

RAFAŁ ŚLIWIŃSKI

ŹRÓDŁA PRZEWAG KONKURENCYJNYCH PRZEDSIĘBIORSTWA W GOSPODARCE OTWARTEJ

Rok 1989 zapoczątkował ogrom przemian rynkowych w gospodarce polskiej¹. Do tej pamiętnej daty sektor prywatny w Polsce wytwarzał szczątkowy wolumen produkcji krajowej w porównaniu do produkcji zarządzanego centralnie sektora państwowego, który charakteryzował się ogólnie niską wydajnością, jakością, często brakiem rentowności oraz brakiem zorientowania rynkowego i dbałości o zadowolenie klienta. Do poprawy konkurencyjności przedsiębiorstw polskich² nie przyczyniał się również protekcjonizm gospodarki polskiej, odznaczającej się dodatkowo dużą nadwyżką popytową. Od daty 27 XII 1989 do dnia dzisiejszego Polska kroczy drogą nieustannych reform gospodarczych, przeistaczających polską gospodarkę z centralnie zarządzanej w rynkową, z liczenia zysku przez przedsiębiorstwa w oparciu o nakłady do liczenia zysku w oparciu o rachunek kosztów, z gospodarki zamkniętej i słabej do gospodarki otwartej opartej na konkurencyjności i na prawie, że silniejszy i bardziej konkurencyjny wygrywa. Zmiany zachodziły i zachodzą we wszystkich dziedzinach życia gospodarczego, politycznego i społecznego.

W gospodarce otwartej jaką stawała się szybko Polska po roku 1989 przedsiębiorstwa stanęły przed ogromnym wyzwaniem dorównania pod względem konkurencyjności przedsiębiorstwom zagranicznym³. Należy zwrócić uwagę, że jest to zadanie bardzo trudne, gdyż polskie przedsiębiorstwa muszą w krótkim czasie nauczyć się i przyswoić sobie rynkowe zasady gry bazujące na konkurencyjności, nie mając dużo doświadczeń na tym polu, stając jednocześnie w obliczu konkurentów z wieloletnim doświadczeniem w swojej branży, którzy skutecznie konkurują z innymi firmami na rynkach międzynarodowych.

Aby rozpocząć jakąkolwiek skuteczną konkurencję, należy przede wszystkim przyrzeć się źródłom przewag konkurencyjnych firm zagranicznych, a ponieważ zarodkiem przewag są strategie funkcjonalne⁴ praca ta skupi

¹ 27 XII 1989 roku Sejm RP uchwalił 10 ustaw wprowadzających reformę gospodarczą (plan Balcerowicza).

² Pod pojęciem „polskich przedsiębiorstw” należy tutaj rozumieć przedsiębiorstwa, w których większościowy udział kapitałowy należy do polskich przedsiębiorców.

³ Pod pojęciem przedsiębiorstw zagranicznych należy rozumieć przedsiębiorstwa krajów rozwiniętych wchodzące na rynek polski i inwestujących na nim.

⁴ Strategie funkcjonalne są to strategie poszczególnych działów przedsiębiorstwa jak np.: działu produkcji, marketingu itd. Więcej informacji patrz: K. Przybyłowski, S. W. Hartley, R. A. Kerin, W. Rudelius, *Marketing – Pierwsza Polska Edycja*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998, s. 3 - 10.

się na nich i omówi ważniejsze strategie funkcjonalne przedsiębiorstw oraz wynikające z nich przewagi konkurencyjne.

Strategie funkcjonalne stanowią podstawową siłę firmy i stanowią zarodek przewagi konkurencyjnej, która w dalszej kolejności jest wzmocniana i ukierunkowywana poprzez odpowiednią strategię konkurencji i korporacji⁵. Do podstawowych działów firmy należą: dział operacyjny, marketingu, badań i rozwoju, zarządzania informacją i dział personalny. Każdy z tych działów ma własną strategię funkcjonalną, aczkolwiek każda z tych strategii jest silnie powiązana ze strategiami z równoległych działów funkcjonalnych. Powiązania te są na tyle silne, że decyzje podejmowane w jednym dziale bezpośrednio lub pośrednio wpływają na pozostałe działy. Stopień integracji strategii funkcjonalnych determinuje efektywność całej firmy i efektywność strategii wyższych szczebli. Dlatego też, aby mógł być osiągnięty ogólny sukces strategiczny, strategie funkcjonalne muszą być zintegrowane i tworzyć jedną całość. Firmy, których strategie funkcjonalne są odpowiednio zintegrowane najczęściej potrafią wytworzyć przewagę konkurencyjną, czyli te unikalne umiejętności lub wiedzę, które powodują, że klient wybiera właśnie firmę A, a nie B. Przewaga taka więc, mówi nam dlaczego dana firma jest lepsza w tym co robi, w porównaniu do swoich konkurentów.

1. STRATEGIA PRODUKCJI

Proces produkcyjny reguluje strategia operacyjna. Determinuje ona wszystkie czynności, konieczne do wyprodukowania danego dobra lub usługi, począwszy od zakupów odpowiednich materiałów u dostawców, poprzez ich magazynowanie, przetwarzanie, kontrolowanie jakości a skończywszy na magazynowaniu produktów gotowych. Każdy z tych etapów jest bardzo ważny dla uzyskania optymalnych wyników całego działu. Dział produkcyjny jest strategicznie bardzo ważny, ponieważ powstaje tu jakość produktu, która jest jednym z elementów tworzącym wartość dla kupującego.

Elementami o szczególnym znaczeniu strategicznym w produkcji są: jakość produktu, koszty produkcji (wynikające bezpośrednio ze stosowanej technologii), szybkość wdrożenia do produkcji nowego projektu⁶, dział projektowania, system kontroli procesu produkcyjnego, jakości oraz systemy poprawy jakości i ulepszania procesu produkcyjnego. Kształtowanie tych wszystkich elementów jest rozłożone w czasie i zależy od wielkości firmy i od szybkości jej wzrostu. W nowej firmie istnieją tylko elementy produkcji i ewentualnie prosty system kontroli jakości. W miarę jak firma się rozrasta i zwiększa wolumen produkcji rośnie też zapotrzebowanie na następne elementy, jak lepszy system kontroli jakości, system kontroli procesu produkcyjnego czy też system szybszego wdrażania do produkcji

⁵ Strategia korporacji jest to strategia na najwyższym poziomie firmy, a strategia konkurencji jest to strategia na poziomie jednostki gospodarczej. Więcej informacji patrz: K. Przybyłowski, S. W. Hartley, R. A. Kerin, W. Rudelius, *Marketing – Pierwsza Polska Edycja*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998.

⁶ S. Brown, *Strategic Manufacturing for Competitive Advantage*, Prentice Hall 1996.

nowych projektów. Wzrasta więc znaczenie strategiczne tych poszczególnych elementów i zaczynają one coraz bardziej decydować o pozycji konkurencyjnej firmy. Wszystkie etapy procesu produkcyjnego są bardzo ważne dla stworzenia przewagi konkurencyjnej. Dział produkcyjny może stanowić bezpośrednie źródło różnego rodzaju przewag konkurencyjnych, a ważniejsze z nich to np.: wiodąca jakość produktu, wiodąca gwarancja, wiodąca charakterystyka produktu i niska cena.

Wiodąca jakość produktu – przewaga ta wynika z dobrania odpowiedniej jakości materiałów do wytworzenia produktu oraz odpowiedniego ich przetworzenia. Bezpośrednio przyczynia się do powstania tej przewagi również system kontroli jakości w firmie. Wypadkową ww. zmiennych jest jakość produktu, która gdy staje się wiodącą w branży dostarcza firmie przewagi konkurencyjnej nad jej konkurentami i pozwala na zajęcie często wiodącej pozycji na danym rynku.

Wiodąca gwarancja – przewaga ta jest pochodną przewagi jakościowej firmy nad konkurentami. Czas gwarancji jest często elementem, który może przekonać klienta o jakości produktu, jeżeli byłoby to trudne do stwierdzenia po jego cechach zewnętrznych.

Wiodąca charakterystyka produktu – przewaga ta oznacza, że cechy charakterystyczne danego produktu powodują, że jest on lepszy od podobnych produktów dostarczanych przez konkurentów danej branży np.: z powodu rodzaju zastosowanego materiału lub z powodu np.: futurystycznego, modnego kształtu produktu. Przewaga ta wywodzi się z umiejętności i wiedzy pracowników biura projektowania (wchodzącego w skład działu operacyjnego), który przy pomocy informacji o tendencjach rynkowych dostarczonych przez dział zarządzania informacją lub dział marketingu zaprojektował produkt dokładnie odpowiadający tendencjom popytowym na rynku. Odpowiednio szybkie wdrożenie projektu do produkcji i otrzymanie pożądanego jakości i pożądanego cech charakterystycznych produktu przyczynia się bezpośrednio do zwiększenia tej przewagi konkurencyjnej. Szybkie wdrożenie projektu produktu do produkcji może często również dostarczyć samoistnej przewagi konkurencyjnej firmie. Musi być to jednak dobrze skorelowane z odpowiednio szybko działającym działem marketingu, który odpowiednio wcześniej promuje produkt na rynku i dba o szybką dystrybucję nowego produktu do odbiorcy końcowego. Jak można zauważyć działy funkcjonalne w firmie są ściśle powiązane i dlatego też, jeżeli jeden z nich nie funkcjonuje prawidłowo, może to zaważyć na utraceniu przewagi konkurencyjnej firmy.

Niska cena – przewaga ta wywodzi się z zastosowania w produkcji odpowiednich materiałów, maszyn i technologii, które powodują, że jednostkowy koszt wyprodukowania danego produktu jest niższy niż u konkurentów w branży. Pozwala to na osiągnięcie wyższego zysku, przy tych samych czy nawet niższych od konkurentów cenach absolutnych. Aby osiągnąć tę przewagę nie tylko dział produkcji musi zminimalizować koszty. Muszą to zrobić wszystkie działy firmy tak, ażeby końcowy koszt jednostkowy wyprodukowania, finansowania, wypromowania, dystrybucji był jak najniższy. Duży udział w stworzeniu tej przewagi ma dział badań

i rozwoju (B&R), który przyczynia się do znalezienia odpowiedniej technologii i sposobów obniżających koszty produkcji, obniżających koszty wprowadzenia produktu na rynek i obsługi jego sprzedaży. Równie ważny udział w stworzeniu tej przewagi ma system informacyjny firmy, który dostarcza informacji o trendach rynkowych, o posunięciach konkurencji, o rozwiązaniach technicznych stosowanych na świecie w danej branży, poprzez benchmarking⁷, i o wszystkich innych informacjach pozwalających na obniżenie kosztów jednostkowych produktu. Przykład ten obrazuje jak mocno zazębiają się strategie funkcjonalne ze strategiami konkurencji⁸, w tym wypadku strategia działu operacyjnego, ze strategią przywództwa kosztowego lub koncentracji na kosztach. Spójność ta jest konieczna aby organizacja mogła osiągnąć sukces i im jest ona wyższa, tym lepiej.

2. STRATEGIE MARKETINGOWE

Dział marketingu stanowi ogniwo łączące rynek z firmą. Oznacza to, że zajmuje się on sprzedażą i promocją produktów firmy, kreowaniem jej wizerunku na zewnątrz, przekazywaniem informacji dotyczących trendów rynkowych, krytyki klientów odnośnie do produktów lub ich pomysłów, jak przykładowo można by dany produkt polepszyć. Dział marketingu jest jak gdyby zwieńczeniem wysiłków wszystkich działów firmy, jako że ostatni ma kontakt z gotowym już jej produktem, który kieruje do kupujących. Dział marketingu przyczynia się bezpośrednio do generowania sprzedaży produktów i jako taki jest on kluczowy dla sukcesu firmy. Istnieje wiele strategii marketingowych i przewag konkurencyjnych wygenerowanych przez ten dział. Poniżej zostaną przedstawione tylko niektóre, najczęściej stosowane, czynniki wykorzystywane do stworzenia tej przewagi lub bezpośrednio ją tworzące. Przewagi konkurencyjne mogą być stworzone np.: poprzez następujące strategie: reklamy, dystrybucji, wykorzystywania wiadomości rynkowych, czy też ciągłego przywództwa.

2.1. Strategia reklamy

Reklama stanowi środek komunikacji z potencjalnym klientem i pozwala wyeksponować cechę reklamowanych produktów lub usług, która skłoni odbiorców reklamy do ich nabycia. Reklama jest zaprojektowana w taki sposób, aby skłaniać do określonego wcześniej zaplanowanego zachowania potencjalnego klienta. Ma wywołać określoną reakcję i zachowanie⁹. Zachowanie

⁷ Odkrywanie, w jaki sposób inne organizacje robią coś lepiej niż nasze własne, w celu naśladowania lub zdystansowania konkurencji.

⁸ Strategiami konkurencji są strategie przywództwa kosztowego, różnicowania, koncentracji na kosztach, koncentracji na różnicowaniu oraz mieszanki tych strategii. Więcej informacji patrz: M. E. Porter, *Competitive Strategy*, Free Press, New York 1980 oraz H. Mintzberg, J. B. Quinn, *The Strategy Process*, Prentice Hall International, New York 1996.

⁹ P. Kotler, *Marketing Management. Analysis, Planning, Implementation, and Control*, Prentice Hall International Editions Sed.

waniem tym może być wytworzenie świadomości marki produktu lub np.: spowodowanie jego pierwszego zakupu. Reklama wpływa na podświadomość swoich odbiorców. Bazuje ona na psychologii i właśnie dobre jej zrozumienie determinuje efektywność reklamy¹⁰. Najczęściej wywoływanym przez reklamy zachowaniem jest skłonienie do kupna danego produktu, bądź też osadzenie w świadomości potencjalnych klientów faktu istnienia określonego produktu i jego funkcji, co prowadzi do jego zakupu w czasie późniejszym, np. w momencie zaistnienia potrzeby, którą ten produkt może zaspokoić. Dobra reklama stanowi często przewagę konkurencyjną firmy, która w prostej linii powoduje zwiększenie sprzedaży, udział w rynku i zysków. Wykorzystywane jest to przez strategię różnicowania i jest ukierunkowywane albo na rynek masowy, albo na niszę rynkową. Jako przykład można tu podać reklamy Procter&Gamble czy też Unilever. Wysokość wydatków na reklamę determinuje więc często pozycję konkurencyjną firmy i jej udziały w rynku. A ponieważ reklama szczególnie dla masowego odbiorcy jest droga, dlatego też często tylko duże firmy są w stanie pozwolić sobie na przywództwo reklamowe czy też wojny reklamowe¹¹, ponieważ dysponują one dużymi zasobami finansowymi, które w tym wypadku stanowią ogromną przewagę konkurencyjną nad np.: raczej ubogimi, w porównaniu, firmami polskimi. Przedsiębiorstwa te potrafią przekonać klienta, że tylko ich produkty, usługi są najlepsze i w ten sposób eliminują konkurentów z rynku¹². W pewnym momencie konkurenci są zmuszeni do zwiększenia wydatków na reklamę aby przetrwać, ponieważ w przeciwnym wypadku mogą zostać wyeliminowani z rynku. W przypadku rynku nasyconego¹³ reklama powoduje powiększenie udziału rynkowego firmy reklamującej na niekorzyść jej konkurentów, natomiast w przypadku rynków nienasyconych reklama tworzy nowy rynek lub go powiększa¹⁴.

Znajomość zachowań konsumenta może wpłynąć na stworzenie przewagi konkurencyjnej również w inny sposób. Wiele firm jako podstawową strategię rynkową obiera osiągnięcie satysfakcji klienta z oferowanych przez nich produktów lub usług. Satysfakcja klienta jest w pewnym stopniu reklamą firmy, gdyż firma dobrze wie, że zadowolony klient poleci właśnie tę firmę swoim znajomym czy rodzinie. Przykład stanowić może Citibank, który oblicza dokładne wskaźniki informujące ilu ludzi przyciągnie zadowolony klient, konkretnie 2,7 nowego klienta, a ilu nowych, potencjalnych klientów odstraszy niezadowolony klient – 10¹⁵. Aby tę przewagę osiągnąć, Citibank dba o poziom wykształcenia swoich pracowników, ich

¹⁰ D. A. Aaker, J. G. Myers, *Advertising Management*, Prentice Hall International Editions, 1987.

¹¹ Wojna reklamowa jest to zjawisko gdzie dwóch konkurentów jednocześnie konkuruje reklamą. Wykorzystując reklamę i mając ku temu środki firmy jak Procter&Gamble czy Unilever stosunkowo łatwo zdobyły polski rynek, gdyż posiadały tak duże zasoby finansowe, że były w stanie wydawać bardzo duże sumy na reklamę i nasz Polski rodzimy przemysł nie był i nie jest w stanie sprostać finansowo takim wyzwaniom. Jedyne inne firmy zagraniczne jak np.: Henkel, w branży proszków do prania, jest w stanie walczyć reklamą z P&G i wywalczyć część udziału rynkowego.

¹² Procter&Gamble, Unilever, Henkel, PepsiCo, Coca Cola, Artur Andersen, Price Waterhouse, Ford, Deawoo, Citibank, KPMG.

¹³ Nederlands Economisch Instituut, *Economische invloed van der tabaksreclameverbod*, Raport Nederlands Economisch Instituut 1995.

¹⁴ Np.: w krajach trzeciego świata bądź rozwijających się.

¹⁵ Dane z Citibank Hamburg, zebrane podczas praktyki zawodowej w 1997 roku.

sposób zwracania się do klientów, szczególnie w najcięższych sytuacjach. Uczy swoich pracowników, jak należy unikać kompromitujących dla banku i klienta sytuacji, w jaki sposób należy odmówić klientowi kredytu nie powodując jego zrażenia do banku. Wszystkie te elementy tworzą doskonałą obsługę klienta podczas i po sprzedaży. Daje to Citibankowi przewagę konkurencyjną nad innymi bankami i przyczynia się bezpośrednio do sukcesu gospodarczego organizacji.

Formy promocji mają także bardzo istotny wpływ na stworzenie przewagi konkurencyjnej. W zależności od grupy docelowej i stopnia nasycenia jej rynku docelowego, firma wybierze różne rodzaje promocji, które mogą doprowadzić do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Jako przykład można podać firmę Rollerblade, która wymyśliła łyżworolki¹⁶ i stworzyła dyscyplinę sportową – wyścig na łyżworolkach – poprzez odpowiednie czynności promocyjne takie, jak rozdawanie początkowo łyżworolek grupie docelowej lub ich pożyczanie na czas wyścigu, czy organizowanie i sponsorowanie wyścigów. W ten sposób rynek był stopniowo osvajany i zapoznawany z nowym produktem i w efekcie sprzedaż wzrastała. Pozwoliło to na stworzenie nowego rynku i zostanie jego liderem. Oczywiście, możliwe to było tylko dzięki współpracy z działem badań i rozwoju, który wynalazł łyżworolki. Tak więc, odpowiednia strategia marketingowa i odpowiednia forma promocji, umożliwiła firmie Rollerblade osiągnięcie wiodącej pozycji konkurencyjnej na rynku, dając jej silną przewagę konkurencyjną.

2.2. Strategia dystrybucji

Stanowi ona także źródło przewag konkurencyjnych. Firma poprzez odpowiedni sposób dostarczenia produktu odbiorcy tworzy sobie przewagę nad konkurentami. Przykładem może być sposób zdobycia przez Microsoft udziałów w rynku internetowych interfejsów użytkownika, gdzie firma NetScape miała wiodącą pozycję na rynku światowym. Microsoft zdecydował się dostarczać swój produkt MS Explorer w pakiecie z MS Office, produktem wiodącym na rynku światowym w innym sektorze oprogramowania, początkowo bez dodatkowej opłaty. Spowodowało to praktycznie podzielenie rynku programowych interfejsów internetu między te dwie firmy. Microsoft wykorzystując praktycznie monopolistyczną pozycję na częściowo pokrewnym rynku zdobył w bardzo krótkim czasie bardzo duży udział w innym rynku.

Następnym przykładem może być Citibank, który stosuje strategię lokalizacji (dystrybucji) swoich oddziałów w bezpośredniej bliskości dworców kolejowych lub w miejscach największej koncentracji ludności w miastach (centra miast). Powoduje to, że każdy łatwo znajdzie Citibank. Dla klientów jest to wygodne i zwiększa ich satysfakcję, a dla potencjalnych klientów stanowi dużą zachętę do rozpoczęcia współpracy z bankiem, który jest zawsze łatwo dostępny.

¹⁶ K. Przybyłowski, S. W. Hartley, R. A. Kerin, W. Rudelius, *Marketing – Pierwsza Polska Edycja*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1993, s. 3 - 10.

Dobra strategia dystrybucji pozwoliła firmom japońskim wejść na bardzo szczelny i zamknięty rynek holenderski¹⁷. Strategia ta polegała na wykorzystaniu lokalnych dystrybutorów w pierwszej fazie wejścia na rynek holenderski, a następnie na ich wykupieniu i przejęciu. Dopiero potem firmy japońskie mogły zainwestować w budowę fabryk i produkcję na miejscu, zmniejszając w ten sposób koszty transportu i zwiększając zyski. Bez takiej strategii, firmy japońskie najprawdopodobniej nie zdobyły by tak dużego udziału w rynku holenderskim, bądź też zdobywały by go dużo dłużej. W tym przypadku odpowiednia strategia dystrybucji umożliwiła zdobycie rynku i wzmocniła przewagę konkurencyjną generowaną przez inny dział tej samej firmy.

2.3. Strategia wykorzystywania wiadomości rynkowych

Dział marketingu wykorzystując fakt bezpośredniego kontaktu z klientami i znając trendy rynkowe, może stanowić źródło strategicznej informacji, pozwalającej na stworzenie np.: produktów, na które byłby duży popyt w najbliższej przyszłości, bądź też na zdywersyfikowaniu działalności firmy poszerzając ją o działalność w innej branży, w której zgodnie ze zdobytą informacją, miałyby nastąpić gwałtowny wzrost. Podobną funkcję pełni system informacji w organizacji, jednak różnica polega na tym, że dział informacji szuka informacji selektywnie i czerpie ją z różnych źródeł, a dział marketingu czerpie informacje bezpośrednio od klientów i dystrybutorów. Informacje te dotyczą trendów w branży, w której firma aktualnie się znajduje. Przykładowo, strategiczne informacje z działu marketingu dotyczącego popytu na produkt o określonych cechach, mogą posłużyć jako źródło stworzenia przewagi konkurencyjnej w dziale operacyjnym wpływając na ogólną pozycję konkurencyjną firmy. Na przykładzie strategii wprowadzania na rynek nowego produktu można przedstawić ściśle zależności między działami funkcjonalnymi firmy przy tworzeniu przewagi konkurencyjnej. Gdy dział marketingu zdobył informację, że na produkt o określonych cechach wzrośnie dramatycznie popyt w przyszłym roku, to skonsultuje ją z działem zarządzania informacją. Po jej potwierdzeniu propozycja zostanie zatwierdzona przez kierownictwo firmy i dział finansowy dbający o odpowiednie finansowanie inwestycji. Projekt zostaje przekazany działowi operacyjnemu, a konkretniej, komórce projektowania. Gdy projekt zostaje zatwierdzony przez kierownika produkcji, finansów i marketingu, po uwzględnieniu ewentualnych poprawek zostaje wdrożony do produkcji, skąd po osiągnięciu odpowiednich parametrów jakości i odpowiednich cech charakterystycznych zostanie rozprowadzony przez dział marketingu kanałami dystrybucji do odbiorców końcowych. Czas wprowadzenia nowego produktu na rynek ma strategiczne znaczenie, gdyż gdy czas ten jest krótki może przyczynić się do osiągnięcia przez firmę przewagi konkurencyjnej.

¹⁷ Sony, Nissan, Toyota, Mitsubishi, Matsushita.

2.4. Strategia ciągłego przywództwa

Niektóre firmy zajmują na rynku pozycję ciągłego przywództwa. Przywództwo to na ogół pochodzi z rozwoju produktu, czyli z działu badań i rozwoju. Strategia ta polega na tym, że pomimo pozycji lidera na danym rynku, firma w momencie, gdy zauważy stagnację lub spadek sprzedaży produktu wprowadza ten sam lecz ulepszony produkt albo całkiem nowy, zastępujący stary. W ten sposób firma utrzymuje stale przewagę konkurencyjną i zachowuje pozycję lidera na rynku. Nowy lub ulepszony produkt zostaje wprowadzony także wtedy, gdy pozycja konkurencyjna (lidera) jest zagrożona przez nowy lub ulepszony produkt konkurenta. Strategia ta występuje najczęściej na rynkach jak np.: rynek detergentów, pasty do zębów, rynek oprogramowania komputerowego itp. Przykładem może tu być firma Microsoft, która co pewien czas wprowadzała nowszą wersję systemu operacyjnego komputerów osobistych DOS, a na początku lat dziewięćdziesiątych wprowadziła nowy rodzaj tego systemu nazywany WINDOWS, mimo iż pozycja starego DOS'a nie była zagrożona. Do dziś Microsoft wprowadza co kilka lat jego ulepszone wersje, pozostając liderem na rynku systemów operacyjnych dla komputerów osobistych. Podobnie postępuje firma Procter&Gamble ulepszając co pewien czas i wprowadzając na rynek co raz to nowe, ulepszone pasty do zębów. W tym jednak przypadku strategia ta spełnia dwie funkcje. Jedną polegającą na pozostaniu liderem na ogólnym rynku pasty do zębów i drugą polegającą na stworzeniu i zostaniu liderem na poszczególnych podrynkach (niszach rynkowych) rynku pasty do zębów – rynku pasty wybielającej zęby, pasty usuwającej kamień nazębny, pasty usuwającej próchnicę itd.

3. STRATEGIA FINANSOWA

Dział finansowy jest odpowiedzialny za finansowanie wszystkich przedsięwzięć, za płynność finansową oraz ogólną kondycję finansową organizacji. W dziale tym zarządza się jednym z najważniejszych zasobów firmy – pieniędzmi. Często w dzisiejszym świecie suma pieniędzy zarządzanych, oczywiście w odpowiedni sposób, determinuje pozycję konkurencyjną jaką firma może zdobyć. Dział ten może stanowić niezależnie źródło przewagi konkurencyjnej lub też tworzyć ją wspólnie z innymi działami.

Czasami przewaga konkurencyjna może powstać z faktu, że w określonym momencie np.: w czasie recesji, kiedy kredyty są drogie, firma znajduje środki na finansowanie rozwoju. Stopień rozwoju Euro-banków i Euro-kredytów pozwala szczególnie firmom międzynarodowym na tanie zdobycie na rynkach światowych środków potrzebnych do finansowania wzrostu¹⁸. Innym sposobem może także być mechanizm pożyczek fasadowych¹⁹. Daje to siłę firmie w porównaniu do jej konkurentów, którzy np. pomimo przygoto-

¹⁸ S. I. Davis, *The Euro-Bank*, The Macmillan Pres Ltd, 1980., K. Zabielski, *Finanse Międzynarodowe*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998, s. 218 - 247.

¹⁹ E. Najlepszy, *Międzynarodowe Finanse Przedsiębiorstw*, Bafina, Poznań 1993, s. 226 - 228.

wanych świetnych projektów produktów lub nawet gotowych przełomowych, nowych produktów nie mają pieniędzy na wprowadzenie ich na rynek, bądź też na przeprowadzenie odpowiedniej kampanii promocyjnej. Dość często ma decydujące znaczenie, która firma wejdzie na rynek z daną innowacją pierwsza, kto będzie od początku liderem, kto ustali standardy. Przynosi to często większe zyski i daje czas na przygotowanie odpowiedniej strategii gdy czasy trudnego finansowania się skończą i konkurenci zaczną wchodzić na rynek i wywierać mocną presję.

3.1. Dźwignia finansowa

Szczególnie w czasach pomyślnej koniunktury dźwignia finansowa jest elementem mogącym stworzyć przewagę konkurencyjną. Poprzez wygenerowanie większej sprzedaży i zysku firma może rosnąć i zwiększać swoją pozycję konkurencyjną. Kapitał obcy finansuje wtedy wzrost firmy, co w przypadku wprowadzenia na rynek przełomowego produktu, którego konkurencja nie ma i nie może łatwo naśladować, może postawić tzw. kropkę nad „i” w zdobyciu odpowiednich udziałów rynkowych, zapewniając sobie w ten sposób np.: pozycję lidera na tworzącym się nowym rynku tego produktu, lub pozwoli na znaczne polepszenie pozycji konkurencyjnej firmy. Jak więc widać w tym przypadku, dźwignia finansowa może współtworzyć przewagę konkurencyjną.

3.2. Inwestowanie

Poprzez inwestowanie zysków lub chwilowych nadwyżek zwiększa się zysk firmy. Zysk zaś, a konkretnie odpowiednia kwota funduszy może decydować o powstaniu przewagi konkurencyjnej firmy. Jako przykład można podać wydatki na reklamę, które pochłaniają relatywnie duże sumy i pozwalają na różnicowanie produktów firmy, mogąc w ten sposób stworzyć przewagę konkurencyjną. Siła finansowa pozwala także na wynegocjowanie korzystnych warunków z rządami państw krajów rozwijających się, trzeciego świata czy też z zarządami specjalnych stref ekonomicznych, w przypadku dokonywania w takich krajach bądź strefach inwestycji. Pozwala to czasami na zapewnienie sobie przewagi konkurencyjnej od początku. Jako przykład można podać inwestycje Fiata w Polsce i zapewnienie mu przez szereg lat praktycznie pozycji monopolisty na rynku samochodów małolitrażowych poprzez podpisanie, umiejętnie sformułowanych przez Fiata klauzul zawartych w umowie z rządem Polski. Zainwestowanie wysokiej kwoty i stworzenie miejsc pracy w specjalnej strefie ekonomicznej uprawnia np. do zwolnienia z płacenia podatków przez co najmniej 10 lat. Może to również stworzyć przewagę konkurencyjną firmy, szczególnie gdy z czasem intensywność konkurencji wzrośnie. Dlatego też umiejętne inwestowanie może prowadzić do znacznego powiększenia się funduszy, co z kolei może stanowić źródło przewagi konkurencyjnej.

3.3. Raje podatkowe

Następnym elementem zwiększania zysków są raje podatkowe²⁰. Poprzez umiejętne zarządzanie firmą i jej finansami, firmy mogą i często zmniejszając obciążenia podatkowe poprzez transferowanie zysków przed opodatkowaniem do rajów podatkowych, gdzie podatek zamiast np.: 40% wynosi 1%. Korzystają z tej możliwości szczególnie duże firmy międzynarodowe. Państwa zachodnioeuropejskie stworzyły odpowiednie prawodawstwo, zabraniające transferowania zysków przed opodatkowaniem za ich granice. Mimo to zostały stworzone sposoby pozwalające na taki transfer i na ostatecznie pomniejszenie w ten sposób obciążeń podatkowych i zwiększenie zysku korporacji. Prawodawstwo to zaniechane jest w szybko rozwijających się krajach, skąd międzynarodowe firmy transferują zyski nagminnie, wykazując straty lub niewielkie zyski w kraju rozwijającym się i zwiększając ogólną wielkość zysku korporacji. Ten mechanizm również może pomóc w osiągnięciu finansowej przewagi konkurencyjnej firmy.

4. STRATEGIA BADAŃ I ROZWOJU

Wydatki na badania i rozwój stały się bardzo ważnym elementem tworzącym lub współtworzącym przewagę konkurencyjną. Ogólnie występują dwa rodzaje innowacji: radykalna i stopniowa. Ta pierwsza stosowana jest zazwyczaj przez firmy amerykańskie i polega na zebraniu w jedno miejsce specjalistów z wielu dziedzin, przedstawienie im problemu i jego rozwiązaniu. W ten sposób powstają innowacje radykalne. Natomiast innowacje stopniowe, stosowane często przez firmy japońskie, polegają na stopniowym ulepszaniu produktu lub np. procesu produkcji. Innowacje stanowią źródło przewagi konkurencyjnej, która współtworzona jest razem z innymi działami funkcjonalnymi. Innowacja, aby mogła stanowić źródło przewagi konkurencyjnej musi oferować potencjalnemu użytkownikowi dodatkową wartość. Często polega to na tym, że innowacja oferuje większą wygodę w porównaniu do istniejących już na rynku rozwiązań. Większa wygoda łączy się często z większą elastycznością podmiotu użytkującego jak np.: bardziej wydajne baterie powodują, że użytkownik może dłużej korzystać z urządzenia wykorzystującego zasilanie bateryjne (np.: telefon komórkowy) i w tym czasie robić inne ważne rzeczy, poświęcając mniej uwagi i czasu ładowaniu baterii. Ogólnie na rynku różnych produktów można zaobserwować trend ulepszania idący w kierunku oferowania użytkownikowi co raz większej wygody i oszczędzania mu czasu. Obok tego trendu można zaobserwować pojawianie się innowacji przełomowych, umożliwiających rzeczy, które dotychczas nie były możliwe jak np. wynalezienie: radia, telefonu, telewizji, samolotu, statku kosmicznego, komputera, lasera, wytworzenia próżni (okna próżniowe) i wiele innych wynalazków, powszechnie wykorzystywanych w dzisiejszym życiu codziennym. Ogólnie można stwierdzić, że

²⁰ Poradnik „Gazety Prawnej”, nr 25 - 26 (77 - 78) Grudzień 1998.

im większe ułatwienie innowacja wprowadza, tym lepszą przewagę konkurencyjną może zdobyć organizacja wprowadzając ją na rynek. Najbardziej popłatną innowacją jest stworzenie produktu, stanowiącego przełom w danej dziedzinie życia, np.: telefon, GPS (global positioning system). Wtedy zyski z takiego rodzaju innowacji mogą być znacznie wyższe niż z ulepszenia istniejącego już rozwiązania. Jednakże aby osiągnąć te wyższe zyski, należy też ponieść często wyższe początkowe nakłady na stworzenie nowego rynku, a nie każda firma jest w stanie ponieść te często bardzo wysokie koszty.

B&R mix

W zależności od rodzaju działalności firmy i produktów lub usług jakie wytwarza, różne są obszary działania działu badań i rozwoju i ewentualnych przewag konkurencyjnych z nich wynikających. Przewagi mogą powstawać w drodze badań ogólnych nad zagadnieniami branżowymi (podstawowe B&R), podczas badań nad produktem, jego opakowaniem itd. (B&R produktu) oraz w drodze ulepszania procesu produkcyjnego np.: nowe technologie, doskonalszy system kontroli jakości itd. (B&R procesu). Innowacje dają firmie technologiczną przewagę konkurencyjną, która tworzona jest przy współdziałaniu pozostałych działów funkcjonalnych. Bardzo ważnym czynnikiem jest czas przygotowania projektu do produkcji przez dział badań i rozwoju. Muszą oni dostarczyć całą dokumentację i dane potrzebne w dziale operacyjnym do wdrożenia innowacji. Często pracownicy działu B&R chcą zbyt mocno dopracować wynalazek, co może czasami opóźnić wprowadzenie na rynek innowacji o miesiące, a nawet lata²¹. Czasem zdarza się nawet tak, że poświęca się bardzo dużo czasu na dopracowanie szczegółów w innowacji, które tak naprawdę dla końcowego odbiorcy nie są istotne. Może to w praktyce oznaczać, że gdyby innowacja została wprowadzona bez dodatkowych poprawek stworzyłaby ona przewagę konkurencyjną dla firmy, natomiast jeżeli poświęci się zbyt dużo czasu na dodatkowe dopracowywanie szczegółów, często o znaczeniu dużo mniejszym dla innowacji niż podstawowa idea w niej zawarta, może się okazać, że konkurencja wprowadzi podobną innowację na rynek wcześniej i to ona zostanie liderem na rynku i będzie z tego czerpać korzyści, a zdobycie przewagi konkurencyjnej, zostanie zaprzepaszczone²².

5. ZARZĄDZANIE PERSONELEM

Personel należy do kluczowych zasobów organizacji. To właśnie on ma wypracować zysk w firmie i stworzyć przewagę konkurencyjną, czyli te

²¹ Jako przykład można tu podać wprowadzanie na rynek płyty CD i odtwarzacza tych płyt przez ich wynalazcę Philips'a.

²² Sony wyprzedziło Philips'a we wprowadzaniu odtwarzacza płyt kompaktowych i gdy Philips po raz pierwszy wprowadził go na rynek Sony wprowadzało już kolejny model odtwarzacza kilkukrotnie ulepszanego, odbierając w ten sposób początkową pozycję lidera Philipsowi.

wyjątkowe umiejętności i wiedzę, które wyróżniają daną organizację od konkurentów. To właśnie on determinuje, w jakim stopniu będzie się udawać współpraca między działami, od czego zależy byt organizacji. Dobór odpowiednich ludzi decyduje o tym, czy dana organizacja jest w stanie odnieść sukces, czy nie. Należy dobierać ludzi o odpowiednim wykształceniu, pasujących do kultury organizacji oraz znajdujących satysfakcję z pracy przy jednoczesnym zaspokajaniu potrzeb stawianych przez organizację wobec nich samych. Poza tym, ludzie ci muszą być mocno zmotywowani. Bardzo ważnym elementem pomocniczym jest wybranie odpowiedniej struktury organizacyjnej, aczkolwiek jest to element pomocniczy. Głównym elementem, pozwalającym stworzyć organizacji przewagę konkurencyjną jest odpowiedni dobór ludzi, umiejących poradzić sobie z wyzwaniem stawianymi przed nimi w pracy, zmotywowanymi, dobrze współpracującymi z innymi współpracownikami, zgranymi i osiagającymi zadowalające dla przełożonych efekty.

6. SYSTEM ZARZĄDZANIA INFORMACJĄ

System informacyjny w firmie jest odpowiedzialny za przekazywanie wszystkich istotnych tzn. wpływających i mogących wpłynąć w przyszłości na pozycję konkurencyjną firmy i jej działalność, informacji do odpowiednich kompetentnych osób w ramach organizacji. Informacja w dzisiejszych czasach jest bardzo ważna dla pozycji konkurencyjnej firmy. Dostarczona do odpowiednich ludzi w organizacji, najczęściej do kadry kierowniczej, i w odpowiednim czasie może decydująco wpłynąć na sukces firmy. Pomaga ona w dokonaniu wyboru strategii, wykorzystującej szansy powstające na rynku oraz mocne strony organizacji, unikając jednocześnie wpływu zagrożeń pojawiających się w tym środowisku i wpływu słabych stron organizacji. To właśnie system informacji w firmie i osoby za niego odpowiedzialne mogą i często są odpowiedzialne za wykorzystanie szansy pojawiającej się na rynku. Dlatego skutecznie działający system informacyjny bardzo wspomaga firmę w wykorzystaniu własnych przewag konkurencyjnych i w osiągnięciu korzystniejszej pozycji konkurencyjnej.

7. SIĘĆ POWIĄZAŃ PERSONALNYCH

Bardzo ważnym zasobem są odpowiednie powiązania personalne członków organizacji ze środowiskiem zewnętrznym, a w szczególności powiązania kadry kierowniczej i działu sprzedaży z różnymi grupami wpływu. Mogą być nimi zarówno rządy narodowe i lokalne, związki handlowców, czy związki zawodowe jak i osobiste powiązania z osobami decydującymi o potencjalnym dodatkowym obrocie firmy, czyli z potencjalnymi kupującymi. Te ostatnie w szczególności potrafią zdecydować, czy klient zwróci się ze zleceniem do organizacji A czy do B. Dlatego sieć powiązań personalnych jest tak ważna i często stanowi przewagę konkurencyjną firmy nad

innymi konkurentami. W interesie organizacji leży aby ta sieć się rozwijała na wszystkich szczeblach hierarchii i aby była wykorzystana w kierunku polepszania pozycji konkurencyjnej firmy.

8. WPŁYW CZYNNIKÓW ZEWNĘTRZNYCH NA STRATEGIE FUNKCJONALNE I PRZEWAGI KONKURENCYJNE

Na strategię funkcjonalną i stworzenie przewagi konkurencyjnej w organizacji mają nie tylko wpływ czynniki wewnętrzne, ale również zewnętrzne czynniki makroekonomiczne. Ogólnie rzecz biorąc, wpływają one na przedsiębiorstwa w ten sposób, że u niektórych wzmacniają one pozycję konkurencyjną, a u niektórych ją osłabiają. Może się również zdarzyć, że mają one tak silny wpływ, że pomagają stworzyć danej firmie przewagę konkurencyjną, wykorzystując określony czynnik np.: uregulowanie prawne. W innych natomiast przedsiębiorstwach mogą, wręcz przeciwnie, doprowadzić do usunięcia wcześniej wypracowanej przewagi konkurencyjnej. Do takich czynników makroekonomicznych należą: subsydia państwowe, prawodawstwo np.: antymonopolowe, umowy międzynarodowe np.: o opodatkowaniu, bariery taryfowe, parataryfowe²³ i pozataryfowe²⁴, polityka konkurencji, rozwoju, polityka handlowa, gospodarcza.

Subsydia państwowe np.: eksportowe, mogą polegać na tym, że państwo dopłaca podmiotowi gospodarczemu określoną kwotę w związku z faktem, że eksportuje on produkty do określonego kraju. Jako przykład można tu podać „PSB regeling”. Jest to regulacja prawna rządu holenderskiego odnosząca się do małych i średnich przedsiębiorstw eksportujących do krajów Europy Środkowo-Wschodniej. Na mocy tego właśnie uregulowania przedsiębiorstwa mogą otrzymać zwrot od rządu pięćdziesięciu procent kosztów związanych z rozpoczęciem eksportu, jednak nie więcej niż 5000 guldenów (ok. 10 000 zł). W takim przypadku koszty stworzenia przewagi konkurencyjnej polegającej na zwiększeniu rynku zbytu i zwiększeniu zysku, są obniżane, co może oznaczać, że bez powyższego uregulowania firma nie byłaby w stanie stworzyć sobie samodzielnie przewagi konkurencyjnej i zwiększyć zysków z dodatkowej sprzedaży, ponieważ np.: na rynku lokalnym nie jest w stanie uzyskać określonego obrotu warunkującego jej byt. Subsydia pomagające w rozwoju technologicznym firm stanowią również element obniżający wymagania, jakie musi spełnić podmiot aby się rozwijać, wzmocnić, bądź polepszyć swoją pozycję konkurencyjną. Skoro dostanie ona fundusze na realizowanie rozwoju, nie musi się o nie troszczyć sama, co w pewnym sensie obniża poprzeczkę przed nią stojącą, którą musi „przeskoczyć” aby odnieść sukces na rynku. W praktyce może to oznaczać, że organizacja nie musi wkładać tak dużego trudu w samodzielne wytworzenie przewagi konkurencyjnej, gdyż wystarczy tylko jego część. Bez powyższych subsydii zainwestowanie ogromnych sum w wynalezienie i rozwój nowej

²³ Np.: opłaty wyrównawcze, opłaty importowe, depozyty importowe, podatki pośrednie, subwencje eksportowe.

²⁴ Np.: ograniczenia ilościowe, porozumienia o dobrowolnym ograniczeniu eksportu.

technologii mogłoby w ogóle nie wchodzić w rachubę, podczas gdy przyznanie subsydii na rozwój nowych technologii obniża znacznie koszty stworzenia tej technologicznej przewagi konkurencyjnej. Subsidia takie są powszechnie stosowane w krajach Unii Europejskiej oraz Stanach Zjednoczonych. Dlatego też firmy pochodzące z tych krajów często dużo łatwiej ekspandują np.: na polski rynek i zdobywają na nim pozycje wiodące, wynikające oczywiście także z ich naturalnych przewag konkurencyjnych, które sobie przez wiele dziesięcioleci wypracowały, ale także z powodów subsydii, które te przewagi dodatkowo zwiększają.

Do barier pozataryfowych należą np.: wymagane od firm atesty, aby ich produkty mogły być dopuszczone na rynek. W takim wypadku odpowiednia regulacja prawna, która narzuca taki obowiązek podwyższa poprzeczkę przed podmiotami gospodarczymi chcącymi sprzedawać swoje produkty na określonym rynku, wymagając od nich spełnienia ustalonych w prawie warunków. Dla organizacji może taka regulacja stanowić duży problem i podwyższać koszty produkcji, szczególnie w przypadku firm próbujących wejść na rynki zagraniczne. Gdy dodatkowe wymagania zostaną spełnione i organizacja otrzyma pożądaną atest, jej pozycja konkurencyjna wzrośnie, a dodatkowo będzie miała okazję wykorzystać swoje pozostałe przewagi konkurencyjne.

Prawodawstwo antymonopolowe może także w dużym stopniu wpłynąć na pozycję konkurencyjną firmy. W przypadku gdy jakaś organizacja zostaje posądzona o uprawianie praktyk monopolistycznych i zostanie to udowodnione, to w różnych krajach powyższy problem zostanie różnie rozwiązany i różnie wpłynie na pozycję konkurencyjną ww. organizacji. W Stanach Zjednoczonych, do niedawna, gdy coś takiego zostało udowodnione, organizacja musiała zostać podzielona na mniejsze jednostki jak np.: amerykański koncern AT&T, który został podzielony na mniejsze części. Jak można wywnioskować wpływa to niekorzystnie na pozycję konkurencyjną firmy. W tym przypadku część przewag konkurencyjnych jakie firma miała i synergii płynących z jej rozmiarów zostały zniszczone. Nastąpiło coś w rodzaju wstrząsu dla organizacji, gdyż musiała ona całkowicie zmienić strategię zarządzania koncernem i siłą rzeczy straciła część udziałów rynkowych na rzecz konkurencji. Pozycja konkurencyjna tej firmy zmieniła się na tyle, że nie potrafiła ona obronić swojego wcześniej zdobytego udziału rynkowego. Jak można zauważyć czynniki makroekonomiczne mogą mieć także znaczny wpływ na pozycję konkurencyjną firmy, tworzoną przez strategię funkcjonalną i podobnie jak czynniki wewnętrzne muszą być brane pod uwagę przez kadrę kierowniczą, przy tworzeniu strategii na wszystkich poziomach firmy i tworzeniu przewagi konkurencyjnej na rynku.

Wyżej omówione strategie funkcjonalne i możliwości stworzenia w poszczególnych działach przewag konkurencyjnych, obrazują nam wysiłek, który trzeba włożyć w stworzenie przewagi konkurencyjnej oraz wiedzę, jaką należy zdobyć. Wszystkie działy funkcjonalne są mocno ze sobą powiązane i często muszą ściśle oraz efektywnie współpracować, aby wytworzyć te umiejętności i wiedzę, które pozwolą im wyróżnić się od konkurentów i stworzyć nad nimi przewagę. Poszczególne działy mogą same wytworzyć

przewagę konkurencyjną lub też tylko przyczynić się do jej stworzenia. Każda taka przewaga spowoduje wzmocnienie pozycji konkurencyjnej firmy i zwiększenie szansy osiągnięcia przez organizację jej strategicznych celów.

9. WNIOSKI

Powyższa praca skupiła się na strategiach funkcjonalnych działów przedsiębiorstwa, przedstawiając je jako miejsca powstawania i tworzenia przewag konkurencyjnych. Do strategii funkcjonalnych można zaliczyć strategię marketingu, produkcji, finansów, badań i rozwoju, zarządzania personelem oraz zarządzania informacją. Każda z nich ma swoje zadania i może stanowić niezależne źródło przewagi konkurencyjnej w firmie, bądź współtworzyć ją wraz z innymi działami. Każda z przewag może mieć decydujące znaczenie dla klienta, który wiedząc, że dana firma wykonuje coś bardzo dobrze skorzysta z jej usług lub kupi jej produkt. Oczywiście pozostaje problem przekonania klienta o wyższości firmy A nad B, ale to z kolei w nowoczesnym przedsiębiorstwie jest zadaniem reklamy, która w gospodarce rynkowej staje się niezbędną i jest nieodzownym elementem strategii marketingowej przedsiębiorstwa. Im więcej przewag konkurencyjnych zostanie stworzone w ramach jednej firmy, tym silniejsza będzie jej pozycja konkurencyjna i tym firma będzie miała większe prawdopodobieństwo odniesienia sukcesu gospodarczego. Dlatego też, należy starać się uzupełniać braki kluczowych czynników (wiedza, umiejętności) jednocześnie we wszystkich podstawowych działach przedsiębiorstwa, ponieważ w dobie konkurencji nie można sobie pozwolić na błędy, mogące czasami oznaczać wyeliminowanie z rynku lub zmniejszenie udziałów rynkowych. Należy więc dążyć do stworzenia jak największej ilości przewag konkurencyjnych w firmie zmniejszając tym samym maksymalnie ryzyko niepowodzenia.

Jeżeli więc polskie przedsiębiorstwa miałyby stać się konkurencyjne w stosunku do firm zagranicznych, niezbędna jest „praca u podstaw” tzn. zdobycie odpowiedniej wiedzy i umiejętności, które pozwoliłyby na stworzenie przewag konkurencyjnych w działach funkcjonalnych firm lub ich wzmocnienie. Wiedza ta umożliwi zrozumienie teraźniejszych reguł rynkowych i w połączeniu z innymi czynnikami, jak np.: umiejętności, praca i kapitał, z większym prawdopodobieństwem poprowadzi do sukcesu rynkowego w gospodarce otwartej.

BIBLIOGRAFIA

- Aaker D. A., Myers J. G., *Advertising Management*, Prentice-Hall International Editions, 1987.
Brown S., *Strategic Manufacturing for Competitive Advantage*, Prentice Hall, 1996.
Davis S. I., *The Euro-Bank*, The Macmillan Pres Ltd, 1980.
Kotler P., *Marketing Management. Analysis, Planning, Implementation, and Control*, Prentice Hall International Editions 8ed.

- Mintzberg H., Quinn J. B., *The Strategy Process*, Prentice Hall International, New York 1996.
- Najlepszy E., *Międzynarodowe Finanse Przedsiębiorstw*, Bafina, Poznań 1993, s. 226 - 228.
- Nederlands Economisch Instituut, *Economische invloed van der tabaksreclameverbod*, Raport Nederlands Economisch Instituut 1995.
- Poradnik Gazety Prawnej*, nr 25 - 26 (77 - 78) grudzień 1998.
- Porter M. E., *Competitive Strategy*, Free Press, New York 1980.
- Przybyłowski K., Hartley S. W., Kerin R. A., Rudelius W., *Marketing - Pierwsza Polska Edycja*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998, s. 3 - 10.
- Zabielski K., *Finanse Międzynarodowe*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998, s. 218 - 247.

SOURCES OF COMPETITIVE ADVANTAGES OF A FIRM IN OPEN ECONOMIES

S u m m a r y

Economic transformation in Poland do force enterprises to function under conditions of intensive competition. Simply for to survive – Polish firms must in a very short time learn and assimilate new rules if the game, based on competition. When wanting to start any effective competition one must first of all get acquainted with sources of competitive advantages of foreign firms – taking into consideration that the experience of the latter is much bigger – and being done that functional strategies are the germ of any such advantages – the article focuses on these strategies and discusses with more details some particular strategies of this kind together with ensuing advantages for a firm. In particular the Author considers functional strategies of marketing divisions, of productions, finances, research and development, staff management and running of information. Within the framework of the above mentioned divisions – there is also an analysis of strategies proper to particular smaller subdivisions with a review of possible competitive advantages for them.