

Kamila Malewska

Akademia Ekonomiczna w Poznaniu

ZASOBY PRZEDSIĘBIORSTWA A TRWAŁOŚĆ PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ

1. Wstęp

Trwała przewaga konkurencyjna pozwala na utrzymanie i rozwój pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynku. Jest to przewaga, która umożliwia przetrwanie organizacji w dłuższym okresie. Wszyscy członkowie przedsiębiorstwa powinni mieć świadomość konieczności kreowania i rozwijania przewagi konkurencyjnej oraz brania czynnego udziału w tym procesie. Celem każdej organizacji jest osiągnięcie jak największej przewagi konkurencyjnej oraz jej ugruntowanie i ochrona przed konkurencją [Hardy 1987, s. 30].

Tradycyjne koncepcje zarządzania doszukiwały się przewagi konkurencyjnej w zasobach materialnych, takich jak surowce, kapitał czy lokalizacja. Współcześnie zwraca się uwagę na to, że wartość przedsiębiorstwa związana jest z posiadanymi przez nie zasobami, zwłaszcza niematerialnymi, które uznawane są za najcenniejsze i najbardziej odporne na działanie konkurencji. Utrata wiedzy eksperckiej w postaci danego pracownika może wymagać nawet kilku lat na jej odtworzenie. Z kolei utrata marki znacznie obniża wartość przedsiębiorstwa. Można nawet wysunąć tezę, iż przedsiębiorstwo nieposiadające cennych zasobów niematerialnych ma niewielką wartość rynkową w dłuższej perspektywie.

Celem referatu jest analiza relacji między zasobami przedsiębiorstwa a przewagą konkurencyjną, a przede wszystkim zaprezentowanie rozważanych w literaturze przedmiotu cech zasobów będących warunkiem niezbędnym do osiągnięcia trwałej przewagi konkurencyjnej.

2. Podejście zasobowe jako źródło przewagi konkurencyjnej

Zgodnie z podejściem zasobowym trwałą przewagą konkurencyjną osiąga się poprzez permanentny rozwój istniejących oraz kreowanie nowych zasobów i umiejętności w odpowiedzi na ciągle zmieniające się warunki rynkowe. Podejście to zakłada, że przewagi konkurencyjnej nie można tłumaczyć wyłącznie warunkami

zewnątrznymi i ich wpływem na przedsiębiorstwo. Podkreśla się, że przewaga konkurencyjna wynika przede wszystkim z wnętrza przedsiębiorstwa. Stąd zwolennicy tej szkoły zarządzania strategicznego tłumaczą zasadność podejścia do formułowania strategii opartego na logice „od wewnątrz na zewnątrz” [Rumelt 1991].

Złożone i dynamiczne otoczenie, w którym funkcjonują współczesne przedsiębiorstwa, wymusza zmiany zarówno w ich strategii, jak i sposobie konkurowania. Istota strategii sprowadza się do utrzymania dynamiki działania organizacji, a nie – jak w przeszłości – do ustalenia odpowiedniej struktury produktów oferowanych przez przedsiębiorstwo na rynkach. Z kolei konkurowanie oznacza przede wszystkim umiejętność przewidywania przyszłych trendów na rynku i reagowania na zmieniające się potrzeby klientów. Celem każdej organizacji jest identyfikacja i rozwój trudnych do kopiowania umiejętności i zasobów wyróżniających ją spośród konkurencji. Ten sposób konkurowania określany jest w literaturze mianem konkurencji opartej na umiejętnościach [Stalk, Evans, Shulman 1992, s. 232] lub zasobowej koncepcji konkurencyjności [Pierścionek 2005, s. 3].

Doświadczenia wielu firm, które odniosły sukces dzięki temu sposobowi konkurowania (jak np. Canon, Honda, The Limited i inne), pozwalają wyróżnić cztery podstawowe zasady konkurencji opartej na umiejętnościach:

- podstawą strategii organizacji są nie produkty i rynki, lecz procesy biznesowe,
- sukces organizacji uzależniony jest od przekształcenia kluczowych procesów organizacji w umiejętności, które trwale przynoszą wartość dodaną dla klienta,
- organizacje kreują powyższe umiejętności poprzez inwestycje strategiczne w infrastrukturę wspomagającą, która łączy tradycyjne jednostki biznesowe i poszczególne funkcje,
- ze względu na to, że umiejętności przenikają wszystkie funkcje w organizacji, konieczne jest powołanie osoby odpowiedzialnej za nadzór nad realizacją przyjętej strategii [Stalk, Evans, Shulman 1992, s. 232].

Organizacje, które konkurują, opierając się na umiejętnościach, identyfikują swoje kluczowe procesy biznesowe, zarządzają nimi i inwestują w nie. Podstawą przekształcenia procesu biznesowego w umiejętności strategiczne jest powiązanie go z potrzebami klientów. Umiejętność tylko wtedy jest strategiczna, jeżeli rozpoczyna się na etapie identyfikacji potrzeb klienta, a kończy w momencie zaspokojenia tych potrzeb. Im dłuższy i bardziej skomplikowany jest proces biznesowy, tym trudniej przekształcić go w umiejętność strategiczną; tylko takie procesy jednak gwarantują osiągnięcie trwałej przewagi konkurencyjnej.

W czasach, w których presja obniżania kosztów zmusza organizacje do powierzania realizacji części działań firmom zewnętrznym, konkurowanie oparte na umiejętnościach wymusza integrację pionową, która zapewnia całkowitą kontrolę nad kluczowymi procesami biznesowymi.

Kolejnym atrybutem umiejętności strategicznych jest ich zbiorowy charakter, co oznacza, że integrują one pracę większości członków organizacji. Rozwój tych umiejętności wymaga pokaźnych inwestycji we wszystkie jednostki biznesowe oraz w poszczególne funkcje.

Podsumowując, zauważyć należy, że sukces odnoszą organizacje, którym udało się skutecznie konkurować w następujących pięciu wymiarach:

- szybkości – zdolność szybkiej reakcji na potrzeby zgłaszane przez klientów i rynek oraz umiejętność szybkiego wdrażania nowych pomysłów i technologii w ramach oferowanych produktów,
- konsekwencji – umiejętność oferowania produktów, które odpowiadają oczekiwaniom klientów,
- ostrości – zdolność analizy otoczenia i przewidywania oraz reagowania na potrzeby klientów,
- sprawności – umiejętność równoczesnej adaptacji do wielu różnorodnych środowisk,
- innowacyjności – umiejętność generowania nowych pomysłów i łączenia ich z dotychczasowymi rozwiązaniami, w celu kreowania wartości dodanej dla klientów [Stalk, Evans, Shulman 1992, s. 233].

3. Elementy podejścia zasobowego w aspekcie osiągnięcia trwałej przewagi konkurencyjnej

W miarę rozwoju wiedzy z zakresu zarządzania strategicznego liczni autorzy zajmowali się problematyką osiągania przewagi konkurencyjnej w ujęciu zasobowym. Każdy z nich zwracał uwagę na odmienne aspekty tego procesu, postulując różne źródła osiągania przewagi konkurencyjnej, mimo że wszyscy oni zgadzali się co do znaczenia zasobów przedsiębiorstwa dla efektywności jego funkcjonowania.

Według J.B. Barneya, warunkiem wstępnym osiągnięcia przewagi konkurencyjnej jest różnorodność oraz ograniczona mobilność zasobów, za pomocą których można osiągnąć przewagę konkurencyjną. Oprócz spełnienia warunków wstępnych dotyczących różnorodności i ograniczonej mobilności, aby zasoby mogły stanowić źródło trwałej przewagi konkurencyjnej, muszą dodatkowo odznaczać się następującymi cechami [Barney 1991, s. 99-120]:

- muszą mieć wartość strategiczną, tzn. powinny umożliwiać wykorzystywanie szans i przewyżnianie zagrożeń pojawiających się w otoczeniu,
- muszą się charakteryzować rzadkością,
- nie mogą mieć substytutów w postaci innych zasobów,
- muszą być trudne do imitacji.

Podobny pogląd na relacje między zasobami przedsiębiorstwa a osiąganiem przewagi konkurencyjnej prezentuje M.A. Peteraf, który wskazuje na cztery podstawowe źródła przewagi konkurencyjnej, a mianowicie [Peteraf 1993, s. 186]:

- 1) różnorodność firm i ich zasobów,
- 2) ograniczona mobilność zasobów,
- 3) ograniczenia konkurencji (*ex ante*),
- 4) ograniczenia konkurencji (*ex post*).

Z kolei G. Hammel i C. Prahalad zwrócili uwagę na dwa podstawowe aspekty osiągania przewagi konkurencyjnej opartej na kluczowych kompetencjach [Prahalad, Hammel 1990, s. 79-91]:

- 1) przewaga konkurencyjna powinna być budowana na poziomie całej korporacji, a nie na poziomie poszczególnych jednostek biznesowych – oznacza to, że kluczowe kompetencje powinny obejmować swoim zasięgiem wszystkie jednostki biznesu,
- 2) kluczowe kompetencje stanowią podstawę dla całych grup produktów i mogą być wykorzystane do wprowadzania nowych produktów lub wejścia na nowe rynki.

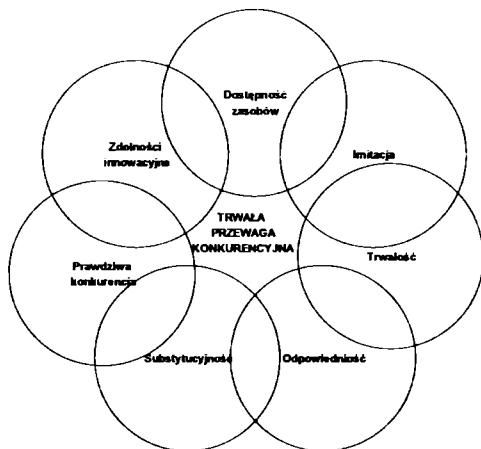
J. Kay twierdzi, że zasób może być wyróżniający i stanowić źródło przewagi konkurencyjnej jedynie wtedy, gdy [Kay 1996, s. 29]:

- 1) nie posiadają go inne firmy,
- 2) jest trwały,
- 3) stanowi wyłączną własność przedsiębiorstwa.

Uwzględniając poglądy wspomnianych autorów, można zidentyfikować siedem głównych cech zasobów sprzyjających osiągnięciu trwałej przewagi konkurencyjnej [Lynch 2006, s. 217-219]:

- Dostępność zasobów (wcześniejsze posiadanie zasobów) – osiągnięcie przewagi konkurencyjnej jest bardziej prawdopodobne, jeśli jest oparte na zasobach, które są w posiadaniu danego przedsiębiorstwa i stanowią jego silną stronę niż na całkowicie nowych obszarach działania czy zasobach. Ponadto kształtowanie przewagi konkurencyjnej bazującej na posiadanych wcześniej zasobach stawia w lepszej sytuacji firmy będące właścicielami tych zasobów ze względu na historię i tradycję ich użytkowania oraz powstające między nimi złożone zależności. Prowadzi to, iż konkurentom trudniej jest naśladować czy kopiować dany zasób.
- Zdolności innowacyjne – organizacje posiadające zdolności innowacyjne mają większą szansę na zdobycie przewagi konkurencyjnej będącej konsekwencją przełomu innowacyjnego.
- Prawdziwa konkurencyjność zasobów – istotnym warunkiem zdobycia przewagi konkurencyjnej jest prawdziwa konkurencyjność zasobów posiadanych przez przedsiębiorstwo. Polega ona m.in. na tym, iż zasoby te mają istotne znaczenie dla klientów, konkurentów oraz stanowią jednocześnie silną stronę przedsiębiorstwa. Ponadto powinny one znacznie wyróżniać organizację na tle konkurencji.
- Substytucyjność – tylko zasoby, których nie można zastąpić mogą się stać źródłem przewagi konkurencyjnej.
- Odpowiedniość – zasoby powinny przynosić korzyści w postaci przewagi konkurencyjnej tylko tej organizacji, która je wykorzystuje. W niektórych przypadkach siła przetargowa nabywców, dostawców lub pracowników sprawia, że korzyści wynikające z użytkowania danych zasobów czerpią też inne przedsiębiorstwa. Jedną z metod umożliwiających utrzymanie korzyści płynących z zasobów jest opatentowanie unikatowych produktów czy procesów realizowanych przez organizację.
- Trwałość – przedsiębiorstwa powinny starać się identyfikować i rozwijać tylko te zasoby, które pozwolą na osiągnięcie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej w dłuższym okresie. Im dłużej zasób jest w stanie zapewnić przewagę konkurencyjną, tym jego wartość strategiczna jest większa.

- Imitacja – tylko zasoby niemożliwe lub trudne do imitowania mogą się stać źródłem przewagi konkurencyjnej. Istnieje szereg działań sprzyjających opóźnieniu procesu naśladownictwa. Zaliczyć do nich można: ochronę patentową, złożoną dyferencjację produktu, wyróżniającą lokalizację geograficzną, niejasne związki przyczynowo-skutkowe powodujące, że konkurenci mają problemy z imitowaniem produktów lub procesów danego przedsiębiorstwa ze względu na ich złożony charakter.



Rys. 1. Cechy zasobów w aspekcie kształtowania trwałej przewagi konkurencyjnej

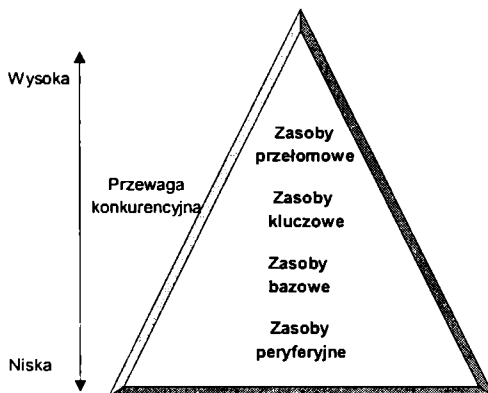
Źródło: [Lynch 2006, s. 218].

4. Hierarchia zasobów w przedsiębiorstwie

Mimo że w literaturze przedmiotu zidentyfikowano siedem cech zasobów istotnych z punktu widzenia osiągania trwałej przewagi konkurencyjnej, w praktyce jednak przedsiębiorstwa osiągające taką przewagę opierają swoje strategie na wybranych z zaprezentowanych powyżej elementach. Wybór ich kombinacji uzależniony jest od unikatowej konfiguracji zasobów będących w posiadaniu każdego przedsiębiorstwa.

Analizując zasoby organizacji, można stworzyć hierarchię ze względu na ich zdolność do generowania przewagi konkurencyjnej. Przyjmując to kryterium, wyróżnić można następujące rodzaje zasobów: uboczne (peryferyjne), bazowe, kluczowe oraz przełomowe (rys. 2).

Zasoby uboczne (peryferyjne) to zasoby, które można nabyć w sytuacji, gdy są one potrzebne, bardzo rzadko stanowią źródło przewagi konkurencyjnej. Zasoby bazowe znajdują się w posiadaniu wielu przedsiębiorstw. Mimo że nie są unikatowe, odgrywają istotną rolę w codziennym funkcjonowaniu organizacji. Warto podkreślić, że zasoby te mogą się stać potencjalnym źródłem przewagi konkurencyjnej, ale wyłącznie o charakterze tymczasowym. Zasoby kluczowe stanowią unikatową kombinację zasobów będącą w posiadaniu danego przedsiębiorstwa.



Rys. 2. Hierarchia zasobów przedsiębiorstwa

Źródło: [Chaharbaghi, Lynch 1999, s. 45-50].

Umożliwiają one organizacji wyróżnienie się spośród konkurencji i w konsekwencji zdobycie trwałej przewagi konkurencyjnej. Największą zdolność do generowania przewagi konkurencyjnej spośród zasobów przedsiębiorstwa mają zasoby przełomowe powodujące istotne zmiany w całej branży, w której funkcjonuje przedsiębiorstwo będące ich właścicielem.

5. Podsumowanie

Rekapitulując, można stwierdzić, że zasoby przedsiębiorstw stanowią współcześnie stabilniejszą bazę dla formułowania strategii niż otoczenie. Nie wszystkie zasoby jednak przyczyniają się do osiągania trwałej przewagi konkurencyjnej. Takie właściwości mają tylko zasoby unikatowe, a ponadto trwałe, odpowiednie, niemożliwe lub trudne do imitacji, nieposiadające substytutów w postaci innych zasobów, stanowiące wyłączną własność danego przedsiębiorstwa, przyczyniające się do rozwoju innowacyjności.

Warto jednak podkreślić, że nie każdy zasób będący źródłem trwałej przewagi konkurencyjnej musi się odznaczać wszystkimi powyższymi cechami. Stanowią one swego rodzaju test pomocny w analizie zasobów mającej na celu zidentyfikowanie zasobów kluczowych lub przełomowych dla danego przedsiębiorstwa.

Literatura

- Barney J.B., *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, „Journal of Management” 1991.
 Chaharbaghi K., Lynch R., *Sustainable Competitive Advantage: Towards a Dynamic Resource-Based Strategy*, „Management Decision” 1999, (3).
 Hardy L., *Successful Business Strategy, How to Win in the Market-Place*, Kogan Page Ltd., London 1987.
 Kay J., *Podstawy sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1996.
 Lynch R., *Corporate Strategy*, Prentice Hall, Harlow 2006.

- Peteraf M.A., *Strategic Cornstone of Competitive Advantage: a Resource Based View*, „Strategic Management Journal” 1993, vol. 14.
- Pierścionek Z., *Ewolucja koncepcji konkurencyjności przedsiębiorstwa*, www.centrumwiedzy.edu.pl/cw/index.php?sn=130&ca=376&al.=dd1, s. 3, 02.03.05.
- Prahalad C., Hammel G., *The Core Competence of the Corporation*, „Harvard Business Review”, May-June 1990.
- Rumelt R., *How Much the Industry Matter?*, „Strategic Management Journal”, March 1991.
- Stalk G., Evans P., Shulman L., *Competing on Capabilities*, „Harvard Business Review”, March-April 1992, [w:] B. De Wit, R. Meyer, M. Huygens, *Strategy. Poces, Content, Context. An International Perspective*, West Publishing Company, Minneapolis 1994.

THE RELATION BETWEEN RESOURCES OF THE ENTERPRISE AND SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE

Summary

Sustainable competitive advantage allows the enterprise to keep and develop competitive position in the market for long period of time.

Traditional approaches to strategic management tried to identify main sources of competitive advantage in material (tangible) resources such as: capital, equipment, buildings or raw materials. Today both theoreticians and managers pay attention rather to intangible resources and perceive them as a initial source of competitive advantage.

The main goal of the article is an analysis of the relation between resources of the enterprise and its competitive advantage in the market. The author also presents essential features of resources that guarantee sustainable competitive advantage.