

**Jerzy Czupiał**

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

## **EFEKTYWNOŚĆ I INNE ELEMENTY PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ PRZEDSIĘBIORSTWA ORAZ JEJ ŹRÓDŁA**

### **1. Wstęp**

Jednym z podstawowych zadań kierownictwa każdego przedsiębiorstwa jest takie zaangażowanie sił i środków swojej firmy, aby uzyskać względną przewagę nad konkurentami. Wymaga to starannego zbadania i w miarę możliwości przystosowania elementów składających się na przewagę konkurencyjną. Poniżej podejmiemy próbę przedstawienia tych elementów, a także ich źródeł i wzajemnych powiązań, ze szczególnym uwzględnieniem elementu efektywności. Ograniczone rozmiary opracowania wpłynęły na jego szkicowy charakter.

### **2. Podstawowe elementy przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa**

Przedsiębiorstwo, skutecznie umacniające swą pozycję konkurencyjną na rynku, osiąga sukces dzięki podstawowym elementom przewagi nad konkurentami pod względem:

- efektywności,
- jakości produktu lub usługi,
- innowacyjności,
- reakcji nabywców na ofertę przedsiębiorstwa.

Cztery wymienione elementy są tworzywem czy, rzecz można, „cegiełkami”, z których przedsiębiorstwo buduje swoją przewagę nad rywalami. Między tymi elementami występują różnego rodzaju skomplikowane powiązania. Na przykład podniesienie jakości produktu może spowodować wzrost nakładów na jego wytworzenie oraz zmniejszenie ich w sferze eksploatacji i usług poprodukcyjnych itd. Na czym polega istota tych elementów?

Zacznijmy od efektywności. Przedsiębiorstwo jest organizacją transformującą nakłady w produkty. Nakładami są takie czynniki produkcji, jak: ludzka praca, kapitał, technologia, zarządzanie itd. Produktami są wyroby i usługi, które przedsiębiorstwo wytwarza. Efektywność mierzymy, odnosząc koszty nakładów do wytworzonego produktu.

W jednym z popularnych amerykańskich podręczników znajdujemy, że „efektywność ekonomiczna działania polega na uzyskaniu dzięki niemu efektu większego niż jego koszty” [Stoner, Wankel 1992, s. 146].

Problemy efektywności przyciągały uwagę również wielu znanych polskich uczonych, choć korzystali oni czasem z innej nieco terminologii. T. Kotarbiński nazywał ją „ekonomicznością działania” i uważał za „szczególny przypadek czystości działania, czystości samej roboty”. Czystość roboty przybiera charakter ekonomiczności, kiedy unika się ubytków, pewnych cech negatywnych oznaczających zużycie zasobów, czyli inaczej – wkłady albo straty. „Tak rozumiana ekonomiczność oczywiście podlega stopniowaniu, a przybiera ona postać bądź wydajności, bądź oszczędności. Postępowanie jest tym wydajniejsze, im cenniejszy daje wynik przy danych ubytkach; jest ono zaś tym oszczędniejsze, im mniejszą miarą ubytków opłaciło się osiągnięcie danego wytworu. Porównując dwa procesy sprawcze pod względem wydajności, mamy przed sobą w obu przypadkach tę samą miarę ubytków, lecz różne rozmiary wartości wytworu; zestawiając natomiast dwa procesy sprawcze pod względem oszczędności, mamy przed sobą w obu przypadkach tę samą miarę wartości wytworu, lecz różne rozmiary ubytków” [Kotarbiński 1965, s. 121]. Podobnie O. Lange, mówiąc o zasadzie gospodarczości albo racjonalnego gospodarowania, stwierdził, że: „maksymalny stopień realizacji celu osiąga się, postępując w ten sposób, żeby przy danym nakładzie środków otrzymać maksymalny stopień realizacji celu, albo też [...] przy danym stopniu realizacji celu użyć minimalnego nakładu środków. Pierwszy wariant nazywa się zasadą największego efektu albo zasadą największej wydajności. Drugi wariant nazywa się zasadą najmniejszego nakładu środków albo zasadą oszczędności środków [...] można też nazwać zasadą najmniejszego kosztu” [Lange 1959, s. 148-149].

Mówiąc o różnych ujęciach efektywności, warto wspomnieć koncepcję H. Emersona, dla którego: „efektywność to stosunek tego, co jest, do tego, co powinno być”, czyli do pewnego wzorca (standardu), lub odwrotnie, zależnie od tego, czy dążymy w kierunku powiększenia czy też zmniejszenia ilości, z którą mamy do czynienia” [Brilman 2002, s. 632].

Jakość produktów i usług jest ich cechą polegającą na tym, że służą zaspokojeniu potrzeb, ze względu na które zostały wytworzone. Im lepiej możemy dzięki nim owe potrzeby zaspokoić, tym wyższa jest jakość danego produktu lub usługi. Wpływ wysokiej jakości produktu na uzyskanie przewagi konkurencyjnej jest dwojakiego rodzaju. Po pierwsze, oferowanie wysokiej jakości produktów kreuje dobrą reputację firmy, której marka kojarzy się nabywcom z odpowiednim poziomem wyrobów czy

usług. Pozwala to przedsiębiorstwu zażądać za swój produkt wyższej ceny, w porównaniu z cenami, po jakich są sprzedawane podobne produkty konkurencyjne, ale nie cieszące się równie dobrą reputacją. Po drugie, pozytywny wpływ wyższej jakości na produkty lub usługi polega na osiągnięciu dzięki niej wyższej efektywności, a także obniżaniu dzięki niej jednostkowego kosztu wyrobu. Efekt ten zawdzięczamy dodatniemu wpływowi jakości na produktywność. Wyższa jakość produktu oznacza, że mniej pracy zmarnuje się na skutek braków i skróconego żywota produktów, co znów wpływa na wyższą produktywność pracy i niższy koszt jednostkowy. W ten sposób wysoka jakość produktu nie tylko pozwala uzyskać zań wyższą cenę, ale może także prowadzić do obniżenia jednostkowego kosztu wyrobu. Rosnący wpływ znaczenia jakości w budowie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa wyraźnie wzrasta w ostatnich czasach, zwłaszcza w perspektywie naszego wejścia do Unii Europejskiej. W wielu branżach naszej gospodarki podniesienie jakości produktów stało się warunkiem przetrwania w zjednoczonej Europie.

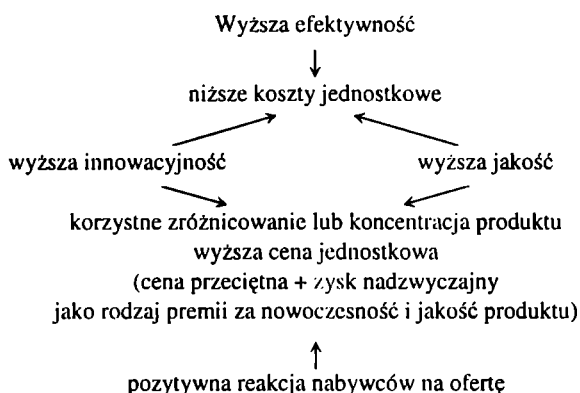
Trzeci z wymienionych elementów tworzących przewagę konkurencyjną odnosi się do nowych produktów oferowanych przez przedsiębiorstwo lub nowych metod działania. Tak więc innowacje jako elementy tworzenia przewagi konkurencyjnej obejmują postęp w rozwijaniu produktów, procesów wytwórczych, metod zarządzania, kształtowaniu struktur organizacyjnych oraz strategii przedsiębiorstwa.

Według wielu badaczy innowacje w długim okresie są najważniejszym elementem budowy przewagi konkurencyjnej. W tej perspektywie możemy postrzegać innowacje jako główną siłę motoryczną konkurencji. Chociaż nie wszystkie innowacje kończą się sukcesem, te, którym się to udaje, mogą się stać głównym źródłem przewagi konkurencyjnej. Dzieje się tak, ponieważ skuteczne innowacje dostarczają przedsiębiorstwu czegoś unikatowego, czego brak ich konkurentom. Ta unikatowość pozwala przedsiębiorstwu wyróżnić się między konkurentami i uzyskać cenę nowości, wyższą od cen wyrobów konkurencyjnych, które tej cechy nie mają. Istnieją liczne przykłady firm, które dzięki udanym innowacjom osiągnęły znaczny wzrost zysków i umocniły swą pozycję rynkową.

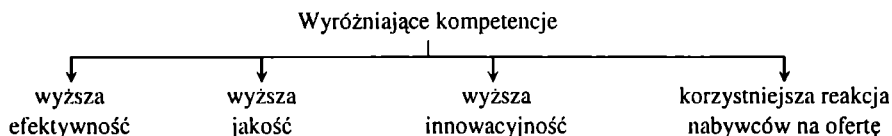
Aby uzyskać korzystniejsze reakcje nabywców na swoją ofertę, przedsiębiorstwo musi dostarczyć im dokładnie tego właśnie, czego oni chcą. Wynika stąd, że przedsiębiorstwo musi podejmować wszelkie możliwe starania, aby zidentyfikować potrzeby klientów i je zaspokoić. Tak więc m.in. zdolność do wywołania korzystnych reakcji klientów na ofertę przedsiębiorstwa wymaga dostarczenia im wartości zgodnie z ich postrzeganiem. Kroki podejmowane przez przedsiębiorstwo w zakresie poprawy efektywności i jakości produkcji wiodą właśnie do tego celu. Stworzenie pożądanego wartości dla klienta może wymagać także rozwoju nowych produktów o właściwościach, których brakuje produktom już istniejącym. Innymi słowy, innowacje – obok wyższej efektywności i jakości produktu – stanowią elementy pozwalające uzyskać korzystniejszą reakcję nabywców na ofertę firmy.

Innym sposobem uzyskania za pomocą nowatorskich rozwiązań korzystniejszej reakcji klientów na ofertę firmy jest dostosowanie cech produktów i usług do potrzeb poszczególnych grup lub nawet indywidualnych klientów. Jedną z form tego typu dostosowań oferty przedsiębiorstwa do potrzeb klientów jest skrócenie czasu realizacji zamówienia. W usługach bankowych może to być czas, który klient musi spędzić w kolejkach, aby załatwić pobranie pieniędzy, dokonanie przelewu, uzyskanie kredytu itp. Pozytywne reakcje klientów wzmacnia dobrze zorganizowana, sprawna obsługa posprzedażna produktu wszędzie tam, gdzie ma ona miejsce.

Wyższe efektywność i jakość, korzystne reagowanie klientów na ofertę firmy oraz innowacje są więc podstawowymi elementami kształtującymi przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa. Za pomocą wpływu efektywności, jakości i innowacyjności na obniżenie kosztu jednostkowego produktu przedsiębiorstwo osiąga przewagę kosztową nad konkurentami, a dzięki wyższym jakości i innowacyjności produktu oraz pozytywnej reakcji na te zmiany ze strony klientów przedsiębiorstwo dywersyfikuje lub koncentruje swoją działalność i osiąga wyższą cenę za swój produkt, w której realizuje zysk nadzwyczajny. Podstawowe elementy kształtujące przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa i ich pozytywne oddziaływanie na koszty, dywersyfikację lub koncentrację produktu oraz cenę przedstawia w uproszczony sposób rys. 1.



Rys. 1. Wpływ efektywności, jakości, pozytywnej reakcji nabywców oraz innowacji na koszt jednostkowy i cenę



Rys. 2. Związki pomiędzy wyróżniającymi kompetencjami a elementami składowymi przewagi konkurencyjnej

### 3. Źródło elementów przewagi konkurencyjnej

Źródłem, z którego pochodzą elementy przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa, są jego wyróżniające kompetencje. Badaniem ich istoty zajmuje się teoria wyróżniających kompetencji, mało – jak sędzę – zbadana, choć spopularyzowana w różnych ujęciach i pod różnymi nazwami. Teoria ta próbuje dać odpowiedź na pytanie, od czego zależy zdolność do przetrwania i rozwoju przedsiębiorstwa, a więc do uzyskania przez nie cech względnej trwałości.

Wyróżniającymi się kompetencjami są umiejętności i zasoby będące źródłem przewagi przedsiębiorstwa nad konkurentami. Do podstawowych kompetencji wyróżniających należą:

1) architektura relacji między firmą a jej pracownikami oraz między samymi pracownikami, a także między firmą a dostawcami i klientami oraz między firmami współpracującymi w grupie,

2) reputacja firmy,

3) innowacyjność jako cecha przedsiębiorstwa,

4) zasoby strategiczne:

- naturalny monopol,
- przewaga kosztowa, zwłaszcza w zakresie tzw. kosztów nieodwracalnych,
- korzystne usytuowanie na rynku związane z regulacją państwową [Hill, Jones 1994, s. 102].

Wartość przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa zależy od siły wyróżniających kompetencji, tj. od stopnia lub zakresu wyróżnienia, wielkości rynku i ogólnej rentowności danego sektora, w którym przedsiębiorstwo osiąga przewagę konkurencyjną [Kay 1996, s. 32].

To krótkie objaśnienie, czym są wyróżniające kompetencje, należy jeszcze uzupełnić kilkoma uwagami. Dla zwięzłości, potrzebnej w tak krótkim opracowaniu, podajemy je w punktach.

1. Wyróżniające kompetencje muszą:

- wynikać z korzystnej cechy przedsiębiorstwa, której brak innym,
- być trwałe,
- stanowić wyłączną własność przedsiębiorstwa.

2. Planowanie stworzenia wyróżniających kompetencji znajduje się na pograniczu strategii życzeniowej. Uzyskiwanie ich bowiem musi być zadaniem niezwykle trudnym. Gdyby tak nie było, dana kompetencja szybko przestałaby być wyróżniająca.

3. Wyróżniająca kompetencja staje się źródłem przewagi konkurencyjnej tylko wtedy, gdy znajduje zastosowanie w odpowiednim czasie i na odpowiednim rynku.

Jako przykład tej tezy może posłużyć przypadek Hondy. Firma ta, wchodząc na rynek motoryzacyjny Stanów Zjednoczonych, planowała początkowo, że jej hitem eksportowym będzie przede wszystkim motocykl dużej mocy o pojemności silnika 500 cm<sup>3</sup>. Drugi z oferowanych produktów był wprowadzony do sprzedaży motocykl średniej mo-

cy o pojemności 250 cm<sup>3</sup>. Jednak oba te produkty nie znalazły początkowo oczekiwanego uznania na rynku amerykańskim. Jednocześnie firma wyprodukowała i przeznaczyła do sprzedaży na rynku amerykańskim pewną liczbę lekkich motocykli o pojemności silnika 50 cm<sup>3</sup>. Były one przeznaczone głównie dla personelu firmy. Jednakże to te właśnie motocykle podbiły rynek amerykański, zyskując sobie dużą popularność nie tylko wśród pracowników firmy. Dwa wcześniej wymienione typy pojazdów zdobyły sobie rynek dopiero później, po pewnych przeróbkach, korzystając z renomy, którą firma uzyskała już dzięki karierze, jaką zrobił jej najlżejszy motocykl [Kay 1996, s. 193].

4. Rodzaje architektury powiązań (relacji). Możemy wyróżnić następujące rodzaje architektury powiązań:

- wewnętrzną: między firmą a pracownikami oraz pomiędzy pracownikami,
- zewnętrzną: między firmą a jej interesariuszami poza firmą,
- sieci: między firmami współpracującymi w grupie,
- usytuowanie danej firmy w obrębie sieci, do której należy.

5. Zyski nadzwyczajne płyną nie tylko z wyróżniających kompetencji, opartych na wyjątkowych umiejętnościach czy zdolnościach, ale także z posiadania i wykorzystania przez firmę zasobów strategicznych. Nie ma bowiem większej przewagi strategicznej od tej, jaką daje brak konkurentów.

#### 4. Podsumowanie

Efektywność, jakość, pozytywna reakcja klienta na ofertę firmy oraz innowacje lepiej zaspokajające potrzeby nabywców są podstawowymi elementami, z których przedsiębiorstwo buduje swą przewagę konkurencyjną. Źródłem tych elementów są wyróżniające kompetencje przedsiębiorstwa.

#### Literatura

- Brilman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.  
 Hill Ch.W.L., Jones G.R., *Strategic Management*, Houghton Mifflin Company, Boston 1994.  
 Kay J., *Podstawy sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1996.  
 Kotarbiński T., *Traktat o dobrej robocie*, Wyd. PAN, Wrocław-Warszawa-Kraków 1965.  
 Lange O., *Ekonomia polityczna*, t. I, PWN, Warszawa 1959.  
 Stoner J., Wankel Ch., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1992.

### EFFICIENCY AND OTHER ELEMENTS OF A COMPETITIVE ADVANTAGE OF AN ENTERPRISE AND ITS SOURCES

#### Summary

Efficiency, quality, consumer responsiveness and innovation are all important elements in obtaining a competitive advantage. Sources of these elements are distinctive competencies of an enterprise.