

Ewa Stańczyk-Hugiet

GLOBALNA PRZEWAGA KONKURENCYJNA A STRATEGIA WIEDZY

1. Wstęp

Wiedza zawsze była ważnym zasobem. W ostatnich latach znaczenie tego zasobu wzrosło, uważa się nawet, że wiedza jest jednym z podstawowych czynników wytwórczych. Zaowocowało to również większym respektem i wykorzystaniem zasobów wiedzy w działalności przedsiębiorstw.

Hiperkonkurencyjne otoczenie powoduje, że coraz trudniej zdobyć i utrzymać przewagę konkurencyjną. Przedsiębiorstwa muszą zatem budować i kumulować kluczowe kompetencje, które pozwolą zaspokajać potrzeby klientów. Wydaje się, że podstawą kluczowych kompetencji jest proces uczenia się organizacji. Kluczowe kompetencje są bowiem budowane na fundamencie wiedzy. Dynamika zmian, a także procesy globalizacyjne powodują, że wiedza szybko się zmienia w czasie, co wymusza na organizacjach ciągłe uczenie się w celu budowania nowej wiedzy. Konieczne staje się ukierunkowanie działań przedsiębiorstwa na wiedzę stanowiącą podstawę ich przewagi konkurencyjnej.

Celem artykułu jest przedstawienie implikacji ponadnarodowego działania przedsiębiorstw dla strategii wiedzy w przedsiębiorstwach. Artykuł jest oparty na badaniach literaturowych oraz badaniach własnych.

2. Działalność globalna, międzynarodowa i transnarodowa

Pojęcia, które występują w tytule tej części, w literaturze przedmiotu często stosuje się zamiennie. Dla porządku terminologicznego sposób rozumienia tych kategorii zostanie wyjaśniony w prezentowanym artykule. O zasięgu geograficznym działalności przedsiębiorstwa decyduje wiele składników. Najogólniej można mówić o przedsiębiorstwach działających na rynkach lokalnych oraz na rynkach wychodzących poza granice rynku lokalnego. W tym drugim przypadku mamy do

czynienia z szerszym kontekstem przestrzennym działalności przedsiębiorstwa (tzw. działalność ponadnarodowa), który implikuje globalny, międzynarodowy czy transnarodowy wymiar działalności przedsiębiorstwa¹ (tab. 1).

Tabela 1. Charakterystyki strategii międzynarodowej, transnarodowej i globalnej

Rodzaj strategii	Atrybuty
Strategia międzynarodowa	• transfer kluczowych kompetencji z kraju macierzystego • centralizacja decyzji operacyjnych i strategicznych • internalizacja działalności • marketing kontrolowany centralnie • centralizacja b+r (w sensie lokalizacji) • decentralizacja produkcji i marketingu (w sensie lokalizacji)
Strategia transnarodowa	• wysoka presja na koszty • lokalne dostosowania produktu • lokalne dostosowania strategii promocji • udział w rynku o wymiarze światowym • rozkład udziałów w rynkach lokalnych w miarę równomierny • lokalizacja produkcji skoncentrowana • źródła zasobów i umiejętności rozproszone w różnych krajach
Strategia globalna	• światowy zakres i poziom uczestnictwa w rynku • produkt i jego promocja jednorodna • lokalizacja produkcji skoncentrowana • skoncentrowana lokalizacja b+r • skoordynowane posunięcia konkurencyjne • źródła zasobów i umiejętności skoncentrowane w wybranym kraju • scentralizowane podejmowanie decyzji strategicznych i operacyjnych

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Pierścionek 2003, s. 471-488].

Strategia międzynarodowa charakteryzuje się ograniczonym udziałem w rynku światowym oraz ograniczonym zakresem geograficznym działania. Strategia globalna to sięganie po istotny udział w rynku światowym, co oznacza dużą skalę działalności (efekt skali) oraz wystąpienie efektu marketingowego (utrwalanie wizerunku). Z kolei strategia transnarodowa jest strategią o najwyższym stopniu zaawansowania. Wymaga najwyższej rozwiniętych zasobów i umiejętności. Jest wypadkową strategii globalnej i regionalnej. Jest to niejako strategia globalna z atrybutem lokalnych dostosowań.

Ogólne tendencje globalizacyjne nie implikują wprost globalizacji działalności przedsiębiorstwa. A zatem globalizacja nie musi wpływać na zarządzanie i dotychczas realizowaną przez przedsiębiorstwo strategię. Ciekawe ujęcie, wskazujące

¹ Z. Pierścionek wskazuje cztery podstawowe strategie przedsiębiorstwa ponadnarodowego. są to: strategia wielonarodowa, strategia międzynarodowa, strategia globalna i strategia transnarodowa. Strategie te są wyróżnione ze względu na presję na lokalne dostosowania produktu i promocji oraz presję na koszty [Pierścionek 2003, s. 472].

strategiczne kierunki działania przedsiębiorstwa, przedstawia J. Leontiades, określając cztery ogólne strategie międzynarodowe (tab. 2). Dwie z nich ukierunkowane są na rynek krajowy, dwie pozostałe koncentrują się na rynku globalnym.

Tabela 2. Ogólne międzynarodowe strategie

Zakres	globalny	Strategia wysokiego udziału globalnego	Globalna strategia niszowa
	krajowy	Strategia wysokiego udziału krajowego	Krajowa strategia niszowa
		wysoka	niska
Konfiguracja działań			

Źródło: [Leontiades 1986].

Przyglądając się jednak zagadnieniu globalizacji działalności przedsiębiorstwa z innej strony, śmiało można postawić tezę, że nie ma odwrotu od globalizacji. Jeśli przedsiębiorstwo nie zamierza globalizować swojej działalności, choćby w przestrzeni geograficznej, to oznacza, że koncentruje się na rynku lokalnym, a więc tam, gdzie są jego korzenie. Działalność na lokalnym rynku krajowym z uwagi na otwarcie gospodarcze powoduje pojawianie się na nim konkurentów globalnych. I z tego punktu widzenia przedsiębiorstwa nie mają drogi ucieczki od globalizacji.

Taka sytuacja wymusza podejmowanie różnorodnych działań na rzecz budowania globalnej przewagi konkurencyjnej niezależnie od tego, czy przedsiębiorstwo, w sensie geograficznym, koncentruje się na rynku lokalnym, czy zakres zainteresowania rynkiem jest bardziej globalny.

3. Źródła przewagi konkurencyjnej

Przewaga konkurencyjna jest w różny sposób definiowana w literaturze przedmiotu. W ujęciu K. Obłója dla przewagi konkurencyjnej istotny jest model biznesu, który stanowi połączenie „koncepcji strategicznej firmy i technologii jej praktycznej realizacji, rozumianej jako budowa łańcucha wartości pozwalającego na skuteczną eksploatację oraz odnowę zasobów i umiejętności” [Obłój 2002, s. 98]. W istocie chodzi więc o to, jak firma będzie konkurować (źródła przewagi konkurencyjnej), jakie zasoby i kompetencje długotrwale podtrzymają przewagę konkurencyjną oraz jak zostanie skonfigurowany łańcuch wartości pozwalający na tworzenie i wykorzystanie zasobów oraz kompetencji zapewniających przewagę konkurencyjną.

Powstaje więc pytanie o źródła przewagi konkurencyjnej. W tym zakresie następuje ewolucja, wraz z rozwojem zarządzania strategicznego, które jest zderzane z kontekstem otoczenia. Klasyczne już dzisiaj ujęcie M.E. Portera, chociaż jakby nieadekwatne do współczesnych warunków konkurowania, nadal w

wielu przedsiębiorstwach jest podstawą budowania strategii konkurencji. Natomiast takie kosztowo-jakościowe podejście nie znajduje uzasadnienia w przedsiębiorstwach działających w tzw. otoczeniu wiedzy. Staje się więc konieczne identyfikowanie i kształtowanie odmiennych przewag konkurencyjnych.

Tabela 3. Wybrane ujęcia źródeł przewagi konkurencyjnej

Autor	Źródła przewagi konkurencyjnej
M.E. Porter	• koszty • jakość
K. Obłój	• naturalna • relacyjna • systemu obsługi • bariery wejścia
J. Kay	• architektura • reputacja • innowacja • zasoby strategiczne
M. Romanowska	• zasoby • umiejętności
Strategor	• opanowanie technologii • wyrobiona marka • reputacja • powiązania z dostawcami i klientami
A. Laskowska	• kompresja czasu w pętli: produkcja/rynek, projekt/rozwój oraz zaufania strategicznego • czas wejścia na rynek
M. Christopher	• czas obsługi • czas reakcji

Źródło: [Porter 1994, s. 50-62; Obłój 2002, s. 100; Kay 1996, s. 29; Romanowska 2004, s. 263; Laskowska 2001, s. 00; Strategor 1996, s. 197-198].

Pomocne w tym zakresie stają się rozwiązania oferowane przez nurt zasobowy. Ważnymi kategoriami, mającymi zapewnić długotrwałą przewagę konkurencyjną, stają się zasoby (materialne i niematerialne) oraz umiejętności ich wykorzystania. Nie tylko zasoby i umiejętności są istotne, szczególną rolę odgrywa bowiem ich unikatowe połączenie. Unikatowość oznacza, że przedsiębiorstwo wyróżnia się na rynku, co niewątpliwie daje potencjał do globalizacji działalności. Przegląd wybranych ujęć źródeł przewagi konkurencyjnej zaprezentowano w tab. 3.

4. Wiedza jako globalna przewaga konkurencyjna

Śledząc ewolucję strategii, można zauważyć, jak zmieniają się kierunki działań i treść strategii. W latach dziewięćdziesiątych przedsiębiorstwa koncentrują się najogólniej na rozwoju kluczowych kompetencji. Wzrasta nacisk na wiedzę jako

część aktywów oraz rozwijają się wczesne formy organizacji uczącej się. Od roku 2000 zaczyna się era organizacji inteligentnej (por. [Stonehouse i in. 2001, s. 4]). Jak się obserwuje, w latach dziewięćdziesiątych nastąpiło istotne przyspieszenie procesów umiędzynarodawiania działalności przedsiębiorstw i przewiduje się kontynuację tych procesów. Procesy te z ich implikacjami zmieniają sposób postrzegania przewagi konkurencyjnej: coraz bardziej ceni się tu kapitał intelektualny, a szczególnie zasoby wiedzy.

Czym jest globalna przewaga konkurencyjna i czy rzeczywiście taka kategoria jest adekwatna do sytuacji ogólnej presji na globalizację? Rozpatrzmy dwie sytuacje. Pierwsza odnosi się do przedsiębiorstwa działającego globalnie, a więc takiego, dla którego rynkiem odniesienia jest rynek globalny. Druga sytuacja dotyczy przedsiębiorstwa koncentrującego się na rynku lokalnym. Pojawia się pytanie, jakie czynniki umożliwiają pierwszemu odnoszenie sukcesów globalnie oraz co powoduje, że drugie z nich nie podejmuje inicjatyw globalizacyjnych, ale z powodzeniem działa na rynku lokalnym.

Międzynarodowa konkurencyjność przedsiębiorstwa zdeterminowana jest ostatecznie poziomem kluczowych kompetencji, a więc tych zasobów i umiejętności ich wykorzystania, które powodują, że oferta przedsiębiorstwa jest traktowana przez rynek jako unikatowa. One to właśnie pozwalają na ekspansję geograficzną i ostatecznie globalizację działalności. Kluczowe kompetencje często nie są wyrazem wyłącznie uwarunkowań krajowych, a związane są często z dostępem do wiedzy światowej. Umiejętności wykorzystania tej wiedzy oraz jej transformacji na produkty czy usługi potencjalnie jest źródłem budowania kluczowych kompetencji.

Przestrzeń krajowa w coraz mniejszym stopniu wpływa na konkurencyjność przedsiębiorstwa. Umiędzynarodowienie ma obecnie już taką skalę, która zmienia mechanizm kształtowania zasobów przedsiębiorstwa w trakcie jego rozwoju. Kształtowanie zasobów przedsiębiorstwa pozostaje pod silnym wpływem tego, co w szerokim rozumieniu dzieje się w różnych krajach i na różnych kontynentach, a zwłaszcza w tych krajach, które nadają ton gospodarce światowej, czyli państwach triady (Ameryka Północna, Europa Zachodnia i Azja Południowo-Wschodnia).

Źródłem przewagi konkurencyjnej staje się zatem przewaga komparatywna, której treścią jest konkurencyjna relacja wiedzy i umiejętności do ich ceny.

Strategia wiedzy jest wynikiem porównania wiedzy będącej w posiadaniu przedsiębiorstwa z konkurentami oraz określenia wiedzy potrzebnej do realizacji strategii ogólnej. Jej istotą jest powiązanie procesów zorientowanych na wiedzę, technologii oraz form organizacyjnych ze strategią przedsiębiorstwa. Strategia wiedzy to równoważenie posiadanych zasobów opartych na wiedzy i umiejętnościach ich wykorzystania z wiedzą potrzebną w celu oferowania produktów lub usług lepszych niż konkurenci. Istotnym elementem strategii wiedzy jest określenie tych zasobów opartych na wiedzy i umiejętnościach ich wykorzystania, które spełniają (określone przez Barneya [Barney 1991]) warunki VRIO, oraz sposobu, w jaki te

zasoby i umiejętności wspierają pozycję przedsiębiorstwa w kategoriach produktu i rynku [Zack 1999, s. 127, 131].

Strategie wiedzy rozpatrywane będą z dwóch punktów widzenia. Pierwszym z nich jest działalność przedsiębiorstwa skoncentrowana na rynku lokalnym. Drugi przypadek to działalność przedsiębiorstwa na rynku ponadnarodowym.

Przyjęcie strategii koncentracji na rynku lokalnym oznacza koncentrację na zidentyfikowanych i przyszłych potrzebach tego rynku, wymaga zatem dużej znajomości lokalnego rynku. Oznaczać też może, w kontekście konkurowania, konieczność budowania przewagi konkurencyjnej nie tylko względem lokalnych rywali, ale i wobec konkurentów spoza rynku krajowego. W ten sposób strategia firmy musi uwzględniać procesy globalizacyjne. Dla strategii wiedzy taka sytuacja niesie ważne implikacje. Niezbędne się staje ciągłe monitorowanie procesów rozwoju wiedzy na świecie w wybranych obszarach, akumulowanie tej wiedzy oraz wypracowywanie umiejętności jej wykorzystania.

Koncentracja działalności na rynku ponadnarodowym oznacza swobodniejszy dostęp do zasobów wiedzy znajdujących się poza krajem macierzystym, w konsekwencji oznacza lepsze dopasowanie ofert do potrzeb lokalnych rynków. Oznacza też większą koncentrację na działaniach konkurencyjnych. Wydaje się, że natężenie konkurencji może tu być znaczne. Pojawiają się bowiem inni rywale działający na rynkach ponadnarodowych, jak i konkurenci lokalni.

W tabeli 4 przedstawione zostały cztery modelowe sytuacje, w których mogą się znajdować współcześnie funkcjonujące przedsiębiorstwa. Podkreślenia wymaga wskazywany tu aspekt umiędzynarodowienia działalności przedsiębiorstw. Przedstawione sytuacje zostały opisane za pomocą dwóch wymiarów, z których pierwszy odnosi się do struktury konkurencji na danym rynku, a drugi dotyczy zasięgu działania przedsiębiorstwa.

Tabela 4. Strategia wiedzy w warunkach lokalnej i globalnej konkurencji

Konkurencji	lokalni	A. • budowanie unikatowości • doskonalenie aktywów • kreowanie wizerunku	D. • podtrzymywanie kluczowych kompetencji • ochrona wiedzy • rozszczepianie aktywów
	lokalni i globalni	B. • podkreślanie dopasowania do potrzeb lokalnych • rozwijanie wiedzy o rynku lokalnym • akcentowanie tożsamości („dobre, bo polskie”) • specjalizacja umiejętności	C. • budowanie odmienności • poszukiwanie przewag komparatywnych • koncentracja na niszy • tworzenie i pozyskiwanie wiedzy
		lokalny	ponadnarodowy
		Zakres działania	

Źródło: opracowanie własne.

Struktura konkurencji obrazuje oddziaływania podmiotów lokalnych i zagranicznych na danym rynku. Zasięg działania przedsiębiorstwa analizowany jest w przestrzeni geograficznej i oznacza koncentrację wyłącznie na rynku krajowym lub koncentrację na rynkach ponadnarodowych, w tym lokalnym.

Przedsiębiorstwa, których zakres działania można określić jako lokalny, potencjalnie rywalizują z konkurentami lokalnymi lub też lokalnymi i globalnymi (sytuacja A i B). Dla utrzymania i umacniania pozycji na rynku istotnym czynnikiem wydaje się budowanie unikatowości, wskazywanie specyfiki rynku i jego potrzeb lokalnych. Strategia wiedzy powinna być więc zorientowana na budowanie unikatowości, zwiększanie zasobów wiedzy o rynku lokalnym oraz budowanie umiejętności wykorzystywania tej wiedzy. Przewaga komparatywna przedsiębiorstw lokalnych wynika z lepszego rozpoznania i rozumienia rynku.

Przedsiębiorstwa, których zakres działania określony został jako transnarodowy, mogą napotkać wyłącznie konkurentów lokalnych lub też obok konkurentów lokalnych będą rywalizowały z innymi przedsiębiorstwami ponadnarodowymi (sytuacja C i D). Istotne dla przewagi konkurencyjnej jest poszukiwanie i podkreślanie tego, w czym są one lepsze od konkurentów lokalnych. Z jednej strony przedsiębiorstwa lokalne mają lepszy dostęp do wiedzy „lokalnej”, co może determinować ich przewagę nad konkurentami globalnymi, z drugiej zaś strony o powodzeniu decydować mogą lokalne systemy wartości (np. preferowanie produktów lokalnych w imię patriotyzmu lokalnego). Natomiast konkurenci globalni, co często ma miejsce na rynkach krajów rozwijających się, oferują bardziej nowoczesne rozwiązania technologiczne, marketingowe, organizacyjne itp.

Warto tutaj odwołać się do wyników badań, których celem, najogólniej, było zidentyfikowanie potencjału strategicznego przedsiębiorstw, a szczególnie potencjału wyróżniania (szerzej zob. [Stańczyk-Hugiet 2003]).

Wśród czynników wskazywanych przez badane podmioty na czoło wybijają się klasyczne źródła przewagi konkurencyjnej, takie jak przewaga kosztowa czy przewaga jakościowa. Istotny jest też udział w rynku². Warto również odnotować, że połowa badanych przedsiębiorstw w swoich działaniach bierze pod uwagę opinię klientów. Pozostałe kryteria opisujące kluczowe czynniki sukcesu mają charakter marginalny.

Już pobieżna analiza kluczowych czynników sukcesu wskazuje na stosowanie przez badane przedsiębiorstwa strategii konkurencji w układzie Portera. Brakuje tutaj wyraźnych oznak poszukiwania odmienności.

Pozycja rynkowa, w opinii badanych przedsiębiorstw, wynika z przewagi w kilku obszarach, takich jak:

- baza danych,
- marka,

² Badane przedsiębiorstwa można zaliczyć do liderów rynkowych w swoich branżach, co zapewne wyjaśnia takie postrzeganie przewagi konkurencyjnej. W sposób naturalny posiadany udział w rynku zapewnia przewagę.

- potencjał pracowniczy (doświadczenie, wiedza, profesjonalizm),
- dobra jakość produktów,
- elastyczność,
- stabilny zespół handlowców,
- produkt.

Jeśli chodzi o przewagę konkurencyjną, to, w opinii badanych, powinny dominować raczej kategorie kapitału intelektualnego. Potwierdzeniem tego są identyfikowane wyróżniające kompetencje, wśród których występują:

- baza danych,
- infrastruktura,
- doświadczenia w branży,
- doświadczona obsługa klientów,
- zarządzanie przedsiębiorstwem,
- obsługa posprzedażna.

Podsumowując, można stwierdzić, że badane przedsiębiorstwa starają się budować swoją odmiennność na bazie elementów niematerialnych. Jest to zapewne wynik unikatowości funkcjonowania przedsiębiorstwa, która powoduje, że te kategorie zasobów są charakterystyczne dla jednego tylko podmiotu. Trzeba również zwrócić uwagę na to, że w przedsiębiorstwach często mylona jest przewaga konkurencyjna z udziałem w rynku. Przyczyn tego stanu rzeczy jest zapewne wiele, począwszy od braku odpowiedniej edukacji menedżerskiej po różnorodne ograniczenia systemowe oraz, przede wszystkim, ukierunkowanie na utrzymanie się na rynku poprzez funkcjonowanie w dotychczasowej domenie.

Zwrócić należy również uwagę na dostrzeganie roli zasobów niematerialnych i wysoką ich ocenę w kategorii „odmienności”. Potwierdza to jednocześnie konieczność większej koncentracji na zasobach wiedzy.

5. Zakończenie

To, że wiedza stanowi ważne źródło budowania przewagi konkurencyjnej, nie jest stwierdzeniem ani nowym, ani odkrywczym. Wzrost zainteresowania tym zagadnieniem w ostatnich latach wynika z niestabilności otoczenia i hiperkonkurencji. Dla przedsiębiorstw oznacza to, że te, które uczą się szybciej od swoich konkurentów, utrzymują lepszą pozycję konkurencyjną. Wiedza pozostająca w dyspozycji organizacji, która jest charakterystyczna i unikatowa, ma istotne znaczenie dla budowania i doskonalenia kluczowych kompetencji. W takiej sytuacji nieuniknione jest, szczególnie w firmach ponadnarodowych, doskonalenie procesów uczenia się i zarządzanie wiedzą. Globalizacja działalności to m.in. ekspansja geograficzna. W tym kontekście znaczenia nabiera wiedza i umiejętności jej wykorzystania, co pozwala szybko podejmować działania oraz daje możliwość wprowadzania zmian, których głębokość jest na tyle istotna, że zmienia warunki konkurowania nie tylko na rynkach lokalnych, ale i międzynarodowych.

Literatura

- Barney J.B., *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, „Journal of Management” 1991 vol. 17, nr 1.
- Kay J., *Podstawy sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1996.
- Laskowska A., *Konkurowanie czasem – strategiczna broń przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2001.
- Leontiades J., *Going Global – Global Strategies vs National Strategies*, „Long Range Planning” 1986 nr 19.
- Obłój K., *Tworzywo skutecznych strategii*, PWE, Warszawa 2002.
- Pierścionek Z., *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2003.
- Porter M.E., *Strategia konkurencji*, PWE, Warszawa 1994.
- Romanowska M., *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2004.
- Stańczyk-Hugiet E., *W poszukiwaniu odmienności*, „Współczesne Zarządzanie” 2003 nr 4.
- Stonehouse G. i in., *Globalizacja. Strategia i zarządzanie*, Felberg SJA, Warszawa 2001.
- Strategor, *Zarządzanie firmą*, PWE, Warszawa 1996.
- Zack M.H., *Developing a Knowledge Strategy*, „California Management Review” 1999 vol. 41 nr 4.

GLOBAL COMPETITIVE ADVANTAGE AND KNOWLEDGE STRATEGY

Summary

The paper is concerned with knowledge resources and possibilities of building global competitive advantage based on it. The first part presents the way global, multinational and transnational activities are perceived and characteristics. Then their different sources on competitive advantage are presented. Next potential knowledge strategie are identified in the context of competiors and the activity scope. Then there is a summary containing the results of the research into the sources of competitive advantage in enterprises located in Poland.

Dr Ewa Stańczyk-Hugiet jest adiunktem w Katedrze Strategii i Metod Zarządzania Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.