

Maria Białasiewicz

WYBRANE ASPEKTY KONKURENCYJNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW

Wstęp

Warunkiem przetrwania i rozwoju każdego przedsiębiorstwa, zwłaszcza w burzliwych czasach, jest konieczność wnikliwej oceny firmy na rynku, a także rozwijanie koncepcji działania, która zapewni utrzymanie, umacnianie i rozwijanie przewagi konkurencyjnej. Kształtowanie przewagi konkurencyjnej firmy jest istotnym składnikiem zarządzania strategicznego, zwłaszcza w tych obszarach, które wpływają na jej pozycję ekonomiczną i wizerunek. Dotyczy to także przedsiębiorstw sektora małych i średnich przedsiębiorstw (MSP), tyle że podejście strategiczne musi uwzględnić jego specyfikę.

1. Specyfika małych i średnich przedsiębiorstw

Małe i średnie przedsiębiorstwa różnią się zasadniczo od dużych firm¹. W funkcjonowaniu małej firmy główną rolę odgrywa właściciel – przedsiębiorca. To na nim opiera się całe przedsięwzięcie, to on, zwykle jednoosobowo, podejmuje decyzje, co oczywiście nie wyklucza możliwości zasięgania opinii, ale wówczas i tak ostateczna decyzja należy do niego. Zakładanie, a później prowadzenie biznesu w dużej mierze opiera się na doświadczeniu i intuicji i nie wymaga sformalizowania w postaci

¹ Por. I. Janiuk, *Strategiczne dostosowanie polskich małych i średnich przedsiębiorstw do konkurencji europejskiej*, Difin, Warszawa 2004, s. 16–18; K. Poznańska, M. Schulte-Zurhausen, *Kryteria klasyfikacji małych i średnich przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji” 1994, nr 2, s. 26–27.

biznesplanu, jeśli przedsiębiorca nie ubiega się o zewnętrzne źródła finansowania. Na ogół bowiem, a zwłaszcza w fazie zakładania firmy, wykorzystywany jest jego kapitał lub kapitał rodziny, co tym samym ogranicza skalę działalności. Małe i średnie firmy wobec ograniczonych możliwości finansowych najczęściej mają zasięg lokalny.

Zarządzanie małą firmą jest oparte na prostych, niesformalizowanych strukturach, co czyni je elastycznymi. Właściciel-przedsiębiorca bezpośrednio kieruje firmą, jego kontakty również mają bezpośredni charakter.

Małe i średnie przedsiębiorstwa nastawione są na zaspokajanie potrzeb indywidualnych klientów. Procesy produkcyjne charakteryzują się niskim podziałem pracy, a stosowane uniwersalne maszyny i urządzenia uniemożliwiają obniżkę kosztów przy wzroście produkcji. Przedsiębiorstwa te nie mają stałych działów badawczo-rozwojowych, co uniemożliwia im prowadzenie na szerszą skalę prac badawczych ukierunkowanych na rozwój produktów i technologii.

Małe i średnie przedsiębiorstwa zatrudniają niewielką liczbę pracowników, co pozwala na wyraźne określenie kontaktów między wszystkimi pracownikami.

2. Zarys koncepcji konkurencyjności przedsiębiorstw

Problem konkurencyjności przedsiębiorstw jako podstawowych jednostek gospodarowania i badanie konkurencyjności polegają na identyfikacji podstawowych czynników, źródeł i sposobów ich wpływu na wyniki przedsiębiorstwa. Należy zauważyć, że źródła konkurencyjności rodzą się nie tylko w przedsiębiorstwie w wyniku rozwoju jego zasobów i umiejętności, ale także w jego otoczeniu. Czynniki konkurencyjności przedsiębiorstw można zatem podzielić na wewnętrzne i zewnętrzne, materialne i niematerialne zasoby, system funkcjonowania i zarządzania, struktury i strategię. Każdy z wymienionych czynników i mechanizmów ich powiązań może być oceniany jako konkurencyjny bądź niekonkurencyjny na różnych poziomach².

Konkurencyjność przedsiębiorstwa jest kategorią złożoną, a tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej, bo tak najogólniej interpretuje się pojęcie konkurencyjność przedsiębiorstwa, wymagają odpowiedniego kształtowania zarówno

² Por. M. Porter, *Konkurencyjna przewaga narodów*, w: *idem, M. Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001, s. 192; Z. Pierścioneck, *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 164–165.

czynników ze sfery realnej, jak i regulacyjnej oddziałujących w krótkim i długim okresie, które docelowo zapewniają realną konkurencyjność przedsiębiorstwa. Inaczej mówiąc, pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa jest rezultatem oddziaływania wielu czynników i wiele mówi zarówno o sile rynkowej i finansowej przedsiębiorstwa. Utrzymywanie i umacnianie przewagi konkurencyjnej to ważny cel strategiczny każdego przedsiębiorstwa, decydujący o sukcesie lub porażce.

Złożoność kategorii konkurencyjności znajduje odzwierciedlenie między innymi w różnorodności koncepcji konkurencyjności przedsiębiorstwa. Przez koncepcję konkurencyjności przedsiębiorstwa rozumie się sposób osiągania i utrzymania jego konkurencyjności, określający główne instrumenty i mechanizmy konkurowania w krótkim i długim okresie. Głównymi elementami składającymi się na koncepcję konkurencyjności przedsiębiorstwa są rynkowe czynniki konkurencyjności, struktury i sposoby kształtowania konkurencyjnych zasobów i umiejętności oraz strategie działań konkurencyjnych rozumianych jako zespół działań mających na celu odpowiednie sytuowanie danego przedsiębiorstwa wobec konkurencyjnych firm³.

Zasadniczo wyróżnia się tradycyjne i nowe koncepcje konkurencyjności przedsiębiorstwa. W tradycyjnym podejściu zakłada się, że wiodącą rolę w tworzeniu i utrzymywaniu konkurencyjności odgrywają podstawowe rynkowe czynniki konkurencyjności, czyli koszty, jakość, marketing, pozycja na rynku oraz bezpośrednie ich źródła. Do tradycyjnych koncepcji konkurencyjności zalicza się następujące⁴:

- koncepcję konkurencyjności kosztowej opartej na efektach wielkiej skali produkcji, specjalizacji, standaryzacji i doświadczenia,
- przywództwo jakościowe i systemy sterowania jakością,
- konkurowanie oparte na sile rynkowej przedsiębiorstwa,
- marketingową koncepcję konkurencyjności,
- przywództwo kosztowe i dyferencjację.

Nowe koncepcje konkurencyjności uwzględniające dynamiczne zmiany w warunkach funkcjonowania przedsiębiorstw, zwłaszcza w sferze otoczenia konkuren-

³ Por. *ibidem*, s. 199, 275.

⁴ Por. *ibidem*, s. 200.

cyjnego, koncentrują się na innowacjach i przedsiębiorczości uważanych za główny atrybut koncepcji konkurencyjności przedsiębiorstwa⁵.

W pełni rozwiniętą koncepcję strategii konkurencji opracował w końcu lat 70. i w latach 80. ubiegłego wieku M.E. Porter, światowej sławy specjalista w dziedzinie zarządzania strategicznego. Jego koncepcja konkurencyjności oparta na ekonomice przemysłu (*industrial economics*) zakłada dwa modele konkurencyjności: pierwszy, polegający na obniżaniu kosztów i permanentnej restrukturyzacji (konkurowanie przez restrukturyzację), a drugi na ciągłym opracowywaniu i wdrażaniu innowacji w zakresie kreowania nowego produktu i nowych rynków, jakości, obsługi, co zdaniem M. Portera wymaga odpowiedniej specjalizacji i lokalizacji działalności. Cechy pierwszego modelu mają tradycyjne koncepcje konkurencyjności, drugiego zaś nowe koncepcje konkurencyjności, które nie tylko zakładają dużą dozę innowacji, ale również skłonność przedsiębiorstw do współpracy. Drugi model konkurencyjności przedsiębiorstw w ujęciu M. Portera określany jest mianem przedsiębiorczej koncepcji konkurencyjności. Charakterystyczną cechą nowych koncepcji konkurencyjności opartych na relacyjnym podejściu do strategii jest to, że głównym elementem jest zawieranie dobrowolnych umów, wykraczających poza normalne reguły gry rynkowej, natomiast konkurencję traktuje się jako mechanizm drugoplanowy (relacyjna teoria konkurencji)⁶.

W latach 80. i 90. XX wieku intensywnie rozwijały się zasobowe koncepcje konkurencyjności mieszczące się w nurcie zasobowego podejścia do zarządzania strategicznego. Jedną z podstawowych koncepcji konkurencyjności przedsiębiorstwa określających pierwotne źródła przewagi konkurencyjnej jest koncepcja kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa autorstwa G. Hamela i C. Prahalada. W koncepcji tej podstawowym pojęciem są kluczowe, a więc wyróżniające kompetencje, mające, zdaniem autorów, zasadniczy wpływ na wyniki przedsiębiorstwa. Źródłem wyróżniających kompetencji firmy są zasoby mające istotne atrybuty i tworzące wartość, a także zdolności organizacyjne, czyli umiejętności firmy koordynowania i organizowania efektywnego zastosowania zasobów prowadzące do zaspokojenia potrzeb odbiorców. Uszczegóławiając, G. Hamel i C. Prahalad przez pojęcie kluczo-

⁵ Szerszą charakterystykę zarysowanych niżej teorii konkurencji zawiera m.in. *Uwarunkowania i sposoby wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw*, red. M. Białasiewicz, Economicus, Szczecin 2009, s. 43–75.

⁶ Por. Strategor, *Zarządzanie firmą*, PWE, Warszawa 1999, s. 254; Grupa Lizbońska, *Granice konkurencji*, Poltext, Warszawa 1996, s. 106.

wych kompetencji przedsiębiorstwa (*core competences of the corporation*) rozumieją cały zestaw umiejętności i technologii, będących syntezą wielu zróżnicowanych umiejętności, technologii i strumieni wiedzy, które⁷:

- a) wnoszą największy wkład w wartość postrzeganą przez klienta;
- b) reprezentują wyższy poziom od konkurentów i są nieimitowalne;
- c) są podstawą do kreowania nowych produktów lub usług, a więc bazą do opanowania nowych rynków zapewniających firmie rozwój; pewien zestaw umiejętności jest uznawany za kluczowy, gdy stanowi podstawę do rozszerzenia zakresu działalności przedsiębiorstwa, w tym do dywersyfikacji, co stwarza przesłanki rozwoju.

W koncepcji tej kluczowe kompetencje są fundamentem funkcjonowania firmy i źródłem jej trwałej, długofalowej przewagi konkurencyjnej, co wymaga ich identyfikacji⁸. Określenie kluczowych kompetencji firmy pozwala z jednej strony na podejmowanie działań mających na celu ich umacnianie, a z drugiej strony na kreowanie produktów lub usług opartych na tych kompetencjach. Kluczowe kompetencje trzeba zatem mieć i je umacniać, a w przyszłości dążyć do pozyskiwania nowych. Identyfikacja kompetencji uznanych za kluczowe polega na sporządzeniu pewnego ich zestawu, ale nie można tu mówić o jakiejś uniwersalnej liście kluczowych kompetencji, lecz można do niej zaliczyć jakość, koszty, dostawców, technologię, lokalizację, markę i wizerunek, partnerstwo, metody zarządzania i wiele innych. Na pewno są to czynniki konkurencyjności przedsiębiorstwa, ale czy są kompetencjami, to już jest dyskusyjne.

Koncepcja konkurencyjności przedsiębiorstwa oparta na kluczowych kompetencjach ma charakter innowacyjny, gdyż podstawowym źródłem przewagi konkurencyjnej są kompetencje inicjujące rozwój sektorów lub nowych rynków zbytu. Podstawowym źródłem kluczowych kompetencji są nowe oczekiwania nabywców co do zaspokajania ich potrzeb i w tym sensie koncepcja ta skierowana jest ku przyszłości. Zakłada bowiem potrzebę kreowania nowych produktów i usług, często tworzących nowy popyt.

⁷ Por. G. Hamel, C.K. Prahalad, *Przewaga konkurencyjna jutra*, Business Press, Warszawa 1999, s. 170–173.

⁸ Model korporacji oparty na kluczowych kompetencjach ma postać drzewa, w którym system korzeni będący elementem zyciodajnym to właśnie kluczowe kompetencje korporacji. Pień i konary to produkty podstawowe, gałęzie to jednostki, a liście – produkty końcowe.

Inną, bardziej rozwiniętą koncepcję konkurencyjności przedsiębiorstwa opracował J. Kay. Jest ona znana jako koncepcja wyróżniających firmę zdolności. Autor twierdzi, że firma osiągnie sukces wtedy, gdy prawidłowo zidentyfikuje swoje szczególne zdolności i wybierze rynek najlepiej do nich dostosowany⁹. Jego zdaniem, głównymi źródłami przewagi konkurencyjnej firm są: architektura, reputacja i innowacje.

Pierwszą podstawową zdolnością wyróżniającą jest architektura wewnętrzna i zewnętrzna. Na sieć relatywnych kontraktów wewnętrznych i zewnętrznych tworzących architekturę składają się także wiedza organizacyjna, zasady postępowania i etyka współdziałania¹⁰. Kształtowanie relatywnych kontraktów wewnętrznych i zewnętrznych jest źródłem przewagi konkurencyjnej, ponieważ można je kreować, dysponując przeciętnym kapitałem ludzkim, a szczególnym przykładem są sieci przedsiębiorstw.

Drugim źródłem wyróżniających firmę zdolności jest reputacja, będąca chyba najważniejszym instrumentem przekazywania klientom informacji o cechach jakościowych produktów lub usług. Reputacja często wywodzi się z innego źródła przewagi konkurencyjnej. Przewaga taka może z upływem czasu przekształcić się w reputację albo ją wspierać. Reputację trzeba podtrzymywać zwłaszcza wtedy, gdy firma jest znana z dostarczania produktów lub usług o wysokiej jakości i gdy jest to opłacalne w porównaniu z kosztem zapewnienia tej jakości. Reputację opłaca się utrzymywać na trwałym rynku, trudno ją bowiem przenieść na inny rynek¹¹.

Trzecią z podstawowych wyróżniających zdolności są innowacje. Innowacje to pojęcie złożone, wieloaspektowe i wielowątkowe, co oczywiście utrudnia jego interpretację. Najczęściej odnosi się do produktów, technologii, systemów organizacji i zarządzania opartych na nowej bądź niewykorzystywanej dotychczas wiedzy, akceptowanej i stosowanej w przedsiębiorstwie (ujęcie rzeczowe). Innowacje ujmują się też w znaczeniu czynnościowym (funkcjonalnym) jako proces obejmujący jej tworzenie, projektowanie, realizację, adaptację i wykorzystanie, który ma na celu praktyczne zastosowanie nowego produktu czy nowej metody wytwarzania. Przez proces innowacyjny, czyli proces dokonywania zmian innowacyjnych, rozumie się tworzenie idei innowacyjnej niezależnie od tego, czego dotyczy lub na jakim obsza-

⁹ Por. J. Kay, *Podstawy sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1996, s. 185.

¹⁰ Por. *ibidem*, s. 99–123.

¹¹ Por. *ibidem*, s. 126–141.

rze działalności innowacyjnej powstaje, a następnie na tworzeniu, projektowaniu i pierwszej realizacji. Proces innowacyjny obejmuje odcinek czasowy od stworzenia pierwszej koncepcji do pierwszej realizacji¹². Wykorzystanie innowacji jako źródła przewagi konkurencyjnej nastęrcza firmom trudności, ponieważ prowadzenie działalności innowacyjnej jest kosztowne i ryzykowne (np. nowy wyrób nie zyska akceptacji nabywców i w rezultacie popyt będzie zbyt mały) i nie zawsze udaje się przedsiębiorstwom przekształcić innowacje w przewagę konkurencyjną. Główną słabością innowacji jako źródła przewagi konkurencyjnej jest to, że na ogół można ją łatwo naśladować, co oznacza, że innowator ponosi koszty innowacji i wynikające z niej ryzyko, a owocami musi dzielić się z konkurentami. Aby zatem zdobyć i utrzymać silną podstawę przewagi konkurencyjnej, trzeba wdrażać oryginalne innowacje¹³.

Reasumując, należy stwierdzić, że wyróżniające firmę zdolności jako źródło przewagi konkurencyjnej wynikają ze specyficznych cech architektury, reputacji i innowacji.

Koncepcja konkurowania czasem, który w ekonomii odgrywa istotną rolę, zarówno w procesach inwestycji, produkcji, jak i konsumpcji, wyrosła z rosnącego znaczenia w burzliwych czasach czynnika czasu oraz wyrównywania się konkurencyjności przedsiębiorstw stosujących tradycyjne strategie przywództwa kosztowego, jakościowego czy dyferencjacji. Koncepcja konkurencyjności przedsiębiorstwa na podstawie czasu, opracowana przez firmę BCG, opiera się na następujących założeniach¹⁴:

- a) czas jest ekwiwalentem pieniądza, produktywności, jakości i innowacji;
- b) czas to podstawowy czynnik konkurencyjności przedsiębiorstwa, który jest mierzalny;
- c) zarząd firmy musi być zorientowany na czynnik czasu, co oznacza, że powinien systematycznie mierzyć i analizować czas różnych procesów i na tej podstawie opracować zarówno działania krótkookresowe jak i długofalowe;

¹² *Podstawy nauki o organizacji*, red. S. Marek, M. Białasiewicz, PWE, Warszawa 2008, s. 271–273; W. Janasz, *Innowacyjne strategie rozwoju przemysłu*, Fundacja na rzecz Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 1999, s. 71.

¹³ Por. J. Kay, *op.cit.*, s. 143–158; Z. Pierścioneł, *op.cit.*, s. 232.

¹⁴ Por. *ibidem*, s. 239.

- d) zarządzanie powinno być ukierunkowane na procesy, co umożliwi ich optymalizację z punktu widzenia czasu;
- e) redukcja czasu powinna dotyczyć wszystkich obszarów działalności przedsiębiorstwa, od zaopatrzenia, przez produkcję po dystrybucję;
- f) należy umacniać pracę zespołową, proces uczenia się oraz system informacji, ponieważ odgrywają istotną rolę w oszczędności czasu.

Można więc powiedzieć, że istotą konkurencyjności pod względem czasu jest koncentracja na produktywności oraz określonych standardach czasowych, które można określić przez porównanie z najlepszymi firmami w sektorze. Należy przy tym podkreślić, że nie chodzi tu o skracanie czasu, ale o jego optymalizację we wszystkich ogniwach łańcucha tworzenia wartości. Czynnikiem czasu odgrywa istotną rolę we wszystkich sferach działalności przedsiębiorstwa, ale szczególnie w sferze B + R. Przyspieszenie prac badawczo-rozwojowych pozwala firmie wyprzedzić rywali we wprowadzeniu innowacji na rynek, a jak pokazują badania, przedsiębiorstwa pionierskie mają większe szanse osiągnięcia pozycji lidera na rynku. Przewaga czasowa nad konkurentami ma też określone znaczenie przy wchodzeniu firmy na nowy rynek z nowym produktem lub w inne, nowe dziedziny działalności.

W latach 90. ubiegłego wieku konkurencyjność przedsiębiorstw wyraźnie wiązała się z wartościami dostarczonymi nabywcom. Nieustanne poszukiwanie źródeł przewagi konkurencyjnej to rezultat między innymi niezwykle intensywnej walki konkurencyjnej, w której najważniejszym krokiem było wyeliminowanie konkurentów i zapewnienie firmie dobrej pozycji w opanowaniu rynku¹⁵. Konkurencja wyraźnie przekształciła się z krajowej w międzynarodową i globalną. Te i inne zmiany, a zwłaszcza wysoki stopień zmienności nabywców, ich oczekiwań i zachowań powodują wzrost liczby informacji niezbędnych do zebrania, przechowywania i przetwarzania oraz wzrost złożoności systemów informacji. To z kolei spowodowało upowszechnienie nowych technologii informatycznych (Internet, intranet), które zdominowały współczesne zarządzanie przedsiębiorstwem, a zatem także wpłynęły na konkurencyjność przedsiębiorstwa. Miarą tego wpływu są opinie o potężnym wpływie techniki informacyjnej na przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa¹⁶. Nowe technologie informacyjne istotnie zmieniły system komunikacji zewnętrznej

¹⁵ Por. *Zarządzanie strategiczne. Systemowa koncepcja biznesu*, red. M. Moszkowicz, PWE, Warszawa 2005, s. 119–120.

¹⁶ Por. M. Porter, *Porter...*, s. 109.

(Internet) i wewnętrznej (intranet). Nowoczesny system komunikacji wewnętrznej usprawnił system zarządzania, a Internet jest ważnym narzędziem wdrożenia nowej gospodarki, określanej jako e-commerce, w której ramach wyróżnia się zarządzanie internetowe sprzedażą produktów konsumpcyjnych (*business to consumer*) oraz zarządzanie internetowe w układzie *business to business*. To drugie oznacza między innymi interaktywne, zindywidualizowane i zaktualizowane kontakty z potencjalnymi nabywcami, a więc znacznie większe możliwości dotarcia do odbiorców i wyższą jakość kontaktów z nimi. Informacje o klientach ciągle pozostają wartością fundamentalną.

Oba systemy komunikacji wprowadzają znaczne zmiany, na przykład wzrastają możliwości analizy strategicznej, przyspieszają umiędzynarodowienie i globalizację rynków oraz przedsiębiorstw, zacieśniają się powiązania międzynarodowe typu dostawca–przedsiębiorstwo oraz przedsiębiorstwo–klienci. Zmiany te powodują, że współczesna konkurencja charakteryzuje się szybkością i szerokim zastosowaniem technologii informacyjno-komunikacyjnych¹⁷.

Różne podejście do problematyki konkurencyjności pokazuje jej złożoność i potrzebę zmiany tego podejścia pod wpływem zmiany warunków funkcjonowania przedsiębiorstw. W rezultacie pojawiają się nowe teorie konkurencyjności, które są oparte na czynnikach bardziej adekwatnych do nowych warunków funkcjonowania, a przede wszystkim do zarządzania nowoczesnym przedsiębiorstwem. Można powiedzieć, że przedsiębiorstwa zawsze poszukiwały źródeł przewagi konkurencyjnej, ale istotą współczesnej konkurencji jest to, że poszukiwania te są coraz trudniejsze także dlatego, że często je tracą.

3. Konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw

Lokalny zasięg działania i koncentracja na bieżącej działalności małych i średnich przedsiębiorstw sprawiają, że wybór właściwej strategii konkurencji jest sprawą ważną. Określenie sposobu prowadzenia działalności w obrębie danego sektora, lepszego sposobu pozycjonowania się względem klientów i dostawców wobec rywali jest jednocześnie elementem długofalowej polityki tych przedsiębiorstw. Małe i średnie przedsiębiorstwa dysponujące ograniczonymi zasobami finansowymi

¹⁷ Por. Z. Pięściónek, *op.cit.*, s. 244–248; *Zarządzanie przedsiębiorstwem*, red. M. Strużycki, Difin, Warszawa 2002, s. 77–78.

decydują się na koncentrację wszystkich zasobów w jednej dziedzinie działalności. Zwłaszcza nowo zakładane firmy wybierają taką opcję, ponieważ między innymi:

- a) zapewnia przewagę konkurencyjną za pomocą ograniczonych zasobów;
- b) umożliwia konkurowanie przy niewielkich zasobach;
- c) nie wzbudza agresywnych zachowań silniejszych rywali, ale pociąga za sobą ryzyko wynikające z:
 - dużej wrażliwości na niesprzyjające okoliczności,
 - braku barier wejścia, również dla konkurentów,
 - możliwości wyboru mało atrakcyjnego segmentu,
 - niebezpieczeństwa (groźby) pojawienia się konkurencji na jeszcze węższym podsegmentie i w jeszcze większym zakresie specjalizacji.

Ograniczoność zasobów małych i średnich przedsiębiorstw nie wyklucza jednak rozważania innej opcji strategicznej, czyli poszerzania dotychczasowej działalności (zróżnicowania), za którą mogą przemawiać następujące względy:

- możliwość rozproszenia ryzyka,
- uniezależnienie się od jednego rynku lub jednej grupy klientów,
- możliwość kompleksowej obsługi klientów.

Kierując firmę na tę ścieżkę, trzeba mieć świadomość zagrożeń wynikających z:

- możliwości wchodzenia w obszary własnej niekompetencji,
- konieczności rozproszenia ograniczonych zasobów finansowych,
- niebezpieczeństwa ataku ze strony otoczenia,
- możliwości utraty wyrazistej tożsamości firmy skoncentrowanej, która jednocześnie jest kojarzona z określonym produktem.

W ramach strategii konkurencji można za M.E. Porterem wyróżnić trzy podstawowe rodzaje strategii konkurencji: niskich kosztów, zróżnicowania i koncentracji¹⁸. Każda z nich w czystej postaci lub określonej kombinacji prowadzi do wykreowania i utrzymania przewagi konkurencyjnej przez długi okres i uzyskiwania lepszych rezultatów od konkurentów¹⁹.

Strategia przywództwa kosztowego polega na dążeniu do najniższych kosztów wśród konkurentów, co wymaga permanentnych działań zmierzających do racjona-

¹⁸ Por. M.E. Porter, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1999, s. 50.

¹⁹ Por. W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, *Innowacyjność w technice i technologii źródłem przewagi konkurencyjnej małych i średnich przedsiębiorstw*, SGH, Warszawa 2002, s. 67–69.

lizacji kosztów. Racjonalizacja kosztów i wynikająca stąd przewaga kosztowa wymaga ciągłego inwestowania w technologię, poszukiwania tanich źródeł surowców i materiałów, ale też minimalizacji kosztów związanych z obsługą posprzedażową i reklamą. Oznacza to, że firma taka może osiągać zyski wyższe od przeciętnych. Strategia niskich kosztów jest kosztowna, ale najniższe koszty można też osiągać przez zmianę struktury asortymentowej, doskonalenie systemu logistycznego, co może być udziałem właśnie firm małych. Małe i średnie przedsiębiorstwa mogą obniżyć koszty, wdrażając koncepcję outsourcingu.

Strategia zmierzająca do zajęcia i utrzymania wiodącej pozycji kosztowej wynika z tego, że:

- stwarza silną podstawę konkurencyjności,
- umożliwia wykorzystanie powierzchni magazynowych, czasu pracy,
- zniechęca konkurentów do podejmowania działań konfrontacyjnych,
- daje korzyści skali produkcji,
- umożliwia zmianę dostawców na takich, których oferta umożliwia obniżanie kosztów.

Strategia przywództwa kosztowego niesie jednak ryzyko w postaci zagrożenia wynikającego z bezpośredniej walki cenowej, groźby pojawienia się produktów substytucyjnych czy pewnego osłabienia zdolności adaptacyjnych firmy.

Inną strategią konkurencji jest strategia wyróżniania, która może się opierać na produkcie, systemie sprzedaży lub systemie obsługi. Jej celem jest stworzenie czegoś unikatowego w danej dziedzinie, co może być istotnym źródłem przewagi konkurencyjnej. Wyróżnianie się polega na stworzeniu niepowtarzalnych na tle konkurentów cech ocenianych przez odbiorców. Firma stosująca tę strategię gra na jakość. Specyfika MSP sprawia, że mają one możliwości szybkiego dostosowania się do zmian sytuacji rynkowej, mogą tworzyć sprzyjające warunki obsługi kreujące wizerunek.

Strategia przywództwa kosztowego i wyróżniania oznacza działanie i budowanie pozycji konkurencyjnej w skali sektora. Można zrezygnować z działania na obszarze całego sektora i skupić się na niszy rynkowej, a więc podjąć działania na obszarze jednego lub kilku segmentów rynku. Wybór takiego wariantu strategii może wynikać z:

- chęci zaspokajania jednorodnych bądź pokrewnych potrzeb,
- położenia geograficznego klientów,
- zaspokajania potrzeb, które są postrzegane przez rywali jako mało istotne.

Taką strategię określa się mianem strategii koncentracji. Jest ona ukierunkowana na realizację celów strategicznych w obszarze wąskiego strategicznego segmentu rynku, w którym firma ma podstawę swojej pozycji konkurencyjnej. Skupienie działalności na niszy rynkowej jest skuteczną strategią, popyt wybranej grupy klientów pozwala firmie na lepsze wykorzystanie zasobów, wymaga jednak dokładnego rozpoznania i identyfikacji korzystnych dla firmy grup klientów. Koncentracja na niszy rynkowej związana jest z niebezpieczeństwem szybszego starzenia się niż planowano czy stania się obiektem zainteresowania ze strony liderów sektora lub nowych inwestorów²⁰. Wymienione trzy podstawowe strategie pozwalają firmie uzyskać wyniki lepsze od innych firm w danym sektorze, czyli inaczej mówiąc, tak usytuować przedsiębiorstwo, aby maksymalizować korzyści płynące z tego, co je odróżnia od rywali.

Specyfika funkcjonowania MSP, wyrażająca się w ograniczonych zasobach finansowych i możliwościach kredytowych, a także kompetencjach właściciela-przedsiębiorcy sprawia, że firmy takie decydują się na obsługę wybranych segmentów rynku. Sukces zależy od znalezienia takiej atrakcyjnej luki i możliwości zaoferowania klientom czegoś lepszego lub tańszego w porównaniu z konkurentami. Stworzenie atrakcyjnej oferty zapewni firmie satysfakcjonujący udział w rynku, który będzie malał w następstwie rozwoju i różnicowania się rynku. Rekompensowanie takich strat przez wchodzenie na kolejne segmenty rynku przekracza możliwości małej firmy, ale rozwiązaniem może być znalezienie partnera strategicznego lub połączenie się z inną firmą. Wydaje się, że małe i średnie przedsiębiorstwa mają możliwość kształtowania swojej konkurencyjności przez różne formy współdziałania z innymi uczestnikami rynku, czyli realizować kooperacyjne strategie konkurencji.

Problem konkurencyjności przedsiębiorstw sektora MSP z punktu widzenia stosowanych instrumentów i strategii konkurowania wskazuje, że dominująca jest jakość wyrobów/usług. Jest to oprócz ceny podstawowe kryterium z punktu widzenia odbiorcy. Warto podkreślić, że za ważny czynnik konkurowania małe firmy uznały konieczność zaspokojenia indywidualnych potrzeb klienta, w tym potrzeb uczestnictwa klientów w kreowaniu wartości użytkowej. Świadczy to o rosnącym znaczeniu

²⁰ Por. I. Janiuk, *op.cit.*, s. 108–115; M.E. Porter: *Strategia konkurencji...*, s. 61–62; M. Romanowska, *Strategie rozwoju i konkurencji*, Centrum Informacji Menedżera, Warszawa 2000, s. 198 i n.

wykorzystania instrumentów konkurencyjności²¹. W rankingu narzędzi konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw wysoką pozycję zajmują specjalistyczna wiedza lub umiejętności, co znaczy, że dostrzegają duży wpływ kwalifikacji pracowników na wyróżnianie się przez system obsługi. Działając często, jak wspomniano, na rynku niszowym i na małą skalę, mają świadomość konieczności indywidualnego podejścia do klienta i utrzymywania stałych relacji. Z raportu Polskiej Agencji i Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP) wynika, że coraz mniej firm konkuruje ceną z powodu ryzyka utraty klientów, gdy konkurencja zaoferuje podobną cenę.

Wśród przedsiębiorstw sektora MSP na ogół obserwuje się wzrost znaczenia instrumentów konkurencyjności, chociaż tylko 10% przedsiębiorstw ma certyfikaty jakości firmy lub produktów. Jednocześnie firmy uznały za mało ważne takie instrumenty konkurencyjności, jak innowacje produktowe oraz wykorzystywanie nowoczesnych technologii. Innowacje wprowadzane w małych firmach najczęściej mają charakter organizacyjny i są związane z podnoszeniem umiejętności pracowników. Tylko 15% badanych firm wprowadziło znaczne zmiany w swoich produktach a ponad 1/4 firm nie jest w stanie określić źródła zmian w swoich produktach i usługach. Tylko 1/5 firm prowadzi działalność związaną z rozwojem produktów, a tylko 5% firm ma odpowiednie do tego zaplecze i pracowników.

Małe i średnie firmy za mało ważne instrumenty uważają inwestycje w nowe technologie, co jest konsekwencją niskiej skłonności inwestycyjnej (w 2007 roku prawie połowa firm nie poniosła żadnych nakładów inwestycyjnych). Należy przy tym podkreślić, że ten brak zaangażowania inwestycyjnego wynika nie tylko z ograniczonych zasobów, ale także z postawy tych firm, czyli braku potrzeby inwestowania.

Z raportu PARP o stanie polskiego sektora MSP w aspekcie konkurencyjności wyłania się niezbyt optymistyczny i klarowny obraz. Przedsiębiorstwa nie stosują i nie przywiązują należytej wagi do instrumentów konkurencyjności w postaci zapewnienia jakości produktów i usług wyższej niż konkurencji, nie wykorzystują marketingu i promocji. Z jednej strony jest to konsekwencja ograniczonych zasobów będących do ich dyspozycji, z drugiej zaś chyba nadmiernej koncentracji na działalności operacyjnej, co skutkuje wypracowaniem krótkotrwałych przewag konkurencyjnych.

²¹ *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2006–2007*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2008, s. 169–170.

Ponadto brak zaangażowania w doskonalenie i wprowadzanie nowych produktów naraża te firmy na przegraną w walce konkurencyjnej na skutek naśladownictwa²².

Podsumowanie

Dążenie przedsiębiorstw do osiągnięcia i utrzymania przewagi konkurencyjnej jest naturalnym przejawem orientacji rynkowej, co wymaga głębokiej wiedzy i umiejętności kierownictwa w dziedzinie zarządzania strategicznego. W koncepcji tej konkurencyjność to podstawowa kategoria. Myślenie strategiczne o firmie, zwłaszcza w warunkach ogromnego natężenia walki konkurencyjnej, pozwala zidentyfikować i kształtować własne źródła przewagi konkurencyjnej, poznać posunięcia rywali i zaplanować odpowiednie własne strategie konkurencyjne.

Zarządzanie strategiczne dopracowało się wielu różnych teorii konkurencyjności i ciągle powstaje nowa filozofia działania konkurencyjnego, najlepiej dopasowanego do nowych warunków funkcjonowania przedsiębiorstw. Klasyczne koncepcje osiągania i utrzymywania konkurencyjności przedsiębiorstwa ustępują miejsca nowym koncepcjom związanym z unikatowymi umiejętnościami, innowacjami i przedsiębiorczością.

Kształtowanie odpowiedniej ścieżki rozwoju przedsiębiorstwa, w tym tworzenie jego przewagi, dotyczy wszystkich podmiotów, a więc także firm sektora MSP. Przedsiębiorstwa te wprawdzie mają swoją specyfikę, ale aby przetrwać na rynku, a zwłaszcza się rozwijać, muszą mieć świadomość stosowania długofalowej perspektywy działania. Małe i średnie przedsiębiorstwa odgrywają ważną rolę w gospodarce, a ich strategie konkurencji w aspekcie stosowanych instrumentów konkurowania są konsekwencją ograniczonych zasobów finansowych będących do ich dyspozycji. Bariera finansowa sprawia, że przedsiębiorstwa te nie mają na przykład zaplecza badawczo-rozwojowego umożliwiającego oparcie konkurencyjności na bardziej nowoczesnych źródłach. W rozwoju MSP, w tym wzroście ich konkurencyjności, ważną rolę odgrywa Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, która istotnie przyczynia się do rozwoju instytucji wspierających ten sektor.

²² Por. *ibidem*, s. 163–171.

SELECTED ASPECTS OF THE COMPETITIVENESS OF ENTERPRISES

Summary

Survival and growth of each company needs to define an appropriate strategy of growth, which will ensure the achievement, strengthening and developing competitive advantage. Forming competitiveness is an important component of strategic management, which developed a lot of different concepts of competitiveness. Achieving and maintaining permanent competitive advantage is the objective of each company. Hence this article presents the outline of the main philosophies of competitiveness of enterprises, concerning also small and medium enterprises.

Translated by Karolina Beyer