

UWARUNKOWANIA WZROSTU KONKURENCYJNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW

Z DOŚWIADCZEŃ WOJEWÓDZTWA PODLASKIEGO

Praca zbiorowa pod redakcją
Andrzeja H. Jasińskiego
Jacka Kamińskiego

Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku
Białystok 2003

Rada programowa

Andrzej Franciszek Bocian, Leszek Kupiec, Kazimierz Meredyk (przewodniczący),
Czesław Noniewicz, Jerzy Sikorski, Jerzy Wilkin

Kolegium redakcyjne

Andrzej Franciszek Bocian (przewodniczący), Ryta Iwona Dziemianowicz, Dariusz Kieł-
czewski, Marzanna Poniatowicz (sekretarz), Marek Proniewski, Bogusław Pławgo

Recenzent

Jerzy Borowski

Autorzy

Wstęp – Andrzej H. Jasiński, Jacek Kamiński

Rozdział I – Monika Kondratiuk-Nierodzińska

Rozdział II – Marek Kruk

Rozdział III – Magdalena Iwaniuk

Rozdział IV – Jacek Kamiński

Rozdział V – Anna Grześ

Rozdział VI – Urszula Gołaszewska-Kaczan

Rozdział VII – Barbara Sokół

Rozdział VIII – Andrzej H. Jasiński

Zakończenie – Andrzej H. Jasiński, Jacek Kamiński

Copyright © by Uniwersytet w Białymstoku, Białystok 2003

ISBN 83-89031-46-9

Opracowanie typograficzne, korekta

Zespół

Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku

15-097 Białystok, ul. M. Skłodowskiej-Curie 14, tel. (085) 7457059

Druk: POLIGRAFIA Artur Milewski, Białystok

I. KONKURENCYJNOŚĆ FIRMY – PODSTAWOWE ZAGADNIENIA

1. Wprowadzenie

Obecnie na wielu rynkach towarowych krajów rozwiniętych przeważa podaż nad popytem. Wzrost dochodów ludności spowodował przesunięcie punktu ciężkości działań konkurencyjnych z kwestii cenowych na pozacenowe. Rynki zbytu nasycone są coraz częściej wyrobami krajów, które do niedawna były uważane za rozwijające się, dzisiaj zaś produkują towary nowoczesne, wysokiej jakości i stosunkowo tanie. Można również zaobserwować tendencję do skracania cykli życiowych tych produktów, które na ogół charakteryzują się wysoką jakością oraz oparte są na najnowszych osiągnięciach nauki i techniki. Wszechobecność rozwiązań z zakresu technologii informacyjnej (*IT* – z ang. *Information Technology*) przyczynia się dodatkowo do coraz szybszej dyfuzji innowacji, powodując konieczność coraz częstszego wprowadzania nowych rozwiązań technicznych.

Powyższe zjawiska mają również znaczenie dla polskich przedsiębiorstw, szczególnie w przededniu włączenia naszego kraju do struktur Unii Europejskiej. Głównym wyróżnikiem standardów Unii jest szeroki obszar wolności gospodarczej i konkurencja globalna. Rynki krajów stowarzyszonych w Unii tworzą wspólny rynek, rozumiany jako obszar bez granic wewnętrznych, na którym jest zapewniony swobodny przepływ towarów, osób, usług i kapitału. Wstąpienie Polski do UE spowoduje więc gwałtowne nasilenie walki konkurencyjnej na rynku krajowym. Obawia się tego – jak się okazuje aż 64% polskich przedsiębiorstw¹. Na wzrost natężenia działań konkurencyjnych w Polsce wpłynie szczególnie: napływ firm zagranicznych o dużych możliwościach inwestycyjnych (ponad 22% respondentów uważa, że stanowi to poważne zagrożenie dla rodzimych producentów) oraz zniesienie barier celnych (ponad 21% odpowiedzi). Wiele przedsiębiorstw żywi obawy również co do wzrostu wymogów jakościowych czy ekologicznych (odpowiednio 17,89% i 10,54% respondentów) oraz możliwości wzrostu kosztów produkcji (12,63%)².

Konieczne jest zatem poszukiwanie sposobów obrony polskich firm przed zagrożeniami ze strony ich zachodnich konkurentów i poprawa ich konkurencyjności. Coraz większy dynamizm współczesnego otoczenia zewnętrznego przedsiębiorstw stwarza konieczność ciągłego dostosowywania, a nawet wyprzedzania zachodzących w nim zmian, poprzez tworzenie i promowanie takich nowatorskich rozwiązań, które zapewniają przedsiębiorstwu wzrost konkurencyjności i sukces na rynku. Obecnie dbałość o wzrost wydajności, obniżanie kosztów własnych i zwiększanie wydatków na reklamę nie wystarcza, by utrzy-

¹ M.J. Stankiewicz (red.), *Budowanie potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa*, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 1999, s. 42.

² Ibidem.

mać się na rynku i zapewnić sobie trwałą przewagę konkurencyjną. Niskie ceny i dobra promocja nie są wystarczające – przewagę konkurencyjną i dostęp na rynek osiąga się przede wszystkim przez odpowiedni rodzaj i wysoką jakość oferowanych dóbr i usług, ułatwiając klientom ich poznanie, nabycie i użytkowanie. Oznacza to, że wewnętrzne warunki funkcjonowania przedsiębiorstw również muszą podlegać zasadniczym zmianom. Dotyczy to zarówno logiki ich działania, kryteriów racjonalności gospodarowania, jak i wyboru korzystnych dróg rozwoju.

2. Pojęcie konkurencyjności

Pojęcia konkurencji i konkurencyjności można zdefiniować w różny sposób, w zależności od przyjętej perspektywy badań. Celem niniejszego rozdziału jest określenie tych terminów w odniesieniu do pojedynczego przedsiębiorstwa, czyli z mikroekonomicznego punktu widzenia.

Konkurencję można w najprostszy sposób określić jako *proces rywalizacji między podmiotami gospodarczymi, dążącymi do osiągnięcia podobnych celów*³. Jest ona źródłem powstawania i rozwoju mechanizmu selekcji przedsiębiorstw na rynku. Za jej pośrednictwem dokonuje się proces wyłaniania firm o największej skuteczności działania⁴.

O istnieniu konkurencji na rynku możemy mówić wtedy, gdy w danym segmencie rynku działa przynajmniej dwóch sprzedawców. Drugim, uzupełniającym, lecz koniecznym warunkiem na danym rynku, jest konflikt interesów między działającymi na nim firmami. Ów konflikt interesów stanowi źródło motywacji do rywalizowania. Występuje on, gdy przedsiębiorstwa⁵:

- oferują nabywcom homogeniczne produkty lub będące bliskimi substytutami;
- zmagają się o osiągnięcia analogicznych albo przynajmniej podobnych celów.

Z kolei zdefiniowanie pojęcia konkurencyjności nastęrcza więcej problemów. Nie jest to cecha absolutna, czyli taka, którą można byłoby określić bez odniesienia do innych obiektów czy systemów⁶. Relatywizm pojęcia konkurencyjności powoduje, że trudno jest stwierdzić czy dany podmiot gospodarczy jest konkurencyjny bez porównania go z inną jednostką.

Próba pokonania trudności w definiowaniu konkurencyjności może być odniesienie tego pojęcia do czynników determinujących sukces rynkowy firmy.

³ M.J. Stankiewicz, *Konkurencyjność polskich przedsiębiorstw na progu XXI wieku*, [w:] *Przedsiębiorstwo na przełomie wieków*, Uniwersytet Mikołaja Kopernika, Toruń 2001, s. 322 oraz M. Adamowicz, *Competition and Competitiveness. Theoretical Aspects*, [w:] B. Kożuch (red.), *Increasing Regional Competitiveness. Polish and British Experience*, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 1999, s. 8.

⁴ W. Wrzosek, *Funkcjonowanie rynku*, PWE, Warszawa 1998, s. 241.

⁵ Ibidem, s. 240–241.

⁶ M. Gorynia, *Konkurencyjność przedsiębiorstw – próba konceptualizacji i operacjonalizacji*, [w:] E. Najlepszy (red.), *Strategia przedsiębiorstw w warunkach konkurencji międzynarodowej*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Seria I, 1998, z. 266, s. 10.

W tym kontekście *konkurencyjność* może być rozumiana jako zespół właściwości, które określają możliwości przedsiębiorstwa do skutecznego zdobywania i utrzymywania się na rynkach zbytu⁷ lub też oznaczać zdolność dowolnego elementu gospodarki (np. przedsiębiorstwa) do odnoszenia korzyści z działalności gospodarczej (np. w postaci nadwyżki przychodów ze sprzedaży nad kosztami czy zyskiem)⁸. Można więc pojęcie to sprowadzić do *zdolności efektywnego działania w otoczeniu charakteryzującym się mnogością firm oferujących towary i/lub usługi o różnym stopniu atrakcyjności dla nabywców*⁹.

Przyjmując powyższą definicję, należy jednak pamiętać, że odnosi się ona raczej do potencjalnej, a nie realnej konkurencyjności danego przedsiębiorstwa. Jedyne konfrontacja z rzeczywistością rynkową pozwoli na poprawną ocenę tego zjawiska w odniesieniu do konkretnej firmy.

3. Instrumenty i formy konkurencji

Podstawowym składnikiem każdego mechanizmu konkurencji są instrumenty wykorzystywane przez podmioty rynku. Za pomocą owych instrumentów przedsiębiorstwa usiłują wpływać na postępowanie swoich konkurentów oraz innych podmiotów, ale przede wszystkim na decyzje rynkowe konsumentów. Stosując określone narzędzia firmy, dążą do wyróżnienia się spośród swoich konkurentów. Działania takie mają sens jedynie wtedy, gdy zostaną dostrzeżone i zaakceptowane przez nabywców¹⁰. Instrumenty konkurencji nie mogą więc być skierowane wyłącznie przeciw konkurencyjnym przedsiębiorstwom, ale przede wszystkim muszą uwzględniać postępowanie i preferencje konsumentów.

Do najlepiej znanych instrumentów konkurencji należą te, które zaliczane są do kategorii tzw. *marketingu-mix*, a mianowicie:

- produkt (wraz z jego różnymi właściwościami, w tym jakością)¹¹;
- cena (poziom ceny oraz jego określone zmiany);
- dystrybucja (różne formy i kanały dystrybucyjne);
- promocja (a także inne formy przepływu informacji między podmiotami rynku).

⁷ H.G. Adamkiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*” 1999, nr 11, s. 8.

⁸ B. Wyżnikiewicz, *Międzynarodowa konkurencyjność polskiego przemysłu*, [w:] B. Wawrzyniak (red.), *Raport o zarządzaniu. Polskie przedsiębiorstwa i menedżerowie wobec wyzwań XXI wieku*, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 1998, s. 46.

⁹ H.G. Adamkiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa...*, op. cit., s. 8.

¹⁰ W. Wrzosek, *Funkcjonowanie rynku...*, op. cit., s. 303.

¹¹ Owym *produktem* może być również usługa, jeżeli jest odrębnym przedmiotem wymiany (jakość i funkcjonalność usługi).

Wyodrębnienie różnych instrumentów wykorzystywanych w procesach rywalizacji między podmiotami rynku jest podstawą wyróżniania kilku rodzajów konkurencji, a mianowicie:

- konkurencji cenowej, której podstawę stanowią kształtowanie i zmiany poziomu cen oraz stosowanie wobec nabywców innych bodźców materialnej motywacji;
- konkurencji pozacenowej, która oparta jest na wykorzystywaniu i zmianach innych instrumentów konkurencji, tj.:
 - jakościowej, która związana jest z charakterystyką produktu (i jej zmianami), a także usług towarzyszących i szeroko rozumianej dystrybucji jako instrumentu konkurencji;
 - informacyjnej, która związana jest po pierwsze z procesami kreowania informacji skierowanych na kształtowanie preferencji nabywców w pożądanym przez daną firmę kierunku oraz, po drugie, której celem jest zdobycie większej liczby informacji o procesach rynkowych niż konkurencji.

Instrumentem *konkurencji cenowej* jest cena produktu oraz zmiany jej poziomu (szczegółowy wykaz instrumentów konkurencji cenowej i pozacenowej prezentuje tabela 1). Podstawą wyróżniania się przedsiębiorstw wśród konkurentów za pomocą ceny są zmiany cen *homogenicznego lub przynajmniej podobnego produktu z oferowanymi przez rywali*. Jeżeli zmiana ceny dotyczy produktów różniących się pod względem np. *jakości*, wówczas ten ostatni parametr ma *pierwotne znaczenie*, a cena jest jego następstwem¹² (ma znaczenie wtórne).

Użycie ceny jako głównego instrumentu walki konkurencyjnej wiąże się jednak z niebezpieczeństwem *utrąty przewagi konkurencyjnej* wtedy, gdy na obniżkę cen danego przedsiębiorstwa podobnym działaniem odpowiedzą jego rynekowi rywale¹³. Dlatego obecnie coraz większe znaczenie konkurencja pozacenowa i wykorzystywane w jej ramach instrumenty.

Konkurencja pozacenowa wiąże się ze zmniejszeniem znaczenia ceny jako instrumentu walki rynkowej. Polega ona na wprowadzeniu do oferty danej firmy takiej cechy lub grupy cech, które będą ją wyróżniały wśród ofert przedsiębiorstw konkurencyjnych. Wspomniana cecha musi być na tyle ważna dla nabywców, że uznają oni ofertę danego producenta za lepszą od ofert konkurentów i będą ją wybierać nawet przy cenie wyższej¹⁴.

¹² W. Wrzosek, *Funkcjonowanie rynku...*, op. cit., s. 310.

¹³ R. Kłeczek, W. Kowal, J. Woźniczka, *Strategiczne planowanie marketingowe*, PWE, Warszawa 1999, s. 23.

¹⁴ Ibidem, s. 24.

Tabela 1. Cenowe i pozacenowe instrumenty konkurencji

Instrumenty	Przykłady
Cenowe	Cena sprzedaży, rabaty, upusty, formy sprzedaży, np. sprzedaż ratalna, koszty eksploatacji, ceny usług dodatkowych, ceny części zamiennych
Pozacenowe „techniczne” (ucieleśnione w produkcji)	Specyfikacja i sposób działania, jakość, wygląd i <i>image</i> , łatwość w obsłudze i eksploatacji, użycie zaawansowanych technologii – innowacyjność, kompatybilność z innymi produktami, niezawodność i trwałość, elastyczność zastosowania produktu, ergonomiczność, przenośność, bezpieczeństwo, komfort użytkownika
Pozacenowe „usługowe” (zależą od samej firmy, zorganizowanie działalności usługowej, produkcyjnej i dystrybucyjnej)	Czas dostaw, usługi dodatkowe, szkolenia użytkowników, opakowanie, sieć dystrybucyjna, dostępność do części zamiennych, wsparcie techniczne – naprawy, możliwość ulepszania, dodawania funkcji zakupionemu produktowi, łatwe do zrozumienia instrukcje obsługi, reklama

Źródło: R. Roy, J.C.K.H Riedel, *Design and Innovation in Successful Product Competition*, „Technovation” 1997, vol. 17, nr 10, s. 539.

Podstawowym narzędziem *konkurencji jakościowej* (stanowiącej jeden z rodzajów konkurencji pozacenowej) jest produkt wraz z jego różnymi właściwościami. Samą jakość można rozumieć w różny sposób. Przykładowo D. Garvin wyróżnia aż osiem wymiarów jakości¹⁵:

- funkcjonowanie – główne charakterystyki działania produktu;
- cechy dodatkowe – wszystko to, co nie jest niezbędne w danym produkcie, ale towarzyszy jego sprzedaży, przyczyniając się do reklamy i promocji, bądź stanowi wyróżnik prowadzonej działalności;
- niezawodność – okres bezawaryjnej pracy produktu; czas ten liczy się od momentu zakupu do pojawienia się pierwszej usterki;
- łatwość dostępu do napraw i konserwacji;
- zgodność wykonania; stopień przestrzegania przez produkt usługi ustalonej w specyfikacji cech, które najczęściej podawane są na opakowaniu wyrobu;
- trwałość – długość czasu użytkowania produktu;
- estetyka – ogólne wrażenie wynikające z użytkowania produktu;
- postrzeganie jakości – odbiór produktu przez klientów.

Konkurencja jakościowa polega na oferowaniu przez poszczególne przedsiębiorstwa produktów zróżnicowanych pod względem jakości, przy uwzględnieniu wyżej wymienionych aspektów. Jednak współcześnie, co należy w tym miejscu podkreślić, niezmiernie ważny jest również aspekt *innowacyjności produktu*. Zastosowanie nowych rozwiązań technicznych w produkcji może polegać na wprowadzeniu dodatkowych cech produktu, poprawie jego funkcjonalności,

¹⁵ D. Garvin, *Competing on the Eight Dimensions of Quality*, „Harvard Business Review” 1987, November–December, s. 101–109.

trwałości lub też niezawodności w działaniu, a więc może przyczyniać się do podniesienia szeroko rozumianej jakości produktu. Jako taka innowacyjność produktu stanowi istotny czynnik, który pozwala konsumentowi na wybranie wyrobu danego producenta spośród konkurencyjnych i dlatego stanowi sedno konkurencji jakościowej.

Konkurencja informacyjna natomiast związana jest z procesami komunikowania się podmiotów rynku. Ten typ konkurencji może występować samodzielnie lub też jako komplementarna jej odmiana w stosunku do cenowej i jakościowej. Podstawowym instrumentem konkurencji informacyjnej jest *marketing*, który spełnia dwie podstawowe funkcje¹⁶:

- informacyjną oraz
- nakłaniania nabywców do pożądaných reakcji i postępowania, stanowiącego jednocześnie zagrożenie dla pozycji zajmowanej przez konkurentów.

Marketing można określić jako *celowy sposób postępowania na rynku, oparty na zintegrowanym zbiorze instrumentów i działań oraz orientacji rynkowej*¹⁷. Przepływ informacji w ramach działalności marketingowej odbywa się w dwóch kierunkach: OTOCZENIE – FIRMA oraz FIRMA – OTOCZENIE.

W pierwszym przypadku chodzi o zdobywanie informacji na temat potrzeb rynkowych i działaniach konkurentów. Oczekiwania i preferencje nabywców, jakkolwiek bardzo ważne, nie mogą być jedynym punktem odniesienia dla działań marketingowych. Innym czynnikiem, który należy poddać wnikliwej ocenie, jest konkurencja. Jej działania mogą stwarzać zarówno zagrożenia, jak i szanse dla danej firmy; jest ona również punktem odniesienia do oceny atutów i słabości przedsiębiorstwa (chodzi tu o kompleksową analizę SWOT – z ang. Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats)¹⁸. Współczesna firma, działająca w burzliwym i wysoce konkurencyjnym otoczeniu, powinna stale utrzymywać kontakt z otoczeniem w celu identyfikacji i umożliwienia szybkiej reakcji na płynące z niego sygnały. Dlatego działania marketingowe polegające na gromadzeniu i przetwarzaniu informacji rynkowych powinny stanowić nieodłączny element procesów zachodzących w firmie.

W przypadku kontaktów firma–otoczenie, chodzi o przekazywanie informacji na temat dostępności gotowego już produktu i umacnianie jego pozycji na rynku. *Każda firma musi poinformować swoich potencjalnych klientów, że produkt zaspokajający ich potrzeby jest dostępny i gdzie można go zdobyć*¹⁹. Tutaj też należy patrzeć na działalność marketingową jako na proces, a nie pojedyncze działanie. Z badań wynika, że po czterech miesiącach od zakończenia typowej kampanii promocyjnej konsumenci na ogół nie pamiętają produktu; kampania

¹⁶ W. Wrzosek, *Funkcjonowanie rynku...*, op. cit., s. 328.

¹⁷ L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek, *Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, PWE, Warszawa 2000, s. 29.

¹⁸ R. Kłęczek, W. Kowal, J. Woźniczka, *Strategiczne planowanie...*, op. cit., s. 133.

¹⁹ J.M. Legge, *The Competitive Edge: How Innovation Creates and Sustains the Competitive Advantage of Enterprises*, Allen & Unwin, Sydney 1992, s. 157.

promocyjna musi więc trwać przez dłuższy okres po wprowadzeniu produktu na rynek, jeżeli ma mieć znaczący i trwały wpływ na jego sukces rynkowy²⁰.

Bardzo interesujące podejście, obok opisanego powyżej tradycyjnego spojrzenia na kwestię rodzajów konkurencji, prezentują G. Hamel i C.K. Prahalad. Mówią oni o *konkurencji o przyszłość* (z ang. *competition for the future*). Po drodze do uzyskania przewagi nad rywalami w przyszłości należy zaangażować się w trzy rodzaje konkurencji, które stanowią niejako fazy konkurencji o przyszłość, a mianowicie²¹:

- *konkurencję o zdolność przewidywania co do przyszłości gałęzi* oraz przywództwo intelektualne – chodzi tutaj o zdobycie głębszego, w stosunku do konkurentów, zrozumienia trendów technologicznych, demograficznych, dotyczących uregulowań prawnych oraz stylu życia konsumentów, tak aby możliwe było użycie go do transformacji granic danej gałęzi i wykreowania nowej przestrzeni konkurencyjnej. Konkurencja ta oznacza posiadanie umiejętności przewidywania co do rozmiarów i kształtu przyszłych możliwości, zdolności do tworzenia fundamentalnie nowych typów korzyści dla konsumentów lub wykreowania radykalnie odrębnych metod ich dostarczenia. Ogólnie rzecz biorąc jest to konkurencja wyobrażenia o przyszłości;
- *konkurencję o skrócenie „ścieżek migracji”* – chodzi tu o walkę o wpływ na kierunek rozwoju danej gałęzi. Oznacza to wzięcie udziału w wyścigu, który dotyczy akumulacji niezbędnych kompetencji (w celu przewyższenia pojawiających się przeszkód, w tym natury technicznej), testów oraz prób z udziałem alternatywnych koncepcji produktów (poprzez stopniowe odkrywanie czegoś naprawdę chcą nabywcy). Jest to również konkurencja o przyciągnięcie partnerów koalicyjnych, którzy posiadają komplementarne zasoby oraz szybsze skonstruowanie niezbędnej infrastruktury dostawczej nowego produktu. Inaczej jest to konkurencja polegająca na aktywnym przekształcaniu na własną korzyść wyodrębniającej się przyszłej struktury gałęzi;
- *konkurencję o pozycję rynkową i udział w rynku* – jest to ostatni etap *konkurencji o przyszłość*. Uwaga konkurentów ukierunkowuje się na walkę o udział w rynku, czyli pozycję rynkową w ramach parametrów, takich jak wartość, koszt, cena i usługi towarzyszące. Procesy innowacyjne skoncentrowane są na rozszerzaniu istniejącego asortymentu wytwarzanych produktów, ich dyferencjacji oraz polepszenie efektywności ich działania.

Z powyższego opisu wynika, że dwa pierwsze etapy *konkurencji o przyszłość* polegają na gromadzeniu informacji oraz wiedzy niezbędnej po to, aby ostatni, trzeci etap walki o pozycję rynkową zakończył się sukcesem danego przedsiębiorstwa.

Gromadzenie informacji i wiedzy to czynniki wspomagające budowę *kluczowych kompetencji* firmy (z ang. *core competencies*). Kluczowe kompetencje można określić jako *umiejętności, które przedsiębiorstwo opanowało lepiej niż*

²⁰ Ibidem, s. 158–159.

²¹ G. Hamel, C.K. Prahalad, *Competing for the Future*, Harvard Business School Press, Boston 1994, s. 45–47.

jego konkurenci²². Bardzo ważne dla kluczowych kompetencji jest to, iż umożliwiają one powstanie więcej niż jednego produktu, dlatego mogą stanowić niezwykle ważny instrument walki z konkurentami. Wiele znanych międzynarodowych przedsiębiorstw odnosi sukcesy właśnie dzięki eksploatacji możliwości, jakie daje im posiadanie kluczowych kompetencji, na przykład²³:

- Casio i Sony – miniaturyzacja;
- Philips – media optyczne;
- 3M (Minnesota Mining and Manufacturing) – materiały do pokrywania powierzchni oraz substancje klejące;
- Canon – mechanika precyzyjna, optyka i mikroelektronika;
- Honda – lekkie silniki wysokoprężne;
- Black & Decker – małe silniki elektryczne.

G. Hamel i C.K. Prahalad twierdzą nawet, że stabilną przewagę konkurencyjną firmy osiągają nie dzięki swoim wyrobom, ale właśnie kluczowym kompetencjom, które stanowią podwaliny każdego procesu kreacji produktu. *Prawdziwe źródło przewagi tworzy zdolność kadry menedżerskiej do skonsolidowania technologii i umiejętności produkcyjnych w przekroju całego przedsiębiorstwa oraz przełożenia ich na kompetencje, które dają siłę jednostkom biznesu do szybkiego zaadaptowania się do zmieniających się możliwości²⁴.*

Kluczowymi kompetencjami mogą być²⁵:

- osiągnięcia w dziedzinie badań i rozwoju (B+R);
- unikalny proces technologiczny;
- system dystrybucji;
- obsługa klienta;
- wiedza marketingowa;
- oraz wszystkie te działania oraz umiejętności, dzięki którym przedsiębiorstwo może uzyskać przewagę nad konkurentami.

4. Przewaga konkurencyjna i sposoby jej pomiaru

Jak już wspomniano wcześniej, zdefiniowanie pojęcia konkurencyjności firmy nastęrcza wiele trudności ze względu na relatywizm owego zjawiska. Jest to tym bardziej prawdziwe w przypadku prób określenia terminu *przewaga konkurencyjna*.

Najprościej można ująć ten problem następująco: jeśli pozycja konkurencyjna oznacza miejsce rozpatrywanej firmy wobec jej konkurentów, to **przewaga**

²² G. Urbanek, *Marka a przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa*, „Marketing i Rynek” 2000, nr 8–9, s. 10.

²³ J. Tidd, J. Bessant, K. Pavitt, *Managing Innovation. Integrating Technological, Market and Organizational Change*, John Wiley & Sons, Chichester 2001, s. 121 oraz K. Oblój, *Strategie organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 1998, s. 86.

²⁴ C.K. Prahalad, G. Hamel, *The Core Competencies of the Corporation*, „Harvard Business Review” 1990, May–June, s. 81.

²⁵ G. Urbanek, *Marka a przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa...*, op. cit., s. 10.

określa taką sytuację, która pozwala przedsiębiorstwu osiągnąć **przodującą pozycję konkurencyjną**²⁶.

Podstawową kategorią oceny **pozycji konkurencyjnej** przedsiębiorstwa, a więc również określenia jego przewagi konkurencyjnej, jest **udział w rynku**. Jest to procentowy wskaźnik udziału sprzedaży firmy w ogólnej wielkości sprzedaży określonego produktu na rynku. Zestawiając te wielkości dla wszystkich działających na rynku przedsiębiorstw, uzyskuje się możliwość dokonania ogólnej oceny pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Zestawienie konkurujących przedsiębiorstw w hierarchicznym porządku daje możliwość identyfikacji największych i zarazem najważniejszych konkurentów na rynku. Analiza udziału w rynku może się opierać na wielkościach dotyczących całkowitej sprzedaży przedsiębiorstwa lub sprzedaży poszczególnych wyrobów.

Dodatkową wartość informacyjną daje ocena udziału w rynku z uwzględnieniem różnych okresów. Umożliwia to zaobserwowanie zmiany pozycji konkurencyjnej poszczególnych firm. Analiza wielkości udziału w rynku w ujęciu dynamicznym pozwala odnotowywać wzrost pozycji konkurencyjnej jednych i spadki drugich oraz jest najbardziej wymiernym wskaźnikiem siły i słabości przedsiębiorstwa na rynku danego produktu. Pokazuje także zdolność konkurowania firmy w danej grupie producentów, w określonym rynku lub segmencie²⁷.

Z. Pierścionek twierdzi, że pozycję konkurencyjną firmy najlepiej można określić jedynie przez łączne rozpatrywanie dwóch wskaźników: wspomnianego już udziału firmy w rynku (zarówno w ujęciu statycznym, jak i dynamicznym) oraz sytuacji finansowej firmy i tendencji jej zmian. Rozmiary obu tych wskaźników determinowane są z kolei przez czynniki, które również są silnie powiązane i mogą być rozważane jedynie łącznie, we wzajemnych interakcjach. Są to: jakość i nowoczesność (innowacyjność) produktu, cena produktu, system sprzedaży (dystrybucji) i serwisu, renoma firmy²⁸.

Przewaga konkurencyjna może dotyczyć produktów, rynków, przedsiębiorstw, a także gałęzi, regionów i krajów. Może ona być określana z punktu widzenia całej gospodarki czy przedsiębiorstwa, jednak najbardziej istotne wydaje się określenie przewagi konkurencyjnej z punktu widzenia nabywców.

Z punktu widzenia odbiorcy przewaga konkurencyjna danego produktu, a zatem i firmy, jest kategorią subiektywną. Odbiorcy określają ją, gdyż stanowi to podstawę ich decyzji o zakupie konkretnego produktu konkretnej firmy. Przewaga konkurencyjna²⁹ jest określana jako syntetyzacja takich parametrów, jak cena i jakość produktu, cechy systemu obsługi oraz renoma firmy. Konsumentom mają różne preferencje, a więc również zróżnicowane kryteria oceny poszczegól-

²⁶ W. Czakon, *Łańcuch wartości a przewaga konkurencyjna – model zależności*, „Przegląd Organizacji” 2000, nr 6, s. 17.

²⁷ R. Kłeczek, W. Kowal, J. Woźniczka, *Strategiczne planowanie...*, op. cit., s. 136.

²⁸ Z. Pierścionek, *Strategie rozwoju firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997, s. 148–150.

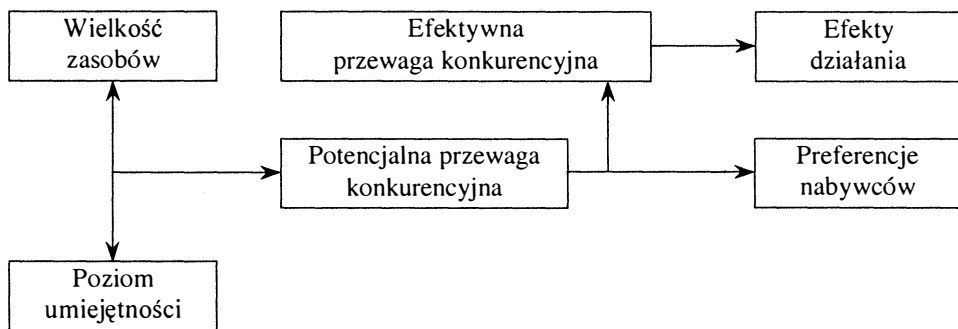
²⁹ Podobnie jak pozycja konkurencyjna, gdyż przewaga jest pochodną pozycji – zgodnie z przyjętą definicją.

nych parametrów i cech, oraz różne metody syntezy ocen. Sprawia to, iż w każdym sektorze istnieje sytuacja, w której z punktu widzenia odbiorcy wszystkie firmy posiadają przewagę konkurencyjną, każda w *innej dziedzinie*³⁰.

Zdaniem W. Wrzoseka, w ramach stosunków między firmami stanowiącymi sprzedawców, można wyróżnić dwa rodzaje przewagi konkurencyjnej³¹:

- potencjalną przewagę konkurencyjną, która wyraża się w przewadze sprzedawcy nad innymi sprzedawcami, bez jej konfrontacji z preferencjami nabywców;
- efektywną przewagę konkurencyjną; podstawą jej osiągnięcia jest stała konfrontacja przewagi potencjalnej z preferencjami konsumentów i dominującymi kryteriami nabywania produktów w poszczególnych segmentach rynku.

Podstawowym źródłem *potencjalnej przewagi konkurencyjnej* są większe i lepsze zasoby firmy w stosunku do tych, którymi dysponuje konkurencja. Chodzi tu zarówno o zasoby materialno-rzeczowe, pieniężne, informacyjne, jak i ludzkie. Jednakże warunkiem osiągnięcia tego rodzaju przewagi jest wyższy stopień racjonalności wykorzystywania posiadanych zasobów, o czym decyduje wyższy poziom umiejętności. Potencjalna przewaga konkurencyjna przekształca się w efektywną tylko wówczas, gdy niższy poziom kosztów i cen oraz wyższy poziom jakości produktów lub usług znajdują akceptację nabywców. *Efektywna przewaga konkurencyjna* powstaje więc w następstwie konfrontacji przewagi potencjalnej z preferencjami nabywców i kryteriami nabywania produktów lub usług³². Zależności te pokazano na rysunku 1.



Rys. 1. Potencjalna i efektywna przewaga konkurencyjna

Źródło: W. Wrzosek, *Funkcjonowanie rynku...*, op. cit., s. 64.

³⁰ Z. Pierścionek, *Strategie rozwoju firmy...*, op. cit., s. 145; przewaga konkurencyjna danej firmy może wynikać również z posiadanych przez nią kluczowych kompetencji (z ang. *core competencies*). Stąd też mogą występować różnice w dziedzinach, w których firmy osiągają ową przewagę konkurencyjną.

³¹ W. Wrzosek, *Funkcjonowanie rynku...*, op. cit., s. 62, 65.

³² Ibidem, s. 64.

Gdy przedsiębiorstwa konkurują o tego samego konsumenta, przewaga konkurencyjna odnosi się do unikalnych atrybutów ich produktów, mających dla konsumenta określoną wartość. Zatem *przewaga konkurencyjna może być również zdefiniowana jako znacząca różnica między konkurującymi produktami*³³. Różnica taka stanowi kluczowe kryterium decydujące o wyborze konkretnego produktu przez konsumenta – stanowi więc odzwierciedlenie efektywnej przewagi konkurencyjnej danego przedsiębiorstwa.

W. Czakon proponuje kolejny sposób pomiaru przewagi konkurencyjnej. Skoro konsumenci dzięki swoim decyzjom nabywczym stanowią w ostatecznym rozrachunku o pozycji konkurencyjnej firmy, wyznacznikiem tej pozycji, a więc i przewagi konkurencyjnej będzie suma decyzji podejmowanych przez nabywców w odniesieniu do całej gałęzi. Aby skonstruować wskaźnik demonstrujący pozycję konkurencyjną zajmowaną przez firmę, należy zająć się sposobem wyznaczania przewagi konkurencyjnej przez nabywców. Opiera się ona na dwóch podstawowych parametrach: postrzeganej wartości produktu oraz koszcie jego nabycia, czyli cenie produktu. Można zatem sformułować następującą relację³⁴:

$$\frac{V}{C} \rightarrow P$$

gdzie: P – pozycja konkurencyjna, V – wartość postrzegana przez nabywcę, C – całkowity koszt wytworzenia wartości

Firma legitymująca się najwyższym wskaźnikiem wartości do kosztu jej wytworzenia będzie osiągała przewagę konkurencyjną nad rywalami na rynku danego produktu.

Oprócz wymienionych już sposobów, przedsiębiorstwo może określić swoją przewagę konkurencyjną nad inną firmą na podstawie takich parametrów, jak wartość sprzedaży całej firmy, liczba wyrobów oraz liczba rynków, na których firma dominuje.

Przedsiębiorstwa zmirzają jednak nie tylko do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej, lecz także do powiększania jej wielkości. Wielkość zaś oraz typ przewagi konkurencyjnej decydują o stopniu jej *trwałości*. Wraz ze wzrostem wielkości i trwałości przewagi konkurencyjnej wydłuża się w czasie niezależność firmy od jej konkurentów, rośnie także możliwość zwiększania efektów działania³⁵.

Do *krótkotrwałej*, szybko przemijającej przewagi konkurencyjnej zaliczana jest obecnie *przewaga cenowa*. Jednakże *trwalsza* jest przewaga budowana na bazie *innowacji produktowych* (a więc za pomocą instrumentów konkurencji jakościowej), chociaż i one są coraz szybciej niwelowane. Obecnie konkurenci są w stanie zapewnić sobie szczegółowe informacje na temat około 70% wszystkich nowych produktów wprowadzanych na rynek w danym roku, a 60% do

³³ P.H. Birnbaum-More, A.R. Weiss, R.W. Wright, *How do Rivals Compete: Strategy, Technology and Tactics*, „Research Policy” 1994, vol. 23, s. 250.

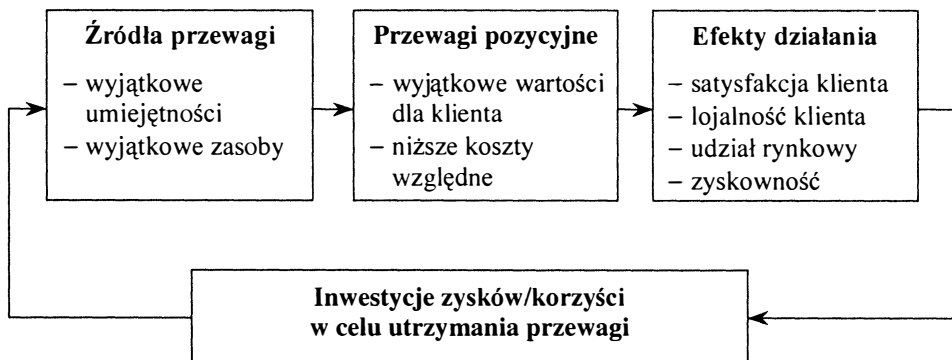
³⁴ W. Czakon, *Łańcuch wartości a przewaga konkurencyjna...*, op. cit., s. 18.

³⁵ W. Wrzosek, *Funkcjonowanie rynku...*, op. cit., s. 67.

90% wiedzy zdobytej przez firmę w trakcie rozwoju jej wewnętrznych procesów i tak ostatecznie rozpowszechni się wśród rywali³⁶. Możliwe jest to dzięki szerokiemu wykorzystaniu przez nich instrumentów konkurencji informacyjnej.

Jeżeli przyjmujemy, że każda firma jest zbiorem zasobów, których spożytkowanie zorganizowane jest w określonych ramach administracyjnych³⁷, wówczas okazuje się, że przewagę konkurencyjną danego przedsiębiorstwa kreują jego trudne do skopiowania atrybuty. Jednocześnie, mimo znaczenia owych specyficznych zasobów stwarzających możliwość wykreowania przewagi konkurencyjnej, reprezentują one jedynie niezrealizowany potencjał działania, a nie istniejącą przewagę. Działanie jest tym, co przekształca zasoby w rzeczywistą przewagę konkurencyjną. Należy przez nie rozumieć dające się zaobserwować zachowanie firmy, zamierzone bądź nie, które kreuje wartość postrzeganą przez konsumentów³⁸.

Każde przedsiębiorstwo powinno więc, oprócz gromadzenia specyficznych zasobów niezbędnych do wykreowania przewagi konkurencyjnej, wypracować również wyróżniające je zdolności (np. w formie kluczowych kompetencji), które pozwolą przekształcić zasoby w rzeczywistą przewagę konkurencyjną (zob. rysunek 2).



Rys. 2. Proces budowy przewagi konkurencyjnej

Źródło: G.S. Day, R. Wensley, *Assesing Advantage: Framework for Diagnosing Competitive Superiority*, cyt. za: A. Adamik, *Tymczasowość przewagi konkurencyjnej*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 1999, nr 9, s. 14.

Reasumując, przedsiębiorstwo osiąga przewagę konkurencyjną wtedy, gdy wyróżnia się spośród innych firm w sposób zauważalny dla nabywców. W ostatecznym rozrachunku to przecież nabywca decyduje o rozmiarach i charakterze przewagi, porównując parametry ofert różnych firm w danej gałęzi i wybierając produkt oraz firmę, które reprezentują kombinację najlepiej dostosowaną do jego preferencji.

³⁶ P. Ghemawat, *Sustainable Advantage*, „Harvard Business Review” 1986, September–October, s. 55–58.

³⁷ E. Penrose, *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford University Press, New York 1995, s. 149.

³⁸ P.H. Birnbaum-More, A.R. Weiss, R.W. Wright, *How do Rivals Compete...*, op. cit., s. 249.