

Rozdział 1

Zmiany w otoczeniu rynkowym a konkurencyjność organizacji

1.1. Konkurencja, konkurencyjność, konkurowanie – istota pojęć

Badacze zajmujący się problematyką konkurencyjności przedsiębiorstw starają się wyjaśnić przyczyny tego, dlaczego niektóre firmy odnoszą sukces, a inne nie, mimo że działają w tym samym otoczeniu. Pojęcie konkurencyjności oznacza umiejętność osiągania i utrzymywania przewagi konkurencyjnej. Tak rozumianą konkurencyjność można traktować jako synonim zdolności konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Próby pomiaru konkurencyjności powinny zatem iść w kierunku identyfikacji zmiennych określających zdolność osiągania przez przedsiębiorstwo przewagi konkurencyjnej. W uproszczeniu można przyjąć, że konkurencyjność oznacza umiejętność konkurowania, a więc działania i przetrwania w konkurencyjnym otoczeniu¹. Z istoty konkurowania wynika współzawodnictwo między przynajmniej dwoma rywalami dążącymi do realizacji swoich interesów przez wystawienie na rynku najkorzystniejszej oferty dla klienta². Coraz więcej firm działa obecnie, wykorzystując dwie strategie działania. Pierwsza opiera się na minimalizacji kosztów, co jest kluczem do sukcesu. Druga kładzie nacisk na wzrost przewagi konkurencyjnej. W długim okresie produktywność kształtuje rdzeń tego, co nazywamy przewagą konkurencyjną³.

¹ B. Godziszewski, *Zasobowe uwarunkowania strategii przedsiębiorstwa*, UMK, Toruń 2001, s. 69–70.

² W. Matwiejczuk, E. Pawluczuk, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa budowlanego*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2002, nr 12, s. 34.

³ A. Rappaport, *CFOs and Strategists: Forming a Common Framework*, „Harvard Business Review” 1992, nr 3, s. 84.

Według G. Hamela i C.K. Prahalada konkurencyjność rodzi się w luce między pomysłowością a celami menedżerów, szuka nowych odkryć. Firmy starają się, aby jakość ich produktów była wysoka, ścigają się z czasem, chcą zająć pierwsze miejsce na rynku. Z diagnozy specyficznych dolegliwości konkurencyjności wynika, że większość firm znajduje się w mało atrakcyjnych segmentach przemysłu⁴. Konkurencyjność można określić jako zdolność przedsiębiorstwa do ciągłego kreowania rozwoju, wzrostu produktywności oraz skutecznego rozwijania rynków zbytu w warunkach, w których konkurencja oferuje nowe, lepsze i tańsze towary oraz usługi⁵.

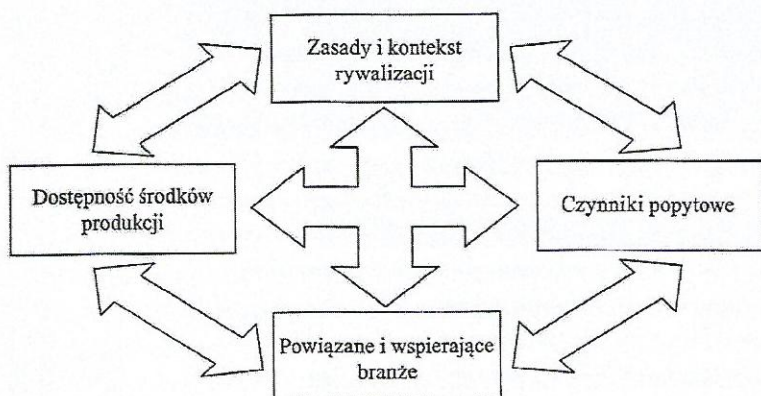
M.J. Baker oraz S.J. Hart twierdzą, że konkurencyjność przedsiębiorstwa zależy od tego, w jakim stopniu czynniki związane z jego produktem (np. kapitał, umiejętności, wydatki na B+R, innowacyjność, koszty) spełniają kryteria popytu na poszczególnych rynkach w porównaniu z konkurentami. Menedżerowie prowadzący nowoczesne działania marketingowe chcą nie tyle pokonać konkurentów, co dostarczać klientowi produkty coraz lepszej jakości, stworzyć szeroką ofertę asortymentową, dotrzeć do jak największej liczby konsumentów. W dobie ogromnej ekspansji każde przedsiębiorstwo, które chce wzrastać i się rozwijać, musi znać swoich konkurentów i wnikliwie analizować otoczenie. Konkurencja jest współcześnie postrzegana jako źródło rozwoju organizacji i jednostek, jest również traktowana jako czynnik sukcesu zależny od uwarunkowań ekonomicznych i kulturowych danego kraju, które mogą być przyczyną zupełnie odmiennego do niej podejścia⁶. Niemniej jednak w każdym podejściu konkurencja uważana jest za czynnik utrudniający nabywcom podjęcie decyzji, który produkt wybrać, a następnie kupić, z drugiej strony natomiast zapewniający firmom skuteczność działania na rynku. Należy udzielić odpowiedzi na następujące pytania: które przedsiębiorstwa są rzeczywistymi konkurentami firmy? na jak dużym obszarze może konkurować organizacja? na jakim polu może pojawić się nowa konkurencja i jakie są możliwości sprostania jej, jeśli weźmie się pod uwagę własne atuty i środki zastosowane przez konkurencję w celu poszerzenia udziału w rynku?

Konkurencja jest zjawiskiem, które pokazuje relacje pomiędzy różnymi rywalizującymi ze sobą podmiotami. Mają na nią wpływ uwarunkowania nie tylko wewnątrzorganizacyjne, ale również zewnętrzne, szczególnie te, które zmieniają warunki konkurowania. Kontekst konkurencji zobrazowano na rys. 1.1.

⁴ G. Hamel, C.K. Prahalad, *Strategy as Stretch and Leverage*, „Harvard Business Review” 1993, nr 4, s. 75.

⁵ D. Jelonek, *Przewaga konkurencyjna e-przedsiębiorstwa*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2003, nr 3, s. 32.

⁶ J. Penc, *Zarządzanie w warunkach globalizacji*, Difin, Warszawa 2003, s. 310.



Rys. 1.1. Cztery elementy kontekstu konkurencyjnego

Źródło: M.E. Porter, M.R. Kramer, *Filantropia przedsiębiorstwa jako źródło przewagi konkurencyjnej*, „Harvard Business Review – Polska” 2003, nr 9, s. 86.

Analizując poszczególne elementy kontekstu konkurencyjnego, przedsiębiorstwo może wskazać obszary, które najbardziej wpływają na jego konkurencyjność. Dostępność środków produkcji oznacza osiąganie wysokiej wydajności, która zależy od: możliwości pozyskania wykwalifikowanych pracowników, istnienia instytucji naukowych oraz technologicznych oferujących wysoki poziom usług, występowania odpowiedniej infrastruktury technicznej, przejrzystych i skutecznych procesów administracyjnych oraz dostępności zasobów naturalnych. Analizując stronę popytową, należy wziąć pod uwagę, że w danym kraju lub regionie czynnikiem decydującym jest wielkość lokalnego rynku. Duże znaczenie ma także zgodność standardów produktu z lokalnymi normami oraz poziom edukacji lokalnych nabywców (to właśnie nabywcy wpływają na wprowadzanie innowacji). Przepisy regulujące warunki podejmowania działalności gospodarczej oraz konkurowania w danym kraju lub regionie mają ogromny wpływ na efektywność przedsiębiorstw. Prowadzenie polityki zachęcającej do inwestowania, tzn. zapewnienie ochrony własności intelektualnej, znoszenie barier celnych dla wolnego handlu, likwidowanie karteli lub monopoli oraz zapobieganie ich powstawaniu, a także walka z korupcją, zwiększają atrakcyjność danego obszaru dla biznesu. Ostatnim elementem kontekstu konkurencji są powiązane i wspierające branże – produktywność przedsiębiorstwa może wzrastać dzięki istnieniu silnego zaplecza w postaci dostawców wysokiej jakości usług oraz branż stanowiących wsparcie dla określonej działalności.

Konkurencyjność pojawia się, gdy firmy muszą między sobą rywalizować. Jeśli powiemy, że przedsiębiorstwo jest konkurencyjne, będzie to oznaczało w praktyce, że przedstawiło klientowi najkorzystniejszą ofertę. Aby zarządzanie było skuteczne i efektywne, trzeba jasno określić jego przedmiot i obszar

oraz traktować jako pewien proces. Podobnie jest z analizą konkurencyjności przedsiębiorstwa – musi być ona rozumiana jako proces, który składa się z następujących czynności:

- określanie składników potencjału konkurencyjności (SPK), którym jest ogół zasobów materialnych i niematerialnych przedsiębiorstwa niezbędnych do tego, aby mogło ono funkcjonować na rynkowej arenie konkurencji;
- zidentyfikowanie przewagi konkurencyjnej, która jest definiowana jako efekt takiego wykorzystywania potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa (uwzględniającego otoczenie), jakie umożliwia efektywne tworzenie atrakcyjnej oferty rynkowej i skutecznych instrumentów konkurowania;
- wskazanie instrumentów konkurowania, które można określić jako środki świadomie kreowane przez przedsiębiorstwo w celu pozyskania kontrahentów dla przedstawionej lub projektowanej (przyszłej) oferty;
- pomiar pozycji konkurencyjnej osiągniętej przez przedsiębiorstwo – pozycja konkurencyjna jest wynikiem konkurowania w danym sektorze, rozpatrywana jest na tle wyników osiąganych przez innych⁷.

Ogół zasobów materialnych i niematerialnych niezbędnych do tego, aby przedsiębiorstwo mogło konkurować, nazywany jest potencjałem konkurencyjności. Pozyskanie przez przedsiębiorstwo jak najlepszych zasobów oraz efektywne i skuteczne ich wykorzystanie jest jednym z podstawowych celów podejmowanych decyzji zarządczych w organizacji. Posiadany potencjał wpływa bezpośrednio na uzyskanie określonej przewagi konkurencyjnej, tkwi ona wewnątrz przedsiębiorstwa i często jest chroniona przed konkurentami. Narzędziem jej osiągnięcia jest stosowanie przez przedsiębiorstwo różnych instrumentów konkurowania. M.E. Porter stwierdził, że przedsiębiorstwo zdobywa przewagę nad konkurentami, gdy oferuje produkt lub usługę o jakości nie niższej niż konkurencja, ale po zdecydowanie niższej cenie, oraz gdy oferuje produkt lub usługę o jakości wyższej niż konkurencja, ale po cenie nie wyższej niż ceny konkurentów⁸. Przewaga konkurencyjna nie tylko jest pojęciem kluczowym we wszystkich teoriach konkurencji, ale też stanowi rdzeń rozważań dotyczących funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstw.

Wynikiem konkurowania jest osiągnięta pozycja konkurencyjna; aby móc realnie ocenić swoją pozycję, trzeba porównać się z rywalami. W ocenie proponuje się stosować metodę nazywaną diagnozą potencjału konkurencyjności. Celem tej metody jest identyfikacja i ocena czynników konkurencyjności, które tkwią w szeroko rozumianych zasobach przedsiębiorstwa. Zakres diagnozy obejmuje⁹:

⁷ M.J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa*, TNOiK, Toruń 2002, s. 89.

⁸ W. Matwiejczuk, E. Pawluczuk, *op. cit.*, s. 35.

⁹ J. Pawłowski, *Diagnoza potencjału innowacyjności i konkurencyjności przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji” 2005, nr 5, s. 28.

- zidentyfikowanie głównych obszarów pól tematycznych zasobów oraz listy istotnych czynników charakterystycznych dla badanego przypadku,
- analizę obszarów, pól tematycznych i sił kształtujących główne czynniki konkurencyjności i ocenę jakościową,
- wyjaśnienie istoty i wagi oddziaływania poszczególnych czynników na konkurencyjność,
- jakościową i wartościową ocenę poszczególnych czynników i całego przedsiębiorstwa.

Ocena głównych czynników konkurencyjności ma wymiar jakościowy i ilościowy. W pierwszej części diagnozy, po akceptacji struktury zasobów, przechodzi się analizę pól tematycznych, aby określić ich związek i siłę oddziaływania na wskazane czynniki konkurencyjności; na podstawie takiej analizy przechodzi się oceny ilościowej. Pomiar rozpoczyna się od określenia kryteriów, kluczowych czynników sukcesu (KCS), a następnie ocenia się wagi wybranych kryteriów. Kolejny krok to ocena stopnia opanowania wybranych czynników i porównanie go z osiągnięciami konkurentów oraz ocena zbiorcza.

Kryteria pomiaru są na ogół różne dla każdej branży. Każda działalność ma swoją kombinację KCS. Określenie listy kluczowych czynników sukcesu jest szczególnie trudne, ale stanowi bardzo ważny element formułowania strategii. Lista może zawierać od kilku do kilkudziesięciu pozycji, a strategia działania polega na wyborze jednego lub kilku czynników sukcesu, które firma będzie realizować, dzięki czemu osiągnie przewagę nad konkurentami. KCS są głównymi determinantami finansowego i konkurencyjnego sukcesu przedsiębiorstw w danym sektorze. To, czy firma będzie umiała utrzymać lub wzmocnić swoją pozycję, jest bezpośrednim rezultatem wypracowanej przez nie przewagi konkurencyjnej z jednej strony i wiąże się z koniecznością akceptacji nieustannych zmian w otoczeniu z drugiej strony.

Podsumowując tę część rozważań, stwierdzić można, że konkurencja polega na realizowaniu w dążeniach do analogicznych celów, co oznacza, że działania podejmowane przez jednych dla osiągnięcia określonych celów, utrudniają osiągnięcie takich samych celów przez innych. Konkurencyjność oznacza skuteczność osiągania i utrzymywania przewagi konkurencyjnej, inaczej można powiedzieć, że jest to zdolność konkurencyjna organizacji. Konkurencyjność jest właściwością, która określa zdolność przedsiębiorstwa do ciągłego kreowania przewagi, wzrostu produktywności oraz skutecznego rozwijania rynków zbytu w warunkach, w których konkurenci oferują nowe, lepsze i tańsze towary lub usługi. Konkurencyjność natomiast jest to rywalizacja między przynajmniej dwoma przedsiębiorstwami działającymi w tym samym sektorze.

1.2. Charakterystyka i znaczenie otoczenia rynkowego

Wszystkie organizacje działają w otoczeniu, wraz z nim tworzą ekosystem. Otoczeniem jest to wszystko, co znajduje się poza organizacją, a ma wpływ na jej działanie w sposób pośredni lub bezpośredni. Elementami o bezpośrednim oddziaływaniu są interesariusze zewnętrzni (klienci, dostawcy, władze państwowe, grupy szczególnych interesów, media, grupy ochrony konsumentów, instytucje finansowe, związki zawodowe, konkurenci) oraz interesariusze wewnętrzni (pracownicy, udziałowcy i rady nadzorcze). Elementy o pośrednim oddziaływaniu to cztery grupy zmiennych: ekonomiczne, demograficzne, polityczne i technologiczne. Wymiar ekonomiczny otoczenia organizacji to ogólna kondycja systemu gospodarczego, w którym działa organizacja. Do czynników ekonomicznych należą: inflacja, stopy procentowe, bezrobocie i popyt. Wymiar demograficzny, inaczej nazywany socjokulturowym, to zwyczaje, nawyki, wartości oraz demograficzne cechy społeczeństwa, w którym funkcjonuje organizacja. Zmienne te określają w dużym stopniu, jakie produkty, usługi i normy postępowania społeczeństwo będzie najbardziej ceniło. Wymiar polityczny to regulacja działalności gospodarczej i ogólne stosunki między gospodarką i państwem. Ostatnia grupa to zmienne techniczne, które pozwalają przekształcić zasoby w produkty lub usługi. Należy obserwować zmiany w otoczeniu i gdy pojawiają się nowe technologie, wdrażać je, jeśli to możliwe. Otoczenie wielu organizacji ma również wymiar międzynarodowy. Jest to zakres, w jakim organizacje znajdują się pod wpływem działalności gospodarczej w innych krajach lub uczestniczą w tej działalności¹⁰.

Otoczenie podobnie jak przedsiębiorstwo jest pewnym systemem i jak każdy system składa się z różnych elementów oraz wzajemnych, często bardzo skomplikowanych powiązań i relacji między tymi elementami. Relacje te mają różne kierunki; czasami są mocniejsze, czasami ulegają osłabieniu. Powoduje to jednak ciągłe zmiany, dlatego podstawową cechą otoczenia jest niestabilność oraz turbulencja¹¹.

Ponieważ organizacje są systemami otwartymi, w różny sposób wchodzą w interakcje z różnymi wymiarami otoczenia. Dla celów niniejszej pracy szczegółowo omówione zostanie otoczenie rynkowe, które jest bezpośrednio związane z konkurencją. Otoczenie rynkowe, zgodnie z definicjami, które znaleźć można

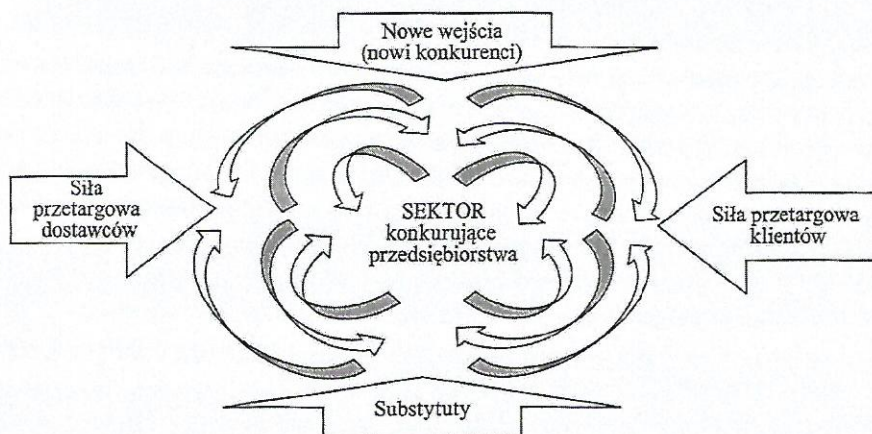
¹⁰ J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, *Kierowanie*, wyd. 2 zm., PWE, Warszawa 1997, s. 79–102.

¹¹ R. Krupski, *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, PWE, Warszawa 2005, s. 15.

... przedmiotu¹², to wszystkie zjawiska i procesy mające wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Niestety rzadko mamy możliwość je kształtować. Raczej one decydują o kształcie przedsiębiorstwa. Dlatego niezmiernie ważnym jest poznanie otoczenia rynkowego oraz wykorzystanie możliwości w nim istniejących dla swoich potrzeb, a nie bierne trwanie i pozostawanie bezbronny. Wymagana jest ogólna wiedza o rynku oraz o tym, co się dzieje dookoła, lub chociażby wyobrażenie na ten temat. Nieznajomość otoczenia rynkowego można porównać do jazdy samochodem z zasłoniętymi oczami: jedziemy do przodu, nie wiemy, co mijamy, gdzie jesteśmy i w którym momencie się rozbijemy. Aby osiągnąć cel i bezpiecznego prowadzenia przedsiębiorstwa potrzebna jest wiedza o otoczeniu rynkowym, kompletna i poparta wiarygodnymi danymi empirycznymi o otoczeniu rynkowym. Przedsiębiorstwo musi znać swoich konkurentów i musi być od nich oddzielone. Istotą formułowania strategii konkurencji jest odniesienie przedsiębiorstwa do jego otoczenia. Sektor stanowi element otoczenia każdej organizacji, a czynniki tworzą warunki do działania i rozwoju przedsiębiorstwa. Czynniki otoczenia stanowią dla wszystkich firm działających w sektorze układ sił i zagrożeń. Wiele czynników znajdujących się w otoczeniu przedsiębiorstwa musi traktować jako determinanty swojego działania. Współczesne przedsiębiorstwa muszą działać w sposób usystematyzowany i zorganizowany. Istniejące na rynku warunki konkurencji wpływają w znaczny sposób na zachowania przedsiębiorstw, które aby przetrwać, muszą dostosować swoje cele do otoczenia. Według M.E. Portera natężenie konkurencji w sektorze nie jest ani sprawą zbiegu okoliczności, ani pecha, ale wynika ze struktury ekonomicznej i wychodzi daleko poza zachowania obecnych konkurentów. Według niego w sektorze działa pięć sił, które pobudzają konkurencję (rys. 1.2)¹³: siła przetargowa nabywców, siła przetargowa dostawców, zagrożenie ze strony nowych konkurentów, zagrożenie ze strony substytutami, rywalizacja między przedsiębiorstwami mającymi podobną pozycję rynkową.

Wymienione siły wyznaczają ostateczny potencjał rentowności w danym sektorze. Rywalizujące siły, czyli konkurujące przedsiębiorstwa, mają największe znaczenie przy formułowaniu strategii. Ważne, aby dostrzec, że każdy sektor ma podstawową strukturę, czyli zbiór zasadniczych cech ekonomicznych, które powodują wystąpienie w nim sił konkurencyjnych. Wartość potencjału w dużym stopniu zależy od tego, na ile jest on zagrożony pojawieniem się nowych produktów oraz produktów substytucyjnych. Produkt nowy jest odmianą produktu wytwarzanego w sektorze, ma takie same lub podobne cechy użytkowe,

¹² M.K. Koźmiński, W. Piotrowski, *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 2005, s. 100.
¹³ J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, *op. cit.*, s. 77–108; J.R. Schermerhorn, *Zarządzanie*, PWE, Warszawa 2008, s. 42–46 i 91–92.
¹⁴ M.E. Porter, *Strategia konkurencji*, PWE, Warszawa 1992, s. 21.



Rys. 1.2. Siły rządzące konkurencją w sektorze

Źródło: M.E. Porter, *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001, s. 24.

różni się zaś opakowaniem, znakiem firmowym, jakością, niekiedy wyglądem. Groźbę pojawienia się tego produktu należy wiązać z pojawieniem się nowego producenta. Substytuty natomiast są produktami zastępczymi; w sensie technologicznym zupełnie nowymi, ale pełnią podobną lub szerszą funkcję użytkową i zaspokajają podobne potrzeby klienta (np. cukier i wprowadzenie na dużą skalę syropu kukurydzianego o dużej zawartości fruktozy). Produkty substytucyjne, na które ze względów strategicznych należy zwracać największą uwagę, to te, co do których występują tendencje zwiększające ich zamiennność z produktem danego sektora pod względem ceny i efektywności, albo te, które są wytwarzane przez sektory osiągające duże zyski¹⁴. Możliwość pojawienia się produktów substytucyjnych rośnie z reguły wraz z dojrzewaniem sektora i starzeniem się wyrobów w nim oferowanych, co skutkuje zintensyfikowaniem prac nad nowymi rozwiązaniami technologicznymi, które mogą zniwelować atrakcyjność produktów zastępczych. Ukierunkowanie prac na działalność innowacyjną pozwala odmłodzić istniejącą ofertę, rozszerzyć bazę klientów oraz wprowadzić zróżnicowanie między konkurencyjnymi sprzedawcami. Z kolei brak tych posunięć może spowodować zmianę struktury konkurencji przez modyfikację istniejących granic sektora, wymagania kapitałowe, efekty ekonomiki skali i w konsekwencji pojawienie się rozwiązań substytucyjnych zasadniczo zmieniających konfigurację podstawowych charakterystyk sektorowych.

Dokonując analiz otoczenia rynkowego, organizacje nie mogą zawęzić działań tylko do analiz sektorowych. Ze względu na to, że w otoczeniu zachodzą

¹⁴ M.E. Porter, *Porter o konkurencji...*, s. 24–30.

szybkie i trudne do przewidzenia zmiany, pojawiły się koncepcje mówiące o tym, że istotnym czynnikiem wpływającym na osiągnięcie sukcesu przez organizację jest zaprzestanie konkurowania ze sobą i wejście na nowe rynki lub analiza peryferii sektora, gdyż tam często może pojawić się niebezpieczeństwo. Z tych względów warto zwrócić uwagę na koncepcję wizji peryferycznej oraz na strategię błękitnego oceanu.

1.3. Wykorzystanie analizy peryferii sektora w uzyskiwaniu przewagi konkurencyjnej

Zmieniające się otoczenie, w którym funkcjonują przedsiębiorstwa, oraz zmiany w sposobach konkurowania powodują, że przedsiębiorstwa muszą wychodzić daleko poza dotychczas obsługiwane rynki i szybko reagować, dostosowując swe cele do zmieniających się warunków w otoczeniu. Jest to zadanie bardzo trudne, bo największe zagrożenia pojawiają się na obrzeżach sektorów lub nawet poza nimi. Jako przykład można podać sektor fotografii tradycyjnej zdobyty przez producentów elektroniki cyfrowej, którzy teraz muszą bronić się przed producentami telefonów komórkowych¹⁵. Przykład ten potwierdza, jak istotne znaczenie ma obserwacja sektorów pokrewnych i analizowanie, czy nie powstają w nich produkty nowe lub substytucyjne.

Odpowiedzią na te problemy było powstanie koncepcji wizji peryferycznej przedsiębiorców. Opiera się ona na założeniu, że środowisko, w którym działa przedsiębiorstwo, można podzielić na trzon, który jest obszarem bezpośrednio związanym z działalnością przedsiębiorstwa i jest bacznie przez nie obserwowany, oraz peryferie, czyli to, co znajduje się na obrzeżach organizacyjnego pola widzenia, na styku sektorów i rynków geograficznych, które nie zajmują naszej uwagi. Gdy przedsiębiorstwo chce się skupić na nowych rynkach lub wkracza na nie, zmienia się wtedy zakres tego, co wchodzi w skład trzonu i peryferii. Należy pamiętać, że to właśnie na peryferiach pojawiają się pierwsze symptomy nadchodzących zmian i nowe trendy¹⁶. A. Grave porównuje proces zmian zachodzący w otoczeniu rynkowym do topniejącego śniegu, stwierdzając: „kiedy przychodzi wiosna, śnieg najpierw topi się na obrzeżach, gdyż tam najbardziej jest narażony na oddziaływanie wielu czynników”¹⁷. Podobnie jest w działalności przedsiębiorstw, gdy zwrócimy uwagę na peryferie, możemy wcześniej zauważyć

¹⁵ I. Kokoszka, *Kto nie zarabia na cyfrze?*, „Forbes” 2006, nr 7, s. 66.

¹⁶ A. Witek-Crabb, *Analiza otoczenia przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji* [w:] *Strategie przedsiębiorstw w otoczeniu globalnym*, red. Z. Dworzecki, SGH, Warszawa 2008, s. 51.

¹⁷ A.S. Grove, *Only the Paranoid Survive: How to Exploit the Crisis Points that Challenge Every Company*, Doubleday, New York 1999, s. 110.

symptomy zmian zachodzących w otoczeniu. Obserwowanie innych sektorów i przekraczanie aktualnych modeli myślowych pozwala na zwiększenie liczby sygnałów, które można zauważyć, oraz uczy nadawania znaczenia sygnałom, które moglibyśmy zlekceważyć¹⁸. Analiza peryferii pozwala na zidentyfikowanie nowych klientów, jest również przydatna w obserwowaniu i zrozumieniu zachowań konkurentów, którzy inaczej się zachowują i inaczej myślą. S. Winter, chcąc wskazać, w jaki sposób wizja peryferyczna wpływa na działanie przedsiębiorstw, porównuje organizacje do organizmów. Podobnie jak organizmy organizacje mają sensory, za pomocą których odbierają informacje o szansach i zagrożeniach. Sensorami dla organizacji są selekcja, adaptacja i uczenie się. Jeśli organizacje chcą odnieść sukces, muszą wykazywać tendencję do uczenia się i adaptacji¹⁹.

Inni autorzy, G. Day i P. Schoemaker, porównują wizję peryferyczną do gałki ocznej, która ma komórki odpowiadające za dostrzeganie kolorów w dobrym świetle, komórki odpowiedzialne za czytanie, komórki odpowiedzialne za postrzeganie w ubogim świetle. Podobnie organizacje powinny mieć komórki, które dostrzegają trzon, oraz inne – dostrzegające peryferie. Rodzi się w tym miejscu fundamentalne pytanie, ile organizacji dostrzega szanse uzyskania przewagi konkurencyjnej tkwiące w wizji peryferycznej. Rzadkością są organizacje, które poświęcają uwagę tej metodzie. Jeżeli jednak przedsiębiorstwo chce dostrzec zmiany, które zachodzą na peryferiach, musi dostrzegać najmniejsze nawet szczegóły i drobiazgi. Niemniej peryferie są nieuchwytny; gdy odwracamy głowę, aby je dostrzec, kreujemy nowe peryferie; gdy są tworzone nowe modele biznesowe, kreujemy nowe spojrzenie. Obecnie ceną, jaką przedsiębiorstwa płacą za skupienie uwagi na tym, co jest z nimi związane, jest niedostrzeganie nowych obszarów. Wskazane jest, aby przedsiębiorstwa mogły dostrzec wszystko na raz, ale jest to zadanie bardzo trudne, gdyż trudna jest zmiana pola skupienia. Obecnie, gdy zmiany nadchodzą z różnych stron świata, zbilansowanie skupionego spojrzenia organizacji z rozproszonym może stać się najważniejszą zdolnością pozwalającą na uzyskanie przewagi konkurencyjnej. Aby organizacje mogły dostrzec i wykorzystać szanse na peryferiach, powinny wykorzystać siłę dźwigni wizji peryferycznej, wzmacniać intencje, lepiej odczytywać dane pochodzące ze specyficznych sensorów, zainstalować rutynowe sensory w obszarach obecnie nieistotnych²⁰.

¹⁸ A. Witek-Crabb, *op. cit.*, s. 51.

¹⁹ S.G. Winter, *Specialised Perception, Selection, and Strategic Surprise: Learning from the Moths and Bees*, „Long Range Planning” 2004, nr 2, s. 163–165.

²⁰ G. Day, P. Schoemaker, *Peripheral Visio: Sensing and Acting on Weak Signals*, „Long Range Planning” 2004, nr 2, s. 118–119.

1.4. Strategia błękitnego oceanu w tworzeniu nowej przestrzeni rynkowej

W.Ch. Kim oraz R. Mauborgne zwracają uwagę na rynkowy wszechświat, który zbudowany jest z dwóch oceanów: czerwonego i błękitnego. Czerwone oceany reprezentują branże dziś istniejące. W oceanach tych granice branży są określone, a reguły gier konkurencyjnych znane. W tym przypadku przedsiębiorstwa starają się prześcignąć swoich rywali i zagarnąć większą część istniejącego popytu. W miarę jak przestrzeń rynkowa staje się coraz bardziej zatłoczona, perspektywy wzrostu i zysku są coraz bardziej ograniczone. Produkty stają się standardowymi towarami, a konkurencja na śmierć i życie „zmienia czerwony ocean w morze krwi”²¹.

Błękitne oceany to niewykorzystana przestrzeń rynkowa, która jeśli zostanie zauważona, może dać przedsiębiorstwu zyskowy wzrost. Większość błękitnych oceanów jest tworzona przez rozszerzanie granic istniejących branż. W tym podejściu konkurencja nie jest istotna, a zasady gry rynkowej mają być dopiero ustalone.

Sektory i branże są nieustannie tworzone i rozszerzane. Granice sektorów nie są z góry określone, mogą być kształtowane przez różnych uczestników rynku. Organizacje nie muszą konkurować ze sobą bezpośrednio w obszarze danego sektora, ale mogą tworzyć nową przestrzeń rynkową. Okazuje się zatem, że ani organizacja, ani sektor, ani branża nie są najlepszymi jednostkami analitycznymi w poszukiwaniu źródeł wzrostu. To posunięcia strategiczne, a nie organizacja czy struktura decydują o konkurencyjności organizacji. Posunięcia strategiczne są zbiorem decyzji menedżerskich i decyzji związanych z wystąpieniem z poważną ofertą rynkową kreującą rynek²². To, co zawsze odróżniało zwycięzców od przegranych, to podejście do strategii. Początek strategii błękitnego oceanu stanowi innowacyjna wartość, która nie koncentruje się na pokonaniu konkurencji, ale na tym, aby konkurencja przestała być istotna, co jest możliwe przez stworzenie nowej wartości dla nabywców i własnej firmy. Dzięki temu nastąpi otwarcie nowej, nieznanej przestrzeni rynkowej.

Gary Hamel i B. Breen wskazują na innowacje jako unikatową zdolność, która umożliwia stworzyć nową wartość dla klientów, a przez to uzyskać przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa na długi okres. Autorzy zwracają szczególną uwagę na innowację zarządzania, czyli to, co w znaczący sposób zmienia sposoby zarządzania oraz sposób realizacji celu²³.

²¹ W.Ch. Kim, R. Mauborgne, *Strategia błękitnego oceanu*, MT Biznes, Warszawa 2005,

²² Ibidem, s. 27.

²³ G. Hamel, B. Breen, *The Future of Management: Where Is Gary Hamel Leading Us?*, „Strategic Change Planning” 2008, vol. 41, October, s. 469–482.

Innowacja może przybierać wiele form, dotyczy produktów, procesów, marketingu, modelu biznesowego i wielu innych obszarów. Powstaje pytanie, na którą z nich przedsiębiorstwo powinno postawić. Zależy to od tego, na jakim etapie cyklu życia znajduje się kategoria jego produktu²⁴. Co kilka lat innowacje stają się głównym stymulatorem w strategii wzrostu²⁵, zarządzanie innowacją należy zaś do kluczowych procesów w organizacji. Bez wprowadzania nowych produktów, modyfikowania procesów i usprawnień w zakresie zarządzania organizacja nie jest w stanie przetrwać²⁶.

Jeśli pomysły są wymuszone, kluczem do wzrostu jest łączenie analitycznej półkuli mózgu z obdarzoną wyobraźnią półkulą prawą. Innowacje zawsze wprowadzają stan chaosu, są procesem, który trudno zmierzyć i którym trudno zarządzać. Wielu ludzi rozpoznaje je dopiero wtedy, gdy organizacja odnotowuje wyraźny wzrost. Natomiast coraz częściej konkluzją jest stwierdzenie, że innowacje zaradziły kryzysowi, bo obecnie nie wystarczają „jałowe” pieniądze, ale liczą się niesprawdzone idee²⁷.

Innowacja wartości pojawia się tylko wówczas, gdy przedsiębiorstwo łączy w jedną całość innowację z użytecznością, ceną i kosztami. Jeśli nie uda się spiąć innowacji z wartością w taki właśnie sposób, korzyści wynikające z działań innowatorów w dziedzinie technologii i pionierów rynkowych będą zbierać inne firmy. Innowacja wartości jest zatem nowym sposobem myślenia o strategii i nowym sposobem jej realizacji; pozwala na uzyskanie przewagi nad konkurencją.

Podjęcie decyzji wymaga analizy źródeł, w których można szukać nowych rozwiązań. Źródła decyzji można podzielić na zewnętrzne (sektorowe) i wewnętrzne (domowe). Uwarunkowania zewnętrzne kształtują wnętrze organizacji i z nich wypływają źródła ukryte (*coming from behind*)²⁸. Oznacza to, że należy analizować szczegółowo otoczenie, aby organizacje mogły sprawnie funkcjonować oraz na bieżąco dostosowywać cele i strategię działania do jego zmian. Na strategię dla organizacji powinny składać się: analiza zmian portfela przedsiębiorstwa, wykonanie zaplanowanych zmian oraz poprawa umiejętności już zdobytych²⁹.

²⁴ G.A. Moore, *Darwin i demon*, „Harvard Business Review – Polska” 2006, nr 4, s. 80.

²⁵ R.M. Kanter, *Innowacje: klasyczne pułapki*, „Harvard Business Review – Polska” 2007, nr 2, s. 67.

²⁶ J. Kardas, M. Wójcik-Augustyniak, *Zarządzanie w przedsiębiorstwie*, Difin, Warszawa 2008, s. 333.

²⁷ D.K. Rigby, K. Gruver, J. Allen, *Innovation in Turbulent Times*, „Harvard Business Review” 2009, nr 6, s. 79.

²⁸ N.F. Veltri, C.S. Saunders, C.B. Kavan, *Information Systems Backsourcing: Correcting Problems and Responding to Opportunities*, „California Management” 2008, nr 1, s. 52.

²⁹ A. Franken, Ch. Edwards, R. Lambert, *Executing Strategic Change: Understanding the Critical Management Elements that Lead to Success*, „California Management” 2009, nr 3, s. 53–54.

Z przeprowadzonych wyżej rozważań wynika, że zmiany rynkowe wywierają ogromny wpływ na zachowania menedżerów. Zarządzający przedsiębiorstwem muszą dostosowywać cele do burzliwego otoczenia. Przeprowadzone badania potwierdzają, że aby przedsiębiorstwo odniosło sukces, nie wystarczy stworzyć produktu. Należy: analizować otoczenie przedsiębiorstwa, szczególnie rynkowe, dostrzegać źródła uzyskiwania przewagi konkurencyjnej w analizie konkurencyjności (obrzeży, sektorów pokrewnych), tworzyć „błękitne oceany” i wprowadzać na nie innowacje produktowe, procesowe oraz organizacyjne.

W każdej organizacji mamy do czynienia z dwoma typami bohaterów. Pierwszym typem są pracownicy, którzy zgłaszają pomysły na nowe i innowacyjne produkty i usługi; o tych osobach w przedsiębiorstwach się mówi i w ich stronę kieruje pochwały. Drugi typ to pracownicy, których wkład pozostaje często niezauważony; to osoby podsuwające pomysły na lepsze zarządzanie³⁰. Należy w tym miejscu zwrócić uwagę, że oba typy bohaterów są bardzo ważne dla przedsiębiorstwa, to od ich działań będzie zależało, czy osiągnięta zostanie przewaga konkurencyjna. G. Hamel stwierdził, że: „w ciągu ubiegłego stulecia większy udział w uzyskaniu trwałej przewagi konkurencyjnej miały takie przełomowe koncepcje jak zarządzanie marką czy podział struktury organizacyjnej na piony niż wieloletnie prace laboratoriów lub grup fokusowych; innowacje w sferze reguł i procesów zarządzania mogą zapewnić długotrwałą przewagę konkurencyjną i faktycznie poprawić sytuację przedsiębiorstwa na rynku”³¹.

³⁰ T.H. Davenport, L. Prusak, *Innowatorzy zarządzania*, „Harvard Business Review – Polska” nr 1, s. 103.

³¹ G. Hamel, *Innowacje w sferze zarządzania*, „Harvard Business Review – Polska” 2006, nr 1, s. 103.