Waldemar Glabiszewski
Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu

MODEL KSZTAŁTOWANIA KONKURENCYJNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA

Wprowadzenie

Współczesna rzeczywistość gospodarcza, charakteryzująca się dużą i ciągle rosnącą dynamiką zmian, ogromną złożonością oraz wysoką niepewnością, a także silną rywalizacją, tworzy niezwykle wymagające środowisko działania dla uczestników gry rynkowej. Przedsiębiorstwo, któremu przyszło funkcjonować w tak trudnych warunkach intensywnej konkurencji, musi działać w sposób planowy, usystematyzowany i zorganizowany, uwzględniając przy tym całokształt zjawisk i procesów zachodzących w otoczeniu. W związku z tym każde przedsiębiorstwo powinno wypracować sobie bądź po prostu wyposażyć się w konkretny model, który określałby wzorzec działań i zachowań oraz wytyczałby drogę do osiągnięcia sukcesu na obsługiwanym rynku. Z kolei dla osiągnięcia sukcesu, będącego odzwierciedleniem realizacji założonych celów, zwłaszcza tych strategicznych, niezbędne jest posiadanie przez przedsiębiorstwo względnie wysokiego poziomu konkurencyjności.

Rozważania dotyczące zagadnień związanych z konkurencyjnością przedsiębiorstw mają na celu wyjaśnienie przyczyn istnienia sytuacji, w której jedne przedsiębiorstwa odnoszą sukces rynkowy, a inne nie, mimo że działają i konkurują między sobą w tym samym otoczeniu.

Nie wdając się w naukową polemikę w niniejszym opracowaniu przyjęto, iż konkurencyjność oznacza długookresową zdolność przedsiębiorstwa do skutecznego konkurowania, mającą swoje źródło w posiadanych i ciągle kształtowanych zasobach, które przez zastosowanie odpowiednich instrumentów oddziaływania na rynek umożliwiają osiąganie oczekiwanych wyników, gwarantujących realizację założonych celów.

Model kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstwa

Model kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstwa, który zapewnia osiąganie i utrzymywanie jej na poziomie oczekiwanym, a jednocześnie wyższym od konkurencyjności rywali rynkowych, przedstawia rysunek na s. 161. Zaprezentowany model posiada określoną strukturę, w skład której wchodzą:

- potencjał konkurencyjności, traktowany jako całokształt szeroko rozumianych zasobów, zarówno tych materialnych, jak i niematerialnych, stanowiący źródło kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstwa;
- przewaga konkurencyjna, rozumiana jako efekt wykorzystywania potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa, który umożliwia efektywne generowanie atrakcyjnej oferty rynkowej i wspomagających ją skutecznych instrumentów konkurowania[1], ale także jako efekt zastosowania na rynku owych instrumentów, a wyrażający się w preferowaniu oferty danego przedsiębiorstwa przez potencjalnych klientów[2];
- instrumenty konkurowania, będące świadomie kreowanymi przez przedsiębiorstwo środkami osiągania rynkowych celów strategicznych i stanowiące zbiory elementów składowych jego oferty rynkowej[3];
- pozycja konkurencyjna, czyli pozycja uzyskana przez dane przedsiębiorstwo względem konkurentów funkcjonujących w sektorze, będąca odzwierciedleniem wyników osiąganych w procesie konkurowania.

Zgodnie z przedstawionym modelem przedsiębiorstwo kształtuje poziom swej konkurencyjności w konkretnym otoczeniu zarówno tym dalszym (makrootoczeniu), jak i bliższym (otoczeniu konkurencyjnym). Makrootoczenie poprzez swoje determinanty wpływa na zachowanie przedsiębiorstwa, w tym również na proces budowania jego konkurencyjności, a także na warunki panujące w sektorze. Otoczenie konkurencyjne również oddziałuje na przedsiębiorstwo, ale też i jego wpływom jest poddawane. Oznacza to, że otoczenie konkurencyjne pozostaje w ciągłej interakcji z przedsiębiorstwem.

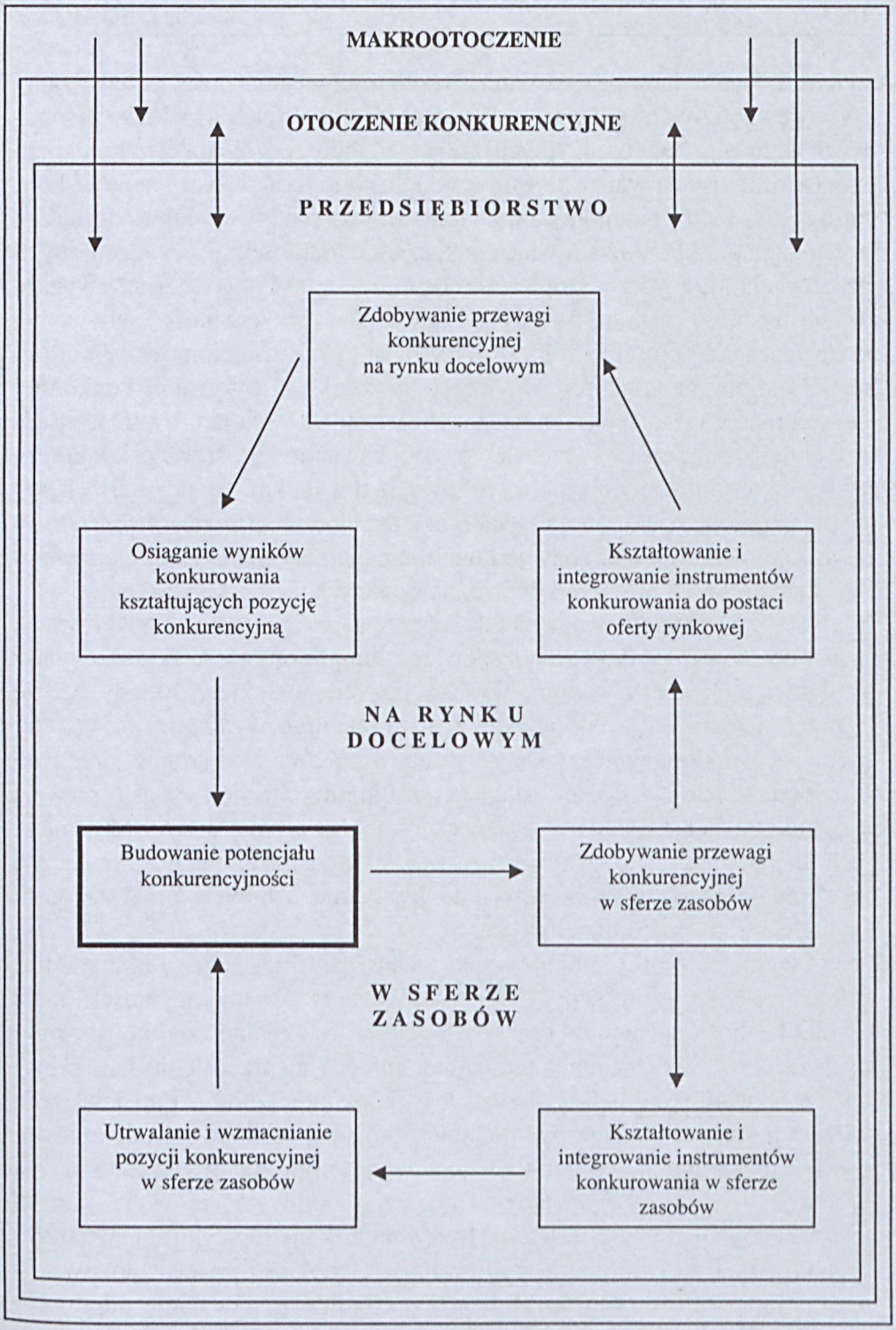
Sam proces kształtowania konkurencyjności jest realizowany wyłącznie przez dane przedsiębiorstwo i przebiega dwutorowo, jednocześnie w sferze jego zasobów oraz na rynku docelowym. Punktem wyjścia w tym procesie jest posiadany, ale też i permanentnie rozbudowywany potencjał konkuren-

---

[1] Zob. M.J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa*, s. 89.

[2] Por. B. Godziszewski, *Zasobowe uwarunkowania*, s. 94.

[3] Zob. M. Haffer, *Instrumenty konkurowania*, w: *Budowanie potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa*, red. M.J. Stankiewicz, TNOiK „Dom Organizatora", Toruń 1999, s. 49.



Model kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstwa

Źródło: Opracowanie własne na podstawie M.J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa*, s. 86-91 i B. Godziszewski, *Zasobowe uwarunkowania*, s. 93-98

cyjności, stanowiący bezpośrednie źródło zdobywania przez przedsiębiorstwo wewnętrznych przewag konkurencyjnych w sferze zasobów (zasobowych przewag konkurencyjnych). Z kolei tego rodzaju przewagi tworzą możliwości zastosowania na rynku takich konfiguracji instrumentów konkurowania, czyli przygotowania takiej oferty rynkowej, która dostarczy potencjalnemu klientowi, a więc ostatecznemu odbiorcy, wysoko cenionych przez niego korzyści i zdobędzie dzięki temu w jego oczach wyższą akceptowalność niż oferty konkurentów. Ta przychylność nabywców, wyrażająca się w preferowaniu oferty danego przedsiębiorstwa w porównaniu z ofertami konkurentów, uzyskana dzięki zastosowaniu konkretnej konfiguracji wystarczająco skutecznych instrumentów konkurowania, świadczy o zdobyciu przez to przedsiębiorstwo zewnętrznej przewagi konkurencyjnej na obsługiwanym rynku (rynkowej przewagi konkurencyjnej). Osiągnięcie przewagi konkurencyjnej na rynku docelowym pozwala przedsiębiorstwu zajmować wysoką pozycję konkurencyjną, będącą odzwierciedleniem uzyskanych przez nie wyników, rozpatrywanych na tle konkurentów.

Należy zwrócić tu uwagę na fakt, iż przewaga konkurencyjna zdobyta na rynku docelowym tylko wtedy zapewni w długim okresie korzystne wyniki konkurowania, a tym samym wysoką pozycję w sektorze, kiedy będzie poprzez zastosowanie odpowiednich instrumentów wynikać z osiągniętej przewagi konkurencyjnej w sferze zasobów. Ale też i odwrotnie, przedsiębiorstwo będzie w stanie osiągnąć w długim okresie wysoką pozycję w sektorze dzięki posiadanej przewadze konkurencyjnej w sferze zasobów, jeśli będzie potrafiło wygenerować na jej podstawie na tyle skuteczne instrumenty konkurowania, aby umożliwiły one zdobycie przewagi konkurencyjnej na rynku docelowym.

Osiągnięte wyniki konkurowania, zwłaszcza finansowe oraz marketingowe, wieńczące umowny cykl kształtowania konkurencyjności, mają z kolei bezpośredni wpływ na kształtowanie i rozwijanie szeroko rozumianych zasobów, tworzących potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa, który następnie warunkuje dalszy wzrost jego konkurencyjności. Potencjał konkurencyjności musi zatem być poddawany ciągłej rozbudowie oraz przebudowie, aby gwarantować zdobywanie i utrzymywanie trwałych przewag w coraz bardziej wymagającym otoczeniu. Odbywa się to w ramach biegnącego równolegle procesu budowania konkurencyjności w sferze zasobów, podczas którego kształtowana jest zdolność przedsiębiorstwa do realizowania celów związanych z efektywnym pozyskiwaniem odpowiednich składników jego potencjału, czemu służy instrumentarium właściwe dla tej sfery funkcjonowania.

Wysoka konkurencyjność osiągnięta w sferze zasobów umożliwia i ułatwia dalsze pozyskiwanie lub kształtowanie cennych zasobów, które tworząc przewagi konkurencyjne, decydują o zdolności przedsiębiorstwa do przygotowania konkurencyjnej oferty rynkowej. W konsekwencji poziom konkurencyjności w sferze zasobów determinuje poziom konkurencyjności na rynku docelowym. Istnieje również relacja o charakterze przyczynowo-skutkowym zachodząca w przeciwnym kierunku. Mianowicie konkurencyjność osiągnięta na rynku docelowym wpływa na poziom konkurencyjności w sferze zasobów przez odpowiednie wykorzystanie uzyskiwanych wyników konkurowania, mających swoje odzwierciedlenie chociażby w wielkości dostępnych środków finansowych czy zdobytej renomie.

Ze względu na fakt, iż istniejąca pozycja, a także konkretne przewagi konkurencyjne nie są osiągane raz na zawsze, ale cechują się określoną trwałością w związku z usilnymi staraniami i działaniami konkurentów, dane przedsiębiorstwo musi nieustannie brać aktywny udział w nieprzerwanej walce konkurencyjnej. Dlatego też kształtowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa powinno przybierać postać permanentnie i cyklicznie zachodzącego procesu. Ponadto każde przedsiębiorstwo powinno zarządzać swoją konkurencyjnością jako określonym systemem, przez co należy rozumieć ciągłe, celowe, przemyślane i zaplanowane oraz właściwie ukierunkowane oddziaływanie na wszystkie wyżej przedstawione jego elementy składowe, stanowiące łącznie o konkurencyjności przedsiębiorstwa[4]. Ta pieczołowitość w sposobie traktowania konkurencyjności wynika z ogromnego znaczenia i wpływu, jaki ma ona na przyszłe losy przedsiębiorstwa.

W zaprezentowanym modelu, jak już wspomniano, przedsiębiorstwo funkcjonuje w określonym otoczeniu, którego najważniejszym elementem są klienci. Zatem punktem wyjścia wszelkich zachowań oraz działań podejmowanych świadomie przez przedsiębiorstwo powinny być zidentyfikowane potrzeby potencjalnych klientów. A zatem reasumując, każde przedsiębiorstwo, chcąc ostatecznie odnieść sukces, musi kształtować względnie wysoki poziom konkurencyjności, będąc w całym tym procesie zorientowanym na klienta, a konkretnie na jego potrzebach i oczekiwaniach.

Potencjał konkurencyjności

Wydaje się, że to heterogeniczność przedsiębiorstw, wynikająca z różnic w będących do dyspozycji zasobach, decyduje o możliwościach uzyskiwania przez niektóre z nich przewag konkurencyjnych i o dysproporcjach

[4] Zob. M.J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa*, s. 89–91.

w osiąganych przez nie wynikach[5]. Przedsiębiorstwo dysponując określonym potencjałem może znaleźć się w sytuacji, kiedy to posiada zbyt wiele, i to różnego rodzaju zasobów, których nie musi, a nawet nie powinno z punktu widzenia efektywności działania wykorzystywać. Z drugiej strony może dysponować zasobami niewystarczającymi tak pod względem rodzaju, ilości, jak i jakości w stosunku do potrzeb związanych z koniecznością prowadzenia skutecznej walki konkurencyjnej. Potencjał konkurencyjności powinien więc w zasadzie składać się z tych zasobów, które są niezbędne przedsiębiorstwu w procesie budowania, utrzymywania i wzmacniania swojej konkurencyjności. Podstawowym zadaniem przedsiębiorstwa staje się zatem identyfikacja oraz pozyskiwanie i kształtowanie zasobów strategicznie istotnych, które charakteryzują się szczególnie pożądanymi cechami z punktu widzenia kształtowania trwałej konkurencyjności. Zasoby strategicznie istotne, zdaniem J.B. Barneya, wyróżniają się tym, iż są[6]:

- strategicznie cenne, czyli umożliwiają wykorzystywanie szans i przeciwstawianie się zagrożeniom pojawiającym się w otoczeniu;
- rzadkie (unikatowe), a więc trudno dostępne, a w konsekwencji nieposiadane powszechnie przez konkurentów;
- trudne do imitacji (powielania);
- niezastępowalne, a przynajmniej trudne do zastąpienia przez inne zasoby, czyli nieposiadające substytutów.

Podkreślić należy, że poza identyfikacją strategicznych zasobów, kluczowym problemem dla przedsiębiorstwa jest właściwy ich dobór oraz takie nimi zarządzanie, aby zapewnić sobie w długim okresie osiągnięcie, a następnie utrzymanie pożądanego ich stanu posiadania.

Przewaga konkurencyjna

Istotą przewagi konkurencyjnej wydaje się fakt, iż dane przedsiębiorstwo dysponuje czymś wyróżniającym je, np. określoną zdolnością czy faktycznymi atutami, dzięki czemu robi coś lepiej lub inaczej od konkurentów, a w konsekwencji osiąga lepsze rezultaty, a więc konkretną wyższość względem innych. Zatem przewagą konkurencyjną może być np. wewnętrzna zdolność przedsiębiorstwa do kreowania nowatorskich na rynku produk-

[5] Ch. Oliver, *Sustainable advantage: combining institutional and resource-based views*, „Strategic management Journal", 1997, vol. 18, s. 701.

[6] J.B. Barney, *Firm resources and sustained competitive advantage*, „Journal of Management", 1991, vol. 17, nr 1, s. 105–106.

tów bądź też wyeksponowany na rynku atut w postaci atrakcyjnego produktu, jakim nie mogą się pochwalić konkurenci.

W związku z powyższym możemy wyróżnić zasobową oraz rynkową przewagę konkurencyjną. Fundamentalna różnica między nimi polega na tym, iż są one realizowane w różnych momentach i obszarach prowadzonej przez przedsiębiorstwo działalności. Z pierwszą z nich mamy do czynienia w sferze kształtowania zasobów, z drugą natomiast – na obsługiwanym rynku. Przewagi te pozostają między sobą we wzajemnej, dwustronnej relacji, w ramach której osiągnięta przewaga zasobowa ma wpływ na zdobycie przewagi rynkowej i odwrotnie. Dlatego też w przedsiębiorstwie cieszącym się względnie wysoką i trwałą konkurencyjnością powinny, a nawet muszą one występować łącznie. Zatem przejściowymi wydają się być sytuacje, kiedy to przedsiębiorstwo posiada przewagę zasobową, ale nie potrafi jej wykorzystać do zdobycia przewagi rynkowej lub nie posiadając przewagi zasobowej, uzyskuje krótkotrwałą przewagę rynkową za pomocą doraźnych zabiegów dostępnych również dla konkurentów. W długim okresie przedsiębiorstwo takie albo zdoła osiągnąć obie przewagi cząstkowe, a więc pełną przewagę konkurencyjną, odnosząc tym samym sukces, bądź też nie uda mu się doprowadzić do takiego stanu, co najczęściej nieuchronnie prowadzi do jego niepowodzenia rynkowego.

Instrumenty konkurowania

Instrumenty konkurowania również są stosowane w dwóch obszarach aktywności przedsiębiorstwa, mianowicie w sferze zasobów i na rynku docelowym, w związku z czym są one zróżnicowane oraz służą odmiennym celom. Instrumenty stosowane w sferze zasobów mają za zadanie budować zdolność przedsiębiorstwa do efektywnego pozyskiwania i kształtowania strategicznych zasobów. Natomiast instrumenty stosowane na rynku docelowym mają na celu wykreowanie atrakcyjnej oferty rynkowej oraz takie oddziaływanie na świadomość nabywcy, aby oferta ta była postrzegana jako najbardziej wartościowa na rynku, a w konsekwencji preferowana w procesie zakupu.

Osiągnięcie przez przedsiębiorstwo sukcesu w konkurencyjnym otoczeniu wymaga możliwie jak najlepszego wyboru skutecznych instrumentów konkurowania spośród wszelkich dostępnych, a następnie zastosowania ich w odpowiedniej formie oraz w szczegółowo przemyślanej i zorganizowanej konfiguracji. Przedsiębiorstwo powinno zatem wykorzystywać nie tyle

pojedyncze instrumenty, co raczej określone instrumentarium złożone najczęściej z kilku spójnych i optymalnie skonfigurowanych instrumentów, tworzące w zasadzie zintegrowany system oddziaływania. Oczywiście wybór i sposób zastosowania instrumentów musi z jednej strony uwzględniać potrzeby i preferencje potencjalnych nabywców oraz warunki tworzone przez pozostałe elementy otoczenia, a zwłaszcza konkurentów, z drugiej natomiast strony musi być dostosowany do wewnątrzorganizacyjnych możliwości przedsiębiorstwa.

Pozycja konkurencyjna

Pozycja konkurencyjna określana na tle rywali w sektorze to czwarty, a zarazem ostatni etap umownego cyklu w procesie kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstwa. Jest więc swego rodzaju zwieńczeniem tego procesu, ale biorąc pod uwagę jego permanentny i cykliczny charakter, jest jednocześnie punktem wyjścia do dalszego zwiększania lub utrzymywania raz osiągniętego już poziomu konkurencyjności. A zatem z jednej strony odzwierciedla dotychczasowe wyniki osiągane przez przedsiębiorstwo, natomiast z drugiej strony poprzez te wyniki stwarza warunki do dalszego wzrostu konkurencyjności poprzez wpływanie na rozwój potencjału konkurencyjnego.

O pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa, działającego na określonym rynku docelowym, stanowi przede wszystkim jego udział w tymże rynku oraz osiągnięta sytuacja finansowa, mierzona różnymi wskaźnikami kondycji, a także tendencja zachodzących w tych parametrach zmian[7]. Przedsiębiorstwo posiada lepszą od konkurentów pozycję konkurencyjną, jeżeli ma jednocześnie większy od nich udział w obsługiwanym przez siebie rynku oraz uzyskuje korzystniejsze efekty finansowe. Natomiast tendencje zmian wyników rynkowych i finansowych świadczą o mającym miejsce osłabianiu się lub wzmacnianiu pozycji konkurencyjnej danego przedsiębiorstwa.

Warto dodać, że pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa ma charakter względny, a więc jest określana w odniesieniu do innych podmiotów funkcjonujących w sektorze. Nie zależy zatem tylko od działań podejmowanych przez dane przedsiębiorstwo i uzyskiwanych w następstwie tego wyników, ale także od aktywności konkurentów, osiągających również określone rezultaty w ramach prowadzonej działalności.

---

[7] Zob. Z. Pierścionek, *Strategie rozwoju firmy*, PWN, Warszawa 1997, s. 148 i M. Haffer, *Instrumenty konkurowania*, s. 49.

Wnioski

Nie ulega wątpliwości, iż warunkiem koniecznym osiągnięcia przez przedsiębiorstwo sukcesu na niezwykle wymagających współcześnie rynkach jest skuteczne kształtowanie własnej konkurencyjności. Drogę do osiągnięcia wysokiego poziomu konkurencyjności wyznacza zaproponowany w niniejszym opracowaniu model, w ramach którego cyklicznie podejmowane są w sferze zasobów oraz na obsługiwanym rynku działania mające na celu budowanie potencjału konkurencyjności, zdobywanie przewag konkurencyjnych, kształtowanie i integrowanie instrumentów konkurowania oraz osiąganie wyników, kształtujących pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa.