

**Andrzej Pomykański**

Politechnika Łódzka

## **ZMIANY STRATEGICZNE A KONKURENCYJNOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTW NA RYNKU GLOBALNYM**

### **1. Wstęp**

Zmieniło się podejście do konkurencji, ponieważ zmieniła się istota międzynarodowej rywalizacji przedsiębiorstw. Coraz częstszym motywem działania przedsiębiorstw są strategiczne dążenia do umocnienia konkurencyjności i pozycji w skali światowej. Można przyjąć, iż globalizacja gospodarki spowodowała powstanie nowego podejścia do konkurencji.

Można zatem przyjąć także założenie, że każde przedsiębiorstwo powinno określić swoją pozycję konkurencyjną, która wyraża potencjał jego rozwoju w warunkach rynku globalnego. W referacie rozważa się możliwości wykorzystania czynników tworzenia wartości przedsiębiorstwa w kształtowaniu profilu konkurencyjnego w warunkach rynku globalnego, która prowadzi do zmian strategicznych w rozwoju przedsiębiorstwa.

### **2. Konkurencyjność w tworzeniu wartości przedsiębiorstwa**

Zarządzanie zorientowane na wartość wynika z podstawowego celu przedsiębiorstwa i jego skonkretyzowanych mierników. Zarządzający, stojąc w obliczu wzrastającej potęgi klientów i akcjonariuszy, coraz bardziej aktywnych i wymagających, powinni te zachodzące w otoczeniu zmiany uwzględniać, wprowadzając zarządzanie zorientowane na wartość przedsiębiorstwa. Wartość ta kształtuje się w znacznym stopniu pod wpływem skali przewidywanych zysków przedsiębiorstwa, które powinny być realizowane z uwzględnieniem zapewnienia jego dalszej egzystencji i rozwoju.

W kształtowaniu zdolności przedsiębiorstwa są zwykle przywoływane dwie wartości, a mianowicie: wartość dla klienta i wartość dla akcjonariuszy. Stwierdzono, że w warunkach globalizacji gospodarki rynkowej kluczem sukcesu przedsiębiorstwa jest satysfakcja klienta i sukces w maksymalizacji wartości dla akcjonariuszy. Celem podstawowym jest maksymalizacja korzyści udziałowców poprzez wzrost wartości przedsiębiorstwa. Mobilizuje on do działania oraz motywuje do odpowiedzialności za jego realizację, stanowi wymierne kryterium podejmowanych decyzji poprzez dobór stosowanych mierników oceny.

Przedsiębiorstwo funkcjonujące w warunkach rynku globalnego musi umiejętnie budować swoją przewagę konkurencyjną jako podstawę swojego powodzenia i kształtowania wartości. W odniesieniu do strategii przedsiębiorstwa oznacza to formułowanie koncepcyjnego wzorca opartego na ekonomicznej wartości dodanej. W warunkach globalizacji rynku tylko te przedsiębiorstwa mogą liczyć na napływ kapitału, które oferują inwestorom wyższą stopę zwrotu z zainwestowanego kapitału. Wzrastająca mobilność kapitału jest także istotną przesłanką, ponieważ powoduje, że system eliminuje nieefektywnych.

W warunkach globalizacji biznesu przedsiębiorstwa, które poszukują możliwości zwiększenia konkurencyjności, koncentrują się z reguły bardziej na ekspansji niż redukcji rozmiarów. W tych warunkach przedsiębiorstwa poszukują możliwości strategicznych zmian, w których jest ważne przede wszystkim to, czy przedsiębiorstwo potrafi poszukać efektów synergii w tworzeniu kultury korporacyjnej koncentrującej się na klientach. Przedsiębiorstwa mogą czerpać inspirację do tych zmian w podejściu do nowych inwestycji przez korporacje. Globalizacja stwarza wiele obiecujących możliwości, ale także zagrożenie nierównomiernym rozłożeniem zysków. Tworzą się więc nowe możliwości i zasady, które zmieniają podejście do procesu tworzenia przewagi konkurencyjnej i budują nową tożsamość przedsiębiorstwa i instytucji finansowych. Nowy porządek świata jest pod presją globalizacji, która wymaga szczególnej zdolności do adaptacji wszystkich uczestników życia gospodarczego.

W kontekście narastającego umiędzynarodowienia przepływu informacji i kapitału oraz rosnącej globalnej konkurencji coraz mocniej podkreśla się strategiczne znaczenie narodowych i regionalnych wysiłków, które powinny być zawarte w polityce przemysłowej, a wzmacniałyby konkurencyjność przedsiębiorstw. Uzasadnia się, że polegają one nie tylko na innowacji i marketingu, ale bardziej niż kiedykolwiek na efektywnym modelu biznesu. Przedsiębiorstwa i pośrednicy rynkowi na pewno znajdą sposób, aby dotrzeć do klientów w nowych warunkach rynku globalnego. Problem polega na identyfikacji przewag konkurencyjnych, które kreują nowe możliwości rozwoju przedsiębiorstwa.

Przedsiębiorstwo jest postrzegane jako jedna z organizacji najbardziej zdolnych do przystosowania się do nowego globalnego świata, jeśli potrafi przystosować swoje zachowanie do nowych warunków. W sensie ekonomicznym jest ono szcze-

gólnym zbiorem zasobów, technologii i kapitałów potrzebnych do produkcji i sprzedaży produktów i usług, za które nabywcy są skłonni zapłacić cenę pozwalającą pokryć koszty, jakich wymaga działalność przedsiębiorstwa. Zwykle przyjmuje się, że zasoby są postrzegane zgodnie z prawem popytu i podaży określającym ich cenę. Zasoby te mogą być również wyceniane zgodnie z zasadami kontraktu zawartego pomiędzy uczestnikami rynku, przy uwzględnieniu ich realnej siły. Aktywa te mogą przyczyniać się do osiągnięcia określonej wartości, która jest elementem wyceny rynkowej spółki. Musi więc istnieć świadomość istnienia mechanizmu, który informuje, w jakim stopniu podejmowane decyzje są zgodne z celem podstawowym przedsiębiorstwa, istotna jest także zdolność do stworzenia perspektywy osiągnięcia sukcesu w zmieniającym się otoczeniu biznesowym.

Globalizacja rynków kapitałowych zwiększa presję na zarządy, aby koncentrowały się na tworzeniu wartości dodanej dla akcjonariuszy, co powinno stanowić podstawowy cel spółki. Przedsiębiorstwo funkcjonujące w warunkach rynku globalnego musi umiejętnie budować swoją przewagę konkurencyjną, jako podstawę swojego powodzenia i kształtowania wartości. Prawdziwa przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa polega na tworzeniu wartości dodanej dla klienta i właściciela. W odniesieniu do strategii przedsiębiorstwa oznacza to formułowanie koncepcyjnego wzorca opartego na ekonomicznej wartości dodanej.

### **3. Wartość dla klienta a konkurencyjność przedsiębiorstwa**

Z perspektywy biznesu istotne są dwa ujęcia: wartość dla klienta i wartość dla akcjonariusza. Rola rynku i uprzywilejowana pozycja klientów stały się przedmiotem badań biznesu i strategicznych doradców. W badaniach zajmowano się strategiami i działaniami oraz siłami konkurencyjnymi, które wspomagają zmiany.

Gospodarka rynkowa, której istotą jest maksymalizacja wartości dla akcjonariuszy i usatysfakcjonowanie klienta, stanowi podstawę zarządzania. Klienci są zadowoleni, jeśli produkt spełnia bądź przewyższa ich oczekiwania przy cenie nie wyższej niż wartość produktu i usługi. To dążenie w kierunku wartości dla klienta ma miejsce równoległe z innymi procesami służącymi obniżaniu kosztów oraz ulepszeniu jakości i osiągnięć w doskonaleniu procesów przetwarzania i systemów temu służących oraz zmian w relacjach z klientami. Zadowolenie klienta ma swoją ostateczną wartość oczywiście tylko wtedy, gdy jego efektem są korzyści ekonomiczne, które osiąga przedsiębiorstwo, a zatem realizuje się zwrot z inwestycji w projekty, które osiągają w przepływach pieniężnych – zwrot przewyższający średni ważony koszt kapitału spółki. Tak więc strategiczne zajmowanie się klientem musi być pogodzone z finansowym podejściem do wartości dla akcjonariusza.

Skupienie uwagi na dialogu między przedsiębiorstwem a klientem przesądza o orientacji rynkowej, która stanowi o szybkim dostosowaniu oferowanych produk-

tów do zmieniających się potrzeb klientów. Relacje te są umacniane przez dzielnie się wartością dodaną tworzoną w przedsiębiorstwie. Przedsiębiorstwo, które tworzy wartość dodaną przy wykorzystaniu przewagi konkurencyjnej, powinno być w stanie zachować jej część dla siebie w postaci zysku, przeznaczając ją na rozwój i wzrost. Przekazując część wartości dodanej w relacjach z kontrahentami, marketing stara się, aby skłonić dostawców i odbiorców do współpracy, a przede wszystkim klientów do lojalności.

Warunkiem umożliwiającym przedsiębiorstwu efektywne zarządzanie relacjami z klientami jest poznanie ich dynamicznej natury. Istnieje potrzeba badania tych relacji, ważne jest poznanie czynników, które mają wpływ na ich siłę i sposób kształtowania. Największą przewagę konkurencyjną powinno mieć to przedsiębiorstwo, które nie jest zagrożone przez nowych potencjalnych konkurentów ani przez substytucyjne produkty i które ma dużą siłę przetargową w relacjach z klientami. Na rynkach, na których panuje silna konkurencja, wszystkie działy muszą się skoncentrować na zdobywaniu nabywcy. Jak stwierdza Ph. Kotler „jeśli nie myślisz o kliencie, w ogóle nie myślisz!”

Hasło „klient nasz pan” nie sprowadza się tylko do zaspokojenia specyficznych potrzeb klienta; polega ono także na tym, że całe przedsiębiorstwo, dostarczając produktów/usług, jest zorganizowane w celu trwałego zapewnienia wymaganej jakości. W środowisku konkurencyjnym jakość, mierzona satysfakcją klienta, ceną i – ogólnie – wartością, powinna być porównywana z jakością dostarczaną przez konkurentów. Kwestiami podstawowymi są zatem:

- jakość postrzegana przez rynek w kontekście konkurencji,
- wartość postrzegana przez rynek w kontekście konkurencji.

Klient kupuje ten produkt lub usługę, które postrzega jako przynoszące mu więcej satysfakcji niż oferowane przez konkurencję. To dlatego przedsiębiorstwa odnoszące sukces zajmują się kreowaniem wartości dla klienta, i to wartości wyższej niż dostarczana przez konkurencję. Działalność każdej współczesnej organizacji powinna zmierzać w tym kierunku.

#### **4. Konkurencja a styl zarządzania**

Proces tworzenia przewagi konkurencyjnej to przede wszystkim przeprojektowanie stylu zarządzania. Powinniśmy na nowo rozważyć problem poszukiwania efektów synergii w tworzeniu kultury korporacyjnej koncentrującej się na relacjach istotnych w danym systemie strategicznym. Przedsiębiorstwo i jego dynamika zasadniczo mogą być scharakteryzowane przez technologię, którą posiada, a jego zachowanie wywodzi się przede wszystkim ze strategii i organizacji, a także opiera się na jej przestrzennym zaangażowaniu. System strategiczny, mniej lub bardziej efektywny, obejmuje przedsiębiorstwa nominalnie autonomiczne, które jednak

koordynują swoją działalność i dzielą między sobą zasoby i koszty ponad formalnymi granicami prawnymi każdej jednostki. Koncepcja systemu strategicznego uzasadnia występowanie relacji strategicznych z innymi jednostkami organizacyjno-prawnymi, których aktywność ekonomiczna jest w pewnym zakresie powiązana. Każde przedsiębiorstwo w zamiarze poprawy własnej efektywności poszukuje różnego rodzaju relacji, które cechuje zdolność do wzrostu i rozwoju. Można stwierdzić, iż efektywne funkcjonowanie przedsiębiorstwa przy danych warunkach wyjściowych jest możliwe po sformułowaniu strategii i ustanowieniu odpowiednich relacji w danym systemie strategicznym, a więc ukształtowaniu profilu konkurencyjności.

Najogólniej można przyjąć, że trwa już proces, w którym zjawisko konkurencji przybiera nowe formy. Konkurencja już dłużej nie będzie polegać na rywalizacji między przedsiębiorstwami (ogólnie podmiotami gospodarczymi), raczej między zorganizowanymi strukturami sieciowymi, w których główną rolę będą odgrywać przedsiębiorstwa utworzone na zasadzie komplementarności zasobów.

Potrzebne są więc szybko postępujące zmiany w świadomości menedżerów i przedsiębiorców, zrozumieniu tendencji do pogłębienia współpracy między organizacjami, a przede wszystkim właściwe zrozumienie istoty współpracy sieciowej na szczeblu lokalnym, regionalnym, krajowym i międzynarodowym. Istotne jest uwzględnienie relacji biznesu i zaplecza tworzącego wiedzę i asymilowanie tej wiedzy w praktyce efektywnego przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwo uczące się to szansa obecnej dekady.

Konieczność dostosowania się do wymagań globalnej konkurencji zmusza organizacje do pozyskiwania wiedzy i wprowadzania ciągłych zmian – innowacji w marketingu, innowacji w finansach, do prowadzenia prac badawczych i rozwojowych, a przede wszystkim do doskonalenia produkcji i kształcenia pracowników. Dlatego właśnie zarządzanie przedsiębiorstwem wymaga zintegrowanych działań w tworzeniu wartości. Ustanowienie relacji w zarządzaniu zakłada występowanie interakcji różnych elementów i sprzężeń zwrotnych informacji pomiędzy służbami: badań i rozwoju, marketingu, produkcji i finansów. W praktyce ustanowienie tych powiązań, a szczególnie określenie relacji między marketingiem i finansami, sprzyja lepszemu planowaniu działalności i skuteczniejszej realizacji podstawowego celu finansowego przedsiębiorstwa, jakim jest maksymalizacja wartości dla akcjonariuszy.

W warunkach globalnego rynku gospodarka światowa kreuje potencjalnie rynek efektywny, w którym uczestniczą duże przedsiębiorstwa międzynarodowe. Natomiast pozycja Polski w tym instytucjonalnie podzielonym świecie może w dużym stopniu zależeć od liczby centrów zarządzania różnymi dziedzinami gospodarki, które uda się zlokalizować w naszym kraju. Głównym wyzwaniem dla polskiej polityki gospodarczej w dzisiejszym zmieniającym się otoczeniu jest wdrożenie przez państwo, region i przedsiębiorstwo optymalnych strategii ułatwiających dostosowania strukturalne do przedsiębiorstw międzynarodowych – do zglobalizowanego rynku.

Należy zauważyć, że formułowanie strategii wymaga tego rodzaju analiz, które pozwolą oszacować przyszłe potrzeby klientów i oczekiwania inwestorów, a przede wszystkim wyjaśnią charakter konkurencji w otoczeniu. Można przyjąć, że zarówno zewnętrzna, jak i wewnętrzna analiza przedsiębiorstwa, a przede wszystkim ocena sytuacji finansowej przedsiębiorstwa oraz analiza strategiczna (konkurencyjnej, strategicznej, planistycznej itp.), jak i wizja rozwiązania problemu (misja i cele strategiczne), w której uwzględni się oczekiwania inwestorów (innych grup interesariuszy), stworzą odpowiednie podstawy wyboru strategicznego. Waga tych problemów wyznaczy ich rangę strategiczną lub operacyjną, których rozwiązanie zwykle jest oparte na określonych zasadach związanych z respektowaniem podstawowych nurtów badawczych zarządzania strategicznego.

## Literatura

- Enkel E., Back A., Krogh von G., *Konowledge Networks for Business Growth*, Springer, Berlin-Heidelberg 2007.
- Innovation on the Knowledge Economy – Implications for Education and Learning*, Centre for Educational Research and Innovation, OECD Publishing House, Paryż 2004.
- Kaleta A., *Inicjatywa strategiczna jako czynnik sukcesu przedsiębiorstwa*, [w:] *Sukces organizacji. Uwarunkowania wewnętrzne i zewnętrzne*, red. H. Czubasiewicz, W. Golnau, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot 2007.
- Kotler Ph., *Marketing*, Dom Wydawniczy Rebis, Warszawa 2005.
- Pierścionek Z., *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003.
- Porter M.E., *Przewaga konkurencyjna. Osiąganie i utrzymywanie lepszych wyników*, Helion, Gliwice 2006.
- Prahalad C.K., Ramaswamy V., *Przyszłość konkurencji*, PWE, Warszawa 2005.
- Stonehouse G. i in., *Globalizacja; strategia i zarządzanie*, Kleberg SJa, Warszawa 2001.
- Van Aalst H.F., *Networking in Society, Organisations and Education*, [w:] *Networks of Innovation*, OECD Publishing House, Paryż 2003.

## STRATEGIC CHANGES AND COMPANY COMPETITIVENESS ON GLOBAL MARKETS

### Summary

The author analyzes the impact of competition on business development. The author discusses competitiveness in the light of creating value for an investor and a customer.