

Budowanie przewagi konkurencyjnej

Istota zagadnienia strategii działalności przedsiębiorstw produkcyjnych sprowadza się do uzyskania przewagi konkurencyjnej. Przewagę konkurencyjną [Z. Pierścionek: Strategie rozwoju firmy, PWN, Warszawa 1996 r., s. 143-144.] można interpretować na różne sposoby w zależności od jej przedmiotu i punktu widzenia. W węższym zakresie może ona dotyczyć produktów, usług, rynków oraz przedsiębiorstw. Przewaga konkurencyjna poszczególnych przedsiębiorstw w sektorze, a także ich produktów, usług i rynków jest określana przez przedsiębiorstwo w celu oceny jego pozycji konkurencyjnej w sektorze i opracowania na tej podstawie strategii wzrostu oraz konkurencji. Odbiorcy określają przewagę konkurencyjną poszczególnych produktów, usług czy całości działalności przedsiębiorstwa, gdyż stanowi to podstawę ich decyzji o zakupie konkretnego produktu czy usługi danej firmy.

Zdaniem J. Kay'a [J. Kay: Podstawy sukcesu firmy, PWE, Warszawa 1996 r., s. 98.] podstawowe źródła przewagi konkurencyjnej to: architektura, reputacja, innowacje i zasoby strategiczne firmy. Architektura jako pierwsza z czterech podstawowych wyróżniających zdolności, stanowi sieć relatywnych kontraktów wewnątrz lub wokół przedsiębiorstwa. Jest ona wynikiem rozwoju firmy. Podlegając "profilowaniu" w ciągu całego czasu istnienia przedsiębiorstwa – jest efektem wykorzystanych i niewykorzystanych szans, pokonanych i niepokonanych zagrożeń oraz niepowodzeń. Praktycznie rzecz biorąc, architektura danego przedsiębiorstwa jest niemożliwa do powielenia, czy odtworzenia przez inne firmy – zatem może być istotnym atutem w walce konkurencyjnej. Stanowi ona wartość przedsiębiorstwa oraz wielopoziomą płaszczyznę, która – pełniąc warunek pełnego zintegrowania – umożliwia

firmie:

- osiągnięcie wiedzy organizacyjnej, w której tkwi potencjał synergiczny i która uprzedmiotowia się w sumie wiedzy i umiejętności wszystkich zatrudnionych, rozpatrywana jako spójna całość stanowiąca wyższą wartość niż suma wiedzy i umiejętności poszczególnych osób branych osobno,
- swobodny, otwarty przepływ informacji,
- elastyczność reagowania na zmienne uwarunkowania,
- stworzenie skutecznych sposobów postępowania.

Wyodrębnić można trzy rodzaje architektury: wewnętrzną, zewnętrzną oraz sieci. Architektura wewnętrzna stanowi system stosunków pomiędzy firmą a jej pracownikami, a także pomiędzy nimi samymi. Architektura zewnętrzna obejmuje stosunki, jakie zachodzą między firmą a jej dostawcami, kooperantami lub klientami. Z kolei w obrębie grupy firm zajmujących się pokrewną działalnością konstytuuje się sieć.

Drugą z podstawowych wyróżniających zdolności jest reputacja. Reputacja wskazuje, jak przedsiębiorstwo jest postrzegane i odbierane przez swoje otoczenie. Jest ona także rynkowym sposobem rozwiązywania problemu oceny tych cech wyrobu, których klienci nie mogą łatwo sami sprawdzić (na przykład skład stopu szlachetnego metalu, z którego wytworzono dany wyrób) i którą może sprawdzić i ocenić tylko w wyniku długotrwałego doświadczenia. Zdobycie reputacji wymaga czasu i jest procesem kosztownym. Zdobycie jej i stałe doskonalenie stanowi istotne narzędzie w walce z konkurentami. Praktyka pokazuje jak trudno jest rywalizować z firmą cieszącą się dobrą reputacją i posiadającą znany, łatwo identyfikowany przez klientów, znak firmowy.

Innowacyjność jako trzecia z podstawowych wyróżniających zdolności firmy, również może tworzyć źródło przewagi konkurencyjnej. Zarządzanie działalnością innowacyjną jest

jednak kosztowne i niesie za sobą określone ryzyko. Nigdy nie ma stuprocentowej pewności, że efekt procesu innowacji się sprawdzi oraz że spełni określone oczekiwania, dostarczając przewidywane korzyści. Zdarza się [J. Kay: Podstawy ..., op. cit. s. 157.], że innowacja jest wyróżniającą zdolnością, prowadzącą do przewagi konkurencyjnej, ale w rzeczywistości zdarza się to rzadko. Częściej to, co sprawia wrażenie korzyści płynącej z innowacji, stanowi w rzeczywistości korzyść wynikającą z kombinacji przewag konkurencyjnych. Najsilniejsza taka kombinacja, stosowana na przykład przez firmy typu *Sony*, łączy wszystkie trzy wyróżniające zdolności – architekturę, reputację oraz innowację – i wykorzystuje każdą z nich do wzmocnienia pozostałych. Niemniej jednak, firmy o słabszej pozycji mogą przypisywać innowacji główną rolę. Jeżeli jednak nie korzystają z przywileju wyłączności, przekształcenie innowacji w przewagę konkurencyjną wymaga silnego wsparcia ze strony wiążących się z nią elementów strategii.

W końcu lat dziewięćdziesiątych również umiejętność właściwego zarządzania czynnikiem czasu, staje się warunkiem koniecznym przewagi konkurencyjnej. Umiejętne zagospodarowanie czynnika czasu w zintegrowanym łańcuchu dostaw stanowi potencjalne źródło znaczącej przewagi konkurencyjnej poszczególnych jego ogniw, a także całego łańcucha. Stosowanie strategii zorientowanych czasowo przez firmy będące ogniwami łańcucha dostaw, daje efekt synergii i umożliwia osiągnięcie wyników niedostępnych dla pojedynczych przedsiębiorstw.

W ostatnich latach istotnym sposobem konkurowania (bądź też istotnym elementem sposobu konkurowania) jest stosowanie strategii logistycznej. Strategia logistyczna, rozumiana jako instrument osiągania przewagi konkurencyjnej, jest integralną częścią strategii generalnej firmy (na przykład w odniesieniu do produktu czy ceny), która może wspomagać osiągnięcie jej celów polegających na dążeniu do zwiększania zysków, poprawy płynności finansowej, rozszerzania udziałów w rynku,

wprowadzenia nowych wyrobów czy też rozszerzania działalności na nowe obszary geograficzne. Osiągnięcie wymienionych celów strategii generalnej jest w dużym stopniu uwarunkowane wykorzystaniem potencjalnych możliwości strategii logistycznych w osiąganiu unikalnego poziomu kosztów lub jakości obsługi rynku w stosunku do oferty konkurentów. Dążenie do uzyskania przewagi konkurencyjnej za pomocą strategii logistycznych wymaga jednak koordynacji z pozostałymi funkcjami firmy oraz rozwiązaniami logistycznymi innych uczestników kanału dostaw (dostawcy, odbiorcy itd.) [J. Witkowski: Strategia logistyczna przedsiębiorstw przemysłowych. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław, 1995 r., s. 46.]

Rola strategii logistycznej w osiągnięciu przewagi konkurencyjnej zmienia się wraz z kolejnymi etapami cyklu życia produktów. Na etapie wprowadzania wyrobu na rynek, konieczne jest zachowanie ostrożności w kształtowaniu poziomu jego zapasów i ograniczenie ich dostępności do niewielkiej liczby miejsc ich składowania, co ma na celu minimalizowanie strat wynikających z ewentualnego braku przyrostu sprzedaży. Największe wyzwanie dla strategii logistycznych stanowi etap wzrostu i dojrzałości produktów. Tendencja do skracania cykli życia produktów powoduje konieczność realizacji dużych partii dostaw z zachowaniem akceptowanego poziomu logistycznej obsługi klientów. Natomiast na etapie starzenia się produktów i spadku sprzedaży strategia logistyczna powinna być zorientowana na redukcję kosztów logistycznych, a zwłaszcza powinna koncentrować się na ograniczeniu zapasów i kosztów związanych z ich utrzymaniem.

Budowanie przewagi konkurencyjnej to jedno z najważniejszych zadań przedsiębiorstwa funkcjonującego w warunkach rynkowych. Pojęcie to odnosi się do takiego zestawu cech, zasobów i umiejętności firmy, które pozwalają jej osiągać lepsze wyniki niż konkurenci i utrzymywać silną pozycję na rynku w dłuższej perspektywie. Przewaga konkurencyjna może dotyczyć różnych

aspektów działalności – ceny, jakości, innowacyjności, obsługi klienta, technologii, logistyki czy reputacji marki. Niezależnie jednak od źródła, jej budowanie wymaga świadomej strategii, nakierowanej na wyróżnienie się spośród innych podmiotów i stworzenie unikalnej wartości dla klienta.

W ujęciu klasycznym, bazującym na teorii Michaela Portera, wyróżnia się trzy podstawowe strategie budowania przewagi konkurencyjnej: **przywództwo kosztowe**, **zróżnicowanie** oraz **koncentrację**. Strategia przywództwa kosztowego polega na dążeniu do minimalizacji kosztów działalności w celu oferowania najniższych cen na rynku, bez pogorszenia jakości produktów lub usług. Jest to strategia trudna, ale skuteczna – pod warunkiem, że firma ma dostęp do efektów skali, wydajnych procesów produkcyjnych i zoptymalizowanej logistyki. Z kolei strategia zróżnicowania opiera się na oferowaniu produktów lub usług, które są w istotny sposób inne, lepsze lub bardziej dopasowane do potrzeb klienta. Przewaga ta nie wynika z ceny, lecz z wartości dodanej – może nią być innowacyjny design, wyjątkowa funkcjonalność, wysoka jakość obsługi lub prestiż marki. Trzecia strategia – koncentracja – polega na zawężeniu rynku docelowego i skupieniu się na wybranym segmencie klientów, który jest mniej konkurencyjny, ale bardziej lojalny lub niedostatecznie obsłużony przez innych dostawców.

Współczesne podejście do budowania przewagi konkurencyjnej wykracza poza klasyczne modele i uwzględnia zmieniające się realia gospodarcze. Coraz większe znaczenie zyskuje **kapitał intelektualny**, **technologia cyfrowa**, **szybkość adaptacji** oraz **innowacje organizacyjne**. Przedsiębiorstwa, które potrafią szybciej uczyć się, eksperymentować i wdrażać zmiany, często wyprzedzają konkurencję nie przez niższe ceny czy lepszą jakość, lecz przez zwinność i elastyczność. Zdolność do tworzenia przewagi konkurencyjnej staje się więc coraz bardziej zależna od zdolności do absorpcji wiedzy, zarządzania zmianą i inteligentnego wykorzystania danych. Modele dynamicznych zdolności (ang. dynamic capabilities) wskazują,

że to właśnie umiejętność szybkiego dostosowywania się do zmiennych warunków rynkowych może stanowić fundament trwałej przewagi.

Równie ważnym elementem jest **budowanie wartości relacyjnej** z klientem. Przewaga konkurencyjna coraz częściej nie wynika z cech samego produktu, ale z całości kształtu doświadczenia klienta (customer experience). Firmy, które inwestują w personalizację, lojalność klientów, spójność komunikacji oraz wysoką jakość obsługi, są w stanie utrzymać przewagę, nawet jeśli ich oferta nie jest technicznie lepsza. Długofalowe relacje, budowanie zaufania oraz emocjonalne przywiązanie do marki stają się trudne do skopiowania przez konkurencję i często decydują o przewadze w branżach usługowych, handlu detalicznym czy technologii.

Wreszcie, współczesna przewaga konkurencyjna jest coraz częściej związana z **odpowiedzialnością społeczną i zrównoważonym rozwojem**. Klienci, inwestorzy i regulatorzy coraz częściej oceniają firmy nie tylko przez pryzmat wyników finansowych, ale także poprzez ich wpływ na środowisko, społeczeństwo i ład korporacyjny (ESG – Environmental, Social, Governance). Przedsiębiorstwa, które wdrażają zrównoważone praktyki, inwestują w czyste technologie i dbają o transparentność, budują przewagę reputacyjną i minimalizują ryzyka regulacyjne. To podejście, choć kosztowne w krótkim okresie, przekłada się na większą lojalność klientów, wyższe wyceny giełdowe i łatwiejszy dostęp do kapitału.

Podsumowując, budowanie przewagi konkurencyjnej to proces złożony i wielowymiarowy. Obejmuje zarówno klasyczne strategie oparte na kosztach, różnicowaniu i koncentracji, jak i nowoczesne podejścia związane z innowacyjnością, elastycznością, relacjami z klientami oraz odpowiedzialnością społeczną. Przewaga konkurencyjna nie jest dana raz na zawsze – jej utrzymanie wymaga ciągłego monitorowania rynku, doskonalenia procesów, inwestowania w ludzi i technologie oraz podejmowania odważnych, strategicznych decyzji. W świecie

szybkich zmian jedynie organizacje zdolne do transformacji i świadome swojej unikalności mogą liczyć na trwałą pozycję lidera.

Jeśli szukają Państwo pomocy w napisaniu własnej pracy - potrzebują Państwo fachowych konsultacji to polecamy stronę [pisanie prac](#) - profesjonalna pomoc w pisaniu prac w granicach prawa.