

Zbigniew Pastuszak
 Politechnika Lubelska

Wróg czy przyjaciel? - współkonkurencja w logistyce

Czym jest współkonkurencja?

Konkurencyjność przedsiębiorstwa „... jest mechanizmem wiodącym do ciągłego poprawiania sytuacji klientów”¹. Przedsiębiorstwo musi być przygotowane do przedstawiania oferty korzystniejszej od innych pod względem ceny, jakości lub charakterystyk wpływających na decyzje zawarcia transakcji. W znaczeniu potocznym konkurencja to rywalizacja bądź współzawodnictwo między dwoma (lub większą liczbą) bardziej lub mniej dorównującymi sobie rywalami². Konkurencyjność jako cecha egzogeniczna jest ściśle powiązana z innowacyjnością przedsiębiorstwa, immanentnie uzależnioną od uwarunkowań endogenicznych jego funkcjonowania.

Współkonkurencja (*coopetition*) jest narzędziem i formą konkurencji. Polega na zawieraniu porozumień pomiędzy przedsiębiorstwami, w celu sprawniejszej obsługi klienta i efektywniejszego konkutowania na rynku. Semantycznie, termin ten oznacza „wspólne konkurowanie” i może być rozpatrywany w dwóch aspektach³:

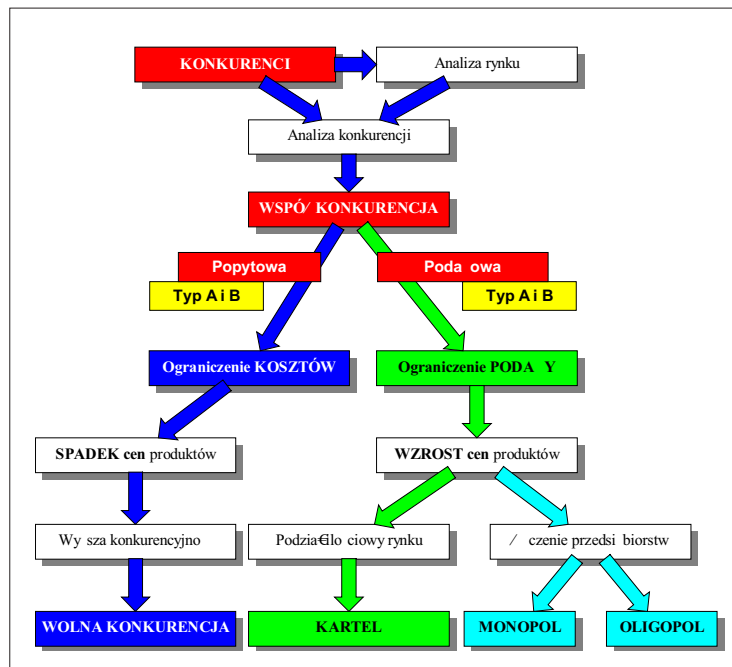
- współpracy firm konkurujących pomiędzy sobą w danym segmencie klientów (*współkonkurencja-A*)⁴,
- współpracy firm działających w jednym łańcuchu dostaw w celu **wspólnego konkurowania** z innymi firmami o względy danego segmentu rynkowego (*współkonkurencja-B*)⁵.

Teoretycznie, procesy współkonkurencji (typu A i B), mogą zmierzać w dwóch kierunkach (rys. 1):

- ograniczania kosztów (współkonkurencja popytowa, powodująca wzrost popytu na wytwarzany produkt)
- ograniczania podaży produktów (współkonkurencja podażowa, powodująca spadek podaży produktu).

W ustabilizowanej gospodarce rynkowej, ekonomiczne źródło współkonkurencji polega na dążeniu do optymalizacji poziomu przychodów poprzez ograniczanie kosztów działalności (współkonkurencja popytowa). Dzieje się to zazwyczaj za pośrednictwem intensywnego procesu innowacyjnego. W efekcie, dochodzi do spadku cen produktów (przy niezmiętej lub rosnącej podaży) oraz do dynamizacji konkurencji z innymi firmami z tej samej branży. Współkonkurujące przedsiębiorstwa, zainteresowane maksymalizowaniem własnych korzyści, inwestują we wspólne badania i rozwój produktów, zapewniają wzajemny dostęp do uzupełniających się technologii, skracają cykl życia wyrobów i poprawiają jakość⁶ oraz partycypują w kosztach rozwoju produktów⁷. Dzięki uzyskiwanej synergii, podnoszą swoją sprawność w stosunku do innych konkurentów. Sytuacja taka sprzyja m.in. tworzeniu gron⁸, rozwojowi aliansów i grup strategicznych⁹, a także powstawaniu aliansów kooperacyjnych pomiędzy dostawcami, opartych o zasady Kairitsu¹⁰.

Ograniczanie podaży produktów jest strategią efektywną w przypadku niedoskonałości rynku (współkonkurencja podażowa). Działania współkonkurencyjne skupiają się wówczas na wykorzystaniu potencjalnych barier wejścia na ry-



Rys. 1. Ścieżki i rodzaje współkonkurencji. Źródło: Opracowanie własne.

nek (np. technologie, przepisy prawa, itp.). Ich efektem jest zmniejszenie podaży produktów powodujące (przy niezmienionym popycie) wzrost cen produktów. Potencjalnie sytuacja ta może rozwijać się w dwóch kierunkach:

- podziału ilościowego rynku, sprzyjającego powstawaniu karteli
- łączenia przedsiębiorstw i tworzenia oligopolu lub monopoli.

Zachowania współkonkurencyjne w praktyce działania polskich przedsiębiorstw

W tab. 1 przedstawione zostały wybrane wyniki autorskich badań poświęconych konkurencyjności polskich przedsiębiorstw. Pierwszy etap badań zrealizowano w okresie od września do grud-

1 D. F. Abell, *Dualizm w zarządzaniu. Dziś i jutro firmy*, Poltext, Warszawa 2000, s. 38.

2 J. Penc, *Leksykon biznesu*, Placet, Warszawa 1997, s. 199.

3 Definicję terminu współkonkurencja opracowano na podstawie: G. Kawasaki, *Jak doprowadzić konkurencję do szaleństwa?*, ABC, Warszawa 1997, s. 164-183.

4 Przykładem może być np. współpraca Renault i Nissana przy projektowaniu nowych samochodów, oferowanie klientom biletów „zintegrowanego transportu” (tj. połączenie biletów: autobusowego, tramwajowego i kolejowego), czy wykorzystanie transportu kolejowego do przewozu załadowanych produktami ciężarówkami.

5 Np. systemy *cross docking*, minimalizujące koszty magazynowania i czas obsługi klientów, czy też współpraca przedsiębiorstw w ramach systemów *just-in-time*.

6 A. Laskowska, *Konkurowanie czasem*, Difin, Warszawa 2001, s. 84-100, czy np. G. S. Yip, *Strategia globalna. Światowa przewaga konkurencyjna*, PWE, Warszawa 1996, s. 38-43.

7 Grupa Lizbońska, *Granice konkurencji*, Seria Euromanagement, PFPK, Poltext, Warszawa 1996, s. 59-60.

8 M. E. Porter, *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001, s. 245-356.

9 K. Oblój, *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 2001, s. 143-168 oraz np. B. Garrette, P. Dussauge, *Strategie aliansów na rynku*, Poltext, Warszawa 1996, s. 90-102.

10 Np. rozwiązania przedstawione w pracy: M. Romanowska, *Strategie rozwoju i konkurencji*, CIM, Warszawa 1998, s. 213-218.

Tab. 1. Innowacyjność i konkurencyjność w aspekcie funkcjonowania łańcuchów dostaw przedsiębiorstw. Źródło: Wyniki badań własnych.

Wyszczególnienie	Opis oraz poziom zmian (%)	Opis oraz oczekiwane efekty
Innowacyjno		
Generalne tendencje zmian obszaru procesów pomocniczych	Ograniczanie	Ograniczenie kosztów, zwi kszenie elastyczno ci
Ograniczenie maj tku (rodzaj maj tku oraz procent w stosunku do stanu poprzedniego)	Produkcyjny (ok. 46)	Ograniczenie kosztów, zwi kszenie elastyczno ci, dostosowanie do aktualnej skali potrzeb rynkowych
Zastosowanie zaawansowanych systemów informatycznych (obszary zastosowa informatyki)	Sprzeda (88), gospodarka magazynowa (76), zakupy (62)	Usprawnienie dzia łno ci, przyspieszenie przep łwu informacji
Innowacje produktowe (% firm, które wprowadziły nowe produkty)	1997 r. – 47,6% 2000 r. – 71,4%	Lepsze dostosowanie do aktualnych potrzeb rynkowych
redni wiek maszyn i technologii (wed łg stanu na rok 2000)	Do 2 lat (33,3), od 2 do 5 lat (47,6), powy ej 10 lat (23,8)	Wzrost produktywno ci drog inwestycji technicznych
Zaawansowane urz dzenia i technologie AMT/HT	Technologie energooszcz dne (51,2), HT (46,5)	Wzrost produktywno ci, wzrost elastyczno ci produkcyjnej
Konkurencyjno		
Najcz eiej stosowane standardy obs łgi klienta	Prawid łowo zrealizowane zamówienia (88), precyzyjny czas cyklu dostawy (80)	Wzrost jako ci systemów logistycznej obs łgi klienta
Najwa niejszy czynnik procesu obs łgi klienta – ocena rednia (skala 0-5)	Niezawodno dostaw (4,62), sta ł kontakt z klientem (4,38)	Wzrost jako ci systemów logistycznej obs łgi klienta
Unifikacja i typizacja wyrobów pochodz cych z kooperacji (poziom %)	Od 11% do 20% cz ci zunifikowanych w wyrobie (29,5), od 21% do 40% (18,2)	Zacie nienie wsp ółpracy w ramach wsp ółkonkurencji-A
Podstawowe funkcje systemów informatycznych w ł cuchu dostaw	Kontrola kosztów (91,7), przetwarzanie danych (87,5)	Zacie nienie wsp ółpracy w ramach wsp ółkonkurencji-A ¹²
ród ł przewagi konkurencyjnej firm	Jako produktów (86,5), szybko i elastyczno (71,2)	Efekty dzia ł opartych na wsp ółkonkurencji-A
Przekszta cenia kooperacyjno-technologiczne (% stanu poprzedniego)	Nowe kana ł dystrybucji (73,5), dotychczasowe produkty w nowej techn. (75,5)	Efekty dzia ł opartych na wsp ółkonkurencji-A
rednia d łgo realizowanych cykli produkcyjnych ¹³	Krótkie (77,3), rednie (20,5), d łgie (2,3)	Efekty dzia ł opartych na wsp ółkonkurencji-A
Nowe kana ł dystrybucji (% stanu poprzedniego)	Ponad 73% kana łw dystrybucji stanowi kana ł nowo utworzone	Efekty dzia ł opartych na wsp ółkonkurencji-A ¹⁴

Tab. 2. Standardy realizacji zamówienia. Źródło: Wyniki badań własnych.

Czynnik	% odpowiedzi
Standardy obs łgi klienta stosowane w firmie:	
czas cyklu dostawy nie d łszy ni dni,	85,7
krótki cykl realizacji zamówienia,	100,0
sta ł kontakt z klientem,	100,0
dogodne terminy i warunki p łno ci,	81,0
wygoda klienta (elastyczny system obs łgi),	85,7
znaczenie klienta (wy szy poziom obs łgi).	81,0

nia 1997 r., natomiast drugą, ciągnioną część badań – w okresie od marca do czerwca 2001 r.¹¹ Wyniki badań wskazują, że podnoszenie sprawności funkcjonowania łańcucha dostaw przedsiębiorstwa można ogólnie rozpatrywać w dwóch wymiarach:

- innowacyjność – tj. wewnętrzne przekształcenia organizacji, procesów, przepływu informacji

oraz dostosowania produktowe

- konkurencyjność – procesy o charakterze zewnętrznym, ściśle związane z otoczeniem rynkowym firmy (obsługa logistyczna, strategia, determinanty czasowe).

Wyszczególnione w tab. 1. efekty działań podjętych przez badane przedsiębiorstwa, koncentrują się wokół efektywności łańcucha dostaw, ocenianej z reguły przy pomocy standardów opisanych w tabeli 2.

Szczegółowa analiza wyników badań, prowadzi do szeregu wniosków:

- ponad 71% ankietowanych firm zwraca uwagę na wysokie znaczenie sprawności funkcjonowania sieci i systemu sprzedaży produktów, sprawność ta rozpatrywana jest najczęściej przez pryzmat logistycznej obsługi klienta
- blisko 86% badanych firm bazuje w kontaktach z klientami na precyzyjnie określonym cyklu dostawy i elastycznym systemie obsługi (np. rezygnacja z „kredytu kupieckiego”)
- stosunkowo mała grupa przedsiębiorstw (blisko 24%) stosuje standardy obsługi charakterystyczne dla produktów o niższym poziomie jakości i niezawodności (np. akceptacja zwrotu towarów w ściśle określonym przedziale czasowym)
- blisko 38% firm dopuszcza możliwość wystąpienia uszkodzeń transportowych produktów oraz nieprawidłowej realizacji zlecenia klienta,
- jedynie ok. 5% firm upatruje swojej słabości w braku elastyczności i szybkości działania
- najwyższą wagę przywiązuje się do sprawnego zaopatrzenia, co było powodem częstych zmian kooperacyjnych i tworzenia nowych kanałów dystrybucji, opartych na zasadach współkonkurencji popytowej. W działaniach tych przedsiębiorstwa wysoko oceniają prognozowanie popytu (oceny średnie 4,3 w 5. punktowej skali), zastosowanie nowych opakowań, zapewnienie odpowiedniego poziomu obsługi reklamacji i zwrotów oraz serwisu gwarancyjnego i pogwarancyjnego
- badane firmy bardzo często dokonują zmian kooperantów, nawiązują nowe

11 Szczegółową charakterystykę prób badawczych oraz kompletne wyniki badań przedstawiono w publikacji: Z. Pastuszek, *Innowacyjność i konkurencyjność przedsiębiorstw sprywatyzowanych*, [w:] M. Baltowski, [red.], *Przedsiębiorstwa sprywatyzowane w gospodarce polskiej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.

12 Co potwierdzają np. specjaliści Deloitte & Touche (W. Romański, *Współ w zespół*, „Businessman”, marzec 2001, s. 126).

13 Przyjęto, iż *cykle krótkie* obejmują okres 1 miesiąca (24 dni robocze, przy pracy na jedną, ośmiogodzinną zmianę), *cykle średnie* odnoszą się do prac trwających do 48 dni roboczych, zaś *cykle długie* – ponad 48 dni roboczych.

14 Duża liczba nowo zorganizowanych kanałów dystrybucji wynika m. in. z wykorzystania specjalistycznych firm świadczących profesjonalne usługi logistyczne w obszarze dystrybucji (zob. np. W. Romański, *Wyrzuc dystrybucję!*, „Businessman”, listopad 2001, s. 114-116).

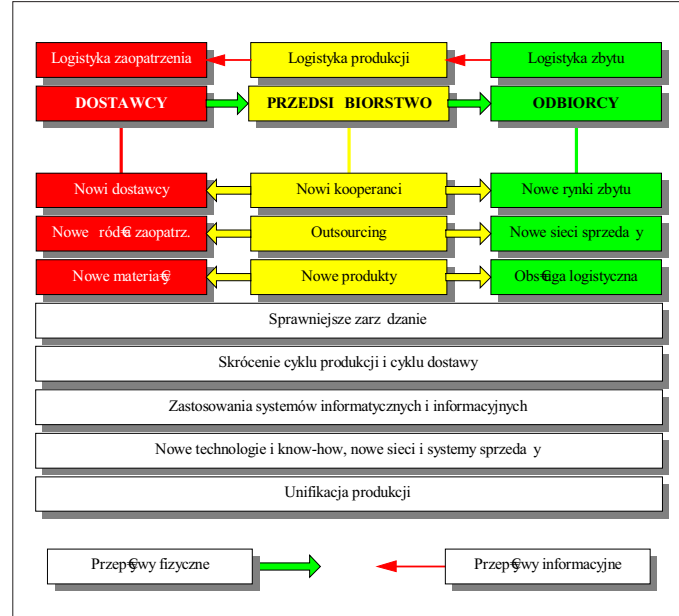
kontakty kooperacyjne, czy też organizują nowe kanały dystrybucji (wzrost o ponad 70% stanu poprzedniego)

- zmiany powiązań kooperacyjnych mają także swoje odbicie w redukcji zapasów. Przedsiębiorstwa optymalizują koszty produkcji głównie drogą ograniczenia poziomu zapasów materiałów przedprodukcyjnych (69,8% firm przy średnim spadku zapasów o 22,6% w stosunku do stanu poprzedniego, tj. z 1997 roku) oraz zapasów międzyoperacyjnych (50,9% firm, spadek zapasów średnio o ponad 21% poziomu poprzedniego).

Zakończenie

Współkonkurencja w łańcuchu dostaw przedsiębiorstwa, dzięki podejmowanym działaniom racjonalizującym, przyczynia się do wzrostu jego sprawności.

Jak wykazały wyniki badań, działania te mogą mieć różnoraki wymiar (rys. 2), ale zawsze dotyczą trzech głównych obszarów logistyki przedsiębiorstwa (sfery zaopatrzenia, produkcji i zbytu), oraz dwóch podstawowych strumieni przepływów (fizycznego i informacyjnego). Dzięki nim, obserwowany jest wzrost poziomu innowacyjności i konkurencyjności łańcucha dostaw współkonkurujących przedsiębiorstw, prowadzący do obniżenia kosztów oraz wzrostu szans na odniesienie sukcesu rynkowego.



Rys. 2. Obszary współkonkurencji w łańcuchu dostaw przedsiębiorstwa.
Źródło: Opracowanie własne.