

Karolina Łopacińska

Źródła konkurencyjności przedsiębiorstw na przykładzie wybranych firm chińskich

Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu 34, 103-117

2014

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

KAROLINA ŁOPACIŃSKA¹

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

ŹRÓDŁA KONKURENCYJNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW NA PRZYKŁADZIE WYBRANYCH FIRM CHIŃSKICH

Streszczenie

Przedsiębiorstwa chińskie z powodzeniem podejmują wyzwania wynikające z rosnącej konkurencyjności na rynkach międzynarodowych, czego dowodem jest utrzymująca się ich dobra pozycja w rankingach i ich perspektywy rozwoju. Potrzebują one jednak nowego spojrzenia na konkurencyjność i narzędzia, które pozwolą im ją osiągać. Skuteczna okazuje się być polityka państwa zachęcająca do współpracy z partnerami zagranicznymi, a także wprowadzanie przez firmy istotnych zmian w zarządzaniu, działalności badawczo-rozwojowej oraz kształtowaniu relacji z partnerami biznesowymi i klientami. Przedmiotem artykułu jest analiza źródeł konkurencyjności wybranych chińskich przedsiębiorstw i sposobów budowania przez nie przewagi rynkowej.

Słowa kluczowe: konkurencyjność przedsiębiorstw, przewaga konkurencyjna, firmy chińskie, współpraca, relacje

Wprowadzenie

Najsilniejszymi wyznacznikami konkurencyjności chińskich przedsiębiorstw są koszty pracy, stopy procentowe, kursy walutowe oraz korzyści skali. Przedsiębiorstwa potrzebują jednak nowego spojrzenia na konkurencyjność i sposobów jej osiągnięcia. W tym celu niezbędna jest odpowiednia interpretacja podejścia do konkurencyjności, na podstawie analizy konkurencyjnych przedsiębiorstw, sektorów i krajów. Celem artykułu jest poznanie źródeł konkurencyjności przedsiębiorstw i sposobów budowania przez nie przewagi konkurencyjnej z koncentracją na analizie niektórych firm z kapitałem chińskim, wy-

¹ lopacinska.karolina@gmail.com.

branych w oparciu o rankingi konkurencyjności oraz opinie ekspertów dotyczące rozwoju konkurencyjności.

Podstawy budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw

Przewagę konkurencyjną można określić jako nadrzędną pozycję nad konkurentami uzyskaną dzięki oferowaniu klientom większej wartości po niższych cenach lub przez zapewnienie klientom dodatkowych korzyści i usług ponad te oferowane przez konkurentów. Przewagę tę można osiągnąć dzięki stosowaniu odpowiedniej strategii konkurowania, która może być oparta na przywództwie kosztowym przedsiębiorstwa, wyróżnieniu oferty przez nadanie jej cech unikatowych czy też koncentracji na umiejętnie wybranym segmencie rynku. W literaturze wyodrębnia się trzy główne koncepcje przewagi konkurencyjnej: pozycyjną, zasobową i relacyjną, których twórcami pierwotnych wersji byli kolejno M. Porter, J.B. Barney i J.H. Dyer wraz z H. Singh. Koncepcje te są dynamiczne i w miarę upływu czasu oraz wpływu badań empirycznych przyjmują coraz to nowsze formy².

Osiągnięcie przewagi konkurencyjnej nad konkurentami jest kluczem do podniesienia wydajności, osiągnięcia wyższego zysku i stanowi potwierdzenie posiadania spójnej koncepcji i skutecznej strategii w dłuższym okresie. Dlatego właśnie większość przedsiębiorstw dąży do wypracowania trwałej przewagi konkurencyjnej na rynku³. Posiadana przewaga konkurencyjna pozwala bowiem na wypracowanie wyższej wartości dla konsumenta i firmy. Według Portera, faktyczną wartość tworzoną przez firmę można zmierzyć ceną, jaką nabywcy są w stanie zapłacić za produkt. Podkreśla on również znaczenie łańcucha wartości jako elementu podnoszącego wartość dla klienta. Firma w dążeniu do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej powinna skupić się zarówno na aktywnościach związanych z produkcją, wprowadzeniem produktu do obrotu, dostarczeniem go i serwisem po sprzedaży, jak i na usługach świadczonych przez takie działy jak HR, IT itp⁴.

Istnieje wiele źródeł konkurencyjności, które przy odpowiednim podejściu mogą zostać wykorzystane w budowie trwałej przewagi konkurencyjnej w biz-

² M. Miłęga, *Zdolność sieciowa jako czynnik przewagi konkurencyjnej na rynku przedsiębiorstw*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Katowice 2010, s. 13–51.

³ C. Ehmke, *Strategies for competitive advantage*, M.S. Extension Educator, University of Wyoming, <http://ag.arizona.edu/arec/wemc/nichemarkets/05competitiveadvantage.pdf>.

⁴ *Sources of competitive advantage for an enterprise*, <http://html.rincondelvago.com/sources-of-competitive-advantage-for-an-enterprise.html> (12.05.2014).

nesie. W tabeli 1 zaprezentowano osiem rodzajów źródeł: produkcyjne, dystrybucyjne, marketingowe, technologiczne, związane z miejscem zajmowanym przez firmę na rynku, jakością zarządzania, posiadaną wiedzą i informacjami oraz odpowiednim gospodarowaniem czasem. Podstawą konkurencyjności gospodarki jest konkurencyjność przedsiębiorstw działających na rynku krajowym i międzynarodowym.

Tabela 1

Rodzaje źródeł konkurencyjności

Nazwa	Opis
Produkcyjne	przywództwo kosztowe lub/i wyższa jakość; przewaga kosztowa może wynikać z: przyczyn zewnętrznych, związanych z pozycją przedsiębiorstwa w otoczeniu lub przyczyn wewnętrznych związanych z alokacją zasobów
Dystrybucyjne	niższe koszty zamrażania kapitału i kosztów transportu oraz lepsza obsługa nabywców
Marketingowe	lepsze rozpoznanie potrzeb rynku i w efekcie lepsze dostosowanie produktu oraz jego dystrybucji do tych potrzeb
Technologiczne – innowacyjność	pierwszeństwo osiągnięte dzięki: pracom naukowo-badawczym, innowacyjności technologicznej, innowacjom produktowym
Miejsce na rynku: znak firmowy, patenty, reputacja produktu	lojalność nabywców wobec znaku firmowego i unikalność produktu w przypadku posiadania patentów; unikalność firmy i jej produktu – konkurencyjność firmy wynika z osiągnięcia pozycji minimonopolu przez np. skuteczne różnicowanie
Jakość zarządzania	fachowość zarządzania, talenty menedżerskie itp.
Wiedza i informacja	duża rola wiedzy o procesie produkcji, produkcji, sprawnych systemach informacyjnych, nabywcach itp.
Gospodarowanie czasem	zdolność do szybszego niż konkurenci reagowania na zmiany rynkowe, umiejętności działania w firmie w dłuższym horyzoncie czasowym.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Przedsiębiorstwo, rynek, konkurencja*, red. W. Szymański, Oficyna Wyd. SGH, Warszawa 1995, s. 156.

Jednym z głównych źródeł trwałej przewagi konkurencyjnej w branży jest inwestowanie w badania i rozwój, co pozwala na kreowanie nowych produktów i innych rodzajów innowacji. Konieczne jest jednak stworzenie kultury organizacji otwartej na efektywną adaptację nowych technologii, umożliwiającą dzielenie się wiedzą oraz prowadzenie aktywnej współpracy tworzących ją podmiotów.

Źródłem innowacyjności i konkurencyjności jest również umiejętność szybkiego i trafnego rozpoznawania potrzeb i oczekiwań klientów oraz takiego kształtowania relacji firmy z klientami, które sprzyja ich lojalności wobec firmy. Dlatego ważna jest zdolność do efektywnego zarządzania bazami danych, która ułatwia dostosowywanie oferty do oczekiwań klientów. Sprzyja też budowaniu wizerunku firmy przyjaznej klientom i wyprzedzeniu konkurencji.

Osiąganie i umacnianie przewagi konkurencyjnej wymaga zarówno wysoko wykwalifikowanego zespołu zarządzającego, jak i operacyjnego. Inteligencja strategiczna menedżerów pozwala nie tylko na rozpoznanie, ale przede wszystkim na antycypowanie trendów na rynku i w sektorze, ułatwiając osiągnięcie przewagi nad konkurentami.

W warunkach dużej konkurencji czynnikiem istotnym w kształtowaniu oferty jest stosowanie rozwiązań służących obniżaniu kosztów na różnych etapach procesu produkcji. Wśród tych rozwiązań warto wyróżnić system *just-in-time* oraz strategie outsourcingu, ukierunkowane na wyprowadzanie wybranych funkcji poza strukturę przedsiębiorstwa i zlecenie ich wyspecjalizowanym podmiotom. Pozwala to na obniżenie kosztów produkcji, podwyższenie jakości i zadowolenia klientów oraz optymalizację osiąganych wyników finansowych.

Szczególnie istotne z punktu widzenia przewagi konkurencyjnej jest posiadanie silnej i skutecznej strategii marketingowej. Na rynku bowiem wygrywa firma z najlepszą strategią marketingową, czego odzwierciedleniem są ogromne sumy przeznaczane rocznie przez przedsiębiorstwa na badania marketingowe oraz kampanie reklamowe. Kluczowym aspektem jest strategiczne zintegrowanie działań marketingowych z realizowaną przez firmę strategią produkcji, tak by w konsekwencji spełnić oczekiwania klientów w stopniu wyższym od konkurentów.

Należy także wskazać na regulacje rządowe, które mogą być ważnym źródłem uzyskania trwałej przewagi konkurencyjnej. Istnieją firmy, które uzyskały przewagę konkurencyjną ze względu na bariery wejścia do sektorów, w których funkcjonują. Dobrym przykładem takiej branży jest sektor wydobywania ropy naftowej i ogólnie przemysł wydobywczy, gdzie warunkiem wejścia jest posiadanie pozwolenia rządowego.

Jak można zauważyć, istnieje wiele źródeł przewagi konkurencyjnej, które firma może wykorzystać w kształtowaniu swej pozycji rynkowej, a wybór zależy od rozeznania rynku, posiadanych zasobów oraz kluczowych kompetencji⁵.

⁵ 12 sources of competitive advantage in business, <http://www.mytopbusinessideas.com/sources-competitive-advantage/> (15.05.2014); *What are the different sources of competitive ad-*

Kształtowanie przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwa z kapitałem chińskim

Do tej pory konkurencyjność chińskich przedsiębiorstw była oparta na produkcji pracochłonnych towarów o niskiej wartości dodanej. Obecnie jednak konkurencyjność ta nie ogranicza się wyłącznie do tradycyjnie wykorzystywanych metod i obszarów. Chiny z powodzeniem absorbują nowe, zagraniczne technologie, stając się silnym konkurentem dla firm z krajów rozwiniętych. Ponadto rząd Chin dąży do wykorzystania posiadanych możliwości innowacyjnych, czego wyrazem jest realizacja celów wyznaczonych w 12. planie pięcioletnim, przypadającym na lata 2011–2015. Plan skupia się na potrzebie promowania rodzimych innowacji oraz podejmowania odważniejszych działań w kierunku reform i unowocześniania gospodarki⁶.

Coraz więcej chińskich przedsiębiorstw staje przed rosnącymi wyzwaniami wynikającymi z internacjonalizacji i globalizacji. Zrozumienie dynamiki ciągle zmieniającego się rynku globalnego jest możliwe tylko przy umiejętnym rozpoznaniu rynku i podążaniu za jego trendami rozwojowymi. Adaptacja powszechnie stosowanych na świecie wzorców związanych z prowadzeniem działalności i jakością oferowanych produktów może sprzyjać wzrostowi akceptacji na rynkach międzynarodowych, zwiększeniu udziału firm chińskich w tych rynkach oraz zwiększeniu wielkości sprzedaży, a co za tym idzie osiąganych zysków i ogólnej poprawie reputacji firm chińskich. Tylko firmy potrafiące przewidywać zachowania rynku i wykorzystywać pojawiające się możliwości mogą być konkurencyjne. Koncentracja na efektywnym wykorzystaniu informacji może przyczynić się bowiem do wygenerowania większej wartości dla firm chińskich, w konsekwencji podnosząc poziom ich konkurencyjności na rynku.

Konkurowanie wyłącznie niskimi cenami nie jest możliwe przez dłuższy okres, nie może więc prowadzić do osiągnięcia trwałej konkurencyjności na rynku. Zarówno wsparcie finansowe, jak i udział w rynku zależą silnie od zaufania wypracowanego wśród klientów oraz efektywnej realizacji strategii firmy zgodnie z globalnie przyjętymi standardami. W miarę rozszerzania ekspansji na nowe rynki oraz dążenia do wypracowania mocnej pozycji konkurencyj-

vantage?, <http://www.wisegeek.com/what-are-the-different-sources-of-competitive-advantage.htm> (15.05.2014); *14 sources of competitive advantage*, <http://www.partnerscreatingwealth.com/14-sources-of-competitive-advantage/> (15.05.2014); A. Koźmiński, W. Piotrowski, *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2011; M.E. Porter, *The competitive advantage of nations*, Free Press, New York 1990.

⁶ *China's competitiveness: myths, realities, and lessons for the United States and Japan*, <http://csis.org/program/chinas-competitiveness> (8.07.2014).

nej na rynku globalnym firmy chińskie muszą zatem przywiązywać większą wagę do wartości niematerialnych, takich jak dbałość o reputację, budowanie zaufania do marki, podnoszenie wiarygodności, koncentracja na nieprzerwanym kreowaniu innowacji, należywym wdrażaniu strategii firmy, sprawnej komunikacji, a także inwestowaniu w kapitał ludzki oraz budowaniu i wykorzystywaniu zasobów wiedzy. Działania oparte na tych wartościach pozwolą firmom chińskim wzmocnić ich siłę konkurencyjną, przyczyniając się w dłuższym okresie do budowania przez nie przewagi konkurencyjnej na rynku.

Analiza źródeł konkurencyjności wybranych przedsiębiorstw chińskich

Center for Strategic and International Studies (CSIS) wraz z Instytutem Polityki Społecznej Japonii XXI wieku przeanalizowały pięć chińskich firm pod kątem badania czynników, które doprowadziły do ich powstania oraz ich aktualnego stanu konkurencyjności. Wybrano następujące firmy: Suntech Power Holdings, Ltd. (największy producent paneli słonecznych na świecie), SAIC Motor Corporation (największy producent samochodów w Chinach), China South Locomotive & Rolling Stock Corporation Limited (CSR) (największy na świecie producent lokomotyw elektrycznych), Lenovo Group (największy producent komputerów osobistych na świecie) oraz drugi największy na świecie koncern sprzętu telekomunikacyjnego i informatycznego Huawei Technologies. Należy przy tym podkreślić, że zarówno Lenovo, jak i Huawei zaliczane są od kilku lat do najbardziej konkurencyjnych firm chińskich, według rankingu publikowanego przez czasopismo „Roland Berger Strategy Consultants and Global Entrepreneur”. W procesie wyboru 20 najbardziej konkurencyjnych firm dokonano przez to czasopismo uwzględnione zostały kryteria ilościowe i jakościowe, a wynik jest połączeniem kompleksowej analizy finansowej z opiniami ekspertów. Pozwala to na przedstawienie faktycznego poziomu konkurencyjności chińskich firm⁷.

W celu porównania konkurencyjności wymienionych pięciu firm eksperci z CSIS postanowili przeanalizować wyniki osiągane przez nie w ostatnich latach, skupiając szczególną uwagę na ich udziale w rynku, poziomie sprzedaży, rentowności oraz wydatkach na działalność badawczo-rozwojową i porównując w tym celu firmy z ich największymi konkurentami z branży.

⁷ *2012 most globally competitive chinese companies, award ceremony*, http://www.rolandberger.com.cn/news/local/2012-10-30-2012mostgloballycompetitivechinesecompanies_en.html (5.06.2014); *Top 20 most globally competitive chinese companies*, <http://www.roland-berger-award.cn/mgcca/200910/winners/2011/> (5.06.2014).

W 2011 roku do największych producentów samochodów w Chinach pod względem liczby sprzedanych aut zaliczano takie firmy, jak: SGM, Shanghai Volkswagen, FAW Volkswagen, Dongfeng Nissan, Beijing Hyundai, Chery, Geely, Changan Ford, Dongfeng Peugeot Citroen i FAW Toyota. Podczas gdy krajowe marki zmagaly się z wieloma problemami, aby wypracować pozycję na rynku, zagraniczni producenci samochodów luksusowych osiągali zaskakująco dobre wyniki. Dongfeng Nissan, SGM, FAW Volkswagen i Shanghai Volkswagen wzrosły kolejno o 18,18%, 16,54%, 16,57% i 10,62%. BMW, Audi i Mercedes Benz sprzedały z kolei 232,600, 309,900 i 193,00 samochodów, odnotowując wzrost o 37,6%, 37,4% i 30,6%.

SAIC Motor Corporation jest przedsiębiorstwem państwowym, kontrolowanym przez Państwową Komisję Administracyjną Nadzoru Aktywów, która obejmuje 16 spółek zależnych. SAIC Motor obsługuje w Chinach trzy finansowo najbardziej udane joint ventures z takimi koncernami, jak: Volkswagen i General Motors. Firma sprzedała w 2011 roku 4 mln pojazdów, osiągając przychód w wysokości 54 miliardów dolarów. Oprócz samej produkcji pojazdów SAIC Motor coraz bardziej skupia się na rozwijaniu działalności związanej z usługami, takimi jak sprzedaż, finansowanie czy też wynajem samochodów. Ponadto SAIC Motor posiada własne marki: Roewe i MG.

Sprzedaż marki SAIC Motors Rower w 2009 roku była bardzo niewielka, czego wyrazem był udział firmy w rynku równy 0,60%. Wzrost nastąpił w roku 2010, kiedy to udział SAIC w globalnym rynku wyniósł 4,70%. Było to głównie efektem wysokiej liczby pojazdów sprzedanych w Chinach. Około 90% przychodów ze sprzedaży firmy SAIC Motors pochodzi jednak z zagranicznych joint ventures. Mimo istnienia międzynarodowej konkurencji nastąpił silny wzrost sprzedaży produktów firmy w ciągu ostatnich lat. Zyski SAIC Motors są na poziomie osiąganym przez zagranicznych konkurentów. Ponadto firma prowadzi z GM i PARAC ośrodek badawczo-rozwojowy, gdzie stara się wypracować bardziej międzynarodową kulturę SAIC. Widoczna jest jednak przepaść w wydatkach na działalność badawczo-rozwojową firmy SAIC, w porównaniu z jej największymi konkurentami, czego wynikiem jest opóźnienie w dziedzinie technicznych innowacji, gdyż ośrodki badawczo-rozwojowe skupiają się bardziej na ulepszaniu istniejących już pomysłów niż faktycznym kreowaniu innowacji⁸.

⁸ <http://www.saicmotor.com/> (2.07.2014); N. Ahrens, *China's competitiveness. Myth, reality, and lessons for the United States and Japan. Case study: SAIC Motor Corporation*, CSIS, January 2013, http://csis.org/files/publication/130129_competitiveness_SAIC_casestudy_Web.pdf (8.07.2014).

Na podstawie powyższych wskaźników widać wyraźnie, że polityka rządu jest głównym źródłem istotnej przewagi konkurencyjnej firmy SAIC. Wprawdzie tradycyjne korzyści, takie jak: rezerwy gruntowe, ulgi podatkowe i wsparcie finansowe stanowią istotną rolę w budowaniu konkurencyjności przedsiębiorstw państwowych, to jednak dodatkowe dźwignie zamówień publicznych i wsparcie polityki ze strony rządu mają ogromne znaczenie dla utrzymania przewagi konkurencyjnej w branży. Powstaje jednak pytanie, dlaczego mimo wysokiego poziomu wsparcia rządowego skłonność do podejmowania ryzyka i zwiększenia wydatków na działalność badawczo-rozwojową pozostaje wciąż tak ograniczona? Jednym z czynników jest fakt, że wypracowanie innowacji w przemyśle samochodowym wymaga znacznie dłuższego horyzontu czasowego niż w innych branżach technologicznych. W dążeniu do wypracowywania pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa chińskie powinny jednak starać się wykorzystać silne wsparcie rządowe do intensyfikacji działalności badawczo-rozwojowej i zmniejszenia przepaści, jaka istnieje między nimi a przedsiębiorstwami zagranicznymi.

China South Locomotive & Rolling Stock Corporation (CSR), tak jak SAIC Motors, jest przedsiębiorstwem państwowym nadzorowanym przez Państwową Komisję Administracyjną Nadzoru Aktywów (SASAC) przez grupę CSR. Jest to jeden z dwóch chińskich producentów taboru do walcowania na świecie i drugi co do wielkości. Tworzy oligopol na rynku chińskim z China North Locomotive and Rolling Stock Corporation Limited (China CNR Corporation Limited) (CNR). Ponadto CSR wraz ze swoimi podmiotami zależnymi produkuje, sprzedaje i naprawia lokomotywy elektryczne, lokomotywy spalinowe, wagony towarowe, wagony metra oraz samochody osobowe. Akcje CSR są notowane na giełdach w Szanghaju i Hongkongu, ale większość akcji jest własnością SASAC. Około 58% przychodów firmy pochodzi z Ministerstwa Kolei Chin (MOR), a tylko 8% z działalności na rynkach zagranicznych. CSR posiada 17 kontrolowanych przez siebie spółek zależnych, zlokalizowanych w 10 województwach Chin i Specjalnym Regionie Administracyjnym Hongkongu z aktywami wartości 92,8 mld RMB ogółem. W 2011 roku CSR osiągnęło dochody wartości 80,0 mld RMB ogółem i zysk netto w wysokości 4,7 mld RMB. Firma wykazuje szybki wzrost, w głównej mierze jednak polegając na zleceniach z MOR. Przychody CSR w okresie 2005–2011 wzrosły czterokrotnie

z 19,785 mln RMB aż do 79,517 mln RMB. Roczna stopa wzrostu firmy wynosi z kolei aż 26,1%, dając jej widoczną przewagę nad konkurentami⁹.

Z analizy działania firmy wynika, że wzrost i sukces CSR został osiągnięty głównie dzięki polityce chińskiego rządu, w oparciu o którą został stworzony duży rynek kolejowy oraz przemysł oligopolistyczny. Sukces CSR pokazuje z kolei, jak firma współpracowała z rządem w celu osiągnięcia konkurencyjności. Chiński rząd nie może wprawdzie kontrolować zarządzania CSR, ma jednak silny wpływ na podejmowane przez nią działania.

Suntech to kolejna istotna firma. Posiada ona oddziały lub zakłady produkcyjne na każdym większym rynku i dostarczyła ponad 13 000 000 paneli słonecznych tysiącom firm w ponad 80 krajach na całym świecie. Suntech przedstawia siebie jako firmę, która oferuje wysoką wydajność przetworzenia, jakość produkcji oraz silną gwarancję utrzymania przewagi konkurencyjnej na rynku energii słonecznej. Początkowo jej główne rynki zbytu znajdowały się w krajach europejskich, zwłaszcza w Hiszpanii i Niemczech, obecnie jednak udziały firmy zarówno w Chinach, jak i w obu Amerykach gwałtownie rosną.

Firma oprócz tego, że jest czołowym producentem paneli słonecznych w Stanach Zjednoczonych i Chinach, jest również największym producentem modułu krystalicznego sylikonu PV. Suntech utrzymuje silną pozycję na zdobytych rynkach, przy stałej dywersyfikacji na nowe obszary i rozwijanie przemysłu słonecznego. Ponadto firma ma dominujący udział na rynkach obu Ameryk i kontynuuje ekspansję na kluczowych dla jej wzrostu rynkach, tj. australijskim, chińskim, japońskim, indyjskim i Tajlandii.

Mimo spadku średniej sprzedaży w 2009 roku Suntech jest obecnie liderem pod względem osiąganych przychodów w przemyśle paneli solarnych. W 2010 roku poziom rentowności firmy był na zadowalającym poziomie, rok 2011 nie był jednak dla niej pod tym względem korzystny, a firma odnotowała ujemne przepływy pieniężne. Było to spowodowane takimi czynnikami, jak: spadek cen wywołany nadmiarem mocy produkcyjnych branży, straty wynikające z zamknięcia operacji, opłaty związane z zerwaniem umów i znaczne straty dewizowe¹⁰.

⁹ <http://www.csrcg.com.cn/> (1.07.2014); M. Adahi, *China's competitiveness. Myth, reality, and lessons for the United States and Japan. Case study: China South Locomotive and Rolling Stock Corporation (CSR)*, CSIS, January 2013, http://csis.org/files/publication/130129_competitiveness_CSRcasestudy_Web.pdf (25.06.2014).

¹⁰ <http://www.suntech-power.com/> (20.06.2014); N. Ahrens, *China's competitiveness. Myth, reality, and lessons for the United States and Japan. Case study: Suntech*, CSIS, January 2013, http://csis.org/files/publication/130129_competitiveness_Suntech_casestudy_Web.pdf (4.07.2014).

Należy podkreślić, że czynniki napędzające przemysł solarny to przede wszystkim ulepszenia w technologii, niższe koszty produkcji oraz dotacje rządowe. Koszty produkcji oraz poprawa technologii są zatem głównymi czynnikami uzyskania przewagi konkurencyjnej w branży, choć w zależności od priorytetów panujących w sektorze czynnikami odgrywającymi dużą rolę są również niskie ceny i wyższa wydajność.

Lenovo Group Ltd. jest firmą obsługującą klientów w ponad 160 krajach świata, z technologią wartą 21 mld dolarów. Jest to największy sprzedawca komputerów osobistych (PC) w Chinach i drugi co do wielkości sprzedawca komputerów na świecie. Renoma firmy jako producenta komputerów, urządzeń przenośnego internetu i telefonów komórkowych jest zbudowana na innowacyjności jej produktów, wysokim stopniu koncentracji działalności i dostosowaniu do preferencji panujących w konkretnych krajach, wysokiej wydajności globalnego łańcucha dostaw w dużej mierze zlokalizowanego w Chinach oraz nacisku na realizację opracowanej strategii. Jego linia produktów obejmuje komputery, serwery, stacje robocze, mobilne urządzenia internetowe, tablety oraz smartfony. Lenovo posiada centra badawcze w takich miejscach, jak: Yamamoto w Japonii, Pekin, Szanghaj, Shenzhen, Xiamen i Chengdu w Chinach oraz Raleigh w Karolinie Północnej. Jego silna obecność na arenie międzynarodowej jest możliwa dzięki dominującej pozycji, jaką zajmuje na rynku w Chinach. Duży wpływ na to miał charyzmatyczny założyciel Lenova, Liu Chuanzhi, zwany „ojcem chrzestnym” w branży technologii informatycznych w Chinach (IT).

W roku 2011 Lenovo zostało drugim na świecie pod względem osiągniętych udziałów w rynku wytwórcą komputerów PC. Wyprzedziło firmę Dell, a także, jak wynika z raportów, osiągnięty przez niego poziom sprzedaży był wyższy niż poziom sprzedaży osiągnięty w tym okresie przez firmę HP. Podczas gdy udział w rynku globalnym sukcesywnie wzrastał w latach 2009–2011, udziały Della i HP zaczęły się zmniejszać. Z badania przeprowadzonego przez firmę badawczą Gartner w pierwszym kwartale 2011 roku wynika, że Lenovo wykazało najsilniejszy, bo 16,6% wzrost z pięciu największych firm komputerowych, tj. HP, Acer, Dell, Lenovo i Toshiba¹¹. Wielu analityków przewiduje, że Lenovo ostatecznie prześcignie HP. W roku fiskalnym 2011–2012 firma odnotowała rekordowy wzrost w osiągniętych udziałach w sektorze rynków dojrzałych, ponadto zdołała utrzymać pozycję rynkową na poziomie 8,7%, nawet

¹¹ *Gartner says worldwide PC shipments in first quarter of 2011 suffer first year-over-year decline in six quarters*, <http://www.gartner.com/newsroom/id/1632414> (23.06.2014).

w momencie, gdy pozycja przemysłu obniżyła się na rynkach dojrzałych. Ponadto Lenovo posiada 7,2% udziałów w rynkach wschodzących i przekroczyła postawiony sobie cel 10% udziałów w Indiach, osiągając ostatecznie 13% w tym kraju.

W Chinach firma jest niepodważalnym liderem, gdyż co trzeci sprzedany komputer w tym kraju jest marki Lenovo, a udział firmy w rynku jest trzy razy większy niż jej najbliższego rywala – Della. Rynek chiński jest źródłem 42% globalnych przychodów Lenova. Udział firmy w rynku Japonii i Stanów Zjednoczonych jest z kolei stosunkowo niski, jednakże wielkość sprzedaży wzrasta. Joint ventures zawarta z japońską firmą NEC powinna pomóc Lenovu zwiększyć udziały w tym rynku do około 25%. Ponadto firma w ciągu następnych kilku lat planuje zwiększyć udział w rynku amerykańskim z 6 do 10%.

Wraz z szybkim tempem wzrostu udziałów w rynku globalnym zaczęły wzrastać również całkowite przychody osiągane przez firmę oraz wielkość sprzedaży, która wzrosła w roku 2011 aż o 30%, wynosząc 21,6 mld dolarów. Lenovo odnotowało również na całym świecie 28,2% wzrostu transportu, wzrost wydajności na dojrzałych rynkach o wartości 143 mld dolarów, 22,2% wzrostu transportu na rynek chiński, napędzony wynikami wschodzących miast.

Firma była również w ostatnich latach najszybciej rozwijającym się przedsiębiorstwem spośród pięciu największych producentów komputerów PC oraz osiągnęła w 2011 roku 25% wzrostu sprzedaży na desktopy i 24% na notebooki. Mimo to zysk i marża firmy są wyraźnie niższe w porównaniu z konkurentami. W drugim kwartale 2011 roku HP wykazało zysk w wysokości 1,93 mld dolarów, zaś Dell w wysokości 890 mln dolarów, podczas gdy zysk Lenova wynosił jedynie 108 mln dolarów. Firma zadeklarowała przesunięcie uwagi ze zwiększania udziałów w rynku na wzrost zysków na rynkach dojrzałych. Jednocześnie, gdy Dell i HP utrzymały stosunkowo stabilną marżę brutto, w warunkach słabej kondycji gospodarczej Lenovo przeszło dwa negatywne załamania w latach 2009 i 2010. W 2009 roku marża operacyjna zmalała wprawdzie o prawie 150 pkt proc., ale w roku 2010 wzrosła już o 200 punktów procentowych, doprowadzając do poprawy, a następnie niewielkiego ożywienia w 2011 roku.

Podczas gdy całkowity budżet Lenova na działalność badawczo-rozwojową jest nieporównywalnie mniejszy od posiadanych przez HP i Dell, stanowi on znaczącą część dochodów firmy. Należy podkreślić przy tym, że podczas pew-

nych spadków odnotowywanych przez konkurentów, budżet Lenova jest relatywnie stały, z niewielkimi wzrostami w ciągu ostatnich lat¹².

Z powyższej analizy wynika, że ważnymi źródłami konkurencyjności są: wysoki udział firmy w rynku oraz wielkość uzyskanej przez nią sprzedaży. Są to czynniki, na które firma kładzie zdecydowany nacisk. Dodatkowo wydatki na działalność badawczo-rozwojową wskazują na dążenie firmy do kreowania innowacji. Należy jednak podkreślić, że do jednych z głównych osiągnięć Lenova w ciągu ostatniej dekady należy przejęcie przez firmę marki IBM Think oraz fakt, że jako jednej z nielicznych w dużej mierze udało się jej umiędzynarodowienie swojej działalności. Do kluczowych korzyści Lenova trzeba zaliczyć również jego potencjał wzrostowy na rynkach wschodzących, na których ma największe doświadczenie oraz skupienie na racjonalizacji kosztów. W tym samym czasie restrukturyzacja niektórych z jej kluczowych rywali, jak np. HP spowodowała chwiejność w zaangażowaniu w segmencie komputerów osobistych. Wsparcie rządu i preferencyjne traktowanie odgrywa z kolei znikomą rolę w budowaniu konkurencyjności firmy Lenovo, z racji szczególnie wysokiej konkurencyjności rynku komputerów PC w Chinach.

Ostatnia z analizowanych firm, **Huawei**, jest firmą posiadającą biura w 140 krajach i ma szansę stać się największym co do wielkości producentem sprzętu telekomunikacyjnego na świecie pod względem przychodów. Została założona w 1988 roku jako dystrybutor dla przełączników telefonicznych, obecnie jest zaś kompleksową firmą telekomunikacyjną posiadającą w swojej ofercie urządzenia mobilne, urządzenia sieci szerokopasmowych, telefony komórkowe i urządzenia do konwergencji. Oprócz rozwoju produktów firma skoncentrowała się na oferowaniu nowych rozwiązań dla klientów. Jej założyciel i obecny prezydent Ren Zhengfei, były oficer techniczny Armii Wyzwolenia Ludowego (PLA), wykorzystał umiejętności zdobyte w wojsku do stworzenia podwalin pod tę firmę telekomunikacyjną. Huawei jest przedsiębiorstwem prywatnym, rzekomo w posiadaniu pracowników, z jedynie 1,42% udziałów w spółce należy do obecnego prezesa Ren Zhengfei.

Największym konkurentami Huawei są Sony Ericsson, Alcatel-Lucent oraz Cisco. Firma od 2006 roku odnotowuje stały wzrost osiąganych przychodów. Przeszła przez kryzys finansowy w 2008 roku i w przeciwieństwie do swych konkurentów utrzymała tendencję wzrostową. W 2010 wyprzedziła koncern

¹² <http://www.lenovo.com/> (4.07.2014); N. Ahrens, Y. Zhou, *China's competitiveness. Myth, reality, and lessons for the United States and Japan. Case study: Lenovo*, CSIS, January 2013, http://csis.org/files/publication/130129_competitiveness_Lenovo_casestudy_Web.pdf (3.07.2014)

Alcatel-Lucent, stając się drugą po Ericssonie firmą sprzętu telekomunikacyjnego pod względem osiąganych przychodów. W latach 2008–2010 Huawei dominowała w branży również pod względem wielkości sprzedaży, która była realizowana głównie przez inwestycje z partnerami zagranicznymi. Ten wzrost sprzedaży był z kolei dodatkowo wzmocniany przez szybki rozwój przedsiębiorstwa, sprzedaż konsumencką oraz wzrastającą marżę brutto. Źródłem sukcesu firmy jest jej działalność badawczo-rozwojowa, na której konsekwentnie się skupia i na którą przeznaczają 10% swoich rocznych dochodów. Nisko kosztowne centra w Chinach dają firmie znaczącą przewagę kosztową nad konkurentami, przez co jest również liderem we wdrażaniu nowych patentów. Huawei jest także bardzo aktywne w rozpowszechnianiu chińskich i międzynarodowych norm i dokumentów normalizacyjnych. Przedsiębiorstwo zapowiedziało wzrost wydatków na działalność badawczo-rozwojową aż do 4,5 mld dolarów¹³.

Za najbardziej znaczącą korzyść trwałą firmy Huawei uznaje się jej świadomy wybór rozwijania swoich technologii samodzielnie, nie zaś za pośrednictwem bardziej popularnej i preferowanej przez rząd drogi porozumień joint ventures z firmami zagranicznymi. Huawei stosuje bowiem w swojej działalności metodę inżynierii odwrotnej¹⁴, która pozwala na dokładne poznanie konstrukcji i mechanizmów działania danego urządzenia, a następnie wykorzystuje pozyskaną w ten sposób wiedzę do poszukiwania bardziej złożonych, nieistniejących dotąd na rynku chińskim produktów. Tym sposobem Huawei stała się w 2002 roku liderem w Chinach, a na świecie zajęła czwarte miejsce w tworzeniu i implementacji patentów. W roku 2009 firma była już liderem na świecie, utrzymując pozycję lidera w 2011 roku, po rocznej przerwie, kiedy zajmowała drugą lokatę.

Podsumowanie

W kształtowaniu przewagi konkurencyjnej firm chińskich dużą rolę odgrywa polityka państwa nastawiona na wspieranie działalności tych przedsiębiorstw. Należy jednak również docenić wysiłki firm polegające na wdrażaniu nowych technologii oraz kreowaniu innowacji. Ten sposób budowania przewagi zaczyna mieć bowiem coraz większe znaczenie, otwierając nowy etap w proce-

¹³ N. Ahrens, *China's competitiveness. Myth, reality, and lessons for the United States and Japan. Case study: Huawei*, CSIS, January 2013, <http://www.huawei.com/> (3.07.2014); http://csis.org/files/publication/130215_competitiveness_Huawei_casestudy_Web.pdf (3.07.2014).

¹⁴ E. Eilam, E.J. Chikofsky, *Reversing: secrets of reverse engineering*, John Wiley & Sons, 2007, s. 3.

się internacjonalizacji firm, które nie konkurują już tylko obniżaniem kosztów, lecz dążą do wprowadzania istotnych zmian w zarządzaniu, działalności badawczo-rozwojowej oraz kształtowaniu relacji z partnerami biznesowymi i klientami. Przedsiębiorstwa chińskie z powodzeniem podejmują wyzwania wynikające z rosnącej konkurencyjności na rynkach międzynarodowych, czego dowodem jest utrzymująca się ich dobra pozycja w rankingach konkurencyjności i wyraźne perspektywy rozwoju. Skuteczna okazuje się być również polityka państwa zachęcająca do współpracy z partnerami zagranicznymi. Trzeba jednak uwzględnić różne problemy wynikające z tej współpracy, generującej wiele dylematów, których rozwiązywanie jest konieczne dla rozwoju tak chińskich przedsiębiorstw, jak i rynków, na których one działają.

Bibliografia

- 12 sources of competitive advantage in business, <http://www.mytopbusinessideas.com/sources-competitive-advantage/>.
- 14 sources of competitive advantage, <http://www.partnerscreatingwealth.com/14-sources-of-competitive-advantage/>.
- 2012 most globally competitive chinese companies, award ceremony, http://www.rolandberger.com.cn/news/local/2012-10-30-2012mostgloballycompetitivechinesecompanies_en.html.
- Adahi M., *China's competitiveness. Myth, reality, and lessons for the United States and Japan. Case study: China South Locomotive and Rolling Stock Corporation (CSR)*, CSIS, January 2013, http://csis.org/files/publication/130129_competitive-ness_CSRcasestudy_Web.pdf.
- Ahrens N., *China's competitiveness. Myth, reality, and lessons for the United States and Japan. Case study: Huawei*, CSIS, January 2013, http://csis.org/files/publication/130215_competitiveness_Huawei_casestudy_Web.pdf.
- Ahrens N., *China's competitiveness. Myth, reality, and lessons for the United States and Japan. Case study: Suntech*, CSIS, January 2013, http://csis.org/files/publication/130129_competitiveness_Suntech_casestudy_Web.pdf.
- Ahrens N., *China's competitiveness. Myth, reality, and lessons for the United States and Japan. Case study: SAIC Motor Corporation*, CSIS, January 2013, http://csis.org/files/publication/130129_competitiveness_SAIC_casestudy_Web.pdf.
- Ahrens N., Y. Zhou, *China's competitiveness. Myth, reality, and lessons for the United States and Japan. Case study: Lenovo*, CSIS, January 2013, http://csis.org/files/publication/130129_competitiveness_Lenovo_casestudy_Web.pdf.
- China's competitiveness: myths, realities, and lessons for the United States and Japan*, <http://csis.org/program/chinas-competitiveness>.
- Ehmke C., *Strategies for competitive advantage*, M.S. Extension Educator, University of Wyoming, <http://ag.arizona.edu/arec/wemc/nichemarkets/05competitiveadvantage.pdf>.
- Eilam E., Chikofsky E.J., *Reversing: secrets of reverse engineering*, John Wiley & Sons, 2007.
- Gartner says worldwide PC shipments in first quarter of 2011 suffer first year-over-year decline in six quarters*, <http://www.gartner.com/newsroom/id/1632414>.

<http://www.csrgc.com.cn/>.

<http://www.huawei.com/>.

<http://www.lenovo.com/>.

<http://www.saicmotor.com/>.

<http://www.suntech-power.com/>.

Koźmiński A., Piotrowski W., *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2011.

Mitrega M., *Zdolność sieciowa jako czynnik przewagi konkurencyjnej na rynku przedsiębiorstw*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Katowice 2010.

Porter M.E., *The competitive advantage of nations*, Free Press, New York 1990.

Przedsiębiorstwo, rynek, konkurencja, red. W. Szymański, Oficyna Wyd. SGH, Warszawa 1995.

Sources of competitive advantage for an enterprise, <http://html.rincondelvago.com/sources-of-competitive-advantage-for-an-enterprise.html>.

Top 20 most globally competitive chinese companies, <http://www.roland-berger-award.cn/>.

What are the different sources of competitive advantage?, <http://www.wisegeek.com/what-are-the-different-sources-of-competitive-advantage.htm>.

SOURCES OF COMPETITIVENESS OF ENTERPRISES ON THE EXAMPLE OF SELECTED CHINESE COMPANIES

Summary

Chinese companies successfully take up the challenges arising from the increasing competitiveness on international markets, as evidenced by their good position in the rankings of competitiveness and growth prospects. However, companies need a new approach to competitiveness and tools that will enable them to achieve it. State policy that encourages cooperation with foreign partners, as well as the introduction of the company's significant changes in management, research and development activities and in the development of relationships with business partners and customers turn out to be effective. The paper is an analysis of competitiveness sources of selected chinese enterprises and ways to build their market advantage.

Keywords: competitiveness of enterprises, competitive advantage, chinese companies, cooperation, relations

Translated by Karolina Łopacińska