

Agnieszka Sopińska

Problem przewag konkurencyjnych we współczesnej gospodarce

Problematyka przewag konkurencyjnych, ich źródeł oraz trwałości jest żywo dyskutowana i opisywana w literaturze. Brak jednolitego, ogólnie aprobowanego stanowiska na ten temat powoduje mnogość podejść teoretycznych. Część z nich praktyka gospodarcza już zweryfikowała, inne czekają jeszcze na potwierdzenie bądź odrzucenie. Poniżej przedstawię najbardziej charakterystyczne sposoby postrzegania przewag konkurencyjnych i ich źródeł prezentowane w literaturze przedmiotu.

Tradycyjny model M.E. Portera¹⁾ opracowany na początku lat osiemdziesiątych wyróżniał dwie podstawowe (bazowe) przewagi konkurencyjne:

- przewagę niskich kosztów, będącą podstawą strategii przywództwa kosztowego,
- przewagę różnicowania (wyróżniania się), będącą podstawą strategii dyferencjacji.

Ponieważ wyróżnianie się jakościowe może prowadzić do istotnego wzrostu kosztów, a zatem i cen, co z kolei pociąga za sobą znaczne zmniejszenie się liczby odbiorców, w praktyce część przedsiębiorstw realizuje nie strategię różnicowania, lecz strategię koncentracji. Polega ona na ograniczaniu się do wycinka danego segmentu rynku i działania w tzw. niszach rynkowych.

Według Portera wybór jednego ze sposobów konkutowania w ramach sektora oznaczał automatyczne wykluczenie drugiego, gdyż przewagi te uważał za alternatywne w stosunku do siebie. Praktyka gospodarcza pokazała jednak, że założenie to było mylne. Część firm z powodzeniem łączy przywództwo kosztowe z jakościowym, realizując w ten sposób strategię zintegrowaną. Odbycha się to najczęściej w dwojaki sposób:

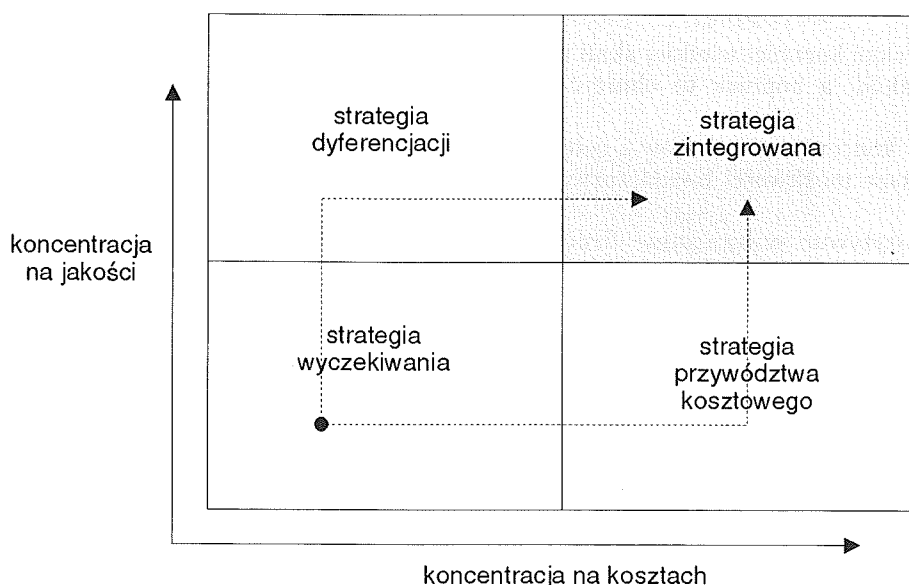
Wariant 1: Przedsiębiorstwo realizujące dotychczas strategię przywództwa kosztowego, nie rezygnując z dużego udziału w rynku i korzyści skali, część nakładów przeznacza na poprawę jakości i marketing.

Wariant 2: Firma, która realizowała dotychczas strategię przywództwa jakościowego, nadal produkuje wyroby markowe, ale większy nacisk kładzie na obniżanie kosztów i zwiększenie skali sprzedaży.

Drogi realizacji strategii zintegrowanej przedstawia rysunek 1.

Równolegle do koncepcji przewag konkurencyjnych M.E. Portera powstała koncepcja konkurowania na bazie przewagi czasowej. Był to wynik długo-

Rys. 1. Drogi realizacji strategii zintegrowanej



letnich badań nad źródłami przewag konkurencyjnych firm japońskich, jakie swojego czasu prowadziła firma konsultingowa Boston Consulting Group. Koordynatorem tych prac był George Stalle – wieloletni wiceprezes tej firmy. Idea tego podejścia polega na przyjęciu za krytyczne źródło przewagi strategicznej – czasu. W celu uzyskania wyprzedzenia w czasie należy maksymalnie skracać wszystkie procesy zachodzące w przedsiębiorstwie, począwszy od prac badawczych i projektowych, poprzez wdrażanie ich do produkcji, zaopatrzenia i zbytu, aż po proces zarządzania. Pozwala to realizować tzw. rentę nowości. Według tej koncepcji, czas jest uważany za ekwiwalent kapitału, produktywności, jakości, a nawet innowacji. Racjonalizacja zarządzania czasem pozwala na obniżkę kosztów produkcji, poprawę jakości produkcji oraz lepszą obsługę klienta. Wymaga to zastosowania elastycznych systemów produkcyjnych, systemów organizacji dostaw *just in – time*, zmian w systemie zarządzania firmą oraz w systemie informacyjnym. Strategie konkurencji oparte na przewadze czasowej stosowały między innymi takie firmy japońskie, jak: NEC, Toshiba, Honda oraz Hino. Zachodnie firmy konkurujące, wykorzystujące czas to: Benetton, Federal Express, Domino's Pizza oraz Wilson Art²⁾.

Inny, szerszy sposób postrzegania problemu przewag konkurencyjnych można odnaleźć w pracach Z. Pierścionka³⁾. Proponuje on, obok już wymienionej przewagi jakościowej, kosztowej i czasowej, uwzględnić przewagi wynikające z:

- dominującej pozycji na rynku,
- stopnia dywersyfikacji,
- stopnia kooperacji z wybranymi konkurentami.

Dominująca pozycja przedsiębiorstwa na rynku może być, zdaniem autora, źródłem przewagi konkurencyjnej, ponieważ:

- pozwala na uzyskanie ponadnormatywnych zysków oraz ograniczenie podaży poprzez dyktowanie cen,
- pozwala uzyskać korzyści wielkiej skali produkcji oraz transakcji, a poprzez to obniżyć koszty jednostkowe,
- prowadzi do koncentracji zasobów z całego sektora, stąd większe możliwości badań rozwojowych i wdrożeń,
- wywołuje pozytywne postrzeganie firmy przez odbiorców, dostawców, banki, władze,
- budzi największe zaufanie u klientów.

Problematyce budowania przewag konkurencyjnych opartych na zajmowanej pozycji rynkowej poświęca uwagę także Ph. Kotler⁴⁾. Uważa on, iż tworząc strategię marketingową firmy należy uwzględnić jej pozycję rynkową. Inną strategię powinni budować tzw. liderzy rynkowi, inną – pretendenci, inną naśladowcy, a jeszcze inną specjaliści rynkowi.

Źródłem przewagi konkurencyjnej może być także, według Z. Pierścionka, odpowiednia pod wzglę-

dem struktury, poziomu oraz kierunku dywersyfikacja przedsiębiorstwa. Firma zdywersyfikowana, poprzez rozmieszczenie poszczególnych działalności w różnych fazach cyklu życia sektorów ma większe szanse na zbilansowanie swej działalności, stabilność zysków oraz przyspieszenie tempa wzrostu niż firma wyspecjalizowana. Dzieje się tak tylko do pewnego *optimum*, po przekroczeniu którego siła konkurencyjna przedsiębiorstwa nie tylko nie rośnie, ale wręcz maleje. Pojawiają się trudności w zarządzaniu, prowadzące w efekcie do zmniejszenia zyskowności oraz tempa wzrostu. Dywersyfikacja jest zatem źródłem przewagi konkurencyjnej, ale tylko do pewnego poziomu – podobnie jest w przypadku kooperacji między konkurentami. Tylko umiejętnie zawarte porozumienie, alians, powołanie konsorcjum czy wspólne przedsięwzięcie typu joint ventures mogą być dodatkowym źródłem przewagi konkurencyjnej. Nieumiejętne będzie osłabiało siłę konkurencyjną przedsiębiorstwa.

Zdaniem Z. Pierścionka, strategie konkurencji oparte na przewadze kosztowej, wykorzystujące efekt skali i specjalizacji, można uznać za tradycyjne, natomiast strategie bazujące na różnorodności i przewadze czasowej – za nowoczesne strategie konkurencji. K. Fabiańska i J. Rokita⁵⁾ wprowadzają dodatkową klasyfikację przewag. Wyróżniają przewagi niższego rzędu (np. kosztowa) i przewagi konkurencyjne wyższego rzędu (np. dyferencjacji). Te ostatnie uważają oni za bardziej trwałe, choć trudniejsze do osiągnięcia. Przedsiębiorstwo, chcąc budować silną pozycję konkurencyjną, powinno stopniowo przechodzić od przewag nietrwałych do trwałych, bez możliwości „przeskoczenia” poszczególnych etapów rozwoju.

Wszystkie zaprezentowane powyżej koncepcje, moim zdaniem, są w pewnym stopniu niedoskonałe; polega to na założeniu istnienia pewnej uniwersalnej przewagi konkurencyjnej, której osiągnięcie przez firmę zapewni w sposób automatyczny jej sukces rynkowy. Autorzy prześcigają się jedynie w określaniu, co miałoby być tą przewagą i gdzie szukać jej źródeł. Tworzone są różnego rodzaju listy rankingowe największych firm, na podstawie których próbuje się wyciągnąć wnioski co do źródeł ich sukcesu. Przykładem takiego postępowania może być lista 10 czołowych firm europejskich stworzona przez J. Kaya⁶⁾. W wyniku ich analizy, autor formułuje cztery rodzaje źródeł przewag konkurencyjnych. Są nimi:

- architektura, czyli wewnętrzne i zewnętrzne powiązanie firmy określające stosunki z pracownikami, dostawcami, klientami i konkurentami;
- reputacja, rozumiana jako sposób postrzegania firmy przez klientów;
- innowacja, czyli tworzenie przez firmę nowych produktów, technologii i sposobów zarządzania;
- zasoby nazywane też aktywami strategicznymi.

Takie postępowanie (o charakterze *ex post*) można uważać za słuszne, tylko w przypadku, gdyby

przyszłość była prostą ekstrapolacją przeszłości. O tym, że wcale tak nie jest, możemy przekonać się śledząc otaczającą nas rzeczywistość. To, co jeszcze wczoraj było uznawane za kluczowy czynnik sukcesu działania w danym sektorze czy kluczowy element łańcucha wartości, dziś okazuje się mało aktualne. Dzieje się tak, ponieważ w związku z nieciągłością rozwoju poszczególnych sektorów lub przekształcaniem się ich struktury, zmianie ulega także charakter obowiązków w nich konkurencji. W tej sytuacji, próby tworzenia wszelkiego rodzaju rankingów firm wizjonerskich i wyciągania na ich podstawie wniosków co do źródeł przyszłych przewag konkurencyjnych, jest – moim zdaniem – bezcelowe. Informacje uzyskane w czasie t , w czasie $t+1$ mogą i najczęściej są nieprawdziwe. Co więcej, pewien odsetek firm wymienianych na tych listach jako przykład wizjonerskich, na naszych oczach traci swą pozycję. Przyczyn takiego zjawiska jest wiele, z czego dwie są najważniejsze: po pierwsze, liderzy, którym wypracowane metody działania przyniosły sukces, mają skłonność do ujmowania ich w sztywne procedury przeobrażające się z czasem w swego rodzaju pancerz utrudniający działanie. Po drugie, firmy bardzo rzadko próbują przewidzianą przez siebie przyszłość kreować. Zatrzymują się w połowie drogi, zapominając, że wygrywa ten, kto nie tylko trafnie przewidzi charakter i kierunek zmian na rynku oraz specyfikę przyszłych przewag konkurencyjnych, ale będzie potrafił wprowadzić powstały scenariusz w życie. Jedynie w ten sposób firmy mogą uzyskać dodatkową przewagę nad konkurentami w postaci możliwości określenia przyszłych zasad funkcjonowania na rynku w zgodzie z własnymi preferencjami.

W takiej sytuacji oparcie się w dłuższym okresie czasu na pojedynczej przewadze konkurencyjnej (niezależnie, czy ma ona charakter przewagi kosztowej, jakościowej, czasowej czy jeszcze innej) wcale nie zapewnia osiągnięcia trwałej i korzystnej pozycji firmy na rynku. Częściowo dostrzegli to G. Ha-

mel i C.K. Prahalad⁷⁾, twierdząc, iż źródłem kompleksowej i trwałej przewagi nie mogą być pojedyncze mocne strony firmy, ale coś, co nazwali wyróżniającą umiejętnością firmy lub kluczową jej kompetencją. Zdefiniowali je jako odpowiednią kombinację umiejętności technologicznych oraz produkcyjnych, które pozwalają firmie skutecznie konkurować oraz wchodzić do biznesów pozornie nie związanych z podstawową jej umiejętnością. Stworzyli oni tzw. macierz kluczowych kompetencji, ukazującą możliwości rozwoju firmy w zależności od kombinacji kluczowych kompetencji oraz rodzaju obsługiwane rynku.

Każda z macierzy odpowiada na pytanie:

Pole: (1) – Jak możemy lepiej spożytkować nasze obecne kluczowe kompetencje?

Pole: (2) – Jakie nowe kluczowe kompetencje musimy zacząć budować, aby być uznawanym za lidera w perspektywie 5–10 lat?

Pole: (3) – Na jakich nowych rynkach moglibyśmy zaistnieć poprzez kreatywne wykorzystanie naszych obecnych kluczowych kompetencji?

Pole: (4) – Jakie kluczowe kompetencje musimy zbudować, aby stać się uczestnikami najatrakcyjniejszych rynków przyszłości?

Aby móc odpowiedzieć na tak postawione pytania a w konsekwencji osiągnąć tzw. megamożliwości, nie wystarczy określić charakter i kierunek przyszłych zmian na rynku, specyfikę przyszłych przewag konkurencyjnych oraz przygotować się do nich pod względem zasobowym. Należy jeszcze w taki sposób pokierować tymi zmianami, aby faktycznie miały one miejsce, czyli odpowiednio je wykreować. Tylko łączna umiejętność przewidywania i jednoczesnego kreowania przyszłości może być, według mnie, źródłem przewagi konkurencyjnej.

Kreatywny sposób zachowania się firmy wobec otoczenia przedstawia w jednej ze swych prac H.I. Ansoff⁸⁾. Wyróżnia on pięć możliwych sposobów zachowania się firmy wobec otoczenia: stabilny, reaktywny, antycypujący, eksploracyjny i kreatyw-

Rys. 2. Macierz kluczowych kompetencji

kluczowe kompetencje	nowe	lider za 10 lat (2)	MEGA możliwości (4)
	obecne	uzupełnianie (1)	puste obszary (3)
		obecny	nowy
		rynek	



ny. Każdy z typów zachowania charakteryzują dwie cechy: perspektywa informacji i perspektywa działania. Przedstawia to poniższa tabela:

przewagę konkurencyjną. Stąd krok do stwierdzenia, że źródłem przyszłego sukcesu jest posiadanie wysoko kwalifikowanych kadr i struktury organiza-

Tab. 1. Sposoby zachowań organizacji wobec otoczenia

Sposoby zachowań organizacji wobec otoczenia	Cechy charakterystyczne	
	perspektywa informacji	perspektywa działania
stabilny	przeszłość	powtarzanie znanych doświadczeń
reaktywny	przeszłość	przynoszące zysk zmiany poprzednich doświadczeń
antycypacyjny	przyszłość ekstrapolowana	nowe alternatywy przewidywane na podstawie przeszłości
eksploracyjny	przyszłość globalna	nowe kombinacje znanych doświadczeń
kreatywny	przyszłość globalna	nowe alternatywy

Źródło: opracowanie na podstawie H.I. ANSOFFA, *Zarządzanie strategiczne*.

Firma zachowująca się kreatywnie wobec otoczenia poszukuje nowych struktur wydarzeń, które będzie mogła wywołać za pomocą przemysłanych działań. W praktyce polega to na poszukiwaniu nowych, nigdy dotychczas nie obsługiwanych, rynków oraz nowych, nigdy dotychczas nie uświadomionych, potrzeb ludzkich (patrz rysunek 3).

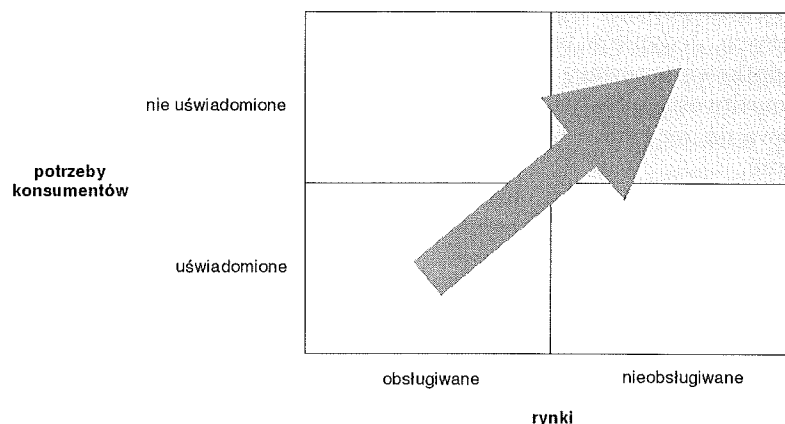
cyjnej akceptującej indywidualizm, kreatywność i przedsiębiorczość.

Agnieszka Sopińska

PRZYPISY

- ¹⁾ M.E. PORTER, *Strategie konkurencji*. PWE, Warszawa 1992.
- ²⁾ G. STALK, *Time – The Next Source of Competitive Advantage*, „Harvard Business Review”, 1988, July-August.

Rys. 3. Kreatywny sposób zachowań organizacji wobec otoczenia



Źródło: opracowanie własne.

Przy takim sposobie postrzegania przewag konkurencyjnych, faktyczną trwałą i wyróżniającą umiejętnością firmy jest jedynie jej zdolność do ciągłego uczenia się, zdobywania nowej wiedzy oraz odpowiedniego przetwarzania informacji. Tylko ta umiejętność może naprawdę zapewnić trwałą przyszłą przewagę konkurencyjną. Jest bowiem umiejętnością zdobywaną *ex ante*, a nie *ex post* – wyprzedzania a nawet wykreowywania zmian, a nie dostosowywania się do nich. Jeśli umiejętność pozyskiwania informacji oraz odpowiedniego jej przetwarzania w danej firmie jest wyróżniająca w stosunku do jej konkurentów, to możemy mówić wówczas, że firma ta osiągnęła

- ³⁾ Z. PIERŚCIONEK, *Strategie rozwoju firmy*. PWE, Warszawa 1996, s. 179–205.
- ⁴⁾ PH. KOTLER, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*. Wyd. Gebethner & S-ka.
- ⁵⁾ K. FABIAŃSKA i J. ROKITA, *Zarządzanie. Strategie tworzenia przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*. PATEX sp. z o.o., Katowice 1995, s. 52–59.
- ⁶⁾ J. KAY, *Podstawy sukcesu firmy*. PWE, Warszawa 1996.
- ⁷⁾ G. HAMEL, K. PRAHALAD, *Competing for the Future*. Harvard Business Press 1994.
- ⁸⁾ H.I. ANSOFF, *Zarządzanie strategiczne*. PWE, Warszawa 1985 s. 102–130.

Autorka jest pracownikiem naukowym w Katedrze Zarządzania w Gospodarczej Szkole Główniej Handlowej.