

Nowe koncepcje przewagi konkurencyjnej współczesnych przedsiębiorstw

<https://doi.org/10.33141/po.2008.09.03>

Jan Macias

Przeгляд Organizacji, Nr 9 (824), 2008, ss. 11-14
www.przeглядorganizacji.pl
Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Wprowadzenie

Problematyka dotycząca źródeł i determinant przewag konkurencyjnych nadal wzbudza sporo kontrowersji.

Teorie i badania koncentrujące się na konkurencyjności narodowych przemysłów i przedsiębiorstw są prezentowane w zarządzaniu strategicznym oraz w mikroekonomii, chociaż cechuje je wielość podejść do wyjaśnienia zjawiska konkurencyjności¹⁾.

Strukturę konkurencyjności przedsiębiorstwa można przedstawić następująco: potencjał konkurencyjności (źródła przewag konkurencyjnych) – przewagi konkurencyjne – obszar konkurencji – instrumenty konkurencji – pozycja konkurencyjna. Na gruncie zarządzania strategicznego kluczowym problemem jest przewaga konkurencyjna, która warunkuje przetrwanie i rozwój przedsiębiorstwa²⁾. Istotą przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa jest trwałe osiągnięcie ponadprzeciętnej rentowności (wartości dodanej – *Added Values*)³⁾. Przeгляд literatury zagranicznej i krajowej, pozwala na wyróżnienie najważniejszych koncepcji przewag konkurencyjnych przedsiębiorstw, które są omawiane poniżej.

Koncepcja przewagi konkurencyjnej M.E. Portera

Pierwsza to koncepcja przewagi konkurencyjnej M.E. Portera (1980, 1985, 1990, 1991), która nawiązuje do teorii konkurencji niedoskonałej, czyli monopolistycznej (J. Robinson, 1933; E. Chamberlin, 1933) oraz teorii ekonomii organizacji przemysłowej (*Industrial Organization Economics*: J. Bain, 1956; E. Mason, 1939; E.E. Caves, 1972)⁴⁾. Koncepcja ta zakłada poszukiwanie źródeł przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa w strukturze sektora. Stworzony przez M.E. Portera tzw. model „pięciu sił konkurencji” opiera się na założeniu, że na charakter i natężenie konkurencji w sektorze, oprócz struktury podmiotowej sektora, wpływają cztery siły zewnętrzne:

- groźba substytucyjnych wyrobów lub usług
- groźba nowych wejść
- siła przetargowa dostaw-

ców • siła przetargowa nabywców. Podobnie, jak to sugerowała teoria konkurencji monopolistycznej, źródłem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa w modelu M.E. Portera jest pozycja konkurencyjna zajmowana przez nie w sektorze (na rynku) lub w jego segmencie. Stąd inna nazwa tej koncepcji – szkoła pozycyjna lub pozycjonowania.

W ujęciu ogólnym, w koncepcji M.E. Portera, wyniki przedsiębiorstwa są funkcją przemysłu (otoczenia sektorowego) i skuteczności jego działania (pozycji rynkowej).

Koncepcję przewagi konkurencyjnej M.E. Portera poddano krytyce w latach 90. ub. wieku; główne zarzuty dotyczyły pomijania znaczenia zasobów wewnętrznych przedsiębiorstwa, nadmiernego, sektorowego determinizmu, szybkich zmian granic sektorów w zakresie przedmiotowym oraz podmiotowym (jako skutek rozwoju procesów umiędzynarodowienia i globalizacji).

Koncepcja przewagi konkurencyjnej oparta na zasobach i kompetencjach

Drugą koncepcją przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa jest koncepcja oparta na zasobach i kompetencjach (*Resource and Competence-based Conception of Competitive Advantage*)⁵⁾. Koncepcja ta zawdzięcza swój rozwój przede wszystkim teorii przedsiębiorstwa rozwijanej od połowy lat 80. ub. wieku pod różnymi nazwami, najczęściej jednak nazywanej zasobową lub kompetencyjną teorią firmy (*Resource-based Theory of the Firm*, lub *Competence Theory of the Firm*). Koncepcja przewagi konkurencyjnej oparta na zasobach i kompetencjach stała się w latach 90. ub. wieku dominującą perspektywą badawczą na gruncie zarządzania strategicznego i nadal jest rozwijana⁶⁾.

Podstawowym przedmiotem analizy w tej koncepcji jest przedsiębiorstwo, a nie sektor, jak w koncepcji M.E. Portera. Oznacza to przesunięcie akcentu na wnętrze przedsiębiorstwa i przywrócenie zainteresowania jego zasobami i kompetencjami. Zgodnie z zasadą przewagi konkurencyjnej opartej na zasobach, przedsiębiorstwo jest unikalną wiązką

materiałnych i niemateriałnych zasobów i kompetencji. Głównym założeniem jest teza, że specyficzne, unikatowe zasoby i kompetencje (umiejętności) tworzą tzw. aktywa strategiczne, umożliwiające przedsiębiorstwom uzyskiwanie trwałej przewagi konkurencyjnej i w efekcie, stałych ponadprzeciętnych dochodów. J. Barney, do cech charakteryzujących aktywa strategiczne zaliczył: cennosc (Valuable), rzadkość (Rare), trudne do imitacji (Inimitable) i dobrze zorganizowane (Well Organized Resources) – jest to tzw. model VRIO⁷⁾. W wyniku tego przedsiębiorstwo buduje przewagę konkurencyjną, używając specyficznych zasobów i kompetencji (umiejętności), i otrzymuje renty z tytułu zróżnicowania⁸⁾.

W literaturze dotyczącej zasobów i umiejętności (kompetencji) można wyróżnić dwie grupy poglądów. Autorzy pierwszej grupy definiują zasoby raczej szeroko, zaliczając do nich wszelkie aktywa, umiejętności, procesy organizacyjne, atrybuty przedsiębiorstwa, informacje, wiedzę itd. (np. J. Barney, 1991; M.A. Peteraf, 1993)⁹⁾. Autorzy drugiej grupy wyraźnie odróżniają zasoby od umiejętności (np. R. Amit i P.J.H. Schoemaker, 1993; R.M. Grant 1991).

W. Jenkins stwierdza, że obie koncepcje przewagi konkurencyjnej i ponadprzeciętnych wyników, tj. koncepcja M.E. Portera (pozycyjna) oraz koncepcja zasobów i kompetencji, są powiązane ze sobą¹⁰⁾. Koncepcja przewagi konkurencyjnej oparta na zasobach i kompetencjach przedsiębiorstwa dostarcza pierwszą część kompleksowej analizy strategicznej SWOT – czyli „siły – słabości” (*Strength – Weaknesses*), podczas gdy koncepcja M.E. Portera (analiza sektora) dostarcza drugą część analizy SWOT – tj. „szanse – zagrożenia” (*Opportunities – Threats*). Obie te koncepcje przewagi konkurencyjnej uzupełniają się, są komplementarne.

Podejście sytuacyjne jako podstawa przewagi konkurencyjnej

Podstawą kolejnej koncepcji przewagi konkurencyjnej jest podejście sytuacyjne (*Contingency Theory* lub *Contingency Approach*). Teoria ta głosi, że organizacyjne konfiguracje są różne jako rezultat zmian w otoczeniu i jest powinnością zarządzających zapewniać stałą strategiczną adaptację do panującej struktury otoczenia (P.R. Lawrence i J.W. Lorsch, 1967)¹¹⁾. Uniwersalną miarą umiejętności przedsiębiorstwa w zakresie ciągłego dostosowywania się do warunków dyktowanych przez otoczenie jest elastyczność przedsiębiorstwa. Umożliwia ona szybkie reagowanie na zmiany zachodzące w otoczeniu i wewnątrz samego przedsiębiorstwa, odpowiednio do ich tempa i charakteru. W wyniku tego przedsiębiorstwo uzyskuje pewność działania oraz względną stabilizację w zmiennym otoczeniu, czyli strategiczne dopasowanie organizacja – otoczenie (*strategic fit*).

Koncepcja przewagi konkurencyjnej na bazie czasu i innowacji

Fczas jest kolejnym źródłem przewagi konkurencyjnej współczesnego przedsiębiorstwa (*Time-based Competition*). Jako „broń strategiczna” czas jest ekwiwalentem pieniądza, produktywności, jakości, a nawet innowacji i zmian organizacyjnych¹²⁾. Koncepcja konkurowania na bazie przewagi czasowej powstała równoległe do koncepcji M.E. Portera.

Innowacja jest głównym elementem przedsiębiorczości (J.O. Covin i M.P. Miles, 1999; J.A. Schumpeter, 1942)¹³⁾. Jest „sercem”, elementem krytycznym trwałej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa¹⁴⁾. Szczególną rolę odgrywają innowacje technologiczne (*The Technology-based Innovations*), dotyczące rozwoju i wykorzystania nowej wiedzy technologicznej. Skróceniu ulegają cykle życia produktów oraz technologii. Innowacje prowadzą do zmian organizacyjnych. Kluczowe znaczenie ma szybkość wprowadzania zmian.

Koncepcja międzyorganizacyjnej przewagi konkurencyjnej opartej na relacjach

Koncepcja międzyorganizacyjnej przewagi konkurencyjnej opartej na relacjach zaczęła się rozwijać w latach 90. ub. wieku i zdaniem wielu autorów stanowi ona nowe źródło tworzenia przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa¹⁵⁾. Związane jest to z rozwojem nowych typów struktur organizacyjnych w postaci organizacji sieciowych i organizacji wirtualnych, opartych na technologiach informatycznych i telekomunikacyjnych. Powoduje to zacieranie się formalnych granic między przedsiębiorstwami¹⁶⁾. Ponadto wobec natężania się walki konkurencyjnej uległa zmianie dotychczasowa formuła konkurencji. Mimo że w gospodarce rynkowej wciąż dominuje orientacja konkurencyjna jako jej immanentna cecha, to współcześnie podkreśla się także znaczenie orientacji na współpracę z wybranymi partnerami, w tym z konkurentami, zwłaszcza na niektórych odcinkach, i kształtowanie wyniku gry „wygrany – wygrany”, a więc o sumie niezerowej (*co-opetition*, czyli jednoczesna konkurencja i współpraca odcinkowa)¹⁷⁾. Konsekwentnie w ślad za tym dotychczasowe trzy podstawowe poziomy strategii korporacji zostały uzupełnione o poziom czwarty – poziom sieci¹⁸⁾. Powstały strategie relacyjne.

Są to ważne przesłanki rozwoju koncepcji międzyorganizacyjnej przewagi konkurencyjnej opartej na relacjach (*Relationship-based Interorganization Conception of Competition*).

Przedmiotem analizy w koncepcji międzyorganizacyjnej przewagi konkurencyjnej opartej na relacjach, staje się sieć przedsiębiorstw i relacje wiążące ze sobą uczestników sieci. Są to relacje i stosunki

uprzywilejowane i niekonkurencyjne, które pozwalają przedsiębiorstwom, uczestnikom sieci na korzystanie ze specyficznych zasobów i kompetencji innych partnerów. Te międzyorganizacyjne relacje stają się kolejnym, nowym źródłem przewagi konkurencyjnej dla współdziałających przedsiębiorstw. Zdaniem J. Deyera i H. Singha przyczyniają się one bezpośrednio do generowania tzw. renty relacyjnej (*relational rent*), czyli dodatkowego zysku¹⁹.

Na gruncie relacyjnej koncepcji przewagi konkurencyjnej poszukiwanie źródeł tej przewagi wykracza poza granice poszczególnych przedsiębiorstw i granice poszczególnych sektorów²⁰.

W literaturze, A.J. Campbell i D.T. Wilson zaproponowali opisowy model sieci kreowania wartości dla celowej współpracy pomiędzy niezależnymi przedsiębiorstwami wzdłuż łańcucha wartości (dodanej) do tworzenia przewagi strategicznej (konkurencyjnej) całej grupy sieciowej przedsiębiorstw²¹.

Koncepcja przewagi konkurencyjnej opartej na wiedzy

Rozwijającą się teorią przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa, które wyłania się z koncepcji zasobów i umiejętności, jest koncepcja przewagi konkurencyjnej opartej na wiedzy (*Knowledge-based – Competition lub Knowledge-based Theory of the Firm* względnie *Knowledge-based View*). Przez niektórych autorów koncepcja ta jest traktowana jako synonim kompetencyjnej teorii firmy (*Competence-based View of the Firm*) względnie dynamicznych umiejętności (*Dynamic Capabilities*) lub też jako jeden z dwóch wariantów koncepcji przewagi konkurencyjnej opartej na zasobach i umiejętnościach (obok organizacyjnego uczenia się – *Organizational Learning*).

Obecnie, wzrost gospodarczy oparty jest na wiedzy, szczególnie na wiedzy technologicznej. W nowej ekonomii ma miejsce przechodzenie od informacji do wiedzy oraz aplikacji i produkcyjnego wykorzystania tej wiedzy²². W epoce postępującej globalizacji wiedza stanowi najważniejszy nowy strategiczny zasób przedsiębiorstwa, który warunkuje przetrwanie i rozwój przedsiębiorstwa oraz jego zdolność do generowania trwałej przewagi konkurencyjnej²³. Jest to specyficzny zasób niematerialny. Wiedza jest generowana w przedsiębiorstwie przez organizacyjne uczenie się, czyli organizację uczącą się.

Inne koncepcje przewagi konkurencyjnej

Do innych koncepcji przewagi konkurencyjnej można zaliczyć:

- konkurowanie poprzez restrukturyzację, prowadzące do wzrostu wartości rynkowej firmy,

- umiędzynarodowienie i globalizację, które ujmują głównie zewnętrzne w stosunku do zasobów przedsiębiorstwa źródła przewagi konkurencyjnej (tzw. paradygmat OLI – *Owns, Localization, Internationalization* – czyli: własność [zasoby], lokalizacja, umiędzynarodowienie); jest to związane ze zmianą zakresu geograficznego konkurencji – konkurencja z lokalnej i krajowej przekształca się w wielu przedsiębiorstwach i sektorach w międzynarodową i globalną,
- system obsługi, zwiększający koszty zamiany i budujący wysokie bariery wejścia, a więc stwarzający przewagę konkurencyjną, co akcentuje w literaturze K. Obłój²⁴.

Podsumowanie

W literaturze występuje wielość podejść do problematyki przewag konkurencyjnych współczesnego przedsiębiorstwa. Wciąż powstają nowe koncepcje źródeł przewagi konkurencyjnej. Zaprezentowanych koncepcji przewagi konkurencyjnej nie powinno się traktować w sposób alternatywny, czyli wariantowy. Akcentują one bowiem różne aspekty teorii przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Należy więc raczej mówić o integracji różnych koncepcji przewagi konkurencyjnej w różnym zakresie. Największe możliwości stwarza w tej dziedzinie koncepcja przewagi konkurencyjnej oparta na zasobach i kompetencjach.

dr Jan Macias

Katedra Zarządzania i Marketingu
Górnośląskiej Wyższej Szkoły Handlowej
im. W. Korfańtego w Katowicach

PRZYPISY:

¹ A. GRIFFITHS, R.F. ZAMMUTO, *Institutional Governance Systems and Variations in National Competitive Advantage: An Integrative Framework*, „The Academy of Management Review” 2005, vol. 30, no. 4, s. 823.

² K. OBŁÓJ, *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2007, s. 19–43.

³ J. COLLIS, C.A. MONTGOMERY, *Creating Corporate Advantage*, „Harvard Business Review” 1998, vol. 76, no. 3, s. 72.

⁴ Y.E. SPANOS, S. LIOUKAS, *An Examination Into the Causal Logic, of Rent Generation: Contrasting Porter's Competitive Strategy Framework and the Resource-based Perspective*, „Strategic Management Journal” 2001, vol. 22, no. 10, s. 908.

⁵ K. OBŁÓJ, *op. cit.*, s. 127.

⁶ C.F. FEY, J. BIRKINSHAW, *External Sources of Knowledge, Governance Mode, and R + D Performance*, „Journal of Management” 2005, vol. 31, no. 4, s. 598.

⁷ J.B. BARNEY, *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, „Journal of Management” 1991, vol. 17, no. 1, s. 99–120.

⁸ G. SCHREYOGG, M. KLIESCH-EBERL, *How Dynamic Can Organizational Capabilities Be? Towards A Dual – Process Model of Capability Dynamization*, „Strategic Management Journal” 2007, vol. 28, no. 9, s. 913.

- ⁹⁾ S.K. ETHIRAJ, P. KALE, M.S. KRISHNAN, J.V. SINGH, *Where Do Capabilities Come From and How Do They Matter? A Study in the Software Services Industry*, „Strategic Management Journal” 2005, vol. 26, no. 1, s. 27.
- ¹⁰⁾ W. JENKINS, *Competing in Times of Evolution and Revolution. An Essay on Long – Term Firm Survival*, „Management Decision” 2005, vol. 43, no. 1, s. 26.
- ¹¹⁾ R.E. MORGAN, S.D. HUNT, *Determining Marketing Strategy. A Cybernetic Systems Approach to Scenaric Planning*, „European Journal of Marketing” 2002, vol. 36, no. 4, s. 452.
- ¹²⁾ G. STALK, Jr., *Time – the Next Source of Competitive Advantage*, „Harvard Business Review” 1988, July–August, s. 41.
- ¹³⁾ M.R. MARVEL, G.T. LUMPKIN, *Technology Entrepreneurs; Human Capital and Its Effects on Innovation Radicalness*, „Entrepreneurship. Theory and Practice” 2007, vol. 31, no. 6, s. 807.
- ¹⁴⁾ E.R. WAGNER, E.N. HANSEN, *Innovation in Large Versus Small Companies: Insights From the US Wood Products Industry*, „Management Decision” 2005, vol. 43, no. 6, s. 837.
- ¹⁵⁾ M. SZYMURA-TYC, *Marketing we współczesnych procesach tworzenia wartości dla klienta i przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. K. Adamieckiego w Katowicach, Katowice 2005, s. 30.
- ¹⁶⁾ B. PHELPS, *Electronic Information Systems and Organizational Boundaries*, „Technology Analysis and Strategic Management” 2007, vol. 19, no. 1, s. 17.
- ¹⁷⁾ G. HAMEL, Y.L. DOZ, C.K. PRAHALAD, *Collaborate With Your Competitors – and Win*, „Harvard Business Review” 1989, January–February, s. 133–134.
- ¹⁸⁾ B. de WIT, R. MEYER, *Synteza strategii. Tworzenie przewagi konkurencyjnej firm analizowanie paradoksów*, PWE, Warszawa 2007, s. 24.
- ¹⁹⁾ A. CAPALDO, *Network Structure and Innovation: The Leveraging of a Dual Network as a Distinctive Relational Capability*, „Strategic Management Journal” 2007, vol. 28, no. 6, s. 586.
- ²⁰⁾ J. GALBREATH, *Twenty – First Century Management Rules: The Management of Relationships as Intangible Assets*, „Management Decision” 2002, vol. 40, no. 1, s. 116–118.
- ²¹⁾ A.M. VAINIO, *Exchange and Combination at Knowledge-based Resources in Network Relationships*, „European Journal at Marketing” 2005, vol. 39, no. 9/10, s. 1079.
- ²²⁾ S. DAVIS, J. BOTKIN, *The Coming of Knowledge-based Business*, „Harvard Business Review” 1994, vol. 72, no. 5, s. 166.
- ²³⁾ J. MACIAS, *Gospodarka oparta na wiedzy – nowy paradigmat rozwoju*, „Przegląd Organizacji” 2007, nr 10, s. 18.
- ²⁴⁾ K. OBLÓJ, *Logika przewagi konkurencyjnej*, „Przegląd Organizacji” 2001, nr 9, s. 3.

Summary

There are many different conceptions of competition in literature. The article presents old and new conceptions of competition advantage: Porter's competitive conception, resource and competence-based conception of competition, contingency approach, time-based conception of competition and innovation-based conception of competition, relationship-based interorganization conception of competition, knowledge-based conception of competition and others. These conceptions of competitive advantage are linked.