

Beata STĘPIEŃ*

Monika SŪLIMOWSKA-FORMOWICZ*

Metody pomiaru konkurencyjności przedsiębiorstwa

Wstęp

Konkurencyjność przedsiębiorstwa oraz luka konkurencyjna to zagadnienia często opisywane i analizowane w literaturze. Wiele miejsca poświęcono dotychczas kwestii pomiaru konkurencyjności, jednak istniejące opracowania skupiają się głównie na zaproponowaniu jego ogólnego modelu, czyli na wskazaniu głównych obszarów, które powinien objąć pomiar oraz zestawu mierników odpowiadających tym obszarom¹. Brakuje natomiast propozycji wykorzystania konkretnych metod zarządzania do zoperacjonalizowania tych modeli, czyli dokonania pomiaru konkurencyjności przez przedsiębiorstwo w celu oszacowania rozmiaru i charakteru przewagi lub/i luki konkurencyjnej. Celem artykułu jest wskazanie przydatnej przedsiębiorstwom procedury pomiaru konkurencyjności oraz zaprezentowanie wypracowanych na gruncie nauki i praktyki metod, jakie mogą w tym procesie wykorzystać. Mogą one posłużyć do zbudowania systemu zarządzania konkurencyjnością przedsiębiorstwa.

Obszary i proces badania konkurencyjności

Konkurencyjność przedsiębiorstwa to zdolność do konkurowania, uzależniona od posiadania odpowiedniej kompozycji zasobów i umiejętności zastosowania ich w walce konkurencyjnej w danych warunkach rynkowych. Poziom konkurencyjności firmy zależy od tego, na ile potrafi ona konkurować w sposób wydajniejszy, efektywniejszy i bardziej adekwatny, niż rywale.

Luka konkurencyjna jest odwrotnością przewagi konkurencyjnej – sytuacją swego rodzaju niedopasowania przedsiębiorstwa w obrębie posiadanego potencjału i/lub umiejętności jego zastosowania w grze konkurencyjnej – strategii konkurencyjnej. Skutkiem tego stanu jest zajmowanie przez przedsiębiorstwo gorszej pozycji konkurencyjnej, która nie daje mu możliwości wzrostu i rozwoju (tymczasowo bądź długotrwale).

* Autorki są pracownikami Akademii Ekonomicznej w Poznaniu. Artykuł wpłynął do redakcji w lutym 2004 r.

¹ Warto tu wymienić na przykład prace: [Rue i Holland, 1986], [Sainte Marie, 1993], [Caridiego, 1997], [Stankiewicza (red.), 1999], [Bienioka i Marka, 1999], [Goryni (red.), 2002] czy [Pietrzaka, 2002].

Z powyższych definicji wynika, że pomiar konkurencyjności przedsiębiorstwa, powinien być prowadzony w odniesieniu do trzech kluczowych płaszczyzn [Stępień, Sulimowska-Formowicz, 2003]: pozycji konkurencyjnej, czyli efektu dotychczas podejmowanych działań i punktu wyjścia do następnych, potencjału konkurencyjnego, który określa przyszłe możliwości przedsiębiorstwa oraz strategii firmy², czyli programu działań przekształcających potencjał w wyniki z uwzględnieniem warunków rynkowych – strategia uzewnętrznia się w prowadzonej przez przedsiębiorstwo grze konkurencyjnej i stosowanych instrumentach konkurowania.

Celem ogólnym pomiaru konkurencyjności jest ocena sytuacji konkurencyjnej przedsiębiorstwa oraz identyfikacja jej przyczyn i potencjalnych skutków dla jego przyszłego funkcjonowania. Sytuacja firmy mieści się na kontinuum pomiędzy luką a przewagą konkurencyjną – oba typy stanów mogą charakteryzować się różnym natężeniem opisujących je cech.

Pomiar luki konkurencyjnej służy ustaleniu charakteru, rozmiaru i wagi problemu, a efekty pomiaru mają dać odpowiedź na następujące pytania:

- czy przedsiębiorstwo posiada potencjał nieadekwatny do wymagań rynku, czy był/jest on nieefektywnie i/lub nieskutecznie wykorzystywany (charakter luki),
- ile obszarów/funkcji przedsiębiorstwa jest nieadekwatnych, nieelastycznych i/lub niewydajnych w porównaniu z określonym zewnętrznym punktem odniesienia (rozmiar luki),
- na ile obszary dotknięte luką zagrażają bytowi organizacji (waga luki).

Pomiar przewagi konkurencyjnej prowadzi do określenia jej rozmiarów i źródeł na jakich została zbudowana oraz oceny jej trwałości i możliwości umacniania.

Ze względu na złożoność, wieloaspektowość pojęcia konkurencyjności przedsiębiorstwa, w tym zwłaszcza jego potencjału konkurencyjnego, pomiar oraz szacowanie rozmiarów przewagi/luki konkurencyjnej napotyka na wiele problemów, z którymi muszą się uporać analitycy. Wśród nich na wyróżnienie zasługują, zwłaszcza następujące:

- dobór odpowiednich metod pomiaru i mierników pozwalających zmierzyć zarówno cechy o charakterze ilościowym, jak i jakościowym;
- dobór odpowiedniego zestawu kryteriów oceny i ich odpowiednie rangowanie;
- konieczny poziom precyzji i wiarygodność pomiaru poszczególnych pozycji i/lub obszarów potencjału (w tym wielu elementów o charakterze jakościowym);

² Co prawda w ujęciu zasobowym strategia przedsiębiorstwa jest traktowana jako element jego potencjału, ponieważ jest ona wynikiem posiadania określonych umiejętności i kompetencji pozwalających na jej sformułowanie i wdrożenie, tradycyjnie jednak w naukach o zarządzaniu przyjęło się odrębne analizowanie zasobów i strategii, dlatego też autorki zdecydowały się wskazać na te elementy rozdzielnie. Dodatkowo potraktowanie strategii jako odrębnego wymiaru konkurencyjności przedsiębiorstwa pozwala wyraźniej dostrzec dynamiczną zależność między potencjałem konkurencyjnym a pozycją konkurencyjną przedsiębiorstwa.

- właściwy wybór punktu odniesienia, od niego zależy bowiem wartość poznawcza pomiaru³;
- obiektywizm pomiaru i możliwości jego osiągnięcia – groźba subiektywizmu pojawia się na każdym etapie analizy od momentu konstruowania narzędzi pomiaru poprzez ich wykorzystywanie, po ostateczne wnioskowanie;
- umiejętność wyciągania właściwych wniosków z prowadzonych analiz – jeśli nie posiada się zdolności właściwej interpretacji i wnioskowania i nie wykorzysta się wyników badań do opracowania i wdrożenia strategii obrony i rozwijania osiągniętej przewagi konkurencyjnej i/lub stworzenia konkretnego programu naprawczego, mającego na celu skuteczną i szybką niwelację zidentyfikowanej luki, przeprowadzone badanie będzie raczej ćwiczeniem technicznym niż przydatnym przedsiębiorstwu działaniem⁴.
Na potrzeby praktycznego pomiaru i oceny konkurencyjności przedsiębiorstwa, a w dalszej kolejności likwidacji ewentualnej luki konkurencyjnej lub/i budowania konkurencyjności proponuje się przyjęcie następującej procedury pomiaru:

1. Ustalenie celu prowadzonego badania – przyjęty cel determinuje zakres i poziom szczegółowości analizy oraz jej częstotliwość (analiza jednorazowa vs prowadzona regularnie).
2. Wybór obszarów podlegających badaniu oraz zmiennych cząstkowych opisujących te obszary.
3. Określenie charakteru zmiennych ze względu na możliwości ich mierzenia i dopasowanie metod pomiaru adekwatnych do nich.
4. Kompleksowa ocena konkurencyjności.
 - a) zestawienie zmiennych podlegających badaniu (pogrupowanych według reprezentowanych obszarów) wraz z wartościami uzyskanymi w procesie pomiaru;
 - b) ujednoczenie sposobu prezentacji wyników oceny za pomocą metody punktacji;
 - c) nadanie wag poszczególnym zmiennym;
 - d) dokonanie oceny ważonej poszczególnych zmiennych;
 - e) identyfikacja przewagi i/lub luki konkurencyjnej.
5. Decyzja o działaniach zmierzających do ochrony i rozwijania przewagi konkurencyjnej i/lub zmniejszania i likwidacji luki konkurencyjnej: identyfikacja trwałych i nietrwałych źródeł przewagi konkurencyjnej/luki konkurencyjnej;

³ W zależności od potrzeb punktem odniesienia może być: lider branżowy, bliższy lub dalszy konkurent, przeciętny w branży, ideał teoretyczny czy firma, która osiągnęła doskonałość w wybranym obszarze działalności (funkcjach, procesach, umiejętnościach itp.).

⁴ Chodzi tu szczególnie o występowanie zjawiska *causal ambiguity*, czyli nieumiejętności odtworzenia związków przyczynowo-skutkowych leżących u podstaw badanych zjawisk (kształtujących te zjawiska) – niemożności „nauczenia się właściwych rzeczy”. Zob. I. Dierickx, K. Cool, *Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage*, „Management Science” 1989, No 35, December; D.J. Collis, C.A. Montgomery, *Competing on Resources: Strategy in the 1990s*, „Harvard Business Review” 1995, July-August.

- a) wybór źródeł przewagi, które należy chronić i rozwijać lub/i ocena znaczenia luki (luk) dla przyszłości firmy i decyzja o kolejności zamykania poszczególnych luk;
- b) wybór strategii ochrony i rozwoju przewagi konkurencyjnej lub/i metod zmniejszania, zamykania luki konkurencyjnej.

Metody badania potencjału konkurencyjnego

Zgodnie z poglądami reprezentowanymi przez przedstawicieli szkoły zasobowej, możliwości tkwiące we wnętrzu firmy – jej potencjał strategiczny w postaci odpowiednio dobranych i konkurencyjnych zasobów oraz zdolność do ich innowacyjnego i efektywnego wykorzystania należy uznać za czynniki najważniejsze dla kształtowania jej konkurencyjności [Gierszewska, Romanowska, 2002]. Stąd podstawą badania konkurencyjności przedsiębiorstwa jest analiza wewnętrzna.

Klasyczne ujęcie metodyczne [Porter, 1985, 1996] proponuje rozbięcie tej analizy na dwie fazy: analizę zasobów – możliwości przedsiębiorstwa i ich wykorzystania z uwzględnieniem czynników, które powodują ewentualne zmiany w tym obszarze oraz analizę konkurentów, czyli ocenę własnych możliwości na tle obecnych i potencjalnych rywali.

Nowsze podejścia proponują przeprowadzenie analizy zdolności strategicznych organizacji [Johnson, Scholes, 1993], obejmującej: audyt zasobów koniecznych do realizacji strategii; analizę łańcucha wartości, obrazującą wykorzystanie zasobów w kontekście ich strategicznego przeznaczenia; analizę porównawczą w oparciu o kryterium historyczne, branżowe czy wzorzec; analizę równowagi zasobów, wskazującą na istniejące proporcje ilościowo-jakościowe między zasobami w kontekście rzeczywistych wymagań; identyfikację kluczowych obszarów organizacji.

Punktem wyjścia do bardziej szczegółowych analiz potencjału przedsiębiorstwa powinien być wstępny (ogólny) audyt zasobów. Jego zadaniem jest uporządkowanie i przygotowanie gruntu do dalszych analiz. Taki audyt ma oszacować ilość i jakość zasobów⁵ oraz znaczenie tych zasobów dla firmy, ich adekwatność do wymagań obecnych i potencjalnych strategii. Audyt zasobów powinien objąć wszystkie zasoby, jakie mogą zostać wykorzystane w trakcie realizacji strategii zarówno będące własnością przedsiębiorstwa, jak i poten-

⁵ Dla ułatwienia procedury pogrupowanych i ocenianych np. następująco: *zasoby finansowe* – pozyskiwanie i użytkowanie zasobów finansowych o różnym stopniu płynności, także stosunki z podmiotami – dłużnikami i wierzycielami – źródłami kapitału; *zasoby fizyczne* – ilość, stan techniczny i stopień zużycia, zdolności produkcyjne, możliwość zastosowania w innym niż dotychczas przeznaczeniu, rozmieszczenie geograficzne; *zasoby ludzkie* – liczba, struktura zatrudnionych, kwalifikacje zawodowe i ich rozwijanie, rotacja kadry, zdolność adaptacji do zmian; *zasoby niematerialne* – zasoby o mierzalnej wartości, jak: marka, znaki towarowe, licencje i patenty oraz trudno bądź niemierzalne, jak: wizerunek firmy, lojalność klientów, struktura i kultura organizacyjna, architektura wewnętrzna i zewnętrzna.

cialnie dostępne z innych źródeł. Już na etapie audytu zasobów można dokonać wstępnych analiz powiązań między nimi a zdolnościami strategicznymi i wyodrębnić zasoby o krytycznym znaczeniu dla przyszłości organizacji.

Poniżej zaprezentowane zostaną, wybrane spośród dostępnych przedsiębiorstwom, metody badania potencjału konkurencyjnego. Cechują się one różnym stopniem szczegółowości/kompleksowości analizy oraz przyjętego podejścia. Najpopularniejsze są metody pozwalające badać pojedyncze obszary potencjału przedsiębiorstwa, istnieje jednak także wiele metod ujmujących ten potencjał kompleksowo wskazując na wszystkie jego elementy łącznie oraz na zachodzące między nimi współzależności.

Wycinkowe metody badania potencjału konkurencyjnego

Tradycyjnie najbardziej cenioną wycinkową metodą badania wnętrza przedsiębiorstwa jest analiza finansowa. Wynika to z faktu powszechnego przywiązywania największej wagi do potencjału finansowego i wartości materialnych, jakimi przedsiębiorstwo dysponuje, gdyż w tej warstwie jego zasobów upatruje się zasadniczych przyczyn przewagi bądź luki konkurencyjnej. Obok analizy finansowej znajdują zastosowanie także narzędzia służące wycinkowej analizie i ocenie sytuacji w obrębie innych grup zasobów: potencjału ludzkiego⁶, kultury organizacyjnej, portfela produktów i technologii. Ich charakterystykę prezentujemy w formie skróconej w tabelicy 1. Każda z wymienionych powyżej metod charakteryzuje się określonym zbiorem zalet i wad decydujących o ich przydatności w konkretnym przedsiębiorstwie – ich zestawienie zawiera tabela 2.

⁶ Rozumianego szeroko jako nośnik organizacyjnych kompetencji, wiedzy i umiejętności.

Tablica 1

Ogólna charakterystyka wybranych cząstkowych metod pomiaru potencjału konkurencyjnego

Badany obszar	Rodzaj metody	Ogólna charakterystyka	Używane mierniki
Potencjał finansowy	wskaznikowa analiza finansowa	<ul style="list-style-type: none"> • analiza danych zawartych w sprawozdaniach finansowych firmy i jej konkurentów dla uzyskania syntetycznych wskaźników o różnej treści ekonomicznej; • dostarcza narzędzi badania zasobów finansowych i sprostowania niefinansowe elementy majątku firmy, takie jak majątek trwały i obrotowy, wartości niematerialne i prawne, potencjał kadrowy do odpowiadających im wielkości pieniężnych; • jest źródłem informacji o symptomach zagrożeń wewnętrznych organizacji związanych z tą sferą oraz pozafinansowych, operacyjnych symptomów wewnętrznych⁷; • wykorzystuje koncepcję cyklu życia technologii; o sile technologicznej firmy decydują proporcje posiadanych typów technologii o różnej wartości ze względu na możliwość kreowania przewagi konkurencyjnej; technologii bazowych – powszechnie stosowanych, nietworzących przewagi, technologii kluczowych, których mistrzowskie opanowanie czyni je kluczowymi czynnikami sukcesu oraz technologii eksperymentalnych – wylaniających się, stanowiących obecnie przyszłej przewagi. 	<ul style="list-style-type: none"> • ogólne sytuacje finansowej; • płynności; • wspomaganie finansowego (zadłużenia); • wskaźniki efektywności samofinansowania; • obrotowości/rotacji – sprawności działania (wykorzystania aktywów); • rentowności (wydajności, efektywności);
Potencjał technologiczny	macierz portfela technologii	<ul style="list-style-type: none"> • pozwala obliczyć wartość kapitału intelektualnego organizacji (wyrażoną w pieniądzu); • wykorzystuje model kapitału intelektualnego opierający się na zestawie wskaźników liczbowych mierzących składowe tego kapitału; • obejmuje 111 podstawowych wskaźników opisujących 5 obszarów: obszar finansowy, obszar klientów, obszar procesów, obszar rozwoju i obszar ludzi; • <i>organizacyjny kapitał intelektualny</i> = <i>iC</i>, gdzie: <i>C</i> jest wartością kapitału intelektualnego, a <i>i</i> współczynnikiem wydajności organizacji w wykorzystywaniu jej kapitału intelektualnego; 	<ul style="list-style-type: none"> • nowatorstwo technologii; • mistrzostwo stosowania technologii;
Potencjał ludzki	raport o kapitale intelektualnym	<ul style="list-style-type: none"> • wybrane wskaźniki bezwzględnej miary kapitału intelektualnego: <ul style="list-style-type: none"> - przychody wynikające z operacji nowych jednostek (nowych programów, usług), - inwestycje: w rozwój nowych rynków (klientów, programów), w rozwój branży, w technologię informacyjną w rozwój kwalifikacji pracowników, w rozwój alianców/<i>joint venture</i>, w nowe patenty, prawa autorskie, • wskaźniki wydajności kapitału intelektualnego: <ul style="list-style-type: none"> - udział w rynku (%), - indeks zadowolonych klientów (%), - indeks motywacji (%), - zasoby badawczo-rozwojowe vs zasoby ogółem (%). 	<ul style="list-style-type: none"> • wybrane wskaźniki bezwzględnej miary kapitału intelektualnego: <ul style="list-style-type: none"> - przychody wynikające z operacji nowych jednostek (nowych programów, usług), - inwestycje: w rozwój nowych rynków (klientów, programów), w rozwój branży, w technologię informacyjną w rozwój kwalifikacji pracowników, w rozwój alianców/<i>joint venture</i>, w nowe patenty, prawa autorskie, • wskaźniki wydajności kapitału intelektualnego: <ul style="list-style-type: none"> - udział w rynku (%), - indeks zadowolonych klientów (%), - indeks motywacji (%), - zasoby badawczo-rozwojowe vs zasoby ogółem (%).

⁷ Może to być np.: brak przyszłościowych, realnych planów rozwoju, brak lub ograniczona ilość własnych patentów i zakupionych licencji umożliwiających do wykorzystania, niekorzystna struktura maszyn i urządzeń według wieku i stopnia zużycia, niski poziom technologii produkcji, niekorzystna struktura portfela produkcji czy utrata najważniejszych odbiorców.

Kultura organizacyjna	metoda oceny „zdrowia organizacji” R. Likerta	<ul style="list-style-type: none"> • oceny dokonuje się w 8 obszarach: 1) przywództwa, 2) motywacji, 3) komunikacji, 4) zależności i wpływów interpersonalnych, 5) podejmowania decyzji, 6) ustalania celów organizacji i wydawania poleceń ich realizacji, 7) kontrolowania i 8) ustalania indywidualnych celów wymikowych i szkolenia; • natura każdego z obszarów odpowiada jednemu z czterech podstawowych typów systemów zarządzania organizacją: A – autorytarno-wyzyskującemu (niska motywacja, niski poziom relacji międzyлюдzkich i wsparcia, komunikacja na linii góra-dół, autorytarna kontrola), B – autorytarno-laskawemu (podobnie, ale w łagodniejszej wersji), C – konsultacyjnemu (komunikacja w górę i w dół, wspierający styl zarządzania, duża doza samodzielnności, konsultacyjny proces ustalania celów), D – uczestniczącemu/grupowemu (oparty na wzajemnym zaufaniu, otwarty na propozycje, dający dużą samodzielność i możliwość uczestnictwa), za wzorcowy uznaje się stan czwarty; 	<ul style="list-style-type: none"> • zakres swobody wymiany poglądów pomiędzy przełożonymi a podwładnymi nt. pracy; • metody motywowania; • zakres odpowiedzialności odczuwanej przez pracowników za organizację i realizację jej celów; • zakres współdziałania przy realizacji zadań organizacji; • główne kierunki przepływu informacji; • ranga opinii specjalistów w zarządzaniu; • stopień decentralizacji decyzji i efektywność określonego poziomu decentralizacji; • sposób określania zadań; • zakres centralizacji kontroli i sposób wykorzystania jej wyników; • zakres i kierunki wpływu organizacji nieformalnej; • liczba analizowanych nowych pomysłów; • sposoby pobudzania innowacyjności; • style przywódzwe; • stopień indywidualizacji decyzji; • kierunki przepływu informacji; • sposoby komunikowania się; • formy kontroli; • praktyki nagradzania;
Portfel produktów/asortyment	profil organizacji H. Schwartz a i S.M. Davisa analiza cyklu życia produktów macierz BCG	<ul style="list-style-type: none"> • badaniu podlega sześć obszarów: 1) innowacyjności, 2) podejmowania decyzji, 3) komunikowania, 4) organizowania, 5) kontroli oraz 6) nagradzania, każdy z nich winien być oceniany przez pryzmat czterech typów relacji międzyлюдzkich: na poziomie całej organizacji, na linii przełożony-podwładny, na poziomie stosunków koleżeńskich oraz pomiędzy różnymi wydziałami organizacji; 	<ul style="list-style-type: none"> • pozwala kształtować portfel oferowanych na rynku wyrobów, zapewnając firmie bieżącą zyskowność i możliwość rozwoju; • każda z faz cyklu życia wyrobu charakteryzuje się określonymi przepływami finansowymi, analizując wyroby pod tym kątem otrzymuje się obraz atrakcyjności oferowanego przez firmę asortymentu; • dostarcza firmie informacji na temat niezbędnych nakładów finansowych, poziomu ryzyka związanego z zastępowaniem schodzących wyrobów nowymi oraz działań strategicznych wymaganych dla maksymalnego wykorzystania potencjału asortymentowego; • podstawą konstrukcji macierzy jest analiza cyklu życia produktów i badanie efektów skali, wskazujących na niekorzystny stosunek nakładów do zysków w przypadku produktów we wczesnych fazach cyklu życia oraz występowaniu silnego związku pomiędzy dużym udziałem w rynku a rentownością produktu; • pozwala ocenić czy portfel produktów firmy jest zbilansowany i rozwojowy.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [Bednarski, 1997], [Edvinsson, Malone, 2001], [Gierszewska, Romanowska, 2002], [Hax, Majluf, 1984], [Klasiak (red.), 1993], [Listecki, 2001], [STRATEGOR, 1995]

Tablica 2

Zalety i wady cząstkowych metod oceny potencjału konkurencyjnego

Rodzaj metody	Zalety	Wady
Analiza finansowa	<ul style="list-style-type: none"> • pozwala na uzyskanie wymiernych wyników, które łatwo porównywać z sytuacją konkurentów czy standardami branżowymi • zestawienie analiz z różnych momentów w czasie daje podstawę do wykreślenia dotychczasowej tendencji zmian badanego składnika potencjału oraz prognozowania przyszłości • niezbyt kosztowna, łatwa i szybka do przeprowadzenia (zwłaszcza przy wykorzystaniu narzędzi informatycznych) • daje możliwość różnorodnego zestawiania i wskaźników, i rozszerzenia tradycyjnie stosowanego zestawu wskaźników o indywidualne, odpowiadające szczególnym potrzebom • niezbędne do analiz dane są stosunkowo łatwo dostępne • analiza może być prowadzona na różnych poziomach ogólności 	<ul style="list-style-type: none"> • krótkoterminowe ujęcie konkurencyjności • analiza nie daje możliwości pomiaru i oceny potencjału pod kątem trwałości przewagi, którą buduje (wartości, którą tworzy) • pomiar niewiele mówi o przyczynach wystąpienia określonych efektów • nic nie mówi o wielu nie ujmowanych w tradycyjnej rachunkowości aktywach niematerialnych i intelektualnych oraz szczególnie cennych umiejętnościach i kluczowych kompetencjach • pokazuje i ocenia stany i zmiany w potencjale finansowym, nie daje jednak konkretnych zaleceń strategicznych
Analiza krzywej doświadczenia	<ul style="list-style-type: none"> • umożliwia ocenę zmian w poziomie kosztu jednostkowego firmy w czasie • stosunkowo łatwa do wykreślenia i interpretacji • daje wymierne dane do porównań • pozwala umiejscowić firmę na tle standardu branżowego i poszczególnych konkurentów 	<ul style="list-style-type: none"> • ograniczony dostęp do danych na temat kosztów jednostkowych konkurentów obniża znaczenie metody, • może skłonić do przeceniania znaczenia przewagi kosztowej na niekorzyść możliwości uzyskiwania wyższej marży drogą różnicowania oferty • efekt doświadczenia nie występuje we wszystkich sektorach i nie zawsze okazuje się trwałą barierą wejścia
Uniwersalny raport o kapitale intelektualnym	<ul style="list-style-type: none"> • znajomość wartości aktywów ludzkich i powiązania umiejętności organizacyjnych z konkretnymi osobami pozwala na bardziej przemyślane decyzje w zarządzaniu nimi oraz na optymalizację programów szkoleń • prezentacja uzyskanych informacji w standardowej formie raportu, wspólnej dla sektora, daje możliwość porównania danych i uczenia się • raporty z audytu stanowią zapis kolejnych stanów i zmian w obrębie głównych zasobów i umiejętności, dają podstawę do oceny właściwości wykorzystania zasobów • jest narzędziem uniwersalnym, odpowiednim do niemal wszystkich typów organizacji 	<ul style="list-style-type: none"> • nie wypracowano jeszcze standardu dokonywania pomiaru IC odpowiadającego np. standardom rachunkowości • metoda nowa i słabo rozpowszechniona • czasochłonna • obliczenie wartości wskaźników i interpretacja wyników może sprawiać trudności, zwłaszcza na początku stosowania metody
Metody oceny kultury organizacji	<ul style="list-style-type: none"> • pozwalają ocenić najważniejsze kulturalne komponenty organizacji oraz zidentyfikować najistotniejsze obszary niespójności i podjąć odpowiednie działania korekcyjne 	<ul style="list-style-type: none"> • czasochłonne • opierają się na danych „miękkich” stąd zagrożenie braku obiektywizmu oceny

Rodzaj metody	Zalety	Wady
Analiza cyklu życia	<ul style="list-style-type: none"> • we względnie stabilnym otoczeniu pozwala dość dokładnie ocenić sytuację przedsiębiorstwa w odniesieniu do badanych elementów (organizacji, wyrobów, technologii) • pozwala prognozować zmiany w przyszłości • daje wytyczne co do kierunków i sposobów zarządzania 	<ul style="list-style-type: none"> • zakłada ewolucyjne następowanie po sobie kolejnych faz nie dając zaleceń co do działań strategicznych w przypadku zaburzenia sekwencji tych faz • przebiegi cyklu życia różnią się znacznie w zależności od charakteru branży, formy walki konkurencyjnej, charakteru otoczenia makroekonomicznego stąd wytyczne płynące z tej analizy należy dopasowywać do indywidualnych warunków
Metody portfelowe: macierz BCG i portfela technologii	<ul style="list-style-type: none"> • systemowość podejścia, przejrzysta, poglądowa prezentacja wyników analizy oraz operacyjność konstrukcji • pozwalają na badanie i prognozowanie przyszłych szans i zagrożeń rozwojowych • dają szansę na szybkie wyciągnięcie wniosków dotyczących strategii • dają możliwość znalezienia interesujących rozwiązań poprzez pobudzenie procesów myślowych • porządkują procedury zbierania danych • pozwalają stworzyć obraz firmy na tle branży (otoczenia) ułatwiają podejmowanie decyzji inwestycyjnych • bardzo przydatne narzędzia w ręku analityka dysponującego pewnym przygotowaniem i doświadczeniem; proces badawczy wymaga stosowania wielu narzędzi analizy ekonomicznej, finansowej oraz umiejętności przełożenia informacji o charakterze jakościowym na język wskaźników ilościowych (jest to i zaleta i wada). 	<ul style="list-style-type: none"> • analizowanie grup produktowych, czy poszczególnych technologii jako odrębnych elementów może prowadzić do zignorowania efektów synergicznych potencjału oraz do konfliktów interesów między poszczególnymi jednostkami • miary macierzy BCG uznaje się za uproszczone • przydatne w przypadku firm o pewnym stopniu dywersyfikacji i określonym rozmiarze • sposób prezentacji graficznej wyniku i odczytanie informacji z diagramu – zbyt sztywne trzymanie się zaleceń podręczników przez niewprawnych analityków może prowadzić do błędnych wniosków deklarowana przejrzystość i łatwość konstruowania modeli może okazać się pozorna.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: jw.

Podejście kompleksowe w pomiarze potencjału przedsiębiorstwa

Rozwinięciem audytu poszczególnych grup zasobów jest kompleksowa analiza i ocena potencjału przedsiębiorstwa – analiza zdolności strategicznych. Istnieje wiele metod kompleksowej analizy potencjału przedsiębiorstwa, a ich wspólną cechą jest systemowe ujęcie szeroko rozumianych zasobów, różnią się one jednak sposobem pojmowania zależności pomiędzy składnikami potencjału i ich roli w budowaniu konkurencyjności firmy.

W ujęciu **bilansu strategicznego**, pomiar siły przedsiębiorstwa opiera się na punktowej analizie wielokryterialnej wszystkich obszarów jego funkcjonowania w celu znalezienia słabych i mocnych stron o znaczeniu decydującym dla przyszłości. Jest to metoda bardzo czaso- i pracochłonna, a wynikiem badania może być bardzo dokładna, lecz statyczna fotografia potencjału przedsiębiorstwa.

Jako alternatywę postuluje się wykorzystanie **metody analizy kluczowych czynników sukcesu (KCS)**⁸. Każdy z czynników sukcesu opisać można za pomocą różnych miar, dających łącznie obraz jakości poszczególnych elementów potencjału przedsiębiorstwa. Podlegają one ocenie punktowej po uprzednim opatrzeniu ich wagami. Zsumowane oceny ważone pozwalają wykreślić profil mocnych i słabych stron przedsiębiorstwa w oparciu o wyodrębnione KCS [Stabryła, 2000, s. 164], [Steinmann, Schreyögg, 1998, s. 144]. Analiza prowadzona w odniesieniu do wybranych elementów potencjału, uznanych za czynniki kluczowe dla konkurencyjności firmy, ogniskuje uwagę badaczy na najistotniejszych aspektach oraz pozwala uzyskać obraz sytuacji w krótszym czasie. Powodzenie zastosowania tej metody zależy od właściwej kompozycji KCS, charakterystycznej dla sektora, w którym firma działa (pozwoli to objąć badaniem rzeczywiście najistotniejsze obszary i porównać wynik firmy z konkurentami)⁹.

Inne podejście do analizy przedsiębiorstwa zaproponował M.E. Porter w swojej **koncepcji łańcucha wartości** [Porter, 1985]. Łańcuch wartości jako narzędzie analityczne opiera się na założeniu, że źródeł konkurencyjności przedsiębiorstwa nie można mierzyć drogą analizy sprawności firmy jako całości, lecz badając sprawność poszczególnych działań podejmowanych przez przedsiębiorstwo, gdyż to one są źródłami przewagi konkurencyjnej. Funkcjonowanie przedsiębiorstwa jest tu traktowane jako proces składający się z powtarzających się sekwencyjnie działań, podzielonych na związane z działalnością podstawową i pomocniczą. Powiązania między poszczególnymi działaniami prowadzą do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej (kosztowej lub różnicowania) dzięki ich optymalizacji i koordynacji. Analiza opiera się na sekwencji 3 kroków: identyfikacji czynności tworzących wartość dla klienta/odbiorcy w obszarze działalności podstawowej i pomocniczej; identyfikacji czynników, które determinują koszt i/lub wartość każdej z wyodrębnionych wcześniej czynności – kluczowych czynników powodzenia (value/cost drivers) oraz ustaleniu występowania i charakteru powiązań między poszczególnymi czynnościami pod kątem ich zdolności do redukcji kosztu i/lub dodawania wartości oraz blokowania naśladownictwa. Takie procesowe spojrzenie na organizację pozwala wyodrębnić te ogniwa łańcucha wartości, które mają kluczowe znaczenie dla sformułowania i realizacji strategii, oraz w obszarze których dostrzega się lukę w stosunku do poziomu ich opanowania przez konkurentów¹⁰. Metoda ta kładzie nacisk nie tyle na zgromadzenie zasobów i nabycie umiejętności, ile na ich innowacyjne i efektywne wykorzystanie. Analiza łańcucha wartości nie kończy

⁸ „Kluczowy czynnik sukcesu to umiejętność lub talent, zdolność konkurencyjna lub warunki, jakie firma musi spełnić, aby odnieść sukces na rynku. KCS może odnosić się do sfery technologii, produkcji, dystrybucji, marketingu, zasobów organizacyjnych – struktury, architektury itd.” – [Thompson, Strickland, 1993, s. 80 i nast.].

⁹ Do tego celu przydatne jest zastosowanie wspomnianej metody oceny cyklu życia sektora, gdyż wraz z przechodzeniem przez kolejne jego fazy zmieniają się wagi poszczególnych czynników sukcesu.

¹⁰ Luka ta może dotyczyć różnic w sprawności prowadzenia działań, poziomie kosztów, jakości efektów, szybkości realizacji itd.

się na zbadaniu wewnętrznych procesów organizacji. Przedsiębiorstwo traktowane jest jako jedno z ogniw ciągu gospodarczego, w skład którego wchodzi także dostawcy i odbiorcy, źródło przewagi konkurencyjnej może tkwić również w dopasowaniu łańcucha wartości firmy do łańcuchów wartości podmiotów ją poprzedzających i po niej następujących w ciągu gospodarczym. Dzięki temu metoda analizy łańcucha wartości pozwala przedsiębiorstwu dokonać szeregu istotnych porównań pozycji firmy wobec elementów jej najbliższego otoczenia. Umiejscowienie firmy w ciągu gospodarczym pomaga w podjęciu decyzji dotyczących wzbogacenia posiadanego potencjału o elementy posiadane przez innych członków ciągu. Ujęcie to daje podstawy analityczne do tworzenia sieci porozumień między firmami, których celem może być m.in. łączenie potencjałów.

Podobnie jak Porter postrzegają przedsiębiorstwo przedstawiciele nurtu zasobowego – szkoły kompetencji. – O sile konkurencyjnej potencjału przedsiębiorstwa decyduje unikalna kombinacja posiadanych przez nie kompetencji, umożliwiającą dostarczanie szczególnej wartości dla klienta w sposób trwały, niezależnie od zmian otoczenia. Aby móc świadomie zarządzać tym obszarem, niezbędne jest dokonywanie okresowych przeglądów posiadanego portfela kompetencji i konfrontowanie go z aktualnymi wyzwaniami stojącymi przed przedsiębiorstwem i z sytuacją zewnętrzną oraz ustalenie potrzeb w zakresie kompetencji i wyznaczenie kierunków dla organizacyjnego uczenia się (i oduczania¹¹).

Adekwatnym narzędziem analitycznym jest **metoda budowania map kompetencji**, służąca oszacowaniu organizacyjnej bazy umiejętności oraz identyfikacji umiejętności o znaczeniu strategicznym. Analiza składa się tu z trzech etapów: wyodrębnienia umiejętności organizacyjnych i ich składowych, oceny poziomu ich doskonałości na tle konkurentów i innych punktów odniesienia oraz ustalenia, które są decydujące dla konkurencyjności firmy [Klein, Hiscocks, 1994], [Bratnicki, 2000]. Tworzenie map kompetencji przedsiębiorstwa opiera się na zasadzie dekompozycji kompetencji znajdujących się na szczycie hierarchii, na budujące je, kolejno: zdolności, procesy i systemy organizacyjne oraz zasoby – ludzie, informacje i technologie. Końcowym etapem tworzenia mapy kompetencji jest ustalenie znaczenia poszczególnych kompetencji dla przedsiębiorstwa przez pryzmat ich znaczenia dla jego produktów/usług oraz rynków/klientów¹². Podsumowaniem analizy jest zaznaczenie na ogólnym wykresie kompetencji, zdolności, procesów i zasobów tych z nich, które uzyskały status strategicznych (kluczowych) oraz tych, które mogłyby do tego miana aspirować, gdyby zainwestować w ich rozwijanie (kompetencje przeciętne, ale

¹¹ Umiejętność wprowadzania zmian i odchodzenia od starych nawyków, które uwstecniają organizacje bądź w najlepszym razie powodują jej zatrzymanie na stałym poziomie, uznawana jest często za najcenniejszą kompetencję organizacji działających we współczesnym otoczeniu. Sporo uwagi poświęcili tej zdolności m.in. [Hamel i Prahalad, 1999], rozdziały 1 i 3.

¹² Analizę produktów i klientów przeprowadzić można wykorzystując metodykę macierzy odnowy strategicznej, która proponuje dokonanie oceny w odniesieniu do klientów i produktów, w trzech aspektach: wagi strategicznej, znaczenia strategicznego i rentowności. Szczegółowy opis macierzy odnowy strategicznej podaje: [Whitney, 1996].

o potencjalnie dużym znaczeniu dla strategicznych produktów i rynku). Uzyskana w ten sposób mapa kompetencji jest punktem wyjścia do dalszych analiz, które pozwolą oszacować możliwości wykorzystania szans rynkowych i wprowadzania nowości w oparciu o posiadane kompetencje bez znacznych inwestycji, dokonać symulacji konsekwencji ewentualnych inwestycji w rozwój umiejętności i/lub oferty oraz przeanalizować powiązania pomiędzy poszczególnymi zdolnościami i zasobami, które są i mogą być bazą dla kluczowych kompetencji [Klein, Hiscocks, 1994].

Podstawową zaletą tej metody jest systemowe ujęcie najważniejszych źródeł przewagi/ luki konkurencyjnej firmy i elementów je budujących/ brakujących oraz ocena ich znaczenia dla przedsiębiorstwa, co pozwala opracować plan rozwoju/ modyfikacji kompetencji. Główną wadą tego podejścia jest znaczne skomplikowanie procedury i możliwy subiektywizm ocen. Dla ograniczenia subiektywizmu w nadawaniu znaczenia poszczególnym kompetencjom, konieczne jest przyporządkowanie im możliwie konkretnych, mierzalnych wyników, których są one podstawą. W sytuacji braku czasu, środków i możliwości organizacyjnych przedsiębiorstwa (szczególnie dotyczy to małych i średnich firm), można posłużyć się uproszczoną wersją tej analizy, wykorzystując jej podstawową zasadę potraktowania firmy jako zbioru procesów budujących szczególnie istotne na rynku umiejętności.

Metody badania pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa

Pozycja konkurencyjna firmy jest wynikiem podejmowanych przez nią działań – zastosowania, przekształcania posiadanego potencjału w określonych warunkach rynkowych, w procesie realizacji założonych celów – wdrażania strategii. Pozycja konkurencyjna może być mierzona w różny sposób – jeżeli przyjmiemy, że jest ona obrazem zrealizowanego celu, miara pozycji konkurencyjnej odpowiadać winna temu celowi. Stąd, jeżeli celem podstawowym firmy jest określony poziom zysku, miarą pozycji będzie zysk w różnych ujęciach analitycznych oraz jego zmiany. Przedsiębiorstwo zwykle nie działa na rynku tylko po to, aby osiągać zysk na określonym poziomie, ale jego dążeniem jest stały wzrost i rozwój. Rosnący zysk netto jest obok wzrostu kapitałów i sumy bilansowej, jednym z podstawowych wyznaczników wzrostu i rozwoju przedsiębiorstwa. O rozwoju rynkowym podmiotu świadczą także rosnące wartości miar realizacji celów handlowych (maksymalizacji sprzedaży, dominacji na rynku) – przychodu ze sprzedaży, udziału w rynku (w ujęciu ilościowym i wartościowym) bądź różnych miar stopnia monopolizacji rynku. Przedsiębiorstwo uznające za cel swojej działalności wysoki poziom satysfakcji klienta dużą wagę przywiązuje zwykle do mierników odpowiadających jego realizacji. Cele przedsiębiorstwa często odnoszą się do pomnażania wartości dla właściciela/akcjonariusza (cel ten szczególnie często przyświeca spółkom giełdowym), wtedy miarami pozycji konkurencyjnej będą różne wskaźniki opisujące poziom zysku i ryzyka akcjonariuszy oraz wartości rynkowej przedsiębior-

stwa. Obok tych celów coraz częściej obecnie podkreśla się znaczenie tworzenia wartości dla załogi i społeczeństwa – również tym celom można przyporządkować miary osiągniętej pozycji. Celom odwołującym się do określonego poziomu sprawności działania przedsiębiorstwa odpowiadać będzie pomiar wartości dodanej, jaką przedsiębiorstwo zdolne jest osiągnąć dzięki lepszej pozycji kosztowej i/lub wyższej marży, możliwej do uzyskania dzięki szczególnym walorom oferowanych produktów.

Ocenie realizacji tak zróżnicowanych celów służyć mogą różne narzędzia badawcze, których konstrukcja odzwierciedla sposób postrzegania problemu przez ich twórców (reprezentujących różne szkoły). Charakterystyki metod przydatnych w analizie pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa i stosowane w nich mierniki przedstawiono w tablicy 3. Podobnie jak w poprzednich przypadkach, każdemu z tych ujęć można przypisać pewien zestaw wad i zalet – zostały one zawarte w tablicy 4.

Tablica 3

Metody pomiaru pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa

Rodzaj metody	Ogólna charakterystyka	Używane mierniki
Finansowa analiza pozycji konkurencyjnej	<ul style="list-style-type: none"> • analiza wyników – obraz poziomu osiągniętych wyników w odniesieniu do zakładanych celów różnego typu; • analiza zyskowności: ocena dynamiki i struktury podstawowych składników rachunku zysków i strat (analiza porównawcza) oraz analiza czynników wpływających na kształtowanie się wyniku na określonym poziomie (analiza przyczynowa); • analiza rentowności – obraz efektywności finansowej działalności gospodarczej – relatywne powiązanie wyniku finansowego i/lub wartości dodanej z przychodami ze sprzedaży i kosztami ich uzyskania oraz zasobami, wskazuje na powiązania między pozycją konkurencyjną a potencjałem; 	<p>wskazniki wyników:</p> <ul style="list-style-type: none"> • zysk brutto i netto, • marża brutto i netto, • wskaźniki cash flow, • stopa zwrotu kapitału, • wskaźnik wartości rynkowej MVA[™], • udział w rynku (ilościowy i wartościowy); relatywny udział w rynku • stopa rywalizacji przedsiębiorstwa, • wskaźniki rentowności: obrotu (sprzedaży), majątku, kapitału własnego, zasobów osobowych, • wskaźniki oparte na wartości dodane: EVA[™], udział wartości dodanej w obrocie,
Portfelowe metody oceny pozycji konkurencyjnej	<ul style="list-style-type: none"> • przedsiębiorstwo postrzegane jako zbiór, portfel obszarów działalności, produktów czy technologii; cel podstawowy: budowanie zrównoważonego zbioru aktywów firmy jako podstawy do podejmowania decyzji strategicznych; • ocena badanego zjawiska według dwóch kryteriów (jedno odnosi się do wnętrza przedsiębiorstwa, drugie do otoczenia), dodatkowo wprowadza się trzeci wymiar – udział badanego podmiotu (produktu, obszaru działalności) w produkcji całkowitej firmy oraz w rynku; graficzna prezentacja wyników w macierzy; • zmienne będące wymiarami macierzy opisane są za pomocą pojedynczych wskaźników bądź stanowią pewien agregat wymagający najpierw dokonania pomiaru zmiennych cząstkowych, a następnie przełożenia ich na jeden wymiar; 	<ul style="list-style-type: none"> • macierz A.D. Little'a: pozycja konkurencyjna i dojrzałość dziedziny (4 fazy); • macierz McKinsey'a: pozycja konkurencyjna i wartość/atrakcyjność dziedziny; • macierz Ch.W. Hofera: pozycja konkurencyjna i dojrzałość dziedziny (5 faz); • macierz pola handlowego i zasobów: dyspozycyjność zasobów, kształtowanie kosztów i atrakcyjność rynku, cykl życia wyrobu • alternatywna macierz BCG: przewaga nad konkurencją i liczba możliwych sposobów konkurowania; • macierz opłacalności biznesu Marakon Associates: stosunek tempa wzrostu rynku do tempa wzrostu udziału firm i stopa zwrotu zainwestowanego kapitału vs minimalna pożądana stopa zwrotu zainwestowanego kapitału;

Rodzaj metody	Ogólna charakterystyka	Używane mierniki
Macierz CC/SI (strategic intent/core capability)	<ul style="list-style-type: none"> opiera się na ideach kluczowych zdolności i zamiaru strategicznego [Hamel, Prahalad, 1989, 1990] – zakłada istnienie silnej relacji symbiotycznej między tymi dwoma wymiarami – agresywny zamiar strategiczny winien być wspierany silnymi kluczowymi zdolnościami, kluczowe zdolności bez ambitnych zamierzeń nie wystarczą do sukcesu rynkowego firmy; firmę i jej konkurentów opisuje pięć sytuacji modelowych o odmiennej charakterystyce, ustalenie pozycji firmy wobec rywali pozwala określić rodzaj działań strategicznych dla jej zmiany i/lub odpowiedzi na ich zachowanie; dziewięciopolowa macierz zbudowana w oparciu o kryteria: relatywnych kosztów posiadanych zasobów oraz relatywnej wartości dla konsumenta¹³, jakiej firma dostarcza dzięki tym zasobom; punktem odniesienia dla przedsiębiorstwa są konkurenci obsługujący ten sam segment rynku¹⁴; umiejscowienie firmy w polu macierzy wskazuje na cztery możliwe sytuacje: przewagę konkurencyjną, lukę konkurencyjną, przeciętność oraz sytuację wrażliwości, które dają podstawowe wytyczne do dalszej refleksji i decyzji strategicznych. 	<ul style="list-style-type: none"> kluczowe zdolności przedsiębiorstwa; metody eksperckie, metoda map kompetencji, wskaźnik wartości firmy- tzw. zmienną Tobina q – iloraz wartości rynkowej do księgowej; stopeń agresywności zamiarów strategicznych: wskaźniki dotyczące m.in. przyjętych celów, poziomu wydatków na badania i rozwój, budżetu marketingowego, dźwigni finansowej, planowanych inwestycji i nowych produktów wprowadzanych na rynek – wybór wskaźnika(ów) zależy od charakteru branży;
Macierz pozycji konkurencyjnej S.D. Hunt'a	<ul style="list-style-type: none"> dziewięciopolowa macierz zbudowana w oparciu o kryteria: relatywnych kosztów posiadanych zasobów oraz relatywnej wartości dla konsumenta¹³, jakiej firma dostarcza dzięki tym zasobom; punktem odniesienia dla przedsiębiorstwa są konkurenci obsługujący ten sam segment rynku¹⁴; umiejscowienie firmy w polu macierzy wskazuje na cztery możliwe sytuacje: przewagę konkurencyjną, lukę konkurencyjną, przeciętność oraz sytuację wrażliwości, które dają podstawowe wytyczne do dalszej refleksji i decyzji strategicznych. 	<ul style="list-style-type: none"> wskaźniki analizy kosztów działalności; wskaźniki zyskowności i rentowności; wielkość sprzedaży; udział w rynku; wskaźniki poziomu zadowolenia klienta; wskaźniki lojalności klientów.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Bednarski, 1997], [Duraj, 1993], [Ehrbar, 2000], [Hamilton, Eskin, Michaels, 1998], [Hax, Majluf, 1984], [Hunt, 2000], [Gierszewska, Romanowska, 2002], [STRATEGOR, 1995]

¹³ Wartość definiowana jest jako suma korzyści, jaką konsument spodziewa się osiągnąć dzięki akceptacji określonej oferty rynkowej.

¹⁴ Segment rynku w znaczeniu grupy odbiorców cechujących się w miarę homogenicznymi oczekiwaniami w stosunku do potencjalnych oferentów.

Tabela 4

Wady i zalety metod pomiaru pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa

Rodzaj metody	Zalety	Wady
Finansowa analiza pozycji konkurencyjnej	<ul style="list-style-type: none"> • stosunkowo łatwo do przeprowadzenia, możliwość uzupełnienia analizy zysku wskaźnikami dotyczącymi jego podstaw, daje wiele informacji o wynikach finansowych w różnych przebiegach analitycznych; • możliwość oceny tendencji przeszłych i prognozowania ich zmian; • wskazuje na fakt nieefektywnego wykorzystania kapitału i konieczność podjęcia działań zaradczych; • miary wyników w syntetyczny, jednoznaczny sposób pokazujące sytuację firmy na tle rywali; • miary oparte na przepływach pieniężnych pokazują rzeczywisty przepływ środków pieniężnych w porównaniu z zyskiem, określają ilość gotówki netto generowanej przez działalność gospodarczą firmy i zdolność firmy do rozwoju oraz wzrostu jej wartości dla właścicieli; • koncepcja wartości dodanej uwzględnia kosztu kapitału własnego w analizie; • rynkowa wartość dodana – efekt weryfikacji faktycznej wartości firmy przez inwestorów, na podstawie oceny jej możliwości rozwojowych mająca odbicie w cenie akcji przedsiębiorstwa jest wiarygodną, bo zewnętrzzną miarą wyników przedsiębiorstwa; 	<ul style="list-style-type: none"> • zysk może być manipulowany – jego wielkość zależy od przyjętych zasad rachunkowości; • ocena dynamiki zysku wymaga porównywania sprawozdań finansowych z różnych okresów – warunkiem poprawności tej oceny jest stałość zasad rachunkowości; • porównywanie wyników z konkurentami, wymaga stosowania tych samych definicji i sposobów obliczania podstawiowych wielkości; • gloryfikowanie udziału w rynku jako miary pozycji może doprowadzić do pogorszenia pozycji finansowej firmy – zbudowania silnej pozycji w tzw. strefie bez zysku¹⁵; • zysk to o krótkookresowym charakterze; • nie mówi nic o zdolności firmy do przekształcenia wartości dodanej w zysk zatrzymany; • EVA™ nie mówi nic o przyczynach dodawania bądź nie dodawania wartości; • nie daje wytycznych co do zachowania się przedsiębiorstwa;
Portfelowe metody oceny pozycji konkurencyjnej	<ul style="list-style-type: none"> • systemowość podejścia, przejrzysta, pogłębiona prezentacja wyników analizy oraz operacyjność konstrukcji; • pozwalają dokonać precyzyjnego pomiaru pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa z wykorzystaniem wielu zmiennych zarówno o charakterze ilościowym, jak i jakościowym; • pozwalają na badanie i prognozowanie przyszłych szans i zagrożeń rozwojowych; 	<ul style="list-style-type: none"> • analizowanie grup produktowych, czy poszczególnych obszarów działalności jako odrębnych elementów całości organizacji może prowadzić do błędnych ocen poprzez zignorowanie efektów synergicznych potencjału oraz do konfliktów interesów między poszczególnymi jednostkami, które zaczynają dążyć do względnej autonomii;

¹⁵ Określenia tego używają [Slywotzky, Morrison i Andelman, 2000] w swojej książce: *Strefa zysku*, PWE, Warszawa 2000. Strefy bez zysku to obszary działalności przedsiębiorstwa, które pozostają trwale nierentowne, mogą to być elementy łańcucha wartości przedsiębiorstwa, segmenty klienteli, sektory czy modele prowadzenia działalności. Dzieje się tak wskutek przyjęcia błędnego założenia o tym, że duży udział w rynku automatycznie doprowadzi do rentowności działalności.

Rodzaj metody	Zalety	Wady
Portfelowe metody oceny pozycji konkurencyjnej	<ul style="list-style-type: none"> • dzięki konstrukcji pozwalającej w możliwie przejrzysty sposób zawrzeć jak największą liczbę danych w skondensowanej postaci, dają szansę na szybkie wyciągnięcie wniosków dotyczących strategii; • dają możliwość zidentyfikowania interesujących rozwiązań poprzez pobudzenie procesów myślowych; • porządkują procedury zbierania danych; • pozwalają stworzyć obraz firmy na tle branży (otoczenia) i skupiają uwagę na najistotniejszych problemach, ułatwiając podejmowanie decyzji inwestycyjnych; • bardzo przydatne narzędzia w ręku analityka dysponującego pewnym przygotowaniem i doświadczeniem; proces badawczy wymaga stosowania wielu narzędzi analizy ekonomicznej, finansowej oraz umiejętności przełożenia informacji o charakterze jakościowym na język wskaźników ilościowych (jest to i zaleta i wada); 	<ul style="list-style-type: none"> • modele stosujące miary agregatywne zostały obarczone zarzutem nadmiernej subiektywizacji pomiaru, jaka może wynikać z nietrafnego doboru wskaźników i nadania im niewłaściwych wag; • konieczność pozyskania i obróbki nierzadko ogromnej ilości informacji; (w zależności od wielkości i stopnia zdwyersyfikowania organizacji); • natłok danych sprawia, że tracą one walor poznawczy i wymagają wstępnej kondensacji i grupowania; • przydatne jedynie w przypadku firm o pewnym stopniu dywersyfikacji i określonym rozmiarze; • sposób prezentacji graficznej wyniku i odczytanie informacji z diagramu – zbyt szywnie trzymanie się zaleceń podręczników przez niewprawnych analityków może prowadzić do błędnych wniosków; deklarowana przejrzystość i łatwość konstruowania modeli może okazać się pozorna;
Macierz CC/SI	<ul style="list-style-type: none"> • pozwala porównać konkurentów niezależnie od zakresu produktów/tytułów, co daje inne spojrzenie na problem konkurencyjności; • nie jest oparta na abstrakcyjnych danych, łączy aspekty wewnętrzne konkurencyjności ze środowiskowymi; • dostarcza dość precyzyjnego opisu charakteru pozycji konkurencyjnej firmy na tle konkurentów; • daje wytyczne dotyczące strategicznych posunięć i pożądanej ścieżki rozwoju przedsiębiorstwa; 	<ul style="list-style-type: none"> • korzystanie z tego modelu wymaga dysponowania wiedzą i umiejętnością prowadzenia skomplikowanych analiz cząstkowych; • jeżeli zostanie potraktowany jako narzędzie pomocnicze o charakterze poglądowym, precyzyjne obliczenia można zastąpić miarami jakościowymi; • metoda ta jest stosunkowo nowa, a więc słabo rozpowszechniona wśród badaczy;
Macierz S.D. Hunt'a	<ul style="list-style-type: none"> • może stanowić narzędzie symulacji przyszłości; • można ją wykorzystać do graficznej prezentacji danych uzyskanych w toku innych analiz; • umiejscowienie firmy w polu macierzy daje pierwsze przybliżenie do oceny charakteru pozycji konkurencyjnej oraz; • daje podstawowe wytyczne do dalszej refleksji i decyzji strategicznych. 	<ul style="list-style-type: none"> • nie stanowi metody analizy strategicznej; • nie pokazuje powiązań pomiędzy pozycją a jej źródłami; • nie daje wytycznych dotyczących zachowań strategicznych firmy.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: jw.

Kompleksowa ocena konkurencyjności (czy luki konkurencyjnej?) przedsiębiorstwa

Wiele czynników decyduje o próbach stworzenia bardziej kompleksowych metod pomiaru konkurencyjności przedsiębiorstwa niż proponowane przez analizę finansową i strategiczną analizę sytuacji konkurencyjnej. Wśród nich wymienić można: coraz większe znaczenie pozafinansowych źródeł trwałej przewagi konkurencyjnej; wielość i zróżnicowanie źródeł przewagi, na których musi się skupić jedno przedsiębiorstwo, aby odnieść sukces; wpływ różnych grup interesariuszy (*stakeholders*) na funkcjonowanie przedsiębiorstwa, a więc i jego cele; podnoszące się głosy wieszczące klęskę klasycznej rachunkowości zarządczej i nadmiernego przywiązania do danych finansowych [Johnson, Kaplan, 1987]; czy wreszcie rewolucja w technologiach informacyjnych, umożliwiająca zbieranie i obróbkę coraz większej ilości danych.

W ramach analizy finansowej przykładem kompleksowego podejścia do badania konkurencyjności jest **analiza piramidalna**, łącząca pomiar wyniku finansowego firmy (pozycji konkurencyjnej) z pomiarem czynników, które wpływają na jego osiągnięcie (potencjału konkurencyjnego). Analiza piramidalna jest rozwinięciem analizy wskaźnikowej, reprezentuje podejście systemowe, opiera się na założeniu nadrzędności i podrzędności wskaźników, co pozwala łączyć je w hierarchiczny system zależności przyczynowo-skutkowych¹⁶. Porównywanie zbudowanych w przedsiębiorstwie strukturalnych układów wskaźników (piramid wskaźników) z układami wzorcowymi pozwala prześledzić zależności przyczynowo-skutkowe budowania przewagi konkurencyjnej z punktu widzenia sfery finansowej, daje również możliwości symulacji przyszłych stanów w zależności od przyjętych wariantów sytuacji wyjściowej (wartości składników cząstkowych).

Na gruncie analizy strategicznej przykładem ujęcia kompleksowego może być **metoda** oceny pozycji strategicznej i działań przedsiębiorstwa – **SPACE** (*Strategic Position and Action Evaluation*) [Otta, 1988, s. 67-75], [Radder, Louw, 1998]. Powstała ona jako próba odpowiedzi na zarzut o zawężenie pola analizy do dwóch wymiarów, stawiany metodom portfelowym. Metoda ta pozwala dokonać oceny sytuacji konkurencyjnej przedsiębiorstwa oraz jego perspektyw rozwojowych w obrębie zajmowanych i potencjalnych domen. Umożliwia odpowiedź na pytania: które z istniejących domen powinny wzrastać?, które powinno się stabilizować na istniejącym poziomie?, które należy redukować, usuwać z portfela? i kiedy podejmować inwestycje w branżę dotychczas nie brane pod uwagę? [Krupski, 1998, s. 167-174].

Analiza za pomocą metody SPACE prowadzona jest w czterech wymiarach: dwóch opisujących wewnątrz firmy: pozycji konkurencyjnej oraz siły finansowej i dwóch odnoszących się do otoczenia: poziomu stabilności otocze-

¹⁶ Najczęściej stosowanym przykładem analizy piramidalnej jest model DuPonta, pokazujący system zależności między marżą zysku netto, rotacją aktywów i stopniem zadłużenia firmy a stopą zysku z kapitału własnego.

nia, atrakcyjności (siły) sektora¹⁷. Istotnym założeniem tej techniki jest przeciwstawienie sobie wymiaru atrakcyjności sektora i pozycji konkurencyjnej oraz turbulencji otoczenia i siły finansowej firmy¹⁸. W zależności od oceny uzyskanej przez badane przedsiębiorstwo w poszczególnych wymiarach, jego pozycja strategiczna (przedstawiona za pomocą wektora kierunkowego) może zostać uznana za odpowiadającą jednej z czterech pozycji modelowych: agresywnej, konkurującej, konserwatywnej (zachowawczej) i defensywnej. Każdej z tych pozycji odpowiada zestaw zalecanych typowych strategii działania.

Za najbardziej kompleksową spośród metod analizy strategicznej uznaje się **metodę SWOT**. Stanowi ona podsumowanie generalnej analizy strategicznej firmy. Idea tej metody sprowadza się do dokonania łącznej, szczegółowej analizy wnętrza organizacji (silnych i słabych stron) i jej otoczenia (szans i zagrożeń) pod kątem czynników, które mogą wywierać pozytywny lub negatywny wpływ na jej przyszłą pozycję. W zależności od konfiguracji czynników, przedsiębiorstwo może znaleźć się w czterech modelowych sytuacjach strategicznych, którym odpowiadają określone strategie działania [Wienrich, 1982]. Na potrzeby analiz cząstkowych wykorzystuje się szeroką gamę metod i technik (wśród nich opisane wyżej). Za jedną z podstawowych zalet analizy SWOT (oprócz jej kompleksowego podejścia do tematu) uznaje się często jej elastyczność wynikającą z możliwości stosowania sekwencji SWOT (silne – słabe strony, szanse – zagrożenia), czyli podejścia od wnętrza do otoczenia oraz TOWS (zagrożenia – szanse, słabe – silne strony), czyli od otoczenia do wnętrza. W obu podejściach wyraża się różnica w pojmowaniu przedsiębiorstwa, jako podmiotu dostosowującego się do warunków dyktowanych przez otoczenie, bądź też podmiotu próbującego to otoczenie kształtować w oparciu o posiadany potencjał.

Rozwinięciem analizy SWOT jest opracowana przez badaczy francuskich metoda **refleksji strategicznej** [Martyniak, 1998, s. 75-83]. Zgodnie z intencją autorów ma ona służyć analizie celów i działalności przeszłej, aktualnej i przyszłej we wszystkich strategicznie ważnych obszarach firmy, z uwzględnieniem warunków dyktowanych przez otoczenie. Analiza prowadzona jest z wykorzy-

¹⁷ Wymiary te opisują następujące czynniki: czynniki determinujące stabilność otoczenia: zmiany technologiczne, stopa inflacji, zmienność popytu, rozpiętość cen konkurencyjnych wyrobów; czynniki determinujące siłę branży: potencjał wzrostu, potencjał zysku, stabilność finansowa, technologiczne *know-how*, wykorzystanie zasobów, intensywność kapitału, łatwość wejścia na rynek, produktywność/wykorzystanie potencjału, elastyczność, zdolność adaptacji; czynniki determinujące przewagę konkurencyjną: udział w rynku, jakość wyrobów, cykl życia wyrobów, cykl wprowadzania nowych wyrobów (zastępowania), lojalność klientów, potencjał konkurencyjny, technologiczne *know-how*, stopień integracji pionowej; czynniki determinujące siłę finansową firmy: stopa zwrotu z inwestycji, stopień dźwigni finansowej, płynność finansowa, potrzebny kapitał/dostępny kapitał, przepływy finansowe, łatwość wyjścia z rynku (zmiany), poziom ryzyka w działalności.

¹⁸ Wartości tak zestawionych wymiarów wzajemnie się rekompensują – niska pozycja konkurencyjna może być rekompensowana atrakcyjnością branży, działanie w branży schyłkowej – silną pozycją konkurencyjną dającą możliwość „żniw”, negatywny wpływ niestabilnego sektora może być złagodzony mocną pozycją finansową firmy, a stabilne otoczenie nie stwarza zwykle wielkich wymagań w stosunku do zasobów finansowych.

staniem metodyki analizy SWOT, a jej końcowym etapem jest badanie synerгии w układzie potencjał-otoczenie. Rozwinięciem w stosunku do metody SWOT jest dalsze postępowanie obejmujące analizę przyjętych celów i wstępnie wybranych strategii pod kątem ich spójności, zgodności, hierarchii i chronologii realizacji oraz konsekwencji. Za celowe uznaje się zbadanie wpływu strategii na strukturę organizacyjną oraz finanse przedsiębiorstwa, a także ocenę występowania efektów synergicznych pomiędzy działaniami wynikającymi z realizacji poszczególnych strategii w celu podkreślenia działań silnie synergicznych oraz eliminacji efektów synerгии ujemnej (kanibalizmu) działań. Uzyskane wyniki oceny wskazują obszary przewagi i /lub luki konkurencyjnej firmy, jej możliwości rozwojowe, dynamikę zmian oraz dają podstawę do dalszych decyzji strategicznych.

Kompleksowym narzędziem zarządzania mającym umożliwić wdrożenie strategii i pomiar wyników jej realizacji, przystającym do warunków współczesnej gospodarki rynkowej cechującej się szybkim tempem zmian i nowymi podstawami tworzenia wartości przez przedsiębiorstwa (źródłami konkurencyjności) ma być *Balanced Scorecard – Zrównoważona/Strategiczna Karta Wyników* (SKW) [Kaplan, Norton, 1992]. Aby umożliwić firmie bieżącą kontrolę nad wdrażaną strategią i możliwość dostosowywania jej do zmian otoczenia konieczne jest wyposażenie firm w zestaw wskaźników pozwalających mierzyć strategię już na poszczególnych etapach jej realizacji, a nie jedynie ex post wykorzystując przede wszystkim zestaw wskaźników finansowych¹⁹. Strategiczna Karta Wyników to system wskaźników finansowych i niefinansowych, indywidualnie dopasowanych do realiów przedsiębiorstwa, opisujących i mierzących realizację poszczególnych jego celów zawartych w wizji i strategii. Za najważniejszy cel ogólny przedsiębiorstwa uznaje się długookresowe tworzenie trwałej wartości ekonomicznej.

Kaplan i Norton proponują spojrzenie na organizację z czterech stron:

- perspektywy finansowej – jak postrzegają nas nasi akcjonariusze?, czy osiągamy cele finansowe związane z zyskownością, wzrostem i wartością rynkową firmy?;
- perspektywy klienta – w jaki sposób powinniśmy prezentować się naszym klientom/konsumentom, aby realizować wizję organizacji?;
- perspektywy wnętrza firmy – w prowadzeniu jakich procesów powinniśmy osiągnąć doskonałość, aby usatysfakcjonować naszych klientów i akcjonariuszy?, na jakich działaniach powinniśmy się szczególnie skupić?;
- perspektywy innowacyjności i organizacyjnego uczenia się – czy wciąż potrafimy tworzyć i podnosić wartość?, jak będziemy rozwijać nasz potencjał

¹⁹ Zasadniczym ograniczeniem tych wskaźników, podkreślanym przez Kaplana i Nortona, jest ich niska przydatność do oceny strategii w trakcie jej realizacji i omal zerowa przydatność w prognozowaniu przyszłych efektów. Poleganie przede wszystkim na wskaźnikach finansowych sprzyja działaniom krótkoterminowym obliczonym na szybki efekt, kosztem długotrwałego tworzenia wartości. Wskaźniki te mogą być cenne jako wskaźniki wynikowe (opóźnione) odnoszące się do osiągniętej w wyniku wdrożenia strategii pozycji rynkowej.

do wprowadzania zmian i doskonalenia organizacji, aby realizować wizję firmy?²⁰.

W każdym z obszarów należy wyznaczyć podstawowe cele, które przyczynią się do realizacji nadrzędnego celu strategicznego firmy i przyporządkować im indywidualne miary poziomu realizacji.

Budowanie systemu zarządzania przedsiębiorstwem w oparciu o Strategiczną Kartę Wyników rozpoczyna proces stworzenia Mapy Strategii [Kaplan, Norton, 2000 a,b] – polega on na zidentyfikowaniu podstawowych celów/strategii przedsiębiorstwa w obrębie przyjętych w SKW perspektyw działania i przypisania im celów/strategii cząstkowych niezbędnych do zrealizowania założonych celów oraz powiązania ich z systemem wskaźników odzwierciedlających stopień realizacji poszczególnych strategii (osiągania celów). Po opracowaniu Mapy Strategii „nakłada się” na nią Strategiczną Kartę Wyników.

SKW pokazuje zależności przyczynowo-skutkowe pomiędzy procesami przebiegającymi w przedsiębiorstwie, a rynkowymi i finansowymi efektami tych procesów. Zawiera ona wskaźniki finansowe informujące o rezultatach podejmowanych działań, ale przede wszystkim zestaw wskaźników operacyjnych pozwalających mierzyć realizację celów dzięki wykorzystaniu, posiadanych przez firmę aktywów niematerialnych w procesach tworzenia wartości. SKW dostarcza informacji na temat wiedzy, umiejętności i systemów (płaszczyzna uczenia się), jakie niezbędne będą pracownikom firmy do innowacji i stworzenia właściwych umiejętności i zdolności strategicznych (płaszczyzna procesów wewnętrznych), aby możliwe było dostarczenie klientom dodanej wartości (płaszczyzna klienta), co doprowadzi do wzrostu wartości dla akcjonariuszy (płaszczyzna finansowa). W każdej z wymienionych płaszczyzn przedsiębiorstwa stosują indywidualnie opracowany zestaw wskaźników najlepiej odzwierciedlających przyjęte przez nie strategie.

Konkurencyjność jest zjawiskiem wielowymiarowym o charakterze systemowym, stąd dla jej pomiaru i analizy, a przede wszystkim dla zarządzania nią za szczególnie przydatne należy uznać wyżej opisane metody kompleksowe, które dają możliwość ogarnięcia systemu czynników budujących konkurencyjność, a tkwiących w potencjale i powiązania ich z konkretnymi wynikami – przejawami pozycji konkurencyjnej. Systemowość i kompletność ujęcia źródeł i wyników to podstawowe zalety metod kompleksowych pomiaru konkurencyjności. Dlatego też postuluje się nazywanie ich metodami zarządzania konkurencyjnością.

Szerszy zestaw zalet i wad metod ujmujących konkurencyjność przedsiębiorstwa kompleksowo zawarto w tablicy 5.

²⁰ Przytoczona kolejność perspektyw nie jest przypadkowa – autorzy koncepcji proponują potraktować perspektywę finansową jako punkt wyjścia (cel nadrzędny) i wynikową działań podejmowanych w pozostałych obszarach.

Ocena konkurencyjności przedsiębiorstwa

Ponieważ jak wielokrotnie podkreślano, konkurencyjność jest pojęciem względnym, ustalenie występowania przewagi lub luki wymaga porównania dokonanych w przedsiębiorstwie pomiarów z określonym punktem odniesienia. Kwestia doboru punktu odniesienia jest również problemem oceny konkurencyjności. Od właściwego punktu odniesienia zależy wielkość i znaczenie zidentyfikowanej przewagi lub luki oraz rozmiar wysiłków, jakie trzeba będzie podjąć, aby utrzymać i rozwijać zdobytą przewagę i/lub zmniejszyć, zlikwidować lukę.

Od wyboru punktu odniesienia zależy zwłaszcza relatywna wielkość przewagi/luki. Porównując się z przeciętnym konkurentem, firma może uzyskać zadowalający wynik mówiący o korzystnej pozycji konkurencyjnej, natomiast w zestawieniu z liderem branżowym wynik ten może okazać się dużo gorszy. Punkt odniesienia określa, czy oceniona konkurencyjność przedsiębiorstwa mieści się w obszarze osiągnięć bliskich ideałowi, przeciętnych czy niezbędnych dla dalszej egzystencji oraz determinuje rozmiar i koszt działań, których podjęcie jest konieczne dla zamknięcia luki w obszarze danej kategorii i/lub przeniesienia się do wyższej. Ważne jest także, na jakiej liczbie kryteriów opieramy porównania: podstawowych wyznacznikach pozycji konkurencyjnej, czyli udziale w rynku i miarach rentowności działania, czy także na szerszym spektrum czynników decydujących o tej pozycji, np. stosowanych instrumentach konkurowania czy kluczowych czynnikach sukcesu.

Tablica 5

Wady i zalety metod kompleksowych pomiaru konkurencyjności

Rodzaj metody	Zalety	Wady
Analiza piramidalna	<ul style="list-style-type: none"> • systemowość ujęcia; • pozwala prześledzić zależności przyczynowo-skutkowe budowania pozycji konkurencyjnej; • daje możliwość symulacji przyszłych stanów dla różnych wariantów sytuacji wyjściowej; 	<ul style="list-style-type: none"> • jak w analizie finansowej;
SPACE	<ul style="list-style-type: none"> • łączne zastosowanie czterech wymiarów znacznie rozszerza pole analizy; • potraktowanie firmy jako całości pozwala uniknąć ich atomizacji oraz zbyt szczegółowego podejścia do pojedynczych problemów; • pozwala na syntetyczną ocenę sytuacji firmy na tle konkurentów i jej możliwości rozwojowych; • daje wytyczne do działań strategicznych; • kompleksowość analizy; 	<ul style="list-style-type: none"> • założenie o jednakowym znaczeniu wszystkich zmiennych; • firmy działające w różnych domenach muszą przeprowadzać analizy dla każdej z nich osobno – wyduża to badanie, ale pozwala dostrzec konieczność przyjęcia innych strategii w tych obszarach; • metoda wymaga wiedzy i doświadczenia oraz umiejętności kompleksowej oceny sytuacji;
SWOT	<ul style="list-style-type: none"> • kompleksowość analizy; • elastyczność dzięki możliwości stosowania sekwencji SWOT (silne – słabe strony, szanse – zagrożenia), czyli podejścia od wnętrza do otoczenia oraz TOWS (zagrożenia – szanse, słabe – silne strony) – od otoczenia do wnętrza (przedsiębiorstwo dostosowujące się do warunków otoczenia bądź też kształtujące otoczenie w oparciu o posiadany potencjał); • daje wytyczne dotyczące kierunków działań strategicznych; 	<ul style="list-style-type: none"> • przenosi na ostateczny wynik wady i ewentualne błędy wykorzystanych metod cząstkowych; • właściwie prowadzona jest skomplikowana, czasochłonna i pracochłonna oraz wymaga posiadania dużej ilości informacji zarówno z wnętrza, jak i otoczenia firmy; • ryzyko nadmiernej szczegółowości analizy;
Metoda refleksji strategicznej	<ul style="list-style-type: none"> • spojrzenie na organizację i jej konkurencyjność w sposób globalny; • narzędzie systemowe, wyznacza logikę i ramy postępowania, podpowiada techniki analizy, jednocześnie pozostając narzędziem elastycznym i dzięki temu uniwersalnym; • szeroki zakres badania, prostota i przejrzystość konstrukcji; • analiza jest wynikiem pracy grupowej, co sprawia, że jej procedura i wyniki są lepiej komunikowane i rozumiane wśród członków organizacji; 	<ul style="list-style-type: none"> • ponieważ wykorzystuje wiele innych metod traktowanych jako cząstkowe, na ostateczny wynik analizy przenosi ona wszystkie wady tych metod; • ryzyko nadmiernej szczegółowości analizy;

SKW	
<ul style="list-style-type: none"> • pozwala przełożyć strategię firmy na czytelny dla wszystkich członków organizacji logiczny ciąg czynności oraz zestaw finansowych i operacyjnych miar efektów poszczególnych działań; • umożliwia sprzężenie zarządzania strategicznego z zarządzaniem operacyjnym; • spojrzenie na firmę z czterech perspektyw sytuuje ją w otoczeniu i daje ogólny wgląd; • analiza przedsiębiorstwa jako przyczynowo-skutkowego łańcucha procesów pozwala lepiej zidentyfikować obszary błędów (luk) oraz skoncentrować się na ciągach procesów kluczowych; • cztery perspektywy analizy zmuszają menedżerów do zwrócenia uwagi na pozafinansowe czynniki decydujące o długookresowej zyskowności; • analiza obejmuje procesy obecne i przyszłe o dużym znaczeniu dla powodzenia strategii; • jest czymś więcej niż technika pomiaru wyników przedsiębiorstwa – może uzupełniać zarządzanie procesami i zarządzanie kosztami procesów organizacji, wykorzystuje koncepcję kluczowych czynników sukcesu i dopelnia dotychczas stosowane narzędzia pomiaru wyników elementami wynikającymi ze struktury organizacji i powiązań między procesami [Newing 1994]. 	<ul style="list-style-type: none"> • SKW jest tylko bazą systemu pomiaru – firma musi go sama zbudować adekwatnie do strategii; • firma musi umieć prawidłowo zidentyfikować źródła swojej obecnej i potencjalnej przewagi konkurencyjnej oraz dopasować perspektywy i rozwiązania do swojego kontekstu [Ahn, 2001]; • wymaga stworzenia i uwzględnienia w karcie właściwych wskaźników, odpowiadających unikalnym procesom w firmie, przyjęte wskaźniki muszą mieć powiązanie z mierzoną strategią²¹; • ryzyko suboptimalnego uszczegółowienia analizy; • problem zespolenia systemu SKW z dotychczas stosowanymi systemami zarządzania w firmie; • duże wymagania organizacyjne, ludzkie i sprzętowe do wdrożenia i używania systemu; • ze względu na poziom formalizacji narzędzie przydatne zwłaszcza dla średnich i dużych firm; • w zmiennym otoczeniu, SKW dopasowana do danej strategii może być zbyt sztywnym systemem pomiaru wyników przedsiębiorstwa; • ograniczona możliwość porównania wskaźników SKW ze wskaźnikami konkurentów; • nie ma wartości normatywnych – nie daje żadnych propozycji zaleceń odnośnie do rozwiązywania problemów strategicznych.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Bednarski, 1997], [Gierszewska i Romanowska, 2002], [Kaplan, Norton, 1998, 2000 a,b], [Krupski, 1998], [Martyniak, 1998], [Otta, 1988], [Radder i Louw, 1998], [STRATEGOR, 1995], [Wienrich, 1982].

²¹ Częstym błędem jest np. stosowanie mierników skupionych na kwestiach jakości wyrobu mimo deklarowanej realizacji strategii pogłębiania kontaktów z klientami, gdzie właściwsze byłoby miary odpowiadające jakości obsługi klienta i jego lojalności wobec firmy.

To, z kim należy się porównywać, zależy także od tego, czemu ma służyć analiza luki konkurencyjnej. Luka w pozycji, jako wynik określonego sposobu wykorzystania potencjału, jest z definicji wynikiem porównań z konkurentami w branży, przyczyny tej luki tkwiące w potencjale mogą zostać zdiagnozowane, dostrzeżone przy wykorzystaniu tego samego punktu odniesienia, natomiast przed podjęciem działań naprawczych celowe jest porównanie sytuacji firmy także z pozabranżowymi podmiotami, które wyznaczają najwyższy (branżowy, światowy) poziom w obrębie danego obszaru działalności (funkcji, umiejętności itp.).

W wyborze odpowiednich dla przedsiębiorstwa punktów odniesienia, czyli ustaleniu, kto jest obecnym i/lub potencjalnym konkurentem oraz do jakiej grupy można go zaklasyfikować: bliższych, dalszych, lepszych, gorszych, osiągalnych, nieosiągalnych itp., pomocne mogą być zwłaszcza dwie metody analizy: model pięciu sił Portera oraz mapy grup strategicznych [Porter, 1996], [Gierszewska, Romanowska, 2002].

Narzędziem przydatnym zarówno do oceny luki konkurencyjnej, jak i jej likwidacji jest benchmarking, metoda zarządzania stworzona w oparciu o zasadę uczenia się od najlepszych, wykorzystywania cudzych doświadczeń dla budowy własnej doskonałości. Koncepcja benchmarkingu pozwala rozwiązać problem doboru punktu odniesienia w ocenie konkurencyjności oraz dopasowania tego punktu do przedmiotu oceny. Benchmarking może być prowadzony wobec punktów odniesienia pochodzących z wnętrza organizacji – innych jednostek strategicznych i/lub funkcjonalnych, wobec konkurentów z różnych grup strategicznych oraz wobec firm reprezentujących wzór idealnego postępowania bez względu na miejsce (branżę), w którym działają.

Porównanie wartości mierników osiągniętych przez firmę z przyjętym(i) punktem(ami) odniesienia pozwala ocenić wielkość luki w poszczególnych obszarach. Istotą oceny konkurencyjności jest także ustalenie siły i kierunku oddziaływania zidentyfikowanego problemu (luki konkurencyjnej) na przyszłość przedsiębiorstwa, aby możliwe było podjęcie planowych działań zaradczych. W przypadku wielu obszarów stwierdzonych niedociągnięć, praktyczne względy likwidacji luki wymagają, aby skupić uwagę i zasoby przedsiębiorstwa na obszarach szczególnie istotnych ze względu na jego przyszły byt oraz na tych działaniach, których przedsiębiorstwo może się podjąć²².

Zakończenie

Luka konkurencyjna jest przykładem sytuacji, w której pozycja przedsiębiorstwa lub jego potencjał (wektor rozwinięcia zasobów) oceniane są jako

²² Wyodrębnieniu obszarów o znaczeniu szczególnym ze względu na możliwości osiągnięcia przewagi konkurencyjnej w danych warunkach otoczenia branżowego może służyć przedstawiona wyżej metoda kluczowych czynników sukcesu. Obok niej godne polecenia są inne proponowane w literaturze metody i techniki, wśród nich: metoda krytycznych obszarów, analiza wrażliwości, metoda hierarchii analitycznej, statystyczna analiza zależności i współzależności, analiza czułości. Zob. [Otta, 1988, s. 39-49].

nieprawidłowe z punktu widzenia kryteriów wydajności, skuteczności i adekwatności (sprawności działania) [Otta, 1988, s. 32-33]. Przedstawione powyżej metody pomiaru konkurencyjności pozwalają zdiagnozować ten problem.

O rzeczywistej wartości danej metody lub zestawu metod dla konkretnego przedsiębiorstwa decyduje przede wszystkim to, na ile jest dzięki nim możliwe precyzyjne powiązanie podstaw konkurencyjności z efektami działania firmy i ustalenie, w czym tkwi problem: w nieadekwatności, nieefektywności, czy niskiej elastyczności.

O wyborze konkretnej metody przez przedsiębiorstwo decyduje wiele czynników, wśród nich: stopień, w jakim dana metoda pozwala zbadać sytuację firmy i pomaga zarządzać konkurencyjnością oraz stopień, w jaki osoby odpowiedzialne za to zarządzanie utożsamiają się z proponowanym przez metodę sposobem myślenia o przedsiębiorstwie i potrafią przełożyć go na praktykę firmy.

We współczesnym otoczeniu przedsiębiorstwo, które pragnie osiągnąć i utrzymać przewagę konkurencyjną musi być w sposób świadomy zaangażowane w zarządzanie własną konkurencyjnością, aby było to możliwe konieczne jest zbudowanie systemu pomiaru i oceny konkurencyjności, likwidacji luki konkurencyjnej, ochrony przewagi oraz tworzenia jej nowych podstaw.

Zarówno w odniesieniu do potencjału, jak i pozycji konkurencyjnej konieczne jest prowadzenie wieloaspektowej analizy sytuacji. Z tego względu za najbardziej adekwatne uznaje się metody proponujące kompleksowe, systemowe podejście do badania konkurencyjności. W warunkach polskich przedsiębiorstw, niezbędne staje się wzbogacanie posiadanego przez nie „systemu” pomiaru i oceny konkurencyjności o pozafinansowe metody analizy – źródłem wielu cennych informacji mogą być przedstawione wyżej, wciąż niedoceniane, metody analizy strategicznej oraz analizy procesów i kompetencji firmy²³. Należy podkreślić, że konieczność świadomego budowania konkurencyjności nie oznacza, że przedsiębiorstwa muszą tworzyć skomplikowane systemy analizy i planowania, zwłaszcza że przeszkody ku temu mogą być poważne. Spośród bogatego zestawu metod można i trzeba zaadoptować te, które będą szczególnie przydatne w warunkach firmy. Skuteczny i adekwatny system analizy nie musi posługiwać się bardzo rozbudowanym instrumentarium – klucz w tym, aby badać systematycznie i metodycznie wszystkie te elementy, które odpowiadają za konkurencyjność danej organizacji. Stosowane instrumentarium powinno zapewnić ogląd sytuacji z różnych stron. Warto wykorzystać choćby sposób patrzenia na firmę proponowany w poszczególnych metodach, np. analiza zasobów firmy przez pryzmat posiadanych i brakujących kompetencji. Analiza potencjału np. według idei łańcucha wartości czy mapy kompetencji pomaga ukształtować strukturę organizacji i zdecydować o kierunkach i sposobach rozwijania najistotniejszych zasobów.

²³ Z badań empirycznych wynika, że polskie przedsiębiorstwa w procesie pomiaru konkurencyjności wykorzystują przede wszystkim metody analizy finansowej, a dominującą perspektywą oceny jest perspektywa pozycyjna – koncentracja na wynikach i zaniedbywanie źródeł tych wyników. Zob. np.: [Moszkowicz, 2000 a i b], [Sulimowska-Formowicz, 2003].

System pomiaru i oceny konkurencyjności przedsiębiorstwa powinien być wpisany w szerszy system planowania strategicznego, którego podstawowym zadaniem jest zapewnienie długookresowej konkurencyjności firmy, dzięki osiągnięciu jej dynamicznego dopasowania do otoczenia.

Właściwe zrozumienie procesów budujących konkurencyjność oraz odpowiednio dobrane instrumentarium analityczne pozwala na odnalezienie niedomagań w ich przebiegu, określenie charakteru tych niedomagań i ich wpływu na przedsiębiorstwo oraz podjęcie odpowiednich działań zaradczych – od ich rodzaju i czasu wdrożenia zależy przyszłość organizacji.

Bibliografia

- Ahn H., [2001], *Applying the Balanced Scorecard Concept: An Experience Report*, „Long Range Planning”, vol. 34.
- Bednarski L., [1997], *Analiza finansowa w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa.
- Bieniok H., Marek J., [1992], *Wartościowanie mocnych i słabych stron przedsiębiorstwa*, „Przeгляд Organizacji”, nr 3.
- Bieniok H., Marek J., [1999], *Kompleksowa metoda diagnozowania systemu zarządzania przedsiębiorstwa*, Akademia Ekonomiczna, Katowice.
- Bratnicki M., [2000], *Kompetencje przedsiębiorstwa. Od określenia kompetencji do zbudowania strategii*, Placet, Warszawa.
- Butler A., Letza S.R., Neale B., [1997], *Linking the Balanced Scorecard to Strategy*, „Long Range Planning”, vol. 30, No. 2.
- Caridi A., [1997], *Profile Analysis In Automotive Components Industry: A New Methodology to Analyze Firm's Competitiveness*, „Advances in Competitiveness Research”, vol. 5, no. 1, cyt. za: Moroz M., [2003], *Konkurencyjność przedsiębiorstwa – pojęcie i pomiar*, „Gospodarka Narodowa”, nr 9.
- Duliniec A., [2001], *Struktura i koszt kapitału w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa.
- Duraj J., [1993], *Analiza ekonomiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa.
- Edvinsson L., Malone M.S., [2001], *Kapitał intelektualny*, PWN, Warszawa.
- Gierszewska G., Romanowska M., [2002], *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa.
- Gittus J., [1996], *Sprawdź kondycję swojej firmy*, Signum, Kraków.
- Gorynia M., Stępień B., Sulimowska M., [2000], *Konkurencyjność przedsiębiorstwa – koncepcje, pomiar, ocena i standaryzacja*, w: *Przedsiębiorstwo a internacjonalizacja działalności gospodarczej*, Zeszyt Naukowy AE w Poznaniu.
- Gorynia M. (red.), [2002], *Luka konkurencyjna na poziomie przedsiębiorstwa a przystąpienie Polski do Unii Europejskiej*, Akademia Ekonomiczna, Poznań.
- Hamel G., Prahalad C.K., [1999], *Przewaga konkurencyjna jutra*, Business Press, Warszawa.
- Hamilton R.D., Eskin E.D., Michaels M.P., [1998], *Assesing Competitors: the Gap between Strategic Intent and Core Capability*, „Long Range Planning”, vol. 31, nr 3.
- Hax A.C., Majluf N.S., [1984], *Strategic Management. An Integrative Perspective*, Prentice Hall International.
- Hunt S.D. [2000], *A General Theory of Competition. Resources, Competences, Productivity, Economic Growth*, Sage Publications Inc., Thousand Oaks, London, New Delhi.
- Johnson G., Scholes K., [1993], *Exploring Corporate Strategy*, Prentice Hall, New York.
- Johnson H.T., Kaplan R.S., [1987], *Relevance Lost – The Rise and Fall of Management Accounting*, Harvard Business School Press, Boston.
- Kaplan R.S., Norton D.P., [2001], *Strategiczna Karta Wyników Balanced Scorecard. Praktyka*, Centrum Informacji Menedżera, Warszawa.

- Kaplan R.S., Norton D.P., [1992], *The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance*, „Harvard Business Review” January-February.
- Kaplan R.S., Norton D.P., [2000a], *Having Trouble with Your Strategy? Then Map It*, „Harvard Business Review” September-October.
- Kaplan R.S., Norton D.P., [2000b], *The Strategy-Focused Organization. How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, Harvard Business School Press, Boston.
- Kieżun W. (red.), [1978], *Bariery sprawności organizacji*, PWE, Warszawa.
- Klasik A. (red.), [1993], *Planowanie strategiczne*, PWE, Warszawa.
- Klein J.A., Hiscocks P.G., [1994], *Competence-based Competition: A Practical Toolkit*, w: *Competence-based Competition*, G. Hamel, A. Heene (eds.), John Wiley&Sons.
- Kowalewski S., [1970], *Mierniki zdrowia instytucji*, „Organizacja – Metody – Technika” nr 8-9.
- Krupski R. (red.), [1998], *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje i metody*, AE Wrocław.
- Lisiecki M., [2001], *Klasyczne i nowe metody organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Marketingu i Zarządzania w Warszawie, Warszawa.
- Martyniak Z., [1997], *Organizacja i zarządzanie – 15 efektywnych metod*, Antykwa, Kraków-Kluczbork.
- Martyniak Z. (red.), [1998], *Nowe metody organizacji i zarządzania*, AE w Krakowie.
- Moszkowicz M., [2000a], *Strategia przedsiębiorstwa okresu przemian*, PWE, Warszawa.
- Moszkowicz M., [2000b], *Strategiczny wymiar konkurencyjności polskich przedsiębiorstw okresu transformacji*, w: *Sytuacja konkurencyjna polskich przedsiębiorstw i ich możliwości rozwojowe w przededniu integracji Polski z Unią Europejską*, RSS-GpPRM, PTE, Warszawa.
- Natterman P.M., [2000], *Best Practice ≠ Best Strategy*, „The McKinsey Quarterly” nr 2.
- Newing R., [1994], *Benefits of a Balanced Scorecard*, „Accountancy”, November.
- Otta W.J., [1988], *Strategia eksportowa producenta*, TNOiK, Poznań.
- Pietrzak M., [2002], *Strategie konkurencji liderów wybranego sektora branży spożywczej – komunikat z badań*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 1.
- Porter M.E., [1985], *Competitive Advantage*, The Free Press, New York.
- Porter M.E., [1996], *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa.
- Radder L., Louw L., [1998], *The SPACE Matrix: A Tool for Calibrating Competition*, „Long Range Planning”, vol. 31, No. 4.
- Rue L.W., Holland P.G., [1986], *Strategic Management. Concepts and Experiences*, McGraw-Hill, New York, cyt. za: Gierszewska, Romanowska, op. cit.
- de Sainte Marie G., [1993], *Kierowanie małym i średnim przedsiębiorstwem. 10 etapów*, Poltext, Warszawa.
- Schwartz H., Davis S.M., [1981], *Matching Corporate Culture and Business Strategy*, „Organizational Dynamics”, vol. 10, Summer.
- Stabryła A., [2000], *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, PWN, Warszawa-Kraków.
- Stankiewicz M.J. (red.), [1999], *Budowanie potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa*, TNOiK, Toruń.
- Steinmann H., Schreyögg G., [1998], *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem, koncepcje, funkcje, przykłady*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław.
- Stępień B., Sulimowska-Formowicz M., [2003], *Konkurencyjność polskich przedsiębiorstw w przededniu wejścia Polski do Unii Europejskiej – raport z badań empirycznych*, w: *Procesy integracyjne w gospodarce światowej. Polska w Unii Europejskiej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- STRATEGOR, [1995], *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa.
- Thompson A.A., Strickland A.J., [1993], *Strategic Management, Concepts and Cases*, R.D. Irwin, Boston.
- Węgrzyn A., [2000], *Benchmarking. Nowoczesna metoda doskonalenia przedsiębiorstwa*, Antykwa, Kluczbork-Wrocław.

Whitney J.O., [1996], *Strategic Renewal for Business Units*, „Harvard Business Review” nr 4.
Wienrich H., [1982], *The TOWS Matrix. A Tool for Situational Analysis*, „Long Range Planning”.

METHODS OF MEASURING ENTERPRISE COMPETITIVENESS

Summary

The article's aim is to indicate a competitiveness measuring procedure which would be useful for enterprises, and to present methods worked out on the basis of theory and practice that could be applicable to that process. They may be used for developing an enterprise competitiveness management system.

Enterprise competitiveness measures should be carried out in reference to three key areas: the competitive position, i.e. the effect of activities which have been taken up so far and the starting point to future activities, the competitive potential, which defines the future opportunities of the firm, and the company strategy, i.e. the programme of activities transforming the potential into results with market conditions taken into consideration. The strategy reveals itself in the competitive game played by an enterprise and in the applicable competition instruments. The overall objective of measuring competitiveness is to assess the competitive situation of an enterprise and to identify its factors and potential consequences for its future operation.

In reference to both the potential and competitive position it is required to carry out a multi-aspect analysis of the situation. For that reason, among many available methods of analysis those proposing a comprehensive, systemic approach to competitiveness studies are found to be the most appropriate ones.

The actual value of a given method or a set of methods for a specific enterprise depends mostly on the extent to which they allow to precisely link the competitiveness basis to effects of the firm's activities and on finding out the source of the problem, which might be inadequacy, inefficiency or inflexibility.

Proper understanding of competitiveness-building processes and well-chosen analytical instruments allow to find their shortcomings, to determine their nature and impact on the enterprise and to take up appropriate remedial measures.