

e-mentor

DWUMIESIĘCZNIK SZKOŁY GŁÓWNEJ HANDLOWEJ W WARSZAWIE
WSPÓŁWYDAWCA: FUNDACJA PROMOCJI I AKREDYTACJI KIERUNKÓW EKONOMICZNYCH

2016, nr 5 (67)



P. Maciąg, *Wirtualna a doskonała konkurencja*, „e-mentor” 2016, nr 5(67), s. 46–52, <http://dx.doi.org/10.15219/em67.1267>



Wirtualna a doskonała konkurencja

Piotr Maciąg

Specyfika współczesnych procesów konkurencyjnych jest złożonym, dynamicznie zmieniającym się zagadnieniem. Mnogość koncepcji konkurencji powoduje konieczność poszukiwania teorii najbardziej adekwatnych do rzeczywistości. Celem niniejszego artykułu jest przegląd najnowszych badań oraz wskazanie modeli o najwyższym potencjale aplikacyjnym.

Ewolucja podejścia do analizy zjawiska konkurencji

Kryzys finansowy z 2007 roku uwidocznił problemy zawodności i niekompletności rynków. Asymetria informacji występująca pomiędzy dostawcami a odbiorcami generuje takie zjawiska, jak selekcja negatywna (*adverse selection*) oraz pokusa nadużycia (*moral hazard*). Zjawiska te powodują konieczność krytycznej analizy dotychczasowych modeli oraz teorii ekonomicznych w celu znalezienia rozwiązań zapewniających skuteczną regulację rynków, efektywną konkurencję oraz ochronę konsumentów¹.

Fundamentem większości modeli konkurencji jest neoklasyczna teoria ekonomii, która definiuje konkurencję jako proces, w którym określona liczba podmiotów rywalizuje o coś ograniczonego. Ponadto zakłada ona racjonalność zachowań uczestników rynku. Założenie to bardzo często nie znajduje odzwierciedlenia w rzeczywistości, co powoduje konieczność uzupełnienia analizy zjawiska konkurencji o zagadnienia ekonomii behawioralnej. Ich wykorzystanie pozwala na wzbogacenie dotychczasowych teorii oraz modeli konkurencji w obszarach, w których teoria neoklasyczna nie jest w stanie wytłumaczyć antykonkurencyjnych zachowań przedsiębiorstw².

W teorii ekonomii znaczący wkład w analizę zjawiska konkurencji miał podział struktur rynkowych dokonany przy wykorzystaniu pięciu kryteriów:

- liczby podmiotów i ich udziałów rynkowych,
- charakteru barier wejścia i wyjścia na rynku,
- rodzaju (zróżnicowaniu) oferowanych produktów,
- kosztu poszukiwań dostawcy przez odbiorcę,
- preferencji odbiorców.

Pionierskimi badaniami w tym zakresie były prace reprezentantów szkoły harwardzkiej³ (J. Baina, L. Weissa, W. Shepharda oraz F. Scherera), w których ujęto istotę struktur rynkowych, opisujących pierwszą z pięciu fal konkurencji sklasyfikowanych przez A. Noge⁴.

W przekonaniu przedstawicieli szkoły harwardzkiej istotną rolę w gospodarce pełnią urzędy antymonopolowe⁵. Powinny one kłaść szczególny nacisk na zapobieganie nadmiernej koncentracji produkcji. Ta ułatwia bowiem zawieranie porozumień cenowych pomiędzy przedsiębiorstwami, co w negatywny sposób odbija się na sytuacji konsumentów. W ujęciu szkoły harwardzkiej konkurencja jest tym lepsza, im większa liczba dostawców znajduje się na rynku. Taki sposób myślenia w pierwszej fali konkurencji identyfikuje konkurencję doskonałą jako wzór najwyższej efektywności, który prowadzi do dobrobytu społecznego. Bezpośrednia aplikacja analizy pierwszej fali konkurencji we współczesnych realiach wydaje się być jednak kontrowersyjna, gdyż teoria konkurencji doskonałej ma zasadniczo modelowy, niepraktyczny charakter.

W literaturze ekonomicznej spojrzenie na zagadnienie konkurencji ewoluowało w czasie. Prace reprezentantów szkoły chicagowskiej (W. Bowmana,

¹ Zob. R. Bubb, R.H. Pildes, *How behavioral economics trims its sails and why*, „Harvard Law Review” 2014, Vol. 127, No. 6, s. 1595–1677.

² Zob. M.E. Stucke, *How can competition agencies use behavioral economics?*, „The Antitrust Bulletin” 2014, Vol. 59, No. 4, s. 695–742.

³ Zob. J.S. Bain, *Barriers to new competition, their character and consequences in manufacturing industries*, Harvard University Press, Cambridge 1956.

⁴ A. Noga, *Teorie przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2009, s. 248–279.

⁵ Zob. F.M. Scherer, *Efficiency, fairness, and the early contributions of economists to the antitrust debate*, „Washburn Law Journal” 1989, No. 29, s. 243–255.

Tabela 1. Struktury rynkowe w ujęciu szkoły harwardzkiej (pierwsza fala konkurencji)

Struktura rynkowa	Liczba podmiotów	Bariery wejścia i wyjścia na rynku	Homogeniczność vs heterogeniczność dóbr	Koszt poszukiwań dostawcy przez odbiorcę	Preferencje odbiorców
Konkurencja doskonała	Duża	Niskie	Homogeniczne	Zerowy	Brak
Konkurencja monopolistyczna	Duża	Niskie	Heterogeniczne	Wysoki	Występują
Oligopol	Kilku (2-9)	Wysokie	Homogeniczne lub heterogeniczne	Niski	Występują (kreowane przez marketing oraz reklamę)
Pozycja monopolistyczna	Największy podmiot ma ponad 85% udział na rynku	Wysokie	Homogeniczne	Niski	Wymuszone preferencje
Monopol	Jeden podmiot ma 100% udział w rynku	Wysokie	Homogeniczne	Niski	Wymuszone preferencje

Źródło: opracowanie własne na podstawie A. Noga, *Teorie przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2009, s. 255.

A. Directora, R.A. Posnera, G.J. Stiglera) stworzyły liberalne ramy w podejściu do analizy rynku, określane mianem drugiej fali konkurencji⁶. Szkoła chicagowska podkreśla, że dzięki wykorzystaniu efektów skali i zakresu mniejsza liczba przedsiębiorstw na rynku może zapewnić wyższą efektywność, co w pozytywny sposób wpływa zarówno na sytuację producentów, jak i konsumentów⁷. Kolejnym krokiem milowym w postrzeganiu konkurencji były prace z zakresu zarządzania strategicznego, opisujące trzecią falę konkurencji. Zakładano w nich, że otoczenie silnie konkurencyjne jest naturalnym środowiskiem przedsiębiorstw. W trzeciej fali o jakości konkurencji nie decyduje liczba podmiotów, lecz ich zdolność do konkurowania. Szkoła zarządzania strategicznego, podobnie jak szkoła chicagowska, podkreśla znaczenie efektywności. Reprezentanci trzeciej fali na czele z M. Porterem uznają, że nie jest ona pochodną wysokich udziałów na rynku, lecz zdolności do przyjęcia i wdrożenia optymalnej strategii⁸. Kolejną, czwartą falę konkurencji wyznaczyły prace reprezentantów szkoły rynków kontestowalnych (W.J. Baumola, J.C. Panzara, R.D. Williga)⁹. Podkreślano w nich, że konkurencję ograniczają przede wszystkim wysokie bariery wejścia

i wyjścia na rynku. W ujęciu czwartej fali konkurencji ani koncentracja, ani rozproszenie nie są z zasady dobre lub złe. Dla każdego rynku istnieje bowiem optymalna liczba podmiotów, która zależy od źródeł oraz charakteru barier wejścia i wyjścia na rynku¹⁰. W promowaniu konkurencji szczególną rolę odgrywa państwo, które poprzez procesy deregulacji i prywatyzacji gospodarki może stworzyć dogodne warunki do powstawania efektywnych struktur rynkowych¹¹.

Piąta fala konkurencji i wpływ ekonomii behawioralnej na politykę antymonopolową

Obserwowana obecnie piąta fala konkurencji związana jest z dynamicznymi zmianami zachodzącymi w gospodarce XXI wieku. Nie wygasza ona całkowicie dotychczasowych czterech fal, ale wnosi nowe elementy, które są niezbędne w ocenie współczesnych procesów konkurencyjnych¹². Urzędy antymonopolowe, prowadząc politykę w zakresie ochrony konkurencji, coraz częściej korzystają bowiem z dorobku reprezentantów ekonomii behawioralnej, który jest charakterystyczny dla piątej fali konkurencji¹³.

⁶ Zob. R.A. Posner, *Antitrust law*, University of Chicago Press, Chicago 2001; R.H. Coase, *Law and economics at Chicago*, „The Journal of Law & Economics” 1993, Vol. 36, No. 1, s. 239–254.

⁷ Zob. G.J. Stigler, *Economies of Scale*, „The Journal of Law & Economics” 1958, Vol. 1, No. 1, s. 54.

⁸ Zob. M.E. Porter, *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001.

⁹ Zob. W.J. Baumol, J.C. Panzar, R.D. Willig, E.E. Bailey, D. Fischer, *Contestable markets and the theory of industry structure*, Harcourt Brace Jovanovich, New York 1982.

¹⁰ W.J. Baumol, R.D. Willig, *Fixed costs, sunk costs, entry barriers, and sustainability of monopoly*, „The Quarterly Journal of Economics” 1981, s. 405–431.

¹¹ Zob. T. Przybyński, *Konkurencja i ład rynkowy – przyczynek do teorii i polityki konkurencji*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2005.

¹² A. Noga, dz.cyt., s. 273–279.

¹³ Zob. M.E. Stucke, dz.cyt.

Konieczność uwzględnienia podejścia ekonomicznego w procesie tworzenia prawa konkurencji jest szczególnie widoczna w sektorze wysokich technologii, który charakteryzuje wysoka dynamika innowacji¹⁴.

Przykładem wykorzystania ekonomii behawioralnej w analizie struktur rynkowych jest proces wytoczony Microsoftowi przez Komisję Europejską. Microsoft, posiadający dominującą pozycję na rynku systemów operacyjnych, został oskarżony przez Komisję o podejmowanie działań ograniczających konkurencję w związku ze sprzedażą związaną systemu operacyjnego Windows z odtwarzaczem multimedialnym Windows Media Player. Komisja wskazała, że sektor oprogramowania komputerowego charakteryzuje się występowaniem efektów sieciowych, co w konsekwencji zniechęca pozostałe przedsiębiorstwa do inwestycji we wszystkich obszarach, w których Microsoft mógłby powiązać swój produkt z systemem operacyjnym¹⁵. Po wieloletnim procesie Microsoft został ukarany przez Komisję Europejską karą w wysokości 860 milionów euro. Uzasadniając wyrok, Komisja stwierdziła, że Microsoft nadużywał pozycji dominującej, co w konsekwencji uniemożliwiało wykreowanie efektywnej konkurencji na rynku oprogramowania.

Bazując na neoklasycznej teorii ekonomii, trudno dostrzec podejmowanie przez Microsoft antykonkurencyjnych działań. Dostarczając system operacyjny wraz z Windows Media Player, Microsoft umożliwił użytkownikom komputera zmianę odtwarzacza multimedialnego. Zgodnie z założeniami neoklasycznej teorii ekonomii konsumenci powinni nabyć (bądź pobrać za darmo) konkurencyjny odtwarzacz multimedialny, jeśli jego relacja ceny do jakości przewyższałaby tę oferowaną przez Windows Media Player. Komisja Europejska uznała jednak, że podejście neoklasyków jest nieadekwatne do rzeczywistości. Udowodniono bowiem, że wzrost popularności Windows Media Player był silnie związany ze wzrostem sprzedaży systemu operacyjnego Windows, nie wynikał zaś z poprawiającej się jakości produktu.

Kontrowersyjna postawa Komisji Europejskiej znajduje uzasadnienie w pracach przedstawicieli ekonomii behawioralnej dotyczących istotności opcji domyślnych w procesie projektowania produktów. W badaniach R. Thalera oraz C. Susteina wykazano, że w społeczeństwie występuje zjawisko inercji wyborów. Oznacza to, że konsumenci mimo wymiernych korzyści, rzadko decydują się na zmianę proponowanych przez producenta rozwiązań. W rezultacie, przedsiębiorstwa nie koncentrują się na poprawie jakości oferowanych produktów lecz dążą, by uzyskały one status opcji domyślnych¹⁶.

Piąta fala konkurencji, poza wykorzystaniem ekonomii behawioralnej jako narzędzia analitycznego współczesnych rynków, jest także odpowiedzią na dynamicznie postępujący proces cyfryzacji napędzany przez rozwój Big Data, chmur obliczeniowych oraz portali społecznościowych, który przeobraził mnóstwo obszarów działalności tradycyjnych przedsiębiorstw¹⁷. Wiele z nich zostało zmuszonych do zredefiniowania podstawowych aspektów swojej działalności, takich jak struktura organizacyjna czy model łańcucha wartości. Technologie cyfrowe ułatwiły bowiem wprowadzanie na rynek nowych produktów i usług, a także stworzyły imponujące możliwości kreowania nowych rynków oraz osiągnięcia powtarzających się strumieni przychodów¹⁸.

Do głównych przyczyn wyjaśniających pojawienie się piątej fali konkurencji zalicza się megatrendy determinujące charakter współczesnej gospodarki. Można wyróżnić wśród nich zjawiska globalizacji, deregulacji, prywatyzacji, a także rozwój technologii oraz renesans suwerenności konsumenta¹⁹. Do istotnych elementów implikujących zmianę podejścia do zjawiska konkurencji można też dodać wzrost przedsiębiorczości na świecie oraz postępujący proces urbanizacji²⁰.

W reakcji na zmiany zachodzące w gospodarce powstał model konkurencji wirtualnej przedstawiony w tabeli 2.

Tabela 2. Struktury rynkowe w piątej fali konkurencji

Struktura rynkowa	Liczba podmiotów	Bariery wejścia i wyjścia na rynku	Homogeniczność vs heterogeniczność dóbr	Koszt poszukiwań dostawcy przez odbiorcę	Preferencje odbiorców
Konkurencja wirtualna	Zmienna	Zmienne	<i>Mass customization</i>	Bardzo niski	<i>Małżeństwo hollywoodzkie</i>

Źródło: opracowanie własne na podstawie A. Noga, dz.cyt., s. 278.

¹⁴ Zob. W. Szpringer, *Ekonomiczne teorie regulacji konkurencji*, „*Ekonomista*” 2010, nr 3, s. 285–318.

¹⁵ Zob. A. Chakraborty, *The Conflicting Economic Views Emerging from the Microsoft Antitrust Case: Literature Review*, The WB National University of Juridical Sciences, 2014, <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2373708>.

¹⁶ Zob. R.H. Thaler, C.R. Sunstein, J.P. Balz, *Choice architecture*, 2014, <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1583509>.

¹⁷ Zob. A. Ezrachi, M.E. Stucke, *Virtual Competition*, Harvard University Press, Cambridge 2016.

¹⁸ Zob. M.E. Stucke, A.P. Grunes, *Big Data and Competition Policy*, Oxford University Press, Oxford 2016.

¹⁹ A. Noga, dz.cyt., s. 273.

²⁰ *EY Megatrends 2015. Making sense of a word in motion*, s. 3, [http://www.ey.com/publication/vwluaassets/ey-megatrends-report-2015/\\$file/ey-megatrends-report-2015.pdf](http://www.ey.com/publication/vwluaassets/ey-megatrends-report-2015/$file/ey-megatrends-report-2015.pdf), [06.07.2016].

Koncepcja konkurencji wirtualnej jest odpowiedzią na czasy zupełnie nowej rzeczywistości biznesowej. Charakterystyczny dzisiejszy świat proces przyspieszonej erozji wiedzy spowodował konieczność zasadniczej zmiany w myśleniu o konkurencji oraz rynku. Dla przedsiębiorstw, które opierają swój model biznesowy na przewadze intelektualno-innowacyjnej, nieodzowne stało się stosowanie strategii GBF – *Get Big Fast* autorstwa J. Bezosa, twórcy Amazona²¹. Strategia GBF zakłada, że w początkowym okresie działalności przedsiębiorstwa jego celem nie jest dochodowość, lecz budowa silnej pozycji na rynku poprzez przyciąganie klientów oraz tworzenie rozpoznawalnej marki. Jest ona ściśle powiązana z zachodzącą zmianą charakteru dóbr – współcześnie wiele dóbr prywatnych zaczyna mieć charakter dóbr publicznych, ponieważ konkurenci są w stanie coraz szybciej i skuteczniej skopiować innowacyjny produkt. Ma to istotny wpływ na działalność przedsiębiorstw, które muszą dostosować się do nowych warunków²².

W XXI wieku nienaruszalna na pierwszy rzut oka pozycja wielu branżowych potentatów, takich jak BlackBerry, Kodak czy General Motors, została zmarginalizowana. O bezwzględności współczesnych rynków przekonała się również Nokia – światowy, wieloletni lider na rynku telefonów komórkowych. Spółka będąca symbolem sukcesu i innowacji w 2007 roku miała ponad 40-procentowy udział w rynku. Jej problemy pojawiły się wraz z dynamicznym rozwojem systemu operacyjnego Android oraz wprowadzeniem przez Apple modelu iPhone na rynek. Zarząd Nokii przywiązany do rozwiązań, które zapewniły spółce sukces w pierwszym pięcioleciu XXI wieku, blokował zmiany pozwalające na odnalezienie się w nowych warunkach rynkowych – m.in. nie zdecydował się na wprowadzenie do swoich urządzeń systemu Android. Był to wynik nawiązania współpracy z Microsoftem, który zaoferował spółce miliardy dolarów za prawo do wyłącznego stosowania systemu operacyjnego Windows Phone w urządzeniach Nokii. Firma, decydując się na taki krok, straciła swój innowacyjny charakter, gdyż nowy system operacyjny nie został entuzjastycznie przyjęty przez klientów. W reakcji na spadające udziały w rynku Nokia dokonała drastycznych cięć kosztów, zwalniając tysiące pracowników, co dodatkowo pogłębiło dystans dzielący ją od rynkowych liderów²³. Efektem nieudanej restrukturyzacji spółki

było jej przejście w 2013 roku przez Microsoft, który za nieco ponad 7 miliardów dolarów zakupił dział telefonów komórkowych Nokii²⁴.

Współczesne przedsiębiorstwa nie są w stanie zbudować trwałych przewag konkurencyjnych, gdyż ich tradycyjne źródła nie zapewniają stabilizacji i bezpieczeństwa w długim okresie. Walcząc o klienta, firmy eksponują swoje zalety, które mają tymczasowy charakter. Wynika to z faktu zachodzenia gwałtownych zmian technologicznych, konieczności konkurowania w globalnym środowisku, a także powstawania i znikania wielu rynków. Stabilność większości sektorów gospodarki jest zagrożona przez krótkie cykle życia produktu, krótkie cykle projektowania produktów, redefiniowanie granic rynkowych oraz nieoczekiwane i częste pojawianie się nowych graczy na rynku.

Nie oznacza to jednak, że w piątej fali konkurencji przedsiębiorstwa posiadające pozycję dominującą nie są w uprzywilejowanej pozycji w stosunku do swoich konkurentów. W dalszym ciągu osiągają bowiem korzyści skali, a także są w stanie przeznaczać ogromne środki na marketing oraz badania i rozwój. Okazuje się jednak, że wymienione czynniki nie są wystarczające do osiągnięcia sukcesu. Współczesny charakter konkurencji kreuje bowiem warunki, które przy wykorzystaniu szybkości i sprytu umożliwiają małym przedsiębiorstwom odniesienie zwycięstwa w starciu z największymi graczami na rynku²⁵.

W procesie analizy współczesnych rynków przy wykorzystaniu modelu konkurencji wirtualnej najwięcej uwagi poświęca się procesowi globalizacji. Jest on wspierany przez zidentyfikowane w niniejszym artykule megatrendy. Rozwój technologii oraz wzrost przedsiębiorczości sprawiły, że bariery wejścia na rynek w wielu sektorach stały się nieistotne. Dotyczy to zwłaszcza handlu, który dynamicznie przenosi się do internetu. Badania przeprowadzone przez Economist Intelligence Unit wskazują, że prawie 80 proc. przedsiębiorstw obserwuje zmiany zachowań klientów w kontekście poszukiwania informacji oraz dostępu do produktów i usług²⁶. Zmiany te powodują konieczność wypracowania nowych modeli biznesowych, które pozwolą na zdobycie, a następnie utrzymanie klienta. Nawiązanie trwałej relacji z nabywcą wydaje się szczególnie wyzwanieniem, gdyż wysoka zmienność preferencji współczesnego konsumenta, humorystycznie określana mianem *małżeństwa hollywoodzkiego*²⁷, nie ułatwia

²¹ Zob. R. Spector, *Amazon.com: Get big fast*, Harper Information, New York 2000.

²² Zmiana charakteru dóbr prywatnych jest widoczna m.in. w branży filmowej. Jeszcze kilka lat temu daty premier kinowych na świecie były bardzo zróżnicowane. Obecnie są jednak ujednocicane z powodu coraz łatwiejszego dostępu do nielegalnych kopii w internecie.

²³ A. Moazed, N.L. Johnson, *Modern Monopolies: What It Takes to Dominate the 21st Century Economy*, Macmillan, 2016.

²⁴ W 2007 roku kapitalizacja giełdowa Nokii wynosiła nawet 146 miliardów dolarów.

²⁵ Zob. D.B. Yoffie, M. Kwak, *Judo strategy: turning your competitors' strength to your advantage*, Harvard Business School Press, Boston 2001.

²⁶ Zob. Z. Tabary, *Supply on demand*, 2013, <https://www.eiuperspectives.economist.com/marketing/supply-demand>, [15.06.2016].

²⁷ A. Noga, dz.cyt., s. 279.

budowania długotrwałych więzi. W literaturze pojawiło się nawet pojęcie *butterfly customer*, które charakteryzuje konsumenta XXI wieku²⁸.

Dynamiczny rozwój nowych technologii stwarza przedsiębiorstwom niespotykane dotąd możliwości identyfikacji i zrozumienia potrzeb klienta. Wzrost liczby aktywnych użytkowników internetu stwarza firmom okazję do zdobycia informacji o obecnych i potencjalnych klientach za pośrednictwem aplikacji oraz portali społecznościowych²⁹. Gigantyczna ilość oraz różnorodność danych sprawiają jednak, że ich skuteczne wykorzystanie staje się dla większości firm ogromnym wyzwaniem. Osiągnięcie sukcesu jest możliwe tylko wtedy, gdy z natłoku wiadomości uda się wydobyć użyteczne informacje. Wiedza o potrzebach i preferencjach klientów jest bowiem niezbędna do tworzenia atrakcyjnych produktów oraz kreowania nowych rynków. W ten sposób w piątej fali dochodzi do zjawiska *mass customization*, w którym każdy konsument otrzymuje produkt „szyty na miarę”³⁰.

Zrozumienie charakteru współczesnej konkurencji – hiperkonkurencja, strategia judo oraz strategia twardej piłki

W literaturze pojawia się wiele prób uchwycenia sensu zjawiska współczesnej konkurencji. Jedną z nich jest koncepcja hiperkonkurencji autorstwa R. D’Aveniego. Zakłada ona, że przedsiębiorstwa powinny wykorzystywać szanse wynikające z występowania zakłóceń na permanentnie zmieniającym się rynku. Działania nakierowane na utrzymanie istniejących przewag konkurencyjnych, z uwagi na ich tymczasowy charakter, nie prowadzą bowiem do rozwoju. D’Aveni za źródło sukcesu większości współczesnych przedsięwzięć uznaje dynamiczne podejście do strategii, które powstało na bazie koncepcji 7S stworzonej przez J. McKinseya. Obecnie definiowane jest ono jako *The New 7S’s* i składa się z następujących elementów³¹:

1. *superior stakeholder satisfaction* – osiągnięcia wysokiego poziomu zadowolenia interesariuszy,
2. *strategic soothsaying* – strategicznego prognozowania przyszłości,
3. *positioning for speed* – szybkości działania,
4. *positioning for surprise* – działania z zaskoczenia,
5. *shifting the rules of the game* – zmiany zasad gry rynkowej,

6. *signaling strategic intent* – sygnalizowania zamiarów strategicznych,
7. *simultaneous and sequential strategic thrusts* – wywierania nieustannej, strategicznej presji na konkurentach.

Koncepcja *The New 7S’s* została przedstawiona na rysunku 1. Obejmuje trzy czynniki pozwalające na generowanie rynkowych zakłóceń³².

Pierwszym jest wizja zakłóceń (*vision for disruption*). Przedsiębiorstwa osiągające sukces wiedzą jak spowodować zakłócenia na rynku. Mają jednak świadomość, że tylko nieliczne turbulencje są dla nich korzystne. W ten sposób planują wyłącznie takie zakłócenia rynkowe, które umożliwią wykreowanie pierwszego S – wysokiego poziomu zadowolenia interesariuszy, wśród których nadrzędną rolę pełnią klienci. Zdobyć wymiernych korzyści wynikających z zadowolenia konsumentów jest możliwe tylko przy wykorzystaniu drugiego S – strategicznego prognozowania przyszłości. Umożliwia ono bowiem identyfikację, kreowanie, a także przewidywanie potrzeb konsumentów. Stworzenie korzystnych zakłóceń na rynku wymaga także znalezienia sposobu na zadowolenie pozostałych interesariuszy – pracowników oraz inwestorów, których interesy zostały podporządkowane klientom.

Zdolność do kreowania zakłóceń (*capability for disruption*) warunkuje możliwość operacjonalizacji wizji zakłóceń, której kluczowym elementem jest szybkość działania oraz zaskoczenie przeciwnika. Jeśli kilka podmiotów dostrzeże możliwość wykreowania nowej przewagi konkurencyjnej bądź produktu w tym samym czasie, szybkość działania będzie kluczowym czynnikiem determinującym sukces. Osiągnięcie przewagi konkurencyjnej pozwala bowiem na zwiększenie efektywności bez ponoszenia dodatkowych nakładów³³. Ważną rolę w tym kontekście pełni również zaskoczenie konkurenta – nie pozwoli ono co prawda na zbudowanie trwałej przewagi konkurencyjnej, jednak przedłuży okres, w którym wypracowana przewaga będzie miała unikalny charakter.

Ostatnim wyróżnionym w modelu D’Aveniego elementem jest taktyka zakłóceń (*tactics for disruption*). Zmieniając zasady gry rynkowej, sygnalizując zamiary strategiczne oraz wywierając presję na konkurentach, przedsiębiorstwa wchodzi w interakcję z rynkowymi przeciwnikami. Mimo że niektóre z wymienionych zachowań mogą być interpretowane jako działania ograniczające konkurencję, wiele współczesnych przedsiębiorstw stosuje je, bez względu na groźbę interwencji urzędów antymonopolowych.

²⁸ Zob. S.M. O’Dell, J.A. Pajunen, *The butterfly customer: Capturing the loyalty of today’s elusive consumer*, John Wiley & Sons Incorporated, Ontario 2000.

²⁹ S. Kemp, *Digital, Social & Mobile in 2015*, <http://www.slideshare.net/wearesocialsg/digital-social-mobile-in-2015>, [15.06.2016].

³⁰ A. Noga, dz.cyt., s. 279.

³¹ R.A. D’Aveni, *Coping with hypercompetition: Utilizing the new 7S’s framework*, „The Academy of Management Executive” 1995, Vol. 9, No. 3, s. 45–60.

³² Tamże, s. 49.

³³ Zob. W. Wrzosek, *Przewaga konkurencyjna*, „Marketing i Rynek” 1999, nr 7.

Rysunek 1. Generowanie zakłóceń rynku przy wykorzystaniu koncepcji *The New 7S's*



Źródło: opracowanie własne na podstawie R.A. D'Aveni, *Coping with hypercompetition: Utilizing the new 7S's framework*, „The Academy of Management Executive” 1995, Vol. 9, No. 3, s. 49.

Na ogromną zmienność współczesnych struktur rynkowych wyróżniającą piątą falę konkurencji zwracają uwagę G. Stalk oraz R. Lachenauer, autorzy strategii twardej piłki (*hardball strategy*)³⁴. W biznesie, podobnie jak w sporcie, wygrywają niezłomni gracze. Zwycięstwo wymaga zaś podejmowania brutalnych działań mających na celu zmarginalizowanie atutów przeciwnika.

Nowa, wymykająca się z dotychczasowych ram forma konkurencji została także zauważona przez D. Yoffie oraz M. Cusumano. Autorzy, obserwując rywalizację Microsoftu z Netscape³⁵, stworzyli pojęcie strategii judo, której aplikacja w dobie cyfryzacji gospodarki stała się kluczem do sukcesu wielu małych i średnich przedsiębiorstw konkurujących z największymi graczami na rynku. W sztuce walki judo zawodnik wykorzystuje na swoją korzyść masę i siłę swojego przeciwnika. W podobny sposób mogą zachowywać się przedsiębiorstwa, które powinny obracać zalety rynkowych konkurentów w ich wady. Dzięki szybkości, zwinności oraz elastyczności działania judocy utożsamiani z małymi i średnimi przedsiębiorstwami, są w stanie wygrać pojedynek z rynkowymi liderami.

W dzisiejszych czasach o sukcesie decyduje bowiem szybkość dostępu do najważniejszych czynników wytwórczych – wiedzy, talentów oraz kapitału, a także zdolność do błyskawicznego wchodzenia na nowe, niezagospodarowane dotąd rynki, pozwalająca uniknąć wyniszczającej walki z przedsiębiorstwami o pozycji dominującej bądź monopolistycznej³⁶.

Podsumowanie

Koncepcja hiperkonkurencji, strategia judo oraz strategia twardej piłki stanowią istotny wkład we współczesny dyskurs o zjawisku konkurencji. Nie mają one jednak charakteru teorii, są raczej trafnym opisem rzeczywistości. Wydaje się, że istotę współczesnych procesów konkurencyjnych najlepiej oddaje model konkurencji wirtualnej. Choć powstał on w pierwszych latach XXI wieku, to w dalszym ciągu wykazuje wysoki potencjał aplikacyjny w procesie analizy współczesnych rynków³⁷. Model konkurencji wirtualnej jest także swoistym renesansem teorii konkurencji doskonałej³⁸. Powracając do klasycznej analizy struktur rynkowych, zmienna liczba podmiotów typowa dla

³⁴ Zob. G. Stalk, R. Lachenauer, *Hardball, czyli twarda gra rynkowa*, Helion, Gliwice 2005.

³⁵ Autorzy określają rywalizację Netscape i Microsoftu mianem walki Dawida z Goliatem.

³⁶ D.B. Yoffie, M.A. Cusumano, *Judo strategy: The competitive dynamics of Internet time*, „Harvard Business Review” 1999, Vol. 77, No. 1, s. 70–82.

³⁷ Zob. A. Ezrachi, M.E. Stucke, dz.cyt.

³⁸ A. Noga, dz.cyt., s. 278.

konkurencji wirtualnej, w praktyce oznacza dużą liczbę podmiotów charakterystyczną dla konkurencji doskonałej. Zmienność barier wejścia i wyjścia na rynku w wielu sektorach jest tożsama z ich brakiem. Powszechna możliwość kastomizacji pozornie heterogenicznych produktów sprawia, że w rzeczywistości mają one homogeniczny charakter – konsument nie ma bowiem żadnych problemów, aby nabyć produkt dostosowany do jego potrzeb i preferencji. Dynamiczny rozwój internetu sprawił, że niski koszt poszukiwań, typowy dla teorii konkurencji doskonałej, jest pierwszoplanową cechą współczesnych struktur rynkowych. W modelu konkurencji wirtualnej preferencje pomiędzy dostawcami i odbiorcami, określane mianem *małżeństwa hollywoodzkiego* – żartobliwego synonimu nietrwałości, w rzeczywistości są tożsame z ich brakiem. W ten sposób dochodzi do odrodzenia konkurencji doskonałej, która – choć na pierwszy rzut oka wydaje się modelem *stricte* teoretycznym – w piątej fali konkurencji wykazuje zwiększony potencjał aplikacyjny.

Bibliografia

- Bain J.S., *Barriers to new competition, their character and consequences in manufacturing industries*, Harvard University Press, Cambridge 1956.
- Baumol W.J., Panzar J.C., Willig R.D., Bailey E.E., Fischer D., *Contestable markets and the theory of industry structure*, Harcourt Brace Jovanovich, New York 1982.
- Baumol W.J., Willig R.D., *Fixed costs, sunk costs, entry barriers, and sustainability of monopoly*, „The Quarterly Journal of Economics” 1981, s. 405–431.
- Bubb R., Pildes R.H., *How behavioral economics trims its sails and why*, „Harvard Law Review” 2014, Vol. 127, No. 6, s. 1595–1677.
- Chakraborty A., *The Conflicting Economic Views Emerging from the Microsoft Antitrust Case: Literature Review*, The WB National University of Juridical Sciences, 2014, <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2373708>.
- Coase R.H., *Law and economics at Chicago*, „The Journal of Law & Economics” 1993, Vol. 36, No. 1, s. 239–254.
- D’Aveni R.A., *Coping with hypercompetition: Utilizing the new 7S’s framework*, „The Academy of Management Executive” 1995, Vol. 9, No. 3, s. 45–60.
- EY *Megatrends 2015. Making sense of a word in motion*, s. 3, [\[megatrends-report-2015/\\\$file/ey-megatrends-report-2015.pdf\]\(http://www.ey.com/publication/vwluassets/ey-megatrends-report-2015/\$file/ey-megatrends-report-2015.pdf\).](http://www.ey.com/publication/vwluassets/ey-</p>
</div>
<div data-bbox=)

- Ezrachi A., Stucke M.E., *Virtual Competition*, Harvard University Press, Cambridge 2016.
- Kemp S., *Digital, Social & Mobile in 2015*, <http://www.sli-deshare.net/wearesocials/digital-social-mobile-in-2015>.
- Moazed A., Johnson N.L., *Modern Monopolies: What It Takes to Dominate the 21st Century Economy*, Macmillan, 2016.
- Noga A., *Teorie przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2009, s. 248–279.
- O’Dell S.M., Pajunen J.A., *The butterfly customer: Capturing the loyalty of today’s elusive consumer*, John Wiley & Sons Incorporated, Ontario 2000.
- Porter M.E., *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001.
- Posner R.A., *Antitrust law*, University of Chicago Press, Chicago 2001.
- Przybyciński T., *Konkurencja i ład rynkowy – przyczynek do teorii i polityki konkurencji*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2005.
- Scherer F.M., *Efficiency, fairness, and the early contributions of economists to the antitrust debate*, „Washburn Law Journal” 1989, No. 29, s. 243–255.
- Spector R., *Amazon.com: Get big fast*, Harper Information, New York 2000.
- Stalk G., Lachenauer R., *Hardball, czyli twarda gra rynkowa*, Helion, Gliwice 2005.
- Stigler G.J., *Economies of Scale*, „The Journal of Law & Economics” 1958, Vol. 1, No. 1, s. 54.
- Stucke M.E., Grunes A.P., *Big Data and Competition Policy*, Oxford University Press, Oxford 2016.
- Stucke M.E., *How can competition agencies use behavioral economics?*, „The Antitrust Bulletin” 2014, Vol. 59, No. 4, s. 695–742.
- Szpringer W., *Ekonomiczne teorie regulacji konkurencji*, „Ekonomista” 2010, nr 3, s. 285–318.
- Tabary Z., *Supply on demand*, 2013, <https://www.eiuperpectives.economist.com/marketing/supply-demand>.
- Thaler R.H., Sunstein C.R., Balz J.P., *Choice architecture*, 2014, <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1583509>.
- Wrzosek W., *Przewaga konkurencyjna*, „Marketing i Rynek” 1999, nr 7.
- Yoffie D.B., Cusumano M.A., *Judo strategy: The competitive dynamics of Internet time*, „Harvard Business Review” 1999, Vol. 77, No. 1, s. 70–82.
- Yoffie D.B., Kwak M., *Judo strategy: turning your competitors’ strength to your advantage*, Harvard Business School Press, Boston 2001.

Virtual vs. perfect competition

Multitude of competition concepts causes the necessity to search for theories corresponding most appropriately with the real life. Dynamic changes taking place in the economy of the twenty-first century bring new elements, which cannot be disregarded when analyzing modern processes of competing. Big Data, cloud computing and social networking are those aspects of the process of digitization of the economy that disrupted many activities of traditional companies. Easy access to enormous amounts of data makes its effective use become a huge challenge for many companies, as it changes the way they should consider the issue of being competitive. The aim of this article is to provide the review of latest research in the field and to identify the best models to be applied. The results of research confirm that revival of the model of perfect competition is currently observed. Classical analysis of market structures indicates its convergence with the model of virtual competition, which seem to describe best the structures of modern market.

Autor jest asystentem w Katedrze Ekonomii Akademii Leona Koźmińskiego. Jego zainteresowania badawcze koncentrują się wokół rynków finansowych, ładu korporacyjnego oraz teorii konkurencji.