

Krzysztof Obłój

Logika przewagi konkurencyjnej (I)

Wybory strategiczne mają to do siebie, że oznaczają inwestycje kapitałowe, rekrutację określonego typu ludzi, dobór odbiorców i dążenie do utrzymania ich lojalności. Wszystko to tworzy siatkę decyzji i działań, które bardzo trudno szybko zmodyfikować. Wiele firm nie docenia faktu, że decyzje strategiczne szybko tworzą sytuację „lejka” – łatwo do niego wejść, a bardzo trudno wyjść. Jedną z najbardziej fundamentalnych z tych decyzji odnosi się do wyboru typu przewagi konkurencyjnej.

Przewaga konkurencyjna jest pojęciem, o którym napisano prawdziwe tomy w ciągu ostatnich dwudziestu lat, definiując je i redefiniując w nieustannym poszukiwaniu nowych, kluczowych wyróżników¹⁾. A powód tych poszukiwań jest prosty – przewaga konkurencyjna jest podstawą procesu trwałego tworzenia i zawłaszczania wartości w większym stopniu niż to udaje się konkurentom. A efektem tego procesu jest oczywiście potencjał wzrostu i większa wartość firmy w oczach inwestorów.

Generalnie od wielu lat (a zwłaszcza od czasu słynnej pracy M. Portera *Strategia konkurencji*) poszukiwania te koncentrowały się na trzech typach przewagi konkurencyjnej: kosztach i cenie, jakości rozumianej najszerzej jako stopień odmienności oferty firmy w porównaniu z ofertą konkurencji oraz zakresie koncentracji rynkowej²⁾. Model Portera jest jednak *de facto* ograniczony do dwóch przewag: kosztowej i jakościowej, bowiem koncentracja jest po prostu aplikacją jednej z nich na ograniczonym rynku. Dzisiaj warto na problem przewagi spojrzeć szerzej, zwłaszcza w obliczu interesujących przemian, które stworzyły w okresie ostatniej dekady nowe reguły gry ekonomicznej oraz zmiany technologiczne niesione przez komputery, technologie komunikacyjne i internetowe³⁾.

Proponowana przeze mnie koncepcja zawiera cztery fundamentalne typy przewagi (por. rys. 1.): naturalną (monopolistyczną) pozycję, relację pomiędzy ceną a jakością, system obsługi zwiększający koszty zamiany oraz system obsługi budujący wysokie bariery wejścia⁴⁾. Nie są one w pełni rozłączne i czasami efekt na rynku może być identyczny, nawet jeśli podstawa przewagi jest różna. Są one jednak, moim zdaniem, konceptualnie oraz praktycznie odmienne w swojej logice, z wyjątkiem pierwszej i ostatniej, te

dwie stanowią bowiem odmienne wersje realizacji marzenia każdego stratega – monopolu.

Przewaga naturalna

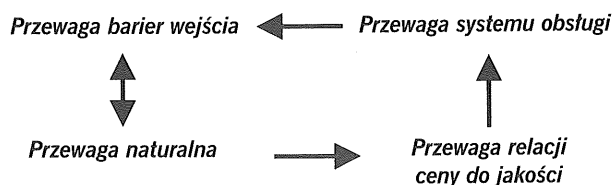
Przez wiele lat firmy nie musiały podejmować wyraźnych wyborów strategicznych, istniały bowiem naturalne źródła przewagi, które tworzyły strategiczną sytuację monopolu lub quasi-monopolu. Najbardziej typową przewagą od lat była i jest **lokalizacja**. Z racji ograniczonej mobilności odbiorców i wysokich kosztów transportu lokalnemu dostawcy bydła, mydła, powideł, broni, usług szklarskich czy bankowych łatwo było unikać konkurencji, a nawet zdobyć renomę oraz lojalność odbiorców. Trudno jest wejść na rynek mleczarski, powiedzmy w Suwałkach, jakiegokolwiek spółdzielni mleczarskiej spoza regionu północno-wschodniej Polski po prostu ze względu na wysokie koszty transportu, ograniczoną siłę nabywczą mieszkańców i gotowość do walki cenowej lokalnych mleczarni.

Innym typowym źródłem przewagi, często powiązanym z lokalizacją, jest **dostęp do zasobów**. Hugenoci – producenci zegarków, którzy przenieśli się do Szwajcarii gdy ich wygnano z Francji, uzyskali dostęp do taniej, wykwalifikowanej i zdyscyplinowanej siły roboczej, która pozwoliła im szybko rozwinąć produkcję na skalę masową. Kraje OPEC mogły stworzyć w latach siedemdziesiątych przejściowy kartel dyktujący ceny, popyt na ropę znacznie bowiem przewyższał jej podaż, a kraje OPEC kontrolowały źródła ropy. Antwerpia stała się centrum obróbki diamentów, tam bowiem ładowały diamenty z racji, iż była to lokalizacja siedziby korporacji De Beers, która kontrolowała handel diamentami na świecie.

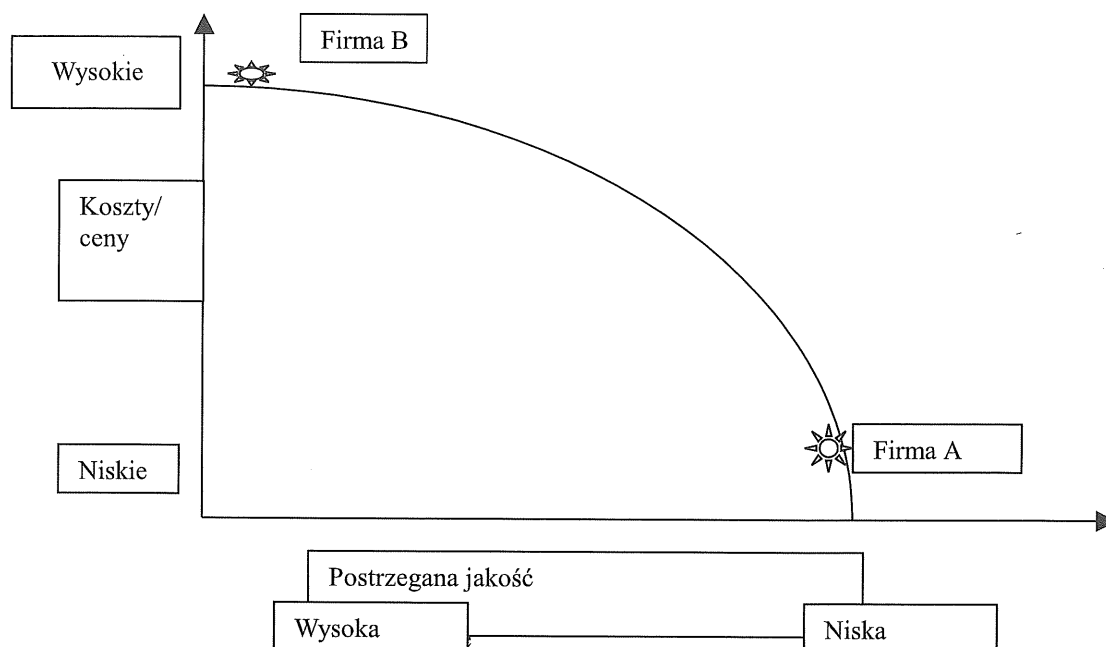
Trzecim naturalnym źródłem przewagi monopolistycznej są **patenty**. Takie firmy, jak Nobel, Xerox, Siemens, Philips, GE, Alfa-Laval, Kodak, Polaroid, IBM, Merck, Pfizer czy Asea Brown Boveri kontrolują dzięki swoim patentom niektóre procesy technologiczne czy możliwości produktów przez wiele lat. Wystarczy sobie uświadomić, że IBM uzyskuje średnio 6 patentów dziennie, a Lucent Technologies około czterech, aby zrozumieć potęgę myśli technicznej tych firm oraz przewagi konkurencyjne, które daje im patentowa kontrola.

Przewaga relacji ceny do jakości

W teorii można mówić odrębnie o przewadze kosztowej i przewadze jakościowej; w praktyce przewaga jest jednak często budowana na percepcji relacji pomiędzy ceną a jakością⁵⁾. Zależność tę możemy przeanalizować za podstawę przy-



Rys. 1. Bazowe przewagi konkurencyjne



Rys. 2. Przewaga relacyjna – koszty *versus* postrzegana jakość

mując zilustrowane powyżej (rys. 2.), przewagi dwóch idealnych firm:

- przewagi kosztowo-cenowej dla oferty na minimalnym, akceptowanym poziomie jakości, którą obrazuje firma A
- oraz przewagi jakościowej połączonej z wysokim poziomem cen, którą wyraża firma B.

Przewaga kosztowo-cenowa: poziom kosztów dla każdego ekonomisty był od niepamiętnych czasów źródłem przewagi, ale dopiero koncepcja krzywej doświadczenia stworzona w 1966 r. przez Boston Consulting Group nadała operacyjny sens truizmowi, że niższe koszty są lepsze niż wyższe koszty, bo pozwalają na obniżenie cen lub uzyskiwanie ponadprzeciętnej rentowności. Pojęcie „krzywej doświadczenia” (*experience curve*) zostało stworzone jako uzupełnienie znanego od lat fenomenu „krzywej uczenia się” (*learning curve*). Wiadomo było od lat, że nakład pracy na jednostkę produktu spada w przypadku wykonywania rutynowych czynności, głównie na skutek uczenia się przez pracowników tego, jak wykonywać daną detalooperację szybciej i z mniejszą liczbą odstępstw od założeń technologii. Zjawisko uczenia zmniejszało koszty, efektem uczenia była bowiem większa produkcja w tej samej jednostce czasu. Zasluga Boston Consulting Group było wskazanie na dodatkowe, poza kosztami bezpośredniej robocizny, wyjaśnienia uwarunkowania spadku kosztów, a zwłaszcza na znaczenie wolumenu produkcji, związanej z nim specjalizacji i poziomu inwestycji⁶⁾. Większa skala produkcji – salaty, samochodów czy megawatów – powoduje generalnie zmniejszenie zarówno kosztów stałych (a więc badawczo-rozwojowych, marketingowych, kosztów zarządzania) na jednostkę produktu, jak i kosztów zmiennych. Wraz ze wzrostem skali postępuje specjalizacja pracowników i rozdrobnienie detalooperacji, czego efektem jest przyspieszenie procesu uczenia się. Spadek kosztów uzasadnia dalsze inwe-

stycje, zwiększanie skali i maksymalizację wykorzystania mocy produkcyjnych, czego efektem jest dalsze obniżenie kosztów. Krzywa doświadczenia miała jednak swoje fundamentalne ograniczenie – pozwalała na budowanie strategii kosztowej i analizowanie dynamiki kosztów tylko dla danego produktu i przy założeniu niezmiennionej technologii produkcji.

Lata siedemdziesiąte to poszukiwanie nowych perspektyw dla źródeł redukcji kosztów, zwłaszcza w obliczu kryzysu naftowego i generalnych podwyżek cen surowców. Firma McKinsey staje się pionierem w budowie prostych modeli „systemów biznesowych”, które dzisiaj żargonowo nazywa się „łańcuchami wartości”. Model ten polega na rozbiciu funkcjonowania przedsiębiorstwa na główne procesy i aktywności (klasycznie na konstrukcję, zaopatrzenie, operacje, logistykę, marketing, obsługę posprzedażową) i starannej analizie dynamiki kosztów każdej z tych aktywności osobno. Później technika ta rozwinęła się w *Activity Based Costing* i pozwalała na skonstruowanie wykresów dynamiki kosztów aktywności, odrębnych produktów, jednostek biznesu, a także wspólnych aktywności w zdywersyfikowanych firmach (np. zarządzanie ludźmi) i poszukiwania źródeł redukcji kosztów – zarówno na poziomie całej firmy poprzez manipulowanie tymi elementami i stałe porównanie z poziomem kosztów poszczególnych aktywności u konkurentów, jak i na poziomie konkretnych aktywności. Tylko systematyczna kontrola kosztów zapewnia efektywność funkcjonowania, sprawność organizacyjną i podtrzymywanie spartańskiej kultury działania.

Bez względu na swoje źródła, przewaga kosztowa ma dwie szczególne cechy. Po pierwsze, jest najbardziej fundamentalną ekonomiczną przewagą konkurencyjną, ponieważ daje firmie swobodę strategicznego wyboru, której nie mają konkurenci. Po drugie, w praktyce tylko jedna firma może ją osiągnąć, tylko jedna firma może bowiem mieć na danym rynku **naj-**

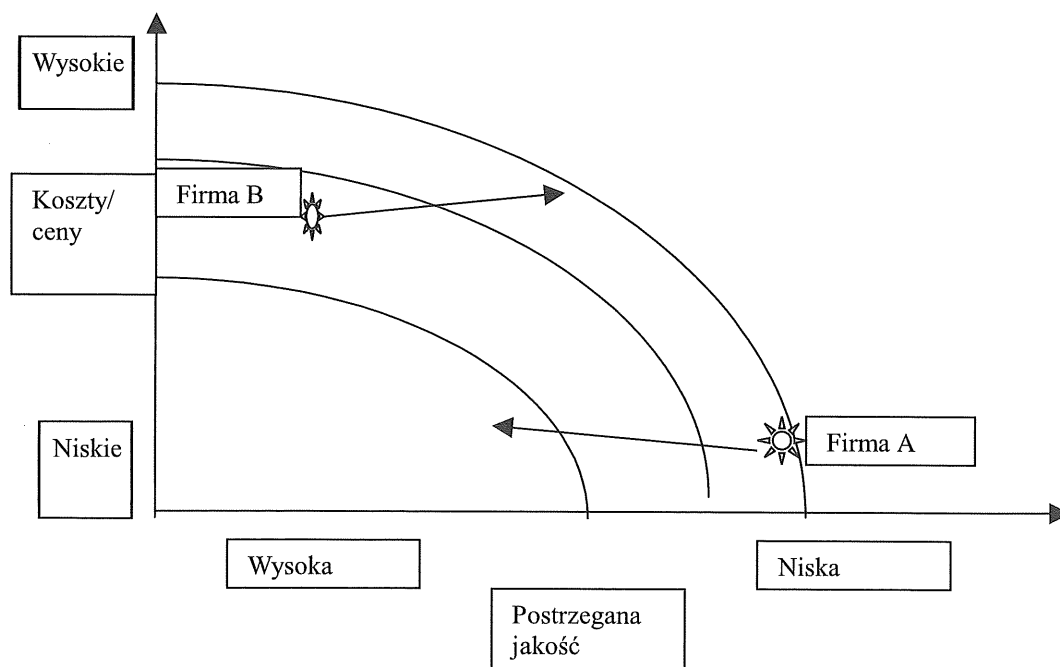
niższe koszty przy danym poziomie jakości oferty. Dlatego firmy, które nie mają szans na przewagę kosztową szukały innych możliwości i znalazły je w jakości lub niszach rynkowych.

Przewaga jakościowa: poszukiwanie przewagi w jakości oferty i możliwości zwiększania rentowności drogą podwyższania cen zamiast redukcji kosztów było naturalnym następstwem sukcesu wspaniałej koncepcji segmentacji rynku, którą na wielką skalę wdrożył szef General Motors, Alfred P. Sloan w latach dwudziestych. Obejmował kierownictwo firmy składającej się z ośmiu głównych dywizji produkujących samochody, których klienci nie chcieli kupować. Firma traciła rynek, stała na skraju bankructwa, a jej konkurent Ford dominował jednym, słynnym modelem czarnego Forda T. General Motors nie mógł skutecznie konkurować kosztowo ze zintegrowanym koncernem Forda i dlatego stworzył prawdziwie innowacyjną strategię, której logika pozostaje aktualna do dzisiaj. Zlikwidował podstawę sukcesu Forda na rynku poprzez podział rynku na pięć głównych segmentów rynkowych: Projekt Sloana zmienił koncepcję sprzedaży samochodów i sposób podejścia do klienta. W klasyfikacji z punktu widzenia cen i parametrów technicznych każdy z jego pięciu modeli był jednocześnie najdroższym i najsprawniejszym samochodem w niższym przedziale cen oraz najtańszym i najprostszym w kolejnym wyższym przedziale. Za niewielką dodatkową kwotę klient o niewielkich przychodach mógł kupić samochód, który zarówno pod względem wyglądu, jak i właściwości eksploatacyjnych stał znacznie wyżej od Modelu T Forda... Każdy z pięciu samochodów miał dobrą pozycję na rynku i każdy był zaprojektowany tak, aby przewodzić w swojej klasie. Ale każdy konkurował również z sąsiadującymi z obu stron modelami GM... Jak na początek lat

dwudziestych, projekt Sloana był radykalny, tak radykalny, że upłynęło ładnych parę lat, zanim zaakceptowali go jego współpracownicy w General Motors. Podważał on wszystkie „znane fakty”⁷⁾.

Minęło wiele lat, zanim innowacyjna koncepcja marketingowa Alfreda Sloana, która ukształtowała strategię GM na przeszło pół wieku, stała się powszechnym wzorcem myślenia. Przebijająca się trudno, dominująca filozofia myślenia o strategii traktowała bowiem niemal wszystkie rynki jako towarowe, czyli wymianę produktów o podobnych parametrach.

Jednocześnie jednak praktyka strategii marketingowych spowodowała, że niektórzy producenci stali się symbolami jakiegoś wymiaru jakości dla konkurentów i nade wszystko – klientów: Coca-Cola i Red Bull w napojach, Rolls-Royce, Mercedes, BMW i Ferrari w samochodach, Vestas w turbinach powietrznych, Patek-Philippe i Rolex w zegarkach, Dior i Armani w odzieży, Maytag w sprzęcie AGD, Castellini w uniatach dentystycznych, Wharton, Harvard i Insead na rynku szkół biznesu. Przykłady te ilustrują ogromną różnorodność strategii opartych na jakości – może to być reputacja firmy, marka wyrobu, kompleksowość oferty, technologia, trwałość, funkcjonalność, luksus, poczucie bezpieczeństwa, komfort i wiele innych cech, które firmy często starają się łączyć budując przewagę jednocześnie na kilku filarach. Kupując od takich firm odbiorcy są skłonni zapłacić znacząco wyższą cenę niż średnia w branży, zaspokajają bowiem swoje unikalne, a nie standardowe potrzeby. Zastosowanie wysokich cen jest niezbędne, strategia jakościowa jest bowiem najczęściej realizowana przy wyższym niż przeciętny poziomie kosztów i rezygnacji z możliwości dotarcia do masowego rynku, czego efektem jest mniejsze tempo wzrostu.



Rys. 3. Dynamika zmian relacji – koszty *versus* postrzegana jakość



Relacja cena – jakość. Poszukiwanie nowych kombinacji

Stratega wdrażającego strategię niskich kosztów interesuje maksymalnie szeroka populacja klientów, dla których ekonomia jest zasadniczym kryterium zakupów. Stratega budującego strategię zróżnicowania interesuje stworzenie specyficznej i konkretnej grupy odbiorców, których może na tyle uzależnić emocjonalnie od swojej oferty, aby stanowiło to istotną barierę przy próbie kontaktów z konkurencją. Sukces obu strategii mierzy ten sam wskaźnik – udział w rynku, mimo że jego interpretacja jest odmienna. W przypadku strategii minimalnych kosztów i niskich cen ważny jest bezwzględny duży udział w rynku i względny – w relacji do głównych konkurentów. Skuteczność strategii zróżnicowania mierzy tak naprawdę lojalność odbiorców (a więc powtarzalność zakupu), która przekłada się na reputację firmy i stabilność udziału w rynku. Każda z tych strategii jest jednak dynamiczna i w konkurencyjnej walce kierunek zmian jest dosyć oczywisty: liderzy kosztowi starają się podwyższać jakość swojej oferty, co tworzy nowe standardy na rynku masowym, a liderzy jakościowi starają się obniżyć koszty, najczęściej drogą usprawnienia procesów.

Prześledźmy dwa główne kierunki strategicznych zmian: tworzenia i niszczenia przewagi konkurencyjnej, tak jak to ukazuje rys. 3. Przesunięcie sygnalizowane przez firmę A jest typowym dodaniem nowej wartości i przez to budowaniem przewagi, w efekcie, przy niewielkim zwiększeniu kosztów/cen, istotnie poprawia się bowiem jakość oferty. Klasycznym przykładem może być nowe wzornictwo, dodanie funkcji w wyrobie, rozszerzenie zakresu asortymentowego, zwiększenie zawartości lub zwiększenie jakości produktów przez poprawę jakości składników. Jest to klasyczna strategia wielu firm na rynku FMCG. Przesunięcie sygnalizowane przez firmę B jest klasycznym niszczeniem wartości, której efektem jest erozja przewagi konkurencyjnej. Jest to niemal nagminny przypadek ewolucji strategii niektórych biznesowych restauracji warszawskich. Początek najczęściej jest obie-

cujący dzięki rozumnej i często nowatorskiej kombinacji rynku, oferty i cen, z którą startuje restauracja. Niestety, kiedy restauracja zyska już renomę i zajmie wysokie miejsce w rankingach, niemal w nieodwracalny sposób występuje spłot tych samych zjawisk: wzrastają ceny, zmniejsza się oferta menu i niektórych dań i win systematycznie zaczyna brakować, czeka się coraz dłużej – na wszystko, a obsługa robi się mniej sympatyczna i profesjonalna.

Krzysztof Oblój

PRZYPISY

- ¹⁾ Por. M. PORTER (1992), *Strategia konkurencji*, PWE, Warszawa; R. RUMELT, D. E. SCHENDEL, D. J. TEECE (1994), *Fundamentals Issues in Strategy*, Harvard Business School Press, Boston; J. KAY (1996), *Podstawy sukcesu firmy*, PWE, Warszawa; G. HAMEL, C.K. PRAHALAD (1999), *Przewaga konkurencyjna jutro*, Business Press, Warszawa.
- ²⁾ M. PORTER (1992), *Strategia konkurencji*, Warszawa.
- ³⁾ Por. M. PORTER (1992), *Strategia konkurencji*, Warszawa; C. W. STERN, G. STALK (1998) *Perspectives on Strategy*, Wiley, New York; A. C. HAX, D.L. WILDE (1999), *The Delta Model: Adaptive Management for a Changing World*, „Sloan Management Review”, Winter; A. SLYWOTZKY, D.J. MORRISON, B. ANDELMAN (2000), *Strefa zysku: strategiczne modele działalności*, PWE, Warszawa; G. HAMEL (2000), *Leading the Revolution*, Harvard Business School Press, Boston.
- ⁴⁾ W tworzeniu tej koncepcji korzystałem zwłaszcza z rozważań A. C. HAX, D.L. WILDE (1999), op.cit. oraz C. SHAPIRO i H. A. VARIAN (1999), *Information Rules*, Harvard Business School Press, Boston.
- ⁵⁾ D. ABELL, *Strategic Pathways to New Value Creation*, referat na konferencji Strategic Management Society, Berlin 1999; przedrukowany w „Master of Business Administration”, Lipiec – Sierpień 2000.
- ⁶⁾ B.D. HENDERSON (1974), *The Experience Curve Revisited*, [w:] C. W. STERN, G. STALK (1998), *Perspectives on Strategy*, Wiley, New York.
- ⁷⁾ P. DRUCKER (1976), *Skuteczne zarządzanie*, PWE, Warszawa, s. 199–200.

Autor – prof. dr hab., Wydział Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego.

Leif Edvinsson, Michael S. Malone

Kapitał intelektualny

Przekład Monika Marcinkowska

Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001

Waga kapitału intelektualnego była – zarówno w teorii, jak i praktyce – dostrzegana już od dawna. Nigdy wcześniej jednak nie pojawiło się na ten temat tyle publikacji i do tej pory nie podejmowano prób jego wyliczania. Obecnie coraz częściej podkreśla się, że prawdziwa wartość firmy tkwi w jej niematerialnych aktywach: wiedzy, satysfakcji klientów, innowacyjności produktów, morale pracowników, patentach, mar-

kach itp. Aspekty te nie znajdowały jednak odzwierciedlenia w sprawozdaniach finansowych przedsiębiorstw. Od niedawna problematyka wartości firmy stała się przedmiotem badań i dyskusji komitetów standardów rachunkowości. W wielu firmach koncepcja kapitału intelektualnego jest podstawową strategiczną orientacją zarządzania. Oczywiście koncepcję tę można odrzucić, ale nie można jej nie znać.