*Halina Szulce*

# *CZYNNIKI WYZNACZAJĄCE POZIOM KONKURENCJI NA REGIONALNYM RYNKU*

Kluczowym elementem otoczenia przedsiębiorstwa jest sektor (rynek), w którym ono konkuruje. Struktura sektora wywiera silny wpływ na określenie konkurencyjnych reguł, a także strategii, którą firma może stosować. Stan konkurencji w danym sektorze jest określany w literaturze poprzez wpływ pięciu podstawowych sił konkurencyjnych. Konkurentami są – oprócz działających na danym rynku przedsiębiorstw, także nabywcy, dostawcy, substytuty oraz mogące wejść na ten rynek przedsiębiorstwa. Wszystkie pięć sił łącznie wyznaczają natężenie konkurencji w danym sektorze i jego rentowność, mając decydujące znaczenie dla formułowania określonych strategii działań podmiotów rynkowych. Celem strategii konkurencji jednostki gospodarczej w danym sektorze jest wyszukanie takiej pozycji, w której przedsiębiorstwo może najlepiej bronić się przed niekorzystnym wpływem tych sił, albo spożytkować je na własną korzyść. Kluczem zatem do opracowania odpowiedniej strategii jest analiza źródeł owych sił[1].

Sektor definiowany jest jako grupa przedsiębiorstw wytwarzających dobra (oferujących towary i usługi) o podobnym przeznaczeniu. Kryterium wydzielenia określonego sektora stanowi fakt korzystania z tych samych źródeł zaopatrzenia i zaspokajanie tej samej potrzeby przez grupę przedsiębiorstw. Produkcja i sprzedaż określonego rodzaju dobra stanowią więc o odrębności sektora. Istotne z punktu widzenia analizy strategicznej jest wyodrębnienie terytorialne sektora, czyli zdefiniowanie obszaru działania przedsiębiorstwa. Sektorem, na podstawie którego próbowano ukazać konkurencję w ujęciu regionalnym był regionalny rynek sprzętu biurowego[2].

Dla przedsiębiorstw pośredniczących, (co także było podmiotem badań), działających w ramach badanego sektora i obszaru działania korzystny byłby taki układ

---

[1] M. Porter, *Startegia konkurencji*, PWE, Warszawa 1994, s. 44.

[2] Region obejmował województwa południowo-zachodnie (dawne wrocławskie, wałbrzyskie, legnickie, jeleniogórskie, opolskie i częściowo zielonogórskie).

stosunków z dostawcami i odbiorcami, który pozwalałby dyktować swoje warunki jednym i drugim. W rzeczywistości nie jest to jednak możliwe. Istnieje bowiem wiele czynników, które mogą wzmacniać bądź osłabiać siłę przetargową przedsiębiorstw danego sektora wobec innych jego uczestników. Dzieje się tak w sektorze sprzętu biurowego. Producenci tworzą tu często własną sieć dystrybutorów. Odpowiednia liczba autoryzowanych dealerów ustalana jest dla każdego regionu, w zależności od jego chłonności oraz struktury terytorialnej.

Dostawcy mogą wykorzystać swą siłę wobec nabywców (tj. przedsiębiorstw z badanego sektora), stosując strategię podniesienia cen lub obniżenia jakości sprzedawanych towarów. Dysponujący siłą dostawcy mogą zatem zmniejszać rentowność sektora, zwłaszcza jeśli istnieje niewielka możliwość odzyskania rosnących kosztów przez podnoszenie własnych cen. Takie zagrożenie może istnieć na rynku sprzętu biurowego, gdzie dostawcy, zazwyczaj duże, silnie zdywersyfikowane przedsiębiorstwa o międzynarodowym zasięgu, mają dominujący wpływ na warunki współpracy z firmami handlowymi o regionalnym zasięgu. Często z góry określają one stopę zysku dla dystrybutorów, formułując listę cen dealerskich oraz listę cen sprzedaży (będących kosztem zakupu dla pośrednika).

Sektor dystrybutorów działających na regionalnych rynkach nie jest na ogół znaczącym klientem dla grupy dostawców, którzy sprzedają swoje wyroby w różnych obszarach geograficznych i na różnych w ujęciu podmiotowym segmentach rynku. W tej sytuacji na regionalnym rynku sprzętu biurowego dostawca ma znaczący wpływ na wybór swoich przedstawicieli. Dostawca zwraca uwagę na wymogi dotyczące kompetencji, sposobu zorganizowania i działania na rynku. Od tego bowiem zależy image dostawcy wśród finalnych odbiorców na regionalnym rynku, a także poziom ich usatysfakcjonowania z zakupu danego wyrobu oraz jakości pakietu usług, jaki wraz z nim zostanie dostarczony.

Dostawcy dysponują w stosunku do dealerów szczególną siłą, jeśli stwarzają realną groźbę tzw. integracji w przód. Takie zagrożenie na rynku sprzętu biurowego istnieje. Dostawcy bowiem mogą tworzyć własną sieć dystrybucji, w pełni przez nich kontrolowaną, choć niewątpliwie takie działanie często oznacza jednocześnie wyższe koszty. Ze wzrostem kosztów łączy się również zmiana współpracujących partnerów w ramach kanałów dystrybucji. Powoduje to, że współpraca dostawców z dealerami na rynku sprzętu biurowego ma często charakter długotrwały.

Siła nabywców w ujęciu sektorowym polega na presji w kierunku obniżania cen, podwyższania jakości lub zwiększania zakresu obsługi, a także na różnicowaniu konkurentów. Wszystko to odbywa się kosztem rentowności sektora. Siła każdej z liczących się grup nabywców w danym sektorze zależy od wielu cech charakteryzujących jej sytuację rynkową oraz od względnego udziału zakupów w tym sektorze. Na rynku sprzętu biurowego duże przedsiębiorstwa i jednostki budżetowe posiadają adekwatną do swej wielkości siłę przetargową wobec dystrybutorów na tym rynku.

Nabywca dysponuje siłą, jeśli posiada pełną informację o danym rynku, relacjach cenowych i jakościowych dostępnych produktów, a także o stopniu intensywności i sposobach konkurowania poszczególnych firm handlowych. Przy pełnej informacji nabywca ma większe możliwości uzyskania najkorzystniejszej ceny

oraz warunków zakupu. Zakup sprzętu biurowego wiąże się dla nabywcy ze stosunkowo dużymi wydatkami inwestycyjnymi. Dlatego też nabywcy na tym rynku poszukują jak najlepszych warunków zakupu i wyższej jakości obsługi. Ma to miejsce zwłaszcza w jednostkach budżetowych, które przed podjęciem decyzji o zakupie określonego dobra zobligowane są do rozpatrzenia różnych ofert (przetargi)[3]. Wspomniany wymóg formalny dyskryminuje tych dystrybutorów, których oferty cechuje relatywnie wysoka cena przy jednocześnie wysokiej klasie produktu oraz wysokim poziomie usług. Niewielką siłą przetargową wśród nabywców sprzętu biurowego dysponują klienci indywidualni, jako że cechuje ich duży stopień rozproszenia oraz niewielka jednostkowa wartość zakupu. Niemniej w przypadku takich grup towarów, jak komputery, drukarki, telefony komórkowe, wolumen sprzedaży dla tego segmentu nabywców kształtuje się na relatywnie wysokim poziomie.

Cechą omawianego rynku jest między innymi to, że zakupiony sprzęt biurowy nie wpływa bezpośrednio na jakość wyrobów lub usług wytwarzanych przez nabywców, choć w dużym stopniu usprawnia funkcjonowanie firmy, a zatem wiąże się bezpośrednio z obniżaniem kosztów stałych. Nabywcy nie stwarzają w tej sytuacji realnej groźby tzw. integracji wstecz, co jest jednym z czynników osłabiających ich siłę wobec dostawców na rynku sprzętu biurowego.

Wartość sektora w dużym stopniu zależy także od tego, na ile jest on zagrożony konkurencją ze strony substytutów. Identyfikacja substytutów sprowadza się do odszukania innych dóbr, które mogą spełniać taką samą funkcję jak dobra oferowane przez sektor. W przypadku sektora dystrybutorów sprzętu biurowego takie zagrożenie praktycznie nie istnieje. Można wprawdzie zauważyć pewne zależności substytucyjne pomiędzy poszczególnymi rodzajami sprzętu biurowego, jednakże ich wpływ na sytuację w sektorze wydaje się być niewielki.

Przykładem substytutu dla szybkich wysoko nakładowych kopiarek jest urządzenie zwane duplikatorem cyfrowym (rizografem), dzięki któremu możliwe jest znaczne obniżenie kosztu jednej kopii. Jego przydatność uwarunkowana jest jednak dużą liczbą kopii powielanych z jednej matrycy. Substytutem dla tradycyjnych telefonów są telefony komórkowe, które mogą w połączeniu z notebookiem spełniać również rolę faksów, stając się substytutem dla tych urządzeń. Substytucyjny przekaz informacji zapewnia poczta elektroniczna (e-mail), działająca w ramach Internetu. Pośrednio substytutem dla kopiarek są drukarki o dużej szybkości drukowania. A zatem, biorąc pod uwagę sposoby funkcjonowania i wykorzystania urządzeń biurowych, istnieje między nimi wiele wzajemnych zależności opartych również na zasadzie substytucyjności, ale zagrożenie substytutami z zewnątrz jest stosunkowo niewielkie.

Groźba wejścia do danego sektora zależy w teoretycznym ujęciu od sześciu głównych czynników: ekonomii skali, sytuacji kosztowej niezależnej od skali działania, braku dostępu do kanałów dystrybucji, zróżnicowania produktów, potrzeb kapitałowych oraz polityki państwa[4]. W przypadku dystrybutorów dostęp do kana-

[3] Taki sposób postępowania narzuca ustawa o zamówieniach publicznych z dnia 10 czerwca 1994 r.

[4] M. Porter, *op.cit.*, s. 25.

łów dystrybucji zastąpiony może być możliwością nawiązania współpracy (oraz warunkami tej współpracy) przez potencjalnego pośrednika z wybranymi producentami. Z punktu widzenia producentów sprzętu biurowego decyzja o podjęciu współpracy uzależniona jest od potrzeb danego rynku regionalnego, liczby działających na nim autoryzowanych przedstawicieli oraz efektów ich działania. Dostawcy dbają o to, aby nie stwarzać zbytecznej konkurencji między dystrybutorami własnych wyrobów, choć niekiedy zasięgi oddziaływania poszczególnych dystrybutorów częściowo pokrywają się.

W przypadku ekonomii skali w sektorze dystrybutorów sprzętu biurowego sensowne wydaje się rozpatrywanie tego zjawiska w ramach pełnionych przez dealerów funkcji. W miarę zdobywania doświadczenia firmy działające na rynku uzyskują korzystniejszą pozycję pod względem kosztów od potencjalnych wchodzących. Wiąże się to z doskonaleniem metod pracy, sposobów zarządzania, technik kontroli oraz sprawności przepływu informacji. Niezależnie od kosztów dystrybutorzy mogą posiadać lepszą lokalizację, a także warunki współpracy z dostawcami i innymi podmiotami działającymi w otoczeniu.

Zróżnicowanie oferty asortymentowej w sektorze dystrybutorów, jako jedna z barier wejścia, oznacza, że działające w sektorze firmy mają wyrobioną markę i wiernych klientów. Jest to efektem m.in. różnorodnej działalności promocyjnej. Zmusza to potencjalnych wchodzących do branży do ponoszenia dużych wydatków w celu przyciągnięcia klientów, a także budowy zaufania i tworzenia pozytywnego image'u firmy. Działania takie są kosztowne i wymagają długiego okresu.

Poważną barierę w wejściu do sektora dystrybutorów sprzętu biurowego stanowi konieczność zainwestowania znaczących zasobów finansowych niezbędnych do uruchomienia działalności. Można zatem stwierdzić, iż omawiany sektor cechują relatywnie wysokie bariery wejścia. Wejście do branży potencjalnych konkurentów jest trudne, ale możliwe. Zagrożenie to stanowi zatem siłę konkurencyjną o umiarkowanym stopniu oddziaływania na badany sektor.

Konkurencja w wąskim znaczeniu jest często pojmowana jako rywalizacja między istniejącymi w branży firmami. Rywalizacja ta polega na zdobyciu jak najlepszej pozycji za pomocą konkurencji cenowej, rozszerzenia asortymentu lub też zwiększonego, lepszego zakresu obsługi klientów, gwarancji itp. Strategie konkurowania stosowane przez przedsiębiorstwa w sektorze sprzętu biurowego mogą się różnić pod wieloma względami. Możliwe do zastosowania w regionalnym sektorze dystrybutorów sprzętu biurowego opcje strategiczne mieszczą się w obszarze wyznaczonym przez następujące wymiary:

- stopień specjalizacji – związany z koncentracją na określonych grupach asortymentowych, docelowych segmentach klientów;
- zasięg działania (wielkość obsługiwanych rynków geograficznych);
- stopień znajomości marki dystrybutora lub/i sposób postrzegania marki oferowanych towarów (producenta);
- poziom jakości oferowanych towarów (pod względem walorów technicznych, zastosowanych surowców, sposobu funkcjonowania);
- poziom pakietu usług związanych z towarem (rodzaj i szybkość pomocy technicznej, warunki zakupu, czas realizacji zamówień, transport);

• względna pozycja cenowa na rynku (związana często z pozycją kosztową oraz ukształtowanym image'em przedsiębiorstwa).

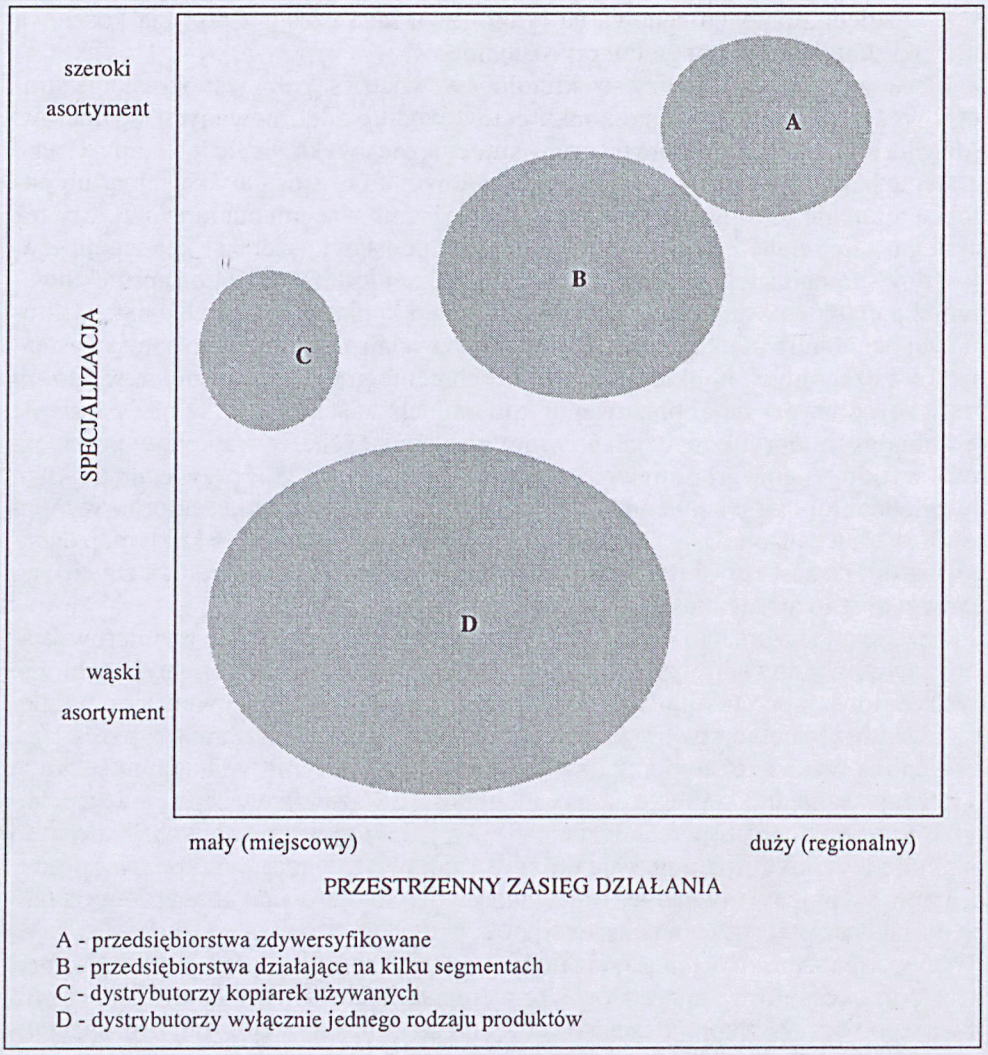
Pierwszym etapem analizy strukturalnej wewnątrz sektora jest określenie strategii wszystkich liczących się konkurentów według zdefiniowanych wymiarów. Pozwala to na podział sektora na grupy strategiczne i wykreślenie ich mapy. Grupę strategiczną tworzą firmy działające w sektorze, które stosują taką samą lub podobną strategię. Grupy strategiczne nie są tożsame z segmentami rynku, czy też strategią segmentacji, lecz definiuje się je na podstawie szerszej koncepcji, tzw. postawy strategicznej. Analiza grupy strategicznej jest narzędziem zaprojektowanym dla ułatwienia analizy strukturalnej sytuacji konkurencyjnej wewnątrz sektora. Jest pośrednim punktem odniesienia między analizą sektora jako całości, a analizą poszczególnych konkurentów. Wyodrębnienie grup strategicznych w sposób graficzny pozwala na zobrazowanie konkurencji w sektorze oraz na wskazanie ewentualnych kierunków działań w nim występujących. Ze względów praktycznych wyodrębnienie grup strategicznych może nastąpić jedynie przy jednoczesnym uwzględnieniu dwóch zmiennych (istotnych z punktu widzenia sektora - wymiarów), wyznaczają one osie mapy. Istnieje możliwość wykreślenia kilku map danego sektora (z zastosowaniem różnych kombinacji wymiarów strategicznych), co ułatwia diagnozę zależności konkurencyjnych.

Ze względu na poziom istotności (i zależności) zdefiniowanych wymiarów strategicznych zbudować można mapę grup strategicznych w regionalnym sektorze dystrybutorów sprzętu biurowego z uwzględnieniem pary zmiennych: stopnia specjalizacji przedsiębiorstw oraz ich przestrzennego zasięgu działania (wykres 1.).

Analiza wykazuje, że pomiędzy grupami strategicznymi w badanym sektorze występują względnie wysokie bariery mobilności związane z występowaniem czynników utrudniających przechodzenie firm z jednej grupy do innych. Należą do nich między innymi ograniczone możliwości nawiązywania współpracy z producentami, wypracowany image firmy, jakość i marka oferowanych wyrobów, a także możliwość przestrzennej ekspansji na rynku.

Specyfika szeroko pojętego sprzętu biurowego, zdefiniowanego jako grupa urządzeń oraz akcesoriów i materiałów komplementarnych usprawniających pracę biurową, spowodowała konieczność wyodrębnienia grupy strategicznej firm specjalizujących się w sprzedaży jednego rodzaju asortymentu, przy czym firmy te tworzą podgrupy nie konkurujące między sobą, ale konkurujące w ramach poszczególnych podgrup. W analizowanym sektorze uwidacznia się grupa strategiczna o marginalnym znaczeniu, którą stanowią dystrybutorzy kopiarek używanych. Poszczególne grupy wykazują tendencję do zbliżania się do siebie w przestrzeni strategicznej poprzez rozszerzanie asortymentu i zasięgu działania, co działa destabilizująco i może w przyszłości zaostrzyć walkę konkurencyjną w sektorze.

Chociaż rywalizacja jest najsilniejsza wewnątrz grup strategicznych, to występuje ona również między poszczególnymi grupami. Dzieje się tak dlatego, ponieważ działania grup strategicznych nakładają się na siebie, tj. zwracają się one do tych samych grup odbiorców (np. wyspecjalizowani dystrybutorzy komputerów i firmy zdywersyfikowane, posiadające w ofercie sprzęt komputerowy). Po drugie, klienci nie zawsze dostrzegają różnice w ofercie poszczególnych firm (np. pod




***Wykres 1. Mapa grup strategicznych w regionalnym sektorze dystrybutorów sprzętu biurowego***
*Źródło: Opracowanie na podstawie M.E. Portera, op. cit., s. 161-163.*

względem obsługi). Wreszcie istnieje możliwość przełamania barier mobilności wewnątrz sektora, zwłaszcza jeśli nie są one nazbyt wysokie[5].

Obecność w sektorze więcej niż jednej grupy strategicznej, wywołuje rywalizację wewnątrz niego, czyli konkurencję cenową, promocyjną, usługową itp. Rodzaj rywalizacji oraz siła wzajemnego oddziaływania grup strategicznych wyznaczają cztery podstawowe czynniki. Należą do nich: liczba grup strategicznych, odległość strategiczna, stopień zróżnicowania produktów i rynkowa współzależność grup.

[5] Ph. Kotler, *Marketing*, Gebethner i S-ka, Warszawa 1994, s. 211.

Im grupy strategiczne są liczniejsze i bardziej zbliżone pod względem wielkości, tym bardziej zwiększa się ich rywalizacja. Analizowany sektor cechuje dość duże zróżnicowanie grup strategicznych, a zatem siła wzajemnego oddziaływania (zwłaszcza grup małych na większe) jest niewielka.

Odległość strategiczna dotyczy stopnia rozbieżności poszczególnych grup w przestrzeni strategicznej. Im mniejsza ta przestrzeń, tym ostrzejsza jest rywalizacja wewnątrz sektora. W przypadku analizowanego sektora odległości te są jeszcze znaczne, ale wykazują tendencję do ich zmniejszania.

Stopień zróżnicowania produktów wpływa na rywalizację między grupami strategicznymi. Im bardziej odmiennie postrzegane są przez klientów oferowane produkty, tym mniejsza rywalizacja między grupami strategicznymi. Urządzenia, akcesoria i materiały należące do sprzętu biurowego cechuje dość wysoki stopień zróżnicowania związany z technologią wytwarzania i jakością. Można zauważyć jednak rozszerzającą się tendencję do zamiennego ich traktowania.

Kolejne czynniki to rynkowa współzależność grup, czyli stopień, w jakim konkurują one ze sobą o te same segmenty klientów. Na analizowanym rynku firmy w zasadzie nie stosują strategii segmentacji, kierując swoją ofertę do wszystkich potencjalnych nabywców. W tej sytuacji działanie tego czynnika powoduje zaostrzenie walki konkurencyjnej wewnątrz sektora.

Reasumując, w regionalnym sektorze sprzętu biurowego działa kilka grup strategicznych o dość dużej rozpiętości pod względem wielkości. Konkurują one w zasadzie o tego samego klienta, przy czym odległości między poszczególnymi grupami zmniejszają się. Taka sytuacja oznacza intensyfikację natężenia konkurencji w sektorze.

W odniesieniu do ekonomicznych warunków otoczenia analiza konkurentów stanowi ważny instrument pozyskiwania informacji i wprowadzania wniosków istotnych dla późniejszych decyzji strategicznych przedsiębiorstwa. Chodzi przy tym nie tylko o analizę największych konkurentów w branży, lecz przede wszystkim o zbadanie przedsiębiorstw działających w ramach tej samej grupy strategicznej[6].

Podstawowymi elementami strategii konkurentów, jakie należy wziąć pod uwagę w ocenie ich funkcjonowania na tle własnych przedsięwzięć są: poziom obsługi, poziom cen, jakość materiałów informacyjnych, poziom serwisu, wyszkolenie i kwalifikacje personelu sprzedażowego, jakość oferowanych towarów, efektywność działań promocyjnych, image wśród klientów, sposób zorganizowania firmy.

Przygotowując skuteczną strategię marketingową przedsiębiorstwo musi uwzględnić swoją sytuację na tle innych firm działających w branży, zwłaszcza tych, którzy obsługują tych samych klientów i zaspokajają te same potrzeby oraz oferują te same lub zbliżone produkty lub usługi. Analiza najbliższych konkurentów jest ważnym źródłem informacji przydatnych do prognozowania przyszłych warunków w sektorze, jak również podstawą do określenia sił i słabości badanego przedsiębiorstwa.

---

[6] H. Kreikebaum, *Strategiczne planowanie w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996, s. 251.

Analiza strukturalna sektora prowadzi do zrozumienia sił konkurencyjnych w nim działających, co jest niezbędne do opracowania optymalnej strategii konkurencji. Dla formułowania strategii zasadnicze znaczenie ma również faza ewolucji sektora (teoria bazuje na cyklu życia produktu), jako że warunki panujące w danym stadium mogą zwiększać lub zmniejszać jego atrakcyjność. Ważna jest umiejętność przewidywania zmian, jakie uwidaczniają się pomiędzy poszczególnymi fazami. Zmiany w sektorze mają znaczenie strategiczne, jeśli wywierają wpływ na główne źródła pięciu sił konkurencyjnych.

Regionalne sektory dystrybutorów sprzętu biurowego w Polsce przechodzą stopniowo do fazy dojrzałości. Wyraża się to w tym, iż nasila się konkurencja o udział w rynku oraz zwiększa się nacisk na koszty i jakość obsługi. Firmy danego sektora w coraz większym stopniu prowadzą sprzedaż doświadczonym nabywcom, którzy często mają obszerną wiedzę o produkcie wynikającą z poprzedniego zakupu, a także z długiego okresu użytkowania. Produkt staje się znany (także w zakresie szczegółów technicznych), a uwaga nabywców przesuwa się z kwestii, czy kupić dany produkt, na wybór między różnymi markami. Podejście do takich nabywców o nowej orientacji wymaga niewątpliwie zasadniczego przemyślenia strategii działania. Faza dojrzewania to okres, kiedy metody sprzedaży i stosowane instrumenty marketingu powinny ulec zmianom. Wymaga to od firmy zasadniczej reorientacji w zakresie stosowanych strategii (zwłaszcza na szczeblu funkcjonalnym). Konkurencja ujmowana w szerokim lub wąskim znaczeniu jest tym czynnikiem, który stanowi zagrożenie i jednocześnie wyraża możliwości rozwoju przedsiębiorstwa. Jest ona elementem rynku, który wymaga szczegółowych badań i ciągłego monitorowania. Identyfikacja sił konkurencyjnych oddziałujących na dany rynek służy przygotowaniu przez przedsiębiorstwo skutecznej strategii marketingowej. Dotyczy to nie tylko wyboru strategii konkurencji, ale także sformułowania konkretnych strategii narzędziowych w zakresie marketingu-mix.

Do podstawowych ogólnych strategii konkurencji stanowiących bazę, na której firma może konkurować zalicza się przywództwo kosztowe oraz dyferencjację. Mogą one dotyczyć całego rynku lub wybranego jego segmentu, na których firma prowadzi walkę konkurencyjną. Pierwsza z wymienionych strategii oznacza konkurowanie na bazie najniższych kosztów, co pozwala na skuteczną rywalizację cenową. Bazą drugiej jest wyróżnienie na tle konkurentów w zakresie cech (dotyczących produktu, sprzedaży, serwisu) pozytywnie ocenianych przez odbiorców.

Konkretna strategia konkurencji ma wiele wymiarów znajdujących odzwierciedlenie w kompozycji instrumentów marketingowych. Strategia konkurencji oparta zarówno na bazie przywództwa kosztowego, jak i dyferencjacji jest skuteczna jedynie wówczas, jeśli jest unikatowa. Ten warunek, obok konieczności dostosowania strategii do zasobów firmy, stanowi podstawę wyboru określonego rodzaju strategii działania.

Strategia konkurencji zakłada osiągnięcie przez firmę przewagi konkurencyjnej, od której zależny jest sukces przedsiębiorstwa na rynku. Warunkiem pojawienia się przewagi konkurencyjnej jest istnienie na rynku rozwiniętych procesów konkurencyjnych. Przy występowaniu ograniczeń po stronie popytu pojawiają się one w sferze podaży. Wyróżnia się dwa rodzaje przewagi konkurencyjnej: poten-

cjalną i efektywną. Potencjalna przewaga konkurencyjna wyraża się w przewadze nad konkurentami bez jej konfrontacji z preferencjami nabywców. Można wyróżnić dwa klasyczne źródła przewagi konkurencyjnej: sferę zasobów i umiejętności. Sfera zasobów stanowi warunek konieczny, lecz niewystarczający do osiągnięcia przewagi. Potencjalna przewaga powstaje w sferze kreowania podaży produktów. Przekształca się ona w przewagę efektywną, gdy oferta przedsiębiorstwa znajduje akceptację nabywców.

Wyróżnia się w zasadzie cztery grupy parametrów, na podstawie których budowana jest przewaga konkurencyjna. Są to: cena, jakość produktów, jakość systemu obsługi oraz renoma firmy. Odbiorca porównuje te parametry i wybiera ten produkt i firmę, które reprezentują kombinację najlepiej dopasowaną do jego preferencji. Osiąganie przewagi konkurencyjnej bazuje na wyodrębnionych parametrach bądź na ich kombinacji. Zalicza się do nich[7]:

- strategię najniższych cen,
- strategię bazującą na jakości produktu,
- strategię bazującą na jakości obsługi,
- strategię bazującą na renomie firmy.

Strategie te zaliczyć można do strategii oddziaływania na nabywców. Przyjęcie jednej z opcji lub ich kombinacji znajduje wyraz w decyzjach dotyczących kształtowania strategii w układzie określonych relacji ceny do jakości. W praktyce stosowane są dwa podstawowe rodzaje strategii: strategia ilości do ceny oraz strategia preferencji jakościowych.

Strategia preferencji jakościowych jest adresowana do tzw. nabywców markowych, a więc klientów kierujących się w decyzjach zakupu przede wszystkim jakością produktu i poziomem zaspokajania często nietypowych potrzeb i preferencji. Przywiązują oni bardzo dużą wagę do poziomu obsługi oraz opinii, jaką cieszy się produkt lub firma. W przeciwieństwie do strategii preferencji jakościowych, strategia ceny do ilości zorientowana jest na tzw. nabywców cenowych, którzy przy podejmowaniu decyzji o zakupie kierują się atrakcyjnością cenową oferty. Pomiędzy opcjami skrajnymi występuje wiele wariantów pośrednich, wynikających z dążenia do pozyskania możliwie szerokiego kręgu tzw. klientów przeciętnych lub stanowiących etapy przejściowe w procesie ewolucji marketingowej strategii firmy.

Strategia konkurencji w układzie cena – jakość determinowana jest w znacznej mierze pozycją firmy na rynku. Ta z kolei jest związana z udziałem sprzedaży firmy w obrotach dokonywanych na danym rynku. Duże rozproszenie oraz relatywnie słaba przejrzystość regionalnego rynku dystrybutorów sprzętu biurowego nie pozwala na bliższą identyfikację ich udziałów w tym rynku. Dlatego też najskuteczniejszą strategią w dążeniu do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej jest strategia dywersyfikacji i działania w określonych segmentach rynku. Działania takie mieszczą się w sferze zachowań przedsiębiorstw polegających na dążeniu do unikania konkurencji.

---

[7] Z. Pierścionek, *Strategie rozwoju firmy*, PWN, Warszawa 1976, s. 179.

Próba analizy uwarunkowań wyznaczających działania konkurencyjne przedsiębiorstw w ujęciu regionalnym, wyraźnie wskazuje na ich odmienność w zależności od zróżnicowania branżowego. Rynek sprzętu biurowego, będący rynkiem stosunkowo nowym, wrażliwym na postęp techniczny wymaga zastosowania odmiennych strategii działań konkurencyjnych, aniżeli determinowany innymi czynnikami rynek produktów żywnościowych.