUCTURE–CONDUCT–PERFORMANCE

Centralnym zagadnieniem zarówno dawnej polityki przedsiębiorstwa, jak i ekonomii sektorowej, było poszukiwanie odpowiedzi na pytanie o źródła sukcesu ekonomicznego. O ile w pierwszym przypadku podmiotem sukcesu za każdym razem było przedsiębiorstwo, o tyle nie było to takie oczywiste w przypadku *IO Economics* – niejednokrotnie teoretykom i badaczom tego nurtu chodziło o znacznie szerszy kontekst, uwzględniający mechanizmy prowadzące do sukcesu. W obydwóch dyscyplinach ostateczny wymiar tego sukcesu był analogiczny, polegał on na osiąganiu ponadnormatywnego wyniku w ujęciu ekonomicznym, czyli z reguły wyższej zyskowności. Należy zauważyć, że mechanizm poszukiwania odpowiedzi w ramach ekonomii sektorowej od samego początku był bardzo silnie umocowany w badaniach naukowych. Sytuację polityki przedsiębiorstwa najlepiej oddają Hambrick i Chen (2008), którzy w swoim opracowaniu na temat metodyki rozwoju zarządzania strategicznego przytaczają opinię jednego z głównych teoretyków nurtu *business policy* – D. Gutha, że „*Business Policy* ma wszelkie charakterystyki religii.

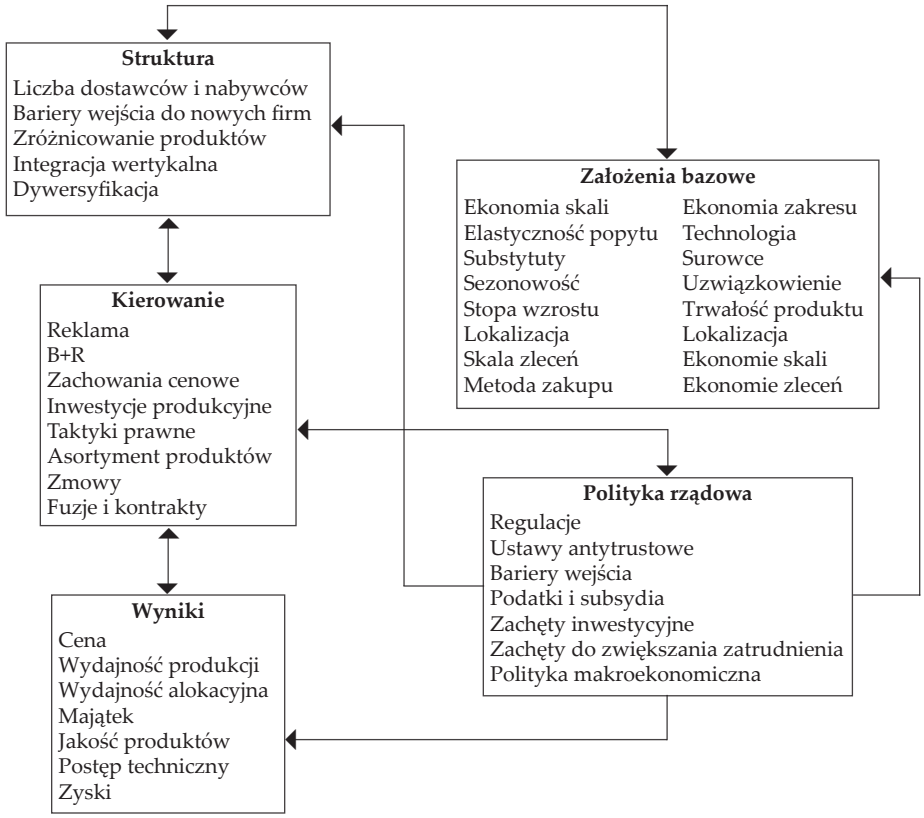
Wiele wierzeń, brak dowodów empirycznych" (Hambrick i Chen, 2008, s. 38), co wyraźnie wskazuje na świadomość braku wiedzy i niedostatku metod empirycznych w tradycyjnym podejściu do strategii, prowadzącą do konieczności zapożyczania rygoru naukowego z innych dyscyplin. I tutaj w naturalny niemal sposób pojawiła się ekonomia sektorowa, która w znacznym stopniu wsparła rozwój zarządzania strategicznego, dając podwaliny metodyczne, będące najbardziej istotnymi podstawami całego późniejszego podejścia pozycyjnego w rozumieniu strategii firmy.

Ekonomia sektorowa jako dyscyplina naukowa opierała się w pierwszym okresie swojego rozwoju na paradygmacie SCP (*structure–conduct–perfomance*, struktura–kierowanie–wyniki), znanym również jako koncepcja Baina i Masona (Bain, 1956; Mason, 1939). Jego centralnym zagadnieniem była relacja pomiędzy działaniami i wynikami firm a strukturą sektora, w którym one działają. Jego znaczenie jest szczególnie istotne w sektorach charakteryzujących się niedoskonałymi warunkami konkurencyjnymi, są wobec tego dalekie od klasycznej sytuacji tzw. konkurencji doskonałej, dobrze i szeroko rozpoznanej w ramach nauki mikroekonomii. Tymczasem większość sektorów jest zbliżonych w swojej istocie do warunków konkurencji niedoskonałej, stąd duża aplikacyjność modelu struktura–kierowanie–wyniki dla wielu sektorów i przedsiębiorstw.

Logika paradygmatu SCP zaprezentowana została na rysunku 2.1, jego podstawowym założeniem jest przekonanie, że na wynik (*performance*) przedsiębiorstw w sektorze mają wpływ podejmowane przez nie decyzje (*conduct*), które z kolei warunkowane są w dużej mierze strukturą (*structure*) sektora, w którym firmy działają. To podstawowe założenie modelu prowadziło, zdaniem Portera (1981), do przekonania, że tak naprawdę na poziom rentowności firmy w sektorze wpływają głównie czynniki natury sektorowej, kształtujące jego strukturę. Wpływ czynników związanych ze strategiami firm był uznawany za mało istotny, z uwagi na jego dużą zależność od samej struktury sektora. To z kolei prowadziło do przekonania, że znaczenie mają wyłącznie czynniki natury sektorowej, stąd, jeżeli firma zamierza poprawić swoją rentowność, wówczas powinna wybrać takie środowisko do prowadzenia biznesu (taki sektor), które charakteryzuje się wysokim poziomem atrakcyjności. Jak widać, podejście ekonomii sektorowej znacznie odbiegało w swojej istocie od logiki polityki przedsiębiorstwa, która kładła zdecydowany nacisk na znaczenie strategii przedsiębiorstw mogących w niemal dowolny sposób kształtować swoje wyniki poprzez realizowane przez siebie strategie.

Rysunek 2.1

Paradygmat struktura–kierowanie–wyniki (SCP)



Źródło: Carlton i Perloff (2005), s. 4.

Początków paradygmatu SCP upatrywać należy w pracach ekonomisty Uniwersytetu Harvarda, E. Masona, który w latach 30. XX wieku zajmował się głównie zagadnieniami mechanizmów kształtowania polityk cenowych i produkcyjnych dużych amerykańskich firm (Mason, 1939). U podstaw koncepcji leżało przekonanie, że istotną determinantą tych polityk był udział przedsiębiorstw w rynku. Możliwe były dwa sposoby dowiedzenia tej koncepcji: teoretyczny, wykorzystujący modele monopolistycznych i oligopolistycznych działań firm w sektorach oraz empiryczny, szukający związków pomiędzy zaobserwowanymi cenami a innymi zmiennymi odzwierciedlającymi różnice w strukturze rynkowej. Mason uważał, że należy przeprowadzić obserwację tych związków; wyniki badania pozwoliłyby

zweryfikować tezę o wpływie (w założeniu dużym) struktury sektorowej na decyzje w zakresie polityki cenowej i produkcyjnej podejmowane przez przedsiębiorstwa. Już wówczas założył on, że struktura rynkowa jest pojęciem wielowymiarowym, może być ona mierzona za pomocą między innymi następujących zmiennych: charakterystyk produktowych, kosztów i charakterystyk produkcyjnych, liczby i udziałów rynkowych nabywców i dostawców w tym sektorze. Dodatkowymi czynnikami wpływającymi na strukturę są cykl życia sektora oraz kanały dystrybucyjne. Stąd pierwsze kluczowe założenia paradygmatu SCP zostały zaprezentowane przez Masona już w końcu lat 30. ubiegłego wieku, przy czym brakowało potwierdzenia empirycznego słuszności tej koncepcji.

Kolejny krok w rozwoju tego paradygmatu, będącego podstawą późniejszego, obecnego przez wiele lat w nauce nurtu badawczego (istniejącego zresztą, wprawdzie w zmienionej już formie, do dzisiaj), zrobił J.S. Bain. Jednak, w przeciwieństwie do swojego poprzednika, jego praca w tym obszarze miała głównie charakter empiryczny. Opierając się na szeregu danych z poziomu sektora, doprecyzował poszczególne składowe paradygmatu, na który, jego zdaniem, składają się następujące czynniki (Bain, 1956):

1. Struktura (*structure*) – odnosząca się do struktury sektora. Zwykle przyjmuje się, że składają się na nią takie zmienne, jak: liczba dostawców i nabywców, bariery wejścia dla nowych firm, zróżnicowanie produktów, zakres integracji wertykalnej, dywersyfikacja. Zmienne te mogą być dalej dzielone na wewnętrzne zmienne strukturalne (zdeterminowane naturą produktów oraz dostępnej technologii w sektorze) oraz zależne zmienne strukturalne (zdeterminowane przez firmy bądź rządy).

2. Kierowanie (*conduct*) – czynniki odnoszące się do działań natury strategicznej podejmowanych przez firmy w sektorze. Obecnie rozumie się przez nie strategie firm mogące polegać na: reklamie, nakładach na działalność badawczo-rozwojową, zachowaniach cenowych, inwestycjach produkcyjnych, taktykach prawnych, asortymencie produktów, zmowach czy też fuzjach i kontraktach.

3. Wyniki (*performance*) – rozumiane z reguły jako ekonomiczny czy też wręcz finansowy wymiar funkcjonowania przedsiębiorstwa w sektorze. Mogą przybierać postać takich zmiennych, jak: cena, wydajność produkcji, wydajność alokacyjna, majątek, jakość produktów, postęp techniczny czy ostatecznie najbardziej popularny zysk. Mimo występujących teoretycznie w modelu wielu różnych potencjalnych możliwości, w badaniach empirycznych zwykle przyjmuje się jedną z dwóch miar: zyskowności bądź marży.

Istnieją jeszcze dwa dodatkowe obszary mające wpływ na warunki funkcjonowania paradygmatu struktura–kierowanie–wyniki. Pierwszym

z nich jest polityka rządowa, która może w znacznym stopniu wpłynąć na warunki funkcjonowania sektora, zwłaszcza dzięki możliwości aktywnego kształtowania barier wejścia do sektora. Zwykle rozważane są następujące składowe polityki rządowej: regulacje, ustawy antytrustowe, bariery wejścia, podatki i subsydia, zachęty inwestycyjne, zachęty do zwiększania zatrudnienia, polityka makroekonomiczna. Drugim z obszarów mających potencjalny wpływ na funkcjonowanie paradygmatu są założenie bazowe dotyczące popytu konsumentów oraz działań dostawców, obie te grupy mogą wywrzeć istotny wpływ na warunki funkcjonowania sektora. Do czynników z zakresu popytu konsumentów zaliczyć można: elastyczność popytu, substytuty, sezonowość, stopę wzrostu, lokalizację, skalę zleceń oraz metodę zakupu. Grupa czynników związanych z działaniami dostawców zawiera takie zmienne, jak: technologia, surowce, uzwiązkowienie, trwałość produktu, lokalizacja, ekonomia skali oraz ekonomia zakresu. Wszystkie te zmienne, oddziałujące na poziomie polityki rządowej, popytu konsumentów oraz działań dostawców mogą również zmienić warunki konkurowania w sektorze, co z kolei umożliwia im wywarcie wpływu na wyniki firm.

Logika modelu SCP wskazuje na możliwość wystąpienia jednej z kilku potencjalnych sytuacji w zakresie relacji pomiędzy jego trzema podstawowymi składowymi. Pierwotnym schematem rozumienia paradygmatu była sytuacja przedstawiona na rysunku 2.2. Zgodnie z nią istniało podstawowe założenie, że struktura sektora determinuje kierowanie przedsiębiorstwem, które z kolei wpływa na jego wyniki. Rezultatem takiego sposobu myślenia było często pomijanie aspektu kierowania przedsiębiorstwem przez badaczy wywodzących się z nurtu *IO Economics*. Uważali oni, że podstawową determinantą osiągnięć (niekoniecznie utożsamianych z czystymi kategoriami finansowymi) firm jest struktura sektora, w którym organizacje te działają.

Rysunek 2.2

Klasyczny typ paradygmatu SCP

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Lee (2007), s. 5.

Paradygmat SCP spotykał się z krytyką, co prowadziło do rozważenia większego znaczenia procesów oddziałujących na poziomie firmy (*conduct*). Było to zresztą zgodne z wieloma obserwacjami pochodzącymi wprost z praktyki gospodarczej, gdzie mechanizmy kierowania przedsiębiorstwami,

to jest stosowane przez nie strategie oddziaływały w efekcie na strukturę sektora, zmieniając ją. Było to też zgodne z obserwacją heterogeniczności strategii firm w sektorze, która łamała jeden z głównych schematów myślowych paradygmatu SCP. Otóż w ramach klasycznego modelu ekonomii sektorowej jedyną przesłanką różnicującą firmy wewnątrz sektora była ich skala działania. Stąd wszystkie one były postrzegane jako ściśle homogeniczne (jednorodne) z punktu widzenia realizowanych przez nie strategii. Tymczasem od lat 70. ubiegłego wieku pojawiła się nowa idea, jako jedna z pierwszych rozwijana równie silnie w obrębie samej ekonomii sektorowej, jak i w polityce przedsiębiorstwa (później także w zarządzaniu strategicznym), która nazwana została koncepcją grup strategicznych (Matyjas, 2011a). Można dosyć jednoznacznie stwierdzić, że przyniosła ona zasadniczy przełom w obu łączących się wówczas dyscyplinach. Z jednej strony pozwoliła na wprowadzenie do kluczowego paradygmatu ekonomii sektorowej pojęcia heterogeniczności strategii firm w sektorze, z drugiej zaś była jedną z pierwszych koncepcji, którą bardzo silnie zainteresowali się badacze z zakresu zarządzania strategicznego.

Jako pierwszy pojęcie grup strategicznych wprowadził Hunt (1972) w swojej pracy doktorskiej na temat analizy konkurencji w amerykańskim sektorze produkcji artykułów wyposażenia gospodarstw domowych. Przez termin „grupy strategiczne" Hunt rozumiał określone grupy przedsiębiorstw naśladujących podobne strategie konkurowania. Grupy zostały dobrane przez Hunta w taki sposób, ażeby zminimalizować ekonomiczną asymetrię wewnątrz każdej z nich (czyli doprowadzić do sytuacji, w której grupy wewnątrz są silnie homogeniczne, natomiast na zewnątrz heterogeniczne). Kolejne prace analityczne były prowadzone w zasadzie równolegle z badaniami Hunta przez jeszcze dwóch ekonomistów. Newman (1973) w swojej pracy doktorskiej zaobserwował występowanie grup strategicznych, podobnej problematyki dotyczyła również dysertacja Portera (1973), który jednak nie poszedł w kierunku obserwacji grup. Wspomniane badania za punkt wyjścia miały analizę czynników na poziomie grupy; studia na poziomie firmy zaprezentowane zostały przez Hattena (1974) w pracy doktorskiej na temat konkurencji w sektorze piwowarskim w Stanach Zjednoczonych w latach 1952–1971. Jego badania zostały następnie rozwinięte przez Hattena i Schendela (1978), prezentujących studium zachowań amerykańskich przedsiębiorstw przemysłu browarniczego konkurujących w ramach pojedynczego biznesu, oraz Hattena, Schendela i Coopera (1979), którzy sformułowali tezę o dużym znaczeniu poziomu grup strategicznych dla decyzji podejmowanych przez zarządy przedsiębiorstw odnośnie do alokacji zasobów przedsiębiorstwa. Pewnego rodzaju podsumowaniem

wczesnego etapu badań grup strategicznych jest publikacja Cavesa i Portera (1977), w której zaprezentowane zostały bariery mobilności w postaci uogólnienia koncepcji barier wejścia do sektora. Autorzy przedstawili pogląd, że należy całkowicie osobno rozpatrywać kwestię barier wejścia do każdej z grup strategicznych, które to bariery nazwali „barierami mobilności".

W latach 80. i 90. XX wieku koncepcja grup strategicznych była bardzo obszernym nurtem badawczym. Ogółem przeprowadzonych zostało co najmniej kilkaset poważnych badań, których przedmiotem była problematyka grup strategicznych. Kilka spośród tych pozycji było przełomowych. Thomas i Venkatraman (1988) zaproponowali użyteczny schemat klasyfikowania badań w zakresie teorii grup strategicznych, opierający się na dwóch wymiarach: operacjonalizacji strategii oraz metodzie rozpoznawania struktury grup. Kolejną kluczową pozycją była praca McGee i Thomasa (1986), w której dokonano przeglądu dotychczasowych badań grup strategicznych oraz zaproponowano taksonomię grup. Schemat klasyfikacji oparty jest na występowaniu pomiędzy grupami barier mobilności, gdyż inne przedsiębiorstwa (spoza grupy) nie mogą łatwo imitować decyzji strategicznych podejmowanych przez członków danej grupy. Hatten i Hatten (1987) zauważyli pewne niedostatki teorii grup; mimo że „grupa strategiczna jest potencjalnie potężnym narzędziem w arsenale analityka strategicznego" (Hatten i Hatten, 1987, s. 329), to nie może być ona traktowana jako samodzielnie istniejący twór, gdyż jest to wyłącznie analityczne uproszczenie. Barney i Hoskisson (1990) doprowadzili do znaczącego przełomu w badaniach grup, ponieważ ich opracowanie zawierało druzgocącą krytykę dotychczasowych prac. Zakwestionowali dwa podstawowe założenia koncepcji: istnienia grup oraz uzależnienia wyników przedsiębiorstw od członkostwa w określonej grupie strategicznej. Zdaniem przywołanych autorów teoria grup strategicznych to kompromis pomiędzy tradycyjnym podejściem z zakresu ekonomii sektorowej a teorią strategii (właściwie polityki przedsiębiorstwa). Teoria grup strategicznych jako punktów odniesienia dla podmiotów je konstytuujących była przedmiotem badań Fiegenbauma i Thomasa (1995), których zdaniem grupa stanowi punkt odniesienia przy podejmowaniu przez menedżerów decyzji strategicznych. Uwzględniają oni w swoich działaniach przesunięcia grupy oraz próbują wspólnie z innymi firmami z danej grupy kreować, a następnie wzmacniać bariery mobilności chroniące daną pozycję strategiczną.

Teoria grup strategicznych wywarła silny wpływ na zmianę paradygmatu *structure–conduct–performance* przede wszystkim z uwagi na obalenie pierwotnego założenia, że firmy w sektorze nie różnią się żadnym innym

strategicznie istotnym parametrem niż skala ich działania. To wywołało reperkusje w postaci zmian w rozumieniu samego modelu SCP (rysunek 2.3). Zgodnie z nową wersją paradygmatu struktura sektora oraz strategia firm oddziałują na siebie wzajemnie. To oznacza, że nie tylko struktura sektora determinuje wybór strategii firm (aczkolwiek zależność taka nadal istnieje), lecz również podejmowane przez firmy w sektorze strategie mogą w efekcie oddziaływać na jego strukturę.

Rysunek 2.3

Współczesna wersja paradygmatu SCP

struktura sektora ⟷ kierowanie (strategia) ⟶ wyniki

Źródło: opracowanie własne na podstawie Lee (2007), s. 5.

Należy mieć na uwadze fakt, że mimo obecnej zmiany, sam paradygmat SCP odegrał ważną rolę w zrozumieniu podstawowych mechanizmów konkurowania, co zostało wykorzystane przez zarządzanie strategiczne. Podobnie rzecz miała się ogólnie z całą ekonomią sektorową, która na tle stosunkowo mało „unarzędziowionej" polityki przedsiębiorstwa (cechującej się stosunkowo niskim stopniem zastosowania rygorystycznych badań i brakiem uogólnień, wobec czego nietraktowanej jako ściśle akademicka dziedzina wiedzy) wyglądała diametralnie odmiennie. Jak zostało już wskazane, do lat 70. XX wieku pojawiły się setki badań potwierdzających słuszność założeń pierwotnego paradygmatu SCP (Ghemawat, 2002). Zwolennicy tradycyjnego nurtu ekonomiki sektorowej zajmowali się głównie rygorystycznymi badaniami poszczególnych sektorów oraz porównaniami międzysektorowymi.

Mechanizm empirycznego potwierdzania słuszności podstawowych założeń paradygmatu SCP przebiegał dwojako; obok samych wyników empirycznych niezbędne było również opracowanie podstawowych zmiennych ułatwiających późniejsze prowadzenie badań empirycznych. Zmienne potwierdzające słuszność paradygmatu SCP zwykle są dzielone na cztery grupy (Lee, 2007).

1. Zmienne w zakresie uwarunkowań teoretycznych modelu – pozwalają one na zmierzenie związków pomiędzy strukturą rynkową, strategią a wynikami. Mechanizm ich wyprowadzania jest zwykle wywiedziony z wykorzystaniem modelu duopolu Cournota; z uwagi na *de facto* występującą niejasność przyczynowo-skutkową podstawowym sposobem pomiaru

jest założenie, że wzrost koncentracji w sektorze oddziałuje pozytywnie na wzrost zyskowności firm.

2. Zmienne mierzące wyniki firm – jest to jedno z kluczowych zagadnień poruszanych w literaturze przedmiotu. Do zwyczajowo wykorzystywanych miar w postaci wskaźników rentowności typu ROA czy ROE (Venkatraman i Ramanujam, 1986), które poddają się łatwej interpretacji, dochodzą takie miary, jak (Lee, 2007):

$$Indeks\ Lernera = \frac{cena - koszt\ marginalny}{cena} \tag{1}$$

Indeks Lernera mierzy poziom siły rynkowej firmy. Przyjmuje się, że jeżeli jego wartość jest większa od zera, oznacza to, że firma ma wartość rynkową. Wadą indeksu Lernera jest trudność w jego praktycznym zastosowaniu z uwagi na konieczność pozyskania informacji o wysokości kosztów marginalnych.

$$q = \frac{M_c + M_p + M_d}{A_r} \tag{2}$$

Współczynnik **q Tobina** wskazuje na stosunek ceny kapitału na rynku kapitałowym do ekonomicznego kosztu odtworzenia tej porcji kapitału, gdzie M_c oznacza wartość rynkową akcji zwykłych, M_p wartość akcji uprzywilejowanych, M_d kwotę zaległych zobowiązań, natomiast A_r koszt odtworzenia aktywów całkowitych. Gdy $q > 1$, wówczas firma posiada wartości niematerialne bądź przewagi, które nie są uwzględnione w takiej wycenie aktywów, jak siła rynkowa.

3. Zmienne mierzące stopień koncentracji sektora wskazują, jakie są realia konkurowania w sektorze. Spośród kilku możliwych wskaźników na uwagę zasługują:

$$CR_m = \sum_{i=1}^{m} s_i \tag{3}$$

Jest to **wskaźnik stopnia koncentracji w sektorze**, którzy mierzy łączny udział m firm o największym udziale w sektorze; jego wadą jest brak właściwego rozkładu udziałów rynkowych pomiędzy wszystkimi firmami w sektorze

$$HHI = \sum_{i=1}^{n} s_i^2 \cdot \tag{4}$$

Jest to **indeks Herfindahla-Hirschmana** (Hirschman, 1964), który jest pozbawiony wady poprzedniego indeksu. Mierzy on koncentrację w sektorze wszystkich (znaczących) graczy i porusza się w przedziale od 0 (konkurencja absolutnie doskonała) do 10 tys. (monopol).

4. Inne zmienne niezależne – do czwartej grupy zmiennych zaliczyć można wiele kolejnych zmiennych, które na przykład mierzą skalę barier wejścia do sektora (jedną z miar jest tutaj miara minimalnej wydajnej skali produkcyjnej).

Poza kwestią opracowania listy zmiennych niezbędnych do badań, istotnym działaniem potwierdzającym znaczenie paradygmatu SCP było prowadzenie studiów empirycznych. Pierwsze badania rozpoczęto już w latach 50. XX wieku, jednym z ich kluczowych problemów było opracowanie i oszacowanie listy barier wejścia do sektorów (lista pierwotnych barier opracowanych przez Baina znajduje się w tabeli 2.1).

Tabela 2.1

Bariery wejścia według Baina

Sektor	Ekonomia skali	Zróżnicowanie produktów	Przewaga kosztowa	Wymogi kapitałowe
Samochody	3	3	1	3
Papierosy	1	3	1	3
Alkohole	1	3	1	2
Buty	2	1–2	1	0
Mydło	2	2	1	2
Stal	2	1	3	3
Traktory	3	3	1	3
Opony i dętki	1	2	1	2
Mięsny	2	2	2	0–1
Cement	2	1	1	2
Mąka	1	1–2	1	0

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Waldman i Jensen (2006), s. 109–110.

Ważną kwestią prowadzonych w tych ramach prac badawczych było potwierdzenie związku pomiędzy zyskownością sektora a stopniem jego koncentracji. Na ten temat przeprowadzono setki badań, na podstawie których związek został potwierdzony. Następnie zainteresowanie analityków stopniowo zaczęło kierować się w stronę znaczenia i wpływu zmiennych sektorowych na rentowność firm. Jeśli pierwotne założenia

paradygmatu SCP byłyby słuszne, wówczas należałoby oczekiwać znacznie większego stopnia wpływu zmiennych sektorowych w stosunku do zmiennych oddziałujących na poziomie firmy. Badania takie są nadal prowadzone; będą one przedmiotem zainteresowania autora w ostatnim punkcie tego rozdziału.

Reasumując zakres prac i znaczenie paradygmatu SCP, należy jednoznacznie stwierdzić, że spowodował on daleko idące konsekwencje odnośnie do mechanizmów pojmowania logiki funkcjonowania sektorów. Wprawdzie część założeń modelu nie potwierdziła się, niektóre zostały zaktualizowane, niemniej można stwierdzić, że sam model wywarł daleko idący wpływ na kilka dyscyplin, spośród których ważnym beneficjentem była, co zrozumiałe, ekonomia sektorowa, drugim największym zaś – zarządzanie strategiczne. W ramach tego paradygmatu, jak też całej ekonomii sektorowej, prowadzone były studia w nieco innych obszarach badawczych, spośród których wiele było w sposób ścisły powiązanych z dalszym rozwojem zarządzania strategicznego. Na uwagę zasługują między innymi teoria kosztów transakcyjnych (Williamson, 1989), integracja wertykalna (Perry, 1989) czy międzysektorowe badania porównawcze w zakresie struktur i wyników tych sektorów (Schmalensee, 1989). Wpływ na zmiany paradygmatu SCP miał również rozwój dynamiki konkurencyjnej (Smith i inni, 2001), zakładającej, że działania strategiczne określonych firm mogą doprowadzić do działań odwetowych podejmowanych przez inne firmy – co w efekcie może prowadzić do hiperkonkurencji (D'Aveni, 1995). Doprowadziło to do przełamania początkowych stereotypów nurtu *IO Economics*, co zostanie przybliżone w kolejnym rozdziale pracy.

Ekonomia sektorowa, oparta przede wszystkim na paradygmacie SCP, wzbogaciła rozwój zarządzania strategicznego głównie dzięki stosowaniu naukowej metodologii i prawidłowemu wnioskowaniu. Jej założenia pozwalały na zwiększenie wiedzy strategów na temat uwarunkowań rządzących grą konkurencyjną w sektorze. Niemniej kierunek ten miał wiele ograniczeń dla jego bezpośredniego zastosowania w pierwotnej formie do celów budowania strategii. Były nimi między innymi (Porter, 1981): całkowicie odmienne, niż w opinii praktyków zarządzania, postrzeganie barier wejścia do sektora (dla ekonomii sektorowej były negatywnym efektem, dla zarządzania pozytywnym), poruszanie się na odmiennym poziomie analitycznym (w zarządzaniu strategicznym jest to poziom firmy, w IO – poziom sektora), ostatecznie statyczna perspektywa analiz sektorowych oraz jej zdeterminowany charakter (w przeciwieństwie do BP nurt IO zakładał, że struktura ta jest niezmienna).

Ekonomia sektorowa, w przeciwieństwie do całkowicie wchłoniętej przez zarządzanie strategiczne polityki przedsiębiorstwa, do dzisiaj jest niezależną dyscypliną ekonomiczną (Besanko i inni, 2004), wspomagającą proces kształcenia przyszłych adeptów strategii w zakresie wielu ważnych (ze strategicznego punktu widzenia) aspektów, takich między innymi, jak: zakres i granice firm, typy ekonomiki w przedsiębiorstwie (skali, zakresu oraz czasowa), sposoby dywersyfikowania działalności przedsiębiorstwa, analizy i zróżnicowanie cen pomiędzy rywalizującymi firmami, uwarunkowania rynkowe w działalności firmy (rynki monopolistyczne, oligopolistyczne oraz konkurencja doskonała) czy struktura sektora i rynków.

Przedmiotem rozważań autora w kolejnych punktach niniejszego rozdziału będą wybrane kluczowe, z punktu widzenia zarządzania strategicznego, aspekty ekonomii sektorowej, dające podstawy informacyjne na temat potencjalnych działań konkurencyjnych przedsiębiorstw w sektorach. Ma to zasadnicze znaczenie dla dyscypliny zarządzania strategicznego jako całości, przede wszystkim odgrywa szczególnie istotną rolę w procesie podejmowania decyzji strategicznych w układzie akcja–reakcja z punktu widzenia mechanizmów dynamiki konkurencyjnej.

2.2. TYPOLOGIA SEKTORÓW W EKONOMII SEKTOROWEJ

Problematyka funkcjonowania sektorów, ich atrakcyjności oraz czynników na nią wpływających jest obszarem zainteresowania wielu dyscyplin w ramach szeroko pojmowanych nauk ekonomicznych. Szczególnie istotną rolę sektor i jego środowisko odgrywają w ekonomii sektorowej, co egzemplifikuje się w samej nazwie tej dziedziny nauki. Z uwagi na silny wpływ i znaczenie ekonomii sektorowej dla rozwoju zarządzania strategicznego, również i w tej dyscyplinie problematyka funkcjonowania środowiska sektorowego w postaci znajomości podstawowych mechanizmów jego tworzenia, jak też ram funkcjonującej w niej konkurencji i strategii konkurowania, jest elementem zajmującym szczególnie eksponowane miejsce, zwłaszcza w podejściu pozycyjnym do strategii przedsiębiorstwa. Bardzo szeroko rozpoznawana koncepcja analityczna w postaci pięciu kluczowych sił konkurencyjnych, po raz pierwszy przedstawiona w roku 1979 (Porter, 1979a), została przyjęta z bardzo dużą akceptacją i zainteresowaniem.

Co ciekawe, metoda ta znajduje uznanie zarówno w środowisku naukowym, jak i w praktyce biznesowej. Spośród wielu koncepcji analitycznych i teoretycznych obecnych w zarządzaniu strategicznym (szerzej tabela 2.2), była na podstawie badań przeprowadzonych przez Marcusa i innych

(1995) uznawana pod koniec lat 90. ubiegłego wieku za jedną z absolutnie najważniejszych. Badania objęły czternaście różnych technik, od czysto koncepcyjnych do *stricte* praktycznych. Skalę potencjalnych zastosowań metod oceniali zarówno praktycy, jak i naukowcy. Poszczególne koncepcje analityczne można pogrupować według zakresu ich oddziaływania oraz stopnia ich ogólności / szczegółowości w następujące trzy obszary metod i technik: funkcjonujących w ramach podstaw koncepcyjnych dyscypliny, z zakresu formułowania i implementacji strategii oraz pozwalających zrozumieć uwarunkowania występujące w otoczeniu. Poniżej przedstawiona zostanie skrótowa charakterystyka każdej z tych metod wraz z ich przynależnością do wyodrębnionych grup.

Tabela 2.2

Ocena przydatności poszczególnych koncepcji zarządzania strategicznego

Naukowcy	Praktycy
1. Analiza pięciu sił	1. Macierz McKinsey / General Electric
2. Koncepcja 7–S	2. Analiza pięciu sił
3. Analiza SWOT	3. Model LCAG
4. Model LCAG	4. Analiza SWOT
5. Macierz McKinsey / General Electric	5. Macierz BCG
6. Strategie bazowe	6. Strategie bazowe
7. Macierz BCG	7. Teoria *stakeholders*
8. Struktura macierzowa	8. Koncepcja 7–S
9. Adaptacja	9. Adaptacja
10. Teoria *stakeholders*	10. Struktura macierzowa
11. Społeczna odpowiedzialność	11. Stany Zjednoczone / Japonia
12. Stany Zjednoczone / Japonia	12. Społeczna odpowiedzialność
13. Jakość	13. Jakość
14. Kontrola	14. Kontrola

Źródło: Marcus i inni (1995), s. 133.

Grupa metod z zakresu podstaw koncepcyjnych nauki obejmuje:

– model LCAG – koncepcję znaną dzięki sile oddziaływania Uniwersytetu Harvarda, obejmującą proces zarządzania strategicznego: formułowania i implementacji strategii;

– analizę SWOT – podstawę formułowania strategii przedsiębiorstwa poprzez analizę jego słabych i silnych stron na tle szans i zagrożeń w otoczeniu.

Grupa metod z zakresu formułowania i implementacji strategii obejmuje:

– analizę pięciu sił – obejmującą siłę przetargową dostawców i odbiorców, zagrożenie ze strony nowo wchodzących i ze strony substytutów oraz presję konkurencyjną w sektorze;

– bazowe strategie – przywództwo kosztowe, zróżnicowanie oraz koncentracja;

– macierz Boston Consulting Group – czteropolową macierz stosowaną do zarządzania portfelem biznesów, uwaga skupiona jest w niej na dwóch zmiennych: udziale w rynku i wzroście rynku;

– macierz McKinsey / General Electric – dziewięciopolową macierz stosowaną do oszacowania priorytetów inwestycyjnych w ramach korporacji wielobiznesowej, zmiennymi są siła jednostki biznesu oraz atrakcyjność sektora;

– strukturę macierzową – metodę zorganizowania wokół więcej niż jednej koncepcji (np. centra kosztów i zysków) – przy zwiększonej złożoności organizacji i współzależności menedżerów;

– adaptację – dopasowanie planowania w korporacji oraz jej struktury organizacyjnej do wymagań otoczenia – elastyczność;

– koncepcję 7–S (Waterman i inni, 1988) – zakładającą współdziałanie siedmiu elementów będących krytycznymi aktywnościami firmy: strategii, struktury, systemów, stylów, umiejętności (*skills*), pracowników (*staff*) oraz wspólnych wartości (*shared values*);

– kontrolę – krytyczny element implementacji strategii.

Grupa metod z zakresu otoczenia biznesowego obejmuje:

– teorię *stakeholders* (interesariuszy) – działanie firmy uwzględniające potrzeby wszystkich grup interesów mogących wpłynąć na osiągnięcie celów przez przedsiębiorstwo (Freeman, 2010);

– społeczną odpowiedzialność – postępowanie kierownictwa firmy nie tylko zgodnie z przepisami prawa, lecz również w zgodzie z przyjętymi normami zachowań etycznych;

– Stany Zjednoczone / Japonia – inne uwarunkowania działalności przedsiębiorstw amerykańskich i japońskich związane z odmienną kulturą, innymi oczekiwaniami właścicieli i pracowników, innym nastawieniem czynników rządowych[1];

[1] Obecnie logika tego modelu niespecjalnie się zmieniła, natomiast zmieniły się kraj i kultura biznesowa będące punktem odniesienia konkurencji, wobec czego zamiast tej koncepcji można dzisiaj mówić o idei Stany Zjednoczone / Chiny.

– jakość – jako podstawową determinantę globalnego sukcesu przedsiębiorstwa.

Warto zauważyć, że istnieje duża zgodność w ocenie przydatności poszczególnych metod. Za zdecydowanie bardziej użyteczne uznane zostały klasyczne techniki z zakresu polityki przedsiębiorstwa i szkoły pozycyjnej. Jest to również zgodne z doświadczeniami autora pracy wyniesionymi z jego wieloletniej praktyki naukowej i doradczej. Jako pierwsze można rozpatrzeć podstawowe założenia związane z prowadzonymi badaniami naukowymi. Znacznie łatwiej prowadzić empiryczne dowodzenie prawidłowości określonych nurtów bądź koncepcji naukowych z punktu widzenia podejścia pozycyjnego niż podpierając się podejściem zasobowym. W tym pierwszym podejściu wiele zmiennych jest dobrze zdefiniowanych, określonych i rozpoznanych, dodatkowo koncepcje te są spójne, przekonujące i logicznie wywiedzione, zwłaszcza z punktu widzenia związków przyczynowo-skutkowych. Sytuacja badań opartych na podejściu zasobowym napotyka na znacznie większe problemy. O ile teoretycznie idee te są bardzo pociągające i eleganckie, stosując analogię kucharską można by powiedzieć, że są one dobrze „doprawione", o tyle rzeczywistość badawcza w tym zakresie jest znacznie trudniejsza. Z reguły należy poruszać się w sferze hipotez i przypuszczeń, mechanizm jakichkolwiek porównań jest bardzo trudny do praktycznego wdrożenia do klasycznej metodyki badawczej. Wiele problemów napotyka na przykład kwestia prawidłowej wyceny zasobów niematerialnych (Urbanek, 2008). Podejście księgowe zdecydowanie zawodzi, nowsze metody również nie dają satysfakcjonujących rezultatów, często są wzajemnie sprzeczne. Można także wyrazić wątpliwość, czy faktycznym źródłem sukcesów są w niektórych przypadkach rzadkie zasoby firmy, bądź też jej nadzwyczajne umiejętności, czy też jest to wynikiem znalezienia się „we właściwym miejscu o właściwym czasie", sam sukces zaś jest bardziej efektem typowych charakterystyk będących prawidłowością rozwoju sytuacji w danych typach sektorów. Ponadto opieranie się w badaniach na podejściu pozycyjnym znacznie ułatwia proces uogólnienia wyników badawczych, chociażby ze względu na możliwość odniesienia się do wielu (dziesiątek, a niejednokrotnie nawet i setek) badań prowadzonych w innych sektorach.

Nieco podobnie sytuacja przedstawia się, zdaniem autora, również w praktyce gospodarczej, zarówno z punktu widzenia stosowania strategii przez same przedsiębiorstwa, jak i szeroko pojętego świata doradztwa / konsultingu strategicznego. Tutaj również metody oferowane przez podejście pozycyjne są zdecydowanie bardziej przystające do potrzeb wspomagania zarządzania przedsiębiorstwem, czego z reguły brakuje tym

z zakresu podejścia zasobowego. Na pozytywną ocenę zasługują, jak można sądzić, takie techniki analityczne, które wnoszą konkretną i poddawaną doświadczeniu wiedzę do firmy, w przeciwieństwie do metod nadmiernie abstrakcyjnych i uogólniających. Jak widać (Marcus i inni, 1995), podobnie na to zapatrują się również menedżerowie, którzy zdecydowanie bardziej cenią sobie podejście konkretne, oferujące przejrzyste rozwiązania umożliwiające ich stosunkowo łatwe wdrożenie do praktyki. Wprawdzie obecnie podejście zasobowe zmienia się, staje się z biegiem czasu nieco bardziej konkretne, poszczególne koncepcje są bardziej zorientowane praktycznie i pozwalają na ich, przynajmniej częściowe, wdrożenie w praktyce. Dotyczy to na przykład szeroko spopularyzowanej (tak w teorii, jak też w praktyce) koncepcji VRIO (Barney i Clark, 2007), zakładającej, że przewaga strategiczna może opierać się na zasobach przedsiębiorstwa wyłącznie wówczas, gdy mają one postać zasobów cennych, rzadkich, trudno poddających się imitacji oraz zorganizowanych w prawidłowy sposób, umożliwiający ich eksploatację zgodną ze strategią firmy.

Pomiędzy tymi dwoma ujęciami, badawczym i praktycznym, istnieją dosyć duże rozbieżności, nieco inaczej rozkłada się akcentowanie ostatecznej wartości danych koncepcji. Wszak z badawczego punktu widzenia nawet idee mało praktyczne, trudne do wykorzystania w rzeczywistości biznesowej, mogą być przedmiotem wieloletnich rozważań i dalszego rozwoju, co może w przyszłości doprowadzić te koncepcje do większej przydatności praktycznej. Ponadto oba te ujęcia, badawcze (naukowe) i praktyczne (doradcze), nie muszą być wzajemnie sprzeczne. Jak zauważa Kaleta (2013), przykład „zarządzania strategicznego [wskazuje – przypis Z.M.] wyraziście, że najkorzystniejszą podstawą rozwoju naukowego jest różnorodność podejść. W nauce zajmującej się zarządzaniem długofalowym rozwojem organizacji zadaniem podstawowym jest wypracowanie koncepcji usprawniających te procesy w praktyce gospodarczej. Korzystne w tym względzie jest możliwie wszechstronne i wiarygodne rozpoznanie prawidłowości rządzących praktyką gospodarczą" (Kaleta, 2013, s. 51). Trudno się z tym podejściem nie zgodzić, autor niniejszej pracy również jest zdania, że zrozumienie uwarunkowań prowadzących firmy do sukcesu, wraz z ich źródłami i kluczowymi mechanizmami nimi rządzącymi, możliwe jest dopiero po jak najbardziej wszechstronnej analizie uwarunkowań działania przedsiębiorstwa. Jednym z tych sposobów podejścia do strategii winno być podejście dynamiczne, oparte na zrozumieniu ekonomicznych procesów rządzących rozwojem sektorów oraz wyznaczające potencjalne trajektorie konkurowania przedsiębiorstw w tych branżach.

2.2.1. Podstawowe rodzaje sektorów

Zasadniczą kwestią w zrozumieniu mechanizmów i prawidłowości rządzących poszczególnymi sektorami jest dokonanie ich podziału na w miarę jednorodne typy. Typologie takie występują zarówno w naukach ekonomicznych, jak i w zarządzaniu strategicznym. Żeby w pełni rozumieć i eksploatować sytuację konkurencyjną wewnątrz sektorów, pierwszym zadaniem jest struktury te rozpoznać oraz w miarę dokładnie opisać. Ten podpunkt rozdziału przeznaczony zostanie na przybliżenie głównych koncepcji ekonomicznej typologii sektorów oraz na zaprezentowanie typowego podziału sektorów w ramach zarządzania strategicznego.

Nauki ekonomiczne, w szczególności mikroekonomia, już od dawna postulowały rozróżnienie poszczególnych środowisk sektorowych; podstawowym mechanizmem podziału sektorów był poziom konkurencji, jakim się one charakteryzowały. Konieczność wyodrębnienia poszczególnych typów sektorów wydaje się niezaprzeczalna, zwłaszcza obecnie, gdy sektory stają się coraz bardziej złożone, granice pomiędzy nimi zacierają się, klasyczne sposoby klasyfikacji sektorów z trudem nadążają za rzeczywistością gospodarczą. To wszystko powoduje stopniową erozję dotychczasowej wiedzy, a przynajmniej konieczność jej przewartościowania oraz dostosowania do aktualnej sytuacji gospodarczej. Już samo zdefiniowanie sektora powoduje pewne trudności. Uwzględniając możliwe podziały sektorów według dwóch podstawowych sposobów (Sztando, 1997), można przyjąć, że sektor jest bądź odpowiednikiem części przemysłu, wyodrębnionym ze względu na określoną cechę, bądź też branżą grupującą przedsiębiorstwa według danego kryterium. Zdaniem Portera (1994, s. 23) przez sektor rozumieć należy „grupę firm wytwarzających wyroby będące substytutami". Bliżej metodykę wyodrębniania sektorów autor przedstawi w kolejnym punkcie pracy.

Sektor to niezmiernie ważny stopień agregacji danych natury ekonomicznej, istotny nie tylko z punktu widzenia potrzeb statystyki publicznej, lecz również z uwagi na możliwość prowadzenia w jego ramach badań naukowych, zwłaszcza z zakresu szeroko rozumianych nauk ekonomicznych. Możliwe jest prowadzenie zarówno szerokich komparatystycznych badań międzysektorowych, jak i dogłębnych badań wewnątrzsektorowych. Na ich podstawie można wysnuwać wnioski co do kształtu i zakresu konkurencji, jej struktury, zmian w czasie czy też stopnia jej natężenia.

Na podstawie danych sektorowych firmy mogą formułować ważne wnioski i dostosowywać do nich swoje strategie. Wszystkie działania przedsiębiorstw, zarówno te dotyczące poziomu korporacji (na przykład decyzje

w zakresie fuzji i przejęć, dywersyfikacji, integracji wertykalnej), jak i poziomu biznesu (polityka cenowa, rozwój określonych zasobów i kompetencji, decyzje dotyczące kanałów dystrybucyjnych, jak również relacje z dostawcami, reakcja na akcje konkurentów), winny być podparte solidną wiedzą sektorową, pozwalającą na wyciąganie poprawnych wniosków co do istoty zjawisk konkurencyjnych otaczających przedsiębiorstwo.

Dodatkowym bodźcem dla autora niniejszej pracy, zwiększającym zainteresowanie problematyką sektorową, jest obserwowane obecnie stosunkowo zmniejszone zainteresowanie problematyką funkcjonowania sektorów w rodzimej literaturze. Wprawdzie typowe metody analityczne są omawiane w publikacjach podręcznikowych dotyczących zarządzania strategicznego, niemniej, zwłaszcza w obszarze badań empirycznych, wydaje się panować pewien zastój w tym zakresie. Ten brak badań dotyczy również klasycznych i bardziej nowatorskich koncepcji z dziedziny ekonomii sektorowej.

Podjęcie rozważań z zakresu analizy sektorowej wymaga w pierwszym rzędzie uściślenia pojęcia „sektor". Wprawdzie Porter (1994) proponuje kilka typowych podziałów sektora, z którymi trudno się nie zgodzić (chociażby z metodyką rozumienia i identyfikowania sektorów rozproszonych), to jednak obecnie większym uznaniem cieszy się koncepcja D'Aveniego (1994), który natężenie zakresu konkurencji przedstawił na czterostopniowej skali (tabela 2.3).

Tabela 2.3

Poziomy konkurencji w sektorze

Założenia	Brak konkurencji	Unikanie konkurencji	Hiperkonkurencja	Konkurencja doskonała
Model teoretyczny	Monopol	Oligopol	Model Schumpetera	Konkurencja doskonała
Liczba konkurentów	Jeden	Mało	Kilku	Wielu
Zyski	Nadzwyczajne	Znaczące	Przeciętne / słabe	Brak ponadnormatywnych

Źródło: opracowanie własne na podstawie: D'Aveni (1994), s. 28.

Rozróżnienie dokonane przez D'Aveniego różni się nieco od klasycznego podejścia stosowanego w ekonomii sektorowej, gdzie zwykle zamiast sektora schumpeterowskiego podaje się sytuację konkurencji monopolistycznej. Autor pracy uważa, że warto pokrótce przyjrzeć się bliżej każ-

demu z poszczególnych typów sektorów. Jako pierwsze dwa przybliżone zostaną najbardziej klasyczne sektory (rynki), mianowicie konkurencji doskonałej oraz monopolu. Są one całkowicie sobie przeciwstawne, zasady ich funkcjonowania są bardzo dobrze rozpoznane od strony teoretycznej w literaturze zarówno z zakresu mikroekonomii, jak i ekonomii sektorowej. Literatura poświęcona zarządzaniu strategicznemu zwykle się nimi nie zajmuje, co może być poniekąd usprawiedliwione rzadkością ich występowania.

Sytuacja **sektora doskonale konkurencyjnego** opisuje warunki funkcjonowania takiego sektora, w którym istnieje wiele firm produkujących doskonale homogeniczny produkt, który nie może być przez nie wyróżniony na rynku. Do podstawowych teoretycznych założeń takiego sektora zaliczyć należy (Carlton i Perloff, 2005):

– dużą liczbę sprzedawców i nabywców, spośród których żaden nie ma większej siły rynkowej od drugiego; jedyną decyzją sprzedawcy jest decyzja co do wyboru odpowiedniej skali produkcji, decyzją nabywcy jest wolumen zakupu;

– doskonale homogeniczne produkty, co powoduje, że żaden z nabywców nie wyraża jakiejkolwiek preferencji w zakresie wyboru producenta, gdyż każdy wytwórca dostarcza dokładnie ten sam produkt, nieróżniący się w najmniejszym stopniu od produktu innego producenta;

– doskonały przepływ informacji, w sytuacji sektora doskonale konkurencyjnego nie ma możliwości zbudowania przewagi poprzez dostęp do informacji, każdy z nabywców i sprzedawców posiada dostęp do pełnych i całkowitych informacji rynkowych, w tym w zakresie cen i jakości produktów; każdy ze sprzedawców produkuje wyłącznie ułamek ogólnej produkcji sektora (jest ich wielu), dokładnie ta sama sytuacja dotyczy klientów – z uwagi na ich dużą liczbę żaden z nich nie dysponuje siłą zdolną zachwiać rynkiem;

– brak kosztów transakcyjnych – zgodnie z logiką w sektorze tym nie występują koszty przeprowadzenia transakcji pomiędzy stronami, dostęp do rynku nie wymaga konieczności uiszczenia opłat transakcyjnych;

– brak wpływu na cenę produktów – jedno z podstawowych, obok homogeniczności produktów, założeń tego typu sektora; oznacza ono, że mimo dużej liczby tak nabywców, jak też sprzedawców, żaden z nich nie jest w stanie wpłynąć na cenę produktu wyznaczaną czynnikami zewnętrznymi, która to cena zgodnie z naturą ekonomicznych relacji w takim sektorze wynika z relacji pomiędzy sprzedającymi a kupującymi; przy zakładanej dużej liczbie jednych i drugich żaden z pojedynczych nabywców / sprzedawców nie może wpłynąć na cenę produktu, przyjmuje się ją jako zmienną niezależną;

– brak barier wejścia i barier wyjścia (Waldman i Jensen, 2007) jest istotną cechą tego modelu, gdyż w sytuacji zmian w cenie bądź popycie na dane produkty zasoby mogą równie łatwo wejść do tego sektora i podnieść poziom produkcji niezbędny do zaspokojenia zwiększonego popytu, jak też z niego wyjść celem zmniejszenia poziomu produkcji w przypadku obniżenia poziomu popytu na produkty tego sektora;

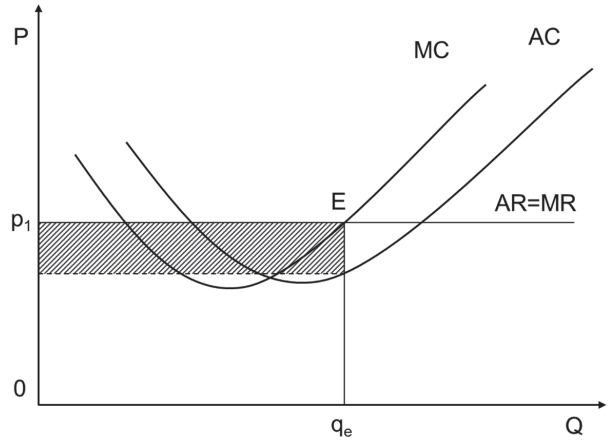
– brak efektów zewnętrznych, które mogłyby być przerzucone na osobę / podmiot / organizację niebędącą stroną transakcji. Zgodnie z założeniami modelu przyjmuje się, że wszystkie koszty produkcyjne są zawarte w cenie produktu (nawet takie, jak na przykład usuwanie odpadów).

Sektory doskonale konkurencyjne nie występują zbyt często w praktyce, teoria sugeruje, że sytuację taką zaobserwować można na niektórych rynkach płodów rolnych, na przykład żyta czy pszenicy (Varian, 1997). Warunki konkurencji doskonałej implikują podjęcie istotnych decyzji dla przedsiębiorstwa i sektora, tak z punktu widzenia zysku firmy, jak też osiągnięcia równowagi rynkowej czy decyzji produkcyjnych.

Nauki ekonomiczne przyjmują założenie (nieco uproszczone), że podstawowym celem firmy jest długookresowe maksymalizowanie zysku. To niewątpliwie upraszcza analizy w ramach modelu konkurencji doskonałej, gdyż wobec tego firma musi tylko podjąć decyzję o preferowanym przez siebie poziomie produkcji prowadzącym do maksymalizacji zysku (sytuacja ta zobrazowana jest na rysunku 2.4).

Rysunek 2.4

Maksymalizacja zysku w warunkach konkurencji doskonałej



Źródło: Wiszniewski (1994), s. 82.

Zgodnie z przedstawioną sytuacją, firma maksymalizuje swój zysk przy poziomie produkcji równym q_e; należy pamiętać, że nie jest ona w stanie wywrzeć jakiekolwiek presji na poziom cen, przyjmując cenę narzuconą przez rynek. W tej sytuacji zysk firmy odpowiada wielkości zakreskowanego obszaru. Należy zauważyć, że w danym przypadku każda kolejna jednostka produktu sprzedawana jest za taką samą cenę, gdyż wartość przeciętnego jednostkowego przychodu (AR) równa jest wartości przychodu krańcowego (MR). Przedsiębiorstwo maksymalizuje zysk, produkując do momentu zrównania krzywej kosztu krańcowego (MC) z ceną produktu (p_1), aczkolwiek przedsiębiorstwo może podjąć decyzję o zwiększeniu skali produkcji i do momentu zrównania ceny z krzywą kosztu przeciętnego (AC) nie odnosić strat.

Poza tymi zagadnieniami w literaturze z zakresu ekonomii sektorowej rozważane są również takie kwestie, jak (Begg i inni, 2007):

- kształt długookresowej krzywej podaży przedsiębiorstwa;
- wejścia i wyjścia z sektora;
- kształt krzywej obrazującej krótko- i długookresową podaż w sektorze;
- zmiany w podaży w sektorze będące wynikiem przesunięć popytu klientów na produkty sektora.

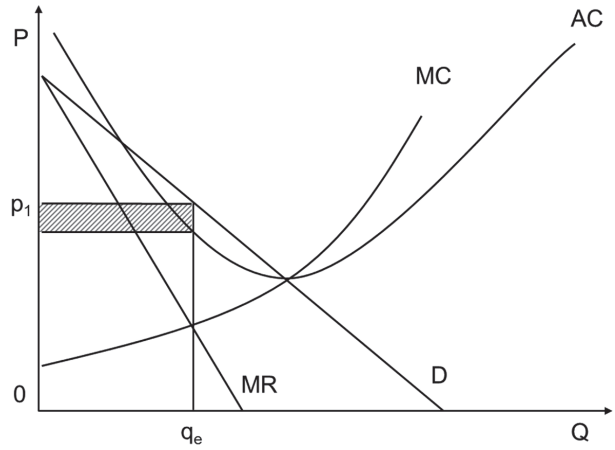
Kolejnym klasycznym typem sektora omawianym w ekonomii sektorowej jest **monopol**. Występuje on wyłącznie w sytuacji, gdy na rynku istnieje tylko jeden producent, dla którego produktów nie ma bliskich substytutów. Sytuacja monopolu jest prosta, gdyż rozważania dotyczące całego sektora odnoszą się jednocześnie do pojedynczego przedsiębiorstwa. W sytuacji monopolu jedna firma to cały sektor. Przypadek monopolu oznacza jednocześnie występowanie wielu nabywców, spośród których żaden nie ma siły przetargowej i nie jest w stanie samodzielnie wpłynąć na cenę. Zasadniczy wpływ na cenę ma przedsiębiorstwo, głównie z uwagi na podjęcie decyzji w kwestii dopasowania poziomu produkcji do oczekiwanych przez siebie wyników ekonomicznych. Dzieje się tak z powodu zmniejszającej się krzywej popytu na produkty monopolu wraz ze wzrostem ceny oferowanego przez niego produktu. To oznacza, że z jednej strony nabywcy nie są w stanie indywidualnie wpłynąć na poziom ceny, z drugiej strony jednak wyznaczają maksymalny poziom ceny, którą są w stanie za ten produkt zapłacić. Ponieważ maksymalny akceptowany poziom ceny nie jest dla poszczególnych klientów taki sam, następuje stopniowe zmniejszanie się popytu na produkt wraz ze wzrostem jego ceny.

Podstawową decyzją firmy funkcjonującej w warunkach monopolu jest wyznaczenie właściwego poziomu produkcji produktu, przy którym następuje maksymalizacja zysku przedsiębiorstwa monopolistycznego

(przypadek taki zobrazowany jest na rysunku 2.5). Firma osiąga taką sytuację w momencie wytworzenia takiej liczby produktów, żeby krańcowy przychód (malejący w warunkach monopolu) zrównał się z krzywą krańcowych kosztów. W tym przypadku maksymalizacja zysku firmy monopolistycznej następuje przy zmniejszeniu skali produkcji. Decyzja odnośnie do większej skali produkcji pociągnęłaby obniżenie ceny za produkt zgodnie z logiką uwarunkowań funkcjonowania sektora monopolistycznego, co miałoby konsekwencje w postaci zmniejszenia zysku firmy. Firma działająca w branży monopolistycznej nie ponosi straty do momentu zwiększania skali produkcji do poziomu zrównania popytu z kosztami krańcowymi.

Rysunek 2.5

Maksymalizacja zysku w warunkach monopolu



Źródło: Varian (1997), s. 430.

Sektory monopolistyczne w warunkach klasycznej gospodarki rynkowej spotyka się nieczęsto, a jeszcze rzadziej – sektory doskonale konkurencyjne. Można wskazać szereg czynników, które są źródłem monopolizowania sytuacji konkurencyjnej w sektorze. Z reguły są one zbieżne z barierami wejścia do sektora, można do nich na przykład zaliczyć następujące czynniki (Wiszniewski, 1994):

– opanowanie źródeł kluczowego czynnika niezbędnego w procesie produkcyjnym;

– minimalną opłacalną skalę produkcji niezbędną do wejścia do sektora, co w przypadku rynków z ograniczonym popytem może skutkować pojawieniem się monopolu;

– siłę wynikającą z przewagi kosztowej pozwalającą na zastosowanie niskich cen eliminujących z rynku konkurentów;
– duże wymogi kapitałowe niezbędne do uruchomienia działalności;
– całkowite opanowanie kanałów dystrybucyjnych i uniemożliwienie do nich dostępu konkurentom;
– posiadane patenty wykluczające konkurencję na czas ich trwania;
– przewagę czasową wynikającą z pierwszego wejścia na rynek. Czynnik ten jest istotny szczególnie wówczas, gdy czas potrzebny do wejścia kolejnego gracza jest długi.

Każdy z powyższych powodów może skutkować pojawieniem się monopolu, przy czym dla części z nich sytuacja monopolistyczna w sektorze nie musi być długotrwała. Należy przy tym zauważyć, że zarówno powstanie, jak i ustanie monopolu może być podejmowane w drodze decyzji natury politycznej, nie rynkowej. To oznacza, że z jednej strony monopol może zostać powołany drogą ustawową w celu zabezpieczenia określonych interesów natury publicznej (choć nie zawsze musi to skutkować korzyścią dla jego klientów), z drugiej zaś monopol może zostać zlikwidowany poprzez taką samą decyzję natury politycznej. Przykładów pierwszej sytuacji jest wiele, w warunkach polskich wiele monopoli funkcjonowało do czasu wprowadzenia gospodarki rynkowej, obecnie nie ma zbyt wielu monopolistów, niemniej w dalszym ciągu prawnie wymuszany jest na przykład monopol na przesyłki pocztowe. Przykładów drugiego typu jest znacznie mniej, lecz jeśli się pojawiają, są niezwykle spektakularne. Klasycznym przykładem likwidacji monopolu był podział firmy Standard Oil Company w Stanach Zjednoczonych w 1911 roku w drodze ustawy antytrustowej (Bringhurst, 1979). Istnienie prawodawstwa antymonopolowego powoduje, że obecnie monopole są raczej rzadkością, ich wyjątkową postacią są monopole naturalne (Carlton i Perloff, 2005). Występują one w sytuacji, gdy najkorzystniejsze (tzn. najniższe) koszty produkcji w sektorze funkcjonują dla jednego gracza, wejście każdej kolejnej firmy podnosi je ponad poziom obserwowany dla jednego podmiotu. Za naturalne monopole przyjmuje się zwykle sektory przesyłowe (energia elektryczna, gaz, ropa naftowa), linie kolejowe, telekomunikację oraz lokalnie telewizję kablową i elektrociepłownie.

Uwarunkowania funkcjonowania dwóch opisanych powyżej środowisk sektorowych są znane w naukach ekonomicznych, jest to przedmiotem zainteresowania zarówno mikroekonomii, jak i ekonomii sektorowej. Zarządzanie strategiczne korzysta z tych doświadczeń znacznie rzadziej, wynika to po części z faktu niezbyt częstego występowania takich sektorów w praktyce. Również rozważania w zakresie ekonomii sektorowej

szły w kierunku poszukiwania takich typów sektorów, których warunki funkcjonowania znajdowałyby się pomiędzy tymi dwoma skrajnymi przypadkami, a jednocześnie sytuacje takie występowałyby znacznie częściej w praktyce. Efektem tych prac było początkowo rozszerzenie listy typowych kategorii sektorów o kolejne dwa: warunki oligopolistyczne oraz konkurencję monopolistyczną. Ostatnim rozszerzeniem typologii sektorów w ekonomii sektorowej jest uwzględnienie sytuacji sektora schumpeterowskiego. Poniżej autor dokona szkicowej charakterystyki każdego z tych środowisk, ze szczególnym uwzględnieniem istniejących w nich warunków konkurowania. Porównanie głównych charakterystyk sektorów funkcjonujących w warunkach monopolu, konkurencji doskonałej, oligopolu oraz konkurencji monopolistycznej znajduje się w tabeli 2.4.

Tabela 2.4

Porównanie poszczególnych struktur sektorowych

Struktura rynku	Sprzedawcy		Nabywcy	
	Bariery wejścia	Liczba	Bariery wejścia	Liczba
Konkurencja	Nie	Wielu	Nie	Wielu
Monopol	Tak	Jeden	Nie	Wielu
Oligopol	Tak	Kilku	Nie	Wielu
Konkurencja monopolistyczna	Nie	Wielu	Nie	Wielu

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Carlton i Perloff (1997), s. 7.

Najbardziej naturalnym rozszerzeniem omówionych dwóch sektorów jest środowisko **sektora oligopolistycznego** (Stigler, 1964). Sytuacja ta występuje w warunkach znacznie mniejszej liczby konkurentów niż w przypadku konkurencji doskonałej, większej jednak niż w warunkach monopolu. Niemniej podobnie jak w przypadku monopolu, klientów jest wielu i stąd ich siła oddziaływania na firmy jest niewielka. Szczególnym warunkiem oligopolu jest przypadek duopolu, zachodzi on wówczas, gdy istnieje tylko dwóch konkurentów w sektorze (a przynajmniej tylko dwóch realnie liczących się). Większość modeli opisujących przypadek oligopolu koncentruje się na sytuacji dwóch graczy i rozważa ich wzajemne interakcje w procesie konkurowania na rynku. Oligopol, w przeciwieństwie do dwóch wcześniej omówionych rynków, jest sektorem powszechnie spotykanym w praktyce, logika jego funkcjonowania często doprowadza do sytuacji, w której liczy się tylko dwóch graczy (a więc ma postać duopolu), tak w przypadku całego sektora, jak też w przypadku konkurowania w obrębie grupy strategicznej (bezpośredni konkurenci).

W ramach mikroekonomii teoretycznie opisanych zostało kilka modeli rynków oligopolistycznych, gdzie centralnym punktem są kwestie istotne z punktu widzenia problematyki poruszanej w niniejszej pracy, a mianowicie rozważania na temat sposobów i metod reagowania firm w warunkach określonych decyzji natury konkurencyjnej. Jako pierwszy **model** taki zaprezentował w 1838 roku **Cournot** (Besanko i inni, 2004), jest to powszechnie do dzisiaj wykorzystywany model niekooperacyjnych działań firm w ramach sektora w poszukiwaniu maksymalizacji zysku poprzez wybór odpowiedniej skali działania. Do podstawowych założeń modelu zaliczyć należy (Wiszniewski, 1994): homogeniczność produktów, znajomość popytu oraz brak reakcji na działania konkurenta. Z uwagi na zakładany duopol przyjmuje się, że firmy będą stopniowo dostosowywać wielkość swojej produkcji celem maksymalizacji zysku. Model zakłada, że każda z firm podejmuje decyzje niezależnie, przy założeniu, że poziom produkcji konkurenta nie zmieni się. Stąd firma przy próbie maksymalizacji swojego zysku przyjmuje, że jest w stanie optymalizować swoją produkcję celem osiągnięcia punktu, w którym uzyska optymalny w danych warunkach wynik ekonomiczny, nie przewidując jakiejkolwiek reakcji konkurenta. Ta decyzja zmienia tymczasem warunki konkurowania dla rywala, który, postępując analogicznie, dostosowuje poziom produkcji, ponownie zmieniając warunki konkurowania, co prowadzi do kolejnych reakcji. W efekcie firmy poprzez stopniowo zmniejszające się procesy dostosowawcze opanowują zgodnie z modelem Cournota po 1/3 potencjalnego popytu rynkowego, maksymalizując w tych warunkach swoje zyski.

Odpowiedzią na model Cournota był przedstawiony w 1883 roku **model Bertranda** (Waldman i Jensen, 2007), który, przyjmując zbliżone brzegowe założenia wobec modelu poprzedniego, zmienił jeden istotny parametr. Tym razem firmy nie dopasowywały poziomu produkcji, lecz tylko ceny, za jakie były skłonne sprzedać swoje produkty (przy założeniu, że były w stanie wyprodukować każdą ilość artykułów, na jaką mógłby zostać zgłoszony popyt). Podobnie jak w przypadku modelu Cournota, model Bertranda zakłada, że cena konkurenta jest stała. To prowadzi do obniżenia ceny w celu zwiększenia spodziewanego przychodu związanego ze zwiększeniem popytu rynkowego (jest on ponownie odwrotnie proporcjonalny do ceny), co w efekcie powoduje skutek w postaci serii obniżek cen przez konkurentów i generalnie prowadzi do wojny cenowej. Doświadczenia wielu sektorów uczą, że sytuacja jest często zbliżona do modelu zaproponowanego przez Bertranda. Przypadek amerykańskich linii lotniczych wskazuje, że w praktyce założenie sugerowane przez ten model może być osiągnięte (Waldman i Jensen, 2007), gdzie ceny spadły w okolice kosztów marginalnych. Sytuacja sektora o homogenicznych produktach, przy braku

współpracy pomiędzy konkurentami[2], często skutkuje wojną cenową, którą wygrywa firma z najniższymi rzeczywistymi kosztami produkcji, gdyż w przeciwieństwie do warunków opisanych w teorii, praktyka wskazuje, że nawet w sytuacji homogenicznych produktów istnieją między firmami różnice pod względem kosztów.

Kolejnym rozszerzeniem był **model** zaproponowany w 1934 roku przez **Stackelberga** (Shapiro, 1989). Zgodnie z tą koncepcją firmy wybierają optymalną strategię pod względem ceny i poziomu produkcji, przy założeniu, że jedna z firm odgrywa rolę lidera, rolą drugiej (naśladowca) jest podążanie i dostosowanie się z ceną i produkcją do poziomu wyznaczonego przez lidera. W tej sytuacji mamy do czynienia z drzewkiem decyzyjnym: działania naśladowcy są wymuszone uprzednimi, spodziewanymi wcześniej działaniami lidera. Istnieją trzy potencjalne warianty zachowania przedsiębiorstw: zakładany przez model (lider i naśladowca), dwóch naśladujących (wynik jak w przypadku modelu Cournota) oraz dwóch przywódców (równowaga nie może być osiągnięta bez porozumienia). Sytuacja opisana przez model najczęściej znajduje odzwierciedlenie w sektorach, w których z uwagi na ich historyczny rozwój istnieje naturalny podział na liderów i naśladowców. Wówczas możliwe są następujące strategie firm (Varian, 1997): przywództwo cenowe (lider ustanawia nowy poziom cen, pozostali dostosowują się do niego bez wywoływania wojny cenowej) lub przywództwo ilościowe (gdzie lider jako pierwszy wybiera optymalny poziom produkcji, na który to reaguje naśladowca).

Uwarunkowania konkurencyjności i potencjalnych strategii firm w sektorze oligopolistycznym winny znajdować się w arsenale narzędziowym każdego stratega, tym bardziej że sektory takie są bardzo powszechne, mało tego – wiele sektorów wraz ze swoim rozwojem dochodzi do fazy oligopolu. O ile przypadki sektorów monopolistycznego i doskonale konkurencyjnego są sporadyczne i nie ma konieczności modyfikacji założeń koncepcyjnych zarządzania strategicznego celem dostosowania do ich specyfiki, o tyle liczba sektorów oligopolistycznych w gospodarce powinna wymuszać nie tylko znajomość podstawowych zasad ich funkcjonowania, lecz wręcz konieczność dostosowania narzędzi strategicznych do ich specyficznej sytuacji.

Poza wspomnianymi trzema sektorami warto jeszcze, zdaniem autora, wspomnieć o dodatkowych dwóch typowych środowiskach sektorowych. Pierwszym z nich jest **sektor konkurencji monopolistycznej**. Został on

[2] Brak współpracy nie jest wbrew pozorom rzadką sytuacją. W przypadkach gier oligopolistycznych wystarczy jedno wyłamanie się z porozumienia przez któregokolwiek z graczy, aby znalazł się on w pozycji uprzywilejowanej. Taka sytuacja bywa zauważana w sektorach, często ma też miejsce w symulowanych warunkach oligopolistycznych (Holt, 2007).

opisany po raz pierwszy przez E. Chamberlina (1933), podstawowym założeniem modelu jest możliwość różnicowania produktu wobec produktów konkurentów. Pozostałe założenia modelu są w części zbliżone do modelu konkurencji doskonałej (wiele firm i nabywców, brak barier wejścia i wyjścia), w części natomiast do oligopolu (zmniejszający się popyt wraz ze wzrostem ceny). W ramach tego typu sektora wyróżnia się dwa typy modeli (Besanko i inni, 2004): model reprezentatywnego konsumenta oraz model przestrzenny.

W modelu reprezentatywnego konsumenta (opracowanym przez Chamberlina) wyróżniamy dwa podtypy: bez zróżnicowanych produktów oraz ze zróżnicowanymi produktami. Pierwszy podtyp od konkurencji doskonałej różni się wyłącznie zmniejszającym się popytem na produkty, w jego ramach firmy posiadają różne marki produktów, które jednak w oczach konsumenta nie różnią się co do swoich zasadniczych charakterystyk (różnica sprowadza się w zasadzie do innej nazwy handlowej). Wobec powyższego w modelu tym krzywa zmniejszającego się popytu oddziałuje na firmy łącznie – nie ma indywidualnych krzywych popytu dla poszczególnych firm. To oznacza, że klient może zaspokoić swoją potrzebę posiadania produktu z tego sektora, kupując go od któregokolwiek z konkurentów. Drugi z podtypów tego modelu opisuje sytuację, w której produkty są zróżnicowane również swoimi charakterystykami, poza samą marką. W tej specyficznej sytuacji krzywa popytu w dalszym ciągu zmniejsza się wraz z ceną produktu, niemniej każda z firm posiada swoją własną krzywą popytu. Stąd charakterystyki tego sektora przypominają w istocie sytuację monopolu, gdyż mimo posiadania konkurentów, zróżnicowane produkty firm nie mogą być zastąpione produktami konkurentów. Oba te podtypy w bardzo silny sposób oddziaływały na teorię zarządzania strategicznego; cała koncepcja zróżnicowania produktów na poziomie biznesu opracowana przez Portera (1994) oparta została na teorii konkurencji monopolistycznej.

Drugi z modeli charakteryzujących konkurencję monopolistyczną, model przestrzenny, ujmuje metodykę różnicowania produktów firmy z punktu widzenia bliskości przestrzennej bądź też produktowej. W pierwszym przypadku istotną cechą wyróżniającą ofertę (produkty) firmy jest różnica lokalizacyjna – bliskość wobec klienta. To powoduje, że im większe są różnice przestrzenne pomiędzy firmami (na przykład hotelami, sklepami), tym bardziej są one wobec siebie zróżnicowane, gdyż zanika możliwość zastąpienia jednego produktu drugim. Sytuacja taka ma również drugi biegun – im bliżej siebie zlokalizowane są firmy, tym bardziej są one zastępowalne, co zwiększa presję konkurencyjną pomiędzy nimi i prowadzi do sprowadzenia ich na jedną krzywą popytu klienta. Drugim podtypem tego

modelu jest model zróżnicowania przestrzennego produktów z punktu widzenia ich podstawowych charakterystyk. Oznacza to ponownie, że nawet w ramach tej samej branży możemy wyróżnić produkty, które są bardziej zbliżone do produktów jednych konkurentów niż do innych. To również powoduje zastępowalność tych bliskich sobie produktów, przy zmniejszaniu się tej możliwości w miarę oddalania się od innych produktów. Na podstawie tego modelu zróżnicowania zbudowane zostały mechanizmy wyróżniania bezpośrednich konkurentów (Chen, 1996), jak też mechanizmy segmentacji klientów stosowane powszechnie w marketingu (Kotler, 1994).

Ostatnia ze struktur sektorowych nie jest dobrze rozpoznana ani w literaturze ekonomii sektorowej (z reguły nie jest nawet wymieniana), ani w literaturze zarządzania strategicznego. Niemniej z uwagi na jej doniosłość praktyczną nie można jej, zdaniem autora niniejszej pracy, pominąć w rozważaniach na temat struktur konkurencji z punktu widzenia stopnia koncentracji występującej w sektorze, który jako taki jest głównym wyznacznikiem wyróżniającym sektory w ramach ekonomii sektorowej. Jak zostało już wspomniane, środowisko sektora poddawane gwałtownym zmianom, będące w ciągłej fluktuacji, niestabilne z punktu widzenia podejmowanych przez przedsiębiorstwa decyzji natury strategicznej, jest nazywane **konkurencją schumpeterowską** bądź też **hiperkonkurencją**. Barney (1986b), porównując poszczególne trzy modele struktur sektorowych (trzy różne modele konkurencji): zgodną z modelem ekonomii sektorowej, konkurencję monopolistyczną oraz konkurencję schumpeterowską, stwierdza, że brak wykorzystania modelu konkurencji schumpeterowskiej „nie wynika z faktu […], że jest on mniej 'realną' formą konkurencji, [tylko z faktu, że jest on] mniej stabilną i przewidywalną formą konkurencji" (Barney, 1986b, s. 795). Tymczasem modele ekonomii sektorowej oraz zarządzania strategicznego są w swojej podstawowej istocie oparte na swego rodzaju statycznym podejściu, co oznacza, że aby we właściwy sposób wykorzystać mechanizmy i narzędzia proponowane przez te dyscypliny, należy mieć czas zarówno na przeprowadzenie analizy obecnych i przyszłych działań konkurentów, jak i na opracowanie na tej podstawie strategii i jej wdrożenie. Tymczasem warunki funkcjonowania sektorów hiperkonkurencyjnych są mocno niestabilne i poddawane fluktuacjom, co jest zgodne z pierwotną obserwacją Schumpetera (1950), że „kapitalizm jest ze swojej natury formą zmiany ekonomicznej i nie tylko, że nie jest, wręcz nie może być nieruchomy. Fundamentalnym impulsem, który wprowadza i utrzymuje kapitalizm w ruchu, są nowe produkty konsumenckie, nowe metody produkcji bądź transportu, nowe rynki, nowe formy organizacji sektorów, które są kreowane przez kapitalistyczne przedsiębiorstwa. Ten proces kreatywnej destrukcji jest zasadniczym faktem w kapitalizmie" (Schumpeter, 1950, s. 82–83).

Generalnie można zauważyć, że Schumpeter zastosował dwa rodzaje podejścia do proponowanego przez siebie modelu konkurencji sektorowej. W pracy z 1934 roku (Schumpeter, 1960) za firmy innowacyjne uznał wyłącznie podmioty nowe, które próbują zdobyć pozycję rynkową. To one wprowadzają zmiany, od nich płynie twórcza destrukcja, istniejące firmy dostosowują się do nowej sytuacji w procesie określanym jako zmiana adaptacyjna. Ten typ modelu Schumpetera oznaczany jest jako model Mark I. Później Schumpeter (1950) zmienił koncepcję i stwierdził, że największych zmian można się spodziewać ze strony firm już istniejących, gdyż to one poprzez swoje różne działania (dywersyfikacje, przejęcia oraz nakłady na B+R) wprowadzają do sektorów zmiany, więc to one, a nie firmy nowo wchodzące, są agentami twórczej destrukcji. Ten typ modelu Schumpetera oznaczany jest jako model Mark II.

Model sektora funkcjonującego według zasad konkurencji schumpeterowskiej wzbudził w ostatnich piętnastu latach szerokie zainteresowanie badawcze i koncepcyjne w zarządzaniu strategicznym. Ma to związek zarówno z teorią hiperkonkurowania D'Aveniego (1994), który odnosi się wprost do doświadczeń i wniosków Schumpetera, jak i z bardzo szybkim rozwojem i akceptacją na poziomie badawczym (dostosowanie na poziomie doradczo-konsultingowym jest trudniejsze) nurtu dynamiki konkurencyjnej. Wiele studiów i badań określających mechanizmy konkurowania w sektorach odnosi się wprost do sytuacji sektorów konkurencji schumpeterowskiej, czyli hiperkonkurencji (Holm, 2009).

Porównanie wszystkich kategorii środowisk sektorowych zaproponowane przez Barneya (1986b) jest przybliżone w tabeli 2.5.

Tabela 2.5

Charakterystyki różnych modeli konkurencji

Wyszczególnienie	**Typ konkurencji**		
	ekonomii sektorowej	**chamberlinowska**	**schumpeterowska**
Poziom analizy	Sektor	Sektor / firma	Sektor / gospodarka
Kluczowe koncepcje	Struktura Kierowanie Wyniki	Konkurencja monopolistyczna: pomiędzy heterogenicznymi firmami	Źródło kreatywnej destrukcji
Autorzy (ekonomia)	Bain Mason	Chamberlin Robinson	Schumpeter Nelson i Winter
Autorzy (strategia)	Porter Caves	Kotler LCAG	Lippman i Rumelt Barney

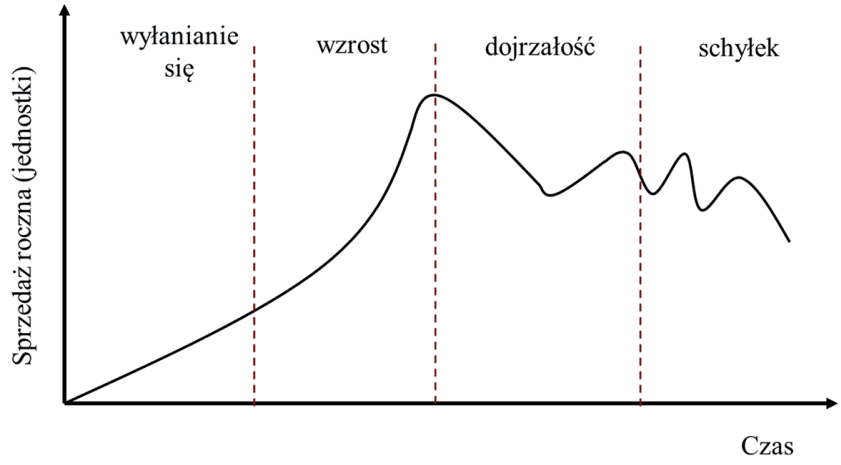
Źródło: Barney (1986b), s. 797.

Poza typologią rozróżniania sektorów charakterystyczną dla ekonomii sektorowej, w zarządzaniu strategicznym dobrze rozpoznana jest typologia zaproponowana przez Portera (1994). Jej podstawą jest oparcie **sektora** na koncepcji jego **cyklu życia**, gdzie wraz ze „starzeniem" się sektora zmieniają się w jego ramach zasadnicze mechanizmy konkurencyjne. Na tej podstawie sam Porter wyróżnił trzy typy sektorów: pojawiające się, dojrzałe i globalne oraz dodatkowo przedstawił uwarunkowania funkcjonowania w sektorach rozproszonych (wyróżnienie oparte na stopie koncentracji sektora) i globalnych (gdzie metodą wyodrębnienia takiego sektora jest znaczenie globalnych konkurentów w jego funkcjonowaniu).

Z czasem pierwotną charakterystykę opracowaną przez Portera wzbogacono o jeszcze jeden typ sektora, który, niejako po podziale sektora pojawiającego się, przyjął nazwę sektora wzrostowego. Podstawą wyodrębnienia sektorów według tej charakterystyki był – oparty na cyklu życia produktu – cykl życia sektora (jego podstawowe elementy są wskazane na rysunku 2.6), który określa zarówno warunki konkurowania w ramach poszczególnych różnych typów sektorów, jak i ogólne schematy strategiczne, według których powinny postępować przedsiębiorstwa znajdujące się w konkretnym typie sektora (logika tych czynników przedstawiona została w tabeli 2.6).

Rysunek 2.6

Model cyklu życia sektora



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Sutherland i Canwell (2007), s. 124.

Generalnie do **listy sektorów opartych na** ich **cyklu życia** zalicza się (Strategor, 1999):

– **sektory pojawiające się**, które charakteryzują się całkowicie nieukształtowaną strukturą konkurencji, dużym zróżnicowaniem wewnętrznym oraz niską stopą koncentracji. Sektory te szybko przechodzą w kolejną fazę rozwojową wraz z akceptacją nowej technologii, która zwykle stoi za pojawieniem się sektora. Mechanizmy konkurowania nie przypominają tutaj klasycznych typów, wszystko jest eksperymentalne, podstawową zasadą jest komercjalizacja nowej technologii oraz walka o szybki wzrost sektora. Jest to typ sektora, który wprawdzie pojawia się stosunkowo często, niemniej z uwagi na jego specyficzny charakter bliższy jest zarządzaniu innowacjami niż klasycznemu zarządzaniu strategicznemu;

– **sektory wzrostowe**, które mogą być poniekąd utożsamiane z sektorami hiperkonkurencyjnymi. Cechą charakterystyczną takich sektorów jest ich wysoki wzrost, co pociąga za sobą konieczność nieustannych nakładów inwestycyjnych związanych z koniecznością rozbudowy skali działania firmy. Rzadko dochodzi do walki z konkurencją z uwagi na szybki wzrost sektora i możliwość zwiększenia skali funkcjonowania firmy poprzez proste działania związane z zaspokojeniem szybko rosnącego popytu. W miarę wzrostu tych sektorów następuje stabilizacja działań firm i kształtowanie się liderów, wraz ze stopniowym wygaszaniem wzrostu sektora można spodziewać się w nim tendencji konsolidacyjnych. Jeden z najbardziej typowych sektorów, dla których dostosowanych jest wiele klasycznych strategii w zarządzaniu strategicznym, jak też i wiele metod charakteryzujących ekonomię sektorową;

– **sektory dojrzałe**, najbardziej zbliżone do warunków funkcjonowania sektorów oligopolistycznych, dla których wyraźnie rysuje się coraz bardziej skoncentrowana struktura konkurencji, niejednokrotnie prowadząca do wykształcenia się warunków duopolu. Walka konkurencyjna w takich sektorach zmniejsza się wraz z postępującą koncentracją, często dochodzi do zmów cenowych, cichych umów czy wręcz zachowań zbliżonych w swojej istocie do karteli (Besanko i inni, 2004). Logiką funkcjonowania w takim sektorze jest maksymalizacja zysku w średnim okresie oraz, w zależności od przewidywań co do perspektyw dalszego rozwoju sektora, przygotowanie do jego lukratywnego opuszczenia poprzez wyjście z sektora. Podobnie jak w poprzednim przypadku tak i tutaj wiele metod i narzędzi zarządzania strategicznego, jak też ekonomii sektorowej jest dostosowanych do sytuacji tego sektora;

– **sektory schyłkowe**, ostatni typ sektorów; z uwagi na z reguły przestarzałą technologię są one stopniowo wygaszane i zmniejsza się popyt

na ich produkty. Zgodnie z koncepcją zaproponowaną przez Harrigan (1982), dostępne są w nich cztery typowe strategie: przywództwa (w zakresie udziału rynkowego), niszy (rozumianej jako segment rynkowy), żniw (przygotowanie do korzystnego wyjścia) oraz wycofania się (Harrigan i Porter, 1983). Przypadek takich sektorów nie pojawia się często, dostępne strategie wyczerpują potencjalne możliwości zachowania firm w takiej sytuacji. Zjawisko schyłku sektora związane jest z reguły z pojawieniem się substytucyjnej technologii powodującej „przestarzałość" sektora (sytuacja taka wystąpiła na przykład w sektorze tradycyjnych aparatów fotograficznych, które zostały wyparte z rynku przez aparaty cyfrowe).

Tabela 2.6

Identyfikacja faz cyklu życia sektora

Faza / Kryteria	Narodziny	Rozwój	Dojrzałość	Schyłek
Stopa wzrostu	średnia	duża	słaba lub ujemna	zerowa lub ujemna
Możliwość wzrostu	znaczna	znaczna	zerowa	ujemna
Liczba konkurentów	znaczna	znaczna	mała	mała
Struktura konkurencji	zmienna	stabilizująca się	stali liderzy	oligopole
Technologie	eksperymentalne	rozwijające się	dojrzałe	schyłkowe
Dostęp do sektora	łatwy	możliwy	bardzo trudny	brak zainteresowania

Źródło: Gierszewska i Romanowska (1999), s. 96.

Reasumując rozważania przeprowadzone w tym punkcie, należy stwierdzić, że mechanizmy konkurowania zaproponowane w ramach ekonomii sektorowej wydają się przydatne do zarządzania strategicznego, ich atrakcyjność zwiększa dodatkowo ich stosunkowo słaba obecność w polskiej literaturze. Warto ponadto zauważyć, że pozornie duża korelacja sektorów hiperkonkurencyjnych z sektorami wzrostowymi oraz sektorów oligopolistycznych z sektorami dojrzałymi nie jest wcale pewna. Obie te typologie oparte są na zupełnie innych założeniach, które powodują, że możliwe są wszystkie cztery kombinacje w postaci sektorów: hiperkonkurencyjnych wzrostowych, hiperkonkurencyjnych dojrzałych, oligopolistycznych wzrostowych oraz oligopolistycznych dojrzałych.

W dalszej części pracy, zwłaszcza w rozdziale czwartym, autor wykorzysta dwa spośród przybliżonych tutaj środowisk sektorowych (sektory hiperkonkurencyjne oraz oligopolistyczne) jako podstawę tworzenia modeli działań konkurencyjnych przedsiębiorstw.

2.2.2. Metodyka określania stopnia koncentracji w sektorach

Znajomość teoretycznych typologii sektorów pozwala dopasować rzeczywistość konkretnego sektora do warunków przedstawionych w teorii, co ma praktyczne znaczenie zarówno dla decyzji w zakresie konkurowania w sektorze, jak i jego dopasowania do badań. Pierwszym zagadnieniem jest kwestia zdefiniowania granic sektora. Najwygodniejszym rozwiązaniem jest przyjęcie systemu klasyfikacji zgodnego z Polską Klasyfikacją Działalności (Dz. U. 2007, nr 251, poz. 1885). Zapewnia on porównywalność z badaniami światowymi poprzez fakt, że odpowiada Nomenklaturze Działalności we Wspólnocie Europejskiej NACE Rev.2, która opracowana została zgodnie z opublikowaną przez ONZ Międzynarodową Standardową Klasyfikacją Rodzajów Działalności ISIC Rev.4 – *International Standard Industrial Classification of all Economic Activities*. Poszczególne poziomy agregacji w ramach systemu PKD 2007 przedstawiają się następująco:

– poziom pierwszy (SEKCJA), oznaczony symbolem jednoliterowym, dzieli ogólną zbiorowość na 21 grupowań rodzajów działalności;

– poziom drugi (DZIAŁ), oznaczony dwucyfrowym kodem numerycznym, dzieli ogólną zbiorowość na 88 grupowań rodzajów działalności, w wielu badaniach światowych jest to pierwszy poziom badawczy – na tzw. drugiej cyfrze;

– poziom trzeci (GRUPA), oznaczony trzycyfrowym kodem numerycznym, obejmuje 272 grupowania rodzajów działalności, dają się one wyodrębnić z punktu widzenia procesu produkcyjnego, przeznaczenia produkcji bądź też charakteru usługi lub charakteru odbiorcy tych usług;

– poziom czwarty (KLASA), oznaczony czterocyfrowym kodem numerycznym, obejmuje 615 grupowań rodzajów działalności dających się wyodrębnić z punktu widzenia specjalizacji procesu produkcyjnego / działalności usługowej – najczęściej stosowany poziom badawczy, będący *sensu stricto* sektorem (na tzw. czwartej cyfrze).

Zgodnie z wcześniejszymi rozważaniami, w tym rozdziale do najczęściej stosowanych miar stopnia koncentracji sektora należą miary oparte na udziale rynkowym kilku największych graczy (wzór nr 3) bądź oparte na podniesionym do kwadratu udziale procentowym wszystkich graczy, zgodnie z indeksem HHI (wzór 4). Miary koncentracji mają kilka bardzo praktycznych zastosowań: poza samym oszacowaniem struktury sektora

i przynależności sektora do jednego z typów, można je na przykład zastosować do oceny potencjału w przypadku dywersyfikacji bądź integracji wertykalnej. Winny być również w użyciu w przypadku próby dokonania przejęcia (fuzji). Zgodnie z wcześniejszymi informacjami, jako szeroko rozpowszechnione stosuje się zwykle następujące wskaźniki: stopień koncentracji dla czterech firm (CR4), obrazujący procentowy udział czterech największych firm w rynku, stopień koncentracji dla ośmiu firm (CR8), obrazujący procentowy udział ośmiu największych firm w rynku oraz miara uważana za najbardziej odpowiednią – indeks Herfindahla (nazywany też indeksem Herfindahla-Hirschmanna – HHI). Indeks Herfindahla obrazuje zsumowany udział wszystkich firm podniesiony do kwadratu. Stąd może on przybierać wartości w zakresie od 0 (modelowa sytuacja konkurencji doskonałej) do 10 tys. (czysty monopol). Przykłady tych miar dla wybranych amerykańskich sektorów znajdują się w tabeli 2.7. Pokazany w ostatniej kolumnie wskaźnik w postaci ekwiwalentu HHI obrazuje, z jaką realną siłą konkurencji mamy do czynienia w przypadku konkretnego sektora. Oznacza to, że bez względu na rzeczywistą liczbę konkurentów, stopień koncentracji kształtuje się na takim poziomie, jakby firm było tyle, ile wskazuje właśnie ten wskaźnik. Ten ekwiwalentny wskaźnik oblicza się poprzez przekształcenie poniższego wzoru:

$$HHI = \sum_{i=1}^{n} \left(\frac{1}{n}\right)^2 = n\left(\frac{1}{n}\right)^2 = \frac{1}{n} \tag{5}$$

przy założeniu, że udział wszystkich firm w sektorze jest równy. Do ustalenia wartości ekwiwalentu niezbędne jest wobec tego przedstawienie wyniku indeksu HHI podanego w przedziale od 0 do 1 (przyjmuje się, że jest to zapis ekonomiczny indeksu), stąd ekwiwalent wynosi 1/HHI (a więc dla na przykład wartości indeksu HHI 0,125 wartość ekwiwalentu wynosi 8).

Tabela 2.7

Statystyki koncentracji w wybranych amerykańskich sektorach za 1992 rok

Kod SIC	Liczba firm	CR4	CR8	HHI	Ekwiwalent HHI
1	2	3	4	5	6
2024	411	24	40	290	34
2033	502	27	42	300	33
2037	182	28	42	310	32
2041	230	56	68	970	10

1	2	3	4	5	6
2043	42	85	98	2250	4
2046	28	73	93	1520	7
2047	102	58	77	1230	8
2273	383	40	53	850	11
2411	12985	19	26	160	63
2448	1902	5	7	14	714
2511	2636	20	31	170	60
2731	2504	23	38	250	40
2771	157	84	88	2920	3
2812	34	75	90	1990	5
2841	635	63	77	1580	6
2911	131	30	49	410	24
3221	16	84	93	2160	5
3274	57	46	61	690	14
3312	135	37	58	550	18
3334	30	59	82	1460	7
3411	132	56	74	1040	10
3491	392	24	34	280	35
3511	64	79	92	2550	4
3562	123	51	65	850	12
3565	590	16	25	150	65
3571	803	45	59	680	15
3581	105	52	73	840	11
3632	52	82	98	1890	5
3711	398	84	91	2680	4
3823	822	27	38	260	39
3931	437	25	41	300	33
3995	195	64	72	2160	4

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Besanko i inni (2004), s. 205.

Na podstawie takiej analizy można wyciągnąć kilka wniosków co do struktury sektora. Szczególnie obrazową miarą jest ekwiwalent HHI – wskazuje na rzeczywisty obraz koncentracji w sektorze, bez względu na realną liczbę funkcjonujących w nim firm. HHI jest generalnie uznawana za lepszą miarę niż CR4 (lub CR8), gdyż te drugie nie wykazują wahań związanych z udziałem w rynku największych firm (liderów), co w przypadku różnic znajdzie odzwierciedlenie w HHI.

Zgodnie z indeksem Herfindahla możemy również zaklasyfikować sektor do jednego z czterech typów wskazanych w tabeli 2.3. Przyporządkowanie to przedstawione zostało w tabeli 2.8 (punktem odniesienia jest tutaj wartość HHI w skali 0–1).

Tabela 2.8

Struktura sektora a indeks Herfindahla

Typ sektora	Ranga HHI	Stopień konkurencji cenowej
Konkurencja doskonała	Poniżej 0,2	Mocna
Hiperkonkurencja	Poniżej 0,2	Słaba lub mocna (zależy od zróżnicowania produktów)
Oligopol	0,2–0,6	Słaba lub mocna (zależy od konkurencji między firmami)
Monopol	0,6	Zwykle słaba (przy braku wejść)

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Besanko i inni (2004), s. 207.

Wartość indeksu Herfindahla jest również podstawą podejmowania decyzji w zakresie prawodawstwa antymonopolowego (tym razem sposób zapisu indeksu przyjmuje skalę od 0 do 10 tys. – zakłada się, że jest to zapis prawny indeksu). Tabela 2.9 przybliża główne zasady podejmowania decyzji w zakresie prawodawstwa antymonopolowego zgodnie z klasyfikacją amerykańską[3] oraz klasyfikacją Unii Europejskiej[4].

Pokazany w tabelach podział (punktem odniesienia będzie przyporządkowanie ekonomiczne – tabela 2.8, przy zachowaniu zapisu prawnego) będzie głównym kryterium wyodrębnienia i przyporządkowania sektorów do zaproponowanego w rozdziale czwartym pracy autorskiego modelu konkurowania przedsiębiorstw w sektorach w ujęciu dynamicznym.

W warunkach polskich brak jest dokładnych badań (zwłaszcza urzędowych) wskazujących na stopień koncentracji poszczególnych sektorów. W tabeli 2.10 zaprezentowana jest próba podjęta przez autora pracy oszacowania poszczególnych poziomów miar koncentracji dla wybranych sektorów w Polsce.

[3] W warunkach amerykańskich kontrolę sprawuje Departament Sprawiedliwości (U.S. Department of Justice) oraz Federalna Komisja ds. Handlu (Federal Trade Commission); właściwym dokumentem jest artykuł 5.1 Horizontal Merger Guidelines (Issued: April 2, 1992, Revised: April 8, 1997).

[4] W Europie wytyczne odnośnie do mechanizmu postępowania przyjęte zostały na mocy rozporządzenia Rady Europejskiej, przepisy dotyczące kontroli koncentracji przedsiębiorstw zawarte są w artykułach 19 i 20 wytycznych w sprawie oceny horyzontalnego połączenia przedsiębiorstw (Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej, 2004/C 31/03).

Tabela 2.9

Poziomy koncentracji sektora według prawodawstwa antymonopolowego

Typ sektora wg IO	Zakres HHI		Określenie stopnia koncentracji
	USA	UE	
Konkurencja doskonała / monopolistyczna	Poniżej 1000	Poniżej 1000	Niska koncentracja w sektorze
Hiperkonkurencja	1000–1800	1000–2000	Umiarkowana koncentracja w sektorze
Oligopol	Powyżej 1800	Powyżej 2000	Wysoka koncentracja w sektorze

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 2.10

Statystyki koncentracji w wybranych polskich sektorach (rok 2012)

Kod PKD	CR4	CR8	HHI	Ekwiwalent HHI
1052	72	78	1936	5
1082	44	52	767	13
1105	93	96	2790	4
2015	85	97	2224	4
2120	28	43	262	38
2529	28	45	370	27
3511	77	93	2175	5
4110	11	17	40	250
5811	41	63	637	16
6020	76	98	1721	6
6120	98	99	2530	4

Źródło: opracowanie własne.

Reasumując rozważania na temat metodyki wyróżniania sektorów oraz ich stopnia koncentracji, należy podkreślić znaczenie tej problematyki odnośnie do strategii przedsiębiorstwa. Wszak strategia jako taka raczej bardzo rzadko działa w oderwaniu od mechanizmów konkurowania funkcjonujących w sektorze. Stąd – zdaniem autora – zagadnienia te powinny znaleźć się, przynajmniej jako wiadomości rozszerzające, w tradycyjnych kursach zarządzania strategicznego w warunkach krajowych. Kolejna część rozdziału poświęcona zostanie podstawowym teoretycznym mechanizmom działania przedsiębiorstw w sektorach wyodrębnionych w ramach ekonomii sektorowej. Należy je traktować jako swego rodzaju twarde dno decyzji strategicznych, wskazujące na istniejące w wielu sektorach określone archetypy działań, będące skutecznym mechanizmem pozwalającym na rywalizację w ramach sektora.

2.3. TEORETYCZNE MODELE DZIAŁAŃ STRATEGICZNYCH PRZEDSIĘBIORSTW W SEKTORACH W RAMACH EKONOMII SEKTOROWEJ

Wybór opcji postępowania przedsiębiorstwa w reakcji na występującą w sektorze (jak również w szerszym otoczeniu) sytuację determinowany powinien być przez racjonalne przesłanki. Wprawdzie za każdym razem na proces podjęcia decyzji zasadniczy wpływ mają oczekiwania osób władnych tę decyzję podjąć (będzie to naczelne kierownictwo firmy i / lub właściciele), niemniej rozpoznanie czynników, które wskazują na wybór optymalnej, w danych warunkach, opcji strategicznej, jest nie tylko pożądane, ale wręcz niezbędne. Bez tego decyzja podjęta jest w warunkach niedostatku informacyjnego, mogącego skutkować wieloma błędami, co jest kosztowne tak dla samej firmy, jak też dla decydentów.

Wiele mechanizmów wyboru właściwych opcji strategicznych wynika wprost z teoretycznych rozważań dokonanych w ramach ekonomii sektorowej, które w zdecydowanej większości poddane były niezbędnej weryfikacji empirycznej w trakcie wielu lat rozwoju tej dyscypliny. Poniżej przedstawiona zostanie typologia poszczególnych działań oraz przybliżone podstawowe informacje ich dotyczące.

2.3.1. Zaangażowanie strategiczne

Wśród najsilniejszych narzędzi znajdujących się w arsenale menedżerskim wymienić należy przede wszystkim działania w ramach strategicznego zaangażowania przedsiębiorstw. Następstwem ich zastosowania jest bądź poprawa pozycji i sytuacji przedsiębiorstwa, bądź też pogorszenie sytuacji konkurenta / konkurentów. Na poziomie ogólnym można je podzielić na cztery kategorie (przedstawione schematycznie w tabeli 2.11), będące wynikiem czteropolowej macierzy, na której osiach znajdują się następujące typy zmiennych:

– w zakresie stopnia dostosowania konkurencyjnego są to strategiczne działania substytucyjne oraz strategiczne działania komplementarne (Bulow i inni, 1985); gdy podejmowane są przez jedną z firm działania substytucyjne, efektem dla drugiej jest obniżenie jej zysków krańcowych, zaś w sytuacji gdy podejmowane są działania komplementarne, skutkują one wzrostem zysków krańcowych dla drugiej firmy;

– w zakresie postawy strategicznej: może ona być twarda (taka, która na generalnym poziomie jest traktowana jako niekorzystna dla konkurentów) bądź też słaba (taka, która jest korzystna dla konkurentów).

Każdą z firm w układzie czteropolowej macierzy może charakteryzować jeden z dwóch rodzajów podejścia: albo może ona podjąć działanie, albo też może się od niego powstrzymać. Decyzja odnośnie do podjęcia działania, względnie powstrzymania się od niego, w pierwszym rzędzie uzależniona jest od wyniku pierwszej zmiennej (strategiczne działania komplementarne bądź też substytucyjne), druga zmienna determinuje w powiązaniu z pierwszą postawę strategiczną firmy.

Tabela 2.11

Taksonomia działań w zakresie zaangażowania przedsiębiorstwa

		Postawa strategiczna	
		Twarda	**Słaba**
Działania strategiczne	Substytucyjne	Działać (*Top Dog*)	Powstrzymać się (*Lean and Hungry Look*)
	Komplementarne	Powstrzymać się (*Puppy–Dog Ploy*)	Działać (*Fat–Cat Effect*)

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Besanko i inni (2004), s. 246.

Typy działań firm w zależności od usytuowania w ramach czteropolowej macierzy (Fudenberg i Tirole, 1984) określane są następująco:

– *Top Dog* (zwycięzca) – potwierdzenie dominacji w sektorze (pozycji konkurencyjnej), wymuszenie cofnięcia na rywalach;

– *Lean and Hungry Look* (biedactwo) – czynna uległość wobec działań rywala, postawa celem uniknięcia konfliktu;

– *Puppy-Dog Ploy* (taktyka szczeniaka) – obłaskawianie zwycięzcy i zadowalanie się resztką rynku;

– *Fat-Cat Effect* (efekt szychy) – dbanie o własne interesy z dużą dozą pewności siebie, jednoczesna skłonność do podziału rynku z konkurentem.

Pierwszorzędnym zadaniem przedsiębiorstwa jest sformułowanie podstawy racjonalnego podejścia do wyboru określonej strategii działania; firma musi dokonać wyboru, w jakim konkretnym obszarze działanie to ma być zrealizowane. Tym bardziej, że nieprawidłowe odczytanie własnych uwarunkowań prowadzić może nie tylko do złego wyboru, lecz dodatkowo może skłaniać przeciwnika do dokonywania wyborów, które mogą być dla firmy jeszcze mniej korzystne. Sytuacja ta wymaga oczywiście świadomości konkurenta w zakresie powstania takich okoliczności, a jednocześnie jego wiedzy na temat zarówno szacunków optymalnej reakcji własnej, jak i antycypowania decyzji, którą winna podjąć firma. W takim przypadku podjęcie niewłaściwej decyzji może tylko i wyłącznie skutkować dalszym

pogorszeniem wyników firmy bądź też niewykorzystaniem okazji do działania dającego możliwość wykreowania przewagi.

Przyjęcie określonej postawy konkurencyjnej (tak w postaci działania, jak i powstrzymania się od niego) dotyczy szeregu działań strategicznych omówionych w kolejnych podpunktach tego rozdziału.

2.3.2. Polityka cenowa

Pierwsza kategoria decyzji strategicznych opracowana w ramach ekonomii sektorowej dotyczy polityki cenowej przedsiębiorstwa. Może ona być prowadzona zarówno tak, aby poprawić pozycję konkurencyjną firmy, jak i po to, żeby pogorszyć pozycję rywali. Jest to zgodne z ogólnymi zasadami zaangażowania strategicznego. Polityka cenowa przedsiębiorstwa jest związana wprost z kategorią sektora, w którym firma się znajduje, stąd pierwsze typowe rozróżnienie dotyczy mechanizmów dyskryminacji cenowej w firmie (czyli zróżnicowania cen tych samych produktów dla różnych odbiorców).

Za każdym razem najważniejszą przesłanką dyskryminacji cenowej jest skłonność firmy do maksymalizacji jej zysków. Podstawowym parametrem umożliwiającym zastosowanie zróżnicowania cen jest uniknięcie odsprzedaży produktów i dalszego ich wprowadzenia na rynek. W literaturze przyjmowane są następujące sposoby oraz mechanizmy uniknięcia dalszej odsprzedaży produktu (Carlton i Perloff, 2005):

– charakterystyka rynku usług, z uwagi na fakt, że dla większości usług odsprzedaż jest niemożliwa (np. trudno odsprzedać raz wyświadczoną usługę dentystyczną);

– gwarancje – unieważnienie w przypadku odsprzedaży, mechanizm bardzo często stosowany;

– pogarszanie jakości produktu przez domieszki (*adulteration*), dotyczy szczególnie takiego typu produktów, które sprzedawane są na przykład po zmniejszonej (bądź wręcz bez) stawce podatku akcyzowego (na przykład domieszki zanieczyszczające alkohol wykorzystywany w procesach przemysłowych);

– koszty transakcyjne – mają szczególne znaczenie w przypadku gdy są wysokie, wówczas potencjalny zysk na odsprzedaży kurczy się;

– ochrona kontraktowa, powodująca zakaz odsprzedaży produktów z uwagi na występowanie takiego zapisu w konstrukcji umowy kupna-sprzedaży;

– integracja wertykalna, co pozwala na stosowanie innej ceny dla odbiorcy wewnętrznego (zintegrowanego wertykalnie) niż dla odbiorcy zewnętrznego;

– interwencje rządowe, które zawsze mogą regulować takie sytuacje i im zapobiegać.

W warunkach sektora monopolistycznego przyjmuje się, że monopolista celem zwiększenia swojego zysku różnicuje cenę sprzedawanych przez siebie produktów. Zgodnie z teorią (Varian, 1989) mogą występować trzy kategorie takiego różnicowania. Pierwszą z nich stanowi **doskonała dyskryminacja cenowa** (stosowaną nazwą jest również dyskryminacja cenowa pierwszego stopnia), według której każdy z klientów ma ustaloną maksymalną cenę, jaką jest skłonny zapłacić za produkt, a więc teoretycznie cen może być tak wiele, jak klientów. Przypadek **cen nieliniowych** (czyli dyskryminacji cenowej drugiego stopnia) oznacza, że cena produktu zmniejsza się wraz ze skalą zakupów. Taka sytuacja jest spotykana często w praktyce (Carlton i Perloff, 2005), ma kilka podtypów, takich jak np. pojedyncza i podwójna taryfa dwuczęściowa (podział płaconej ceny na część stałą i zmienną, zależną od skali zakupów) czy sprzedaż wiązana (sprzedaż jednego dobra łączy się ze sprzedażą innego). Ostatnia kategoria to **dyskryminacja cenowa trzeciego stopnia**, polegająca na różnicowaniu ceny produktu dla różnych grup odbiorców (typowym przykładem jest różnicowanie względem wieku czy też miejsca zamieszkania). Teoria dyskryminacji cenowej zaproponowana została dla warunków monopolu, jednak najnowsze teorie z zakresu ekonomii sektorowej aplikują jej składowe również w warunkach sektorów hiperkonkurencyjnych i oligopolistycznych (Stole, 2007).

Kolejnym ważnym zagadnieniem z kategorii polityki cenowej przedsiębiorstwa związanej z jego szczególną pozycją jest stosowanie tzw. **cen drapieżnych**, przez które rozumie się zastosowanie szczególnie niskich poziomów cen mających na celu osłabienie konkurentów w sektorze, które może w efekcie prowadzić do ich wyeliminowania z rynku. Dodatkowym atrybutem cen drapieżnych jest możliwość ich wykorzystania w celu odstraszenia przed wejściem do sektora nowego gracza (na ten element będzie zwrócona uwaga w podpunkcie 2.3.4). Carlton i Perloff (2005) zauważają, że należy rozróżnić sytuację, gdy wykorzystanie cen drapieżnych następuje w warunkach funkcjonowania identycznych firm, wobec sytuacji, gdy jedna z nich ma przewagę. W pierwszym przypadku żadna firma nie ma wyraźnej przewagi kosztowej, co niesie określone konsekwencje dla tej, która stosuje ceny drapieżne. Musi się ona pogodzić z konsekwencją wysokich strat, które nie będą usprawiedliwione, jeśli rywal nie zdecyduje się na wyjście z sektora, bądź też wtedy, gdy nie uchroni to jej przed wejściem konkurenta. Druga sytuacja ma miejsce w klasycznym przypadku przewagi kosztowej jednego z graczy, który stosuje to rozwiązanie wobec gracza słabszego. I tutaj utrata zysków dla

silniejszej firmy może w dłuższym okresie nie być usprawiedliwiona, chyba że pozwala w ten sposób długookresowo chronić rynek.

Zgodnie z klasycznymi modelami, zastosowanie cen drapieżnych może przybierać postać jednego z trzech działań (Ordover i Saloner, 1989). Pierwszym z nich jest wykorzystanie cen drapieżnych celem ustalenia reputacji, a przyczyną jego wdrożenia na jednym z rynków jest poinformowanie rywali na innych rynkach, że firma jest gotowa prowadzić agresywną politykę w celu ochrony swojej pozycji bądź odstraszenia rywali od wejścia do sektora. Drugi z modeli opiera się na asymetrycznych ograniczeniach w dostępie do zasobów finansowych rywali używane było w odniesieniu do niego określenie „drapieżny scenariusz długiej sakiewki" (Ordover i Saloner, 1989, s. 546), obecnie lepiej znane pod nazwą strategii głębokich kieszeni (D'Aveni, 1994). Logiką tego modelu jest oparta na większych zasobach finansowych jednej z firm walka do ostatecznego wyniszczenia słabszego rywala i zmuszenia go do opuszczenia sektora. Trzecia kategoria oparta jest na podejściu sygnalizowania drapieżnych cen. Tym razem przesłanką jest asymetria w dostępie do informacji – firma stosująca to podejście sugeruje rywalowi (zwłaszcza potencjalnemu, nowo wchodzącemu), że sytuacja na rynku jest na tyle niekorzystna, iż przedsiębiorstwo na nim funkcjonujące jest zmuszone do stosowania bardzo niekorzystnej polityki cenowej wyłącznie celem przetrwania. To w naturalny sposób odstrasza potencjalnych rywali od wejścia, gdyż sugeruje, że sektor nie jest atrakcyjnym miejscem do robienia biznesu.

Stosowanie cen drapieżnych jest ważną i zdecydowanie mocną strategią dla przedsiębiorstw, szczególnie w sytuacji występowania ewidentnych przewag kosztowych jednej z firm. Jeżeli jej nie ma, wówczas rywal może zastosować dynamiczny mechanizm reakcji cenowej (Besanko i inni, 2004), zwany odpowiedzią wet za wet (*Tit for Tat*). To może w efekcie prowadzić do wojny cenowej, która w zdecydowanej większości przypadków nie jest korzystna dla obu stron konfliktu (Carlton i Perloff, 2005). Wykorzystanie drapieżnych cen może przynieść również korzyści – przykład sektora tytoniowego (wprawdzie jeszcze z XIX wieku) wskazuje, że prowadzi to do zwiększenia siły rynkowej i w rezultacie może zwiększyć szansę na przejęcia w sektorze poprzez obniżenie wartości firmy, która nie wytrzymała skutków wprowadzenia drapieżnych cen (Bresnahan, 1989). Przy czym należy w tym przypadku mieć na uwadze możliwość ograniczeń prawnych wykorzystania tego typu działań, z uwagi na obostrzenia związane zarówno z prawem antymonopolowym, jak i z ustawowymi regulacjami dotyczącymi polityki cenowej przedsiębiorstw (Joskow i Rose, 1989).

2.3.3. Inwestycje w pozycję rynkową

Kolejny typowy zakres działań związany jest z koniecznością wydatkowania środków finansowych celem poprawy pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Może to przybierać postać inwestycji, gdy firma zwiększa swoje zaangażowanie w środki trwałe bądź kapitał intelektualny, lub też postać nakładów przesuwających krzywą popytu przedsiębiorstwa zgodnie z logiką konkurencji monopolistycznej, gdy przesunięta krzywa popytu jest odwrotnie proporcjonalna do ceny, co jest ucieczką od charakterystyki rynku doskonale konkurencyjnego.

Pierwsze z typowych działań inwestycyjnych polega na inwestowaniu w nadwyżki mocy, początkowo rozumianych wyłącznie jako moce produkcyjne (Shapiro, 1989). Strategia ta pierwotnie uważana była głównie za broń monopolistów chroniącą ich pozycję rynkową przed potencjalnymi wejściami nowych graczy (Waldman i Jensen, 2006). Obecnie przyjmuje się, że generalnie strategia ta ma swoje konsekwencje w postaci przede wszystkim potencjalnego zmniejszenia kosztów firmy, głównie poprzez jej przesunięcie wzdłuż krzywej ekonomii skali (Besanko i inni, 2004), jak też poprzez zwiększenie jej efektu doświadczenia płynącego ze zwiększonego wolumenu w czasie (Hall i Howell, 1985). Strategia ta może mieć swój odpowiednik w postaci zmniejszenia ceny, zastosowania cen drapieżnych, jednak może również służyć jako swego rodzaju straszak wskazujący na chęć obrony pozycji konkurencyjnej firmy poprzez zwiększenie jej zaangażowania[5].

Jest jeszcze kilka mechanizmów charakteryzujących się podobnym efektem końcowym (Waldman i Jensen, 2006). Zaliczyć do nich należy inwestowanie w prace badawczo-rozwojowe w celu zmniejszenia swoich kosztów, co ponownie może służyć jako środek zabezpieczenia pozycji firmy, jak również zwiększenie barier wejścia do sektora. Innymi mechanizmami są te inwestycje, które służą zwiększeniu kosztów konkurentów. Zaliczyć do nich należy dostarczanie produktów i usług komplementarnych, stosowanie sabotażu działań konkurentów (zwykle rozpowszechnianie negatywnych pogłosek na temat ich produktów, także nieuzasadnionych

[5] Należy wziąć tutaj pod uwagę głównie realne działania w postaci przeprowadzonych, a przynajmniej rozpoczętych inwestycji. Samo ogłoszenie tego faktu w trakcie na przykład konferencji prasowej zarządu firmy niekoniecznie musi skutkować wiarą konkurentów w prawdziwość tych oświadczeń. Swego rodzaju papierkiem lakmusowym może być wcześniejsza strategia firmy i jej determinacja w zakresie obrony swojej pozycji konkurencyjnej, na przykład poprzez zastosowanie cen drapieżnych celem ustalenia reputacji przedsiębiorstwa i przekonania innych graczy, że zapowiedzi firmy są jak najbardziej poważne, a jej zaangażowanie realne.

pozwów sądowych o fizyczne wady produktów czy też szpiegostwo przemysłowe), co często ma zły wpływ na ich reputację, zaś jej poprawienie to kosztowny proces.

Druga grupa metod ma na celu pozytywne przesunięcie krzywej popytu na produkty spółki poprzez ich wyróżnienie. Logiką takiego działania jest skłonienie konsumenta do zapłacenia wyższej ceny za produkt firmy niż wynosi cena rynkowa, co powoduje przechwycenie części nadwyżki konsumenta[6], przy czym należy mieć na uwadze, że eksploatacja nadwyżki konsumenta i zbudowanie jego preferencji określonego produktu wobec innego jest cechą charakterystyczną rynku produktów konsumenckich (Eaton i Lipsey, 1989). Najbardziej klasycznym mechanizmem przesuwającym krzywą popytu firmy w prawo, a tym samym zwiększającym skłonność klienta do zapłaty wyższej ceny za produkt, jest reklama, poniekąd analogiczny efekt płynąć może również z wykorzystania promocji czy też kuponów sprzedażowych. W warunkach oddziaływania efektów reklamowych na konsumenta (graficzne zobrazowanie tej sytuacji znajduje się na rysunku 2.7), krzywa popytu przesuwa się w prawo ($D \rightarrow D'$), wobec czego firma może również wybrać nowy poziom produkcji q' (przesunięcie z q), który następuje w sytuacji zrównania przychodów krańcowych (MR') z kosztami krańcowymi (MC, tutaj w celu uproszczenia równają się one kosztom całkowitym). Powiększenie zysku firmy wynika ze zwiększonego wolumenu ($q \rightarrow q'$) oraz wyższych cen akceptowanych przez klienta ($p \rightarrow p'$). Pole zakreskowane oznacza zwiększony zysk firmy[7]. Nakłady na reklamę mają zarówno swoje ograniczenia, jak i zalety. Niewątpliwie mogą one być poważnym źródłem barier wejścia do sektora, jak też ochrony pozycji konkurencyjnej przed atakiem sąsiednich konkurentów próbujących imitować przesunięcie w zakresie krzywej popytu klientów. Reklama może być poważnym źródłem przewagi czasowej związanej z pozycją lidera na rynku (Waldman i Jensen, 2006).

---

[6] Koncepcja ekonomiczna wskazująca, że konsument ceni dobro wyżej niż za nie płaci. Oznacza to, że jest on w stanie zgodzić się na wyższą cenę za zakupiony produkt niż aktualna cena rynkowa. Fakt ten ma szczególne znaczenie przy budowaniu mechanizmu różnicowania oferty firmy wobec oferty konkurentów poprzez skłonienie klienta do zupełnie innej kalkulacji cenowej i zapłaty ceny wyższej niż cena rynkowa (Carlton i Perloff, 2005).

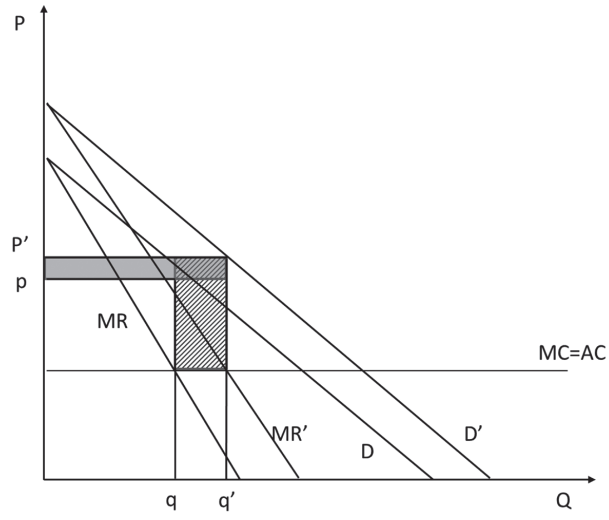
[7] Należy mieć na uwadze, że w rzeczywistości wykres ten wyglądałby nieco inaczej. Wprawdzie nastąpiło zasadnicze przesunięcie krzywej popytu w prawo, niemniej nie należy oczekiwać, że jednostkowy koszt krańcowy równać się będzie jednostkowemu kosztowi całkowitemu, co nieco zmieniałoby decyzję produkcyjną firmy. Dodatkowym uproszczeniem w tym rozumowaniu jest przyjęcie założenia, że koszty reklamy są zerowe. Jednak nawet uwzględniając koszty reklamy oraz inny kształt krzywej kosztów krańcowych, firma może się spodziewać wzrostu ceny oraz wyższego wolumenu produkcji.

Bagwell (2007) dzieli efekty oddziaływania reklamy na bezpośrednie i pośrednie. Do efektów bezpośrednich zalicza zwiększone przychody ze sprzedaży, zbudowanie lojalności wobec marki wraz ze stabilizacją udziałów rynkowych produktu oraz korzystanie z efektów skali w reklamie (dla firmy, która je posiada, jest to zjawisko pozytywne, negatywne natomiast dla obecnych i potencjalnych konkurentów nieposiadających efektu skali w reklamie). Do niebezpośrednich efektów oddziaływania reklamy zaliczyć należy zwiększenie koncentracji w sektorze (płynące z efektu skali w reklamie dla liderów), wpływ na poprawę zyskowności firmy, ich funkcjonowanie jako bariery wejścia do sektora (bądź grupy strategicznej), potencjał podwyższenia ceny produktu oraz wzrost jego jakości.

Dodatkowym czynnikiem wpływającym na możliwość poprawy pozycji konkurencyjnej firmy jest inwestowanie przez nią w zwiększenie kosztów zamiany dla konsumenta, głównie poprzez jego usytuowanie w tzw. pozycji *lock-in* (zablokowanej). Poprzez koszty zamiany rozumieć należy sytuację, w której klient ma trudność w zmianie jednego dostawcy na drugiego (z reguły z uwagi na wysoki koszt), może to również występować w przypadku, gdy klient ma trudność z dokonaniem zakupu produktu związanego z zakupem pierwszego (typowy przykład to usługi serwisowe, naprawa, jest to również cecha charakteryzująca część branż IT) od innego dostawcy (Farrell i Klemperer, 2007).

Rysunek 2.7

Wpływ reklamy na popyt oraz na wyniki firmy



Źródło: Carlton i Perloff (2005), s. 479.

2.3.4. Przeciwdziałanie wejściom do sektora

Ważną kategorią czynników zwiększających przewagę przedsiębiorstwa w sektorze są kwestie związane z mechanizmami blokującymi wejście nowych konkurentów do sektora. Bain (1956) zidentyfikował trzy potencjalne możliwości w zakresie wejścia nowej firmy do sektora: zablokowanie wejścia (bariery są na tyle wysokie, że uniemożliwiają wejście do sektora), pogodzenie się z wejściem (z reguły w sytuacji szybkiego wzrostu rynku, następuje wówczas, gdy nie da się w rzeczywisty sposób zablokować wejścia do sektora) oraz odstraszanie przed wejściem (poprzez wykorzystanie strategii odstraszania, zwanych również strategiami drapieżnymi). Rozważania w zakresie tych trzech rodzajów podejścia są kluczowe w przypadku podejmowania decyzji o ewentualnym zaangażowaniu firmy w działania odstraszające rywali (strategia odstraszania). Podstawową przyczyną takiego stanu rzeczy jest fakt, że w sytuacji występowania dwóch pierwszych możliwości (zablokowania wejścia oraz pogodzenia się z wejściem), firma bądź nie musi podejmować jakichkolwiek działań, bądź też jej działania i tak nie będą skuteczne.

Wejście do każdego z sektorów związane jest z dobrze znaną w literaturze zarówno ekonomii sektorowej (tutaj została opracowana), jak i zarządzania strategicznego, koncepcją teoretyczną **barier wejścia**. Zdecydowana większość sektorów charakteryzuje się ich występowaniem, przy czym dla niektórych spośród nich kwestia sforsowania barier jest bardzo łatwa (niskie bariery wejścia), dla innych jest to znacznie większe, albo wręcz i bardzo duże wyzwanie. Jako pierwszy o barierach wejścia pisał Bain (1956), wyspecyfikował on trzy typowe bariery: ekonomię skali, zróżnicowanie produktów oraz asymetryczne koszty w sektorze (niezależne od skali czynniki przejawiające się w przewadze kosztowej). Koncepcja Baina została szeroko rozwinięta w literaturze ekonomii sektorowej, w następnych trzydziestu latach przeprowadzono dziesiątki badań empirycznych potwierdzających fakt występowania barier wejścia w praktyce (Schmalensee, 1989). Koncepcja barier wejścia do sektora została bezpośrednio zaimplementowana do literatury zarządzania strategicznego przez Portera (1994), który w ramach analizy pięciu sił za kluczowy parametr określający zagrożenie ze strony nowo wchodzących podmiotów uznaje ich wysokość (według zasady im niższe bariery, tym większe zagrożenie wejściem). Do klasycznych, wymienionych przez Baina barier wejścia, Porter (1994) dodał potrzeby kapitałowe, koszty zamiany dostawcy, dostęp do kanałów dystrybucji oraz politykę państwa. Poza wcześniej wymienionymi literatura ekonomii sektorowej rozszerza zakres barier wejścia na przykład o ekono-

mię zakresu czy też efekty sieciowe płynące z tytułu roli produktów komplementarnych (Gilbert, 1989).

Podstawową decyzją przedsiębiorstwa w obliczu zagrożenia wejściem nowego konkurenta jest podjęcie decyzji o własnej reakcji na działanie potencjalnego nowego rywala. Pierwszym działaniem jest oczywiście stwierdzenie, czy możliwe jest podjęcie **strategii odstraszania**. Jeśli jest to możliwe, a jednocześnie bariery wejścia do sektora wspomagają działanie firmy decydującej o ochronie swojej pozycji (może dotyczyć pozycji w ramach całego sektora, jak też pozycji wewnątrz grupy strategicznej), musi ona zadecydować, czy jest gotowa do podjęcia strategii odstraszania. Może ona przybrać postać kilku typowych postaw, utrudniających wejście nowego gracza do sektora. Zazwyczaj do typowych strategii odstraszania zalicza się (Waldman i Jensen, 2006; Besanko i inni, 2004):

– **ceny ograniczone** (*limit pricing*) – sytuacja, w której firma celem odstraszenia przed wejściem do sektora (a więc *ex ante*) ustanawia cenę będącą najwyższym dopuszczalnym poziomem ceny zniechęcającej nowego gracza (Waldman i Jensen, 2006);

– **ceny drapieżne** (dokładniej opisane w punkcie 2.3.4) stosowane przez firmę z przewagą kosztową (teoria zakłada, że winien to być monopolista, dotyczy to przynajmniej kategorii grupy strategicznej) już po wejściu nowego gracza do sektora. Różnica wobec cen ograniczonych polega na maksymalizacji zysków przez firmę do momentu pojawienia się nowego gracza (czyli bez próby zapobieżenia wejściu), a następnie poprzez politykę drapieżnych cen zmuszenie konkurenta do opuszczenia sektora. Przyjmuje to postać odstraszania, gdy po konsekwentnym stosowaniu tej strategii wobec każdego nowo wchodzącego firma ostatecznie doprowadza do sytuacji, w której kolejni potencjalni nowi gracze nie są skłonni wejść do sektora (Waldman i Jensen, 2006);

– **nadmiar mocy produkcyjnej** (Besanko i inni, 2004) – sytuacja, w której utrzymywanie nadmiaru mocy produkcyjnej może być strategicznie opłacalne z uwagi na potencjał „zalania" rynku produktami firmy w obliczu wejścia konkurenta. Sukces może być w tym przypadku osiągnięty, gdy (Lieberman, 1987): firma posiada trwałą przewagę kosztową (przewaga w obliczu wejścia i późniejszej wojny cenowej), wzrost sektora jest powolny (inaczej nadmiar mocy szybko się wyczerpie), inwestycja w nadmiar mocy musi być dokonana przed wejściem (gdyż w obliczu wojny cenowej firma z sektora mogłaby się wycofać), wchodzący nie stara się poprzez wejście o ustanowienie własnej reputacji jako twardego gracza (nie musi chodzić o reputację istotną w tym sektorze);

– **ekonomię judo** (Gelman i Salop, 1983), polegającą na wykorzystaniu specyficznej sytuacji, porównywalnej do sportu walki (judo), w ramach

której nowo wchodzący wybiera taką pozycję rynkową, której nie opłaca się bronić firmie zadomowionej w sektorze. Często polega to na limitowanym wolumenie produkcji, niejednokrotnie przy cenie niższej od istniejącej i przy niewielkim poziomie marży. W takiej sytuacji firmie w sektorze nie opłaca się rezygnować nawet z krótkoterminowych zysków celem reagowania na taką sytuację, gdyż pozycja nowego gracza w niczym nie zagraża pozycji lidera;

– ostatnia kategoria odstraszania jest dosyć nietypowa. Polega ona na zajęciu wszelkich dostępnych nisz w sektorze (*product proliferation*), co wiąże się z niemożnością przejęcia przez firmę nowo wchodzącą niszy, która właśnie została zajęta (Mainkar i inni, 2006; Usher, 1999). Pozytywną stroną tej strategii jest fakt zbudowania barier mobilności do poszczególnych zajętych pozycji strategicznych w sektorze (Caves i Ghemawat, 1992).

2.3.5. Innowacje w działaniach przedsiębiorstw

Kolejnym typowym mechanizmem umożliwiającym walkę konkurencyjną firmom w sektorze jest zastosowanie przez nie działań natury innowacyjnej, których efektem powinna być z reguły ucieczka od konkurencji poprzez ustanowienie nowej pozycji konkurencyjnej, bądź też rozerwanie zasad działania sektora swoim nowym podejściem strategicznym. Jak zostało już wspomniane, innowacje mają szczególne znaczenie w ramach schumpeterowskiego modelu konkurencji sektorowej. Zdefiniowane przez Schumpetera (1950) pojęcie kreatywnej destrukcji wyznacza zasadnicze zmiany w warunkach funkcjonowania zarówno sektorów, jak i gospodarek narodowych. Próbując wskazać zasadnicze przełomy technologiczne, Schumpeter (1939; za Waldman i Jensen, 2006) odwołał się do teorii długich cykli Kondratiewa (1935), sugerując, że ówczesny świat kapitalistyczny przeżył okres trzech cykli związanych z zasadniczymi przełomami natury technologicznej: pierwszy cykl obejmował lata 1780–1840 (włókiennicza rewolucja przemysłowa oparta na sile wody), drugi cykl lata 1840–1890 (rewolucja przemysłowa spowodowana wprowadzeniem silnika parowego i kolei), trzeci cykl lata 1890–1940 (epoka stali, elektryczności i ciężkiej chemii). Idąc dalej tokiem myślenia Schumpetera, należałoby stwierdzić, że czwarty cykl, przypadający na lata 1940–1990, można określić czasem produkcji masowej (oparty na rozwoju autostrad, radia i telewizji oraz transportu lotniczego). Obecnie zgodnie z tym schematem żyjemy w czasie piątej fali, której granice czasowe mają stanowić lata 1990–2040, zdominowanej przez rozwój elektroniki, systemów informacyjnych oraz cyberprzestrzeni. Jeżeli podstawowe założenie Kondratiewa jest słuszne, szóstej fali

należy spodziewać się około roku 2040, jej przesłanką może być zmiana podstawowych źródeł energii oraz nowych technologii transportu, co oznaczałoby koniec epoki ropy naftowej i silnika spalinowego (Waldman i Jensen, 2006).

Innowacja i przełom technologiczny w działaniu przedsiębiorstwa wymagają spełnienia kilku warunków brzegowych, istotną ich przesłanką są bodźce skłaniające firmę do podjęcia działań natury innowacyjnej. Można wśród nich wyróżnić (Besanko i inni, 2004):

– efekt kosztów utopionych – skłonność do trzymania się innowacji w sytuacji poniesienia kosztów, których nie można już odzyskać;

– efekt zastąpienia, dotyczący nowo wchodzącego, który dzięki innowacji może zastąpić dotychczasowego lidera;

– efekt wydajności, dotyczący sytuacji firmy w sektorze, która w obliczu pojawienia się nowego gracza wykazuje większą skłonność do innowacji z uwagi na przypuszczalne straty wynikające z utraty pozycji dominującej w sektorze (monopolistycznej).

Ważnym parametrem działania innowacyjnego jest jego zdolność do ochrony własności intelektualnej. W literaturze przedmiotu wyróżniono następujące mechanizmy ochrony: patenty, prawa autorskie oraz znaki towarowe zastrzeżone (Carlton i Perloff, 2005). Jednocześnie działalność innowacyjna nie musi być podjęta wyłącznie za własne środki. Spośród innych możliwości na uwagę zasługują na przykład fundusze badawczo-rozwojowe Unii Europejskiej (bądź rządu), wspólne przedsięwzięcia (*joint ventures*) czy granty badawcze. Istotnym parametrem jest przyjęcie właściwych ram czasowych na przeprowadzenie i komercjalizację innowacji (Reinganum, 1989). Innowacje przedsiębiorstw, zwłaszcza natury technologicznej i przełomowej, są, zgodnie z badaniami, źródłem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw (Cohen i Levi, 1989).

2.3.6. Działania kooperacyjne

Kolejnym typem szeroko omawianych w literaturze działań strategicznych firm, płynących ze zrozumienia sektorowych uwarunkowań, są działania kooperacyjne. Przy czym należy z pełną stanowczością podkreślić, że autorzy publikacji zajmują się przede wszystkim problemem porozumień pomiędzy poszczególnymi graczami celem ograniczenia presji konkurencyjnej. Jest to o tyle zrozumiałe, że przyjmując wprost wnioski płynące ze zrozumienia zasad działania zwłaszcza sektorów oligopolistycznych, osiągnięcie równowagi zarówno w przypadku modelu Cournota, jak i modelu Bertranda, nie do końca skutkuje korzyścią w warunkach

podjęcia zdecydowanych działań strategicznych. Wobec czego, zwłaszcza w sytuacji niezbyt dużego stopnia zróżnicowania produktów, gdy krzywą popytu należy rozpatrywać wspólnie dla wszystkich firm w sektorze, nie zaś dla poszczególnych firm z osobna (przypadek konkurencji monopolistycznej dla firm z wyraźnie zróżnicowanym produktem), próba osiągnięcia porozumienia pomiędzy poszczególnymi graczami wygląda obiecująco z ekonomicznego punktu widzenia.

Wprawdzie mechanizmy osiągania porozumienia pomiędzy firmami w sektorze mogą przybierać więcej form, niemniej jedna z nich wyróżnia się w sposób szczególnie wyrazisty – jest to **kartel**. Jest to takie porozumienie przedsiębiorstw (mogą to być również państwa – przykład OPEC), w którym firmy „wyraźnie koordynują swoje działania cenowe i produkcyjne" (Carlton i Perloff, 2005, s. 122). Sytuacja, gdy do kartelu należą wszystkie firmy sektora, oznacza w praktyce sytuację monopolistyczną, gdyż wszyscy uczestnicy zmowy kartelowej dzielą się zyskami monopolu. Z praktycznego punktu widzenia kartele formują się najczęściej na rynkach oligopolistycznych, z uwagi na łatwość koordynacji i osiągnięcie konsensu pomiędzy zaledwie kilkoma członkami grupy, kontrolującymi z reguły zdecydowaną większość sektora. Kartel może w praktyce przybierać dwie formy: **jawnej zmowy** oraz **cichej zmowy**. W Stanach Zjednoczonych i Unii Europejskiej zawieranie jawnych zmów pomiędzy firmami z tego samego sektora jest zabronione prawnie. Co nie oznacza, że w praktyce nie ma karteli. Do zmowy nie musi nawet dochodzić poprzez porozumienie czy też jakąkolwiek aktywność firm. Tak naprawdę do sytuacji, w której niezależne firmy działają w taki sposób, aby uniknąć otwartego konkurowania, dochodzi z uwagi na fakt, że rozwiązanie takie jest często bardzo korzystne i zyskowne dla przedsiębiorstw. Stąd z kategorią kartelu (oczywiście cichego, czasami wręcz nawet tylko wyimaginowanego) w praktyce mamy do czynienia znacznie częściej niż wynikałoby to na przykład z częstości nakładania kar przez urzędy antymonopolowe.

Ważną kategorią są przesłanki wspierające i przeciwdziałające zawieraniu potajemnych porozumień (ich lista zaprezentowana jest w tabeli 2.12). Na najbardziej ogólnym poziomie można przyjąć, że prawdopodobieństwo wystąpienia skutecznej zmowy w sektorze charakteryzującym się konkurencją schumpeterowską, bądź też konkurencją monopolistyczną, jest raczej niskie. Całkowicie inaczej sytuacja przedstawia się w stabilnych sektorach oligopolistycznych, które charakteryzują się małym wzrostem, podobieństwem firm i produktów oraz podobieństwem kosztowym. To często sytuacja sektorów, które nie produkują dóbr konsumenckich – znajdują się z tyłu łańcuchów wartości, gdzie znacznie trudniej jest skutecznie zróżnicować produkt czy też różnić się kosztowo. Z uwagi na porównywal-

ny potencjał tych firm cicha zmowa wydaje się (przynajmniej na poziomie samych przedsiębiorstw) skutecznym mechanizmem wzmacniającym ich zyskowność, jak też poniekąd konkurencyjność.

Do listy kooperacyjnych działań strategicznych, których efektem winno być wzmocnienie zmowy, zaliczyć należy (Carlton i Perloff, 2005):

– ujednolicenie cen; gdy wszystkie firmy uczestniczące w zmowie stosują te same ceny, wówczas przejęcie klienta któregoś z rywali poprzez niewielką obniżkę ceny jest trudne, gdyż należy ją zrobić dla wszystkich swoich klientów, ponadto przy jednolitych cenach szybko wychodzi na jaw zniżka;

– stosowanie kar za rabaty, bardziej restrykcyjna forma porozumienia wobec poprzedniej;

– wcześniejsze zawiadomienie o zmianie ceny; wynika to z trudności osiągnięcia porozumienia w przypadku zmiany cen rynkowych; w takiej sytuacji firmy z reguły są wobec siebie nieufne, stąd metodą rozwiązania tego problemu jest wcześniejsze informowanie uczestników zmowy o zmianie ceny;

– wymianę informacji; polega ona na osobistym bądź publicznym poinformowaniu o istocie stosowanej przez siebie strategii celem uniknięcia nieporozumienia i wszczęcia wojny cenowej;

– cenę dostarczenia, stosowaną jako ogólna cena, którą musi zapłacić za towar odbiorca, obejmująca również koszt transportu.

Tabela 2.12

Przesłanki dokonania zmowy

Wspierające skuteczność zmowy	Osłabiające skuteczność zmowy
Wysokie bariery wejścia	Niskie bariery wejścia
Takie same koszty dla wszystkich firm	Różne koszty pomiędzy firmami
Brak zróżnicowania produktów	Znaczące zróżnicowanie produktów
Mała liczba firm	Duża liczba firm
Wysoki poziom koncentracji	Niski poziom koncentracji
Wolny postęp technologiczny	Szybki postęp technologiczny
Stała stopa wzrostu popytu	Powolna stopa wzrostu popytu / spadek popytu
Niska elastyczność popytu	Wysoka elastyczność popytu
Niska częstotliwość sprzedaży	Wysoka częstotliwość sprzedaży

Źródło: Waldman i Jensen (2006), s. 287.

Poza cichymi zmowami istnieje wiele innych metod, które są traktowane jako formy współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami w sektorze (lub sektorach przyległych). Zalicza się do nich (Jacquemin i Slade, 1989)

fuzję (przejęcie) pomiędzy dwoma przedsiębiorstwami z tej samej branży – może być rozumiana jako najwyższa i ostateczna forma współpracy oraz wspólne przedsięwzięcia (*joint ventures*) mogące służyć jako metoda współpracy w określonych obszarach pomiędzy firmami z jednego sektora (np. wspólne prace B+R).

2.3.7. Decyzje właścicielskie

Ostatnim typem decyzji strategicznych analizowanych przez autorów publikacji z zakresu szeroko rozumianej literatury ekonomii sektorowej są decyzje w sferze właścicielskiej przedsiębiorstw, mające w pierwszym rzędzie wpływ na strukturę właścicielską firmy. Do klasycznych rozważanych tutaj metod zaliczyć należy ekonomiczne przesłanki: dywersyfikacji, integracji wertykalnej, integracji horyzontalnej oraz fuzji i przejęć.

Dywersyfikacja jest charakterystyczną metodą rozszerzenia działalności przedsiębiorstwa poprzez wyjście firmy poza dotychczasowe ramy funkcjonowania. Zwykle wiązać ją należy z rozpoczęciem drugiego (bądź kolejnego) biznesu w ramach tej samej korporacji, przy czym kolejny biznes z reguły funkcjonuje poza dotychczasowym sektorem. Literatura z dziedziny zarządzania strategicznego rozwinęła koncepcję dywersyfikacji bardzo szeroko[8], z punktu widzenia ekonomii sektorowej istotne były przesłanki podejmowania decyzji dywersyfikujących profil działalności korporacji. Zaliczyć do nich można (Besanko i inni, 2004) przesłanki z zakresu **wydajności procesu dywersyfikacji**: ekonomie skali i zakresu, wewnętrzny rynek kapitałowy (wewnętrzny mechanizm alokacji zasobów finansowych, który pozwala działać firmie z wyższym poziomem wydajności niż wydajność szerokiego rynku kapitałowego), dywersyfikacja portfeli akcjonariuszy (ograniczenie ryzyka zdywersyfikowanego portfela) oraz poszukiwanie niedowartościowanych firm (których przejęcia mogłyby być korzystne inwestycyjnie). Druga kategoria przesłanek to **menedżerskie przesłanki dywersyfikacji** – benefity płynące do zarządów firm (bez względu na korzyści z dywersyfikacji dla akcjonariuszy).

Integracja wertykalna to kolejna kluczowa strategia stosowana przez firmy na poziomie korporacji. Problematykę z tym związaną podjęło wielu autorów, aczkolwiek dorobek piśmienniczy w tym zakresie jest skromniej-

[8] Do najważniejszych pozycji literaturowych uwzględniających kluczowe czynniki związane z koncepcją dywersyfikacji zaliczyć można prace takich autorów, jak Bergh (2001), Campbell (2003), Goold i Luchs (2003), Grant (2002), Markides (2002) czy Prahalad i Doz (2003).

szy niż w odniesieniu do dywersyfikacji[9]. Z pozycji ekonomii sektorowej poruszanych było wiele problemów związanych z koncepcją integracji wertykalnej, do najważniejszych spośród nich zaliczyć niewątpliwie należy ekonomię kosztów transakcyjnych oraz przesłanki integracji wertykalnej.

Wykorzystanie idei kosztów transakcyjnych (Williamson, 1989) odgrywa istotną rolę w zrozumieniu mechanizmów kształtujących koszty i postawy funkcjonowania w ramach rynku kontra funkcjonowania w ramach jednego organizmu gospodarczego. Generalnie w przypadku kosztów transakcyjnych za każdym razem należy zadać pytanie, czy opłaca się coś kupić / sprzedać na rynku, czy raczej wyprodukować / sprzedać to samodzielnie. Źródeł kosztów transakcyjnych (Besanko i inni, 2004) szukać należy między innymi w aktywach specyficznych dla funkcjonowania danych relacji rynkowych (mogą być wykorzystane do czegoś innego, niemniej przy pewnym poziomie kosztów własnych) oraz zachowaniach oportunistycznych firm, zwłaszcza rozumianych w kategorii renty (Niemczyk, 2013) i quasi-renty ekonomicznej[10].

Do podstawowych przesłanek (Carlton i Perloff, 2005) integracji wertykalnej zaliczyć należy te związane z obniżeniem kosztów transakcyjnych (głównie poprzez specjalizację aktywów, obszerną koordynację podstawowych funkcji), zabezpieczeniem dostaw, niwelowaniem skutków porażek rynkowych (np. w zakresie pogorszenia się reputacji z uwagi na działania dilerów), uniknięciem interwencji rządowych (w zakresie cenowym, podatkowym i innych regulacji), jak również powiększeniem zysków płynących z dominującej pozycji rynkowej, bądź też w celu wyeliminowania przewagi rynkowej rywali.

Alternatywą dla integracji wertykalnej, poza korzystaniem z usług rynku, może też być franczyza, alianse strategiczne i wspólne przedsięwzięcia bądź wypracowanie długotrwałych cichych relacji z dostawcami i / lub odbiorcami.

Specjalnym typem integracji jest **integracja horyzontalna** (pozioma), której celem jest rozwój pozycji firmy w ramach tego samego sektora; może dotyczyć rozszerzenia działalności na nowe pozycje strategiczne (do nowych grup strategicznych), jak też wzmocnienia pozycji firmy w ramach tej samej

---

[9] Do istotnych pozycji literaturowych związanych z koncepcją integracji wertykalnej zaliczyć można między innymi prace D'Aveniego i Ravenscrafta (1994), Harrigan (1984, 1985), Hilla i Hoskissona (1987).

[10] Występuje ona w przypadku dokonania inwestycji w aktywa relacyjnie powiązane, gdy istnieje różnica pomiędzy przychodami / zyskami z docelowo poczynionej inwestycji (najlepszej alternatywy) a kolejną najlepszą alternatywą. Im wyższy jest poziom quasi-renty, tym większe są zachęty, ażeby z niej aktywnie skorzystać ze szkodą dla drugiej strony relacji rynkowej.

grupy strategicznej. Generalną zasadą integracji horyzontalnej jest poszukiwanie ekonomii skali, jak również ekonomii zakresu (Rey i Tirole, 2007).

Ostatnią kategorią działań obecnych w ramach ekonomii sektorowej i charakteryzujących strategie na poziomie korporacji są decyzje w zakresie **fuzji i przejęć**. Ta problematyka wzbudza od lat szerokie zainteresowanie wielu różnych dyscyplin, szczególnie w zakresie nauk prawnych, finansów, ładu korporacyjnego, jak również zarządzania strategicznego[11]. Każda fuzja, jak i każde przejęcie może funkcjonować w połączeniu z innymi strategicznymi wyborami na poziomie korporacji. To oznacza, że efektem fuzji, bądź też przejęcia, może być integracja wertykalna, integracja horyzontalna, jak również dywersyfikacja firmy. Z punktu widzenia ekonomii sektorowej najważniejsze rozważania dotyczyły kwestii motywów fuzji (Waldman i Jensen, 2006), do których zaliczyć można: wzrost siły rynkowej (zwłaszcza w efekcie przejęcia horyzontalnego), wzrost wydajności ekonomicznej (ekonomie skali i zakresu), motywy finansowe (poszukiwanie synergii finansowych, które powodują, że większa firma jest więcej warta niż suma mniejszych), redukcję ryzyka (zwłaszcza poprzez inwestycje w biznes antycykliczny), jak również psychologiczne pobudki w postaci chęci budowy imperium (menedżerska) czy też starzenia się właścicieli i poszukiwania następstwa.

Ponadto w ramach problematyki fuzji i przejęć ekonomia sektorowa podejmuje próby wyjaśnienia przesłanek rządowej polityki antytrustowej w celu przeciwdziałania nadmiernej koncentracji rynku w efekcie dokonania fuzji bądź przejęcia w postaci integracji horyzontalnej (Whinston, 2007).

2.4. WPŁYW EFEKTÓW SEKTOROWYCH NA WYNIKI PRZEDSIĘBIORSTW

Ostatnim punktem tego rozdziału będzie autorska próba weryfikacji pierwotnych założeń paradygmatu SCP. W tym celu przeprowadzone zostanie badanie wpływu i znaczenia czynników sektorowych na wyniki spółek. Jeżeli paradygmat struktura–kierowanie–wyniki jest całkowicie słuszny, wówczas w największym stopniu za wyniki firm winien być odpowiedzialny poziom sektora. W pozostałych przypadkach można wnioskować, że pierwotne założenia paradygmatu nie są właściwe, gdyż na wyniki znaczący wpływ mają również inne czynniki, oddziałujące spoza sektora.

[11] Do najważniejszych pozycji w ramach zarządzania strategicznego zaliczyć można publikacje Hitta i innych (2001) oraz Schoenberga (2003).

Empiryczne potwierdzenie założenia paradygmatu SCP jest podejmowane w badaniach światowych od wielu lat, a ich wyniki są znacząco rozbieżne. Otóż na wyniki (głównie finansowe) przedsiębiorstw nie mniejszy wpływ mają czynniki oddziałujące na poziomie pojedynczych firm, co w zasadzie byłoby zgodne z kluczowymi założeniami zarządzania strategicznego (mówiącymi, że to właściwa konfiguracja zasobów firmy, jak też realizowane przez nią strategie, mają największy wpływ na jej ostateczny sukces w wymiarze tak finansowym, jak też rynkowym).

W polskiej literaturze przedmiotu problematyka znaczenia czynników sektorowych w zasadzie nie była przedmiotem badań. Wobec powyższego w tej części rozdziału przedstawione zostaną wyniki badań przeprowadzonych przez autora w zakresie wpływu czynników oddziałujących na poziomie sektora na wyniki przedsiębiorstw.

2.4.1. Przegląd badań światowych

Pierwszy problematyką wpływu czynników sektorowych na ogólny wynik finansowy przedsiębiorstw zainteresował się Schmalensee (1985). Poza zmiennymi finansowymi pod uwagę wziął dodatkowo stopień koncentracji sektora oraz udział w sektorze pojedynczego gracza. Badania przeprowadzono na próbie amerykańskich przedsiębiorstw przemysłowych (strategiczne jednostki biznesu) w odniesieniu do roku 1975. Wyniki pokazały, że duże znaczenie mają zmienne sektorowe (niemal 20% czynników) oraz czynniki nieoznaczone (ponad 80%). Czynniki oddziałujące na poziomie firmy odpowiadały w badaniach tych za zaledwie 1% ogólnego wyniku. Reasumując wyniki, Schmalensee stwierdził, że „pozorna nieobecność efektów oddziałujących na poziomie firmy jest nieco zaskakująca. […] Brak czynników na poziomie firmy […] oznacza, że wiedza na temat rentowności firmy w sektorze A nie mówi nam nic na temat jej potencjalnej rentowności w przypadkowo wybranym sektorze B. Jest to zgodne z podważeniem roli konglomeratu w ostatniej dekadzie: […] mądre firmy nie dywersyfikują się poza granice swoich kompetencji" (Schmalensee, 1985, s. 349).

Wywołało to duży oddźwięk w wielu środowiskach zajmujących się zarządzaniem strategicznym i ekonomią sektorową. Jako pierwszy wyniki te spróbował podważyć Rumelt (1991), który stosując czteroletni horyzont czasowy dla tej samej próby niemal całkowicie zaprzeczył poprzednim wynikom. Tym razem poziom firmy odpowiadał za ponad 44% ogólnego wyniku, przy zaledwie 4-proc. znaczeniu czynników sektorowych.

Taka rozbieżność wyników wywołała dyskusję, prowadzoną do dnia dzisiejszego. Początkowe lata badań podsumowali McGahan i Porter (1998), obserwując we własnych badaniach znaczący wpływ na wyniki firm zarówno czynników sektorowych (19%), jak i działających na poziomie firmy (32%). Tym razem horyzont czasowy był dłuższy (lata 1981–1994), znacząco większa była również próba badawcza.

Te pierwsze prace były zaledwie wstępem do szerokiego nurtu badań prowadzonych w tym zakresie. Wyniki prac publikowanych w kolejnych latach nie były jednoznaczne (zestawienie głównych prac znajduje się w tabeli 2.13) – w kilku przypadkach poziom sektora był istotny, w wielu natomiast czynniki sektorowe były mało znaczące dla ogólnych wyników finansowych analizowanych firm. Reasumując wyniki kluczowych badań, można stwierdzić, że:

– wpływ zmiennych sektorowych został potwierdzony, aczkolwiek nie na poziomie początkowo zakładanym;

– rozpiętość wyników dla zmiennych sektorowych jest duża – wpływają one na 0,14–40,6% wyniku badanych firm;

– znaczenie czynników oddziałujących na poziomie firmy jest przeciętnie około trzykrotnie większe niż czynników sektorowych, co w pewien sposób potwierdza założenia podejścia zasobowego.

Tabela 2.13

Podsumowanie wyników badań światowych

Autorzy	Metoda	Próba / kraj	Horyzont czasowy	Efekty sektorowe (w %)	Efekty firmy (w %)
1	2	3	4	5	6
Mauri i Michaels (1998)	VCA (1988–1992) VCA (1978–1992)	264 (USA)	1978–1992	6,2 5,8	36,9 25,4
Chang i Singh (2000)	VCA (cała próba) VCA (małe firmy) VCA (średnie firmy) VCA (duże firmy)	709 (USA)	1981–1989	7,3 4,0 40,6 19,3	47,2 44,2 8,8 47,6
Sakakibara (2002)	Model proporcjonalnego hazardu Coxa	312 (Japonia)	1969–1992		
Ruefli i Wiggins (2003)	OLS	1797 (USA)	1984–1996	0,14	12,33

1	2	3	4	5	6
Hawawini i inni (2003)	VCA ANOVA	562 (USA)	1987–1996	8,1 16,0	35,8 16,7
McNamara i inni (2005)	VCA	2686 (USA)	1987–1996	9,1	43,8
Short i inni (2007)	VCA ANOVA HLM	1165	1991–1997	19,3 16,9 19,2	65,8 71,8 65,8
Lee (2009)	OLS	7158 (USA)	1987–2006	10,0	10,0
Bamiatzi i Hall (2009)	SIC4 (cała próba) SIC4 (mikrofirmy) SIC4 (SME) SIC4 (duże firmy)	71 750 (UK)	2002–2004	9,2 0,2 1,8 1,8	28,3 28,2 10,3 21,2

Źródło: opracowanie własne.

2.4.2. Próba badawcza i zmienne badawcze

Podstawowym celem prowadzenia badań jest weryfikacja wpływu czynników sektorowych oraz czynników oddziałujących na poziomie firmy na wyniki finansowe polskich spółek publicznych. Analizie poddano wszystkie spółki publiczne, których walory notowane były na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie (GPW) na koniec lat 2007–2011. Każda ze spółek została również przyporządkowana do poszczególnych sektorów zgodnie z klasyfikacją PKD (punktem odniesienia była druga cyfra klasyfikacji). Z uwagi na założenia z badań wyłączono dane spółek finansowych i handlowych. Do analizy wykorzystano dane z bazy danych Amadeus (spółki GPW), bazy danych PONT-info (dane sektorowe); braki danych uzupełniono na podstawie skonsolidowanych (bądź jednostkowych, jeżeli nie było dostępnych skonsolidowanych) raportów rocznych spółek (wprowadzonych ręcznie do bazy danych).

Mając na uwadze powyższe, **próba badawcza** obejmowała 387 spółek oraz 1208 obserwacji jednostkowych. Z uwagi na dostępność danych, z roku na rok zmieniała się liczba spółek w badaniach, stąd pojedyncza spółka może być dostępna w od jednej do pięciu obserwacji. Sektorowe przyporządkowanie spółek jest przedstawione w tabeli 2.14.

Tabela 2.14

Sektorowe przyporządkowanie spółek

Nr PKD	Sektor	Liczba firm
1	2	3
10	Produkcja artykułów spożywczych	22
11	Produkcja napojów	2
13	Produkcja wyrobów tekstylnych	5
15	Produkcja skór i wyrobów ze skór wyprawionych	2
16	Produkcja wyrobów z drewna oraz korka, z wyłączeniem mebli	8
17	Produkcja papieru i wyrobów z papieru	5
18	Poligrafia i reprodukcja zapisanych nośników informacji	5
19	Wytwarzanie i przetwarzanie koksu i produktów rafinacji ropy	3
20	Produkcja chemikaliów i wyrobów chemicznych	10
21	Produkcja podstawowych substancji farmaceutycznych oraz leków i pozostałych wyrobów farmaceutycznych	5
22	Produkcja wyrobów z gumy i tworzyw sztucznych	15
23	Produkcja wyrobów z pozostałych mineralnych surowców niemetalicznych	13
24	Produkcja metali	6
25	Produkcja metalowych wyrobów gotowych, z wyłączeniem maszyn i urządzeń	21
26	Produkcja komputerów, wyrobów elektronicznych i optycznych	9
27	Produkcja urządzeń elektrycznych	6
28	Produkcja maszyn i urządzeń, gdzie indziej niesklasyfikowana	17
29	Produkcja pojazdów samochodowych, przyczep i naczep, z wyłączeniem motocykli	4
31	Produkcja mebli	3
32	Pozostała produkcja wyrobów	3
33	Naprawa, konserwacja i instalowanie maszyn i urządzeń	5
35	Wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną, gaz, parę wodną, gorącą wodę i powietrze do układów klimatyzacyjnych	12
36	Pobór, uzdatnianie i dostarczanie wody	2
38	Działalność związana ze zbieraniem, przetwarzaniem i unieszkodliwianiem odpadów; odzysk surowców	4
41	Roboty budowlane związane ze wznoszeniem budynków	35
42	Roboty związane z budową obiektów inżynierii lądowej i wodnej	15
43	Roboty budowlane specjalistyczne	16

1	2	3
52	Magazynowanie i działalność usługowa wspomagająca transport	7
55	Zakwaterowanie	2
56	Działalność usługowa związana z wyżywieniem	8
58	Działalność wydawnicza	10
59	Działalność związana z produkcją filmów, nagrań wideo, programów telewizyjnych, nagrań dźwiękowych i muzycznych	6
60	Nadawanie programów ogólnodostępnych i abonamentowych	3
61	Telekomunikacja	20
62	Działalność związana z oprogramowaniem i doradztwem w zakresie informatyki oraz działalność powiązana	44
63	Działalność usługowa w zakresie informacji	12
68	Działalność związana z obsługą rynku nieruchomości	22
	RAZEM	387

Źródło: opracowanie własne.

Wykorzystane w badaniach **zmienne** podzielone zostały na trzy podstawowe grupy: zmienne charakteryzujące wyniki firm (odpowiadające za zmienne na poziomie firmy), charakteryzujące rentowność sektora (zmienne sektorowe) oraz zmienne kontrolne odzwierciedlające skalę działania firm. Lista analizowanych zmiennych przedstawiona jest w tabeli 2.15. Wykorzystane w badaniach zmienne są analogiczne do zmiennych wykorzystywanych w badaniach światowych[12], ich dostępność była głównym kryterium użycia w analizie.

Tabela 2.15

Zmienne wykorzystane w badaniach

Akronim	Opis zmiennej
ROA – poziom firmy	Rentowność aktywów – poziom firmy
ROS – poziom firmy	Rentowność sprzedaży – poziom firmy
ROA – poziom sektora	Rentowność aktywów – poziom sektora
ROS – poziom sektora	Rentowność sprzedaży – poziom sektora
Przychody (log)	Przychody ogółem – poziom firmy (logarytm naturalny)
Aktywa ogółem (log)	Aktywa ogółem – poziom firmy (logarytm naturalny)

Źródło: opracowanie własne.

[12] Szczególnie widoczna jest analogia do badań Bamiatzi i Halla (2009).

2.4.3. Wyniki badań: model 1. – analiza regresji, każdy rok osobno

W celu weryfikacji wyników badań autor posłużył się dwoma narzędziami statystycznymi. Pierwszym z nich była analiza regresji wielorakiej (Aczel, 2000), drugim analiza danych panelowych (*Eviews*7, 2009). Dodatkowo z uwagi na możliwość zbudowania modelu z uśrednionymi wynikami, zdecydowano się na zaprezentowanie trzech różnych modeli statystycznych (Matyjas, 2013a).

W ramach pierwszego modelu regresji, przy analogicznych założeniach do modelu zaproponowanego przez Bamiatzi i Halla (2009), posłużono się danymi cząstkowymi dla każdego z lat 2007–2011, przy czym z uwagi na wykorzystanie dwóch zmiennych zależnych (ROA i ROS), wyniki zostaną podane w dwóch kategoriach, obejmujących osobno ROA i ROS.

Metoda badawcza: model 1. – ROA

$$Y(ROA_11)=\beta_0+\beta_1 ROA_10+\beta_2 ROA_I_10+\beta_3 AO_10+\beta_4 \mathrm{Rev}_10+\varepsilon \quad (6)$$

$$Y(ROA_10)=\beta_0+\beta_1 ROA_09+\beta_2 ROA_I_09+\beta_3 AO_09+\beta_4 \mathrm{Rev}_09+\varepsilon \quad (7)$$

$$Y(ROA_09)=\beta_0+\beta_1 ROA_08+\beta_2 ROA_I_08+\beta_3 AO_08+\beta_4 \mathrm{Rev}_08+\varepsilon \quad (8)$$

$$Y(ROA_08)=\beta_0+\beta_1 ROA_07+\beta_2 ROA_I_07+\beta_3 AO_07+\beta_4 \mathrm{Rev}_07+\varepsilon \quad (9)$$

Metoda badawcza: model 1. – ROS

$$Y(ROS_11)=\beta_0+\beta_1 ROS_10+\beta_2 ROS_I_10+\beta_3 AO_10+\beta_4 \mathrm{Rev}_10+\varepsilon \quad (10)$$

$$Y(ROS_10)=\beta_0+\beta_1 ROS_09+\beta_2 ROS_I_09+\beta_3 AO_09+\beta_4 \mathrm{Rev}_09+\varepsilon \quad (11)$$

$$Y(ROS_09)=\beta_0+\beta_1 ROS_08+\beta_2 ROS_I_08+\beta_3 AO_08+\beta_4 \mathrm{Rev}_08+\varepsilon \quad (12)$$

$$Y(ROS_08)=\beta_0+\beta_1 ROS_07+\beta_2 ROS_I_07+\beta_3 AO_07+\beta_4 \mathrm{Rev}_07+\varepsilon \quad (13)$$

gdzie:

– $Y(ROA_11/10/09/08)$ – rentowność aktywów własnych na poziomie firmy odpowiednio w latach 2011/10/09/08;

– $Y(ROS_11/10/09/08)$ – rentowność sprzedaży na poziomie firmy odpowiednio w latach 2011/10/09/08;

– $\beta_1(ROA_10/09/08/07)$ – średnia rentowność aktywów własnych na poziomie firmy odpowiednio w latach 2010/09/08/07;

– β_1(*ROS*_10/09/08/07) – średnia rentowność sprzedaży na poziomie firmy odpowiednio w latach 2010/09/08/07;

– β_2(*ROA_I*_10/09/08/07) – średnia rentowność aktywów własnych na poziomie sektora odpowiednio w latach 2010/09/08/07;

– β_2(*ROS_I*_10/09/08/07) – średnia rentowność sprzedaży na poziomie sektora odpowiednio w latach 2010/09/08/07;

– β_3(*AO*_10/09/08/07) – średnia wartość aktywów ogółem na poziomie firmy odpowiednio w latach 2010/10/09/08;

– β_3(Re*v*_I_10/09/08/07) – średnia wielkość przychodów na poziomie firmy odpowiednio w latach 2010/10/09/08;

– β_0 – wyraz wolny.

Wyniki badań

Statystyki deskryptywne są przedstawione w tabeli 2.16 (średnia arytmetyczna, odchylenie standardowe, minimum i maksimum) dla wszystkich firm-okresów w próbie. Szczególnie widoczne są różnice w odchyleniu standardowym dla zmiennych ROA i ROS, których powodem są wyniki dwóch małych spółek GPW. Rozkłady dla poszczególnych zmiennych zostały zaprezentowane na rysunku 2.8.

Tabela 2.16

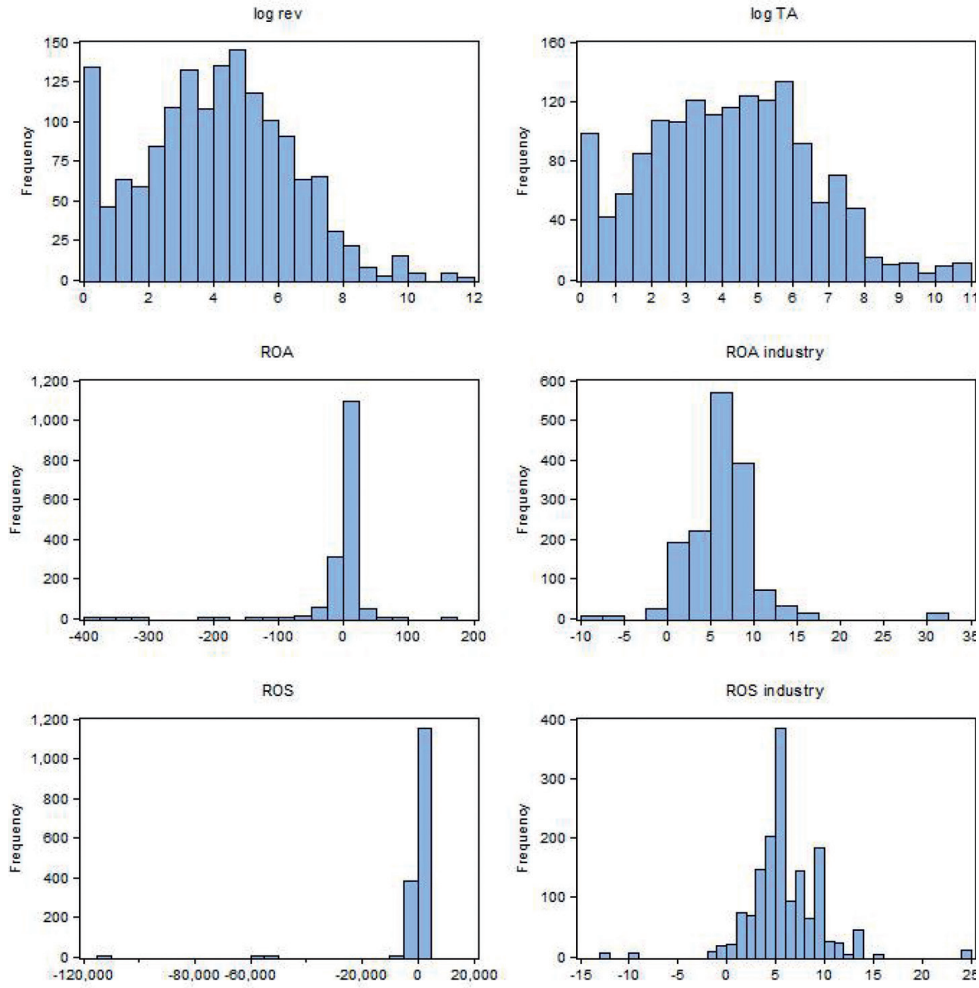
Statystyki deskryptywne – model 1.

Zmienna	Średnia	Odchylenie standardowe	Minimum	Maksimum	Obserwacje
ROA – poziom firmy	4.35369	26.59072	–388.5294	150.6329	1208
ROS – poziom firmy	5.19941	1619.051	–55220.00	3918.239	1208
ROA – poziom sektora	6.118493	3.595412	–9.590000	32.34000	1208
ROS – poziom sektora	5.783212	3.523021	–12.03000	24.13000	1208
Przychody (log)	3.997107	2.257319	0.000000	11.34236	1208
Aktywa ogółem (log)	4.116757	2.288549	0.000000	10.90500	1208

Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 2.8

Rozkłady zmiennych



Źródło: opracowanie własne.

Tabela 2.17 przedstawia macierz korelacji dla poszczególnych zmiennych. Znacząca zbieżność występuje pomiędzy następującymi zmiennymi: ROA i ROS na poziomie firmy; ROA i ROS na poziomie sektora; zmiennymi kontrolnymi (przychody ogółem i aktywa ogółem).

Tabela 2.17

Macierz korelacji – model 1.

Zmienna	ROA – firma	ROS – firma	ROA – sektor	ROS – sektor	Przychody	Aktywa
ROA – firma	1.000000					
ROS – firma	0.112221***	1.000000				
ROA – sektor	–0.007651	0.044352	1.000000			
ROS – sektor	0.003940	0.026215	0.776551***	1.000000		
Przychody	0.153865***	0.064667**	–0.075285***	–0.145312***	1.000000	
Aktywa	0.124243***	0.041427	–0.146717***	–0.149876***	0.934934***	1.000000

* $p < 0,10$ ** $p < 0,05$ *** $p < 0,01$

Źródło: opracowanie własne.

Wyniki przeprowadzonych badań zaprezentowane zostały w tabelach 2.18 i 2.19. Na ich podstawie można wyraźnie stwierdzić w zasadzie całkowity brak wpływu zmiennych na poziomie sektora na wyniki finansowe badanych spółek. Wskazuje na to bardzo niska wartość współczynnika β wraz z brakiem istotności statystycznej tego współczynnika dla obu zastosowanych w badaniu miar rentowności.

Tabela 2.18

Wyniki analizy regresji w modelu 1. – ROA

Zmienna zależna	N	R	R2	Skor. R2	F	β	t
1	2	3	4	5	6	7	8
Rok 2011							
β0	286	,386	,149	,137	12,32	–,122	–,05
ROA_10						,371***	6,72
ROA_I_10						–,04	–,66
AO_10						–,13	–,1,00
Rev_10						,216*	1,66
Rok 2010							
β0	323	,393	,154	,144	14,52	3,65	1,77
ROA_09						,374***	6,94
ROA_I_09						–,04	–,74
AO_09						–,20	–1,37
Rev_09						,195	1,32
Rok 2009							
β0	277	,514	,265	,254	24,46	–1,655	–,80
ROA_08						,479***	8,71
ROA_I_08						,083	1,58
AO_08						–,25*	–1,82
Rev_08						,248*	1,78

Tabela 2.18 (cd.)

1	2	3	4	5	6	7	8
Rok 2008							
β0	239	,385	,148	,134	10,19	–2,883	–1,24
ROA_07						,336***	5,54
ROA_I_07						,014	,24
AO_07						–,28*	–1,90
Rev_07						,37**	2,54

* p < 0,10 ** p < 0,05 *** p < 0,01
Źródło: opracowanie własne.

Zupełnie inna sytuacja jest zaobserwowana dla czynników oddziałujących na poziomie firmy. Ich wpływ jest silnie statystycznie potwierdzony dla niemal każdego z lat uwzględnionych w badaniu (wyjątek to ROS dla lat 2007–2008). Istotne znaczenie we wpływie na wyniki badanych podmiotów mają również zmienne kontrolne w postaci logarytmów naturalnych aktywów ogółem spółek (zwłaszcza dla ROS w latach 2010 i 2008) oraz przychodów ogółem badanych podmiotów (szczególnie dla zmiennej ROS w roku 2008, także w 2010, jak też dla ROA w roku 2008). Takie rezultaty zbieżne są z wcześniej uzyskanymi wynikami w badaniach prowadzonych przez autora na próbie 85 polskich spółek publicznych za lata 2005–2007 (Matyjas, 2011c).

Tabela 2.19

Wyniki analizy regresji w modelu 1. – ROS

Zmienna zależna	**N**	**R**	**R^2**	**Skor. R^2**	**F**	**β**	**t**
1	2	3	4	5	6	7	8
Rok 2011							
β_0	291	,269	,072	,059	5,58	,174	,56
ROS_10						,248***	4,30
ROS_I_10						–,06	–1,07
AO_10						–,14	–1,02
Rev_10						,157	1,17
Rok 2010							
β_0	324	,334	,112	,100	10,01	,054	,46
ROS_09						,334***	5,94
ROS_I_09						–,02	–,46
AO_09						,402***	2,65
Rev_09						–,39**	–2,53

1	2	3	4	5	6	7	8
Rok 2009							
β_0	281	,071	,005	–,009	,35	–,082	–,32
ROS_08						,002	,02
ROS_I_08						,028	,47
AO_08						–,15	–,85
Rev_08						,169	,95
Rok 2008							
β_0	241	,311	,096	,081	6,30	–10,04	–1,51
ROS_07						–,05	–,78
ROS_I_07						,001	,02
AO_07						–,65***	–4,07
Rev_07						,783***	4,72

* $p < 0,10$ ** $p < 0,05$ *** $p < 0,01$

Źródło: opracowanie własne.

2.4.4. Wyniki badań: model 2. – analiza regresji, wynik okresowy uśredniony

W ramach drugiego modelu regresji ponownie posłużono się danymi dla każdego z lat 2007–2011, tym razem jednak wyniki zmiennych niezależnych zostały uśrednione (średnia arytmetyczna) dla lat 2007–2010. Ponownie z uwagi na wykorzystanie dwóch zmiennych zależnych (ROA i ROS) wyniki zostaną podane w dwóch kategoriach obejmujących osobno ROA i ROS.

Metoda badawcza: model 2. – ROA

$$Y(ROA_11)=\beta_0+\beta_1 ROA_07/10+\beta_2 ROA_I_07/10+\beta_3 AO_07/10+\beta_4 Rev_07/10+\varepsilon \quad (14)$$

gdzie:
– $Y(ROA_11)$ – ROA firmy w roku 2011;
– $\beta_1(ROA_07/10)$ – średnia ROA firmy w latach 2007–2010;
– $\beta_2(ROA_I_07/10)$ – średnia ROA sektora w latach 2007–2010;
– $\beta_3(AO_07/10)$ – średnie aktywa ogółem firmy w latach 2007–2010;
– $\beta_4(Rev_07/10)$ – średnie przychody firmy w latach 2007–2010;
– β_0 – wyraz wolny.

Metoda badawcza: model 2. – ROS

$$Y(ROS_11)=\beta_0+\beta_1 ROS_07/10+\beta_2 ROS_I_07/10+\beta_3 AO_07/10+\beta_4 \mathrm{Rev}_07/10+\varepsilon \quad (14)$$

gdzie:
– $Y(ROS_11)$ – ROS firmy w roku 2011;
– $\beta_1(ROS_07/10)$ – średnia ROS firmy w latach 2007–2010;
– $\beta_2(ROS_I_07/10)$ – średnia ROS sektora w latach 2007–2010;
– $\beta_3(AO_07/10)$ – średnie aktywa ogółem firmy w latach 2007–2010;
– $\beta_4(\mathrm{Rev}_07/10)$ – średnie przychody firmy w latach 2007–2010;
– β_0 – wyraz wolny.

Wyniki badań

Tabela 2.20 przedstawia wyniki dla poszczególnych zmiennych / spółek w postaci: średnich, odchylenia standardowego, wartości minimalnej oraz maksymalnej dla wszystkich firm / lat biorących udział w badaniu. W tabeli 2.21 zestawiono macierz korelacji pomiędzy zmiennymi.

Tabela 2.20

Statystyki deskryptywne – model 2.

Zmienna	Średnia	Odchylenie standardowe	Minimum	Maksimum
ROA_11	1,5661	14,4843	–88,50	52,6390
ROA_07/10	0,0192	0,1881	–2,12	0,9144
ROS_11	–5,8860	71,4320	–1135,00	23,2432
ROS_07/10	–0,1014	4,3622	–67,60	39,1824
ROA_I_07/10	6,2450	3,2073	–3,07	18,5025
ROS_I_07/10	5,9109	3,0176	–3,92	14,1875
AO_07/10	3,8466	2,3367	–1,17	10,8317
Rev_07/10	3,5884	2,5397	–5,30	11,1999

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 2.21

Macierz korelacji – model 2.

Zmienna	ROA_ _11	ROA_ _07/10	ROS_ _11	ROS_ _07/10	ROA_ _I_07/10	ROS_ _I_07/10	AO_ _07/10	Rev_ _07/10
ROA_11	1,00							
ROA_07/10	0,32***	1,00						
ROS_11	0,09	0,05	1,00					
ROS_07/10	0,02	0,49***	0,01	1,00				
ROA_I_07/10	0,02	–0,01	0,03	–0,09	1,00			
ROS_I_07/10	0,04	–0,02	0,05	–0,09	0,74***	1,00		
AO_07/10	0,09	0,19***	0,04	0,05	–0,01	0,03	1,00	
Rev_07/10	0,09	0,25***	0,04	–0,05	–0,01	0,02	0,93***	1,00

* $p < 0,10$ ** $p < 0,05$ *** $p < 0,01$

Źródło: opracowanie własne.

Wyniki modelu 2. (tabela 2.22) wskazują na niemal całkowity brak wpływu zmiennych sektorowych na ROA spółek za lata 2007–2011. Zupełnie odmiennie sytuacja wygląda dla zmiennych oddziałujących na poziomie firmy – w tym przypadku wpływ jest statystycznie istotny (w dodatku na poziomie $p < 0,01$). Przekładając to na wpływ procentowy, można stwierdzić, iż zmienne oddziałujące na poziomie sektora odpowiadają za niespełna 1% ogólnego wyniku spółek, przy wpływie zmiennych oddziałujących na poziomie firmy przekraczającym 9%. Żadna ze zmiennych kontrolnych nie miała statystycznie istotnego wpływu na ogólny wynik spółek w tym okresie.

Tabela 2.22

Wyniki analizy regresji w modelu 2. – ROA

Zmienna	N	R	R^2	Skor. R^2	F	β	t
β_0	289	0,320	0,102	0,090	8,11	0,214	0,09
ROA_07/10						0,317***	5,43
ROA_I_07/10						0,020	0,35
AO_07/10						0,066	0,44
Rev_07/10						–0,045	–0,30

* $p < 0,10$ ** $p < 0,05$ *** $p < 0,01$

Źródło: opracowanie własne.

Nieco inaczej przedstawiają się wyniki dla modelu 2. (tabela 2.23). W tym przypadku żadna ze zmiennych nie wpływała znacząco na ogólny wynik spółek rozumiany jako rentowność ich sprzedaży. Należy przede wszystkim zaobserwować niezbyt dobre ogólne dopasowanie tego modelu (współczynnik R^2 wynosi zaledwie 0,004). Przekładając to na wpływ poszczególnych zmiennych, zmienne oddziałujące na poziomie sektora odpowiadają za 0,2% ROS, zmienne na poziomie firmy nie mają wpływu na ROS (do szóstego miejsca po przecinku).

Tabela 2.23

Wyniki analizy regresji w modelu 2. – ROS

Zmienna	N	R	R^2	Skor. R^2	F	β	T
β_0	292	0,066	0,004	–0,010	0,31	–7,390	–1,36
ROS_07/10						0,010	0,17
ROS_I_07/10						0,049	0,82
AO_07/10						0,049	0,33
Rev_07/10						–0,010	–0,07

* $p < 0,10$ ** $p < 0,05$ *** $p < 0,01$

Źródło: opracowanie własne.

2.4.5. Wyniki badań: model 3. – analiza danych panelowych

W ramach trzeciego modelu posłużono się ponownie danymi dla każdego z lat 2007–2011. Badania zostały przeprowadzone z wykorzystaniem analizy danych panelowych (Matyjas, 2013b). W badaniach estymowano następujący model danych panelowych:

$$\pi_{it} = \alpha + p\pi_{i,t-1}\, \beta\, X_{it} + \varepsilon_{it} \qquad (16)$$

dla $i = 1, \ldots, N$; $t = 1, \ldots, T$

gdzie π_{it} jest zmienną zależną dla wyniku firmy I w okresie t (przy dwóch panelach – ROA i ROS), wektor X_{it} zawiera zmienne niezależne i kontrolne (ROA i ROS sektorowe oraz skalę działania firm). Szacunek błędu estymacji ε_{it} może różnić się pomiędzy poszczególnymi firmami N (efekty indywidualne), jak również pomiędzy T okresami (efekty czasu).

Analiza danych panelowych jest wskazaną metodą estymowania danych o charakterze przekrojowo-czasowym, gdyż pozwala przeprowadzić jednoczesne badanie w dwóch wymiarach (przestrzennym i czasowym),

co umożliwia efektywną analizę danych przekrojowych. Jak wskazuje Lee (2009), daje to przewagę wobec tradycyjnych modeli najmniejszych kwadratów poprzez kontrolę czynników różniących się pomiędzy firmami, a takich samych w czasie, oraz czynników różniących się w czasie, jednak analogicznych dla firm.

Wyniki estymacji przedstawione są w tabeli 2.24. Analizę przeprowadzono w dwóch panelach dla dwóch zmiennych zależnych: ROA na poziomie firmy oraz ROS na poziomie firmy. Panele dały zróżnicowane wyniki, szczególnie w kategorii istotności wpływu czynników oddziałujących na poziomie firmy na wyniki finansowe spółek.

W panelu 1. (ROA) istnieje statystycznie istotna zależność pomiędzy zmienną zależną a zmienną opóźnioną ROA ($ROA_{i,t-1}$), jak również zmienną ROS – obie te zmienne oddziałują na poziomie firmy. Wyniki panelu 1. silnie potwierdzają przewagę wpływu czynników oddziałujących na poziomie firmy wobec czynników sektorowych.

Wyniki panelu 2. (ROS) nie pokazują żadnych statystycznie istotnych związków, uwzględniając zarówno poziom firmy, jak i sektora. Jedyną statystycznie istotną zmienną jest zmienna kontrolna (logarytm naturalny przychodów). Niemniej skorygowany współczynnik R^2 dla tego modelu wynosi poniżej 1%, co wskazuje na generalnie niską statystyczną istotność tego modelu.

Tabela 2.24

Wyniki regresji MNK w modelu 3. – ROA i ROS

	Model 1	**Model 2**
	ROA – poziom firmy	**ROS – poziom firmy**
1	2	3
ROA – poziom firmy (t–1)	0.299175***	–
	(11.90120)	–
ROA – poziom firmy	–	5.310779
	–	(1.552311)
ROS – poziom firmy (t–1)	–	–0.007222
	–	(–0.209117)
ROS – poziom firmy	0.000901**	–
	(2.295157)	–
ROA – poziom sektora	–0.212950	45.96916
	(–0.524315)	(1.274500)
ROS – poziom sektora	0.333530	–23.34856
	(0.929721)	(–0.733731)

Tabela 2.24 (cd.)

1	2	3
Wielkość firmy – przychody (log)	1.131654	181.4452**
	(1.116383)	(2.055591)
Wielkość firmy – aktywa ogółem (log)	–0.280116	–139.0507
	(–0.281674)	(–1.599789)
Stała	–3.450780	–359.5576*
	(–1.516869)	(–1.787077)
Skorygowany R^2	0.170802	0.008046
Obserwacje	842	839
Log likelihood	–3778.579	–7521.904
F–Statistics	29.87216	2.132885

* $p < 0,10$ ** $p < 0,05$ *** $p < 0,01$
Źródło: opracowanie własne.

2.4.6. Wnioski ogólne płynące z badań na temat wpływu danych sektorowych

Podsumowując wyniki przeprowadzonych powyżej badań, należy zauważyć, że duże zainteresowanie analityków problemem wpływu zmiennych sektorowych na wyniki firm nie jest przypadkowe. Teoretyczne opracowania wskazują na znaczący wpływ sektora jako środowiska, w którym działa firma, na szereg decyzji przez nią podejmowanych. Nie kwestionując takiego wpływu, należy jednak zauważyć, że brak jest, szczególnie w polskich warunkach, istotnego wpływu poziomu sektora na wyniki (zwłaszcza finansowe) spółek.

Niemniej wyniki te muszą być traktowane w dalszym ciągu ostrożnie, stąd dla uzyskania pełnego obrazu siły i istoty wpływu zmiennych sektorowych na wyniki finansowe spółek należy w przyszłości, w celu poprawniejszej weryfikacji hipotezy badawczej:

– poszerzyć spektrum zmiennych dostępnych w badaniach (na przykład o zmienne z zakresu nakładów na B+R, nakładów inwestycyjnych czy też nakładów reklamowych);

– wydłużyć horyzont czasowy prowadzonych badań (badania światowe były z reguły prowadzone w horyzoncie dłuższym niż dziesięcioletni);

– zastosować kolejne narzędzia statystyczne (typu metody nieparametryczne czy też analizę komponentów wariancyjnych);

– zwiększyć liczebność próby poprzez wyjście poza spółki notowane na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie.

Reasumując rozważania, należy zauważyć, że nawet brak empirycznego potwierdzenia słuszności wczesnego paradygmatu SCP w ramach przeprowadzonych przez autora badań nie podważa istotności poziomu sektora oraz narzędzi wypracowanych w ramach ekonomii sektorowej. Wszak nawet w obrębie tej dyscypliny krytyka wczesnego paradygmatu SCP narastała od lat; związana ona była przede wszystkim z konstatacją, że na wyniki firm w sektorze nie może wpływać wyłącznie sam poziom sektora, gdyż w przeciwnym razie w jednym sektorze wszystkie firmy funkcjonowałyby z mniej więcej takim samym powodzeniem. Tymczasem obraz działania poszczególnych przedsiębiorstw w wielu sektorach wskazuje, że pomiędzy firmami istnieją fundamentalne różnice, tak w zakresie wypracowywanych przez nie wyników ekonomicznych, jak też stosowanych strategii.

Przedstawione pokrótce problemy stanowiły dla autora asumpt do podjęcia opisanych w tej części pracy badań empirycznych. Należy w sposób jednoznaczny zauważyć, że ewentualne (i nie mające w rzeczywistości miejsca) wyraźnie większe znaczenie i wpływ efektów sektorowych na wyniki finansowe firm podważałyby wagę wypracowanych metod podejmowania decyzji strategicznych przez zarządzanie strategiczne, gdyż wówczas zdecydowanie najważniejszym zakresem byłby wybór właściwego sektora, który w wyższym stopniu oddziaływałby na sukces firmy. Reszta jej decyzji byłaby już wtórna wobec samego wyboru sektora oraz zrozumienia podstawowych mechanizmów nim rządzących. Tymczasem rezultaty badań autora wskazują, że na wynik finansowy firm w znacznie większym stopniu wpływają decyzje podejmowane na poziomie przedsiębiorstwa, co wskazuje na znaczenie tego poziomu w procesie budowania strategii w firmie.

Mimo tak stosunkowo słabego potwierdzenia wczesnego paradygmatu struktura–kierowanie–wyniki, przedsiębiorstwo nie powinno rezygnować z dużej liczby bardzo użytecznych narzędzi i schematów myślowych z zakresu ekonomii sektorowej, tym bardziej że dyscyplina ta w dalszym ciągu się rozwija. Takie jest też zamierzenie autora pracy, aby wykorzystać najważniejsze ekonomiczne przesłanki mechanizmów konkurowania przedsiębiorstw w sektorach z myślą o ich adaptacji do potrzeb tworzonego modelu działań strategicznych firm w układzie dynamicznym, w zgodzie z zasadą akcja–reakcja. Przybliżenie podstawowych mechanizmów wypracowanych w ramach nurtu dynamiki konkurencyjnej będzie treścią kolejnego rozdziału pracy.

ROZDZIAŁ 3

SCHEMATY KONKUROWANIA PRZEDSIĘBIORSTW Z PUNKTU WIDZENIA DYNAMIKI KONKURENCYJNEJ

3.1. PODEJŚCIE SCHUMPETEROWSKIE ORAZ WPŁYW SZKOŁY AUSTRIACKIEJ NA ROZWÓJ DYNAMIKI KONKURENCYJNEJ

Mechanizm dynamicznych zmian w otoczeniu był rozważany w naukach ekonomicznych już od dawna. Wszak zmienność i złożoność otoczenia nie są wcale domeną wyłącznie dzisiejszych uwarunkowań działania przedsiębiorstw; przyjmując za punkt wyjścia koncepcję długich fal Kondratiewa (1935), można stwierdzić, że co kilkadziesiąt lat następuje gwałtowny wzrost zmienności podstawowych elementów w otaczających przedsiębiorstwa czynnikach zewnętrznych, szczególnie natury technologicznej. Wobec powyższego możemy zakładać, że nie tylko obecnie zmienność i złożoność otoczenia przedsiębiorstwa wydają się być czymś wręcz oczywistym. Bardzo długi horyzont czasowy zmian powoduje, że nie są one powszechnie obserwowane, głównie z uwagi na trudność w osobistym doświadczaniu tych zjawisk w tak długim okresie.

Może w tym szczególnie pomóc obserwacja źródeł historycznych, które potwierdzają niejako instynktowne założenia, że niemal każde przedsiębiorstwo może spodziewać się zmian w warunkach swojego funkcjonowania. Wprawdzie liderzy cały czas istnieją, jednak już pobieżna lektura źródeł

wskazuje, że ich lista wciąż się zmienia – wczorajszy sukces nie musi koniecznie gwarantować dobrych wyników w przyszłości. To zawsze było poważne wyzwanie dla przedsiębiorstw z niemal wszystkich sektorów, dzisiaj zaś nabiera nowego wyrazu w obliczu międzynarodowego kryzysu ekonomicznego, którego skala i zakres pozostają wciąż nie do końca oszacowane. Zmiany dotykają niemal każdego aspektu funkcjonowania współczesnego przedsiębiorstwa – od podstawowych działań operacyjnych, poprzez aspekty rynkowe, finansowe i giełdowe, aż po potencjał w zakresie kreowania jego strategii – zarówno konkurowania, jak i rozwoju.

Niemniej mimo braku kwestionowania zmienności w funkcjonowaniu współczesnego przedsiębiorstwa, pewne modele teoretyczne wydają się tego nie zauważać. A jeśli nawet, ma to niejako marginalny charakter, wydaje się być na uboczu podstawowych założeń, bez znaczącego wpływu na podstawowe paradygmaty. Sytuacja taka ma miejsce między innymi w klasycznych modelach teoretycznych w zarządzaniu strategicznym.

Tradycyjne podejście spopularyzowane przez Portera (1985) zakłada, że możliwa jest budowa długookresowej przewagi konkurencyjnej przez firmę. To naturalnie wymaga wielu konsekwentnych działań strategicznych, w tym między innymi inwestowania w podnoszenie barier wejścia do sektora (Bain, 1956) i barier mobilności wewnątrzsektorowej (Caves i Porter, 1977) oraz wykorzystywania dominującej pozycji konkurencyjnej wobec dostawców i odbiorców, zwykle w postaci kanałów dystrybucyjnych, a nie finalnych konsumentów (Porter, 1994). Jednak ażeby rezultatem takich działań było osiągnięcie ponadnormatywnego wyniku finansowego, sytuacja w sektorze musi być w miarę stabilna. Im bardziej statyczny jest sektor, tym większa szansa na długoterminowość budowanej strategii.

Problemem skutecznego wdrożenia strategii długoterminowej przewagi konkurencyjnej jest znaczna zmienność wielu sektorów. Jak zauważył D'Aveni (1994), sektory te są w istocie hiperkonkurencyjne – działania podejmowane przez przedsiębiorstwa w nich funkcjonujące rozrywają istniejące schematy, co powoduje erozję przewagi konkurencyjnej liderów. Problemy związane ze zmianami w funkcjonowaniu sektorów (oraz gospodarki) były przedmiotem obserwacji na znacznie wcześniejszym etapie. Było to charakterystyczne dla szkoły austriackiej w naukach ekonomicznych, która zakładała między innymi nieustanne zmiany w gospodarce wskutek ingerencji przedsiębiorców podejmujących działania konkurencyjne w poszukiwaniu zysku.

Poglądy przedstawicieli szkoły austriackiej odnośnie do rozwoju zarządzania strategicznego nie są w literaturze krajowej przedmiotem znaczą-

cego zainteresowania (Matyjas, 2011b), jedynie zjawisko hiperkonkurencji było poddane obserwacji i badaniom. Dorobek wspomnianej grupy badaczy jest interesujący i zasługuje na uwagę między innymi ze względu na jego znaczenie dla zarządzania strategicznego, dlatego też przywołany zostanie w niniejszej publikacji. Szczególne miejsce w rozważaniach autora zajmować będą podstawowe różnice pomiędzy podejściem strategicznym bazującym na szkole austriackiej a klasycznymi modelami strategicznymi.

3.1.1. Historyczny rys rozwoju koncepcji szkoły austriackiej w naukach ekonomicznych

Pojawienie się szkoły austriackiej w naukach ekonomicznych wiąże się z opublikowaniem w 1871 roku przez C. Mengera dzieła, w którym autor podkreślił między innymi wagę procesowych aspektów konkurencji, subiektywności wartości ekonomicznej, analiz kosztów krańcowych, zróżnicowania zasobów oraz osobowości samego przedsiębiorcy. Znaczenia nabrały również akcje i kontrakcje podejmowane przez pojedyncze osoby kierujące podmiotami gospodarczymi.

Dalszy rozwój szkoły austriackiej wiązać należy z kilkoma znaczącymi nazwiskami; opracowania von Hayeka (1948), von Misesa (1949) oraz Kirznera (1973) zasługują na szczególną uwagę. Mimo faktu, że dorobek tych teoretyków nurtu nie jest do końca homogeniczny (na przykład różnią się w zakresie stopnia krytyki dorobku klasycznych nurtów ekonomicznych), można znaleźć elementy, które wskazują na istnienie wspólnych założeń. Ich zdaniem warunki rynkowe w wielu sektorach dalekie są od stanu równowagi, podkreślają znaczenie przedsiębiorcy (jak również samej idei przedsiębiorczości) oraz podejmowanych przez niego działań innowacyjnych dla zrozumienia mechanizmów rządzących sposobami kształtowania zysku przez firmy.

Duch przedsiębiorczości jest szczególnie obecny w pracach Schumpetera (1960), który, mimo pewnych różnic, jest również utożsamiany z dorobkiem szkoły austriackiej. Jak już zostało wspomniane w pracy, według niego mechanizm funkcjonowania współczesnej, kapitalistycznej gospodarki jest systemem dynamicznym, w którym następują cykliczne okresy tzw. kreatywnej destrukcji kształtujące od nowa strukturę konkurencji w poszczególnych sektorach. Siły destrukcji związane są głównie z działaniami innowacyjnymi podejmowanymi przez przedsiębiorców, którzy w poszukiwaniu możliwości wypracowania ponadnormatywnych zysków

realizują różnorakie, niejednokrotnie bardzo ryzykowne, strategie rozwoju, zmieniające w zasadniczy sposób strukturę i kształt konkurencji w sektorach (czasami tworząc całkowicie nowe sektory).

Dorobek szkoły austriackiej był zauważany w naukach ekonomicznych, niektóre podstawowe myśli, zwłaszcza związane z twórczą destrukcją, były w sposób kreatywny przyjmowane przez teoretyków związanych z innymi nurtami nauk ekonomicznych (Turner, 2006). Przez wiele lat trudno to było jednakże zauważyć w zarządzaniu strategicznym, mimo że dorobek szkoły austriackiej w zasadniczy sposób mógł wspomagać myślenie o mechanizmach konkurowania w sektorach. Wprawdzie niektóre elementy były docenione (Jacobson, 1992), niemniej trudno było mówić o pojawieniu się nowego nurtu w dyscyplinie. Sytuacja ta uległa zasadniczej zmianie wraz z przełomową koncepcją hiperkonkurowania D'Aveniego (1994), który przedstawił teoretyczne uzasadnienie obserwowanego przez wielu badaczy zjawiska znacznego zwiększenia presji konkurencyjnej w wielu sektorach. Fakt ten zmieniał w znaczącym stopniu podejście zwłaszcza do mechanizmów kreowania przewagi konkurencyjnej przez firmy. Dotychczasowe ujęcie spopularyzowane przez Portera (1985), dotyczące możliwości budowania długookresowej przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwa, zostało zakwestionowane. Zdaniem D'Aveniego możliwe jest nie tyle budowanie długookresowej przewagi konkurencyjnej, ile zastąpienie jej przez serię przewag krótkookresowych, możliwych do uzyskania przez firmę w znacznie krótszym horyzoncie czasowym.

3.1.2. Podstawowe różnice pomiędzy podejściem szkoły austriackiej a podejściem klasycznym w zarządzaniu strategicznym

Mimo faktu, że trudno jest w sposób zdecydowany mówić o jednolitości podejścia austriackiego w naukach ekonomicznych, można zaobserwować co najmniej kilka podstawowych elementów odróżniających to podejście od klasycznego (a w zasadzie neoklasycznego). Ponieważ w wielu aspektach klasyczne zarządzanie strategiczne jest odzwierciedleniem podejścia ekonomicznego wywodzącego się z – omówionej w poprzednim rozdziale pracy w szczegółach – ekonomii sektorowej, stąd podejście bazujące na szkole austriackiej różni się od niego co najmniej w kilku kluczowych aspektach (tabela 3.1).

Tabela 3.1

Różnice pomiędzy szkołą klasyczną a austriacką w zarządzaniu strategicznym

Wyszczególnienie	Strategia oparta na podejściu ekonomii sektorowej	Strategia oparta na podejściu austriackim
Cele strategiczne	Restrykcyjne siły konkurencyjne	Odkrycia przedsiębiorcze
Uwarunkowania rynkowe	Równowaga	Nierównowaga
Kształtowanie rentowności	Empiryczne prawidłowości	Heterogeniczność
Natura czynników sukcesu	Postrzegalne czynniki strategiczne	Czynniki niematerialne

Źródło: Jacobson (1992), s. 785.

Te podstawowe różnice na dwóch płaszczyznach pojmowania strategii przedsiębiorstwa w dużej mierze uwarunkowane są zrozumieniem znaczenia czasu w budowaniu strategii firmy. O ile nurt bazujący na *IO Economics* w znacznym stopniu traktuje układ sił rządzących sektorem jako statyczny, o tyle podejście nazywane obecnie dynamiką konkurencyjną, bazujące w dużej mierze na dorobku szkoły austriackiej, traktuje środowisko sektorowe jako układ dynamiczny, gdzie okresy statycznej ciągłości i braku zmian w układzie sił rządzących sektorem są traktowane jako przejściowe, wręcz nawet sporadyczne. Kluczowe różnice pomiędzy tymi dwoma ujęciami przedstawione są w sposób zbiorczy w tabeli 3.1, w dalszej części opracowania zamiarem autora będzie przybliżenie każdej z nich dla strategii bazującej na szkole austriackiej.

3.1.3. Przegląd kluczowych elementów wyróżniających szkołę austriacką w zarządzaniu strategicznym

Istotnym pytaniem z punktu widzenia zarządzenia strategicznego jest kwestia, w jakich warunkach możliwe jest osiąganie ponadnormatywnych wyników ekonomicznych (rozumianych z reguły jako wyniki finansowe). Zgodnie z neoklasyczną teorią ekonomiczną rynki winny znajdować się w stanie doskonałej konkurencji i w tej sytuacji firmy nie powinny oczekiwać ponadnormatywnych (a więc większych niż konkurenci) zysków. Jest to oczywiście swego rodzaju uproszczenie, gdyż w istocie rzeczy w większości

przypadków konkurencja nie jest doskonała, działania dotychczasowych liderów zmierzają raczej w kierunku jej ograniczania niż zwiększania. A to z kolei prowadzi w stronę stopniowej oligopolizacji (niekiedy wręcz monopolizacji) sektorów, co znacząco zwiększa zyski liderów.

Tymczasem w warunkach hiperkonkurowania działania takie napotykają na nieoczekiwany opór, którego źródłem nie muszą być koniecznie dotychczasowi drugorzędni gracze sektorowi. Ponadnormatywne zyski dotychczasowych liderów zanikają, pojawiają się nowi liderzy korzystający z przedsiębranych, niejednokrotnie ryzykownych, strategii. Źródłem ich motywacji jest z reguły chęć osiągnięcia zysku, pytaniem zasadniczym jest natomiast skala takich działań. Jeżeli występowałyby wyłącznie w sektorach tzw. wysokiej technologii, dla których zmiana jest jak najbardziej pożądana, można przyjąć, że jest to zjawisko przejściowe, charakteryzujące sektory we wczesnych fazach rozwoju (Porter, 1994), które wkrótce poddadzą się typowym zjawiskom stopniowej monopolizacji sytuacji rynkowej. Występowanie takiej zjawisk w szerszym zakresie zmuszałoby do rewizji poglądów na temat możliwości kreowania długookresowej przewagi konkurencyjnej.

Problem taki został podjęty w serii artykułów przez Ruefliego i Wigginsa (2003) oraz Wigginsa i Ruefliego (2002, 2005), w których potwierdzili oni podejście zaproponowane przez Schumpetera, stwierdzając, że zamiast długookresowej przewagi konkurencyjnej możliwe są wyłącznie przewagi krótkookresowe (również w postaci serii przewag krótkookresowych). Na podstawie danych dla niemal 7 tys. spółek amerykańskich w horyzoncie 25-letnim sformułowali wnioski potwierdzające podstawowe przesłanki szkoły austriackiej – występowania hiperkonkurencji w warunkach większości sektorów, braku istotnych różnic w warunkach sektorów wysokiej i niskiej technologii oraz występowania raczej serii przewag krótkookresowych dla liderów niż długookresowej przewagi konkurencyjnej. Jak zauważają, „wyniki uzyskane w dużym zakresie sektorów […] potwierdzają w sposób bezpośredni teorię Schumpetera oraz występowanie hiperkonkurencji" (Wiggins i Ruefli, 2005, s. 906).

Tak silne potwierdzenie znaczenia koncepcji szkoły austriackiej dla zarządzania strategicznego nie przeszło bez echa. Wywołało znaczącą dyskusję w gronie badaczy, spośród których jedni krytykowali nowe sposoby podejścia (McGahan, Porter, 2005), inni natomiast bronili uzyskanych wyników (Ruefli, Wiggins, 2005; Hawawini i inni, 2005) i ich wagi dla kreowania nowych paradygmatów w zakresie zarządzania strategicznego (Turner, 2006).

Tymczasem różnice pomiędzy podejściem bazującym na szkole austriackiej a modelem *IO Economics* są znacznie szersze niż wyłącznie potwierdzenie faktu występowania warunków konkurencji schumpeterowskiej w wielu sektorach. Szkoła austriacka inaczej pojmuje cele firmy, w inny sposób podchodzi do warunków rynkowych oraz sposobów budowania rentowności przez firmy, inna jest również natura i źródła czynników sukcesu.

Rozumienie celów strategicznych

Opierając się na koncepcji szkoły austriackiej, inaczej należy pojmować cele strategiczne przedsiębiorstwa. Podstawową naturą strategii nie jest w tym przypadku maksymalizacja siły korporacji, zwłaszcza poprzez marginalizację znaczenia dostawców i odbiorców oraz ich sił przetargowych. Jest to natomiast zdecydowany nacisk na innowacyjność przedsiębiorczą. W tym przypadku mówić można raczej o próbie uniknięcia konkurencji poprzez ucieczkę przed nią dzięki wykorzystaniu innowacji.

Wobec powyższego kwestia definicji samych innowacji nabiera zasadniczego znaczenia. Niewątpliwie można wymienić takie czynniki, jak zmiana podstawowych funkcji produktów, rozwój nowych metod produkcji / świadczenia usług czy też rozwój nowych kanałów dystrybucyjnych. Istotne są dla firmy nakłady na prace badawczo-rozwojowe, gdyż pozwala to na opracowanie oraz późniejsze wykorzystanie innowacji.

Celem wprowadzenia innowacji jest rozerwanie podstawowych reguł funkcjonowania sektora i wyrwanie go z dotychczasowego stanu równowagi rynkowej (pomiędzy nabywcami a sprzedawcami). Zwykle prowadzi to do ustanowienia nowego lidera (firmy będącej innowatorem), który utrzymuje przewagę wyłącznie do czasu imitacji innowacji przez konkurentów. Ponieważ następuje to raczej szybko, stąd podstawowym mechanizmem budowania przewagi konkurencyjnej, zgodnie z naturą szkoły austriackiej, jest zdolność do kolejnej innowacji. Wobec powyższego, firma podejmująca się innowacji celem rozerwania dotychczasowego sztywnego gorsetu reguł funkcjonowania sektora z góry zakłada, że osiągnie w ten sposób wyłącznie przewagę czasową. A to prowadzi do zachowania zdolności do wprowadzenia kolejnej innowacji, która oczywiście ponownie jest imitowana przez konkurentów.

Ten mechanizm prowadzi do zasadniczo zmienionej definicji kluczowych celów strategicznych dla przedsiębiorstwa: zamiast inwestowania w podnoszenie barier (wejścia i mobilności) zgodnego z podejściem statycznym, należy inwestować w zdolność do kreowania innowacyjności wewnątrz przedsiębiorstwa.

Uwarunkowania rynkowe

Szkoła klasyczna uważa, że warunki rynkowe zasadniczo są stałe, innymi słowy mówiąc, statyczne. Oczywiście zauważa zmiany w działaniach konkurencyjnych przedsiębiorstw, niemniej nie traktuje ich jako okoliczności zachodzące w sposób ciągły. Docelowym modelem zachowania sektora są warunki konkurencji doskonałej, prowadzącej do osiągnięcia równowagi pomiędzy dostawcami a odbiorcami.

Całkowicie odmienne podejście charakteryzuje szkołę austriacką. W tym przypadku zmiany są niejako wpisane w model funkcjonowania gospodarki, zachodzą one w trybie ciągłym, stąd warunki konkurowania muszą być dynamiczne. Prowadzi to również do akceptacji faktu, że rynki ze swojej natury raczej nie osiągają charakteru równowagi, wręcz przeciwnie – typowym modelem sytuacji sektorowej jest nierównowaga pomiędzy dostawcami a odbiorcami, która jest tylko od czasu do czasu przerywana okresami równowagi.

To oznacza znaczącą zmianę zarówno w zakresie prowadzenia badań empirycznych, jak i wniosków płynących dla praktyki. Badania nie mogą być krótkookresowe, gdyż w takim horyzoncie istnieje naturalna tendencja do marginalizacji roli czasu, zwłaszcza w przypadku badań rocznych, które traktują sytuację w zakresie konkurowania jako statyczny obrazek. Wobec tego prowadzenie badań w duchu szkoły austriackiej musi z założenia uwzględniać rolę czasu – jest to wręcz najważniejsza przesłanka pozwalająca na wychwycenie i zrozumienie zmian w zakresie konkurencyjności przedsiębiorstw w sektorach. Stąd badania mają charakter dynamiczny, co ważniejsze, istotnym elementem badawczym staje się zrozumienie sekwencji decyzji podejmowanych przez firmy (w postaci akcji i reakcji). Wnioski dla praktyków kładą nacisk na całkowicie odmienne elementy warunkujące konkurencyjność firm – powinny one skupić się raczej na szybkości i jakości podejmowania decyzji strategicznych, a nie na swojej historycznej pozycji konkurencyjnej (znanej dzięki prowadzeniu wyrafinowanych analiz strategicznych).

Podejście do kształtowania rentowności przez przedsiębiorstwa

Dokonywanie przedsiębiorczych innowacji oraz odkryć, będące zrębem myślenia strategicznego zgodnego z podejściem szkoły austriackiej, uzasadnia w naturalny sposób zyski w samym modelu. Są one jak najbardziej pożądaną konsekwencją wprowadzenia innowacyjnych działań. Niemniej w przeciwieństwie do podejścia *IO Economics*, które zakłada możliwość stosowania powtarzalnych strategii konkurowania i rozwoju wiodących do osiągnięcia zakładanych rezultatów w postaci długookreso-

wej przewagi konkurencyjnej, szkoła austriacka nie bazuje na założeniu, że modele empiryczne są w stanie odkryć strategie prowadzące do osiągnięcia ponadnormatywnej rentowności. Jest to związane z faktem, że podążanie drogą już poznanych rozwiązań i wdrożeń nie jest samo w sobie przedsiębiorcze, twórcze, bądź też odkrywcze, stąd nie należy zakładać, że może to prowadzić do osiągnięcia nadzwyczajnych rezultatów.

Innymi słowy ujmując, szkoła klasyczna kładła nacisk na możliwość analizy i interpretacji sytuacji konkurencyjnej w sektorach w celu dobrania optymalnej strategii konkurowania, szkoła austriacka zaś rozumie tę sytuację odmiennie – jej zdaniem sukces w długim horyzoncie czasowym jest w zasadzie niemożliwy do osiągnięcia. Według zwolenników tego podejścia konsekwencją takiego stanu rzeczy jest zróżnicowanie firm w sektorze, jak również próby poszukiwania krótkookresowej przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwa – przewaga w dłuższym horyzoncie czasowym możliwa jest wyłącznie jako swego rodzaju sekwencja decyzji strategicznych (wiele krótkookresowych przewag konkurencyjnych). Wobec powyższego walka o osiągnięcie szeregu krótkotrwałych przewag konkurencyjnych jest podstawowym celem finansowym i strategicznym dla firm w sektorze.

Dodatkowym aspektem poruszanym przez szkołę austriacką jest brak wiary w możliwość osiągnięcia sukcesu opartego na modelach ekonometrycznych badających przeszłe wyniki przedsiębiorstw i wyciągających na tej podstawie wnioski co do źródeł osiągniętej przez firmy przewagi. Podstawą takiego myślenia jest przekonanie, że poprzez badania ilościowe raczej nie można przekazać jakiejkolwiek recepty na sukces przedsiębiorstw w przyszłości. Jest to o tyle zrozumiałe, że nadmierna ufność w tego rodzaju „recepty" winna prowadzić do uśredniania wyników – jeśli każda firma z sektora będzie wdrażać zbliżone strategie, które zostały uznane w przeszłości za gwarantujące sukces, żadna z nich nie może liczyć na ponadnormatywne zyski.

Natura czynników sukcesu

Ostatnim istotnym czynnikiem zakładanym przez szkołę austriacką było znaczenie czynników niematerialnych w ostatecznym sukcesie przedsiębiorstwa. O ile podejście to mogło wywoływać wiele wątpliwości jeszcze trzydzieści lat temu, o tyle obecnie znaczenie aktywów niematerialnych (bądź też szerzej – kapitału intelektualnego) w osiągnięciu sukcesu firmy wydaje się nie podlegać kwestionowaniu.

Ostateczna ocena sukcesu przedsiębiorstwa z punktu widzenia znaczenia czynników materialnych i niematerialnych może zmieniać się w zależności od przyjętego kryterium oceny. Jeżeli punktem wyjścia będzie ocena oparta na

wynikach księgowych (takich jak zysk, czy też szerzej – wskaźniki rentowności), wówczas znaczenie czynników niematerialnych jest ważkie, aczkolwiek trudno mówić, że są one wyłącznym, najważniejszym czynnikiem decydującym o sukcesie firmy. W przypadku wykorzystania dodatkowych miar istotnych z punktu widzenia akcjonariuszy (np. zwrot dla akcjonariuszy), znaczenie czynników niematerialnych znacząco wzrasta, stanowiąc niejednokrotnie przeszło połowę wartości giełdowej przedsiębiorstwa. Urbanek (2008) do takich czynników zalicza:

- markę;
- technologiczne aktywa niematerialne (B+R, patenty);
- kapitał ludzki;
- relacje z klientami;
- kulturę organizacyjną i przywództwo;
- reputację;
- relacje z partnerami i sieci;
- inne aktywa niematerialne (prawa autorskie, kontrakty);
- *goodwill*.

Każdy z tych czynników może być związany z schumpeterowskim zjawiskiem twórczej destrukcji, będąc swoistym działaniem innowacyjnym podejmowanym przez przedsiębiorcę.

Bez wątpienia znaczenie szkoły austriackiej w zarządzaniu strategicznym wzrosło w ostatnich dwóch dekadach. Okres gwałtownego rozwoju nowych sektorów, wielu przełomów technologicznych oraz znaczącego przyspieszenia konkurencji nie tylko lokalnej, lecz również działającej na skalę międzynarodową i globalną, doprowadziły do powszechnej akceptacji takich zjawisk, jak hiperkonkurencja, innowacyjność przedsiębiorcza czy też dynamika zjawisk konkurencyjnych.

Trudno było jeszcze dwadzieścia lat temu przypuszczać, że założenia przyjęte przez szkołę austriacką, których podwaliny mają znacznie już ponad sto lat, będą w stanie pomóc w zrozumieniu złożoności dzisiejszego obrazu konkurowania w sektorach. Tymczasem uwzględnienie starych idei i ich współczesne rozpropagowanie przez czołowych teoretyków nurtu dynamiki konkurencyjnej (Smith i inni, 2001) pozwoliło na lepsze zrozumienie zjawisk z zakresu konkurencji i konkurencyjności. Tym bardziej że uwzględnienie czasu w badaniu pewnych zjawisk ekonomicznych wydaje się być ze wszech miar wskazane. A to zmusiło do, przynajmniej częściowej, rewizji dotychczasowych ujęć strategicznych opartych w dużej mierze na statycznym podejściu do zjawiska konkurencji, poprzez uwzględnienie zarówno uwarunkowań żywiołowych zmian w sektorach (hiperkonkurencji), jak i samego zjawiska czasu w badaniach i modelach (a więc odejścia od statycznego „obrazka" na rzecz dynamicznego „filmu").

3.2. PODSTAWOWE ELEMENTY WYRÓŻNIAJĄCE PODEJŚCIE DYNAMICZNE W STRATEGII

Kluczowe koncepcje zarządzania strategicznego, w tym takie elementy jak wizja i misja firmy, proces zarządzania strategicznego, typowe strategie na poziomie korporacji czy też biznesu, a zwłaszcza spopularyzowany przez Portera (1985) model budowy długookresowej przewagi konkurencyjnej, oparte są w dużej mierze na założeniu stosunkowo statycznego obrazu rzeczywistości biznesowej otaczającej firmę. Wprawdzie motyw szybko zmieniającego się otoczenia, działań strategicznych podejmowanych przez konkurentów czy też chociażby zmieniających się upodobań i trendów wśród klientów, jest obecny w literaturze, niemniej większość metod analitycznych, jak też proponowanych działań strategicznych opiera się na zasadzie stosunkowej sztywności i niezmienności istotnych elementów otoczenia firmy. Stąd też można mówić o niejako statycznym obrazie strategii przedsiębiorstwa, który dominuje w znacznej części literatury przedmiotu.

Tymczasem uwzględnienie problematyki czasu w podejściu strategicznym zmienia sztywne statyczne podejście do strategii przedsiębiorstwa w jej dynamiczne ujęcie, w którym istotnym elementem jest nie tyle obecny obraz otoczenia, ile jego przyszła projekcja. A więc dzisiejsze działania (tak firmy, jak też konkurentów) mają znacznie szersze reperkusje niż wyłącznie podjęcie jednostkowej decyzji. Wobec czego podejście dynamiczne charakteryzuje szereg sekwencji decyzji strategicznych, gdzie dzisiejsza decyzja podejmowana przez firmę ma długookresowe konsekwencje. Wywierają one wpływ zarówno na jej postrzeganie rynkowe (obraz firmy w oczach klientów czy też szerszego otoczenia), jak i sektorowe (głównie przez konkurentów, jednak również przez dostawców i odbiorców). Dodatkowo tak naprawdę firmy nie do końca wiedzą, kto jest ich konkurentem, co więcej, nie zawsze ich konkurent postrzega te firmy jako realne zagrożenie (Chen, 1996). Co ciekawe, w warunkach mocnej niepewności rynkowej (czyli cechy charakterystycznej dla struktury sektorów hiperkonkurencyjnych) „podobne firmy często mącą w podobny sposób" (Reger i Huff, 1993, s. 117), co oznacza, że z reguły stosują podobne mechanizmy konkurowania, które często jeszcze wzmagają niepewność sektora.

Wprawdzie pewne charakterystyczne elementy składające się na problematykę dynamiki konkurencyjnej wzbudzały zainteresowanie już przed wielu laty (na przykład Demsetz, 1973), niemniej w literaturze światowej problem dynamiki konkurencyjnej pojawił się stosunkowo niedawno – pierwszy wstępny artykuł poruszający tę problematykę ukazał się w roku 1985 (MacMillan i inni, 1985). Opisano w nim pionierskie badanie

sprawdzające szybkość odpowiedzi konkurentów na wprowadzenie nowych produktów w sektorze bankowym; tutaj zarysowany już został mniej więcej późniejszy zakres zainteresowań tego nurtu badawczego. Pierwszych dosłownie kilka prac koncepcyjnych i analitycznych z tego zakresu pojawiło się jeszcze w tej samej dekadzie (Oliva, 1988), zaś od początku lat 90. XX wieku można mówić o stopniowo narastającym znaczeniu dynamiki konkurencyjnej, tak w zakresie prowadzenia badań w ramach zarządzania strategicznego, jak również w zrozumieniu zasad rządzących sposobami konkurowania współczesnych przedsiębiorstw. Niemniej już ten pierwszy artykuł wzbudził duże zainteresowanie środowiska zajmującego się badaniami strategii przedsiębiorstw, co dobitnie pokazuje stwierdzenie, że ten „typ 'dynamicznego' myślenia będzie przyszłością zarządzania strategicznego" (Chen, 2010, s. 10).

D'Aveni (1994) uważa, że stosowanie mechanizmów rozrywających przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa może się odbywać zarówno w warunkach dynamicznego, jak i statycznego otoczenia. Celem firm winno być za każdym razem uniknięcie sytuacji konkurencji doskonałej, w którym to przypadku jedynym właściwie mechanizmem konkurowania jest poprzez cenę produktu. Ponadto należy odróżnić decyzje strategiczne podejmowane przez gracza dominującego od strategii podejmowanych przez firmę próbującą wzmocnić swoją pozycję konkurencyjną. W istocie lider nie ma szczególnych przesłanek, ażeby stosować strategię rozerwania własnej przewagi, to podejście charakteryzuje w każdym typie rynku gracza mniejszego (D'Aveni, 1999). Nie oznacza to, że lider nie powinien być przygotowany do dostosowania się do ewentualnego zakłócenia sytuacji rynkowej przez *challengera*. Poza zwykłym dostosowaniem się, lider może wykonać agresywny ruch, który może zaszkodzić mniejszej firmie (Markides, 1999). Warto ponadto zauważyć szczególny typ podejmowanego przez słabszą firmę działania prowadzącego do erozji przewagi konkurencyjnej lidera: jest nim oparcie się na będącej własnością firmy destruktywnej technologii, która może całkowicie rozerwać konkurencję w sektorze i zmienić w jego ramach układ sił (Ernst, 2000).

Logika dynamiki konkurencyjnej potwierdzona została przez wiele studiów empirycznych. Bazą koncepcji były założenia szkoły austriackiej, natomiast uwzględnienie podstawowych zasad teorii Schumpetera doprowadziło do szybkiego i znaczącego przyrostu badań w zakresie nurtu dynamiki konkurencyjnej. Zgodnie z przedstawioną przez Smitha i współpracowników (2001) typologią można je podzielić na kilka kluczowych obszarów badawczych, których charakterystyka zostanie przedstawiona w kolejnych podpunktach pracy. Do obszarów tych zaliczyć należy firmę podejmującą działanie (aktora), samo działanie strategiczne (akcję), firmę

reagującą na podjęte działanie strategiczne (odpowiadającego) wraz z jej sposobem odpowiedzi (reakcją) oraz zmianę układu sił w sektorze w wyniku podjętych działań.

3.2.1. Aktor

Aktor jest w badaniach istotnym podmiotem, ponieważ działania przez niego podejmowane są źródłem zmian w sytuacji konkurencyjnej w sektorze. Stąd zagadnienie przewagi uzyskiwanej przez aktora poprzez podjęcie ryzyka działania konkurencyjnego jest jednym z kluczowych aspektów poddawanych analizie. W tym obszarze wiele zagadnień budziło zainteresowanie badawcze. Jako kilka przykładowych (Smith i inni, 2001) typów badań można wymienić: wpływ zachowań i postaw aktora na rodzaj podejmowanego przez niego działania strategicznego (czynniki organizacyjne, świadomość aktora), zagadnienie motywacji do podejmowania działania przez firmę (z reguły jednym z motywów były chęci zwiększenia zysków bądź przewagi firmy), czy też procesy podejmowania decyzji w zakresie przedsięwzięcia określonych działań konkurencyjnych (wpływ na to może mieć np. struktura demograficzna firmy, jak również posiadane zasoby finansowe).

Spośród wielu badanych w tym zakresie czynników uwagę zwraca analiza uwarunkowania podjęcia działań przez aktorów, których zdecydowana większość aktywności biznesowej zlokalizowana była w ramach sieci przedsiębiorstw. Konsekwencją tego stanu rzeczy była konieczność rozważenia każdej decyzji aktora z punktu widzenia jej skutków również dla uczestników sieci (Gnyawali i Madvahan, 2001). Sama problematyka i złożoność koncepcji sieci przedsiębiorstw wymaga za każdym razem rozważenia kwestii ich osadzenia (Czakon, 2012) strukturalnego (samych powiązań gospodarczych), pozycyjnego (sytuacji aktora i jego możliwości w zakresie działania) oraz relacyjnego (treści samej więzi).

Innym interesującym zagadnieniem było badanie znaczenia czynników psychologicznych w zakresie identyfikacji biznesu przez menedżerów, co z kolei oddziałuje na postawę firm podczas podejmowania określonych działań konkurencyjnych (Livengood i Reger, 2010).

3.2.2. Akcja

Kolejnym ważnym przedmiotem badań empirycznych było zagadnienie podejmowanej przez aktora akcji; co ciekawe, nie dotyczyło to wyłącznie zainteresowań nurtu badawczego dynamiki konkurencyjnej. Pierwszym

punktem była konieczność zdefiniowania samej akcji: termin ten oznacza konkretny i zauważalny w ramach sektora ruch konkurencyjny firmy, podjęty w celu poprawy jej relatywnej pozycji konkurencyjnej (Smith i inni, 1991). Zagadnienie tak rozumianej akcji może być utożsamiane wprost z podejmowanymi przez firmę strategiami, co jest przedmiotem zainteresowania wielu nurtów badawczych w ramach zarządzania strategicznego. To, co odróżnia badania w zakresie dynamiki konkurencyjnej, to świadomość, że każda akcja może prowokować reakcję. Stąd w tym przypadku istotne jest nie tyle znaczenie akcji bądź też jej efekty dla aktora, ile potencjał wywołania obronnych działań podejmowanych przez konkurentów jako odpowiedzi na działania aktora. Ponadto oczywiście przedmiotem zainteresowania były typy podejmowanych przez firmy akcji: ich radykalność, zakres, ukierunkowanie bądź też możliwość odwrotu (albo jej brak). Badania prowadzone były również w zakresie częstotliwości podejmowanych przez firmy akcji – powszechnie przyjmowana opinia mówiła, że częstsze podejmowanie agresywnych działań konkurencyjnych prowadzi do poprawy wyniku firmy – badania potwierdzają, że poziom udziału rynkowego poprawia się wraz ze wzrostem tych czynników (Smith i inni, 2001).

Najnowsze badania poszukiwały również przesłanek podejmowania działań przez aktorów; Markman i współpracownicy (2009) uważają akcje za działania prowadzące do wyłamania się ze schematów konkurowania w sektorze, tzn. działania, które miały niższe prawdopodobieństwo reakcji z uwagi na niski stopień zagrożenia nimi przez potencjalnych konkurentów. Atak w takiej sytuacji może być niezauważony przez konkurenta z uwagi na różne definiowanie podstawowych cech biznesu, prowadzące do sytuacji, w których działania aktora pozostają niezauważone przez potencjalnych konkurentów. Swego rodzaju działaniem wspomagającym przejście akcji bez często występującej reakcji jest badane przez Upsona i współpracowników (2012) zagadnienie ustanowienia przez firmę pozycji konkurencyjnej, która jest swoistym przyczółkiem dla późniejszej działalności firmy. Jest to taka pozycja konkurencyjna, w której firma nie zamierza podejmować walki konkurencyjnej, w przypadku zaś reakcji ze strony rywala jest skłonna się z niej wycofać. Sama możliwość udzielenia odpowiedzi takiej firmie płynie z właściwie wykorzystywanego przez konkurentów wewnętrznego systemu organizacyjnego, który wspomaga działanie poszczególnych funkcji firmy, w szczególności powiązanych z systemami IT (Chi i inni, 2007). Pozwala to na dokonanie szybkiej obserwacji i podjęcie decyzji co do ewentualnej odpowiedzi oraz jej zakresu. Systemy te mogą również umożliwiać dokonywanie szybkiej akcji przez firmę.

3.2.3. Odpowiadający

Ten punkt widzenia jest odwróceniem sytuacji aktora – odpowiadający (*reactor* bądź *responder*) to firma, która czuje się zagrożona działaniami konkurencji i musi podjąć decyzję, czy i na ile akcja jej zagraża, jak również czy powinna na taką akcję zareagować. Badania w tym zakresie były prowadzone w kilku różnych kierunkach. Przede wszystkim odpowiadający powinien mieć świadomość, że została przeprowadzona akcja, która mu zagraża (i na którą powinien zareagować), stąd badania potencjału wewnętrznego przedsiębiorstw w zakresie możliwości obserwowania wykonanych przez konkurentów akcji (Smith i inni, 2001). Badania były również prowadzone w celu zrozumienia uwarunkowań i postaw odpowiadającego (podobny zakres badań prowadzony był także dla aktora), które zwiększają (zmniejszają) prawdopodobieństwo reakcji. Reakcja i ewentualne dalsze sekwencje w relacji akcja / reakcja mogą prowadzić w szczególnych przypadkach do wywołania konkurencyjnej wojny (Rindova i inni, 2004), która często przynosi negatywne efekty dla jej uczestników, jak też dla całego sektora.

3.2.4. Reakcja

Kolejnym badanym zagadnieniem była reakcja, czyli sposób odpowiedzi przez konkurenta w obliczu akcji podejmowanych przez aktora. Badania prowadziły do zrozumienia prawdopodobieństwa reakcji, jej typu, czasu opóźnienia reakcji, jak również jej kolejności (Lee i inni, 2000), określały one także miary tej reakcji, takie jak zakres odpowiedzi czy też jej wygenerowana prędkość (Hambrick i inni, 1996).

Poprzez prawdopodobieństwo wystąpienia reakcji rozumieć należy częstotliwość, z jaką dana firma reagowała w przeszłości w obliczu akcji. Zwykle była mierzona jako proporcja liczby reakcji podjętych przez firmę wobec ogólnej liczby możliwych reakcji. Na podstawie danych stwierdzono, że jeżeli firma charakteryzowała się wyższą częstotliwością reakcji w przeszłości, było to czynnikiem zwiększającym prawdopodobieństwo reakcji. Dodatkowymi czynnikami oddziałującymi na prawdopodobieństwo reakcji było postrzeganie przeciwnika, jego relatywna skala, wolumen przeprowadzonego przez niego ataku oraz jego zdolność do przeciwdziałania (Chen i inni, 2007).

Spośród wielu różnych możliwych sposobów odpowiedzi jednym z najbardziej rozpowszechnionych było imitowanie podjętych przez rywala akcji. Generalnie taki typ działania, możliwy nie tylko w postaci reakcji, lecz również i akcji, jest bardzo rozpowszechniony w wielu sektorach.

Lieberman i Asaba (2006) dokonali przeglądu kilkudziesięciu badań w zakresie imitacji dokonywanych w biznesie, na którego podstawie doszli do wniosku, że imitowanie wynika z reguły z jednej z kilku przyczyn. Zaliczyć do nich należy chęć złagodzenia stopnia konkurowania, zredukowanie ryzyka rynkowego oraz izomorfizm mimetyczny (naśladowanie z uwagi na wysoki stopień niepewności otoczenia). W niektórych przypadkach duplikowanie działań aktora prowadzi do wysłania jasnego sygnału rynkowego, że firma jest gotowa bronić swojej pozycji. Ostatnio Fouskas i Drossos (2010) zaproponowali model działania, w którym wpływ na typ podejmowanych przez konkurentów działań jest związany w dużej mierze ze sposobem postrzegania przez nich ich otoczenia, w tym otoczenia konkurencyjnego.

Kolejne zagadnienie to występujący czas reakcji. Jest to okres, w którym firma podejmująca akcję korzysta z renty ekonomicznej wynikającej z podjęcia akcji, podczas gdy firma nieodpowiadająca (bądź też wolno odpowiadająca) traci udział rynkowy bądź inne istotne wyznaczniki swojej pozycji rynkowej. Należy mieć tutaj na uwadze, że im więcej czasu dzieli akcję od reakcji, tym mniej oczywiste stają się związki przyczynowo-skutkowe pomiędzy tymi dwoma działaniami (Chen i MacMillan, 1992).

Inną kategorią było określenie kolejności odpowiadających, która to kategoria związana była z faktem, że z reguły pojedyncza akcja (zwłaszcza o charakterze destrukcyjnym) przyciąga uwagę wielu firm, z których każda odpowiada na akcje konkurenta zgodnie z własnych poczuciem zagrożenia. Na podstawie kolejności reagujących firm można wyciągnąć wniosek, którą z nich akcja dotknęła najsilniej. Dodatkowo parametr ten stoi w opozycji do opóźnienia reakcji (Smith i inni, 2001).

3.2.5. Zmiana uwarunkowań sektorowych z uwagi na działania konkurencyjne

Ostatecznym efektem walki w układzie akcja–reakcja pomiędzy konkurentami w sektorze była z reguły zmiana charakterystyk samego sektora. Był to wobec tego kolejny kluczowy obszar poddany badaniom w ciągu kilkunastu lat rozwoju nurtu dynamiki konkurencyjnej. Wykorzystane w tym zakresie były zarówno tradycyjne miary sektorowe (na przykład stopa wzrostu sektora, stopień jego koncentracji, wysokość barier wejścia do sektora), jak i podstawowe założenia paradygmatu *structure–conduct–performance*. Dodatkowym aspektem w tym zakresie, który wzbudził zainteresowanie badawcze, był wpływ fazy cyklu życia sektora na podej-

mowane przez jego uczestników działania konkurencyjne. Ebbes i współpracownicy (2010) wykorzystali popularną koncepcję grup strategicznych w celu poszukiwania wewnętrznej heterogeniczności (strategicznego zróżnicowania) firm w sektorze, wyjaśniając na tej podstawie typy działań konkurencyjnych podejmowanych w zależności od ulokowania firm wewnątrz określonych grup strategicznych.

Spośród istotnych charakterystyk sektorowych wpływających na działania w układzie akcja–reakcja, do kluczowych zaliczyć należy wzrost samego sektora, stopień jego koncentracji oraz wysokość barier wejścia. Pierwszy z tych parametrów jest, zgodnie z teoretycznymi założeniami, odwrotnie proporcjonalny do stopnia konkurowania w sektorze. Wyniki badań potwierdziły to na przykładzie sektorów charakteryzujących się wysokim wzrostem popytu, w których jednocześnie występował zaledwie prosty repertuar konkurowania (Miller i Chen, 1996). Jednocześnie wysoki stopień koncentracji w sektorze redukował motywację firm do agresywnego konkurowania (Scherer i Ross, 1990, za: Smith i inni, 2001). Zmieniały się również bariery wejścia do sektora pod wpływem podejmowania określonych działań konkurencyjnych (Schomburg i inni, 1994).

Przegląd kluczowych badań w ramach nurtu dynamiki konkurencyjnej pozwala jednoznacznie poświadczyć empiryczne potwierdzenie większości wywiedzionych teoretycznie zależności. Wobec powyższego koncepcja dynamicznych zmian w warunkach funkcjonowania sektorów jest nie tylko atrakcyjnym i eleganckim zabiegiem natury teoretycznej, lecz również faktem dowiedzionym drogą empirycznych opracowań. Dynamika konkurencyjna stała się jednym z najszybciej rozwijających, z punktu widzenia prowadzonych badań empirycznych, nurtów w ramach zarządzania strategicznego. Ponadto jest ona zgodna z obserwacją zjawisk strategicznych natury praktycznej, z którymi w codziennym życiu spotykają się menedżerowie. Jest to ważne stwierdzenie, ponieważ każda z koncepcji teoretycznych powinna znaleźć swoje potwierdzenie praktyczne w realnym świecie, gdyż tylko wówczas ma ona szansę na pozostawienie trwałego śladu nie tylko w literaturze przedmiotu, lecz również w sposobach działania i myślenia menedżerów. A właśnie oni najczęściej konstatowali wysokie niedostosowanie dotychczasowych modeli teoretycznych tworzenia i wdrażania strategii firm, wobec nadmiernie fluktuującej rzeczywistości biznesowej otaczającego przedsiębiorstwa świata. Mając to na uwadze, kolejny punkt rozdziału poświęcony zostanie zagadnieniu natury praktycznej, to jest: w jaki sposób można, zgodnie z przesłankami literaturowymi, wykorzystać dynamikę konkurencyjną w praktyce funkcjonowania przedsiębiorstw.

3.3. MODEL AKCJA–REAKCJA JAKO KLUCZOWY ELEMENT DZIAŁAŃ DYNAMICZNYCH PRZEDSIĘBIORSTW W SEKTORACH

Zgodnie z podejściem postulowanym w ramach nurtu dynamiki konkurencyjnej, osiągnięcie sukcesu w długim horyzoncie czasowym jest celem w zasadzie niemożliwym do praktycznej realizacji. Stąd przewaga w dłuższym czasie możliwa jest wyłącznie jako swego rodzaju sekwencja krótkookresowych przewag konkurencyjnych, które jedynie w ten sposób mogą prowadzić do długookresowego sukcesu. To założenie zostało w znaczącym stopniu potwierdzone przez Wigginsa i Ruefliego (2005), którzy po przeprowadzeniu badań na próbie 6772 amerykańskich firm w 25-letnim horyzoncie czasowym stwierdzili, że trudno jest obecnie mówić o występowaniu długookresowej przewagi konkurencyjnej osiąganej przez firmy, gdyż zjawisko takie nie zostało przez nich potwierdzone w badaniach. Firmy walczą o osiągnięcie szeregu krótkotrwałych przewag konkurencyjnych, co w znacznym stopniu potwierdza słuszność pierwotnych założeń teorii Schumpetera. Dodatkowo krótkotrwałe przewagi o charakterze czasowym są cechą charakteryzującą wszystkie badane sektory, nie zaś, jak spodziewali się niektórzy autorzy koncepcji teoretycznych, występującą wyłącznie w sektorach wysokich technologii (Wiggins i Ruefli, 2005).

Niemniej mimo braku możliwości zbudowania długookresowej przewagi konkurencyjnej, korzystając z nurtu badawczego dynamiki konkurencyjnej, można pokusić się o zaproponowanie szeregu postulatów, które winny pomóc firmom w przyjęciu postawy konkurencyjnej w zasadniczy sposób zmniejszającej prawdopodobieństwo negatywnej reakcji ze strony konkurentów. Model taki, w stosunkowo uproszczonej formie, zaprojektowany został przez Grimma i współpracowników (2006). Jego zadaniem było określenie, na podstawie dwóch podstawowych założeń logicznych, pozycji konkurencyjnej firmy celem wyznaczenia proponowanego dalszego działania.

Pierwszym spośród założeń modelu było przekonanie o możliwości dokonania racjonalnych wyborów przez kierownictwo przedsiębiorstwa, które podejmie takie działania, przy czym za racjonalne uznano w danym momencie optymalne. Podstawą oceny możliwości działania przedsiębiorstwa powinien być, zdaniem Grimma i współpracowników (2006), potencjał kreowania przewagi konkurencyjnej przez firmę, wynikający z ukształtowania jej relatywnych pozycji: rynkowej oraz zasobowej. Opierając się na wynikach tak przeprowadzonej analizy, firma powinna wybrać jeden z potencjalnych typów działania, wypracowanych w ramach ekonomii sektorowej.

Drugim założeniem modelu jest możliwość wykorzystania doświadczeń płynących z prawidłowości zaobserwowanych w ramach dynamiki konkurencyjnej. Oznacza to, że w model zostaje wkomponowany mechanizm dynamiczny, polegający na podejmowaniu szybkich decyzji w układzie akcja–reakcja, w odpowiedzi na zmieniające się uwarunkowania funkcjonowania firmy i pojawienie się zewnętrznych zagrożeń. Do podstawowych kategorii opisujących mechanizm funkcjonujący w układzie akcja–reakcja, Grimm i współpracownicy (2006) zaliczyli: opóźnienie reakcji (liczone w dniach), kolejność odpowiedzi, zakres imitacji reakcji, prawdopodobieństwo reakcji, skalę akcji (niezbędne do zaangażowania zasoby, aby akcja była skuteczna), zakres akcji (kto ją odczuje) oraz stopień zagrożenia akcją.

Na podstawie tak opracowanego modelu możliwy był wybór jednego z czterech potencjalnych typów działań strategicznych: przedsiębiorczych, ricardiańskich, odstraszających oraz kooperacyjnych (ich charakterystyki przedstawione zostały w tabeli 3.2). Wybór jednego spośród powyższych działań winien być podyktowany oceną relatywnej pozycji rynkowej i zasobowej firmy. Menedżerowie winni być też świadomi, że bez względu na dokonany wybór, efektem wprowadzonej na jego podstawie strategii może być osiągnięcie co najwyżej krótkotrwałej przewagi konkurencyjnej. A jednoczesnym celem firmy powinno być wykształcenie umiejętności szybkiego podejmowania właściwych (z punktu widzenia pozycji konkurencyjnej) decyzji strategicznych oraz ich późniejsze skuteczne wdrażanie.

Tabela 3.2

Podstawowe charakterystyki modelu akcja–reakcja

Typ działania	Podstawowy zasób	Zamierzenie strategiczne
Przedsiębiorczy	Odkrycie przedsiębiorcze	Opóźnienie reakcji poprzez eksploatację niepewności
Ricardiański	Czynniki produkcyjne	Opóźnienie reakcji poprzez eksploatację własności rzadkiego zasobu
Odstraszający	Udział w rynku i reputacja	Opóźnienie reakcji poprzez eksploatację siły rynkowej i zastraszanie
Kooperacyjny	Równowaga	Unikanie rywalizacji poprzez ciche zmowy

Źródło: Grimm i inni (2006), s. 97.

Unikanie konkurencji za pomocą działań (akcji) przedsiębiorczych

Jest to typowe działanie polecane dla słabych firm, które z uwagi na brak strategicznych zasobów, wraz ze słabą siłą rynkową, nie są w stanie podołać konieczności ewentualnej wojny konkurencyjnej. Tymczasem znajomość charakterystycznych cech dominujących dużych rywali pozwala skutecznie poszukiwać (a później eksploatować) nowe możliwości. Więksi gracze w sektorze z reguły mają zasadnicze trudności z formułowaniem nowych składowych prowadzenia biznesu, ich podstawowym celem jest stała walka o utrzymanie prymatu rynkowego, odpowiedniego poziomu kosztów, czy też obserwacja posunięć konkurencyjnych głównych rywali. Stosunkowo rzadko monitorują oni nowe potencjalne możliwości prowadzenia biznesu, wychodząc z założenia, że ich siła jest wystarczająca do podołania ewentualnym zagrożeniom.

Jest wiele przykładów firm, które były w stanie z dużym sukcesem wykorzystać możliwości tkwiące w działaniach *stricte* przedsiębiorczych. Na uwagę zasługuje tutaj chociażby rozwój sieci detalicznej Wal-Mart (unikanie konkurencji poprzez początkowy rozwój wyłącznie w niedużych miejscowościach; Hesterly, 2012), czy też tanich linii lotniczych Southwest Airlines (poprzez unikanie dużych lotnisk i generalne konkurowanie raczej z chęcią przejazdu autobusem / własnym samochodem niż z innymi liniami lotniczymi). W warunkach polskich dobrym przykładem winien być początkowy rozwój mBanku (Matyjas, 2006a), który jako pierwszy bank (niemal) całkowicie wirtualny odniósł spektakularny sukces przy braku silnej konkurencji w momencie startu swojej działalności.

Wikłanie rywali w akcje ricardiańskie

To działanie jest możliwe do przeprowadzenia wyłącznie przez firmy, których zasoby są większe niż zasoby konkurentów. W tym przypadku typowym działaniem będzie przeprowadzenie logicznej i z góry zakładanej sekwencji działań prowadzących do uwikłania rywali w sytuację gorszej pozycji jakościowej i / lub cenowej. Należy pamiętać, że sytuacja ta dotyczy wyłącznie firm będących w pozycji relatywnej przewagi zasobowej. Oznacza to, że panować winny nad takim typem zasobów, których cechą charakterystyczną jest unikatowość. Zgodnie z ekonomiczną koncepcją Ricarda (początek XIX wieku) przewagę tę dawała lordowi posiadana przez niego ziemia, która była dobrem rzadkim. Obecnie trudniej jest znaleźć się (zwłaszcza w Polsce) w sytuacji, w której posiada się dostęp do zasobów, które są limitowane dla konkurentów. Większość skutecznych stra-

tegii znajduje natychmiastowych naśladowców, potencjał wykreowania strategii trudnej (wręcz niemożliwej) do imitacji jest zadaniem trudnym.

Spośród firm światowych sztuka ta udała się niewątpliwie firmie Zara (wyspecjalizowanie się w krótkich seriach produktów przy szybkiej zmianie trendów, co jest w zasadzie niewykonalne dla konkurentów), jak też Microsoftowi (połączenie przewagi technologicznej i skali skutkującej niemal całkowitym zdominowaniem sektora producentów systemu operacyjnego do klasycznych zastosowań). W Polsce można przyjąć, że analogiczna strategia została przyjęta przez sieć Biedronka, gdzie zasadnicza przewaga skali posiadanych sklepów, jak również fakt oparcia się w znacznej mierze na rodzimych (tj. polskich) produktach, jest dotychczasowym gwarantem sukcesu. Akcje ricardiańskie były również poddane badaniom empirycznym, punktem wyjścia była koncepcja uzyskania przewagi na podstawie zasad dynamiki konkurencyjnej; została ona potwierdzona w badaniach (Okubo, 2009).

Akcje odstraszające konkurentów

Sytuacja ta ma ponownie zastosowanie w przypadku silnych graczy, których przewaga wynika z posiadanej siły rynkowej. Jest to typowa w naukach ekonomicznych sytuacja eksploatacji posiadanej przez siebie pozycji oligopolistycznej (czasami wręcz monopolistycznej). Podjęte w takich warunkach działanie polega na całkowitym zniechęceniu konkurentów, mimo możliwości podjęcia innych posunięć (tak przedsiębiorczych, jak i ricardiańskich). Sytuacja ta często jest przedmiotem studiów z zakresu praw antymonopolistycznych, z uwagi na możliwość czasowego (z reguły krótkotrwałego – do czasu rezygnacji konkurenta) podjęcia radykalnej wojny cenowej, prowadzącej niejednokrotnie do sprzedaży produktów / usług z cenami poniżej kosztów wytworzenia konkurentów. Często powoduje to decyzje tych drugich o wyjściu z rynku, względnie zmianie pozycji rynkowej.

Sytuacja taka ma w praktyce niejednokrotnie miejsce, znanym przypadkiem była wojna cenowa, którą podjął producent słodziku NutraSweet w odpowiedzi na wejście na rynek rywala (Holland Sweetener Company), która, przynajmniej na rynku amerykańskim, doprowadziła do porażki firmy HSC (Brandenburger i Nalebuff, 1995). W warunkach polskich do analogicznej sytuacji doszło w 2006 roku, gdy „Gazeta Wyborcza" obniżyła cenę za 1 egz. do 1,5 zł w odpowiedzi na ruch Axel Springer Polska w postaci wprowadzenia „Dziennika Polska–Europa–Świat". Ruch „Wyborczej" doprowadził do znaczącego osłabienia pozycji „Dziennika",

który w przeciwieństwie do „Faktu" (ten sam wydawca) nie zajął odpowiedniej pozycji rynkowej i ostatecznie został sprzedany w 2009 roku (ten przypadek będzie przez autora poruszony w kolejnym punkcie pracy).

Tabela 3.3

Różnice pomiędzy modelami strategii w ramach dynamiki konkurencyjnej

Kategoria	Akcja przedsiębiorcza	Akcja ricardiańska	Akcja odstraszająca	Akcja kooperacyjna
Cel	Uniknąć rywali	Uwikłać rywali	Odstraszyć rywali	Zmniejszyć rywalizację
Źródło	Oparte na okazji	Oparte na zasobach	Oparte na sile rynkowej	Oparte na braku przewagi
Intencja	Spontaniczna, uwarunkowana okazją	Celowy wynik planu wykorzystania zasobów	Celowy wynik planu obrony pozycji	Celowy wynik w postaci eksploatacji wspólnych praktyk
Kryteria ewaluacji	Brak poradnika – nowość	Dostosowanie do kryterium wydajności lub maksymalizacji ekonomicznej	Dostosowanie do kryterium długookresowej maksymalizacji zysków, a nie wydajności ekonomicznej	Dostosowanie do kryterium wspólnej maksymalizacji zysków, a nie wydajności ekonomicznej
Wynik	Nieprzewidywalny	Przewidywalny	Przewidywalny	Niestabilny

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Grimm i inni (2006), s. 182.

Unikanie wojny z konkurentami

Firmy, które nie posiadają przewagi zasobowej bądź rynkowej i funkcjonują w sektorze składającym się głównie z firm górujących pod tym względem, nie są jednak pozbawione możliwości działania. Zalecane w takiej sytuacji jest osiągnięcie porozumienia z rywalami i wspólne utrzymanie cen na tzw. odpowiednim poziomie. Z punktu widzenia polityki antymonopolowej można sytuację taką nazwać zmową cenową, niemniej jest ona niewątpliwie korzystna dla uczestniczących w niej podmiotów. Istotnym elementem w tym przypadku jest wysyłanie jasnych sygnałów rynkowych, których celem jest przekonanie konkurencji o „pokojowych" zamiarach. Zestawienie podstawowych cech wszystkich czterech modeli znajduje się w tabeli 3.3.

Poza wyborem typów działań należy jeszcze rozważyć możliwość wyboru spośród różnych rodzajów akcji–reakcji oraz nastawienia do nich rywali. Wind (1997) uważa, że istnieje wiele potencjalnych opcji w ramach akcji (nazywa je działaniami wyprzedzającymi), zalicza do nich: segmentację rynkową, decyzje związane z czasem, zasięg geograficzny, pozycjonowanie, promocje, wstępne ogłoszenie, oferty produktowe, politykę cenową, dystrybucję, reklamę, źródła produkcyjne, akcje prawne oraz wprowadzanie w błąd. Łącznie wszystkie mogą być wprowadzone w życie w ramach czterech dostępnych modeli działań. Dodatkowo w ramach modelu akcji należy podpierać się przy wyborze określonych modeli decyzyjnych metodyką antycypowania spodziewanych działań odwetowych rywali. Dopiero wówczas można względnie świadomie podejmować decyzje w zakresie akcji. Do generalnych zasad zaliczyć należy zdecydowanie większe prawdopodobieństwo reakcji w obliczu akcji o charakterze cenowym niż akcji o charakterze pozacenowym (Venkataraman i inni, 1997). Na podstawie badań sektora przewozów lotniczych stwierdzono, że prawdopodobieństwo reakcji w obliczu akcji o charakterze cenowym wynosiło 75% wobec tylko 17% przy akcji o charakterze pozacenowym. Ponadto na oba typy akcji odpowiedź była agresywna, dorównująca skalą samej akcji (odpowiednio 98% i 90%).

Drugą kategorią działań są potencjalne decyzje w sprawie reakcji, gdzie należy rozważyć zagadnienia związane z (Gatignon i Reibstein, 1997):

– postawą konkurencyjną, która może przybierać postać ignorowania ruchu, dostosowania się do niego, porzucenia biznesu bądź też odwetu;

– skalą odpowiedzi, gdzie potencjalne możliwości to odpowiedź równa atakowi bądź też przewyższająca go;

– czasem odpowiedzi, który może być natychmiastowy, opóźniony bądź wręcz wyprzedzający (na podstawie wyników antycypowania zachowania konkurenta);

– domeną reakcji, w postaci zaatakowanego rynku / segmentu, innego rynku / segmentu obsługiwanego przez rywala bądź też neutralnego segmentu;

– wyborem samego sposobu działania, analogicznym co do zakresu do wyboru akcji.

Po rozważeniu przez firmę sytuacji związanej z akcją–reakcją powinna ona podjąć decyzję co do ewentualnego poinformowania rynku i konkurentów o swoim nastawieniu. Może mieć to na celu uniemożliwienie ataku, zablokowanie wejścia, ale może też być to zwykły blef. Przekazanie sygnałów rynkowych służy głównie uniknięciu nieporozumień, może

kryć się za tym również chęć uniknięcia kosztownych decyzji, o ile samo sygnalizowanie wystarczy, co zgodnie z teorią ekonomii sektorowej nie powinno mieć miejsca (Heil i inni, 1997).

Ostatecznym efektem każdego procesu podejmowania decyzji w ramach dynamicznych modeli konkurowania powinno być wykorzystanie założeń teorii gier celem przeciwstawienia sobie pozycji konkurencyjnej rywali (czyli graczy). Będzie to przedmiotem zainteresowania autora w ostatnim punkcie tego rozdziału pracy.

3.4. TEORIA GIER JAKO PODSTAWA PODEJMOWANIA RACJONALNYCH DECYZJI STRATEGICZNYCH W DYNAMICZNYCH MODELACH STRATEGICZNYCH

Każdy mechanizm konkurowania w ramach dynamicznych układów korzystających z modelu akcja–reakcja należy przedstawić z perspektywy teorii gier, gdyż w istocie sytuacja w sektorze ma wówczas postać gry, w której za każdym razem można przeciwstawić sobie dwie strony rywalizacji o pozycję w sektorze: aktora (podejmującego akcję) i odpowiadającego (innymi słowy decydującego o zakresie reakcji). Możliwość zastosowania jednej z najciekawszych koncepcji teoretycznych, uznawanej za swoistą matematyczną teorię konfliktu, jest skwapliwie wykorzystywana przez wiele dyscyplin naukowych, przede wszystkim nauki ekonomiczne i polityczne, jak również biologię, nauki wojskowe, psychologię społeczną, socjologię, filozofię i wiele innych.

Teoria gier początek swój wywodzi od matematycznego opisu konfliktu interesów sformułowanego przez von Neumanna w 1928 roku. Kolejna data, przy której pojawia się już nazwa właściwa, to rok 1944, kiedy ukazuje się dzieło autorstwa von Neumanna i Morgensterna *Theory of Games and Economic Behavior* (von Neumann i Morgenstern, 1944, za: Straffin, 2004). Od tego czasu teoria gier rozwija się w nieprzerwany sposób do dnia dzisiejszego, wzbudzając duże zainteresowanie wielu środowisk między innymi kilkoma przyznanymi Nagrodami Nobla za osiągnięcia w jej rozwoju. Pierwotne skojarzenia teorii gier z jej pierwszymi charakterystycznymi zastosowaniami (w postaci gier hazardowych) zdarzają się już raczej rzadko, obecnie znacznie częściej jest ona postrzegana jako użyteczne narzędzie pozwalające na zrozumienie rozstrzygnięcia wyniku gry, szczególnie w przypadku sporu pomiędzy graczami.

3.4.1. Teoretyczne aspekty teorii gier

O grze można mówić w przypadku, gdy (Straffin, 2004):

– istnieje co najmniej dwóch graczy, mogą to być firmy bądź ludzie, gra może również dotyczyć państw;

– każdy z graczy ma do wyboru określoną liczbę strategii, które determinują sposób rozgrywania przez nich gry;

– wynik gry ustalony jest na podstawie kombinacji strategii wybranych przez graczy;

– każdemu wynikowi odpowiada zestaw wypłat, które można przedstawić liczbowo.

Gra może być rozgrywana w warunkach konfliktu lub kooperacji, obydwie sytuacje są stosowane w naukach ekonomicznych. Mimo wielkiej użyteczności, teoria gier ma też określone ograniczenia. Polegają one przede wszystkim na nadmiernej komplikacji sytuacji rzeczywistych gier, co wymusza upraszczanie gry i jej przedstawianie z reguły w postaci dwupolowej macierzy. Ponadto w ramach teorii gier trudno jest przedstawić przebieg / wynik każdej potencjalnie możliwej rzeczywistej gry, szczególnie w przypadku niedokładnie przeciwstawnych interesów graczy oraz ich większej liczby. Jako dodatkowe ograniczenie teorii gier przyjmuje się zasadę racjonalności zachowań uczestników, co może wzbudzać pewne wątpliwości w przypadku gier międzyludzkich, jednak przypadek firm znacznie redukuje ryzyko w tej sytuacji.

Z teoretycznego punktu widzenia teoria gier wprowadza wiele różnych opisów sytuacji, które często są powielane zarówno w naukach ekonomicznych, jak i w zarządzaniu. Pierwszym istotnym rozróżnieniem w ramach teorii gier jest wybór pomiędzy zapisem macierzowym a drzewkowym (Ho i Weigelt, 1997). W ramach zapisu macierzowego dwie firmy (bądź inni uczestnicy gry) przeciwstawione są sobie po dwóch stronach macierzy, dla każdej z nich przedstawiona jest suma wypłat wynikających z przyjęcia określonej postawy w grze. Dodatkowym ważnym elementem jest fakt jednoczesnego podejmowania decyzji przez obu graczy bez znajomości decyzji drugiego gracza. Sytuacja zapisu drzewkowego przedstawia się odmiennie: nie dosyć, że decyzje graczy przedstawia się w postaci „gałęzi" drzewa, to dodatkowo podejmują je oni w trybie sekwencyjnym, znając poprzednią decyzję przeciwnika (wobec czego przypomina to na przykład szachy). Schemat opisujący zapis macierzowy i zapis drzewkowy (w wersji gry o sumie niezerowej) znajduje się na rysunku 3.1.

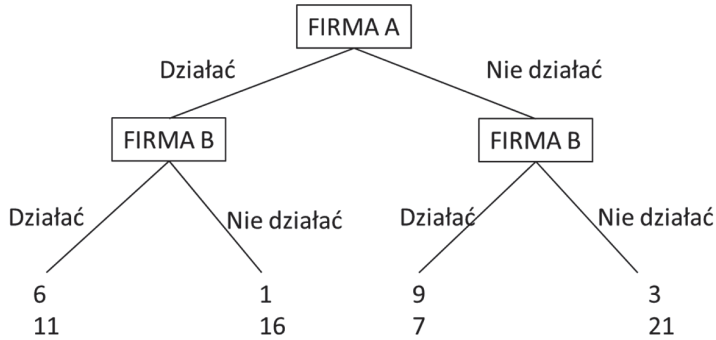
Rysunek 3.1

Zapis macierzowy i zapis drzewkowy w teorii gier

Zapis macierzowy

		FIRMA A	
		Działać	Nie działać
FIRMA B	Działać	11, 6	16, 1
	Nie działać	7, 9	21, 3

Zapis drzewkowy



Źródło: opracowanie własne na podstawie Ho i Weigelt (1997), s. 130–131.

Kolejnym teoretycznym aspektem gry jest dokonanie rozróżnienia pomiędzy grą o sumie zerowej a grą o sumie niezerowej. Z uwagi na gwałtownie rosnący stopień komplikacji gry w przypadku większej liczby graczy[1], można przyjąć, że są to wyłącznie dwuosobowe gry o sumie zerowej bądź też dwuosobowe gry o sumie niezerowej. W pierwszym przypadku (gier o sumie zerowej) występuje modelowa sytuacja czystego konfliktu dla obu stron, każda wygrana jednej ze stron konfliktu oznacza taką samą przegraną drugiej strony. Istnieją dwa podstawowe mechanizmy wspomagające rozwiązanie takiej gry. Pierwszym z nich jest zasada strategii dominującej, występującej w przypadku, gdy każdy z wyników gry (odpowiednio

[1] Teoria gier opisuje również przypadki gier n-osobowych (Straffin, 2004), niemniej z uwagi na zakres tematyczny pracy autor postanowił ograniczyć rozważania wyłącznie do dwuosobowego modelu gier.

w wierszach lub kolumnach macierzy) daje lepszy wynik niż wynikający z innego wiersza bądź kolumny. Mechanizm rozwiązywania gry dwuosobowej o sumie zerowej polega na wyznaczeniu punktu siodłowego[2] w grze, dla którego jego wartość jest mniejsza lub równa od wartości znajdującej się w wierszu macierzy, a jednocześnie większa lub równa od wartości w kolumnie macierzy. Jeżeli w grze można wyznaczyć punkt siodłowy, wówczas jest on najlepszym rozwiązaniem gry. W sytuacji gdy w grze nie ma punktu siodłowego, wówczas należy zastosować strategię mieszaną, polegającą (w odróżnieniu od strategii czystej) na losowaniu jednej z kilku strategii z określonymi prawdopodobieństwami. W rzeczywistości biznesowej przypadek, gdy wygrana jednej ze stron konfliktu oznacza jednoczesną przegraną drugiej, jest w zasadzie niespotykany, a nawet jeśli – wówczas jest on bardzo rzadki. Stąd ta wersja gry nie jest przypadkiem szeroko interpretowanym w literaturze ekonomicznej.

Przypadek dwuosobowej gry o sumie niezerowej wskazuje, że pomiędzy graczami może dojść, poza oczywistym rozwiązaniem w postaci konfliktu, również do współpracy. Wynika to z faktu, że w przeciwieństwie do poprzedniego rozwiązania, wygrana jednej ze stron konfliktu nie musi automatycznie oznaczać przegranej drugiej strony. Jednocześnie, aby prawidłowo opisać taką grę, należy podać wypłaty obu graczy, co nie było warunkiem niezbędnym poprzedniej wersji gry, gdzie wystarczyły wypłaty jednego z graczy – wypłaty drugiego były odwrotną wersją tych pierwszych. Logika rozwiązywania gry dwuosobowej o sumie niezerowej pozwala na wykorzystanie dwóch rodzajów podejścia do rozgrywania gry.

Pierwszy, klasyczny typ rozwiązania gry o sumie niezerowej to rozwiązanie niekooperacyjne. Celem ustalenia optymalnej wypłaty wykorzystuje się mechanizm zwany równowagą Nasha (1950), zgodnie z którym dla każdej gry dwuosobowej o sumie niezerowej istnieje co najmniej jedna równowaga w strategiach czystych bądź też mieszanych. Niemniej równowaga Nasha może mieć różne właściwości niepożądane (Straffin, 2004), na przykład w grze może ich występować kilka, przy czym mogą one być niewymienne i nieekwiwalentne. W tej sytuacji stosuje się mechanizm zwany kryterium Pareto[3], gdzie przyjmuje się, że gra nie jest paretooptymalna gdy

---

[2] Nazwa ta bierze się z ilustracji graficznej warunku stanowiącego rozwiązanie gry. Przy rozrysowaniu trójwymiarowego wykresu wypłat (gdzie na osiach znajdą się odpowiednio: wypłaty, kolumny reprezentujące jednego z graczy oraz wiersze oznaczające drugiego gracza), okolice punktu siodłowego będą przypominały do złudzenia siodło końskie (Straffin, 2004).

[3] Od nazwiska włoskiego ekonomisty Vilfredo Pareto, który po raz pierwszy go sformułował około roku 1900 (Straffin, 2004).

ma inny wynik, który daje obu graczom wyższe wypłaty, bądź też jednemu z nich wyższą przy pozostawieniu wypłaty drugiego bez zmian. Stąd rozwiązaniem gry jest osiągnięcie takiej równowagi Nasha, która byłaby paretooptymalna.

Drugi mechanizm rozwiązania gry dwuosobowej o sumie niezerowej zakłada możliwość kooperacji pomiędzy graczami. Zwykle stosuje się do niego rozwiązanie znane pod nazwą dylematu więźnia, zaproponowane po raz pierwszy w 1950 roku celem wykazania, że w grze o sumie niezerowej mającej dokładnie jeden punkt równowagi, równowaga ta może nie być paretooptymalna (obraz graficzny gry – tabela 3.4). Zwyczajowo opisuje się tę grę w ramach historyjki o dwóch aresztantach, którzy są podejrzani o popełnienie morderstwa i nielegalne posiadanie broni; są oni przesłuchiwani w osobnych pokojach. Mają do wyboru następujące opcje (Miller, 2003):

– jeśli żaden się nie przyzna, obaj dostaną do odsiadki po jednym roku;
– jeśli tylko jeden się przyzna, będzie żyć (wprawdzie z wysoką karą w więzieniu), drugi zostanie skazany na śmierć;
– jeśli obydwaj się przyznają, będą żyć (z wysokimi karami w więzieniu).

Tabela 3.4

Dylemat więźnia

		Więzień 2	
		Przyznać się	Milczeć
Więzień 1	Przyznać się	Życie, Życie	Życie, Śmierć
	Milczeć	Śmierć, Życie	1 rok, 1 rok

Źródło: Miller (2003), s. 117.

Mimo że w tej grze można zaobserwować wystąpienie równowagi Nasha przy wyborze strategii „milczeć" przez obu graczy, wynik ten nie jest paretooptymalny. Bierze się to z różnicy pomiędzy poziomami racjonalności graczy: na poziomie racjonalności grupowej najlepszym rozwiązaniem byłaby strategia „milczeć", jednak z punktu widzenia przeważającej racjonalności indywidualnej wygrywa strategia „przyznać się", co wynika przede wszystkim z prohibicyjnie wysokich kosztów związanych ze znalezieniem się w sytuacji podjęcia decyzji racjonalnej grupowo („milczeć"), przy wyborze przez drugiego gracza strategii racjonalnej indywidualnie („przyznać się").

3.4.2. Wnioski praktyczne płynące z teorii gier

Z teorii gier płynie wiele wniosków natury praktycznej, które mogą być wykorzystywane w praktyce biznesu, jak również w procesie podejmowania decyzji osobistych. Pierwszą kategorią wniosków są te płynące wprost z rozwiązania dylematu więźnia. Można przypuszczać, że wiele procesów społecznych funkcjonuje według zasady przedkładania racjonalności indywidualnej nad grupową. Charakterystycznym typem przykładu byłaby strategia obniżenia, bądź też nie, cen (w sklepie, firmie produkcyjnej itp.). Mimo że obniżka cen nie jest rozwiązaniem optymalnym z punktu widzenia sektora jako całości, zagrożenie związane z utratą klientów przechodzących do sklepu obniżającego ceny z reguły powoduje podjęcie decyzji o obniżce. Może to prowadzić wprost do wojny cenowej, która nie jest dobrym rozwiązaniem dla firm (Miller, 2003).

Mechanizmem umożliwiającym uniknięcie zagrożeń związanych z klasyczną postacią dylematu więźnia jest wprowadzenie zasad zwiększających skłonność do koordynacji działań przez firmy. Dixit i Nalebuff (1993) uważają, że można to osiągnąć poprzez wykorzystanie znanych z zasad ekonomii sektorowej warunków funkcjonowania karteli (nawet jeżeli istnieją one wyłącznie jako ciche zmowy). Kalkulacja ryzyka dla firm-oszustów wiąże się ze spełnieniem trzech czynników: stwierdzeniem występowania oszustwa (ostatecznie gra biznesowa jest znacznie bardziej zawiła niż zeznawanie więźniów w dwóch osobnych pokojach), ukaraniem firmy, która oszukuje, oraz nieuchronnością kary. Sam fakt występowania tych trzech warunków jednocześnie: stwierdzenia, kary i jej nieuchronności, skłania potencjalnych oszustów do kalkulacji ryzyka, czy oszustwo koordynacyjne w ogóle się opłaci.

Kolejną metodą rozwiązania dylematu więźnia jest zastosowanie strategii wet za wet (*Tit for Tat*), gdzie strategia wygrywająca powinna być: przyjazna – start to kooperacja, odwetowa – kara za każde oszustwo, przebaczająca – oferująca możliwość powrotu do kooperacji po ukaraniu oszustwa oraz przejrzysta (Axelrod i Hamilton, 1981).

Teoria gier może być również aplikowana do rozwiązywania dylematu duopolu poprzez poszukiwanie optymalnej strategii dla przedsiębiorstwa. Problemem do rozwiązania w przypadku duopolu jest z reguły kwestia znalezienia optymalnej skali produkcji, przy której firma maksymalizuje zyski. Mechanizmem rozwiązania takiej gry jest wykorzystanie rozważanego wcześniej w pracy modelu Cournota, który wraz z równowagą Nasha daje następującą kolejność z punktu widzenia najwyższej korzyści ekonomicznej dla firm w sektorze (Straffin, 2004):

– monopol – jest to rozwiązanie zdecydowanie najkorzystniejsze z punktu widzenia maksymalizacji wypłat;

– kooperacja z wypłatami ubocznymi, poprzez przekazywanie części zysku słabszemu graczowi;

– kooperacja bez wypłat ubocznych;

– niekooperacyjna równowaga w grze;

– klasyczna równowaga rynkowa.

Korzyść dla konsumenta kształtowałaby się całkowicie odwrotnie. Wobec powyższego teoria gier pozwala na przeprowadzenie matematycznego dowodu[4], że w warunkach gospodarki całkowicie wolnorynkowej (bez mechanizmów antymonopolowych) sytuacja wielu sektorów zmierzałaby w stronę zmów cenowych i produkcyjnych, a ich ostatecznym efektem byłoby osiągnięcie statusu sektora monopolistycznego.

Ważnym czynnikiem wspomagającym użyteczność teorii gier w rozwiązaniach praktycznych jest stosowanie pewnych przejrzystych zasad klasyfikacji gier (Powell, 2003), które są możliwe po uzyskaniu odpowiedzi na następujące pytania:

– czy gry są sekwencyjne czy też jednoczesne?

– jaki jest zakres kooperacji, a jaki konkurowania w grach?

– czy gra jest pojedynczym procesem, czy też można spodziewać się kontynuacji?

– czy wszyscy gracze mają dostęp do takich samych informacji?

– czy zasady gry mogą ulec zmianie?

Na tej podstawie można przeprowadzić klasyfikację samych gier, która jest później przydatna w zrozumieniu podstawowych mechanizmów toczenia gry, jak też podjęcia określonej w niej strategii.

Ponadto reguły teorii gier mogą być przedmiotem aplikowania do potrzeb badań empirycznych. Podstawową tego przesłanką musi stać się, zgodnie z zasadami dynamiki konkurencyjnej, myślenie w kategoriach konkurowania przeciwko konkurentowi, nie zaś konkurowania przeciwko konkurencji (Chen, 2010). W procesie konkurowania znaczenie ma bowiem konkurent, nie zaś sama obserwowana struktura konkurencji. Ta druga może się szybko zmienić, natomiast zrozumienie zasad rządzących logiką funkcjonowania rywala pozwala na dokonywanie bardziej skutecznego w przyszłości antycypowania jego działań w określonych sytuacjach. A te nie zawsze muszą być zgodne z teoretycznymi założeniami zarządzania strategicznego. Na przykład Park i Zhou (2005) opisują poprzez wyniki

[4] Poprzez różniczkowanie wielomianów oraz wyszukiwanie maksimum funkcji przez znajdowanie miejsca zerowego jej pochodnej (Mayberry i inni, 1953).

teorii gier model aliansów strategicznych, którego podbudową jest koncepcja dynamiki konkurencyjnej. Model różnicuje firmy na dużą (silniejszy uczestnik gry) i małą (słabszy uczestnik gry). Rozpatrując potencjalne zyski płynące z zawarcia aliansu, bardziej skłonny do niego winien być silniejszy gracz, gdyż ma z tego większą korzyść ekonomiczną. Tymczasem badania wskazują, że duży gracz rzadko decyduje się na ten ruch, nie do końca zachowując się w zgodzie z zasadami racjonalnego podejmowania decyzji, podczas gdy słabszy gracz, który nie ma tak dużych korzyści ekonomicznych płynących z zawarcia aliansu, z reguły próbuje się w niego angażować.

3.4.3. Przykład wykorzystania teorii gier w procesach decyzyjnych

Teoria gier może być w stosunkowo prosty sposób aplikowana do potrzeb przeprowadzania analizy decyzji konkurencyjnych przedsiębiorstw. Za przykład posłuży tutaj autorowi mechanizm konkurowania zastosowany przez Axel Springer Polska dla swoich dwóch tytułów na rynku dzienników: „Faktu" oraz „Dziennika Polska–Europa–Świat". Dwukrotnie przyjęte zostały zbliżone strategie wejścia, segmenty były również względnie zbliżone, wyniki zaś odmienne z uwagi na inną reakcję konkurentów w obliczu wejścia. Wszystkie dane opracowane zostały na podstawie dostępnych publicznie informacji zawartych w materiałach branżowych oraz biuletynach Związku Kontroli Dystrybucji Prasy w Polsce. Przypadek ten jest przedstawiony w uproszczony sposób, przy uwzględnieniu zaledwie kilku zmiennych, aczkolwiek można przypuszczać na podstawie obserwacji ich ostatecznych rezultatów, że były one krytyczne dla ostatecznego wyniku podjętej akcji. Ogólne wyniki średniej sprzedaży czterech gazet codziennych w Polsce przedstawione są w tabeli 3.5.

Tabela 3.5

Wyniki sprzedaży wybranych gazet codziennych w latach 2002–2011 (w tys. egz.)

Rok	„Gazeta Wyborcza"	„Super Express"	„Fakt"	„Dziennik P–E–Ś"
1	2	3	4	5
2002	420,7	299,5	–	–
2003	417,4	273,8	437,8	–
2004	436,0	231,2	535,2	–

Tabela 3.5 (cd.)

1	2	3	4	5
2005	447,7	216,1	519,1	–
2006	434,2	200,1	513,7	216,7
2007	448,1	198,4	514,5	189,9
2008	411,2	204,5	495,4	154,7
2009	370,4	192,2	466,7	125,8
2010	335,5	184,0	437,1	–
2011	305,9	174,3	394,5	–

Źródło: opracowanie własne na podstawie komunikatów Związku Kontroli Dystrybucji Prasy za lata: 2002, 2003, 2004, 2005, 2006, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011.

W październiku 2003 roku Wydawnictwo Axel Springer, po udanym wprowadzeniu na rynek tygodnika „Newsweek", postanowiło zrealizować swoje ambicje w postaci ataku segmentu prasy codziennej. Nawet pobieżny przegląd istniejących pozycji konkurencyjnych wskazywał, że zdecydowanie najłatwiejszym celem ataku będzie pozycja pierwszego polskiego tabloidu – „Super Expressu". W sektorze obserwowano jeszcze dwie dodatkowe pozycje, zajmowane przez „Gazetę Wyborczą" (atak zostanie przeprowadzony trzy lata później) oraz „Rzeczpospolitą" (do tej pory ataku nie było – ta pozycja wydaje się charakteryzować najwyższym poziomem barier mobilności wewnątrzsektorowej).

Po przeprowadzonych przygotowaniach organizacyjnych poprzedzających atak, Axel Springer zdecydował się działać. Zastosował strategię marketingową 4P (Kotler, 1994), przy założeniu wejścia z dużym rozmachem (nakłady na reklamę) oraz niską ceną (Prezentacja Axel Springer, 2004). Proponowana cena wejścia przez Axel Springer to 1 zł za egzemplarz dziennika, jest ona znacznie niższa niż cena bezpośredniego konkurenta, „Super Expressu", gdzie najniższa cena oscylowała w granicach 1,30 zł. Ceny dalszych konkurentów wyglądały wówczas następująco: „Gazeta Wyborcza" około 2 zł, „Rzeczpospolita" około 2,5 zł, ceny dzienników lokalnych były zróżnicowane (Białek-Szwed, 2012). W efekcie takiej decyzji pozycja „Faktu" na rynku błyskawicznie wzrosła, w ciągu jednego roku od momentu wprowadzenia gazeta ta uzyskała status lidera pod względem wielkości sprzedaży, którego nie oddała do chwili obecnej.

Przed przejściem do modelu analitycznego warto zaobserwować drugą sytuację, tym razem z kwietnia 2006 roku. Axel Springer Polska ponownie zdecydował o uplasowaniu na rynku nowego dziennika, tym razem segmentem ataku była średnia pozycja w sektorze, zajmowana dotychczas na dużą skalę tylko przez „Gazetę Wyborczą". I tym razem strategia wejścia

była podobna – zmasowane nakłady reklamowe, przygotowane kanały dystrybucyjne oraz niska cena, ustalona na kwotę 1,5 zł za jeden egzemplarz. To cena mniej więcej o 25% niższa od ceny „Wyborczej", wobec czego, o ile reakcja odpowiadającego byłaby zbliżona do tej z roku 2003, Axel Springer Polska mógłby zapewne ogłosić kolejny spektakularny triumf. A jednak tym razem sytuacja wyglądała całkowicie odmiennie, co znalazło swoje odzwierciedlenie w wynikach sprzedaży. Wynikało to z faktu, że tym razem odpowiadający zdecydował się na działanie wet za wet, co prowadziło do zmniejszenia ceny za jeden egzemplarz „Wyborczej" również do 1,5 zł. Mało tego – cena ta została wprowadzona na rynek w momencie poinformowania o cenie „Dziennika Polska–Europa–Świat" („Puls Biznesu", 12.04.2006).

Jak należy zinterpretować obie sytuacje z punktu widzenia teorii gier? Zdaniem autora, w takim przypadku narzędzie to sprawdzi się bardzo dobrze. Wynika to z faktu, że można bardzo uprościć zmienne poddawane analizie, a jej wyniki będą w dalszym ciągu wiarygodne. Wobec powyższego do przyjęcia pewnych założeń niezbędne jest dokonanie dalszych uproszczeń: brak znaczenia jakichkolwiek innych działań podejmowanych przez firmy (reklamy, innych form wsparcia itd.); przyjęcie założenia stałej elastyczności cenowej popytu warunkowanej ceną (przyjmując, że elastyczność ta wygląda identycznie w obu segmentach); brak jakichkolwiek przepływów pomiędzy innymi segmentami rynku (np. z dzienników regionalnych); przyjęcie występowania pewnego poziomu lojalności ze strony klienta, gdzie przy tej samej cenie produktu stary produkt utrzyma 2/3 udziału w rynku (co jest co najmniej realistyczne, zważywszy na sytuację w relacji „Gazeta Wyborcza" – „Dziennik Polska–Europa–Świat"), natomiast nowy przejmie zaledwie 1/3 popytu. Nie dotyczy to kwestii różnicy w cenie, gdzie należy poczynić kolejne założenie: w sytuacji gdy stary produkt jest tańszy niż nowy – przejmuje on 4/5 (80%) całości sektora. W odwrotnej sytuacji, tzn. gdy nowy produkt jest tańszy, ma on przewagę wobec starego produktu jak 2/3 do 1/3. Należy zauważyć, że założenia te nie stoją w sprzeczności z obserwacją realnych uwarunkowań funkcjonowania firm, zwłaszcza w warunkach rynków wrażliwych na ceny.

Pierwszym działaniem jest dokonanie kalkulacji prognozowanej sprzedaży dzienników przez poszczególnych wydawców, wynikającej z obniżenia przez nie ceny. Do kalkulacji autor wykorzysta dane z tabeli 3.5, dla sytuacji wojny cenowej „Gazety Wyborczej" oraz „Dziennika Polska–Europa–Świat". Wprawdzie można próbować dokonać obliczeń w przypadku wejścia „Faktu" na rynek, niemniej obaj rywale są w różnych pozycjach cenowych, co może zaburzyć kalkulację. Biorąc pod uwagę wzór na elastyczność cenową popytu:

$$\varepsilon = \frac{p * \Delta q}{q * \Delta p} \tag{17}$$

można dokonać obliczenia przypuszczalnej elastyczności cenowej popytu dla sytuacji walki „Gazety" z „Dziennikiem". Zakładając, że nie ma przepływu klientów pomiędzy poszczególnymi segmentami rynku, uwzględniona zostanie sytuacja na przełomie lat 2005 i 2006, czyli wówczas, gdy nastąpiło wejście na rynek i obopólna wojna cenowa.

$$\varepsilon = \frac{2 * 203{,}2}{447{,}7 * -0{,}5} = \frac{406{,}6}{-223{,}85} = -1{,}82$$

Wnioskując na podstawie otrzymanego wyniku, można stwierdzić, że rynek jest wrażliwy na cenę (wartość elastyczności cenowej popytu przekracza $|1|$); należy również pamiętać, że dotyczy to wyższej półki rynkowej („Gazety Wyborczej"), wynik dla tabloidów mógłby być jeszcze wyższy. Na podstawie założeń i dokonanych obliczeń elastyczności cenowej popytu można pokusić się o przedstawienie sytuacji wejścia na rynek dla obydwu przypadków w postaci macierzy gry z wypłatami dla obu graczy. Sytuacja dla pary „Fakt" / „Super Express" przedstawiona jest w tabeli 3.6, natomiast gra pomiędzy „Gazetą Wyborczą" a „Dziennikiem Polska–Europa–Świat" zobrazowana jest w tabeli 3.7.

Tabela 3.6

Hipotetyczny poziom sprzedaży w przypadku wejścia na rynek „Faktu"

		„Fakt"	
		Cena 1,30	Cena 1,00
„Super Express"	Cena 1,30	200, 100	142, 284
	Cena 1,00	341, 85	284, 142

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 3.7

Hipotetyczny poziom sprzedaży w przypadku wejścia na rynek „Dziennika"

		„Dziennik Polska – Europa – Świat"	
		Cena 2,00	Cena 1,50
„Gazeta Wyborcza"	Cena 2,00	300, 150	218, 437
	Cena 1,50	524, 131	437, 218

Źródło: opracowanie własne.

Jak widać z danych przytoczonych w tabelach 3.6 i 3.7, w żadnym z powyższych uwarunkowań liderom rynku nie opłacało się przyjąć postawy wyczekiwania. Za każdym razem przy braku obniżenia ceny, firma traciłaby pozycję lidera. Raz utraconą nie jest prosto odzyskać, a jeżeli nawet, to wysokim kosztem. Oczywiście wyniki nie są do końca zgodne z rzeczywistością, zostały one przeliczone przez autora zgodnie z przedstawionymi wcześniej założeniami. Nie przewidziano wzrostu rynku jako całości, jedynym parametrem zmieniającym skalę sprzedaży jest spadek ceny. Obserwacja wyników wypłat przedstawionych w obu powyższych tabelach pozwala na refleksję, że „Super Express" wybrał najgorszą możliwą opcję, utracił prymat rynkowy, dodatkowo nie doprowadził do jego wielkiego rozkwitu, co udało się „Faktowi" (gwałtowny wzrost sprzedaży znacznie przekraczający wyliczony poziom elastyczności cenowej popytu).

Druga sytuacja była całkiem inna, odpowiedź „Gazety Wyborczej" postawiła „Dziennik Polska–Europa–Świat" w trudnej sytuacji konkurencyjnej. Strategia ta pozwoliła „Wyborczej" na utrzymanie przewagi, co więcej, po kolejnych trzech latach na rynku, Axel Springer postanowił pozbyć się „Dziennika" ze swojego portfela produktów. Ta strategia agresywnej obrony własnej pozycji konkurencyjnej przyniosła „Gazecie Wyborczej" duży sukces konkurencyjny.

Teoria gier, jak również – szerzej biorąc – cały nurt dynamiki konkurencyjnej, daje menedżerom szeroki arsenał narzędzi analitycznych. Jednak samo stwierdzenie potencjalnych możliwości działania nie przesądza jeszcze o jego kierunku. Wynik rozważań przeprowadzonych dla przypadku wejścia na rynek „Faktu" nie mówił nic na temat, jaka strategia była w ogóle możliwa do realizacji przez „Super Express". Wprawdzie dzisiaj, z perspektywy wielu lat, a jednocześnie doświadczeń płynących z przypadku walki „Gazety" z „Dziennikiem", można stwierdzić, że menedżerowie „Super Expressu" mogli wybrać lepszy wariant strategiczny, niemniej żaden element samej teorii gier nie pozwala na dokonanie jakiegokolwiek wyboru. Problematyka ta zostanie poruszona przez autora pracy w ostatnim jej rozdziale. Tym razem przedmiotem rozważań będzie mechanizm dokonywania skutecznych wyborów menedżerskich przez firmy, uzależnionych zarówno od okoliczności sektorowych, jak i zasobowych firm.

ROZDZIAŁ 4

MODELE KONKUROWANIA PRZEDSIĘBIORSTW W SEKTORACH – PODEJŚCIE DYNAMICZNE

4.1. PODSTAWOWE ZAŁOŻENIA MODELU

Wieloaspektowe rozważania przedstawione dotąd w rozprawie upoważniają do konstatacji, że nie zaprojektowano jednolitego wzorca kategoryzującego mechanizmy konkurowania przedsiębiorstw w sektorach w ramach podejścia dynamicznego. Wprawdzie koncepcja zaproponowana przez Grimma i współpracowników (2006) jest bardzo interesująca, brakuje jej jednak, zdaniem autora pracy, dwóch podstawowych elementów: dokonania rozróżnienia pomiędzy akcją a reakcją, jak również osadzenia w określonych uwarunkowaniach sektorowych. Poza tym sama teoria jest sformułowana w sposób bardzo elegancki i przejrzysty, pozwala na zrozumienie mechanizmów umożliwiających podejmowanie szybkich, jednak dobrze dostosowanych do sytuacji firmy decyzji strategicznych.

Podejście autora pracy do problemu mechanizmu pozwalającego na dokonywanie wyboru określonych decyzji uwarunkowanych wewnętrzną i zewnętrzną sytuacją firmy dojrzewało stopniowo. Pierwsza, mocno jeszcze wstępna, koncepcja postępowania firm, została zaprezentowana w 2006 roku (Matyjas, 2006b); była ona później weryfikowana zarówno na podstawie doświadczeń natury praktycznej, jak i poprzez dogłębne studia literaturowe oraz prowadzenie badań empirycznych. Podwaliny

koncepcji pozostały niemal bez zmian, jednak mechanizm dokonywania wyboru określonych działań natury strategicznej, jak też sam skład tych działań, uległ zasadniczej zmianie. W kolejnych częściach rozdziału zadaniem autora będzie przybliżenie założeń teoretycznych modelu oraz przedstawienie jego poszczególnych wariantów.

4.1.1. Metodyka określania relatywnej pozycji przedsiębiorstwa

Zgodnie z wcześniejszymi założeniami, za właściwą metodę umożliwiającą ocenę sytuacji wewnętrznej i zewnętrznej przedsiębiorstwa autor przyjął analizę SWOT. Jest ona, historycznie biorąc, jedną z pierwszych metod analitycznych stosowanych w zarządzaniu strategicznym. Od wielu lat wykorzystywana jest w teorii i praktyce strategii, zachowując swoje podstawowe walory i skuteczność w określaniu pozycji badanej firmy, z uwzględnieniem istniejącej sytuacji w otoczeniu.

Mimo potwierdzonej wieloletnim doświadczeniem przydatności analizy SWOT w praktyce i teorii zarządzania strategicznego, daje się zauważyć niemal całkowity brak opracowań dotyczących sposobów interpretacji wyników uzyskanych na podstawie tej metody. Wprawdzie w kilku pozycjach literatury można zauważyć zainteresowanie autorów tą problematyką, jednak zagadnienie to traktowane jest w sposób wyraźnie drugorzędny wobec problemu przeprowadzenia samej analizy. Zadanie takie już samo w sobie mogłoby być bardzo interesującym zagadnieniem pozwalającym na dokonanie wielu obserwacji natury praktycznej, niemniej jest to zaledwie jedno z wyzwań stojących przed autorem pracy celem zbudowania jak najbardziej ogólnego mechanizmu dokonywania wyborów strategicznych przez firmy, przy zachowaniu dynamicznych uwarunkowań funkcjonowania, jak też dokonywaniu wyborów metod głównie spośród czynników, które były szeroko analizowane w trakcie wielu lat rozwoju ekonomii sektorowej, a w niniejszej pracy przedstawione zostały w trzecim punkcie drugiego rozdziału.

Analiza SWOT jako podstawowa koncepcja wspomagająca proces zarządzania przedsiębiorstwem sformułowana została w połowie lat 60. ubiegłego wieku i ogłoszona w pracy z zakresu strategii firmy, autorstwa grupy LCAG. Od tego czasu analiza SWOT zdobyła powszechne uznanie jako podstawowa metoda obrazująca pozycję strategiczną firmy skonfrontowaną ze stopniem atrakcyjności jej otoczenia. Metoda ta uzyskała akceptację środowisk akademickich oraz doradczych, była rozwijana

przez wielu akademików i konsultantów (do najciekawszych publikacji należy niewątpliwie praca autorstwa Weihricha, 1982), można jasno stwierdzić, że weszła ona do kanonu klasycznych metod analitycznych z zakresu zarządzania strategicznego. Wprawdzie, głównie z uwagi na jej już około czterdziestoletnie wykorzystywanie w praktyce, jest obecnie uważana za analizę nieco przestarzałą, niemniej w dalszym ciągu jest w powszechnym praktycznym użyciu. Niemal w każdym badaniu strategicznym przedsiębiorstwa, czy dotyczy ono międzynarodowych korporacji, czy też polskich firm, a nawet kraju i regionu geograficznego (Lin i Hsu, 2006; Moser, 2006), wykorzystanie analizy SWOT jest zjawiskiem powszechnym. Należy jednak pamiętać, że istnieją dwa różne rodzaje podejścia do wykorzystania tej metody.

Według pierwszego z nich, analiza SWOT jest narzędziem pozwalającym na szybkie uchwycenie podstawowych czynników z zakresu pozycji firmy i stopnia atrakcyjności jej otoczenia, i jako taka jest stosowana w ramach pierwszego, wprowadzającego skanowania potencjału przedsiębiorstwa. W związku z tym analiza SWOT jest prowadzona w sposób daleki od ścisłości metodycznej charakterystycznej dla wielu metod analitycznych z zakresu analiz strategicznych. Wynika to głównie z faktu, że jest ona traktowana wyłącznie jako pewnego rodzaju wprowadzenie do diagnozy pozycji strategicznej firmy, pozwalające na szybkie wychwycenie podstawowych problemów przed nią stojących, tak w wymiarze wewnętrznym (poprzez określenie sił i słabości), jak też zewnętrznym (określając szanse i zagrożenia). Przy czym zarówno jeden, jak i drugi wymiar analizy są przeprowadzane w sposób daleki od rygoru badawczego, poprzez wyłącznie przybliżenie pewnych przypuszczeń zespołu badawczego odnośnie do zestawu występujących w firmie sił i słabości oraz szans i zagrożeń, unikając włączania dodatkowych metod, które mogłyby uściślić określenie poszczególnych czynników. Ten sposób postępowania jest propagowany w wielu podręcznikach z zakresu zarządzania strategicznego, zarówno zagranicznych (Thompson i Strickland, 2001; Lynch, 2000), jak i polskich (Rokita, 2005; Stabryła, 2000). Ma on wiele zalet, związanych głównie z jego prostotą oraz szybkim zwróceniem uwagi w stronę czynników i zmiennych o kluczowym znaczeniu dla przyszłego rozwoju firmy. Wadą może być bez wątpienia przeoczenie istotnych elementów, bądź też, z uwagi na często występujące subiektywne oceny poszczególnych czynników, niedoszacowanie lub przeszacowanie ich znaczenia. Oczywiście wady te można w różnoraki sposób eliminować, nie mają one znaczenia zwłaszcza w sytuacji, gdy tak pojmowany SWOT jest wyłącznie wstępem do dalszych analiz (pełniącym funkcję swego rodzaju „rozgrzewki" przed właściwymi metodami).

Drugi rodzaj podejścia do przeprowadzenia analizy SWOT jest znacznie bardziej rygorystyczny i zastosowany w sposób zgoła naukowy. Jest często wynikiem wykorzystania innych analiz, tak z zakresu interpretacji sił i słabości (poprzez analizę potencjału własnego na tle konkurentów), jak też szans i zagrożeń (poprzez określenie przyszłego potencjału otoczenia makro i otoczenia konkurencyjnego). Wyniki innych analiz (o ile są one wykorzystywane) są następnie niejako automatycznie przenoszone do analizy SWOT, przy czym stosowane są niejednokrotnie skomplikowane schematy szacowania poziomu poszczególnych czynników, przy użyciu współczynników wagowych (Pierścionek, 2003) czy też wyrafinowanych tabel (Obłój, 1998). Pozwala to na uniknięcie wad związanych z wdrażaniem analizy SWOT w sposób wskazany w pierwszym podejściu, poprzez bardziej rygorystyczne prowadzenie badania oraz zmniejszenie (zawsze występującego w tego rodzaju analizach) subiektywizmu ocen. Włączenie wyników większej liczby analiz jako podstawy przeprowadzenia analizy SWOT pozwala również na ominięcie zagrożenia w postaci nieuwzględnienia istotnych parametrów.

Oprócz dwóch wspomnianych możliwości: traktowania analizy SWOT jako swego rodzaju „wstępniaka" do poważnych analiz bądź dokonywania za jej pomocą podsumowania wykonanych wcześniej analiz, istnieje jeszcze, zdaniem autora, trzecie rozwiązanie, polegające na wykorzystaniu obu tych koncepcji w firmie jednocześnie, a przy okazji związane bardzo silnie z logiką dynamiki konkurencyjnej. Zważywszy na czas niezbędny na przeprowadzenie bardziej wyrafinowanych analiz, drugie podejście może być wykorzystywane wyłącznie okresowo, jako mechanizm podsumowujący wysiłki firmy w kierunku uzyskania lepszej pozycji konkurencyjnej. Z drugiej strony przypadek wielu sektorów to warunki funkcjonowania konkurencji schumpeterowskiej, zbyt zmiennej, żeby przewidzieć wszystko (aczkolwiek warto przynajmniej badać sytuację zewnętrzną, w jakiej firma się znalazła; Courtney i inni, 1997). Procentuje tutaj mocno pierwsze podejście do analizy SWOT: możemy ją potraktować jako skuteczny mechanizm umożliwiający szybką orientację w kierunku zmian, zwłaszcza o ile wyczerpujące analizy wykonywane są regularnie, zaś pobieżne nanoszą na nie zmiany. I tutaj szczególnie procentować może model opracowany przez autora pracy, który pozwala na dokonywanie wyborów w warunkach niedostatku informacyjnego. Innymi słowy mówiąc, uniknięcie opisanej w poprzednim rozdziale sytuacji, w której znalazł się „Super Express". Przecież tak naprawdę nigdy nie ma nadmiaru czasu na podjęcie decyzji menedżerskiej, zawsze

istnieje element niedosytu informacyjnego. I właśnie wówczas na scenę wkraczają mechanizmy ekonomiczne, które sprawdziły się już w tak wielu sektorach, że można je z powodzeniem wykorzystywać w kolejnych, bez obawy popełnienia kardynalnego błędu.

Po przeprowadzeniu niezbędnych analiz należy z nich następnie wyciągnąć poprawne wnioski, po czym wdrożyć je w życie. Niemal całkowity brak mechanizmów umożliwiających interpretację wyników analizy może być postrzegany jako jej słaba strona. I faktycznie, nie jest to błahy problem, choć z reguły jest on w literaturze ignorowany bądź też traktowany w sposób ogólnikowy poprzez określenie czterech możliwych tzw. opcji strategicznych: max–max, max–min, min–max oraz min–min (Gierszewska i Romanowska, 1999). Na uwagę zasługuje próba określenia przez Krupskiego (1999) możliwych strategii dla każdej z czterech pozycji strategicznych (opracowanie dotyczy wprawdzie pokrewnej do SWOT analizy SPACE, niemniej można przyjąć zbliżony sposób wnioskowania dla obu metod). Jednak w dalszym ciągu pozostaje pewien niedosyt, gdyż rozważania dotyczące wniosków płynących z wdrożenia metody są znacznie szczuplejsze od tych dotyczących jej przeprowadzenia.

Obserwując taką tendencję w literaturze przedmiotu, autor pracy podjął próbę rozszerzenia możliwych sposobów interpretowania wyników przeprowadzonej analizy SWOT. Będzie to z jednej strony zwiększało przejrzystość samej metody, z drugiej zaś pozwoli na wykonanie kolejnego kroku w stronę opracowania kompleksowego modelu zachowań strategicznych przedsiębiorstw w sektorach.

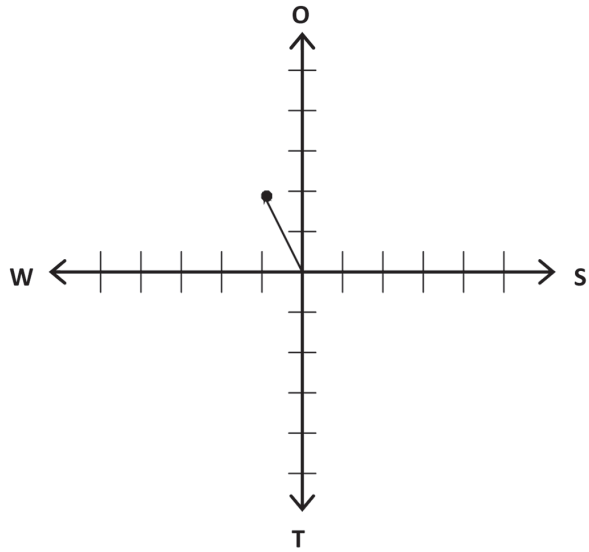
U podstaw dalszych rozważań leży przekonanie autora o możliwości przedstawienia wyników analizy SWOT w formie graficznej, reprezentującej klasyczny matematyczny układ współrzędnych, gdzie poszczególne osie odpowiadają odpowiednio wewnętrznym (siły i słabości) oraz zewnętrznym (szanse i zagrożenia) czynnikom badanym w ramach analizy SWOT. Przy czym należy nadmienić, że z matematycznego punktu widzenia nie ma znaczenia, której osi należy przypisać poszczególne zmienne, niemniej z uwagi na już istniejące w literaturze uwarunkowania (Weihrich, 1982), autor przyjmuje, że oś x (odcięta) jest związana z analizą czynników wewnętrznych (sił i słabości), natomiast oś y (rzędna) ma związek z sytuacją w otoczeniu (interpretacja szans i zagrożeń) – w schematyczny sposób przedstawione to zostało na rysunku 4.1.

Wymiary reprezentują zachowania przedsiębiorstwa w dwóch różnych zakresach: nastawienia do sposobu konkurowania oraz stopnia akceptacji przez nie ryzyka. Uzasadnieniem takiego doboru jest jego ścisły związek z czynnikami przynależącymi do poszczególnych wymiarów

poddawanych interpretacji: sił i słabości związanych z określeniem potencjału wewnętrznego firmy oraz szans i zagrożeń reprezentujących poziom atrakcyjności otoczenia.

Rysunek 4.1

Graficzny obraz analizy SWOT



Źródło: opracowanie własne.

Wybierany przez firmy ogólny sposób konkurowania (rozumiany bardziej jako nastawienie do konkurowania niżeli samo konkurowanie) jest, zdaniem autora, związany z szacowaniem przez te podmioty własnej pozycji strategicznej, a więc określeniem tejże na tle konkurentów. Im słabsza jest pozycja konkurencyjna danego podmiotu, tym bardziej jest on zmuszony w swoich działaniach strategicznych brać pod uwagę działania rywali. Z kolei firmy o znaczącej pozycji konkurencyjnej w sektorze (szczególnie liderzy), planując własne strategie, zwracają uwagę na zachowania strategiczne co najwyżej ograniczonej, niewielkiej liczby konkurentów (dostosowujących się w istocie w swoich działaniach do obserwowanych działań liderów). Tym bardziej, że zgodnie z badaniami Lamberga i współpracowników (2009) istotnym parametrem dla firmy jest jej zdolność do strategicznej konsekwencji w działaniu. A to może być zagrożone z uwagi na okoliczności otoczenia, będące w warunkach ciągłych i nieustannych zmian. Wobec tego można przyjąć, że ruch jest pożądany

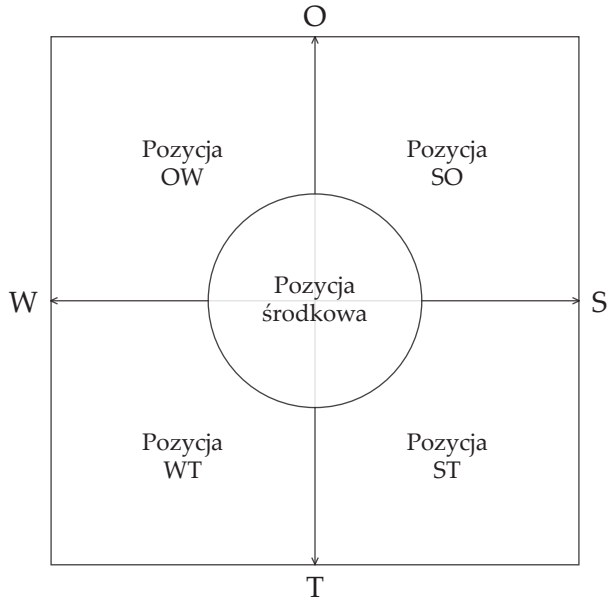
przez firmę, jednak powinien on podążać we właściwym z zasobowego punktu widzenia kierunku.

Z kolei nastawienie do akceptacji ryzyka jest w swojej istocie w znacznie większym stopniu skorelowane z obserwowaną atrakcyjnością otoczenia. Im lepsze oczekiwania w zakresie przyszłego rozwoju sytuacji zewnętrznej (innymi słowy – im atrakcyjniejsze otoczenie), tym bardziej ryzykowne strategie są podejmowane przez firmy. Natomiast w sytuacji przewidywania słabych perspektyw rozwoju sytuacji w otoczeniu, firmy raczej skłonne są do minimalizowania ryzyka poprzez podejmowanie działań bardziej klasycznych, o przewidywalnych konsekwencjach.

Ostatecznym elementem tego schematu myślowego powinno być opracowanie listy określonych działań, zgodnych z fundamentami wewnętrznymi i zewnętrznymi przedsiębiorstwa, które są wynikową przeprowadzonej analizy SWOT. Przy czym z uwagi na specyfikę funkcjonowania firmy przeciętnej, autor pracy proponuje rozszerzyć listę możliwych pozycji konkurencyjnych z klasycznych czterech (macierz 2–2), do pięciu. Graficzny obraz tej koncepcji znajduje się na rysunku 4.2.

Rysunek 4.2

Graficzny obraz analizy SWOT – pięć pozycji



Źródło: opracowanie własne.

4.1.2. Zasady podziału i wyboru działań strategicznych firmy

Kolejną istotną kwestią, umożliwiającą stworzenie modelu działań konkurencyjnych przedsiębiorstw w sektorach, jest określenie mechanizmów prowadzących do wyboru określonych opcji strategicznych przez przedsiębiorstwo. Tutaj należy skoncentrować się na dwóch głównych problemach: określeniu sektorowych uwarunkowań działalności oraz zaimplementowaniu mechanizmu pozwalającego na uwzględnienie we wzorcu niezbędnej dynamiki.

Pierwszym zagadnieniem jest wybór typu i charakterystyk sektora, dla którego opracowany zostanie dynamiczny mechanizm konkurowania przedsiębiorstw. Otóż po dogłębnym opracowaniu wniosków literaturowych nie należy, zdaniem autora pracy, ujednolicać mechanizmów działania przedsiębiorstw do jakiegokolwiek hipotetycznego sektora. Różnice pomiędzy poszczególnymi typami sektorów są fundamentalne, zostało to przybliżone w punkcie drugim drugiego rozdziału pracy. Wobec powyższego, kolejnym pytaniem, na które należy udzielić odpowiedzi, jest: jak dużo typów sektorów warto uwzględnić? A ta wydaje się poniekąd logiczna, gdyż tak jak nie można przyjąć założenia, że wystarczy jeden model, który pasuje dla każdego rodzaju sektora, tak również nie każdy spośród tych rodzajów sektorów na tyle wyróżnia się, że zasługuje na przyporządkowanie mu modelu konkurowania. Ponadto modele konkurowania (optymalizacji) dla dwóch skrajnych typów sektorów są obecne już od lat, co w zasadzie rozwiązuje problem liczebności modeli warunkowanych typem sektora. Z uwagi na zasadnicze różnice warto zatem sporządzić osobny model dla sektorów hiperkonkurencyjnych oraz osobny dla sektorów oligopolistycznych. Tym bardziej, że te dwa typy sektorów występują najczęściej w praktyce.

Kolejnym zagadnieniem istotnym z punktu widzenia opracowania modelu jest lista potencjalnych kategorii działań strategicznych firm. I ponownie autor pracy postanowił oprzeć się w tym punkcie na dorobku ekonomii sektorowej. Wprawdzie w punkcie trzecim drugiego rozdziału pracy wskazane i przybliżone zostały wszystkie wypracowane przez *IO Economics* mechanizmy postępowania konkurencyjnego, niemniej warto w tym miejscu przynajmniej wspomnieć główne kategorie tych działań. Pierwsza kategoria dotyczy szeroko rozumianych działań związanych z poziomem strategicznego zaangażowania firmy, zwłaszcza zaangażowania w obronę swojej pozycji konkurencyjnej. Kolejną grupę stanowią polityki cenowe przedsiębiorstw. Jest to szeroki wachlarz działań prowadzących do osiągnięcia przez firmę warunków równowagi bądź też przewagi konkurencyjnej.

Trzecią kategorią są mechanizmy pozwalające na inwestowanie w pozycję rynkową firmy. Kolejna grupa metod działań jest zwykle szeroko dyskutowana w literaturze przedmiotu zarówno ekonomii sektorowej, jak i zarządzania strategicznego. Są to mechanizmy prowadzące do wykreowania i podniesienia barier wejścia do sektora, a co za tym dalej idzie, przeciwdziałania nadmiernie łatwym wejściom do sektora. Działania o charakterze innowacyjnym charakteryzują następną grupę metod prowadzących tym razem raczej w kierunku kreatywnej destrukcji niż w stronę bezpośredniej walki z konkurentami. Interesującą i pomijaną w literaturze z zakresu zarządzania strategicznego grupę metod stanowią działania prowadzące do osiągnięcia zmowy (założenia kartelu), aczkolwiek jeżeli rozumie się te działania szerzej, jako kooperacyjne, wówczas w literaturze poświęconej zarządzaniu strategicznemu znajdzie się wiele badań i opracowań teoretycznych na ten temat. Ostatnią grupą metod są te, które prowadzą do konieczności angażowania działań właścicielskich firmy. Przejawiają się one z reguły w procesach fuzji i przejęć, względnie zagadnieniach integracji wertykalnej bądź horyzontalnej.

Czynnością podejmowaną tuż przed opracowaniem samego wzorca (właściwie wzorców) działań konkurencyjnych przedsiębiorstw w sektorach jest wykreowanie mechanizmu, który pozwoli na implementację zasad dynamiki konkurencyjnej wprost do modelu. Spośród wszystkich istotnych aspektów tego nurtu badawczego, jeden wydaje się być wprost stworzony do wykorzystania w takich okolicznościach. Wychodzi on bezpośrednio z centralnego elementu opisanego w ramach dynamiki konkurencyjnej, czyli układu działań w postaci akcji–reakcji. Przy czym nie chodzi o sam typ działania, ostatecznie i tak jakieś działanie zostanie wpisane do modelu, ale o firmę to działanie podejmującą. Stąd ostatnim czynnikiem wyróżniającym proponowany przez autora pracy wzorzec konkurowania przedsiębiorstw w sektorach w ujęciu dynamicznym jest wyodrębnienie podziału na działania podejmowane przez aktora (lidera) oraz odpowiadającego (naśladowcę). Takie wyróżnienie pozwoli na uchwycenie dwóch ważnych aspektów we wzorcu: wbudowanie w jego istotę zasad funkcjonowania dynamiki konkurencyjnej oraz podparcie się mniej lub bardziej sformalizowaną wersją teorii gier celem opisania potencjalnych możliwości działania dla liderów i naśladowców. Przy okazji pozwoli to na uwzględnienie modelu osiągania równowagi zaproponowanego przez Stackelberga, gdzie podstawowym założeniem równowagi w zakresie dostosowania cen i produkcji jest podział ról firm na lidera i naśladowcę.

Jest to już ostatni czynnik niezbędny do określenia modelu. Wobec powyższego za każdym razem proces budowania modelu składa się

z następujących czynności: oceny zrelatywizowanej pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa w ujęciu wewnętrznym (sił i słabości) i zewnętrznym (szans i zagrożeń), następnie przedstawienia jej wyników w postaci jednego zagregowanego wykresu SWOT, który prowadzić będzie do określenia, która z możliwych opcji strategicznych winna stać się przedmiotem eksploracji przez firmę. Przedsiębiorstwo to będzie, w zależności od swojej pozycji w ramach sektora oraz samej struktury sektora, przynależeć do jednego z pięciu modelowych rozwiązań.

Istotnym elementem tak wyznaczonego dynamicznego modelu konkurowania w branży jest jego niemal pełna niewrażliwość na fazę cyklu życia sektora. Jest to jedna z wielu pozytywnych stron wykorzystania analizy SWOT, gdzie przy poprawnym sporządzeniu analizy z uwzględnieniem wielu alternatywnych metod określania czynników zewnętrznych, takich na przykład, jak analiza pięciu sił (Porter, 1994), metody scenariuszowe (van der Heijden, 2000; Ringland, 2002) czy też eksploracja i wykorzystywanie zewnętrznych okazji (Skat-Rordam, 2001), pozycja firmy w ramach czynnika zewnętrznego (szans i zagrożeń) już uwzględnia fazę cyklu życia sektora bądź powoduje uniezależnienie decyzji od cyklu życia sektora. Również druga zmienna w ramach poprawnie sporządzonej analizy SWOT, określająca relatywną pozycję konkurencyjną firmy, pozwala na wybór optymalnego w danych uwarunkowaniach rozwiązania. W przypadku rozpoznawania relatywnych sił i słabości firmy warto posłużyć się kilkoma metodami, jak analizą pozycji zasobowej firmy (Barney i Hesterly, 2012), analizą łańcucha wartości (Porter, 1985) czy też analizami finansowymi (Palepu i inni, 2000). Prawidłowe wykonanie analiz dla obu zmiennych, z wykorzystaniem wielu dostępnych metod i narzędzi, pozostających do dyspozycji menedżerów specjalizujących się w zarządzaniu strategicznym (Fleischer i Bendoussan, 2003), powinno w znacznym stopniu zmniejszyć niepewność co do poprawności usytuowania pozycji firmy na wykresie SWOT. Poza tym niezbędnym elementem proponowanego modelu jest konieczność dokonywania regularnych (co najmniej 5–6 razy w roku) aktualizacji przeprowadzonych analiz (opisaną w poprzednim punkcie szybką ścieżką), które mimo szybkości i łatwości wykonania nie muszą być błędne, zwłaszcza jeśli są wykonywane tylko jako występujące z dużą częstotliwością narzędzie aktualizujące pozycję firmy na wykresie. Wówczas przeprowadzenie czasochłonnej i kosztownej pełnej analizy może się odbywać znacznie rzadziej, a naprawdę niezbędne jest, gdy pojawią się nowe istotne okoliczności nieuwzględnione we wcześniejszej analizie. To wszystko pozwala uczynić z analizy SWOT bardzo użyteczne narzędzie, a uzyskane wyniki umożliwiają dokonanie prawidłowych wyborów strategicznych

przez przedsiębiorstwo, jak najbardziej dostosowanych do jego aktualnej sytuacji biznesowej.

Należy w tym miejscu wspomnieć o istotnym zastrzeżeniu dotyczącym budowanego modelu. Otóż powstaje on na styku wieloletnich doświadczeń i obserwacji praktyki biznesu wynikających głównie z wielu prac doradczych i konsultingowych, w których brał udział autor pracy, oraz głębokich studiów literaturowych z zakresu zarządzania strategicznego i ekonomii sektorowej. Na podstawie tych obserwacji autor nie ma wątpliwości, że model jest dobrze dopasowany do potrzeb sektorów przemysłowych, poniekąd również transportowych, budowlanych i wielu usługowych. Model ten nie dotyczy specyfiki funkcjonowania sektorów finansowych, gdzie filozofia konkurowania firm opiera się na całkowicie innych przesłankach. Wątpliwości u autora budzi potencjał aplikowania modelu do potrzeb firm handlowych, z uwagi na stosunkowo niewielkie doświadczenia związane ze specyfiką funkcjonowania tej branży. Przy czym zauważyć należy, że nawet jeśli sam model (przedstawiony w szczegółach dalej) nie może być implementowany do tych sektorów wprost, na jego podbudowie może być wypracowany wzorzec z całkowicie odmiennymi kategoriami podejmowanych działań strategicznych, jednak opierający się na tych samych przesłankach.

I ostatnia uwaga odnosząca się już bezpośrednio do poszczególnych modeli, zarówno w przypadku sektora oligopolistycznego, jak i sektora konkurencji schumpeterowskiej, to konieczność dokonania podziału na akcje liderów i reakcje naśladowców. Jest to ważne, gdyż liczy się za każdym razem konkretny rywal, przeciwko któremu walczymy, bądź który atakuje nas wprost. Warto tutaj podeprzeć się najlepszymi wzorcami, wywodzącymi się bezpośrednio z doktryny wojskowości, a dokładniej z doświadczeń starożytnego chińskiego stratega wojskowego, Sun Tzu. Poniżej przytoczonych zostanie kilka spośród jego ważnych wskazówek dotyczących metod prowadzenia działań wojennych, które doskonale nadają się również do wyjaśnienia dynamiki metod prowadzenia walki konkurencyjnej w sektorze.

„Po oszacowaniu pozytywnych stron, […] zastosuj tę wiedzę wraz ze strategią siły, uzupełnioną o taktykę terenową, aby reagować na czynniki zewnętrzne. Strategiczna siła polega na takim kontrolowaniu nierównowagi sił, aby zdobyć korzyści dla siebie" (Sun Tzu, 2004, s. 61).

„[…] biegły w sztuce wojennej odnosi zwycięstwo, polegając nie na ludziach, ale na strategicznym użyciu sił. Potrafi selekcjonować ludzi i używać sił zgodnie z obraną strategią" (Sun Tzu, 2004, s. 81).

„Aby zniechęcać wroga do ataku, należy pokazać mu, jakie potencjalnie może odnieść szkody" (Sun Tzu, 2004, s. 86).

Kolejna część rozdziału poświęcona zostanie zaprezentowaniu szkicu wzorca konkurowania przedsiębiorstw w sektorach w ujęciu dynamicznym, po której przedstawione zostaną wyniki badań ankietowych menedżerów w zakresie stopnia zrozumienia oraz akceptacji poszczególnych elementów modelu.

4.2. MODEL DZIAŁAŃ KONKURENCYJNYCH W SEKTORACH OLIGOPOLISTYCZNYCH

Pierwszym z uwzględnionych środowisk sektorowych jest sektor charakteryzujący się co najmniej średnim stopniem koncentracji. To oznacza, że zgodnie z typologią sektorów przedstawioną wcześniej minimalny poziom indeksu Herfindahla wynosić powinien w granicach 1800–2000 punktów. Zgodnie z zasadą wyliczania ekwiwalentu HHI (wzór nr 5), dla tak zdefiniowanego sektora maksymalna liczba graczy to nie więcej niż pięciu (zakładając graniczny poziom indeksu na 2000 punktów). Przy jeszcze wyższym stopniu koncentracji można spodziewać się ekwiwalentu w postaci trzech bądź czterech graczy. W skrajnym przypadku można nawet zakładać sytuację duopolu (w sektorze działają wyłącznie dwa przedsiębiorstwa), co również sporadycznie się zdarza (zwłaszcza w przypadku blokad natury rządowej, na przykład licencji) – wówczas HHI winien teoretycznie wynosić co najmniej 5000 punktów, aczkolwiek już przy poziomie przekraczającym 3500 punktów można mówić z reguły o faktycznym duopolu.

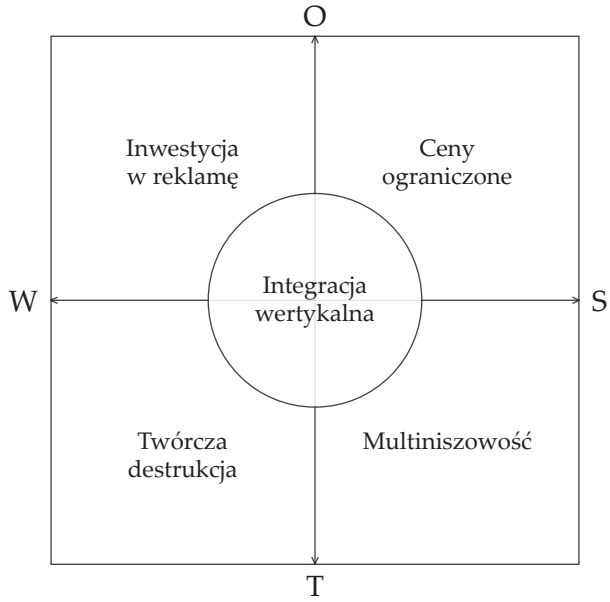
Wyznaczenie poziomu indeksu Herfindahla jest pierwszym ważnym kryterium podziału mechanizmów konkurowania w sektorze. O ile w przypadku uzyskania niższego poziomu HHI jedną z podstawowych metod warunkujących długookresowe maksymalizowanie wartości przedsiębiorstwa jest zwiększanie udziału w sektorze, tak poprzez rozwój organiczny, jak też przez przejęcia, o tyle w przypadku oligopolu jest to już niemal niemożliwe. Wprawdzie sporadycznie zdarzają się przypadki dalszego wzmacniania swojej pozycji przez przejęcia nawet w oligopolu, niemniej może to już być wyłącznie strategia dla liderów. Sytuacja mniejszych podmiotów w zasadzie wyklucza możliwość realizowania takiej strategii w inny sposób niż poprzez zastosowanie zasad kreatywnej destrukcji w sektorze.

4.2.1. Akcje liderów

Pierwszy model występuje w przypadku podejmowania działań wyprzedzających – akcji. Graficzne odzwierciedlenie modelu znajduje się na rysunku 4.3.

Rysunek 4.3

Model akcji liderów w sektorach oligopolistycznych



Źródło: opracowanie własne.

Należy poczynić jeszcze jedno zastrzeżenie, które tyczy się wszystkich zaproponowanych sytuacji. Otóż za każdym razem, przy każdej podejmowanej przez firmę decyzji w układzie akcja–reakcja, następuje dostosowanie tego podmiotu względem zaatakowanego konkurenta (model akcja) bądź względem atakującego konkurenta (model reakcja). Ponieważ mechanizm działania jest tutaj zgodny z zasadami teorii gier, więc występuje sytuacja, która sprowadza się wyłącznie do gry tych dwóch graczy. Ewentualne pozostałe firmy w sektorze uznaje się za nieistotne w równaniu (ich ten atak nie dotyczy). Jeżeli w równaniu wystąpiłby więcej niż jeden podmiot, wówczas należy każdą z sytuacji rozpatrywać osobno (celem uproszczenia rachunku wynikowego w ramach teorii gier). Wobec tego

dla każdego działania firma może przyjąć jedną z trzech pozycji w przestrzeni konkurencyjnej: równą rywalowi bądź też silniejszą lub słabszą od rywala. A to oznacza, że rywal musi jednocześnie zająć pozycję odwrotną, chyba że pozycja ta jest równa rywalowi. Stąd jedyne możliwości wyglądają następująco: lider mocniejszy – naśladowca słabszy, oba podmioty są podobne (to znaczy zajmują środkową pozycję w macierzy), albo lider jest słabszy, naśladowca zaś mocniejszy. W takim przypadku wyraźnie widać, że podjęcie jakiekolwiek działania niejako automatycznie zmusza rywala do podjęcia decyzji odnośnie do reakcji. Wynik analizy otoczenia będzie jednak (z reguły) ten sam dla każdego z graczy.

Uzasadnienie wyboru poszczególnych decyzji

Celem uzasadnienia wyboru poszczególnych decyzji przybliżona zostanie każda z powyższych decyzji konkurencyjnych.

1. Sytuacja SO (ceny ograniczone). Występuje, gdy pozycja firmy jest dobra, gdyż jest ona silniejsza od rywala (autor przyjmuje założenie, że za każdym razem atak / obrona jest wykonywany wyłącznie w układzie 1–1, dotyczy to każdego kolejnego analizowanego przypadku), którego atakuje, ponadto sytuacja zewnętrzna jest korzystna. W tym układzie podstawowym celem firmy jest zaburzenie pozycji i rentowności rywali, co łatwo osiągnąć obniżeniem ceny. Mimo że strategia ta jest dosyć kosztowna, rywale płacą za to jeszcze więcej. Dodatkowo strategia ta bardzo skutecznie odstrasza od próby jakiegokolwiek ataku na pozycję firmy.

2. Sytuacja ST (multiniszowość). Firma jest mocniejsza od rywala, jednak niespecjalnie sprzyja jej otoczenie. Obniżenie cen z uwagi na niesprzyjające otoczenie mogłoby wywrzeć niekorzystny wpływ na sytuację finansową firmy, przejęcia w warunkach oligopolu nie są z reguły wykonalne, wobec czego firma, o ile w ogóle podejmie jakikolwiek ruch (akcje ze strony silnych rywali zdarzają się rzadziej niż ze strony słabszych, gdyż mogłyby zaburzyć przewagę), winna ponownie raczej skupić się na podtrzymaniu swojej przewagi, co można łatwo osiągnąć, stosując strategię proliferacji (multiniszowości).

3. Sytuacja OW (inwestycja w reklamę). Firma jest stanowczo słabsza od rywala, niemniej otoczenie jej sprzyja, optymalnym kierunkiem rozwoju jest taki, który nie będzie postrzegany jako zagrożenie przez silnego rywala (odpada jakakolwiek akcja cenowa), a jednocześnie będzie stanowić szansę na rozwój przedsiębiorstwa. Najbardziej dopasowaną opcją w tym zakresie jest zwiększenie nakładów na reklamę, co pozwoli na silne wyróżnienie firmy na rynku (nastąpi przesunięcie na krzywej Bertranda w prawo; van

Witteloostuijn i Boone, 2006). Powinna to być skuteczna strategia wyprzedzająca, której rezultatem winno być wykreowanie przewagi konkurencyjnej przez firmę. W tej pozycji firma jako lider może również pracować nad zagadnieniem twórczej destrukcji, co jednak jest bardziej uzasadnione w najgorszym przypadku.

4. Sytuacja WT (twórcza destrukcja). Jest to sytuacja najgorszego położenia z możliwych, kombinacji trudnych warunków zewnętrznych oraz dominującego rywala. W takim przypadku szansę na sukces wydaje się gwarantować wyłącznie poszukiwanie innowacji, a i to tylko z uwagi na podejmowanie działań wyprzedzających. W przypadku braku sukcesu firma w takiej pozycji nie powinna mieć skrupułów i bądź rozerwać reguły gry istotną nowością, bądź też szukać szansy na sukces poza sektorem.

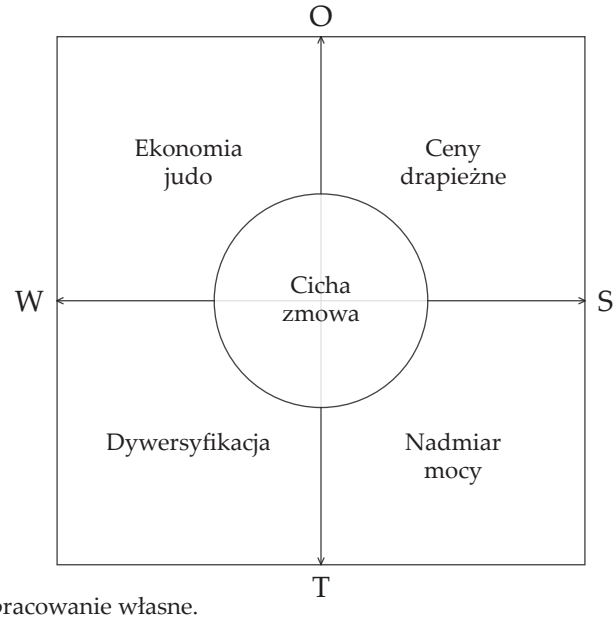
5. Pozycja środkowa (integracja wertykalna), to ostatnia, dodatkowa pozycja w sektorze. Za jej wyznaczeniem (dla każdego z modeli) przemawia mocno fakt, że w wielu sektorach występuje w praktyce analogiczna sytuacja, gdy istnieje kilka firm, jednak żadna z nich nie ma przewagi, ponadto otoczenie jest również raczej obojętne dla prowadzenia biznesu. W takich okolicznościach firma nie ma szczególnych przewag nad rywalami, co zamyka jej drogę do interesujących opcji związanych z walką cenową. Dodatkowo położenie firmy jest stanowczo zbyt dobre, ażeby ryzykować twórczą destrukcję w sektorze. Optymalnym wyjściem wydaje się skorzystanie z trudnej do wdrożenia opcji budowy przewagi opartej na integracji wertykalnej. Jest to tym bardziej istotne, że uwzględniając kolejne potencjalne fazy walki firmy na rynku, w przypadku osiągnięcia sukcesu tej strategii można spodziewać się dalszego potencjału konkurowania poprzez cenę bądź też wzrost wolumenu. Należy nadmienić, że bez znaczenia jest mechanizm prowadzący do integracji wertykalnej – może to być wzrost organiczny, skuteczne będą również przejęcia.

4.2.2. Reakcje naśladowców

Jest to poniekąd druga faza sytuacji opisanej w poprzednim podpunkcie, co oznacza konieczność poszukiwania odpowiedzi w obliczu przeprowadzonego ataku. Ponadto należy mieć na uwadze fakt, że z wyjątkiem sytuacji środkowej, za każdym razem atak został wyprowadzony z przeciwstawnej pozycji osi „potencjał wewnętrzny firmy". To oznacza, że rywal był odpowiednio słabszy bądź też silniejszy, co winno być podstawą podjęcia racjonalnej decyzji strategicznej zgodnej z zasadami rządzącymi mechanizmami konkurowania w sektorach. Graficzne odzwierciedlenie modelu znajduje się na rysunku 4.4.

Rysunek 4.4

Model reakcji naśladowców w sektorach oligopolistycznych



Źródło: opracowanie własne.

Uzasadnienie wyboru poszczególnych decyzji

Celem uzasadnienia wyboru poszczególnych decyzji przybliżona zostanie każda z powyższych decyzji konkurencyjnych.

1. Sytuacja SO (ceny drapieżne). Oznacza, że atak wyprowadzony został ze strony gracza słabszego, który zdecydował się na agresywne inwestowanie w reklamę celem silnego odróżnienia od oferty analizowanej firmy. W takiej sytuacji optymalnym rozwiązaniem wydaje się przystąpienie do wojny cenowej, której rywal agresywnie inwestujący w wyróżnienie poprzez reklamę nie jest w stanie wygrać. Doprowadzi go to bądź do rezygnacji z agresywnego inwestowania w zwiększenie odróżnienia, bądź do poszukiwania takiego sposobu wyróżnienia, który nie byłby groźny dla zaatakowanej firmy. W pierwszym przypadku zmieniłoby to zakres zaangażowania rywala z pozycji „działać" w kierunku „powstrzymać się" i zmusiłoby go do uległości wobec silniejszego gracza, który zapewne pozwoliłby (urzędy antymonopolowe czuwają) na dostęp do resztek z „pańskiego stołu". Drugi przypadek prowadziłby również do zmiany zaangażowania firmy, przy czym tutaj zmieniłaby się nie tylko kategoria „działać" na „powstrzymać się", lecz również produkty firmy z uwagi na

zmianę kategorii wyróżniania przesunęłyby się z pozycji dóbr substytucyjnych w kierunku dóbr komplementarnych, już niezagrażających liderowi.

2. Sytuacja ST (nadmiar mocy). Firma jest atakowana przez słabego rywala, który poszukuje możliwości zastosowania zasad twórczej destrukcji. Przyjęcie strategii znaczącej rozbudowy potencjału produkcyjnego i w ślad za tym zwiększenie skali produkcji skutkuje nowym punktem równowagi Cournota przy niższej cenie. To powinno być skuteczną odpowiedzią na próbę poszukiwania wartościowej innowacji przez konkurenta, a przynajmniej zmniejszyłoby zagrożenie z jego strony.

3. Sytuacja OW (ekonomia judo). W sytuacji podjętego uprzednio przez lidera rynku działania w postaci ustanowienia ograniczonych cen zastosowanie zasad ekonomii judo wydaje się jednym z niewielu skutecznych mechanizmów obronnych. Wiąże się to przede wszystkim z na tyle małą skalą działania, że potężniejszy rywal straciłby zbyt dużo, gdyby chciał ponownie zareagować na takie zachowanie firmy.

4. Sytuacja WT (dywersyfikacja), ostatnia przeciwstawna sytuacja w ramach tego modelu. Dodatkowo podjęta przez firmy, której pozycja jest najsłabsza spośród pięciu sklasyfikowanych. W obliczu zastosowanej przez gracza mającego przewagę wyprzedzającej strategii multiniszowości (proliferacji) zablokowana zostaje możliwość wejścia słabszego gracza z niewielką skalą działania w którąś z tych nisz. W tej sytuacji, zdaniem autora pracy, należy pozbyć się sentymentów i dokonać dywersyfikacji profilu działalności firmy (o ile już nie jest przedsiębiorstwem zdywersyfikowanym), sprzedając szybko istniejącą jednostkę biznesu w tym sektorze. Im szybciej sprzedaż ta nastąpi, tym większe prawdopodobieństwo, że będzie można uzyskać rozsądną cenę w ramach transakcji, co może pozwolić na szukanie okazji w innych sektorach. Opóźnienie sprzedaży w tym sektorze może być groźne, gdyż z uwagi na silną koncentrację nie jest to typowy tutaj stosowany mechanizm, wobec czego cena transakcji może nie być korzystna.

5. Pozycja środkowa (cicha zmowa). Ostatnia pozycja wydaje się zdecydowanie najbardziej stabilna. Odzwierciedla sektor, w którym żaden z graczy nie ma istotnej przewagi wobec drugiego gracza. W takiej sytuacji jedynym czynnikiem mogącym powstrzymać zmowę jest urząd antymonopolowy (w Polsce jest to Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów). Co ciekawe, wydaje się, że osiągnięcie zmowy może być bardzo atrakcyjną alternatywą dla firm w sektorze, umożliwiającą czerpanie płynących z roli rzeczywistych monopolistów korzyści kilku „konkurentom" w branży.

Wczesne rozpoznanie sytuacji w sektorze oligopolistycznym i szybkie na nią reagowanie, a wręcz nawet reagowanie „wyprzedzające", to najważniejszy czynnik sukcesu w przypadku tego typu działań w branży.

4.3. MODEL DZIAŁAŃ KONKURENCYJNYCH W SEKTORACH HIPERKONKURENCYJNYCH

Kolejne dwa modele podejmowania decyzji strategicznych w branży dotyczą uwarunkowań sektora konkurencji schumpeterowskiej. Co oznacza, że warunki w nim panujące są zgoła odmienne od warunków oligopolu. W istocie sytuacja sektorów hiperkonkurencyjnych przypomina raczej warunki „czerwonego" oceanu niż „błękitnego" (Chan Kim i Mauborgne, 2005), gdyż pływa tutaj mnóstwo firm, z których każda ma wielką ochotę na połknięcie jakiegoś smacznego kąska. Stąd mechaniczne przeniesienie poszczególnych strategii określonych w modelach funkcjonujących dla oligopolu nie da w tych okolicznościach satysfakcjonujących rezultatów. To oznacza, że wyodrębnienie bazowych środowisk sektorowych jako podstawy różnicującej mechanizmy budowania schematów konkurowania było jak najbardziej wskazane, gdyż w innym przypadku redukowałoby to w znacznym stopniu użytkową wartość modelu.

Należy nadmienić, że wszystkie bazowe założenia, które przyjęte zostały dla sektora oligopolistycznego, mają zastosowanie również w przypadku sektora hiperkonkurencyjnego. Przy czym należy zwrócić baczną uwagę na jeszcze jeden problem, który nie występował w warunkach poprzednio rozważanego sektora, a przynajmniej w znacznie mniejszym stopniu. Otóż w celu przeprowadzenia poprawnej analizy przyjęte zostały przez autora pracy założenia o możliwości zastosowania schematu macierzowego, charakteryzującego sposób rozwiązywania konfliktów z wykorzystaniem zasad teorii gier. Tyle, że teraz nastąpiły zasadnicze zmiany wobec sektora oligopolistycznego, mianowicie zwiększeniu uległa liczba konkurentów, w dodatku co najmniej o rząd wielkości. A i to tylko i wyłącznie w sytuacji, gdy żaden z setek małych graczy nie zaproponuje jakiegoś całkowicie nowego rozwiązania, które może zrewolucjonizować cały sektor, spychając dotychczasowych liderów do roli mniej znaczących firm.

Jednak nawet w warunkach takiego rozdrobnienia konkurencji i mimo że obecnie firma może być jednocześnie atakowana z kilku stron, autor pracy jest głęboko przekonany, iż kluczowa wartość proponowanego przez niego wzorca konkurowania nie jest w najmniejszym stopniu zachwiana. Może być wręcz nawet bardziej istotna niż w przypadku oligopolu, gdyż tam ruchy konkurentów były proste do odczytania, wystarczyła tylko znajomość podstawowych prawidłowości rządzących sektorami oligopolistycznymi, ażeby znaleźć dla firmy rozwiązanie. Tymczasem rzeczywistość sektora hiperkonkurencyjnego jest na tyle skomplikowana, że potencjał wykorzystywania proponowanego modelu jako mechanizmu umożliwiającego podejmowanie racjonalnych decyzji natury strategicznej nie jest zagrożony.

Tyle, że w tej sytuacji zdolność do przeprowadzenia właściwej analizy otoczenia zewnętrznego oraz wewnętrznych zasobów firmy może być traktowana jako krytyczna umiejętność w przedsiębiorstwie. Gdyż to dobra baza analityczna umożliwia oszacowanie konsekwencji określonych decyzji, tak podjętych przez firmę, jak też jej konkurentów. Stąd niezbędnym elementem wdrożenia takiej koncepcji jest regularne skanowanie otoczenia i firmy, wyciąganie właściwych wniosków, jak również wykształcenie umiejętności antycypowania ruchów kluczowych konkurentów.

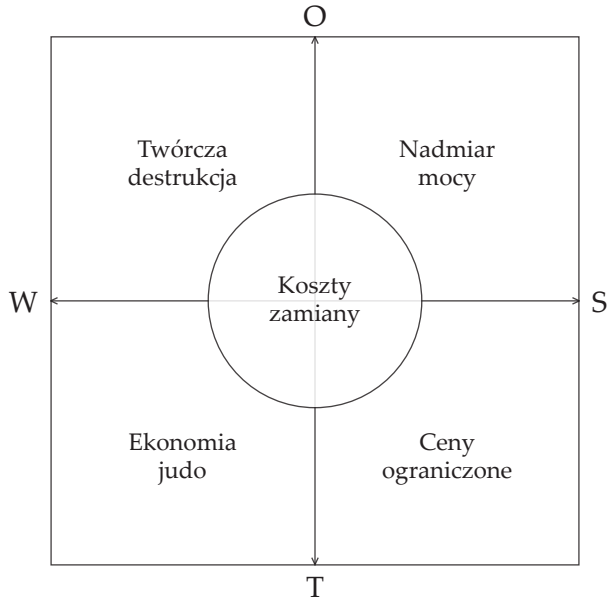
Warto przypomnieć jeszcze dwie dodatkowe charakterystyki sektora hiperkonkurencyjnego: nie jest on specjalnie wrażliwy na przewagę cenową produktów oraz z reguły charakteryzuje się co najmniej średnim poziomem wzrostu.

4.3.1. Akcje liderów

Pierwszy model w warunkach sektora hiperkonkurencyjnego występuje, podobnie jak w przypadku oligopolu, przy podejmowaniu działań wyprzedzających – akcji. Graficzne odzwierciedlenie modelu znajduje się na rysunku 4.5.

Rysunek 4.5

Model akcji liderów w sektorach hiperkonkurencyjnych



Źródło: opracowanie własne.

Uzasadnienie wyboru poszczególnych decyzji

Celem uzasadnienia wyboru poszczególnych decyzji scharakteryzowana zostanie każda z powyższych decyzji konkurencyjnych.

1. Sytuacja SO (nadmiar mocy). Pozycja, w której korzystnie układają się relacje z otoczeniem zewnętrznym, a pozycja konkurencyjna jest relatywnie dobra. To oznacza, że firma jest w modelowo dobrej pozycji z punktu widzenia wyników analizy SWOT, co pozwala jej na wdrożenie agresywnych mechanizmów prowadzących do rozwoju. Wprawdzie sektor taki nie jest szczególnie wrażliwy na ceny, jednak z uwagi na fakt, że można się spodziewać jego wzrostu, dobra firma może ten potencjał wykorzystać w znacznie większej skali niż konkurenci i rosnąć znacznie szybciej, stopniowo wzmacniając swoją przewagę rynkową. Wobec czego, będąc w tak uprzywilejowanej pozycji w sektorze, firma powinna wykorzystać jego potencjał do systematycznego powiększania stopnia koncentracji, co wcale nie jest złym rozwiązaniem dla liderów branży. Głównym mechanizmem prowadzącym do wzrostu potencjału są, zdaniem autora, inwestycje w rozbudowę potencjału wytwórczego. Wprawdzie w przypadku takiego sektora ten typ działania nie ma prewencyjnego znaczenia poprzez wzmocnienie barier wejścia do sektora i ochronę uprzywilejowanej pozycji konkurencyjnej, jednak wielką jego zaletą jest stopniowe przesuwanie się wzdłuż krzywej ekonomii skali oraz krzywej doświadczenia, co w połączeniu z modelem osiągania równowagi Cournota daje potencjał stopniowego dalszego wzmacniania pozycji konkurencyjnej firmy oraz powiększania udziału w rynku, jak też stopnia koncentracji sektora.

2. Sytuacja ST (ceny ograniczone). Pozycja silnej firmy w mało sprzyjającym otoczeniu, gdzie istotną rolę powinny odgrywać czynniki kosztowe, jak również bycie przygotowanym na odparcie każdego potencjalnego ataku, tak ze strony firm już istniejących w sektorze, jak też nowo wchodzących. Ponadto sama koncepcja cen ograniczonych wskazuje na stosowanie takiej polityki cenowej, przy której pozostali konkurenci nie będą zdolni do wypracowania jakiegokolwiek zysku, co wymusi na nich zmianę strategii w kierunku poszukiwania nowych źródeł zróżnicowania, co z kolei otworzy firmie drogę do pozycji przywództwa kosztowego. W tej sytuacji można również rozważyć wykorzystanie strategii integracji horyzontalnej poprzez przejęcia (jest to podstawowy mechanizm reakcji w tej pozycji konkurencyjnej), co jednak nie pozwoli na stopniowe zbudowanie pozycji lidera pod względem kosztów w branży, gdyż przejmowane mogłyby być firmy o różnych strategiach, trudnych do zintegrowania w modelu biznesowym firmy.

3. Sytuacja OW (twórcza destrukcja). Przypadek słabej firmy w sprzyjającym otoczeniu umożliwia jej poszukiwanie nowych metod i mechanizmów konkurowania, które pozwolą na przełamanie obecnej słabości konkurencyjnej poprzez zastosowanie innowacyjnych rozwiązań. Cały mechanizm jest tutaj analogiczny do pozycji WT w warunkach oligopolistycznych, przy czym wypracowanie trwałej i wartościowej innowacji winno skutkować nie tylko przesunięciem firmy w ramach struktury konkurencyjnej w sektorze, lecz wręcz mogłoby prowadzić do przyspieszenia wzrostu całego sektora.

4. Sytuacja WT (ekonomia judo). Jedyna w zasadzie dopuszczalna strategia w przypadku gracza będącego w skrajnie niekorzystnej pozycji konkurencyjnej, polegająca na funkcjonowaniu w na tyle ograniczonej skali działania, że nikt tego nie postrzega jako zagrożenie. Silnemu rywalowi nie opłaca się zatem próbować walczyć z wejściami na tak niedużą skalę, gdyż spodziewane korzyści nie są na tyle wysokie, żeby usprawiedliwiały stratę na podstawowej działalności.

5. Pozycja środkowa (koszty zamiany). Wydaje się interesującą propozycją rozwoju dla firmy, która nie ma przewagi, jednak nie jest też wyraźnie słabsza od rywali, a jednocześnie rynek jest na tyle atrakcyjny, że pozwala na długoterminowość w działaniu, jednak bez aż tak spektakularnych sukcesów, żeby przyciągać nowe firmy. Stąd powinna ona w tej sytuacji zainwestować w długoterminową poprawę lojalności swoich klientów, dzięki czemu zwiąże ich ze sobą w znacznie dłuższym horyzoncie czasowym, budując, bądź też podnosząc, ich bariery wyjścia. To podejście pozwala na silne wyróżnienie pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa, konkurentom będzie trudno zaatakować i podważyć przewagę firmy z uwagi na kosztowność i czasochłonność potencjalnej imitacji, która nawet w przypadku sukcesu we wdrożeniu mogłaby przynieść niewspółmierne do efektów koszty. Wobec tego inwestycja w powiększanie kosztów zamiany dla klienta jest mechanizmem, który przy skutecznym wdrożeniu w praktyce pozwala na poprawę pozycji konkurencyjnej firmy, ponadto nie wywołuje poczucia zagrożenia u rywali, gdyż nie atakuje ich wprost.

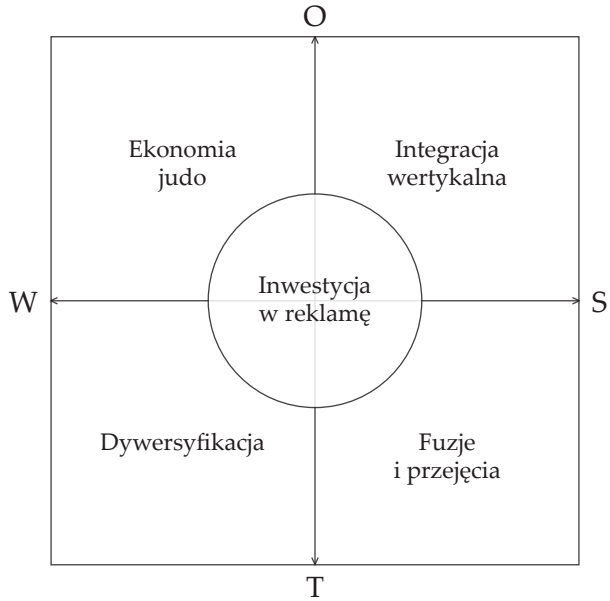
4.3.2. Reakcje naśladowców

Model reakcji naśladowców ma dla sektora hiperkonkurencyjnego dużo analogii wobec sytuacji sektora oligopolistycznego; także w tym przypadku występuje druga faza działań konkurencyjnych – udzielenie odpowiedzi w obliczu przeprowadzonego przez konkurenta ataku. Również tutaj

każdy atak jest wyprowadzany z przeciwstawnej pozycji osi „potencjał wewnętrzny firmy", co nie dotyczy tylko środkowej pozycji na rysunku. Wobec tego rywal jest odpowiednio słabszy bądź też silniejszy, co winno być podstawą podjęcia racjonalnej decyzji strategicznej zgodnej z zasadami rządzącymi mechanizmami konkurowania w sektorach. Przy czym w sytuacji sektora hiperkonkurencyjnego można spodziewać się pewnych komplikacji z uwagi na znacznie bardziej złożoną strukturę tego sektora, a to może stwarzać warunki do ataku jednocześnie ze strony kilku różnych firm znajdujących się czasami na różnych pozycjach w macierzy wyników SWOT (na osi sił–słabości, pozycja na osi otoczenia raczej nie powinna się różnić). Niemniej, zdaniem autora pracy, nawet w takim przypadku model jest bardzo przydatny. Wynika to z faktu, że z reguły najgroźniejsze są ataki wyprowadzane ze strony bezpośrednich konkurentów znajdujących się w tej samej grupie strategicznej, co pozwala niemal za każdym razem doprowadzić daną sytuację konkurencyjną do właściwej interpretacyjnie postaci: konkurent (atakujący) kontra firma (odpowiadający). Graficzne odzwierciedlenie modelu znajduje się na rysunku 4.6.

Rysunek 4.6

Model reakcji naśladowców w sektorach hiperkonkurencyjnych



Źródło: opracowanie własne.

Uzasadnienie wyboru poszczególnych decyzji

Celem uzasadnienia wyboru poszczególnych decyzji omówiona zostanie każda z powyższych decyzji konkurencyjnych.

1. Sytuacja SO (integracja wertykalna). Określa pozycję silnego gracza w sprzyjającym otoczeniu, który podejmuje działanie w obliczu ataku wykonanego przez słabszego konkurenta. Mając na uwadze fakt, że celem ataku słabszego konkurenta jest z reguły rozerwanie reguł gry rynkowej oraz relatywną niewrażliwość na ceny znajdującego się w opisanej pozycji sektora (z dwojakich przyczyn: sprzyjającego otoczenia oraz jego hiperkonkurencyjności), właściwą odpowiedzią będzie strategia pogłębiania przewagi zaatakowanej firmy poprzez zastosowanie strategii integracji wertykalnej. Będzie to mieć pozytywny efekt dla firmy, wiążący się z przejęciem marż dostawców i / lub kanałów dystrybucyjnych. Ponadto postawi firmę w takiej pozycji konkurencyjnej, która umożliwi pogłębienie jej przewagi poprzez utrudnienie dostępu do strategicznie istotnych zasobów płynących z unikalnej pozycji w łańcuchu wartości. Pozwoli to na stopniowy wzrost udziału w rynku, zwiększając stopień koncentracji w sektorze. Nie ma w przypadku zastosowania tej strategii znaczenia, czy mechanizmem prowadzącym do integracji wertykalnej będzie wzrost organiczny czy też przejęcia.

2. Sytuacja ST (fuzje i przejęcia). Mamy z nią do czynienia w obliczu ataku dokonanego przez słabszego gracza w niekorzystnych warunkach zewnętrznych. Zgodnie z modelem można spodziewać się, że konkurent przyjmie mechanizm konkurowania poprzez ekonomię judo, co nie powinno stanowić poważnego wyzwania dla firmy. Ma to jednak o tyle znaczenie, że odpowiadający znajduje się w pozycji biernej, musi odpowiadać na atak, co zmniejsza elastyczność firmy w zakresie możliwości podjęcia działań odwetowych. W tej sytuacji strategia cen ograniczonych jest z samej definicji niemożliwa (są one stosowane wyprzedzająco), natomiast wykorzystanie cen drapieżnych raczej nie będzie skuteczną strategią w sektorze hiperkonkurencyjnym (ponadto rozwiązanie to jest niezmiernie kosztowne, wobec czego podejmuje się je wyłącznie w przypadku pewności co do osiągnięcia zakładanych celów). Inwestycja w zwiększenie potencjału produkcyjnego wymaga czasu niezbędnego na eksploatację tego źródła przewagi. Mając na uwadze te wszystkie dodatkowe założenia, jak również wnioskując, że generalnie najlepszym rozwiązaniem dla silnej firmy w sektorze słabo skoncentrowanym jest powiększanie udziałów rynkowych, jedynym możliwym rozwiązaniem jest reakcja za pomocą przejęć. Przy czym specyfiką tego sektora jest możliwość dokonywania przejęć konkurentów z sektora,

co z punktu widzenia realizowanej strategii będzie integracją horyzontalną. Przyjęcie takiej filozofii reagowania w obliczu ataku powinno być skuteczną bronią w rękach silnych graczy; jej poważną zaletą jest potencjał szybkiego zwiększania pozycji w sektorze (większy udział w rynku), wadą natomiast konieczność integrowania nowych firm z nowymi produktami (czasami wzajemnie substytucyjnymi), inną kulturą organizacyjną, co gorsza niekiedy z inną przyjętą strategią konkurowania (przypadek przejęcia firmy zróżnicowanej przez lidera kosztowego).

3. Sytuacja OW (ekonomia judo). Przypadek słabego gracza zaatakowanego przez firmę silniejszą, przy sprzyjającym otoczeniu. Istnieje tutaj możliwość dalszego rozwoju, co jednak może być trudniejsze niż w warunkach podejmowania działań wyprzedzających. Tym razem może brakować czasu i możliwości wykreowania skutecznych działań innowacyjnych, które mogłyby rozerwać istniejące w sektorze warunki gry. Wobec tego jednym z niewielu skutecznych mechanizmów konkurowania jest w tym przypadku zastosowanie zasad ekonomii judo. Ta sytuacja jest analogiczna do sytuacji sektora oligopolistycznego, różnica polega na znacznie większym potencjale uniknięcia bezpośredniej rywalizacji przez firmę poprzez przyjęcie „taktyki szczeniaka" (*Puppy-Dog Ploy*), co w literaturze z zakresu zarządzania strategicznego zostało określone mianem strategii koncentracji (Porter, 1994). To podejście winno dać firmie szanse na dalszy rozwój, głównie poprzez zmianę pozycji konkurencyjnej i zasadnicze przesunięcie krzywej popytu w modelu Cournota (zmniejszenie skali działania, które winno prowadzić do nieprzecinania się krzywej naśladowcy z krzywą lidera). Efektem końcowym jest schowanie się w niszy i uzyskanie tam silnej przewagi konkurencyjnej, która może być później źródłem nowych posunięć strategicznych firmy.

4. Sytuacja WT (dywersyfikacja). Sytuacja niemal analogiczna do tej samej sytuacji w warunkach sektora oligopolistycznego. Czyli ponownie zaatakowana jest słaba firma, atakującym zaś gracz silny, obie działają w warunkach niesprzyjającego otoczenia. Jedyna różnica wobec sektora oligopolistycznego tkwi w samej strukturze sektora. Tym razem nie ma aż takiej konieczności pośpiechu, liczba firm szukających potencjalnego przejęcia jest z reguły znaczna, co więcej, odbywają się one często po atrakcyjnych cenach z punktu widzenia sprzedającego[1]. W takim przypadku środki

[1] Barney i Hesterly (2012), oceniając skuteczność transakcji z punktu widzenia dwóch stron, wskazują, że w momencie zawarcia transakcji jej wartość dodatkowa zostaje w zasadzie całkowicie przejęta przez firmę przejmowaną, co wynika z wycen rynku w momencie zawierania transakcji. Firma przejmująca może spodziewać się pozytywnych rezultatów wynikających z przejęcia dopiero po skutecznym zintegrowaniu przejmowanej firmy.

te winny być wykorzystane na zastosowanie skutecznej strategii dywersyfikacji do sektora, w którym firma będzie mogła skutecznie działać. Może to osiągnąć bądź szybszą drogą przejęcia (z konsekwencjami związanymi z integracją), bądź też wolniejszą (ale z reguły korzystniejszą, porównując nakłady do rezultatów) strategią wzrostu organicznego.

5. Pozycja środkowa (inwestycja w reklamę). Ostatnia pozycja w ramach omawianego modelu, charakteryzująca się przeciętną pozycją firmy w sektorze przy neutralnym otoczeniu. W tej sytuacji firma powinna skupić się na działaniach wspomagających jej pozycję rynkową w dłuższym czasie, celem doprowadzenia do osiągnięcia pozycji dominującego gracza realizującego strategię zróżnicowania. Należy zauważyć, że generalnie ta pozycja nie jest źródłem radykalnych zagrożeń w sektorze, nie jest też z reguły miejscem, z którego wykonywane są ruchy konsolidujące sektor. Natomiast w tym przypadku w obliczu konfliktu zasoby firmy i jej pozycja rynkowa pozwalają na wdrożenie polityki pogłębiającej zróżnicowanie firmy, czego ostatecznym długofalowym efektem powinno być zbudowanie zupełnie nowej krzywej w ramach modelu Bertranda. Pozwoli to uniknąć w przyszłości jakichkolwiek zagrożeń związanych z przypuszczalnymi wojnami cenowymi w przypadku koncentrowania się sektora. Mając to na uwadze, firma zajmująca taką pozycję powinna ze znacznym wyprzedzeniem podejmować działania związane ze skutecznym, trwałym i trudnym do imitacji wyróżnieniem swojej pozycji na tle konkurencji. To powinno skutkować przesunięciem firmy na osi siły–słabości w prawo, co pozwoli na przyszłe zajęcie pozycji lidera w zakresie zróżnicowania.

W ramach reasumpcji zaproponowanego w pracy wzorca konkurowania przedsiębiorstw w sektorach należy stwierdzić, że cechują go następujące założenia:

– wzorzec dzieli się na dwie podstawowe kategorie, związane z dwoma różnymi środowiskami sektorowymi: oligopolem i konkurencją schumpeterowską (hiperkonkurencją), w każdym z nich obowiązują inne reguły działania prowadzące do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej przez firmy;

– podstawą przyporządkowania firm w sektorach, różnicujących ich sytuację w przestrzeni konkurencyjnej, jest analiza SWOT, wobec tego powinna ona być dokonywana w dwojaki sposób: poprzez cykliczne przeprowadzanie dogłębnej i starannej analizy oraz w ramach regularnych jej dostosowań do występujących zmian w sektorze;

Wobec tego możliwe jest, szczególnie w przypadku sektorów hiperkonkurencyjnych, uzyskanie ceny przekraczającej realną wartość firmy sprzedawanej.

– rezultaty dokonanej analizy SWOT powinny być przedstawione graficznie w ramach układu współrzędnych, przy założeniu istnienia pięciu różnych pozycji konkurencyjnych w ramach przestrzeni konkurencyjnej (czterech klasycznych oraz jednej dodatkowej, środkowej), firma w wyniku przeprowadzonej analizy musi być przyporządkowana do jednej z pięciu pozycji strategicznych;

– lista wszystkich dostępnych działań strategicznych firm jest wyprowadzona bezpośrednio z dorobku literaturowego ekonomii sektorowej, część z tych metod została już skutecznie zaimplementowana do zarządzania strategicznego;

– wzorzec konkurowania przedsiębiorstw dla każdego z sektorów (oligopolistycznego oraz hiperkonkurencyjnego) podzielony jest na dwa osobne modele, z których jeden reprezentuje zestaw decyzji strategicznych podejmowanych przez firmy w przypadku działań ofensywnych (akcji), natomiast drugi dotyczy podejmowanych w obliczu ataku odpowiedzi firm zaatakowanych (reakcji). To pozwoliło na implementację zasad dynamiki konkurencyjnej wprost do wzorca.

4.4. WYNIKI BADAŃ ANKIETOWYCH NA TEMAT DYNAMICZNYCH WZORCÓW KONKUROWANIA

4.4.1. Założenia badawcze

Ostatnim zagadnieniem, które omówione zostanie w niniejszym rozdziale, będą wyniki badań ankietowych przeprowadzonych w celu sprawdzenia stopnia znajomości oraz występowania w praktyce opisanych w poszczególnych modelach typów działań strategicznych. Polegały one na określeniu stopnia intensywności wykorzystywania poszczególnych typów metod, przy rozróżnieniu podejmowania ich jako działań wyprzedzających (akcji) oraz działań w obliczu ataku (reakcji).

Punktem wyjścia było stworzenie kwestionariusza ankiety badawczej, który konstruowany był zgodnie z metodyką postępowania w naukach społecznych (Frankfort-Nachmias i Nachmias, 2001). Kwestionariusz został podzielony na dwie części. W pierwszej zadane były dwa pytania dotyczące samej spółki oraz stopnia koncentracji sektora, w którym działa (pytania metryczkowe). Druga część dotyczyła obserwacji poszczególnych typów

posunięć strategicznych w ramach całego sektora (czy zaobserwowano sam fakt występowania poszczególnych posunięć), akcji podejmowanych przez spółkę wraz z listą obserwowanych reakcji oraz akcji podejmowanych przez konkurentów wobec spółki i sposobów reakcji spółki[2].

Ankieta zawierała łącznie siedem pytań, z czego pięć szczegółowych; wszystkie pytania były zamknięte. Pytania w części drugiej umożliwiały wybór przez respondentów odpowiedzi na skali szacunkowej. Badanie miało charakter eksploracyjny, co zdeterminowało dobór metod analizy danych, którą był rozkład zmiennych badawczych.

Kwestionariusz ankiety rozesłany został drogą ankiety pocztowej internetowej (mailem) do wszystkich spółek notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie w 2012 roku (łącznie do 391 spółek). Odpowiedzi otrzymano z 33 spółek, a stopa zwrotu ankiety wyniosła 8,44%[3]. Badana populacja nie była liczna, stąd wyników opisanych w tej części rozdziału nie należy traktować jako reprezentatywne, lecz jako eksploracyjne. Powinny one stanowić podstawę do prowadzenia dalszych badań i eksploracji w zakresie opisanych w rozdziale czwartym wzorców konkurowania przedsiębiorstw w sektorach.

4.4.2. Charakterystyka próby badawczej

Próba została opisana za pomocą dwóch zmiennych: reprezentującej skalę działania spółki (mierzoną wielkością aktywów) oraz przyporządkowaniem spółki do określonego sektora (miarą był stopień jego koncentracji).

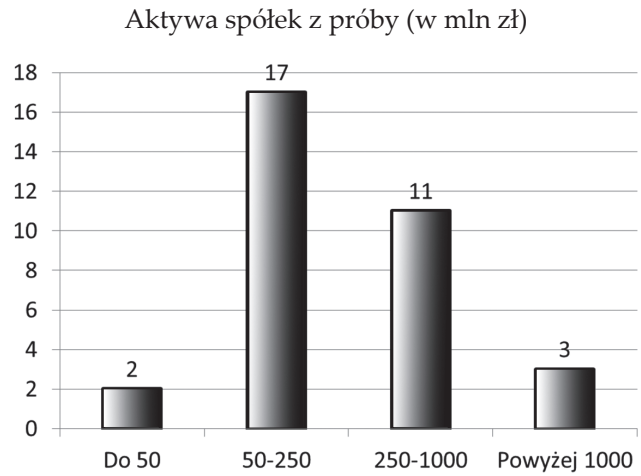
Jako pierwsze przedstawiono wyniki badania próby pod względem skali działania spółek mierzonej wielkością aktywów własnych (wyniki na rysunku 4.7). W badaniu wzięły udział dwie spółki małe (aktywa do 50 mln zł), 17 średnich (50–250 mln zł), 11 dużych (250–1000 mln zł) oraz trzy bardzo duże (aktywa powyżej 1000 mln zł).

---

[2] Pytania były dobrane na podstawie wstępnych wywiadów z menedżerami kilku spółek. Ich niekorzystny odbiór wstępnej, zdecydowanie bardziej zaawansowanej wersji kwestionariusza, zmusił autora pracy do przeprowadzenia w istocie badania o charakterze pilotażowym, którego efektem było wyłącznie zebranie wiedzy na temat stopnia wykorzystania poszczególnych typów decyzji w praktyce.

[3] Stopa zwrotu ankiety oscylowała w granicach uzyskiwanych stóp zwrotu w podobnych badaniach; na przykład stopa zwrotu w prowadzonych wcześniej badaniach, w których brał udział autor pracy, wyniosła 15,22% (Jeżak, 2010).

Rysunek 4.7



Źródło: opracowanie własne.

Kolejną badaną zmienną była stopa koncentracji sektorów, w których działały badane spółki (wyniki na rysunku 4.8). 21 spółek należało do sektorów z niską stopą koncentracji (traktowanych jako sektory hiperkonkurencyjne), 12 z dużą (oligopol), nie było spółek przynależących do sektorów z bardzo dużą stopą koncentracji sektora (duopol lub monopol).

Rysunek 4.8

Źródło: opracowanie własne.

Uzyskane wyniki opisujące próbę badawczą wskazują na jej zróżnicowanie, co pozwala na przedstawienie związków pomiędzy nimi a poszczególnymi typami posunięć strategicznych obserwowanych przez badane spółki.

4.4.3. Wyniki badań

Kolejna część badań ankietowych poświęcona została częstotliwości zauważonych poszczególnych posunięć strategicznych obserwowanych przez spółki w sektorze, przy czym pytania dotyczyły następujących zagadnień: inwestycji w reklamę, ustanawiania cen drapieżnych, ustanawiania cen ograniczonych, multiniszowości, integracji wertykalnej, twórczej destrukcji, ekonomii judo, inwestowania w nadmiar mocy, wyjść z sektora, zmów cenowych, inwestowania w koszty zamiany oraz obserwowanych przejęć.

Odpowiedzi zostaną przedstawione według następującej kolejności: występowanie działania w sektorze, związek pomiędzy działaniem (rozumianym wyłącznie jako akcja) a skalą wielkości spółki oraz związek pomiędzy działaniem a stopniem koncentracji sektora dla każdej kolejnej kategorii posunięć strategicznych osobno.

Inwestycje w reklamę

Wyniki w zakresie inwestycji w poprawę pozycjonowania w sektorze przedstawione są w tabeli 4.1, ich związek pomiędzy akcjami podejmowanymi przez spółki w tym zakresie a skalą i stopą koncentracji sektora podane są odpowiednio w tabelach 4.2 i 4.3. Generalnie można zauważyć, że ten typ działań jest popularny i znany w spółkach, stosowany regularnie bez względu na skalę działania oraz stopę koncentracji sektora. Jest realizowany zarówno w postaci czynnej (akcje), jak i jako reakcje – tak przez wypełniające ankiety firmy, jak też przez ich konkurentów.

Tabela 4.1

Obserwacje inwestycji w reklamę przez spółki

Charakter działania	Obserwowana częstotliwość			
	Nigdy	Rzadko	Często	Zawsze
1	2	3	4	5
Występowanie w sektorze	0	2	17	11
Jako typ akcji wykonanej przez spółkę	5	7	14	6
Jako typ reakcji przeciwko spółce w odpowiedzi na jej atak	7	5	9	7

Tabela 4.1 (cd.)

1	2	3	4	5
Jako typ akcji wykonanej przeciwko spółce przez konkurenta	6	13	9	3
Jako typ reakcji przeciwko konkurentowi w odpowiedzi na jego atak	4	13	11	2

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 4.2

Inwestycje w reklamę a skala działania

Aktywa spółki (mln zł)	**Obserwowana częstotliwość (akcja)**			
	Nigdy	**Rzadko**	**Często**	**Zawsze**
Do 50	1	0	1	0
50–250	3	4	7	2
250–1000	1	3	4	3
Powyżej 1000	0	0	2	1

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 4.3

Inwestycje w reklamę a stopień koncentracji sektora

Stopień koncentracji sektora	**Obserwowana częstotliwość (akcja)**			
	Nigdy	**Rzadko**	**Często**	**Zawsze**
Niski	5	3	9	3
Wysoki	0	4	5	3

Źródło: opracowanie własne.

Ustanawianie cen drapieżnych

Wyniki w zakresie ustanawiania cen drapieżnych wskazują na niezmierną rzadkość występowania ich w sektorach (tabela 4.4). Z uwagi na wyłącznie jedną akcję zadeklarowaną przez firmę jako takie działanie – zestawienia tabelaryczne nie mogły zostać przygotowane. Tę jedną akcję wykonała spółka bardzo duża w skoncentrowanym sektorze. Część firm w ogóle nie wypełniła tego fragmentu, z czego można wnioskować, że generalnie ten typ działania strategicznego nie jest dobrze rozpoznany.

Tabela 4.4

Obserwacje ustanawiania cen drapieżnych przez spółki

Charakter działania	Obserwowana częstotliwość			
	Nigdy	Rzadko	Często	Zawsze
Występowanie w sektorze	16	2	0	0
Jako typ akcji wykonanej przez spółkę	12	1	0	0
Jako typ reakcji przeciwko spółce w odpowiedzi na jej atak	15	0	0	0
Jako typ akcji wykonanej przeciwko spółce przez konkurenta	13	0	0	0
Jako typ reakcji przeciwko konkurentowi w odpowiedzi na jego atak	11	0	0	0

Źródło: opracowanie własne.

Ustanawianie cen ograniczonych

Wyniki w zakresie ustanawiania cen ograniczonych przedstawione są w tabeli 4.5, ich związek pomiędzy akcjami podejmowanymi przez spółki w tym zakresie a skalą i stopą koncentracji sektora podane są odpowiednio w tabelach 4.6 i 4.7. Ten typ działania jest spółkom lepiej znany niż ceny drapieżne, aczkolwiek nie jest tak powszechnie stosowany jak reklama. W przypadku tej zmiennej czynnikami skorelowanymi dodatnio są częstotliwość i stopień koncentracji sektora.

Tabela 4.5

Obserwacje ustanawiania cen ograniczonych przez spółki

Charakter działania	Obserwowana częstotliwość			
	Nigdy	Rzadko	Często	Zawsze
Występowanie w sektorze	13	6	8	2
Jako typ akcji wykonanej przez spółkę	15	7	7	0
Jako typ reakcji przeciwko spółce w odpowiedzi na jej atak	11	12	4	2
Jako typ akcji wykonanej przeciwko spółce przez konkurenta	12	8	7	0
Jako typ reakcji przeciwko konkurentowi w odpowiedzi na jego atak	10	6	4	1

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 4.6

Ustanawianie cen ograniczonych a skala działania

Aktywa spółki (mln zł)	Obserwowana częstotliwość (akcja)			
	Nigdy	Rzadko	Często	Zawsze
Do 50	0	1	1	0
50–250	9	4	3	0
250–1000	6	1	3	0
Powyżej 1000	0	1	0	0

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 4.7

Ustanawianie cen ograniczonych a stopień koncentracji sektora

Stopień koncentracji sektora	Obserwowana częstotliwość (akcja)			
	Nigdy	Rzadko	Często	Zawsze
Niski	12	4	1	0
Wysoki	3	3	6	0

Źródło: opracowanie własne.

Multiniszowość

Wyniki w zakresie występowania multiniszowości w sektorze przedstawione są w tabeli 4.8, ich związek pomiędzy akcjami podejmowanymi przez spółki w tym zakresie a skalą i stopą koncentracji sektora podane są odpowiednio w tabelach 4.9 i 4.10. To działanie jest podejmowane przez spółki często, niemal równie często jak reklama (aczkolwiek przy niższej częstotliwości). Brak jest zależności pomiędzy skalą działania oraz stopą koncentracji a tym typem posunięć strategicznych.

Tabela 4.8

Obserwacje multiniszowości przez spółki

Charakter działania	Obserwowana częstotliwość			
	Nigdy	Rzadko	Często	Zawsze
1	2	3	4	5
Występowanie w sektorze	8	13	10	2
Jako typ akcji wykonanej przez spółkę	7	21	4	1

1	2	3	4	5
Jako typ reakcji przeciwko spółce w odpowiedzi na jej atak	15	6	4	0
Jako typ akcji wykonanej przeciwko spółce przez konkurenta	26	1	4	1
Jako typ reakcji przeciwko konkurentowi w odpowiedzi na jego atak	13	14	3	0

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 4.9

Multiniszowość a skala działania

Aktywa spółki (mln zł)	**Obserwowana częstotliwość (akcja)**			
	Nigdy	**Rzadko**	**Często**	**Zawsze**
Do 50	2	0	0	0
50–250	1	15	1	0
250–1000	3	4	3	1
Powyżej 1000	1	2	0	0

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 4.10

Multiniszowość a stopień koncentracji sektora

Stopień koncentracji sektora	**Obserwowana częstotliwość (akcja)**			
	Nigdy	**Rzadko**	**Często**	**Zawsze**
Niski	3	17	1	0
Wysoki	4	4	3	1

Źródło: opracowanie własne.

Integracja wertykalna

Wyniki w zakresie stopnia stosowania integracji wertykalnej w sektorze przedstawione są w tabeli 4.11, ich związek pomiędzy akcjami podejmowanymi przez spółki w tym zakresie a skalą i stopą koncentracji sektora podane są odpowiednio w tabelach 4.12 i 4.13. Strategia integracji wertykalnej koreluje dodatnio ze skalą działania przedsiębiorstw oraz ze stopniem koncentracji sektora. Jest to również dosyć powszechny typ strategii, obserwowany w wielu sektorach.

Tabela 4.11

Obserwacje integracji wertykalnej przez spółki

Charakter działania	Obserwowana częstotliwość			
	Nigdy	Rzadko	Często	Zawsze
Występowanie w sektorze	11	6	9	7
Jako typ akcji wykonanej przez spółkę	7	14	10	1
Jako typ reakcji przeciwko spółce w odpowiedzi na jej atak	15	8	8	0
Jako typ akcji wykonanej przeciwko spółce przez konkurenta	6	21	4	1
Jako typ reakcji przeciwko konkurentowi w odpowiedzi na jego atak	13	11	6	2

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 4.12

Integracja wertykalna a skala działania

Aktywa spółki (mln zł)	Obserwowana częstotliwość (akcja)			
	Nigdy	Rzadko	Często	Zawsze
Do 50	1	1	0	0
50–250	4	10	3	0
250–1000	0	3	7	0
Powyżej 1000	2	0	0	1

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 4.13

Integracja wertykalna a stopień koncentracji sektora

Stopień koncentracji sektora	Obserwowana częstotliwość (akcja)			
	Nigdy	Rzadko	Często	Zawsze
Niski	5	11	4	0
Wysoki	2	3	6	1

Źródło: opracowanie własne.

Twórcza destrukcja

Wyniki w zakresie podejmowania twórczej destrukcji w sektorze przedstawione są w tabeli 4.14, ich związek pomiędzy akcjami podejmowanymi przez spółki w tym zakresie a skalą i stopą koncentracji sektora podane są odpowiednio w tabelach 4.15 i 4.16. Działania innowacyjne stosowane są równie często jak reklama. Ponadto istnieje korelacja pomiędzy twórczą destrukcją a skalą działania spółki (odwrotna zależność), podobna zależność występuje pomiędzy tą zmienną a stopą koncentracji w sektorze.

Tabela 4.14

Obserwacje twórczej destrukcji przez spółki

Charakter działania	Obserwowana częstotliwość			
	Nigdy	Rzadko	Często	Zawsze
Występowanie w sektorze	3	9	18	3
Jako typ akcji wykonanej przez spółkę	5	7	15	6
Jako typ reakcji przeciwko spółce w odpowiedzi na jej atak	6	14	12	1
Jako typ akcji wykonanej przeciwko spółce przez konkurenta	5	9	17	1
Jako typ reakcji przeciwko konkurentowi w odpowiedzi na jego atak	2	8	16	7

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 4.15

Twórcza destrukcja a skala działania

Aktywa spółki (mln zł)	Obserwowana częstotliwość (akcja)			
	Nigdy	Rzadko	Często	Zawsze
Do 50	0	0	2	0
50–250	1	2	9	5
250–1000	2	4	4	1
Powyżej 1000	2	1	0	0

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 4.16

Twórcza destrukcja a stopień koncentracji sektora

Stopień koncentracji sektora	Obserwowana częstotliwość (akcja)			
	Nigdy	Rzadko	Często	Zawsze
Niski	0	4	12	5
Wysoki	5	3	3	1

Źródło: opracowanie własne.

Ekonomia judo

Wyniki w zakresie stosowania ekonomii judo w sektorze przedstawione są w tabeli 4.17, ich związek pomiędzy akcjami podejmowanymi przez spółki w tym zakresie a skalą i stopą koncentracji sektora podane są odpowiednio w tabelach 4.18 i 4.19. Ten typ działania obserwowany jest bardzo rzadko, w dodatku wyłącznie (z jednym wyjątkiem) przez spółki małe bądź średnie. Nie jest związany ze stopą koncentracji sektora.

Tabela 4.17

Obserwacje ekonomii judo przez spółki

Charakter działania	Obserwowana częstotliwość			
	Nigdy	Rzadko	Często	Zawsze
Występowanie w sektorze	21	9	1	0
Jako typ akcji wykonanej przez spółkę	27	5	1	0
Jako typ reakcji przeciwko spółce w odpowiedzi na jej atak	31	1	0	0
Jako typ akcji wykonanej przeciwko spółce przez konkurenta	32	1	0	0
Jako typ reakcji przeciwko konkurentowi w odpowiedzi na jego atak	29	2	2	0

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 4.18

Ekonomia judo a skala działania

Aktywa spółki (mln zł)	Obserwowana częstotliwość (akcja)			
	Nigdy	Rzadko	Często	Zawsze
1	2	3	4	5
Do 50	0	1	1	0

1	2	3	4	5
50–250	14	3	0	0
250–1000	10	1	0	0
Powyżej 1000	3	0	0	0

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 4.19

Ekonomia judo a stopień koncentracji sektora

Stopień koncentracji sektora	Obserwowana częstotliwość (akcja)			
	Nigdy	Rzadko	Często	Zawsze
Niski	17	3	1	0
Wysoki	10	2	0	0

Źródło: opracowanie własne.

Inwestowanie w nadmiar mocy

Wyniki w zakresie inwestycji w nadmiar mocy w sektorze przedstawione są w tabeli 4.20, ich związek pomiędzy akcjami podejmowanymi przez spółki w tym zakresie a skalą i stopą koncentracji sektora podane są odpowiednio w tabelach 4.21 i 4.22. Działania te są podejmowane sporadycznie, wyłącznie przez większe podmioty. Nie ma korelacji związanej ze stopą koncentracji sektora.

Tabela 4.20

Obserwacje inwestowania w nadmiar mocy przez spółki

Charakter działania	Obserwowana częstotliwość			
	Nigdy	Rzadko	Często	Zawsze
Występowanie w sektorze	21	7	2	0
Jako typ akcji wykonanej przez spółkę	25	4	1	0
Jako typ reakcji przeciwko spółce w odpowiedzi na jej atak	23	6	0	0
Jako typ akcji wykonanej przeciwko spółce przez konkurenta	29	1	0	0
Jako typ reakcji przeciwko konkurentowi w odpowiedzi na jego atak	21	7	0	0

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 4.21

Inwestowanie w nadmiar mocy a skala działania

Aktywa spółki (mln zł)	Obserwowana częstotliwość (akcja)			
	Nigdy	Rzadko	Często	Zawsze
Do 50	2	0	0	0
50–250	14	1	0	0
250–1000	9	2	0	0
Powyżej 1000	0	1	1	0

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 4.22

Inwestowanie w nadmiar mocy a stopień koncentracji sektora

Stopień koncentracji sektora	Obserwowana częstotliwość (akcja)			
	Nigdy	Rzadko	Często	Zawsze
Niski	17	2	0	0
Wysoki	8	2	1	0

Źródło: opracowanie własne.

Wyjścia z sektora

Wyniki w zakresie wyjść z sektora przedstawione są w tabeli 4.23, ich związek pomiędzy akcjami podejmowanymi przez spółki w tym zakresie a skalą i stopą koncentracji sektora podane są odpowiednio w tabelach 4.24 i 4.25. Strategia wyjścia z sektora jest bardzo rzadko stosowana przez spółki jako akcja, znacznie częściej jako typ reakcji w odpowiedzi na atak rynkowy, podobnie spółki deklarują, że same również podejmowały taką decyzję w obliczu ataku dokonanego przez konkurenta.

Tabela 4.23

Obserwacje wyjść z sektora przez spółki

Charakter działania	Obserwowana częstotliwość			
	Nigdy	Rzadko	Często	Zawsze
1	2	3	4	5
Występowanie w sektorze	17	10	4	0
Jako typ akcji wykonanej przez spółkę	27	3	1	0

1	2	3	4	5
Jako typ reakcji przeciwko spółce w odpowiedzi na jej atak	18	12	2	0
Jako typ akcji wykonanej przeciwko spółce przez konkurenta	31	0	0	0
Jako typ reakcji przeciwko konkurentowi w odpowiedzi na jego atak	23	7	1	0

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 4.24

Wyjścia z sektora a skala działania

Aktywa spółki (mln zł)	**Obserwowana częstotliwość (akcja)**			
	Nigdy	**Rzadko**	**Często**	**Zawsze**
Do 50	1	0	0	0
50–250	13	1	1	0
250–1000	11	1	0	0
Powyżej 1000	2	1	0	0

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 4.25

Wyjścia z sektora a stopień jego koncentracji

Stopień koncentracji sektora	**Obserwowana częstotliwość (akcja)**			
	Nigdy	**Rzadko**	**Często**	**Zawsze**
Niski	17	2	0	0
Wysoki	10	1	1	0

Źródło: opracowanie własne.

Zmowy cenowe

Wyniki w zakresie zmów cenowych w sektorze przedstawione są w tabeli 4.26, pozostałych zestawień tabelarycznych nie przygotowano z uwagi na całkowity brak obserwacji tego typu działań przez spółki. Autor pracy ma jednak wrażenie, że spółki mogą być niechętne w dzieleniu się taką wiedzą z kimkolwiek spoza sektora.

Tabela 4.26

Obserwacje zmów cenowych przez spółki

Charakter działania	Obserwowana częstotliwość			
	Nigdy	Rzadko	Często	Zawsze
Występowanie w sektorze	32	1	0	0
Jako typ akcji wykonanej przez spółkę	33	0	0	0
Jako typ reakcji przeciwko spółce w odpowiedzi na jej atak	33	0	0	0
Jako typ akcji wykonanej przeciwko spółce przez konkurenta	33	0	0	0
Jako typ reakcji przeciwko konkurentowi w odpowiedzi na jego atak	33	0	0	0

Źródło: opracowanie własne.

Inwestowanie w koszty zamiany

Wyniki w zakresie inwestycji w koszty zamiany w sektorze przedstawione są w tabeli 4.27, ich związek pomiędzy akcjami podejmowanymi przez spółki w tym zakresie a skalą i stopą koncentracji sektora podane są odpowiednio w tabelach 4.28 i 4.29. Tego typu akcja nie zdarza się zbyt często, nie wykazuje korelacji z koncentracją sektora bądź ze skalą działania spółek.

Tabela 4.27

Obserwacje inwestowania w koszty zamiany przez spółki

Charakter działania	Obserwowana częstotliwość			
	Nigdy	Rzadko	Często	Zawsze
Występowanie w sektorze	17	9	3	1
Jako typ akcji wykonanej przez spółkę	20	8	2	0
Jako typ reakcji przeciwko spółce w odpowiedzi na jej atak	23	6	1	0
Jako typ akcji wykonanej przeciwko spółce przez konkurenta	16	11	3	0
Jako typ reakcji przeciwko konkurentowi w odpowiedzi na jego atak	15	14	1	0

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 4.28

Inwestowanie w koszty zamiany a skala działania

Aktywa spółki (mln zł)	Obserwowana częstotliwość (akcja)			
	Nigdy	Rzadko	Często	Zawsze
Do 50	0	1	0	0
50–250	12	3	1	0
250–1000	5	4	1	0
Powyżej 1000	3	0	0	0

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 4.29

Inwestowanie w koszty zamiany a stopień koncentracji sektora

Stopień koncentracji sektora	Obserwowana częstotliwość (akcja)			
	Nigdy	Rzadko	Często	Zawsze
Niski	13	5	2	0
Wysoki	7	3	0	0

Źródło: opracowanie własne.

Obserwowane przejęcia

Wyniki w zakresie obserwowanych przejęć w sektorze przedstawione są w tabeli 4.30, ich związek pomiędzy akcjami podejmowanymi przez spółki w tym zakresie a skalą i stopą koncentracji sektora podane są odpowiednio w tabelach 4.31 i 4.32. Uzyskane wyniki sugerują, że przejęcia to popularna droga rozwoju, skorelowana ze skalą działania spółki (dodatnio) oraz ze stopą koncentracji sektora (ujemnie).

Tabela 4.30

Obserwowane przejęcia przez spółki

Charakter działania	Obserwowana częstotliwość			
	Nigdy	Rzadko	Często	Zawsze
1	2	3	4	5
Występowanie w sektorze	1	6	21	5
Jako typ akcji wykonanej przez spółkę	3	12	13	5
Jako typ reakcji przeciwko spółce w odpowiedzi na jej atak	9	18	5	1

Tabela 4.30 (cd.)

1	2	3	4	5
Jako typ akcji wykonanej przeciwko spółce przez konkurenta	5	9	19	0
Jako typ reakcji przeciwko konkurentowi w odpowiedzi na jego atak	2	11	16	4

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 4.31

Obserwowane przejęcia a skala działania

Aktywa spółki (mln zł)	**Obserwowana częstotliwość (akcja)**			
	Nigdy	**Rzadko**	**Często**	**Zawsze**
Do 50	1	1	0	0
50–250	2	7	7	1
250–1000	0	3	4	4
Powyżej 1000	0	1	2	0

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 4.32

Obserwowane przejęcia a stopień koncentracji sektora

Stopień koncentracji sektora	**Obserwowana częstotliwość (akcja)**			
	Nigdy	**Rzadko**	**Często**	**Zawsze**
Niski	0	5	11	5
Wysoki	3	7	2	0

Źródło: opracowanie własne.

Podsumowując wyniki badań ankietowych, należy zastrzec, że powinny być one traktowane wyłącznie jako pierwsze, wstępne badanie, które powinno być powtarzane w miarę zwiększania zainteresowania zarówno mechanizmami dynamiki konkurowania w branży w postaci akcja–reakcja, jak też stopniem akceptacji zastosowania podstawowych prawidłowości ekonomicznych rządzących rozwojem sektorów.

Należy również mieć na uwadze, że zaobserwowany niski zwrot ankiety wymusza poszukiwanie innych alternatywnych metod uzyskiwania wiedzy w tym (bądź zbliżonym) zakresie. Jedną z metod może być prowa-

dzenie pogłębionych studiów i obserwacji wyłącznie na przykładzie kilku (kilkunastu) firm, dla których możliwe byłoby określenie nie tylko stopnia częstotliwości wykorzystania poszczególnych typów działań, lecz również ich pozycji strategicznej, sposobów podejmowania określonych akcji oraz reakcji, które mogłyby prowadzić do potwierdzenia założeń przyjętych wzorców (bądź też do ich modyfikacji).

Innym potencjalnym rozwiązaniem jest skorzystanie z wiedzy praktyków w ramach zajęć dydaktycznych (głównie w ramach programów typu MBA czy też studiów podyplomowych), gdzie jednym z elementów procesu dydaktycznego mogłoby być wykorzystanie kwestionariusza ankiety. Metoda ta jest z powodzeniem stosowana w badaniach w wielu krajach (Kodydek i inni, 2013), zamierzeniem autora pracy jest skorzystać z niej w przyszłości.

Autor chciałby również podkreślić, że w kilku przypadkach podane dane nie sumują się do pełnej liczby ankiet. Może to oznaczać bądź niechęć do podania niektórych danych, bądź też (co wydaje się bardziej prawdopodobne) niezrozumienie istoty danego posunięcia strategicznego. A to oznacza, że warto rozpropagowywać wiedzę związaną tak z zarządzaniem strategicznym, jak też z ekonomią sektorową celem podnoszenia świadomości odnośnie do wszystkich prawidłowości rządzących cyklem rozwojowym sektorów.

Reasumując zaś same wyniki przeprowadzonych ankiet, zwraca uwagę kilka charakterystycznych wniosków płynących z przeprowadzonego badania ankietowego:

– nie dziwi mała próba, jest to zjawisko charakteryzujące wiele badań ankietowych, nie tylko w warunkach polskich; oznacza to jednak, że wyniki nie są reprezentatywne dla pierwotnej próby polskich spółek publicznych;

– generalnie można przyjąć szerokie rozpropagowanie klasycznych typów działań strategicznych, bądź to prowadzących do zwiększenia przewagi w zakresie zróżnicowania oferty spółki (reklama, twórcza destrukcja), bądź też w kierunku osiągnięcia pozycji niskich kosztów (ceny ograniczone);

– część populacji badanych spółek wykazuje skłonność do stosowania rozwiązań strategicznych na poziomie korporacji, w postaci integracji wertykalnej lub przejęć;

– działania nietypowe w polskich warunkach, jak ekonomia judo, inwestycja w nadwyżkę mocy produkcyjnej czy też ceny drapieżne, nie są szeroko obserwowane i stosowane, a opcja w postaci cichej zmowy w zasadzie nie została zauważona;

– istnieje pewna korelacja potwierdzająca założenia modelu dla bardziej popularnych zmiennych, dotyczy to skłonności do przejęć czy też stosowania cen ograniczonych ze strony większych graczy, zaś wykorzystania koncepcji twórczej destrukcji przez mniejszych.

Zakres uzyskanych informacji oraz związana z tym możliwość interpretacji zjawisk będących przedmiotem analizy wskazuje na konieczność prowadzenia dalszych pogłębionych badań nad mechanizmami dynamiki konkurowania w sektorze.

ZAKOŃCZENIE

Dynamika zjawisk rządzących współczesnym światem biznesowym nie jest zazwyczaj kwestionowana, istnieje wręcz przekonanie, że obecne czasy, głównie z uwagi na żywiołowy rozwój nowych technologii, charakteryzują się niespotykanym wcześniej poziomem szybkości i gwałtowności zmian, zarówno w dalekim otoczeniu firmy, sektorowych warunkach jego funkcjonowania, jak i wewnątrz samego przedsiębiorstwa. Przełomowe zmiany technologiczne, zarówno te, które miały miejsce w przeszłości, jak i obecnie obserwowane wymuszają zmianę orientacji strategicznej i zasad rządzących rozwojem przedsiębiorstw; każdy taki przełomowy okres wymaga nowego podejścia i dostosowania wzorców i metod rozwoju przedsiębiorstw. Tymczasem w ramach klasycznego procesu zarządzania strategicznego kwestia szybkich i dynamicznych zmian w otoczeniu nie została uwzględniona, zaś rozpowszechniony schemat budowania przewagi konkurencyjnej jest w swojej istocie statyczny. Wprawdzie niektóre spośród metod i narzędzi z zakresu analizy strategicznej uwzględniają dynamikę zachodzących procesów, niemniej logika całego procesu jest oparta na statycznym obrazie sił i zjawisk otaczających przedsiębiorstwo.

Przeciwstawieniem takiego sposobu pojmowania procesu budowania przewagi strategicznej jest podejście dynamiczne, które z samego założenia uwzględnia możliwość dostosowania procesu zarządzania strategicznego do zaistniałych na zewnątrz i wewnątrz firmy zjawisk wymuszających zmianę jego strategii bądź jej poszczególnych składowych. Od podejścia statycznego różni się tym, czym różni się film od zdjęcia. W warunkach dynamicznych podstawowe zasady rządzące procesami formułowania i wdrażania strategii zakładają, że wszystko jest w nieustannym ruchu, a każdy istotny czynnik warunkujący strategię firmy może ulec zmianie. Wobec tego sam model jest z założenia elastyczny i wymuszający dostosowywanie się do zaobserwowanych zmian. Zupełnie inaczej sytuacja wygląda w przypadku modelu statycznego: zmiany są również przewidywane, niemniej

zakłada on istnienie okresów względnej stabilności, do której warunków dopasowana jest sformułowana strategia. Istotną różnicą zachodzącą pomiędzy obydwoma modelami jest długość okresów ciągłości i nieciągłości w zakresie podstawowych czynników wpływających na strategię firmy. Model statyczny zakłada, że dominują okresy ciągłości, które przeplatane są sporadycznymi i gwałtownymi zmianami. Wobec tego strategia może być statyczna, jej dostosowanie zaś następuje w przypadku zaistnienia okresu gwałtownych zmian. Model dynamiczny natomiast zakłada, że dominują okresy nieciągłości, gdyż poszczególne składowe determinujące strategię firmy są w nieustannym ruchu, ponadto pojawiają się nowe, dotychczas nieuwzględnione czynniki. Sama zaś strategia musi być w istocie dynamiczna i zakładająca elastyczność, gdyż w otoczeniu (czasami nawet wewnątrz firmy) dominują okresy nieciągłości przeplatane sporadycznymi momentami osiągnięcia równowagi, która i tak wkrótce zostanie rozerwana.

Jeszcze kilkanaście lat temu można było mieć wątpliwości, czy model dynamiczny może być przydatny w więcej niż kilku sektorach tzw. wysokich technologii. Od tego czasu jednak warunki funkcjonowania wielu, nawet stabilnych sektorów, zostały bardzo rozchwiane i zdecydowanie bardziej przypominają uwarunkowania dynamiczne niż statyczne. Temu też można przypisać zapewne często obserwowany w praktyce rozdźwięk pomiędzy formułowaniem a wdrażaniem strategii – duża część poprawnie sformułowanych strategii nie jest wdrażanych z uwagi na zmianę podstawowych czynników warunkujących ich implementację. Żeby temu zapobiec, opracowana została metodyka dostosowywania się procesu zarządzania strategicznego do warunków dynamicznych zmian. Problematyka ta jest analizowana i szeroko komentowana w literaturze z zakresu zarządzania strategicznego.

Temu procesowi podporządkowany był również główny cel pracy w postaci opracowania dynamicznego modelu racjonalnych decyzji konkurencyjnych przedsiębiorstw, którego podstawowymi determinantami są ekonomiczne przesłanki rządzące procesami konkurencji i rozwoju sektorów. **Opracowanie i zaprezentowanie** tego **modelu w ostatnim, czwartym, rozdziale pracy, pozwala stwierdzić, że założony przez autora podstawowy cel został zrealizowany**. Model w swojej istocie oparty jest na dynamicznej relacji strategicznej pomiędzy dwoma typami graczy (firm), którzy zgodnie z zasadami zaproponowanymi przez Stackelberga dzielą się na lidera i naśladowcę. Pierwszy z graczy podejmuje decyzje wyprzedzające, zwane akcjami, drugi natomiast odpowiada na te decyzje reakcjami, całość interakcji pomiędzy graczami jest opisana zgodnie z przesłankami wypracowanymi przez teorię gier dla kooperacyjnych oraz niekooperacyjnych

gier dwuosobowych o sumie niezerowej. Same decyzje podejmowane są przez firmy na podstawie wyników przeprowadzonej analizy SWOT, która jest następnie przekształcana do postaci układu współrzędnych z pięcioma modelowymi pozycjami, warunkującymi zakres możliwości decyzyjnych firmy. Dodatkowo model dostosowany jest do dwóch osobnych typów sektorów: sektorów o dużym stopniu koncentracji (oligopolistycznych) oraz sektorów o niskim stopniu koncentracji (konkurencji schumpeterowskiej, zwanych również hiperkonkurencyjnymi). Taki podział pozwala na dostosowanie typologii decyzji do możliwości i zakresu działań charakteryzujących te dwa odrębne środowiska sektorowe. Ponadto typologia dostępnych decyzji strategicznych podejmowanych przez przedsiębiorstwa oparta jest na ekonomicznych kryteriach rządzących procesami konkurencji i rozwoju sektorów, co spełnia warunek ich racjonalności. Wszystkie przedstawione powyżej założenia budowy dynamicznych modeli konkurowania uzasadniają postawioną w pracy tezę, zakładającą, że uwarunkowania funkcjonowania firm w sektorach charakteryzują się na tyle dużą dynamiką i złożonością, iż wymagają skodyfikowania metod strategicznego działania przedsiębiorstw w postaci dynamicznego modelu konkurowania firm w sektorach.

Realizacja **pierwszego celu cząstkowego** pracy, w postaci syntezy światowego dorobku badawczego w zakresie nurtu dynamiki konkurencyjnej, osiągnięta została w **trzecim rozdziale** pracy. W części tej przedstawiono podstawowe mechanizmy rządzące zasadami kształtowania dynamicznego podejścia do rozumienia strategii firmy, w podziale na pięć kluczowych obszarów badawczych: firmę podejmującą działanie (aktora), samo działanie strategiczne (akcję), firmę reagującą na podjęte działanie strategiczne (odpowiadającego) wraz z jej sposobem odpowiedzi (reakcją) oraz zmianę układu sił w sektorze w wyniku podjętych działań. Drugim z podstawowych mechanizmów umożliwiających pełną systematykę podstawowego mechanizmu konkurowania w modelach dynamicznych jest zasada akcji–reakcji. W pracy wskazano zarówno podstawowe teoretyczne typologie podejmowanych akcji–reakcji (przedsiębiorcze, ricardiańskie, odstraszające oraz kooperacyjne), jak i dodatkowe przesłanki wskazujące na możliwość podejmowania decyzji odnośnie do wyboru odpowiedniej metody akcji–reakcji.

Drugi cel cząstkowy pracy, w postaci analizy oraz systematyki decyzji strategicznych przedsiębiorstw determinowanych ekonomicznymi uwarunkowaniami sektorowymi, zrealizowany został w **rozdziale drugim**. W jego ramach zaproponowano listę potencjalnych kategorii działań strategicznych dla firm, opartą na dorobku ekonomii sektorowej. Zaliczono

do niej: szeroko rozumiane aspekty związane z poziomem strategicznego zaangażowania firmy, polityki cenowe przedsiębiorstw, mechanizmy pozwalające na inwestowanie w pozycję rynkową firmy, mechanizmy prowadzące do wykreowania i podniesienia barier wejścia do sektora, działania o charakterze innowacyjnym, działania prowadzące do osiągnięcia cichej zmowy (założenia kartelu) i pozostałe działania kooperacyjne oraz działania prowadzące do podejmowania decyzji właścicielskich (fuzje i przejęcia, integracja wertykalna oraz horyzontalna).

Realizacja **trzeciego celu cząstkowego** pracy, w postaci wykorzystania zasad teorii gier do zrozumienia uwarunkowań sekwencji decyzji strategicznych przedsiębiorstw w sektorze w układzie akcja–reakcja, osiągnięta została w **rozdziale trzecim**. W pracy przedstawiono systematykę poszczególnych kategorii gier, w podziale na gry dwuosobowe o sumie zerowej oraz gry dwuosobowe o sumie niezerowej (kooperacyjne oraz niekooperacyjne). Dodatkowo autor opracował przykład wykorzystania teorii gier w praktyce na podstawie studium przypadku wejścia na rynek dwóch gazet codziennych: „Faktu" i „Dziennika Polska–Europa–Świat" wraz z zastosowanymi odpowiedziami przez konkurentów w postaci „Super Expressu" (wobec „Faktu") i „Gazety Wyborczej" (wobec „Dziennika Polska–Europa–Świat").

Czwarty cel cząstkowy pracy, w postaci przedstawienia dorobku szkoły austriackiej i jej wpływu na powstanie dynamicznego modelu podejmowania decyzji strategicznych przedsiębiorstw w sektorach, zrealizowany został w **rozdziale trzecim**. Po pobieżnym przeglądzie podstawowych koncepcji kształtujących rozwój podejścia szkoły austriackiej w naukach ekonomicznych, autor pracy przybliżył postulaty Schumpetera, będące podwalinami współczesnego nurtu dynamiki konkurencyjnej. Następnie wskazane zostały podstawowe różnice pomiędzy podejściem austriackim a klasycznym w zarządzaniu strategicznym, po czym dokładnie przybliżone zostały główne elementy wyróżniające podejście austriackie w tej dyscyplinie, w postaci rozumienia celów strategicznych, uwarunkowań rynkowych, podejścia do kształtowania rentowności przez przedsiębiorstwa oraz natury czynników sukcesu.

Realizacja **piątego celu cząstkowego** pracy, w postaci empirycznej oceny wpływu czynników sektorowych na wyniki finansowe przedsiębiorstw w sektorach, osiągnięta została w **rozdziale drugim**. Celem tego badania była autorska próba weryfikacji pierwotnych założeń paradygmatu SCP, polegająca na przeprowadzeniu badania wpływu i znaczenia czynników sektorowych na wyniki spółek. W przypadku potwierdzenia słuszności paradygmatu, za wyniki firm winien być odpowiedzialny przede wszyst-

kim poziom sektora, przy małym znaczeniu oddziaływania czynników na poziomie firmy. Empiryczne potwierdzenie tego założenia przeprowadzone zostało na próbie 387 spółek notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie w latach 2007–2011. W celu weryfikacji wyników badań autor posłużył się dwoma narzędziami statystycznymi. Pierwszym z nich była analiza regresji wielorakiej (dwa różne modele), drugim analiza danych panelowych (dla dwóch różnych paneli). Wyniki przeprowadzonych analiz wskazują na brak statystycznie istotnych związków pomiędzy zmiennymi sektorowymi a wynikami spółek dla każdej z zastosowanych metod weryfikacji statystycznej. Oznacza to, że wprawdzie mechanizmy natury sektorowej kształtują warunki funkcjonowania firm, niemniej za sukces odpowiedzialne są już same firmy, głównie poprzez realizację skutecznych strategii biznesowych.

Ostatni, **szósty cel cząstkowy** pracy, w postaci przeprowadzenia badań ankietowych na temat stopnia rozpowszechnienia w praktyce gospodarczej decyzji strategicznych przedsiębiorstw determinowanych ekonomicznymi uwarunkowaniami sektorowymi, zrealizowany został w **rozdziale czwartym**. Kwestionariusz ankiety rozesłany został drogą ankiety pocztowej internetowej (mailem) do wszystkich spółek notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie w 2012 roku (łącznie do 391 spółek). Odpowiedzi otrzymano z 33 spółek, a stopa zwrotu ankiety wyniosła 8,44%. Badana populacja nie była liczna, stąd wnioski z badania mają charakter eksploracyjny, nie należy ich traktować jako reprezentatywne. Powinny one stanowić podstawę do prowadzenie dalszych badań i eksploracji w zakresie – będących celem głównym pracy – modeli konkurowania przedsiębiorstw w sektorach w układach dynamicznych.

Reasumując całość rozważań przedstawionych w pracy, autor chciałby dodatkowo przekazać kilka refleksji związanych z dalszymi sposobami wykorzystania zaprezentowanych koncepcji. Zostaną one przedstawione w uporządkowany sposób, zgodnie z poniższym schematem.

Wnioski dla dalszego rozwoju koncepcji teoretycznych

Zrozumienie realnych uwarunkowań podejmowania racjonalnych decyzji strategicznych wymaga dalszej eksploracji tych mechanizmów wypracowanych w ramach zarówno ekonomii sektorowej, jak i zarządzania strategicznego, a także wielu innych dyscyplin naukowych, które mogą przyczynić się do lepszego zrozumienia uwarunkowań funkcjonowania przedsiębiorstw w sektorach. Dotyczy to nie tylko, będących przedmiotem

zainteresowania i eksploracji autora pracy, ekonomicznych uwarunkowań, lecz również innych aspektów, przykładowo natury psychologicznej czy też behawioralnej. To pozwoli na dopracowanie zaproponowanej typologii metod podejmowania decyzji strategicznych poprzez jej lepsze dostosowanie do realiów funkcjonowania przedsiębiorstw w sektorach. Wszak wiele istotnych decyzji jest podejmowanych w warunkach niedostatku informacyjnego, dodatkowo podstawowe założenie o racjonalności podejmowanych decyzji niekoniecznie musi być słuszne. Wymaga to dalszych studiów prowadzonych w oparciu o szeroką listę potencjalnych punktów widzenia wynikających z różnych rodzajów podejść stosowanych w ramach różnych dyscyplin naukowych.

Kolejnym dodatkowym czynnikiem, który może w przyszłości wzbogacić zaprezentowany w pracy model, jest możliwość rozszerzenia proponowanych rozwiązań dla każdego z obszarów decyzyjnych o kilka, wzajemnie powiązanych, opcji strategicznych. Mogłyby one być na przykład zgodne z bazowymi strategiami konkurowania według Portera (1994), to jest przywództwem kosztowym bądź zróżnicowaniem. Gdyż w istocie dla każdej z pozycji w ramach każdego z modeli można zaprezentować całą sekwencję działań, które mogłyby być ściśle powiązane z realizowanym przez firmę typem strategii konkurowania, jak też konkretnym wykonanym przez rywala atakiem strategicznym. To wszystko w powiązaniu zwłaszcza ze zmatematyzowanym sposobem opisu rywalizacji spółek w postaci schematu akcja–reakcja, opartym na teorii gier, mogłoby pozwolić na zbudowanie całego ciągu iteracyjnego, który umożliwiłby planowanie poszczególnych posunięć strategicznych, jak też antycypowanie potencjalnych metod reakcji rywali, z dużym wyprzedzeniem na wiele faz wprzód.

Ostatnim elementem, który może wzbogacić model, jest kwestia samej podstawy podejmowania decyzji strategicznych, które podejmowane są w oparciu o sporządzoną w firmie analizę SWOT. Dotyczy to zarówno samego mechanizmu przeprowadzenia analizy, jak też wnioskowania na podstawie jej wyników. Z uwagi na konieczność zachowania spójności wywodu, autor pracy nie poświęcił tym zagadnieniom, poza samymi koncepcjami wprowadzającymi do tematyki, nadmiernej uwagi, gdyż mogłyby one same w sobie być przedmiotem kolejnej rozprawy. W najbliższej przyszłości autor przewiduje powrót do tych zagadnień, nie tylko z analitycznego punktu widzenia, lecz również poprzez doprecyzowanie punktów w przestrzeni konkurencyjnej, pozwalających na przypisanie firm do określonych pięciu pozycji strategicznych. O ile nie stanowiło to problemu w przypadku czteropolowej macierzy, gdzie za każdym razem punktem brzegowym był znak zera, o tyle w sytuacji pięciopolowej przestrzeni może to stanowić pewne wyzwanie.

Wnioski dla prowadzenia badań empirycznych

Badania w zakresie problematyki dynamiki konkurencyjnej to jeden z najszybciej rozwijających się nurtów badawczych światowej literatury zarządzania strategicznego ostatnich kilku lat (Chen, 2009), o czym świadczy duża liczba artykułów w prestiżowych periodykach naukowych, jak też poświęcanie temu zagadnieniu dużej ilości czasu na konferencjach naukowych poświęconych zarządzaniu strategicznemu. Na tym tle krajowe doświadczenia empiryczne wyglądają nad wyraz skromnie. Tymczasem poruszana w pracy problematyka wymaga szerokiego spektrum badań, na przykład dotyczących stopnia wpływu czynników sektorowych na wyniki spółek (tym razem w szerszym zakresie, na większej próbie, bądź też w dłuższym horyzoncie czasowym) czy też mechanizmów pozwalających przeanalizować zakres akcji–reakcji firm w sektorach, zgodnie z systematyką przedstawioną w drugim punkcie trzeciego rozdziału pracy.

Wnioski dla praktyki

Mechanizmy zaproponowane w pracy mogą być w oczywisty sposób przydatne w procesie podejmowania decyzji strategicznych w przedsiębiorstwach. Dotyczą one zarówno usystematyzowanych w pracy zagadnień z zakresu dynamiki konkurencyjnej, jak i ekonomii sektorowej. Zwłaszcza zważywszy na wyniki badania ankietowego, które wskazują na brak stosowania niektórych metod (trudno na tej podstawie wnioskować co do ich znajomości, aczkolwiek niektóre indywidualne odpowiedzi i komentarze zdają się na to wskazywać). Dodatkową wartością pracy winien być, zgodnie z podstawowymi założeniami autora, opracowany dynamiczny model decyzyjny, który może być wykorzystywany jako podstawowy bądź wspomagający schemat postępowania, wspierający firmy w podejmowaniu rozstrzygnięć natury strategicznej. Pozwala on również na praktyczną implementację konieczności uwzględnienia dynamicznych zmian w sektorach (jak również poza nimi) do metodyki projektowania i wdrażania strategii w firmie, głównie poprzez zawarty w nim model akcji–reakcji, w który wbudowana została konieczność dostrzegania konkurenta i przewidywania jego potencjalnych działań strategicznych.

Wnioski w zakresie zmiany podejścia dydaktycznego

Poruszana w pracy problematyka, wykraczająca poza typowy zakres tematyczny podręczników zarządzania strategicznego, niewątpliwie w wielu

punktach (na przykład w odniesieniu do elementów dynamiki konkurencyjnej) zasługuje na włączenie do kanonu nauczania akademickiego. Warte większej uwagi mogą być również założenia ekonomii sektorowej.

Na podstawie wieloletniego doświadczenia badawczego, dydaktycznego oraz doradczego autor pracy może stwierdzić, że wiedza na temat dynamiki konkurencyjnej nie jest w Polsce mocno rozpowszechniona. Problem ten jest poruszany w zasadzie wyłącznie w kontekście gwałtownych i żywiołowych zmian w otoczeniu, jego rozszerzenie dydaktyczne wydaje się konieczne (Chen, 2010), zwłaszcza że organizowane są obecnie kursy zarządzania strategicznego oparte na dynamicznym podejściu do strategii firmy (Day i Reibstein, 1997).

Nieco inaczej wygląda sytuacja podstaw ekonomicznych strategii firmy, wypracowanych w ramach ekonomii sektorowej. Wprawdzie większość z poruszanych w pracy zagadnień jest przekazywana studentom, niemniej tradycyjne kursy ekonomii koncentrują się bądź na kwestiach makroekonomicznych, bądź też na nadmiernie przeteoretyzowanych koncepcjach mikroekonomicznych. Rozszerzanie zakresu przedmiotowego zarządzania strategicznego o nowy zestaw narzędzi i analiz również nie wydaje się możliwe. Także badania prowadzone w tym zakresie są w literaturze krajowej raczej nieliczne, tymczasem obszar ten zasługuje na uwagę, tym bardziej że łączy zakres zainteresowań zarządzania strategicznego i ekonomii sektorowej. Jednym z potencjalnych rozwiązań może być wprowadzenie dodatkowych specjalistycznych kursów (przede wszystkim w programach drugiego, a nawet trzeciego stopnia, jak też na wszelkich typach kształcenia podyplomowego) z zakresu ekonomii sektorowej. To mogłoby zwiększyć wiedzę o podstawowych mechanizmach rządzących sektorami zarówno wśród studentów, jak i menedżerów. Tym bardziej że ekonomia sektorowa jest jednym z klasycznych kursów akademickich, wykładanych nie tylko w Stanach Zjednoczonych, lecz również w wielu krajach europejskich. Od roku akademickiego 2012/13 w ramach specjalności „Zarządzanie rozwojem przedsiębiorstwa" na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego zespół pracowników Katedry Zarządzania Przedsiębiorstwem pod kierownictwem Profesora Jana Jeżaka (włączając w to również autora niniejszej pracy) zaproponował studentom znaczne rozszerzenie zakresu zarządzania strategicznego w postaci dodatkowych kursów specjalistycznych, jednym z nich jest kurs ekonomii sektorowej.

BIBLIOGRAFIA

Aczel A.D. (2000), *Statystyka w zarządzaniu*, PWN, Warszawa.

Agora obniża cenę Gazety Wyborczej do 1,50 zł (2006), „Puls Biznesu", 12.04.

Andrews K.R. (1980), *The Concept of Corporate Strategy*, Irwin, Homewood, IL.

Ansoff H.I. (ed.) (1976), *From Strategic Planning to Strategic Management*, Wiley, New York.

Ansoff H.I. (1985), *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa.

Armstrong M., Porter R.H. (eds.) (2007), *Handbook of Industrial Organization*, vol. 3, Elsevier North Holland, Amsterdam.

Axel Springer Polska na rynku mediów w Polsce (2004), prezentacja na konferencji naukowej „Zarządzanie strategiczne w praktyce i teorii", Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, Wrocław, grudzień.

Axelrod R., Hamilton W.D. (1981), *The Evolution of Cooperation*, „Science", vol. 212.

Bagwell K. (2007), *The Economic Analysis of Advertising*, [in:] M. Armstrong, R.H. Porter (eds.), *Handbook of Industrial Organization*, vol. 3, Elsevier North Holland, Amsterdam.

Bain J.S. (1956), *Barriers to New Competition*, Harvard University Press, Cambridge.

Bamiatzi V., Hal G. (2009), *Firm versus Sector Effects on Profitability and Growth: The Importance of Size and Interaction*, „International Journal of the Economics of Business", vol. 16, no. 2.

Barney J.B. (1986a), *Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage*, „Academy of Management Review", vol. 11, no. 3.

Barney J.B. (1986b), *Types of Competition and the Theory of Strategy: Toward an Integrative Framework*, „Academy of Management Review", vol. 11, no. 4.

Barney J.B. (1991), *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, „Journal of Management, vol. 17, no. 1.

Barney J.B., Clark D.N. (2007), *Resource-Based Theory. Creating and Sustaining Competitive Advantage*, Oxford University Press, Oxford.

Barney J.B., Hesterly W.S. (2012), *Strategic Management and Competitive Advantage. Concepts and Cases*, Pearson, Upper Saddle River.

Barney J.B., Hoskisson R.E. (1990), *Strategic Groups: Untested Assertions and Research Proposals*, „Managerial and Decision Economics", vol. 11, no. 3.

Begg D., Fischer S., Dornbusch R. (2007), *Mikroekonomia*, PWE, Warszawa.

Bergh D.D. (2001), *Diversification Strategy Research at a Crossroads: Established, Emerging and Anticipated Paths*, [in:] M.A. Hitt, R.E. Freeman, J.S. Harrison (eds.), *Handbook of Strategic Management*, Blackwell, London.

Besanko D., Dranove D., Shanley M., Schaefer S. (2004), *Economics of Strategy*, Wiley, Hoboken, NJ.

Białek-Szwed O.B. (2012), *„Super Express" – pierwszy polski tabloid (studium przypadku)*, „iNFOTEZY", vol. 2, no. 1.

Biggadike E.R. (1981), *The Contributions of Marketing to Strategic Management*, „Academy of Management Review", vol. 6, no. 4.

Bowman E.H. (1995), *Strategy History: Through Different Mirrors*, "Advances in Strategic Management", vol. 11A.

Brandenburger A.M., Nalebuff B.J. (1995), *The Right Game: Use Game Theory to Shape Strategy*, „Harvard Business Review", July–August.

Bresnahan T.F. (1989), *Empirical Studies of Industries with Market Power*, [in:] R. Schmalensee, R.D. Willig (eds.), *Handbook of Industrial Organization*, vol. 2, Elsevier North Holland, Amsterdam.

Bringhurst B. (1979), *Antitrust and the Oil Monopoly: The Standard Oil Cases, 1890–1911*, Greenwood Press, New York.

Bulow J., Geanakoplos J., Klemperer P. (1985), *Multimarket Oligopoly: Strategic Substitutes and Complements*, „Journal of Political Economy", vol. 93, no. 3.

Buzzell R., Gale B. (1998), *PIMS: Market Position and Profitability*, [in:] B. de Wit, R. Meyer, *Strategy: Process, Content, Context. An International Perspective*, International Thompson Business Press, London.

Campbell A. (2003), *The Role of the Parent Company*, [in:] D.O. Faulkner, A. Campbell (eds.), *The Oxford Handbook of Strategy*, Oxford University Press, Oxford.

Carlton D.W., Perloff J.M. (2005), *Modern Industrial Organization*, Pearson, Addison Wesley.

Caves R.E. (1980), *Industrial Organization, Corporate Strategy and Structure*, „Journal of Economic Literature", vol. 18, no. 1.

Caves R.E., Ghemawat P. (1992), *Identifying Mobility Barriers*, „Strategic Management Journal", vol. 13, issue 1.

Caves R.E, Porter M.E. (1977), *From Entry Barriers to Mobility Barriers: Conjectural Decisions and Contrived Deterrence to New Competition*, „Quarterly Journal of Economics", vol. 91, no. 2.

Chakravarthy B. (1997), *A New Strategy Framework for Coping with Turbulence*, „Sloan Management Review", Winter.

Chamberlin E.H. (1933), *The Theory of Monopolistic Competition*, Harvard University Press, Cambridge.

Chandler A.D. (1962), *Strategy and Structure*, MIT Press, Cambridge.

Chang S.-J., Singh H. (2000), *Corporate and Industry Effects on Business Unit Competitive Position*, „Strategic Management Journal", vol. 21, issue 7.

Chen M.-J. (1996), *Competitor Analysis and Interfirm Rivalry: Toward a Theoretical Integration*, „Academy of Management Review", vol. 21, no. 1.

Chen M.-J. (2009), *Competitive Dynamics Research: An Insider's Odyssey*, „Asia Pacific Journal of Management", vol. 26, no. 1.

Chen M.-J. (2010), *Reflecting on the Process: Building Competitive Dynamics Research*, „Asia Pacific Journal of Management", vol. 27, no. 1.

Chen M.-J., MacMillan I. (1992), *Nonresponse and Delayed Response to Competitive Moves*, „Academy of Management Journal", vol. 35, no. 3.

Chen M.-J., Su K.-H., Tsai W. (2007), *Competitive Tension: The Awareness-Motivation-Capability Perspective*, „Academy of Management Journal", vol. 50, no. 1.

Chi L., Holsapple C.W., Srinivasan C. (2007), *The Linkage between IOS Use and Competitive Action: A Competitive Dynamics Perspective*, „Information Systems and E-Business Management", vol. 5, no. 4.

Cohen W.M., Levin R.C. (1989), *Empirical Studies of Innovation and Market Structure*, [in:] R. Schmalensee, R.D. Willig (eds.), *Handbook of Industrial Organization*, vol. 2, Elsevier North Holland, Amsterdam.

Collis D.J., Montgomery C.A. (1998), *Creating Corporate Advantage*, „Harvard Business Review", May–June.

Courtney H., Kirkland J., Viguerie P. (1997), *Strategy Under Uncertainty*, „Harvard Business Review", November–December.

Cyert R.M., March J.G. (1963), *A Behavioral Theory of the Firm*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.

Czakon W. (2012), *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.

D'Aveni R.A. (1994), *Hyper Competition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering*, Free Press, New York.

D'Aveni R.A. (1995), *Coping with Hypercompetition: Utilizing the New 7S's Framework*, „Academy of Management Executive", vol. 9, no. 3.

D'Aveni R.A. (1999), *Strategic Supremacy through Disruption and Dominance*, „Sloan Management Review", Spring.

D'Aveni R.A., Ravenscraft D.J. (1994), *Economies of Integration versus Bureaucracy Costs: Does Vertical Integration Improve Performance?*, „Academy of Management Journal", vol. 37, no. 5.

Davis J.H., Schoorman F.D., Donaldson L. (1997), *Toward a Stewardship Theory of Management*, „Academy of Management Review", vol. 22, no. 1.

Day G.S., Reibstein D.J. (eds.) (1997), *Wharton on Dynamic Competitive Strategy*, Wiley, New York.

Demsetz H. (1973), *Industry Structure, Market Rivalry, and Public Policy*, „Journal of Law and Economics", vol. 16, no. 1.

Dixit A.K., Nalebuff B.J. (1993), *Thinking Strategically*, Norton, New York.

Doz I.L., Hamel G. (2006), *Alianse strategiczne*, Helion, Gliwice.

Eaton B.C., Lipsey R.G. (1989), *Product Differentiation*, [in:] R. Schmalensee, R.D. Willig (eds.), *Handbook of Industrial Organization*, vol. 1, Elsevier North Holland, Amsterdam.

Ebbes P, Grewal R., De Sarbo W.S. (2010), *Modeling Strategic Group Dynamics: A Hidden Markov Approach*, „Quantitative Marketing & Economics", vol. 8, issue 2.

Eisenhardt K.M., Brown S.L. (1998), *Time Pacing: Competing in Markets That Won't Stand Still*, „Harvard Business Review", March–April.

Ernst D. (2000), *Competitive Tension: The Awareness-Motivation-Capability Perspective*, „East–West Center Working Papers", „Economics Series", no. 7.

Eviews 7 User's Guide II (2009), QMS.

Fahey L. (1994), *Strategic Management: Today's Most Important Business Challenge*, [in:] L. Fahey, R.M. Randall, *The Portable MBA in Strategy*, Wiley, New York.

L. Fahey, R.M. Randall (1994), *The Portable MBA in Strategy*, Wiley, New York.

Farrell J., Klemperer P. (2007), *Coordination and Lock-in: Competition with Switching Costs and Network Effects*, [in:] M. Armstrong, R.H. Porter (eds.), *Handbook of Industrial Organization*, vol. 3, Elsevier North Holland, Amsterdam.

Faulkner D.O., Campbell A. (eds.) (2003), *The Oxford Handbook of Strategy*, Oxford University Press, Oxford.

Fiegenbaum A., Thomas H. (1995), *Strategic Group as Reference Group: Theory, Modeling and Empirical Examination of Industry and Competitive Strategy*, „Strategic Management Journal", vol. 16, issue 6.

Fleisher C.S., Bensoussan B.E. (2003), *Strategic and Competitive Analysis*, Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ.

Fouskas K. G., Drossos D. A. (2010), *The Role of Industry Perceptions in Competitive Responses*, „Industrial Management & Data Systems", vol. 110, no. 4.

Frankfort-Nachmias C., Nachmias D. (2001), *Metody badawcze w naukach społecznych*, Zysk i S-ka, Poznań.

Freeman R.E. (2010), *Strategic Management. A Stakeholder Approach*, Cambridge University Press, Cambridge.

Fudenberg D., Tirole J. (1984), *The Fat-Cat Effect, the Puppy-Dog Ploy, and the Lean and Hungry Look*, „American Economic Review", vol. 74, no. 2.

Gatignon H., Reibstein D. (1997), *Creative Strategies for Responding to Competitive Actions*, [in:] G.S. Day, D.J. Reibstein (eds.), *Wharton on Dynamic Competitive Strategy*, Wiley, New York.

Gelman J., Salop S. (1983), *Judo Economics: Capacity Limitation and Coupon Competition*, „Bell Journal of Economics", vol. 14, issue 2.

Ghemawat P. (1986), *Sustainable Advantage*, „Harvard Business Review", September–October.

Ghemawat P. (2002), *Competition and Business Strategy in Historical Perspective*, „Business History Review", vol. 76, Spring.

Gierszewska G., Romanowska M. (1999), *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa.

Gilbert R.J. (1989), *Mobility Barriers and the Value of Incumbency*, [in:] R. Schmalensee, R.D. Willig (eds.), *Handbook of Industrial Organization*, vol. 1, Elsevier North Holland, Amsterdam.

Gliński B., Kuc B.R., Fołtyn H. (2000), *Menedżeryzm, strategie, zarządzanie*, Key Text, Warszawa.

Gnyawali D.R., Madhavan R. (2001), *Cooperative Networks and Competitive Dynamics: A Structural Embeddedness Perspective*, „Academy of Management Review", vol. 26, no. 3.

Godziszewski B. (2001), *Zasobowe uwarunkowania strategii przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń.

Goold M., Luchs K. (2003), *Why Diversify? Four Decades of Management Thinking*, [in:] D.O. Faulkner, A. Campbell (eds.), *The Oxford Handbook of Strategy*, Oxford University Press, Oxford.

Gopinath C., Hoffman R.C. (1995), *Relevance of Strategy Research: A Comment Using Research Agendas*, "Advances in Strategic Management", vol. 12.

Grant R.M. (2002), *Corporate Strategy: Managing Scope and Strategy Content*, [in:] A. Pettigrew, H. Thomas, R. Whittington (eds.), *Handbook of Strategy and Management*, Sage, London.

Gregor B., Stawiszyński M. (2002), *e-Commerce*, Branta, Bydgoszcz, Łódź.

Grimm C.M., Lee H., Smith K.G. (2006), *Strategy as Action. Competitive Dynamics and Competitive Advantage*, Oxford University Press, New York.

Hall G., Howell S. (1985), *The Experience Curve form the Economist's Perspective*, „Strategic Management Journal", vol. 6, issue 3.

Hambrick D.C., Chen M.-J. (2008), *New Academic Field as Admittance-seeking Social Movements: The Case of Strategic Management*, „Academy of Management Review", vol. 33, no. 1.

Hambrick D.C., Cho T., Chen M.-J. (1996), *The Influence of Top Management Team Heterogeneity on Firms' Competitive Moves*, „Administrative Science Quarterly", vol. 41, no. 4.

Hamel G., Doz Y.L., Prahalad C.K. (1989), *Collaborate with Your Competitors – and Win*, „Harvard Business Review", January–February.

Hamel G., Prahalad C.K. (1999), *Przewaga konkurencyjna jutra. Strategie przejmowania kontroli nad branżą i tworzenia rynków przyszłości*, Business Press, Warszawa.

Hannan M.T., Freeman J. (1977), *The Population Ecology of Organizations*, „American Journal of Sociology", vol. 82, no. 5.

Harrigan K.R. (1982), *Exit Decisions in Mature Industries*, „Academy of Management Journal", vol. 25, no. 4.

Harrigan K.R. (1984), *Formulating Vertical Integration Strategies*, „Academy of Management Review", vol. 9, no. 4.

Harrigan K.R. (1985), *Vertical Integration and Corporate Strategy*, „Academy of Management Journal", vol. 28, no. 2.

Harrigan K.R. (2001), *Strategic Flexibility in the Old and New Economies*, [in:] M. A. Hitt, R.E. Freeman, J.S. Harrison (eds.), *Handbook of Strategic Management*, Blackwell, London.

Harrigan K.R., Porter M.E. (1983), *End-game Strategies for Declining Industries*, „Harvard Business Review", July–August.

Hatten K.J. (1974), *Strategic Models in the Brewing Industry*, unpublished Ph.D. dissertation, Purdue University.

Hatten K.J., Hatten M.L. (1987), *Strategic Groups, Asymmetrical Mobility Barriers and Contestability*, „Strategic Management Journal", vol. 8, issue 4.

Hatten K.J., Schendel D.E. (1977), *Heterogeneity within an Industry: Firm Conduct in the U.S. Brewing Industry, 1952–1971*, „Journal of Industrial Economics", vol. 26, no. 1.

Hatten K.J., Schendel D.E., Cooper A.C. (1978), *A Strategic Model of the U.S. Brewing Industry: 1952–1971*, „Academy of Management Journal", vol. 21, no. 4.

Hawawini G., Subramanian V., Verdin P. (2003), *Is Performance Driven by Industry-or Firm-Specific Factors? A New Look at the Evidence*, „Strategic Management Journal", vol. 24, issue 1.

Hawawini G., Subramanian V., Verdin P. (2005), *Is Performance Driven by Industry-or Firm-Specific Factors? A Reply To McNamara, Aime, and Vaaler*, „Strategic Management Journal", vol. 26, issue 11.

Hayek F.A. von (1948), *Individualism and Economic Order*, University of Chicago Press, Chicago.

Heil O.P., Day G.S., Reibstein D.J. (1997), *Signaling to Competitors*, [in:] G.S. Day, D.J. Reibstein (eds.), *Wharton on Dynamic Competitive Strategy*, Wiley, New York.

Henderson B.D. (1973), *The Experience Curve Reviewed: History*, [in:] C.W. Stern, M.S. Daimler (eds.), *The Boston Consulting Group on Strategy*, Wiley, Hoboken.

Henderson B.D. (1974a), *The Experience Curve Reviewed: Why Does It Work?*, [in:] C.W. Stern, M.S. Daimler (eds.), *The Boston Consulting Group on Strategy*, Wiley, Hoboken.

Henderson B.D. (1974b), *The Experience Curve Reviewed: Price Stability*, [in:] C.W. Stern, M.S. Daimler (eds.), *The Boston Consulting Group on Strategy*, Wiley, Hoboken.

Hesterly W.S. (2012), *Wal-Mart Stores, Inc., in 2010*, [in:] J.B. Barney, W.S. Hesterly, *Strategic Management and Competitive Advantage. Concepts and Cases*, Pearson, Upper Saddle River, NJ.

Hill C.W.L. (1988), *Differentiation versus Low Cost or Differentiation and Low Cost: A Contingency Framework*, „Academy of Management Review", vol. 13, no. 3.

Hill C.W.L., Hoskisson R.E. (1987), *Strategy and Structure in the Multiproduct Firm*, „Academy of Management Review", vol. 12, no. 2.

Hirschman A.O. (1964), *The Paternity of an Index*, „American Economic Review", September.

Hitt M.A., Ireland R.D., Harrison J.S. (2001), *Mergers and Acquisitions: A Value Creating or Value Destroying Strategy?*, [in:] M.A. Hitt, R.E. Freeman, J.S. Harrison (eds.), *Handbook of Strategic Management*, Blackwell, London.

Hitt M.A., Freeman R.E., Harrison J.S. (eds.) (2001), *Handbook of Strategic Management*, Blackwell, London.

Ho T.-H., Weigelt K. (1997), *Game Theory and Competitive Strategy*, [in:] G.S. Day, D.J. Reibstein (eds.), *Wharton on Dynamic Competitive Strategy*, Wiley, New York.

Hofer C.W. (1975), *Toward a Contingency Theory of Business Strategy*, „Academy of Management Journal", vol. 18, no. 4.

Holm J.R. (2009), *Mechanisms of Schumpeterian Competition*, Proceedings of the DRUID Summer Conference 2009, Copenhagen Business School, Copenhagen.

Holt Ch.A. (2007), *Markets, Games, & Strategic Behavior*, Pearson, Boston.

Horizontal Merger Guidelines (1992 / 1997), U.S. Department of Justice and the Federal Trade Commission.

Hoskisson R.E., Hitt M.A., Wan W.P., Yiu D. (1999), *Theory and Research in Strategic Management: Swings of a Pendulum*, „Journal of Management, vol. 25, no. 3.

Hout T., Porter M.E., Rudden E. (1982), *How Global Companies Win out*, „Harvard Business Review", September–October.

Hunt M.S. (1972), *Competition in the Major Home Appliance Industry, 1960–1970*, unpublished Ph.D. dissertation, Harvard University, Cambridge, MA.

Jacobson R. (1992), *The „Austrian" School of Strategy*, „Academy of Management Journal", vol. 17, no. 4.

Jacquemin A., Slade M.E. (1989), *Cartels, Collusion, and Horizontal Merger*, [in:] R. Schmalensee, R.D. Willig (eds.), *Handbook of Industrial Organization*, vol. 1, Elsevier North Holland, Amsterdam.

Jemison D.B. (1981a), *The Contributions of Administrative Behavior to Strategic Management*, „Academy of Management Review", vol. 6, no. 4.

Jemison D.J. (1981b), *The Importance of an Integrative Approach To Strategic Management Research*, „Academy of Management Review", vol. 6, no. 4.

Jeżak J. (1990), *Strategiczne zarządzanie przedsiębiorstwem. Studium koncepcji i doświadczeń amerykańskich oraz zachodnioeuropejskich*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

Jeżak J. (2001), *Zarządzanie przedsiębiorstwem zorientowane na wzrost wartości dla jego właścicieli*, „Przegląd Organizacji", nr 5.

Jeżak J. (2010), *Ład korporacyjny. Doświadczenia krajowe oraz kierunki rozwoju*, C.H. Beck, Warszawa.

Jeżak J. (red.) (2010), *Struktury własności polskich spółek publicznych a ich strategie rozwoju*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

Joskow P.L., Rose N.L. (1989), *The Effects of Economic Regulation*, [in:] R. Schmalensee, R.D. Willig (eds.), *Handbook of Industrial Organization*, vol. 2, Elsevier North Holland, Amsterdam.

Kaleta A. (2013), *Zarządzanie strategiczne – nauka teoretyczna czy stosowana*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Quo vadis?*, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości", Wałbrzych.

Kaplan R.S., Norton D.P. (2001a), *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Kaplan R.S., Norton D.P. (2001b), *Strategiczna karta wyników. Praktyka*, CIM, Warszawa.

Kaplan R.S., Norton D.P. (2004), *Strategy Maps*, Harvard Business School Press, Boston.

Kaplan R.S., Norton D.P. (2006), *Alignment*, Harvard Business School Press, Boston.

Kaplan R.S., Norton D.P. (2008), *The Execution Premium*, Harvard Business School Press, Boston.

Karnani A. (1984), *Generic Competitive Strategies – An Analytical Approach*, „Strategic Management Journal", vol. 5, issue 4.

Kim W.C., Mauborgne R. (2005), *Strategia błękitnego oceanu*, MT Biznes, Warszawa.

Kirzner I.M. (1973), *Competition and Entrepreneurship*, University of Chicago Press, Chicago.

Kodydek G., Hochreiter R., Kasper H., Mühlbacher J. (2013), *The Impact of National Culture on Work Groups: Effects of Cultural Diversity, Task and Leadership on Individual Perceptions of Group Members*, 4th Annual International Business Conference Saint Leo University, Tampa, USA, February 13–15.

Komunikat Zarządu Związku Kontroli Dystrybucji Prasy o wysokości nakładów i dystrybucji pism kontrolowanych przez ZKDP w 2002 roku.

Komunikat Zarządu Związku Kontroli Dystrybucji Prasy o wysokości nakładów i dystrybucji pism kontrolowanych przez ZKDP w 2003 roku.

Komunikat Zarządu Związku Kontroli Dystrybucji Prasy o wysokości nakładów i dystrybucji pism kontrolowanych przez ZKDP w 2004 roku.

Komunikat Zarządu Związku Kontroli Dystrybucji Prasy o wysokości nakładów i dystrybucji pism kontrolowanych przez ZKDP w 2005 roku.

Komunikat Zarządu Związku Kontroli Dystrybucji Prasy o wysokości nakładów i dystrybucji pism kontrolowanych przez ZKDP w 2006 roku.

Komunikat Zarządu Związku Kontroli Dystrybucji Prasy o wysokości nakładów i dystrybucji pism kontrolowanych przez ZKDP w 2007 roku.

Komunikat Zarządu Związku Kontroli Dystrybucji Prasy o wysokości nakładów i dystrybucji pism kontrolowanych przez ZKDP w 2008 roku.

Komunikat Zarządu Związku Kontroli Dystrybucji Prasy o wysokości nakładów i dystrybucji pism kontrolowanych przez ZKDP w 2009 roku.

Komunikat Zarządu Związku Kontroli Dystrybucji Prasy o wysokości nakładów i dystrybucji pism kontrolowanych przez ZKDP w 2010 roku.

Komunikat Zarządu Związku Kontroli Dystrybucji Prasy o wysokości nakładów i dystrybucji pism kontrolowanych przez ZKDP w 2011 roku.

Kondratieff N.D. (1935), *The Long Waves in Economic Life*, „Review of Economics and Statistics", vol. 17, November.

Kotler Ph. (1994), *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner i S-ka, Warszawa.

Krupski R. (red.) (1999), *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje. Metody*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.

Krupski R. (red.) (2013), *Zarządzanie strategiczne. Quo vadis?*, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości", Wałbrzych.

Lado A.A., Boyd N.G., Wright P., Kroll M. (2006), *Paradox and Theorizing Within the Resource-Based View*, „Academy of Management Review", vol. 31, no. 1.

Lamberg J.-A., Tikkanen H., Nokelainen T., Suur-Inkeroinen H. (2009), *Competitive Dynamics, Strategic Consistency, and Organizational Survival*, „Strategic Management Journal", vol. 30, issue 1.

Learned E.P., Christensen C.R., Andrews K.R., Guth W.D. (1965), *Business Policy: Text and Cases*, Irwin, Homewood, IL.

Lee C. (2007), *SCP, NEIO and Beyond*, Nottingham University Business School, University of Nottingham Malaysia Campus, „Working Paper Series", vol. 2007–05.

Lee J. (2009), *Does Size Matter in Firm Performance? Evidence from US Public Firms*, „International Journal of the Economics of Business", vol. 16, no. 2.

Lee H., Smith K.G., Grimm C.M., Schomburg A. (2000), *Timing Order and Durability of New Product Advantages with Imitation*, „Strategic Management Journal", vol. 21, issue 1.

Levitt T. (1983), *The Globalization of Markets*, „Harvard Business Review", May–June.

Lieberman M.B. (1987), *Strategies for Capacity Expansion*, „Sloan Management Review", Summer.

Lieberman M.B., Asaba S. (2006), *Why Do Firms Imitate Each Other?*, „Academy of Management Review", vol. 31, no. 2.

Lieberman M.B., Montgomery D.B. (1998), *First-Mover (Dis)Advantages: Retrospective and Link with the Resource-Based View*, „Strategic Management Journal", vol. 19, issue 12.

Lin H.Y, Hsu P.Y. (2006), *Competitive Analysis of Taiwan's Information Industry*, „Journal of American Academy of Business", March.

Livengood R. S., Reger R. K. (2010), *That's Our Turf! Identity Domains And Competitive Dynamics*, „Academy of Management Review", vol. 35, no. 1.

Lynch R. (2000), *Corporate Strategy*, 2nd ed., Prentice-Hall, Harlow.

MacMillan I., McGaffrey M.L., Van Wijk G. (1985), *Competitor's Responses to Easily Imitated New Products: Exploring Commercial Banking Product Introductions*, „Strategic Management Journal", vol. 6, issue 1.

Mainkar A.V., Lubatkin M., Schulze W.S. (2006), *Toward a Product-Proliferation Theory of Entry Barriers*, „Academy of Management Review", vol. 31, no. 4.

Makadok R. (1998), *Can First-Mover and Early-Mover Advantages Be Sustained in an Industry with Low Barriers to Entry/Imitation?*, „Strategic Management Journal", vol. 19, issue 7.

March J.G., Simon H.A. (1958), *Organizations*, Wiley, New York.

Marcus A.A., Goodman R.S., Grazman D.N. (1995), *The Diffusion of Strategic Management Frameworks*, "Advances in Strategic Management", vol. 12B.

Markides C.C. (1999), *A Dynamic View of Strategy*, „Sloan Management Review", Spring.

Markides C. (2002), *Corporate Strategy: The Role of the Centre*, [in:] A. Pettigrew, H. Thomas, R. Whittington (eds.), *Handbook of Strategy and Management*, Sage, London.

Markman G.D., Gianiodis P.T., Buchholtz A.K. (2009), *Factor-Market Rivalry*, „Academy of Management Review", vol. 34, no. 4.

Mason E.S. (1939), *Price and Production Policies of Large Scale Enterprises*, „American Economic Review", vol. 29, no. 1.

Matyjas Z. (2006a), *mBank: wirtualny czy fizyczny?*, praca niepublikowana, Questus, Łódź.

Matyjas Z. (2006b), *Wnioskowanie na podstawie wyników analizy SWOT*, [w:] A. Kaleta, K. Moszkowicz (red.), *Zarządzanie strategiczne w badaniach teoretycznych i w praktyce*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.

Matyjas Z. (2011a), *Koncepcja grup strategicznych – w stronę dynamicznych modeli konkurowania (przegląd badań światowych)*, [w:] M. Urbaniak (red.), *Aktualne trendy w naukach o zarządzaniu, finansach i rachunkowości*, vol. 2, „Acta Universitatis Lodziensis. Folia Oeconomica" 258.

Matyjas Z. (2011b), *Rola i znaczenie szkoły „austriackiej" w zarządzaniu strategicznym*, [w:] *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa*, „Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego", nr 4–6.

Matyjas Z. (2011c), *Wpływ czynników sektorowych na wyniki finansowe polskich spółek publicznych*, „Acta Universitatis Nicolai Copernici", „Ekonomia" XLII, z. 403.

Matyjas Z. (2013a), *Firm and Industry Effects on Company Performance: Evidence from Polish Listed Companies*, 9th EBES Conference – Rome Proceedings, Italy, January 11–13.

Matyjas Z. (2013b), *Industry and Firm Influences on Performance: Evidence from Polish Public Firms*, 4th Annual International Business Conference Saint Leo University, Tampa, USA, February 13–15.

Mauri A.J., Michaels M.P. (1998), *Firm and Industry Effects within Strategic Management: An Empirical Examination*, „Strategic Management Journal", vol. 19, issue 3.

Mayberry J., Nash J., Shubik M. (1953), *Comparison of Treatments of a Duopoly Situation*, „Econometrica", vol. 21, issue 1.

McGahan A.M., Porter M.E. (1998), *How Much Does Industry Matter, Really?*, „Strategic Management Journal", vol. 18, special issue.

McGahan A.M., Porter M.E. (1998), *Comment on 'Industry, Corporate and Business-Segment Effects and Business Performance: A Non-Parametric Approach' by Ruefli and Wiggins*, „Strategic Management Journal", vol. 26, issue 9.

McGee J., Thomas H. (1986), *Strategic Groups: Theory, Research and Taxonomy*, „Strategic Management Journal", vol. 7, issue 2.

McNamara G., Aime F., Vaaler P.M. (2005), *Is Performance Driven by Industry- or Firm-Specific Factors? A Response To Hawawini, Subramanian, and Verdin*, „Strategic Management Journal", vol. 26, issue 11.

Menger C. (1871), *Principles of Economics*, New York University Press, New York.

Miller D., Chen M.-J. (1996), *The Simplicity of Competitive Repertoires: An Empirical Analysis*, „Strategic Management Journal", vol. 17, issue 6.

Miller D., Friesen P.H. (1978), *Archetypes of Strategy Formulation*, „Management Science", vol. 24, issue 9.

Miller J. (2003), *Game Theory at Work*, McGraw-Hill, New York.

Mintzberg H. (1975), *The Manager's Job: Folklore and Fact*, „Harvard Business Review", July–August.

Mintzberg H. (1978), *Patterns in Strategy Formation*, „Management Science, vol. 24, issue 9.

Mintzberg H. (1990), *The Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management*, „Strategic Management Journal", vol. 11, issue 3.

Mintzberg H., Alstrand B., Lampel J. (1998), *Strategy Safari. A Guided Tour through The Wilds of Strategic Management*, Prentice-Hall, London.

Mintzberg H., Lampel J. (1999), *Reflecting on the Strategy Process*, „Sloan Management Review", Spring.

Mises L. von (1949), *Human Action: A Treatise on Economics*, Yale University Press, New Haven.

Moser H.C. (2006), *How to SWOT Southeast Asia*, „Manufacturing Engineering", January.

Nash J. (1950), *Equilibrium Points in N-person Games*, Proceedings of the National Academy of Sciences USA, vol. 36.

Neumann J. von, Morgenstern O. (1944), *Theory of Games and Economic Behavior*, Princeton University Press, Princeton.

Newman H.H. (1973), *Strategic Groups and the Structure-Performance Relationship: A Study with Respect to the Chemical Process Industries*, unpublished Ph.D. dissertation, Harvard University.

Niemczyk J. (2013), *Ujęcia zarządzania strategicznego z perspektywy renty ekonomicznej*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Quo vadis?*, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości", Wałbrzych.

Nogalski B. (2013), *Stan i perspektywy rozwoju problematyki zarządzania strategicznego w polskich ośrodkach akademickich*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Quo vadis?*, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości", Wałbrzych.

Obłój K. (1998), *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa.

Obłój K. (2002), *Tworzywo skutecznych strategii. Na styku starych i nowych reguł konkurencji*, PWE, Warszawa.

Obłój K. (2007), *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa.

Okubo T. (2009), *Firm Heterogeneity and Ricardian Comparative Advantage within and Across Sectors*, „Economic Theory, vol. 38, issue 3.

Oliva T.A., Day D.L., MacMillan I.C. (1988), *A Generic Model of Competitive Dynamics*, „Academy of Management Review, vol. 13, no. 3.

Ordover J.A., Saloner G. (1989), *Predation, Monopolization, and Antitrust*, [in:] R. Schmalensee, R.D. Willig (eds.), *Handbook of Industrial Organization*, vol. 1, Elsevier North Holland, Amsterdam.

Palepu K.G., Healy P.M., Bernard V.L. (2000), *Business Analysis & Valuation. Using Financial Statements*, South-Western College Publishing Thomson Learning, Boston.

Park S.H., Zhou D. (2005), *Firm Heterogeneity and Competitive Dynamics in Alliance Formation*, „Academy of Management Review", vol. 30, no. 3.

Perry M.K. (1989), *Vertical Integration: Determinants and Effects*, [in:] R. Schmalensee, R.D. Willig (eds.), *Handbook of Industrial Organization*, vol. 1, Elsevier North Holland, Amsterdam.

Peteraf M.A. (1993), *The Cornerstone of Competitive Advantage: A Resource Based View*, „Strategic Management Journal", vol. 14, issue 3.

Pettigrew A., Thomas H., Whittington R. (eds.) (2002), *Handbook of Strategy and Management*, Sage, London.

Pfeffer J., Salancik G.R. (1978), *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, Harper & Row, New York.

Pierścionek Z. (1998), *Strategie rozwoju firmy*, PWN, Warszawa.

Pierścionek Z. (2003), *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Porter M.E. (1973), *Retailer Power, Manufacturing Strategy, and Performance in Consumer Goods Industries*, unpublished Ph.D. dissertation, Harvard University.

Porter M.E. (1979a), *How Competitive Forces Shape Strategy*, „Harvard Business Review", March–April.

Porter M.E. (1979b), *The Structure within Industries and Companies' Performance*, „Review of Economics and Statistics", vol. 61, no. 2.

Porter M.E. (1981), *The Contributions of Industrial Organization to Strategic Management*, „Academy of Management Review", vol. 6, no. 4.

Porter M.E. (1985), *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, New York.

Porter M.E. (1990), *The Competitive Advantage of Nations*, Free Press, New York.

Porter M.E. (1994), *Strategia konkurencji. Metody analizowania sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa.

Porter M.E. (1996), *What Is Strategy*, „Harvard Business Review", November–December.

Porter M.E., Kramer M.R. (2011), *Tworzenie wartości dla biznesu i społeczeństwa*, „Harvard Business Review Polska", maj.

Powell J.H. (2003), *Game Theory in Strategy*, [in:] D.O. Faulkner, A. Campbell (eds.), *The Oxford Handbook of Strategy*, Oxford University Press, Oxford.

Prahalad C.K., Hamel G. (1990), *The Core Competence of the Corporation*, „Harvard Business Review", May–June.

Prahalad C.K., Hamel G. (1994), *Strategy As a Field of Study: Why Search for a New Paradigm?*, „Strategic Management Journal", vol. 15, special issue.

Prahalad C.K., Doz Y.L. (2003), *The Rationale for Multi-SBU Companies*, [in:] D.O. Faulkner, A. Campbell (eds.), *The Oxford Handbook of Strategy*, Oxford University Press, Oxford.

Quinn J.B. (1978), *Strategic Change: „Logical Incrementalism"*, „Sloan Management Review", Fall.

Quinn J.B., Mintzberg H., James R.M. (eds.) (1988), *The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.

Quinn J.B., Mintzberg H. (eds.) (1991), *The Strategy Process: Concepts, Context, Cases*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.

Reger R.K., Huff A.S. (1993), *Strategic Groups: A Cognitive Perspective*, „Strategic Management Journal", vol. 14, no. 2.

Reinganum J.F. (1989), *The Timing of Innovation: Research, Development, and Diffusion*, [in:] R. Schmalensee, R.D. Willig (eds.), *Handbook of Industrial Organization*, vol. 1, Elsevier North Holland, Amsterdam.

Rey P., Tirole J. (2007), *A Primer on Foreclosure*, [in:] M. Armstrong, R.H. Porter (eds.), *Handbook of Industrial Organization*, vol. 3, Elsevier North Holland, Amsterdam.

Rindova V.P., Becerra M., Contardo I. (2004), *Enacting Competitive Wars: Competitive Activity, Language Games, and Market Consequences*, „Academy of Management Review", vol. 29, no. 4.

Ringland G. (2002), *Scenarios in Business*, Wiley, London.

Rokita J. (2005), *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa.

Romanowska M. (1997), *Alianse strategiczne przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa.

Romanowska M. (2004), *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, wyd. 1, PWE, Warszawa.

Romanowska M. (2009), *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, wyd. 2, PWE, Warszawa.

Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 24 grudnia 2007 r. w sprawie Polskiej Klasyfikacji Działalności (PKD) (2007), Dz. U., nr 251, poz. 1885.

Ruefli T.W., Wiggins R.R. (2003), *Industry, Corporate, and Segment Effects and Business Performance: A Non-Parametric Approach*, „Strategic Management Journal", vol. 24, issue 9.

Ruefli T.W., Wiggins R.R. (2005), *Response to McGahan and Porter's Commentary on 'Industry, Corporate and Business-Segment Effects and Business Performance: A Non-Parametric Approach'*, „Strategic Management Journal", vol. 26, issue 9.

Rugman A., Hodgetts R. (2001), *The End of Global Strategy*, „European Management Journal", vol. 19, issue 4.

Rumelt R. P. (1991), *How Much Does Industry Mutter?*, „Strategic Management Journal", vol. 12, issue 3.

Sakakibara M. (2002), *Formation of R&D Consortia: Industry and Company Effects*, „Strategic Management Journal", vol. 23, issue 11.

Scherer F., Ross D. (1990), *Industrial Market Structure and Economic Performance*, Houghton Mifflin, Boston.

Schmalensee R. (1985), *Do Markets Differ Much?*, „American Economic Review", vol. 75, no. 3.

Schmalensee R. (1989), *Inter-Industry Studies of Structure and Performance*, [in:] R. Schmalensee, R.D. Willig (eds.), *Handbook of Industrial Organization*, vol. 2, Elsevier North Holland, Amsterdam.

Schmalensee R., Willig R.D. (eds.) (1989), *Handbook of Industrial Organization*, vol. 1–2, Elsevier North Holland, Amsterdam.

Schoenberg R. (2003), *Mergers and Acquisitions Motives, Value Creation, and Implementation*, [in:] D.O. Faulkner, A. Campbell (eds.), *The Oxford Handbook of Strategy*, Oxford University Press, Oxford.

Schomburg A., Grimm C.M., Smith K.G. (1994), *Avoiding New Product Warfare: The Role of Industry Structure*, [in:] P. Shrivastava, A. Huff, J. Dutton (eds.), *Advances in Strategic Management*, vol. 10, Part B, JAI Press, Greenwich.

Schumpeter J. (1939), *Business Cycles: A Theoretical, Historical and Statistical Analysis of the Capitalist Process*, McGraw-Hill, New York.

Schumpeter J. (1950), *Capitalism, Socialism, and Democracy*, Harper, New York.

Schumpeter J. (1960), *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN, Warszawa.

Selznick P. (1991), *Leadership in Administration*, [in:] J.B. Quinn, H. Mintzberg (eds.), *The Strategy Process: Concepts, Context, Cases*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.

Senge P.M. (2000), *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa.

Shapiro C. (1989), *Theories of Oligopoly Behavior*, [in:] R. Schmalensee, R.D. Willig (eds.), *Handbook of Industrial Organization*, vol. 1, Elsevier North Holland, Amsterdam.

Short J.C., Ketchen Jr. D.J., Palmer T.B. (2007), *Firm, Strategic Group, and Industry Influences on Performance*, „Strategic Management Journal", vol. 28, issue 2.

Skat-Rordam P. (2001), *Zmiany decyzji strategicznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Skodlarski J., Matera R. (2004), *Gospodarka światowa. Geneza i rozwój*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Smith K. G., Ferrier W. J., Ndofor H. (2001), *Competitive Dynamics Research: Critique and Future Directions*, [in:] M.A. Hitt, R.E. Freeman, J.S. Harrison (eds.), *Handbook of Strategic Management*, Blackwell, London.

Smith K.G., Grimm C.M., Gannon M.J., Chen M.-J. (1991), *Organizational Information Processing, Competitive Responses, and Performance in the U.S. Domestic Airline Industry*, „Academy of Management Journal", vol. 34, no. 1.

Spanos Y.E., Lioukas S. (2001), *An Examination into the Causal Logic of Rent Generation: Contrasting Porter's Competitive Strategy and the Resource-Based Perspective*, „Strategic Management Journal", vol. 22, issue 10.

Stabryła A. (2000), *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, PWN, Warszawa, Kraków.

Stern C.W., Daimler M.S. (eds.), *The Boston Consulting Group on Strategy*, Wiley, Hoboken.

Stigler G.J. (1964), *A Theory of Oligopoly*, „Journal of Political Economy", vol. 72, issue 1.

Stole L.A. (2007), *Price Discrimination and Competition*, [in:] M. Armstrong, R.H. Porter (eds.), *Handbook of Industrial Organization*, vol. 3, Elsevier North Holland, Amsterdam.

Straffin P.D. (2004), *Teoria gier*, Scholar, Warszawa.

Strategor (1999), *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa.

Sun Tzu (2004), *Sztuka wojny*, Helion, Gliwice.

Suszyński C. (2013), *O ekonomizacji strategii przedsiębiorstwa i zarządzania strategicznego*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Quo vadis?*, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości", Wałbrzych.

Sutherland J., Canwell D. (2007), *Klucz do zarządzania strategicznego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Sztando A. (1997), *Mezoekonomiczne przemysłowe studia sektorowe*, [w:] *Zarządzanie i marketing – gospodarka regionalna*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu", nr 747.

Thomas H., Venkatraman N. (1988), *Research on Strategic Groups: Progress and Prognosis*, „Journal of Management Studies", vol. 25, issue 6.

Thompson A.A., Strickland A.J. (2001), *Strategic Management. Concepts and Cases*, 12th ed., Irwin / McGraw-Hill, New York.

Turner I. (2006), *New Perspectives on Strategy*, „Henley Manager Update", vol. 17, issue 3.

Upson J.W., Ketchen Jr. D.J., Connelly B.L., Ranft A.L. (2012), *Competitor Analysis and Foothold Moves*, „Academy of Management Journal", vol. 55, no. 1.

Urbanek G. (2008), *Wycena aktywów niematerialnych przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa.

Urbanowska-Sojkin E., Banaszyk P., Witczak H. (2004), *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa.

Urbanowska-Sojkin (red.) (2011), *Podstawy wyborów strategicznych w przedsiębiorstwach*, PWE, Warszawa.

Usher J.M. (1999), *Specialists, Generalists, and Polymorphs: Spatial Advantages of Multiunit Organization in a Single Industry*, „Academy of Management Review", vol. 24, no. 1.

Van der Heijden K. (2000), *Planowanie scenariuszowe w zarządzaniu strategicznym*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

Varian H.R. (1989), *Price Discrimination*, [in:] R. Schmalensee, R.D. Willig (eds.), *Handbook of Industrial Organization*, vol. 1, Elsevier North Holland, Amsterdam.

Varian H.R. (1997), *Mikroekonomia*, PWN, Warszawa.

Venkataraman S., Chen M.-J., MacMillan I.C. (1997), *Anticipating Reactions: Factors That Shape Competitor Responses*, [in:] G.S. Day, D.J. Reibstein (eds.), *Wharton on Dynamic Competitive Strategy*, Wiley, New York.

Venkatraman N., Ramanujam V. (1986), *Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches*, „Academy of Management Review", vol. 11, no. 4.

Waldman D.E., Jensen E.J. (2007), *Industrial Organization. Theory and Practice*, Pearson, Addison Wesley, Boston.

Waterman R.H., Peters T.J., Philips J.R. (1988), *The 7–S Framework*, [in:] J.B. Quinn, H. Mintzberg, R.M. James (eds.), *The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.

Wawrzyniak B. (1989), *Polityka strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa.

Weihrich H. (1982), *The TOWS Matrix. A Tool for Situational Analysis*, „Long Range Planning", vol. 15, no. 2.

Wernerfelt B. (1984), *A Resource Based View of the Firm*, „Strategic Management Journal", vol. 5, issue 2.

Westley F., Mintzberg H. (1989), *Visionary Leadership and Strategic Management*, „Strategic Management Journal", vol. 10, special issue.

Wiggins R.R., Ruefli T.W. (2002), *Sustained Competitive Advantage: Temporal Dynamics and the Incidence and Persistence of Superior Economic Performance*, „Organization Science", vol. 13, no. 1.

Wiggins R.R., Ruefli T.W. (2005), *Schumpeter's Ghost: Is Hypercompetition Making the Best of Times Shorter?*, „Strategic Management Journal", vol. 26, issue 9.

Williamson O.E. (1979), *Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations*, „Journal of Law and Economics", October.

Williamson O.E. (1989), *Transaction Cost Economics*, [in:] R. Schmalensee, R.D. Willig (eds.), *Handbook of Industrial Organization*, vol. 1, Elsevier North Holland, Amsterdam.

Wind J. (1997), *Preemptive Strategies*, [in:] G.S. Day, D.J. Reibstein (eds.), *Wharton on Dynamic Competitive Strategy*, Wiley, New York.

Wiszniewski Z. (1994), *Mikroekonomia współczesna. Syntetyczne ujęcie*, Olympus, Warszawa.

Wit B. de, Meyer R. (1998), *Strategy: Process, Content, Context. An International Perspective*, International Thompson Business Press, London.

Wit B. de, Meyer R. (2007), *Synteza strategii*, PWE, Warszawa.

Witteloostuijn A. von, Boone C. (2006), *A Resource-Based Theory of Market Structure and Organizational Form*, „Academy of Management Review", vol. 31, no. 2.

Whinston M.D. (2007), *Antitrust Policy Toward Horizontal Mergers*, [in:] M. Armstrong, R.H. Porter (eds.), *Handbook of Industrial Organization*, vol. 3, Elsevier North Holland, Amsterdam.

Wrapp E. (1967), *Good Managers Don't Make Policy Decisions*, „Harvard Business Review", September–October.

Wytyczne w sprawie oceny horyzontalnego połączenia przedsiębiorstw na mocy rozporządzenia Rady w sprawie kontroli koncentracji przedsiębiorstw (2004), „Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej", C 31/03.

SPIS RYSUNKÓW

1.1. Ruchy wahadła – ewolucja podejścia w rozwoju nauki zarządzania strategicznego.... 19
1.2. Budowanie strategii jako pojedynczy proces – integracja różnych rodzajów podejścia.... 21
1.3. Etapy rozwoju nauki zarządzania strategicznego – próba syntezy modeli.... 24
1.4. Nowa wersja paradygmatu ekonomii sektorowej.... 26
1.5. Strategie zamierzone a wyłaniające się – zależności między typami strategii.... 28
1.6. Typologia zasobów przedsiębiorstwa.... 33
1.7. Potencjalna eskalacja konfliktu w ramach czterech aren.... 52
2.1. Paradygmat struktura–kierowanie–wyniki (SCP).... 55
2.2. Klasyczny typ paradygmatu SCP.... 57
2.3. Współczesna wersja paradygmatu SCP.... 60
2.4. Maksymalizacja zysku w warunkach konkurencji doskonałej.... 72
2.5. Maksymalizacja zysku w warunkach monopolu.... 74
2.6. Model cyklu życia sektora.... 82
2.7. Wpływ reklamy na popyt oraz na wyniki firmy.... 97
2.8. Rozkłady zmiennych.... 114
3.1. Zapis macierzowy i zapis drzewkowy w teorii gier.... 150
4.1. Graficzny obraz analizy SWOT.... 166
4.2. Graficzny obraz analizy SWOT – pięć pozycji.... 167
4.3. Model akcji liderów w sektorach oligopolistycznych.... 173
4.4. Model reakcji naśladowców w sektorach oligopolistycznych.... 176
4.5. Model akcji liderów w sektorach hiperkonkurencyjnych.... 179
4.6. Model reakcji naśladowców w sektorach hiperkonkurencyjnych.... 182
4.7. Aktywa spółek z próby (w mln zł).... 190
4.8. Stopa koncentracji sektorów.... 191

SPIS TABEL

1.1. Koncepcja bazowych strategii konkurowania ... 31
1.2. Przegląd genezy zarządzania strategicznego w najważniejszych polskich monografiach ... 38
1.3. Podstawowe paradoksy w zarządzaniu strategicznym ... 41
2.1. Bariery wejścia według Baina ... 62
2.2. Ocena przydatności poszczególnych koncepcji zarządzania strategicznego ... 65
2.3. Poziomy konkurencji w sektorze ... 70
2.4. Porównanie poszczególnych struktur sektorowych ... 76
2.5. Charakterystyki różnych modeli konkurencji ... 81
2.6. Identyfikacja faz cyklu życia sektora ... 84
2.7. Statystyki koncentracji w wybranych amerykańskich sektorach za 1992 rok ... 86
2.8. Struktura sektora a indeks Herfindahla ... 88
2.9. Poziomy koncentracji sektora według prawodawstwa antymonopolowego ... 89
2.10. Statystyki koncentracji w wybranych polskich sektorach (rok 2012) ... 89
2.11. Taksonomia działań w zakresie zaangażowania przedsiębiorstwa ... 91
2.12. Przesłanki dokonania zmowy ... 103
2.13. Podsumowanie wyników badań światowych ... 108
2.14. Sektorowe przyporządkowanie spółek ... 110
2.15. Zmienne wykorzystane w badaniach ... 111
2.16. Statystyki deskryptywne – model 1. ... 113
2.17. Macierz korelacji – model 1. ... 115
2.18. Wyniki analizy regresji w modelu 1. – ROA ... 115
2.19. Wyniki analizy regresji w modelu 1. – ROS ... 116
2.20. Statystyki deskryptywne – model 2. ... 118
2.21. Macierz korelacji – model 2. ... 119
2.22. Wyniki analizy regresji w modelu 2. – ROA ... 119
2.23. Wyniki analizy regresji w modelu 2. – ROS ... 120
2.24. Wyniki regresji MNK w modelu 3. – ROA i ROS ... 121
3.1. Różnice pomiędzy szkołą klasyczną a austriacką w zarządzaniu strategicznym ... 129

3.2. Podstawowe charakterystyki modelu akcja–reakcja ... 143
3.3. Różnice pomiędzy modelami strategii w ramach dynamiki konkurencyjnej ... 146
3.4. Dylemat więźnia ... 152
3.5. Wyniki sprzedaży wybranych gazet codziennych w latach 2002–2011 (w tys. zł) ... 155
3.6. Hipotetyczny poziom sprzedaży w przypadku wejścia na rynek „Faktu" ... 158
3.7. Hipotetyczny poziom sprzedaży w przypadku wejścia na rynek „Dziennika" ... 158
4.1. Obserwacje inwestycji w reklamę przez spółki ... 189
4.2. Inwestycje w reklamę a skala działania ... 190
4.3. Inwestycje w reklamę a stopień koncentracji sektora ... 190
4.4. Obserwacje ustanawiania cen drapieżnych przez spółki ... 191
4.5. Obserwacje ustanawiania cen ograniczonych przez spółki ... 191
4.6. Ustanawianie cen ograniczonych a skala działania ... 192
4.7. Ustanawianie cen ograniczonych a stopień koncentracji sektora ... 192
4.8. Obserwacje multiniszowości przez spółki ... 192
4.9. Multiniszowość a skala działania ... 193
4.10. Multiniszowość a stopień koncentracji sektora ... 193
4.11. Obserwacje integracji wertykalnej przez spółki ... 194
4.12. Integracja wertykalna a skala działania ... 194
4.13. Integracja wertykalna a stopień koncentracji sektora ... 194
4.14. Obserwacje twórczej destrukcji przez spółki ... 195
4.15. Twórcza destrukcja a skala działania ... 195
4.16. Twórcza destrukcja a stopień koncentracji sektora ... 196
4.17. Obserwacje ekonomii judo przez spółki ... 196
4.18. Ekonomia judo a skala działania ... 196
4.19. Ekonomia judo a stopień koncentracji sektora ... 197
4.20. Obserwacje inwestowania w nadmiar mocy przez spółki ... 197
4.21. Inwestowanie w nadmiar mocy a skala działania ... 198
4.22. Inwestowanie w nadmiar mocy a stopień koncentracji sektora ... 198
4.23. Obserwacje wyjść z sektora przez spółki ... 198
4.24. Wyjścia z sektora a skala działania ... 199
4.25. Wyjścia z sektora a stopień jego koncentracji ... 199
4.26. Obserwacje zmów cenowych przez spółki ... 200
4.27. Obserwacje inwestowania w koszty zamiany przez spółki ... 200
4.28. Inwestowanie w koszty zamiany a skala działania ... 201
4.29. Inwestowanie w koszty zamiany a stopień koncentracji sektora ... 201
4.30. Obserwowane przejęcia przez spółki ... 201
4.31. Obserwowane przejęcia a skala działania ... 202
4.32. Obserwowane przejęcia a stopień koncentracji sektora ... 202

ZAŁĄCZNIK

KWESTIONARIUSZ ANKIETY

Zwracam się do Państwa z prośbą o udzielenie odpowiedzi na poniższe pytania dotyczące częstotliwości obserwowanych posunięć strategicznych w Państwa sektorach.

Badanie to jest częścią badań empirycznych prowadzonych w ramach prac nad rozprawą habilitacyjną „Wzorce konkurowania przedsiębiorstw w sektorach – podejście dynamiczne”. *Rozprawa ta została dofinansowana ze środków Narodowego Centrum Nauki.*

Ankieta ma charakter anonimowy, jej kwestionariusz nie zostanie nigdy udostępniony osobom trzecim, natomiast wyniki badania będą dostępne jedynie w postaci zbiorczej.

Część A. Dane o Spółce

1) Jaka jest wartość aktywów razem (zgodnie z ostatnim kwartalnym, jednostkowym bilansem) przez Pana / Pani Spółki (w mln zł)?

a) do 50
b) 50–250
c) 250–1000
d) powyżej 1000

2) Jaka jest stopa koncentracji w sektorze, w którym działa Pana / Pani Spółka?

a) niska – dużo konkurentów, w tym kilkunastu liderów (maksymalny udział w rynku to 10%)
b) duża – rynek jest kontrolowany przez kilka firm
c) bardzo duża – rynek jest zdominowany przez 1–2 firmy

Część B. Występowanie poszczególnych typów działań strategicznych w sektorze

1) Które z poniższych posunięć strategicznych obserwują Państwo w swoim sektorze? (proszę o wybranie jednej odpowiedzi dla każdego z działań poprzez zaznaczenie znakiem X)

Typ działania strategicznego	Obserwowana częstotliwość w sektorze			
	Nigdy	Rzadko	Często	Zawsze
Przeprowadzenie kampanii reklamowej				
Drastyczne obniżenie cen (ceny drapieżne)				
Znaczące obniżenie cen				
Obsługa wielu nisz przez jedną firmę				
Integracja wertykalna (w kierunku źródeł zaopatrzenia bądź kanałów dystrybucyjnych)				
Twórcza destrukcja (rozerwanie reguł gry w sektorze innowacyjnym działaniem / technologią)				
Ekonomia judo (wejście w bardzo małej skali, nie przyciągając uwagi konkurentów)				
Agresywne inwestowanie w rozwój potencjału produkcyjnego				
Wyjście z sektora				
Zmowa cenowa				
Inwestowanie w powiększanie kosztów zamiany dla klienta (związanie go ze sobą)				
Przejęcia bądź fuzje				

2) Które z poniższych posunięć strategicznych podejmują Państwo aktywnie (nieatakowani)? (proszę o wybranie jednej odpowiedzi dla każdego z działań poprzez zaznaczenie znakiem X)

Typ działania strategicznego	Częstotliwość podejmowanych działań przez Spółkę			
	Nigdy	Rzadko	Często	Zawsze
Przeprowadzenie kampanii reklamowej				
Drastyczne obniżenie cen (ceny drapieżne)				
Znaczące obniżenie cen				

Obsługa wielu nisz przez jedną firmę				
Integracja wertykalna (w kierunku źródeł zaopatrzenia bądź kanałów dystrybucyjnych)				
Twórcza destrukcja (rozerwanie reguł gry w sektorze innowacyjnym działaniem / technologią)				
Ekonomia judo (wejście w bardzo małej skali, nie przyciągając uwagi konkurentów)				
Agresywne inwestowanie w rozwój potencjału produkcyjnego				
Wyjście z sektora				
Zmowa cenowa				
Inwestowanie w powiększanie kosztów zamiany dla klienta (związanie go ze sobą)				
Przejęcia bądź fuzje				

3) Na które z poniższych podejmowanych przez Państwa posunięć strategicznych reagują konkurenci? (proszę o wybranie jednej odpowiedzi dla każdego z działań poprzez zaznaczenie znakiem X)

Typ działania strategicznego	**Częstotliwość reakcji konkurenta**			
	Nigdy	**Rzadko**	**Często**	**Zawsze**
Przeprowadzenie kampanii reklamowej				
Drastyczne obniżenie cen (ceny drapieżne)				
Znaczące obniżenie cen				
Obsługa wielu nisz przez jedną firmę				
Integracja wertykalna (w kierunku źródeł zaopatrzenia bądź kanałów dystrybucyjnych)				
Twórcza destrukcja (rozerwanie reguł gry w sektorze innowacyjnym działaniem / technologią)				
Ekonomia judo (wejście w bardzo małej skali, nie przyciągając uwagi konkurentów)				
Agresywne inwestowanie w rozwój potencjału produkcyjnego				
Wyjście z sektora				
Zmowa cenowa				
Inwestowanie w powiększanie kosztów zamiany dla klienta (związanie go ze sobą)				
Przejęcia bądź fuzje				

4) Które z poniższych posunięć strategicznych wymierzonych przeciwko Państwa Spółce podejmują aktywnie konkurenci (nieatakowani)? (proszę o wybranie jednej odpowiedzi dla każdego z działań poprzez zaznaczenie znakiem X)

Typ działania strategicznego	**Częstotliwość podejmowanych działań przez konkurenta**			
	Nigdy	**Rzadko**	**Często**	**Zawsze**
Przeprowadzenie kampanii reklamowej				
Drastyczne obniżenie cen (ceny drapieżne)				
Znaczące obniżenie cen				
Obsługa wielu nisz przez jedną firmę				
Integracja wertykalna (w kierunku źródeł zaopatrzenia bądź kanałów dystrybucyjnych)				
Twórcza destrukcja (rozerwanie reguł gry w sektorze innowacyjnym działaniem / technologią)				
Ekonomia judo (wejście w bardzo małej skali, nie przyciągając uwagi konkurentów)				
Agresywne inwestowanie w rozwój potencjału produkcyjnego				
Wyjście z sektora				
Zmowa cenowa				
Inwestowanie w powiększanie kosztów zamiany dla klienta (związanie go ze sobą)				
Przejęcia bądź fuzje				

5) Na które z poniższych działań podejmowanych przez konkurenta i wymierzonych w Państwa Spółkę reagujecie Państwo? (proszę o wybranie jednej odpowiedzi dla każdego z działań poprzez zaznaczenie znakiem X)

Typ działania strategicznego	**Częstotliwość podejmowanych działań przez Spółkę**			
	Nigdy	**Rzadko**	**Często**	**Zawsze**
Przeprowadzenie kampanii reklamowej				
Drastyczne obniżenie cen (ceny drapieżne)				
Znaczące obniżenie cen				
Obsługa wielu nisz przez jedną firmę				

Integracja wertykalna (w kierunku źródeł zaopatrzenia bądź kanałów dystrybucyjnych)				
Twórcza destrukcja (rozerwanie reguł gry w sektorze innowacyjnym działaniem / technologią)				
Ekonomia judo (wejście w bardzo małej skali, nie przyciągając uwagi konkurentów)				
Agresywne inwestowanie w rozwój potencjału produkcyjnego				
Wyjście z sektora				
Zmowa cenowa				
Inwestowanie w powiększanie kosztów zamiany dla klienta (związanie go ze sobą)				
Przejęcia bądź fuzje				

UWAGI RESPONDENTA

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Od Redakcji

Zbigniew Matyjas ukończył studia magisterskie na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego w roku 1996. Od 1 października 1998 roku jest zatrudniony w Katedrze Zarządzania Przedsiębiorstwem Uniwersytetu Łódzkiego, początkowo na stanowisku asystenta, od 2004 roku po obronie pracy doktorskiej jako adiunkt. Od 2004 roku jest kierownikiem Podyplomowych Studiów Finansów i Strategii Spółek na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego. Pracę na uczelni łączy od lat z działalnością konsultingową.

Zainteresowania naukowe Zbigniewa Matyjasa koncentrują się wokół zarządzania strategicznego, ze szczególnym uwzględnieniem problematyki dynamiki konkurencyjnej w sektorach, ekonomicznych aspektów strategii przedsiębiorstw oraz analiz sektorowych. Był kierownikiem bądź wykonawcą kilku grantów badawczych finansowanych ze środków centralnych, w tym kierownikiem grantu habilitacyjnego „Wzorce konkurowania przedsiębiorstw w sektorach" finansowanego ze środków Narodowego Centrum Nauki (nr N N115 401440). Jest autorem bądź współautorem ponad 50 artykułów naukowych lub rozdziałów książek, opublikowanych w polskich czasopismach o zasięgu ogólnokrajowym, takich jak: „Przegląd Organizacji", „Master of Business Administration" oraz „Przegląd Corporate Governance", jak też w czołowych zeszytach naukowych. Jest również autorem bądź współautorem ponad 20 referatów na konferencje naukowe, w tym trzy zagraniczne. Tematyka jego publikacji wiąże się przede wszystkim z problemami formułowania i wdrażania strategii przedsiębiorstw.

Zbigniew Matyjas jest wykładowcą zarządzania strategicznego, między innymi w ramach Studiów Executive MBA w PAM Center na Uniwersytecie Łódzkim oraz studiów Executive MBA na Uniwersytecie Szczecińskim. Wykłada strategię komercjalizacji w ramach studiów MSSTC (we współpracy z University of Texas w Austin) w Centrum Innowacji Uniwersytetu Łódzkiego, a także zarządzanie strategiczne w ramach Podyplomowych Studiów Menedżerskich w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie oraz Podyplomowych Studiów Finansów i Strategii Spółek na Uniwersytecie Łódzkim. Pod jego kierunkiem powstało ponad 90 prac magisterskich i licencjackich oraz ponad 25 prac dyplomowych w ramach studiów podyplomowych.

Odbył wiele staży i szkoleń zagranicznych, między innymi na University of Maryland, University of Texas at Austin, Ruhr-Universität Bochum i TATA Interactive Systems GmbH (Tübingen).