Szymon Strojny

UDZIAŁ W RYNKU JAKO MIARA POZYCJI KONKURENCYJNEJ PRZEDSIĘBIORSTWA

Zagadnienie udziału w rynku jest bardzo często, w różnych kontekstach, omawiane w literaturze z zakresu zarządzania strategicznego. Jednocześnie jest to wskaźnik bardzo często wykorzystywany w praktyce zarządzania przedsiębiorstwem. Ta popularność związana jest z relatywnie dużą wartością poznawczą tego wskaźnika, a jednocześnie z dużą łatwością jego obliczania. Udział w rynku najczęściej wykorzystywany jest jako miara skuteczności działań przedsiębiorstwa w sferze sprzedaży. Odpowiedni poziom udziału w rynku jest często celem działań sprzedażowych firmy. Jednocześnie w wielu opracowaniach z zakresu zarządzania strategicznego wskaźnik ten wykorzystywany jest jako jedna z miar pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Celem poniższego artykułu jest analiza możliwości wykorzystania wskaźnika udziału w rynku do pomiaru pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa.

1. Przewaga konkurencyjna a pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa

Sukces przedsiębiorstwa zależy od wielu czynników. Czynniki te mogą mieć swoje źródło wewnątrz firmy bądź tez mogą wynikać z otoczenia przedsiębiorstwa. Jednak w każdej sytuacji konieczne jest przyjęcie takiej strategii firmy, która pozwoli utrzymywać trwałą przewagę nad konkurentami. Niezbędna jest zatem identyfikacja czynników, które pozwolą firmie osiągnąć przewagę konkurencyjną.

Przewaga konkurencyjna definiowana jest w literaturze na kilka sposobów. Czasem jest ona utożsamiana z charakterem strategii konkurowania[1], w innych opracowaniach jest ona rozumiana jako unikalna pozycja przedsiębiorstwa w sektorze w stosunku do konkurentów, umożliwiająca osiąganie ponadprzeciętnych wyników i wyprzedzanie konkurencji[2]. Niektórzy autorzy traktują przewagę kon-

[1] Takie podejście reprezentuje M. E. Porter stwierdzając, iż „[...] istnieją dwa podstawowe typy przewagi konkurencyjnej: przywództwo kosztowe i odróżnianie się", por. *Budowanie potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa*, red. M. J. Stankiewicz, TNOiK Toruń 1999, s. 110.

[2] *Leksykon marketingu*, red. J. Altkorn, T. Kramer, PWE, Warszawa 1998, s. 202.

kurencyjną jako zbiór czynników warunkujących handlowe i finansowe wyniki przedsiębiorstwa, które umożliwiają utrzymanie wysokiej efektywności i harmonijny rozwój przedsiębiorstwa w długim przedziale czasu[3]. Kiedy indziej przewaga konkurencyjna rozumiana jest szeroko, jako zdolność do realizacji strategii, której nie są w stanie wdrożyć aktualni i potencjalni konkurenci[4]. Dla potrzeb rozważań przyjęto definicję, według której przez przewagę konkurencyjną należy rozumieć zbiór cech będących w posiadaniu przedsiębiorstwa, którymi odróżnia się ono od konkurentów. Cechami tymi mogą być np.: poziom kosztów, jakość produktów itp.[5] Jednak posiadanie tych cech zapewnia przedsiębiorstwu sukces na rynku tylko wówczas, gdy okażą się one istotne dla klientów. Przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwo może bowiem uzyskać tylko wtedy, kiedy wyróżniające zdolności zastosuje na odpowiednim rynku. Aby na podstawie określonych zdolności wyróżniających podmiot gospodarczy mógł budować przewagę konkurencyjną, muszą się one charakteryzować następującymi cechami: brakiem możliwości zawłaszczenia, wysoką możliwością utrzymania, ograniczoną możliwością transferu oraz skopiowania[6].

Przewaga konkurencyjna ma charakter względny[7]. Firma może korzystać z przewagi konkurencyjnej w odniesieniu do innych przedsiębiorstw na tym samym rynku, innych firm w tym samym sektorze czy innych konkurentów w tej samej grupie strategicznej. Granice rynków wyznaczane są przez możliwości konsumentów zastępowania jednego wyrobu innym. Sektory określane są przez sposób organizowania produkcji, natomiast grupy strategiczne wyznaczane są na podstawie sposobu, w jaki firmy ze sobą konkurują. Często za źródła przewagi konkurencyjnej uznaje się wielkość przedsiębiorstwa, zasoby i udział w rynku. Należy jednak stwierdzić, że nie są to pierwotne zdolności wyróżniające, kształtujące przewagę konkurencyjną, lecz ich rezultaty. Nie spełniają one bowiem warunku trwałości i wyłączności, są możliwe do odtworzenia przez przedsiębiorstwa konkurencyjne. Jak wspomniano, przewaga konkurencyjna określana jest zawsze w stosunku do innych podmiotów funkcjonujących w otoczeniu firmy. Niezbędne zatem przy określaniu przewagi konkurencyjnej jest wyznaczenie pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa.

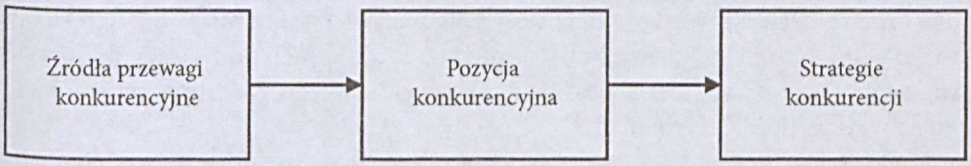
W literaturze znaleźć można kilka definicji pozycji konkurencyjnej. Dla większości autorów pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa jest sumą jego sił i słabości w porównaniu do konkurencji[8]. Zależy ona od stopnia opanowania kluczowych

---

[3] Strategor, *Zarządzanie firmą*, PWE, Warszawa 1995, s. 56.
[4] *Budowanie potencjału konkurencyjności*, op.cit., s. 110.
[5] Z. Pierścionek, *Strategie rozwoju firmy*, PWN, Warszawa 1998, s. 179.
[6] D. Faulkner, B. Cliff, *Strategie konkurencji*, Gebethner, Warszawa 1996, s. 40–41.
[7] J. Kay, *Podstawy sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1996, s. 178–179.
[8] T. Sztucki, *Encyklopedia marketingu*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1998, s. 245.

BIBLIOTEKA AE w Poznaniu

czynników sukcesu[9]. Z pozycji konkurencyjnej wynika zdolność przedsiębiorstwa do konkurowania. Określenie pozycja konkurencyjna często bywa niekiedy używane jedynie do określenia konkurencyjności produktu przedsiębiorstwa w stosunku do produktów konkurentów[10] Związek między źródłami przewagi konkurencyjnej, przewagą konkurencyjną i strategiami przedstawia poniższy rysunek.



Zależności między źródłami przewagi konkurencyjnej, przewagą konkurencyjną i strategiami konkurencji

Źródło: Opracowanie własne na podst. M. Romanowska, *Strategie rozwoju i konkurencji*, CIF, Warszawa 1998, s. 167

Można zatem stwierdzić, że pozycja konkurencyjna ma charakter statyczny. Jest ona odwzorowaniem przewag konkurencyjnych, które przedsiębiorstwo posiada nad konkurentami. Jednocześnie pozycja konkurencyjna stanowi podstawę do budowy strategii konkurencji i ma istotny wpływ na wybór konkretnych instrumentów konkurowania.

2. Pomiar pozycji konkurencyjnej

Kluczowy staje się problem pomiaru pozycji konkurencyjnej. W literaturze znaleźć można kilka metod pomiaru pozycji konkurencyjnej. Różnią się one czynnikami, które brane są pod uwagę, a także zakresem analizy. Część metod opiera się na wskaźnikach finansowych, w innych bierze się pod uwagę czynniki związane z rynkiem.

Spośród metod opartych na analizach finansowych jedną z bardziej popularną uznaje się analizę kosztu kapitału zaangażowanego w przedsiębiorstwie[11]. Historyczny koszt zasobów może jednak nie mieć żadnego związku z ich obecną wartością. Choćby inflacja może powodować, że koszty historyczne nie będą miały żadnego znaczenia. Zatem rzeczywista przydatność tej metody jest niewielka.

---

[9] Strategor, *Zarządzanie firmą*, op.cit., s. 69.

[10] E. Urbanowska-Sojkin, *Zarządzanie przedsiębiorstwem od kryzysu do sukcesu*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 2003, s. 97 za: Z. Pierścionek, Strategie rozwoju firmy, PWN, Warszawa 1996, s. 147.

[11] J. Kay, *Podstawy sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1996, s. 264–279.

Obok analizy kosztu kapitału w analizie pozycji konkurencyjnej mogą być przydatne także inne wskaźniki finansowe. Można do nich zaliczyć m.in.: wskaźniki rentowności, wskaźniki płynności finansowej, wskaźniki kapitału pracującego i inne. Wskaźniki te mogą służyć syntetycznej ocenie wyników przedsiębiorstwa. Na tej podstawie można uzyskać bogaty zestaw informacji dotyczących stopnia wykorzystania poszczególnych składników majątku przedsiębiorstwa oraz wyników finansowych. Rezultaty takiej oceny są jednak niewystarczające dla określenia pozycji konkurencyjnej firmy, bowiem nie bierze się w nich pod uwagę niezwykle ważnych w tym przypadku aspektów rynkowych. Dlatego powinny one stanowić punkt wyjścia do dalszych analiz[12].

Metody oparte na wskaźnikach finansowych nie w pełni oddają rzeczywistą pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa. Nie kwestionując istoty wskaźników finansowych, należy stwierdzić, że ich wadą jest brak możliwości identyfikacji czynników, które stanowią obszary przewagi danego przedsiębiorstwa nad konkurencją. Może to znacznie utrudniać późniejsze formułowanie strategii konkurencji firmy. Tymczasem pozycja konkurencyjna jest ze swej istoty związana z rynkiem, na którym działa przedsiębiorstwo, i jest odzwierciedleniem przewagi nad konkurentami w wybranych obszarach. Zatem w ocenie pozycji w większym stopniu należy wykorzystywać metody biorące pod uwagę czynniki związane z rynkiem.

Spośród metod pomiaru pozycji konkurencyjnej na podstawie czynników rynkowych niektórzy autorzy preferują metodę SWOT[13]. Analiza ta jest kompleksową metodą służącą do badania otoczenia organizacji oraz analizy jej wnętrza. Zaletą analizy SWOT jest jej kompleksowość, pozwalająca w jednej macierzy przedstawić wszystkie czynniki określające potencjał rozwojowy przedsiębiorstwa. Kolejną zaletą SWOT jest rozróżnienie czynników, na które przedsiębiorstwo ma wpływ i na których powinno koncentrować uwagę, oraz czynników niezależnych, które trzeba uwzględnić przy projektowaniu strategii. Zbierając w jedną całość zarówno dane dotyczące otoczenia, jaki i dane dotyczące zasobów, metoda ta stanowi istotny element procesu budowy strategii firmy. Wadą metody SWOT jest jej duża czasochłonność, wynikająca z konieczności przeprowadzenia wielu szczegółowych badań i analiz. Należy też podkreślić, że zakres analizy SWOT jest znacznie szerszy niż tylko określenie względnej pozycji przedsiębiorstwa względem konkurentów.

W literaturze można znaleźć metody pozwalające na ocenę pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa w sposób bardziej kompleksowy niż metody opisane powyżej. Z punktu widzenia możliwości zastosowania w praktyce, najbardziej przydatne wydaje się postępowanie według procedury składającej się z następujących etapów[14]:

---

[12] *Analiza ekonomiczna przedsiębiorstwa*, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 1998, s. 415–417.

[13] G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1994, s. 173–189.

[14] Strategor, *Zarządzanie*, op.cit.s. 69–70.

1) określenie kryteriów pomiaru,
2) ocena wagowa wybranych kryteriów,
3) ocena stopnia opanowania wybranych czynników i porównanie do konkurencji,
4) ocena zbiorcza.

Pierwszy etap procedury stanowi określenie kryteriów pomiaru. W literaturze znaleźć można wiele kryteriów. Z reguły poszczególne koncepcje różnią się liczbą konkretnych czynników, które, zdaniem autorów, powinny być w tym przypadku brane pod uwagę. Niekiedy jako kryteria oceny konkurencyjności wskazuje się takie czynniki, jak: względny udział w rynku, zysk w stosunku do konkurentów, zdolność do konkurowania cenami i jakością, wiedzę o rynku, zdolność technologiczną, zarządzanie organizacją[15]. Najbardziej kompleksowe podejście zakłada, że kryteriami pomiaru pozycji konkurencyjnej powinny być specyficzne dla danej dziedziny działalności kluczowe czynniki sukcesu. W tym ujęciu kluczowe czynniki sukcesu są utożsamiane ze źródłami przewagi konkurencyjnej. Jednak źródła te muszą być analizowane w kontekście konkurencji typowej dla danego rynku. Przeprowadzając analizę, należy także pamiętać, że pozycja konkurencyjna określana jest dla obecnej i przyszłej sytuacji firmy[16]. W tabeli 1 zamieszczone zostały obszary, w których może istnieć przewaga konkurencyjna firmy lub jej konkurentów i jednocześnie miary tej przewagi. Jak widać, w tym przypadku autorzy traktują udział w rynku nie jako źródło przewagi konkurencyjnej, lecz jako miarę przewagi w obszarze marketingu.

Drugim krokiem w procesie pomiaru pozycji konkurencyjnej jest wagowa ocena wcześniej wybranych kryteriów. Znaczenie tej oceny wynika z faktu, że nie wszystkie kryteria mają jednakowe znaczenie. Poza tym znaczenie poszczególnych czynników jest zmienne w czasie, a wyniki analizy powinny być oparte na obiektywnych danych[17].

Kolejnym, trzecim krokiem w procesie pomiaru pozycji konkurencyjnej jest ocena stopnia opanowania kompetencji i porównanie do osiągnięć konkurencji. W tym celu niezbędne jest przeprowadzenie szczegółowych badań i analiz, które umożliwią określenie pozycji przedsiębiorstwa i jego porównanie do konkurencji w ramach poszczególnych kluczowych czynników sukcesu. Wspomniane badania i analizy muszą być prowadzone w sposób rzetelny i przede wszystkim obiektywny. Stąd też, w celu zachowania obiektywizmu, bardzo często badania te prowadzone są we współpracy z zewnętrznymi firmami doradczymi.

Przy określaniu przewagi konkurencyjnej punktem odniesienia jest z reguły tzw. najbliższy konkurent. Przewagę konkurencyjną, jaką można nad nim uzyskać, mierzy się za pomocą wspomnianych wcześniej finansowych i rynkowych

---

[15] G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna*, op.cit., s. 139–140.
[16] E. Urbanowska-Sojkin, *Zarządzanie przedsiębiorstwem*, op.cit., s. 97.
[17] Strategor, *Zarządzanie*, op.cit., s. 71.

Tabela 1. Obszary porównań oraz miary przewagi konkurencyjnej

Obszar działania	Miary przewagi
Finanse	zasoby kapitałowe, pozycja finansowa, dostęp do zasilania kapitałowego
Produkcja (świadczenie usług)	poziom kosztów, dostęp do tanich i jakościowo dobrych materialnych elementów niezbędnych do świadczonych usług, strategiczna lokalizacja
Zatrudnienie	wysoko wykwalifikowana i stabilna kadra, stałe dokształcanie
Marketing	znajomość rynku, udział w rynku, oferowane produkty, lojalność konsumentów, znajomość marki, badania marketingowe, usługi posprzedażne, kanały dystrybucji, stosunki z pośrednikami, efektywność promocji, wizerunek firmy
Zarządzanie	zorganizowanie systemu informacji dla menadżerów, systemy wczesnego ostrzegania, system motywacji, kultura organizacyjna, struktura organizacyjna
Inne	posiadane koncesje, prawne ochrony rynków

Źródło: B. Dobiegała-Korona, M. Strzyżewska, *Marketing jako sposób na skuteczne konkurowanie*, PWE, Warszawa 1998, s. 50.

mierników efektywności[18]. Metodą bardzo często wykorzystywaną przy porównywaniu firmy z konkurencją jest benchmarking. Metoda ta polega na analizowaniu osiągnięć przedsiębiorstwa w zakresie danego czynnika sukcesu i poszukiwaniu takiej podstawy odniesienia, która umożliwiałaby mu znaczne ich poprawienie[19].

Ostatnim etapem procesu pomiaru pozycji konkurencyjnej jest określenie tzw. oceny zbiorczej. Ocenę tę uzyskujemy, mnożąc uzgodnione wcześniej oceny cząstkowe przez współczynniki wag przypisanych każdemu z czynników i sumując te iloczyny. W ten sposób otrzymujemy ocenę ogólną pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw, Klasyfikacja ta powinna jednak być zweryfikowana za pomocą innej, w której punktem wyjścia byłyby np. pozycje rynkowe. Jeśli w przypadku jakiegoś przedsiębiorstwa te dwie oceny są rozbieżne, to trzeba ponowić proces szacowania lub ewentualnie zmienić wagi czynników. Często się zdarza, zwłaszcza w przypadku przedsiębiorstw wchodzących na dany rynek, że ogólna ocena konkurenta przewyższa ocenę jego pozycji rynkowej. W takim razie można przyjąć, że dokonano oceny jego potencjału konkurencyjnego i miejsca, jakie może ono zająć na rynku.

Opisana metoda oceny pozycji konkurencyjnej, składająca się z czterech etapów, pozwala uzyskać obraz konkurencji i relatywnych pozycji różnych rywali. Ta sytuacja jednak zmienia się pod naciskiem sił otoczenia i działań poszczególnych

[18] J. Kay, *Podstawy sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1996, s. 264–266.

[19] G. Aniszewska, *Benchmarking, czyli jak się uczyć i doskonalić*, Marketin i Rynek 4/95, s. 14; J. Bank, *Zarządzanie przez jakość*, Gebethner i Ska, Warszawa 1996, s. 34–40.

konkurentów. W dokonywaniu oceny pozycji konkurencyjnej należy uwzględniać zmiany zarówno kluczowych czynników sukcesu, jak i stopnia opanowania ich przez konkurentów. Biorąc pod uwagę zmiany zachodzące w otoczeniu, możemy stwierdzić, w jakim kierunku będą ewoluować w ciągu najbliższych lat czynniki sukcesu i jak zmieniać się będzie ich znaczenie.

3. Istota i cechy udziału w rynku

Jak widać z zaprezentowanej analizy, udział w rynku pojawia się często jako element analizy pozycji konkurencyjnej. Warto zauważyć, że niekiedy jest on wymieniany jako źródło przewagi konkurencyjnej. Takie podejście budzi jednak wątpliwości. Jak wspomniano, jeżeli udział w rynku miałby być źródłem przewagi konkurencyjnej, musiałby być traktowany jako zasób przedsiębiorstwa, musiałby też spełniać opisane wcześniej kryteria. Z takim podejściem trudno się zgodzić. Należy przyjąć, że udział w rynku jest wynikiem realizacji strategii firmy. Jest zatem skutkiem działania firmy i ma charakter wtórny wobec strategii. Dlatego większość autorów traktuje udział w rynku jako miarę pozycji konkurencyjnej zajmowanej przez przedsiębiorstwo. Czym zatem jest udział w rynku i jak należy go definiować?

Udział w rynku obliczamy, dzieląc sprzedaż danej firmy w danym okresie na danym rynku przez wielkość sprzedaży ogółem zrealizowaną przez wszystkich sprzedawców w danym okresie na danym rynku, łącznie z importem. Tak rozumiany udział w rynku jest przykładem wskaźnika. Należy bowiem rozróżnić pojęcia wskaźnik i miernik. Miernik to kategoria ekonomiczna odzwierciedlająca zdarzenia z zakresu gospodarowania w przedsiębiorstwie i jego otoczeniu wyrażone w odpowiednich jednostkach miary. Jest to zatem liczba charakteryzująca pewne zjawisko, dająca jego miarę umożliwiającą porównanie z innymi zjawiskami[20]. Pojęcie miernika dotyczy sytuacji pomiaru, gdy mamy do czynienia z liczbami mianowanymi (miarami naturalnymi, techniczno-ekonomicznymi lub wartościowymi).

Z kolei wskaźnik to kategoria ekonomiczna odzwierciedlająca zdarzenia z zakresu gospodarowania w przedsiębiorstwie i jego otoczeniu, będąca liczbą względną wyrażającą stosunek pewnych wielkości statystycznych[21]. Wskaźnik można zatem stosować, gdy mamy do czynienia z liczbami mianowanymi stosunkowymi, służącymi do oceny zjawisk ilościowych i jakościowych zarówno w układzie statycznym (np. wskaźnik rentowności), jak i dynamicznym (np. wskaźniki dynamiki). Udział w rynku należy zatem zaliczyć do wskaźników.

---

[20] J. Twaróg, *Mierniki i wskaźniki logistyczne*, ILiM, Poznań 2005, s. 23.

[21] Ibidem, s. 24.

Obliczenie tego wskaźnika jest relatywnie proste. Procedura składa się z trzech etapów i przedstawia się następująco:

1. Zdefiniowanie rynku przedsiębiorstwa i określenie
   a) zakresu przedmiotowego – produkty i usługi, którymi przedsiębiorstwo konkuruje,
   b) zakresu podmiotowego – producenci i dystrybutorzy będący naszymi konkurentami,
   c) zakresu przestrzennego – obszaru, na którym toczy się walka konkurencyjna,
   d) zakresu czasowego – okresu, którego dotyczy analiza.
2. Zebranie danych dotyczących sprzedaży poszczególnych produktów firmy oraz sprzedaży produktów konkurencji.
3. Dokonanie obliczeń – podzielenie sprzedaży przedsiębiorstwa przez sprzedaż ogółem, będącą sumą sprzedaży przedsiębiorstwa i konkurentów.

W literaturze wyróżnia się kilka rodzajów wskaźnika udziału w rynku. Są to[22]:

- bezwzględny udział w rynku, obliczany jako procentowy udział sprzedaży przedsiębiorstwa w całym rynku,
- względny udział w rynku, obliczany jako procent sprzedaży największego konkurenta,
- ilościowy udział w rynku, to procentowy udział sprzedaży przedsiębiorstwa w całym rynku wyrażony ilościowo, np. w sztukach,
- wartościowy udział w rynku, obliczany jako procentowy udział sprzedaży przedsiębiorstwa w całym rynku wyrażony wartościowo.

Za pomocą tego wskaźnika można określić udział w rynku całego przedsiębiorstwa np. Kompanii Piwowarskiej S.A. bądź udział w rynku poszczególnych produktów czy marek, np. Lech, Tyskie. Analizy najczęściej mają charakter statyczny, gdy pokazują wyniki przedsiębiorstwa w danym roku. Jeżeli natomiast dysponujemy danymi dotyczącymi sprzedaży za ostatnie kilka lat, możliwe i bardzo wskazane jest prowadzenie analiz dynamicznych, pokazujących zmiany, jakie zaszły w udziale w rynku w danym okresie.

Dużą wartość poznawczą ma także relacja wskaźnika wyrażonego ilościowo i wskaźnika wyrażonego wartościowo. Jeżeli wskaźnik ilościowy jest wyższy od wartościowego, oznacza to, że średnia cena produktu lub usługi przedsiębiorstwa jest niższa od średniej ceny na rynku. Natomiast w przypadku gdy wskaźnik wartościowy jest wyższy od ilościowego, produkty są oferowane różnym segmentom cenowym[23]. Powstaje zatem pytanie, czy udział w rynku jest wartościowym wskaźnikiem wyznaczającym pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa.

Największą zaletą udziału w rynku jest niewątpliwie jego duża wartość poznawcza. W bardzo jasny sposób pokazuje on bowiem wyniki działania przedsiębiorstwa w porównaniu do konkurencji, w ujęciu statycznym bądź dynamicznym.

---

[22] *Wskaźniki marketingowe*, red. R. Kozielski, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 35.

[23] Ibidem, s. 37.

Zaletą udziału w rynku jest także jego przydatność w dalszych analizach. Na podstawie danych służących do obliczenia udziału w rynku można bowiem szacować stopień koncentracji sektora, wykorzystując np. współczynnik C4, indeks Herfindahla-Hirschmana bądź inne miary[24]. Udział w rynku jest także elementem wykorzystywanym w bardziej złożonych metodach analizy strategicznej, np. w macierzy BCG[25] czy wspomnianej wcześniej analizie SWOT.

Niewątpliwą zaletą udziału w rynku jest także jego łatwość obliczania. Wyznaczenie udziału w rynku nie wymaga skomplikowanych obliczeń. Dane niezbędne do obliczeń, a przynajmniej szacunki, są z reguły dostępne w przedsiębiorstwie.

Poza tym udział w rynku jest miarą uniwersalną, tzn. może być wykorzystywany przez wszystkie przedsiębiorstwa, bez względu na branżę.

Z kolei największą wadą udziału w rynku jako miary pozycji konkurencyjnej jest jego ilościowy charakter. Uniemożliwia to zatem objaśnienie pewnych zjawisk. Udział w rynku nie wyjaśnia, dlaczego firma osiąga wyniki lepsze lub też gorsze od konkurencji. Jest to zresztą wada charakterystyczna dla wszystkich miar ilościowych. W związku z tym udział w rynku może być traktowany tylko jako jeden ze wskaźników pozycji konkurencyjnej i powinien być wykorzystywany łącznie z innymi opisanymi wcześniej wskaźnikami, np. finansowymi.

Reasumując można stwierdzić, że pomiar pozycji konkurencyjnej stanowi istotny element zarządzania strategicznego. Pozycja konkurencyjna odzwierciedla przewagę konkurencyjną, jaką przedsiębiorstwo posiada nad konkurentami w wybranych obszarach i stanowi podstawę dla opracowania strategii konkurencji przedsiębiorstwa. Na tej podstawie przedsiębiorstwo dokonuje także wyboru instrumentów wykorzystywanych w działaniach konkurencyjnych.

Przedsiębiorstwo jest zatem zmuszone do poszukiwań różnych miar, które możliwie najlepiej będą charakteryzowały tę przewagę. Jak wynika z przeprowadzonej analizy, udział w rynku jest bardzo dobrą miarą pozycji konkurencyjnej. Relatywna łatwość obliczania i jednocześnie duża wartość poznawcza sprawia, że miara ta powinna być wykorzystana przez wszystkie firmy. Jednakże z uwagi na swój ilościowy charakter i związane z tym ograniczenia udział w rynku może być traktowany tylko jako jedno z kryteriów oceny pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa.

Literatura

Analiza ekonomiczna przedsiębiorstwa, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 1998.
Aniszewska G., *Benchmarking, czyli jak się uczyć i doskonalić*, Marketing i Rynek 1995, nr 4.
Bank J., *Zarządzanie przez jakość*, Gebethner i Ska, Warszawa 1996.

[24] W. F. Samuelson, S. G. Marks, *Ekonomia menedżerska*, PWE, Warszawa 1998, s. 501–504.

[25] E. Urbanowska-Sojkin, P. Banaszyk, H. Witczak, *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2004, s. 332–337.

Budowanie potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa, red. M. J. Stankiewicz, TNOiK, Toruń 1999.
Faulkner D., Cliff B., *Strategie konkurencji*, Gebethner, Warszawa 1996.
Gierszewska G., Romanowska M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 1994.
Leksykon marketingu, red. J. Altkorn, T. Kramer, PWE, Warszawa 1998.
Kay J., *Podstawy sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1996.
Pierścionek Z., *Strategie rozwoju firmy*, PWN, Warszawa 1998.
Samuelson W. F., Marks S. G., *Ekonomia menedżerska*, PWE, Warszawa 1998.
Strategor, *Zarządzanie firmą*, PWE, Warszawa 1995.
Sztucki T., *Encyklopedia marketingu*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1998.
Twaróg J., *Mierniki i wskaźniki logistyczne*, ILiM, Poznań 2005.
Urbanowska-Sojkin E., Banaszyk P., Witczak H., *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2004.
Urbanowska-Sojkin E., *Zarządzanie przedsiębiorstwem od kryzysu do sukcesu*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań.
Wskaźniki marketingowe, red. R. Kozielski, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.

Market share as a measure of a company's competitive position

Summary

The issue of market share is widely discussed in analyses concerning strategic management. Simultaneously, this index is often used by enterprises as a measure of effectiveness of activities in the area of sales. The right level of market share is one of the goals of the sales division. At the same time, in literature concerning strategic management, this index is used as one of the measures of competitive position of an enterprise. This article analyses possibilities of using the market share index to measure a competitive position of the company.