

Wycena kompetencji przedsiębiorstwa

<https://doi.org/10.33141/po.2010.11.04>

Przeгляд Organizacji, Nr 11 (850), 2010, ss. 14-18
www.przeглядorganizacji.pl
Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Grzegorz Urbanek

Wprowadzenie

Tworzenie wartości dla akcjonariuszy jest efektem realizacji strategii ukierunkowanej na identyfikację, tworzenie i optymalne wykorzystanie kompetencji będących źródłem opcji strategicznych dla przedsiębiorstwa¹. Punktem wyjścia do sformułowania tak zdefiniowanej strategii jest analiza kompetencji firmy na tle konkurencji, a także obecnych i przewidywanych wymogów rynkowych². W wyniku przeprowadzonej analizy można oszacować tzw. rynkową lukę kompetencyjną przedsiębiorstwa oraz konkurencyjną lukę kompetencyjną przedsiębiorstwa. Dopelnieniem analizy kompetencji firmy jest ich wycena, która pozwala na określenie, po pierwsze, wkładu poszczególnych kompetencji w tworzenie wartości przedsiębiorstwa, po drugie, potencjału przyrostu wartości w wyniku ulepszenia kompetencji.

Celem artykułu jest prezentacja autorskiej metody wyceny kompetencji przedsiębiorstwa na podstawie wyników analizy jego luki kompetencyjnej. Artykuł rozpoczyna krótkie nawiązanie do teorii zasobowej przedsiębiorstwa, zgodnie z którą zasoby i oparte na nich kompetencje stanowią kluczowe czynniki budujące relatywnie trwałą przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa. Dalej przedstawiona jest metodologia szacowania luki kompetencyjnej przedsiębiorstwa, która stanowi punkt wyjścia do wyceny kompetencji. W kolejnej części zaprezentowano na przykładzie liczbowym sposób wyceny kompetencji przedsiębiorstwa. Artykuł kończy prezentacja zastosowania opisanej metody do oszacowania potencjału zwiększenia wartości przedsiębiorstwa dzięki ulepszeniu kompetencji.

Zasoby i kompetencje przedsiębiorstwa

W podejściu zasobowym, w poszukiwaniu źródeł przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa, przyjmuje się perspektywę „do wewnątrz” i koncentruje na analizie jego wewnętrznych zasobów. Zgodnie z tym podejściem firma może uzyskać ponadprzeciętne dochody tylko wtedy, gdy ma lepsze od konkurentów zasoby i kompetencje, chronione przez jakąś formę mechanizmu izolacji, zapobiegającego ich rozprzestrzenianiu na rynku. Spośród wszystkich zasobów decydujący udział w tworzeniu przewagi konkurencyjnej mają te, które tworzą wartość dla klienta, są rzadkie – nie występują powszechnie u konkurentów; są trudne do skopiowania i nie mają substytutów o podobnej

strategicznej wartości³. Kryteriom tym odpowiadają zasoby niematerialne i oparte na nich kompetencje. Różne kategorie zasobów niematerialnych, wchodząc we wzajemne interakcje w ramach niematerialnego łańcucha wartości dodanej, stanowią podstawę kompetencji przedsiębiorstwa, tworzących rentę ekonomiczną⁴.

Luka kompetencyjna przedsiębiorstwa

Analiza luki kompetencyjnej przedsiębiorstwa może dotyczyć tzw. luki rynkowej oraz luki konkurencyjnej⁵. Luka rynkowa określa poziom kompetencji firmy w stosunku do wymogów rynkowych, natomiast luka konkurencyjna pokazuje, jaki jest relatywny poziom danej kompetencji w stosunku do średniego poziomu analogicznej kompetencji w branży.

W pierwszym etapie analizy następuje identyfikacja kluczowych rynkowych czynników sukcesu (RCS). Etap ten rozpoczyna się od oszacowania relatywnej ważności podstawowych determinant kapitału klienta, czyli czynników, które brane są pod uwagę przez klientów w ich decyzjach zakupowych. Są to: ● obiektywna wartość produktu – kapitał wartości ● postrzeganie marki – kapitał marki i ● relacje z klientami – kapitał relacji⁶. W kolejnym kroku, w ramach poszczególnych składowych kapitału klienta, należy zdefiniować czynniki (od dwóch do czterech) w każdej kategorii kapitału klienta, które w największym stopniu je kształtują, a także określić ich relatywną ważność dla konsumentów⁷. Po przemnożeniu relatywnej ważności determinanty kapitału klienta przez relatywną ważność czynnika w ramach tej determinanty uzyskujemy tzw. względną ważność poszczególnych czynników decydujących o wyborach konsumentów. Te z nich, których ważność jest największa, stanowią kluczowe rynkowe czynniki sukcesu (RCS) – w tabeli 1 wyróżniono je kursywą.

Najważniejszymi rynkowymi czynnikami sukcesu w analizowanej branży są: jakość (22,5%), prestiż (21%), karta stałego klienta (15%) i własności projektowe (13,5%)⁸. Każdy RCS ma swój odpowiednik w przedsiębiorstwie w postaci kompetencji. Na przykład odpowiednikiem jakości jest kompetencja w zakresie umiejętności dostarczania produktów wysokiej jakości, odpowiednikiem karty stałego klienta jest kompetencja w zakresie tworzenia atrakcyjnych programów lojalnościowych itd. W kolejnym etapie analizy następuje porównanie ważności bezwzględnej, jaką konsumenci przypisują

Tab. 1. Analiza ważności rynkowych czynników sukcesu

Składowe kapitału klienta	Ważność (w %)	Czynniki kształtujące składowe kapitału klienta	Ważność (w %)	Ważność względna rynkowych czynników sukcesu B x D (w %)
A	B	C	D	E
Kapitał wartości	45	Jakość	50	22,5%
		Własności projektowe	30	13,5%
		Parametry	20	9%
Kapitał marki	30	Prestiż	70	21%
		Bezpieczeństwo	20	6%
		Osobowość	10	3%
Kapitał relacji	25	Karta stałego klienta	60	15%
		Spółeczna odpowiedzialność	10	2,5%
		Obsługa	30	7,5%
Suma	100		Suma	100%

Źródło: opracowanie własne (dane hipotetyczne).

Tab. 2. Analiza rynkowej luki kompetencyjnej przedsiębiorstwa

Kluczowe czynniki sukcesu / Kompetencje firmy	Ważność względna (w %)	Ważność bezwzględna Ocena/10	Poziom w firmie Ocena/10	Bezwzględna luka kompetencyjna C-B	Względna luka kompetencyjna D x A
	A	B	C	D	E
Jakość	22,5%	0,95	0,82	0,13	2,93%
Prestiż	21%	0,85	0,75	0,1	2,10%
Program lojalnościowy	15%	0,81	0,75	0,06	0,90%
Własności projektowe	13,5%	0,82	0,85	-0,03	-0,41%
Łączna rynkowa luka kompetencyjna					5,52%

Źródło: opracowanie własne (dane hipotetyczne).

danemu RCS, z ocenami przez klientów oferty danej firmy w odniesieniu do tego czynnika. Taka analiza jest dokonywana na podstawie wyników badań rynkowych opinii konsumentów w określonej skali⁹. W sytuacji, gdy bezwzględna ważność danej RCS jest wyższa niż oferta danej firmy w tym jej aspekcie, oznacza to, że mamy do czynienia z rynkową luką kompetencyjną. W sytuacji odwrotnej występuje dodatnia luka kompetencyjna (nadwyżka kompetencji) firmy ponad poziom oczekiwany przez konsumentów. Tabela 2 przedstawia wyniki przykłądu analizy rynkowej luki kompetencyjnej przedsiębiorstwa.

W stosunku do wymogów rynkowych poziom kompetencji firmy jest niższy (luka kompetencyjna) w obszarach jakości (2,93%), prestiżu (2,10%) i programu lojalnościowego (0,90%), natomiast wyższy (nadwyżka kompetencji) w przypadku własności projektowych (0,41%). Występowanie luki kompetencyjnej oznacza, że firma może zwiększyć swój kapitał klienta dzięki lepszemu dostosowaniu kompetencji do wymogów rynkowych, będących wypadkową oczekiwań konsumentów. Z kolei nadwyżka kompetencyjna oznacza zbyt wysoki jej poziom w stosunku do wymogów rynkowych. Łączna rynkowa luka kompetencyjna przedsiębiorstwa wynosi 5,52%. Wielkość tę można zinterpretować jako łączny niedobór (wyrażony w procentach) w poziomie kształtowania się kluczowych kompetencji w firmie w stosunku do całkowitych wymogów rynkowych.

Rynkowa luka kompetencyjna a wartość kompetencji

Wyniki analizy rynkowej luki kompetencyjnej mogą zostać wykorzystane do wyceny kompetencji przedsiębiorstwa. W prezentowanym podejściu wartość kompetencji jest równa bieżącej wartości przepływów gotówkowych, związanych z tą kompetencją. Kapitalizacji dokonuje się przy wykorzystaniu określonej, indywidualnie dla danej kompetencji, wymaganej stopy zwrotu. Tego rodzaju procedura postępowania oznacza, że kompetencje przedsiębiorstwa będą tworzyć dla niego korzyści w postaci przepływów gotówkowych w nieskończoność¹⁰. Założenie to można utrzymać, biorąc pod uwagę, że przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa oparta na kluczowej kompetencji jest względnie trwała. Ponadto przedsiębiorstwo cały czas usprawnia swoje kompetencje, w związku z tym obecne kompetencje ulegają ciągłemu doskonaleniu.

Procedura wyceny kompetencji obejmuje cztery etapy.

1. Oszacowanie wolnych przepływów gotówkowych dla firmy ogółem przy uwzględnieniu spodziewanej stopy wzrostu firmy i spodziewanego zwrotu na zaangażowanym kapitale.
2. Alokacja przepływów gotówkowych na kompetencje firmy na podstawie udziału kompetencji w tworzeniu wartości.

3. Oszacowanie wymaganej stopy zwrotu dla danej kompetencji na podstawie pozycji konkurencyjnej kompetencji.

4. Kapitalizacja przepływów gotówkowych związanych z daną kompetencją przy zastosowaniu wymaganej stopy zwrotu dla kompetencji.

Przedstawioną powyżej procedurę wyceny zilustrowano przykładem liczbowym.

Przykład

Założenia:

- wycena kompetencji dokonywana jest na początek 2010 r.;
- wybrane pozycje rachunku zysków i strat dla analizowanej firmy przedstawia tabela 3;
- średni ważony koszt kapitału dla firmy wynosi 10%;
- stopa wzrostu firmy wynosi 3% rocznie;
- zwrot na zainwestowanym kapitale ROCE wynosi 12%.

Tab. 3. Rachunek zysków i strat (wycinek)*

Wybrane pozycje rachunku zysków i strat	Koniec roku 2010
Przychody	25 000
Koszty operacyjne	22 100
EBIT	2900
Teoretyczny podatek (19%)	551
EBIT (1-podatek)	2349

*dane w tys. PLN

Ważność względną i bezwzględną kluczowych czynników sukcesu oraz poziom kompetencji firmy i średni poziom kompetencji w branży przedstawia tabela 4.

Po podstawieniu danych do wzoru na wolne przepływy gotówkowe dla firmy (FCF) uzyskujemy:

$$FCF = EBIT \times (1 - T) \times (1 - reir) =$$

$$EBIT \times (1 - T) \times \left(1 - \frac{g}{ROCE}\right) =$$

$$2349 \times \left(1 - \frac{3\%}{12\%}\right) = 1761,75 \text{ tys. PLN}$$

gdzie:

EBIT – zysk operacyjny przed opodatkowaniem,

T – stopa podatku dochodowego,

reir – stopa reinwestycji określająca, jaka część zysku operacyjnego po opodatkowaniu musi zostać zainwestowana w firmę w celu utrzymania wzrostu firmy na założonym poziomie,

g – stopa wzrostu firmy,

ROCE – zwrot na zainwestowanym kapitale.

Alokacja przepływów gotówkowych na kompetencje firmy jest dokonywana na podstawie względnej ważności danego rynkowego czynnika sukcesu (RCS). Stąd wielkość przepływów gotówkowych tworzonych przez daną kompetencję może zostać obliczona ze wzoru:

$$FCF_i = FCF \times RCI_i$$

gdzie:

RCI_i – względna ważność i-tej RCS,

FCF_i – przepływ gotówkowy związany z i-tą kompetencją,

FCF – wolne przepływy gotówkowe dla firmy.

Po podstawieniu danych do wzorów uzyskujemy wartość przepływów gotówkowych przypadających na poszczególne kluczowe kompetencje (tabela 5).

Określenie wymaganej stopy zwrotu dla danej kompetencji następuje na podstawie średniego ważonego kosztu kapitału firmy oraz relatywnej pozycji konkurencyjnej danej kompetencji. Jeżeli firma ma przewagę nad konkurentami w zakresie danej kompetencji, oznacza to, że ryzyko przepływów gotówkowych, związanych z tą kompetencją, jest niższe, co przekłada się na niższą wymaganą stopę zwrotu. Wymaganą stopę zwrotu dla kompetencji można obliczyć za pomocą następującego wzoru:

$$rrr_i = wacc \times \frac{AICL_i}{FCL_i}$$

gdzie:

rrr_i – wymagana stopa zwrotu dla i-tej kompetencji,

wacc – średni ważony koszt kapitału dla firmy,

AICL_i – średni poziom i-tej kompetencji w branży,

FCL_i – poziom i-tej kompetencji w firmie.

Po podstawieniu danych do wzoru uzyskujemy wyniki zaprezentowane w tabeli 6.

Wartość kompetencji (CV) jest obliczona za pomocą następującego wzoru:

$$CV_i = \frac{FCF_i}{rrr_i - g}$$

Po podstawieniu danych do wzoru otrzymujemy wartość kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa (tabela 7).

Wartość czterech kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa wynosi odpowiednio: • jakość – 6086,95 tys. PLN • prestiż – 4825,66 tys. PLN • program lojalnościowy – 4663,46 tys. PLN • wartości projektowe – 3642,54 tys. PLN, natomiast łączna war-

Tab. 4. Ważność czynników sukcesu i poziom kompetencji

Kluczowe czynniki sukcesu / Kompetencje firmy	Ważność względną (w %)	Ważność bezwzględna Ocena/10	Poziom w firmie Ocena/10	Średni poziom w branży Ocena/10
Jakość	22,5%	0,95	0,82	0,78
Prestiż	21%	0,85	0,75	0,8
Karta stałego klienta (program lojalnościowy)	15%	0,81	0,75	0,65
Własności projektowe	13,5%	0,82	0,85	0,81

Źródło: opracowanie własne (dane hipotetyczne).

Tab. 5. Alokacja przepływów gotówkowych na kluczowe kompetencje*

Kompetencje firmy	Ważność względna (w %)	Przepływy gotówkowe ogółem	Przepływy gotówkowe przypadające na kompetencję
Jakość	22,5%	1761,75	396,39
Prestiż	21%		369,97
Program lojalnościowy	15%		264,26
Własności projektowe	13,5%		237,84

* dane finansowe w tys. PLN

Źródło: opracowanie własne.

Tab. 6. Wymagana stopa zwrotu dla kompetencji

Kompetencje firmy	Średni ważony koszt kapitału wacc	Średni poziom w branży	Poziom w firmie	Relatywna siła kompetencji	Wymagana stopa zwrotu dla kompetencji rrr_i
	A	B	C	B/C	A x D
Jakość	10%	0,78	0,82	0,95	9,51%
Prestiż		0,8	0,75	1,07	10,67%
Program lojalnościowy		0,65	0,75	0,87	8,67%
Własności projektowe		0,81	0,85	0,95	9,53%

Źródło: opracowanie własne.

Tab. 7. Wartość kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa*

Kluczowe kompetencje firmy	Przepływy gotówkowe przypadające na kompetencję	Wymagana stopa zwrotu dla kompetencji	Wartość kompetencji
Jakość	396,39	9,51%	6086,95
Prestiż	369,97	10,67%	4825,66
Program lojalnościowy	264,26	8,67%	4663,46
Własności projektowe	237,84	9,53%	3642,54
Łączna wartość kluczowych kompetencji			19 218,61

* dane w tys. PLN

Źródło: opracowanie własne.

tość tych kluczowych kompetencji wynosi 19 218,61 tys. PLN.

Uzyskaną wycenę kompetencji można odnieść do wartości całego przedsiębiorstwa. Wartość analizowanego przedsiębiorstwa można oszacować na podstawie jednofazowego modelu wyceny, opartego na wolnych przepływach gotówkowych dla firmy, za pomocą następującego wzoru:

$$V_0 = \frac{FCF_1}{wacc - g}$$

gdzie:

V_0 - wartość bieżąca firmy,
 FCF_1 - wolne przepływy gotówkowe dla firmy,
 $wacc$ - średni ważony koszt kapitału firmy,
 g - stopa wzrostu przepływów gotówkowych.

Po podstawieniu do wzoru otrzymujemy:

$$V_0 = \frac{FCF_1}{wacc - g} = \frac{1761,75}{10\% - 3\%} = 25 167,86 \text{ tys. PLN}$$

Wartość kluczowych kompetencji firmy stanowi 76,4% wartości całej firmy. Różnica pomiędzy wartością firmy i kluczowych kompetencji, wynosząca 5949,25 tys. PLN, stanowi wartość pozostałych kompetencji przedsiębiorstwa.

Potencjał wzrostu wartości przedsiębiorstwa

Potencjał zwiększenia wartości, dzięki ulepszeniu kompetencji do poziomu oczekiwanego przez rynek, można oszacować na podstawie uzyskanych wskaźników, dotyczących niedoboru kompetencji firmy w stosunku do wymogów rynkowych. Potencjał wzrostu wartości kompetencji można oszacować za pomocą następującego wzoru:

$$CP_i = \frac{CV_i}{1 - CG_i} - CV_i$$

gdzie:

CP_i - potencjał wzrostu wartości i-tej kompetencji,
 CV_i - obecna wartość i-tej kompetencji,



Tab. 8. Potencjał wzrostu wartości kompetencji*

Kluczowe czynniki sukcesu	Poziom kompetencji w firmie	Istotność bezwzględna	A/B	Niedobór kompetencji w %	Wartość kompetencji	Potencjał wzrostu wartości kompetencji
	A	B	C	D	E	F
Jakość	0,82	0,95	0,86	13,68%	6086,95	965,00
Prestiż	0,75	0,85	0,88	11,76%	4825,66	643,42
Program lojalnościowy	0,75	0,81	0,93	7,41%	4663,46	373,08
					Razem	1981,50

* dane finansowe w tys. PLN

Źródło: opracowanie własne

CG_i – wielkość niedoboru i-tej kompetencji w stosunku do wymogów rynkowych (w procentach).

Wielkość niedoboru kompetencji w stosunku do wymogów rynkowych możemy oszacować za pomocą następującego wzoru:

$$CG_i = 1 - \frac{FCL_i}{CAI_i}$$

gdzie:

FCL_i – poziom i-tej kompetencji w firmie,

CAI_i – bezwzględna istotność i-tej kompetencji.

Po podstawieniu do wzorów danych z przykładu oszacowano potencjał wzrostu wartości kompetencji (tabela 8).

Uzyskane wyniki wskazują, że największy potencjał wzrostu wartości przedsiębiorstwa występuje w przypadku poprawy jakości. Ulepszenie kompetencji w tym obszarze do poziomu wymaganego przez rynek pozwoliłoby na uzyskanie wzrostu wartości przedsiębiorstwa o 965 tys. PLN. Wartość ta stanowi jednocześnie punkt odniesienia do określenia maksymalnej wielkości nakładów inwestycyjnych, jakie można ponieść na ulepszenie kompetencji, aby działanie to było opłacalne. Ogólny potencjał wzrostu wartości przedsiębiorstwa dzięki ulepszeniu kluczowych kompetencji wynosi 1981,50 tys. PLN.

Podsumowanie

Strategia przedsiębiorstwa powinna być ukierunkowana na realizację podstawowego celu działania – maksymalizacji wartości dla akcjonariuszy. Dlatego ostatecznym sprawdzianem efektywności strategii przedsiębiorstwa jest jej wpływ na osiągnięcie tego celu. Tworzenie wartości w przedsiębiorstwie jest efektem realizacji strategii ukierunkowanej na identyfikację, tworzenie i optymalne wykorzystanie opcji strategicznych. Źródłem tych opcji są przede wszystkim zasoby niematerialne i oparte na nich kompetencje przedsiębiorstwa. Z tego punktu widzenia o zdolności przedsiębiorstwa do tworzenia wartości decyduje relatywna jakość kompetencji w odniesieniu do wymogów rynkowych i kompetencji konkurentów. Przedstawiona w artykule metoda wyceny kompetencji na podstawie wyników analizy rynkowej i konkurencyjnej luki kompetencyjnej pozwala na oszacowanie wkładu pojedynczej kompetencji w tworzenie wartości przedsiębiorstwa, a także na

określenie potencjału wzrostu wartości przedsiębiorstwa w wyniku jej ulepszenia.

dr hab. Grzegorz Urbanek, prof. UŁ
Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem
Wydział Zarządzania
Uniwersytetu Łódzkiego

PRZYPISY

¹⁾ Zob. G. URBANEK, *Kompetencje jako opcje strategiczne przedsiębiorstwa*, „Przeгляд Organizacji” nr 12/2005.

²⁾ Zob. G. URBANEK, *Identyfikacja i ocena kompetencji przedsiębiorstwa*, „Współczesne Zarządzanie” nr 4/2005.

³⁾ Zob. np.: J. BARNEY, *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, „Journal of Management” 1991, vol. 17, no. 1, s. 99–120; R.M. GRANT, *The Resourced-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation*, „California Management Review” 1991, Spring, s. 114–135.

⁴⁾ Na temat niematerialnego łańcucha wartości zob. szerzej: G. URBANEK, *Niematerialny łańcuch wartości a renta ekonomiczna przedsiębiorstwa*, „Przeгляд Organizacji” nr 9/2010.

⁵⁾ G. URBANEK, *Identyfikacja...*, op. cit.

⁶⁾ K. LEMON, V. ZEITHAM, R. RUST, *Driving Customer Equity: How Customer Lifetime Value is Reshaping Corporate Strategy*, Free Press, New York 2000.

⁷⁾ W tym celu należy przeprowadzić badania rynkowe preferencji konsumentów.

⁸⁾ Liczby w nawiasach oznaczają procentowy wpływ danego czynnika na popyt konsumentów.

⁹⁾ Badani są pytani najpierw o ocenę np. w skali 1–10 ważności danego czynnika w dokonywanych przez nich wyborach, a potem o ocenę oferty poszczególnych firm w odniesieniu do tego czynnika w tej samej skali.

¹⁰⁾ W często cytowanej w literaturze przedmiotu metodzie wyceny kompetencji *Value Explorer* zakłada się, że korzyści przedsiębiorstwa w związku z posiadaniem określonej kompetencji są ograniczone zwykle do zaledwie kilku lat. Zob. D. ANDRIESEN, *Making Sense of Intellectual Capital*, Elsevier, Amsterdam 2004.

Summary

The ultimate test of the strategy effectiveness is the amount of shareholder value created as a result of its implementation. In the resource based view of a company the main source of valuable strategic options are company's core competences based primarily on intangible assets. The goal of the article is to present proprietary method of valuation of the company competences. Presented method can be used to estimate the contribution of individual competence in the creation of company value as well as to determine the growth potential of the company's value as a result of competence improvement.