

Joanna Bednarz

Klasyczne a nowe teorie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw

Przewaga konkurencyjna to obszar badań, który jest zgłębiany i analizowany nieprzerwanie od lat 80. XX wieku. Zajmowano się tym na gruncie ekonomii i zarządzania (oraz ich subdyscyplin), przyjmując różne założenia i koncentrując się na odmiennych aspektach. Z tego powodu proces formowania się pojęcia przewagi konkurencyjnej miał charakter stopniowy i prowadził do powstania różnorodnych koncepcji. Część z nich wzajemnie się uzupełnia lub jest ich kontynuacją, ale są także koncepcje zupełnie różne.

Patrząc z perspektywy 20–30 lat, wyróżnić można trzy podejścia do kształtowania różnych koncepcji przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa:

- dawanie priorytetu źródłom zewnętrznym, które odnoszą się do specyfiki otoczenia zewnętrznego badanego podmiotu gospodarczego (teorie klasyczne),
- koncentracja uwagi na źródłach wewnętrznych, które tkwią bezpośrednio w przedsiębiorstwie, czyli na zasobach przedsiębiorstwa (nowe koncepcje),
- łączenie źródeł zewnętrznych i wewnętrznych.

Zarówno w literaturze, jak i praktyce przedsiębiorstw coraz bardziej powszechna staje się opinia, że teorie klasyczne oparte na tradycyjnych źródłach przewagi nie wyjaśniają w pełni mechanizmów tworzenia i umacniania przewagi konkurencyjnej. Dlatego też od początku lat 90. XX wieku rozwijane są nowe teorie konkurencyjności, w których wykorzystuje się bardziej złożone metody pozyskiwania i rozwoju konkurencyjnych zasobów oraz umiejętności przedsiębiorstw. W artykule tym podjęto próbę ukazania różnic w podejściu do obu grup teorii. Z uwagi na niewielką objętość tekstu zaprezentowano tylko wybrane koncepcje, które są najczęściej przywoływane w literaturze przedmiotu.

Klasyczne koncepcje konkurencyjności przedsiębiorstw

Typologia źródeł, czynników oraz strategii uzyskiwania i utrzymywania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw jest w literaturze przedmiotu niezwykle rozbudowana. Wynika to z samej istoty przewagi konkurencyjnej, która jest pojęciem złożonym i niejednoznacznym. Źródła przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa mogą mieć zarówno charakter wewnętrzny, jak i zewnętrzny. Podział ten wynika z rodzaju decyzji podejmowanych przez przedsiębiorstwo. Czynniki wewnętrzne to takie, które odnoszą się do otoczenia badanego podmiotu gospodarczego, natomiast wewnętrzne tkwią bezpośrednio w przedsiębiorstwie. To właśnie czynniki wewnętrzne głównie decydują o konkurencyjności przedsiębiorstwa, jednak ich wykorzystanie zależy w dużym stopniu od uwarunkowań zewnętrznych¹.

Punktem wyjścia tradycyjnych koncepcji konkurencyjności przedsiębiorstw była specyfika otoczenia zewnętrznego danego podmiotu gospodarczego, a także jego relacje z klientami. Dawanie priorytetu źródłom zewnętrznym posiadanej siły rynkowej powodowało, że nie zgłębiano istoty i znaczenia wszystkich zasobów wewnętrznych przedsiębiorstwa. Do podstawowych rynkowych czynników konkurencyjności zaliczano jedynie: koszty, jakość, różnicowanie oferty, intensywną promocję oraz pozycję na rynku. Uwaga badaczy koncentrowała się zatem jedynie na bezpośrednich źródłach powstawania i rozwoju tych czynników. Tradycyjne koncepcje zakładały ponadto istnienie konkurencji w postaci oligopolu oraz konkurencji monopolistycznej. Uważano, że przedsiębiorstwa nie są skłonne do współpracy na rynku, a więc przyjmują postawę konfrontacyjną.

Do najważniejszych wczesnych koncepcji zalicza się²:

- koncepcję konkurencyjności kosztowej bazującą na efektach wielkiej skali produkcji, specjalizacji, standaryzacji oraz efektach doświadczenia,
- przywództwo jakościowe oraz systemy sterowania jakością,
- konkurowanie oparte na sile rynkowej przedsiębiorstwa (pozycja lidera oraz dominanta na rynku),
- marketingową koncepcję konkurencyjności,

¹ Warto w tym miejscu zauważyć, że w literaturze spotyka się podejście, że część zewnętrznych źródeł przewagi osiąganey przez przedsiębiorstwo można potraktować jako uwarunkowania konkurencyjności, a inne z kolei przeformułować na składniki potencjału konkurencyjności podmiotu gospodarczego. Zob. M.J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Wydawnictwo „Dom Organizatora”, Toruń 2005, s. 188-189.

² Zob. szerzej Z. Pierścionek, *Strategie konkurencji i rozwój przedsiębiorstwa*, WN PWN, Warszawa 2007, s. 199–200 oraz *Zarządzanie strategiczne w praktyce polskich przedsiębiorstw*, red. S. Łobejko, Z. Pierścionek, Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie, Warszawa 2011, s. 18.

– przywództwo kosztowe i dyferencjację.

Przykładem tradycyjnej teorii konkurencyjności jest najbardziej znana w literaturze koncepcja bazy przewagi konkurencyjnej autorstwa M.E. Portera. Mianem tym określił on zbiór strategii, na podstawie których przedsiębiorstwo może prowadzić walkę konkurencyjną. Wyróżnił przewagę wynikającą z przywództwa kosztowego (nazywaną również w skrócie przewagą kosztową, ang. *cost leadership*) oraz ze zdolności do zróżnicowania oferowanych dóbr lub usług (ang. *differentiation*)³. Pierwsza z nich polega na posiadaniu wiodącej pozycji pod względem kosztów całkowitych w danym sektorze. Przedsiębiorstwo realizujące tę strategię tworzy ofertę swoich produktów i/lub usług nie mniej atrakcyjną w porównaniu z konkurentami, jednak wytwarza je po kosztach od nich niższych. Sprowadza się to najczęściej do standaryzacji produktowej. Otrzymałą dzięki temu nadwyżkę dochodów może wykorzystać do umocnienia swojego potencjału konkurencyjności. W koncepcji tej uwypukla się fakt, że w każdym przedsiębiorstwie koszty są postrzegane jako obszar newralgiczny. Racjonalizacja kosztów produkcji i działalności ogólnej wiąże się z prowadzoną w sposób ciągły analizą efektywności wykorzystania danej technologii, doboru surowców i materiałów, wykorzystania zdolności produkcyjnych, organizacji całego przedsiębiorstwa, kwalifikacji pracowników oraz skuteczności prowadzonych działań w zakresie sprzedaży, systemu obsługi klientów, reklamy i promocji. Z uwagi na to, że wymaga to skoncentrowania sił i środków przedsiębiorstwa można uznać, że jest to wybór strategiczny.

Przewaga dyferencjacji wynika z posiadania przez przedsiębiorstwo zróżnicowanej oferty dóbr i/lub usług lub wytwarzania czegoś, co w danej branży jest uznawane za unikatowe. Określana jest ona czasem mianem strategii odróżniania od rywali w cechach ważnych dla nabywców. M.E. Porter wymienia następujące sposoby różnicowania: wzór wyrobu, marka, jakość, technologia, unikatowe cechy wyrobu, lepsze zaspokajanie potrzeb klientów, obsługa posprzedażna, sieć sprzedażna i automatycznie dodaje, że najlepiej by było, gdyby przedsiębiorstwo różnicowało swą ofertę wykorzystując kilka z nich⁴. Celem przedsiębiorstwa jest znalezienie takich atrybutów, które wpłyną na postrzeganie jego oferty jako wyjątkowej, a najlepiej unikatowej na rynku. Może to dotyczyć niezawodności funkcjonowania produktów, ich

³ Przewagi te są czasami zawężane i określane jako przewaga cenowa oraz jakościowa. A. Kaleta uważa nawet, że sformułowanie strategii wynikająca ze zróżnicowania jest sformulowaniem najmniej trafnym i proponuje użycie pojęcia przewagi prestiżu. Por. A. Kaleta, *Strategie konkurencji w przemyśle*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 200, s. 164-169.

⁴ M.E. Porter, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, Wydawnictwo MT Biznes Sp. z o.o., Warszawa 2006, s. 63.

trwałości, powszechnej i łatwej dostępności, prestiżu użytkowania itp. Wybór takiego podejścia wiąże się z koniecznością ponoszenia dodatkowych kosztów przez przedsiębiorstwo, które znajdują swe odzwierciedlenie w postaci wyższych cen w porównaniu z konkurentami.

Warto dodać, że przez długi czas uważano, że przedsiębiorstwa nie mogą stosować strategii przywództwa kosztowego i dyferencjacji jednocześnie, ponieważ są one sprzeczne, a zatem wykluczają się wzajemnie. Aby osiągnąć sukces muszą wybrać jedną z nich. Jak się jednak okazało przedsiębiorstwa japońskie potrafiły skutecznie połączyć oba podejścia strategiczne. Dlatego obecnie uważa się raczej, że podmioty duże, mające silną pozycję przetargową na rynku mogą realizować obie strategie przywództwa kosztowego oraz dyferencjacji jednocześnie. Z kolei przedsiębiorstwa małe wybierają na ogół strategię dyferencjacji lub koncentracji na określonym segmencie.

M.E. Porter wymienia także trzeci typ przewagi, jednak nie zalicza jej do przewagi bazowej. Chodzi tu o przewagę wynikającą z koncentracji przedsiębiorstwa na określonym segmencie rynku. Dzięki wąskiej specjalizacji rynkowej (przykładowo obsłudze danej grupy odbiorców, oferowaniu wąskiego asortymentu dóbr, koncentracji geograficznej) przedsiębiorstwo może lepiej od konkurentów obsłużyć wybrany segment. Przewaga ta może mieć dwa warianty: koncentracji opartej na kosztach w wybranych segmentach i na zróżnicowaniu produktów i/lub usług w wybranych segmentach.

W obecnych warunkach rynkowych poszukiwanie źródeł przewagi konkurencyjnej, wykorzystując tylko teorie tradycyjne jest raczej niewystarczające. Przedsiębiorstwa funkcjonujące w realiach hiperkonkurencji oraz otoczenia rynkowego, zmieniającego się w sposób szybki i trudny do przewidzenia, muszą szczegółowo analizować jakość posiadanych zasobów oraz skuteczność podejmowanych decyzji strategicznych. Co więcej, muszą one z wyprzedzeniem dostosowywać posiadane zasoby i kompetencje do zmieniających się ciągle wymagań rynkowych. Ograniczenie horyzontu badawczego powoduje, że identyfikacja źródeł przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw oparto jedynie na koncepcji bazy przewagi konkurencyjnej jest dość trudna do przeprowadzenia. Jak wynika bowiem z praktyki (w tym również doświadczeń własnych autorki), o ile w badaniach rynkowych przedsiębiorcy bez wątplenia potrafią określić, czy realizują strategię budowania przewagi rynkowej na podstawie przywództwa kosztowego, o tyle wybór przewagi wynikającej ze zdolności do zróżnicowania oferowanych dóbr/usług lub koncentracji przedsiębiorstwa na określonym segmencie rynku jest już bardzo problematyczny. Niewiele jest przecież branż, w których w sposób jednoznaczny można wskazać lidera rynkowego. Czy zatem przedsiębiorstwo międzynarodowe, mające silną pozycję w jednym segmencie rynku, realizuje przewagę dyferencjacji, czy też koncentracji? A z kolei podmiot gospodarczy

dominujący na rynku lokalnym będzie swą siłą rynkową upatrywał w różnicowaniu oferty czy też raczej w koncentracji? Odpowiedzi na oba pytania nie są jednoznaczne i oczywiste. W dalszej kolejności przedsiębiorcy powinni zadawać sobie także pytania, jakie są źródła posiadanej przewagi konkurencyjnej. Czy aktualne zasoby i kompetencje przedsiębiorstwa są wystarczające, aby tę pozycję utrzymać w przyszłości? Wczesne teorie nie pozwalają na dogłębne zbadanie tych obszarów.

Nowoczesne koncepcje przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw

Inspiracją do tworzenia nowych koncepcji konkurencyjności była wiedza z zakresu marketingu, przedsiębiorczości, teorii konkurencji, zarządzania strategicznego oraz innowacji i technologii informacyjnej. Wynikają one ze specyfiki nowych warunków otoczenia konkurencyjnego, a dokładnie z przejścia przedsiębiorstw od konkurencji lokalnej do międzynarodowej, a nawet globalnej. Jedną z podstawowych cech nowych koncepcji jest wysoka skłonność przedsiębiorstw do współpracy, a tym samym ograniczania konkurencji, tworzenia aliansów i porozumień. Jest to przedmiotem badań tzw. relacyjnej teorii konkurencji. W warunkach szybkich zmian nowe strategie konkurencji polegają m.in. na atakowaniu konkurentów, intensyfikowaniu aktywności, wyjściu z rynku w odpowiednim momencie oraz przenoszeniu się na inne rynki, które pozwolą osiągać dalsze sukcesy. Co ważne, w nowych koncepcjach przedsiębiorstwo działa w sekwencji krótkookresowych przewag konkurencyjnych, nie zaś stabilnej przewagi długookresowej (trwałej)⁵.

Za początek rozwoju nowych koncepcji przyjmuje się lata 80. i 90. ubiegłego stulecia, kiedy to rozwijał się nowy nurt analizy przewagi konkurencyjnej nawiązujący do tzw. szkoły zasobowej. Zgodnie z jego założeniami punktem wyjścia w prowadzonych badaniach jest przedsiębiorstwo wraz z posiadanymi zasobami, które buduje swoją przewagę konkurencyjną dzięki wykorzystywaniu wewnętrznych predyspozycji. Dzieje się tak, ponieważ to wyjątkowa wiązka zasobów, a nie otoczenie konkurencyjne, decyduje o powodzeniu przedsiębiorstwa. Jednakże przedstawiciele tego nurtu uważali, że nie można całkowicie lekceważyć znaczenia i wpływu otoczenia danego podmiotu gospodarczego⁶. Zgromadzone czynniki produkcji, środki finansowe i odpowiednie zasoby ludzkie wystarczają bowiem do rozpoczęcia produkcji danego dobra, nie zagwarantują jednak uzyskania korzystnego wyniku eko-

⁵ Zob. szerzej Z. Pierścionek, *op. cit.*, s. 199–200.

⁶ M. Bratnicka, *Kompetencje przedsiębiorstwa. Od określenia kompetencji do zbudowania strategii*, Agencja Wydawnicza „Placet”, Warszawa 2000, s. 48.

nomicznego i sukcesu rynkowego. Do ich osiągnięcia niezbędna jest umiejętność rozpoznawania i wykorzystywania okazji przy jednoczesnym unikaniu zagrożeń generowanych przez otoczenie, sprawnym zarządzaniu, wdrażaniu skutecznych strategii działania, stosowaniu odpowiedniego systemu komunikacji z otoczeniem oraz posiadaniu kompetentnych pracowników itp⁷.

Co więcej, zgodnie z koncepcją zasobową, przedsiębiorstwa różnią się między sobą w sposób fundamentalny w aspekcie posiadanych zasobów, których użytkowanie wpływa na efektywność ich funkcjonowania⁸. Zdaniem przedstawicieli tego nurtu, posiadanie lub kontrolowanie strategicznych zasobów przez przedsiębiorstwo było uwarunkowane kilkoma czynnikami. Pierwszym było zróżnicowanie przedsiębiorstw, które wynikało z historycznej dostępności do zasobów i umiejętności ich wykorzystywania. Przy czym zasoby te nie musiały być własnością firmy, wystarczyło, że pozostawały pod jej kontrolą. W efekcie tylko podmioty gospodarcze dysponujące zasobami cennymi i rzadkimi były zdolne do osiągania nadzwyczajnych zysków. Drugim czynnikiem była ograniczona mobilność zasobów. Przemieszczanie się zasobów nie zależało bowiem tylko od popytu, podaży i ceny. Ich mobilność była determinowana także lokalizacją oraz czynnikami prawnymi, np. prawami własności. Trzecim elementem była ograniczoność konkurencji związana z tym, że pewne zasoby dopiero w przyszłości mogą osiągnąć dużą wartość, natomiast z wyprzedzeniem trzeba było podjąć decyzję o ich nabyciu. Przedsiębiorstwa, które najwcześniej weszły w ich posiadanie, były w lepszej sytuacji od konkurentów. Musiały one jednak pamiętać, by zasoby te chronić za pomocą instrumentów prawnych⁹.

Ponadto w koncepcji szkoły zasobowej rozróżniano dwa rodzaje zasobów. Zasoby, które przyczyniają się do tworzenia wartości dodanej nazywano strategicznymi. Natomiast zasoby krytyczne dla konkurencyjności przedsiębiorstwa, czyli takie, które trudno zrekonstruować lub zastąpić, tworzą tzw. potencjał strategiczny, który przyczynia się do osiągnięcia trwałej przewagi konkurencyjnej¹⁰. Zasoby, aby stały się źródłem przewagi konkurencyjnej, muszą być przede wszystkim trudne do naśladowania z powodu ochrony

⁷ H.G. Adamkiewicz-Drwiłło, *Determinanty konkurencyjności przedsiębiorstwa działającego na rynku globalnym*, [w:] *Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach konkurencyjności. Determinanty konkurencyjności przedsiębiorstw*, red. M. Juchniewicz, cz. I, Wydawnictwo UWM, Olsztyn 2006, s. 23.

⁸ R.M. Grant, *Contemporary strategic analysis*, Blackwell, Oxford 2002, s. 139.

⁹ Zob. M. Koczerga, *Sposób budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, [w:] *Nowoczesne sposoby konkurowania w biznesie*, red. H. Mruk, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2008, s. 91–93.

¹⁰ K. Malewska, *Wykorzystanie podejścia zasobowego do zarządzania strategicznego w polskich przedsiębiorstwach*, [w:] *Management Forum 2020*, red. J. Skalik, G. Betz, Prace Naukowe nr 923, Akademia Ekonomiczna im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2002.

prawnej lub z powodu tzw. bariery wiedzy (uważano, że konkurenci nie wiedzą, jak naśladować procesy lub umiejętności innego przedsiębiorstwa). Dlatego też coraz większe znaczenie mają cechy wyróżniające każde przedsiębiorstwo, np. kultura organizacyjna, więzi organizacyjne (struktura organizacyjna), marka czy reputacja¹¹.

W 1989 r. I. Dierickx i K. Cool zauważyli, że przedsiębiorstwo wykorzystuje dwa rodzaje zasobów: materialne i niematerialne. W przeciwieństwie do zasobów materialnych, które można kupić, zasoby niematerialne są tworzone przez przedsiębiorstwo w dłuższej perspektywie. Przykładowo mogą nimi być: dobra reputacja, lojalność nabywców i pośredników, posiadany wyjątkowy kapitał ludzki, potencjał badawczo-rozwojowy itp. Zaprezentowali oni interesującą koncepcję akumulacji zasobów i jej wpływ na utrzymanie przewagi konkurencyjnej. Z uwagi na fakt, że zasobów niematerialnych nie można kupić na rynku, konkurenci, chcąc zdobyć przewagę konkurencyjną, mogą albo naśladować dane przedsiębiorstwo, czyli gromadzić podobne zapasy, albo zdecydować się na gromadzenie innych zasobów. Jednakże możliwości naśladownictwa są determinowane pewnymi czynnikami, do których zaliczyli: czas niezbędny do zgromadzenia zasobów, występowanie zjawiska synergii w wyniku nawarstwiania się kolejnych zasobów, powiązania występujące pomiędzy gromadzonymi zapasami, deprecjację zasobów oraz występowanie zjawiska niejednoznaczności przyczynowej pomiędzy zasobami¹².

Kolejnym etapem w rozwoju tej koncepcji były wnioski płynące z rozważań prowadzonych przez G. Hamela i C.K. Prahalada¹³. Reprezentowali oni pogląd, że możliwość osiągnięcia przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwa zależy nie tylko od posiadanych przez nie zasobów, ale także od kluczowych kompetencji (kompetencji bazowych, *core competencies*). Uważali, że posiadana wiedza i umiejętności¹⁴ przedsiębiorstwa oraz jego zasoby stra-

¹¹ R. Amit, P. Shoemaker, *Strategic assets and organizational rent*, „Strategic Management Journal”, vol. 14, No 1, 1993, s. 33–45.

¹² I. Dierickx, K. Cool, *Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage*, „Management Science”, vol. 35, No 12, 1989, s. 1504–1511 oraz M. Krzyżanowska, *Nowoczesne koncepcje przewagi konkurencyjnej*, „Marketing i Rynek” 2007, nr 9, s. 2.

¹³ C.K. Prahalad, G. Hamel, *The core competence of the corporation*, „Harvard Business Review”, May-June, 1990, s. 79–91 oraz G. Hamel, C.K. Prahalad, *Przewaga konkurencyjna jutra*, Business Press, Warszawa 1999.

¹⁴ Istnieje różnica między umiejętnościami i kompetencjami, choć łączy je fakt, iż obie kategorie tworzą zdolność organizacyjną do „robienia czegoś” dobrze. Umiejętności są tym, co przedsiębiorstwo „robi dobrze” w pewnym ograniczonym zakresie, np. odnosi się do konkretnych prowadzonych przez siebie działań. Kompetencje zaś są pojęciem szerszym i mają kontekst korporacyjny. Charakteryzują to, co przedsiębiorstwo „robi dobrze” we wszystkich prowadzonych przez siebie biznesach. Kompetencje są zatem rezultatem posiadania wielu różnych umiejętności „robienia czegoś dobrze” w zakresie różnych działań i procesów. Zo-

tegitczne, właściwie skonfigurowane oraz zastosowane na odpowiednim rynku, w odpowiednim czasie i w odpowiedni sposób, pozwolą firmie osiągnąć przewagę konkurencyjną i sukces¹⁵. Zdolność do konkutowania przedsiębiorstw na rynku ma bowiem swoje źródło również w kluczowych kompetencjach. Są one niepowtarzalne, różnicują konkurentów oraz wnoszą istotny wkład w wartość postrzeganą przez klientów. Ich identyfikacja i rozwój stanowią podstawę zdobycia przywództwa na rynku. Jednakże samo naśladowanie liderów nie zapewnia sukcesów. Konieczne jest dążenie do wykreowania nowych produktów i usług, a rynkową rywalizację wygra ten podmiot, który trafniej oceni przyszłe tendencje rozwoju i preferencje klientów za 5-10 lat. Kluczowe kompetencje stanowią źródło stosunkowo trwałej przewagi konkurencyjnej, gdyż są trudne do naśladowania. Związane są z niematerialnymi wartościami, takimi jak: marka, patent, wyjątkowa lokalizacja, umiejętność zarządzania przedsiębiorstwem, produkcją i marką. W długim okresie konieczne jest zdobywanie nowych kompetencji¹⁶. To dzięki nim przedsiębiorstwo uzyskuje lepszy dostęp do rynku, oraz szybciej i taniej, w porównaniu z konkurentami, tworzy nowe produkty, które lepiej odpowiadają obecnym i potencjalnym potrzebom nabywców.

W podejściu zasobowym dużym zainteresowaniem cieszyła się koncepcja kluczowych zdolności (*core capabilities*) opracowana przez trzech autorów G. Stalka, P. Evansa i L.E. Shulmana. Pod pojęciem zdolności rozumieł zespół (zbiór) strategicznych procesów przedsiębiorstwa. Specyfika ich polega na tym, że są one tworzone przez wiele osób pracujących w różnych działach przedsiębiorstwa, co buduje jego łańcuch wartości. Do tego musi zostać stworzony specjalny system wspierający tę współpracę. Autorzy podkreślali także znaczenie zdolności posiadanych przez pracowników oraz elastyczny i dynamiczny charakter działań wobec zmian zachodzących w otoczeniu. Zalecali utrzymywanie bliskiego kontaktu z nabywcami oraz zdobywanie umiejętności przewidywania przyszłych ruchów na rynku. Ich zdaniem przedsiębiorstwo powinno rozwijać zwłaszcza te kompetencje, które pozwolą mu uzyskać pozycję lidera rynkowego zbudowaną w oparciu o posiadane elastyczne zasoby ludzkie i zarządzanie oparte na procesach (np. wczesne identyfikowanie sygnałów z otoczenia, szybkie reagowanie na te sygnały, szybkie przemieszczanie się między rynkami, naśladowanie innych podmiotów)¹⁷.

bacz szerzej J. Oblój, *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 2001, s. 85.

¹⁵ J. Czupiał, *Źródła przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, [w:] *Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach konkurencyjności. Determinanty konkurencyjności przedsiębiorstw*, red. M. Juchniewicz, cz. I, Wydawnictwo UWM, Olsztyn 2006, s. 44.

¹⁶ Zob. J.W. Bossak, W. Bieńkowski, *Międzynarodowa zdolność konkurencyjna kraju i przedsiębiorstw. Wyzwania dla Polski na progu XXI wieku*, SGH w Warszawie, Warszawa 2004, s. 103-104.

¹⁷ G. Stalk, P. Evans, L.E. Shulman, *Competing on capabilities: the new rules of corporate strategy*, „Harvard Business Review”, March-April, vol. 70, No 1, 1992, s. 57-69.

Próbie sklasyfikowania zasobów niematerialnych i dopracowania dotychczasowych koncepcji podjął w 1993 r. R. Hall¹⁸. Podzielił je na aktywa (*assets*) i kompetencje (*competencies, skills*). Aktywami nazwał te elementy, które charakteryzują stan posiadania przedsiębiorstwa i zaliczył do nich: prawa własności intelektualnej (patenty), znaki towarowe, prawa autorskie, reputacja firmy, marka produktów, informacje, posiadane kontrakty i licencje, tajemnice handlowe i bazy danych. Kompetencje zaś określają, co przedsiębiorstwo może wykorzystać w działaniu i są nimi: kultura organizacyjna firmy, organizacyjne i osobiste sieci kontaktów, wiedza pracowników oraz know-how partnerów handlowych, czyli dostawców, pośredników, doradców. Zaproponował on również klasyfikację zasobów niematerialnych. Podzielił je bowiem opierając się na kryterium stopnia zależności od ludzi i wyróżnił zasoby zależne od ludzi (np. reputacja) oraz zasoby niezależne (np. bazy danych). Innym kryterium podziału była ochrona prawna, a więc zasoby mogły być prawnie chronione (np. patenty, znaki towarowe) lub też nie objęte ochroną (np. sieci współpracy).

J. Kay z kolei skoncentrował swą uwagę na szczegółowej analizie kluczowych zdolności (*core capabilities*) podmiotów gospodarczych. Zaliczył do nich: wewnętrzne i zewnętrzne powiązania przedsiębiorstwa z pracownikami, dostawcami, klientami i konkurentami (tzw. architektura), sposób postępowania firmy przez klientów (reputacja), zdolność do tworzenia doskonałych produktów i poszukiwania oszczędniejszych rozwiązań z zakresu techniki, technologii organizacji i zarządzania (innowacje) oraz posiadane aktywa strategiczne, a w szczególności zjawisko naturalnego monopolu, specyficzną przewagę kosztową oraz korzystanie ze skutków regulacyjnej działalności państwa w gospodarce¹⁹.

Nowoczesne koncepcje przewagi konkurencyjnej nawiązują do funkcjonowania przedsiębiorstw w realiach zmieniającego się często otoczenia rynkowego, technologicznego oraz konkurencyjnego. Wskazują na najważniejsze zasoby materialne, niematerialne oraz kompetencje, które podmioty gospodarcze powinny posiadać. Niestety autorzy tych koncepcji podchodzili w sposób wybiórczy do samej istoty oraz źródeł powstawania przewagi konkurencyjnej. Brak jednolitej tożsamości, a tym samym analizowanie różnych zasobów i kompetencji o charakterze strategicznym spowodowało powstanie niezwykle bogatej typologii przewagi konkurencyjnej. Przedsiębiorstwa zainteresowane zidentyfikowaniem posiadanych kluczowych zasobów mogą oczywiście skorzystać z sugestii naukowców, ale za każdym razem muszą

¹⁸ R. Hall, *A Framework Linking Intangible Resources and Capabilities to Sustainable Competitive Advantage*, „Strategic Management Journal”, vol. 14, No 6, 1993, s. 607–618.

¹⁹ J. Kay, *Podstawy sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1996, s. 29, 99–102.

uwzględnić w swoich badaniach specyfikę branży oraz warunków panujących na rynku. Warto również podkreślić, że żadna z nowych teorii nie definiuje w sposób precyzyjny samego pojęcia przewagi konkurencyjnej. Wiele kontrowersji wzbudza również brak konsekwencji badaczy w podejściu do przedmiotu konkurencyjności – jedni poszukują źródeł silnej pozycji rynkowej przedsiębiorstw, inni zaś zawężają obszar badań do analizowania konkurencyjności oferowanych produktów/usług.

Zakończenie

Podsumowując powyższe rozważania warto podkreślić, że zaprezentowanych koncepcji nie powinno się traktować w sposób alternatywny i wariantowy. Należy raczej próbować integrować teorie akcentujące różne aspekty. Przedsiębiorstwa poszukujące źródeł przewagi konkurencyjnej powinny podchodzić w sposób wybiórczy zarówno do koncepcji tradycyjnych jak i nowych, a przede wszystkim dopasowywać je do specyfiki branży oraz warunków funkcjonowania na danym rynku.

Bibliografia

- Adamkiewicz-Drwiłło H.G., *Determinanty konkurencyjności przedsiębiorstwa działającego na rynku globalnym*, [w:] *Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach konkurencyjności. Determinanty konkurencyjności przedsiębiorstw*, red. M. Juchniewicz, cz. I, Wydawnictwo UWM, Olsztyn 2006.
- Amit R., Shoemaker P., *Strategic assets and organizational rent*, „Strategic Management Journal”, vol. 14, No 1, 1993.
- Bossak J.W., Bieńkowski W., *Międzynarodowa zdolność konkurencyjna kraju i przedsiębiorstw. Wyzwania dla Polski na progu XXI wieku*, SGH w Warszawie, Warszawa 2004.
- Bratnicka M., *Kompetencje przedsiębiorstwa. Od określenia kompetencji do zbudowania strategii*, Agencja Wydawnicza „Placet”, Warszawa 2000.
- Czupiał J., *Źródła przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, [w:] *Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach konkurencyjności. Determinanty konkurencyjności przedsiębiorstw*, red. M. Juchniewicz, cz. I, Wydawnictwo UWM, Olsztyn 2006.
- Dierickx I., Cool K., *Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage*, „Management Science”, vol. 35, No 12, 1989.
- Grant R.M., *Contemporary strategic analysis*, Blackwell, Oxford 2002.
- Hall R., *A Framework Linking Intangible Resources and Capabilities to Sustainable Competitive Advantage*, „Strategic Management Journal”, vol. 14, No 6, 1993.
- Hamel G., Prahalad C.K., *Przewaga konkurencyjna jutra*, Business Press, Warszawa 1999.

- Kaleta A., *Strategie konkurencji w przemyśle*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 200.
- Kay J., *Podstawy sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1996.
- Koczerga M., *Sposób budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, [w:] *Nowoczesne sposoby konkurowania w biznesie*, red. H. Mruk, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2008.
- Krzyżanowska M., *Nowoczesne koncepcje przewagi konkurencyjnej*, „Marketing i Rynek” 2007, nr 9.
- Malewska K., *Wykorzystanie podejścia zasobowego do zarządzania strategicznego w polskich przedsiębiorstwach*, [w:] *Management Forum 2020*, red. J. Skalik, G. Belz, Prace Naukowe nr 923, Akademia Ekonomiczna im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2002.
- Oblój J., *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 2001.
- Pierścionek Z., *Strategie konkurencji i rozwój przedsiębiorstwa*, WN PWN, Warszawa 2007.
- Porter M.E., *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, Wydawnictwo MT Biznes Sp. z o.o., Warszawa 2006.
- Prahalad C.K., Hamel G., *The core competence of the corporation*, „Harvard Business Review”, May-June, 1990.
- Rokita J., *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne 2005.
- Stalk G., Evans P., Shulman L.E., *Competing on capabilities: the new rules of corporate strategy*, „Harvard Business Review”, March-April, vol. 70, No 1, 1992.
- Stankiewicz M.J., *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Wydawnictwo „Dom Organizatora”, Toruń 2005.
- Zarządzanie strategiczne w praktyce polskich przedsiębiorstw*, red. S. Łobejko, Z. Pierścionek, Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie, Warszawa 2011

Summary

Classical or new theories of competitive advantage

Competitive advantage is the field of study which has been being investigated and analyzed continuously since the '70s of the 20th century. Both in literature and in the enterprises' practices, there exist an opinion, that classical theories are based on traditional sources of advantage and they do not explain in full the mechanisms of creation and strengthening of the competitive advantage. That is why, since the early '90s, new theories of competitiveness have been being developed and are based on more complex methods of acquiring and development of enterprise competitive resources and skills. The subject of analysis in this article is an attempt to reveal differences in the approaches of the two groups of theories.

- Kaleta A., *Strategie konkurencji w przemyśle*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 200.
- Kay J., *Podstawy sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1996.
- Koczerga M., *Sposób budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, [w:] *Nowoczesne sposoby konkurowania w biznesie*, red. H. Mruk, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2008.
- Krzyżanowska M., *Nowoczesne koncepcje przewagi konkurencyjnej*, „Marketing i Rynek” 2007, nr 9.
- Malewska K., *Wykorzystanie podejścia zasobowego do zarządzania strategicznego w polskich przedsiębiorstwach*, [w:] *Management Forum 2020*, red. J. Skalik, G. Belz, Prace Naukowe nr 923, Akademia Ekonomiczna im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2002.
- Oblój J., *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 2001.
- Pierścionek Z., *Strategie konkurencji i rozwój przedsiębiorstwa*, WN PWN, Warszawa 2007.
- Porter M.E., *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, Wydawnictwo MT Biznes Sp. z o.o., Warszawa 2006.
- Prahalad C.K., Hamel G., *The core competence of the corporation*, „Harvard Business Review”, May-June, 1990.
- Rokita J., *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne 2005.
- Stalk G., Evans P., Shulman L.E., *Competing on capabilities: the new rules of corporate strategy*, „Harvard Business Review”, March-April, vol. 70, No 1, 1992.
- Stankiewicz M.J., *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Wydawnictwo „Dom Organizatora”, Toruń 2005.
- Zarządzanie strategiczne w praktyce polskich przedsiębiorstw*, red. S. Łobejko, Z. Pierścionek, Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie, Warszawa 2011

Summary

Classical or new theories of competitive advantage

Competitive advantage is the field of study which has been being investigated and analyzed continuously since the '70s of the 20th century. Both in literature and in the enterprises' practices, there exist an opinion, that classical theories are based on traditional sources of advantage and they do not explain in full the mechanisms of creation and strengthening of the competitive advantage. That is why, since the early '90s, new theories of competitiveness have been being developed and are based on more complex methods of acquiring and development of enterprise competitive resources and skills. The subject of analysis in this article is an attempt to reveal differences in the approaches of the two groups of theories.