Katarzyna Nawrot

Koło Naukowe „Maksimus"
Akademia Ekonomiczna w Poznaniu

Konkurencyjność jako wyznacznik wartości rynkowej przedsiębiorstwa

Wstęp

Nieodłącznym atrybutem każdego przedsiębiorstwa jest jego majątek. Tworzą go potencjał materialny, utożsamiany z księgowymi aktywami (majątkiem trwałym i obrotowym), oraz elementy niematerialne, związane z organizacją i wykorzystaniem posiadanego potencjału, na przykład: image firmy, jakość kadr, znajomość konkurentów itp. Zarówno potencjał materialny, jak i niematerialny są wobec siebie komplementarne i decydują o osiąganych wynikach, a w konsekwencji o wartości przedsiębiorstwa na rynku.

Od początku okresu transformacji wartość przedsiębiorstwa stała się jednym z najistotniejszych, choć równocześnie skomplikowanym elementem w procesie zmian systemowych. Sama terminologia zmieniała swoje znaczenie wraz z upływem czasu, utrudniając zdefiniowanie tego pojęcia. Wyznaczenie wartości przedsiębiorstwa również stwarza pewne problemy i budzi kontrowersje. Przy użyciu sformalizowanych procedur obliczeniowych możliwe jest jedynie wyznaczenie teoretycznej wartości różniącej się od rzeczywistej ceny, której określenie byłoby możliwe w warunkach doskonałego rynku, przy pełnym dostępie do informacji i prawidłowości zastosowania metod określania teoretycznej wartości przedsiębiorstw. W polskich przedsiębiorstwach dodatkowe trudności wyceny wynikają z nie zakończonej przebudowy naszej gospodarki, niestabilności, niedorozwoju rynku kapitałowego, ryzyka finansowego oraz operacyjnego. Wycena wartości przedsiębiorstwa bazuje na majątku lub (i) wynikach finansowych. Do najczęściej stosowanych technik wyceny zaliczamy:

- metody bazujące na majątku przedsiębiorstwa,
- metody bazujące na podejściu dochodowym,
- metody rynkowe,
- metody mieszane.

W obliczu globalizacji rynków, nacjonalizacji, fuzji i przejęć, perspektywy wejścia do Unii Europejskiej przedsiębiorstwa coraz częściej ukierunkowują swoje zarządzanie na wartość, dlatego też podstawowe znaczenie posiada identyfikacja jej źródeł i determinant.

Celem niniejszego referatu jest przedstawienie konkurencyjności jako determinanty wartości przedsiębiorstwa. Wzrost natężenia walki konkurencyjnej zarówno na rynku polskim, jak i zagranicznym implikuje działania zmierzające do tworzenia, a co ważniejsze – utrzymania przewagi konkurencyjnej, która w znacznym stopniu decyduje o wzroście wartości oraz korzystnej pozycji rynkowej przedsiębiorstwa.

Konkurencyjność determinantą wartości przedsiębiorstwa

Definiując konkurencyjność, podobnie jak termin „wartość przedsiębiorstwa", spotykamy się ze znaczną liczbą definicji oraz odmiennymi podejściami do tej kwestii. Konkurencyjność można określić jako umiejętność osiągania i/lub utrzymywania przewagi konkurencyjnej. Przedsiębiorstwo, któremu przysługuje atrybut konkurencyjności, to przedsiębiorstwo posiadające przewagę konkurencyjną [1].

S.I. Simon definiuje wartość firmy jako „...każdą możliwą do uzyskania przewagę na rynku przez daną firmę nad swymi konkurentami, która zostaje osiągnięta z tytułu prowadzonej przez nią działalności"[2]. Powyższe definicje ukazują istotną zależność między konkurencyjnością a wartością przedsiębiorstwa. Jeżeli dana firma robi coś lepiej lub inaczej od swoich rywali oraz dysponuje odpowiednim potencjałem, ma szansę osiągnąć przewagę konkurencyjną. Jej uzyskanie to warunek konieczny przetrwania firmy oraz podstawa do zwiększania wartości i maksymalizacji zysku.

Konkurencyjność ma szczególny wpływ na wartość w razie wyceny przedsiębiorstwa według tych metod, które nawiązują do strumieni pieniężnych. Szacując wielkość strumienia gotówki, na podstawie którego określana jest wartość firmy, konieczne jest sporządzenie prognozy kształtowania się poszczególnych elementów *cash flow* oraz określenie zdolności do generowania korzyści finansowych. Zanalizowanie konkurencyjności okazuje się niezbędne, ponieważ wpływa na składniki, według których dokonuje się wyceny wartości. Decyduje ona min. o wielkości sprzedaży i relacji sprzedaży do kosztów. Lepsze możliwości konkurencyjne mogą doprowadzić do większej sprzedaży, obniżki kosztów, a tym samym do wzrostu wartości przepływu gotówki

---

[1] Por. M. Gorynia, *Zachowania przedsiębiorstw w okresie transformacji. Mikroekonomia przejścia*, Poznań 1998.

[2] R. Ignatowski, *Konsolidacja sprawozdań finansowych w teorii i praktyce rachunkowości*, Warszawa 1995, za: A. Kamela-Sowińska, *Wartość firmy*, Warszawa 1995.

z działalności przedsiębiorstwa. Każda firma działająca na rynku powinna być zatem zainteresowana budowaniem przewag konkurencyjnych, ich charakterem, wielkością oraz możliwie dużą trwałością.

Koncepcje przewagi konkurencyjnej i potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstwa

Wyróżniamy dwie perspektywy przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa: konkurencyjność statyczną oraz konkurencyjność dynamiczną. Konkurencyjność statyczna to posiadanie przewagi konkurencyjnej nad rywalami w określonym miejscu i czasie. Konkurencyjność widziana dynamicznie oznacza umiejętność osiągania i/lub podtrzymywania i/lub wzmacniania przewagi konkurencyjnej[3]. Potencjał konkurencyjny można również rozpatrywać statycznie lub dynamicznie. Rozumiany statycznie oznacza aktualne możliwości firmy w zakresie skutecznego konkurowania, uwarunkowane posiadanymi zasobami i umiejętnościami. Wycena potencjału bazująca jedynie na majątku i dochodach nie uwzględnia wszystkich możliwości przedsiębiorstwa. Mogą wystąpić tzw. efekty synergiczne [4], dodatkowo zwiększające wartość. Dlatego też ważne wydaje się ujęcie dynamiczne potencjału obejmujące dodatkowo możliwości firmy w zakresie rozbudowy, wzmacniania własnej bazy zasobów i umiejętności [5]. Firma posiadająca dzisiaj ograniczone możliwości skutecznego konkurowania nie musi być wcale skazana na strategię obrony własnej pozycji. Jeżeli ma ona wizję przyszłego rozwoju, możliwą do zrealizowania z punktu widzenia uwarunkowań zewnętrznych, to jej dynamicznie rozumiany potencjał konkurencyjny jest większy od potencjału statycznego. Tym samym będzie ona zdolna do formułowania bardziej ofensywnych strategii, dzięki którym zwiększy się jej wartość oraz poprawi pozycja konkurencyjna.

Uwarunkowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa

Potencjał konkurencyjny jako baza przewagi konkurencyjnej

Pojęcie potencjału konkurencyjności najczęściej łączy się z szeroko rozumianymi zasobami przedsiębiorstwa oraz jego umiejętnościami. Potencjał konkurencyjności może być zdefiniowany jako system zasobów materialnych

[3] M. Gorynia, dz. cyt.
[4] J. Kwaśniewski, *Vademecum prywatyzacji*, Warszawa 1991.
[5] M. Stankiewicz, *Budowanie potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa*, Toruń 1999.

i niematerialnych umożliwiających przedsiębiorstwu zastosowanie optymalnych instrumentów skutecznego konkurowania.

Z podziałem zasobów i umiejętności na tzw. sfery funkcjonalno-zasobowe ściśle powiązane są przewagi konkurencyjne oraz możliwe do generowania instrumenty konkurowania. W ramach poszczególnych sfer można wydzielić tzw. składniki potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa, które w różnym stopniu warunkują skuteczność konkurowania. Podział potencjału konkurencyjności na sfery funkcjonalno-zasobowe oraz liczba i rodzaj elementów poszczególnych sfer dokonany został w nawiązaniu do wiedzy odnośnie do zasad organizacji i funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw oraz źródeł i mechanizmów budowania przewag konkurencyjnych. W ramach potencjału konkurencyjności wydzielonych jest 11 sfer funkcjonalno-zasobowych oraz 24 niżej wymienionych elementów składających się na te sfery:

1. Sfera informacji:
- znajomość konkurentów,
- znajomość aktualnej sytuacji na rynku,
- znajomość potrzeb klientów.

2. Sfera działalności badawczo-rozwojowej:
- posiadanie własnych komórek badawczo-rozwojowych (B+R),
- jakość kadr,
- budżet B+R.

3. Sfera produkcji:
- nowoczesność technologii,
- kultura techniczna pracowników.

4. Sfera zarządzania jakością:
- stosowanie systemów ISO,
- stosowanie kompleksowego systemu zarządzania jakością TQM.

5. Sfera logistyki:
- dostęp do zasobów,
- jakość transportu.

6. Sfera dystrybucji:
- gęstość i zasięg posiadanej sieci dystrybucji,
- dogodność lokalizacji w stosunku do rynków zbytu.

7. Sfera marketingu:
- nakłady na realizację działań marketingowych,
- umiejętność w komponowaniu instrumentów marketingu-mix.

8. Sfera finansów:
- poziom kosztów całkowitych,
- poziom kosztów pracy.

9. Sfera organizacji i zarządzania:
- forma organizacji przedsiębiorstwa,
- wielkość przedsiębiorstwa,
- stosowanie metody przygotowania podejmowania decyzji (symulacje, benchmarking, badania operacyjne itp.).

10. Sfera zatrudnienia:
- poziom wykształcenia pracowników przedsiębiorstwa,
- stosowany system szkoleń.

11. Sfera zasobów „niewidzialnych":
- image (renoma) firmy[6].

Składniki potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstwa wydzielone w ramach sfer funkcjonalno-zasobowych w znacznym stopniu pokrywają się z elementami uznanymi jako źródła tworzenia jego wartości [7]. Są one również tożsame z niemonetarnynymi wskaźnikami sterowania działalnością tzw. „strategicznymi kamieniami milowymi"[8]. Pozwalają objaśnić związek między efektami działalności poszczególnych ogniw przedsiębiorstwa a jego wartością. Ponieważ „strategicznych kamieni milowych" nie można jednoznacznie określić, dokonano specyfikacji w odniesieniu do poszczególnych obszarów działalności przedsiębiorstwa w podziale na: 6 grup, 34 obszary oraz 72 wskaźniki (kamienie milowe).

Zewnętrzne i wewnętrzne determinanty przewagi konkurencyjnej

Podstawowe wymiary przewagi konkurencyjnej, jej rodzaj, wielkość w stosunku do rywali rynkowych oraz trwałość uzależnione są od wielu czynników umiejscowionych zarówno w otoczeniu przedsiębiorstwa, jak i w jego wnętrzu.

Otoczenie wpływa również na wycenę wartości. Oddziałuje na ryzyko inwestowania, korzyści finansowe oraz wartość dochodową przedsiębiorstw.

Badanie otoczenia dalszego ogranicza się do: otoczenia makroekonomicznego, technologicznego, polityczno-prawnego, socjo-kulturowego i naturalnego. Celowość badania sprowadza się do identyfikacji sił sprawczych występujących w danej dziedzinie funkcjonowania przedsiębiorstwa oraz rozpoznania zarysowujących się przemian i trendów, które trzeba wykorzystać do zapewnienia przewagi konkurencyjnej.

W otoczeniu bliższym istotne jest zidentyfikowanie występujących sił konkurencyjnych, strategii konkurentów, sił napędowych oraz możliwych

[6] M. Stankiewicz, *Budowanie potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa*, Toruń 1999.
[7] A. Kamela-Sowińska, *Wartość firmy*, Warszawa 1995.
[8] W. Skoczylas, *Wartość przedsiębiorstwa w systemie jego oceny*, Szczecin 1998.

wzorców rozwoju sektora. Znajomość sił leżących u podłoża nacisków konkurencyjnych rzuca światło na silne i słabe strony przedsiębiorstwa, wskazując dziedziny, w jakich zmiany strategii mogą przynieść największe korzyści zwiększające wartość. Według Portera stan konkurencji zależy od pięciu podstawowych sił:

- sił przetargowych nabywców,
- sił przetargowych dostawców,
- groźby substytucyjnych wyrobów lub usług,
- groźby nowych wejść[9].

Rozważania dotyczące wewnętrznych, tkwiących w przedsiębiorstwie źródeł przewagi konkurencyjnej zaliczane są do tzw. zasobowej teorii firmy czy zasobowej szkoły myślenia strategicznego. Na gruncie nauk ekonomicznych zwolennicy szkoły zasobowej poszukują związków pomiędzy różnicami w osiąganych przez przedsiębiorstwach wynikach, definiowanych w kategoriach renty i zasobami przedsiębiorstwa, których wykorzystywanie jest źródłem takiej renty. Mechanizm powstawania różnic w wyposażeniu przedsiębiorstw w zasoby traktowany jest jako jedna z przyczyn sukcesu rynkowego. Zasoby, aby stanowić podstawę efektywnej strategii oraz przyczyniać się do budowania trwałej przewagi konkurencyjnej, powinny:

- być strategicznie wartościowe, to znaczy, że w oparciu na nich firma jest w stanie wykorzystywać szanse lub przeciwstawiać się zagrożeniom;
- charakteryzować się rzadkością posiadania przez dzisiejszych i potencjalnych konkurentów;
- być trudne do imitacji, kopiowania przez konkurentów, powinny być niezastępowalne przez inne rodzaje zasobów.

Warunkiem wyjściowym możliwości uzyskania przewagi konkurencyjnej jest różnorodność zasobów, dzięki którym możliwe jest osiągnięcie tej przewagi. Różnorodność rozumiana jest szeroko, zarówno jako fakt istnienia różnych co do postaci zasobów, jak i jako różnorodność cech dostępnych zasobów. Dzięki tej różnorodności zasobów firmy mają różne możliwości konkurowania na rynku oraz różną wartość rynkową.

Tworzenie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa

Ukierunkowanie przedsiębiorstwa na kluczowe cechy konkurencyjności

Zdaniem Hamela i Prahalada przewaga konkurencyjna jest uwarunkowana posiadaniem tzw. kluczowych cech konkurencyjności. Konkurowanie polega na

[9] M. E. Porter, *Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, London 1980.

wyprzedzeniu rywali w procesie budowania tych cech konkurencyjności, które stanowią bramy do przyszłych możliwości, jak również na znalezieniu nowych zastosowań dla posiadanych kluczowych cech konkurencyjności [10]. Każda firma, która chce zwiększyć swoją wartość, zdobywając duży udział w zyskach płynących z rynków jutra, musi budować cechy konkurencyjności, które będą miały odpowiednio znaczący wkład w przyszłą wartość dla klienta. Niewiele firm wie, jak wykorzystać własne kluczowe cechy konkurencyjności, aby stworzyć nową przestrzeń konkurencyjną. Jeszcze mniej przedsiębiorstw ma jasny, wyraźnie wyartykułowany plan ich budowania. Kluczowe cechy konkurencyjności to zestaw umiejętności lub technologii, które umożliwiają firmie dostarczenie klientom konkretnej korzyści, stąd budowanie nowych, kluczowych cech konkurencyjności polega na stworzeniu lub udoskonaleniu pewnej kategorii korzyści dla klienta. Jedynie rozwijając kluczowe cechy konkurencyjności, kierownictwo może zapewnić ciągłość istnienia firmy oraz zwiększyć jej wartość, ponieważ są one źródłem przyszłych działań w zakresie badań i rozwoju. Należy pamiętać, że kluczowe cechy konkurencyjności jako elementy składowe budowania strategii są elementami najwyższego szczebla oraz o najdłuższej żywotności, dlatego muszą być w pełni wykorzystane, stanowią centralny punkt strategii organizacyjnej.

Wyznaczniki globalnego wyprzedzenia konkurentów (marketing ekspedycyjny, koncepcja 4P)

Zadając pytanie, dlaczego niektóre firmy tworzą elementy przewagi konkurencyjnej, a inne je tylko naśladują, i rozważając, czy istnieje „złoty środek" uzyskania przewagi konkurencyjnej jutra, mogę przytoczyć ortodoksyjne podejście zaprezentowane przez Hamela i Prahalada. Ich zdaniem istnieje potrzeba nie tylko prowadzenia wykazu istniejących elementów przewagi – jakie one są i kto je posiada – ale wynalezienia motoru, który będzie poruszał proces tworzenia cech konkurencyjności. Najważniejsze to zdobywać wiedzę o tym, gdzie leży źródło popytu szybciej niż to robią konkurenci, zmaksymalizować własny udział w światowych dochodach, zdobyć „udział w świadomości" globalnych klientów wcześniej niż inne firmy, zbudować silną sieć dystrybucji oraz stworzyć potencjał pozwalający wprowadzić szybko nowy produkt lub usługę na rynek. Są to klucze do *globalnego wyprzedzenia rywali*[11].

Jeżeli celem podejmowanych wysiłków jest stworzenie nowej przestrzeni konkurencyjnej, zazwyczaj nie można z góry przewidzieć, jaka konfiguracja cech produktu lub usługi będzie kluczem otwierającym potencjalny rynek. Nie prowadząc bezpośrednich eksperymentów rynkowych, firma nie jest w stanie

[10] G. Hamel, C. K. Prahalad, *Przewaga konkurencyjna jutra*, Warszawa 1999.
[11] Tamże.

dowiedzieć się wielu rzeczy na temat potrzeb klientów, adekwatności konkretnych technologii oraz kombinacji cen. Należy dogłębnie zbadać rynek, poznać preferencje klientów, „poszukiwać klientów". Możemy tu mówić o tzw. marketingu ekspedycyjnym, opierającym się na maksymie jakości, według której niezbędne jest zapewnienie „zgodności z wymogami klienta", uznając jednocześnie, że wymagania klienta na powstających rynkach można zrozumieć jedynie częściowo [12]. Marketing ekspedycyjny nie jest próbą wprowadzenia na rynek produktów, które są wyraźnie na to niegotowe lub nieodpowiednie, każda nowa wersja powinna ucieleśniać to, co w danej chwili wiadomo o potrzebach i pragnieniach konsumentów.

Do wyznaczników procesu globalnego wyprzedzania można również zaliczyć elementy zaproponowane w postaci koncepcji 4P:

- *preemtion* (wyprzedzanie),

Aby uzyskać największe korzyści z danej innowacji, firma musi posiadać zdolność wyprzedzania rywali na rynku globalnym

- *proximity* (dystrybucja),

Konkurencja w tym aspekcie globalnego wyprzedzania toczy się o dostęp do kluczowych rynków krajowych i kanałów dystrybucyjnych. Potencjał pozwalający wyprzedzić konkurentów lub spowolnić ich globalne postępy to nie kwestia fizycznej obecności na kluczowych „strategicznych" rynkach. Ważny jest także dostęp do najbardziej efektywnych kanałów dystrybucji na każdym kluczowym rynku krajowym.

- *predisposition* (skłonność do zakupu),

Aby firma mogła wyprzedzić konkurentów, konsumenci na całym świecie muszą być szczerze zainteresowani zakupem i wypróbowaniem jej nowych produktów. Bardzo pomocne jest wcześniejsze zdobycie „udziału w świadomości" klientów na świecie. Można to osiągnąć za pomocą zaufanej marki, będącej dla klientów gwarancją, że nowy produkt lub usługa będą miały wysoką jakość. Taka gwarancja może być szczególnie ważna w przypadku stworzenia całkiem nowej kategorii produktu, kiedy celem działań jest ustanowienie nowej przestrzeni konkurencyjnej zwiększającej jednocześnie wartość przedsiębiorstwa.

- *propagation* (upowszechnienie),

Umiejętności szybkiego komunikowania elementów przewagi nowego produktu menedżerom w poszczególnych krajach na całym świecie, aby zapewnić, że odpowiednie zasoby handlowe i marketingowe zostaną przydzielone nowemu produktowi w każdym państwie oraz aby szybko zauważyć, gdzie innowacja się nie przyjmuje, i móc podjąć działania korekcyjne.

---

[12] Tamże.

Wyścig ku przyszłości ostatecznie sprowadza się do szalonego sprintu w kierunku linii mety. Te firmy, które zbudowały marki sztandarowe, które skłaniają klientów do wypróbowania swoich nowych produktów, które zapewniły sobie dostęp do krytycznie ważnych kanałów dystrybucji na całym świecie oraz stworzyły wewnętrzny potencjał do szybkiego upowszechniania nowych innowacji w zakresie produktów, zdobędą – przy założeniu, że wszystkie inne czynniki pozostaną bez zmian – silną pozycję konkurencyjną.

Zakończenie

Tworzenie przewagi konkurencyjnej oraz starania dążące do jej utrzymania powinny być nadrzędnym celem każdego przedsiębiorstwa. Realizacja tych celów stanowi bazę dla przyszłych zysków oraz zwiększa wartość przedsiębiorstwa. Wysoka wartość przedsiębiorstwa jak również zdolność do konkurowania nie są dane raz na zawsze. Ulegają zmianom w zależności od uwarunkowań zewnętrznych oraz możliwości wewnętrznych przedsiębiorstwa. Każde przedsiębiorstwo dysponuje w danym momencie określonym potencjałem konkurencyjności, który rozumieć i definiować można na wiele sposobów. Do skutecznego konkurowania zasadnicze znaczenie ma dokładna identyfikacja składników tego potencjału, których charakter oraz rozmiary przesądzają o podstawowych wymiarach przewagi konkurencyjnej oraz wartości przedsiębiorstwa. Analogicznie zarządzanie ukierunkowane na wartość pozwala na identyfikację składników potencjału, a przez to na zwiększenie przewagi konkurencyjnej. Przedsiębiorstwa muszą stale tworzyć nowe zasady konkurowania oraz dążyć do zwiększenia swojej wartości, uwzględniając ramy czasowe i stosując szerokie kategorie, zwłaszcza w dynamicznym i zmiennym otoczeniu, z jakim spotykamy się obecnie; letarg, konwencjonalność, krótkowzroczność i elitaryzm są silnymi wrogami w walce o przyszłość.

NIERUCHOMOŚCI