

Magdalena Kopec

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu
e-mail: magdalena.kopec@ue.poznan.pl

**SŁABOŚĆ PRZEWAG KONKURENCYJNYCH –
ZJAWISKO UTOWAROWIENIA
W GLOBALNYCH ŁAŃCUCHACH DOSTAW**

**FRAILITY OF COMPETITIVE ADVANTAGE –
THE PHENOMENON OF COMMODIFICATION
IN GLOBAL SUPPLY CHAINS**

DOI: 10.15611/pn.2018.505.08

JEL Classification: L10, L20

Streszczenie: Globalna walka konkurencyjna między przedsiębiorstwami prowadzi nieuchronnie do zaburzenia ich równowagi i niszczenia nawet krótkookresowych przewag konkurencyjnych, które jak wiadomo, obok celów strategicznych stanowią podstawową kategorię zarządzania strategicznego niemalże każdej organizacji, w tym i łańcuchów dostaw. Zjawisko to, albo nawet proces, jest o tyle istotne, gdy uwzględni się dodatkowo trzy najczęściej występujące modele powstawania pułapki utowarowienia (model pogarszania się jakości, model rozmnożenia produktów, model eskalacji) oraz strategie mogące rozwiązać współczesne dylematy przedsiębiorstw, które opisano w pierwszej części opracowania. W drugiej jego części przeprowadzono analizę porównawczą sposobów i warunków zdobywania przewag konkurencyjnych w odniesieniu do dwóch podstawowych strategii łańcuchów dostaw oraz zidentyfikowano warunki sukcesu łańcuchów dostaw funkcjonujących w warunkach „utowarowienia”. Tworząc w ten sposób treść, która dla naukowców i praktyków gospodarczych jest istotna w procesie podejmowania decyzji w obszarze zarządzania globalnymi łańcuchami dostaw.

Słowa kluczowe: łańcuch dostaw, utowarowienie, przewaga konkurencyjna, strategie łańcucha dostaw.

Summary: The global struggle between competing companies leads inevitably to a distortion of their equilibrium as well as deteriorating their short-term competitive advantages – which alongside with strategic goals form the core category in the strategic management process of nearly every organization, including supply chain management. This phenomenon, or rather this process, increases in significance when incorporating three most favored models of commodification pitfall occurrences (Deterioration trap, Proliferation trap, Escalation trap) along with potential strategies for solving the dilemmas of modern enterprises, depicted in the first section of this elaboration. The second segment, however, contains a comparative analysis of methods and conditions for acquiring competitive advantage in reference to two

fundamental supply chain strategies, as well as identifying the prerequisites for successfully functioning supply chains in a “commodified” environment. The content of this elaboration is dedicated towards scientists and business practitioners due to its importance in the decision making process in the field of global supply chain management.

Keywords: supply chain, commodification, competitive advantage, supply chain strategies.

1. Wstęp

Problematyka nietrwałości przewag konkurencyjnych na rynku należy do fundamentalnych zagadnień współczesnego zarządzania strategicznego. Świadczą o tym chociażby podejmowane przez teoretyków, jak i praktyków gospodarczych prace naukowo-badawcze zmierzające w kierunku znalezienia skutecznych rozwiązań – źródła sukcesu – przewag konkurencyjnych niektórych organizacji [Kaleta 2014]. Zwłaszcza tych osadzonych w warunkach hiperkonkurencji¹ i będącego jednocześnie jej przyczyną oraz efektem zjawiska utowarowienia. Od dawna wskazuje na nie Richard D’Aveni, opisując i analizując na gruncie teoretycznym pragmatyczne zachowania przedsiębiorstw w warunkach intensywnej rywalizacji rynkowej i „nabierającego siły” zjawiska utowarowienia, polegającego m.in. na zanikaniu różnic między markami do takiego stopnia, że jedynym czynnikiem decydującym o wyborze produktu lub usługi jest tylko cena.

Stąd walka konkurencyjna między przedsiębiorstwami prowadzi nieuchronnie do rozchwiania ich równowagi rynkowej i niszczenia nawet krótkookresowych przewag konkurencyjnych, które jak wiadomo, obok celów strategicznych stanowią podstawową kategorię zarządzania strategicznego niemalże każdej organizacji, w tym i łańcuchów dostaw [Krupski 2015, s. 7]. Dlatego tak rozumianą nietrwałość przewag konkurencyjnych nad konkurentami odniesiono do zjawiska utowarowienia w globalnych łańcuchach dostaw, dokładnie analizując opracowane przez Richarda D’Aveniego trzy najczęściej występujące modele powstawania pułapki utowarowienia oraz strategie mogące rozwiązać współczesne dylematy przedsiębiorstw. Ponadto przeprowadzono analizę porównawczą sposobów, jak i warunków zdobywania przewag konkurencyjnych w odniesieniu do dwóch podstawowych strategii łańcuchów dostaw. Na jej podstawie wyodrębniono warunki sukcesu łańcuchów dostaw funkcjonujących w warunkach utowarowienia. Z tego też względu prezentowane rozważania należy traktować jako impuls do podjęcia dalszych badań i weryfikacji ich w rzeczywistości.

¹ Przejawiającej się m.in. w stopniowym ograniczeniu możliwości uzyskania przewagi konkurencyjnej za pomocą czynników długookresowych, a zwiększaniu się roli czynników czasowych [Woźniak, Strojny, Wojnicka (red.) 2010, s. 16 i 17; Polowczyk 2011].

2. Modele powstawania pułapki utowarowienia²

Richard D’Aveni [2010] na podstawie przeprowadzonych obserwacji wyróżnił trzy najczęściej występujące modele powstawania pułapki utowarowienia:

1. Model pogarszania się jakości (*deterioration trap*),
2. Model rozmnożenia produktów (*proliferation trap*),
3. Model eskalacji (*escalation trap*).

Model pogarszania się jakości (deterioration trap) występuje, gdy na rynku pojawiają się produkty lub/i usługi o niższej jakości i niższej cenie. Przedsiębiorstwo, które zainicjowało taką pułapkę, zmierza w kierunku coraz to niższej półki cenowej, a wraz z nią i jakości, m.in. zastępując oryginalne surowce tańszymi zamiennikami (niekiedy nie dobrej jakości) i zatrudniając tańszych od konkurencji podwykonawców. Przez co wypiera z rynku produkty marek premium. Widać to wyraźnie w branży odzieżowej, gdy na rynku drożeje surowiec czy koszty produkcji, a niejednokrotnie okazuje się, że sweter marki X wygląda tak samo, tyle tylko, że kosztuje mniej niż podobny model marki premium i nie jest wykonany ze 100% kaszmiru, lecz z 60% bawełny, 30% wełny, 10% nylonu i 10% kaszmiru [Kędziora 2011]. W tej sytuacji przedsiębiorstwa, chcąc utrzymać się na rynku, obniżają swoje ceny kosztem marż, co nieuchronnie prowadzi do spadku ich zyskowności, bądź utrzymują ceny i tracą swoją pozycję na rynku.

Model rozmnożenia produktów (proliferation trap) występuje, gdy na rynku pojawiają się produkty lub/i usługi nieznacznie różniące się od produktu oryginalnego, lekko zmodyfikowane i oferowane na rynku jako coś nowego. Mimo iż zaspokajają dokładnie tę samą potrzebę, to jednak ulepszone produkty pozornie tworzą nową kombinację wartości, jak i ceny, która nie zawsze jest niższa od oferowanych pierwowzorów. Ofiarą pułapki rozmnożenia produktów szczególnie łatwo padają przedsiębiorstwa oferujące oryginalne rozwiązania, które zostają skopiowane, lekko zmodyfikowane m.in. poprzez dodanie lub zmienienie jakiegoś szczegółu oferty, a następnie zaferowane przez konkurencję jako coś nowego, ulepszonego. Do najczęstszych działań rywali przypisane jest intensywne atakowanie rynku zajętego przez pierwowzór z różnych stron i przez różne podmioty, do takiego stopnia, że atakowane przedsiębiorstwo nie wie, z kim powinno rywalizować, bo przecież nie da się odpierać ataku wszystkich rywali jednocześnie. Jak podaje Richard D’Aveni, taki los spotkał dwa razy producenta legendarnych motocykli Harleya-Davidsona, którego pozycja po raz pierwszy została osłabiona w latach 80., gdy na rynek weszli Japończycy (Hondy, Suzuki i Yamahy), wyróżniający się na rynku niezawodnością i niższą ceną. Kolejny atak na Harleya miał miejsce, gdy amerykańscy gracze, tacy jak Victory czy Big Dog, zaferowali motocykle o 40% droższe, choć wyposażone w takie same silniki, funkcje i akcesoria. Ich atutem była natomiast możliwość dostosowania nabywanego pojazdu do indywidualnych wymagań klienta.

² Modele powstawania pułapki utowarowienia oraz strategie walki z utowarowieniem wraz z podanymi przykładami opracowano na podstawie treści zawartej w artykule [D’Aveni 2010, s. 12–15].

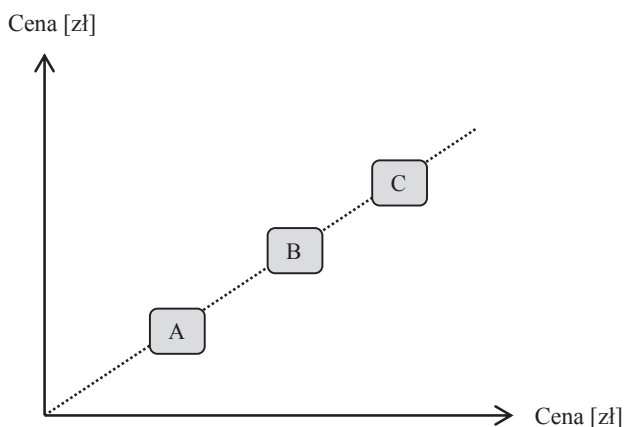
Model eskalacji (escalation trap) występuje, gdy na rynku pojawiają się produkty lub/i usługi będące ulepszeniem produktu oryginalnego i oferowane przez konkurencję po coraz niższej cenie. Do niedawna najczęściej ofiarą pułapki eskalacji padały przedsiębiorstwa funkcjonujące w branży elektronicznej, natomiast dziś można ją zaobserwować niemalże w każdej branży.

3. Strategie walki z utowarowieniem³

Richard D'Aveni [2010], próbując rozwiązać obecne dylematy współczesnych przedsiębiorstw, opracował trzy strategie mogące wyrwać je z sidła zjawiska utowarowienia:

1. Strategia skorzystaj z pułapki (*use the trap to your advantage*),
2. Strategia zniszcz pułapkę (*destroy the trap*),
3. Strategia ucieknij od pułapki (*escape the trap*).

Strategia skorzystaj z pułapki (use the trap to your advantage) polega na kontrolowanym przyspieszeniu procesu utowarowienia i maksymalnym wykorzystaniu go. Ideą tej strategii jest szybka reakcja, a wręcz kreowanie i stymulowanie popytu na swoje produkty, przy nieustannej kontroli działań i reakcji pozostałych uczestników rynku, by móc wykorzystać pułapkę utowarowienia na swoją korzyść. Jak to zrobiła firma Apple, która szybciej niż konkurencja wyprodukowała ulepszoną wersję iPod'a i zaferowała go po niższej cenie. W ten sposób Apple przewidział proces eskalacji, od początku go kontrolował i przez cały czas na nim zarabiał, czyli skorzystał na pułapce.



A, B, C – luki cenowe w ofercie

Rys. 1. Rozkład asortymentu według cen

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Mruk 2012, s. 219].

³ Zob. przypis 2.

Jak już wspomniano, w strategii tej rozważa się głównie zmiany asortymentowe, dlatego w jej realizacji pomocne może okazać się proste narzędzie analityczne zaprezentowane na rys. 1.

Zarówno na osi poziomej (odciętych), jak i na osi pionowej (rzędnych) należy umieścić cenę każdego oferowanego na rynku z danej kategorii produktu, by móc później określić luki asortymentowe w danym przedziale cenowym, a zatem brak konkurentów, przynajmniej do czasu utowarowienia produktu. Z kolei dostosowanie produktu do danej luki cenowej (niszy rynkowej) może polegać na zmianie gramatury produktu czy dodaniu oryginalnego dodatku – tego typu kombinacji może być wiele [Mruk 2012, s. 218– 220].

Strategia zniszcz pułapkę (destroy the trap) polega na rozpoznaniu procesu utowarowienia i w zależności od jego rodzaju adekwatnego zniszczenia go. Dlatego trudno jest jednoznacznie wskazać konkretne działania, jakie powinny zostać podjęte w tej strategii, gdyż są one uwarunkowane pułapką, w jakiej znalazło się przedsiębiorstwo. Jako przykład Richard D’Aveni podaje działania firmy Apple, która w przypadku grożącej pułapki eskalacji wykorzystała niektóre cechy zagrożonego produktu na innym rynku – dodając do iPoda łączność bezprzewodową i stworzyła iPhone’a. Z kolei gdy konkurencja zaczynała doganiać Apple’a, on już wykorzystał cechy oryginalnego produktu na rynku tabletów (iPad).

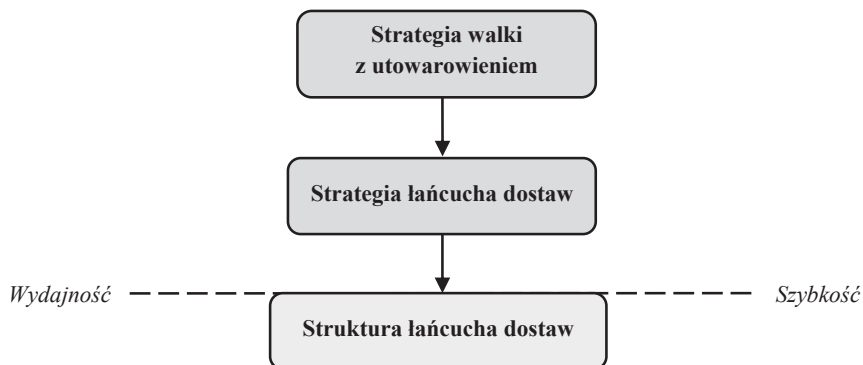
Strategia ucieknij od pułapki (escape the trap) polega na znalezieniu innego, bezpieczniejszego obszaru funkcjonowania przedsiębiorstwa. Jak to zrobił Armani po wejściu na rynek Zary, który uciekł od utowarowienia – otwierając hotele, restauracje, a nawet projektując limitowane serie telefonów komórkowych. Promując tym samym związany ze swoją marką styl życia.

4. Strategie walki z utowarowieniem a strategię łańcucha dostaw

Uzupełnieniem dotychczasowych rozważań jest zbadanie relacji między opracowanymi strategiami walki z utowarowieniem a ich wpływem na zarządzanie łańcuchem dostaw (rys. 2).

W zależności od rozpoznanego kontekstu sytuacyjnego przedsiębiorstwo dokonuje wyboru jednej z trzech strategii walki z utowarowieniem, która według poglądów Tony’ego Hinesa [2004] powinna narzucać taki wybór kombinacji strategii łańcucha dostaw, która umożliwiłaby ich spójność i lepsze dopasowanie go do warunków zewnętrznych – pochodzących z otoczenia – i atrybutów wewnętrznych, jakie tkwią w samej organizacji. Albowiem tylko całościowe podejście do zarządzania łańcuchem dostaw pozwala skutecznie walczyć i wygrywać z konkurencją [Kłosińska, Dedo 2008a; 2008b].

Dokonując wyboru strategii łańcucha dostaw, dokonuje się wyboru między jego wydajnością a szybkością. W tabeli 1 zaprezentowano cechy efektywnego i elastycznego łańcucha dostaw.



Rys. 2. Strategia walki z utowarowieniem a strategia łańcucha dostaw

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Szymanowski 2010, s. 3].

Tabela 1. Cechy efektywnego i elastycznego łańcucha dostaw

Kryterium	Łańcuch dostaw	
	efektywny	elastyczny
Cel nadrzędny	Najniższe koszty realizacji dostaw	Szybka reakcja na zgłoszony popyt
Strategia projektowania wyrobu	Uzyskanie najwyższego zadowolenia przy minimalnych kosztach wytwarzania	Wprowadzenie zasady architektury modularnych pozwalających opóźnić zróżnicowanie dywersyfikacji produkcji
Strategia cen	Polityka niskich marż pozwalająca pozyskać klientów	Cena nie jest jedynym kryterium wyboru, co powoduje politykę wysokich marż
Strategia wytwarzania	Wysoki stopień wykorzystania zdolności wytwórczych obniża koszty	Elastyczne zachowanie zdolności wytwórczych do nieznanego popytu/podaży
Strategia zapasów	Obniżenie poziomu zapasów do poziomu minimalizującego koszty	Utrzymanie buforowego poziomu zapasów zabezpieczającego nieprzewidywany popyt
Strategia wyprzedzania	Redukcja czasu wyprzedzania, ale nie za wszelką cenę	Redukcja okresu wyprzedzania nawet przy znacznych kosztach
Strategia dostaw	Wybór dostawcy na bazie kosztów i jakości	Wybór dostawcy na bazie: szybkości dostaw, elastyczności i jakości
Strategia transportu	Wybór rodzaju i środka transportu na podstawie kosztów	Wybór podyktowany niezawodnością rodzaju i środka transportu

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Szymanowski 2010, s. 4].

Dostosowanie struktury łańcucha dostaw i w konsekwencji jego poszczególnych elementów składowych infrastruktury procesów logistycznych (magazynowa,

transportowa, informatyczna, manipulacyjna, opakowaniowa) do tak zarysowanych strategii walki z utowarowieniem jest dość problematyczne. Albowiem każda z nich tworzy hybrydę z efektywnego i elastycznego łańcucha dostaw, co wykazała próba przyporządkowania danej strategii walki z utowarowieniem do cech wspomnianych łańcuchów dostaw, której rezultat prezentuje tabela 2.

Tabela 2. Przyporządkowanie strategii walki z utowarowieniem do cech efektywnego i elastycznego łańcucha dostaw

Strategie walki z utowarowieniem	Łańcuch dostaw	
	efektywny	elastyczny
Strategia skorzystaj z pułapki	Hybrydowy (efektywno-elastyczny)	
Strategia zniszcz pułapkę	Hybrydowy (efektywno-elastyczny)	
Strategia uciekaj od pułapki	Oderwanie się od łańcucha	

Źródło: opracowanie własne.

Z tego też względu dodatkowo przeprowadzono analizę porównawczą podobieństw i różnic w zdobywaniu przewag konkurencyjnych między efektywnym a elastycznym łańcuchem dostaw, której rezultat przedstawia tabela 3.

Tabela 3. Sposoby i warunki zdobywania przewagi konkurencyjnej w łańcuchach dostaw

Łańcuch dostaw	Warunki sukcesu	Decydujący czynnik
Efektywny	Jakość	Koszt
	Łączny czas dostawy	
	Dostępność	
Elastyczny	Jakość	Dostępność
	Koszt	
	Łączny czas dostawy	
Hybrydowy (efektywno-elastyczny)	Jakość	Łączny czas dostawy
	Koszt	
	Dostępność	

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Ciesielski, Długosz (red.) 2010, s. 48].

Porównanie podobieństw i różnic zarówno w sposobach, jak i warunkach zdobywania przewagi konkurencyjnej między efektywnym a elastycznym łańcuchem dostaw pozwoliło wyodrębnić hybrydowy łańcuch dostaw (zacięta część tabeli 3), który łączy decydujące czynniki przewag konkurencyjnych obydwu wspomnianych łańcuchów. Jego decydującym czynnikiem sukcesu jest łączny czas dostawy. Z kolei po połączeniu czynników sukcesu efektywnego, elastycznego i hybrydowego łańcucha dostaw wyłoniono czynniki warunkujące sukces strategii walki z utowarowieniem. Są to: koszt, dostępność i łączny czas dostawy.

5. Zakończenie

Na podstawie przeprowadzonych rozważań na temat nietrwałości przewag konkurencyjnych – zjawiska utowarowienia w globalnych łańcuchach dostaw analizowanych z perspektywy poglądów Richarda D’Aveniego można wysunąć następujące wnioski:

- W warunkach hiperkonkurencji i będącego jednocześnie jej przyczyną oraz efektem zjawiska utowarowienia jedynie szybka reakcja łańcuchów dostaw, a wręcz kreowanie i stymulowanie popytu na produkty może uchronić współczesne przedsiębiorstwa przez utratą ich krótkotrwałych przewag konkurencyjnych;
- Przedsiębiorstwa, chcąc utrzymać się na rynku, muszą nieustannie kontrolować działania i reakcje swoich konkurentów, w tym i ich łańcuchy dostaw, by ustrzec się od pułapki utowarowienia;
- Walka konkurencyjna między przedsiębiorstwami polega jedynie na obniżaniu ceny produktów i usług, co nieuchronnie prowadzi do zwiększenia efektywności łańcuchów dostaw.

Podsumowując, zjawisko utowarowienia w łańcuchach dostaw jest czymś nieuchronnym i nieodwracalnym, a jego wzajemna zależność występuje w skali globalnej. Obecnie żaden łańcuch dostaw, niezależnie od tego, jak bardzo jest silny, długi, elastyczny czy efektywny, nie może w długim okresie utrzymać – jako organizacja – swej przewagi konkurencyjnej nad konkurentami. Albowiem zawsze znajdzie się „ktoś” gotów skopiować najbardziej unikatowy produkt i zaoferować go po niższej cenie, i to w coraz krótszym czasie. Zaproponowane przez Richarda D’Aveniego modele powstawania pułapki utowarowienia oraz strategie wyrrywające z jego sidła – z punktu widzenia przedsiębiorstwa, w tym i jego łańcucha dostaw – powinny być poprzedzone głębokimi analizami możliwości, jak również rozpoznaniem i oceną pułapki, w jakiej przyszło im obecnie funkcjonować. Dodać można, iż dzięki posiadanej świadomości „prawa” nietrwałości i zjawiska utowarowienia niemalże każda organizacja, niezależnie od branży, może zmniejszyć ryzyko wpadnięcia w pułapkę wyniszczającej wojny cenowej, której ofiarą są nie tylko jej zyski, ale również jej łańcuchy dostaw.

Literatura

- Ciesielski M., Długosz J. (red.), 2010, *Strategie łańcuchów dostaw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- D’Aveni R.A., 2010, *Utowarowienie – cichy zabójca zysków*, Harvard Business Review Polska, nr 92, s. 12–15.
- Hines T., 2004, *Supply Chain Strategies: Customer Driven and Customer Focused*, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Kaleta A., 2014, *Ewolucja zarządzania strategicznego w trakcie rozwoju przedsiębiorstwa*, C.H. Beck, Warszawa.

- Kędziora M., 2011, *Co z tą jakością?*, <http://www.mrvintage.pl> (lipiec 2017).
- Kłosińska O., Dedo K., 2008a, *Wyzwania dla polskich firm w obszarze łańcucha dostaw*, Harvard Business Review Polska, nr 61, s. 140–147.
- Kłosińska O., Dedo K., 2008b, *Zwycięskie strategie łańcuchów dostaw*, Harvard Business Review Polska, nr 61, s. 132–139.
- Krupski R., 2015, *Zagadnienia przewagi konkurencyjnej w ujęciach zasobowych i hiperkonkurencji*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, t. 31, <http://www.pracenaukowe.wwszip.pl/prace/prace-naukowe-31.pdf> (styczeń 2017).
- Mruk H., 2012, *Marketing. Satysfakcja klienta i rozwój przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Połowczyk J., 2011, *Przewaga konkurencyjna – trwała czy tymczasowa*, Przegląd Organizacji, nr 6, s. 6–10.
- Szymanowski W., 2010, *Strategie konkurencji łańcuchów dostaw żywności i ich przyszłość w Unii Europejskiej*, Logistyka, nr 4, CD.
- Woźniak L., Strojny J., Wojnicka E. (red.), 2010, *Jak budować przewagę konkurencyjną dzięki ekoinnowacyjności?*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.