ZESZYTY NAUKOWE POLITECHNIKI RZESZOWSKIEJ Nr 272
Zarządzanie i Marketing z. 17 (2/10) 2010

Tomasz Mirosław WŁODARCZYK[1]

METODYCZNE PROBLEMY POMIARU PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ PRZEDSIĘBIORSTWA

Przedstawiono aktualny stan dyskusji nad metodami pomiaru przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Podkreślono konieczność odejścia od domniemania, że jego nadzwyczajne wyniki ekonomiczne osiągane na tle sektora są tożsame z posiadaniem przewagi konkurencyjnej. Pomiar przewagi konkurencyjnej powinien być dokonywany wieloetapowo i koncentrować się na analizowaniu zależności: zasoby–kluczowe procesy biznesowe–przewaga konkurencyjna–sukces (wyniki) firmy. Takie metodyczne podejście do kwantyfikacji przewagi konkurencyjnej pozwoliłoby wykorzystać w praktyce elementy różnych koncepcji teoretycznych, przede wszystkim koncepcji zasobowej (w perspektywie kompetencyjnej) oraz sytuacyjnej.

1. WPROWADZENIE

Zjawisko dramatycznego zwiększenia intensywności konkurowania przedsiębiorstw na rynku jest jednym z najważniejszych tematów debat prowadzonych w ostatnich latach zarówno wśród teoretyków, jak i praktyków zarządzania. W warunkach bardzo szybkich zmian otoczenia tradycyjne strategie konkurowania przedsiębiorstw przestały być skuteczne. Następstwem zmiany sposobu i reguł konkurowania jest poszukiwanie na nowo odpowiedzi na pytanie o charakter i naturę przewagi konkurencyjnej, rozumianej jako zdolność przedsiębiorstwa do generowania dodatniej renty ekonomicznej w długim okresie. Ze względu na charakter współczesnej konkurencji trwała przewaga konkurencyjna wynika obecnie z umiejętności kreowania sekwencji krótkookresowych przewag konkurencyjnych[2], dlatego metody jej oceny i kwantyfikacji stają się przedmiotem coraz większego zainteresowania.

Wielkość (rozmiar) przewagi konkurencyjnej można zdefiniować najprościej jako różnicę między parametrami opisującymi rodzaj przewagi konkurencyjnej danego przedsiębiorstwa a tymi samymi parametrami osiągniętymi przez konkurentów[3]. Na poziomie ogólnych rozważań przyjmuje się, że miarą przewagi konkurencyjnej firmy jest jej zdolność do maksymalizacji relacji wartości do ceny przy minimalnym poziomie kosztów[4].

---

[1] Mgr Tomasz Mirosław Włodarczyk, Zakład Systemów Zarządzania, Katedra Systemów Zarządzania i Innowacji, Wydział Organizacji i Zarządzania, Politechnika Łódzka.

[2] W warunkach tak zwanej zmiany obejmującej (*encompassing change*) oraz radykalnego oddziaływania konkurentów (hiperkonkurencji), z jakimi mamy do czynienia współcześnie, przewaga konkurencyjna jest procesem ciągłego osiągania wyłącznie chwilowych przewag konkurencyjnych. Zdaniem wielu badaczy przewagi konkurencyjnej nie da się utrzymywać nieprzerwanie, należy ją raczej nieustannie rozwijać. Zob. szerzej między innymi: E. Cyrson, *Nowy paradygmat strategii konkurencji*, [w:] *Konkurencyjność przedsiębiorstw – nowe podejście*, red. E. Skawińska, PWN, Warszawa–Poznań 2002, s. 39, 46; A.E. Singer, *Hypercompetition*, Business Press–Thomson Learning, London 2000, s. 64–65.

[3] W. Glabiszewski, *Konkurencyjność działających w Polsce zakładów ubezpieczeń majątkowych w procesie integracji z Unią Europejską*, Dom Organizatora, Toruń 2005, s. 75.

[4] A.K. Koźmiński, *Zarządzanie międzynarodowe*, PWE, Warszawa 1999, s. 63.

Nadanie takiemu miernikowi uniwersalnego znaczenia wymaga potraktowania go w kategoriach dodatkowych korzyści osiąganych przez przedsiębiorstwo wobec konkurentów dzięki uzyskaniu i podtrzymywaniu określonej przewagi konkurencyjnej. Stąd za adekwatną miarę przewagi konkurencyjnej uznaje się często uzyskaną przez firmę pozycję konkurencyjną, która odzwierciedla różnicę w wypracowanych przez nią wynikach w porównaniu z konkurentami w sektorze[5]. Pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa przedstawia się wówczas jako miejsce na skali korzyści (ekonomicznych i pozaekonomicznych) dostarczanych przez to przedsiębiorstwo wszystkim interesariuszom w porównaniu z miejscami, które pod tymi samymi względami zajmują jego konkurenci[6].

2. METODY OCENY PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ PRZEDSIĘBIORSTWA

W praktyce w ocenie przewagi konkurencyjnej wykorzystuje się najczęściej wyniki działalności przedsiębiorstwa zrealizowane na rynku[7]. Decyduje o tym dwuskładnikowy charakter przewagi konkurencyjnej. Przewagę zasobową (komparatywną) przedsiębiorstwo kształtuje systematycznie w celu uzyskania czy utrwalania przewagi rynkowej. Natomiast przewaga rynkowa potwierdza osiągnięcie przewagi zasobowej i znajduje swoje odzwierciedlenie w rynkowych rezultatach działalności przedsiębiorstwa. Mierniki przewagi konkurencyjnej utożsamia się zatem z miernikami sukcesu przedsiębiorstwa lub z miernikami efektywności jego działania[8]. Wyznacznikiem przewagi zasobowej staje się wówczas stopień realizacji zakładanych celów zasobowych, a przewagi rynkowej – stopień realizacji przyjętych celów marketingowych i wynikający z niego stopień realizacji celów finansowych.

Dlatego w literaturze przedmiotu często przyjmuje się, że pomiar całościowej przewagi konkurencyjnej jest równoznaczny z pomiarem przewagi rynkowej, która weryfikuje przewagę zasobową. W związku z tym wśród mierników całościowej przewagi konkurencyjnej wymienia się na przykład:

- wskaźniki udziału w rynku,
- wskaźniki satysfakcji, utrzymania i lojalności klientów[9],
- wskaźniki efektywności działania przedsiębiorstwa (na przykład wskaźniki płynności finansowej, efektywności wykorzystania zasobów przedsiębiorstwa, rentowności, zadłużenia, wielokryterialne miary odzwierciedlające perspektywę interesariuszy przedsiębiorstwa i obliczaną w różny sposób wartość przedsiębiorstwa – wartość bieżącą netto, ekonomiczną wartość dodaną lub rynkową wartość dodaną, wreszcie wskaźniki rynku kapitałowego)[10].

---

[5] W. Glabiszewski, *op. cit.*, s. 76.

[6] M. Stankiewicz, *Istota i sposoby oceny konkurencyjności przedsiębiorstwa*, „Gospodarka Narodowa" 2000/7–8, s. 97.

[7] R. Haffer, *Systemy zarządzania jakością w budowaniu przewag konkurencyjnych przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2003, s. 113.

[8] *Ibidem*, s. 114.

[9] Szerzej zob. m.in. R. Kozielski, J. Pogorzelski, M. Dziekoński, G. Urbanek, *Ocena marketingu na poziomie strategicznym*, [w:] *Wskaźniki marketingowe*, red. R. Kozielski, wyd. 2, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 51–61, 68–77; R. Haffer, *op. cit.*, s. 56–57.

[10] J. Barney, *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Addison–Wesley, New York 1996, s. 34–63. Por. też B. Godziszewski, *Zasobowe uwarunkowania strategii przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2001, s. 50–55; R. Haffer, *op. cit.*, s. 115–117;

Należy jednak zwrócić uwagę, że o ile wyniki działalności przedsiębiorstwa mogą stanowić podstawę oceny wielkości przewagi konkurencyjnej, to jedynie metody oceny przewagi komparatywnej i pozycyjnej pozwolą odpowiedzieć na pytanie o źródła bieżącej przewagi oraz zidentyfikować obszary poszukiwań przyszłej przewagi konkurencyjnej[11].

Najczęściej wykorzystywanym miernikiem przewagi konkurencyjnej w aspekcie wynikowym jest udział w rynku, a ściślej – relatywny udział w rynku. Często zakłada się wręcz automatycznie, że przedsiębiorstwo posiadające przewagę konkurencyjną musi być liderem rynkowym. Tymczasem w celu zrozumienia współczesnych modeli zachowań rynkowych postuluje się od wielu już lat wyjście poza ramy prostego miernika udziału w rynku[12]. Między innymi takie zjawiska, jak postępująca globalizacja rynków, zacieranie się granic sektorów, łatwość alokacji zasobów w różne sektory czy zdominowanie rynków przez kluczowe produkty oraz standardy sprawiły, że obecnie lepszymi wyznacznikami sukcesu rynkowego przedsiębiorstwa wydają się takie wielkości, jak:

- udział finalnych produktów w rynku krajowym i globalnym (w przypadku producenta produktów finalnych),
- udział w rynku marek produktów finalnych (w przypadku właściciela marki produktów finalnych),
- „produkcyjny" udział w rynku produktów finalnych, to jest odsetek produktów finalnych, w których został wykorzystany dany komponent (w przypadku producenta lub dostawcy komponentów),
- udział kluczowych produktów w rynku (w przypadku producenta kluczowego produktu lub subsystemu),
- poziom kluczowych kompetencji w porównaniu z konkurentami,
- udział standardu w rynku, to jest odsetek produktów wykorzystujących opracowany przez dane przedsiębiorstwo standard czy format (w przypadku właściciela standardu czy formatu obowiązującego na rynku)[13].

Bardzo interesujące podejście analityczne do kwantyfikacji przewagi konkurencyjnej przedstawił J. Kay[14]. Wykorzystując pojęcie wartości dodanej, traktowanej jako kluczowy miernik sukcesu przedsiębiorstwa i definiowanej w kategoriach różnicy między rynkową wartością wyników działalności przedsiębiorstwa a kosztem poniesionym nakładów, zaproponował jako miernik przewagi konkurencyjnej stosunek wartości dodanej do sprzedaży brutto (lub netto). Tak zdefiniowany miernik umożliwia porównanie wszystkich przedsiębiorstw w danym sektorze. W propozycji J. Kaya punktem odniesienia

---

Z. Pierścionek, *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2006, s. 51–52. O zdolności konkurowania na rynku (a tym samym budowania przewagi konkurencyjnej) mówi także art. 15 ust. 2 „Ustawy z 27 lipca 2002 r. o warunkach dopuszczalności i nadzorowaniu pomocy publicznej dla przedsiębiorców" (DzU 2002, nr 141, poz. 1177), w myśl którego przedsiębiorca traci zdolność konkurowania na rynku, jeżeli zmniejszą się obroty przedsiębiorstwa, wystąpi nadmierna zdolność produkcyjna, wzrosną zapasy, zmniejszy się zyskowność lub pojawi się strata, wzrośnie zadłużenie przedsiębiorstwa lub pojawi się niemożność uzyskania kredytów bankowych, gwarancji lub poręczeń.

[11] R. Haffer, *op. cit.*, s. 114.

[12] Zob. C.K. Prahalad, *Weak Signals versus Strong Paradigms*, „Journal of Marketing Research" 32/3 (1995), s. iii–viii – za: M. Małkowska, *Metody kwantyfikacji przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, [w:] *Współczesne metody zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem*, red. E. Urbanowska-Sojkin, P. Banaszyk, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2004, s. 81.

[13] *Ibidem*, s. iii–v.

[14] Zob. szerzej J. Kay, *Podstawy sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1996, s. 264–272.

w ocenie przedsiębiorstw jest najsłabszy konkurent, tak zwane przedsiębiorstwo krańcowe, które nie tworzy wartości dodanej ani też jej nie zmniejsza.

W praktyce ustalenie mierników przewagi konkurencyjnej, w szczególności przewagi o złożonym charakterze, jest niezwykle trudne. Podstawową metodą pomiaru pozostaje *benchmarking*. Przedsiębiorstwo powinno ocenić swoje zasoby, umiejętności i relacje w porównaniu z najgroźniejszym konkurentem w ramach grupy strategicznej na obsługiwanym przez siebie rynku (lokalnym, regionalnym, krajowym lub światowym) i w ten sposób określić przewagę komparatywną (zasobową)[15].

W celu identyfikacji aktualnych i potencjalnych źródeł przewagi konkurencyjnej proponuje się w literaturze przeanalizowanie kluczowych czynników sukcesu[16]. Są to wszelkie zasoby, umiejętności i relacje przedsiębiorstwa z otoczeniem niezbędne do osiągnięcia sukcesu w danym rodzaju aktywności biznesowej. Należą do nich na przykład zasoby, umiejętności i relacje:

- postrzegane przez klienta jako istotne oraz wywierające silny wpływ na proces tworzenia dla niego wartości,
- odróżniające przedsiębiorstwa konkurencyjne między sobą,
- cenne, rzadkie, trudne do imitacji i substytucji oraz zorganizowane[17].

Identyfikacja kluczowych czynników sukcesu wymaga udzielenia odpowiedzi na trzy podstawowe pytania:

- kim są nabywcy i na jakiej podstawie dokonują wyboru produktu i jego dostawcy?
- czym musi dysponować i co musi uczynić oferent, aby zdobyć przewagę konkurencyjną?
- w jaki sposób można uzyskać trwałą przewagę konkurencyjną[18]?

Tak postawione pytania wymagają identyfikacji źródeł przewagi konkurencyjnej przynajmniej z dwóch punktów widzenia: przedsiębiorstwa oraz jego klientów. Zidentyfikowane kluczowe czynniki sukcesu podlegają ocenie ważonej. Jednak przyjęcie różnicy między prostymi sumami ocen ważonych dwóch przedsiębiorstw za wartość łącznej przewagi komparatywnej jednego z nich stanowi nadmierne uproszczenie i może prowadzić do fałszywych wniosków. Między poszczególnymi przewagami cząstkowymi, wynikającymi z różnicy w określonym zasobie, umiejętności lub relacji, zachodzą bowiem zjawiska substytucji, komplementarności oraz synergii[19].

Jednym z popularnych narzędzi analizy przewagi konkurencyjnej, przydatnym w ocenie zasobów, umiejętności i relacji, jest system COMSTRAT (*COMpetitive STRATegy*) zaproponowany przez H. Simona[20]. Jest zbudowany z kilku modułów, w tym jednego dotyczącego zewnętrznej przewagi konkurencyjnej oraz jednego analizującego wewnętrzne możliwości konkurencyjne. W rozumieniu H. Simona wewnętrzne możliwości są przesłankami zewnętrznej przewagi konkurencyjnej osiąganej na konkretnym rynku.

---

[15] W przypadku przedsiębiorstw zdywersyfikowanych zaleca się, aby wyznaczona przewaga komparatywna była średnią ważoną przewag komparatywnych poszczególnych jednostek strategicznych danego przedsiębiorstwa. Zob. Z. Pierścionek, *op. cit.*, s. 187.

[16] *Ibidem*, s. 188–189.

[17] M. Małkowska, *op. cit.*, s. 75.

[18] T. Gołębiowski, *Zarządzanie strategiczne. Planowanie i kontrola*, Difin, Warszawa 2001, s. 151 – za: M. Małkowska, *op. cit.*, s. 75.

[19] M. Małkowska, *op. cit.*, s. 74.

[20] H. Simon, *Tajemniczy mistrzowie. Studia przypadków*, PWN, Warszawa 1999, s. 142–148.

W systemie COMSTRAT analiza przewagi konkurencyjnej przebiega według następującego schematu:
• określenie parametrów przewagi konkurencyjnej,
• szacowanie ich wagi,
• ocena wyników.

Waga i ocena wyników jest sformalizowana na ogół w skalach od 1 do 5. Niekiedy sporządza się listy rankingowe lub wykorzystuje analityczne przetwarzanie hierarchii. Dane obejmujące parametry oraz ich wagi i oceny tworzą macierz zewnętrznej przewagi konkurencyjnej, której oś pionowa przedstawia wagi, natomiast oś pozioma – wyniki konkurencyjne. Wyniki konkurencyjne są mierzone przez porównanie ocen danego parametru dla przedsiębiorstwa i jego najsilniejszego konkurenta[21]. Z kolei waga danego parametru jest odnoszona do średniej wagi analizowanych czynników przewagi konkurencyjnej.

W podejściu zaproponowanym przez H. Simona zakłada się możliwość zsumowania wyników wag i osiągnięć konkurencyjnych według wszystkich parametrów i wyznaczenia w ten sposób współczynnika przewagi konkurencyjnej – liczby, która mierzy ogólną pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa[22]. Jednak, jak już wskazano wcześniej przy okazji omawiania problemów identyfikacji i analizy kluczowych czynników sukcesu, takie rozumowanie wydaje się zbyt dużym uproszczeniem.

Przewaga komparatywna jest cenna dla przedsiębiorstwa, jeżeli może zostać przełożona na przewagę pozycyjną. Nie ulega wątpliwości, że najbardziej cenna jest dla przedsiębiorstwa przewaga komparatywna, która prowadzi do przewagi opartej zarówno na niskich kosztach, jak i na większej wartości dla klienta. Przewagę pozycyjną przedsiębiorstwo może uzyskać również za pomocą takiej wiązki zasobów, umiejętności i relacji, która pozwoli osiągnąć przewagę niskich kosztów przy minimum równej pozycji rynkowej w zakresie dostarczanej klientom wartości lub dzięki wiązce zasobów, umiejętności i relacji, która prowadzi do oferowania większej niż konkurenci wartości dla klienta przy porównywalnym poziomie ponoszonych kosztów.

Użytecznym sposobem analizowania przewagi pozycyjnej jest łańcuch wartości spopularyzowany przez M.E. Portera. Łańcuch wartości składa się z ciągu powiązanych działań (podstawowych i wspomagających) kreujących wartość dla ostatecznego odbiorcy. Wartość dodana w przedsiębiorstwie jest różnicą między uzyskiwanymi przychodami ze sprzedaży produktów lub usług a poniesionymi kosztami. Istotą analizy łańcucha wartości jest zlokalizowanie w ramach przedsiębiorstwa tych działań, które w największym stopniu przyczyniają się do powstania przewagi konkurencyjnej i w efekcie do osiągania zysku[23]. Analiza taka obejmuje zasadniczo trzy fazy:
• identyfikację ważnych działań podstawowych i pomocniczych oraz identyfikację typu i źródeł przewagi konkurencyjnej w tych działaniach,

[21] Jeżeli na pięciopunktowej skali ocena parametru (na przykład jakości produktu) wynosi 4,8 dla przedsiębiorstwa oraz 4,0 dla najsilniejszego konkurenta, to wyniki konkurencyjne w kategorii tego parametru wynoszą 4,8 : 4,00 x 100 = 120 i oznaczają dwudziestoprocentową przewagę nad konkurentem.

[22] Na przykład współczynnik przewagi konkurencyjnej na poziomie 90 oznacza, że według kryterium średniej ważonej przedsiębiorstwo jest o 10 punktów poniżej poziomu swojego najsilniejszego konkurenta w odniesieniu do każdego z parametrów.

[23] K. Obłój, *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, wyd. 2, PWE, Warszawa 2007, s. 363.

- ocenę pozycji (przewagi lub słabości) konkurencyjnej w każdym działaniu realizowanym przez przedsiębiorstwo,
- formułowanie wniosków dotyczących kierunków i sposobów usprawnień systemu działań przedsiębiorstwa[24].

Z konstrukcją łańcucha wartości wiąże się możliwość tworzenia modeli biznesu, ponieważ pozwala on na wykorzystanie zasobów i kompetencji w realizacji strategii tworzących przewagę konkurencyjną. Według propozycji K. Obłója modele te mogą dotyczyć:

- koncentracji na jednym wybranym aspekcie łańcucha wartości (model operatora o charakterze badawczym, produkcyjnym lub marketingowym),
- kontroli nad całym procesem tworzenia i zawłaszczania wartości (od zaopatrzenia na początku łańcucha do marketingu na końcu tego łańcucha); przechwytywaniu podlega wartość dodana w całym łańcuchu wartości (model integratora),
- tworzenia takiej konfiguracji sieci partnerów i własnej firmy, w której firma zachowuje dla siebie kluczową aktywność z kluczowymi kompetencjami, a outsourcingowi poddaje pozostałe aktywności biznesowe (model dyrygenta oparty na dekonstrukcji łańcucha wartości)[25].

Dominujący typ przewagi pozycyjnej można zidentyfikować również za pomocą metody zaproponowanej przez J.-J. Lambina[26]. Jego zdaniem dwa podstawowe rodzaje przewagi pozycyjnej (kosztowa i dyferencjacji) mają często wykluczające się nawzajem źródła i charakter, każda z nich oznacza bowiem posiadanie różnych zdolności i tradycji. W analizie przewagi pozycyjnej Lambin posłużył się czteropolową macierzą, której głównymi wymiarami są:

- efektywność, mierzona jako stosunek kosztów jednostkowych danego przedsiębiorstwa do kosztów jednostkowych głównego konkurenta,
- siła rynkowa, mierzona jako stosunek maksymalnej akceptowanej przez klientów ceny produktu danego przedsiębiorstwa do maksymalnej ceny, którą konsumenci są skłonni zapłacić za produkty głównego konkurenta[27].

3. KOMPLEKSOWE PODEJŚCIE DO KWANTYFIKACJI PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ W PRAKTYCE

Tradycyjne mierniki oparte na wynikach działalności przedsiębiorstwa jako jedyne umożliwiają kwantyfikację całościowej przewagi konkurencyjnej. Niestety, mierzą one najczęściej przeszłą, ewentualnie obecną przewagę, co jest ich zasadniczym ograniczeniem. Na przykład udział w rynku jest przede wszystkim odzwierciedleniem już zdobytej przewagi konkurencyjnej, co niekoniecznie oznacza, że również przyszłej. Z kolei różnie definiowana rentowność przedsiębiorstwa wynika z wielu działań podejmowanych

[24] T. Gołębiowski, *op. cit.*, s. 211.

[25] Zob. szerzej K. Obłój, *Tworzywo skutecznych strategii. Na styku starych i nowych reguł konkurencji*, PWE, Warszawa 2002, s. 135–155. Poza opisanymi powyżej modelami biznesu K. Obłój rozważa jeszcze oddzielnie model innowatora, nawiązujący do koncepcji zarządzania wiedzą i kapitałem intelektualnym i uwypuklający w szczególności rolę innowacji produktowych i procesowych w tworzeniu łańcucha wartości. Podstawą modelu innowatora jest produkt i proces bogaty w wiedzę. Są one tworzone na bazie funkcji wspomagających w łańcuchu wartości: prac badawczo-rozwojowych oraz zarządzania zasobami ludzkimi zorientowanymi na kreatywność i innowacyjność. *Ibidem*, s. 181–204.

[26] Zob. szerzej J.-J. Lambin, *Strategiczne zarządzanie marketingowe*, PWN, Warszawa 2001, s. 286–287.

[27] Na temat zalet i ograniczeń metody zaproponowanej przez J.-J. Lambina zob. M. Małkowska, *op. cit.*, s. 80.

w przeszłości, jest więc mało prawdopodobne, aby mogła być wyznacznikiem bieżącej przewagi konkurencyjnej, zwłaszcza w niestabilnym otoczeniu przedsiębiorstwa. Wysoki poziom rentowności może zostać osiągnięty także poprzez zmniejszenie nakładów inwestycyjnych na odnawianie strategicznych zasobów przedsiębiorstwa, co przekreśla jego szanse na długookresowe utrzymanie przewagi konkurencyjnej.

W konkluzji należy zatem stwierdzić, że wobec nierozstrzygnięcia wielu istotnych problemów metodycznych pytanie o możliwość dokonania kompleksowej oceny przewagi konkurencyjnej firmy pozostaje ciągle otwarte[28]. W praktyce przewaga konkurencyjna powinna być analizowana z dwóch punktów widzenia.

Po pierwsze – jako charakterystyka pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa, zrelatywizowana przez porównanie z pozycjami konkurencyjnymi innych przedsiębiorstw operujących na tych samych rynkach (*benchmarking*). Takie podejście rodzi jednak wiele problemów. Z jednej strony mamy do czynienia z niedoskonałą wiedzą podmiotów rynkowych[29]. Elementy przewagi konkurencyjnej danego przedsiębiorstwa powinny być ustalone co najmniej na skalach porządkowych w różnych przestrzeniach (ceny, funkcje, produkty, jakość, obsługa posprzedażowa). Z drugiej strony oderwane od innych, pojedyncze usytuowania tego przedsiębiorstwa na skali porządkowej w danej przestrzeni nie mogą stanowić podstawy do określenia bezwzględnej przewagi konkurencyjnej. Dopiero ustalenie zbiorczego usytuowania[30] rozpatrywanej firmy w stosunku do jej konkurentów pozwoliłoby na przypisanie przedsiębiorstwom kolejności (rang) pod względem przewag konkurencyjnych[31].

Po drugie, przewaga konkurencyjna powinna być analizowana jako wynik pomiaru konkurencyjności uzyskiwanej przez przedsiębiorstwo. Ten punkt widzenia ma bardziej zobiektywizowane podstawy. Pomiar przewag konkurencyjnych produktów lub usług i oferujących je przedsiębiorstw może być przeprowadzony zarówno na skalach porządkowych, jak i ilościowych. W celu ustalenia bezwzględnego i zobiektywizowanego poprzez decyzje klientów uporządkowania konkurencyjności firm wystarczy zdefiniować atrybuty podlegające pomiarowi, na przykład liczbę sprzedanych produktów w jednostce czasu i przychody ze sprzedaży.

Osobnym zagadnieniem metodycznym i operacyjnym jest wtedy zorganizowanie zindywidualizowanych badań cząstkowych przewag konkurencyjnych. Nie wolno również zapominać, że przedsiębiorstwa przekazują tylko te informacje o swoich rzeczywistych celach (strategii), możliwościach (potencjale konkurencyjnym), zamiarach (pozycji konkurencyjnej) i wynikach, do ujawniania których są zobligowane na mocy obowiązujących

[28] Problemy metodyczne dotyczą między innymi jednoznacznego zdefiniowania pojęcia przewagi konkurencyjnej, wyjaśnienia wątpliwości związanych z kontekstem analizy i wyborem punktu odniesienia, identyfikacji zmiennych oraz ustalenia charakteru ich wzajemnego wpływu na siebie, przyjęcia systemu wag i ocen, a także ustalenia stopnia i kierunku wpływu zmiennych na przewagę konkurencyjną. Por. M. Małkowska, *op. cit.*, s. 82–83.

[29] Zob. S. Forlicz, *Niedoskonała wiedza podmiotów rynkowych*, PWN, Warszawa 2001, s. 20, 52–54.

[30] Chodzi o usytuowanie wykorzystujące wszystkie brane pod uwagę przestrzenie.

[31] Ten punkt widzenia ma jednak wady polegające na tym, że przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa byłaby mierzona na podstawie ofert producentów, a nie ich postrzegania przez klientów i dokonywanych przez nich wyborów rynkowych oraz że na geograficznie różnych rynkach i w różnym czasie te same produkty byłyby oceniane w rozmaity, często zupełnie odmienny sposób. Zob. W. Świtalski, *Innowacje i konkurencyjność*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2005, s. 178.

przepisów (na przykład spółki, których akcje są notowane na giełdach papierów wartościowych) lub które wydają się im korzystne.

4. PODSUMOWANIE

Badanie przewag konkurencyjnych (i szerzej konkurencyjności) przedsiębiorstw powinno być przeprowadzane wieloetapowo, na podstawie uzyskiwanych przez firmy wyników, a nie tylko na podstawie analiz pozycji konkurencyjnej. Konkurencyjne jest bowiem to przedsiębiorstwo, które jest w stanie dzięki efektywnemu zarządzaniu operacyjnemu uzyskać taką redukcję kosztów, a dzięki zarządzaniu strategicznemu tak kształtować swoją wartość, aby móc umacniać swoją pozycję konkurencyjną i jednocześnie zwiększać swoją atrakcyjność dla inwestorów. W konsekwencji w kategoriach finansowych przedsiębiorstwo posiadające przewagę konkurencyjną będzie zwiększać dynamikę sprzedaży i zysku operacyjnego oraz gotówkowych dochodów operacyjnych netto i osiągać rentowność zainwestowanego kapitału (*return on invested capital* – ROIC) przewyższającą średnioważony koszt kapitału (*weighted average cost of capital* – WACC)[32]. Granice konkurencyjności wyznacza zdolność do tworzenia i jednocześnie możliwość oferowania wartości dodanej zarówno klientom, jak i pozostałym interesariuszom.

W ostatniej dekadzie coraz częściej pojawiają się jednak opinie podające w wątpliwość bezpośrednią zależność przyczynowo-skutkową pomiędzy przewagą konkurencyjną a efektywnością ekonomiczną przedsiębiorstwa[33]. Dotychczas dość bezkrytycznie przyjmowano, że występowanie przewagi musi prowadzić do wysokiej efektywności firmy i osiągania nadzwyczajnych wyników na tle sektora. Wyniki te były i są nadal traktowane jako miernik wielkości przewagi konkurencyjnej (jej występowania lub niewystępowania).

Tymczasem z faktu, że dane przedsiębiorstwo ma pewne przewagi, wcale nie wynika jeszcze, iż jest ono w stanie przechwycić rentę ekonomiczną z tego tytułu[34]. W warunkach szybkich zmian i globalizacji może ona zostać przejęta przez silniejsze firmy w pozostałych fragmentach łańcucha wartości lub przez innych interesariuszy. Może także wystąpić sytuacja, w której przedsiębiorstwo przypadkowo przechwytuje nadzwyczajną część wartości w łańcuchu, nie mając żadnej ewidentnej przewagi konkurencyjnej lub skutecznie neutralizując swoje słabe strony przy braku istotnych przewag[35].

Oznacza to zatem, że przewaga konkurencyjna nie jest ani koniecznym, ani wystarczającym warunkiem osiągania nadzwyczajnych efektów ekonomicznych[36]. Zależność pomiędzy przewagą konkurencyjną a efektywnością ekonomiczną przybiera raczej postać sytuacyjnej tendencji pojawiającej się z większą częstotliwością niż inne. Jak zauważa K. Obłój, ani na gruncie rozumowania indukcyjnego, ani dedukcyjnego nie da się udo-

---

[32] J.W. Bossak, *Pozycja konkurencyjna, konkurencyjność i zdolność konkurencyjna przedsiębiorstwa*, [w:] J.W. Bossak, W. Bieńkowski, *Międzynarodowa zdolność konkurencyjna kraju i przedsiębiorstw. Wyzwania dla Polski na progu XXI wieku*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie – Oficyna Wydawnicza, Warszawa 2004, s. 68.

[33] Zob. np. T. Powell, *Competitive Advantage: Logical and Philosophical Considerations*, „Strategic Management Journal" 22/9 (2001), s. 875–888; K. Obłój, *Pułapki teoretyczne zasobowej teorii strategii*, „Przegląd Organizacji" 5/9 (2007), s. 7–10.

[34] Por. M. Gorynia, J.N. Saykiewicz, *Zarządzanie zmianą w warunkach transformacji i globalizacji*, „Przegląd Organizacji" 2007/1, s. 9.

[35] K. Obłój, *Pułapki teoretyczne…*, s. 9.

[36] T. Powell, *op. cit.*, s. 885.

wodnić tej zależności, można ją co najwyżej systematycznie badać i poszukiwać powtarzalnych wzorców jej występowania[37].

Mimo tych wątpliwości kategoria przewagi konkurencyjnej wygrywa jak dotychczas rywalizację z innymi teoriami efektywności ekonomicznej przedsiębiorstwa. Należy jednak odejść od uproszczonej jej interpretacji, od badania relacji zasoby–przewaga konkurencyjna–wyniki, a także domniemania, że bardzo dobre efekty ekonomiczne są tożsame z posiadaniem przewagi konkurencyjnej. Ocena przewagi konkurencyjnej powinna mieć charakter zintegrowany i opierać się na analizie jakościowej głównych procesów biznesowych w przedsiębiorstwie oraz analizie zależności zasoby–kluczowe procesy biznesowe–przewaga konkurencyjna–sukces (wyniki) firmy[38]. Takie kompleksowe podejście do kwantyfikacji przewagi konkurencyjnej, zakładające zastosowanie kombinacji wielu metod odnoszących się do poszczególnych etapów jej budowania, pozwala z jednej strony uniknąć typowych problemów epistemologicznych związanych z badaniem rozmytych kategorii pojęciowych, a z drugiej – wykorzystać elementy różnych koncepcji budowania przewagi, przede wszystkim zasobowej (w perspektywie kompetencyjnej) i sytuacyjnej.

LITERATURA

[1] Barney, J., *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Addison–Wesley, New York 1996

[2] Bossak, J.W., *Pozycja konkurencyjna, konkurencyjność i zdolność konkurencyjna przedsiębiorstwa*, [w:] J.W. Bossak, W. Bieńkowski, *Międzynarodowa zdolność konkurencyjna kraju i przedsiębiorstw. Wyzwania dla Polski na progu XXI wieku*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie – Oficyna Wydawnicza, Warszawa 2004

[3] Cyrson, E., *Nowy paradygmat strategii konkurencji*, [w:] *Konkurencyjność przedsiębiorstw – nowe podejście*, red. E. Skawińska, PWN, Warszawa–Poznań 2002

[4] Forlicz, S., *Niedoskonała wiedza podmiotów rynkowych*, PWN, Warszawa 2001

[5] Glabiszewski, W., *Konkurencyjność działających w Polsce zakładów ubezpieczeń majątkowych w procesie integracji z Unią Europejską*, Dom Organizatora, Toruń 2005

[6] Godziszewski, B., *Zasobowe uwarunkowania strategii przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2001

[7] Gołębiowski, T., *Zarządzanie strategiczne. Planowanie i kontrola*, Difin, Warszawa 2001

[8] Gorynia, M.; Saykiewicz, J.N., *Zarządzanie zmianą w warunkach transformacji i globalizacji*, „Przegląd Organizacji" 2007/1

[9] Haffer R., *Systemy zarządzania jakością w budowaniu przewag konkurencyjnych przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2003.

[10] Kay, J., *Podstawy sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1996

[11] Kozielski, R.; Pogorzelski, J.; Dziekoński, M.; Urbanek, G., *Ocena marketingu na poziomie strategicznym*, [w:] *Wskaźniki marketingowe*, red. R. Kozielski, wyd. 2, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006

[12] Koźmiński, A.K., *Zarządzanie międzynarodowe*, PWE, Warszawa 1999

[13] Lambin, J.-J., *Strategiczne zarządzanie marketingowe*, PWN, Warszawa 2001

[37] K. Obłój, *Pułapki teoretyczne…*, s. 9.

[38] Por. G. Ray, J. Barney, W. Muhanna, *Capabilities, Business Processes, and Competitive Advantage: Choosing the Dependent Variable in Empirical Tests of the Resource-Based View*, „Strategic Management Journal" 25/1 (2004), s. 23–37.

[14] Małkowska, M., *Metody kwantyfikacji przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, [w:] *Współczesne metody zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem*, red. E. Urbanowska-Sojkin, P. Banaszyk, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2004
[15] Obłój, K., *Pułapki teoretyczne zasobowej teorii strategii*, „Przegląd Organizacji" 2007/5
[16] Obłój, K., *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, wyd. 2, PWE, Warszawa 2007
[17] Pierścionek, Z., *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2006
[18] Powell, T., *Competitive Advantage: Logical and Philosophical Considerations*, „Strategic Management Journal" 22/9 (2001)
[19] Prahalad, C.K., *Weak Signals versus Strong Paradigms*, „Journal of Marketing Research" 32/3 (1995)
[20] Ray, G.; Barney, J.; Muhanna, W., *Capabilities, Business Processes, and Competitive Advantage: Choosing the Dependent Variable in Empirical Tests of the Resource-Based View*, „Strategic Management Journal" 25/1 (2004)
[21] Simon, H., *Tajemniczy mistrzowie. Studia przypadków*, PWN, Warszawa 1999
[22] Singer, A.E., *Hypercompetition*, Business Press–Thomson Learning, London 2000
[23] Stankiewicz, M., *Istota i sposoby oceny konkurencyjności przedsiębiorstwa*, „Gospodarka Narodowa" 2000/7–8
[24] Świtalski, W., *Innowacje i konkurencyjność*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2005
[25] Ustawa z 27 lipca 2002 r. o warunkach dopuszczalności i nadzorowaniu pomocy publicznej dla przedsiębiorców (DzU 2002, nr 141, poz. 1177)

METHODICAL PROBLEMS IN MEASUREMENT OF ENTERPRISE COMPETITIVE ADVANTAGE

Current state of discussion on measurement methods of enterprise competitive advantage has been presented. It has been emphasized that extraordinary economic results of enterprise in the sector are not identical with the possession of competitive advantage. Measurement of competitive advantage should be carried out in many stages focusing on the analysis of dependence: resources – main business processes – competitive advantage – success (results) of enterprise. Such methodical approach in competitive advantage quantification would be able to utilize in practice the elements of various theoretical ideas, namely the resource-based-approach (in competence perspective) and the contingency approach.