

Magdalena Gorzelany-Dziadkowiec

Katedra Podstaw Organizacji i Zarządzania

Determinanty wyboru strategii konkurowania w organizacji

1. Wprowadzenie

We wczesnych etapach produkcji wielkoprzemysłowej rozwój i wzrost firmy nie wymagał podejmowania skomplikowanych działań. Ustabilizowane otoczenie oraz istniejące wówczas nieskomplikowane technologie wymagały prostych strategii. Jednak wraz z postępem technicznym oraz rozwojem gospodarczym i społecznym, jak również tym, że otoczenie stało się bardziej nowatorskie, kosztowne, szybkie i trudne do przewidzenia oraz burzliwie się zmienia¹, trudniejsze staje się zarządzanie przedsiębiorstwem i coraz to nowe wyzwania pojawiają się przed menedżerami. Współczesne przedsiębiorstwo, aby dobrze funkcjonować musi działać w sposób planowy, usystematyzowany i zorganizowany. Istniejące na rynku warunki konkurencji wpływały w znaczny sposób na zachowanie przedsiębiorstw, które chciały przetrwać i dostosowały swoje cele do warunków w otoczeniu. F.W. Gluck, S.P. Kaufman i A.S. Walleck stwierdzają, że skuteczni menedżerowie powinni tak całościowo komponować zasoby przedsiębiorstwa, aby uzyskać przewagę konkurencyjną². Przedsiębiorstwo powinno stworzyć dla siebie wzorzec działania – aby zasoby były poprawnie skomponowane – który będzie określał, co robić, jak to robić, aby osiągnąć sukces, na obsługiwanym rynku. Sukces przedsiębiorstwa jest odzwierciedleniem stopnia realizacji celów strategicznych, dlatego powinno ono posiadać wysoki poziom konkurencyjności.

W obecnych warunkach gospodarowania konkurencyjność przedsiębiorstw nie ogranicza się tylko do zasięgu krajowego, ale konieczna jest perspektywa międzynarodowa. Zmieniające się otoczenie wymusza na przedsiębiorstwach nowe

¹ H. I. Ansoff, *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 1985, s. 61.

² J. Machaczka, *Podstawy zarządzania*, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 1999, s. 87.

okoby konkurowania, zwiqzane s q z innymi celami ni z te, okre s l a n e w teorii oklasy cznej, w ktorej podstawowym celem by l zysk. Sformulowanie celu postaci „wzrostu konkurencyjno sci” jest zgodne z podej sciem behawioralnym, ktorym osiaganie zysku slu zy realizacji innych celow, na przyklad maksymalni spzedazy, wzrostowi efektywno sci zaradzania³.

Celem artykulu jest wskazanie, jak osiagnieta przez przedsiebiorstwo pozytywne konkurencyjna wplywa na wybor strategii konkurowania oraz identyfikacja czynnikow determinujacych konkurencyjnosc przedsiebiorstw. W pracy przyjeto nastepujaca hipoteza: okre s l enie determinant ksztaltujacych pozycje konkurencyjnych przedsiebiorstw jest konieczne do okre s l enia strategii ich rozwoju.

Ksztaltowanie konkurencyjnosci przedsiebiorstw

W zakresie problematyki konkurencyjnosci przedsiebiorstw le zy wyjasnienie dlaczego osiaganie lub nieosiaganie przez niektore firmy sukcesu, pomimo ze dzialaj w tym samym otoczeniu, jak rowniez odpowiedzi na pytanie, jak skutecznie dochowywac sie wobec firm zagranicznych, ktore pojawiaja sie na polskim rynku, oraz jak firmy polskie powinny sie zachowywac na rynkach zagranicznych. Pojecie konkurencyjnosci oznacza umiejno sc osiaganie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej, tak rozumiana mozna traktowac jako synonim zdolnosci konkurencyjnej przedsiebiorstwa. Próby pomiaru konkurencyjnosci powinny zatem isc w kierunku identyfikacji zmiennych okreslajacych zdolnosc osiaganie przez przedsiebiorstwo przewagi konkurencyjnej. W uproszczeniu mozna przyjac, ze konkurencyjnosc oznacza umiejno sc konkurowania, a wiec dzialania i przetrwania w konkurencyjnym otoczeniu⁴. Z istoty konkurowania wynika wzajemne powiazanie konkurencyjnosci dwoma rywalami dazacych do realizacji swoich interesow poprzez wyrownanie na rynku najkorzystniejszej oferty dla klienta⁵. Obecnie coraz wiecej firm dziala, wykorzystujac dwie strategie: jedna, ktora opiera sie na minimalizacji kosztow jako klucza do osiagania sukcesu, oraz druga, w ktorej przedsiebiorstwa koncentruja na wplyw w przyrost przewagi konkurencyjnej. W drugim okresie przewagi moze ksztaltuje utrzymanie przewagi konkurencyjnej⁶. Według G. Hamela i Prahalada konkurencyjnosc rodzi sie w luce miqdz y pomysłowośc i a celami

Determinanty wyboru strategii konkurowania w organizacji

menedzerow, szuka nowych odkryc. Firmy staraja sie, aby jakosc ich produktow byla wysoka oraz aby jako pierwsze zaistniec w ród klientow. W diagnozie i specyficznych dolegliwosciach konkurencyjnosci zawiera sie konkluzja, ze wiekszosc firm znajduj e sie w mato atrakcyjnych segmentach przemyslu⁷. Konkurencyjnosc mozna okre s l ic jako wlasciwosc, ktora okre s l a zdolnosc przedsiebiorstwa do cignielego kreowania tendencji rozwojowej, wzrostu produktywnosci oraz do skutecznego rozwijania rynkow zbytu w warunkach nowych, lepszych i tańszych towarow oraz uslug oferowanych przez konkurencje⁸. M.J. Baker oraz S.J. Hart twierdza, ze konkurencyjnosc przedsiebiorstwa zalezy od tego, w jakim stopniu czynniki zwiazane z jego produktem (np. kapital, umiejno sci, wydatki na B+R, innowalnosc, koszty) zaspokajaja kryteria popytu na poszczegolnych rynkach w porownaniu z konkurentami. W nowocześniejszym dzialaniu marketingowym, menedz erowie nie chcą pokonac konkurentow, ale dbaja o to, aby dostarczyc klientowi produkty coraz lepszej jakosci, pragnaj stworzyc szeroką oferte asortymentową, dotrzec do jak najwiekszej liczby konsumentow. W obecnej dobie ogromnej ekspansji tak polskich, jak i zagranicznych firm kazde przedsiebiorstwo, ktore chce wzrastac i rozwijac sie, musi znac swoich konkurentow i wnikliwie analizowac otoczenie. Konkurencja jest postrzegana jako zdroj rozwoju organizacji i jednostek, jest rowniez traktowana jako czynnik sukcesu, zalezny od uwarunkowan ekonomicznych i kulturowych danego kraju, ktore mogq powodowac zupełnie odmienne do niej podejscia⁹. Niemniej jednak w kazdym podejsci u konkurencja uwazana jest za czynnik komplikujacy nabywcom podjecie decyzji, ktory produkt wybrac i nastepnie kupic, z drugiej strony pozwala firmom skuteczniej dzialac na rynku. Należy rowniez udzielic odpowiedzi na nastepujace pytania: ktore przedsiebiorstwo jest rzeczywistym konkurentem firmy, na jak duzym obszarze moze konkurowac, skąd moze nadejsc nowa konkurencja i jakie ma mozliwosci skutecznego przeciwdzialania, biorac pod uwage swoje atuty (silne strony) i sredki zastosowane przez konkurenta, w celu poszerzenia swojego udzialu w rynku. Musi rowniez uwzględnic trzy poziomy tej konkurencji¹⁰.

– konkurencja bezposrednia – najlatwiej rozpoznac te firmy, ktore oferuja takie same produkty (wśród nich te firmy, ktore oferuja podobny asortyment wyrobow i dzialaja w tym samym regionie, zaspokajaja te same potrzeby, ale dzialaja na innym geograficznie rynku i mogq go rozszerzyc, lub dzialaja na rynku kniego (wymi));

3 J. Bielinski, *Konkurencyjnosć przedsiebiorstw w swiecie Strategii Lizbońskiej*, CeD, Wroclaw, Warszawa 2005, s. 31.

4 Ibidem, s. 69-70.

5 W. Malwiogrodzki, J. Dawidowicz, *Konkurencyjnosc przedsiebiorstwa* Instytut Ekonomiczny, Warszawa 2002, s. 34.

7 G. Hamel, C.K. Prahalad, *Strategy as Stretch and Leverage*, HBR, 1993, nr 4, s. 72.

8 D. Jelenek, *Przewaga konkurencyjna e-przedsiebiorstwa*, ILOP, 2003, nr 3, s. 32.

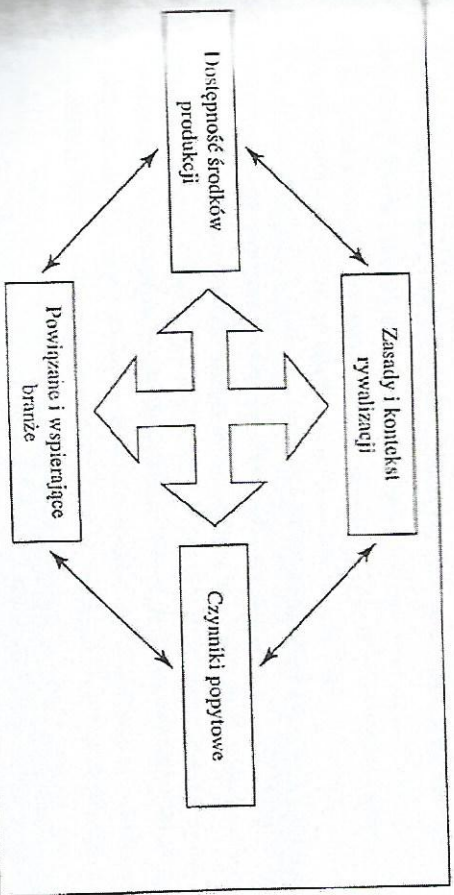
9 J. Porek, *Konkurencja w warunkach globalizacji*, Difin, Warszawa 2003, s. 310.

10 Ibidem, s. 311.

konkurencja substytucyjna – do której zalicza się firmy oferujące różne od innych produkty (usługi), ale zaspokajające te same lub podobne potrzeby (np. oferując stanowią dla siebie producenci elektrycznych maszyn do pisania listowców komputerów osobistych);

konkurencja potencjalna – jest ona trudna do zidentyfikowania, polega na pojawieniu się na rynku nowych wyrobów lub rodzajów usług. Wyróżnić można dwa źródła tej konkurencji, tj. rozwój technologii i oferowanie podobnych usług przez organizacje spoza branży (faks czy Internet stanowi konkurencję dla poczty).

konkurencja jest zjawiskiem, które przedstawia relacje pomiędzy różnymi podmiotami konkurującymi ze sobą. Mają na nią wpływ nie tylko uwarunkowania wewnętrzne organizacyjne, ale również zewnętrzne (w tym te, które zmieniają warunki konkurowania). Kontekst konkurencji został zobrazowany na rys. 1.



Rys. 1. Cztery elementy kontekstu konkurencyjnego

M.A. Piórkow, M.R. Krumer, *Filantropia przedsiębiorstwa jako źródło przewagi konkurencyjnej*, PIBR – Poltek, wrzesień 2003, s. 86.

Podkreślając poszczególne elementy kontekstu konkurencyjnego, przedsiębiorstwo może wskazać obszary, które najbardziej wpływają na jego konkurencyjność. W tym celu należy określić cele i strategię, które będą kierowały działalnością firmy. W tym celu należy określić cele i strategię, które będą kierowały działalnością firmy. W tym celu należy określić cele i strategię, które będą kierowały działalnością firmy.

nie ma także zgodność standardów produktu z lokalnymi normami oraz poziom wyedukowania lokalnych nabywców (to właśnie nabywcy wywierają wpływ 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 oznaczające zapewnienie ochrony własności intelektualnej, zniesienie barier celnych dla wolnego handlu, likwidowanie karteli lub monopolu oraz zapobieganie ich powstawaniu, a także walkę z korupcją zwiększają atrakcyjność danego obszaru dla biznesu. Ostatnim do omówienia kontekstem konkurencji są powiązane i wspierające branże – produktywność przedsiębiorstwa może wzrosnąć dzięki istnieniu silnego zaplecza w postaci dostawców wysokiej jakości usług i całych branż stanowiących wsparcie dla określonej działalności.

Konkurencyjność pojawia się, gdy firmy muszą rywalizować między sobą. Jeśli powiemy, że „przedsiębiorstwo jest konkurencyjne”, będzie to oznaczało w praktyce, że przedstawiło korzystniejszą ofertę klientowi. Aby zarządzanie było skuteczne i efektywne, trzeba jasno określić przedmiot i obszar zarządzania oraz traktować go jako pewien proces. Dotyczy to także analizy konkurencyjności przedsiębiorstwa. Elementami strukturalnymi, a zarazem podsystemami „konkurencyjności przedsiębiorstwa” są:

- potencjał konkurencyjności, którym jest ogół zasobów materialnych i niematerialnych przedsiębiorstwa niezbędnych do tego, aby mogło ono funkcjonować na rynkowej arenie konkurencji,
- przewaga konkurencyjna, definiowana jako efekt takiego wykorzystywania potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa (uwzględniającego uwarunkowania otoczenia), jakie umożliwia efektywne generowanie atrakcyjnej oferty rynkowej i skutecznych instrumentów konkurowania,
- instrumenty konkurowania, które można określić jako środki świadomie kreowane przez przedsiębiorstwo w celu pozyskania kontrahentów dla przedstawionego lub projektowanej (przyszłej) oferty,
- pozycja konkurencyjna, osiągnięty przez przedsiębiorstwo wynik konkurencyjności w danym sektorze, rozpatrywany na tle wyników osiąganych przez innych¹¹.

Zarządzanie przedsiębiorstwem polega na ciągłym, celowym, przemyślanym i zaplanowanym oddziaływaniu na poszczególne podsystemy. Potencjał konkurencyjności jest podstawowym, wewnątrzorganizacyjnym zbiorem źródeł przewagi konkurencyjnej, stąd w znakomitym stopniu determinuje jej główne wyznaczniki: rodzaj, wielkość i trwałość. Potencjał konkurencyjności to ogół zasobów materialnych i niematerialnych niezbędnych do tego, aby przedsiębiorstwo mogło funkcjonować. Pozyskanie przez przedsiębiorstwo jak najlepszego zasobu

ektywne i skuteczne ich wykorzystanie jest jednym z podstawowych celów planowanych decyzji zarządczych w organizacji. Posiadany potencjał wpływa przede wszystkim na uzyskanie określonej przewagi konkurencyjnej, tkwi ona jednak przede wszystkim w chronionej przed konkurentami. Jeżeli firma jest stosowana przez przedsiębiorstwo różnych instrumentów konkurencyjnych oraz od jego wyposażenia w różne zasoby¹². Narzędziem jej jest przede wszystkim oferta. M.E. Porter określił, że przedsiębiorstwo ma przewagę nad konkurentami, gdy oferuje produkt lub usługę o jakości wyższej niż konkurencja, ale po zdecydowanie niższej cenie, oraz gdy oferuje produkt lub usługę o jakości wyższej niż konkurencja, ale po cenie nie wyższej niż konkurentów¹³. Przewaga konkurencyjna jest pojęciem kluczowym nie tylko w wszystkich teoriach konkurencji, ale stanowi zasadniczy „rdzeniowy” element rozważań dotyczących funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstw. Jest się tak dlatego, że – jak napisał M.E. Porter – „Przewaga konkurencyjna ma być tak łatwiejsza do osiągnięcia, aby przysłała korzyści konkurencyjną, niż jej i planuje swoje cele, musi planować przyszłą pozycję konkurencyjną, a nie tylko jest ważnym celem strategicznym, odzwierciedla atrakcyjność rynku dla zainteresowanych osób, a tym samym wpływa na przyszłe warunki funkcjonowania.

Przewaga konkurencyjna firmy, określana na tle innych przedsiębiorstw w sektorze, jest ostatnim etapem w procesie rywalizacji przedsiębiorstwa. Jest wynikiem planowanych przez przedsiębiorstwo. Należy jednak pamiętać, że pozycja nie jest określana raz na zawsze, proces kształtowania konkurencyjności ma charakter cykliczny i z tego też względu osiągnięcia w danym momencie pozycja konkurencyjna, może być punktem wyjścia do zwiększania bądź utrzymania konkurencyjności¹⁵.

Wyzwiska konkurencyjna przedsiębiorstwa

Każdego przedsiębiorstwa znaleźć sobie odpowiedniego miejsca na rynku jest głównym celem. Wszystkie działania mające na celu uzyskanie przewagi konkurencyjnej zniechęcają do wygrania w walce konkurencyjnej. Aby móc

W. Kozłowski, *Zasady i warunki konkurencyjnej strategii przedsiębiorstwa*, UMK, Toruń 2001,

W. Kozłowski, *op. cit.*, s. 35.

W. Kozłowski, *op. cit.*, s. 165.

W. Kozłowski, *Konkurencyjna strategia przedsiębiorstwa*, UMK, Toruń 2001,

Determinanty wyboru strategii konkurencyjnej w organizacji

realnie ocenić swoją pozycję, trzeba porównać się do rywali. Pozycja konkurencyjna jest sumą sił i słabości i w dużym stopniu zależy od kluczowych czynników sukcesu¹⁶. Do oceny 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 obejmuje:

- zidentyfikowanie głównych obszarów pół tematycznych zasobów oraz ich głównych czynników charakterystycznych dla badanego przypadku,
- analizę obszarów, pół tematycznych i sił kształtujących główne czynniki wraz z oceną jakościową,
- wyjaśnienie istoty i wagi oddziaływania czynników na konkurencyjność, – jakościowa i wartościowa ocena poszczególnych czynników i całego pakietu¹⁷.

Sposób oceny głównych czynników konkurencyjności ma wymiar jakościowy i ilościowy. W pierwszej części diagnozy, po akceptacji struktury zasobów, przeprowadza się analizę pół tematycznych, aby określić ich związek i siłę oddziaływania na wskazane czynniki konkurencyjności, na podstawie takiej analizy dokonuje się oceny ilościowej. Pomiaru dokonuje się poprzez:

- określenie kryteriów pomiaru (KCS),
- ocenę wagową wybranych kryteriów,
- ocenę stopnia opanowania wybranych czynników i porównanie go z osiągnięciami konkurentów,
- ocenę zbiorczą.

Należy jednak pamiętać, że kryteria pomiaru są różne dla każdej branży. Każda działalność ma własną kombinację KCS. Określenie listy kluczowych czynników sukcesu jest niezmiernie trudne, ale dla formułowania strategii stanowi bardzo ważny element. Lista taka może zawierać od kilku do kilkudziesięciu pozycji, a strategia działania polega na wyborze jednego lub kilku czynników sukcesu, które firma będzie doskonalić i poprzez to osiągnąć przewagę nad konkurentami. KCS są głównymi determinantami finansowego i konkurencyjnego sukcesu przedsiębiorstw w sektorze.

Badania pozycji konkurencyjnej wykazały, że są dwa rodzaje firm osiągających dobre wyniki. Pierwszy to firmy, które mają mały udział w rynku, a swoich pozycję konkurencyjną opierają na dostarczanej przez klientów w walce o swoich produktów. Drugi rodzaj to firmy, które swoją pozycję budują na walce o umożliwiającej uzyskiwanie korzyści skali i uprawiają negocjacyjną politykę cenową

¹⁶ Strategon, *Zarządzanie firmą. Strategie, skutki, decyzje, odpowiedzialność*, PWE, Warszawa 1995, s. 68.

¹⁷ J. Pasławski, *Diagnoza potencjału innowacyjności i konkurencyjności przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo „Gospodarka” 2005, nr 5, s. 28.

10, czy firma będzie umiała utrzymać lub nawet wzmocnić swoją pozycję, bezpośrednim rezultatem wypracowanej przez nie przewagi konkurencyjnej, drugiej strony, i koniecznością akceptacji niestabilnych zmian w otoczeniu, z drugiej strony. Pozycja konkurencyjna firmy ma charakter względny, tzn. jest określona względem innych podmiotów, które funkcjonują w sektorze. Jest określana, tylko dla obecnej sytuacji firmy, ale również dla przyszłej, a celem jej jest stwierdzenie: Czy dana firma ma przewagę konkurencyjną i jak jest ona duża, czy przewaga będzie trwała, jakie są źródła tej przewagi?

Aby znaleźć odpowiedź na te pytania przedsiębiorstwo musi się skupić na badanych czynnikach, które tworzą jego wyróżniającą zdolność, a są nimi np.:
— dobra jakość wyrobów,

— dostarczanie zmieniających się potrzeb klientów i oferowanie im korzystniejszych warunków nabycia niż konkurencją,

— zdolność wchodzenia na rynki i rozwijania nowych dziedzin działalności z satowania się konkurentem,

— posiadanie lepszego dostępu do surowców, lepszego lokalizacji, łatwiejszego dostępu i wykwalifikowanych zasobów pracy,

— możliwość generowania nowych atrakcyjnych pomysłów i realizacji innowacji, uniejętność przenoszenia podstawowych procesów przedsiębiorczości do innych regionów geograficznych i na nowe rodzaje działalności¹⁹.

Amerykańscy specjaliści G. Stalk, Ph. Evans i L.E. Shulman twierdzą, że przedsiębiorstwa powinny łączyć skalę działania i elastyczność, aby przewyższyć konkurentów pod względem:

— szybkości, tj. zdolności szybkiego reagowania na zapotrzebowanie klientów oraz „przetwarzanie” nowych pomysłów i technologii na nowe wyroby,

— konkurencyjności, tj. zdolności wytwarzania takich wyrobów, które całkowicie przewyżniają oczekiwaniom klientów,

— otwartość widzenia otoczenia konkurencyjnego, tj. umiejętności jasnego widzenia ukłonu sił w konkurencji, umiejętności jej wyprzedzania, trafnego reagowania i dostosowywania się do potrzeb i życzenia klientów,

— zręczności, tj. zdolności do dostosowywania się równocześnie do różnych warunków stawianych przedsiębiorstwu przez środowisko zewnętrzne, innowacyjności, tj. zdolności wytwarzania nowych pomysłów i takiego łączenia kolejnych już elementów, by były źródłem nowych wartości²⁰.

Rozwój i wzrost jest warunkiem koniecznym dla przetrwania przedsiębiorstwa, który oznacza skoordynowane zmiany systemów przedsiębiorstwa, dostawców

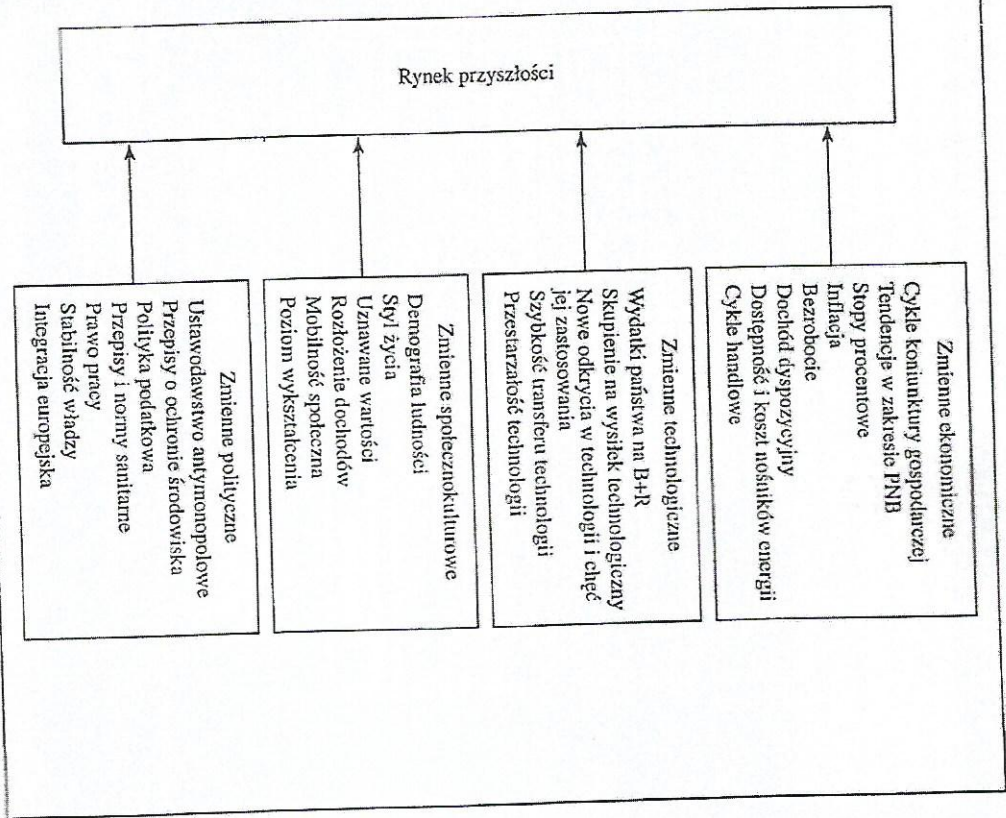
jące je do ciągłego zmieniającego się otoczenia. Dostosowania są wtedy skuteczne i efektywne, jeśli zapewniją przedsiębiorstwu osiągnięcie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej, tj. zmian poprzez: wprowadzenie nowych elementów do systemu przedsiębiorstwa, poprawę jakości istniejących w systemach elementów, zmiany struktur systemów. Należy pamiętać, że rozwój jest zjawiskiem jakościowym polegającym na innowacjach produktowych, technologicznych, strukturalnych, na ulepszeniu systemów organizacyjnych i zarządzania²¹.

4. Umacnianie konkurencyjności przedsiębiorstwa poprzez wybór odpowiedniej strategii konkurencyjnej

Firma, która zamierza osiągnąć dobrą pozycję konkurencyjną lub sprawdzić, jaka jest jej obecna pozycja, bądź utrzymać już osiągniętą, powinna dokonać określonych wyborów, podejmując próby prognozowania zmieniających się mogących mieć wpływ na kształt sektora w okresie najbliższych kilku lat. Przedsiębiorstwo powinno przede wszystkim określić rynek przyszłości, czyli prognozować trendy, które mogą się pojawić w przyszłości. Może to uczynić na podstawie analizy PEST (czynników politycznych, ekonomicznych, społecznych i technologicznych), a następnie stworzyć pewien scenariusz jego rozwoju. Czynnikami analizy PEST przedstawia rys. 2.

Planowanie na podstawie metody analizy PEST służy trzem celom: wybiega w przyszłość, by w ten sposób antycypować wydarzenia i lepiej zrozumieć potencjalne ryzyko; daje nowe pomysły działań poprzez identyfikowanie nowych opcji strategicznych; pozwala menedżerom wyrywać się z ciasnego kręgu schematów myślowych, ukazując im wizję przyszłości inne niż te, które stanowią jedynie teraźniejszość²².

W teorii odnaleźć można strategię określaną jako „konkurencyjne”, niemniej jednak nie można podać recepty na sukces. Przedsiębiorstwo musi samo znaleźć drogę, którą będzie podążało. Strategia musi być oparta i budowana na osiągniętej przewadze konkurencyjnej. Obecnie menedżerowie powinni posiadać umiejętności przewidywania kolejnych ruchów konkurentów, co jest jednocześnie najbardziej użyteczne. Praca detektywistyczna może być duża i czasochłonna, ponieważ informacje pochodzą z wielu źródeł, ale niekompletne, jest ona warta dobrego wykonania, ponieważ zapłata jest więcej czasu na to, by przygotować się do zmian oraz aby podjąć takie działania, które pomogą w pokonaniu konkurencji pierwszym uderzeniem. Wiele światowych firm cenilo sobie dobrą informację, szczególnie



2. Analiza PEST

W opracowanie własne na podstawie: D. Faulkner, C. Bosman, *op. cit.*, s. 77.

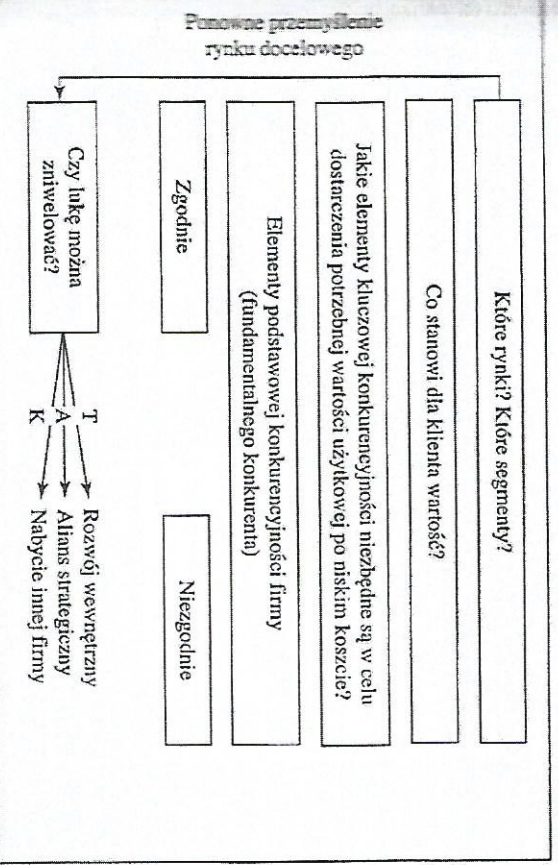
W debiucie ona produktu i nowych technologii. Konkurencyjność ma skłonność indywidualnej drogi, poprzez którą zaspokojone indywidualne potrzeby, włączając przyrodników to, jaki produkt będzie wytwarzany, jest uzależnione preferencji klientów²¹. Wecllug J. Collins wspóřawodnictwo w gize rynkowej

Klasyfikacja celów i strategii konkurencyjnej

| Strategia konkurencyjna | Cel/ zamiar strategiczny | Cele związane z udziałem w rynku | Pozycja konkurencyjna | Postawa strategiczna | Strategia konkurencyjnej |
|-------------------------|--|--|--|---|--|
| Strategia lidera | <ul style="list-style-type: none"> - być liderem - wyprzedzić obecnego lidera - być wśród liderów (w pierwszej piątce) - przesunąć się do czołówki - podnieść się na skali w rankingach - wyprzedzić konkretnego rywala - utrzymać pozycję - przetrwać | <ul style="list-style-type: none"> - agresywna ekspansja przez akwizycję i rozwój wewnętrzny - podnieść udziały w rynku kosztem firm konkurencyjnych - utrzymać obecny udział - zrezygnować z udziałów, jeśli jest to potrzebne do uzyskania krótkookresowych korzyści | <ul style="list-style-type: none"> - stawianie się mocniejszym w działaniach - dobre wejście na rynek pozwala na utrzymanie obecnej pozycji - umiejscowiony po-środku - ubieganie się o inną pozycję na rynku (przejście ze słabszej pozycji na mocniejszą) - borykanie się, tracenie gruntu - redukcja do pozycji, która może być obroniona | <ul style="list-style-type: none"> - agresywna - obronna - mieszana ofensywno-defensywna - agresywny ryzykant - konserwatywny naśladowca | <ul style="list-style-type: none"> - dążenie do niskokosztowego przewodnictwa - skupienie się na niszy rynkowej: towary luksusowe, towary pierwszej potrzeby, obszary geograficzne nieposiadające danego produktu, klienci ze specyficznymi potrzebami - dążenie do wyróżniania się dzięki: jakości, dostępności serwisu, przewadze w technologii, różnorodność produktów, wizerunek i reputacja, inne atrybuty |

W opracowanie własne na podstawie: A.A. Thompson, *op. cit.*, s. 82.

... mogą, konkurujący mogą zadać ranę, aby odnieść strategiczne zwycięstwo²⁴.
 ... konkurencja celów oraz strategii konkurencji została zawarta w tabeli 1.
 ... najlepszy sposób zaspokoić ich potrzeby, bądź na konkurentów – starając się
 ... dominować na rynku. Firmy budujące przewagę powinny dążyć do tego, aby
 ... przede od innych, firmy zaś ukierunkowane na odbiorcę powinny poszukiwać
 ... niej unikalowości, własnego ideału²⁵. Proces budowy strategii konkurencji
 ... rys. 3.



Proces formułowania strategii konkurencji
 4. Pina, *Zarządzanie w warunkach...*, s. 329.

... wybór rynków i segmentów docelowych poprzedzających identyfikacja-
 ... smlków, do których konsumenci przywiązują wagę, pomaga zidentyfikować
 ... firma musi dobrze robić, aby sprostać konsumentom. Firma określając cechy
 ... możliwości, musi ocenić, które z nich posiada obecnie, a z których mogła
 ... w przeszłości. Jeżeli cechy te odpowiadają wymaganym cechom konkuru-
 ... model, wybieramy opcję „zgodnie”, natomiast jeżeli cechy konkurencyjności
 ... nie potrzebne, lecz nie są wystarczające do zdobycia przewagi w wybranych

A.A. Thompson, *Stratland III A.J., Strategic Management, Concept and Cases*, Boston
 Harward B., Boston MA, 1980, s. 105
 ... *Stratland III A.J., Strategic Management, Concept and Cases*, Boston
 Harward B., Boston MA, 1980, s. 105

... segmentach, firma musi podjąć działania, w kierunku zniwelowania powrotu
 ... linki (albo wewnętrzne, albo poprzez stworzenie aliansu strategicznego lub innej
 ... innej firmy)²⁶.

... Trudno jednoznacznie stwierdzić, który sposób realizacji celu jest skuteczniejszy:
 ... ukierunkowanie na konkurentów czy na klientów. Z reguły podejmowane
 ... w różnym zakresie obydwa, z tą różnicą, że jeden traktowany jest jako priorytetowy.
 ... Pozwala to rozróżnić dwa typy strategii przedsiębiorstwa. Pierwszy nazywany jest
 ... strategią ataku konkurencji, podczas gdy drugi to strategia zaspokojenia potrzeb
 ... Każdą z tych strategii można skonfrontować z różnymi sposobami osiągnięcia prze-
 ... wagi strategicznej. Jeżeli taka przewaga oparta jest na jakiejś konkretnej silnej
 ... stronie firmy lub na czynniku sukcesu w branży, to określa się ją jako przewagę
 ... skoncentrowaną. Przewaga rozproszona bazuje na wielu zasobach i umiejętnościach
 ... jednocześnie. Połączenie tych dwóch wymiarów strategicznych, czyli rodzaju pod-
 ... miotu, wobec którego skierowana jest strategia, i zakresu wykorzystania zasobów
 ... i umiejętności, tworzy tzw. macierz sukcesu rynkowego (rys. 4)²⁷.

| | Przewaga strategiczna | |
|--------------------------------|------------------------------|----------------------------------|
| | skoncentrowana | rozproszona |
| Strategia ataku konkurencji | Strategia ataku frontального | Strategia omijania konkurencji |
| Strategia zaspokajania potrzeb | Strategia zdobywania rynku | Strategia tworzenia nowego rynku |

Rys. 4. Macierz strategii sukcesu rynkowego
 Źródło: M. Kokocińska, *Źródła konkurencyjności przedsiębiorstw i instytucji w warunkach
 globalizacji rynków*, AE, Poznań 2003, s. 43.

... Wyróżnić w niej można dwie strategie ukierunkowane na konkurentów: front-
 ... talnego ataku i omijania konkurencji oraz dwie, nakierowane na zaspokajanie
 ... potrzeb klientów: zdobywania rynku i tworzenia nowego rynku. W praktyce
 ... zarządzania przedsiębiorstwem można np. swoją strategię budować na kluczowych
 ... kompetencjach przedsiębiorstwa, które pozwalają osiągnąć powodzenie²⁸. Kon-
 ... kurencyjność powinna być postrzegana jako udział w przyszłych możliwościach
 ... Należy dokonać oceny cech konkurencyjnych, które przedsiębiorstwo posiada,
 ... oraz tych, które może zdobyć. Osiągnięcie dużego udziału w wymaganym
 ... konkurencyjności jest uwarunkowane długoterminową akumulacją kapitału inte-
 ... lektualnego, która jest możliwa dzięki stworzeniu określonej kombinacji czynni-
 ... ków wewnętrznych przedsiębiorstwa, takich jak: mała rotacja kadry zarządczej,

... *Stratland III A.J., Strategic Management, Concept and Cases*, Boston
 Harward B., Boston MA, 1980, s. 105
 ... *Stratland III A.J., Strategic Management, Concept and Cases*, Boston
 Harward B., Boston MA, 1980, s. 105

ika jakość pracy oparta na wnoszeniu wartości dodanej do wykonywanego osnu obowiązków, umiejętności „uczenia się” oraz otwarcia na rozwiązania wycenne. Kluczowa cecha konkurencyjności jest zawsze zestawem umiejętności technologii, natomiast nigdy nie stanowi pojedynczego zjawiska oderwanego łości systemu, który tworzą przedsiębiorstwa. Gdy skrzyżuje się kluczowe y konkurencyjności z drugą wielkością, jaką jest rynek (obecny lub nowy), lanie macierz wyznaczająca cztery strategie działania²⁹. Macierz tę przed- m rys. 5.

| Kluczowe cechy konkurencyjności | |
|---------------------------------|---|
| nowe | <p>Super plus 10</p> <p>Jakie nowe kluczowe cechy konkurencyjności będącymi musieli zbudować, aby ochronić i rozszerzyć nasz udział w obecnych rynkach?</p> |
| obecne | <p>Wypełnianie luk</p> <p>Jakie są możliwości poprawy naszej pozycji na rynkach dzięki lepszemu wykorzystaniu naszych obecnych kluczowych cech konkurencyjności?</p> |
| | <p>Białe plamy</p> <p>Jakie nowe produkty lub usługi możemy stworzyć, aby w sposób twórczy ponownie wykorzystać lub zmodyfikować nasze obecne kluczowe cechy konkurencyjności?</p> |

29 Określenie programu zdobywania kluczowych cech konkurencyjności (Hamel, C.K. Prahalad, *Przewaga konkurencyjna*, *Justa*, Warszawa 1991).

Wydolstwo w zakresie kluczowych cech konkurencyjności można utracić owych przyrzeczu, np. z braku funduszy, mogą zostać rozdrobione za sprawą owych organizacyjnych (szczególnie w sytuacji, kiedy żaden członek kierownika nie czuje się w pełni odpowiedzialny za gospodarowanie nim), mogą e minimalnie oddane partnerom aliansów lub utracone, kiedy likwiduje się przynależną spodziewanych efektów działalności³⁰. Relacje pomiędzy aktywnościami a potencjalnymi KCK oraz obecnym i przyszłym ryнком omierają cztery możliwe strategie działania.

Determinanty wyboru strategii konkutowania w organizacji

Rodzaj strategicznych zasobów firm pozwalających na uzyskanie przewagi konkurencyjnej zmienił się w czasie wraz ze zmianami rynku. Początki działalności gospodarczej człowieka związane były z wykorzystaniem surowców w czystszej postaci (płody rolne, kruszywa, drewno). Zasadniczym czynnikiem sukcesu był dostęp do tych surowców, a w szczególności korzystna lokalizacja oraz posiadanie niezbędnych narzędzi i środków transportu do pozyskania tych surowców. W okresie preindustrialnym, charakteryzującym się rozwojem produkcji rzemieślniczej, nastąpiła zmiana czynników decydujących o przewadze konkurencji. Czynnikiem lokalizacji surowców stracił znaczenie na korzyść dostępu do naturalnych źródeł energii, takich jak wiatr i woda. Z kolei rozpowszechnienie maszyn parowych pozwoliło na niezależenie od nich przetwarzania surowców, maszyn parowych pozwoilo na niezależenie od nich przetwarzania surowców, We wczesnej epoce przemysłowej kluczowym czynnikiem, decydującym o osiągnięciu przewagi konkurencyjnej, stała się wiedza na temat wytwarzania i masowa produkcja możliwa dzięki powstaniu rynków masowych. Z biegiem czasu również i posiadanie tych zasobów stało się niewystarczające dla osiągnięcia sukcesu³¹.

5. Załkończenie

W niniejszym artykule podjęta została próba przeanalizowania istoty formułowania strategii oraz wyjaśnienia pojęcia konkurencyjności przedsiębiorstw. Przybliżono problematykę kształtowania pozycji konkurencyjnej przez przedsiębiorstwa. Ukazano sposób i zakres wpływu pozycji konkurencyjnej dla wyboru strategii działania przedsiębiorstw.

Zarządzanie firmą obecnie staje się coraz trudniejsze, gdyż otoczenie przedsiębiorstw jest burzliwe i turbulentne, co oznacza, że zmienia się bardzo szybko i w sposób trudny do przewidzenia. Stawia to firmy przed koniecznością ciągłego dostosowywania poprzez wprowadzanie zmian. Technologia w sposób widoczny postępuje, trzeba jednak pamiętać, że powinniśmy za tym iść również zmiany społeczne oraz innowacje. W języku potocznym kojarzone są one z procesami produktcyjnymi, zwłaszcza technika, technologią oraz wprowadzaniem na rynek nowych wyrobów, niemniej jednak ostatnio bardzo często wiąże się je ze zmianami w takielu dziedzinach, jak: medycyna, biotechnologia, genetyka, kultura, administracja czy organizacja. Wprowadzanie innowacji obecnie w dużym stopniu oparte jest na wiedzy ludzi, rozwijana powinna być nadal przedsiębiorczość wewnątrzna, która to znajdująca zarówno menedżerów, jak i pracowników do kreatywności wewnętrznej. Okoliczności wskazują na to, że przedsiębiorstwa czeka okres gwałtownych zmian

przeobrażeń; ewentualny opór wobec nich może sprawić, że będzie to proces bardzo kosztowny, który jednak nie ulegnie spowolnieniu³².

Obecnie w procesach planowania uwzględnić należy istnienie wydarzenia wyjątkowego³, czyli takiego, którego nie sposób przewidzieć, a które może mieć istotny wpływ na działalność przedsiębiorstwa. Maksymalnie, jak to tylko jest możliwe, należy przygotować się na ewentualność takiego zdarzenia, czyli ustalić strategię działania, która przewiduje i bierze pod uwagę największe prawdopodobne zmiany, a także umożliwia wyciągnięcie z nich korzyści. W procesie zarządzania obecne tendencje korelowane są z potencjalnymi szansami i zagrożeniami Jithan³³. Już w latach osiemdziesiątych R. Steiner pisał „opracowanie pożądanego przyszłości i rozpoznanie kierunku, drogi działania przynosi to, czego organizacje zlekują”³⁴.

Z przeprowadzonych badań i analiz można wyciągnąć kilka istotnych wniosków. Uzyskana pozycja konkurencyjna nie jest dana raz na zawsze, dziś uzyskana nie daje pewności, jak długo zostanie utrzymana. Nasilająca się walka konkurencyjna sprawia, że organizacja spełniająca oczekiwania wybranej grupy odbiorców obecnie nie gwarantuje jednak firmie sukcesu w przyszłości, na rynek wprowadzone są niestannie nowe produkty po niższych cenach, jak również substytutu to powoduje, że klienci tracą zainteresowanie pewną grupą produktów. Jedynym sposobów podtrzymania osiągniętej pozycji konkurencyjnej jest stałe i systematyczne podnoszenie jej poziomu, a kluczem do tego są szeroko rozumiane osoby oraz innowacje. Formułowanie strategii powinno być oparte na gruntowej analizie potencjału wewnętrznego przedsiębiorstwa oraz otoczenia. Również to, jaka strategia będzie wybrana przez menedżerów zależeć będzie od pozycji konkurencyjnej, jaką przedsiębiorstwo osiągnęło.

W tym miejscu warto wspomnieć o strategii judo (D.B. Yoffie i M. Kwak), która wskazuje, jak skierować silne strony konkurentów na swoją korzyść. Polega ona jest firmom małych rozmiarów, gdyż wyżej cenę umiędności niż siłę rozmiarów. Strategia ta zakłada, że sposób myślenia powinien wykluczyć reagowanie siłą na siłę, a rywalizacja powinna odbywać się w trójdziej: ruch, równowaga i walka, poprzez zestaw odpowiednich technik i metod³⁵.

Ruch jest umiędnością, która w walce judo odgrywa kluczową rolę, najsukniejszej zawodnicy wykorzystują szybkość i zwinność do zajęcia silnej pozycji, równocześnie unikając chwytu przeciwnika. Przedsiębiorstwa powinny umieć

P. Drucker, *Zarządzanie w czasach burzliwych*, Wydawnictwo Nowoczesność, Warszawa 1994, s. 62.

Harvard, s. 66–67.

R. A. Cole, *Strategic Management – Theory and Practice*, DP Publications Ltd, London 1991, s. 1–2.

P. D. Yoffie, M. Kwak, *Strategic Judo – Jak obrócić silne strony konkurentów*, Warszawa 2004, s. 23–24.

wykorzystując elastyczność i turbulencję otoczenia, wykorzystując ich siłę, który skieruje dynamikę konkurencji na ich korzyść. Pozostawanie w ruchu pomaga uniknąć bezpośredniej konfrontacji z mocniejszymi i większymi rywalami. Równowaga (dzięki której judoka zachowuje idealną pozycję) umożliwia rozpoczęcie walki lub odparcie ataku, aby zwyciężyć należy zachować równowagę przeciwnika i tak powinniśmy patrzeć na świat organizacji.

Konkurencja jako zjawisko rynkowe zmienia nastawienie menedżerów do rynku oraz samą filozofię i techniki zarządzania, powstają wokół niej nowe idee, tendencje i koncepcje wykorzystywania techniki działań konkurencyjnych na konkretnych rynkach, w branżach i strukturach organizacyjnych. Zarządzanie jest bardziej elastyczne, preferuje współpracę, jakość, kreatywność i odrzuca to, co nie było efektywne w przeszłości. T. Peters uważa, że kierownictwo powinno być pozytywne nastawione do wysiłków ludzi, gdyż potencjał intelektualny staje się podstawowym czynnikiem sukcesu³⁶. Wartości niematerialnych nie odnajdziemy w bilansie, co świadczy, że nie ma ceny na te czynniki³⁷, które są najważniejsze dla twórczenia bogactwa przedsiębiorstwa.

Literatura

- Ansoff H.I., *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 1985.
- Bielński J., *Konkurencyjność przedsiębiorstw w świetle strategii Izboskiej*, CeDeWu.pl, Warszawa 2005.
- Bratnicki M., *Kompetencje przedsiębiorstwa*, Placet, Warszawa 2000.
- Cole G.A., *Strategic Management – Theory and Practice*, DP Publications Ltd Aldine Place, London 1994.
- Coyne K.P., Dye R., *The Competitive Dynamics of Network-Based Businesses*, HBR, 1998, nr 1.
- Drucker P., *Zarządzanie w czasach burzliwych. Nowe wyzwania – nowe horyzonty*, Wydawnictwo Nowoczesność, Warszawa 1995.
- Faulker D., Bosman C., *Strategie konkurencji*, Felberg SJA, Warszawa 1996.
- Fryzeł B., *Metody osiągania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw*, EIOF, 2002, nr 6.
- Glabiszewski W., *Kształtowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa*, „EIOF” 2004, nr 1.
- Godziszewski B., *Zasobowe uwarunkowania strategii przedsiębiorstwa*, UMK, Toruń 2001.
- Hamel G., Prahalad C.K., *Przewaga konkurencyjna jutra*, Business Press, Warszawa 1999.
- Hamel G., Prahalad C.K., *Strategy as Stretch and Leverage*, HBR, 1993, nr 4.

Wydawnictwo Nowoczesność, Warszawa 2004, s. 23–24.

1-2

Wydawnictwo Nowoczesność, Warszawa 2004, s. 23–24.