

18

Wkład Michaela E. Portera w rozwój teorii zarządzania

(Marcin Kardas)

18.1. Wprowadzenie

Michael E. Porter należy do najbardziej znanych teoretyków zarządzania, a zarazem jest czołowym przedstawicielem tzw. szkoły pozycyjnej w zarządzaniu strategicznym. Do najbardziej popularnych książek jego autorstwa należą:

- *Competitive strategy. Techniques for analyzing industries and competitors* (1980) – wydanie polskie: *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów* (1992),
- *Competitive advantage. Creating and sustaining superior performance* (1985) – wydanie polskie: *Przewaga konkurencyjna. Osiągnięcie i utrzymywanie lepszych wyników* (2006),
- *Competitive advantage of nations* (1990).

Sam autor określa je mianem trylogii (Porter, 2006, s. 22). Pierwsza z publikacji tego cyklu koncentruje się sektorach (przemysłach) i metodach ich analiz, druga – na działalności przedsiębiorstwa i osiąganiu przez nie przewagi konkurencyjnej, zaś trzecia – na konkurencyjności gospodarek narodowych, opartej na działaniach przedsiębiorstw. Wkład Portera w rozwój nauk o zarządzaniu był znaczący, choć wielu autorów wskazuje na słabości jego koncepcji teoretycznych, a nawet poddaje w wątpliwość ich naukowy charakter.

18.2. Pięć sił konkurencji, strategie bazowe i grupy strategiczne

W artykule z 1979 roku pt. *How competitive forces shape strategy* Porter przedstawił podstawy metody analizy strukturalnej sektora i konkurentów, a następnie opisał je też w pierwszej części trylogii pt. *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*.

Autor przedstawił konkurencję jako jedną z kluczowych kategorii w zarządzaniu strategicznym, wskazując na pięć sił napędowych konkurencji wewnątrz sektora (Porter, 1979, s. 137–142; Porter, 1992, s. 21–45):

- 1) groźba nowych wejść (potencjalnych, nowych konkurentów), która zależy od barier wejścia do sektora, takich jak: efekty skali, zróżnicowanie produktów, wymagania kapitałowe, dostęp do kanałów dystrybucji, struktura kosztowa działalności, polityka rządu, spodziewane działania odwetowe obecnych konkurentów czy aktualny poziom cen;
- 2) siła przetargowa nabywców, uzależniona od: koncentracji nabywców, udziału zamówień nabywców w całości sprzedaży przedsiębiorstwa lub całkowitych wydatkach nabywców, standaryzacji produktów, kosztów zmiany dostawcy, poziomu zyskowności nabywców, ryzyka integracji wstecznej (ang. *backward integration*), czyli przejęciu firm-dostawców przez nabywcę, znaczenia wyrobu dla jakości produktów lub usług oferowanych przez nabywcę oraz wiedzy nabywców o sytuacji rynkowej;
- 3) siła przetargowa dostawców, wynikająca z: koncentracji dostawców, dostępności substytutów, udziału wyrobu w całkowitych zyskach lub sprzedaży dostawcy, znaczenia dostarczanego produktu dla działalności przedsiębiorstwa, zróżnicowania produktów poszczególnych dostawców, kosztów zmiany dostawcy lub ryzyka integracji postępującej (ang. *forward integration*), czyli przejmowania firm-odbiorców wyrobu;
- 4) zagrożenie ze strony substytucyjnych produktów lub usług;
- 5) rywalizacja między firmami działającymi w sektorze (konkurencja w sektorze), związana z: liczbą konkurentów, równowagą między konkurentami, sytuacją ekonomiczną sektora, poziomem kosztów stałych i kosztów magazynowania, zróżnicowaniem produktów, kosztami zmiany, potencjałem produkcyjnym i zaangażowaniem strategicznym obecnych konkurentów oraz barierami wyjścia.

Zdaniem Portera w poszczególnych sektorach różne siły konkurencji mają zróżnicowany wpływ na kształtowanie konkurencji, stanowiąc odpowiednio zagrożenia lub szanse dla przedsiębiorstwa. Łączne oddziaływanie pięciu sił ma wpływ na natężenie konkurencji w sektorze, a tym samym na jego atrakcyjność i potencjalną opłacalność działalności firm – im większe oddziaływanie sił, tym niższe zyski przedsiębiorstw (Porter, 1992, s. 20). Mimo niekorzystnej struktury i ograniczonej, średniej rentowności sektora przedsiębiorstwa mogą lepiej radzić sobie z siłami konkurencji oraz spożytkować je na własną korzyść dla osiągnięcia wyższej od konkurentów rentowności dzięki zajęciu odpowiedniej pozycji w sektorze. Przyczynia się do tego wybór jednej z trzech strategii bazowych (strategii generycznych) (Porter, 1992, s. 51–55):

- przywództwa kosztowego – oznaczającego utrzymywanie kosztów działalności na poziomie niższym od konkurentów;
- zróżnicowania (dyferencjacji) – czyli oferowania klientom produktów lub usług uznawanych za unikatowe, co zapewnia wyższe od konkurentów zyski;
- koncentracji na niszy – rozumianej jako wyspecjalizowany, wąski asortyment wyrobów lub rynek geograficzny, dzięki czemu możliwe jest utrzymywanie niższych od rywali kosztów lub postrzeganie przez klientów unikalności oferty.

Na podstawie analizy licznych przypadków firm oraz refleksji teoretycznej Porter sugeruje, że wybór jednej z trzech strategii i jej konsekwentna realizacja pozwalają na

osiągnięcie i utrzymanie w dłuższym okresie pozycji, która będzie zapewniać wyniki lepsze od konkurencji. Aby uniemożliwić konkurentom zniwelowanie przewag, przedsiębiorstwa powinny dążyć do tworzenia i stosowania odpowiednich mechanizmów obronnych (Porter, 1992, s. 60). Przedsiębiorstwo, które nie podejmie wyboru jednej z trzech strategii bazowych, znajdzie się w niekorzystnej pozycji strategicznej, określanej mianem ugrzęźnięcia (ang. *stuck in the middle*). W wielu sektorach najbardziej rentowne są firmy mniejsze (realizujące strategie zróżnicowania lub koncentracji) oraz największe (będące przywódcami kosztowymi), a wykres relacji między udziałem w rynku a zyskiem przyjmuje postać krzywej U-kształtnej, z wysokimi poziomami zysku dla firm mających duże lub małe udziały w rynku i niewielką rentownością przedsiębiorstw utrzymujących średnie udziały w rynku (Porter, 1992, s. 59).

Porter zaproponował także sposób prowadzenia analizy strukturalnej wewnątrz sektora – tzw. analizy grup strategicznych – której celem jest wyjaśnienie różnic w rentowności poszczególnych przedsiębiorstw. Grupy strategiczne obejmują przedsiębiorstwa należące do tego samego sektora, które stosują taką samą lub podobną strategię. Podobieństw między strategiami firm można doszukiwać się, opierając się na różnych wymiarach, które mogą być kryteriami wyodrębniania grup strategicznych, takimi jak: specjalizacja, znaczenie marki, wybór kanałów dystrybucji, jakość wyrobu, zaawansowanie technologiczne, pozycja kosztowa, oferowanie usług pomocniczych, polityka cenowa czy umiędzynarodowienie. Różnice pomiędzy firmami należącymi do różnych grup strategicznych dotyczą nie tylko wyżej wymienionych wymiarów, ale również rentowności. Przemieszczenie się firmy pomiędzy różnymi grupami strategicznymi wymaga zmiany strategii w odniesieniu do wymiaru, który różni dane grupy, a zarazem pokonania tzw. barier mobilności, które są analogiczne do barier wejścia nowego gracza do sektora (Porter, 1992, s. 144).

18.3. Krytyka analizy strukturalnej Portera

Propozycje Portera mają charakter analityczny, odwołując się do pojęć naukowych z zakresu mikroekonomii, co powoduje, że są łatwiejsze w odbiorze dla teoretyków niż praktyków zarządzania (Grundy, 2006, s. 218). Choć współczesne podręczniki zarządzania prezentują zwykle tylko uproszczone wersje tzw. modelu pięciu sił Portera, jego oryginalny opis opierał się na ekonomicznej precyzji, przejawiającej się w rozbudowanym i szczegółowym charakterze poszczególnych elementów składowych modelu, który nie pozostawiał decydom dostatecznej elastyczności. Ocena wielu komponentów może mieć wyłącznie charakter subiektywny i trudno je określić za pomocą mierzalnych wskaźników. Należy zaznaczyć, że poszczególne elementy składowe pięciu sił konkurencji nie zostały przez Portera zidentyfikowane w wyniku systematycznych badań empirycznych, a jedynie w drodze obserwacji wybranych studiów przypadku i rozważań teoretycznych. W efekcie, praktyka i badania wskazują, że nie wszystkie siły konkurencji wskazane przez Portera są równie istotne, a często bez szkody dla analizy można pominąć niektóre z nich. Ramy analizy strukturalnej pomijają to, że poszczególne siły mogą na siebie wzajemnie oddziaływać, wzmacniać

się lub osłabiać. Dotyczy to także czynników determinujących poszczególne siły konkurencji. Przykładowo, zachowania nabywców mogą zachęcać nowych konkurentów do wejścia na dany rynek, zaś dostawcy mogą pomijać przedsiębiorstwa w sektorze poprzez oferowanie substytutów (Grundy, 2006, s. 218). Siły konkurencji i czynniki je determinujące są jednak z punktu widzenia praktyków zarządzania sformułowane na dość ogólnym poziomie i nie proponują rozwiązań odnoszących się do konkretnych sytuacji biznesowych, ani nie wskazują, jak menedżerowie mają radzić sobie z poszczególnymi siłami konkurencji w codziennej praktyce biznesowej, zwłaszcza gdy nie mają wpływu na te siły i czynniki je determinujące (Grundy, 2006, s. 215). Analizując pięć sił konkurencji, Porter skupił się przede wszystkim na sektorze, pomijając elementy związane z makrootoczeniem oraz czynnikami politycznymi, ekonomicznymi i społecznymi, wywierającymi w rzeczywistości znaczący wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstw (Bailey, 1997, s. 79). Koncentracja na sektorze jako przedmiocie analizy przynosi natomiast wyzwania związane z właściwym jego zdefiniowaniem, co bywa utrudnione, gdyż granice między wieloma sektorami są trudne do jednoznacznego określenia, a bardziej użyteczna wydaje się analiza na poziomie segmentów, a nie całego sektora (Grundy, 2006, s. 215).

W literaturze zarządzania proponuje się różne modyfikacje modelu sił napędowych konkurencji wewnątrz sektora. Jedną z nich jest propozycja uzupełnienia modelu o szóstą siłę, związaną z przedsiębiorstwami wytwarzającymi dobra komplementarne (Hill i Jones, 2004, s. 50; Day, 1997, s. 47). Na element równoczesnego występowania konkurencji i współpracy uwagę zwrócili A.M. Brandenburger i B.J. Nalebuff, wskazując, że rynek można interpretować jako swoistą, ekonomiczną grę, w której stawką jest przechwycenie wartości, przy czym w grze tej – w odróżnieniu od propozycji Portera, odwołującej się do antagonizmów i konfliktów pomiędzy konkurentami – uczestnicy nie tylko rywalizują, ale także współpracują ze sobą, co można określić mianem kooperacji (ang. *co-opetition*) (Brandenburger i Nalebuff, 1995, s. 58).

Jedną ze słabości analiz opartych na modelach pięciu sił i grup strategicznych jest ich statyczny charakter, gdyż modele nie są w stanie wskazać, jaka będzie sytuacja przedsiębiorstw w wyniku radykalnych zmian, zwłaszcza innowacji przełomowych. W warunkach intensywnej konkurencji, ciągłych zmian i nieustannej ewolucji sektorów trudno mówić o osiągnięciu trwałej przewagi konkurencyjnej na bazie strategii generycznych, proponowanych przez Portera, ponieważ przewaga będzie raczej musiała pozostawać dynamiczna (D'Aveni, 1994, s. 12). Proponowane przez Portera analizy mają więc ograniczoną przydatność, gdyż oferują jedynie migawkę z ciągle zmieniającego się obrazu rzeczywistości w jakiej funkcjonują przedsiębiorstwa i menedżerowie (Hill i Jones, 2004, s. 60).

W. Chan Kim i R. Mauborgne (2005) wskazują, że tworzenie strategii na podstawie analizy struktury ekonomicznej istniejącego sektora oraz wybór pozycji strategicznej zgodnie z podejściem Portera przypomina metaforyczny czerwony ocean, w którym prowadzona jest wyniszczająca walka konkurencyjna, a perspektywy zysku i wzrostu są coraz bardziej ograniczone wraz z upływem czasu i realizacją strategii konkurujących firm. Autorzy proponują wyjście poza tradycyjne ramy konkurowania poprzez tworzenie nowych obszarów działalności (sektorów w rozumieniu Portera),

które określają mianem błękitnych oceanów, używając metafory wypływania na bezpieczne wody, aby uniknąć krwawej rywalizacji. Podstawowymi jednostkami analitycznymi, pozwalającymi na wyjaśnienie sposobów tworzenia błękitnych oceanów nie są sektory czy bezpośrednie porównania z konkurentami, ale działania menedżerskie tworzące innowacyjne oferty, kreujące popyt i zróżnicowanie. W błękitnym oceanie porównania z konkurencją (oraz samo pojęcie konkurencji) przestają być istotne (Kim i Mauborgne, 2005, s. 27–38).

Dyskusja na temat znaczenia sektora i grup strategicznych stała się inspiracją do wielu badań empirycznych, dotyczących wpływu przynależności do określonego sektora i grupy strategicznej na rentowność przedsiębiorstw. Wydaje się, że koncepcja Portera przecenia znaczenie sektora jako czynnika determinującego rentowność przedsiębiorstw, a jednocześnie nie docenia różnic pomiędzy samymi przedsiębiorstwami, które działają w tym samym sektorze. Wyniki badań pokazują, że przynależność do określonego sektora lub grupy strategicznej ma wpływ na rentowność przedsiębiorstw, ale nie jest głównym czynnikiem wyjaśniającym różnice w rentowności przedsiębiorstw, a różnice w rentowności przedsiębiorstw działających w tych samych sektorach są czasami wielokrotnie większe niż różnice w zyskach między różnymi sektorami (Rumelt, 1991, s. 167; Powell, 1996, s. 15; McGahan i Porter, 1997, s. 15; Day, 1997, s. 47). Wyniki te mogą być interpretowane jako dowód na znaczenie zasobów i umiejętności przedsiębiorstw, które podkreśla tzw. szkoła zasobowa, oferująca alternatywne wobec Portera podejście do tworzenia strategii organizacji. Wbrew wnioskowi płynącemu z analiz Portera, dzięki odpowiedniemu wykorzystaniu zasobów i umiejętności, przedsiębiorstwa mogą odnieść sukces także w sektorach, które są mało atrakcyjne z uwagi na nadmiar zdolności produkcyjnych, podlegający stagnacji lub spadający popyt czy mocną konkurencją ze strony innych przedsiębiorstw (Baden-Fuller i Stopford, 1994, s. 27).

Słabości podejścia Portera nie przekreślają wprawdzie przydatności jego modeli analitycznych, ale wskazują na ich ograniczoną przydatność w praktyce (Hill i Jones, 2004, s. 60). Mimo tego, modele pięciu sił napędowych konkurencji i grup strategicznych są powszechnie stosowane przez firmy doradcze na całym świecie. W 1983 roku Michael E. Porter założył jedną z nich – firmę Monitor Group – jednak nie przetrwała ona próby czasu i zbankrutowała w 2011 roku, co stało się kanwą dla dyskusji na temat aktualności i przydatności koncepcji Portera (Denning, 2012).

18.4. Łańcuch wartości i czynniki generujące koszty

W pierwszej części „trylogii” Porter skupił się na analizie sektora, a druga część – *Przewaga konkurencyjna. Osiąganie i utrzymywanie lepszych wyników* – poświęcona była analizie przedsiębiorstwa oraz sposobom wdrażania przez przedsiębiorstwa trzech podstawowych strategii bazowych (Porter, 2006, s. 17). Porter powtórzył, że każde przedsiębiorstwo musi dokonać wyboru jednej ze strategii bazowych, gdyż próba oferowania „wszystkiego i dla wszystkich” jest receptą na przeciętność oraz słabe wyniki ekonomiczne (Porter, 2006, s. 39). Pojawiło się też odniesienie do dóbr

komplementarnych, które wprawdzie nie zostały wskazane jako szósta siła konkurencji, ale istotna forma związków między sektorami. Porter wskazuje na trzy narzędzia strategiczne, w których ważną rolę odgrywają dobra komplementarne (Porter, 2006, s. 493):

- kontrolę nad produktami komplementarnymi – gdy przedsiębiorstwo oferuje pełną gamę produktów komplementarnych;
- sprzedaż pakietową – gdzie sprzedaż produktów komplementarnych odbywa się w jednym pakiecie;
- subsydiowanie krzyżowe – w którym przedsiębiorstwo sprzedaje jeden produkt na korzystnych warunkach, aby sprzedać także pozostałe produkty komplementarne.

Porter wykorzystał model łańcucha wartości, który pozwala wyjaśnić, w jaki sposób przedsiębiorstwa mogą osiągać przewagę konkurencyjną i opiera się na koncepcji systemu działań (ang. *business system*), który zaproponowali pracownicy firmy doradczej McKinsey & Company w 1980 roku. Model wskazuje na sekwencję powiązanych ze sobą działań, które są realizowane w przedsiębiorstwach: technologia, projektowanie, produkcja, marketing, dystrybucja i serwis (McKinsey, 2009). Łańcuch wartości przedsiębiorstwa składa się z dwóch rodzajów działań: podstawowych i wspomagających (Porter, 2006, s. 66). Działania podstawowe obejmują następującą sekwencję działań (Porter, 2006, s. 68):

- logistyka wewnętrzna (ang. *inbound logistics*) – rozładunek materiałów, magazynowanie, inwentaryzowanie, organizacja transportu, kontrola zapasów;
- działania operacyjne (ang. *operations*) – związane z głównymi aktywnościami wytwórczymi, m.in. obróbka, montaż, pakowanie, konserwacja sprzętu, testowanie;
- logistyka zewnętrzna (ang. *outbound logistics*) – magazynowanie gotowych produktów, załadunek, dostawa, realizacja zamówień;
- marketing i sprzedaż – w tym: działania reklamowe, promocyjne, przygotowywanie ofert, polityka cenowa;
- serwis – instalacja, naprawy, szkolenia i obsługa posprzedażowa.

Do działań pomocniczych (wspierających) zaliczone zostały (Porter, 2006, s. 69–72):

- zaopatrzenie (ang. *procurement*) – nabywanie czynników produkcji i składników majątku;
- rozwój technologii – opracowywanie nowych lub ulepszanie istniejących produktów i procesów;
- zarządzanie zasobami ludzkimi – rekrutacja, zatrudnianie, szkolenie i wynagradzanie pracowników;
- infrastruktura firmy – działania z zakresu zarządzania, planowania, finansów, księgowości, wsparcia prawnego i zarządzania jakością.

Sposób, w jaki przedsiębiorstwo zarządza łańcuchem wartości i poszczególnymi działaniami, ma decydować o zyskach firmy (marży). Łańcuch wartości pojedynczego

przedsiębiorstwa stanowi element bardziej obszernego zbioru działań, określanego mianem systemu wartości, który obejmuje także łańcuch wartości dostawców, dystrybutorów i nabywców: każdy z tych podmiotów posiada własny łańcuch wartości, współpracując przy dostarczaniu wartości dla klientów końcowych (Porter, 2006, s. 62).

Porter używa modelu łańcucha wartości do wyjaśnienia, w jaki sposób przedsiębiorstwa mogą osiągać przewagę kosztową lub przewagę opartą na zróżnicowaniu. Umożliwia to porównanie łańcuchów wartości przedsiębiorstwa i jego konkurentów oraz przeanalizowanie kosztów, związanych z realizacją poszczególnych działań. Porter zaprezentował typologię czynników determinujących koszty lub czynników kosztotwórczych (ang. *cost drivers*), które można analizować w odniesieniu do każdego z działań, realizowanych przez przedsiębiorstwo (Porter, 2006, s. 102–117):

- efekty skali (ang. *economies of scale*) i niekorzyści skali (ang. *diseconomies of scale*) – tendencje do zmiany kosztów w zależności od wielkości produkcji;
- efekty uczenia się i upowszechniania jego wyników (ang. *spillovers*) – tj. spadek kosztów wynikający ze zdobywania doświadczeń i umiejętności wraz z upływem czasu;
- wykorzystanie zdolności produkcyjnych (ang. *capacity utilization*) – które może podlegać wahaniom sezonowym lub innym ograniczeniom;
- zależności pomiędzy różnymi podmiotami (ang. *linkages*) – występujące w ramach łańcucha wartości oraz zależności pionowe pomiędzy łańcuchami wartości przedsiębiorstwa, jego dostawców i dystrybutorów;
- wewnętrzne związki (ang. *interrelationships*) – dotyczące różnych części przedsiębiorstwa, w tym wspólne podejmowanie niektórych działań w celu optymalizacji kosztów;
- integracja pionowa (ang. *vertical integration*) – przejmowanie dostawców lub dystrybutorów;
- wybór momentu podejmowania działań (ang. *timing*) – który może być uzależniony m.in. od cyklu życia produktu lub koniunktury rynkowej;
- decyzje firmy (ang. *discretionary policies*) niezależne od innych czynników kosztotwórczych – decyzje podejmowane przez zarządzających firmą, mające wpływ na koszty działalności, np. konfiguracja produktu, jego cechy, asortyment oferowanych produktów, poziom gwarantowanych usług serwisowych, poziom wydatków na marketing oraz działalność badawczo-rozwojową, gwarantowany czas dostawy, rodzaj obsługiwanych klientów, wybór kanałów dystrybucji oraz stosowanych technologii, jakość wykorzystywanych surowców i ich wpływ na parametry wyrobów końcowych, poziom płac i innych korzyści oferowanych pracownikom, wydatki na szkolenia i system motywacyjny;
- lokalizacja geograficzna (ang. *location*) – stwarzająca możliwość wykorzystania różnic w dostępie do zasobów, kosztach surowców, pracy ludzkiej lub transportu;
- czynniki instytucjonalne (ang. *institutional factors*) – w tym regulacje rządowe, system podatkowy, zachęty finansowe czy standardy prawa pracy.

Czynniki determinujące koszty mogą się wzajemnie wzmacniać lub osłabiać. Przedsiębiorstwo może osiągnąć przewagę kosztową dzięki kontroli czynników

determinujących koszty lub poprzez odpowiednią konfigurację łańcucha wartości, czyli przyjęcie odmiennych, bardziej efektywnych metod projektowania, produkcji, dystrybucji i wprowadzania produktów na rynek (Porter, 2006, s. 135). Porter wskazuje, że jeśli przedsiębiorstwo dąży do zajęcia pozycji przywódcy kosztowego, to musi wypracować trwałe źródła przewagi kosztowej, co mogą zapewnić odpowiednie bariery wejścia i mobilności, utrudniające konkurentom wypracowanie podobnych źródeł przewagi (Porter, 2006, s. 151). W sposób analogiczny do analizy czynników determinujących koszty możliwa jest też identyfikacja czynników wpływających na przewagę zróżnicowania. Jej trwałość będzie natomiast uzależniona od tego, czy nabywcy będą dostrzegać istotną wartość generowaną przez przedsiębiorstwo, a konkurenci nie będą podejmowali prób naśladowania jego działalności (Porter, 2006, s. 203).

Koncepcja łańcucha wartości stała się inspiracją dla wielu kontynuatorów i krytyków Portera. A.J. Slywotzky, D.J. Morrison oraz B. Andelman (2000) sugerowali, że tworzenie wartości przez przedsiębiorstwa powinno odbywać się w odwrotnej kolejności, niż proponował to Porter, gdyż punktem wyjścia dla nowoczesnego łańcucha wartości powinni być klienci i ich potrzeby, a dopiero dalej kanały dystrybucji, oferta, nakłady i surowce oraz zasoby i kluczowe kompetencje (Slywotzky, Morrison i Andelman, 2000, s. 36). A.J. Slywotzky (1996) wskazuje, że klienci i ich potrzeby wyznaczają to, jak migruje wartość w ramach różnych działów przedsiębiorstw, między różnymi przedsiębiorstwami, a nawet całymi sektorami. Analizując zjawisko migracji wartości, Slywotzky wprawdzie nie posługuje się pojęciem łańcucha wartości, ale wskazuje, że klienci i ich potrzeby powinni być punktem wyjścia do budowania oferty przedsiębiorstw, zwłaszcza jej zróżnicowania, określania niezbędnych zasobów, a także decydowania, jakie czynności przedsiębiorstwo wykonywać będzie samodzielnie, a jakie powierzać swoim partnerom (Slywotzky, 1996, s. 4). Z kolei Ch. Stabell i Ø. Fjeldstad (1998) wskazują, że model łańcucha wartości nie znajduje zastosowania w wielu przypadkach działalności gospodarczej, a poza nim można wyróżnić również dwie inne konfiguracje, związane z tworzeniem wartości przez przedsiębiorstwa: tzw. warsztat wartości (ang. *value shop*) i sieć wartości (ang. *value network*). Warsztat wartości opisuje procesy tworzenia wartości w przedsiębiorstwach, które pozyskują zasoby i poszukują rozwiązań związanych z konkretnymi problemami klientów. Występuje on przykładowo w przypadku usług medycznych, edukacyjnych lub doradczych, gdy początkiem procesu tworzenia wartości jest zgłoszenie od klienta, po którym następuje ciąg działań firmy. Sieć wartości odnosi się natomiast do przedsiębiorstw, które ułatwiają interakcje między klientami dzięki technologiom pośredniczącym, co ma miejsce np. w telekomunikacji, bankowości, ubezpieczeniach (Stabell i Fjeldstad, 1998, s. 414).

R. Normann i R. Ramirez (1993) wskazują, że model łańcucha wartości jest mało przydatny dla przedsiębiorstw oraz proponują alternatywę w postaci analizy systemu tworzenia wartości, w którym wartość tworzą wspólnie dostawcy, partnerzy i klienci, a tradycyjne podziały ról ulegają zatarciu, bo klienci stają się w określonych kontekstach również dostawcami (np. dostawcami pomysłów lub działań testowych), zaś dostawcy – mogą być także klientami. Sekwencyjny model łańcucha wartości nie

pozwala na analizy, wspierające rekonfigurację zadań i relacji między różnymi podmiotami (Normann i Ramirez, 1993, s. 65). J. Rayport i J. Sviokla (1995) proponują analizy wirtualnych łańcuchów wartości, w których kluczową rolę odgrywają wartości niematerialne oraz informacje. W tradycyjnym łańcuchu wartości informacje pełnią jedynie funkcję wspierającą w procesie tworzenia wartości umożliwiając kontrolę i monitorowanie, co pozwala na zarządzanie łańcuchem wartości jako zintegrowaną całością, a nie zbiorem luźnych komponentów. Niektóre elementy łańcucha wartości można przenieść do wirtualnej przestrzeni, przykładowo dzieląc między współpracujące ze sobą podmioty prace nad rozwojem nowych produktów lub tworząc wirtualne zespoły pracownicze. Dzięki temu przedsiębiorstwa mogą znacząco obniżyć koszty działania, zwłaszcza w obszarach, w których nie mogły wcześniej korzystać z możliwości, oferowanych przez czynniki kosztotwórcze, takie jak efekty skali (Rayport i Sviokla, 1995, s. 75). W tym kontekście w ostatnich latach popularna stała się koncepcja globalnych łańcuchów wartości, których poszczególne elementy są rozproszone geograficznie i realizowane w różnych państwach lub regionach, a zadaniem przedsiębiorstw jest ich konfiguracja i koordynacja (por. np. OECD, 2007, s. 7; OECD, 2008, s. 15).

18.5. Diament konkurencyjności

W trzeciej części trylogii pt. *Przewaga konkurencyjna narodów* Porter przeniósł pojęcie przewagi konkurencyjnej z poziomu przedsiębiorstwa na całe państwo czy gospodarkę narodową. Jego zdaniem konkurencyjność państw tylko w niewielkim stopniu zależy od dostępności zasobów naturalnych, siły roboczej, stóp procentowych czy wartości waluty. Najważniejszym czynnikiem konkurencyjności jest zdolność rodzimego przemysłu do innowacyjności (Porter, 1990, s. 73). Porter wyodrębnił cztery rodzaje czynników determinujących przewagę konkurencyjną państw, które określane są mianem diamentu konkurencyjności (nazywanego też diamentem przewagi konkurencyjnej państw lub diamentem Portera, a czasem określanego też po polsku mianem „rombu”) (Porter, 1990, s. 78):

- wyposażenie kraju w czynniki wytwórcze – dostęp do wykwalifikowanej siły roboczej, zaplecza naukowego i infrastruktury;
- czynniki popytowe na krajowym rynku – występowanie w danym kraju zapotrzebowania na określone produkty i usługi;
- sektory wspierające i pokrewne – obecność lub brak sektorów dostawców lub wspomagających;
- strategia, struktura i metody walki konkurencyjnej – warunki tworzenia, organizacji i zarządzania przedsiębiorstwami.

Czynniki determinujące przewagę konkurencyjną wpływają na siebie nawzajem, co graficznie odzwierciedla model diamentu (rombu), a przewaga konkurencyjna kraju stanowi wypadkową łącznego oddziaływania wszystkich czynników (Porter, 1990, s. 78). Wpływ na cztery elementy składowe diamentu Portera mają także dwa

czynniki, które nie są jednocześnie częścią diamentu: rola przypadku (określana też jako szanse) i polityka rządu. Rola przypadku odnosi się do często nieprzewidywalnych, przełomowych wydarzeń, które tworzą nowe warunki funkcjonowania przedsiębiorstw (np. pojawienie się przełomowych wynalazków, gwałtowne zmiany na rynkach finansowych lub surowcowych, wojny). Polityka rządu może z kolei prowadzić do tworzenia otoczenia sprzyjającego rozwojowi przedsiębiorstw i stymulującego podnoszenie ich konkurencyjności. Do zadań państwa Porter zalicza: wspieranie rozwoju wyspecjalizowanych czynników produkcji, zaniechanie interwencji na rynkach finansowych, zapewnienie jednoznacznych i przejrzystych standardów dotyczących produktów, wymagań środowiskowych i bezpieczeństwa, ograniczanie bezpośredniej współpracy konkurentów, promowanie inwestycji w zasoby ludzkie, innowacje i infrastrukturę, działania na rzecz deregulacji i prywatyzacji, prowadzenie polityki antymonopolowej oraz utrzymywanie otwartego dostępu do rynków (Porter, 1990, s. 87–89).

Porter wprowadza także pojęcie klastrów przemysłowych (w polskich tłumaczeniach także: gron), czyli geograficznych skupisk powiązanych ze sobą przedsiębiorstw, wyspecjalizowanych dostawców, jednostek świadczących usługi, które konkurują i współpracują ze sobą. Klastry, dzięki bliskości geograficznej, kulturowej i instytucjonalnej, przyczyniają się do zwiększenia produktywności przedsiębiorstw tworzących klastry, określania kierunków i tempa innowacyjności oraz stymulowania tworzenia nowych rodzajów działalności w klastrze (Porter, 1998, s. 77). W kolejnych latach Porter opublikował wiele artykułów dotyczących konkurencyjności państw i regionów oraz klastrów, w tym roli lokalizacji w osiągnięciu przewagi konkurencyjnej (Porter, 2000, s. 15), regionalnego zróżnicowania innowacyjności i zatrudnienia (Porter, 2003; Delgado, Porter i Stern, 2014) oraz wpływu klastrów na przedsiębiorczość i tworzenie miejsc pracy (Delgado, Porter i Stern, 2010). W książce z 1990 roku Porter zaproponował także trzy etapy rozwoju gospodarczego państw, opartego kolejno na: czynnikach wytwórczych, inwestycjach i wiedzy. Propozycja ta jest wykorzystywana m.in. w opracowywaniu raportów na temat konkurencyjności państw przez Światowe Forum Gospodarcze (ang. *World Economic Forum*, WEF) (WEF, 2014, s. 9).

H. Davies i P. Ellis (2000) zwrócili uwagę na słabości propozycji zawartych w trzeciej części porterowskiej trylogii. Pierwsza dotyczy braku konsekwencji w rozumieniu pojęcia konkurencyjności, która wcześniej była rozpatrywana z perspektywy produktywności, a później – w kontekście udziału w rynku globalnym niektórych sektorów i przedsiębiorstw (Davies i Ellis, 2000, s. 1197). Druga kwestia wiąże się z obiektem analiz, którym raz jest naród oznaczający ludzi zamieszkujących dane miejsce, a innym razem przedsiębiorstwa, które mają w tym miejscu siedzibę (Davies i Ellis, 2000, s. 1209). Dobrobyt narodu nie zależy bowiem wyłącznie od działalności przedsiębiorstw, które pochodzą z jego terytorium i nie jest jasne, czy, przykładowo, japońskie przedsiębiorstwa, działające w Stanach Zjednoczonych, wpływają na przewagę konkurencyjną narodu japońskiego czy amerykańskiego. Trzecia wątpliwość dotyczy relacji między zaproponowanym przez Portera pojęciem przewagi konkurencyjnej a znanym z ekonomii pojęciem przewagi komparatywnej, które zdaniem

Davies i Ellisa (2000, s. 1209) zostało błędnie zinterpretowane przez Portera. Przewaga konkurencyjna dotyczy bowiem tego, jak przedsiębiorstwa konkurują ze sobą w sektorze, zaś przewaga komparatywna odnosi się do wyboru lokalizacji dla prowadzenia działalności przez przedsiębiorstwo. Autorzy przytaczają także wyniki badań empirycznych wskazujących, że sektory konkurencyjne w skali międzynarodowej często nie wyróżniają się pod względem czynników tworzących diament, a dobrobyt państw nie zależy bezpośrednio od aktywności przedsiębiorstw, które z nich pochodzą (Davies i Ellis, 2000, s. 1209). A.J. Smits (2010) podaje przykład sektora informatycznego w USA, którego rozwój można uzasadnić silnym diamentem Portera, podczas gdy w Indiach rozwój tego samego sektora nie daje się już w taki sposób wyjaśnić (Smits, 2010, s. 121). Diament Portera może więc być wykorzystany jako narzędzie wspierające analizy lokalizacji jako źródło międzynarodowej przewagi konkurencyjnej, ale nie oferuje wskazówek dotyczących sposobów prowadzenia polityki handlowej w celu zwiększenia międzynarodowej konkurencyjności państwa. Diament Portera pomaga zrozumieć, na czym polega międzynarodowa przewaga konkurencyjna przedsiębiorstw, a nie państw. Tym samym, propozycja Portera nie powinna być więc traktowana jako teoria, a jedynie jako narzędzie analityczne dla menedżerów, ułatwiające im podejmowanie decyzji o umiejscowieniu elementów łańcucha wartości w różnych państwach (Smits, 2010, s. 123).

18.6. Hipoteza Portera i społeczna odpowiedzialność biznesu

W bogatym dorobku naukowym Portera znalazły się również publikacje związane z wpływem podnoszenia standardów środowiskowych na innowacyjność oraz społeczną odpowiedzialnością biznesu. Michael E. Porter i Claus van der Linde (1995a; 1995b) wskazują, że odpowiednio zaprojektowane regulacje środowiskowe mogą wspierać innowacyjność poprzez inspirowanie i motywowanie przedsiębiorstw do wprowadzania nowych rozwiązań zmniejszających oddziaływanie na środowisko oraz poprawiających efektywność wykorzystywania zasobów. Autorzy proponują nowe podejście do analizy kosztów i korzyści związanych ze sprostaniem wymogom środowiskowym. Zamiast analizy statycznej, czyli porównywania bieżących kosztów i korzyści wynikających z zapewniania zgodności ze standardami środowiskowymi, proponują analizę dynamiczną, w której uwzględnia się potencjalne koszty, które powstałyby w przyszłości przy braku stosownych działań prośrodowiskowych. Zdaniem autorów przedsiębiorstwa, które będą w stanie szybciej dostosować się do zmieniających się wymagań środowiskowych, uzyskają przewagę nad swoimi konkurentami (Porter i van der Linde, 1995a, s. 120). W efekcie, podnoszenie standardów środowiskowych zwiększa konkurencyjność przemysłu, co stanowi istotę tzw. hipotezy Portera. Warunkiem tego jest jednak, aby regulacje środowiskowe były odpowiednio zaprojektowane, by motywować, a nie jedynie karać przedsiębiorstwa. Regulacje te powinny więc określać pożądane efekty zgodności ze standardami środowiskowymi, a nie konkretne sposoby ich osiągnięcia czy technologie, bo w ten sposób stymulowane będzie eksperymentowanie i innowacyjność przedsiębiorstw w poszukiwaniu

nowych, lepszych niż dotychczas rozwiązań. Istotne jest też zapewnienie przedsiębiorstwom właściwego czasu na reakcję i dostosowania do wprowadzanych regulacji (Porter i van der Linde, 1995b, s. 110). Problemem tzw. hipotezy Portera jest jej spekulatywny charakter, niedostatecznie wsparty dowodami empirycznymi oraz zapominający o zróżnicowanym oddziaływaniu regulacji środowiskowych na poszczególne firmy, od stymulowania innowacyjności po generowanie znaczących, trudnych do uniknięcia kosztów i utratę pozycji rynkowej.

Michael E. Porter i Mark R. Kramer (2006) podeszli w analogiczny sposób do zagadnienia społecznej odpowiedzialności biznesu, które ich zdaniem nie powinno być postrzegane wyłącznie jako źródło kosztów, ograniczenie działań firmy lub przymus prowadzenia działalności charytatywnej, ale przede wszystkim jako źródło możliwości, innowacji i przewagi konkurencyjnej. Społeczna odpowiedzialność biznesu musi opierać się na powiązaniach między przedsiębiorstwem a społeczeństwem oraz strategii i działaniach przedsiębiorstwa; pozwala też na pogodzenie wybranych działań prospołecznych z korzyściami firmy (Porter i Kramer, 2006, s. 80). Strategiczne podejście do społecznej odpowiedzialności biznesu oznacza postrzeganie kwestii społecznych jako integralnego elementu działalności przedsiębiorstwa oraz modyfikację działań w ramach łańcucha wartości tak, aby firma, realizując swoją strategię, mogła również przynosić korzyści społeczeństwu (Porter i Kramer, 2006, s. 89). Powyższe propozycje spotkały się z dużym odzewem w literaturze, w tym z licznymi głosami krytycznymi, a ich szczegółowe omówienie znalazło się w innych rozdziałach niniejszej książki, dotyczących zarządzania operacyjnego i społecznej odpowiedzialności biznesu.

18.7. Podsumowanie

Porter jest prekursorem szkoły pozycyjnej w zarządzaniu strategicznym. Traktuje on strategię jako pozycję w sektorze, proponując tworzenie strategii poprzez wykorzystanie odpowiednich technik analitycznych. Techniki te dostarczają w procesie tworzenia strategii wielu cennych informacji oraz odpowiednio je systematyzują na potrzeby podejmowania decyzji, ale same w sobie nie powinny być one traktowane jako proces tworzenia strategii (Mintzberg, Ahlstrand i Lampel, 1998, s. 112). Proponowane przez Portera analizy są uwarunkowane posiadaniem informacji, które często okazują się trudne do pozyskania, co powoduje, że wobec braku wystarczających i dokładnych danych ostateczny efekt tych analiz może w praktyce rodzić wątpliwości co do rzetelności i trafności. Dodatkowym utrudnieniem jest to, że poszczególne, prezentowane przez Portera koncepcje składają się z wielu elementów, które także różnią się stopniem złożoności. Niektóre spośród elementów są precyzyjnie określone i relatywnie łatwo mierzalne, podczas gdy inne wymagają każdorazowego doprecyzowania i pogłębionych prac analitycznych. W konsekwencji, posługiwanie się narzędziami proponowanymi przez Portera nie jest prostym zadaniem, na co uwagę zwraca sam twórca, omawiając typowe błędy popełniane przez menedżerów w związku z tworzeniem strategii (Porter, 2006). Niestety, modele analityczne Por-

tera są zwykle prezentowane w podręcznikach i poradnikach zarządzania w znacznie uproszczonej formie, która odbiega od kompleksowych analiz, opisywanych w książkach, składających się na porterowską trylogię.

Niektóre propozycje Portera nie mają cech właściwych dla teorii naukowej, nie są oparte na wynikach badań empirycznych oraz brakuje im rygoru naukowego, związanego m.in. z testowaniem hipotez. Czasami są zbiorem subiektywnych poglądów oraz nie w pełni jednoznacznych pojęć, których Porter wprost nie zdefiniował (np. w twórczości Portera brakuje jasnej definicji pojęcia przewagi konkurencyjnej). W końcu dyskusyjne jest to, na ile proponowane przez Portera schematy analityczne stanowią jego autorski dorobek, a w jakiej części są powtórzeniem lub syntezą znanych wcześniej modeli, co można zaobserwować m.in. w odniesieniu do modeli łańcucha wartości, grup strategicznych czy klastrów. Nie zmienia to jednak faktu, iż Michael E. Porter pozostaje jednym z najbardziej znanych przedstawicieli nauki o zarządzaniu, którego dorobek jest chętnie wykorzystywany przez firmy doradcze, instytucje rządowe i organizacje międzynarodowe.

Literatura

- Bailey, E.E. (1997). Intergating policy trends into dynamic advantage. W: G.S. Day, D.J. Reibstein, R. Gunther (red.), *Wharton on dynamic competitive strategy* (s. 76–98). New York–Chichester–Weinheim–Brisbane–Singapore–Toronto: John Wiley & Sons, Inc.
- Baden-Fuller, Ch., Stopford, J.M. (1994). *Rejuvenating the mature business: the competitive challenge*. Boston: Harvard Business School Press.
- Brandeburger, A.M., Nalebuff, B.J. (1995). The right game: Use game theory to shape strategy. *Harvard Business Review*, 73(4), 57–71.
- Chan Kim, W., Mauborgne, R. (2005). *Strategia błękitnego oceanu*. Warszawa: MT Biznes.
- Day, G.S. (1997). Maintaining the competitive edge: Creating and sustaining advantages in dynamic competitive environments. W: G.S. Day, D.J. Reibstein, R. Gunther (red.), *Wharton on dynamic competitive strategy* (s. 48–75). New York–Chichester–Weinheim–Brisbane–Singapore–Toronto: John Wiley & Sons, Inc.
- D’Aveni, R. (1994). *Hypercompetitive rivalries. Competing in highly dynamic environments*. New York–London–Toronto–Sydney–Tokyo–Singapore: The Free Press.
- Davies, H., Ellis P. (2000). Porter’s competitive advantage of nations: Time for the final judgement? *Journal of Management Studies*, 37(8), 1189–1213.
- Denning, S. (2012). What killed Michael Porter’s Monitor Group? The one force that really matters. *Forbes*, 20 November. Pozyskano z: <http://www.forbes.com/sites/stevedenning/2012/11/20/what-killed-michael-porters-monitor-group-the-one-force-that-really-matters/> (30.10.2015).
- Delgado, M., Porter, M.E., Stern, S. (2010). Clusters and entrepreneurship. *Journal of Economic Geography*, 10 (4), 495–518.
- Delgado, M., Porter, M.E., Stern, S. (2014). Clusters, convergence and economic performance. *Research Policy*, 43(10), 1785–1799.
- Hill, Ch.W., Jones, G.R. (2004). *Strategic management. An integrated approach. 6th edition*. Boston–New York: Houghton Mifflin Company.
- Grundy, T. (2006). Rethinking and reinventing Michael Porter’s five forces model. *Strategic Change*, 15, 213–229.

- McGahan, A., Porter, M.E. (1997). How much does industry matter, really? *Strategic Management Journal*, 18(1), 15–30.
- McKinsey (2009). *Enduring ideas: The business system*. Pozyskano z: http://www.mckinsey.com/insights/strategy/enduring_ideas_the_business_system (30.10.2015).
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J. (1998). *Strategy safari*. New York: The Free Press.
- Normann, R., Ramirez, R. (1993). From value chain to value constellation: Designing interactive strategy. *Harvard Business Review*, 71(5), 65–77.
- OECD (2007). *Staying competitive in the global economy: Moving up the value chain*. Paris: OECD Publishing.
- OECD (2008). *Enhancing the role of SMEs in global value chains*. Paris: OECD Publishing.
- Porter, M.E. (1979). How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*, 21(38), 137–145.
- Porter, M.E. (1992). *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurencji*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Porter, M.E. (2006). *Przewaga konkurencyjna. Osiągnięcie i utrzymywanie lepszych wyników*. Gliwice: Wydawnictwo Helion.
- Porter, M.E. (1990). Competitive advantage of nations. *Harvard Business Review*, 68(2), 73–91.
- Porter, M.E. (2000). Location, competition and economic development: Local clusters in a global economy. *Economic Development Quarterly*, 14(1), 15–34.
- Porter, M.E. (2003). The economic performance of regions. *Regional Studies*, 37, 549–578.
- Porter, M.E. (2006). Why do good managers set bad strategies? *Knowledge @ Wharton*. Pozyskano z: <http://knowledge.wharton.upenn.edu/article/michael-porter-asks-and-answers-why-do-good-managers-set-bad-strategies/> (30.10.2015).
- Porter, M.E., Kramer, M.R. (2006). Strategy and society. *Harvard Business Review*, 84(12), 78–92.
- Porter, M.E., van der Linde, C. (1995a). Green and competitive: Ending the stalemate. *Harvard Business Review*, 73(5), 120–134.
- Porter, M.E., van der Linde, C. (1995b). Toward a new conception of the environment-competitiveness relationship. *Journal of Economic Perspectives*, 9(4), 97–118.
- Porter, M.E. (1998). Cluster and the new economics of competition. *Harvard Business Review*, 76(6), 77–90.
- Powell, T. (1996). How much does industry matter? An alternative empirical test. *Strategic Management Journal*, 17, 323–334.
- Rumelt, R.P. (1991). How much does industry matter? *Strategic Management Journal*, 12, 167–185.
- Slywotzky, A.J. (1996). *Value migration. How to think several moves ahead of the competition*. Boston: Harvard Business School Press.
- Slywotzky, A.J., Morrison, D.J., Andelman, B. (2000). *Strefa zysku*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Stabell, Ch., Fjeldstad, Ø. (1998). Configuring value for competitive advantage: on chains, shops and networks. *Strategic Management Journal*, 19, 413–437.
- Rayport, J.F., Sviokla, J.J. (1995). Exploring value chain. *Harvard Business Review*, 73(1), 75–85.
- Smits, A.J. (2010). The competitive advantage of nations: Is Porter's Diamond Framework a new theory that explains the international competitiveness of countries. *Southern African Business Review*, 14(1), 105–130.
- WEF (2014). *The Global Competitiveness Report 2014–2015*. Genewa: World Economic Forum.