



SZKOŁA GŁÓWNA GOSPODARSTWA WIEJSKIEGO Wydział Nauk Ekonomicznych

Warszawskie Dni Logistyki



BUDOWA PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ NA RYNKU IT

Agnieszka Bezat, mgr inż.
Instytut Ekonomiki Rolnictwa i Międzynarodowych Stosunków Gospodarczych
Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie

Streszczenie

W artykule omówione zostały źródła przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw, ze szczególnym uwzględnieniem branży IT. Autorka wskazała istotne determinanty, które w bezpośredni sposób wpływają na budowanie przewagi konkurencyjnej. Szczególną uwagę skupiono na: atrakcyjności oferowanych produktów i usług, logistycznej obsłudze klienta oraz współpracy firm w sieci logistycznej.

1. Wprowadzenie

Każde przedsiębiorstwo działa na rynku w warunkach mniejszej lub większej konkurencji. Większość z przedsiębiorstw dąży do poprawy oraz/lub wzmocnienia swojej pozycji rynkowej. U podstaw takiego założenia tkwi przekonanie, iż dzięki tej przewadze firmy są w stanie osiągać zyski, generować ponadprzeciętne wyniki rynkowe oraz rozwijać się – co więcej – będą w stanie czynić to w długim okresie. Przedsiębiorstwo chcąc odnieść sukces rynkowy powinno zatem stale szukać przewag konkurencyjnych.

Istotą przewagi konkurencyjnej jest lepsze pozycjonowanie przedsiębiorstwa na rynku w stosunku do konkurentów. Konkurencja rynkowa wymaga, aby wciąż myśleć w kategoriach strategicznego trójkąta – my, klient i nasi rywale. Prowadzenie biznesu polega na osiągnięciu strategicznej przewagi konkurencyjnej spełniającej trzy kryteria: musi ona być istotna z punktu widzenia klienta, zauważona przez niego i możliwa do utrzymania. W tym kontekście różnice między przedsiębiorstwami muszą być widoczne na rynku i muszą stanowić podstawę wyboru dokonanego przez nabywcę. Przedsiębiorstwo tworzy w ten sposób nie produkty, lecz możliwości zaspokojenia określonych potrzeb klientów. Zdaniem Payne'a¹ „konsumenci nie kupują dóbr i usług – tak naprawdę płacą oni za wybrane z całej oferowanej im podaży konkretne korzyści i wartości”.

¹ A. Payne, *Marketing usług*, PWE, Warszawa 1996, s. 159.

Przedsiębiorstwa z branży IT² powinny w szczególnym stopniu skupić się na postrzeganiu swojej działalności nie tylko jako sprzedaży, ale również jako zaspokajaniu potrzeb klienta. Przemawia za tym wiele przesłanek. Po pierwsze ze sprzedażą rozwiązań informatycznych są ściśle związane usługi bądź funkcjonalności, które firma „sprzedaje” wraz z towarem. W związku z tym, iż na rynku panuje duża konkurencja (funkcjonuje wiele podobnych przedsiębiorstw³, które oferują bardziej lub mniej standardowe rozwiązania), wyróżnianie swojej firmy poprzez dodatkowe usługi powinno być celem każdego z właścicieli bądź managerów firm z branży IT. Potencjał pozyskania nowych klientów jest duży, ze względu na fakt, iż rynek jest w fazie dynamicznego rozwoju. Coraz szerszy dostęp do technologii informatycznych i rozszerzenie funkcjonalności narzędzi informatycznych powoduje zwiększenie popytu na tego rodzaju rozwiązania oraz usprawnienie organizacji procesów logistycznych. Technologie informatyczne są jednym z filarów realizowanej współcześnie logistyki⁴, stanowiąc wsparcie dla szerokiego spektrum działań i procesów na wszystkich poziomach działalności organizacji – od zarządzania strategią po gospodarkę magazynową.

Autorka za cel postawiła odpowiedź na pytanie, co stanowi źródło sukcesu rynkowego rozumianego jako przewaga konkurencyjna. Analizie poddane zostały zarówno zewnętrzne, jak i wewnętrzne czynniki, które mogą budować przewagę konkurencyjną przedsiębiorstw, a w szczególności przedsiębiorstw z branży IT. Autorka wysuwa opinię, iż jednym z elementów podnoszących poziom konkurencyjności przedsiębiorstw z branży IT jest atrakcyjność i kompleksowość świadczonych przez nie usług. Za ważne źródło budowy przewagi konkurencyjnej uznany został również wysoki poziom obsługi klienta i współpraca z innymi firmami w sieci logistycznej.

² W pracy skupiono się na wybranym sektorze rynku IT, a mianowicie na rozwiązaniach informatycznych dla logistycznej obsługi firm produkcyjnych, magazynów, sieci handlowych.

³ Często to małe bądź średnie firmy, których marka nie jest powszechnie znana. Szczególnie liczący się gracze na rynku IT to firmy: COMARCH, IBM. Należy jednak zaznaczyć, że w krajach wysoko rozwiniętych dominują małe i średnie przedsiębiorstwa (MSP). W Unii Europejskiej jest ich aż 19 mln, co stanowi 99,8% liczby wszystkich działających tam przedsiębiorstw. Odgrywają one kluczową rolę w gospodarce Unii wytwarzając 55% PKB oraz zatrudniając 75 mln pracowników. Podobną rolę odgrywają one w gospodarce Polski, gdzie jest ich 1,7 mln, co stanowi 99,8% ogółu przedsiębiorstw. Ich udział w tworzeniu PKB wynosi blisko 50%, a zatrudnionych w nich jest przeszło 7 mln osób, czyli 62,5% wszystkich zatrudnionych w gospodarce [PFMiSP 2009]. Znaczenie małych i średnich przedsiębiorstw potwierdza słuszność podjęcia tematu zbadania możliwości budowy przewagi konkurencyjnej na przykładzie firmy reprezentującej ten sektor.

⁴ Pojęcie logistyki jest bardzo szerokie – określa proces planowania, realizowania i kontrolowania przepływu surowców, materiałów do produkcji oraz wyrobów gotowych.

2. Przewaga konkurencyjna przedsiębiorstw – ujęcie teoretyczne

Istnieje wiele definicji przewagi konkurencyjnej. Różnią się one w zależności od przedmiotu badań. Autorem koncepcji przewagi konkurencyjnej (ang. *competitive advantage*) jest harwardzki guru zarządzania, Michael Porter⁵. Autor wyjaśnia, iż jeśli produkt danego przedsiębiorstwa odpowiada oczekiwaniom klientów i jest przez nich preferowany w stosunku do podobnych produktów innych producentów, firma wygrywa z innymi działającymi na tych samych rynkach. Przewaga konkurencyjna jest zatem relatywną miarą funkcjonowania przedsiębiorstwa na rynku mówiącą o osiągnięciu przez przedsiębiorstwo nadrzędnej pozycji wobec większej liczby konkurentów. Osiąga się ją poprzez wyższą jakość produktu, niższą cenę i lepszą obsługę lub bardziej kompleksowe zaspokojenie potrzeb klienta. Kotler, specjalista z zakresu marketingu, definiuje przewagę konkurencyjną jako: „przewagę nad konkurentami uzyskaną przez oferowanie konsumentom zwiększonej wartości w postaci cen niższych od konkurencyjnych czy też dostarczania korzyści dodatkowych uzasadniających wyższą cenę produktu”⁶. Przewagę konkurencyjną definiuje się również jako sumę wartości i atutów danego przedsiębiorstwa, które stanowią wartość dla rynku⁷. Według Stankiewicza o powodzeniu przedsiębiorstwa na rynku decyduje uzyskanie przewagi konkurencyjnej polegającej na tym, że „firma robi coś lepiej lub inaczej od swoich rywali, dzięki czemu osiąga lepsze rezultaty”⁸. Stankiewicz klasyfikuje przewagę konkurencyjną jako element strukturalny konkurencyjności⁹.

We współczesnej literaturze ekonomicznej nie występuje jednoznaczne pojęcie konkurencyjności. Ogólnie w ekonomii konkurencyjność określa się jako: „zdolność do osiągania sukcesu w gospodarczej rywalizacji”¹⁰. Romanowska określa pojęcie strategii konkurencyjnej rozumianej jako „sposób zdobywania wybranej przewagi konkurencyjnej w celu osiągnięcia zamierzonej pozycji konkurencyjnej”¹¹. „Konkurencją nazywa się zjawisko, którego uczestnicy rywalizują między sobą w dążeniach do analogicznych celów, co oznacza, że działania podejmowane przez jednych dla osiągnięcia określonych celów utrudniają (a nawet

⁵ M.E. Porter, *From competitive advantage to corporate strategy*, Harvard Business Review, May-June 1987.

⁶ P. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong, *Marketing. Podręcznik europejski*, PWE, Warszawa 2002, s. 553.

⁷ H. Ferens (red.), *Zarządzanie firmą, strategię, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa 2001, s. 124.

⁸ M.J. Stankiewicz (red.): *Budowanie potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa*, TNOiK, Toruń 1999, s. 110.

⁹ M.J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Badanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, TNOiK, Toruń 2005, s. 17-293.

¹⁰ K. Kłosiński, *Sektor usług w procesie podnoszenia konkurencyjności gospodarki*, Część I, IRWiK, Warszawa 2003.

¹¹ M. Romanowska, *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2009.

uniemożliwiają) osiąganie takich samych celów przez innych”¹². Konkurencyjność przedsiębiorstw można definiować w ujęciu czynnikowym (zdolność przedsiębiorstwa do podejmowania szybkich i adekwatnych do sytuacji działań pozwalających na efektywne gospodarowanie zasobami) i wynikowym (równoznaczna z wynikami, jakie osiąga przedsiębiorstwo, np. udział w rynku, rentowność)¹³. W celu poprawy pozycji konkurencyjnej podejmowane są wszelkie działania skupiające wysiłki nie tylko na doskonałości organizacyjnej przedsiębiorstw, ale przede wszystkim na wyznaczeniu strategii organizacji¹⁴. W ocenie konkurencyjności przedsiębiorstwa wykorzystywana jest również analiza potencjału konkurencyjnego¹⁵ i pozycji konkurencyjnej¹⁶.

2. Źródła przewagi konkurencyjnej

W literaturze przedmiotu określonych zostało wiele determinantów, które decydują o budowie przewagi konkurencyjnej w przedsiębiorstwach. Według Stankiewicza przewaga konkurencyjna jest efektem odpowiedniego wykorzystania zasobów przedsiębiorstwa¹⁷.

Współczesne uwarunkowania biznesu sprawiają, iż proste źródła przewagi konkurencyjnej (dostęp do surowców, cena, jakość, czas dostawy, obsługa klienta i inne) dają przewagę przede wszystkim w krótkim okresie¹⁸. Zdolność budowania relatywnie trwałej przewagi konkurencyjnej posiadają organizacje, które dysponują umiejętnościami przewidywania i dostosowywania się do zmian zachodzących na rynku oraz są w stanie identyfikować i eksplorować nowe obszary biznesu. Umiejętności takie posiadają firmy, które dysponują informacjami i zdolnościami ich interpretacji. Wymaga to filozofii działania i

¹² M.J. Stankiewicz, 2005, *op. cit.*, s. 18.

¹³ A. Tokaj-Krzewska, A. Żołnierski (red.), *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2002-2003*, PARP, Warszawa 2004, s. 176.

¹⁴ C.K. Prahalad, G. Hamel, *Przewaga konkurencyjna jutra*, BusinessMan Press, 1999, s. 21.

¹⁵ Potencjał konkurencyjny to: „system zasobów materialnych i niematerialnych umożliwiających przedsiębiorstwu zastosowanie optymalnych instrumentów skutecznego konkurowania” [Stankiewicz 2002].

¹⁶ Pozycja konkurencyjna definiowana jest jako miejsce zajmowane przez dane przedsiębiorstwo w porównaniu do konkurentów pod względem realizacji jakiegoś celu np. osiągnięcie relatywnie wysokiego udziału w rynku [Adamkiewicz-Drwiłło 2002; Stępień&Sulimowska-Formowicz 2004]. Pozycja konkurencyjna przejawia się głównie w rynkowej i kosztowej pozycji przedsiębiorstwa, utrwalonej marce, rentowności i sytuacji finansowej, rozwoju techniki i technologii.

¹⁷ M.J. Stankiewicz (red.), 1999, *op. cit.*, s. 110.

¹⁸ R. Kozielski, *Determinanty sukcesu organizacji. Analiza wybranych zmiennych opartych na koncepcji wrażliwości rynkowej przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2007, s. 5.

systemu zarządzania, które ukierunkowane będą na rozbudowanie wrażliwości rynkowej organizacji¹⁹.

Lynch wskazuje na kilka źródeł przewagi konkurencyjnej, a mianowicie: niskie koszty, zróżnicowanie, wysoki stopień efektywności prowadzonej działalności lub technologii, marketing niszowy, serwis, jakość, kulturę oraz styl organizacji²⁰. Porter dużą wagę przypisuje atrakcyjności rozumianej jako zróżnicowanie oferowanego produktu bądź usługi, uznając ten element za warunek konieczny, ale niewystarczający, aby osiągnąć stałą przewagę konkurencyjną na rynku. Porter wskazuje obok atrakcyjności na drugie zasadnicze źródło trwałej przewagi konkurencyjnej – przywództwo kosztowe²¹.

Rutkowski analizując funkcjonowanie przedsiębiorstwa z punktu widzenia jego działań logistycznych wskazuje na łańcuch dostaw sterowany popytem konsumentów jako skuteczną broń konkurencyjną. Według badań sterowane przez popyt konsumentów łańcuchy pozwoliły przełożyć satysfakcję i lojalność konsumentów na rosnące obroty, przychody i zyski, zwiększyć udziały w rynku, poprawić rentowność i płynność oraz zbudować wartość dla akcjonariuszy²².

Jako źródła zwiększania i zapewniania długotrwałej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa wielu autorów wymienia, oprócz zasadniczych, takie jak: podstawowe umiejętności²³, przewagę czasową²⁴ oraz zdolności wyróżniające, tj. architektura²⁵, innowacje czy reputacja²⁶. Przewaga konkurencyjna może być również budowana przy wykorzystaniu takich czynników jak: technologia, posiadane patenty, kanały marketingowe, wykwalifikowany personel czy unikatowa pozycja konkurencyjna. Inne instrumenty, jakimi przedsiębiorstwo może zapewniać sobie przewagę konkurencyjną, to między innymi odmienność produktów w stosunku do dóbr oferowanych przez rywali, a także elastyczność dostosowania produktów do

¹⁹ F.W. Davis, K.B. Manrodt, *Customer-Responsive Management – The Flexible Advantage*, Blackwell Business, Cambridge 1996, s. 51.

²⁰ R. Lynch, *Corporate strategy*, 2nd edition, Prentice Hall, London 2000.

²¹ Zróżnicowanie – to “zdolność do zaoferowania produktu o wyjątkowych walorach dla nabywcy”, natomiast przywództwo kosztowe oznacza “zdolność do zaoferowania produktu po niższej cenie” [Koźmiński 1999, s. 59].

²² K. Rutkowski, *Skuteczna broń konkurencyjna: łańcuch dostaw sterowany popytem konsumentów*, Harvard Business Review Polska 2008, s. 56.

²³ Podstawowe umiejętności oznaczają „wszystko to, co przedsiębiorstwo potrafi, szczególnie zaś to, co potrafi lepiej od innych działających na tych samych rynkach” [de Wit&Meyer 2007, s. 322-325]. Wśród tych umiejętności wyróżnia się tzw. kompetencje podstawowe (ang. *core competences*), które odgrywają kluczową rolę w budowaniu przewagi konkurencyjnej [Hamel&Prahalad 1994].

²⁴ Przewaga czasowa dotyczy minimalizowania czasu realizacji procesów w przedsiębiorstwie.

²⁵ Architektura to kontakty wewnątrz przedsiębiorstwa oraz relacje z otoczeniem zewnętrznym.

²⁶ J. Kay, *Podstawy sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1996, s. 29-30.

oczekiwań i potrzeb klientów. Również stosowana reklama, zwiększanie dostępności produktu, poszerzanie asortymentu i zakresu świadczonych usług przed- i posprzedażowych są czynnikami, które wykorzystują firmy, aby pozyskiwać i utrzymywać przewagę konkurencyjną.

U źródeł przewagi konkurencyjnej leży zdolność do zbudowania, tańszym kosztem i szybciej niż konkurenci, głównych umiejętności, które generują nowe produkty. Kreowanie i wykorzystywanie okazji rynkowych wymagają wyższych kwalifikacji menedżerów i pracowników. Do tego nurtu rozważań nawiązują koncepcje uznające, że kluczowym zasobem przedsiębiorstwa jest wiedza pracowników. Carr, Hard i Trahanant wyrażają pogląd, iż przy opracowywaniu długoterminowych strategii duże znaczenie ma budowanie profesjonalizmu, rozumianego jako zbiorowe uczenie się organizacji zarówno w sferze produktów, jak i oferowanych usług. Działanie wychodzące poza zakres tradycyjnego funkcjonowania poszczególnych działów w celu zapewnienia prawidłowej komunikacji w zakresie potrzeb rynkowych i potencjału technologicznego może zapewnić firmie osiągnięcie profesjonalizmu²⁷. Karlof nawiązując do tego rynku pisze, że długotrwałe przetrwanie oraz rozszerzanie działalności zależy w istocie od intensywnej i ustawicznej nauki, która stanowi o odnawianiu przewagi konkurencyjnej²⁸. Autorzy badań prowadzonych przez Polskie Centrum Producyjności wyrażają przekonanie, iż o zdolności konkurencyjnej decyduje kultura przedsiębiorstwa o wysokiej chłonności innowacji oraz zdolność generowania i komercjalizacji nowych idei²⁹. Według Hamela i Prahalada źródło przewagi tworzy „zdolność kadry menedżerskiej do skonsolidowania w przekroju całej korporacji technologii i umiejętności produkcyjnych oraz przełożenia ich na kompetencje, które pozwalają konkretnym jednostkom biznesu szybko dostosować się do zmieniających się szans”³⁰. Przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa wynika zatem z przewagi wiedzy i umiejętności jej wykorzystania.

Szczególnie w małych firmach istotną rolę w kształtowaniu przewagi konkurencyjnej przypisuje się umiejętnościom osób pełniących kluczowe role. W ich kompetencjach widzi się główne źródło przewagi konkurencyjnej firmy. Według Druckera role kierowników

²⁷ D.K. Carr, K.J. Hard, W.J. Trahanant, *Zarządzanie procesem zmian*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998, s. 26.

²⁸ B. Karlof, *Strategia biznesu. Koncepcje i modele – przewodnik*, Biblioteka menadżera i bankowca. Warszawa 1992, s. 58.

²⁹ A. Góralczyk, *Myślenie strategiczne w zarządzaniu*, INFOR, Warszawa 1999, s. 57.

³⁰ G. Hamel, C.K. Prahalad, *Przewaga konkurencyjna jutra*, Business Press, Warszawa 1999, s. 86.

polegają na: ustalaniu celów, organizowaniu, motywowaniu i komunikowaniu, mierzeniu oraz rozwoju/doskonaleniu własnej firmy³¹. Beaver i Jennings przeprowadzili analizę zależności między umiejętnościami kierowniczymi a przewagą konkurencyjną małych firm. Twierdzą oni, że główną przyczyną niemożności osiągnięcia i utrzymania satysfakcjonującego poziomu wyników jest właśnie niski poziom kompetencji kierowniczych³².

3. Wybrane determinanty przewagi konkurencyjnej w branży IT

Z definicji przedstawionych w poprzednim rozdziale wynika, iż przewaga konkurencyjna determinowana jest przez różne czynniki. Można stwierdzić, iż przewaga ta zależy od specyfiki danego rynku, tzn. inne składowe decydować będą o przewadze konkurencyjnej na rynku FMCG³³ (lub nawet w poszczególnych sektorach rynku FMCG), a inne na rynku usług bankowych czy w branży IT.

Jednym z najważniejszych sposobów wykorzystywanych do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej nad konkurentami są usługi dołączane do produktu albo też sprzedawane przez przedsiębiorstwo oddzielnie. Oznacza to też, że konsumenci płacą nie tylko za produkt, który jest wynikiem procesu produkcji, ale także za dołączone do niego cechy ważne pod jakimś względem dla nabywcy (zgodnie z poglądem Payne'a, iż „konsumenci nie kupują dóbr i usług – tak naprawdę płacą oni za wybrane z całej oferowanej im podaży konkretne korzyści i wartości”). Dodatkowe cechy różnicują de facto produkt, choć jego rdzeń może być ten sam. Cechami dołączonymi do produktu mogą być m.in.: marka, dodatkowe funkcjonalności lub usługa przed, podczas i po zakupie.

Branża IT wraz ze specyfiką oferowanych produktów i usług wpisuje się w twierdzenie Payne'a. Ze względu na pewną standardowość towarów w poszczególnych sektorach branży IT szczególną uwagę zwracają usługi, jakie dołączane są do oferowanego sprzętu.

³¹ P.F. Drucker, *Management Tasks, Responsibilities, Practices*, Harper and Row, New York 1974.

³² G. Beaver, P. Jennings, *Managerial Competence and Competitive Advantage in the Small Business: An Alternative Perspective*. [w:] *Developing Core Competencies in Small Business for the 21st Century*. University of Vaasa 1996, s. 182-196.

³³ FMCG z ang. *Fast Moving Consumer Goods* – produkty szybko rotujące, szybko zbywalne, najczęściej codziennego użytku. Należą do nich przede wszystkim: artykuły spożywcze, kosmetyki, chemia gospodarcza, drobne artykuły gospodarstwa domowego itp.

Aby rozszerzyć działalność usługową przedsiębiorstwa z branży IT, jako pewnego rodzaju przedsiębiorstwa usługowego, można wykorzystać następujące sposoby rozwijania swojej działalności:

- zaoferowanie wraz z produktem pewnego rozwiązania systemowego,
- przekształcenie usług wewnątrz firmy na usługi realizowane na zewnątrz (np. u klienta),
- świadczenie usług innym firmom przy użyciu własnego sprzętu,
- zaoferowanie innym firmom zarządzania ich własnością lub rozwijanie usług dystrybucji³⁴.

W literaturze zauważalne jest występowanie luki badawczej w dziedzinie analizy źródeł przewagi konkurencyjnej w branży IT. Autorka wskazała istotne, jej zdaniem, determinanty, które w bezpośredni sposób wpływają na budowanie przewagi konkurencyjnej. Na podstawie obserwacji działalności wybranej firmy z branży IT oraz struktury tej branży, a w szczególności rynku rozwiązań informatycznych dla zarządzania magazynem, wskazano następujące źródła przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw z branży IT:

- znajomość specyfiki branży, w której funkcjonuje klient,
- atrakcyjność i kompleksowość oferowanych produktów (bądź usług),
- konkurencyjne ceny,
- specjalistyczną wiedzę z dziedziny rozwiązań IT,
- wysoki poziom logistycznej obsługi klienta,
- współpracę między działami firmy IT w trakcie realizacji projektów wdrożeniowych i in.,
- współdziałanie w ramach sieci logistycznej z dostawcami różnych rozwiązań z zakresu IT,
- innowacyjne zarządzanie organizacją przez menedżera bądź kierownika.

Z powyższych czynników szczególna uwaga skupiona została na: atrakcyjności oferowanych usług, logistycznej obsłudze klienta, współpracy firm w sieci logistycznej.

Atrakcyjność i kompleksowość oferowanych produktów (bądź usług)

Porter pisze, iż przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwo osiągnie wtedy, gdy jego produkty będą preferowane w stosunku do produktów konkurencji. Aby klient wybrał dany produkt (bądź usługę) musi być on co najmniej tak atrakcyjny, jak produkty (bądź usługi) konkurentów przedsiębiorstwa. Każde przedsiębiorstwo powinno zatem dążyć do tego, aby jego wyroby czy oferowane usługi, były bardziej atrakcyjne od tych oferowanych przez konkurencję. Oferując szeroką paletę, różnorodnych produktów bądź usług oraz zapewniając ich kompleksowość przedsiębiorstwo może budować przewagę konkurencyjną.

³⁴ P. Kotler, *Marketing*, Gebethner i S-ka, Warszawa 1994, s. 426-427.

Logistyczna obsługa klienta

W poprzednich częściach artykułu przedstawione zostały czynniki pozwalające na budowanie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej. Autorzy wskazują na obsługę klienta i usługi związane ze sprzedażą towarów jako na ważne źródło przewagi konkurencyjnej (por. Payne 1996; Kotler 1994).

Utrzymanie wysokiego poziomu obsługi klienta jest dla organizacji wyzwaniem logistycznym, na co wskazuje Beier i Rutkowski, którzy pojęcie „obsługi klienta” umieszczają w centrum sfer działań logistycznych³⁵. Obsługa klienta definiowana jest przez tych autorów jako zdolność systemu logistycznego przedsiębiorstwa do zaspokajania potrzeb klientów pod względem czasu³⁶, niezawodności³⁷, komunikacji³⁸ i wygody³⁹. W literaturze, jak i w praktyce spotkać można różnorodne sposoby interpretacji terminu „obsługa klienta”. Najbardziej popularne to: czas, jaki potrzebuje sprzedawca na dostarczenie zamówionych towarów od momentu wydania z magazynu lub od momentu złożenia zamówienia przez klienta, dostępność towarów w składzie przedsiębiorstwa, poziom szkód i start w czasie dostawy, czas reakcji dostawcy na skargi klienta.

Wszystkie działania mieszczące się w pojęciu obsługa klienta mają wpływ na otrzymanie przez klienta właściwego produktu, we właściwej kondycji, we właściwym miejscu, we właściwym czasie i po właściwych kosztach. Rutkowski wyraża przekonanie, iż wysoki poziom obsługi klienta odgrywa znaczącą rolę w działalności każdego przedsiębiorstwa, ponieważ obsługa klienta jest jednym z trzech elementów, obok właściwości produktu oraz jego ceny, które są podstawą podjęcia decyzji o zakupie⁴⁰.

Jako przykład różnych form obsługi klienta można podać:

- zaoferowanie korzystnych warunków finansowych i kredytowych,
- zagwarantowanie dostawy w określonym czasie,
- unowocześnienie techniki fakturowania w celu wyjścia naprzeciw wymogom klientów,
- rozszerzenie możliwości sprzedaży wysyłkowej,
- zapewnienie materiałów wspomagających prezentację sprzedawanych towarów,

³⁵ F.J. Beier, K. Rutkowski, *Logistyka*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2004, s. 39-40.

³⁶ Tzw. czas cyklu zamówienia danej pozycji, obejmujący odstęp czasowy między zamówieniem tej pozycji i jej dotarciem do klienta.

³⁷ Stały lub zgodny z oczekiwaniami czas cyklu dostawy, jak również jej bezpieczeństwo i prawidłowość wykonania.

³⁸ Dwustronny dialog między kupującym i sprzedającym, pozwalający na kontrolę procesu realizacji zamówienia.

³⁹ Elastyczność systemu obsługi umożliwiająca dopasowanie się do różnorodnych wymagań klientów.

⁴⁰ K. Rutkowski, *Logistyczna obsługa klienta*, *Businessman Magazine*, nr 6/1993, s. 76-81.

- zainstalowanie produktu np. maszyny,
- utrzymanie zadowolających zapasów części zamiennych⁴¹.

Amerykańskie badania wykazały, iż przedsiębiorstwa, które są cenione za wysoki poziom obsługi klienta, są w stosunku do konkurentów oferujących gorszy poziom obsługi znacznie rentowniejsze od przedsiębiorstw, rozwijają się o 8% szybciej, oferują produkty po cenach wyższych o 7%⁴².

Misją przedsiębiorstw skoncentrowanych na kliencie stało się dostarczenie klientowi wysokiej wartości oferty, aby najpierw pozyskać, następnie utrzymać, a w efekcie końcowym zbudować z nim długookresowe partnerskie relacje, tak aby wzrastał z firmą⁴³. Poprzez odpowiedni standard obsługi klienta firma daje mu satysfakcję i zyskuje jego lojalność, co jest zdaniem Hesketta warunkiem skutecznej strategii biznesowej przedsiębiorstwa oraz integralnym elementem relacji zachodzących w łańcuchu dostaw⁴⁴. Wysoki poziom obsługi klientów przyczynia się do zwiększania udziału przedsiębiorstwa w rynku, tzn. im wyższy jest poziom tej obsługi w stosunku do konkurencji, tym bardziej stabilna jest z reguły pozycja przedsiębiorstwa na rynku⁴⁵. Według Portera (1987) wraz ze zwiększającym się udziałem w rynku osiągnięta jest również przewaga konkurencyjna. A zatem działania podnoszące poziom obsługi klienta, są działaniami umożliwiającymi budowę przewagi konkurencyjnej.

Współpraca firm w sieci logistycznej

W literaturze można znaleźć wiele przykładów wymiernych korzyści uzyskanych na drodze współdziałania firm. W jednej z książek J. Champy analizuje oszczędności firm, które podjęły się przeprojektowania procesów wspólnie z dostawcami, odbiorcami czy partnerami⁴⁶. Jako przykład podaje General Electric Company, IBM, Intel Corp., Caterpillar. W oparciu o literaturę Dudycz podjął się sformułowania listy tzw. dobrych praktyk stosowanych w celu poprawienia współpracy w łańcuchu dostaw.

⁴¹ F.J. Beier, K. Rutkowski, *op. cit.*, s. 39.

⁴² F.J. Beier, K. Rutkowski, *op. cit.*, s. 43.

⁴³ K. Rutkowski (red.), *Logistyka dystrybucji. Specyfika. Tendencje rozwojowe. Dobre praktyki*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2005, s. 116.

⁴⁴ J.L. Heskett, *Beyond customer loyalty*, Managing Service Quality, Vol. 12, No. 6, 2002, s. 355-357.

⁴⁵ Przedsiębiorstwa kierujące się w swej działalności kryterium maksymalizacji zysku powinny podejmować działania na rzecz poprawy obsługi do poziomu, który gwarantuje największą różnicę między dodatkową sprzedażą a dodatkowymi kosztami jej osiągnięcia [Rutkowski 2005, s. 129].

⁴⁶ J. Champy, *X-engineering przedsiębiorstwa*, Placet, Warszawa 2003, s. 172-173.

Wśród polecanych przez wielu autorów zaleceń dla zarządzania sieciami logistycznymi można wyróżnić:

- Otwartość, wzajemność pomiędzy partnerami w łańcuchu. Eliminują one podejrzenie o nieuczciwe przechwycenie większej puli korzyści przez partnera, a ponadto sprzyjają kreatywności.
- Przynajmniej częściowa wymierność efektów współpracy. Daje to podstawę do uzasadnienia partnerom swojej roli w przedsięwzięciu oraz umożliwia zarządzanie łańcuchem dostaw zgodnie z twierdzeniem Kaplana i Nortona, że tylko to, co daje się zmierzyć, jest tym, czym można zarządzać.⁴⁷
- Transparentność procesów – jawność i przejrzystość dla partnerów biznesowych, ale również dla innych zainteresowanych stron⁴⁸. Umożliwia ona zrozumienie szacunków nakładów i korzyści, które ponosi i uzyskuje partner z tytułu współpracy.
- Jawna, pełna i szybka informacja dla wszystkich uczestników łańcucha dostaw, oparta na architekturze klient-serwer. Umożliwia ona dostęp do wszystkich przesłanek podejmowania decyzji przez partnera. Zapewnia również dostęp do informacji archiwalnych – historii współpracy.
- Pielęgnowanie kontaktów interpersonalnych, które stanowią podstawę funkcjonowania przedsiębiorstw w łańcuchu dostaw, gdyż w oparciu o nie buduje się zaufanie pomiędzy partnerami.
- Instytucjonalizacja koordynatora łańcucha – współdziałanie uczestników w ramach grup sterujących czy to projektami, czy procesami realizowanymi przez łańcuch dostaw. Sprzyja to przyporządkowaniu odpowiedzialności za korzyści lub straty związane ze współpracą do konkretnych partnerów.
- Dbłość o dobór rzetelnych partnerów, aby chronić i poprawiać reputację firmy. Weryfikuje to wiarygodność intencji obopólnie korzystnego, efektywnego współdziałania partnerów w łańcuchu dostaw⁴⁹.

⁴⁷ R.S. Kaplan, D.P. Norton, *The Balance Scorecard – Measures that Drive Performance*, Harvard Business Review, 1-2/1992, s. 71.

⁴⁸ J. Champy, *op. cit.*, s. 110-113.

⁴⁹ A. Buszko, *Tryb projektowania logistycznej organizacji wirtualnej*, *Gospodarka Materiałowa i Logistyka*, 7/2007, s. 24.

5. Zakończenie

W artykule omówione zostały źródła przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw, ze szczególnym uwzględnieniem branży IT. Wybrano tę branżę ze względu na fakt, iż technologie informatyczne są jednym z filarów realizowanej współcześnie logistyki, stanowiąc wsparcie dla szerokiego spektrum działań i procesów na wszystkich poziomach działalności organizacji.

Autorka wskazała istotne, jej zdaniem, determinanty, które w bezpośredni sposób wpływają na budowanie przewagi konkurencyjnej. Wśród wielu czynników opisanych w artykule szczególną uwagę skupiono na: atrakcyjności oferowanych produktów i usług, logistycznej obsłudze klienta oraz współpracy firm w sieci logistycznej.

Literatura

1. Adamikiewicz-Drwiłło H.G., *Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2002.
2. Beaver G., Jennings P., *Managerial Competence and Competitive Advantage in the Small Business: An Alternative Perspective*. [w:] *Developing Core Competencies in Small Business for the 21st Century*. University of Vaasa 1996.
3. Beier F. J., Rutkowski K., *Logistyka*. Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2004.
4. Buszko A., *Tryb projektowania logistycznej organizacji wirtualnej*, *Gospodarka Materiałowa i Logistyka*, 7/2007.
5. Carr D.K., Hard K.J., Trahan W.J., *Zarządzanie procesem zmian*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.
6. Davis F.W., Manrodt K.B., *Customer-Responsive Management – The Flexible Advantage*, Blackwell Business, Cambridge 1996.
7. Decyzje.IT: wypowiedź Swata T., dyrektora operacyjnego DPD Masterlink, na www.ilogistyka.pl.
8. Drucker P.F., *Management Tasks, Responsibilities, Practices*, Harper and Row, New York 1974.
9. Champy J., *X-engineering przedsiębiorstwa*, Placet, Warszawa 2003.
10. De Wit B., Meyer R., *Synteza strategii*, PWE, Warszawa 2007.
11. Ferens H. (red.), *Zarządzanie firmą, strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa 2001.
12. Góralczyk A., *Myślenie strategiczne w zarządzaniu*, INFOR, Warszawa 1999.
13. Hamel G., Prahalad C.K., *Przewaga konkurencyjna jutra*, Business Press, Warszawa 1999.
14. Hamel G., Prahalad C.K., *The core competence of organization*, *Harvard Business Review*, May-June 1994.
15. Heskett J. L., *Beyond customer loyalty*, *Managing Service Quality*, 12/6, 2002.
16. Kaplan R.S., Norton D.P., *The Balance Scorecard – Measures that Drive Performance*, *Harvard Business Review*, 1-2/1992.

17. Karlof B., *Strategia biznesu. Koncepcje i modele – przewodnik*, Biblioteka menadżera i bankowca. Warszawa 1992.
18. Kay J., *Podstawy sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1996, s. 29-30.
19. Kłosiński K., *Sektor usług w procesie podnoszenia konkurencyjności gospodarki*, Część I, IRWiK, Warszawa 2003.
20. Kotler P., Armstrong G., Saunders J., Wong V., *Marketing. Podręcznik europejski*, PWE, Warszawa 2002.
21. Kotler P., *Marketing*, Gebethner i S-ka, Warszawa 1994.
22. Kozielski R., *Determinanty sukcesu organizacji. Analiza wybranych zmiennych opartych na koncepcji wrażliwości rynkowej przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2007.
23. Koźmiński A., *Zarządzanie międzynarodowe*, PWE, Warszawa 1999.
24. Lynch R., *Corporate strategy*, 2nd edition, Prentice Hall, London 2000.
25. Payne A., *Marketing usług*, PWE, Warszawa 1996.
26. PFMiSP (Polska Fundacja Małych i Średnich Przedsiębiorstw), <http://www.msp.org.pl>
27. Porter M.E., *Przewaga konkurencyjna. Osiąganie i utrzymywanie lepszych wyników*, Helion, Warszawa 2006.
28. Porter M.E., *From competitive advantage to corporate strategy*, Harvard Business Review, May-June 1987.
29. Prahalad C.K., Hamel G., *Przewaga konkurencyjna jutra*, BusinessMan Press, 1999.
30. Romanowska M., *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2009.
31. Rutkowski K., *Skuteczna broń konkurencyjna: łańcuch dostaw sterowany popytem konsumentów*, Harvard Business Review Polska 2008.
32. Rutkowski K. (red.), *Logistyka dystrybucji. Specyfika. Tendencje rozwojowe. Dobre praktyki*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2005.
33. Rutkowski K., *Logistyczna obsługa klienta*, Businessman Magazine, nr 6/1993.
34. Stankiewicz M.J., *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Badanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, TNOiK, Toruń 2005.
35. Stankiewicz M.J. (red.), *Budowanie potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa*, TNOiK, Toruń 1999.
36. Stępień B., Sulimowska-Formowicz M., *Metody pomiaru konkurencyjności przedsiębiorstwa*, Gospodarka Narodowa 2004, nr 5-6.
37. Tokaj-Krzewska A., Żołnierski A. (red.), *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2002-2003*, PARP, Warszawa 2004.

COMPETITIVE ADVANTAGE ON THE IT MARKET

Summary

In the paper the sources of competitive advantage of companies, in particular the IT branch, were discussed. The author found the determinants that directly affect the competitive advantage. In particular an attention has been focused on: the attractiveness of products and services, logistics customer service and cooperation of companies in the logistics network.