

## Opracowanie opublikowano:

Michał Adam Leśniewski, *Teoretyczna analiza ewolucji koncepcji przewagi konkurencyjnej w świetle szkół zarządzania strategicznego*, w: *Teoria i praktyka zarządzania w obliczu nowych wyzwań*, red. J. Kaczmarek, W. Szymła, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków 2015, ss. 155-165, ISBN 978-83-65173-18-8.

---

*Michał Adam Leśniewski*

Instytut Zarządzania, Zakład Zarządzania Przedsiębiorstwem

Wydział Zarządzania i Administracji

Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach

### **TEORETYCZNA ANALIZA EWOLUCJI KONCEPCJI PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ W ŚWIETLE SZKÓŁ ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO**

#### *Streszczenie*

*Przewaga konkurencyjna stanowi centrum zainteresowania nie tylko nauki, ale także i praktyki gospodarczej każdej organizacji, w tym także przedsiębiorstw. Konkurencja i konkurencyjność stanowią punkt wyjścia dla budowania i kształtowania przewagi konkurencyjnej. Celem opracowania jest przedstawienie teoretycznej analizy przewagi konkurencyjnej w ramach różnych szkół zarządzania strategicznego. Opracowanie przedstawia także autorską koncepcję szkoły zintegrowanej zarządzania strategicznego jak i także autorską definicję i pojęcie ewolucjo-erozji. Przyjętą metodą badawczą jest studium literatury przedmiotu. Opracowanie to niech będzie przyczynkiem do dyskusji o kierunkach rozwoju poszczególnych szkół zarządzania strategicznego.*

\*\*\*

#### **1. Wprowadzenie**

Przewaga konkurencyjna stanowi kwintesencję funkcjonowania przedsiębiorstwa<sup>1</sup> w gospodarce rynkowej. Dzięki przewadze konkurencyjnej podmiot gospodarczy może otrzymywać większe korzyści płynące z rynku niż konkurenci. Przewaga konkurencyjna jest pochodną konkurencji i konkurencyjności oraz stanowi przedmiot zainteresowania nie tylko nauki, ale także i praktyki gospodarczej. Przewaga, aby mogła być skuteczna i efektywna musi podlegać permanentnemu procesowi monitoringu. To co *dzisiaj* stanowi o przewadze konkurencyjnej przedsiębiorstwa, *jutro* może stanowić o jego porażce. Czynniki przewagi konkurencyjnej ulegają zmianie w czasie i przestrzeni terytorialnej. Zmiany zachodzące w otoczeniu wewnętrznym i zewnętrznym przedsiębiorstwa powodują ewolucję w różnych kierunkach koncepcji kreowania przewagi konkurencyjnej. Ewolucja koncepcji przewagi

---

<sup>1</sup> Pod pojęciem *przedsiębiorstwo* autor niniejszego opracowania rozumie: *podmiot gospodarczy, firmę*. Pojęcia te są używane zamiennie, aby uniknąć nadmiernych powtórzeń.

## Opracowanie opublikowano:

Michał Adam Leśniewski, *Teoretyczna analiza ewolucji koncepcji przewagi konkurencyjnej w świetle szkół zarządzania strategicznego*, w: *Teoria i praktyka zarządzania w obliczu nowych wyzwań*, red. J. Kaczmarek, W. Szymła, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków 2015, ss. 155-165, ISBN 978-83-65173-18-8.

---

konkurencyjnej przejawia się w postaci różnych szkół (podejść) rozwijanych na gruncie zarządzania strategicznego. Celem opracowania jest przedstawienie teoretycznej analizy przewagi konkurencyjnej w ramach szkół zarządzania strategicznego. Opracowanie przedstawia także autorską koncepcję *szkoły zintegrowanej zarządzania strategicznego*, która powstała jako wynik refleksji i przemyśleń naukowych autora niniejszego opracowania. Przyjętą metodą badawczą jest studium literatury przedmiotu. Opracowanie to niech będzie przyczynkiem do dyskusji o kierunkach rozwoju poszczególnych szkół zarządzania strategicznego.

### 2. Istota i znaczenie przewagi konkurencyjnej

Przedsiębiorstwa chcące osiągnąć większe korzyści płynące z rynku niż pozostali konkurenci, muszą charakteryzować się określonym potencjałem konkurencyjności<sup>2</sup>. Termin *konkurencyjność* mimo częstego stosowania w praktyce i teorii nauk ekonomicznych w tym, ekonomii i nauk o zarządzaniu, nie doczekał się jednolitej definicji. W literaturze przedmiotu rozważa się różne aspekty tego problemu, a praktyka gospodarcza przyczynia się do formułowania wielu koncepcji konkurowania przedsiębiorstwa<sup>3</sup>. Jedną z przeszkód w definiowaniu pojęcia *konkurencyjności* jest traktowanie go jako cechy relatywnej, odnoszącej się do organizacji osiągających lepsze rezultaty w odniesieniu do konkurencji<sup>4</sup>. Zgodnie z opinią M. J. Stankiewicza definicja konkurencyjności powinna być *neutralizowana*. Rozpatrywanie konkurencyjności w sposób względny prowadzi bowiem do utożsamiania jej z przewagą lub pozycją konkurencyjną<sup>5</sup>.

---

<sup>2</sup> Należy pamiętać o trzech problemach, które są ze sobą powiązane, tj. *konkurencja*, *konkurencyjność* i *przewaga konkurencyjna* (zdolność konkurencyjna). Najpierw na rynku musi zaistnieć konkurencja aby mogła zaistnieć konkurencyjność a następnie przewaga konkurencyjna. Na potrzeby niniejszego opracowania autor koncentruje większość swojej uwagi na przewadze konkurencyjnej.

<sup>3</sup> Zob. A. Jaki, *Mechanizmy procesu zarządzania wartością przedsiębiorstwa*, Wyd. Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2012, J. Karpacz, *Determinanty odnowy strategicznej potencjału małych i średnich przedsiębiorstw. Aspekty teoretyczne i wyniki badań empirycznych*, Wyd. Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2011, A. Kozina, *Planowanie negocjacji w przedsiębiorstwie*, Wyd. Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2012.

<sup>4</sup> M., Gorynia, *Zachowania przedsiębiorstw w okresie transformacji. Mikroekonomia przejścia*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2000, ss. 96-106.

<sup>5</sup> M. J., Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Wyd. Dom Organizatora, Toruń 2005, s. 31.

## Opracowanie opublikowano:

Michał Adam Leśniewski, *Teoretyczna analiza ewolucji koncepcji przewagi konkurencyjnej w świetle szkół zarządzania strategicznego*, w: *Teoria i praktyka zarządzania w obliczu nowych wyzwań*, red. J. Kaczmarek, W. Szymła, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków 2015, ss. 155-165, ISBN 978-83-65173-18-8.

Z pojęciem *konkurencyjności* permanentnie wiąże się pojęcie *przewagi konkurencyjnej*, która w literaturze przedmiotu jest określana również jako *zdolność konkurencyjna*. Podmiot gospodarczy dążący do zwiększania potencjału swojej konkurencyjności musi nieustannie monitorować swoje relacje z otoczeniem zewnętrznym i otoczeniem wewnętrznym. Problem *przewaga konkurencyjna* nie jest w literaturze przedmiotu jednoznacznie zdefiniowany i bywa czasami utożsamiany z pojęciem *konkurencyjności*. Jedną z przyczyn rozbieżności w definiowaniu przewagi konkurencyjnej<sup>6</sup> okazuje się jej odmienny punkt odniesienia. Wynika to z faktu utożsamiania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa z wytwarzanym produktem. Należy rozróżnić, że przewaga konkurencyjna osiągnana jest przez podmiot gospodarczy jako całość oraz przez jego produkt/produkty/usługę/usługi itp.

W różnorodności definicji pojęcia *przewagi konkurencyjnej* można dostrzec określone wątki, które powtarzają się w opracowaniach formułowanych przez różnych autorów. Uważa się, że przewaga konkurencyjna powiązana jest z<sup>7</sup>:

1. byciem lepszym o tzw. *krok dalej od konkurentów*,
2. permanentnym zwiększaniem potencjału konkurencyjnego,
3. wyjątkowym plasowaniem się na rynku w stosunku do innych konkurentów,
4. skutecznym wykorzystywaniem pozyskiwanych i posiadanych zasobów.

W tabeli numer 1 zaprezentowano zestawienie wybranych autorów i ich definicji przewagi konkurencyjnej.

Tabela 1: Wybrani autorzy i ich definicje przewagi konkurencyjnej

Autorzy	Przewaga konkurencyjna – definicje	Istotne wątki definicji
<b>D. Aaker</b>	Przewaga jest czymś, dzięki czemu firma osiąga lepsze od konkurentów rezultaty, bo robi coś lepiej od nich.	Organizacja jest w danym obszarze lepsza od konkurentów.
<b>J. Barney</b>	Przewaga to zdolność do realizowania strategii, której	Unikatowa strategia.

<sup>6</sup> Zob. R. Haffer, *Systemy zarządzania jakością w budowaniu przewag konkurencyjnych przedsiębiorstw*, Wyd. Uniwersytet Mikołaja Kopernika, Toruń 2003.

<sup>7</sup> Przemyslenia autora niniejszego opracowania na podstawie studium literatury przedmiotu.

## Opracowanie opublikowano:

Michał Adam Leśniewski, *Teoretyczna analiza ewolucji koncepcji przewagi konkurencyjnej w świetle szkół zarządzania strategicznego*, w: *Teoria i praktyka zarządzania w obliczu nowych wyzwań*, red. J. Kaczmarek, W. Szymła, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków 2015, ss. 155-165, ISBN 978-83-65173-18-8.

	nie są w stanie realizować (wdrożyć) aktualni i przyszli konkurenci.	
<b>P. Holland</b>	W przewadze konkurencyjnej wyraża się najlepiej zdolność przedsiębiorstwa do robienia czegoś, czego nie potrafią konkurenci, lub przynajmniej robienia tego lepiej od nich.	Organizacja jest w danym obszarze pionierem lub jest najlepsza w obszarze, w którym funkcjonują inni konkurenci.
<b>J. Penc</b>	Przewaga konkurencyjna to stopień opanowania przez przedsiębiorstwo kluczowych czynników powodzenia na rynku.	Trafne określenie i opanowanie kluczowych czynników sukcesu.
<b>J. Stoner</b>	Przewagi konkurencyjne i ich brak to siły i słabości organizacji na tle sił i słabości jej obecnych i prawdopodobnych, przyszłych konkurentów.	Pozycja organizacji w odniesieniu do konkurentów.
<b>Strategor</b>	Przewaga konkurencyjna to lepsze niż u konkurentów opanowanie pewnych kompetencji stanowiących czynnik decydujący o sukcesie w danej dziedzinie działalności.	Trafne określenie i opanowanie kluczowych czynników sukcesu.
<b>L. Żabiński</b>	Przewaga konkurencyjna to unikalna pozycja przedsiębiorstwa w sektorze w stosunku do konkurentów.	Unikalna pozycja organizacji w odniesieniu do konkurentów.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Z. Pierścionek, *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2003, K. Oblój, *Strategia organizacji*, Wyd. PWE, Warszawa 2007, M. J., Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Wyd. Dom Organizatora, Toruń 2005.

Podsumowując rozważania dotyczące poglądów na temat *przewagi konkurencyjnej*, stwierdzić można, że przewaga konkurencyjna jest przez przedsiębiorstwo kreowana na bieżąco (bieżąca przewaga konkurencyjna) i potencjalnie (potencjalna przewaga konkurencyjna), przewaga konkurencyjna dotyczy przedsiębiorstwa jako całości i/lub

## Opracowanie opublikowano:

Michał Adam Leśniewski, *Teoretyczna analiza ewolucji koncepcji przewagi konkurencyjnej w świetle szkół zarządzania strategicznego*, w: *Teoria i praktyka zarządzania w obliczu nowych wyzwań*, red. J. Kaczmarek, W. Szymła, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków 2015, ss. 155-165, ISBN 978-83-65173-18-8.

---

produktu/produktów/usługi/usług oferowanych przez podmiot gospodarczy, przewaga konkurencyjna jest wynikiem konkurencyjności<sup>8</sup> (potencjału konkurencyjnego) i uwarunkowań rynkowych przedsiębiorstwa, przewaga konkurencyjna ewoluuje w różne kierunki np. behawioralna przewaga konkurencyjna przedsiębiorstw<sup>9</sup> czy finansowa przewaga konkurencyjna.

### 3. Ewolucja przewagi konkurencyjnej w perspektywie szkół zarządzania strategicznego

Problematyka *przewagi konkurencyjnej* rozważana w ramach nauk o zarządzaniu jest przede wszystkim analizowana na gruncie zarządzania strategicznego. Dynamiczny rozwój zarządzania strategicznego pozwala stwierdzić, że jest to relatywnie niedawno ukształtowana systemowa koncepcja zarządzania organizacją. Mimo tego proces ten analizuje się i wyjaśnia w literaturze przedmiotu na wiele sposobów, co przyczyniło się do powstania wielu różnych szkół i modeli zarządzania strategicznego, określanych także mianem podjęć w zarządzaniu strategicznym<sup>10</sup>.

Różnice między tymi szkołami sprowadzają się do trzech podstawowych problemów<sup>11</sup>:

1. procesu formułowania strategii,
2. źródeł przewag konkurencyjnych przedsiębiorstwa,
3. interakcji między przedsiębiorstwem a otoczeniem.

W *pierwszym problemie*, tj. procesie formułowania strategii, pojawiają się skrajne opinie, tzn. część teoretyków i praktyków w dziedzinie zarządzania strategicznego opowiada się po stronie formalnych, uporządkowanych procedur decyzyjnych natomiast pozostali wskazują na brak jakichkolwiek prawidłowości w procesie podejmowania decyzji. W *drugim problemie*, związanym ze źródłami przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa, tylko w części została wyjaśniona, trudno bowiem logicznie wytłumaczyć zachowania przedsiębiorstw w aspekcie wyboru konkretnych sposobów konkurowania. W *trzecim problemie*, odnoszącym się do

---

<sup>8</sup> Zob. J. W. Przybytniowski, *Konkurencyjność rynku usług pośrednictwa ubezpieczeniowego w Polsce*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2013.

<sup>9</sup> M. A., Leśniewski, *Konkurencyjność miękka przedsiębiorstw*, Wyd. Difin, Warszawa 2015, s. 233.

<sup>10</sup> J. Supernat, *Zarządzanie strategiczne. Pojęcia i koncepcje*, Wyd. Kolonia Limited, Wrocław 1998, s. 216.

<sup>11</sup> B. Godziszewski, *Zasobowe uwarunkowania strategii przedsiębiorstwa*, Wyd. Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu, Toruń 2001, ss. 23-24.

## Opracowanie opublikowano:

Michał Adam Leśniewski, *Teoretyczna analiza ewolucji koncepcji przewagi konkurencyjnej w świetle szkół zarządzania strategicznego*, w: *Teoria i praktyka zarządzania w obliczu nowych wyzwań*, red. J. Kaczmarek, W. Szymła, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków 2015, ss. 155-165, ISBN 978-83-65173-18-8.

---

wzajemnych relacji między otoczeniem zewnętrznym a otoczeniem wewnętrznym przedsiębiorstwa, sprowadza się przede wszystkim do określenia możliwości oraz zakresu oddziaływania przedsiębiorstwa na otoczenie, które gwarantowałyby trwałą sukces.

W literaturze przedmiotu najczęściej wymienia się cztery podstawowe podejścia<sup>12</sup> do zarządzania strategicznego<sup>13</sup>:

1. podejście planistyczne (racjonalistyczne),
2. podejście ewolucyjne (emergentne, wyłaniające się),
3. podejście pozycyjne (pozycjonowania konkurencyjnego),
4. podejście zasobowe (procesualne).

Niektórzy autorzy zaczęli identyfikować także inne podejścia do zarządzania strategicznego, takie jak np. *szkoła prostych reguł czy realnych opcji*<sup>14</sup>.

*W podejściu planistycznym (racjonalistycznym)* przewaga konkurencyjna budowana i kształtowana jest w wyniku analizy strategicznej. Wypracowaniu tej przewagi służy strategia dopasowania o charakterze planu długookresowego. W określonych warunkach można sformułować optymalną strategię i nadać jej charakter obowiązującego planu (kluczową rolę w tym procesie odgrywa naczelne kierownictwo). Perspektywa planistyczna sprawia, że istnieje ryzyko wystąpienia luki między sformalizowaną strategią a zmiennym otoczeniem. Podejście to jest w efekcie mało elastyczne i ostatecznie nie pozwala w dłuższym czasie na utrzymanie przewagi konkurencyjnej w dynamicznym otoczeniu. *W podejściu ewolucyjnym (emergentnym, wyłaniającym się)* eksponuje się adaptacyjny charakter strategii i przewagi konkurencyjnej. W tym ujęciu strategia jest wyrazem procesów uczenia się. Z jednej strony ma charakter planowy, a z drugiej właśnie te plany podlegają logicznym korektom wraz z procesami uczenia się. Jednocześnie strategia, jak i przewaga konkurencyjna zmieniają się pod wpływem zmian organizacji i jej otoczenia. W procesie formułowania strategii istotną rolę odgrywa intuicja, a skuteczną strategię sformułować można wyłącznie na podstawie analizy przeszłości (menedżerowie powinni pozyskiwać informacje na temat zachowań

---

<sup>12</sup> Pojęcie *podejścia* w literaturze przedmiotu są także określane jako *szkoły*. Pojęcia te stosuje się zamiennie.

<sup>13</sup> G. Stonehouse, J. Hamill, D. Campbell, T. Purone, *Globalizacja – strategia i zarządzanie*, Wyd. Felberg SJA, Warszawa 2001, ss. 12-15.

<sup>14</sup> K. Obłój, *Strategia organizacji*, Wyd. PWE, Warszawa 2007, s. 56.



## Opracowanie opublikowano:

Michał Adam Leśniewski, *Teoretyczna analiza ewolucji koncepcji przewagi konkurencyjnej w świetle szkół zarządzania strategicznego*, w: *Teoria i praktyka zarządzania w obliczu nowych wyzwań*, red. J. Kaczmarek, W. Szymła, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków 2015, ss. 155-165, ISBN 978-83-65173-18-8.

---

strategicznych przedsiębiorstw i starać się wykorzystywać dobre praktyki oraz eliminować błędy). Podejście ewolucyjne upatruje źródeł przewagi konkurencyjnej w dynamicznych zdolnościach organizacji. *W podejściu pozycyjnym (pozycjonowania konkurencyjnego)* przewaga konkurencyjna wynika z zajmowanej pozycji względem konkurentów. Przewagę taką daje analiza sektorów i odpowiednie pozycjonowanie organizacji i jej strategicznych jednostek biznesu w różnych sektorach. Klasyczne już dzisiaj ujęcie M.E. Portera wskazuje kosztowo-jakościowe źródła przewagi konkurencyjnej<sup>15</sup>. Organizacja jest w stanie osiągnąć korzyści tylko i wyłącznie kosztem innych uczestników rynku. Większe zainteresowanie współczesnych organizacji niszami rynkowymi, współpracą czy poszukiwaniem unikatowości skłania do identyfikowania i kształtowania odmiennych przewag konkurencyjnych<sup>16</sup>. *W podejściu zasobowym (procesualnym)* przewagę konkurencyjną dają kluczowe kompetencje, które mają charakter zbiorowego uczenia się. W ujęciu K. Obłója dla przewagi konkurencyjnej istotny jest model biznesu, który jest połączeniem koncepcji strategicznej firmy i technologii jej praktycznej realizacji, rozumianej jako budowa łańcucha wartości pozwalającego na skuteczną eksploatację oraz odnowę zasobów i umiejętności<sup>17</sup>. Zasoby, które mogą stać się źródłem przewagi konkurencyjnej, muszą spełnić takie warunki wstępne, jak: różnorodność (rozumiana jako istnienie różnych postaci zasobów, ale także jako odmienność ich cech), ograniczona mobilność. Po za spełnieniem warunków wstępnych zasoby, aby stanowiły źródło przewagi konkurencyjnej, muszą się charakteryzować następującymi cechami tj. muszą mieć wartość strategiczną (tzn. powinny umożliwiać wykorzystywanie szans i neutralizowanie zagrożeń), muszą odznaczać się rzadkością, nie mogą mieć substytutów, muszą być trudne do imitacji<sup>18</sup>. *Szkola prostych reguł* wywodzi się z teorii chaosu, psychologii i biologii, zagarniając wiele elementów z dorobku z poprzednich szkół. Szkoła ta jest w pewnym sensie powrotem do starych dyrektyw P. F. Druckera, który

---

<sup>15</sup> M. E., Porter, *Przewaga konkurencyjna. Osiąganie i utrzymywanie lepszych wyników*, Wyd. Helion, Gliwice 2006.

<sup>16</sup> Przykładem odmiennej przewagi konkurencyjnej jest behawioralna przewaga konkurencyjna przedsiębiorstw. Zob. M. A. Leśniewski, *Konkurencyjność miękka...* Op. cit.

<sup>17</sup> K. Obłój, *Tworzywo skutecznych strategii*, Wyd. PWE, Warszawa 2002, s. 98.

<sup>18</sup> J. B. Barney, *Firm resources and sustained competitive advantage*, "Journal of Management" 1991, pp. 99-120.

## Opracowanie opublikowano:

Michał Adam Leśniewski, *Teoretyczna analiza ewolucji koncepcji przewagi konkurencyjnej w świetle szkół zarządzania strategicznego*, w: *Teoria i praktyka zarządzania w obliczu nowych wyzwań*, red. J. Kaczmarek, W. Szymła, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków 2015, ss. 155-165, ISBN 978-83-65173-18-8.

---

zawsze podkreślał że istotą skutecznej strategii jest tworzenie nowych klientów i nowych rynków, a nie generowanie zysku, dodatnich przepływów finansowych czy wartości dodanej dla akcjonariuszy<sup>19</sup>. I właśnie od tego czasu wraca w pracach konsultantów i akademików schumpeterowski motyw przedsiębiorczości i korzystania z szans jako klucza do sukcesu na konkurencyjnym rynku<sup>20</sup>. Ciekawą logikę funkcjonowania szkoły prostych reguł zaproponował C. Christensen, który stwierdził, iż każdy rynek z czasem się stabilizuje i pojawiają się liderzy oferujący produkty spełniające oczekiwania głównych odbiorców. Zachowując się zgodnie z regułami dobrego zarządzania, liderzy koncentrują się na coraz lepszym dopasowaniu się do oczekiwań głównych klientów i na zdobywaniu przewagi (kosztowej lub zróżnicowania) w stosunku do głównych konkurentów. Efekt jest paradoksalny, otwiera się bowiem pole do konkurencyjnego ataku, tworząc nowe szanse i rynku dla innych firm. W szkole prostych reguł istotą budowy przewagi konkurencyjnej jest umiejętność korzystania z przelotnych szans oraz skuteczne konkurowanie na współczesnych rynkach wymaga innowacyjnych strategii<sup>21</sup>. *Szkoła realnych opcji* powstała wskutek zapożyczenia przez strategów teorii opcji z finansów. Punktem wyjścia tej szkoły jest założenie o ogromnej niepewności w otoczeniu, która wyklucza sensowność realizacji wielkich projektów inwestycyjnych. Szkoła ta twierdzi, iż należy strategiczne projekty inwestycyjne rozbijać na mniejsze fragmenty i budować sobie opcje kolejnych ruchów. W tym ujęciu strategia nie powinna być ani wielkim skokiem planistycznym, ani ewolucją, ani zajmowaniem na stałe jednej pozycji na rynku. Strategie należy raczej traktować jak stopniowe *wchodzenie do góry po schodach* z zachowaniem sobie w każdym momencie prawa do rezygnacji z dalszej wspinaczki<sup>22</sup>.

Z analizy szkół zarządzania strategicznego wynika, że tworzenie strategii nie powinno być oparte na jednej lub dwóch szkołach, lecz strategia winna być rezultatem dorobku wszystkich szkół jakimi dysponuje zarządzanie strategiczne. Można w tym przypadku mówić, że *strategia to mix dorobku szkół zarządzania strategicznego*. Można stwierdzić, że szkołą

---

<sup>19</sup> P. F. Drucker, *Skuteczne zarządzanie*, Wyd. PWN, Warszawa 1975, P. F. Drucker, *Innowacja i przedsiębiorczość*, Wyd. PWE, Warszawa 1992, K. Oblój, *Strategia organizacji...* Op. cit., s. 56.

<sup>20</sup> K. Oblój, *Strategia organizacji*, Wyd. PWE, Warszawa 2007, s. 152.

<sup>21</sup> K. Oblój, Op. cit., ss. 151-154.

<sup>22</sup> K. Oblój, Op. cit., s. 56.



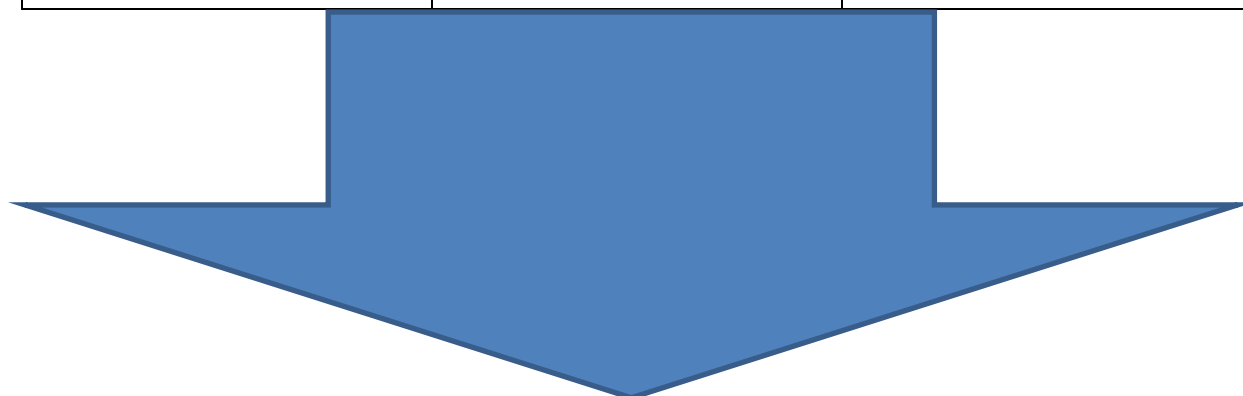
## Opracowanie opublikowano:

Michał Adam Leśniewski, *Teoretyczna analiza ewolucji koncepcji przewagi konkurencyjnej w świetle szkół zarządzania strategicznego*, w: *Teoria i praktyka zarządzania w obliczu nowych wyzwań*, red. J. Kaczmarek, W. Szymła, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków 2015, ss. 155-165, ISBN 978-83-65173-18-8.

wpisującą się w dorobek zarządzania strategicznego jest *szkoła zintegrowana zarządzania strategicznego*<sup>23</sup>, która korzysta z dorobku istniejących (obecnych) i potencjalnych (przyszłych) szkół w budowaniu strategii przewagi konkurencyjnej. Szkoła ta integruje wszystkie szkoły wpisujące się w dorobek zarządzania strategicznego. Na rysunku numer 1 przedstawiono szkołę zintegrowaną zarządzania strategicznego korespondującą z istniejącymi szkołami w zarządzaniu strategicznym.

Rysunek 1: Szkoła zintegrowana zarządzania strategicznego w powiązaniu z istniejącymi szkołami w zarządzaniu strategicznym

Szkoła planistyczna	Szkoła ewolucyjna	Szkoła pozycyjna
Szkoła zasobowa	Szkoła prostych reguł	Szkoła realnych opcji



### **Szkoła zintegrowana zarządzania strategicznego**

Źródło: opracowanie własne na podstawie: K. Obłój, *Strategia organizacji*, Wyd. PWE, Warszawa 2007.

*Szkoła zintegrowana zarządzania strategicznego*<sup>24</sup> to umiejętne integrowanie dorobku obecnych (istniejących) i potencjalnych (przyszłych) szkół zarządzania strategicznego. Tworzy ona podejścia do strategii organizacji, w taki sposób jak rozwijają się poszczególne

<sup>23</sup> Dla potrzeb niniejszego opracowania autor przedstawił własną koncepcję szkoły zintegrowanej w ramach zarządzania strategicznego (szkoła zintegrowana zarządzania strategicznego) – poziom szczegółowy. Należy także pamiętać, że w obszarze całego, szeroko pojętego zarządzania także można mówić o szkole zintegrowanej, która integruje dorobek szkoły klasycznej, behawioralnej, ilościowej (szkoła uniwersalna zarządzania) – poziom ogólny. W zależności od poziomu analizy – zarządzanie strategiczne czy szeroko pojęte zarządzanie można mówić o szkole zintegrowanej. Teoria i praktyka zarządzania wskazuje, że skuteczność i sprawność zarządzania oparte jest na umiejętnym korzystaniu z dorobku obecnych i przyszłych szkół. Dla potrzeb niniejszego opracowania autor swoje rozważania ukierunkował na zarządzanie strategiczne traktowane jako obszar szczegółowy nauk o zarządzaniu.

<sup>24</sup> Pojęcie i definicja *szkoła zintegrowana zarządzania strategicznego* została stworzona przez autora niniejszego opracowania.

## Opracowanie opublikowano:

Michał Adam Leśniewski, *Teoretyczna analiza ewolucji koncepcji przewagi konkurencyjnej w świetle szkół zarządzania strategicznego*, w: *Teoria i praktyka zarządzania w obliczu nowych wyzwań*, red. J. Kaczmarek, W. Szymła, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków 2015, ss. 155-165, ISBN 978-83-65173-18-8.

---

szkoły zarządzania strategicznego. Na zasadzie zderzenia dorobku szkół zarządzania strategicznego rozwija się szkoła zintegrowana zarządzania strategicznego. Szkołę tą można określić również jako tzw. *szkołę aktualną*, która będzie zawsze na czasie, pod warunkiem że szkoły szczegółowe<sup>25</sup> będą w różnych kierunkach się rozwijać<sup>26</sup>. Założenia ogólne charakteryzujące *szkołę zintegrowaną zarządzania strategicznego*:

1. przewaga konkurencyjna organizacji osiągnięta jest poprzez: planowanie rozwoju podmiotu, ewolucyjne dostosowywanie się do zmian związanych z organizacją, analizowanie otoczenia bliższego i dalszego organizacji, jakościowo-ilościowe pozyskiwanie i wykorzystywanie zasobów organizacji, umiejętne korzystanie z przelotnych szans pojawiających się w otoczeniu, stopniowe wchodzenie do góry po tzw. *drabinie rozwoju* z zachowaniem w każdym momencie prawa do rezygnacji w dalszego wchodzenia,
2. strategia to: zbiór decyzji o charakterze planowym, ewolucyjne generowanie celów w organizacji, dążenie organizacji do osiągnięcia korzystnej pozycji na rynku w stosunku do konkurentów, wynik działań opartych na zasobach organizacji, rezultat procesu uczenia się organizacji,
3. umiejętność pracowników w organizacji dotyczy: planowania pozyskiwania pracowników o umiejętnościach potrzebnych organizacji w niedalekiej przyszłości, ewolucyjnego kształtowania umiejętności, osiągnięcia przez organizację umiejętności konkurencyjności na rynku, pozyskiwania i kształtowania przez organizację umiejętności pracowników jako zasobu<sup>27</sup>, umiejętnego wykorzystywania przez organizację umiejętności pracowników,

---

<sup>25</sup> Przykładami szkół szczegółowych są szkoły: *planistyczna, ewolucyjna, pozycyjna, zasobowa, prostych reguł, realnych opcji*. Szkoły szczegółowe zmierzają w określonym kierunku, np. w kierunku planu, ewolucji, pozycji na rynku, zasobów, prostych reguł czy realnych opcji. Szkoła zintegrowana zarządzania strategicznego ujmuje dorobek poszczególnych szkół szczegółowych.

<sup>26</sup> Stworzenie przez autora opracowania pojęcia *szkoła zintegrowana zarządzania strategicznego* wynika z przeanalizowania dorobku szkół zarządzania strategicznego (refleksja i przemyślenia naukowe, studium literatury przedmiotu).

<sup>27</sup> Umiejętność pracowników można potraktować jako zasób i jednocześnie jako czynnik konkurencyjności miękkiej organizacji. Zob. M. A. Leśniewski, *Konkurencyjność miękka*... Op. cit.

## Opracowanie opublikowano:

Michał Adam Leśniewski, *Teoretyczna analiza ewolucji koncepcji przewagi konkurencyjnej w świetle szkół zarządzania strategicznego*, w: *Teoria i praktyka zarządzania w obliczu nowych wyzwań*, red. J. Kaczmarek, W. Szymła, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków 2015, ss. 155-165, ISBN 978-83-65173-18-8.

---

4. każde działanie i zachowanie organizacji jest uwarunkowane zintegrowanym spojrzeniem na wzajemne przenikanie się otoczenia wewnętrznego z otoczeniem zewnętrznym.
5. świadomość pracowników, w tym świadomość kadry menedżerskiej<sup>28</sup> odgrywa ważną rolę w kreowaniu przewagi konkurencyjnej, gdyż dzięki świadomości kadra zarządzająca może racjonalnie korzystać z dorobku szkoły zintegrowanej,
6. szkoła zintegrowana zarządzania strategicznego łączy dorobek poszczególnych szkół wpisujących się w zarządzanie strategiczne<sup>29</sup>.

Szkoła zintegrowana zarządzania strategicznego stanowi nowe spojrzenie na problem kształtowania rozwoju strategicznego organizacji. Kadra menedżerska w praktyce wykorzystuje dorobek poszczególnych szkół usprawniając w ten sposób proces zarządzania organizacją<sup>30</sup>. Łącząc dorobek różnych szkół racjonalnie kreujemy przewagę konkurencyjną.

#### **4. Relacje międzyorganizacyjne w kreowaniu przewagi konkurencyjnej**

Relacje obok świadomości stanowią jeden z istotnych czynników tworzących konkurencyjność miękką przedsiębiorstw<sup>31</sup>. Odnoszą się one nie tylko do pracowników (relacje między pracownikami), lecz także do organizacji (np. przedsiębiorstw – relacje międzyorganizacyjne). W perspektywie relacji międzyorganizacyjnych kreowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa może odbywać się poprzez współpracę, którego rezultatem będzie uzyskiwanie tzw. *wypracowanej wspólnej przewagi konkurencyjnej* wobec innych uczestników rynku. Współpraca jest fundamentalną wartością tworzenia sieci międzyorganizacyjnych<sup>32</sup>. Istotą współpracy jest dobrowolna relacja przedsiębiorstw we wspólnym interesie. Relacja prowadząca do współpracy (relacja współpracy) może przybierać

---

<sup>28</sup> Świadomość pracowników jest rozumiana przez autora opracowania jako świadomość wszystkich pracowników organizacji, natomiast świadomość kadry menedżerskiej jest pojmowana jako świadomość wybranej grupy pracowników jakimi są menedżerowie.

<sup>29</sup> Należy pamiętać, że zarządzanie strategiczne dotyczy nie tylko przedsiębiorstw (zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem) ale także innych organizacji, w tym np. gmin (zarządzanie strategiczne gminą). Szkoła zintegrowana zarządzania strategicznego jednocześnie łączy dorobek szkół zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem i dorobek szkół zarządzania strategicznego gminą itp.

<sup>30</sup> Stwierdzenie to powstało jako wynik rozmów autora niniejszego opracowania z menedżerami różnych szczebli zarządzania pochodzących z różnych organizacji (np. przedsiębiorstwa, gminy).

<sup>31</sup> M. A. Leśniewski, *Konkurencyjność miękka...* Op. cit., s. 233.

<sup>32</sup> Jednym z przykładów współpracy między organizacjami są np. alianse strategiczne, klastry. Zarówno alias jak i klastry tworzą między sieć powiązań.

## Opracowanie opublikowano:

Michał Adam Leśniewski, *Teoretyczna analiza ewolucji koncepcji przewagi konkurencyjnej w świetle szkół zarządzania strategicznego*, w: *Teoria i praktyka zarządzania w obliczu nowych wyzwań*, red. J. Kaczmarek, W. Szymła, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków 2015, ss. 155-165, ISBN 978-83-65173-18-8.

---

różne formy, które mają charakter umów niepisanych czy nienazwanych. Problematyka współpracy i tworzenia relacji międzyorganizacyjnych jest obecna w dorobku nauk o zarządzaniu ze szczególnym uwzględnieniem zarządzania strategicznego<sup>33</sup>.

Procesy współpracy organizacji, w tym przedsiębiorstw przyjmują wiele postaci począwszy od luźnej i nieformalnej po bardziej sformalizowane. Relacje współpracy sprawiają, że przedsiębiorstwa w sieci muszą pogodzić ze sobą aspekt konkurencyjności<sup>34</sup>. Współpraca to forma konkurencyjności zmierzająca do budowania relacji z innymi podmiotami otoczenia.

Podstawowym motywem tworzenia relacji międzyorganizacyjnych jest dostęp do zasobów<sup>35</sup>. W. Czakon, obok tego oczywistego motywu, wskazuje także na wiele innych motywów tworzenia więzi międzyorganizacyjnych. Wśród nich wymienia ograniczenia konkurentom dostępu do zasobów, pozyskiwanie wiedzy, umiejętności, kompetencji oraz wykorzystywanie wiedzy, czyli korzystanie z kompetencji innych uczestników sieci bez konieczności uczenia się ich<sup>36</sup>. Sieć przedsiębiorstw umożliwia stworzenie takiej architektury<sup>37</sup> przedsiębiorstwa, która pozwala elastycznie reagować, zdobywać wiedzę organizacyjną i zapewnia swobodny przepływ informacji<sup>38</sup>. Układ relacji w sieci międzyorganizacyjnej umożliwia powiązaniem ze sobą podmiotom realizację pewnego kolektywnego zamysłu strategicznego, który podnosi ich łączną efektywność<sup>39</sup>.

---

<sup>33</sup> Zob. Z. Olesiński, *Zarządzanie relacjami międzyorganizacyjnymi*, Wyd. C. H. Beck, Warszawa 2010, Z. Olesiński, *Implementacja teorii relacji międzyorganizacyjnych w Polsce, /W:/ Współpraca międzyorganizacyjna w działalności przedsiębiorstw. Klastry – Alianse – Sieci*, red. naukowy R. Borowiecki, T. Rojek, wyd. Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012, A. Wójcik-Karpacz, *Zdolność relacyjna w tworzeniu efektów współdziałania Małych i Średnich Przedsiębiorstw*, Wyd. Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2012.

<sup>34</sup> Konkurencyjność przyjmuje dwie podstawowe formy, tj. *współpraca* i *rywalizacja*. W opracowaniu autor rozpatruje konkurencyjność poprzez współpracę. Zob. M. A. Leśniewski, *Konkurencyjność miękka...* Op. cit. M. A. Leśniewski, *Konkurencyjność przedsiębiorstw. Wybrane problemy*, Wyd. Dom Organizatora TNOiK, Toruń 2011.

<sup>35</sup> J. Pfeffer, G. Salancik, *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, "Harper&Row", New York 1978.

<sup>36</sup> W. Czakon, *Dynamika więzi organizacyjnych przedsiębiorstwa*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2007.

<sup>37</sup> Zob. Sz. Cyfert, *Strategiczne doskonalenie architektury procesów w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu 2006.

<sup>38</sup> J. Kay, *Podstawy sukcesu firmy*, Wyd. PWE, Warszawa 1996.

<sup>39</sup> *The Formation of Inter-organizational Networks*, red. M. Ebers, Oxford University Press, Oxford 1997, Van de Ven A. H., D. L. Ferry, *Measuring and Assessing Organizations*, Wiley, New York 1980.

## Opracowanie opublikowano:

Michał Adam Leśniewski, *Teoretyczna analiza ewolucji koncepcji przewagi konkurencyjnej w świetle szkół zarządzania strategicznego*, w: *Teoria i praktyka zarządzania w obliczu nowych wyzwań*, red. J. Kaczmarek, W. Szymła, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków 2015, ss. 155-165, ISBN 978-83-65173-18-8.

---

Jednym z elementów stanowiących o włączaniu się podmiotu do sieci międzyorganizacyjnej są zasoby, które umożliwiają generowanie potencjalnych korzyści dla organizacji istniejących już w sieci oraz organizacji przystępujących do sieci. Przesłanką wchodzenia podmiotów do sieci jest możliwość transferu zasobów (materialnych jak i niematerialnych), które nie są dostępne wewnątrz ani nie ma możliwości ich samodzielnego zdobycia. Rozwój sieci międzyorganizacyjnych podyktowany jest także problemem dostępności zasobów. Praktyka wskazuje na to, że niektóre podmioty gospodarcze dysponują rzadkimi zasobami. Dostępność zasobów odnosi się przede wszystkim do takich zasobów, jak: wiedza i umiejętności menedżerskie, wiedza o lokalnym rynku oraz kapitał<sup>40</sup>. Do zasobów tych można jeszcze zaliczyć kulturę organizacyjną, którą można określić jako *matkę zasobów niematerialnych*<sup>41</sup>.

Na problem relacji można spojrzeć w taki sposób, że jest to ciąg zachowań ludzi (pracowników), organizacji począwszy od wrogości a skończywszy na współpracy<sup>42</sup>, natomiast zarządzanie relacjami to wykorzystywanie funkcji planowania, organizowania, motywowania i kontrolowania<sup>43</sup> do stymulowania zachowań ukierunkowanych na współpracę.

### 5. Podsumowanie

Osiągnięcie przewagi konkurencyjnej związane jest z każdym racjonalnie funkcjonującym przedsiębiorstwem oraz innymi organizacjami poddanymi prawom wolnej konkurencji. Konkurencja między podmiotami gospodarczymi rozgrywa się w warunkach braku równowagi, wywołanej zmiennością otoczenia. Zmiany te powodują, że ukształtowana przewaga konkurencyjna nie jest elementem względnie trwałym, gdzie jednocześnie jej źródła

---

<sup>40</sup> J. Combs, D. Ketchen, V. A. Hoover, *Strategic Group Approach to the Franchising – Performance Relationship*, „Journal of Business Venturing” 2004, No 19.

<sup>41</sup> Zob. M. A. Leśniewski, *Kulturowa restrukturyzacja przedsiębiorstw*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*” 2014, nr 2, Leśniewski M. A., *Konkurencyjność miękka...* Op. cit.

<sup>42</sup> Przy istnieniu także form pośrednich zachowań, takich jak np. są pracownicy, którzy nie są jednoznacznie wrogo nastawieni do innych pracowników, ale wstrzymują się od współpracy z innymi (ludzie, którzy najpierw obserwują pozostałych pracowników itd.).

<sup>43</sup> Funkcje zarządzania zostały tu wykorzystane przez autora opracowania jako przykład mechanizmu oddziaływania. Autor nie wyklucza takiej możliwości, że może być inny mechanizm składający się z innych elementów – kwestia koncepcji, a przede wszystkim inwencji twórczej autora.

## Opracowanie opublikowano:

Michał Adam Leśniewski, *Teoretyczna analiza ewolucji koncepcji przewagi konkurencyjnej w świetle szkół zarządzania strategicznego*, w: *Teoria i praktyka zarządzania w obliczu nowych wyzwań*, red. J. Kaczmarek, W. Szymła, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków 2015, ss. 155-165, ISBN 978-83-65173-18-8.

---

podlegają procesowi permanentnej ewolucjo-erozji<sup>44</sup>. Głównym źródłem sukcesu konkurujących ze sobą przedsiębiorstw staje się umiejętność zidentyfikowania i wykorzystania pojawiających się szans w otoczeniu.

Zaprezentowane szkoły zarządzania strategicznego, w tym istniejące oraz nowa autorska koncepcja *szkoły zintegrowanej zarządzania strategicznego* ukazały stopniowe zmiany przewag konkurencyjnych, które wynikają jednocześnie ze zmian zachodzących w otoczeniu, jak i kształtowania rozwoju świadomości kadry zarządzającej. Podmioty gospodarcze doświadczają z jednej strony nie pewnej, zmiennej rzeczywistości konkurencyjnej, a z drugiej strony istniejące metody i narzędzia zarządzania przestają być skuteczne i efektywne, co powoduje, że dostosowanie się do wymagań rynku i osiągnięcie na nim przewagi konkurencyjnej jest utrudnione.

Umiejętność generowania przewagi konkurencyjnej nie powinna opierać się na jednej szkole zarządzania strategicznego, ale winna korzystać z dorobku wszystkich szkół mających swoje odzwierciedlenie w szkole zintegrowanej zarządzania strategicznego. Przewaga konkurencyjna oparta na szkole zintegrowanej może być określona jako *zintegrowana przewaga konkurencyjna*. Szkoła zintegrowana zarządzania strategicznego uzmysławia kadrze zarządzającej, że przewaga konkurencyjna ma wynikać ze wszystkich szkół zarządzania strategicznego, gdyż każda szkoła wnosi *coś* cennego do bycia *lepszym* od innych konkurentów na rynku.

---

<sup>44</sup> Pojęcie *ewolucjo-erozji* wywodzi się z połączenia dwóch pojęć tj.: pojęcia *ewolucji*, które oznacza proces sukcesywnych zmian przebiegających w określonym kierunku, rozwój; proces rozwojowy, polegający na przechodzeniu do form coraz bardziej złożonych i zróżnicowanych, do stadiów coraz wyższych, doskonalszych (<http://encyklopedia.pwn.pl/haslo/ewolucja;4008207.html> 07.06.2015) oraz pojęcia *erozji*, które dotyczy zespołu procesów powodujących żłobienie i rozcinanie powierzchni skorupy ziemskiej przez wody, lodowce i wiatr, połączone z usuwaniem powstających produktów niszczenia (<http://encyklopedia.pwn.pl/haslo/erozja;3898520.html> 07.06.2015).

Pojęcie *ewolucjo-erozji* oznacza proces stopniowych zmian zachodzących w określonym kierunku w organizacji, gdzie brak sprzężenia zwrotnego ze zmianami zaistniałymi w otoczeniu wewnętrznym i zewnętrznym organizacji powoduje destrukcje czynników decydujących o rozwoju organizacji. Pojęcie *ewolucjo-erozji* dotyczy każdego aspektu funkcjonowania organizacji. Jednym z przykładów możliwości zaistnienia procesu *ewolucjo-erozji* są np. czynniki konkurencyjności czy przewaga konkurencyjna przedsiębiorstw. Czynniki konkurencyjności i przewaga konkurencyjna przedsiębiorstw ulegają zmianie w czasie i przestrzeni terytorialnej. Brak reakcji organizacji w kształtowaniu przewagi konkurencyjnej powoduje proces ewolucjo-erozji. Pojęcie i definicja *ewolucjo-erozji* została po raz pierwszy zdefiniowana i opublikowana przez autora w niniejszym opracowaniu.



## Opracowanie opublikowano:

Michał Adam Leśniewski, *Teoretyczna analiza ewolucji koncepcji przewagi konkurencyjnej w świetle szkół zarządzania strategicznego*, w: *Teoria i praktyka zarządzania w obliczu nowych wyzwań*, red. J. Kaczmarek, W. Szymła, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków 2015, ss. 155-165, ISBN 978-83-65173-18-8.

---

### Literatura

1. Barney J. B., *Firm resources and sustained competitive advantage*, "Journal of Management" 1991.
2. Combs J., Ketchen D., Hoover V. A., *Strategic Group Approach to the Franchising – Performance Relationship*, „Journal of Business Venturing” 2004, No 19.
3. Cyfert Sz., *Strategiczne doskonalenie architektury procesów w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu 2006.
4. Czakon W., *Dynamika więzi organizacyjnych przedsiębiorstwa*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2007.
5. Drucker P. F., *Skuteczne zarządzanie*, Wyd. PWN, Warszawa 1975.
6. Drucker P. F., *Innowacja i przedsiębiorczość*, Wyd. PWE, Warszawa 1992.
7. Gorynia M., *Zachowania przedsiębiorstw w okresie transformacji. Mikroekonomia przejścia*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2000.
8. Godziszewski B., *Zasobowe uwarunkowania strategii przedsiębiorstwa*, Wyd. Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu, Toruń 2001.
9. Haffer R., *Systemy zarządzania jakością w budowaniu przewag konkurencyjnych przedsiębiorstw*, Wyd. Uniwersytet Mikołaja Kopernika, Toruń 2003.
10. Jaki A., *Mechanizmy procesu zarządzania wartością przedsiębiorstwa*, Wyd. Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2012.
11. Karpacz J., *Determinanty odnowy strategicznej potencjału małych i średnich przedsiębiorstw. Aspekty teoretyczne i wyniki badań empirycznych*, Wyd. Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2011.
12. Kay J., *Podstawy sukcesu firmy*, Wyd. PWE, Warszawa 1996.
13. Kozina A., *Planowanie negocjacji w przedsiębiorstwie*, Wyd. Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2012.
14. Leśniewski M. A., *Konkurencyjność miękka przedsiębiorstw*, Wyd. Difin, Warszawa 2015.
15. Leśniewski M. A., *Kulturowa restrukturyzacja przedsiębiorstw*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2014, nr 2.
16. Leśniewski M. A., *Konkurencyjność przedsiębiorstw. Wybrane problemy*, Wyd. Dom Organizatora TNOiK, Toruń 2011.
17. Obłój K., *Strategia organizacji*, Wyd. PWE, Warszawa 2007.
18. Obłój K., *Tworzywo skutecznych strategii*, Wyd. PWE, Warszawa 2002.
19. Olesiński Z., *Zarządzanie relacjami międzyorganizacyjnymi*, Wyd. C. H. Beck, Warszawa 2010.
20. Olesiński Z., *Implementacja teorii relacji międzyorganizacyjnych w Polsce, /W:/ Współpraca międzyorganizacyjna w działalności przedsiębiorstw. Klastry – Alianse – Sieci*, red. naukowy R. Borowiecki, T. Rojek, wyd. Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012.
21. Porter M. E., *Przewaga konkurencyjna. Osiąganie i utrzymywanie lepszych wyników*, Wyd. Helion, Gliwice 2006.

## Opracowanie opublikowano:

Michał Adam Leśniewski, *Teoretyczna analiza ewolucji koncepcji przewagi konkurencyjnej w świetle szkół zarządzania strategicznego*, w: *Teoria i praktyka zarządzania w obliczu nowych wyzwań*, red. J. Kaczmarek, W. Szymła, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków 2015, ss. 155-165, ISBN 978-83-65173-18-8.

---

22. Pfeffer J., Salancik G., *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, "Harper&Row", New York 1978.
23. Pierścionek Z., *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2003.
24. Przybytniowski J. W., *Konkurencyjność rynku usług pośrednictwa ubezpieczeniowego w Polsce*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2013.
25. Stankiewicz M. J., *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Wyd. Dom Organizatora, Toruń 2005.
26. Stonehouse, G. Hamill J., Campbell D., Purone T., *Globalizacja – strategia i zarządzanie*, Wyd. Felberg SJA, Warszawa 2001.
27. Supernat J., *Zarządzanie strategiczne. Pojęcia i koncepcje*, Wyd. Kolonia Limited, Wrocław 1998.
28. *The Formation of Inter-organizational Networks*, red. naukowy M. Ebers, Oxford University Press, Oxford 1997.
29. Wójcik-Karpacz A., *Zdolność relacyjna w tworzeniu efektów współdziałania Małych i Średnich Przedsiębiorstw*, Wyd. Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2012.
30. Van de Ven A. H., Ferry D. L., *Measuring and Assessing Organizations*, Wiley, New York 1980.

### Netografia

1. <http://encyklopedia.pwn.pl/haslo/ewolucja;4008207.html>
2. <http://encyklopedia.pwn.pl/haslo/erozja;3898520.html>

### THEORETICAL ANALYSIS OF THE EVOLUTION OF THE CONCEPT OF COMPETITIVE ADVANTAGE IN THE LIGHT OF SCHOOLS OF STRATEGIC MANAGEMENT

#### Summary

*Competitive advantage is a central focus not only for science but also business practice of every organization, including companies. Competition and competitiveness constitute a starting point for building and developing competitive advantage. The purpose of this study is to present a theoretical analysis of competitive advantage in different schools of strategic management. This study presents an original concept of an integrated school of strategic management as well as an original definition and a notion of 'evolution-erosion'. The study of the literature is the adopted test method. This study shall contribute to a further discussion on the directions of development of particular schools of strategic management.*