

Wrozważaniach nad gospodarką rynkową ważne miejsce zajmuje kwestia zysku i przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Tradycyjnie przyjmuje się, że istota wolnorynkowej gospodarki kapitalistycznej zasadza się na rywalizacji firm, które dążąc do realizacji celu, jakim jest maksymalizacja zysku, chcą uzyskać przewagę konkurencyjną nad rywalami w produkcji i dystrybucji produktów i usług zaspokajających potrzeby konsumentów. Uzyskanie przewagi konkurencyjnej nad rywalami jest więc instrumentem podporządkowanym realizacji głównego celu firmy. Ekonomisci toczą spory o to, czy zysk dobrze opisuje jej cel działania: jest celem jedynym czy jednym z wielu. Zdania są tutaj często radykalnie odmienne.

Tu rodzi się pytanie o konsekwencje pandemii dla przewagi konkurencyjnej firmy. Czy utrzymywane zostaną obowiązujące kanony czy też są podstawy do ich rewizji?

Ujęcie tradycyjne

Twórcą współczesnej tradycyjnej koncepcji konkurencyjności obejmującej kwestie strategii i przewagi konkurencyjnej jest Michael Porter, profesor Uniwersytetu Harvarda i doktor honorowy Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu. Zysk odgrywa w tej koncepcji centralną rolę. Firmy w dążeniu do jego maksymalizacji starają się uzyskać przewagę nad rywalami, realizując strategię mającą zapewnić im wysoki udział w rynku.

Znaczenie mają źródła przewagi konkurencyjnej, które różnią się zależnie od strategii konkurowania. Są tu trzy możliwości. Pierwsza to strategia przywództwa kosztowego, której istotą jest uzyskanie trwałej przewagi kosztów nad konkurentami. Niższe koszty umożliwiają oferowanie cen niższych niż inni.

Sednem drugiej strategii – różnicowania – jest osiągnięcie przewagi różniczkowej nad rywalami. Oznacza to, że w jednym aspekcie (lub w wielu) oferta danej firmy w ocenie nabywców korzystnie różni się od innych. Jest też trzeci typ

strategii – koncentracji na danym segmencie rynku (focus).

Ramy tradycyjnej porterowskiej koncepcji przewagi konkurencyjnej są dość szerokie i pojemne. Z powodzeniem mogą się w nich zmieścić ewentualne nowe czynniki uzyskiwania przewagi kosztowej lub różniczkowej, wynikające z kryzysu pandemicznego, jak też przesunięcia w znaczeniu poszczególnych czynników. Ale pojawia się pytanie: czy taka koncepcja przedsiębiorstwa nie wymaga zmian?

W ujęciu tradycyjnym dążenie do uzyskania satysfakcjonującego zysku jest kluczowym kryterium decyzyjnym w kształtowaniu przewagi konkurencyjnej firmy. Bazując na doświadczeniu kryzysu pandemicznego, można się zastanawiać, czy to kryterium jest do utrzymania. Można spotkać argumentację kwestionującą przydatność zysku. Podnosząc, że kryzys spowodował straty w wielu firmach, ale nie przesądza to o zbędności tych przedsiębiorstw w systemie społeczno-gospodarczym.

Przeciwnicy tej linii rozumowania pytają jednak, czy z tego, że firmy mają straty czy bronią się przed upadłością, wynika, że na długą metę nie dążą do maksymalizacji zysku? Liczne grono ekspertów stoi na stanowisku, że powodem negatywnej oceny wystawianej firmom notującym straty jest bezwzględne dążenie do zwiększania zysku, panowanie swoistego jego kultu. Za to nie należy winić przedsiębiorców, bo odpowiedzial-

ność ponosi system społeczno-ekonomiczny.

Ekspertci ci zwracają uwagę, że formuła liczenia zysku nie uwzględnia kosztów przeciwdziałania i likwidowania tzw. negatywnych ekonomicznych efektów zewnętrznych. Składa się na nie całokształt kosztów publicznych ponoszonych

”
Czy myśląc o przetrwaniu gatunku, ludzie porzucą skłonność do hedonizmu

przez społeczeństwo, np. związanych z likwidacją szkód w środowisku naturalnym, ratowaniem życia i zdrowia nadwziewanego przez zanieczyszczenia, hałas, zmęczenie fizyczne i psychiczne, katastrofy spowodowane błędami ludzi zawinionymi lub nie.

Zwolennicy tej linii rozumowania puentują, że zysk nie jest dobrym kryterium decyzyjnym. Poza tym możliwość przeskoku wirusów ze zwierząt na ludzi i łatwość, z jaką uzyskują wysokie wskaźniki reprodukcji, też wynika z ekspansji człowieka goniącego za zyskami. Choćby te argumenty skłaniają do rezygnacji z zysku jako efektu przewagi konkurencyjnej i kryterium podejmowania decyzji w firmie.

Obrońcy tradycyjnego pojęcia do przewagi prowadzącej do osiągnięcia zysku utrzymują, że jeśli nie jest winna pogoń przedsiębiorcy za zyskiem, ale jest za to odpowiedzialny system społeczno-gospodarczy, to dochodzimy do sprzeczności. Czy wynoszenie zysku na piedestał to kwestia systemu czy indywidualnych zachowań? Można bowiem utrzymywać, że kształt systemu wynika z tego, że ludzie chcą się bogacić. I koło się zamyka. Pojawia się jednak kolejne pytanie, co jest pierwsze: czy holistycznie rozumiany system społeczno-gospodarczy czy indywidualistyczny pojmowany jednostka? Zwolennicy tradycyjnego rozumienia zysku wskazują na pierwotne znaczenie homo oeconomicus, który chce maksymalizować użyteczność, co w przypadku przedsiębiorcy oznacza tendencję do dążenia do maksymalizacji zysku.

Teraz rezyliencja

Jeśli nie zysk miałby być celem, to jakie kryterium powinno być podstawą wyborów decyzyjnych w biznesie po pandemii? Najczęściej formułowaną propozycją wskazuje na dążenie do maksymalizowania rezyliencji. To pojęcie od dawna obecne w języku polskim. Ze słownikowej definicji wynika, że to możliwość i umiejętność dostosowania się do wymagań otoczenia.

Rezyliencja to możliwość uzyskiwania odporności gospo-

darczej, czyli korzyści finansowych z działalności gospodarczej gwarantujących jej opłacalność, a także bezpieczeństwa związanego z ochroną sanitarną i zapewnieniem BHP. Drugim czynnikiem rezyliencji powinna być elastyczność działalności, na którą składają się zwinność i sprężystość. Zwinność działania to szybkie dostosowanie się do zmiennych wymagań nabywców. Sprężystość to szybkość powrotu do stanu stabilnego po napotkaniu kłopotów.

Kryterium oceny atrakcyjności przewagi konkurencyjnej firmy przestaje zatem być tylko zysk, pojawia się wiele dodatkowych czynników. Oczywiście odporność, zwinność i sprężystość (OZS) kosztują, czyli przewaga osiągnięta niskim kosztem przynajmniej traci na znaczeniu.

Przedstawiona koncepcja sprowadza model postpandemicznej przewagi konkurencyjnej firmy do dążenia do wyróżnienia się, ale głównie pod innymi względami niż w koncepcji tradycyjnej. W przeszłości zwolennicy tej idei wskazywali, że przewagę konkurencyjną zyskują tylko te firmy, które wyróżniają się atrybutami, na jakich nabywcom zależy najbardziej. Kryzys ekonomiczny i kryzys psychospołeczny wywołane pandemią być może zmienią poglądy większości ludzi co do tego, co jest naprawdę wartościowe.

Maksymalizowanie zysku z działalności gospodarczej jest związane z rosnącą skalą i efektywnością produkcji, a ta wymaga szybkiego przyrostu

konsumpcji. Nieograniczony konsumpcjonizm jest warunkiem niezbędnym wzrostu gospodarczego i kluczową przyczyną negatywnych skutków ekologicznych, klimatycznych i zdrowotnych. Byłoby nierozsądne kontynuowanie tego ciągu przyczynowo-skutkowego. Rezyliencjne przedsiębiorstwa, czyli odporne gospodarstwo i elastyczne ekonomicznie, powinny stać się firmami pożądanymi przez wszystkich nabywców.

Zarysowany model postpandemicznej przewagi konkurencyjnej nie pojawi się sam. Przynajmniej część warunków wydaje się być już spełniona, by stał się on rzeczywistością. Potrzeba jeszcze dwóch czynników. Po pierwsze, polityki gospodarczej wspieranej właściwymi instytucjami formalnoprawnymi. To zadanie władz samorządowych, regionalnych, państwowych i ponadpaństwowych. Po drugie, to postawy i zachowania społeczeństwa, które powinno zrezygnować z nadmiernej konsumpcji, nadmiernej mobilności i nadmiernej lekkomyślności w podejściu do środowiska przyrodniczego.

Świadomość społeczeństwa jest kształtowana przez jego własne doświadczenie i przez rozsądną edukację. Pandemia i kłeski żywiołowe budują świadomość. Racjonalny system uczenia się przez całe życie i odpowiedzialne media powinny dopełnić reszty.

U podstaw przedstawionego rozumowania leży jednak jedno kardynalne założenie, że ludzie z myślą o długookresowym interesie własnym, czyli przetrwaniu gatunku, będą zdolni do rezygnacji z krótkookresowych skłonności do hedonizmu, które zdają się być pierwotną przyczyną kłopotów. Czyżby taka była natura człowieka? Każdy z nas powinien się zastanowić, czy obalenie agresywnego i groźnego społecznie stereotypu homo oeconomicus jest w jego przypadku możliwe. /©

Prof. Piotr Banaszuk
jest kierownikiem Katedry Logistyki na Uniwersytecie Ekonomicznym w Poznaniu,
prof. Marian Gorynia
był w latach 2008–2016 rektorem tego uniwersytetu



KORONAWIRUS Scenariusze przetrwania biznesu

kawi niż pamiętliwi. Jeśli jednak odruchy stadne nie zanikną, czy będą też regulacje powstrzymujące takie popędy jak dążność do przemieszczania się?

Jeśli zmieni się organizacja produkcji poprzez wyprowadzenie jej z Chin, powstrzymana zostanie globalizacja, a więc zarówno potrzeba, jak i dostępność przemieszczania się.

Czy tak istotną będzie wciąż ochrona klimatu, który już zyskał wiele na naszym strachu przed pandemią, a zyska jeszcze więcej na zmianie zachowań konsumpcyjnych? Jak szybko i czy w ogóle odbudujemy powszechny dotąd konsumpcjonizm? A może i on powinien zostać objęty regulacjami? Czy naprawdę musimy wyrzucać sprzęt po kilku latach? Współdzielenie mogłoby bardzo wspomóc naszą planetę. Może czarny łabędź również i to nam uświadomi. /©

Autor był prezesem Banku Energetyki i Dyrektorem Centrum Operacji Kapitałowych Banku Handlowego

Czym zastąpić zysk

PIOTR BANASZYK, MARIAN GORYNIA

Czy pandemia może zmienić charakter przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa?



Zatrzymanie gospodarki w połowie marca było dla nas niczym wyjęcie wtyczki od serwera – wystarczyła chwila, jeden nieopatrzny ruch i wszystko uległo zmianie. Czy tak zawsze postępujemy, gdy wokół pojawia się znikąd coś dotąd nam nieznanego? Naturalne odruchy to zniecierpliwienie, a następnie ucieczka lub przeciwstawienie się, ale tak, aby nie unicestwić dotychczasowego środowiska, w którym i dzięki któremu żyjemy.

Wobec koronawirusa postąpiliśmy inaczej, wyłączyliśmy właściwą człowiekowi zdolność do wyobrażenia sobie dalszych konsekwencji tego, co dopiero zamierzamy przedsięwziąć. A przecież tyle razy, tak często radziliśmy już sobie w naszej pogmatwanej historii z trudniejszymi sytuacjami. Czy nie staliśmy się zbyt wygodni, rozleniwieni, rozzechwaleni? Czy mamy radę na powrót dostosować się do zmian otoczenia? Zwłaszcza że to my te zmiany coraz częściej wywołujemy.

Człowiek to źródło ryzyka, pora na maszyny

SŁAWOMIR HORBACZEWSKI

Kryzys wywołaliśmy sami naszą nieporadną reakcją na pojawienie się czarnego łabędzia.



Człowiek stał się podstawowym źródłem ryzyka i trzeba go eliminować – coraz częściej zastępować maszynami. Większość czynności da się zautomatyzować. Trzeba je zautomatyzować do takiego poziomu, żeby żadna epidemia nie była groźna. Moce obliczeniowe aktualnych maszyn są zaledwie w wstępnej fazie, wykorzystują zadane algorytmy

wymyślone dotąd przez człowieka. Te zadawane parametry nie mają żadnych ograniczeń – wystarczy przeszedź przyspieszając w dzisiejszym świecie tempo prac nad nowymi związkami biochemicznymi; możemy modyfikować genetycznie na poziomie DNA w rok albo 30 lat eksperymentować poprzez krzyżowanie na chybił trafił.

Ilość danych, które przetwarzamy, jest ograniczona naszą percepcją, a maszyny takich ograniczeń mogą nie mieć. Zatem modelujemy – wiemy, co chcielibyśmy osiągnąć, ale jak to zrobić? Przełomowe jest wciąż myślenie, żeby wykorzystać to, co już istnieje, ale inaczej lub do innych celów.

Zmieniamy się. Osoby wykształcone będą bardziej

ostrożnie podchodzić do przemieszczania się na dalsze odległości. Uświadomią sobie własny strach, czy będą w stanie wrócić? Zaczną konsekwentnie doliczać do kosztów życia i kontaktów międzyludzkich ryzyko zachorowania.

Zadomowi się w nas świadomość zwiększającego się ryzyka podróży, mimo że jako gatunek jesteśmy bardziej cie-