

Zasoby oparte na wiedzy w procesie budowy przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw

Współczesne rynki, na których konkurują przedsiębiorstwa, zmieniły się radykalnie. Przewaga konkurencyjna przedsiębiorstw związana z ich pozycją w strukturze poszczególnych rynków podlega erozji. Główną przyczyną tego stanu rzeczy jest fakt, że cykle życia produktów znacznie się skróciły – zanim firma zdoła uplasować swój produkt na rynku w sposób przynoszący zysk, inne firmy proponują doskonalsze wersje danego produktu lub wręcz – inne sposoby zaspokajania danego typu potrzeb. Globalizacja i umiędzynarodowienie sprawiły, że granice rynków narodowych zostały otwarte. Na poszczególnych rynkach pojawiają się całkiem inni, nowi konkurenci, budujący swoją przewagę konkurencyjną przez koordynację poszczególnych ogniw łańcucha wartości w skali globalnej – nawiązujący kontakty (relacje, alianse) z partnerami w wielu krajach (dostawcami, odbiorcami, pośrednikami, firmami konkurencyjnymi). Deprecjonuje to wartość zdobytego udziału w rynku, określonego w ramach poszczególnych krajów. Jednocześnie konsumenci, czy szerzej – klienci, stają się coraz to bardziej zróżnicowani pod względem swoich oczekiwań i pragnień związanych z zaspokajaniem ich potrzeb. Stają się oni bardziej wymagający wobec produktów, które są im proponowane. Oczekują produktów coraz doskonalszych, niskich cen, szczególnej troski przedsiębiorstw o zaspokojenie ich indywidualnych potrzeb. Procesy te sprawiają, że następuje fragmentaryzacja i proliferacja rynków. W tej sytuacji dążenie przedsiębiorstw do wzrostu ich udziałów w rynku pociąga za sobą spadek stopnia zadowolenia klientów, co w dłuższym okresie rujnuje przewagę konkurencyjną tych przedsiębiorstw. Przedsiębiorstwa poszukują nowych źródeł przewagi konkurencyjnej.

Teoretycznym modelem konkurencji, odpowiadającym na pytanie o źródła przewagi konkurencyjnej współczesnych przedsiębiorstw, powstałym jako alternatywa wobec modelu M. Portera jest model konkurencji opartej na zasobach (RBV – *Resource Based View*) rozwinięty w latach 90. W modelu tym dowodzi się, że współczesne przedsiębiorstwa budują przewagę konkurencyjną opartą na posiadanych zasobach, w szczególności zasobach niematerialnych, w tym wiedzy, umiejętnościach i doświadczeniu pozwalających dostarczać klientom unikalną wiązkę wartości, którą tworzą łącznie oferowane produkty i towarzyszące im usługi. Te przedsiębiorstwa, które na podstawie posiadanych zasobów i umiejętności są w stanie wykreować i dostarczyć produkty zaspokajające potrzeby klientów w sposób lepszy i bardziej efektywny od konkurentów, osiągają przewagę konkuren-

cyjną na wybranych przez siebie rynkach. Przewaga zbudowana na kompetencjach (umiejętnościach, zasobach) nie jest określona wyłącznie w obrębie aktualnie obsługiwanych przez przedsiębiorstwo rynków. Wykorzystując posiadane zasoby i umiejętności do zaspokajania innych potrzeb i oczekiwań nabywców, przedsiębiorstwo może zdobywać nowe rynki oraz tworzyć „rynki przyszłości”.

Kluczowe kompetencje i wyróżniające zdolności jako źródło przewagi konkurencyjnej

Efektem prac nad modelem przewagi konkurencyjnej opartej na zasobach jest przyjęcie tezy, że źródłem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw na współczesnych rynkach są tzw. kluczowe kompetencje, czy wg innych autorów – wyróżniające zdolności firm. Według Prahalada i Hamela¹⁾ tzw. **kluczowe kompetencje** (*core competences*) są kombinacją indywidualnych technologii i umiejętności produkcyjnych, które dostarczają możliwości rozwoju podstawowym liniom produktów przedsiębiorstwa. Są one jakby korzeniami, na podstawie których firma tworzy produkty odpowiadające oczekiwaniom swoich aktualnych klientów oraz produkty zaspokajające przyszłe potrzeby – zarówno obsługiwanych klientów, jak i tych, którzy staną się klientami firmy w przyszłości.

Kompetencje przedsiębiorstwa są kluczowe, to znaczy umożliwiają osiąganie przewagi konkurencyjnej, gdy charakteryzują się następującymi cechami²⁾:

- wnoszą bardzo duży wkład w **wartość postrzeganą przez klienta** – umiejętności przedsiębiorstwa stają się kluczowymi kompetencjami, jeśli umożliwiają firmie dostarczenie zasadniczych korzyści, dostrzeganych i cenionych przez klientów; jedynym ważnym wyjątkiem od tej zasady jest sytuacja, w której kompetencje związane z procesami technologicznymi i produkcją przynoszą producentowi bardzo duże korzyści w zakresie efektywności kosztowej, a klienci nie oczekują obniżenia ceny;
- są **unikalne** – posiadane przez przedsiębiorstwo umiejętności muszą **różnicować konkurentów**; w przeciwieństwie do poprzedniej cechy, w tym wypadku nie klienci, a ocena dokonana na tle konkurentów decyduje o uznaniu danej umiejętności za kluczową, przyczyniającą się do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej,



● stanowią „**bramę do rynków jutra**” – umiejętności firmy powinny pozwolić jej na **rozszerzenie** swojej **oferty** poza aktualną konfigurację produktu czy rynku.

Inaczej zasoby niezbędne do osiągania przez przedsiębiorstwo przewagi konkurencyjnej definiują G. Stalk, P. Evans i L.E. Shulman³⁾. Używają oni pojęcia „wyróżniające zdolności”. **Wyróżniające zdolności** (*distinctive capabilities*) są przez nich definiowane jako pewien wzór zachowań firmy, związany ze strategiczną wiązką procesów zachodzących w firmie, które wymagają międzyfunkcyjnej koordynacji, w celu dostarczenia wartości klientowi. Wyróżniające zdolności są mechanizmem, dzięki któremu kluczowe kompetencje (czyli kombinacja technologii i umiejętności produkcyjnych) są wprowadzane w życie. Zdolności są komplementarne wobec kompetencji, ale niezbywalne, by przedsiębiorstwo mogło dostarczyć wartość swoim aktualnym czy przyszłym klientom.

Zarówno kompetencje, jak i zdolności podkreślają behawioralny wymiar strategii, w przeciwieństwie do tradycyjnego porterowskiego modelu strukturalnego. Kluczowe kompetencje są związane z technologiczną lub produkcyjną biegłością w poszczególnych punktach łańcucha wartości, podczas gdy wyróżniające zdolności obejmują cały łańcuch wartości. Poszukując odpowiedzi na pytanie, kiedy zdolności mają charakter kluczowy (strategiczny) stwierdzają, że zdolność jest strategiczna tylko wtedy, gdy zaczyna się i kończy na kliencie.

Zaproponowane przez Hamela i Prahalada definicje kompetencji i kluczowych kompetencji oraz pojęcia zdolności i wyróżniających zdolności firmy wprowadzone przez Stalka, Evansa i Shulmana nie stały się obowiązującymi standardami definicyjnymi w dyskusji nad modelem konkurencji opartej na zasobach. Dały one jednak impuls do dyskusji, w ramach której pojęcia umiejętności, zdolności i kompetencji były później różnie definiowane i interpretowane.

Umiejętności, zdolności, kompetencje – zasoby oparte na wiedzy

W myśl założen teorii przewagi konkurencyjnej opartej na zasobach (kompetencjach) wśród zasobów firmy szczególną rolę w procesie budowy przewagi konkurencyjnej odgrywają zasoby niematerialne związane z wykorzystaniem wiedzy i doświadczenia firmy. **Wiedzę** definiuje się jako zespół podzielanych przez jednostkę wierzeń dotyczących istniejących związków między zjawiskami. Wierzenia podzielane przez grupę jednostek w obrębie firmy stanowią natomiast jej tzw. wiedzę organizacyjną. Zasobami firmy opartymi na wiedzy są umiejętności, zdolności i kompetencje firmy. Wielu autorów związanych z tzw. szkołą zasobową używa wymiennie tych pojęć, nie definiując ich precyzyjnie. Wydaje się jednak, że uściślenie ich znaczenia i relacji między nimi jest konieczne, aby możliwe było poprawne identyfikowanie źródeł przewagi konkurencyjnej współczesnych przedsiębiorstw. Uważa się, że uzgodnione są następujące definicje omawianych tu pojęć⁴⁾.

Zdolności (*capabilities*) przedsiębiorstwa są to powtarzające się wzorce działania w korzystaniu

z zasobów, w celu kreowania, produkowania i/lub oferowania produktów na rynku. Ponieważ zdolności są niematerialnymi zasobami, które determinują użycie zasobów materialnych i innych rodzajów zasobów niematerialnych, dlatego uważa się je za szczególnie ważną kategorię zasobów i w konsekwencji często wyróżnia się ją, mówiąc osobno o zasobach i zdolnościach. W odróżnieniu od nich, **umiejętności** (*skills*) są ujmowane jako specyficzna forma zdolności, odnosząca się do konkretnej sytuacji lub związana z wykorzystaniem konkretnego zasobu. I tak, na przykład, przedsiębiorstwo może posiadać zdolność efektywnego wytwarzania określonych produktów, która składa się z wielu konkretnych umiejętności w trakcie procesu pracy. **Kompetencje** są natomiast definiowane jako zdolność do skoordynowanego angażowania zasobów (materialnych i niematerialnych), w tym zdolności, umiejętności i wiedzy, dla osiągnięcia celów organizacji. Umiejętności dotyczą zatem raczej jednostek (poziom mikro), podczas gdy zdolności i kompetencje odnoszą się do organizacji jako całości (poziom ma-kro).

Należy zauważyć, że nie każda działalność firmy polegająca na angażowaniu zasobów stanowi jego kompetencję. Aby być uznaną za kompetencję dana aktywność firmy musi spełniać jednocześnie trzy warunki: musi być zorganizowana, czyli polegać na skoordynowanym angażowaniu zasobów, intencjonalna (zamierzona) i celowa, a więc ukierunkowana na osiągnięcie określonych celów organizacji.

W przedstawionych tu definicjach umiejętności, zdolności i kompetencji, wypracowanych w ramach prac nad modelem konkurencji opartej na zasobach, zwraca się uwagę na fakt, że są to zasoby oparte na wiedzy i zastosowaniu wiedzy przez działanie. W szczególności kompetencja zakłada pewną intencję w osiąganiu pożądanych rezultatów w wyniku podjętego działania, które wymaga przyjęcia określonych założeń co do przyczyny i skutku, a więc wiedzy i umiejętności jej wykorzystania.

Umiejętności, zdolności i kompetencje marketingowe

P przedstawiony tu zarys poglądów dotyczących źródeł przewagi konkurencyjnej współczesnych przedsiębiorstw ukazuje stały, choć powolny zwrot w kierunku tych szczególnych zasobów opartych na wiedzy, które pozwalają na identyfikowanie, tworzenie i dostarczanie wartości wybranym klientom. Definiując za F. E. Websterem **marketing** jako projektowanie i zarządzanie wszystkimi procesami zachodzącymi w przedsiębiorstwie niezbędnymi do zdefiniowania, kreowania i dostarczenia wartości dla klienta⁵⁾ można uznać, że ta szczególna wiedza i umiejętności, które są wymagane do stworzenia przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa mają charakter marketingowy. Marketing jest bowiem procesem zachodzącym w przedsiębiorstwie, na który składają się:

● **procesy definiowania wartości** (*value – defining processes*) – procesy, które umożliwiają organizacji lepsze rozumienie otoczenia, w którym ono działa (tj. badania rynkowe, badania potrzeb i preferencji klientów, zachowań w sferze zakupu i użytkowania

produktu i in.) tak, aby mogła ona lepiej zrozumieć swoją pozycję w całym łańcuchu wartości i ocenić wartość, którą dostarcza klientom;

- **procesy kreowania wartości** (*value - developing processes*) – procesy, które kreują wartość w obrębie łańcucha wartości, takie jak: strategia zakupów, rozwój nowych produktów i usług, projektowanie kanałów dystrybucji, wybór sprzedawcy, strategiczne partnerstwo z dostawcami usług (tj. kredyty czy usługi związane z produktem), rozwój strategii cenowej czy ogólniej – strategii wartości dla klienta;

- **procesy dostarczające wartość** (*value - delivering processes*) – procesy, które umożliwiają dostarczanie wartości do klienta, zawierające: dostarczenie produktu i związanych z nim usług, zarządzanie dystrybucją i logistyką, zarządzanie związkami z klientem, ulepszanie produktu i usług, usługi wspierające klienta i rozwój sił sprzedażowych oraz zarządzanie procesami komunikowania wartości dla klienta (obejmującymi coś więcej niż zawiera w sobie reklama i promocja sprzedaży).

W przebieg wyżej opisanych procesów zachodzących w przedsiębiorstwie zaangażowane są zasoby, takie jak indywidualne umiejętności pracowników przedsiębiorstwa wykonywania określonych zadań czy operacji, zdolności poszczególnych zespołów zaangażowania określonych zasobów (materialnych i niematerialnych) w procesy zachodzące w firmie oraz kompetencje firmy jako całości, polegające na umiejętności takiego doboru i wykorzystania zasobów firmy i jej partnerów rynkowych, by dostarczyć określoną wartość wybranym grupom klientów w sposób zapewniający firmie przewagę konkurencyjną w długim okresie. Proponuję, by wszystkie te umiejętności, zdolności i kompetencje, które zmierzają do zidentyfikowania, wykreowania i dostarczenia wartości wybranym grupom klientów nazywać umiejętnościami, zdolnościami i kompetencjami marketingowymi.

W literaturze polskiej najczęściej używanym w tym kontekście pojęciem jest pojęcie „**umiejętności marketingowe**”. Potocznie najczęściej jest ono używane w odniesieniu do poszczególnych osób, pracowników firmy, którzy posiadają specjalistyczną wiedzę marketingową i doświadczenie potrafią wykorzystać w celu przeprowadzenia badań rynku, określenia pożądanych cech produktu, stworzenia odpowiedniej strategii cenowej i skutecznej kampanii promocyjnej firmy lub jej produktu. Pojęcie „**umiejętności marketingowych**” czy „**specjalistycznych umiejętności marketingowych**” jest też używane w odniesieniu do umiejętności wykorzystania wiedzy i doświadczenia zespołowego w danej firmie w celu budowy i realizacji jej strategii marketingowej. Zdarza się, że pojęcie umiejętności marketingowych odnoszone jest również do całego przedsiębiorstwa. Uważa się je wtedy za właściwość systemową, właściwość przedsiębiorstwa jako całości, wykorzystywaną jako podstawa budowy przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa⁶.

Zdając sobie sprawę z arbitralności wszelkich klasyfikacji omówionych tu pojęć, których struktura jest wyjątkowo złożona, można jak się wydaje zaproponować nieco odmienny sposób klasyfikowania zasobów firmy opartych na wiedzy i doświadczeniu, jakimi są umiejętności, zdolności i kompetencje marketingowe

firmy. Nawiązując do współczesnego dorobku nauk o zarządzaniu – w szczególności do współcześnie rozwijającego się podejścia zasobowego i procesowego, przez **umiejętności marketingowe** należałoby rozumieć zdolność pracowników firmy do korzystania z posiadanej przez nich wiedzy i doświadczenia marketingowego w celu prawidłowego ukształtowania instrumentów marketingowych, takich jak produkt i jego elementy, cena, promocja i dystrybucja. Mają one charakter operacyjny i zadaniowy. Wiedza i doświadczenie marketingowe podzielane przez pracowników firmy związanych z realizacją określonych zadań czy operacji polegających na skoordynowanym wykorzystaniu różnorodnych zasobów firmy (materialnych i niematerialnych), w celu kreowania, dostarczania lub komunikowania wartości wybranym grupom klientów można byłoby wtedy nazwać **zdolnościami marketingowymi** o charakterze funkcjonalnym. Strategiczny charakter posiadałyby natomiast te zdolności marketingowe firmy jako całości, które polegają na umiejętnym dokonaniu wyboru rynku i pozycjonowania produktu opartych na pierwszorzędym wyczuciu rynkowym pozwalającym firmie jako całości, w powiązaniu z jej partnerami rynkowymi, zidentyfikować wiązkę wartości oczekiwaną przez wybraną grupę klientów, wytworzyć ją i dostarczyć przez wykorzystanie zasobów i zdolności posiadanych przez firmę i przez nią kontrolowanych. Tak rozumiane strategiczne zdolności marketingowe firmy proponowałabym nazwać **kompetencjami marketingowymi**⁷.

Kompetencje marketingowe a przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa

Kompetencje marketingowe są to zatem te zdolności firmy, które polegają na intencjonalnym wykorzystaniu wiedzy organizacyjnej w procesach identyfikowania, kreowania i dostarczania wartości wybranym grupom klientów przez skoordynowane wykorzystywanie zasobów, dla osiągnięcia określonych celów organizacji, w szczególności – przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Dostarczanie wartości wybranym grupom klientów wymaga umiejętności przekształcania posiadanych zasobów i umiejętności firmy w cechy produktów stanowiące źródło wartości dla ich nabywców. Nawiązując do marketingowej koncepcji produktu **kompetencje marketingowe** firmy można również określić jako zdolność kreowania opartą na wiązce posiadanych i kontrolowanych zasobów i zdolności (umiejętności) wyróżniających atrybutów produktu (na poziomie jego rdzenia, produktu rzeczywistego i poszerzonego), postrzeganych jako wiązka wartości cenionych przez wybraną grupę nabywców.

Kompetencje marketingowe przedsiębiorstwa są kluczowym zasobem przedsiębiorstwa, stanowiącym podstawę budowy przewagi konkurencyjnej na obranym przez niego rynku, opartej na umiejętności zaangażowania zasobów firmy w procesy identyfikowania, kreowania i dostarczania wartości wybranym grupom klientów. Kompetencje marketingowe mają charakter strategiczny, wyznaczają bowiem strategię działania przedsiębiorstwa, decydując o wyborze

rynków i wiązki oferowanych wartości, w zależności od konfiguracji posiadanych i dostępnych zasobów. Kompetencje marketingowe firmy przekształcają jej zasoby w aktywa marketingowe, postrzegane jako źródło wartości dla klienta, budujące przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa⁸⁾.

Kompetencje marketingowe są tym, co zawiera „czarna skrzynka” w neoklasycznej teorii konkurencji. Są szczególnym, niematerialnym zasobem, umiejętnością firmy zarządzania procesem kreowania wartości dla klienta opartym na konfiguracji zasobów, którymi przedsiębiorstwo dysponuje, które są jego własnością lub które potrafi pozyskać i wykorzystać w celu budowania określonej wiązki wartości dla swoich klientów. Są one podstawą budowy przewagi konkurencyjnej, gdy firma jest w stanie lepiej niż konkurencja zarządzać tym procesem, dostarczając klientom pierwszorzędną wartość bardziej efektywnie.

W procesie budowy przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw biorą udział zasoby materialne i niematerialne, w tym szczególne, wyróżniające firmę zdolności czy kompetencje o charakterze technologicznym lub produkcyjnym, często wskazywane jako źródło przewagi konkurencyjnej współczesnych przedsiębiorstw. O zaangażowaniu tych zasobów w określone procesy kreowania wartości dla klienta decydują jednak kompetencje marketingowe. Kluczowy charakter kompetencji marketingowych w procesie budowy przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw podnosi znaczenie samego marketingu, rozumianego jako proces identyfikowania, kreowania i dostarczania wartości. Oznacza, że zarządzanie marketingiem, jako złożonym procesem obejmującym procesy skierowane z zewnątrz do wewnątrz (*outside-in*), procesy sprzęgające zachodzące wewnątrz przedsiębiorstwa i procesy skierowane z wewnątrz na zewnątrz (*inside-out*), ma decydujące znaczenie w procesie budowy przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw. Pozwala dostrzec ograniczenia narzędziowego i funkcjonalnego podejścia do marke-

tingu, dominującego w dydaktyce i praktyce przedsiębiorstw, skupiającego się głównie na procesach *outside-in* (badania rynkowe i marketingowe) i *inside-out* (dystrybucja, promocja), a pomijającego procesy zachodzące wewnątrz przedsiębiorstwa, związane z kreowaniem odpowiedniej wiązki wartości dla wybranej grupy klientów w oparciu o posiadane zasoby.

Maja Szymura-Tyc

PRZYPISY

- ¹⁾ C.K. PRAHALAD, G. HAMEL, *The Core Competence of the Corporation*, „Harvard Business Review”, May-June 1990, s. 81.
- ²⁾ Tamże, s. 83–84.
- ³⁾ G. STALK, P. EVANS, L.E. SHULMAN, *Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy*, „Harvard Business Review”, March-April 1992, s. 62–63.
- ⁴⁾ R. SANCHEZ, A. HEENE, H. THOMAS, *Dynamics of Competence-Based Competition. Theory and Practice in the New Strategic Management*, Pergamon, Elsevier Science Ltd. 1996, s. 7–11.
- ⁵⁾ F.E. WEBSTER, *The Future Role of Marketing in Organization*, [w:] D.R. LEHMANN, K.E. JOZC (eds.), *Reflections on the Futures of Marketing*, Marketing Science Institute, Cambridge Mass. 1997.
- ⁶⁾ I. RUTKOWSKI, *Marketing jako źródło przewagi konkurencyjnej na rynku*, [w:] *Marketing jako czynnik i instrument konkurencji*, „Monografie i Opracowania” nr 376, IFGN SGH, Warszawa 1993, s. 66.
- ⁷⁾ Definicję i klasyfikację zdolności marketingowych operacyjnych i zadaniowych, funkcjonalnych oraz strategicznych można znaleźć w: G.J. HOOLEY, J.A. SAUNDERS, N.F., PIERCY, *Marketing Strategy & Competitive Positioning*, Prentice Hall Europe, 1998, s. 99–111.
- ⁸⁾ Definicje i klasyfikację zasobów (aktywów) marketingowych firmy omówiono w: M. SZYMURA-TYC, *Zasoby i kompetencje marketingowe przedsiębiorstwa*, „Marketing i Rynek”, nr 5, 2001.

Autorka – dr, adiunkt w Katedrze Polityki Rynkowej i Zarządzania Marketingowego Akademii Ekonomicznej w Katowicach.