

Robert Kozielski

Standardy międzynarodowe w edukacji menedżerskiej a przewaga konkurencyjna firm i regionów w gospodarce opartej na wiedzy

Ekonomiczne Problemy Usług nr 71, 37-50

2011

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

ROBERT KOZIELSKI

Uniwersytet Łódzki

**STANDARDY MIĘDZYNARODOWE
W EDUKACJI MENEDŻERSKIEJ
A PRZEWAGA KONKURENCYJNA FIRM I REGIONÓW
W GOSPODARCE OPARTEJ NA WIEDZY**

Wprowadzenie

Wiele publikacji w ostatnim czasie podkreśla, iż proste źródła przewagi konkurencyjnej zostały wyczerpane¹. Firmy muszą poszukiwać nowych, innych metod konkurowania. Oprócz tego zmienność środowiska biznesowego sprawia, iż informacje, które pozwalały podejmować właściwe decyzje jeszcze wczoraj, dziś są już nieaktualne, a dodatkowo dynamika procesów biznesowych wymusza rozwijanie nowych umiejętności i zdolności menedżerskich. Wszystko to zmusza do postawienia pytania o sposoby budowania i rozwijania wiedzy menedżerskiej. Jest to szczególnie istotne w sytuacji globalizującego się świata, gospodarki opartej na wiedzy i stałego procesu poszukiwania nowych form konkurowania osób, organizacji i regionów na rynku.

Celem referatu jest przedyskutowanie roli, jaką odgrywają bądź będą odgrywać standardy międzynarodowe budowane przez instytucje profesjonalne w edukacji menedżerskiej. Rozważania toczyć się będą na tle silnie

¹ A.J. Bush, D. Smart, E.L. Nicholas, *Pursuing the Concept of Marketing Productivity*, "Journal of Business Research", vol. 55/2002.

zauważalnych procesów, takich jak poszukiwanie nowych źródeł przewagi konkurencyjnej, wiedzy jako immanentnej cechy współczesnych gospodarek, a także krytyki, jaka kierowana jest pod adresem tradycyjnych metod edukacji i profesji menedżerskiej. Dyskusja oparta będzie na przykładzie edukacji menedżerskiej w sferze marketingu.

Źródła przewagi konkurencyjnej budujące sukces rynkowy organizacji

Sukces z pewnością jest kategorią subiektywną. Dla jednych ważniejszy jest aspekt finansowy, dla innych udział w rynku czy też zdobyta baza klientów. Nie wchodząc w szczegółowe rozważania dotyczące postrzegania sukcesu rynkowego, można przyjąć, iż jest to zdolność organizacji do funkcjonowania i rozwoju w długim okresie oraz realizacji zakładanych celów. W tej definicji zawarte są zarówno aspekty finansowe, organizacyjne, jak i rynkowe. Tak rozumiany sukces uzależniony jest od zdolności kreowania przez organizację przewagi rynkowej w dłuższym okresie. Jest więc zdolnością do realizacji ponadprzeciętnych przychodów czy zysków w wyniku górowania nad swoimi konkurentami w określonych, kluczowych dla klientów, obszarach.

Tematyka przewagi konkurencyjnej i źródeł przewagi rynkowej jest jednym z głównych obszarów zainteresowania zarządzania strategicznego², ale także i marketingu³. Przewaga konkurencyjna, określana czasem jako wyróżniające kompetencje⁴, może być wynikiem, jak twierdzi J.B. Barney, wprowadzenia skutecznej strategii opartej na określonej wartości, która nie jest wdrożona przez obecnych bądź potencjalnych konkurentów. Ponadto, uważa dalej Barney, może być ona także efektem lepszej realizacji strategii prowadzonej przez konkurentów⁵. Przewaga konkurencyjna jest więc odpowiedzią na pytanie, dlaczego klienci wybierają naszą ofertę, a rezygnują z propozycji składanej im przez konkurentów. Może to być wynikiem niższej ceny, wyższej

² M. Porter, *Competitive Advantage*, New York, 1995.

³ G.S. Day, *The Capabilities of Market-Driven Organizations*, "Journal of Marketing", vol. 58/October 1994.

⁴ G.S. Day, R. Wensley, *Assessing Advantage – Framework for Diagnosing Competitive Superiority*, "Journal of Marketing", vol. 52/April 1988.

⁵ J.B. Barney, *Firm resources and sustained competitive advantage*, "Journal of Management", vol. 14/January 1991.

jakości, większej niezawodności, dłuższej gwarancji, lepiej postrzeganej marki itp. Należy więc zgodzić się z M. Colgate'em, który przekonany jest, że przewaga konkurencyjna pochodzi z zasobów i potencjału firmy⁶. Dodać jednak trzeba, że ma ona swoje korzenie w zachowaniach odbiorców i działaniach konkurentów. To oni bowiem decydują, jakie elementy sprawiają, że klienci wybiorą tę unikalną dla nich propozycję spośród wielu innych na rynku. Ta unikalna kompozycja oferty rynkowej konkurentów, jak i specyficznych zachowań nabywców decyduje, że metody czy narzędzia budujące przewagę konkurencyjną na jednym rynku wcale nie muszą przynieść korzyści w innych uwarunkowaniach⁷. Rozważając zagadnienia związane z przewagą konkurencyjną, zwrócić należy uwagę na dwa jej aspekty. Po pierwsze źródła przewagi, po drugie jej trwałość.

Analiza literatury pozwala zauważyć, że źródła przewagi konkurencyjnej tkwią zarówno poza firmą, jak i wewnątrz niej. Przewaga firmy może pochodzić z korzyści skali (ekonomia skali, doświadczenie), dostępu do zasobów (*know-how*, surowce, rynki) oraz słabości konkurentów (zdolności imitacji i rozwoju strategii innych firm)⁸. Znacznie więcej miejsca poświęca się jednak zasobom wewnętrznym jako wartościom, na których budowana jest przewaga konkurencyjna⁹. Wśród nich spotkać się można m.in. z zasobami fizycznymi¹⁰, reputacją i wizerunkiem marki¹¹, zasobami ludzkimi¹², organizacyjnymi¹³,

⁶ M. Colgate, *Creating Sustainable Competitive Advantage Through Marketing Information System Technology – A Triangulation Methodology within the Banking Industry*, "International Journal of Bank Marketing", vol. 16/2, 1998.

⁷ R. Kozielski, *Marketing wewnętrzny – współczesne narzędzie konkurowania*, „Marketing i Rynek”, nr 12/2002.

⁸ P. Ghemawat, *Sustainable Advantage*, "Harvard Business Review", September/October 1986.

⁹ G.S. Day, *The Capabilities...*, dz. cyt.

¹⁰ K. Moller, M. Anttila, *Marketing Capability – a Key Success Factor In Small Business?*, "Journal of Marketing Management", vol. 3/1987.

¹¹ D.A. Aaker, *Managing Assets and Skills – the Key to Sustainable Competitive Advantage*, "California Management Review", vol. 31/1989.

¹² N. Aufreiter, M. George, L. Empres, *Developing a Distinctive Consumer Marketing Organization*, "Journal of Marketing Focused Management", vol. 1/1996.

¹³ Ch. Moorman, *Organizational Market Information Processes – Cultural Antecedents and New Product Outcomes*, "Journal of Marketing Research", vol. 32/August 1995; J.F. Tomer, *Organizational Capital – the Path to Higher Productivity and Well-Being*, New York 1987.

finansowymi¹⁴, informacyjnymi¹⁵, partnerstwem¹⁶ oraz aspektami prawnymi¹⁷. Z dostępnych badań wynika, iż uzyskiwanie przewagi konkurencyjnej winno być oparte na nie więcej jak 5–6 kluczowych czynnikach wyróżniających¹⁸. Niektórzy wskazują na przykład na jakość, serwis, markę, personel, koszty produkcji i inne elementy jako czynniki wyróżniające¹⁹.

Drugim ważnym elementem, będącym w sferze zainteresowania problematyki przewagi konkurencyjnej, jest kwestia jej trwałości. Zmienność warunków rynkowych oraz działania konkurentów prowadzą do utraty posiadanej przewagi rynkowej²⁰. Firmy więc, poza tym, że w sposób ciągły poszukują nowych sposobów konkurowania, dążą do tego, aby osiągnięta przewaga miała charakter trwały. Trwała przewaga konkurencyjna odznacza się kilkoma cechami. Przede wszystkim zwraca się uwagę, że trwała przewaga konkurencyjna musi być związana z dostarczaniem klientom wyższej wartości niż oferują to inni, musi być trudna do naśladowania i prostego kopiowania oraz możliwa do zastosowania w zróżnicowanych warunkach²¹. G. Day dodaje do tego kolejną cechę – trwała przewaga konkurencyjna winna być dobrem rzadkim²², a J. Barney uważa, że nie powinna ona mieć także substytutów²³. Taki stan można osiągnąć właściwie w dwóch sytuacjach. Po pierwsze, gdy firmy są w stanie w sposób ciągły zmieniać swoje działanie, dostosowując czy też czasem wyprzedzając zmiany rynkowe. Po drugie, gdy zamiast w sposób

¹⁴ S.D. Hunt, R.M. Morgan, *The Comparative Advantage Theory of Competition*, "Journal of Marketing", vol. 59/April 1995.

¹⁵ R. Glazer, *Marketing in an Information Intensive Environment – Strategic Implications of Knowledge as an Assets*, "Journal of Marketing", vol. 55/October 1991.

¹⁶ R.K. Srivastava, A. Tassaduq, T.A. Shervani, L. Fahey, *Market-Based Assets and Shareholder Value – a Framework for Analysis*, "Journal of Marketing", vol. 62/1998.

¹⁷ J. Barney, *Firm Resources...*, dz. cyt.

¹⁸ C.K. Prahalad, G. Hamel, *The Core Competence of the Corporation*, "Harvard Business Review", May/June 1990.

¹⁹ D.A. Aaker, *Managing Assets...*, dz. cyt.

²⁰ A. Bhidé, *Hustle as Strategy*, "Harvard Business Review", vol. 64/September/October 1986; J. Williams, *How Sustainable is Your Competitive Advantage*, "California Management Review", vol. 34/Spring 1992.

²¹ S.F. Slater, J.C. Narver, *Market Orientation and the Learning Organization*, "Journal of Marketing", vol. 59/July 1995.

²² G.S. Day, *The Capabilities...*, dz. cyt.

²³ J.B. Barney, *Firm resources ...*, dz. cyt.

ciągły „chodzić na wojnę”²⁴, budują nowe sektory czy nowe koncepty biznesowe²⁵. I w jednym i w drugim przypadku skuteczność gry rynkowej polega na zmianie reguł konkurencji. Tak więc skuteczne konkurencje w przyszłości opierać się będą na poszukiwaniu nowych obszarów rynku, definiowaniu nowych sektorów czy konceptów biznesowych, często w poprzek obecnych sektorów.

Firmy napotykać więc na sytuację, gdzie opieranie swojej strategii rynkowej na prostych źródłach przewagi konkurencyjnej już nie wystarcza, a jednocześnie poszukują metod zabezpieczenia się na dłuższy okres. Można więc zgodzić się z tymi, którzy uważają, że zdolność budowania relatywnie trwałej przewagi konkurencyjnej mają organizacje, które, po pierwsze, dysponują umiejętnościami przewidywania i dostosowywania się do zmian zachodzących na rynku, po drugie, są w stanie identyfikować i eksplorować nowe obszary biznesu. Umiejętności takie ma organizacja, która, z jednej strony, dysponuje informacjami i zdolnością ich interpretacji, z drugiej natomiast, skutecznie wykorzystuje wnioski płynące z tej interpretacji. Zasobem, który umożliwia organizacji takie funkcjonowanie i na którym budowana będzie, jeśli już nie jest, przewaga konkurencyjna, jest wiedza²⁶.

Gospodarka oparta na wiedzy a koncepcja organizacji uczącej się

Spółczesność, w jakim żyjemy, określane jest mianem społeczeństwa wiedzy²⁷. Wzrost znaczenia wiedzy, rozwój sektora usług edukacyjnych, technologia informacyjna to tylko niektóre cechy świata, w jakim żyjemy. Wiedza staje się nie tylko atutem, ale także źródłem przewagi konkurencyjnej. Wiedza zgromadzona w firmie, dająca możliwość synergii i szerszego jej wykorzystywania; wiedza, która daje siłę identyfikowania innowacyjnych rozwiązań i niekonwencjonalnych metod działania; pozwala odnajdywać,

²⁴ G. Stalk Jr., R. Lachenauer, *Nie dla mięczaków, czyli jak ostro grać, by wygrać*, „Harvard Business Review Polska”, czerwiec 2004.

²⁵ J. Hope, T. Hope, *Competing in the Third Wave*, Boston 1997; W.C. Kim, R. Mauborgne, *Strategia błękitnego oceanu*, „Harvard Business Review Polska”, lipiec/sierpień 2005.

²⁶ A.K. Kohli, T.A. Shervani, G.N. Chalaagalla, *Learning and Performance Orientation of Salespeople – the Role of Supervisors*, „Journal of Marketing Research”, vol. 35, May 1998.

²⁷ P.F. Drucker, *The Age of Discontinuity – Guidelines to Our Changing Society*, New York 1968; A. Toffler, *Powershift – Knowledge, Wealth and Violence at the Edge of 21st Century*, New York 1990.

tworzyć i dostarczać wartości odbiorcom; która ze względu na szczególną, zindywidualizowaną mieszankę jest trudna do naśladowania, a jednocześnie można ją stosować w zróżnicowanych warunkach; która nie ma substytutów i jest dobrem rzadkim – spełnia wszystkie cechy zasobów, na których można budować trwałą przewagę konkurencyjną.

Mówiąc o wiedzy jako o takim zasobie, wskazać należy przynajmniej dwa jej aspekty. Po pierwsze, należy dokonać rozróżnienia pomiędzy wiedzą a informacją. Po drugie, nie każda wiedza i nie w każdej ilości musi gwarantować przewagę rynkową, a w efekcie nie musi umożliwiać osiągnięcia sukcesu rynkowego. Muszą być jeszcze spełnione inne warunki.

Punktem wyjścia przekonania o kluczowej roli wiedzy w budowaniu przewagi konkurencyjnej jest twierdzenie, iż zmieniające się otoczenie rynkowe wymaga gromadzenia informacji o tych zmianach. Zebrane informacje wcale jednak nie gwarantują przewagi rynkowej. Należy bowiem dokonać rozróżnienia pomiędzy informacją a wiedzą. Informacja jest strumieniem wiadomości, który może, ale nie musi rozszerzać, zmieniać, modyfikować naszej wiedzy²⁸. Informacja więc, w przeciwieństwie do wiedzy, nie jest związana z określonym zachowaniem, jak wskazują na to F. Dretske, T. Gruber²⁹. Informacja jest zatem koniecznym elementem formowania wiedzy, ale nie każda informacja wpływa na jej formowanie. Wiedza, o której będziemy mówić, wpływa na zmianę zachowań, daje możliwość budowania przewagi konkurencyjnej i jest określana jako krwiobieg organizacji³⁰.

Nie każda jednak wiedza i nie w każdej ilości daje możliwość budowania przewagi konkurencyjnej. Musi ona bowiem być odpowiednio formowana i, co najważniejsze, musi być elementem całej organizacji i procesu zarządzania. Innymi słowy, zebranie najpierw informacji, potem odpowiedniej wiedzy winno być uzupełnione o całą infrastrukturę organizacji, która pozwala akumulować tę wiedzę, eksploatować ją i wykorzystywać w działaniach firmy³¹. Istnieje wtedy szansa powstania organizmu zdolnego do szybkiego przeobrażania i doskonalenia, obejmującego wszystkie sfery firmy. Organizacje, które nie tylko dostosowują się do zmian, ale także czasem je wyprzedzają, a nawet

²⁸ Por. F. Machlup, U. Mansfield, *The Study of Information*, New York 1983.

²⁹ F. Dretske, *Knowledge and the Flow of Information*, Cambridge 1981; T.R. Gruber, *The Acquisition of Strategic Knowledge*, San Diego 1989.

³⁰ R. Deshpande, *Using Market Knowledge*, London 2001.

³¹ S.F. Slater, J.C. Narver, *Market Orientation and the Learning Organization*, dz. cyt.

kształtują, to organizacje uczące się³². Organizacje takie, jak uważają K. Watkins i V. Marsick, nie są jedynie zbiorem jednostek uczących się, ale demonstrują zdolność do zmiany. Instytucje te kumulują indywidualne zdolności pracowników, ale także, co ważne, redefiniują strukturę i kulturę organizacji oraz dzielą się z pracownikami i klientami informacją i angażują ich w proces podejmowania decyzji³³. W efekcie organizacje te szybko dostosowują się do zmian zachodzących na rynku, zwiększają swoją zdolność konkurowania i w konsekwencji umacniają pozycję rynkową. Mają już więc nie jedną funkcję czy narzędzie, ale pełną, spójną koncepcję prowadzenia biznesu, w myśl której zarządza się nie ludźmi, materiałami itp., ale wiedzą, rynkami i procesami³⁴.

Wiedza stanowi zasób, na którym organizacje budują swoją zdolność do zmiany, kształtują umiejętność przewidywania i dostosowywania się do sytuacji rynkowych. Organizacje tworzą system pozwalający im budować przewagę konkurencyjną³⁵. W efekcie szeroko znane jest już twierdzenie, iż uczenie się organizacyjne może być jedynym źródłem trwałej przewagi konkurencyjnej³⁶.

Zarzuty wobec marketingu w sferze edukacji i profesji

Marketing, zarówno w sferze nauki, jak i praktyki, wywołuje dyskusje, w których prezentowane są różnicowane punkty widzenia. Obok zwolenników znajdujemy liczną grupę jego przeciwników³⁷. Uważa się, że jest m.in. dziedziną niewłaściwie pojmowaną, budzi wiele kontrowersji, identyfikuje się go ze sprzedażą itp.³⁸ Niektórzy głosili rozkwit marketingu³⁹, inni problemy

³² Ang. *learning organization*.

³³ Na podstawie D.J. Cahill, *The Managerial Implications of the Learning Organization – A New Tool for Internal Marketing*, "Journal of Services Marketing", vol. 9, nr 4/1995, s. 43.

³⁴ R. Kozielski, *Marketing wewnętrzny...*, dz. cyt.

³⁵ S.F. Slater, J.C. Narver, *Market Orientation, Customer Value, and Superior Performance*, "Business Horizons", vol. 37, March/April 1994.

³⁶ A.P. De Geus, *Planning as Learning*, "Harvard Business Review", vol. 66, March/April/1988.

³⁷ Por. R. Niestrój, *Wizerunek marketingu w Polsce. Materiały ze Zjazdu Katedr Marketingu*, Warszawa 2006.

³⁸ M.in. M.P. Mokwa, *The Strategic Marketing Audit – An Adoption/Utilization Perspective*, "The Journal of Business Strategy", Spring 1986.

³⁹ M.in. Y. Wind, T. Robertson, *Marketing Strategy – New Directions for Theory and Research*, "Journal of Marketing", vol. 47/Spring 1983.

bądź nawet jego schyłek⁴⁰. Większość jednak nie kwestionowała roli, jaką odgrywa w budowaniu sukcesu firmy. Taka sytuacja potwierdza swoisty paradoks⁴¹ pokazujący sprzeczność pomiędzy koncepcją marketingu a jego aplikacją, pomiędzy rolą a zadaniami marketerów w organizacji, pomiędzy teorią a praktyką. Zauważyć należy, że sami marketerzy przyjmują także krytyczny punkt widzenia⁴² i dostrzegają potrzebę zmian. Dotyczy to zarówno sfery nauki, jak i praktyki marketingu⁴³. Zarzuty stawiane marketingowi zarówno od strony edukacji menedżerskiej, jak i praktyki stosowania dotyczą dwóch obszarów:

- 1) koncepcji i procesów marketingowych;
- 2) działań i odpowiedzialności marketerów.

Pierwsza grupa obejmuje różnice w rozumieniu, czym jest marketing, jego wieloznaczność oraz brak wykreowania jasnych procedur i standardów pracy osób zajmujących się marketingiem. O ile dyskusja nad istotą działań marketingowych i jego wieloznacznością ma już długą historię i bogatą literaturę⁴⁴, o tyle zwrócenie uwagi na brak jasnych procedur i standardów pracy osób zajmujących się marketingiem jest relatywnie nowe. Dopiero od niedawna zarówno w literaturze, jak i praktyce biznesu podnosi się tę kwestię. Skutkuje ona między innymi coraz liczniejszymi opracowaniami na ten temat oraz coraz częstszym powoływaniem instytucji, których zadaniem jest wypracowanie standardów pracy marketerów⁴⁵. Niemniej zarzuty, jakie stawiane są marketingowi i marketerom w tej sferze, w szczególności dotyczą:

- braku strategicznego myślenia i uciekania w obszar sprzedaży i działań operacyjnych oraz krótkowzroczności marketingowej;
- unikania ryzyka oraz niskiej innowacyjności i przedsiębiorczości w myśleniu biznesowym;

⁴⁰ M.in. J. Brady, I. Davis, *Marketing's Mid-Life Crisis*, "The McKinsey Quarterly", nr 2/1993.

⁴¹ L. Adler, *Systems Approach to Marketing*, "Harvard Business Review", May/June 1967; P. Doyle, *Valuing Marketing's Contribution*, "European Management Journal", vol. 18/June 2000.

⁴² Por. F.E. Webster Jr., *Back to the Future – Integrating Marketing as a Tactics, Strategy, and Organizational Culture*, "Journal of Marketing", vol. 69/October 2005.

⁴³ M.in. M. Evans, C. Nancarrow, A. Napp, M. Stone, *Future Marketers – Future Curriculum – Future Shock?*, "Journal of Marketing Management", vol. 18/2002.

⁴⁴ M.in., *Is Marketing a Science*, "Harvard Business Review", January/February 1963.

⁴⁵ Przykładem mogą być działania prowadzone przez The Chartered Institute of Marketing w Londynie czy też powołanie organizacji pod nazwą Marketing and Sales Setting Standards Body – więcej informacji na stronach <www.cim.co.uk> oraz <www.msssb.org>.

- postrzegania marketingu wciąż jako funkcji, a nie procesu biznesowego i dalej braku pokory wobec innych obszarów funkcjonalnych oraz otwartości na współpracę z innymi osobami i działami organizacji, co w efekcie prowadzi do budowania znanych z teorii zarządzania silosów czy bunkrów organizacyjnych;
- nieuczciwości i deprecjacji wartości etycznych i moralnych w sferze marketingu.

Druga grupa zarzutów jest szersza i powszechniej wyrażana. Dotyczy ona działań i odpowiedzialności marketerów. Szczególne miejsce wśród różnego rodzaju zarzutów zajmuje właśnie niechęć do przyjmowania odpowiedzialności za swoje decyzje i działania, jakie podejmują. Jest to równie częsty zarzut jak „analfabetyzm” finansowy marketerów czy awersja do definiowania celów i kryteriów oceny efektów. Oskarżenia, jakie formułowane są wobec marketerów i marketingu w ramach drugiej grupy, dotyczą w szczególności:

- odsuwania odpowiedzialności marketerów za podejmowane działania i decyzje rynkowe oraz niskiej wydajności marketingu;
- niejasnych i nieprecyzyjnie definiowanych celów marketingowych oraz kryteriów oceny efektów;
- niechęci do pomiaru skuteczności i efektywności działań marketingowych;
- niskiej wiedzy i znajomości finansów przejawiającej się m.in. brakiem zrozumienia języka finansów, nie mówiąc o jego stosowaniu czy choćby ograniczonym wykorzystywaniu wskaźnika ROI w odniesieniu do marketingu;
- powszechnie wykorzystywanej manipulacji jako metody działania;
- niezdolności pokazania przez marketerów relacji pomiędzy marketingiem a wartością firmy i tego, w jakim stopniu marketing przyczynia się do budowania wartości dla udziałowców, brakiem umiejętności prowadzenia komunikacji wewnętrznej oraz zbyt szerokim wykorzystywaniem wskaźników pozafinansowych w relacji do wskaźników finansowych;
- ograniczonych umiejętności analitycznych, co skutkuje podejmowaniem decyzji raczej intuicyjnych i brakiem zdolności prognozowania zmian.

Wskazywane zarzuty, podobnie jak wcześniejsze rozważania, dość jednoznacznie pokazują obszary prac, nad jakimi winni skupić się dydaktycy, planując i realizując programy edukacji menedżerskiej.

Standardy międzynarodowe – instytucje i proces

Nieefektywność prostych źródeł konkurowania, potrzeba poszukiwania nowych metod prowadzenia walki rynkowej, konieczność akceptacji nowego podejścia do konkurowania w gospodarce opartej na wiedzy, budowanie organizacji uczącej się, jak i niewydolność tradycyjnego podejścia do realizacji działań marketingowych staje się coraz częściej wyzwaniem zarówno dla ośrodków akademickich, jak i praktyki biznesu. W krajach Europy Zachodniej czy też USA dylematy te także były przedmiotem dyskusji. W efekcie powstało wiele instytucji opracowujących standardy edukacji menedżerskiej, w naszym przypadku w sferze marketingu. Takie instytucje jak The Chartered Institute of Marketing, Marketing Research Society, Insittute of PR i inne są tego najlepszym przykładem. Ich najważniejszym zadaniem jest tworzenie takich rozwiązań w edukacji menedżerskiej w sferze marketingu, badań czy PR, które, z jednej strony, wyposażą menedżerów w niezbędne umiejętności, konieczną wiedzę i wymagane wzorce zachowań, z drugiej zadbają o systematyczny rozwój i uaktualnianie tej wiedzy zgodnie ze zmianami na rynku. Powszechność stosowania tego podejścia w wielu krajach świata (na przykład programy The Chartered Institute of Marketing realizowane są w ponad 130 krajach świata), jak i słabość tradycyjnych systemów kształcenia sprawia, iż również na polskim rynku stawać się one będą standardem.

Szeroko rozumiana jakość tych programów jest uzyskiwana poprzez kontrolowanie kilku kluczowych procesów. Po pierwsze, dotyczy to budowania i uaktualniania programów edukacji menedżerskiej na podstawie systematycznej obserwacji i badań dotyczących zmieniających się wymagań i oczekiwań wobec osób zajmujących się marketingiem. Powoływane są nawet specjalne ciała, których zadaniem jest identyfikowanie i opisywanie wiedzy i umiejętności, jakie winny mieć osoby na poszczególnych stanowiskach. Po drugie, programy te opracowywane są wspólnie przez akademików, jak i praktyków biznesu. Po trzecie, proces dostarczania wiedzy realizowany jest przez akredytowane ośrodki i certyfikowanych wykładowców. Na koniec wreszcie proces dostarczania wiedzy odłączony jest od procesu jej weryfikacji. Otóż egzamin odbywa się w tym samym czasie na całym świecie, według tej samej procedury, a prace sprawdzane są w centralach tych instytucji. W efekcie zdawalność na świecie kształtuje się na poziomie ok. 50%.

Oczywiście pojawia się pytanie dotyczące roli ośrodków akademickich i podziału zadań pomiędzy nie a profesjonalne instytucje edukacyjno-doradcze. Wydaje się, że ta dotychczas wyraźnie przebiegająca granica będzie się zacierała. Instytucje wkraczać będą na grunt dotychczas zarezerwowany dla ośrodków akademickich (badania naukowe, publikacje), a uczelnie będą coraz częściej wchodzić w świat praktyki i doradztwa. Wątek ten winien być jednak pozostawiony do oddzielnej dyskusji.

Podsumowanie

Konkurencyjność menedżerów na rynku pracy, organizacji w walce konkurencyjnej czy też regionów na globalnym rynku uzależniona jest w gospodarce opartej na wiedzy od zdolności organizacji do uczenia się rynku szybciej niż czynią to konkurenci i dostosowywania się do zmian, a czasem nawet ich wyprzedzania. Stawia to nowe wymagania w zakresie edukacji menedżerskiej. Dotyczy to z pewnością zarówno treści, jak i form kształcenia. Jednym z rozwiązań praktykowanych na świecie są standardy międzynarodowe określające umiejętności i zakres wiedzy menedżerskiej niezbędne do realizacji zadań. Dzięki przyjmowanym i akceptowanym na świecie standardom poszczególne osoby, organizacje, a także regiony mają szansę lepiej rozumieć procesy rynkowe, a także dostają narzędzia i wiedzę powszechnie na rynku międzynarodowym. Oczywiście ograniczanie się w długim okresie jedynie do tej wiedzy i metod działania nie gwarantuje sukcesu. Niemniej jednak jest to pierwszy krok, bez którego trudno mówić o kolejnych.

Literatura

- Aaker D.A., *Managing Assets and Skills – the Key to Sustainable Competitive Advantage*, "California Management Review", vol. 31/1989.
- Adler L., *Systems Approach to Marketing*, "Harvard Business Review", May/June 1967.
- Aufreiter N., George M., Empres L., *Developing a Distinctive Consumer Marketing Organization*, "Journal of Marketing Focused Management", vol. 1/1996.
- Barney J.B., *Firm resources and sustained competitive advantage*, "Journal of Management", vol. 14/January 1991.

- Bhide A., *Hustle as Strategy*, "Harvard Business Review", vol. 64/September/October 1986.
- Brady J., Davis I., *Marketing's Mid-Life Crisis*, "The McKinsey Quarterly", nr 2/1993.
- Bush A.J., Smart D., Nicholas E.L., *Pursuing the Concept of Marketing Productivity*, "Journal of Business Research", vol. 55/2002.
- Cahill D.J., *The Managerial Implications of the Learning Organization – A New Tool for Internal Marketing*, "Journal of Services Marketing", vol. 9, nr 4/1995.
- Colgate M., *Creating Sustainable Competitive Advantage Through Marketing Information System Technology – A Triangulation Methodology within the Banking Industry*, "International Journal of Bank Marketing", vol. 16/2, 1998.
- Day G.S., *The Capabilities of Market-Driven Organizations*, "Journal of Marketing", vol. 58/October 1994.
- Day G.S., Wensley R., *Assessing Advantage – Framework for Diagnosing Competitive Superiority*, "Journal of Marketing", vol. 52/April 1988.
- De Geus A.P., *Planning as Learning*, "Harvard Business Review", vol. 66, March/April/1988.
- Deshpande, R., *Using Market Knowledge*, London 2001.
- Doyle P., *Valuing Marketing's Contribution*, "European Management Journal", vol. 18/June 2000.
- Dretske F., *Knowledge and the Flow of Information*, Cambridge 1981.
- Drucker P.F., *The Age of Discontinuity – Guidelines to Our Changing Society*, New York 1968.
- Evans M., Nancarrow C., Napp A., Stone M., *Future Marketers – Future Curriculum – Future Shock?*, "Journal of Marketing Management", vol. 18/2002.
- Ghemawat P., *Sustainable Advantage*, "Harvard Business Review", September/October 1986.
- Glazer R., *Marketing in an Information Intensive Environment – Strategic Implications of Knowledge as an Assets*, "Journal of Marketing", vol. 55/October 1991.
- Gruber T.R., *The Acquisition of Strategic Knowledge*, San Diego 1989.
- Hope J., Hope T., *Competing in the Third Wave*, Boston 1997.
- Hunt S.D., Morgan R.M., *The Comparative Advantage Theory of Competition*, "Journal of Marketing", vol. 59/April 1995.
- Is Marketing a Science*, "Harvard Business Review", nr January/February 1963.
- Kim W.C., Mauborgne R., *Strategia błękitnego oceanu*, "Harvard Business Review Polska", lipiec/sierpień 2005.
- Kohli A.K., Shervani T.A., Chalaagalla G.N., *Learning and Performance Orientation of Salespeople – the Role of Supervisors*, "Journal of Marketing Research", vol. 35, May 1998.

- Kozielski R., *Marketing wewnętrzny – współczesne narzędzie konkurowania*, „Marketing i Rynek”, nr 12/2002.
- Machlup F., Mansfield U., *The Study of Information*, New York 1983.
- Mokwa M.P., *The Strategic Marketing Audit – An Adoption/Utilization Perspective*, “The Journal of Business Strategy”, Spring 1986.
- Moller K., Anttila M., *Marketing Capability – a Key Success Factor In Small Business?*, “Journal of Marketing Management”, vol. 3/1987.
- Moorman Ch., *Organizational Market Information Processes – Cultural Antecedents and New Product Outcomes*, “Journal of Marketing Research”, vol. 32/August 1995.
- Niestrój R., *Wizerunek marketingu w Polsce. Materiały ze Zjazdu Katedr Marketingu*, Warszawa 2006.
- Porter M. *Competitive Advantage*, New York 1995.
- Prahalad C.K., Hamel G., *The Core Competence of the Corporation*, “Harvard Business Review”, May/June 1990.
- Slater S.F., Narver J.C., *Market Orientation and the Learning Organization*, “Journal of Marketing”, vol. 59/July 1995.
- Slater S.F., Narver J.C., *Market Orientation, Customer Value, and Superior Performance*, “Business Horizons”, vol. 37, March/April 1994.
- Srivastava R.K., Tassaduq A., Shervani T.A., Fahey L., *Market-Based Assets and Shareholder Value – a Framework for Analysis*, “Journal of Marketing”, vol. 62/1998.
- Stalk G. Jr., Lachenauer R., *Nie dla mięczaków, czyli jak ostro grać, by wygrać*, „Harvard Business Review Polska”, czerwiec 2004.
- Toffler A., *Powershift – Knowledge, Wealth and Violence at the Edge of 21st Century*, New York 1990.
- Tomer J.F., *Organizational Capital – the Path to Higher Productivity and Well-Being*, New York 1987.
- Webster F.E. Jr., *Back to the Future – Integrating Marketing as a Tactics, Strategy, and Organizational Culture*, “Journal of Marketing”, vol. 69/October 2005.
- Williams J., *How Sustainable is Your Competitive Advantage*, “California Management Review”, vol. 34/Spring 1992.
- Wind Y., Robertson T., *Marketing Strategy – New Directions for Theory and Research*, “Journal of Marketing”, vol. 47/Spring 1983.

**INTERNATIONAL STANDARDS IN BUSINESS EDUCATION –
COMPETITIVE ADVANTAGE OF COMPANIES AND REGIONS
IN THE KNOWLEDGE BASED ECONOMY**

Summary

The simple sources of competitive advantage of the company or region are going to the end. Many organizations are looking for the new ways of competing. The searching process is also important when we take into consideration the new business landscape in which business environment changes, knowledge based economy, weaknesses of traditional forms of education are needed to survive. Taking into account an indicated business and education challenges, the role of international standards in business education is discussed in the paper.

Translated by Robert Kozielski