

Ewa Głuszek

BUDOWANIE PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ OPARTE NA ZASOBACH NIEMATERIALNYCH W WARUNKACH GLOBALIZACJI

1. Wstęp

Począwszy od lat osiemdziesiątych ubiegłego wieku jesteśmy świadkami gwałtownie postępującego procesu globalizacji rynków, polegającego na standaryzacji oraz unifikacji potrzeb i preferencji konsumentów na całym świecie. Obecnie termin „globalny” odnosimy nie tylko do rynków, ale również do określenia potencjalnie ponadnarodowego zakresu wszelkich działań organizacji i jej zdolności do konkurowania na skalę światową (Yip 1992, za: [Stonehouse i in. 2001]). W rzeczywistości, ponieważ niewiele rynków i sektorów jest w pełni globalnych – choć wiele z nich wykazuje cechy globalne – raczej trudno mówić o strategii globalnej przedsiębiorstwa w sensie całkowitej światowej standaryzacji wyrobów czy usług. Poprzez strategię globalną rozumie się więc na ogół strategię transnarodową, które łączy konfigurację i koordynację globalnej działalności gospodarczej z uwzględnieniem potrzeb specyficznych rynków lokalnych lub regionalnych [Stonehouse i in. 2001].

Dla każdego przedsiębiorstwa, jeśli nawet nie operuje ono na rynkach międzynarodowych i działa tylko na rynku lokalnym, globalizacja oznacza możliwość pojawienia się światowej konkurencji, ale również zmianę warunków konkurowania, spowodowaną przez zupełnie nowe trendy w otoczeniu. Są one wyznaczone m.in. przez rosnącą koncentrację kapitału i wzrost potęgi ekonomicznej największych światowych koncernów (dominacja trzech najbardziej rozwiniętych gospodarek świata), rozerwanie tradycyjnych powiązań między przepływami materialnymi, finansowymi i informacyjnymi (pojawienie się nowych modeli globalnych korporacji opartych np. wyłącznie na usługach finansowych), redefinicję granic niektórych branż (pojawienie się nowych gałęzi przemysłu w obszarze nowoczesnych technologii) oraz gwałtowny rozwój technik informacyjnych i telekomunikacyjnych [Obłój 2002]. Warto zauważyć, że:

- po pierwsze – wszystkie te procesy są ze sobą ściśle powiązane, co oznacza wzajemne wzmacnianie oddziaływania każdego z tych zjawisk na pozostałe na zasadzie sprzężenia zwrotnego;
- po drugie – każde z tych zjawisk jest dla firm (światowych lub lokalnych) zarówno szansą, jak i zagrożeniem; pozytywne oddziaływanie wymienionych trendów polega na ciągłym tworzeniu innowacji technologicznych, kreowaniu nowych modeli biznesu i zasad konkutowania, co stwarza szanse wejścia na światowy rynek nawet przedsiębiorstwom funkcjonującym na peryferiach gospodarki światowej; zagrożenie wynika zaś ze wzrostu złożoności i dynamiki otoczenia, nieustannych zmian, które coraz trudniej monitorować i poprawnie interpretować [Obłój 2002].

Efektywne funkcjonowanie w takich warunkach wymaga od firm podejmowania nieustannych prób dostosowania do tych uwarunkowań globalizacyjnych swego modelu biznesu, czyli koncepcji funkcjonowania firmy, obejmującej rodzaj przewagi konkurencyjnej, posiadane zasoby i umiejętności oraz konfigurację tychże aktywów w łańcuchu wartości.

Artykuł (oparty głównie na badaniach literaturowych) wskazuje podstawowe typy przewagi konkurencyjnej – realizowane przez przedsiębiorstwa w warunkach gospodarki globalnej – przez pryzmat wykorzystywanych w nich zasobów niematerialnych. Przez zasoby niematerialne autorka rozumie aktywa niewidzialne, oparte na wiedzy, do których – obok szeroko rozumianej wiedzy (osobowej i bezosobowej) – należy zaliczyć: marki produktów, reputację firmy, kulturę organizacyjną, kontakty biznesowe oraz prawa własności intelektualnej.

Celem artykułu jest wskazanie tych rodzajów zasobów niematerialnych, które mają największe znaczenie w procesie tworzenia poszczególnych typów przewagi konkurencyjnej oraz przeanalizowanie sposobu, w jaki tę przewagę budują.

2. Rodzaje przewagi konkurencyjnej

Jednym z najbardziej fundamentalnych rozstrzygnięć strategicznych każdego przedsiębiorstwa jest pytanie o sposób osiągania przewagi konkurencyjnej. Pojęcie przewagi konkurencyjnej jest jedną z centralnych kategorii zarządzania strategicznego, lecz sposób jej definiowania ewoluował wraz z rozwojem tej dziedziny i pojawianiem się nowych koncepcji dotyczących strategii przedsiębiorstwa. Na przestrzeni lat zmianie ulegały poglądy dotyczące zarówno źródeł przewagi konkurencyjnej, jak i czynników, które decydowały o jej trwałości. Milowym krokiem na drodze tej ewolucji było przyjęcie przez Daya i Portera (w latach osiemnastych) założenia, że przewaga konkurencyjna stanowi cel, a nie element strategii przedsiębiorstwa oraz że wiąże się ona z lepszymi wynikami przedsiębiorstwa: ponadprzeciętnymi zyskami, wyższymi przychodami jednostkowymi, niższymi kosztami jednostkowymi, większym udziałem w rynku itp.

Jedną z najpowszechniej używanych definicji przewagi konkurencyjnej jest definicja Simona, który postrzega przewagę konkurencyjną jako wyższy poziom osiągnięć w stosunku do konkurencji, określony na podstawie trzech kryteriów: osiągnięcie to musi być dostrzegane przez klienta, być dla niego wartościowe oraz mieć charakter trwały. Takie rozumienie przewagi konkurencyjnej oznacza, że: po pierwsze – niezależnie od tego, na jakich atrybutach opiera się wyróżnianie produktów/usług od tych oferowanych przez konkurentów, klienci muszą być ich w pełni świadomi, po drugie – muszą one być postrzegane jako cenne i pożądane, a po trzecie – atuty te nie mogą być w krótkim czasie przedmiotem naśladownictwa ze strony konkurencji.

Tradycyjne poszukiwanie sposobów konkurowania koncentrowało się na trzech fundamentalnych strategiach Portera: przywództwie kosztowym, jakościowym wyróżnianiu się oferty na rynku lub odmianie którejś z tych strategii realizowanej dla specyficznej niszy rynkowej. Pojawienie się nowych wyznaczników globalizacji, o których była mowa we wstępie, a mianowicie przesunięcie granic branż, autonomizacja zasobów finansowych i informacyjnych oraz rewolucja w technologii informatycznej i telekomunikacyjnej, pociągnęło za sobą zmiany reguł gry rynkowej i spowodowało, że na zjawisko przewagi konkurencyjnej trzeba spojrzeć nieco szerzej. Przewagę konkurencyjną należy traktować obecnie jako proces tworzenia i trwałego zawłaszczania wartości w sposób skuteczniejszy niż konkurenci, proces, którego efektem jest większy potencjał wzrostu i większa wartość przedsiębiorstwa [Obłój 2002]. Konieczność nieustannej adaptacji do zmieniającego się w szybkim tempie otoczenia globalnego, narzucająca ciągle poszukiwanie nowych sposobów osiągania lepszych niż konkurenci wyników, sprawia, że współcześnie można mówić o czterech typach przewagi konkurencyjnej, różniących się logiką ich budowania:

- przewadze naturalnej,
- przewadze opartej na relacji ceny do jakości,
- przewadze systemu obsługi (oferowania rozwiązań),
- przewadze budowania barier wejścia [Obłój 2002].

Każda z nich różni się zasobami koniecznymi do jej zbudowania i sposobami konfiguracji tych zasobów w systemie działań przedsiębiorstwa. Każdą z nich można równocześnie opisać poprzez trzy kryteria przewagi, tj. dostrzegalność, znaczenie dla klienta oraz trwałość.

3. Przewaga naturalna

Przewaga naturalna wywodzi się ze źródeł naturalnych, takich jak dostęp do zasobów czy lokalizacja. Przyjmuje wówczas postać quasi-monopolu, ograniczającego konkurencję na danym obszarze do firmy dysponującej unikatowymi surowcami (np. złożami ropy naftowej) lub lokalizacją wykluczającą dostęp do rynku innym rywalom, ze względu np. na koszty transportu, ograniczoną siłę nabywczą,

niską mobilność ludności itp. Jeszcze innym źródłem naturalnej przewagi konkurencyjnej są regulacje prawne, których najbardziej klasycznym wyrazem były kiedyś monopole państwowe (solny, spirytusowy), a obecnie występujące w postaci praw własności intelektualnej (np. patentów) dających czasową ochronę prawną. O ile lokalizacja, dostęp do zasobów czy nawet tradycyjne regulacje prawne w postaci monopolu państwowego nie wymagały od przedsiębiorstwa podejmowania klarownych wyborów strategicznych (co uzasadnia sama nazwa „przewaga naturalna”), o tyle już ochrona patentowa oznacza zdolność do innowacji produktowych i bazuje na najważniejszym z niematerialnych zasobów współczesnego rynku, jakim jest wiedza.

Dziedzina innowacji produktowych jest najbardziej oczywistym obszarem, gdzie ujawnia się znaczenie wiedzy i jej związek z wynikami przedsiębiorstwa. Bezpośrednim źródłem innowacji jest bowiem zawsze nowa wiedza pojawiająca się wewnątrz przedsiębiorstwa. Wiedza w organizacji jest zjawiskiem złożonym, wielowymiarowym; istnieje i rozwija się na poziomie indywidualnym, osobowym (wiedza i umiejętności poszczególnych pracowników) lub społecznym (wiedza wspólna grupom, kolektywna), a jednocześnie może mieć charakter jawny (wyrażalny za pomocą symboli) lub ukryty (wiedza niewyrażalna w postaci umiejętności praktycznych). Znaczenie wiedzy jako źródła przewagi konkurencyjnej na współczesnych globalnych rynkach znalazło odzwierciedlenie w różnego rodzaju koncepcjach koncentrujących uwagę na pełniejszym wykorzystywaniu tej wiedzy w wyniku świadomego zarządzania procesami jej tworzenia, zdobywania, rozprzestrzeniania i ochrony (organizacja ucząca się, organizacja inteligentna). Wprawdzie innowacja pojawia się niejako niezależnie od istnienia formalnej struktury zarządzania wiedzą, niemniej jednak istnienie takiej struktury wydaje się konieczne z perspektywy przyszłości, gdy rynki będą coraz bardziej globalne, ale klienci coraz bardziej zróżnicowani, a kluczem do sukcesu stanie się nie tyle sama innowacja, ile ciągła zdolność do innowacji. Dlatego wydaje się, że system zarządzania wiedzą, a zwłaszcza kontrola procesów tworzenia i rozprzestrzeniania wiedzy, czyniąc widzialnymi i częściowo mierzalnymi fakty, które zwykle pozostają ukryte, oraz identyfikując źródła wiedzy, na której opiera się innowacja, i sposoby przekształcania jej w produkty lub usługi, staje się ważnym elementem procesów innowacyjnych przedsiębiorstwa [Demarest 1997].

Widocznym wyrazem zdolności innowacyjnych przedsiębiorstwa, a więc zdolności do tworzenia nowej, wartościowej wiedzy, są patenty, będące kategorią wiedzy chronionej (która obok wiedzy jawnej chronionej obejmuje także wiedzę utajnioną) [Kotarba 2001]. Patent jest wiedzą na temat jakiegoś nowatorskiego rozwiązania, wiedzą podlegającą ochronie prawnej na danym terytorium i w danym czasie na rzecz określonego podmiotu, dostępną innym tylko za zgodą właściciela (ale tylko w sensie zapoznania się z jej treścią, bez możliwości zmaterializowania lub wykorzystania gospodarczego). Oznacza on więc prawo do wyłączności (monopolu) na korzystanie przez uprawniony podmiot z rozwiązania będącego przedmiotem wynalazku.

Zasób niematerialny w postaci wartościowego patentu jest jednym z najefektywniejszych czynników tworzących, stabilizujących i chroniących przewagę rynkową. Może być on wykorzystywany do tego celu na kilka różnych sposobów [Rivette, Kline 2000]; najważniejszym z nich jest ochrona kluczowych technologii i metod prowadzenia biznesu przed naśladownictwem ze strony konkurentów – wartościowy patent daje przedsiębiorstwu niezaprzeczalny atut w postaci czasowego monopolu na korzystanie z określonych innowacji technologicznych lub produktowych. Jest to najbardziej oczywisty sposób wykorzystywania patentów, dający produktom i usługom przedsiębiorstwa przewagę nad konkurentami, ale właściwe czerpanie korzyści z tej formy ochrony jest tylko pozornie proste. Wymaga ona od kierownictwa przedsiębiorstwa starannego przemyslenia kwestii dotyczącej tego, co tak naprawdę warto chronić i w jaki sposób najlepiej to chronić. Ochrona patentowa jest bowiem cenna tylko wówczas, gdy to, co chronimy przed naśladownictwem, jest źródłem tworzenia wartości dodanej, a ponadto gdy zabezpieczenia prawne rzeczywiście uniemożliwiają konkurencji „obejście” patentu (skuteczność ochrony patentowej jest w wielu branżach dość niska).

Kolejnym niezwykle istotnym aspektem wykorzystywania przewagi konkurencyjnej opartej na regulacjach prawnych jest możliwość ekspansji przedsiębiorstwa na nowe rynki, czyli wykorzystywanie patentu jako swoistej tarczy ochronnej przy globalizacji działalności. Patent może w tym wypadku bardzo wydawnie wspomagać markę produktu, pełniąc w stosunku do niej funkcję komplementarną – o ile marka ułatwia zdobywanie miejsca w świadomości nowych klientów, o tyle patent gwarantuje wyłączność tego miejsca.

Jeszcze innym sposobem wykorzystania patentów jest stabilizowanie swojej przewagi na rynku własności drogą podnoszenia efektywności działalności badawczo-rozwojowej i zarządzania marką. Umacnianie przewagi polega na selektywnym rozwijaniu tylko tych produktów, którym można zapewnić skuteczną ochronę patentową i w przypadku których „mur” patentów trudnych do ominięcia przez konkurencję zapewni przedsiębiorstwu stabilny udział w rynku. Działaniem, które utrudnia imitację konkurentom, może też być blokowanie konkurenta na jego pierwotnym rynku poprzez proces zwany oskrzydleniem. Polega on na opatentowaniu produktów komplementarnych w stosunku do innowacyjnego produktu wprowadzanego przez konkurenta na rynek, co powoduje odcięcie go od możliwości dalszego rozwoju.

Kolejnym sposobem budowania przewagi konkurencyjnej na bazie praw własności intelektualnej jest wykorzystanie ich jako podstawy do rozwijania korzystnego dla przedsiębiorstwa partnerstwa z innymi uczestnikami rynku. Relacje te oparte są na licencjonowaniu własnych rozwiązań patentowych w zamian za dostęp do cennej dla firmy wiedzy partnerów. Posiadanie wartościowych innowacji niewątpliwie czyni dane przedsiębiorstwo atrakcyjnym partnerem potencjalnych sojuszy rynkowych, choć z drugiej strony nie oznacza, że firmy, które nie mają odpowiednich zasobów lub infrastruktury, aby wykorzystać swoje aktywa intelektualne

samodzielnie, nie mają szans na znalezienie odpowiednich partnerów. Współpraca między firmami, która przyjmuje różne formy – od okazjonalnej kooperacji poprzez *joint ventures* po alianse strategiczne i udziały mniejszościowe lub większościowe – umożliwia dostęp do cennej wiedzy, zasobów, rynków, technologii. ponadto pozwala na uzyskiwanie przewagi wynikającej z szybkiego uczenia się, osiągania ekonomii skali lub zakresu, a wreszcie daje możliwość dzielenia ryzyka lub outsourcingu niektórych funkcji.

Jeszcze innym sposobem wykorzystania patentów, choć nie związanym bezpośrednio z własnym potencjałem praw własności intelektualnej, jest przewidywanie zmian rynkowych i technologicznych. Uważne śledzenie strategii patentowych wiodących firm pozwala wyciągnąć wnioski dotyczące nadchodzących zmian w technologii i popycie rynkowym oraz lepiej się do nich przygotować. Odpowiednio szybkie dostrzeżenie pojawiającej się szansy i zakup atrakcyjnego patentu mogą zapewnić przedsiębiorstwu silną pozycję rynkową. Z kolei analiza informacji zawartej w zgłoszeniach patentowych pozwala właściwie sterować programami badawczo-rozwojowymi oraz redukować ryzyko przy podejmowaniu decyzji dotyczących fuzji lub przejęć.

Należy też zwrócić uwagę, że wartościowe prawa własności intelektualnej trzeba traktować jako bardzo cenny produkt, którego sprzedaż może wydatnie poprawiać wynik finansowy przedsiębiorstwa. Wpływy z licencjonowania patentów stanowią dla wielu firm pokaźne źródło dochodów, co znalazło wyraz w powoływaniu w przedsiębiorstwach specjalnych jednostek biznesowych zajmujących się zarządzaniem tą sferą działalności (np. IBM, Siemens).

Można wymienić wiele branż, w których czołowe firmy zawdzięczają swoją pozycję właśnie skutecznej ochronie patentowej i umiejętnemu wykorzystywaniu przewagi typu naturalnego, ale niewątpliwie prym wiodą tu przedsiębiorstwa tzw. wysokiej technologii. Wyróżnianie się przewagą typu naturalnego opiera się na innowacyjności technologii lub produktu, a więc na oryginalnych rozwiązaniach chronionych prawem i z tego powodu niedostępnych konkurentom. Wartość tego wyróżniania wywodzi się z atrybutu nowoczesności produktów i wynikających stąd korzyści dla klientów. Trwałość tego rodzaju przewagi wyznaczana jest w tym wypadku przez czas ochrony prawnej i wynosi według powszechnych standardów światowych 20 lat.

4. Przewaga oparta na relacji cena–jakość

Przewaga tego typu oparta jest na klasycznych strategiach porterowskich, tj. konkurowaniu poprzez przywództwo kosztowo-cenowe lub poprzez wyróżnianie się atrybutami szeroko rozumianej jakości. W praktyce oznacza to budowanie przewagi konkurencyjnej na percepcji relacji ceny do jakości, jednak pozostanie przy tym tradycyjnym rozróżnieniu jest wygodniejsze dla dalszych rozważań.

Przewaga kosztowo-cenowa uznawana jest za najbardziej fundamentalny rodzaj przewagi konkurencyjnej, pozwala bowiem na obniżanie cen lub osiąganie ponadprzeciętnej rentowności. Źródłem tej przewagi jest głównie proces uczenia się (tzw. krzywa doświadczenia uwzględnia również skalę produkcji i poziom inwestycji), który sprawia, że nakład pracy na jednostkę produktu maleje wraz z nabywaniem wprawy i postępującą specjalizacją oraz rutynizacją pracy. Można więc powiedzieć, że podstawą uzyskiwania tego typu przewagi jest wiedza i umiejętności pracowników, które wpływają na koszty robocizny bezpośredniej. Procesy uczenia się wiążą się z akumulowaniem i przekazywaniem wiedzy, zarówno tej jawnej, wyrażalnej słowami, jak i – ważniejszej chyba w tym przypadku – wiedzy cichej, niewyrażalnej, mającej postać umiejętności praktycznych. Efektywność uczenia się wynika w tym przypadku z podziału pracy na „detalooperacje” i specjalizacji stanowisk pracy, a wykorzystanie zasobu w postaci wiedzy ma charakter operacyjny, a nie strategiczny. Przewaga kosztowa może również wynikać z umiejętności analizy kosztów poszczególnych działań w łańcuchu wartości firmy i ciągłego poszukiwania możliwości ich redukcji. W tym wypadku opiera się więc na wiedzy specjalistycznej odpowiednich służb finansowych oraz umiejętnościach menedżerów odpowiedzialnych za jej właściwe wykorzystanie.

Dość duże znaczenie dla budowania cenowej przewagi konkurencyjnej mają również zasoby niematerialne kojarzone raczej z przewagą wyróżniania się, takie jak marka produktu i reputacja firmy. Obydwa te aktywa – jeśli są wartościowe, tzn. marka posiada dodatni kapitał, a reputacja jest jednoznacznie pozytywna – mają niewątpliwie wpływ na obniżanie kosztów związanych z marketingiem i dystrybucją. Chodzi tu przede wszystkim o koszt dostępu do określonych kanałów dystrybucji, koszt wydatków na reklamę lub promocję produktów, a nawet koszt pozyskiwania kapitału, który jest niewątpliwie niższy ze względu na większą wiarygodność danej firmy dla instytucji finansowych. Wartościowa marka pozwala również obniżyć koszty związane z wprowadzaniem nowych produktów na rynek przy zastosowaniu strategii rozszerzania marki.

Wyróżnianie się w tym typie przewagi konkurencyjnej dotyczy wyłącznie aspektu cenowego oferowanych wyrobów lub usług, co ma swoje wady, ale i atuty: z jednej strony atrybut w postaci konkurencyjnej ceny wydaje się mieć coraz mniejsze znaczenie w obliczu zanikania rynku masowego i postępowania zjawiska różnicowania go na liczne segmenty i subsegmenty, a z drugiej strony zyskuje on gwałtownie na znaczeniu w okresach pogorszenia koniunktury i ubożenia znacznych warstw społeczeństwa. Wartość tego typu przewagi konkurencyjnej dla klienta wynika z ważności atrybutu, jakim jest dla niego niska cena. Trwałość rozumiana jako niemożność powielenia przewagi kosztowo-cenowej bazuje głównie na istnieniu tzw. barier wejścia, ograniczających dostęp potencjalnych konkurentów do danego rynku. W tym przypadku są nimi skala produkcji oraz efekt uczenia się. Pierwsza bariera wiąże się z koniecznością dużego wolumenu produkcji, który warunkuje obniżkę kosztów stałych i jednostkowych, a który wymaga poniesienia

bardzo wysokich nakładów inwestycyjnych, druga zaś wiąże się z czasem potrzebnym do uzyskania określonej wiedzy i doświadczenia oraz możliwością ochrony tego doświadczenia przed konkurencją.

Przewaga jakościowa opiera się na szeroko rozumianych wymiarach jakościowych, pozwalających podwyższać cenę, i kierowaniu zróżnicowanej oferty do odrębnych segmentów rynku. Jakość może być przy tym rozumiana bardzo szeroko: jako trwałość, funkcjonalność, doskonałe wzornictwo, ekonomiczność, bezpieczeństwo, nowoczesność, kompleksowość oferty, doskonały serwis, szybkość realizacji zamówienia itd. Jakość może być definiowana również jako wartościowa marka lub dobra reputacja firmy. Bliższa analiza powyższego wyliczenia parametrów jakościowych wskazuje, że przewaga jakościowa może opierać się na właściwym wykorzystaniu wiedzy i kultury organizacyjnej, które zostają przełożone na wymienione atrybuty jakościowe, lub wynikać wprost z dwóch innych zasobów niematerialnych: marki lub reputacji.

Wpływ tworzenia, zdobywania, rozpowszechniania i wykorzystywania wiedzy w organizacji dla budowania wszelkich parametrów jakościowych produktów czy usług wydaje się oczywisty i nie wymaga uzasadnienia. Wszystkie wymiary jakości wynikają bezpośrednio z jakiejś postaci wiedzy lub informacji, a niektóre – takie jak np. sprawna obsługa klienta czy kompleksowość oferty – dodatkowo z aspektów kulturowych, dotyczących relacji międzyludzkich i przestrzeganego kodeksu wartości. Znaczenie kultury organizacyjnej wynika dodatkowo z faktu, że ma ona zasadniczy wpływ na rozprzestrzenianie wiedzy w organizacji, a konkretnie na aspekt dzielenia się pracowników wiedzą. Wyznawane zasady i cenione w danej organizacji wartości będą sprzyjać bądź hamować procesy przekazywania wiedzy innym pracownikom lub systemowi informacyjnemu, a to z kolei będzie rzutować na efektywność aplikacji wiedzy w konkretnych produktach czy usługach. Wiedza i kultura organizacyjna budują więc przewagę jakościową w sposób pośredni, jako że najpierw są przekładane na określone wymiary jakościowe produktów bądź usług i dopiero w tej postaci oferowane na rynku (wyjątek stanowi tu branża usług doradczych, edukacyjnych lub wywiad gospodarczy, gdzie wiedza i informacje sprzedawane są bezpośrednio).

Marka produktu w odróżnieniu od wiedzy i kultury buduje przewagę konkurencyjną bezpośrednio i na kilka sposobów. Znaczenie marki polega na tym, że marka to nie tylko znak towarowy identyfikujący dany produkt, ale nade wszystko pewien zestaw subiektywnych korzyści dla jej użytkownika. Kapitał marki, na który składają się lojalność wobec marki, postrzegana jakość, znajomość marki, skojarzenia z marką oraz związane z nią patenty i znaki towarowe – jeśli jest dodatni – dostarcza określonych wartości klientom oraz samemu przedsiębiorstwu. Przede wszystkim pomaga klientom odróżniać dany produkt od oferty konkurencji, dalej pomaga mu interpretować, przechowywać i przetwarzać informacje o produktach [Urbanek 2002], a ponadto wpływa na zaufanie klienta do podejmowanych decyzji

zakupu (doświadczenie); postrzegana jakość i skojarzenia związane z daną marką zwiększają zadowolenie z użytkowania marki. Z kolei przedsiębiorstwo uzyskuje z tytułu aktywów marki dodatkowe wpływy. Wynikają one z większej efektywności działań marketingowych (łatwiejsza promocja, mniejsze koszty reklamy, łatwiejszy dostęp i tańsze utrzymanie się w kanałach dystrybucji), większej lojalności klientów wobec marki (powtarzalności zakupów, mniejszej chęci do wypróbowania innych marek) czy wreszcie możliwości wykorzystania strategii rozszerzania marki przy wprowadzaniu na rynek nowych produktów bez konieczności ponoszenia wysokich kosztów reklamy i promocji. Wszystkie te elementy dają firmie możliwość realizowania wyższych marż i tworzą poważną barierę wejścia dla potencjalnych konkurentów, skąd bezpośrednio wynika zdolność marki do budowania przewagi konkurencyjnej.

Strategia wyróżniania się może też być oparta na dobrej reputacji przedsiębiorstwa, która oznacza całościową atrakcyjność firmy dla wszystkich jego interesariuszy [Fombrun 1996], w tym oczywiście klientów. Reputacja przedsiębiorstwa wynika zarówno z jego przeszłych działań i dokonań, jak i przyszłych perspektyw rozwojowych. W budowaniu omawianego typu przewagi konkurencyjnej reputacja pełni podobną rolę jak marka wyrobu, choć dotyczy w głównej mierze sektora usług. Wyróżnianie się poprzez reputację zapewnia firmie utrzymanie dotychczasowych i łatwiejsze przyciąganie nowych klientów, lepszy dostęp do kanałów dystrybucji i kapitału, uprzywilejowaną pozycję na rynku pracy oraz wśród dostawców i kooperantów, a przede wszystkim możliwość uzyskiwania wyższych marż ze sprzedaży usług (lub wyrobów).

Przewaga konkurencyjna typu jakościowego bazuje na wyróżnianiu się wśród konkurentów różnymi wymiarami jakości, w tym marką i reputacją. Wartość tego wyróżniania się zależy od oceny korzyści – rzeczywistych bądź tylko subiektywnych – jakie daje klientom dany atrybut jakościowy. Trwałość omawianej przewagi zależy od charakteru danego atrybutu: im bardziej opiera się on na zasobach niematerialnych, takich jak wiedza (zwłaszcza ta cicha w postaci umiejętności), informacje, kodeksy wartości i normy postępowania pracowników, relacje międzyludzkie itp., tym będzie on trudniejszy do naśladowania przez konkurencję. Trudność powielenia danego atrybutu jakościowego opartego na aktywach niewidzialnych wynika bowiem z niemożności powtórzenia procesu, który daną cechę kształtuje. Na przeszkodzie stoją takie bariery imitacji (opisywane szeroko przez szkołę zasobową), jak kompresja czasu, wewnętrzne powiązania zasobów, ich silna specjalizacja czy wreszcie niejasność związków przyczynowo-skutkowych, które w sumie decydują o unikatowości tego typu aktywów. I tak np. o ile stosunkowo łatwe do naśladowania są takie cechy, jak wzornictwo lub funkcjonalność, a zatem oparta na nich przewaga nie będzie zbyt trwała, o tyle już ogromnie trudno skopiować – przynajmniej w krótkim czasie – doskonałą obsługę klienta, sprawny serwis czy kompleksowy charakter oferty.

5. Przewaga systemu obsługi

Przewaga tego typu odrzuca tezę o anonimowości rynku będącego pośrednikiem pomiędzy dostawcą a odbiorcą, zakłada bowiem ich ścisłą współpracę i tworzenie bliskich relacji. Kształtowanie takich bezpośrednich więzi między firmą a klientem ma trzy uwarunkowania [Obłój 2002]:

- Po pierwsze: przewaga systemu obsługi wymaga bardzo starannego doboru klientów. Muszą to być z pewnością klienci rentowni dla firmy (zgodnie z wszechobecnym prawem Pareto przedsiębiorstwa zarabiają zwykle na niewielkiej części swoich klientów – reszta związków jest na granicy opłacalności lub wręcz poniżej tej granicy) – oraz ci, którzy mają ustabilizowaną, mocną pozycję rynkową. Dodatkowym warunkiem jest przy tym trwałość obustronnej współpracy, która musi być obliczona na długi czas, gdyż wymaga dużych i kosztownych inwestycji (wynikających przede wszystkim z konieczności dogłębnego poznania działalności klienta).
- Po drugie: istotą oferty rynkowej jest sprzedaż kompleksowego produktu, składającego się z wyrobu i towarzyszących mu usług – produktu, który jest rozwiązaniem określonego problemu klienta. Dokładne zrozumienie ekonomiki klienta – w jaki sposób kupuje on produkty firmy i jak je wykorzystuje – pozwala zaoferować mu pomoc w trudnych, kosztownych lub czasochłonnych fragmentach tych procesów. Taki kompleksowy produkt jest często dostosowywany do warunków działania klienta i zintegrowany z jego operacjami [Slywotzky i in. 2000]. Omawiana przewaga opiera się więc na sprzedaży rozwiązań mających na celu udoskonalenie działalności klienta.
- Po trzecie: rola dostawcy nie ogranicza się do aplikacji określonego rozwiązania, lecz obejmuje również odpowiedzialność za jej efekty, doradztwo, stałe badanie potrzeb klienta i stopnia jego zadowolenia, ciągłe udoskonalanie oferty itd.

Przewaga systemu obsługi opiera się głównie na dwóch zasobach niematerialnych: wiedzy oraz relacjach z klientami. Wiedza występuje tu w dwóch aspektach. Pierwszy z nich dotyczy efektywnego pozyskiwania wiedzy na temat klienta: dokładnej znajomości jego infrastruktury, realiów działania, potrzeb i oczekiwań. Zdobywanie takiej wiedzy oznacza konieczność utrzymywania stałych, bliskich kontaktów z klientem, dogłębną analizy dokumentacji klienta, gromadzenia informacji na podstawie obserwacji procesów klienta, prowadzenia systematycznych badań marketingowych itd. Drugi aspekt dotyczy kreowania nowej wiedzy i jej aplikacji w dobrze dostosowanej do potrzeb klienta ofercie produktowo-usługowej, będącej w istocie propozycją rozwiązania określonego problemu klienta. Wiedza zawarta w oferowanym rozwiązaniu powinna być dla klienta na tyle wartościowa, by stwarzała wysoką barierę dla możliwości zamiany dostawcy i gwarantowała tym samym długoletnią współpracę oraz obustronne korzyści.

Drugim ważnym w omawianym typie przewagi konkurencyjnej aktywem niematerialnym są same relacje międzyorganizacyjne, a konkretnie zdolność do ich

nawiazywania i utrzymywania. Relacje tego rodzaju oparte są zazwyczaj na osobistych kontaktach pracowników i są silnie determinowane panującą w przedsiębiorstwie kulturą organizacyjną. Niezbędną bazą trwałych relacji jest zaufanie. Może ono być oparte na reputacji współpracujących firm, ale często ma wymiar właśnie jednostkowy, tj. rodzi się między ludźmi w wyniku wzajemnych kontaktów osobistych kontynuowanych w ciągu lat współpracy. Takie bliskie relacje, oparte na zaufaniu, przyjaźni i szacunku wywodzącym się z osobistych przekonań i norm etycznych pracowników, istniejące na poziomie indywidualnych osób pomiędzy współpracującymi przedsiębiorstwami, określa się często mianem kapitału relacyjnego (*relational capital*) [Kale i in. 2000].

Obecność kapitału relacyjnego może znacząco wpływać na skuteczne uczenie się od klienta. Oznacza ono zwykle konieczność przyswojenia sobie zarówno wiedzy jawnej w postaci informacji, jak i pewnej wiedzy ukrytej w postaci *know-how*. Okazuje się, że proces ten jest dużo łatwiejszy, jeśli partnerzy darzą się zaufaniem. Dzieje się tak m.in. dlatego, że niezależnie od rodzaju pożądanej wiedzy, trzeba wiedzieć, gdzie jej szukać w drugim przedsiębiorstwie, a dostęp do takich informacji z pewnością ułatwiają bliskie, osobiste kontakty rozwijane z biegiem czasu między pracownikami firm. Ponadto wiedza niejawna jest bardzo trudna do transferu ze względu na swoją naturę, uniemożliwiającą jej kodyfikację za pomocą symboli czy słów. W takich sytuacjach intensywna współpraca między pracownikami, bazująca na zaufaniu, wypracowanym wspólnie języku i sposobie myślenia, umożliwia skuteczniejsze przenoszenie takiej wiedzy – zarówno od odbiorcy do dostawcy, w celu wykreowania rozwiązania umożliwiającego efektywne rozwiązanie jego problemów, jak i później w drugą stronę, w celu sprawnego wdrożenia tego rozwiązania. Kapitał relacyjny obecny we wzajemnych kontaktach pozwala więc na wypracowanie określonych, specjalistycznych mechanizmów służących transferowi wiedzy i informacji [Dyer, Singh 1998]. Nie bez znaczenia jest również fakt, że uczenie się jest znacznie ułatwione w sytuacji otwartości – czy wręcz przejrzystości – wzajemnych oczekiwań, planów i działań, a więc w atmosferze wzajemnego zaufania, eliminującego podejrzenia o ewentualne zachowania oportunistyczne.

Wyróżnianie się przy zastosowaniu omawianego typu przewagi polega na oferowaniu produktu wyjątkowego i niedostępnego na rynku, którego unikatowość wynika ze ścisłego dopasowania do potrzeb konkretnego klienta. Wartość tego wyróżniania się zależy od skali korzyści, jakie odnosi klient z zaproponowanego udoskonalenia – jest ona tym większa, im większa oszczędność kosztów, czasu czy innych zasobów klienta (np. powierzchni magazynowej). Trwałość przewagi oferowania rozwiązań zależy od umiejętności zbudowania ekonomicznych barier utrudniających klientowi możliwość zmiany dostawcy. Mogą one wynikać np. z zawarcia długoterminowych umów o współpracy, wypracowania korzystnej dla klienta polityki cenowej lub podnoszenia atrakcyjności oferty, np. systematycznego rozbudowywania oferty o usługi komplementarne, doskonalenia sprzedawanego rozwią-

zania, przejmowania odpowiedzialności za zarządzanie niektórymi procesami klienta – jednym słowem, ze zwiększania wartości, jaką przedstawia dane rozwiązanie dla klienta i trudności znalezienia podobnej oferty na rynku.

6. Przewaga barier wejścia

Przewaga tego typu polega na budowaniu barier i blokowaniu konkurentom dostępu do rynku poprzez tworzenie i upowszechnianie określonego standardu. Opiera się ona na dodatkim sprzężeniu zwrotnym, polegającym na upowszechnianiu standardu i zdobyciu rzeszy lojalnych klientów, którzy – zainwestowawszy swój czas, wiedzę i pieniądze – są zainteresowani dalszym udoskonalaniem standardu i wprowadzaniem komplementarnych do niego produktów (np. VHS na rynku wideo czy system Windows) [Obłój 2002]. Uruchamia to pętlę, w której coraz większej liczbie przedsiębiorstw opłaca się działać na rzecz jednego standardu.

Podstawowym zasobem niematerialnym, na jakim zbudowana jest ta przewaga, jest znowu innowacyjna wiedza w postaci patentu. Przedsiębiorstwa, które nie są w stanie same maksymalizować wartości posiadanych technologii, mogą licencjonować je innym uczestnikom rynku – włączając w to nawet bezpośrednich konkurentów – w celu stworzenia pewnych standardów w branży. Poprzez licencjonowanie technologii we wczesnej fazie jej rozwoju można zapobiec rozwojowi standardów alternatywnych, co powoduje niebezpieczeństwo długotrwałych, wyniszczających wojen, jak np. ta dotycząca formatu kaset wideo (VHS i Betamax). Strategia tego typu koncentruje się raczej na poszerzaniu rynku niż na maksymalizacji własnego w nim udziału [Torres 1999] i prowadzi do powstania całej rzeszy firm wykorzystujących dany standard i zainteresowanych jego dalszym upowszechnianiem (które oznacza dla nich utrzymanie dotychczasowych oraz zdobywanie coraz to nowych klientów). Firmy takie są często określane mianem komplementariuszy.

Innym ważnym aktywem niematerialnym istotnym w tego typu przewadze są sieci relacji właśnie z przedsiębiorstwami – komplementariuszami. Cała flota takich firm żywo interesowana, co zrozumiale, upowszechnianiem danego standardu – utrzymuje zwykle bliskie kontakty biznesowe i współdziała solidarnie na rzecz wspólnego sukcesu.

Wyróżnianie się w przewadze barier wejścia polega na oferowaniu klientom pewnego standardowego rozwiązania chronionego patentem. Wartość takiego wyróżniania opiera się na wcześniejszych inwestycjach klienta, polegających na zaangażowaniu swojego czasu i pieniędzy w poznanie danego rozwiązania oraz możliwości uzupełniania go o nowocześniejsze wersje lub inne produkty komplementarne. Trwałość tego typu przewagi zależy od umiejętnego wzmacniania raz uruchomionego procesu, a jednocześnie unikania niebezpieczeństwa przekształcenia tej przewagi w monopol.

7. Podsumowanie

Przewaga konkurencyjna jest fundamentalnym pytaniem o model biznesu, określającym sposób konkurowania firmy na rynku. Każdy rodzaj przewagi koncentruje się na innych zasobach niematerialnych lub wykorzystuje je w odmienny sposób. Przewaga naturalna opiera się przede wszystkim na regulacjach prawnych w postaci patentów (a więc na wiedzy chronionej). Przewaga relacji ceny do jakości skupia się na wiedzy jawnej i niejawnej oraz na kulturze organizacyjnej (przełożeniu wiedzy i umiejętności pracowników oraz ich postaw, zachowań i wartości na

Tabela 1. Zasoby niematerialne budujące poszczególne typy przewagi konkurencyjnej oraz opis kryteriów stanowiących o istocie przewagi

Typ przewagi konkurencyjnej	Zasoby niematerialne	Wyróżnianie	Wartość	Trwałość
Naturalna	– prawa własności intelektualnej (wiedza chroniona) – patenty	innowacyjność produktu lub technologii chroniona prawem	zależna od nowoczesności lub innych rzeczywistych lub subiektywnych korzyści klienta	determinowana czasem ochrony prawnej patentu – według standardów światowych 20 lat
Relacji ceny do jakości	– wiedza (jawna i niejawna) – kultura organizacyjna – marki produktów – reputacja	atrakcyjna cena lub różne wymiary szeroko rozumianej jakości	zależna od oceny rzeczywistych lub subiektywnych korzyści, jakie w przekonaniu klienta daje mu produkt lub usługa	determinowana stopniem wykorzystania zasobów niematerialnych (jako najtrudniejszych do imitacji) w procesie tworzenia cech oferty
Oferowania rozwiązań	– wiedza – relacje z klientami	oferowanie produktu unikatowego i niedostępnego na rynku	zależna od skali korzyści wynikających z zaproponowanych rozwiązań (oszczędność kosztów, czasu i innych zasobów klienta)	determinowana wysokością ekonomicznych barier utrudniających możliwość zamiany dostawcy
Barier wejścia	– prawa własności intelektualnej – sieci relacji z komplementariuszami	powszechność standardu chronionego prawem patentowym	zależna od powszechności standardu, wcześniejszych inwestycji klienta oraz szerokości oferty produktów komplementarnych	determinowana umiejętnością wzmacnianiem pętli sprzężenia zwrotnego

Źródło: opracowanie własne.

konkretne atrybuty jakościowe lub na oszczędność kosztów), a także na markach i reputacji, również będących jakąś postacią wiedzy i kultury. Przewaga oferowania rozwiązań koncentruje się na wiedzy oraz dobrych relacjach z wąskim gronem wyselekcjonowanych klientów. Przewaga barier wejścia dotyczy ponownie wiedzy zawartej w określonych standardach chronionych patentami oraz sieci relacji biznesowych. Rodzaje zasobów niematerialnych budujących poszczególne typy przewagi konkurencyjnej oraz podstawowe kryteria je charakteryzujące zawarto w tab. 1.

Świadomość, jaki rodzaj zasobów niematerialnych stoi za danym typem przewagi, jest niezbędna, aby właściwie planować, rozwijać i zarządzać tą kategorią aktywów przedsiębiorstwa, dostosowując te działania do potrzeb wybranego modelu biznesu.

Literatura

- Demarest M., *Understanding Knowledge Management*, „Long Range Planning” 1997, vol. 30, June.
- Dyer J.H., Singh H., *The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage*, „Academy of Management Review” 1998, vol.23, no. 4.
- Fombrun Ch.J., *Reputation. Realizing Value from the Corporate Image*, Harvard Business School Press, Boston (Massachusetts) 1996.
- Kale P., Singh H., Perlmutter H., *Learning and Protection of Proprietary Assets in Strategic Alliances: Building Relational Capital*, Strategic Management Journal 2000, vol. 21.
- Kotarba W., *Zarządzanie wiedzą chronioną w przedsiębiorstwie*, Orgmasz, Warszawa 2001.
- Oblój K., *Tworzywo skutecznych strategii*, PWE, Warszawa 2002.
- Rivette K.G., Kline D., *Discovering New Value in Intellectual Property*, „Harvard Business Review” 2000 January-February.
- Slywotzky A.J., Morrison D.J., Andelman D., *Strefa zysku*, PWE, Warszawa 2000.
- Stonehouse G. i in., *Globalizacja. Strategia i zarządzanie*, Felberg SJA, Warszawa 2001.
- Urbanek G., *Zarządzanie marką*, PWE, Warszawa 2002.
- Torres A., *Unlocking the Value of Intellectual Assets*, „The McKinsey Quarterly” 1999 nr 4.

INVISIBLE ASSETS IN THE COMPETITIVE ADVANTAGE BUILDING ON GLOBAL MARKETS

Summary

There are four fundamental kinds of competitive advantage successful companies build on global markets: natural advantage, price – quality advantage, solution supply advantage and barrier build advantage. Each of them needs different intangible resources and the way of using them in the value chain. These basic kinds of competitive advantage can be described by three criteria – visibility, importance and durability. The article shows what types of intangible assets are the most important in advantage building process.