Hanna G. Adamkiewicz-Drwiłło
Politechnika Gdańska
Hanna Kruk
Akademia Morska w Gdyni

Zrównoważona konkurencyjność przedsiębiorstw – ujęcie teoretyczne

1. Wprowadzenie

Współczesne przedsiębiorstwa działają w warunkach turbulentnie zmieniającego się otoczenia, jednak formułowane cele własne każdej organizacji gospodarczej pozostają niezmienne. Aktualnie są one związane z podstawowymi paradygmatami zarządzania strategicznego oraz myśleniem kategoriami rozwoju zrównoważonego w skali makroekonomicznej. Wśród nich na szczególne podkreślenie zasługują następujące cele:

1) dążenie przedsiębiorstwa do wzrostu konkurencyjności, w efekcie czego następuje poprawa jego pozycji konkurencyjnej;
2) dążenie przedsiębiorstwa do zrównoważonego i trwałego rozwoju, związanego z obowiązującymi regulacjami prawnymi oraz oczekiwaniami władz i społeczeństwa.

Wynika z tego, że współczesne przedsiębiorstwa w działaniach związanych z koniecznością sprostania trudnym warunkom konkurencji, w swych dążeniach do osiągnięcia sukcesu rynkowego powinny respektować zasady związane z ochroną środowiska przyrodniczego.

Celem rozważań prezentowanych w niniejszym artykule jest próba zdefiniowania **zrównoważonej konkurencyjności przedsiębiorstwa**, pojęcia łączącego w sobie wymienione cele.

2. Konkurencyjność przedsiębiorstw

W literaturze ekonomicznej można znaleźć próby ujęcia w ramy definicyjne terminu „konkurencyjność przedsiębiorstwa". Według jednego z nich, sformułowanego w połowie lat 90. XX wieku: *konkurencyjność przedsiębiorstwa związana jest z dostosowaniem produktu do wymogów rynku i konkurencji, zwłaszcza pod względem asortymentu, jakości, ceny, jak i wykorzystania optymalnych kanałów sprzedaży i metod promocji*[1]. Podejmując próbę krytycznej oceny przedstawionej

[1] W. Pomykało (red.), Encyklopedia biznesu, Fundacja Innowacja, Warszawa 1995, s. 117.

propozycji w odniesieniu do przedsiębiorstwa, można stwierdzić, że podkreślono w niej znaczenie procesu dostosowywania się przedsiębiorstwa do warunków rynkowych i mechanizmów konkurencji, z naciskiem na treść pojęcia „konkurencyjność dóbr". Wydaje się to znacznym zawężeniem problemu konkurencyjności przedsiębiorstwa do zagadnień związanych ze skutecznym rozwijaniem rynków zbytu, bez uwzględnienia rosnącej roli produktywności czy wewnętrznych uwarunkowań sukcesu rynkowego.

W nurcie podobnych ujęć mieszczą się także definicje, według których konkurencyjność przedsiębiorstwa to jego zdolności do:

- projektowania, wytwarzania i sprzedawania towarów, których ceny, jakość i inne walory są bardziej atrakcyjne od odpowiednich cech towarów oferowanych przez konkurentów[2],
- podnoszenia efektywności wewnętrznego funkcjonowania poprzez umacnianie i poprawę swojej pozycji na rynku[3],
- umiejętność osiągania i (lub) utrzymywania przewagi konkurencyjnej[4],
- sprawnego realizowania celów na rynkowej arenie konkurencji[5].

Wśród licznych sformułowań znajduje się również definicja uwzględniająca aspekt środowiskowy. Twierdzi się, że konkurencyjność przedsiębiorstwa to także zdolność do rozwoju zrównoważonego[6].

Współcześnie konkurencyjność przedsiębiorstwa stała się optymalnym kryterium wszechstronnej jego oceny. Pod tym pojęciem rozumie się właściwość, która określa zdolność przedsiębiorstwa do ciągłego kreowania tendencji rozwojowej, wzrostu produktywności (mierzonej w skali mikro) oraz do skutecznego rozwijania rynków zbytu w warunkach oferowania przez konkurentów dóbr i usług: nowych, lepszych i tańszych[7].

---

[2] S. Flejterski, Istota i mierzenie konkurencyjności międzynarodowej, „Gospodarka Planowa", Nr 9/1984, s. 391.

[3] E. Jantoń-Drozdowska, Strategia fuzji przedsiębiorstw a konkurencja, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny", WN UAM, 2/1994.

[4] M. Gorynia, Konkurencyjność przedsiębiorstwa – próba konceptualizacji i operacjonalizacji, w: E. Najlepszy (red.), Strategia przedsiębiorstw w warunkach konkurencji międzynarodowej, Zeszyty Naukowe, Seria I, Z. 266, WAE w Poznaniu, Poznań 1998, s. 10–11.

[5] M. J. Stankiewicz, Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji, TNOiK „Dom Organizatora", Toruń 2005, s. 36. Prezentowane ujęcie dało podstawę autorowi do rozważań na temat budowania potencjału konkurencyjności przedsiębiorstw z uwzględnieniem podejścia zasobowego.

[6] M. Lubiński, Konkurencyjność gospodarki: pojęcie i sposób mierzenia, w: Międzynarodowa konkurencyjność gospodarki Polski – uwarunkowania i perspektywy (materiały z konferencji), Instytut Rozwoju i Studiów Strategicznych, Warszawa 1995.

[7] H. G. Adamkiewicz-Drwiłło, Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstwa, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 128.

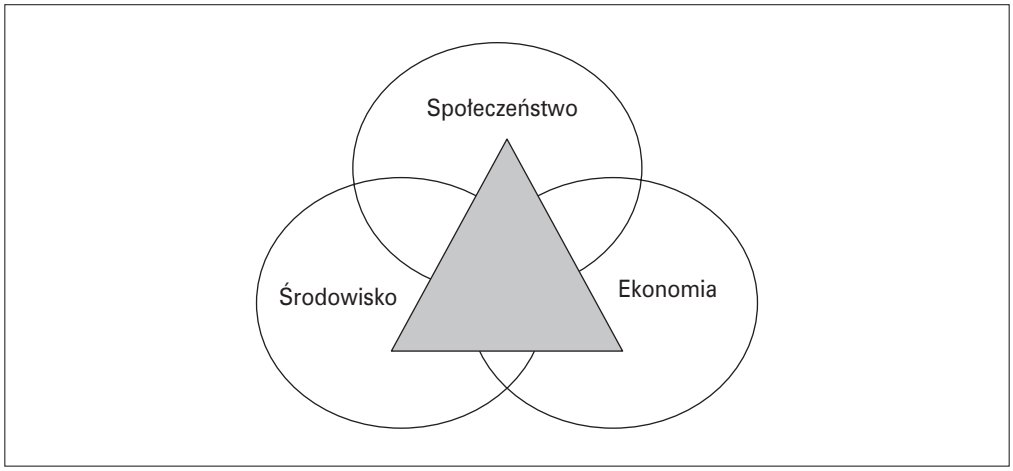
MOST WIEDZY Pobrano z mostwiedzy.pl

Tak pojęta konkurencyjność wiąże się ściśle z koncepcją rozwoju trwałego i zrównoważonego, ponieważ bez uwzględniania owej koncepcji w realizowanej strategii działania, wzrost konkurencyjności przedsiębiorstwa wydaje się być iluzoryczny. Nadto, problemy związane z wykorzystywaniem zasobów przyrody są aktualnie uznawane za priorytetowe, co znajduje uzasadnienie w realizacji celów polityki międzynarodowej.

3. Rozwój trwały i zrównoważony przedsiębiorstw

Rozwój trwały i zrównoważony[8] był definiowany wielokrotnie. Ogólnie można przyjąć, że jest to rozwój, w którym trzy podstawowe wymiary (racje, łady, składowe itp.): ekonomiczny, społeczny i ekologiczny są traktowane równorzędnie (por. rysunek 1). Oznacza to, że zaspokajanie wszelkich potrzeb ludzkich jest związane z takimi procesami gospodarowania, które nie naruszają równowagi ekologicznej i nie prowadzą do powstania trwałych, negatywnych zmian w środowisku przyrodniczym. Jednym z podstawowych celów rozwoju zrównoważonego jest poprawa i zachowanie wysokiego poziomu jakości życia, zarówno obecnych, jak i przyszłych pokoleń[9].

Rysunek 1. Wymiary rozwoju zrównoważonego – model podstawowy (model trzech kół)



Źródło: M. Keiner, Re-emphasizing sustainable development – the concept of ‘evolutionability’, „Environment, Development and Sustainability”, No. 6/2004, s. 381.

[8] Rozwój trwały i zrównoważony zwany jest także rozwojem zrównoważonym lub sustensywnym (ang. *sustainable development*).

[9] B. Piontek, Koncepcja rozwoju zrównoważonego i trwałego Polski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 16–27; T. Borys, Istota kategorii ekorozwoju, w: Wskaźniki ekorozwoju, (red.) T. Borys, Wydawnictwo Ekonomia i Środowisko, Białystok 1999, s. 64–68.

MOST WIEDZY Pobrano z mostwiedzy.pl

Istota rozwoju zrównoważonego została zawarta w postaci obowiązujących zasad[10], które w odniesieniu do przedsiębiorstw można pogrupować następująco:

1) zasady związane z wykorzystywaniem zasobów i walorów przyrodniczych w procesie produkcyjnym: ekologizacji (ochrona środowiska jest warunkiem prawidłowego gospodarowania, a działalność gospodarcza jest dostosowana do warunków przyrodniczych), integralności (powiązanie zalecenia: „myśl globalnie, działaj lokalnie" z respektowaniem praw ekologii) oraz prewencji (zapobieganie nadmiernej degradacji środowiska, zwana także zasadą likwidacji zanieczyszczeń u źródła);
2) zasady dotyczące relacji między działalnością gospodarczą a ładem społeczno-kulturowym: współdziałania w zakresie ochrony środowiska, ekonomizacji (cele ochrony środowiska powinny być osiągane minimalnym kosztem społecznym), partycypacji społecznej (społeczności lokalne i organizacje pozarządowe biorą udział w działaniach na rzecz ochrony środowiska) oraz sprawiedliwości wewnątrz- i międzypokoleniowej;
3) zasady związane z obowiązującym prawem: praworządności (przepisy powinny być tak skonstruowane, aby istniała możliwość ścisłego ich przestrzegania) oraz „sprawca zanieczyszczenia płaci" (odpowiedzialność finansową ponosi podmiot użytkujący zasoby środowiska, powodujący ich zanieczyszczenie).

Nie została stworzona hierarchia powyższych zasad. W zasadzie wszystkie one są równie ważne, natomiast można przyjąć, że są podrzędne w stosunku do zasady generalnej – równorzędności trzech wymiarów rozwoju zrównoważonego. Tak więc działalność gospodarcza powinna być dostosowana do potencjału środowiska przyrodniczego i prowadzona w celu zaspokojenia potrzeb konsumentów.

Podejmując próbę oceny wymienionych zasad oraz odnosząc rozważania do modelu podstawowego wymiarów rozwoju zrównoważonego (por. rysunek 1), można skonstatować, że dotyczą one relacji zachodzących w zaprezentowanym modelu: środowisko przyrodnicze–działalność gospodarcza (ekonomia)–społeczeństwo, które to relacje zachodzą w dwóch, ściśle ze sobą powiązanych, płaszczyznach:

1) wewnątrz przedsiębiorstwa – przedsiębiorstwo powinno gospodarować posiadanymi zasobami: kapitałem ludzkim (w tym: wiedzą pracowników), kapitałem rzeczowym (z uwzględnieniem technologii) oraz kapitałem finansowym tak, aby realizacja celów gospodarczych uwzględniała zasady rozwoju zrównoważonego;
2) między przedsiębiorstwem a otoczeniem – dotyczy relacji między przedsiębiorstwem a: władzami lokalnymi i regionalnymi, społecznościami lokal-

[10] T. Borys, J. Śleszyński, Ekorozwój jako zbiór zasad, w: Wskaźniki ekorozwoju..., *op. cit.*, s. 84–94.

MOST WIEDZY Pobrano z mostwiedzy.pl

nymi i organizacjami pozarządowymi (w wypadku społeczności lokalnych łączą się one z relacjami zachodzącymi wewnątrz przedsiębiorstwa, gdyż dotyczą także rodzin pracowników), dostawcami i klientami (odbiorcami dóbr i usług, którzy również wchodzą w skład społeczności lokalnej), środowiskiem przyrodniczym (zachodzące zmiany jako skutek prowadzonej działalności gospodarczej przez dany podmiot).

Relacje występujące w płaszczyźnie: przedsiębiorstwo–otoczenie (z pominięciem relacji: przedsiębiorstwo–środowisko przyrodnicze) mają charakter zwrotny. Oznacza to, że działania przedsiębiorstwa spotykają się z różnego rodzaju reakcjami władz, społeczności oraz kontrahentów. Reakcje tych ostatnich przedsiębiorstwo winno uwzględniać w swoich strategiach działania. Należy jednak zauważyć, że zarówno w płaszczyźnie wewnętrznej, jak i w relacji: przedsiębiorstwo–otoczenie, realizacja zasad rozwoju zrównoważonego wiąże się ściśle z założeniami społecznej odpowiedzialności biznesu (ang. *Corporate Social Responsibility*)[11].

4. Zrównoważona konkurencyjność przedsiębiorstw

W literaturze przedmiotu podjęto już próbę zdefiniowania zrównoważonej konkurencyjności (ang. *sustainable competitiveness*), ale uczyniono to w odniesieniu do regionów. Zgodnie z podejściem zasobowym zrównoważona konkurencyjność jest związana z *istniejącą w regionie konfiguracją zasobów, która musi być stale odnawiana w celu utrzymania jego zdolności do konkurowania*[12]. Zrównoważona przewaga konkurencyjna opiera się więc na posiadaniu i wykorzystywaniu rzadkich, wartościowych, niepowtarzalnych i niesubstytucyjnych zasobów w procesie produkcyjnym. W każdym regionie istnieje określona ich kombinacja, którą tworzą zasoby: przyrodnicze (rozumiane jako zasoby *sensu stricto*), rzeczowe, społeczno-kulturowe oraz intelektualne[13]. Mówi się także o zdolnościach dynamicznych (ang. *dynamic capabilities*), które są ściśle związane z osiąganiem zrównoważonej konkurencyjności. Na poziomie przedsiębiorstwa są one ujmowane jako procesy polegające na wykorzystywaniu zasobów w celu dostosowania się do zmian rynkowych, a także kreacja owych zmian. Są to zwłaszcza procesy polegające na integrowaniu, rekonfiguracji, pozyskiwaniu i zwiększeniu dostępności posiadanych zasobów[14].

[11] Por.: H. Kruk, Społeczna odpowiedzialność współczesnych przedsiębiorstw wobec wyzwań kryzysu globalnego, w: Przedsiębiorstwo w warunkach kryzysu. „Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego", 3/2, 2009, Sopot 2009, s. 135–139.

[12] V. Harmaakorpi, T. Uotila, Building regional visionary capability. Futures research in resource-based regional development, „Technological Forecasting and Social Change", Elsevier Inc., No. 73/2006, s. 778–779.

[13] *Ibidem*, s. 780.

[14] K. M. Eisenhardt i J. A. Martin, za: V. Harmaakorpi, T. Uotila, Building..., *op. cit.*, s. 780.

MOST WIEDZY Pobrano z mostwiedzy.pl

Można podjąć próbę przeniesienia pojęcia zrównoważonej konkurencyjności na poziom mikroekonomiczny. Trzeba jednak zwrócić uwagę na pewne nieścisłości w zaprezentowanym powyżej sposobie jej określania. Po pierwsze, słowo „zrównoważony" nie ma swojego posadowienia w istocie rozwoju zrównoważonego, jego zasadach oraz celach, nie odnosi się także do fundamentalnego założenia, dotyczącego zachowania równowagi między wymiarem: ekonomicznym, społecznym i ekologicznym. Po drugie, czy wystarczy samo odnawianie istniejących zasobów przedsiębiorstwa, aby stwierdzić jego dążenie do poprawy konkurencyjności? Posiadane przez przedsiębiorstwo zasoby powinny być nie tylko odnawiane, ale także permanentnie rozwijane, a ich konfiguracja ciągle modyfikowana w celu dostosowywania się do zmian zachodzących w otoczeniu lub kreowania zmian rynkowych.

Uwzględniając tę modyfikację, jak i wcześniejsze rozważania, zrównoważoną konkurencyjność przedsiębiorstwa można zdefiniować jako jego zdolność do trwałego rozwoju i poprawy pozycji konkurencyjnej poprzez następujące działania (por. rysunek 2):

1) odnawianie, modyfikowanie oraz stały rozwój konfiguracji dostępnych zasobów: kapitału ludzkiego, technologii, surowców oraz kapitału produkcyjnego (rzeczowego i finansowego) w sposób, który umożliwi długookresowy wzrost mikroproduktywności zgodnie z zasadami rozwoju zrównoważonego;
2) kształtowanie relacji wewnętrznych i zewnętrznych w sposób umożliwiający trwały i zrównoważony rozwój przedsiębiorstwa;
3) kreowanie i rozwijanie rynków zbytu poprzez oferowanie dóbr i świadczenie usług przyjaznych środowisku (w tym dóbr „ubocznych", związanych z szeroko pojętą społeczną odpowiedzialnością biznesu).

Ten ostatni aspekt działalności na rzecz poprawy zrównoważonej konkurencyjności przedsiębiorstwa jest związany, między innymi, z modą na produkty proekologiczne, które przedsiębiorstwa kreują w celu wyróżnienia się z otoczenia i zdobycia nowych klientów. Jednak z drugiej strony konsumenci wymuszają na przedsiębiorstwach działania, nabywając takowe dobra. Ponadto, wytwarzanie produktów proekologicznych to często wejście w niszę rynkową i możliwość dotarcia do nowej grupy odbiorców. Natomiast efektem ubocznym działalności produkcyjnej, mieszczącej się w ramach społecznej odpowiedzialności, są różnego rodzaju działania poprawiające wizerunek rynkowy firmy (np. sponsorowanie wydarzeń kulturalnych czy sadzenie lasu przez przedsiębiorstwa, których podstawowa branża działalności jest zupełnie inna).

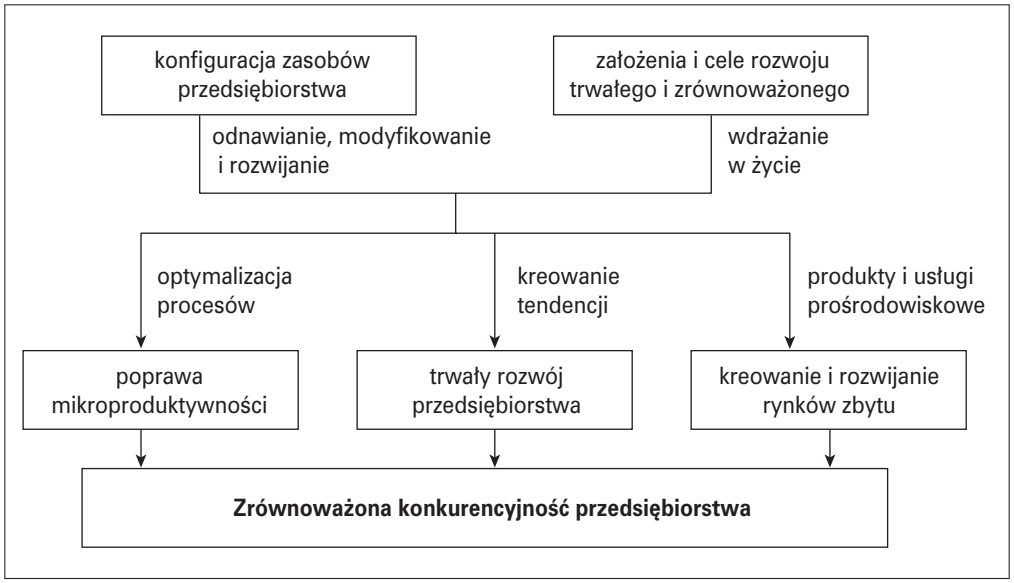
Uproszczając powyższą definicję, można przyjąć, że zrównoważona konkurencyjność przedsiębiorstw oznacza ich rozwój, z uwzględnieniem racji społecznych

MOST WIEDZY Pobrano z mostwiedzy.pl

i przyrodniczych, zgodnie z zasadami rozwoju zrównoważonego w taki sposób, które zapewni trwałą poprawę ich zdolności do sprostania konkurencji na rynku krajowym i międzynarodowym.

Przykładem firmy, która realizuje wszystkie założenia zrównoważonej konkurencyjności w praktyce, jest Grupa Kapitałowa Lotos, wdrażająca Program 10+. Podobne standardy prowadzenia działalności ma również PricewaterhouseCoopers. Wspomniane firmy dbają zarówno o własny rozwój (w tym rozwój pracowników), środowisko przyrodnicze, jak i dobre relacje z partnerami biznesowymi oraz społecznościami lokalnymi. Są to, oczywiście, tylko przykłady – podobnych przedsiębiorstw jest więcej, jednak nie wszystkie są tak znane jak wymienione powyżej.

Rysunek 2. Zrównoważona konkurencyjność przedsiębiorstwa – ujęcie teoretyczne



Źródło: opracowanie własne.

5. Podsumowanie

Próbę zdefiniowania pojęcia zrównoważonej konkurencyjności przedsiębiorstwa należy odnieść do rozważań autorskich związanych z konkurencyjnością ekologiczną[15], którą można rozumieć jako właściwość określającą zdolność dostosowania się

[15] H. G. Adamkiewicz-Drwiłło, H. Kruk, Konkurencyjność ekologiczna jako jeden z aspektów strategicznej konkurencyjności przedsiębiorstwa, w: Strategie przedsiębiorstw w otoczeniu globalnym, (red.) Z. Dworzecki, M. Romanowska, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2008, s. 141–148.

MOST WIEDZY Pobrano z mostwiedzy.pl

przedsiębiorstwa do warunków rynkowych związanych z proekologicznymi zachowaniami innych podmiotów (producentów i konsumentów) oraz zdolność do konkurowania i osiągania korzyści z podejmowanych działań na rzecz środowiska przyrodniczego.

W świetle zaprezentowanych rozważań wydaje się zasadne postrzeganie konkurencyjności ekologicznej przedsiębiorstwa jako jednego z istotniejszych elementów jego konkurencyjności operacyjnej, natomiast konkurencyjności zrównoważonej jako niezbędnego atrybutu konkurencyjności strategicznej.

6. Bibliografia

Wydawnictwa zwarte:

1. Adamkiewicz-Drwiłło H. G., Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstwa, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
2. Adamkiewicz-Drwiłło H. G., Kruk H., Konkurencyjność ekologiczna jako jeden z aspektów strategicznej konkurencyjności przedsiębiorstwa, w: Strategie przedsiębiorstw w otoczeniu globalnym, (red.) Z. Dworzecki, M. Romanowska, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie – Oficyna Wydawnicza, Warszawa 2008.
3. Borys T., Istota kategorii ekorozwoju, w: Wskaźniki ekorozwoju, (red.) T. Borys, Wydawnictwo Ekonomia i Środowisko, Białystok 1999.
4. Borys T., Śleszyński J., Ekorozwój jako zbiór zasad, w: Wskaźniki ekorozwoju, (red.) T. Borys, Wydawnictwo Ekonomia i Środowisko, Białystok 1999.
5. Lubiński M., Konkurencyjność gospodarki: pojęcie i sposób mierzenia, w: Międzynarodowa konkurencyjność gospodarki Polski – uwarunkowania i perspektywy (materiały z konferencji), Instytut Rozwoju i Studiów Strategicznych, Warszawa 1995.
6. Piontek B., Koncepcja rozwoju zrównoważonego i trwałego Polski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
7. Pomykało W. (red.), Encyklopedia biznesu, Fundacja Innowacja, Warszawa 1995.
8. Stankiewicz M. J., Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa „Dom Organizatora”, Toruń 2005.

Artykuły prasowe i okolicznościowe:

1. Flejterski S., Istota i mierzenie konkurencyjności międzynarodowej, „Gospodarka Planowa”, Nr 9/1984.
2. Gorynia M., Konkurencyjność przedsiębiorstwa – próba konceptualizacji i operacjonalizacji, w: E. Najlepszy (red.), Strategia przedsiębiorstw w warunkach konkurencji międzynarodowej, Zeszyty Naukowe, Seria I, Zeszyt 266, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1998.

MOST WIEDZY Pobrano z mostwiedzy.pl

3. Harmaakorpi V., Uotila T., Building regional visionary capability. Futures research in resource-based regional development, „Technological Forecasting and Social Change", Elsevier Inc., No. 73/2006.
4. Jantoń-Drozdowska E., Strategia fuzji przedsiębiorstw a konkurencja, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny", WN UAM, 2/1994.
5. Keiner M., Re-emphasizing sustainable development – the concept of 'evolutionability', „Environment, Development and Sustainability", Kluwer Academic Publishers, No. 6/2004.
6. Kruk H., Społeczna odpowiedzialność współczesnych przedsiębiorstw wobec wyzwań kryzysu globalnego, w: Przedsiębiorstwo w warunkach kryzysu, „Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego" 3/2, 2009.

MOST WIEDZY Pobrano z mostwiedzy.pl