

**Kazimierz Barański**  
**Krzysztof Błoński**  
**Katedra Marketingu**  
**Uniwersytet Szczeciński**

## **STRATEGIE KONKURENCJI W ZMIENIAJACYCH SIĘ WARUNKACH OTOCZENIA WSPÓLCZESNEGO RYNKU**

### **Wstęp**

Konkurencja jest zjawiskiem powszechnie występującym w gospodarce rynkowej, ale jej pojmowanie w literaturze (nawet tylko ekonomicznej) jest dość zróżnicowane. Według niektórych autorów konkurencję można utożsamiać z mechanizmem selekcji naturalnej Darwina, czyli jako proces walki pozostawiającej na rynku podmioty o najwyższej efektywności gospodarczej. Takie podejście do rozumienia konkurencji dało podstawy do wypracowania modelu konkurencji czystej i doskonałej<sup>1</sup>, gdzie relacje pomiędzy uczestnikami rynku mają charakter konfliktowy. Każdy bowiem uczestnik walczy z wszystkimi pozostałymi uczestnikami. Konsekwencją takiej walki jest przetrwanie najbardziej efektywnych uczestników i wypadnięcie z rynku pozostałych.

Konkurencję można również pojmować jako procedury dostosowań i ewolucji rynków z uwzględnieniem zachowań podmiotów gospodarczych, które w nich uczestniczą. W takim ujęciu uwaga skupiona jest na funkcjonowaniu systemu ekonomicznego oraz na jego reprodukcji. W przeciwieństwie do poprzedniego ujęcia, które ma charakter statyczny, to ma charakter dynamiczny. Decyduje o tym występowanie asymetrii pomiędzy podmiotami strony podażowej, zjawisko nieodwracalności decyzji oraz aspekt czasowy. W ramach takiego pojmowania konkurencji można wyróżnić:

- konkurencje międzybranżową – dającą możliwość wyrównania stóp zysku w poszczególnych branżach i kształtowania się poziomu tzw. ceny naturalnej.
- konkurencje wewnątrzbranżową - która jest procesem wielokrotnego powtarzania, czyli ciągłym dostosowywaniu oczekiwań podmiotów ekonomicznych i osiąganych przez nie rezultatów. Konkurencja w branży pojmowana wąsko sprowadza się do rywalizacji pomiędzy podmiotami w danej branży. Szersze pojmowanie tego pojęcia wymaga uwzględnienia dodatkowych czynników: zagrożenia nowego wejścia, zagrożenia substytutami oraz siłę przetargową dostawców i nabywców.<sup>2</sup>

Każdy podmiot, który posiada umiejętność działania i przetrwania w konkurencyjnym otoczeniu będzie można określać jako konkurencyjny. Według M. Gorynia<sup>3</sup> termin „konkurencyjność” można przypisać do kategorii cech relatywnych (tzn. takiej, której znaczenie zakłada jakiś typ relacji łączącej obiekt orzekany z jakimiś innymi obiektami), która określona jest jako własności porównawcze (są to możliwości

---

<sup>1</sup> Patrz założenia i omówienia modelu konkurencji doskonałej np. T. Gruszecki, Współczesne teorie przedsiębiorstwa, PWN, Warszawa 2002, s. 60-61 lub M. Gorynia, Zachowania przedsiębiorstw w okresie transformacji. Mikroekonomia przejścia, AE w Poznaniu, Wyd. II, Poznań 2000, s. 14-15.

<sup>2</sup> M. Gorynia, B. Stępień, M. Sulimowska, Konkurencyjność przedsiębiorstwa - koncepcje, pomiar, ocena i standaryzacja, Zeszyty Naukowe AE w Poznaniu, Seria I, Zeszyt 278, Poznań 2000, s. 32-34.

<sup>3</sup> M. Gorynia, Zachowania ... op. cit., s. 96-97.

przypisywania obiektom pewnych własności w wyniku porównania ich z innymi obiektami lub standardami). Daje to możliwość rozszerzenia tego terminu na inne poziomy hierarchii systemów gospodarczych, a nie tylko na poziomie mikro. I tak odnosząc ten termin do pracownika (czyli do poziomu mikro – mikro) mówimy wtedy o jego umiejętnościach czy wydajności; w przypadku gospodarki narodowej (poziom makro) rozumiemy wtedy zdolność trwałego wzrostu gospodarczego.

W niniejszym referacie pojęcie „konkurencyjności” będzie łączone tylko z przedsiębiorstwem. Sytuację, w której przedsiębiorstwo osiągnie pewien stopień konkurencyjności można nazwać jako „przewagę konkurencyjną”. Definiuje się ją jako unikatową pozycję przedsiębiorstwa w sektorze w stosunku do konkurentów, dzięki której jest możliwość osiągania ponadprzeciętnych wyników i wyprzedzanie konkurentów<sup>4</sup>, lub jako podstawę procesu trwałego tworzenia i zawłaszczania wartości w większym stopniu niż to się udaje konkurentom. Efektem tego procesu jest potencjał wzrostu i większa wartość firmy<sup>5</sup>. Należy pamiętać, że o przewadze konkurencyjnej można mówić tylko w stosunku do innych firm działających w tym samym otoczeniu. Przewaga może być osiągnięta przez przedsiębiorstwo w danym czasie i miejscu (mamy wtedy do czynienia z konkurencyjnością statyczną), lub może posiadać zdolność do osiągania, podtrzymywania lub wzmacniania przewagi (jest to tzw. konkurencyjność dynamiczna). Wynika z tego że osiąganie przewagi jest procesem ciągłym ze względu na zmienność zachowań innych uczestników rynku, dlatego utrzymanie jej zależy m.in. od charakteru źródeł przewagi i liczby odrębnych źródeł przewagi. Źródłem przewagi mogą być niskie koszty pracy czy tanie surowce, lecz są one łatwe do skopiowania i wykorzystania przez konkurentów. Znacznie trudniejsze do naśladowania są patenty, unikatowe produkty czy wizerunek marki produktu.

Inne podejście do źródeł przewagi konkurencyjnej znacznie ogólniejszy, proponują M. Gorynia i inni<sup>6</sup>, wyodrębniają oni trzy nurty myślenia o źródłach przewagi konkurencyjnej. Pierwszy z nich kładzie nacisk na środowisko funkcjonowania firmy oraz wpływ środowiska na decyzje i działania przedsiębiorstwa. Ten nurt widoczny jest w koncepcji pięciu sił M. Portera. Drugi sposób, powiązany z teorią zasobową firmy, zakłada że przyczyną osiągania przewagi są różnice w zasobach organizacji.<sup>7</sup> Trzecie podejście do źródeł przewagi plasuje się między dwoma poprzednimi i określane jest mianem „nurtu sytuacyjnego”. Istotna jest tutaj umiejętność bieżącego dopasowania organizacji do warunków zewnętrznych oraz wzajemnego dostosowania jej wewnętrznych podsystemów i wymiarów.

Konsekwencją wyboru przewagi konkurencyjnej jaka firma zamierza osiągnąć jest wybór strategii konkurencji. W przeciwieństwie do definiowania przewagi konkurencyjnej określenie czym jest strategia konkurencji nie jest kłopotliwe. Strategia konkurencji to kombinacja celów, do których firma zamierza, oraz zasad postępowania, za pomocą których stara się do nich dojść.

W literaturze, a także w praktyce sposób myślenia o przewadze konkurencyjnej i strategiach konkurencji zdominowały prace M. Portera. Zakłada on w nich, że istnieją

<sup>4</sup> Leksykon marketingu, pod red. J. Altkorna, T. Kramera, PWE, Warszawa 1998, s. 202.

<sup>5</sup> K. Obłój, Logika przewagi konkurencyjnej, „Przegląd Organizacji” 2001, nr 9.

<sup>6</sup> M. Gorynia, B. Stepień, M. Sulimowska, Konkurencyjność ... op. cit., s. 39.

<sup>7</sup> Zasoby firmy to zbiór czynników wytwórczych posiadanych i kontrolowanych przez firmę. Mogą one być zamienione na produkty finalne lub usługi przy wykorzystaniu innych zasobów lub umiejętności firmy. Możemy wśród nich wyróżnić zasoby materialne (tzn. składniki materialne) i niematerialne (tzn. reputacja, marka handlowa czy kontakty z klientami).

tylko dwa typy przewagi konkurencyjnej: niski koszt oraz zróżnicowanie produktów, co prowadzi do wyodrębnienia trzech strategii konkurencji<sup>8</sup>:

1. przywództwa kosztowego – istotą tego podejścia jest uzyskanie trwałej przewagi kosztów nad konkurentami, co pozwala na oferowanie niższych cen niż inni.
2. zróżnicowanie – podstawą jest zróżnicowanie w jednym czy wielu aspektach produktów firmy w stosunku do produktów innych firm.
3. koncentracji – zakłada ona skupienie się na wybranym segmencie czy niszy rynkowej. Uznaje się ją za specyficzny wariant jednej z dwóch powyższych strategii i dlatego mówi się o koncentracji na koszcie lub koncentracji na zróżnicowaniu<sup>9</sup>.

### **Łańcuch wartości przedsiębiorstwa**

Z powyższą koncepcją strategii konkurencji powiązany jest łańcuch wartości, który w założeniu ma umożliwić śledzenie produktu poprzez wszystkie jego ogniwa, od źródeł surowcowych aż do ostatecznego użytkownika. Ogniwo może być przedsiębiorstwo, jak również część przedsiębiorstwa. Łańcuch wartości składa się z czynności tworzących wartość oraz zysku (marży). Czynności to fizyczne lub technologiczne działania, które są od siebie zależne i mają wspólny cel. Na czynności składają się czynności podstawowe i czynności wspierające. Do pierwszej grupy, należą czynności z zakresu logistyki zaopatrzenia, produkcji, logistyki dystrybucji, marketingu, sprzedaży oraz usług kojarzonych m.in. z obsługą posprzedażną. Są to czynności obejmujące fizyczne wytworzenie towaru, jego sprzedaż i dostarczenie go nabywcy. Realizacja tych czynności nie jest możliwa bez działalności zarządczej i doradczej (funkcje pomocnicze lub wspierające). Należą do nich: zakupy, technologia, zasoby ludzkie i szeroko rozumiana infrastruktura przedsiębiorstwa. Czynności wspierające mogą wspomagać wzajemnie siebie jak i poszczególne czynności podstawowe.<sup>10</sup>

Koncepcja łańcucha wartości powstała na bazie założeń ekonomiki organizacji przemysłowej i w obecnej odmiennej sytuacji gospodarczej coraz częściej wskazywane jest jego nieprzystosowanie. Ponadto wskazywane jest że nie ma w nim miejsca na kreowanie wartości, lecz występuje jej dodawanie stopień po stopniu (model ma liniowy, jednokierunkowy, sekwencyjny charakter). Po otrzymaniu produktu lub usługi od swego dostawcy, następuje dodanie własnej wartości i przekazanie w dół swemu nabywcy. Co według Normann'a i Ramirez'a<sup>11</sup> sprowadza się do dodawania kosztu.

### **Nowy spojrzenie na strategię konkurencji.**

Współczesne przedsiębiorstwo wystawione jest na działanie sił podkopujących fundamenty koncepcji strategii konkurencji oraz związanego z nim łańcucha wartości. Do tych sił można zaliczyć: globalizację, deregulację ekonomiczną i prywatyzację, liberalizację polityczną, silne zróżnicowanie i często nieuczciwość w walce na rynkach

<sup>8</sup> M.E. Porter, Strategie konkurencji, Metody analizy sektorów i konkurentów, PWE, Warszawa 1992, s. 50-55.

<sup>9</sup> Przedstawione typy strategii nie przedstawiają wszystkich możliwych. Klasyfikację typów strategii konkurencji można znaleźć m.in. T.P. Tkaczyk, Wybrane problemy konkurencji, WSEiI, Warszawa 2000; Przedsiębiorczość a strategię konkurencji, pod red. T.P. Tkaczyka, SGH, Warszawa 2000.

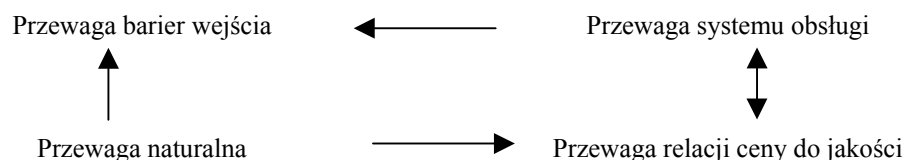
<sup>10</sup> Por. M. Porter, Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, Collier Macmillan Publishers, New York 1985, D. Bettman, .

<sup>11</sup> R. Normann, R. Ramirez, Designing Interactive Strategy. From Value Chain to Value Constellation, John Wiley & Sons, Chichester 1998.

finansowych i kapitałowych oraz gwałtownie rozwijające się technologie informacyjne. Cechą charakterystyczną jest to, że wspomniane siły występują jednocześnie, są zależne od siebie i wzajemnie się wspomagają, dzięki czemu tworzą układ synergiczny. Zmiany wywołane przez nie mają charakter obejmujący, czyli są to radykalne innowacje, gdzie mamy do czynienia ze zmianami technologicznymi, jak i zmianami w zakresie kreowania produktów i usług oraz ich sprzedaży. Powoduje to konieczność poszukiwania innego rodzaju przewag konkurencyjnych, nowego typu strategii konkurencji.

Według K. Obłója<sup>12</sup> taka sytuacja jest przesłanką do określenia nowych typów konkurencji:

- naturalna (monopolistyczna) pozycja,
- relacja pomiędzy ceną a jakością,
- system obsługi zwiększający koszty zamiany,
- system obsługi budujący wysokie bariery wejścia.



Rysunek 1: Bazowe przewagi konkurencyjne.

Źródło: K. Obłój, Logika przewagi konkurencyjnej, Przegląd Organizacji 2001 nr 9.

Przewaga naturalna zakłada istnienie naturalnego źródła przewagi, które mogą tworzyć strategiczną sytuację monopolu lub quasi-monopolu. Naturalnym źródłem przewagi może być: lokalizacja, dostęp do zasobów, patenty. Przewaga relacji ceny do jakości zakłada, że przewagę można zbudować na relacji pomiędzy ceną i jakością. Firma wybierająca ten typ przewagi ma do wyboru szereg możliwości, które z jednej strony ograniczane są przewagą kosztowo-cenową z minimalnym, akceptowanym poziomem jakości, zaś z drugiej strony przewagą jakościową połączoną z wysokim poziomem cen. Przewaga naturalna oraz relacyjna opierają się na istnieniu ograniczonego związku pomiędzy dostawcą a odbiorcą. Pośrednikiem jest anonimowy rynek, zaś pomostami są reputacja firmy, marka produktów, systemy dystrybucji i promocji. Odwrotna sytuacja występuje w przypadku przewagi systemu, który zakłada stałą, bezpośrednią relację pomiędzy dostawcą a odbiorcą.

Trzecim typem konkurencji jest przewaga systemu obsługi, gdzie zakłada się stałą i bliską współpracę pomiędzy dostawcą i odbiorcą. Ten typ przewagi opiera się na starannym doborze odbiorców (przy jednoczesnym zbudowaniu silnych barier ekonomicznych i prawnych uniemożliwiających zmianę dostawcę przez klienta), przygotowaniu kombinacji produktów i usług stanowiących rozwiązanie istotnych problemów odbiorców (ten warunek może zostać zrealizowany w oparciu o bardzo dobrą znajomość realiów i potrzeb odbiorców) oraz na porzuceniu roli pasywnego dostawcy, biorąc na siebie odpowiedzialność za efekty oferowanych produktów lub usług. Ostatni typ przewagi jest połączeniem systemów obsługi ze skutecznym blokowaniem możliwości wejścia na rynek nowym konkurentom. Może on być traktowany jako

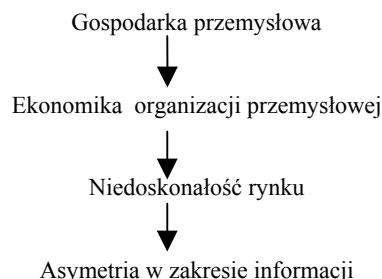
<sup>12</sup> K. Obłój, Logika przewagi konkurencyjnej, „Przegląd Organizacji” 2001, nr 9.

nowoczesna wersja przewagi naturalnej. Cechą tego typu przewagi jest dodatnie sprzężenie zwrotne, co powoduje że siła przewagi dominującej firmy stale się zwiększa, zaś siła konkurentów słabnie.

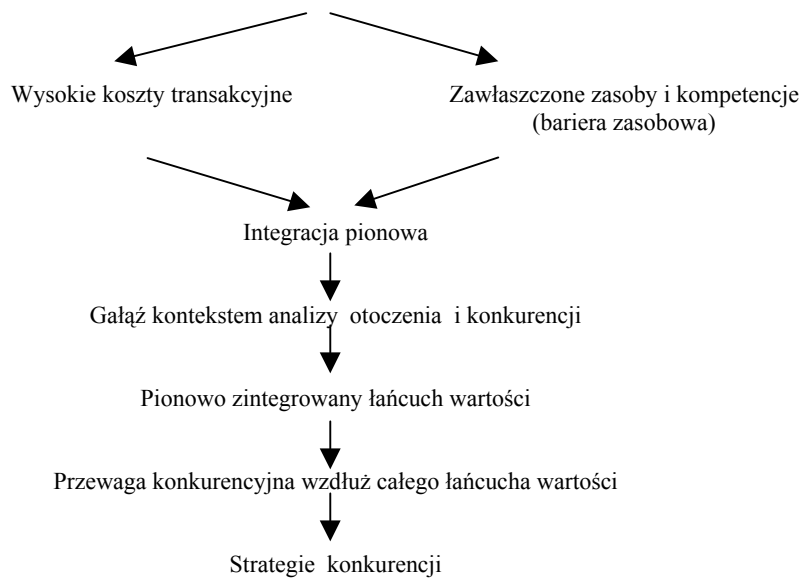
E. Cyrson<sup>13</sup> wskazuje, że obecnie mamy do czynienia z defragmentacją łańcucha wartości i powstanie nowych typów strategii konkurencji różnych od dotychczasowych. Stwierdza on, że największy wpływ na zmiany w tradycyjnym łańcuchu wartości mają doświadczane obecnie gwałtowne zmiany technologii informacji. Doprowadza to do zaniknięcia tradycyjnego spoiwa łączącego ogniwa łańcucha wartości jakim była zawłaszczona informacja. W dalszym rzędzie konsekwencją jest zanik asymetrii w zakresie informacji, co doprowadza do spadku możliwości kreowania trwałych przewag konkurencyjnych w ramach zintegrowanego łańcucha wartości. Dlatego nową jednostką analizy strategicznej staje się ogniwo łańcucha wartości. Jeżeli miejscem powstawania przewag konkurencyjnych jest ogniwo to mamy do czynienia z odśrodkowaniem przewagi konkurencyjnej. Oznacza to, że przedsiębiorstwa nie muszą subsydiować słabego wykonawstwa w jednej dziedzinie, ze źródeł silnych dziedzin na rzecz efektywności całości. Ważna bowiem zaczyna być przewaga w każdej części łańcucha. Jeżeli przedsiębiorstwo nie może w danej dziedzinie osiągnąć przewagi konkurencyjnej może się jej pozbyć poprzez outsourcing. Doprowadza to do koncentracji przewag i wzmocnienia pozycji konkurencyjnej firmy. Logika odśrodkowania nie sprowadza się tylko do wyodrębniania odosobnionych ogniw łańcucha wartości, lecz obejmuje również informacje wewnątrz każdego ogniwa. Z reguły w łańcuchu wartości działania informacyjne związane są z działaniami fizycznymi, ale obecna sytuacja daje możliwość rozdzielania ich na dwa osobne strumienie i stworzenia dwóch typów biznesów.

Jeżeli ogniwo stanie się nową jednostką analizy strategicznej, to będziemy mieli do czynienia z nowymi formami organizacyjnymi biznesu, których cechą będzie luźne i płynne powiązania między firmami lecz o półprzenikalnych granicach. Daje to możliwość kreowania nowych biznesów, lecz również rozszerza krąg potencjalnych konkurentów do nieograniczonych rozmiarów. Taka sytuacja powoduje kształtowanie się nowego paradygmatu konkurencji, a przez to nowych strategii konkurencji. Są to:

- dostrajanie do ogniwa,
- opanowanie ogniwa,
- tworzenie ogniwa,
- integrowanie ogniwa,

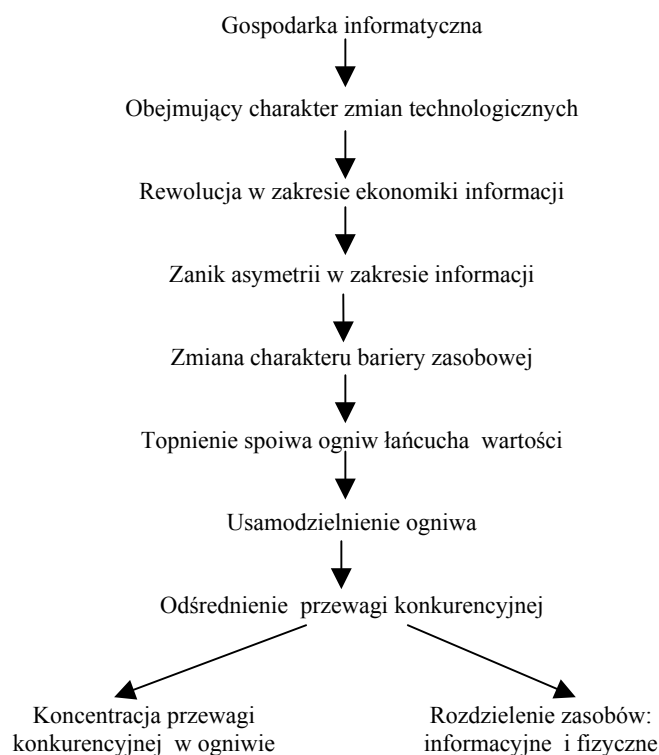


<sup>13</sup> E. Cyrson, Strategie konkurencji jutra, Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny, Rok LXIII, Zeszyt 4/2001, s.143-168.



Rysunek 2: Stary paradygmat strategii konkurencji.

Źródło: E. Cyrson, Strategie konkurencji jutra, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny”, 2001, z.4





Rysunek 3: Nowy paradygmat strategii konkurencji.

Źródło: E. Cyrson, Strategie ... op. cit., s. 163

Strategia dostrajania do ogniwa zakłada koncentrację na jednym lub kilku podstawowym warstwach łańcucha i zleceniu na zewnątrz działań związanych z pozostałymi ogniwami, przy jednoczesnej koordynacji. Celem takiego działania jest skoncentrowanie kapitału, czasu, wiedzy i doświadczenia na tych dziedzinach, na które firma ma największy wpływ. Strategia opanowania ogniwa polega na koncentracji na jednym ogniwie łańcucha wartości, wykorzystaniu ekonomiki skali i posiadanych umiejętnościach. Ogniwo takie powinno być: możliwe do wyodrębnienia, warte do opanowania, możliwe do kontroli, możliwe do obrony i rozszerzenia. Strategia tworzenia ogniwa polega na rozwoju zupełnie nowego rynku między istniejącymi warstwami łańcucha. Oznacza to, że jest to przeciwstawienie poprzedniej strategii. Ostatnią strategią ingerowania ogniw można określić jako pomost pomiędzy zintegrowanym łańcuchem wartości a zdekonstruowanym.

### Zakończenie

Współcześnie każda informacja o otoczeniu przedsiębiorstwa staje się praktycznie dostępna a koszty jej uzyskania są najczęściej na bardzo niskim poziomie<sup>14</sup>. W efekcie zanika asymetria w zakresie informacji, która podtrzymywała dotąd logikę i efektywność zintegrowanego (pionowo) łańcucha wartości. Stąd wyraźna tendencja (i aktualna praktyka) wśród przedsiębiorstw wykorzystujących różne ogniwa łańcucha do tworzenia nowych biznesów i przechodzenia na rynki, których zyskowność jest wysoka.

Najczęściej takie szukanie nowych możliwości odbywa się poprzez tworzenie innych, nie stosowanych dotychczas, form organizacyjnych. Te nowe formy organizacyjne jak już wspomniano, charakteryzują się luźnymi powiązaniem i jakby przenikalnymi granicami (półprzenikalne granice). Noszą one różne nazwy, m.in.: organizacji wirtualnych, organizacji sieciowych, organizacji modułowych<sup>15</sup>.

W tych organizacjach ważna jest przewaga w każdym ogniwie łańcucha wartości, i jak się okazuje w praktyce, konkurencja polega wówczas nie ma imitacji (duplikacji), ale w większości przypadków na substytucji. Przyczyn zaczyna to dotyczyć

<sup>14</sup> C.W. Stern, The Deconstruction of Value Chains, „Perspectives” 1998, nr 9.

<sup>15</sup> Por. m.in.: M. Alexander, Getting to Grips with Virtual Organization, „Long Range Planning”, 1997, vol. 30, C. Baldwin, K. Clark, Managing in an Age of Modularity, „Harvard Business Review”, 1997, vol. 75.

wyodrębnionych zasobów, zarówno w strumieniu informacji, jak i w strumieniu rzeczowym (fizycznym).

Outsourcing, jak się wydaje, jest jednak etapem przejściowym. Oddzielne ogniwa, tworzą bowiem (por. także rys. 3) często nową strukturę, łączącą poziomo ogniwa, nawet różnych gałęzi i nowo powstające ogniwa kreujące wartość. Powstające strategie horyzontalne pozwalają wykorzystać wybitne umiejętności poszczególnych ogniw (w tych samych lub różnych zasobach) we wcześniej wydzielonych osobnych biznesach.

Te krótkie rozważania dają obraz zmian jakie w ostatnich dwóch dekadach dokonująca się w pewnym wycinku rzeczywistości ekonomicznej i są jednocześnie asumptem do przypuszczeń o nieograniczonych możliwościach dostosowawczych przedsiębiorstw do ciągle przeobrażającego się otoczenia.