



Źródła przewagi konkurencyjnej

Przewaga konkurencyjna jest to osiągnięcie przez przedsiębiorstwo nadrzędnej pozycji wobec większej liczby konkurentów. Jest ona relatywną miarą jej funkcjonowania na rynku - pozwala na zaoferowanie klientowi usług lub produktów odpowiadających jego oczekiwaniom, a lepszych niż oferty konkurencji. Wyraża się to w wyższej jakości produktu, niższej cenie i lepszej obsłudze lub bardziej kompleksowym zaspokojeniu potrzeb klienta.

Wyróżniamy trzy podstawowe rodzaje przewagi konkurencyjnej:

- przewaga jakościowa
- przewaga cenowa
- przewaga informacyjna

Przewaga jakościowa

Przewaga jakościowa: zaliczamy te działania i instrumenty marketingowe, które mogą ulegać zmianom jakościowym np. produkt, opakowanie, dystrybucja, usługi i warunki ich oferowania. Poprzez nadanie powyższym instrumentom wyższej lub odmiennej jakości niż konkurenci oraz dostosowania jej do preferencji nabywców przedsiębiorstwo może osiągnąć przewagę jakościową (dużą siłę przetargową wobec nabywcy).

Przewaga cenowa

Przewaga cenowa: podstawą do osiągnięcia tej przewagi są te instrumenty marketingu i działania marketingowe, które są bezpośrednio związane z materialnym zainteresowaniem nabywców. Wymaga to kształtowania cen na niższym poziomie, a innych instrumentów zainteresowania nabywców (np. promocja) na wyższym poziomie niż konkurenci.

Przewaga informacyjna

Przewaga informacyjna: jest związana z procesami kreowania informacji. Może ona spełniać dwie funkcje:

- służebną w procesie osiągania przez przedsiębiorstwo jakościowej i cenowej przewagi konkurencyjnej - związane jest to z informowaniem przez przedsiębiorstwo nabywców o wyższym (innym) poziomie jakości np. produktów i działań np. obsługa klienta, a także niższym niż u konkurentów poziomie cen jak i o większych czy innych korzyściach oferowanych nabywcom.
- autonomiczną, skierowaną na kształtowanie preferencji nabywców w sposób skuteczniejszy niż konkurenci przy danym poziomie jakości i cen produktów czy usług - co zmierza do wywołania wśród nabywców akceptacji oferty przy danej jakości i cenie. Jest ona ukierunkowana na kształtowanie preferencji nabywców.

Rola przewagi konkurencyjnej

Jeśli przedsiębiorstwo osiągnie jakościową przewagę konkurencyjną to tym samym zwiększa sobie swobodę w dziedzinie operowania cenami oraz innymi instrumentami związanymi z materialnymi zainteresowaniami nabywców.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

Projekt “Wiedza gwarantem sukcesu –
szkolenie dla mikro I małych przedsiębiorstw
z powiatu gnieźnieńskiego”

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



jest współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

Uzyskując przewagę cenową zwiększa swobodę w dziedzinie operowania instrumentami pozacenowymi. Natomiast uzyskując przewagę informacyjną skutecznie kształtuje preferencje nabywców, uzyskując ich akceptację dla uruchamianych instrumentów i działań.

Przedsiębiorstwo po osiągnięciu przewagi konkurencyjnej dąży również do powiększenia jej wielkości. Wraz ze wzrostem tej przewagi zwiększa się stopień ich niezależności w dziedzinie operowania instrumentami, których zmiany sprzyjają powiększaniu efektów działania na rynku. Rodzaj oraz wielkość przewagi konkurencyjnej decyduje o stopniu jej trwałości. Osiągnięciu oraz zwiększeniu przez przedsiębiorstwo stopnia trwałości, sprzyja stosowanie marketingu czyli zintegrowanego zbioru instrumentów. Odpowiednie jego stosowanie przyczynia się do zwiększenia oraz utrwalenia przewagi konkurencyjnej.

A zatem, dla przedsiębiorstwa byłoby najlepiej, gdyby jego wyroby czy oferowane usługi, były bardziej atrakcyjne od tych oferowanych przez konkurencję. Jest to warunek konieczny ale niewystarczający aby osiągnąć stałą przewagę konkurencyjną na rynku. W literaturze wymienia się zaproponowane przez M. Portera dwa zasadnicze źródła przewagi konkurencyjnej – przywództwo kosztowe i zróżnicowanie produktu. W celu zwiększenia oraz zapewnienia długotrwałej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa, naczelne kierownictwo powinno pamiętać, że oprócz zasadniczych źródeł tej przewagi wymienia się takie jak:

- podstawowe umiejętności,
- przewagę czasową,
- zdolności wyróżniające,
- synergiię transgraniczną.

Do **umiejętności** zalicza się “wszystko to, co przedsiębiorstwo potrafi, szczególnie zaś to co potrafi lepiej od innych działających na tych samych rynkach”. Wśród posiadanych przez firmę umiejętności są również takie, nazywane kompetencjami podstawowymi (ang. *core competences*), które są ważniejsze od innych dla przewagi konkurencyjnej firmy. Posiadane przez firmę umiejętności podstawowe mają duży udział w tworzeniu wartości produktu, gdyż są unikatowe i mogą być wykorzystane w różnych obszarach działalności przedsiębiorstwa.

Przewaga czasowa dotyczy minimalizowania czasu realizacji procesów w przedsiębiorstwie. Dostęp do nowoczesnych technologii w postaci Internetu, telefonii komórkowej czy zaawansowanych urządzeń elektronicznych gromadzących, przetwarzających oraz analizujących informację pozwala znacznie skrócić czas wykonania różnego rodzaju zadań we wszystkich obszarach funkcjonalnych przedsiębiorstwa.

Kolejnym źródłem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa są **zdolności wyróżniające**, takie jak: architektura, innowacje czy reputacja. Na architekturę składają się kontakty wewnątrz przedsiębiorstwa oraz relacje z otoczeniem zewnętrznym. Architektura pozwala przedsiębiorstwu zdobyć wiedzę organizacyjną, a także pozwala elastyczniej reagować na zmiany zachodzące wewnątrz oraz na zewnątrz organizacji. Z kolei, reputacja służy przekazywaniu interesariuszom, szczególnie klientom, informacji na temat przedsiębiorstwa, jego wyrobów i usług. Dobra reputacja zapewnia trwałe pozytywne odczucia wobec firmy i jej oferty, tym samym gwarantując firmie różnorodne korzyści. Innowacje są ostatnim elementem stanowiącym zdolności wyróżniające przedsiębiorstwo na tle innych firm na rynku oraz zwiększającym jego przewagę konkurencyjną. Przywiązywanie uwagi do rozwoju technologii jako źródła przewagi konkurencyjnej wobec wyczerpywania się możliwości innych źródeł, takich jak ziemia, kapitał czy praca, jest szczególnie ważnym aspektem funkcjonowania współczesnego przedsiębiorstwa.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

**Projekt "Wiedza gwarantem sukcesu –
szkolenie dla mikro i małych przedsiębiorstw
z powiatu gnieźnieńskiego"**

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



jest współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

Z uwagi na złożoność i wysokie koszty procesu wdrażania innowacji, tylko nielicznym przedsiębiorstwom udaje się budować swoją przewagę konkurencyjną bazując na tym źródle, jakim jest innowacja.

Według B. de Wita i R. Meyera, wytworzenie **synergii transgranicznej** na możliwie największą skalę może stać się dla przedsiębiorstwa szansą na zwiększenie przewagi konkurencyjnej. Wśród różnych form synergii transgranicznej wyróżnić można:

- synergii opartą na zgraniu pozycji,
- synergii opartą na integracji działań,
- synergii opartą na dzieleniu się zasobami (autor - Dr Marek Szarucki).

Marketing w małej firmie

Każda firma, nawet ta najmniejsza, w realizacji swoich zadań powinna uwzględnić działania promocyjne. Silna konkurencja charakteryzująca współczesny rynek sprawia, że bez skutecznych działań marketingowych nie zdołamy pozyskać klientów dla naszych usług czy produktów. Odpowiednio wybrana strategia marketingowa wskazuje, w jaki sposób należy przygotować się do działań promocyjnych. Jednak to, czy dana firma odniesie sukces zależy od znacznie większej liczby czynników np.: jakości produktu czy obsługi klienta. Ramy działań dobrze przygotowanej strategii marketingowej wyznaczają cztery główne czynniki:

- Product (produkt)
- Price (cena)
- Place (miejsce)
- Promotion (promocja)
- Dodatkowo: Package (opakowanie)

Produkt

Analiza adekwatności produktu do potrzeb klientów. Należy zastanowić się, czy wymagania klientów nie sugerują potrzeby stworzenia wariantów produktów, przeznaczonych dla różnych segmentów odbiorców.

Cena

Cena - wbrew potocznej opinii - nie wynika jedynie z realnego kosztu produkcji i dystrybucji produktu, ale z jego wartości w oczach klientów. W zależności od obranej strategii, firma może starać się zachęcić klientów niską ceną (licząc na to, że koszt wyprodukowania towaru zwróci się w dłuższej perspektywie czasu) lub pozyskać mniejszą grupę klientów, gotowych zapłacić większą kwotę za nowy produkt na rynku (w tym przypadku zwrot poniesionych kosztów uzyskamy stosunkowo szybko). Należy jasno zdefiniować potrzeby, przyzwyczajenia i możliwości finansowe odbiorców, sytuując produkt na odpowiedniej "półce cenowej".

Miejsce

Wybór sposobu dystrybucji produktu uzależniony jest od takich czynników jak:



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

**Projekt "Wiedza gwarantem sukcesu –
szkolenie dla mikro i małych przedsiębiorstw
z powiatu gnieźnieńskiego"**

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



jest współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

- docelowa grupa odbiorców, jej preferencje i upodobania (czy produkt możemy sprzedawać na przykład przez Internet, czy też jego nabywcy z takiego kanału dystrybucji nie korzystają)
- planowana liczba klientów i obszar, w którego obrębie zamierzamy sprzedawać produkt/usługę

Promocja

W codziennej pracy działania promocyjne pomagają zrozumieć zachowania klientów i zaplanować poziom sprzedaży.

Badania marketingowe

Jak to robić? Badanie rynku to po-prostu zadawanie pytań i gromadzenie dostępnych informacji na temat rynku, Twojej konkurencji oraz potencjalnych klientów. Potrzebujesz odpowiedzi na takie pytania jak:

- Jaki typ osób był by najbardziej skłonny kupić mój produkt?
- Czy ta grupa jest dostatecznie duża, żebym mógł na tym zarobić?
- Jak dotrzeć do moich potencjalnych klientów?
Czy na rynku działa już ktoś, kto zaspokaja ich potrzeby?

Otrzymane odpowiedzi opracowujesz i analizujesz, przetwarzając je na użyteczne dla Ciebie informacje. Na ich podstawie przygotowujesz strategię lub plan rozwoju firmy, marketingu Twojego produktu lub osiągnięcia innego, dowolnie obranego, celu marketingowego.

Aby utrzymać się na rynku musisz zdawać sobie sprawę z kilku kwestii. Zmienia się rynek. Zmienia się konkurencja. Zmienia się technologia. Zmieniają się klienci. Wraz z nimi – czy tego chcesz, czy nie – zmienia się także twoja firma. Jest tylko jedno pytanie: czy przewidujesz te zmiany, dostrzegasz nowe trendy i podążasz za nimi, czy też zachowujesz się pasywnie i zostajesz z tyłu? Powinieneś wiedzieć:

- Jak klienci (także ci potencjalni) postrzegają twoje produkty czy usługi,
- Jak ten wizerunek zmienia się w czasie,
- Czy istnieje jakiś nowy, nienasycony jeszcze rynek zbytu na Twoje obecne produkty/usługi,
- Czy twoi klienci są gotowi na wprowadzenie nowego produktu czy usługi,
- Czy twoje ceny są adekwatne do popytu,
- Czy istnieje jakaś nowa technologia, która mogłaby usprawnić lub też pograżyć Twoją firmę,
- Czy twoi klienci starzeją się, stają coraz młodszy, bogacą się lub biednieją,
- Czy konkurenci zaspokajają takie potrzeby, których Ty nie spełniasz?

W warunkach silnej konkurencji rynkowej przywilejem klienta jest możliwość dokonania wyboru spośród ofert wielu firm zabiegających o jego względy. Sprzedając produkt lub usługę, szczególnie w przypadku istnienia podobnej oferty na rynku, należy zastanowić się, w jaki sposób można przyciągnąć uwagę potencjalnego nabywcy. Chcąc wypracować dobry wizerunek swojej firmy, trzeba stworzyć jednolity system całościowej identyfikacji tzw. system tożsamości firmy, do którego należy między innymi:



jest współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

- stworzenie dobrej, nośnej i łatwo rozpoznawalnej nazwy firmy
- wizualizacja, np.: logo firmy, szyld itp.
- strona www
- papier firmowy
- informacja o produktach: ulotki, katalogi, produkty pokazowe
- zdjęcia
- wystrój wnętrza (szczególnie ważny w przypadku działalności usługowej)

System identyfikacji firmy powinien obejmować zindywidualizowane cechy naszej firmy pozwalające na szybkie odróżnienie nas od innych, przede wszystkim od konkurencji. Rosnące znaczenie mediów powoduje silniejszą potrzebę wyróżnienia się na rynku. Oto kilka rad dla początkujących przedsiębiorców, którzy chcą w tani i szybki sposób wypromować swoją firmę:

- wykorzystuj tanie formy reklamy
- prowadź monitoring zadowolenia klientów
- wyspecjalizuj się tak, by mieć naprawdę wyjątkowy produkt
- nie stój w miejscu, twoja branża się rozwija - wnieś swój wkład w ten rozwój
- rozmawiaj ze swoim obecnymi klientami o ich potrzebach biznesowych
- nie lekceważ raportów branżowych, trendów i ogólnych tendencji rynkowych
- nie zapominaj o szczegółach swojej oferty np.: kolor, opakowanie, bogaty asortyment, instrukcja obsługi itp.
- inwestuj w siebie: bywaj na szkoleniach, konferencjach, seminariach - nauczysz się czegoś nowego i zdobędziesz ciekawe kontakty

Zastanów się, czy wiesz jak szukać klientów, bo to od nich będzie zależał sukces twojej firmy.

Metody aktywnego poszukiwania klientów - oto niektóre z nich:

- z polecenia
- referencje
- reklama
- prowadzenie działań public relations
- targi, konferencje, seminaria
- płatne bazy danych
- prasa branżowa
- aktywne uczestnictwo w klubach i izbach gospodarczych, w stowarzyszeniach i fundacjach
- Internet
- kontakty osobiste

Poniżej przedstawiam **skuteczne instrumenty promocji konsumenckiej**:

- tzw. happy hours, obniżki cen, rabaty, przeceny,
- próbki, opakowania bonusowe, wkładki, opakowania specjalne,
- kupony, prezenty,
- karnety,
- Konkursy.