

Krzysztof Ćwik

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

SEKTOROWE I ZASOBOWE UJĘCIE PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ A SPECYFIKA MAŁEGO PRZEDSIĘBIORSTWA

1. Wstęp

Przewaga konkurencyjna jest jedną z częściej rozważanych i dyskutowanych kategorii w nauce o zarządzaniu, szczególnie zaś w zarządzaniu strategicznym. Możliwość osiągnięcia przewagi nad konkurentami jest, zdaniem badaczy tej problematyki, tym, co warunkuje przetrwanie przedsiębiorstwa w dłuższym okresie. Założenie to odnosi się również do przedsiębiorstw małych, chociaż z natury rzeczy nie mają one takich możliwości kształtowania tej przewagi, jak przedsiębiorstwa duże (np. w wyniku szczupłości zasobów). Celem niniejszego artykułu są teoretyczne rozważania nad tym, jakie możliwości budowania przewagi konkurencyjnej mają małe przedsiębiorstwa i które z dróg są dla firm z tego sektora dostępne, a których powinny się one wystrzegać.

2. Istota przewagi konkurencyjnej

Przewaga konkurencyjna jest jednym z głównych aspektów, które warunkują działalność i rozwój przedsiębiorstwa. Określa też pozycję przedsiębiorstwa na tle konkurentów. Można ją zdefiniować jako wykonywanie czegoś lepiej lub inaczej od konkurentów, dzięki czemu można osiągać lepsze niż oni wyniki [Godziszewski 2001, s. 93]. W tym ujęciu przewaga konkurencyjna jest odróżniana od przewagi rynkowej, rozumianej jako preferowanie przez klientów oferty danego przedsiębiorstwa w porównaniu z ofertą konkurentów [Godziszewski 2001, s. 94]. Posiadanie przez przedsiębiorstwo przewagi rynkowej nie musi wynikać wprost z przewagi konkurencyjnej, choć taka zależność zdecydowanie przemawiałaby na jego korzyść [Niemczyk 2004, s. 55].

Do podstawowych rodzajów przewag konkurencyjnych należą [Oblój 2001a, s. 3-6; Oblój 2001b, s. 10-12; Bennett 1999, s. 71-72]:

- przewaga naturalna (monopolistyczna), wynikająca najczęściej z lokalizacji, dostępu do zasobów i posiadania patentów,
- przewaga kosztowo-cenowa, wynikająca z niższego niż konkurenci poziomu kosztów całkowitych,
- przewaga jakościowa, biorąca się z jakości oferty (jakość *sensu stricto*, marka, prestiż, unikatowe cechy),
- przewaga systemu obsługi, oparta na relacjach z odbiorcami,
- przewaga wynikająca z barier wejścia (jej wielkość zależy od stopniowego zwiększania bądź zmniejszania się barier wejścia na dany rynek).

Zdobyta przewaga konkurencyjna nie jest jednak dana przedsiębiorstwu „raz na zawsze”. Według Williamsa, ma ona tendencje do zanikania. Różne jest tylko tempo jej zaniku w zależności od rodzaju otoczenia, w jakim funkcjonuje przedsiębiorstwo. Williams wyróżnił trzy cykle zaniku przewagi konkurencyjnej (za: [Adamik 1999, s. 14-15]). Pierwszy z nich – cykl powolny – występuje, gdy firmy posiadają stosunkowo trwałą przewagę konkurencyjną, opartą na unikatowych zasobach lub umiejętnościach, które są ściśle chronione przed konkurentami (patenty, lokalizacja, silna marka itd.). Zanik przewagi związany jest zwykle ze zmianą przepisów bądź unowocześnieniem technologii. Drugim rodzajem cyklu jest cykl standardowy. Przewaga w tym przypadku opiera się na rozmiarach i opanowaniu standardowych procesów. Utrata pozycji następuje w przypadku przeoczenia właściwego momentu wprowadzenia zmian dostosowawczych. Trzecim wariantem jest cykl szybki, charakteryzujący przedsiębiorstwa funkcjonujące na rynkach o krótkim cyklu życia produktów. Przewaga budowana jest tutaj na unikatowych cechach produktu, unikatowej technologii lub umiejętności wykreowania produktu zgodnie z jakąś nowatorską ideą. Z uwagi na szybkie tempo zmian w otoczeniu utrzymanie przewagi konkurencyjnej w długim okresie jest bardzo trudne i wymaga ciągłych procesów dostosowawczych i nieustających innowacji.

Problematyka przewagi konkurencyjnej, jej zdobywania i utrzymywania, jest ujmowana na wiele sposobów i wiążą się z nią liczne koncepcje [Krzyżanowska 2007a, s. 2-8, Krzyżanowska 2007b, s. 2-9]. Omówienie wszystkich w kontekście funkcjonowania małego przedsiębiorstwa znacznie przekroczyłoby ramy publikacji. Dlatego też w dalszej części skoncentrowano się na dwóch głównych podejściach [Czakoń 2005, s. 5-8]: sektorowym oraz zasobowym. Ich teoria oczywiście ma luki, ale pod pewnymi względami są one nadal aktualne i można dokonać próby odniesienia tych założeń do specyfiki małego przedsiębiorstwa.

3. Mała firma a sektorowe podejście do przewagi konkurencyjnej

Podejście sektorowe (*industrial organization*) zakłada, że możliwość zdobycia przewagi konkurencyjnej zależy od struktury sektora, w którym działa przedsiębiorstwo. Bazuje ono na trzech klasycznych sposobach zdobycia przewagi konkurencyjnej, opracowanych przez Portera [1994, s. 50-62]. Są to:

- wiodąca pozycja pod względem kosztów całkowitych (*cost leadership*),
- zróżnicowanie (*differentiation*),
- koncentracja (*focus*).

Żeby odnieść się do sektorowego ujęcia budowania przewagi konkurencyjnej w kontekście małych przedsiębiorstw, trzeba poznać zakres ich działania. Obejmuje on z reguły rynki wymagające niewielkich rozmiarów produkcji lub charakteryzujące się dużym zróżnicowaniem w strukturze potrzeb konsumentów. W przeciwieństwie do tego duże przedsiębiorstwa działają na rynkach, oferując dużą liczbę takich samych lub podobnych produktów. Pola działania małych przedsiębiorstw można zatem podzielić na tzw. zabójcze, wątpliwe i niewątpliwe [Mroczek 1998, s. 27]. **Zabójcze** pola są domeną działania wyłącznie dużych przedsiębiorstw z uwagi na wymaganą dużą skalę produkcji i silne bariery wejścia na rynek. Małe przedsiębiorstwa mogą jedynie prowadzić działalność w pobocznych segmentach takiego rynku lub kooperować z dużymi firmami. Rynki **niewątpliwe** nie interesują z kolei dużych przedsiębiorstw. Są zbyt małe bądź mają bardzo zróżnicowaną strukturę potrzeb konsumentów. Stanowią one natomiast pole działania małych firm. Pola **wątpliwe** to te rynki, na których małe firmy znajdują się w bezpośredniej walce konkurencyjnej z dużymi przedsiębiorstwami.

Wiodąca pozycja pod względem kosztów całkowitych opiera się na koncepcji krzywej doświadczenia. Sposób ten wymaga agresywnego inwestowania w środki produkcji, energicznego dążenia do obniżenia kosztów poprzez zdobywanie doświadczenia, ścisłej kontroli kosztów bezpośrednich i ogólnych, unikania klientów o niewielkim znaczeniu, minimalizowania nakładów na takie obszary, jak badania i rozwój, reklama, serwis itd. Podstawowym założeniem jest w tym przypadku niski w porównaniu z konkurentami koszt wytwarzania.

Budowa przewagi konkurencyjnej każdego przedsiębiorstwa, również małego, powinna koncentrować się na obniżaniu kosztów, ale ograniczoność zasobów finansowych i ludzkich małych przedsiębiorstw sprawia, że podejście to jest raczej niewłaściwe na rynku określanym jako wątpliwy. Duże organizmy gospodarcze dysponują o wiele większymi zasobami finansowymi i zdolne są do wprowadzania takich wariantów strategii kosztowo-cenowych, które pomogą im „usunąć” z rynku małe firmy (np. strategia dumpingu lub strategia przechwycenia [Strategor 2001, s. 84-85]). Ponoszenie bowiem przez nich przez pewien okres działalności strat w jednym segmencie może być rekompensowane zyskami z innego lub też straty te będą odrobione po osiągnięciu dominującej pozycji na rynku. Małych przedsiębiorstw nie stać na stosowanie takiej strategii, gdyż mogłoby to zagrozić ich dalszemu istnieniu.

Próbie osiągnięcia przewagi konkurencyjnej dzięki wiodącej pozycji pod względem kosztów całkowitych mała firma może podjąć na polu niewątpliwym, gdzie jej konkurentami są przedsiębiorstwa podobnych rozmiarów. Obniżanie kosztów mała firma może osiągnąć zwłaszcza dzięki zastosowaniu „bezinwestycyjnych” technologii ze sfery organizacji i zarządzania [Mroczek 1996, s. 7-8] (właściwe rozwiązania logistyczne, stosowanie outsourcingu itp.).

Przywództwo kosztowe nie jest jedyną możliwością zbudowania i utrzymania przewagi konkurencyjnej. Drugim podstawowym sposobem jest **zróźnicowanie** (dyferencjacja). Polega on na odróżnieniu się od rywali w cechach ważnych dla odbiorców i może bazować na produkcie, systemie sprzedaży lub systemie obsługi. Strategia dyferencjacji polega na znalezieniu atrybutów odróżniających daną firmę od innych. Podstawowym wyróżnikiem produktu przedsiębiorstwa (pomijając cenę) jest jego jakość i wizerunek wśród nabywców. Niestety, skromne zasoby finansowe małej firmy powodują, że nie może ona rozwinąć tak szerokich działań marketingowych jak firma duża. Powoduje to, iż produkt małego przedsiębiorstwa nie musi być wcale gorszy od wyrobu dużego konkurenta, ale jeśli nie będzie zdecydowanie lepszy, klient będzie miał wątpliwości co do jego jakości [Mroczek 1996, s. 7-8].

Z kolei szansą dla małego przedsiębiorstwa jest jego bliski kontakt z odbiorcą, co umożliwia mu szybką ocenę nowych idei rynkowych i zmieniających się potrzeb ze strony popytu. Dzieje się tak dzięki dwóm jakościowym cechom charakteryzującym małe przedsiębiorstwo: dużej przejrzystości struktur organizacyjnych i dominacji powiązań personalnych. W stosunkowo krótkim czasie małe przedsiębiorstwo jest w stanie szybko zareagować na wszelkie zmiany otoczenia. Dzięki temu jednym z czynników, na którym małe przedsiębiorstwo może budować strategię dyferencjacji, jest czas. Jeśli czas ma dla klienta znaczenie, to jest on skłonny zapłacić wyższą cenę za dany wyrób i usługę. Pamiętając o tym, małe firmy mogą wykorzystać czas w celu uzyskania przewagi konkurencyjnej na rynku. Dodatkowym atrybutem opierania przewagi konkurencyjnej na dyferencjacji może być wysoka podatność małych przedsiębiorstw na innowacje [Poznańska 1996].

Trzecim wariantem jest **koncentracja** na określonej grupie nabywców, na określonym wycinku asortymentu wyrobów lub na rynku geograficznym. Koncepcja ta opiera się na założeniu, że firma w ten sposób może sprawniej i skuteczniej obsłużyć swój wąski strategiczny segment niż konkurenci działający w szerszej skali. W efekcie firma albo osiąga zróźnicowanie w wyniku lepszego zaspokajania potrzeb swojego segmentu, albo obniża koszty jego obsługi, albo jedno i drugie. Strategia segmentacji rynku i silna koncentracja na wybranym segmencie jest mniej kosztowna niż zróźnicowanie, dlatego jest szansą dla małych przedsiębiorstw o ograniczonych zasobach. Znalezienie na rynku luk, w których nie ma zbyt wielu konkurentów, i ograniczenie przez to skali działania pozwala na lepsze wykorzystanie posiadanych zasobów i daje większą szansę na odniesienie sukcesu [Mroczek 1996]. Brak dostępu do informacji o rynku (zbyt duże koszty) powoduje, że małe przedsiębiorstwa ograniczają się do segmentacji według kryterium geograficznego. Prowadzenie wzmożonych badań marketingowych pozwoliłoby małym przedsiębiorstwom segmentować rynek także ze względu na kryteria jakościowe i ekonomiczno-społeczne.

Znalezienie niszy rynkowej leżącej poza zainteresowaniami silnej konkurencji może być jednym z kluczowych czynników sukcesu małej firmy. Trzeba jednak pamiętać, że w czasie recesji bądź stagnacji duże przedsiębiorstwa szukają możliwości zbytu również w małych segmentach rynkowych, które nie były dotąd przedmiotem

ich zainteresowania. Małe firmy mogą się wtedy bronić poprzez odpowiednie bariery wejścia (np. wysoka lojalność klientów dzięki osobistym kontaktom, wysokie koszty zmiany dostawcy, lepszy profil dostosowawczy [Mroczek 1998]).

4. Mała firma w kontekście zasobowego ujęcia przewagi konkurencyjnej

Nurt zasobowy (*resource-based view*) jest koncepcją rozwijaną od lat dziewięćdziesiątych XX wieku. Wówczas zaczęto zwracać większą uwagę na zasoby i umiejętności przedsiębiorstwa jako podstawę budowania przewagi konkurencyjnej. Najważniejszym głosem w dyskusji jest tutaj prawdopodobnie koncepcja Barneya, który wyróżnił cechy, jakimi odznaczać się muszą zasoby, aby mogły stać się podstawą budowania przewagi konkurencyjnej. Zasoby te muszą, jego zdaniem, być [Barney 1991, s. 105-106]:

- wartościowe – powinny dawać możliwość wykorzystywania szans i niwelowania zagrożeń pojawiających się w otoczeniu,
- rzadkie – niedostępne dla obecnych i ewentualnych przyszłych konkurentów,
- nieimitowalne – ich skopiowanie przez inne organizacje powinno być skrajnie utrudnione,
- niezastępowalne – ich substytucja również powinna być niemożliwa.

Cechy te należy odnieść do zasobów, które można podzielić na trzy główne grupy [Oblój 1993, s. 86-94]:

- zasoby źródłowe, będące pochodną funkcjonowania przedsiębiorstwa, zarówno materialne (np. budynki, maszyny, urządzenia), jak i niematerialne (np. wiedza, kompetencje, wizerunek, reputacja),
- zasoby operacyjne, czyli możliwości, będące efektem wykorzystywania zasobów źródłowych,
- zasoby sytuacyjne, powstające w konkretnych i często trudnych do przewidzenia uwarunkowaniach na styku przedsiębiorstwa z otoczeniem.

Dodać trzeba, że w dużym stopniu na budowanie przewagi konkurencyjnej wpływają, umiejętnie wykorzystywane, zasoby sytuacyjne wraz zasobami operacyjnymi [Jasińska 2007, s. 257]. Wśród zasobów źródłowych zaś można wyróżnić niejako pięć podgrup [Pike, Roos, Marr 2005, s. 113]: **ludzkie** (zasoby, które tkwią w ludziach, np. kreatywność, zachowania, wykształcenie, zdolności), **organizacyjne** (zasoby, które rozwinęło przedsiębiorstwo, czyli m.in. marka, *image*, kultura, *know-how*, systemy, strategie), **relacyjne** (zasoby zewnętrzne, na które przedsiębiorstwo oddziałuje lub których potrzebuje – dostawcy, klienci, regulatorzy, partnerzy), **rzeczowe** (nieruchomości, wyposażenie, materiały, produkty) oraz **finansowe** (gotówka lub inne ekwiwalentne aktywa finansowe).

Łącząc powyższe rozważania, należałoby założyć, że podstawowe znaczenie przy budowaniu przewagi konkurencyjnej będą miały zasoby źródłowe niematerialne, zarówno ludzkie, organizacyjne, jak i relacyjne. Zasoby rzeczowe i finansowe

tylko w niewielu przypadkach będą spełniać wymogi rzadkości, nieimitowalności i niezastępowalności. To w głównej mierze na kreatywności pracowników, silnej marce, wizerunku, dobrych relacjach z dostawcami i odbiorcami czy też reputacji będzie przedsiębiorstwo budować swoją przewagę nad konkurentami.

Z badań przeprowadzonych przez autora wśród zarządzających małymi przedsiębiorstwami wynika, że oni sami również w tych właśnie rodzajach zasobów upatrują największych szans na zdobycie przewagi konkurencyjnej¹. Za najważniejsze źródło tej przewagi prawie 60% respondentów uważało nawiązanie dobrych relacji z klientami. Oparcie więzi na linii sprzedawca-nabywca na przyjacielskich stosunkach ma największe, ich zdaniem, znaczenie dla sukcesu rynkowego małego przedsiębiorstwa. Można wnioskować, że zarządzający małymi firmami dążą do ustanowienia takiej właśnie sieci powiązań, która zapewni im przywiązanie i lojalność ewentualnego klienta. Stosunkowo niewielkie zasoby finansowe nie pozwalają małym przedsiębiorstwom wypracować przywiązania klientów za pomocą metod dostępnych firmom dużym (np. programów lojalnościowych). Dlatego też przywiązanie klienta można oprzeć wyłącznie na kontaktach międzyludzkich, które z kolei są łatwiejsze do nawiązania właśnie w firmach małych oraz, co najważniejsze, relacja taka jest trudna do skopiowania przez konkurentów i trudno zastępowalna.

Znacznie trudniej małemu przedsiębiorstwu zgromadzić zasoby organizacyjne w takiej postaci, aby mogły stanowić o zbudowaniu przewagi konkurencyjnej. Wyniki przytaczanych wcześniej badań pokazały, że niemal 70% zarządzających małymi firmami nie widzi możliwości zbudowania przewagi konkurencyjnej na prestiżowej marce lub unikatowości produktu. Wynika to zapewne z niemożności wypracowania tych czynników przez większość małych firm z powodu małych zasobów finansowych przeznaczanych na marketing oraz działalność badawczo-rozwojową. Nie jest to jednak zupełnie niemożliwe – prestiżową markę małe przedsiębiorstwa mogą sobie zapewnić niejako „na skróty”, np. poprzez franchising. Dodać należy, że prawie 80% respondentów uznało, że małe przedsiębiorstwo ma nikłe szanse na zdobycie unikatowych zasobów ludzkich i organizacyjnych, takich jak np. unikatowe umiejętności czy unikatowe *know-how*. Brak tych zasobów źródłowych prowadzi zaś do niemożności posiadania wynikających z nich zasobów operacyjnych i znacznie ogranicza możliwość dostępu do zasobów sytuacyjnych.

Warunki trwałości przewagi konkurencyjnej w ujęciu zasobowym określiła Peteraf. Są to: **różnorodność**, **ograniczona mobilność zasobów**, **ograniczenie konkurencji *ex post*** oraz **ograniczenie konkurencji *ex ante*** [Peteraf 1993, s. 180-186]. Pojęcie różnorodności oznacza niejednorodność zasobów, a szczególnie umiejętności. Małe przedsiębiorstwo tylko w niewielkim stopniu ma szansę spełnić ten postulat, chociażby ze względu na małą liczbę pracowników i zwykle homogeniczność posiadanych kompetencji przenoszonych na przedsiębiorstwo. Ograniczona mobilność zasobów, czyli utrata wartości poza firmą ze względu na ich charakterystykę i powiązania z innymi zasobami przedsiębiorstwa, jest szczególnie ważna dla małej fir-

¹ Badania przeprowadzone na próbie 64 małych przedsiębiorstw dolnośląskich.

my. Te zasoby, na których małe przedsiębiorstwo może zbudować przewagę konkurencyjną, muszą być doskonale rozpoznane pod względem sytuacji i konfiguracji z innymi zasobami, w których mają one swoją ponadprzeciętną wartość. Ograniczenie konkurencji *ex ante* oznacza w przypadku małych przedsiębiorstw przede wszystkim odwagę w poszukiwaniu i utrzymywaniu zasobów „przyszłościowych”, nawet jeśli w chwili obecnej nie dają one szans na zbudowanie przewagi konkurencyjnej. Mała firma ma ograniczone możliwości imitowania zachowań konkurentów, więc głównie pierwszeństwo w posiadaniu unikatowych zasobów może przynieść jej sukces rynkowy. Ograniczenie konkurencji *ex post* oznacza w przypadku małego przedsiębiorstwa dokładanie wszelkich starań, aby posiadane ewentualne unikatowe zasoby nie tylko pilnie chronić, ale również aby wykorzystywać je jak najpełniej. Małe przedsiębiorstwo powinno się na nich właśnie koncentrować i dążyć do jak najszybszego ich wykorzystania, istnieje bowiem duże ryzyko, że zostaną one dość wcześnie dostrzeżone i skopiiowane przez konkurencję, przez co stracą swój walor jako źródło ewentualnej przewagi konkurencyjnej.

5. Podsumowanie

Małe przedsiębiorstwa nie są tak dobrze przygotowane do walki rynkowej, jak ich duzi konkurenci. Niemniej jednak mają pewne istotne atuty, które pozwalają im tę walkę nawiązywać. Są to np. elastyczność, otwartość na zmiany czy też innowacyjność. Porównanie ujęcia sektorowego budowania przewagi konkurencyjnej małej firmy i ujęcia zasobowego pokazuje, że również małe przedsiębiorstwa mają zdolność zdobycia i utrzymywania takiej przewagi. Ważne, żeby zarządzający nimi zdawali sobie sprawę z możliwości i ograniczeń ich przedsiębiorstw i wybierali taki sposób konkurowania, który w danej sytuacji otoczenia i zasobów firmy jest najkorzystniejszy.

Literatura

- Adamik A., *Tymczasowość przewagi konkurencyjnej*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*” 1999, nr 9.
- Barney J., *Firm resources and sustained competitive advantage*, „*Journal of Management*” 1991, vol. 17.
- Bennett R., *Corporate Strategy*, Pitman Publishing, London 1999.
- Czakon W., *Ku systemowej teorii przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, „*Przegląd Organizacji*” 2005, nr 5.
- Godziszewski B., *Zasobowe uwarunkowania strategii przedsiębiorstwa*, UMK, Toruń 2001.
- Jasińska A., *Wybrane elementy kapitału intelektualnego w świetle założeń koncepcji zasobowej*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej, Zarządzanie nr 5, AE, Wrocław 2007.
- Krzyżanowska M., *Nowoczesne koncepcje przewagi konkurencyjnej*, „*Marketing i Rynek*” 2007a, nr 9.
- Krzyżanowska M., *Wczesne koncepcje przewagi konkurencyjnej*, „*Marketing i Rynek*” 2007b, nr 8.

- Mroczek E., *Alternatywne strategie działania dla małych i średnich przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji” 1996, nr 7-8.
- Mroczek E., *Konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw w gospodarce rynkowej*, „Przegląd Organizacji” 1998, nr 4.
- Niemczyk J., *Przewaga konkurencyjna małych przedsiębiorstw działających w nieformalnych klastrach*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej, Zarządzanie nr 2, AE, Wrocław 2004.
- Oblój K., *Logika przewagi konkurencyjnej (I)*, „Przegląd Organizacji” 2001a, nr 9.
- Oblój K., *Logika przewagi konkurencyjnej (II)*, „Przegląd Organizacji” 2001b, nr 10.
- Oblój K., *Strategia sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1993.
- Peteraf M.A., *The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view*, „Strategic Management Journal” 1993, vol. 14.
- Pike S., Roos G., Marr B., *Strategic management of intangible assets and value drivers in R&D organizations*, „R&D Management” 2005, vol. 35.
- Porter M.E., *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1994.
- Poznańska K., *Innowacyjność małych i średnich przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji” 1996, nr 10.
- Strategor, *Zarządzanie firmą: strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa 2001.

COMPETITIVE ADVANTAGE IN THE CONTEXT OF THE SPECIFICITY OF SMALL FIRMS – INDUSTRIAL ORGANIZATION AND RESOURCES-BASED VIEW

Summary

The article takes up a problem of competitive advantage in the context of small firms and presents two main approaches: industrial organization and resources-based view. The author also attempts to interpret the theoretical foundations of these approaches taking into account the specificity of small firms.