Magdalena MAŁKOWSKA

METODY KWANTYFIKACJI PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ PRZEDSIĘBIORSTWA

Wprowadzenie

Przewaga konkurencyjna już od wielu lat stanowi przedmiot zainteresowania teoretyków i praktyków zarządzania strategicznego, jest bowiem ucieleśnieniem odwiecznego pytania o źródła sukcesu przedsiębiorstw. Do dnia dzisiejszego nie znaleziono jednak ostatecznej odpowiedzi na pytanie, czym jest przewaga konkurencyjna i jak mierzyć coś, co w swej istocie pozostaje nieuchwytne i względne. Niniejszy artykuł ma charakter teoretyczny i stawia sobie za cel wyjaśnienie istoty i metod kwantyfikacji przewagi konkurencyjnej w kontekście teorii przewagi komparatywnej. W pierwszej części przedstawione zostanie pojęcie przewagi konkurencyjnej w ujęciu dwóch głównych szkół zarządzania strategicznego końca XX w., tj. szkoły pozycyjnej i szkoły zasobów, oraz ukazana zostanie różnorodność sposobów podejść do rozumienia przewagi konkurencyjnej przez różnych autorów. Druga część artykułu dotyczy koncepcji modelu przewagi konkurencyjnej, powstałego na gruncie teorii przewagi komparatywnej. W modelu tym traktuje się przewagę konkurencyjną jako wielofazowy proces, którego początkiem są zasoby przedsiębiorstwa, przekształcane pod wpływem różnorodnych czynników w przewagę komparatywną, prowadzącą do przewagi pozycyjnej i wyróżniających wyników działalności, które, odpowiednio wykorzystane, służą podtrzymaniu, wzmocnieniu i rozwijaniu nowych źródeł przewagi. Autorka stoi na stanowisku, że kompleksowa ocena przewagi konkurencyjnej możliwa jest jedynie dzięki zastosowaniu kombinacji wielu metod, odnoszących się do różnych wymiarów przewagi konkurencyjnej. W tej sytuacji podstawowym elementem staje się wskazanie i wybór możliwych do zastosowania metod pomiaru przewagi konkurencyjnej.

1. Determinanty sukcesu przedsiębiorstwa w ujęciu głównych nurtów zarządzania strategicznego

Pytanie o sukces przedsiębiorstwa i czynniki warunkujące zwycięstwo w walce konkurencyjnej stanowi punkt wyjścia rozważań każdego z nurtów teoretycz-

nych od chwili wyłonienia się zarządzania strategicznego jako odrębnej dyscypliny. Jak pisze R. Koch, „nie można mieć wątpliwości, że praca specjalistów od spraw strategii w roku 1995 polega w istocie na tym samym, co praca ich poprzedników z roku 1968. Sedno sprawy tkwi w ustanowieniu przewagi firmy nad konkurencją"[1].

I tak szkoła planistyczna[2] upatruje źródeł sukcesu przedsiębiorstwa w budowaniu i wdrażaniu długookresowych, w pełni sformalizowanych planów działania, za których stworzenie odpowiedzialne jest naczelne kierownictwo przedsiębiorstwa[3]. Z drugiej strony szkoła ewolucyjna twierdzi, że sukces przedsiębiorstwa jako organizacji, posiadającej immanentną zdolność uczenia się, zależy od powielanego przez przedsiębiorstwo spójnego wzorca decyzji i działań, kształtującego się ewolucyjnie na przestrzeni lat, na który to wzorzec składają się formalne planowanie i nieformalne normy, wartości, przypadki, szanse i zagrożenia oraz osobowość lidera[4]. Intensyfikacja prac nad pojęciem przewagi konkurencyjnej nastąpiła jednak dopiero wraz z rozwojem szkoły pozycyjnej i szkoły zasobów – dwóch głównych nurtów zarządzania strategicznego końca XX w.

Szkoła pozycyjna, reprezentowana przede wszystkim przez M. E. Portera, jako fundamentalne założenie przyjmuje, że istotą strategii jest osiąganie przewagi konkurencyjnej[5], która wyrasta wprost z wartości tworzonej przez przedsiębiorstwo dla klienta, przekraczającej koszt jej wytworzenia[6]. Dwie podstawowe strategie, prowadzące do osiągnięcia przewagi na rynku, to minimalizacja kosztów i zróżnicowanie. Trzecia wymieniana przez M. E. Portera strategia – koncentracja – jest w rzeczywistości realizacją jednej z dwóch poprzednich w odniesieniu do wybranego segmentu rynku.

---

[1] R. Koch, *Strategia: jak opracować i wprowadzić w życie najskuteczniejszą strategię. Przewodnik*, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998, s. 27.

[2] Przywołany w artykule podział szkół myślenia strategicznego cytowany jest za K. Obłojem. W literaturze przedmiotu spotkać można klasyfikacje zarówno zdecydowanie bardziej szczegółowe, jak i bardziej syntetyczne. Na przykład G. Gierszewska i M. Romanowska za J. Ch. Mathé wyodrębniają siedem szkół myślenia strategicznego, które związane są z dwoma paradygmatami nauki organizacji i zarządzania: paradygmatem racjonalności strategicznej i paradygmatem zachowań strategicznych. Oparcie się na paradygmacie racjonalności cechuje szkołę harwardzką, szkołę planowania strategicznego, szkołę pozycjonowania macierzowego oraz szkołę ilościową. Pod wpływem paradygmatu zachowań strategicznych wykształciły się szkoły behawioralna, systemowa oraz inkrementalistów. Z kolei A. Stabryła proponuje ujęcie koncepcji zarządzania strategicznego w zaledwie trzy syntetyczne nurty: planistyczny, pozycyjny i integratywny.

[3] K. Obłój, *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2001, s. 33-51.

[4] A. Stabryła, *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, WN PWN, Warszawa-Kraków 2002, s. 26-27.

[5] K. Obłój, op.cit., s. 67.

[6] M. E. Porter, *Competitive Advantage*, Free Press, New York 1985, s. 3.

Punktem wyjścia do budowy i analizy strategii jest otoczenie przedsiębiorstwa – to ono decyduje o skuteczności strategii przedsiębiorstwa i jego sukcesie[7]. M. E. Porter proponuje analizę pięciu głównych czynników, kształtujących atrakcyjność sektora[8]:

- siły oddziaływania dostawców i możliwości wywierania przez nich presji na przedsiębiorstwa sektora,
- siły oddziaływania nabywców i możliwości wywierania przez nich presji na przedsiębiorstwa sektora,
- natężenia walki konkurencyjnej wewnątrz sektora,
- zagrożenia ze strony nowych konkurentów / produktów,
- zagrożenia ze strony substytutów.

Szkoła pozycyjna charakteryzuje się najsilniej rozbudowanym aparatem narzędziowym, wykorzystując takie modele analityczne, jak: efekty skali, efekty doświadczenia, PIMS, grupy strategiczne, teorię gier czy analizę portfelową[9].

Głównym problemem szkoły pozycyjnej jest, jak to nazywa K. Obłój, „najstarszy metodologiczny problem łańcucha przyczynowo-skutkowego". Nurt ten przekonuje, że przewaga konkurencyjna może być budowana jedynie na bazie niskich kosztów lub jakości, tymczasem wielkości te są efektem pewnego procesu lub stanu, którego przyczyny są już trudne do identyfikacji. Oczywiście szkoła ta podejmuje próby wyjaśnienia przyczyn, np. uprzywilejowanej pozycji kosztowej, wykorzystując pojęcia ekonomii skali i krzywej doświadczenia, jednak nie udziela jasnej odpowiedzi, dlaczego część przedsiębiorstw jest zdolna przesuwać się po krzywej sprawniej niż inne. Innym nie mniej istotnym problemem jest brak jasnej definicji sukcesu i w zasadzie automatyczne przyjęcie za jego miernik pozycji lidera, co stoi w jawnej sprzeczności z sygnałami rynku[10].

Alternatywny wobec szkoły pozycyjnej sposób myślenia prezentuje szkoła zasobów, która źródeł sukcesu przedsiębiorstwa poszukuje w odpowiedniej konfiguracji zasobów i umiejętności przedsiębiorstwa. Jednymi z pierwszych przedstawicieli tego nurtu, którzy zadali pytanie o źródła przewagi konkurencyjnej firmy, byli W. Ouchi w opublikowanej w 1981 r. pracy *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge* oraz T. Peters i R. Waterman, autorzy opublikowanej w 1982 r. pracy *In Search for Exellence*. Za prawdziwych ojców szkoły zasobów uznaje się jednak twórców koncepcji kluczowych kompetencji – C. K. Prahalada i G. Hamela. Stwierdzają oni, że „trwała przewa-

[7] K. Obłój, op.cit., s. 69.

[8] G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1999, s. 88.

[9] K. Obłój, op.cit., s. 68.

[10] Ibidem, s. 78-79.

ga konkurencyjna wypływa ze zdolności firmy do generowania, po niższym koszcie i szybciej niż konkurenci, kluczowych kompetencji, które dają początek nowym produktom. Prawdziwe źródło przewagi konkurencyjnej kryje się w zdolności kadry zarządzającej do zintegrowania, w przekroju całego przedsiębiorstwa, technologii i umiejętności produkcyjnych oraz przetransformowania ich w kompetencje, które usprawnią zdolność przedsiębiorstwa do szybkiej adaptacji do zmieniających się warunków otoczenia"[11]. Kluczowe kompetencje definiowane są zaś jako „zbiorowa wiedza organizacji, w szczególności w zakresie koordynacji różnorodnych umiejętności produkcyjnych i integracji złożonych strumieni technologii"[12]. C. K. Prahalad i G. Hamel są również autorami koncepcji „dynamicznego napięcia" (*dynamic stretch)*, stanowiącej, iż głównym elementem strategii powinien być inspirujący cel, stworzony dzięki mobilizującej różnicy pomiędzy zasobami a zamierzeniami[13].

Szkoła zasobów podejmuje próbę udzielenia odpowiedzi na pytanie o warunki, jakie spełnić muszą zasoby i umiejętności, aby stać się źródłem trwałej przewagi konkurencyjnej. Dwa artykuły wydają się w tym zakresie szczególnie inspirujące dla całości nurtu*: Firm Resources and Sustained Competitive Advantage* autorstwa J. Barney z 1991 r. oraz *The Cornerstones of Competitive Advantage* M. Peteraf z 1993 r. J. Barney przedstawia cztery podstawowe charakterystyki, którym muszą odpowiadać zasoby, aby stać się podstawą unikatowej strategii, zapewniającej trwałą przewagę konkurencyjną. Są to: cenność, rzadkość, trudność do imitacji i trudność substytucji. Koncepcja ta, rozszerzona o cechę efektywnego wykorzystania zasobów, stała się podstawą modelu VRIO (*valuable, rare, inimitable, well organized resources*). M. Peteraf wskazuje na nieco odmienne źródła przewagi konkurencyjnej: różnorodność zasobów, ich ograniczoną mobilność oraz ograniczenia *ex ante* i *ex post* konkurowania[14]. Odmienność między podejściami obu autorów jest jednak głównie natury metodologicznej – J. Barney proponuje ujęcie, czerpiące ze świata praktyki, opisujące pojęcia w sposób ułatwiający ich operacjonalizację, M. Peteraf przedstawia z kolei model zdecydowanie bardziej abstrakcyjny i operujący kategoriami ekonomicznymi[15].

---

[11] C. K. Prahalad, G. Hamel, *The Core Competence of the Corporation*, „Harvard Business Review" 1990, May-June, s. 81.

[12] Ibidem, s. 82.

[13] G. Hamel, C. K. Prahalad, *Strategy as Stretch and Leverage*, „Harvard Business Review" 1993, March-April, s. 84.

[14] Por. N. J. Foss, T. Knudsen, *The Resource-Based Tangle Towards a Sustainable Explanation of Competitive Advantage*, Working Paper of Institut for Industriokonomi og Virksomhedsstrategi 2000.

[15] K. Obłój, op.cit., s. 91.

Szkoła zasobów, pomimo że udziela odpowiedzi na wiele nurtujących naukę i praktykę pytań, nie pozostaje wolna od błędów. Zarzuca się jej przede wszystkim wysoki poziom abstrakcyjności i trudność w operacjonalizacji pojęć, a także koncentrację na sukcesach przedsiębiorstw, bez analizy przyczyn i sposobów reagowania na sytuacje błędów i porażek[16].

2. Pojęcie przewagi konkurencyjnej

Wieloletnie badania i próby identyfikacji czynników determinujących sukces liderów (i nie tylko liderów[17]) nie doprowadziły jednak, jak do tej pory, do jednoznacznego zdefiniowania samego pojęcia przewagi konkurencyjnej. Tabela 1 prezentuje kilka najbardziej znanych i najchętniej cytowanych definicji przewagi konkurencyjnej, zarówno autorów polskich, jak i zagranicznych.

Tabela 1

Definicje przewagi konkurencyjnej

Autor	Definicja
J. Kay	Przewaga konkurencyjna ma charakter względny i wynika z czterech podstawowych zdolności przedsiębiorstwa: architektury, reputacji, innowacji i zasobów strategicznych. Podstawową miarą przewagi konkurencyjnej jest stosunek wartości dodanej do sprzedaży netto lub brutto[a].
J.-J. Lambin	Przewaga konkurencyjna ma charakter względny i jest określona w stosunku do konkurenta, posiadającego najlepszą pozycję na danym rynku produktowym lub w segmencie. Przewaga konkurencyjna może przybrać postać przewagi zewnętrznej lub wewnętrznej[b].
H. Ma	[Przewaga konkurencyjna to] asymetria lub zróżnicowanie każdej z cech lub czynników, pozwalające przedsiębiorstwu zaspokajać potrzeby klientów w wyższym stopniu niż konkurenci, osiągając w ten sposób wyższą wartość dodaną oraz mistrzostwo działania[c].
K. Obłój	Przewaga konkurencyjna jest podstawą procesu trwałego tworzenia i zawłaszczania wartości w większym stopniu niż udaje się konkurentom. Efektem tego procesu jest potencjał wzrostu i większa wartość firmy w oczach inwestorów[d].
M. E. Porter	Przewaga konkurencyjna wyrasta wprost z wartości tworzonej przez firmę dla klienta, przekraczającej koszt jej wytworzenia[e].

[16] Ibidem, s. 97-98.

[17] Por. H. Simon, *Tajemniczy mistrzowie. Studia przypadków. Czyli czego można się nauczyć od 500 najlepszych na świecie nieznanych firm*, WN PWN, Warszawa 1999.

cd. tab. 1

Autor	Definicja
C. K. Prahalad i G. Hamel	Trwała przewaga konkurencyjna wypływa ze zdolności firmy do generowania, po niższym koszcie i szybciej niż konkurenci, kluczowych kompetencji, które dają początek nowym produktom[f].
H. Simon	Przewagę konkurencyjną można zdefiniować jako wyższy poziom osiągnięć w relacji do konkurencji, zdefiniowany na podstawie trzech kryteriów: osiągnięcie musi mieć znaczenie dla klienta, musi być przez klienta dostrzegane oraz musi mieć charakter trwały[g].
M. J. Stankiewicz	Przewaga konkurencyjna ma charakter względny i rozumiana jest jako konfiguracja składników potencjału konkurencyjności, dająca przedsiębiorstwu możliwość generowania bardziej skutecznych, w porównaniu z innymi przedsiębiorstwami, instrumentów konkurowania[h].
Strategor	Przewaga konkurencyjna jest to zbiór atutów cenionych przez rynek, zapewniających przedsiębiorstwu utrzymanie wysokiej efektywności oraz harmonijny rozwój[i].
W. Wrzosek	Przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa jest to dystans strategiczny dzielący przedsiębiorstwo od konkurentów, uzyskany dzięki korzystniejszemu usytuowaniu przedsiębiorstwa na rynku w porównaniu z usytuowaniem konkurentów, umożliwiający kształtowanie korzystniejszej niż konkurenci relacji między osiąganymi efektami a ponoszonymi nakładami[j].
L. Żabiński	Przewaga konkurencyjna jest to unikatowa pozycja przedsiębiorstwa w sektorze w stosunku do konkurentów, umożliwiająca osiąganie ponadprzeciętnych wyników i wyprzedzanie konkurentów[k].

Objaśnienia: [a] J. Kay, *Podstawy sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1996; [b] J.-J. Lambin, *Strategiczne zarządzanie marketingowe*, WN PWN, Warszawa 2001, s. 286-287; [c] H. Ma, *Creation and Preemption for Competitive Advantage*, „Management Decision" 1999, no. 3, s. 259; [d] K. Obłój, *Logika przewagi konkurencyjnej*, „Przegląd Organizacji" 2001, nr 9, s. 3; [e] M. E. Porter, *Competitive Advantage*, Free Press, New York 1985, s. 3; [f] C. K. Prahalad, G. Hamel, *The Core Competence of the Corporation*, „Harvard Business Review" 1990, May-June, s. 81; [g] H. Simon, *Tajemniczy mistrzowie. Studia przypadków. Czyli czego można się nauczyć od 500 najlepszych na świecie nieznanych firm*, WN PWN, Warszawa 1999, s. 137. [h] M. J. Stankiewicz, *Istota i sposoby oceny konkurencyjności przedsiębiorstwa*, „Gospodarka Narodowa" 2000, nr 7-8, s. 103; [i] Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa 2001, s. 56; [j] W. Wrzosek, *Przewaga konkurencyjna*, „Marketing i Rynek" 1999, nr 7, s. 2; *Leksykon marketingu*, red. J. Altkorn, T. Kramer, PWE, Warszawa 1998, s. 202.

Źródło: Opracowanie własne.

Analizując przywołane definicje, można zauważyć, że pełna jednomyślność autorów dotyczy jedynie względności przewagi konkurencyjnej. Większość badaczy podkreśla w ten sposób cichy warunek przewagi konkurencyjnej, jakim jest istnienie konkurencji, umożliwiający porównanie przedsiębiorstw. Wydaje się jednak, że cechę względności powinno interpretować się zdecydowanie szerzej, jak stwierdza bowiem C. M. Christensen, „Każda przewaga konkurencyjna

identyfikowana jest na podstawie określonego zestawu warunków obowiązujących w określonym momencie czasu z uwzględnieniem określonych związków przyczynowo-skutkowych"[18].

Mniejsze lub większe różnice między prezentowanymi ujęciami przewagi konkurencyjnej można zauważyć w pięciu aspektach: strukturalnym, kontekstu analizy, konkurencyjnym, wynikowym i czasowym.

Aspekt strukturalny

Już G. Hamel i C. K. Prahalad mówili o konieczności budowania przewagi konkurencyjnej na wiązce kluczowych zasobów i kompetencji. Coraz częściej jednak w literaturze tematu pojawia się pogląd, iż o sukcesie przedsiębiorstwa decyduje system wielu przewag konkurencyjnych (tzw. przewaga złożona lub łączna), a cząstkowa przewaga konkurencyjna jest jedynie skrajnym przypadkiem ogólnego modelu[19].

Aspekt kontekstu analizy

Podstawowa różnica w postrzeganiu kontekstu analizy wypływa wprost z założeń nurtu reprezentowanego przez danego autora: szkoła pozycyjna źródeł sukcesu przedsiębiorstw upatruje przede wszystkim w atrakcyjności branży, natomiast szkoła zasobów poszukuje ich we wnętrzu przedsiębiorstwa.

Niezależnie jednak od preferowanego podejścia pojawia się problem, które z przedsiębiorstw działających na rynku należy uczynić podmiotem porównań. Większość autorów za M. E. Porterem przyjmuje, że właściwym kontekstem analizy jest sektor lub grupa strategiczna. E. F. Cyrson sugeruje, iż obecnie, w warunkach globalizacji gospodarki prowadzącej do dekonstrukcji łańcucha wartości, odpowiednim kontekstem analizy powinna stać się „grupa firm koncentrujących się na określonych ogniwach łańcucha wartości, posiadających podobne zasoby i umiejętności, oferujących podobne rozwiązania problemów oraz zorganizowanych w formie konkurujących ze sobą jednostek modularnych"[20].

Aspekt konkurencyjny (punkt odniesienia)

Jakkolwiek istnieje duża zgodność co do relatywności pojęcia „przewaga konkurencyjna", to w zakresie przyjętego punktu odniesienia występuje już zdecydowana różnorodność podejść. Wielu autorów, jak np. J.-J. Lambin czy sam

[18] C. M. Christensen, *The Past and Future of Competitive Advantage*, „MIT Sloan Management Review" 2001, Winter, s. 109.

[19] H. Ma, *Constellation of Competitive Advantage: Components and Dynamics*, „Management Decision" 1999, no. 37/4, s. 348-355.

[20] *Konkurencyjność przedsiębiorstw – nowe podejście*, red. E. Skawińska, WN PWN, Warszawa-Poznań 2002.

M. E. Porter, sugeruje, że istotą przewagi konkurencyjnej jest dążenie do osiągnięcia pozycji lidera, a więc porównanie powinno odbywać się w stosunku do przedsiębiorstwa posiadającego najlepszą pozycję na rynku. Z drugiej strony J. Kay, podejmując próbę operacjonalizacji pojęcia przewagi konkurencyjnej, dokonuje wielokrotnych porównań pomiędzy dowolnymi parami przedsiębiorstw należących do jednego sektora[21]. Wydaje się jednak, że zasadniczo przewaga konkurencyjna powinna być wyznaczana w porównaniu do konkurenta silniejszego (niekoniecznie lidera), z którym można podjąć rywalizację. Takie podejście pozwala na uniknięcie fałszywych wniosków w przypadku wyboru firmy zbyt słabej lub zbyt silnej[22].

Aspekt wynikowy

Choć większość autorów jest zgodna, iż przewaga konkurencyjna prowadzi do wiodącej pozycji na rynku, a część wręcz oba pojęcia utożsamia, istnieje opinia, iż są to pojęcia zdecydowanie odmienne i może istnieć przewaga konkurencyjna bez wyróżniających wyników działalności[23].

Aspekt czasowy

Zdecydowana większość modeli analitycznych pozwala jedynie na identyfikację i ocenę aktualnej lub przeszłej przewagi konkurencyjnej, gdy tymczasem kluczem do sukcesu jest identyfikacja i ocena potencjalnej przewagi konkurencyjnej[24], a w dalszej kolejności umiejętność jej przekształcenia w przyszłą przewagę efektywną. Ten problem rodzi dwa pytania: o trwałość dzisiejszej przewagi oraz o możliwość kreowania nowych, przyszłych przewag konkurencyjnych.

G. Hamel i C. K. Prahalad wskazują na dominujące znaczenie trzech czynników determinujących trwałość przewagi konkurencyjnej[25]:

- zgodności oferowanych wartości ze strukturą preferencji nabywców,
- trudności pozyskiwania przez konkurentów takich zasobów i umiejętności, dzięki którym przedsiębiorstwo uzyskało przewagę konkurencyjną,

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

[22] T. Gołębiowski, *Zarządzanie strategiczne. Planowanie i kontrola*, Difin, Warszawa 2001, s. 206.

[23] H. Ma, *Competitive Advantage and Firm Performance*, „Competitiveness Review" vol. 10, 2000, no. 2, s. 15-32.

[24] G. Hamel, C. K. Prahalad, *Strategic Intent*, „The McKinsey Quarterly" 1990, Spring, s. 39.

[25] T. Taranko, *Efekty przewagi konkurencyjnej i warunki jej trwałości*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów" 2002, nr 24, s. 58, za: G. Hamel, C. K. Prahalad, *Przewaga konkurencyjna jutra*, Business Press, Warszawa 1999, s. 67.

– trwałości zasobów i umiejętności w czasie oraz ich przydatności do tworzenia nowych konfiguracji produktowo-rynkowych.

Jednocześnie A. Adamik wskazuje na istnienie pięciu podstawowych warunków, pozwalających na utrwalenie posiadanej już przewagi konkurencyjnej, opartej na aktywach przedsiębiorstwa[26]:

1. Wysoki wkład w dostarczanie znacznych i wyjątkowych dla klienta wartości.
2. Trwałość i niewrażliwość na szybką utratę wartości i starzenie, spowodowane tempem zmian technologicznych, zmianami w wymaganiach klientów bądź uszczupleniem nieodnawialnych aktywów.
3. Wykreowanie „przypadkowej niejasności" w funkcjonowaniu przewagi, powodujące, iż konkurenci nie mają jasnego poglądu na sposób jej działania.
4. Stworzenie bariery duplikacji poprzez zgromadzenie takich aktywów i zasobów, których nie mogą zorganizować dla siebie konkurenci, a które niezbędne są do realizacji założonego celu.
5. Propagowanie wiarygodnej groźby odwetu w celu odstraszenia ewentualnych naśladowców.

Z drugiej strony, w opozycji do głównych nurtów poszukujących źródeł trwałej przewagi konkurencyjnej, część autorów uważa, że przewaga konkurencyjna jest procesem ciągłego osiągania chwilowych przewag konkurencyjnych. Przewagi konkurencyjnej nie da się bowiem podtrzymywać nieprzerwanie, należy ją raczej nieustannie rozwijać[27]. G. S. Day, D. J. Reibstein i R. E. Gunther proponują pięć podstawowych sposobów, służących reinwestowaniu zdobytych korzyści w odnowę posiadanych i kreację nowych przewag konkurencyjnych przedsiębiorstwa[28]:

1. Rozwijanie zupełnie nowych obszarów przywództwa.
2. Zwiększanie posiadanych możliwości poprzez ciągły proces rozwoju lub radykalne rekonfiguracje obecnie wykorzystywanych procesów, możliwości, zasobów itp.
3. Przejęcie alternatywnych zasobów, które zagrażają obecnej pozycji przedsiębiorstwa.
4. Inwestycje w poszerzanie posiadanych zasobów o nowe, konkurencyjne aktywa.

Ważny wydaje się w tej dyskusji głos C. K. Prahalada i G. Hamela, którzy twierdzą, że miarą zdolności przedsiębiorstwa do kreowania nowych przedsię-

[26] A. Adamik, *Tymczasowość przewagi konkurencyjnej*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa" 1999, nr 9, s. 15.

[27] Por. *Konkurencyjność przedsiębiorstw – nowe podejście*.

[28] A. Adamik, op. cit., s. 16, za: G. S. Day, D. J. Reibstein, R. E. Gunther, *Wharton on Dynamic Competitive Strategy*, John Wiley & Sons Inc., New York 1997.

wzięć są posiadane kluczowe kompetencje[29]. Jednocześnie C.K. Prahalad dodaje, że pomimo iż kompetencje są niezwykle trudno kwantyfikowalne, mogą być ocenione przy wykorzystaniu technik benchmarkingowych.

3. Teoria przewagi komparatywnej jako alternatywna teoria konkurencji

W 1995 r. S. D. Hunt i R. M. Morgan w artykule *The Comparative Advantage Theory of Competition* po raz pierwszy zaprezentowali kompleksową alternatywną teorię konkurencji, nazywaną teorią przewagi komparatywnej. Teoria ta czerpie z bogatego dorobku czterech nurtów: rozwijającej się teorii zasobowej przedsiębiorstwa, studiów nad przewagą konkurencyjną z obszaru marketingu i ekonomii IO (*industrial-organization*), teorii racjonalności ekonomicznej opracowanej przez szkołę austriacką oraz teorii przewagi, wynikającej ze zróżnicowania. Teoria przewagi komparatywnej przeciwstawiona zostaje neoklasycznej teorii doskonałej konkurencji, wskazując na konieczność wypracowania nowego modelu, lepiej opisującego kluczowe zjawiska mikro- i makroekonomiczne (por. tab. 2).

Tabela 2

Porównanie podstawowych założeń teorii neoklasycznej i teorii przewagi komparatywnej

Podstawowe założenia	Teoria neoklasyczna	Teoria przewagi komparatywnej
Popyt	homogeniczny w ramach sektora	heterogeniczny w ramach sektora
Informacja dostępna konsumentom	doskonała i darmowa	niedoskonała i kosztowna
Motywacja osób	maksymalizacja własnych korzyści	ograniczone poszukiwanie własnych korzyści
Cel przedsiębiorstwa	maksymalizacja zysku	najlepsze (wyróżniające) wyniki finansowe
Informacja dla przedsiębiorstwa	doskonała i darmowa	niedoskonała i kosztowna

[29] C. K. Prahalad, *Weak Signals versus Strong Paradigms*, „Journal of Marketing Research" vol. 32, 1995, August, s.iv.

cd. tab. 2

Podstawowe założenia	Teoria neoklasyczna	Teoria przewagi komparatywnej
Zasoby	kapitał, praca, ziemia	finansowe, materialne, prawne, ludzkie, organizacyjne, informacyjne
Cechy zasobów	homogeniczne, doskonale mobilne	heterogeniczne, o ograniczonej mobilności
Rola zarządu	określenie wymiaru ilościowego i wdrożenie funkcji produkcji	rozpoznanie, zrozumienie, kreowanie, wybór, implementacja i modyfikacja strategii
Rola otoczenia	w całości determinuje postępowanie i wyniki przedsiębiorstwa	wpływa na postępowanie i wyniki przedsiębiorstwa
Konkurencja	dopasowanie ilościowe	przewaga komparatywna

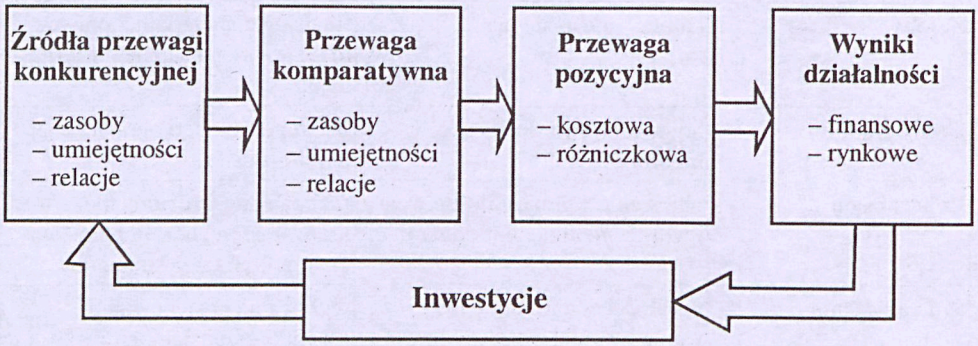
Źródło: S. D. Hunt, R.M. Morgan, *The Comparative Advantage Theory of Competition*, „Journal of Marketing" vol. 59, 1995, April, s. 3.

Przedstawiona przez S. D. Hunt i R. M. Morgan teoria zakłada, że istotą konkurowania jest ciągła walka między przedsiębiorstwami o uzyskanie komparatywnej przewagi w zakresie zasobów, która z kolei prowadzi do pozycji rynkowej, zapewniającej przewagę konkurencyjną, a tym samym wyróżniające wyniki ekonomiczne. W sytuacji gdy przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa w segmencie lub segmentach rynku, dzięki osiągniętej przewadze komparatywnej, umożliwia mu uzyskanie wyróżniających wyników ekonomicznych, konkurenci podejmują próby neutralizacji i/lub zrównoważenia przewagi górującego przedsiębiorstwa poprzez przejęcia, imitację, substytucję lub przełomowe innowacje. Pożądanym i jednocześnie naturalnym stanem rynku jest stan dynamicznej nierównowagi[30].

Według teorii przewagi komparatywnej przewaga konkurencyjna to wielofazowy proces, którego początkiem są zasoby przedsiębiorstwa, przekształcane pod wpływem różnorodnych czynników w przewagę komparatywną (zwaną w związku z tym również zasobową). Przewaga komparatywna może prowadzić do przewagi pozycyjnej i wyróżniających wyników działalności. Tak zarysowany schemat analityczny doskonale uzupełniają inspiratorzy teorii komparatywnej, G. S. Day i R. Wensley, którzy twierdzą, iż efekty działalności przedsiębiorstwa, odpowiednio zagospodarowane, stanowią inwestycje służące podtrzyma-

[30] S. D. Hunt, R. M. Morgan, *The Comparative Advantage Theory of Competition*, „Journal of Marketing" vol. 59, 1995, April, s. 8.

niu, wzmocnieniu i rozwijaniu nowych źródeł przewagi[31]. Rozważania obu zespołów ujęte łącznie stanowią podstawę modelu przewagi konkurencyjnej, zaprezentowanego na rysunku 1.



Rys. 1. Model przewagi konkurencyjnej

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: S. D. Hunt, R. M. Morgan, *The Comparative Advantage Theory of Competition*, „Journal of Marketing" vol. 59, 1995, April, s. 9 oraz G. S. Day, R. Wensley, *Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority*, „Journal of Marketing" vol. 52, 1988, April, s. 3

Nie jest to jednak „czysta" koncepcja zaproponowana przez któregokolwiek z twórców teorii przewagi komparatywnej, model został bowiem uzupełniony, a częściowo również zmodyfikowany, na podstawie wniosków z prac innych autorów i własnych. W dalszej części artykułu opisane zostaną poszczególne elementy modelu oraz podjęta próba operacjonalizacji przedstawionych pojęć, w szczególności zaś zaproponowane zostaną metody kwantyfikacji przewagi komparatywnej, pozycyjnej oraz konkurencyjnej w aspekcie wynikowym.

4. Źródła przewagi konkurencyjnej

W proponowanym modelu przewagi konkurencyjnej za źródła tej przewagi uważa się wyróżniające umiejętności, zasoby i relacje przedsiębiorstwa, które łącznie stanowią o zdolności firmy do zaspokajania potrzeb klientów w wyższym stopniu niż konkurenci, prowadząc w ten sposób do osiągnięcia wyższej wartości dodanej oraz mistrzostwa działania[32]. Zasoby, umiejętności i relacje,

[31] G. S. Day, R. Wensley, *Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority*, „Journal of Marketing" vol. 52, 1988, April, s. 3.

[32] Definicja za: H. Ma, *Creation and Preemption for Competitive Advantage*, „Management Decision" 1999, no. 37/3 s. 261.

aby stanowić podstawę tworzenia przewagi konkurencyjnej, muszą spełniać określone warunki. Zgodnie z modelem VRIO powinny być cenne, rzadkie, trudne do imitacji i substytucji oraz dobrze wykorzystane i/lub zorganizowane.

Zasoby definiowane są jako materialne i niematerialne jednostki, znajdujące się w posiadaniu przedsiębiorstwa. Generalnie zasoby można zaliczyć do kategorii finansowych, rzeczowych, prawnych, ludzkich, organizacyjnych i informacyjnych. Są one heterogeniczne pomiędzy firmami (każda firma posiada unikatową kompozycję zasobów) i charakteryzują się ograniczoną mobilnością[33].

Umiejętności przedsiębiorstwa odnoszą się do czynników, które umożliwiają mu prowadzenie działalności efektywniej i/lub skuteczniej niż konkurentom. Mogą być utożsamiane z pojęciem kluczowych kompetencji G. Hamela i C. K. Prahalada, wyróżniających zdolności G. Stalka i D. J. Teece czy po prostu wiedzy w ujęciu S. Wintera i I. Nonaka[34].

Relacje dotyczą czynników, umożliwiających przedsiębiorstwu uprzywilejowany dostęp do rynku. Ich istota tkwi w zewnętrznych związkach przedsiębiorstwa ze wszystkimi uczestnikami otoczenia, m.in. dostawcami, partnerami, dystrybutorami, organami władzy samorządowej i ustawodawczej, urzędami[35]. Wielu autorów (m.in. W .Wrzosek) ujmuje relacje w ramach sfery umiejętności, wyróżniając jedynie dwa podstawowe źródła przewagi konkurencyjnej: zasoby i umiejętności[36]. Relacje jednak stanowią zdecydowanie odmienne źródło przewagi niż zasoby czy umiejętności przedsiębiorstwa w zakresie koordynacji wewnętrznych procesów, wychodząc bowiem „na zewnętrz" jako jedyne nie są w pełni zależne od przedsiębiorstwa i nie w pełni przez nie kontrolowane.

Tabela 3

Źródła przewagi konkurencyjnej zorientowane na budowę oraz utrzymanie przewagi

Źródła przewagi konkurencyjnej	Podejście aktywne (budowa przewagi)	Podejście pasywne (utrzymanie przewagi)
Zasoby	Aktywne pozyskiwanie cennych zasobów	Ograniczanie konkurentów w dostępie do cennych zasobów
Relacje	Budowanie bramy – kreowanie korzystnych warunków otoczenia	Utrudnianie lub powstrzymywanie wejścia konkurentów
Umiejętności	Pielęgnowanie procesów „uczenia się" w organizacji i doskonalenie praktyk	Zapobieganie naśladownictwu i ograniczanie możliwości uczenia się przez konkurentów

Źródło: H. Ma, *Creation and Preemption*, s. 261.

[33] S. D. Hunt, R. M. Morgan, op.cit., s. 6-7.
[34] H. Ma, *Creation and Preemption*, s. 264.
[35] Ibidem, s. 262.
[36] W. Wrzosek, *Przewaga konkurencyjna*, „Marketing i Rynek" 1999, nr 7, s. 3.

Zgodnie z przedstawionymi wcześniej założeniami teorii przewagi komparatywnej, konkurenci podejmują próby neutralizacji i/lub zrównoważenia przewagi górującego przedsiębiorstwa poprzez przejęcia, imitację, substytucję lub przełomowe innowacje. W związku z tym źródła przewagi konkurencyjnej można podzielić na zorientowane na budowę przewagi (podejście aktywne) oraz zorientowane na utrzymanie przewagi (podejście pasywne). Podejście aktywne zakłada wzmocnienie zdolności firmy do tworzenia wartości w porównaniu do jej konkurentów, co oznacza rozwijanie posiadanych zasobów, umiejętności i relacji oraz poszukiwanie nowych, stanowiących potencjalne źródła przyszłej przewagi lub wręcz zdolnych do zmiany reguł gry na rynku. Podejście pasywne skupia się na neutralizacji lub ograniczeniu możliwości konkurencyjnych firm w zakresie działań zorientowanych na budowanie ich przewagi[37].

5. Istota i metody pomiaru przewagi komparatywnej

Przewaga komparatywna jest to dystans w obszarze każdego z aktualnych i/lub potencjalnych źródeł przewagi (zasobów, umiejętności lub relacji) między przedsiębiorstwem a jego konkurentem, który, przy założeniu braku wpływu innych czynników, pozwoli przedsiębiorstwu przedstawić na rynku ofertę zaspokajającą potrzeby klientów w wyższym stopniu niż oferta konkurenta lub ofertę o niższej cenie[38]. Przewaga komparatywna jest najczęściej przewagą cząstkową, ewentualnie przewagą o niskim stopniu złożoności, która tylko w określonych sytuacjach prowadzi do osiągnięcia wyróżniających wyników działalności. Cząstkowe przewagi komparatywne tworzą rodzaj systemu, którego elementy wzajemnie warunkują swoje poprawne funkcjonowanie, nierzadko opierając się na zależnościach synergicznych. Przewaga komparatywna sprowadza się do prostego rozumowania w kategoriach: silniejsza marka, krótszy czas dostaw, wyższa wartość aktywów, bardziej zaawansowane rozwiązania informatyczne itp.

Ustalenie mierników źródeł przewagi konkurencyjnej, szczególnie tych o charakterze złożonym, jest niezwykle trudne. Podstawową metodą pomiaru pozostaje tutaj benchmarking. Sugeruje się, aby firma dokonała oceny swoich zasobów, umiejętności i relacji w porównaniu z najgroźniejszym konkurentem z grupy strategicznej na rynku, który obsługuje. Tak więc pomiar przewagi komparatywnej może być dokonany w odniesieniu do rynku lokalnego, regionalnego, krajowego lub światowego[39]. W przypadku firm zdywersyfikowanych

[37] Definicja za H. Ma, *Creation and Preemption*, s. 261-262.
[38] S. D. Hunt, R. M. Morgan, op.cit., s. 7.
[39] Z. Pierścionek, *Strategie rozwoju firmy*, WN PWN, Warszawa 2001, s. 147.

zaleca się, aby wyznaczona przewaga komparatywna była średnią ważoną (udziałami w sprzedaży całej firmy) przewag komparatywnych poszczególnych jednostek strategicznych wchodzących w skład danego przedsiębiorstwa[40].

W celu identyfikacji aktualnych i potencjalnych źródeł przewagi konkurencyjnej zaleca się przeprowadzenie analizy kluczowych czynników sukcesu. Kluczowe czynniki sukcesu są to wszelkie ważne zasoby, umiejętności i relacje firm z otoczeniem, które są niezbędne dla osiągnięcia sukcesu w danej dziedzinie działalności. Są to zasoby, umiejętności i relacje:

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

Identyfikacja kluczowych czynników sukcesu wymaga odpowiedzi na trzy podstawowe pytania[41]:

- Kim są nabywcy i na jakiej podstawie dokonują wyboru produktu i jego dostawcy?
- Czym musi dysponować i co musi uczynić oferent, by zdobyć przewagę konkurencyjną?
- W jaki sposób można uzyskać trwałą przewagę konkurencyjną?

Tak postawione pytania wymagają identyfikacji źródeł przewagi konkurencyjnej z punktu widzenia minimum dwóch grup interesów: przedsiębiorstwa oraz jego klientów. W związku z tym zaleca się, aby tworzenie listy potencjalnych kluczowych czynników sukcesu odbywało się poprzez wykorzystanie metody delfickiej, angażującej pracowników przedsiębiorstwa różnych szczebli, konsultantów zewnętrznych, będących ekspertami danej branży, oraz szerokiego grona klientów przedsiębiorstwa. Wywiady wśród pracowników średniego i niższego szczebla są szczególnie istotne z uwagi na to, że bieżące zarządzanie zasobami, umiejętnościami i relacjami przedsiębiorstwa spoczywa właśnie w ich rękach[42].

Zidentyfikowane kluczowe czynniki sukcesu podlegają ocenie ważonej. Przyjęcie jednak różnicy między prostymi sumami ocen ważonych dwóch przedsiębiorstw za wartość złożonej (łącznej) przewagi komparatywnej jednego z nich, stanowi ogromne uproszczenie i może prowadzić do fałszywych wniosków. Jak wspominano bowiem wcześniej, między poszczególnymi przewagami

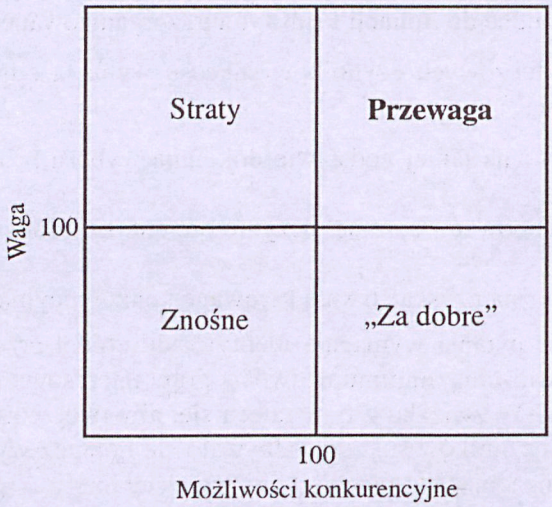
[40] Ibidem.

[41] T. Gołębiowski, op.cit., s. 151.

[42] A. W. King, S. W. Fowler, C. P. Zeithaml, *Managing Organizational Competencies for Competitive Advantage: The Middle-management Edge*, „Academy of Management Executive" vol. 15, 2001, no. 2, s. 95-106.

cząstkowymi (wynikającymi z różnicy w konkretnym zasobie, umiejętności lub relacji) zachodzą zależności substytucji i komplementarności, a także zjawisko synergii.

Interesujący przykład analizy przewagi konkurencyjnej, możliwy do adaptacji dla potrzeb oceny zasobów, umiejętności i relacji, przedstawił H. Simon[43]. Prezentuje on system COMSTRAT, który zawiera moduł dotyczący zewnętrznej przewagi konkurencyjnej oraz moduł, analizujący wewnętrzne możliwości konkurencyjne. Należy zaznaczyć, że w rozumieniu H. Simona wewnętrzne możliwości są przesłankami zewnętrznej przewagi konkurencyjnej na konkretnym rynku.



Rys. 2. Macierz możliwości konkurencyjnych

Źródło: H. Simon, *Tajemniczy mistrzowie. Studia przypadków. Czyli czego można się nauczyć od 500 najlepszych na świecie nieznanych firm*, WN PWN, Warszawa 1999, s. 143

Analiza przewagi konkurencyjnej przebiega według następującego schematu:

– identyfikacja parametrów,
– szacowanie wag,
– ocena możliwości lub wyników.

Waga i ocena są sformalizowane w różnorodnych skalach, zazwyczaj w skali od 1 do 5, niekiedy tworzone są listy rankingowe. Możliwe jest również wykorzystanie metod, takich jak wspólny pomiar czy analityczne przetwarzanie hie-

[43] H. Simon, op.cit., s. 142-148.

rarchii. Dane obejmujące parametry oraz ich wagi i oceny tworzą macierz, której wymiar pionowy ukazuje wagi, natomiast wymiar poziomy możliwości konkurencyjne (lub wyniki konkurencyjne dla modułu zewnętrznej przewagi konkurencyjnej). Wynik na osi poziomej uzyskuje się poprzez porównanie oceny danego parametru, uzyskanej przez przedsiębiorstwo i najsilniejszego konkurenta. I tak jeśli na 5-punktowej skali ocena parametru wyniosła 4,8 dla przedsiębiorstwa oraz 4,0 dla najsilniejszego konkurenta, to wynik możliwości konkurencyjnych w zakresie tego parametru wynosi 4,8 : 4,0 × 100 = 120 i oznacza 20% przewagę nad konkurentem. Z kolei waga danego parametru odnoszona jest do średniej wagi analizowanych czynników.

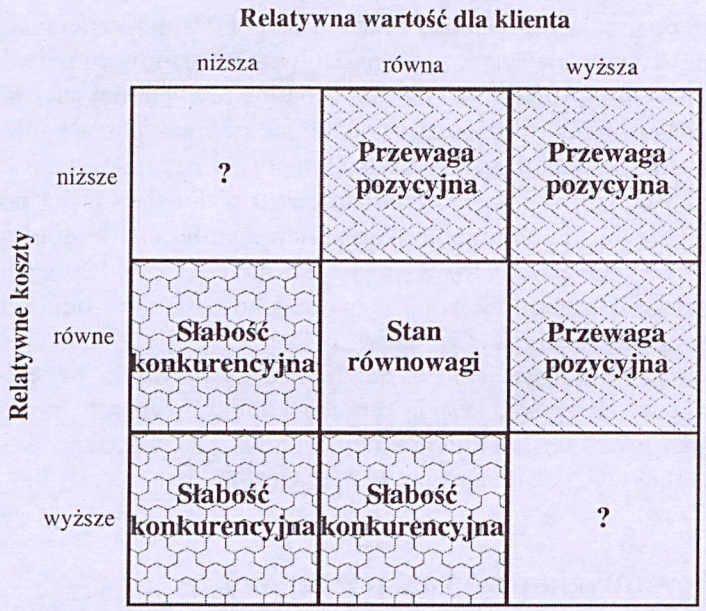
H. Simon sugeruje, że istnieje możliwość zsumowania uzyskanych ocen i wyznaczenia w ten sposób współczynnika konkurencyjnych możliwości (lub współczynnika przewagi konkurencyjnej), jednak, jak wskazano wcześniej, rozumowanie takie wydaje się ogromnym uproszczeniem.

6. Istota i ewaluacja przewagi pozycyjnej

Przewaga pozycyjna może zostać zdefiniowana jako wiodąca pozycja przedsiębiorstwa w obszarze niskich kosztów i/lub dostarczanej klientom wartości, uzyskana dzięki posiadanej przewadze komparatywnej, prowadząca bezpośrednio do wyróżniających wyników działalności.

Przewaga komparatywna jest cenna dla przedsiębiorstwa o tyle, o ile może zostać przełożona na przewagę pozycyjną. Rysunek 3 ukazuje istniejące możliwości budowania i destrukcji przewagi pozycyjnej, wynikające z posiadanej przewagi komparatywnej, prowadzącej albo do niskich kosztów relatywnych, albo do relatywnie wyższej wartości dla klienta. Najbardziej cenna jest dla przedsiębiorstwa przewaga komparatywna, która prowadzi zarówno do przewagi niskich kosztów, jaki i wyższej wartości dla klienta. Przewagę pozycyjną przedsiębiorstwo może osiągnąć również dzięki wiązce zasobów, umiejętności i relacji, pozwalających osiągnąć przewagę niskich kosztów przy minimum równej pozycji w zakresie dostarczanej klientom wartości lub też dzięki wiązce zasobów, umiejętności i relacji, prowadzących do wyższej niż konkurenci wartości dla klienta, jednak przy porównywalnym poziomie zaangażowanych kosztów.

Tradycyjnym już sposobem analizy przewagi pozycyjnej jest łańcuch wartości, spopularyzowany przez M.E. Portera. Łańcuch wartości składa się z ciągu powiązanych działań, tworzących wartość dla końcowego odbiorcy. Złożony jest on z działań podstawowych, które mają przede wszystkim charakter fizycznego przetwarzania surowców, produkcji i sprzedaży produktów/usług, oraz działań wspomagających, dotyczących głównie przetwarzania informacji, która towarzyszy działalności podstawowej. Wartość dodana w przedsiębiorstwie to



Rys. 3. Macierz pozycji konkurencyjnej
Źródło: G. S. Day, R. Wensley, op.cit., s. 7

różnica między uzyskiwanymi przychodami ze sprzedaży produktów a poniesionymi kosztami. Istotą analizy jest zlokalizowanie w ramach organizacji tych działań, które w największym stopniu przyczyniają się do powstania przewagi konkurencyjnej i w efekcie – do tworzenia zysku[44]. Analiza taka obejmuje trzy główne fazy[45]:

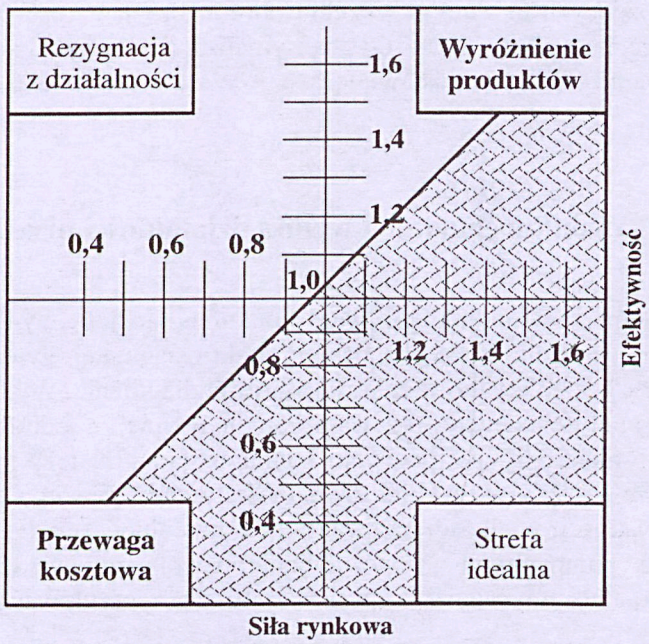
- identyfikację istotnych działań podstawowych i pomocniczych oraz identyfikację typu i źródeł przewagi konkurencyjnej w tych działaniach,
- ocenę pozycji (przewagi lub słabości) konkurencyjnej w każdym z działań realizowanych przez przedsiębiorstwo,
- wniosków dotyczących kierunków i sposobów usprawnień systemu działań przedsiębiorstwa.

Łańcuch wartości jest modelem niezwykle przydatnym w analizie istniejących i potencjalnych źródeł przewagi konkurencyjnej w przedsiębiorstwie, pozwala również odpowiedzieć na pytanie o dominujący typ przewagi pozycyjnej danego przedsiębiorstwa.

[44] K. Obłój, op.cit., s. 205-206.
[45] T. Gołębiowski, op.cit., s. 211.

Problem identyfikacji dominującego typu przewagi pozycyjnej pozwala rozwiązać również metoda zaprezentowana przez J.-J. Lambina[46]. Autor ten uważa, że dwa podstawowe rodzaje przewagi pozycyjnej – kosztowa i wyróżnienia produktów – mają często wykluczające się nawzajem źródła i charakter, każda z nich oznacza bowiem posiadanie różnych zdolności i tradycji. Model analizy oparł on na czteropolowej macierzy, której główne wymiary to:

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



Rys. 4. Analiza przewagi pozycyjnej według modelu J.-J. Lambina
Źródło: J.-J. Lambin, *Strategiczne zarządzanie marketingowe*, WN PWN, Warszawa 2001, s. 287

Dużą zaletą metody zaproponowanej przez J.-J. Lambina jest niezwykle prosty schemat analityczny i stosunkowo niewielka złożoność mierników, stojących za każdym z wymiarów. Jednak niski stopień skomplikowania metody może

[46] J.-J. Lambin, *Strategiczne zarządzanie marketingowe*, WN PWN, Warszawa 2001, s. 286-287.

okazać się iluzoryczny w przypadku ograniczonego dostępu do informacji na temat kosztów konkurentów czy konieczności przeprowadzenia badań wśród ich klientów. Ponadto J.-J. Lambin nie precyzuje jednoznacznie chociażby takich aspektów, jak te, czy przedmiotem analizy powinny być ceny detaliczne czy hurtowe, a więc czy ocena siły rynkowej powinna być dokonana przez klienta indywidualnego czy instytucjonalnego. O ile bowiem o rzeczywistej wartości oferty decyduje klient docelowy, to liczne grono pośredników (słabość w systemie dystrybucji) może skutecznie utrudnić (lub wręcz uniemożliwić) czerpanie korzyści z wysokiej oceny wartości oferty przez klienta docelowego, a tym samym przeszkodzić w osiągnięciu przewagi konkurencyjnej. Wydaje się więc, że ocena siły rynkowej powinna być dokonywana przez klienta, stanowiącego kolejne po danym przedsiębiorstwie ogniwo w kanale dystrybucji, na podstawie cen obowiązujących na danym szczeblu obrotu. Przyjęte zostaje w ten sposób założenie, że pośrednik, dążąc do maksymalizacji własnych korzyści, będzie zainteresowany ofertą, przedstawiającą najwyższą wartość dla klienta docelowego.

7. Przewaga konkurencyjna a wyniki działalności przedsiębiorstwa

Ostatnim elementem modelu przewagi konkurencyjnej są wyniki działalności przedsiębiorstwa, stanowiące bezpośredni efekt osiągniętej wyróżniającej pozycji na rynku – kosztowej lub w zakresie wartości dla klienta. Wyniki działalności ilustrują rezultaty osiągniętej przewagi konkurencyjnej, a jednocześnie umożliwiają kwantyfikację łącznej przewagi konkurencyjnej. Należy jednak zdecydowanie podkreślić, że o ile wyniki działalności przedsiębiorstwa mogą stanowić podstawę ewaluacji wielkości przewagi konkurencyjnej, to jedynie metody oceny przewagi komparatywnej i pozycyjnej pozwolą odpowiedzieć na pytanie o źródła aktualnej przewagi oraz wskazać obszary poszukiwań przyszłej przewagi.

Najczęściej wykorzystywanym miernikiem przewagi konkurencyjnej w aspekcie wynikowym jest udział w rynku, a raczej relatywny udział w rynku. Niezmiernie często, wręcz automatycznie zakłada się, że przedsiębiorstwo, posiadające przewagę konkurencyjną, musi być liderem rynku. Tymczasem, jak pisze C. K. Prahalad, aby zrozumieć modele zachowań rynkowych, „badacze powinni zdecydowanie wyjść poza ramy prostego miernika udziału w rynku”[47]. Takie zjawiska, jak globalizacja rynku, zacieranie się granic sektorów czy rosnące zdominowanie rynku przez kluczowe produkty i podsystemy, sprawiły, że zde-

[47] C. K. Prahalad, op.cit., s. iii-v.

cydowanie lepszymi wyznacznikami sukcesu przedsiębiorstwa wydają się takie wielkości, jak[48]:

- udział finalnych produktów w rynku krajowym i globalnym (przedsiębiorstwo jako producent produktów finalnych),
- udział w rynku marek produktów finalnych (przedsiębiorstwo jako właściciel marki produktów finalnych),
- „produkcyjny" udział w rynku produktów finalnych (przedsiębiorstwo jako producent/dostawca komponentów – przy produkcji jakiej liczby produktów finalnych został wykorzystany dany komponent?),
- udział kluczowych produktów w rynku (przedsiębiorstwo jako producent kluczowego produktu lub subsystemu),
- poziom kluczowych kompetencji w porównaniu do konkurentów,
- udział standardu w rynku (przedsiębiorstwo jako właściciel standardu/formatu obowiązującego na rynku – jaka liczba produktów wykorzystuje opracowany przez przedsiębiorstwo standard / format?).

Poza przywołanymi powyżej miernikami udziału przedsiębiorstwa w rynku do często wykorzystywanych miar sukcesu rynkowego przedsiębiorstwa należą[49]:

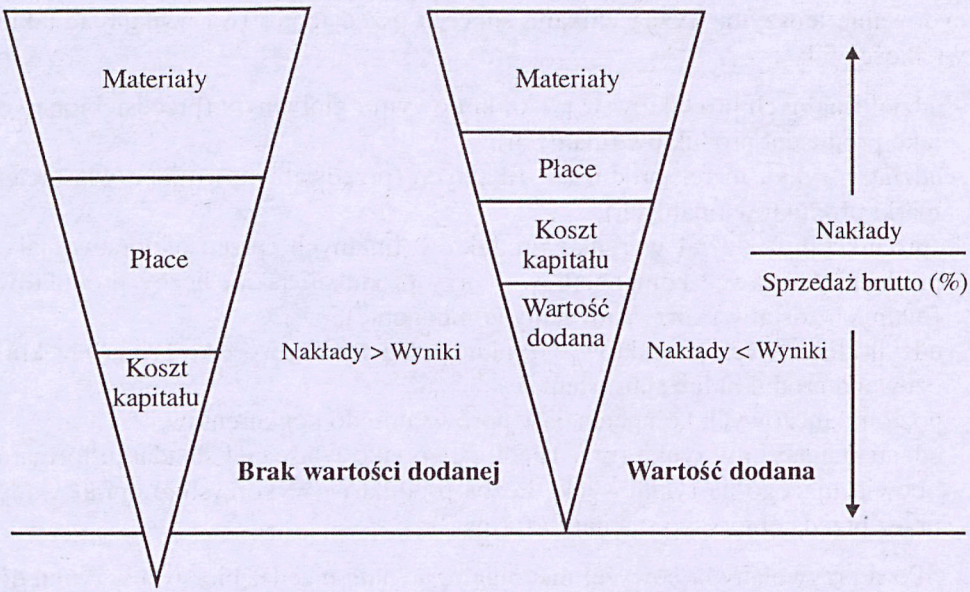
- mierniki finansowe, takie jak relatywna zyskowność,
- satysfakcja klientów,
- lojalność klientów.

Jednak zdecydowanie najciekawszy schemat analityczny, pozwalający na kwantyfikację przewagi konkurencyjnej w ujęciu wynikowym, przedstawił J. Kay. Wprowadza on pojęcie wartości dodanej jako kluczowego miernika sukcesu przedsiębiorstwa i definiuje ją jako różnicę między rynkową wartością wyników działalności przedsiębiorstwa a kosztem nakładów. Miernikiem przewagi konkurencyjnej jest stosunek wartości dodanej do sprzedaży brutto lub netto. Tak zdefiniowany miernik umożliwia porównanie wszystkich przedsiębiorstw znajdujących się w sektorze. Co ciekawe, sam autor postuluje, aby punktem odniesienia dla ocenianych przedsiębiorstw był najsłabszy konkurent, tzw. firma krańcowa, która ani nie tworzy wartości dodanej, ani jej nie zmniejsza[50]. Istota modelu została przedstawiona na rysunku 5.

Mierniki oparte na wynikach działalności przedsiębiorstwa jako jedyne umożliwiają kwantyfikację całości przewagi konkurencyjnej. Niestety, będąc efektem tego, co już było, mierzą one jedynie przeszłą, ewentualnie aktualną przewagę.

---

[48] Ibidem, s. iii-v.
[49] G. S. Day, R. Wensley, op.cit., s. 9.
[50] Por. J. Kay, op.cit.



Rys. 5. Sposób pomiaru wartości dodanej i przewagi konkurencyjnej według J. Kaya

Źródło: D. Walters, M. Halliday, S. Glaser, *Added Value, Enterprise Value and Competitive Advantage*, „Management Decision" 2002, no. 40/9, s. 824 na podstawie: J. Kay, *Foundation of Corporate Success*, Oxford University Press, Oxford 1993

Podsumowanie

G. S. Day i R. Wensley stwierdzają, iż kompleksowa ocena przewagi konkurencyjnej możliwa jest jedynie dzięki zastosowaniu kombinacji wielu metod[51]. Przyjęta struktura artykułu miała na celu spełnienie tego zalecenia i zaproponowanie metod możliwych do zastosowania na każdym z etapów procesu budowania przewagi konkurencyjnej. Niemniej jednak nadal otwarte pozostaje pytanie o możliwość zbudowania zintegrowanego modelu oceny przewagi konkurencyjnej. Z całą pewnością model taki stanowiłby zdecydowany przełom w badaniach nad konkurencyjnością przedsiębiorstw. Zadanie takie wymagałoby jednak rozstrzygnięcia istotnych problemów metodologicznych, takich jak:

– ostateczne zdefiniowanie przewagi konkurencyjnej,
– rozstrzygnięcie wątpliwości wokół kontekstu analizy i punktu odniesienia,
– identyfikacja zmiennych,

[51] G. S. Day, R. Wensley, op.cit., s. 8.

– przyjęcie systemu wag i ocen,
– ustalenie związków komplementarności i substytucji zmiennych oraz stopnia i kierunku wzajemnego wpływu zmiennych na siebie,
– ustalenie stopnia i kierunku wpływu zmiennych na przewagę konkurencyjną.

Literatura

Adamik A., *Tymczasowość przewagi konkurencyjnej*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa" 1999, nr 9

Christensen C. M., *The Past and Future of Competitive Advantage*, „MIT Sloan Management Review" 2001, Winter

Day G. S., Wensley R., *Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority*, „Journal of Marketing" vol. 52, 1988, April

Foss N. J., Knudsen T., *The Resource-Based Tangle Towards a Sustainable Explanation of Competitive Advantage*, Working Paper of Institut for Industriokonomi og Virksomhedsstrategi 2000

Gierszewska G., Romanowska M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1999

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

Hamel G., Prahalad C. K., *Strategic Intent*, „The McKinsey Quarterly" 1990, Spring

Hamel G., Prahalad C. K., *Strategy as Stretch and Leverage*, „Harvard Business Review" 1993, March-April

Hunt S. D., Morgan R. M., *The Comparative Advantage Theory of Competition*, „Journal of Marketing" vol. 59, 1995, April

Kay J., *Podstawy sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1996

King A. W., Fowler S. W., Zeithaml C. P., *Managing Organizational Competencies for Competitive Advantage: The Middle-management Edge*, „Academy of Management Executive" vol. 15, 2001, no. 2

Koch R., *Strategia: jak opracować i wprowadzić w życie najskuteczniejszą strategię. Przewodnik*, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998

Konkurencyjność przedsiębiorstw – nowe podejście, red. E. Skawińska, WN PWN, Warszawa-Poznań 2002

Lambin J.-J., *Strategiczne zarządzanie marketingowe*, WN PWN, Warszawa 2001

Leksykon marketingu, red. J. Altkorn, T. Kramer, PWE, Warszawa 1998

Ma H., *Competitive Advantage and Firm Performance*, „Competitiveness Review" vol. 10, 2000, no. 2

Ma H., *Constellation of Competitive Advantage: Components and Dynamics*, „Management Decision" 1999, no. 37/4

Ma H., *Creation and Preemption for Competitive Advantage*, „Management Decision" 1999, no. 37/3

Obłój K., *Logika przewagi konkurencyjnej*, „Przegląd Organizacji" 2001, nr 9

Obłój K., *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2001

Pierścionek Z., *Strategie rozwoju firmy*, WN PWN, Warszawa 2001
Porter M. E., *Competitive Advantage*, Free Press, New York 1985
Prahalad C. K., *Weak Signals versus Strong Paradigms*, „Journal of Marketing Research" vol. 32, 1995, August
Prahalad C. K., Hamel G., *The Core Competence of the Corporation*, „Harvard Business Review" 1990, May-June
Simon H., *Tajemniczy mistrzowie. Studia przypadków. Czyli czego można się nauczyć od 500 najlepszych na świecie nieznanych firm*, WN PWN, Warszawa 1999
Stabryła A., *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, WN PWN, Warszawa-Kraków 2002
Stankiewicz M. J., *Istota i sposoby oceny konkurencyjności przedsiębiorstwa*, „Gospodarka Narodowa" 2000, nr 7-8
Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa 2001
Taranko T., *Efekty przewagi konkurencyjnej i warunki jej trwałości*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów" 2002, nr 24
Walters D., Halliday M., Glaser S., *Added Value, Enterprise Value and Competitive Advantage*, „Management Decision" 2002, no. 40/9
Wrzosek W., *Przewaga konkurencyjna*, „Marketing i Rynek" 1999, nr 7

ASSESSING COMPETITIVE ADVANTAGE OF THE FIRM

Summary

The aim of the article is to explain the essence and present assessment methods of competitive advantage on the background of the comparative advantage theory of competition. The first part includes the literature review of four strategic management schools of thought and various approaches to the meaning of competitive advantage. The second part of the paper introduces the model of competitive advantage based on the assumptions of the comparative advantage theory of competition. In accordance to this model, competitive advantage is a multiphase process consisting of sources, comparative advantage(-s), positional advantage(-s) and outcomes reinvested in sources. The assessment of competitive advantage is possible only by making use of various methods related to various dimensions of competitive advantage. The article presents the review of possible assessment methods with the comment on their strengths and weaknesses.