

*Lucyna Lewandowska**

KREOWANIE PRZEZ FIRMY PRZEWAG KONKURENCYJNYCH

1. WPROWADZENIE

Wolny przepływ czynników produkcji przyczynia się do coraz większej presji na konkurencję. Dodatkowy wpływ na ten proces ma postęp techniczny, który prowadzi do spadku kosztów jednostkowych. Walory wolnego rynku to korzystna dla stron międzynarodowa wymiana handlowa (mechanizm ten wyjaśnia teoria kosztów komparatywnych), skłonność do innowacji i sprawnego funkcjonowania rynków kapitałowych. Jest jeszcze inny ważny, społeczny aspekt tego zjawiska, który podnosi m. in. orędownik wolnego rynku, najbardziej wpływowy ekonomista amerykański XX w., laureat Nagrody Nobla z ekonomii w 1976 r. – Milton Friedman. Podkreślał on, że najważniejszą dyspozycją człowieka odpowiedzialnego za swój los i czyny jest wolność. A najkrótszą drogą do niej jest nieskrępowana działalność gospodarcza, pozwalająca na kształtowanie materialnych podstaw jednostki i jego rodziny. Za doskonałe miejsce realizacji tej wolności uznawał wolny rynek.

Wśród cennych spostrzeżeń M. Friedmana za najpopularniejsze należy uznać trzy:

- nie istnieje coś takiego jak darmowy obiad,
- inflacja jest formą podatku, który można nałożyć bez ustawy,
- rządy nie uczą się niczego; tylko ludzie się uczą.

Pisał, że nawet gdyby gospodarka wolnorynkowa nie była najsprawniejsza, propagowałby ją z powodu wartości, jakie przedstawia – swobody wyboru, wyzwania, ryzyka. Podobnie uważał Alfred Marshall; głosił, że wolność gospodarcza niejako wymusza branie odpowiedzialności za własne życie, uczy niezależności i samodzielności; stymuluje postawy przedsiębiorcze i pozwala na rozwój przedsiębiorczości. Dostrzegając pewne mankamenty wolnego rynku, a w szczególności konkurencji, oceniał, że ujmując rzecz całościowo, **korzyści wynikające z istnienia konkurencji** zdecydowanie przewyższają straty.

* Prof. dr hab., prof. zw. UŁ, Katedra Ekonomii Przemysłu i Rynku Kapitałowego, Uniwersytet Łódzki.

A. Marshall podkreślał: „[...] chcę, aby rząd pomagał w robieniu interesów, a nie robił interesy”¹.

Nowa gospodarka, charakteryzująca się globalizacją i silnymi wewnętrznymi połączeniami, często niemającymi stałych punktów odniesienia – stwarza nowy wymagający rodzaj rynku i społeczeństwa. Wymogi tej gospodarki stawiają firmom nowe wyzwania w zakresie tworzenia przewag konkurencyjnych. Dotyczą one:

- nowych sfer działania,
- nowych produktów,
- nowych rynków zbytu,
- postępu technicznego i technologicznego,
- doskonalenia struktur organizacyjnych,
- doskonalenia procesów zarządzania,
- redefiniowania misji i celów strategicznych.

Wybrane z nich stały się – w niniejszym opracowaniu – przedmiotem oceny ekonomicznej i egzemplifikacji empirycznej.

2. PRZEWAGI KONKURENCYJNE FIRMY

Przyjęta w 2000 r. Strategia Lizbońska zakłada uczynienie gospodarki europejskiej „najbardziej konkurencyjną i dynamiczną gospodarką opartą na wiedzy, zdolną do utrzymania trwałego wzrostu gospodarczego, z większą liczbą lepszych miejsc pracy i pełniejszą spójnością”. Najistotniejsze zadania wynikające ze Strategii Lizbońskiej mają szansę być zrealizowane dzięki:

- **wzrostowi przedsiębiorczości,**
- **wspieraniu innowacyjności,**
- **budowie podstaw dla zrównoważonego rozwoju gospodarki.**

Zwłaszcza pierwsze dwa zadania leżą w gestii nie tylko rządów, ale również firm. Na przykład finansowanie przedsięwzięć innowacyjnych w ramach Strategii Lizbońskiej oparte jest na założeniu, iż główny ciężar ponosi sektor prywatny. Unia Europejska tworzy w tym celu podstawowe mechanizmy. Główną odpowiedzialność za finansowanie celów Strategii Lizbońskiej ponosi Europejski Bank Inwestycyjny. Zasadniczym, wiodącym celem strategii jest stworzenie warunków konkurencyjności przedsiębiorców z myślą o rozwoju przedsiębiorstw i przedsiębiorczości. Pomoc świadczona małym i średnim przedsiębiorstwom powinna być udzielona za pomocą instrumentów prawnych i finansowych. Głównie chodzi o „tanie” finansowanie przedsięwzięć innowacyjnych i właściwe, sprzyjające rozwojowi prawodawstwo.

¹ J. Dzionek-Kozłowska, *System ekonomiczno-społeczny Alfreda Marshalla*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 344.

Rozwój nowych technologii wpływa również na przemiany w instytucjach finansowych. Wiąże się to z rosnącą konkurencją między nimi, co w efekcie może przyczyniać się do wzrostu zainteresowania przedsiębiorców finansowaniem obcym.

Popularność – zwłaszcza niekonwencjonalnych form finansowania² – wzrasta głównie z powodu ekonomicznej atrakcyjności oraz braku alternatywy w przypadku niemożności zapewnienia bądź nieposiadania zdolności kredytowej przez przedsiębiorstwo. *Venture capital* czy leasing, jako aktywne formy cyrkulacji kapitału, dają szansę rozwoju przedsiębiorstwom poprzez inwestycje, będące nośnikami postępu techniczno-technologicznego, który przyczynia się do wzrostu przedsiębiorstwa.

Wszystko to służyć ma uzyskiwaniu przez firmę przewag konkurencyjnych. Konkurencyjność oznacza od łacińskiego *concurrere* – biec razem, *concurrentia* – współzawodnictwo w ubieganiu się o te same cele³. Tak więc w gospodarce rynkowej, a zwłaszcza wysoce umiędzynarodowionej (globalnej), oznacza ona zabieganie o większy udział w zyskach, o rynki zbytu, o źródła surowców itd. W tym celu firma stara się o stworzenie określonej unikatowej przewagi konkurencyjnej⁴. Oznacza to wówczas jej zdolność do konkurowania jako elementu konkurencji. Zwykle sukces odniesiony na rynku zagranicznym lub globalnym jest poprzedzony uzyskaniem przewagi konkurencyjnej na rynku rodzimym⁵. Właśnie rynek jest najlepszym mechanizmem, umożliwiającym ocenę i selekcję firm najbardziej efektywnych i konkurencyjnych, jak również eliminację tych, które nie spełniają takich kryteriów.

Firma jest wtedy konkurencyjna, gdy potrafi zapewnić wartość dodaną dla właścicieli i klientów oraz posiada zdolność do osiągania jej w przyszłości w nieustannie zmieniającym się otoczeniu – również konkurencyjnym. A zatem konkurencyjność firmy wiąże się zarówno z obrotem handlowym, jak i z akumulacją, inwestowaniem oraz rozwojem gospodarczym.

Źródła przewagi konkurencyjnej w coraz mniejszym stopniu wiążą się z wymianą handlową, a w coraz większym z przepływami kapitałowymi, innowacyjnością technologiczną, jakością zarządzania i konsekwencjami dla produktywności czynników produkcji. Wynika z tego, że pozycja konkurencyjna firmy zależy od całości jej relacji biznesowych z bliższym i dalszym otoczeniem. Umocnienie pozycji firmy wiąże się nie tylko ze wzrostem udziału

² L. Lewandowska, *Niekonwencjonalne formy finansowania przedsiębiorczości*, ODDK, Gdańsk 1999, s. 21–64.

³ K. Kumaniecki (red.), *Słownik łacińsko-polski*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1986, s. 108 oraz Z. Rysiewicz (red.), *Słownik wyrazów obcych*, PIW, Warszawa 1964, s. 358.

⁴ E. Skawińska, *Konkurencyjność przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Poznań 2002.

⁵ M. E. Porter, *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001.

w obrotach w ogóle, lecz w produktach wysokich technologii, jakości wartości dodanej i rentowności.

Zgodnie ze Strategią Lizbońską, korzyści, jakie uzyskuje dana gospodarka narodowa jako efekt pracy jej firm, mogą mieć charakter efektywnościowy, technologiczny, dochodowy, podażowy, mogą aktywizować lub hamować aktywność gospodarczą, wpływać na równowagę gospodarczą oraz na poziom przedsiębiorczości i innowacyjności. Te kraje, które za innowacyjne produkty uzyskują wysokie ceny, a koszty mają niższe od przeciętnych – są beneficjentami większych korzyści niż kraje oferujące produkty mniej przetworzone, po niższych cenach, a kosztach relatywnie wyższych. Firmy mogą uzyskiwać przewagę nad najlepszymi rywalami świata w wyniku stawianych im wyzwań. Jest to możliwe wtedy, gdy odnoszą korzyści z istnienia silnych krajowych konkurentów, agresywnych miejscowych dostawców i wymagających lokalnych klientów. Bowiem przewagę konkurencyjną kreuje się w wyniku procesu – w znacznym stopniu lokalnego. Przewaga konkurencyjna występuje w danych firmach (branżach) dzięki temu, że ich środowisko jest bardzo zafascynowane przyszłością, dynamiczne i stawia im największe wyzwania.

Z kolei, jeśli te wyzwania są podejmowane przez firmy, to sukces bywa realny. Zarówno w literaturze, jak i praktyce ugruntowane jest przekonanie, że ludzie stanowią najbardziej wartościowy kapitał firmy i bez efektywnego wykorzystania wydajności tego kapitału żadna organizacja nie jest w stanie osiągnąć celu, jaki sobie założy. A jeśli nie osiągnie celu – stanie się mniej konkurencyjna, mniej wiarygodna i mniej ważna dla społeczeństwa. Według M. E. Portera, podzielającego w tym względzie ogólne poglądy, najważniejszymi wyznacznikami konkurencyjności są koszty pracy, stopy procentowe, kursy wymiany walut, efekty skali, innowacyjność techniczno-technologiczna, strategiczne partnerstwo, współpraca i globalizacja.

Przewaga konkurencyjna firmy może wyrażać się w dominacji na pełnym rynku poprzez:

- niskie koszty wytwarzania,
- wyróżnienie produktu,
- koncentrację na wybranym segmencie,
- dyskontowanie bardziej efektywnego zarządzania zasobami firmy.

Firma nigdy nie powinna lekceważyć swoich konkurentów, zwłaszcza że konkurencja w coraz większym stopniu występuje między sieciami, a nie poszczególnymi firmami. Ważne jest nie tylko to, co firmy wytwarzają, lecz również to, co do tych wytworów swojej pracy dodają (opakowanie, usługi, reklama, porady, finansowanie, warunki dostawy i inne dodatki, które klient ceni)⁶. Bowiem wszystkie firmy mają konkurentów i wszystkich martwią pojawiające się substytuty ich produktów oraz dobra komplementarne. I to

⁶ P. Kotler, *Marketing od A do Z*, PWE, Warszawa 2004.

klienci, a nie konkurenci zdecydują o wygranej, o pozycji na rynku. Dzięki określonym regułom funkcjonowania rynku jest on ciągle – na coraz wyższym poziomie – porządkowany. Z tego tytułu następuje wzrost gospodarczy i wygospodarowywanie środków dla ubogich. Pozwala to na wiązanie interesów prywatnych z publicznymi. Otoczenie konkurencyjne nie musi być wrogie i agresywne; coraz częściej bywa przyjazne ze względu na wspólne cele. Wówczas tworzy alianse strategiczne, mające za zadanie współpracę na bazie wymiany doświadczeń, wiedzy, współfinansowania wspólnych przedsięwzięć rozwojowych.

Każda firma musi odnaleźć pozycję, z której zdoła się bronić przed konkurencją bądź najkorzystniej dla siebie oddziaływać. Głównym celem strategii rozwoju firmy jest uzyskanie przewagi konkurencyjnej, która jako wartość dodana dla firmy odróżnia ją od konkurencji. Trwałość tych przewag konkurencyjnych zależy zarówno od firmy, jak i otoczenia, w którym działa. Stopień tego uzależnienia zmienia się wraz ze zmianami w firmie i jej otoczeniu. Jest wiele czynników tworzących przewagę konkurencyjną i wpływających na jej trwałość.

3. TYPOLOGIA CZYNNIKÓW TWORZĄCYCH PRZEWAGI KONKURENCYJNE

Kreacja skutecznej przewagi konkurencyjnej powinna być poprzedzona krytyczną oceną najistotniejszych czynników, decydujących o wyborze przez klientów danej oferty. Wybór ten dokonywany jest na podstawie różnorodnych czynników, które odnoszą się zarówno do oferowanego produktu, jak i firmy oraz jej strategii. Do podstawowych czynników decydujących o wyborze danego produktu należą⁷:

- innowacyjność,
- funkcje i jakość,
- kompleksowość i komplementarność oferty,
- stopień wyróżnienia się produktu i firmy,
- cena i warunki płatności,
- substytucyjność,
- wpływ klienta na warunki nabycia produktu,
- charakter powiązań klienta z firmą,
- serwis i warunki jego świadczenia,
- forma i jakość promocji,
- przyzwyczajenia,
- lojalność firmy bądź/i kraju jej pochodzenia,
- skala obecności na danym rynku geograficznym,

⁷ Z. Pięrcionek, *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003, s. 169.

- marka produktu,
- renoma firmy.

Każda z wymienionych pozycji może tworzyć przewagę konkurencyjną. Klienta na ogół interesuje cały pakiet rozwiązań, dotyczących oferowanego produktu.

Z punktu widzenia konkurenta, łatwiejsze są do naśladowania fizyczne cechy produktu. Ważnym atutem, trudnym do skopiowania, są tzw. czynniki wirtualne, ukryte w strategiach, w potencjale intelektualnym kadry kierowniczej i pracowników oraz w systemie funkcjonowania firmy. Najistotniejsze to te czynniki przewagi konkurencyjnej, które są szczególnie postrzegane przez klientów, a więc przede wszystkim – pozytywne doświadczenia klientów związane z wysoką jakością produktu wraz z jego serwisem i relacje firmy z partnerami. Do ważnych, trudnych do przecenienia, czynników przewagi konkurencyjnej firmy zalicza się również efekty dyskontowane z tytułu realizacji nowych koncepcji zarządzania i finansowania rozwoju firmy.

4. EMPIRYCZNA EGZEMPLIFIKACJA WYBRANYCH PRZEWAG KONKURENCYJNYCH

Przykładami przewag konkurencyjnych bywają aktywności na różnych polach działania firmy. I tak, **dywersyfikacja jako strategia rozwoju firmy Agora** jest dowodem aktywności, która doprowadziła do nowych sfer działania, nowych produktów i zdobycia nowych rynków zbytu. Powstała w 1989 r. firma Agora, w latach 1990–1993 zbudowała sieć 17 regionalnych oddziałów. Od roku 1996 zaangażowała się w inwestycje na rynku środków masowej komunikacji. Stworzyła spółki AC, TV i AC Radio, które zainwestowały w branżę telewizyjną i radiową. W 1997 r. kupiła udziały w spółce PKT – nadawcy płatnego programu telewizyjnego Canal plus. W tymże roku również utworzono **Agorę-Poligrafię** – właściciela drukarni w Tychach, stanowiącą osobną spółkę działającą w Katowickiej Specjalnej Strefie Ekonomicznej. W 1999 r. Komisja Papierów Wartościowych i Giełd dopuściła akcje spółki do obrotu, dzięki czemu większość pracowników jest jej akcjonariuszami. Niemal w dziesiątą rocznicę istnienia spółka Agora SA zadebiutowała na WGPW. We wrześniu tegoż roku cena 49,90 zł za akcję była o 38,6% wyższa od tej, jaką płacili inwestorzy podczas lutowej oferty publicznej.

Spółka zadebiutowała również na giełdzie w Londynie. Wartość rynkowa Agory osiągnęła 2,83 mld zł, co oznaczało, że wydawca „Gazety Wyborczej” stał się jedną z największych firm notowanych w Warszawie. Dla porównania, rynkowa wartość spółki Żywiec to 2,66 mld zł, a Prokomu – potentata z branży informatycznej – 1,75 mld zł. Agora wyrosła na jedną z największych i najbardziej znanych spółek medialnych w Europie Środkowo-Wschodniej.

Działalność operacyjna Agory obejmuje wydawanie gazet, czasopism, reklamę zewnętrzną, przedsięwzięcia internetowe i radiowe, a także sprzedaż wyjątkowych kolekcji książek wraz z płytami z muzyką i filmami. Flagowym przedsięwzięciem spółki jest „Gazeta Wyborcza”. Wyjątkowa krajowo-lokalna formuła gazety oraz jej liczne dodatki tematyczne zapewniają różnorodność tematów, rzetelną informację i wysoką jakość redakcyjną, a także oferują bogate możliwości reklamowe. W 2006 r. przychody gazety ze sprzedaży reklam wyniosły 473 mln zł, a jej udział w rynku reklamy wszystkich dzienników 41%⁸. Agora jest również wydawcą trzeciej najbardziej poczytnej gazety w Polsce⁹ – bezpłatnego „Metra”. Obecnie jest ono rozdawane w średnim nakładzie ponad 521 tys. egzemplarzy¹⁰. „Metro” jest jedynym ukazującym się codziennie bezpłatnym dziennikiem na polskim rynku.

Działalność wydawnicza firmy to także 13 ogólnopolskich kolorowych czasopism o bogatej ofercie tematycznej: od wnętrzarskiej i motoryzacyjnej po kulinarną i poradnikową. Łączna sprzedaż miesięczników Agory w 2006 r. wyniosła 13 mln egzemplarzy¹¹.

Reklama zewnętrzna to drugie największe źródło wpływów i zysków Agory. Należący do spółki AMS jest największą firmą reklamy zewnętrznej w Polsce, której bogata oferta reklamowa obejmuje klasyczne tablice bilbordowe, a także szeroką gamę ekskluzywnych nośników typu: *backlight*, *citylight* na wiatkach przystankowych oraz powierzchnie na autobusach komunikacji miejskiej, *cityscrolle* i powierzchnie wielkoformatowe na ścianach budynków. W 2006 r. przychody ze sprzedaży reklam w AMS wyniosły 151 mln zł, a jego udział w rynku reklamy zewnętrznej 27%¹².

Dynamicznie rozwija się działalność internetowa spółki. Agora jest właścicielem portalu Gazeta.pl, z którego korzysta 36% polskich internautów (5 mln użytkowników). Siłą portalu są serwisy informacyjne, tematyczne i lokalne oraz unikalna społeczność użytkowników. Dwa nowe portale tematyczne bardzo szybko znalazły się w czołówce tego typu serwisów w Polsce: DomNieruchomości.pl jest liderem wśród serwisów nieruchomości, a GazetaPraca.pl z 1 mln użytkowników plasuje się na drugiej pozycji wśród serwisów rekruta-

⁸ Skonsolidowane sprawozdanie finansowe za rok 2006 według MSSF; udział w rynku – Agora, dane szacowane skorygowane o średni poziom rabatu, na podstawie monitoringu Agory (gazety płacone i bezpłatne).

⁹ *Polskie badania czytelnictwa*, MillwardBrown SMG/KRC, Czytelnictwo Przeciętnego Wydanca, styczeń–grudzień 2006, N = 44 929.

¹⁰ Dane Agory, egzemplarze rozpowszechnione bezpłatnie ogółem, październik–grudzień 2006.

¹¹ Dane Agory, rozpowszechnianie płacone razem, 2006.

¹² Skonsolidowane sprawozdanie finansowe za rok 2006 według MSSF; udział w rynku – IGRZ.

cyjnych. GazetaWyborcza.pl jest największym serwisem informacyjnym wśród gazet online¹³.

Działalność radiowa spółki obejmuje grupę radiostacji lokalnych nadających w dwóch formatach: Złote Przeboje i Roxy FM oraz ponadregionalne radio informacyjne TOK FM. Grupa radiostacji lokalnych Agory zajmuje czwarte miejsce na rynku reklamy radiowej w Polsce (11% udziału)¹⁴, a TOK FM zyskał sobie miano opiniotwórczej rozgłośni radiowej i systematycznie poprawia wyniki słuchalności.

Sila marek mediów Agory, zwłaszcza „Gazety Wyborczej”, przesądziła o sukcesie kolekcji książkowych oraz serii wydawniczych wzbogacanych o muzykę i filmy. Od momentu wprowadzenia na rynek pierwszej kolekcji w czerwcu 2004 r. do końca grudnia 2006 spółka sprzedała 24 mln książek oraz gazet z płytami CD i DVD. W 2006 r. przychody ze sprzedaży kolekcji wyniosły 123 mln zł¹⁵.

Od wielu lat Agora i Agora-Holding prowadzą działalność filantropijną. Inicjują i angażują się w wielkie akcje społeczne (tj. „Rodzić po ludzku”, „Szkoła z klasą”, „Szpital z sercem” *etc.*) i wspierające kulturę (np. Nagroda Literacka NIKE), finansują „Zeszyty Literackie”. Prowadzą działalność charytatywną, polegającą na wspomaganiu finansowym najbardziej potrzebujących dzieci za pośrednictwem wspólnych programów prowadzonych z innymi fundacjami. Agora i Agora-Holding utworzyły także Fundację Agory. Działalność fundacji koncentruje się obecnie na pomocy ciężko chorym i niepełnosprawnym dzieciom, programach stypendialnych oraz finansowaniu akcji społecznych inicjowanych przez „Gazetę Wyborczą”. Agora ze swoim kapitałem medialnym i innymi swoimi atutami, jakimi jest marka, struktura krajowo-lokalna i technologia, wykorzystała nadarzającą się okazję rozwoju Internetu i weszła w nowe obszary medialne. Deregulacja rynku telekomunikacyjnego i zwiększenie dochodów gospodarstw domowych stworzyły możliwości rozwoju Internetu. Wydanie internetowe „Gazety Wyborczej” miało zdobywać licznieszą rzeszę czytelników, a tym samym doprowadzić do powiększenia rynku. Zbudowano kompleksową ofertę w sieci i postawiono na rozwój Internetu. Równocześnie wdrożono i zakończono testy unikalnych rozwiązań technologicznych, pozwalających m. in. na zarządzanie olbrzymimi bazami danych. Powstał portal krajowy, nadal prowadzone są prace nad uruchomieniem portali lokalnych oraz kanałów tematycznych. Wprowadzenie WAP powoduje przyspieszenie rozwoju. Agora, poszerzając swoją ofertę o prezentacje w Internecie, upatruje dodatkowe źródła wpływów od reklamodawców i rozwija je dodatkowo o sponsoring, *Web hosting*, linkowanie, projektowanie i zarządzanie stronami.

¹³ Megapanel PBI/Gemius, grudzień 2006.

¹⁴ Szacunki Agory, na podstawie Export Monitor.

¹⁵ Skonsolidowane sprawozdania finansowe za lata 2004, 2005, 2006 według MSSF.

Biorąc udział w tego typu inwestycjach, firma poszukuje specjalistów, zajmujących się inwestycjami. Promocja gazety ma miejsce w dzienniku, na antenach radiowych i w Internecie. Agora za priorytetowy cel przyjęła przywództwo w nowych mediach. Poszerza więc ofertę reklamową dla średnich i małych firm. Swą potęgę buduje na ludziach z doświadczeniem. Dla pracowników wprowadza plany motywacyjne w celu zwiększenia wydajności realizowanych przedsięwzięć. Fachowcy udoskonalają swój produkt. Codzienny proces przygotowania gazety i jej produkcja wymagają dokładnego planowania, zdyscyplinowanego systemu zarządzania i sprawnej organizacji pracy. Spółka podejmuje działania, mające na celu usprawnienie i zwiększenie niezawodności kluczowych procesów wytwórczych poprzez automatyzację produkcji i wdrażanie **nowoczesnych technologii informatycznych**, służących do przygotowania do druku gazety.

Gazeta systematycznie wzbogaca ofertę czytelniczą; od 2001 r. ukazuje się nowy tygodnikowy dodatek edukacyjny „Kujon Polski”. Wprowadza nowe dodatki, takie jak: „Gazeta TV” i „Komiksowo” dla dzieci, a do wydania poniedziałkowego „Gazetę-Pracę”. **Takie działania przekładają się na efekty w wielkości sprzedaży.** Postępuje również ekspansja stacji radiowych. Przedstawiono to w tab. 1.

Tabela 1

Grupa radiostacji lokalnych Agora

Radiostacja	Miasto	Rok
Kolor	Wrocław	1996
Elita	Bydgoszcz	1997
Trefl	Gdańsk	1997
Pogoda	Warszawa	1997
Radio C.	Częstochowa	1998
O'le	Opole	1998
Karolina	Katowice	1998
*88,4 Jazz FM	Poznań	1997
*103,4 FM	Poznań	1998
*93,5 Klasyka FM	Poznań	1998
Na Fali	Świnoujście	2000
Klasyka	Warszawa	2000
Barys	Katowice	2000
RES 95,7 FM	Rzeszów	2000

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Agory.

Agora na drodze rozwoju uwzględnia również **fuzje i przejęcia, a także strategiczne alianse i joint ventures**. Na każdy rok firma nakłada sobie pewne zadania do zrealizowania, opracowywane są plany strategiczne i plany realizacyjne poszczególnych przedsięwzięć. Określają one jasno sprecyzowane cele,

z których na koniec roku sporządza się sprawozdanie ze stopnia ich realizacji. W tym celu wykorzystuje się nowoczesne techniki organizacyjne, takie m. in. jak *controlling*.

W spółce zastosowano plany motywujące pracowników oparte na uczestnictwie we własności firmy. Plany motywacyjne dla ponad 300 kierowników i najwybitniejszych pracowników zapewniają, że zespół nie tylko realizuje aspiracje zawodowe, ale zainteresowany jest wzrostem wartości Agory. Utrzymaniu na rynku sprzyja konsekwentna polityka cenowa i stabilna polityka rabatowa. Agora inwestuje w magazyn „City Magazine” – bezpłatny magazyn niszowy adresowany do młodego wykształconego czytelnika (20–35 lat) oraz reklamodawców branży kultura i rozrywka. Powstaje pion czasopism. Zakupiono 12 nowych magazynów Agory, takich jak: „Cztery Kąty” czy „Kwietnik”. Prowadzono nieustającą pracę nad jakością. Nowe segmenty rynku wymagają nowych kompetencji. W 2002 r. nabyto przedsiębiorstwo „Prószyńscy i S-ka – Czasopisma” Sp. z o.o., wydające 12 magazynów Agory. W tymże roku Agora nabyła prawa do 4 tytułów o tematyce motocyklowej (miesięcznik „Świat Motocykli”, rocznik „Motocykle Świata”, kwartalnik „Świat Skuterów” i kwartalnik „Biblioteka Świata Motocykli”). Zmiany w strukturach organizacyjnych Agory przynoszą zmniejszenie kosztów i służą walce z nową konkurencją. Następuje zmniejszenie zatrudnienia o 5%. Efektem jest centralizacja księgowości i centralizacja funkcji kadrowych, **splaszczanie struktur organizacyjnych**, delegacja odpowiedzialności, kolejne innowacje w systemie motywacyjnym, systematyczne szkolenia menedżerskie.

W 2004 roku nowa konkurencja – „Fakt” i „Życie” – staje się groźna; prowadzona jest walka o udziały na rynku prasy. Pojawiła się wówczas nowa koncepcja. Razem z gazetą zaczęto sprzedawać książkę w tzw. dobrej cenie. Pomysł okazał się trafiony, sprzedaż książek zaczęła zdobywać popularność. Również „Metro” poszerzyło swój zasięg o 10 kolejnych miast. W styczniu 2005 roku rozpoczęto sprzedaż encyklopedii. Był to kolejny krok po sukcesie, jakim była edycja kolekcji książek, z myślą o wspieraniu nakładu gazety. Wzrosła skala działalności w reklamie zewnętrznej. Ponad 1500 *citylight*-ów (reklama na przystankach, oświetlona) w trzech dużych miastach, 80 nowych tablic wielkoformatowych. W Warszawie pojawiła się reklama na 300 autobusach. Taki rozwój prowadzi do wzrostu przychodów z AMS o 10,5%. W 2005 roku wydano nowy dziennik „Nowy Dzień”. Pojawił się nowy serwis w Internecie, start portalu Praca.pl. Agora utrzymuje pozycję lidera na rynku ogłoszeń o pracę, z kolei dla reklamodawców łączy ofertę papier/Internet. Od roku 2006 do sprzedaży trafiają nowe kolekcje książek z filmami. Agora planuje wzrost promocji i marketingu w odpowiedzi na nowy tytuł „Dziennik” (wydawca – Springer, największy konkurent Agory na rynku dzienników).

12 kwietnia 2006 r. Agora podejmuje strategiczną decyzję o obniżeniu ceny Gazety do 1,50 zł – takiej samej, jak „Dziennik” Springera. Trwa ostra walka konkurencyjna z „Dziennikiem”. Agora udoskonala swój produkt. „Gazeta Wyborcza” odświeża makietę, udoskonala dodatki: „Sport”, „Gazeta Telewizyjna”, „Gazeta-Praca” połączona z ofertą internetową. Pojawiają się nowe serie oraz wydania kolekcjonerskie, prenumerata kioskowa, kampania wizerunkowa, promocja w punktach sprzedaży.

AMS rozszerza zasięg, dodając reklamę na ścianach budynków. Testowane są nowe technologie. **Agora w czasopiśmie i radiu postawiła na strategię dwóch marek.** Osiągają sukces nowe tytuły: „Avanti” ogłoszone Czasopismem Roku – nowość w segmencie oraz nowy magazyn dla mężczyzn „Logo”. „Logo” zostaje ogłoszony Debiutem Roku. W radiu postawiono na Złote Przeboje i Roxy FM (TOK FM). Wykorzystanie omówionych **przewag konkurencyjnych Agory, dotyczących marki, renomy, unowocześniania, zarządzania rozwojem firmy zaowocowało** wynikami finansowymi. Przedstawiono je w tab. 2.

Tabela 2

Porównywalne wyniki finansowe Agory w roku 1999 i 2006 (w tys. zł)

Wybrane dane finansowe	1999	2006
I. Przychody netto ze sprzedaży produktów, towarów i materiałów	689 689	1 133 680
II. Zysk (strata) na działalności operacyjnej	193 775	39 640
III. Zysk (strata) brutto	194 821	46 263
IV. Zysk (strata) netto	132 649	32 002
V. Aktywa razem	858 247	1 532 637
VI. Zobowiązania razem	157 635	735 942
VII. Kapitał własny	678 470	1 164 666
VIII. Kapitał akcyjny	56 758	54 978
IX. Liczba akcji (w szt.)	56 757 525	54 977 525

Źródło: opracowanie własne na podstawie skonsolidowanych sprawozdań finansowych Agory.

W ciągu niespełna 7 lat Agora prawie dwukrotnie powiększyła wartość swoich aktywów (858 247 tys. zł w 1999 r.; 1 532 637 tys. zł w 2006 r.). Skonsolidowany bilans sporządzony na dzień 31 grudnia 2006 r. po stronie aktywów i pasywów wykazuje sumę 1 532 637 tys. zł. Skonsolidowany rachunek zysków i strat za rok obrotowy wykazuje zysk netto w kwocie 32 002 tys. zł. Zestawienie zmian w skonsolidowanym kapitale własnym za rok obrotowy wykazuje zwiększenie kapitału własnego o kwotę 39 483 tys. zł. Skonsolidowa-

ny rachunek przepływów pieniężnych za rok obrotowy wykazuje zwiększenie stanu środków pieniężnych netto o kwotę 145 049 tys. zł.

Agora, dzięki wprowadzaniu nowych produktów, inwestycji w nowe przedsięwzięcia oraz stałemu udoskonalaniu swojego flagowego produktu, jakim jest „Gazeta Wyborcza”, stanowi typowy przykład firmy rozwijającej się, stosującej **strategię dywersyfikacji**.

W 2000 r. Światowe Forum Ekonomiczne przyznało Agorze tytuł Lidera Rynków Wschodzących. Tylko w 2006 r. Agora odnosi następujące sukcesy:

- książki stają się jej odnawialnym elementem przychodów, wprowadzane nowe kolekcje dają efekty. Są to książki i płyty z muzyką klasyczną, bajki, gwiazdy, idole, przeboje, przewodniki,

- „Metro” otrzymuje nagrodę Dziennika Roku – staje się największą bezpłatną gazetą w Polsce – udział sprzedaży reklam rośnie, udział „Metra” w rozpowszechnianiu gazet bezpłatnych wzrósł z 7% w 2001 r. do 46% w 2006 r.;

- „Logo” – Debiut Roku,
- „Avanti” – Czasopismo Roku,
- bardzo dobre wyniki TOK FM, słuchalność nieustannie rośnie,
- udział Agory w całkowitym rozpowszechnianiu gazet wzrósł do 24%,
- gazety bezpłatne, podobnie jak gazety opiniotwórcze, mają obecnie więcej czytelników w dużych miastach niż tabloidy.

Firma Agora stanowi przykład rozwoju polskiego kapitału w oparciu o strategię dywersyfikacji. Stworzyła ona nowe jakości w rynkowo-produktowej kombinacji. Dywersyfikacja miała **wymiar wewnętrzny** – **wykreowano nowe produkty na bazie nowych technik i technologii** (co pozwoliło na aneksje nowych rynków), **oraz zewnętrzny** – **w postaci aliansów strategicznych**.

Tego typu przewagi konkurencyjne przyniosły efekt synergiczny. Pozwoliło to na ekspansję jakościową, cenową, ilościową i terytorialną. Należy podkreślić również misję Agory, która została wykreowana przez historię firmy, preferencję właścicieli i zarządu oraz najważniejsze – aktywa ludzkie, finansowe i materialne łącznie z kompetencjami, wyróżniające firmę na rynku.

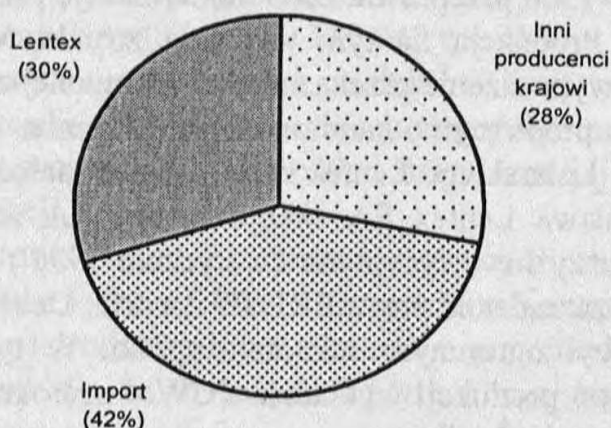
Innym przykładem wykorzystania innowacji jako przewagi konkurencyjnej jest firma Lentex SA. Spółka Lentex SA jest przedsiębiorstwem o długich tradycjach, które sięgają 1911 r., kiedy to datuje się jej powstanie jako filii Union Textile SA. Zakład zajmował się produkcją przędzy wełnianej czesankowej. Przedsiębiorstwo prowadziło działalność do roku 1939. Wskutek zniszczeń wojennych produkcja została ponownie uruchomiona dopiero w 1951 r. W 1974 r. zakłady Lentex uruchomiły produkcję wykładzin PCW, który to produkt zapewnia obecnie większość wpływów ze sprzedaży. W latach 1975–1976 następowała dalsza rozbudowa posiadanego parku maszynowego, polegająca na uruchomieniu linii produkcyjnej do wytwarzania puszystych włóknin ocieplających, produkowanych z włóknin syntetycznych.

W latach 1978–1986 przeprowadzono modernizację przędzalni, wchodzącej w skład Lentexu. Produkcja na tym wydziale została w latach 1994–1995 zlikwidowana, zaś wyposażenie przekazane do utworzonej z udziałem zakładów Lentex SA spółki produkcyjno-handlowej na Ukrainie. W 1995 r. Śląskie Zakłady Przemysłu Lniarskiego Lentex zostały przekształcone w jednoosobową spółkę Skarbu Państwa Lentex SA. Akcje Lentex SA zostały wniesione do Narodowych Funduszy Inwestycyjnych 16 stycznia 1996 r. Funduszem wiodącym zostało I NFI zarządzane przez BRE/IB Austria. Debiut giełdowy nastąpił 8 maja 1997 r. i był ogromnym sukcesem spółki. W tym też roku została uruchomiona linia do produkcji wykładzin PCW o szerokości 3 i 4 m. Była to pierwsza linia w Europie Środkowej.

W 1998 r. zostało zakupionych 58,34% udziałów Pabianickich Zakładów Tkanin Technicznych oraz oddano do użytku magazyny wysokiego składowania. Poszerzono gamę oferowanych wykładzin elastycznych na bazie spienionego PCW i zainstalowano komputerowy sprzęt koloryzujący do produkcji wykładzin podłogowych. W roku 1999 uruchomiono produkcję włóknin wodnoigłowanych (drugi krajowy i jeden z nielicznych europejskich producentów) oraz uruchomiono produkcję nowej generacji wykładzin elastycznych typu „Neptun” i „Jupiter” (tzw. wiórki) i przeznaczonych do obiektów użyteczności publicznej. W 2000 r. została uruchomiona produkcja wykładzin sportowych. Wdrożenie systemu zarządzania jakością ISO 9001 : 2001 nastąpiło w 2002 r. i dało możliwość **zarządzania jakością na światowym poziomie**. Rozpoczęcie procesu intensywnej restrukturyzacji organizacyjnej i kosztowej w 2003 r. pozwoliło na wydzielenie trzech odrębnych zakładów: wykładzin, włóknin i technicznego. W 2004 r. otwarto oddział produkcyjny w Jarocinie, co umożliwiło rozwój przestrzenny firmy.

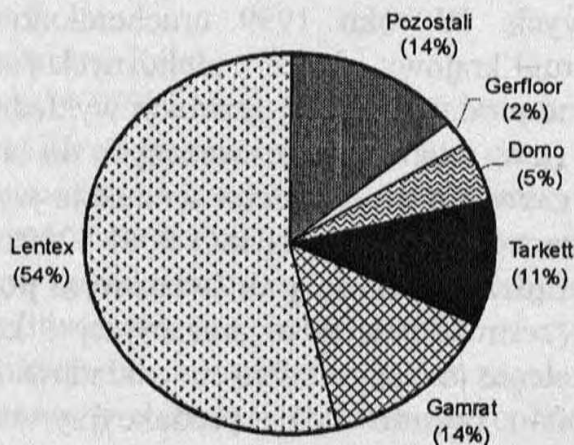
Wielkość krajowego rynku wykładzin podłogowych PCW oceniana jest na ok. 25 mln m². Zapotrzebowanie na ten produkt pochodzi głównie z sektora budownictwa mieszkaniowego, w mniejszej części z publicznego. Przed wprowadzeniem innowacji zakłady Lentex SA miały 30% udziału w rynku krajowym (rys. 1).

Konkurencyjne firmy zagraniczne dysponowały już dużą przewagą konkurencyjną, posiadając w swojej ofercie szeroką gamę z atrakcyjnym wzornictwem i kolorystyką. Uruchomienie pod koniec 1997 r. linii do produkcji szerokich wykładzin podłogowych spowodowało opanowanie nowego segmentu rynku. Obserwowany w ostatnich latach wzrostowy trend importu wykładzin został zahamowany. W roku 1999 udział Lentexu SA w rynku wykładzin wzrósł do 40%. Natomiast w roku 2006 udział ten wyniósł już 54%. Stało się to dzięki **innowacjom techniczno-technologicznym i pracy działu sprzedaży**. Udział Lentexu SA w rynku wykładzin nieustannie rośnie (rys. 2).



Rys. 1. Udział Lentexu w rynku krajowym wykładzin przed wprowadzeniem innowacji (1996 r.)

Źródło: opracowanie własne na podstawie raportów rocznych spółki Lentex.



Rys. 2. Udział Lentexu w rynku krajowym wykładzin w 2006 r.
(po wprowadzeniu innowacji w 2004 r.)

Źródło: jak do rys. 1.

Innowacje przyczyniły się do wzrostu obrotów i zysku spółki. Przed wprowadzeniem innowacji zysk netto w roku 1996 osiągnął wielkość 11,5 mln zł, a wartość sprzedaży – 143,7 mln zł. W 1997 r. wartość sprzedaży spółki wyniosła 161,7 mln zł. W stosunku do 1996 r. zysk wzrósł o 43,3% i wyniósł 16,5 mln zł.

Po wprowadzeniu innowacji (nowoczesny park maszynowy) zysk przedsiębiorstwa spadł w roku 1998 do 11 mln zł, a przychody ze sprzedaży produktów wyniosły 167 mln zł. W 1999 r. zysk wyniósł 12 mln zł, a przychody ze sprzedaży wzrosły do 173 mln zł.

W roku 2004 zakłady Lentex SA uzyskały przychody ze sprzedaży produktów, towarów i materiałów w wysokości 190,7 mln zł, co stanowiło wzrost

w stosunku do roku 2003 o 11%. W roku 2006 sprzedaż produktów na eksport wzrosła o 10% i stanowiła ona 30% ogółu sprzedaży produktów. Działo się tak przy silnym umocnieniu waluty krajowej. Produkty spółki kierowane są obecnie do krajów:

- Unii Europejskiej – 33%,
- Europy Wschodniej i Azji – 54%,
- pozostałych – 13%.

Powyższe wyniki spółka osiągnęła przy bardzo niekorzystnych warunkach w swoim otoczeniu (wzrost VAT w budownictwie, wzrost konkurencji zewnętrznej wskutek przystąpienia Polski do strefy UE, niski popyt krajowy, silny spadek notowań walut obcych, stały poziom cen rynkowych wykładzin oraz znaczny wzrost cen surowców – do 30%).

Spółka Lentex SA stanowi **kolejny przykład wykorzystania przewagi konkurencyjnej w wyniku wprowadzenia innowacji techniczno-technologicznych** i uzyskania z tego tytułu wyższych obrotów i lepszych wyników finansowych oraz znaczącej pozycji na rynku krajowym i międzynarodowym.

5. PODSUMOWANIE

Krytyczna ocena literatury przedmiotu badań oraz uzyskane w praktyce gospodarczej efekty z tytułu kreowania i wykorzystywania przez firmy przewag konkurencyjnych skłaniają do następujących **konstatacji**:

– ekonomiczne zachowania się firm wiążą się ze wzrostem znaczenia kosztów w konkurencji kraju, a następnie w konkurencji światowej oraz z możliwością ich redukcji za pomocą przewagi konkurencyjnej,

– przewagi konkurencyjne, zgodnie z teorią i ich aplikacjami, zwykle dotyczą osiągania korzyści skali, implementacji innowacji techniczno-technologicznych, zastosowań niekonwencjonalnych koncepcji zarządzania i finansowania, tworzenia nowych produktów i marek, uwzględniania potrzeb informacyjno-informatycznych oraz rynku globalnego,

– czynniki stymulujące tworzenie przewagi konkurencyjnej zmieniają się w czasie. Upowszechniające się zmiany oraz wzrost potencjału globalizacyjnego wielu dziedzin skutkuje zainteresowaniem się przez menedżerów strategiami globalnymi,

– kreacja przewag konkurencyjnych zależy od zachowań konkurentów i klientów; im bardziej wymagający partnerzy rynkowi, tym większa skłonność firm do tworzenia na coraz wyższym poziomie przewagi konkurencyjnej,

– przewagi konkurencyjne firmy i ich trwałość zależą od twórczego zarządzania opartego na wiedzy, wyobraźni, inwencji i intuicji, pomysłowości i odwadze, słowem – od czynników nie dających się szybko skopiować przez konkurencję,

–przewagę konkurencyjną na rynku międzynarodowym uzyskują te firmy, które wcześniej osiągnęły ją na rynku lokalnym, rodzimym. Bez ugruntowanej strategii bazowej firma ogólnosiwiatowa nie ma szans na strategię globalną,

–aby przetrwać i wyprzedzać konkurencję, jak dowodzą wyniki badań, samo generowanie pomysłów i innowacyjność nie wystarczy, potrzebna jest zdolność do ich komercjalizacji.

LITERATURA

- Dzionaek-Kozłowska J., *System ekonomiczno-społeczny Alfreda Marshalla*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
- Kotler P., *Marketing od A do Z*, PWE, Warszawa 2004.
- Kumaniecki K. (red.), *Słownik łacińsko-polski*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1986.
- Lewandowska L., *Niekonwencjonalne formy finansowania przedsiębiorczości*, ODDK, Gdańsk 1999.
- Pierścionek Z., *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003.
- Polskie badania czytelnictwa*, MillwardBrown SMG/KRC, Czytelnictwo Przeciętnego Wydania, styczeń–grudzień 2006.
- Porter M. E., *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001.
- Rysiewicz Z. (red.), *Słownik wyrazów obcych*, PIW, Warszawa 1964.
- Skawińska E., *Konkurencyjność przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Poznań 2002.

Lucyna Lewandowska

CREATION OF COMPETITIVE ADVANTAGES BY FIRMS

The study presents the creation of firms' selected competitive advantages as natural and distinctive manifestation of market orientation and entrepreneurship, as well as provides empirical examples of economic effects arising from their application.