

Od operacyjnej do strategicznej przewagi konkurencyjnej

<https://doi.org/10.33141/po.2011.12.02>

Przeгляд Organizacji, Nr 12 (863), 2011, ss. 6-10

www.przekladorganizacji.pl

Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Grzegorz Urbanek

Wprowadzenie

Większość teoretyków zarządzania strategicznego traktuje tę dziedzinę jako odrębną w stosunku do finansów, analizując skuteczność strategii w oderwaniu od jej wpływu na wyniki finansowe przedsiębiorstwa. Zarządzanie strategiczne zajmuje się próbą wyjaśnienia źródeł uzyskiwania przez firmy lepszych niż konkurencji wyników. Głównym założeniem jest teza, że uzyskiwanie w dłuższym okresie lepszych wyników jest rezultatem posiadania przez firmę trwałej przewagi konkurencyjnej [Powell, 2001]. Tym samym w teorii zarządzania strategicznego celem podejmowanych działań i tym samym punktem odniesienia do oceny ich efektywności jest *explicite* różnie definiowana przewaga konkurencyjna. Maksymalizacja wartości przedsiębiorstwa jest pomijana lub traktowana *implicit*e jako rezultat posiadanej przewagi. W rezultacie skuteczność strategii jest oceniana pod kątem tego, czy jej realizacja prowadzi do osiągnięcia trwałej przewagi nad konkurentami. Innymi kryteriami rozróżnienia pomiędzy dobrą a złą strategią są: ● logiczność – czy elementy strategii wzmacniają się wzajemnie i wspólnie prowadzą do wyznaczonego celu ● spójność wewnętrzna – pomiędzy wymogami strategii i ograniczeniami zasobowymi ● spójność zewnętrzna – czy jest poparta zrozumieniem działań konkurentów i dynamiki sektora [Johnson, 2003]. Takie podejście do oceny strategii zapewnia koherentność procesu jej przygotowania i realizacji, ale nie daje gwarancji jej skuteczności. Tymczasem najważniejszym kryterium oceny strategii jest to, czy jej realizacja prowadzi do osiągnięcia podstawowego celu działania przedsiębiorstwa, jakim jest maksymalizowanie jego wartości. Dlatego zarządzanie strategiczne powinno być zintegrowane z zarządzaniem wartością przedsiębiorstwa, a ocena skuteczności strategii związanej z uzyskiwaniem przewagi konkurencyjnej powinna być dokonywana pod kątem jej wpływu na wykreowaną wartość. Tylko w takim przypadku można uniknąć błędów polegających na realizowaniu strategii, które są logiczne i wewnętrznie spójne oraz przyczyniają się do uzyskania pewnej formy przewagi nad konkurentami, ale nie tworzą wartości, a nawet mogą przyczynić się do jej zmniejszenia.

Celem niniejszego artykułu jest próba integracji perspektyw strategicznej i finansowej w ocenie efektywności przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Na tym tle została przedstawiona propozycja definicji operacyjnej i strategicznej przewagi konkurencyjnej.

Ewolucja poglądów na przewagę konkurencyjną

Poglądy na temat sposobu budowania strategii prowadzącej do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej ewoluowały, czego wyrazem jest pojawianie się różnych teorii na temat jej istoty i źródeł.

Na przełomie lat 70. i 80. ub. wieku literatura dotycząca strategii koncentrowała się na zewnętrznym środowisku firmy. Dominującą teorią był wówczas model M. Portera, w którym, poszukując źródeł przewagi konkurencyjnej, koncentrowano się na zewnętrznym środowisku firmy, w szczególności strukturze sektora [Porter, 1985]. W efekcie wysiłki zarządów kierowały się na zewnątrz firmy i były skoncentrowane na walce rynkowej [Roos i Roos, 1997]. Zadaniem strategii było odpowiednie umiejscowienie firmy i jej produktów w takim segmencie rynku, gdzie jest ona izolowana od intensywnej konkurencji, co prowadzi do uzyskania nadzwyczajnych wyników. Źródłem przewagi konkurencyjnej jest efektywność kosztowa lub możliwość uzyskiwania wyższych marż poprzez wyróżnienie oferty. W ujęciu pozycyjnym lepsze wyniki firmy przyjmują postać renty monopolistycznej, wynikającej z chronionej pozycji rynkowej [Porter, 1980].

W końcu lat 80. zaczęły pojawiać się poglądy podważające efektywność podejścia pozycyjnego w tworzeniu przewagi konkurencyjnej. Badania Rumelta pokazywały, że w ramach sektora różnice pomiędzy firmami, jeżeli chodzi o uzyskiwane wyniki, są większe niż pomiędzy sektorami [Rumelt, 1991]. Późniejsze badania innych autorów również potwierdzały, że czynniki specyficzne dla firm mają większe znaczenie dla osiąganych przez nie wyników [Hawawini i inni, 2003]. Nowy sposób spojrzenia na przewagę konkurencyjną został później nazwany podejściem zasobowym. Chociaż w ramach tego podejścia występuje wiele szczegółowych koncepcji, generalnie traktują one uzyskiwanie ponadprzeciętnych wyników jako zjawisko specyficzne dla firm, a wynikające z posiadania przez nie cennych zasobów i kompetencji.

Zgodnie z teorią zasobową firma może uzyskać przewagę konkurencyjną tylko wtedy, gdy ma lepsze od konkurentów zasoby i są one chronione przez jakąś formę mechanizmu izolacji, który zapobiega ich rozprzestrzenianiu w sektorze. Spośród wszystkich zasobów, strategiczne znaczenie mają te, które charakteryzują się następującymi cechami: ● są wartościowe – tworzą wartość dla klienta ● są rzadkie –

nie występują powszechnie u konkurentów • są trudne do skopiowania i nie mają substytutów o podobnej strategicznej wartości [Barney, 1991]. W tym ujęciu cennosc i rzadkosc decyduja o wielkoscii przewagi konkurencyjnej, natomiast trudnoscii w imitacji i brak substytutów sa czynnikami ja utrwalajacymi. W podjezciu zasobowym nadzwyczajne wyniki firmy przyjmujaa postaa renty ricardiańskiej, która wynika z posiadania przez firmę unikalnych, rzadkich zasobów [Rumelt i inni, 1994].

Zwiększajaa się na przełomie XX i XXI wieku niepewnośc, pojawienie się hiperkonkurencji spowodowały dalszą ewolucję poglądów na przewagę konkurencyjną [Polowczyk, 2011]. Badania dotyczące wyników przedsięwzięć wskazują, że uzyskanie długoterminowej przewagi, opartej na tych samych podstawach, jest obecnie coraz trudniejsze. Dotyczy to w szczególności realizowania przez firmę w dłuższym okresie wysokiej stopy wzrostu [Hess, 2010; Koller i inni, 2011]. W tych warunkach proces strategicznego kreowania wartości można utożsamiać z procesem tworzenia i realizowania sekwencji krótkoterminowych przewag konkurencyjnych, których źródła zmieniają się w czasie. W rezultacie zamiast trwałej przewagi konkurencyjnej opartej na niezmiennych pozycji rynkowej lub tych samych unikalnych zasobach, mamy przewagę konkurencyjną, której źródłem są posiadane przez firmę opcje strategiczne, uruchamiane adekwatnie do zmieniających się warunków rynkowych. Opcje te to przyszłe możliwości tworzone dzięki dzisiejszym inwestycjom [Amram i Kulatilaka, 2000]. Rolą zarządzających jest identyfikacja opcji, które pojawiają się na rynku samoistnie, kreowanie nowych opcji i wreszcie optymalne ich stosowanie [Urbanek, 2011]. Nowe podejście do tworzenia przewagi konkurencyjnej, podkreślające rosnące znaczenie elastyczności i zdolności adaptacyjnych przedsiębiorstwa w reagowaniu na zmieniające się warunki otoczenia często nazywane jest filozofią opcyjną w zarządzaniu strategicznym. W podjezciu opcyjnym nadzwyczajne wyniki mają charakter renty schumpeteriańskiej, której źródłem są wewnętrzne dynamiczne zdolności firmy do znajdowania nowych przewag na bazie posiadanych zasobów i kompetencji.

Definicje przewagi konkurencyjnej

Chociaż przewaga konkurencyjna stanowi jeden z głównych obszarów zainteresowania zarządzania strategicznego, termin ten w literaturze przedmiotu jest definiowany różnie i co ważniejsze nie do końca precyzyjnie, co niezależnie od zamieszania terminologicznego, utrudnia przeprowadzanie analiz dotyczących zakresu posiadanej przewagi konkurencyjnej oraz jej zmian w czasie.

Według Portera przewaga konkurencyjna oznacza zdolność do uzyskiwania lepszych rezultatów niż inne firmy w tej samej branży lub na tym samym rynku. Przewaga konkurencyjna wynika fundamentalnie z wartości, jaką firma jest w stanie dostarczyć swoim klientom. Może przybrać formę niższych niż u konkurentów cen za te same korzyści, albo być wynikiem dostarczania unikalnych korzyści dla klienta, które przewyższają cenę, jaką za nie trzeba zapłacić [Porter, 1985]. Grant twierdzi, że firma ma przewagę konkurencyjną, gdy uzyskuje w sposób trwały wyższe stopy zysku niż konkurenci [Grant, 1988]. Według Barneya

trwałą przewagę konkurencyjną można zdefiniować jako rozciągnięte w czasie korzyści będące wynikiem stosowania unikalnej, kreującej wartość strategii, która nie jest w tym samym czasie realizowana przez konkurentów i której korzyści nie mogą być skopowane [Barney, 1991]. Definicje Portera i Granta utożsamiają przewagę konkurencyjną z uzyskiwaniem lepszych niż konkurenci wyników, przy czym ten ostatni twierdzi, że lepsze wyniki oznaczają wyższe stopy zwrotu [Grant, 1988]. Spośród zaprezentowanych wyżej definicji Barneya jest najbliższą paradygmatowi realizacji podstawowego celu działania przedsiębiorstwa, ponieważ odnosi przewagę konkurencyjną do kreowania wartości. Jednakże także w tym ujęciu autor nie dookreśla, co oznacza kreowanie wartości, które może być mierzone w różny sposób i być rozpatrywane z różnych perspektyw podmiotowych i czasowych.

W literaturze przedmiotu często nadzwyczajne wyniki firmy są utożsamiane z ekonomiczną rentą, jaką uzyskuje firma w związku z realizacją strategii [Rumelt i inni, 1994]. Renta ekonomiczna oznacza uzyskiwanie zwrotu ponad zwrot normalny na konkurencyjnym rynku. Według Peteraf i Barneya firmy, które uzyskały przewagę konkurencyjną, wykreowały wyższą ekonomiczną wartość stanowiącą różnicę pomiędzy uzyskanymi korzyściami a kosztami ich uzyskania niż konkurenci [Peteraf i Barney, 2003].

Analizując wpływ przewagi konkurencyjnej na wyniki firmy, należy pamiętać, że jest ona tylko jednym z elementów kształtujących jej sytuację. Firma może uzyskać istotną poprawę uzyskiwanych rezultatów również w wyniku oddziaływania czynników egzogenicznych, niezależnych od posiadanej przewagi, takich jak np. dobra koniunktura gospodarcza, zmiany w regulacjach, korzystne zmiany kursów walutowych itp. Sama przewaga nad konkurentami, jeżeli nie odnosi się do czynników kluczowych z punktu widzenia tworzenia wartości też niekoniecznie przekłada się na polepszenie wyników firmy.

Strategiczna przewaga konkurencyjna

Analiza skuteczności przewagi konkurencyjnej wymaga określenia kryterium, według którego będzie dokonywana ocena. Oznacza to konieczność zdefiniowania podstawowego celu działania przedsiębiorstwa. Jest to jeden z centralnych elementów debaty w ramach finansów, a także teorii ładu korporacyjnego [Damodaran, 2006; Jeżak, 2010; Jensen, 2010]. Z punktu widzenia ekonomicznego takim kryterium, pozwalającym na ocenę alternatywnych możliwości działania, jest maksymalizacja wartości firmy, której przybliżonym ekwiwalentem jest maksymalizacja wartości akcji [Damodaran, 2006]. W alternatywnym podejściu – teorii grup interesu – przyjmuje się założenie, że firma powinna realizować cele i tym samym maksymalizować społeczny dobrobyt wszystkich zaangażowanych w jego działalność grup interesariuszy [Benson i Davidson, 2010]. Przyjęcie, jak postuluje teoria grup interesu, wielu celów przedsiębiorstwa jako równorzędnych może prowadzić do zamieszania, konfliktów i w konsekwencji do nieefektywności jego działań [Jensen, 2010]. Wydaje się, że zarządzanie zorientowane na wartość dla akcjonariuszy staje się koncepcją dominującą nie tylko w krajach anglosaskich, ale także w Europie

kontynentalnej, w tym w Polsce [Jeżak, 2010], co pozwala na wykorzystanie tej koncepcji jako uniwersalnego kryterium oceny efektywności działań również w zarządzaniu strategicznym.

Nie ulega wątpliwości, że do oceny sensowności budowania określonego rodzaju przewagi konkurencyjnej niezbędne jest jej precyzyjne zdefiniowanie z perspektywy wpływu, jaki ma na tworzenie wartości przedsiębiorstwa. W przeciwnym razie firma może realizować strategię, która prowadzi do uzyskania przewagi nad konkurentami, która powoduje jednocześnie spadek jej wartości. Innymi słowy, nie każda przewaga nad konkurentami jest korzystna dla firmy i w konsekwencji – jej akcjonariuszy.

Analizując przewagę konkurencyjną z punktu widzenia tworzenia wartości dla przedsiębiorstwa, należy doprecyzować następujące kwestie: perspektywę podmiotową, z której rozpatrywana jest przewaga konkurencyjna, kryteria przewagi, jej determinanty, horyzont czasowy przewagi, punkt odniesienia – kto jest rywalem (z kim lub czym porównujemy wyniki firmy), miernik (lepszych) wyników firmy.

Perspektywa przewagi konkurencyjnej

Przewaga konkurencyjna dotyczy przedsiębiorstwa. Związana jest z korzyściami, jakie uzyskuje przedsiębiorstwo jako podmiot, a nie jego grupy interesu, w tym akcjonariusze. Warto zwrócić uwagę na fakt, że przewaga konkurencyjna odnosi się tylko pośrednio do korzyści dla właścicieli przedsiębiorstwa. Z ich punktu widzenia przewaga konkurencyjna i uzyskiwane dzięki niej wyniki finansowe firmy stanowią tylko część z wielu czynników, które wpływają na przyrost dobrobytu. Inne, często decydujące o wysokości zrealizowanej przez akcjonariuszy wartości, to np. koniunktura rynkowa i oczekiwania rynku w relacji do rzeczywistych możliwości firmy. Dlatego utożsamianie przewagi konkurencyjnej np. z wysokością zrealizowanego całkowitego zwrotu dla akcjonariuszy (TSR) w danym okresie nie ma sensu. Firma może uzyskać gorsze od konkurentów TSR, a mimo to mieć nad nimi przewagę konkurencyjną w kategorii zdolności do tworzenia wartości.

Kryteria przewagi

Jeżeli przyjąć, że przewaga konkurencyjna ma prowadzić do realizacji podstawowego celu działania przedsiębiorstwa, jakim jest maksymalizacja jego wartości, analizując źródła przewagi, należy określić ich wpływ na podstawowe determinanty kształtujące wartość przedsiębiorstwa. Zgodnie z modelem opartym na zysku ekonomicznym, wartość przedsiębiorstwa jest równa sumie zainwestowanego kapitału i wartości bieżącej przyszłych ekonomicznych zysków przedsiębiorstwa [Koller i inni, 2005]. Firma tworzy dodatkową wartość powyżej tej wynikającej z zainwestowanego kapitału, gdy uzyskuje ekonomiczne zyski – zwrot z zainwestowanego kapitału powyżej jego kosztu. Podstawowymi zmiennymi wpływającymi na tworzenie wartości są: wysokość zwrotu z zainwestowanego kapitału (ROIC) oraz wzrost firmy (g). Determinantami przewagi konkurencyjnej są zatem czynniki i działania, które pozytywnie wpływają na zwrot na zaangażowanym kapitale i stopę wzrostu firmy.

Determinanty przewagi

Firma, która ma przewagę konkurencyjną, może uzyskiwać wyższy zwrot na zaangażowanym kapitale, któremu często (choć niekoniecznie) towarzyszy wysoka stopa wzrostu. Wysoki ROIC i stopa wzrostu wynikają z możliwości premiowej wyceny oferowanych produktów lub/i z efektywności operacyjnej, której rezultatem są niższe jednostkowe koszty lub zaangażowanie kapitału. Czynniki, które prowadzą do uzyskania przewagi różnicowania i możliwości osiągnięcia wysokich marż jednostkowych, są m.in.: innowacyjność oferty rynkowej, marka produktu, postrzegana wartość oferty, przywiązanie klienta. Czynniki, które umożliwiają osiągnięcie przewagi kosztowej, to m.in.: uprzywilejowany dostęp do surowców i lokalizacja, ekonomika skali i zasięgu, wejście z produktem w samonapędzający cykl popytowy.

Horyzont czasowy przewagi

Przewaga konkurencyjna i związany z nią wysoki poziom zwrotu na zaangażowanym kapitale przekładają się na wzrost wartości przedsiębiorstwa pod warunkiem, że jest realizowany w dłuższym okresie. W teorii, w konkurencyjnej gospodarce siły rynkowe powinny powodować, że wysoki wskaźnik ROIC ulega stopniowemu obniżeniu do wysokości kosztu kapitału przedsiębiorstwa. W praktyce wiele firm jest w stanie utrzymać wysoki poziom ROIC w dłuższym okresie [Koller i inni, 2011]. W znacznym stopniu długość okresu trwania przewagi konkurencyjnej jest uzależniona od tego, co stanowi jej podstawę. Ogólnie, jeżeli przewaga jest oparta na takich czynnikach, jak marka czy samonapędzający cykl popytowy, jej trwałość jest większa niż w przypadku przewagi opartej na innowacjach technologicznych, które stosunkowo szybko są zastępowane przez ich nowsze generacje.

Punkt odniesienia przewagi

W tradycyjnym podejściu przewaga konkurencyjna oznacza lepsze wyniki, jakie dana firma osiąga w stosunku do konkurenta lub grupy konkurentów. Niezależnie od faktu, że termin „lepsze wyniki” może być różnie definiowany i mierzony [Arendt, 2003], takie podejście zakłada *explicite* ukierunkowanie strategii przedsiębiorstwa na prześcignięcie konkurentów. Tymczasem uzyskanie przewagi nad konkurentami może być efektem, ale nie powinno być celem realizowania strategii. Nadrzędnym celem strategii każdego przedsiębiorstwa jest maksymalizacja jego wartości. Jeżeli zgodnie z modelem tworzenia wartości dla firmy jest ona wynikiem realizowania projektów, z których zwrot jest wyższy niż koszt kapitału, punktem odniesienia strategii nie jest konkurent, ale wymagana stopa zwrotu, którą należy przebić. Oczywiście wysoka stopa zwrotu z zaangażowanego kapitału może być oznaką posiadania przewagi nad konkurentami w różnych obszarach operacyjnych, ale stanowi ona efekt rezydualny działań przedsiębiorstwa ukierunkowanych na tworzenie wartości dla klientów, a nie na pokonanie konkurentów. Doskonałą ilustracją tego faktu jest koncepcja strategii niebieskiego oceanu Kima i Mauborgne. Zamiast walczyć z konkurentami, realizując wyniszczającą strategię morza czerwonego, efektywniej jest kreować nowe

rynki i potrzeby, unikając w ten sposób bezpośredniej konkurencji z firmami obsługującymi te same rynki, a przy okazji tworzyć istotną wartość [Kim i Mauborgne, 2004].

Miernik lepszych wyników firmy

Jak wspomniano wyżej, firma tworzy wartość powyżej zaangażowanego w jej działalność kapitału, jeżeli uzyskiwana przez nią stopa ROIC jest wyższa niż koszt kapitału. W takiej sytuacji szybszy wzrost firmy przekłada się na dalszy wzrost wartości przedsiębiorstwa. Gdy ROIC jest niższy niż koszt kapitału, szybszy wzrost firmy prowadzi do spadku jej wartości – koszty ekspansji przewyższają uzyskiwane korzyści. Odpowiednie zarządzanie relacją pomiędzy uzyskiwanym zwrotem na zaangażowanym kapitale i tempem wzrostu firmy ponad wartość zaangażowanego kapitału. Kryterium alokowania kapitału firmy (w tym dokonywania nowych inwestycji) powinien być uzyskany długoterminowy zwrot na kapitale powyżej jego kosztu.

Zgodnie z modelem tworzenia wartości przedsiębiorstwa, im większa różnica pomiędzy ROIC a kosztem kapitału oraz im szybszy wzrost firmy, tym większa wartość firmy ponad wartość zaangażowanego kapitału. W bieżącej wartości firmy znajdują odzwierciedlenie oczekiwania co do wielkości oraz długości okresu uzyskiwania przez firmę renty ekonomicznej, czyli przewagi konkurencyjnej. Dlatego miernikiem wielkości i trwałości budującej wartość przewagi konkurencyjnej jest relacja wartości firmy do wartości zaangażowanego kapitału. Im wyższa wartość wskaźnika, tym większa i bardziej trwała budująca wartość przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa. Na podstawie porównania tego wskaźnika z analogicznym wskaźnikiem dla konkurentów można również określić relatywną przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa w stosunku do innych firm, w aspekcie umiejętności strategicznego tworzenia wartości.

Na podstawie przedstawionej wyżej dyskusji można zdefiniować następujące rodzaje przewag konkurencyjnych:

- 1) operacyjną przewagę konkurencyjną,
- 2) strategiczną przewagę konkurencyjną.

Ad 1. Dla firmy drogą do osiągnięcia podstawowego celu jej działalności jest realizacja wielu celów częściowych, np.: zwiększenie udziałów rynkowych, wejście na nowe rynki, poprawa jakości, rozwój technologii, budowa marki, redukcja kosztów itp. Realizacja wiązki celów firmy jest związana z posiadaniem przez nią kompetencji, które pozwalają na osiągnięcie różnorodnych przewag nad konkurentami. Przewagi

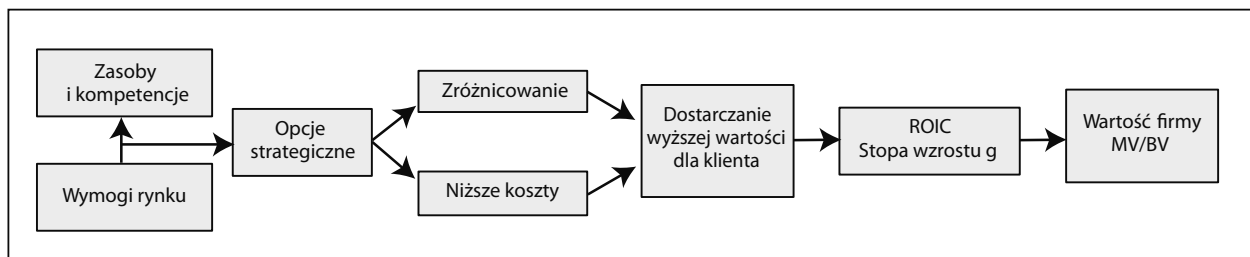
te mogą dotyczyć różnych aspektów i być mierzone przy wykorzystaniu wielu miar księgowych, rynkowych lub finansowych. Tego typu przewagi można określić mianem przewag operacyjnych. Można je zdefiniować jako sytuację, w której firma jest w stanie osiągać lepsze wyniki w realizacji określonych celów operacyjnych niż inne firmy, które stawiają sobie podobne cele. Tego typu przewaga może, ale nie zawsze przekłada się na wzrost wartości firmy. Aby przewaga operacyjna budowała wartość przedsiębiorstwa, musi przyczynić się do tworzenia wartości dla klientów firmy w sposób dla niego dochodowy.

Ad 2. Firma ma strategiczną przewagę konkurencyjną, jeżeli realizuje strategię, w wyniku której kreuje i wykorzystuje opcje strategiczne do trwałego tworzenia wyższej wartości dla klientów, poprzez różnicowanie lub niższe koszty oferty, uzyskując w dłuższym okresie wysoki zwrot na zaangażowanym kapitale i/lub wysoką stopę wzrostu, co przekłada się na zwiększenie wartości firmy powyżej wartość zaangażowanego kapitału. Punktem odniesienia do strategicznej przewagi konkurencyjnej jest wymagana stopa zwrotu firmy. Miernikiem zakresu przewagi konkurencyjnej jest postrzeganie przez rynek długości okresu uzyskiwania renty ekonomicznej i jej wielkości (różnicy pomiędzy zwrotem na zaangażowanym kapitale a kosztem kapitału), które znajduje odzwierciedlenie w relacji wartości rynkowej firmy do jej wartości księgowej (rysunek 1).

Podsumowanie i wnioski

Większość studiów empirycznych wyprowadza istnienie przewagi konkurencyjnej z obserwacji wyników firm *ex post*, jednocześnie postulując, że kreowanie przewagi konkurencyjnej *ex ante* prowadzi do uzyskiwania nadzwyczajnych wyników [Powell, 2001]. Ta często występująca dwoistość w pojmowaniu związków pomiędzy przewagą konkurencyjną a wynikami firmy może zostać wyjaśniona dzięki dokonaniu rozróżnienia pomiędzy operacyjną a strategiczną przewagą konkurencyjną. Posiadanie strategicznej przewagi konkurencyjnej oznacza sytuację, w której firma tworzy rentę ekonomiczną w dłuższym okresie. Źródłem strategicznej przewagi konkurencyjnej firmy są *ex ante* operacyjne przewagi konkurencyjne. O posiadaniu przez firmę operacyjnych przewag konkurencyjnych świadczy uzyskiwanie przez nią lepszych niż konkurenci wyników w realizacji określonych celów częściowych ukierunkowanych na tworzenie wartości dla klientów.

Reasumując, przewaga konkurencyjna powinna być analizowana z punktu widzenia tworzenia wartości



Rys. 1. Relacja: opcje strategiczne – wartość dla akcjonariuszy

Źródło: opracowanie własne.



przedsiębiorstwa. Miernikiem strategicznej przewagi konkurencyjnej i pośrednio efektywności operacyjnych przewag konkurencyjnych firmy jest relacja wartości rynkowej przedsiębiorstwa do wartości zaangażowanego w jego działalność kapitału.

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

BIBLIOGRAFIA

- [1] AMRAM M., N. KULATILAKA, *Strategy and Shareholder Value Creation: The Real Options Frontier*, „Journal of Applied Corporate Finance” 2000, vol. 13, no. 2.
- [2] ARENDT R., *Revisiting the Logical and Research Consideration of Competitive Advantage*, „Strategic Management Journal” 2003, vol. 24.
- [3] BARNEY J., *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, „Journal of Management”, 1991, vol. 17, no. 1.
- [4] BENSON B., DAVIDSON W., *The Relation between Stakeholder Management, Firm Value, and CEO Compensation: A Test of Enlightened Value Maximization*, „Financial Management” 2010, vol. 39, issue 3.
- [5] DAMODARAN A., *Applied Corporate Finance*, Wiley, Hoboken 2006.
- [6] GRANT R., *Contemporary Strategy Analysis*, Blackwell, Malden 1988.
- [7] HAWAWINI G., SUBRAMANIAN V., VERDIN P., *Is Performance Driven by Industry – Or Firm-Specific Factors? A New Look at the Evidence*, „Strategic Management Journal” 2003, vol. 24.
- [8] HESS E., *Smart Growth – Creating Real Long-term Value*, „Journal of Applied Corporate Finance” 2010, vol. 22, no. 2.
- [9] JENSEN M., *Value Maximization, Stakeholder Theory, and Corporate Objective Function*, „Journal of Applied Corporate Finance” 2010, vol. 22, no. 1.
- [10] JEŹAK J., *Lad korporacyjny. Doświadczenia światowe oraz kierunki rozwoju*, C.H. Beck, Warszawa 2010.
- [11] JOHNSON P., *Strategy and Valuation*, in: D. FAULKNER, A. CAMPBELL (eds.), *The Oxford Handbook of Strategy*, Oxford University Press, Oxford 2003.
- [12] KIM W., MAUBORGNE R., *Blue Ocean Strategy*, „Harvard Business Review” 2004, October.
- [13] KOLLER T., GODDARD M., WESSELS D., *Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies*, Wiley, Hoboken 2005.
- [14] KOLLER T., DOBBS R., HUYETT B., *Value. The Four Cornerstones of Corporate Finance*, Wiley, Hoboken 2011.
- [15] PETERAF M., BARNEY J., *Unraveling the Resource-based Tangle*, „Managerial & Decision Economics” 2003, vol. 24, no. 4.
- [16] POŁOWCZYK J., *Przewaga konkurencyjna – trwała czy tymczasowa*, „Przegląd Organizacji” nr 6/2011.
- [17] PORTER M., *Competitive Advantage*, Free Press, New York 1985.
- [18] PORTER M., *Competitive Strategy*, Free Press, New York 1980.
- [19] POWELL T., *Competitive Advantage: Logical and Philosophical Considerations*, „Strategic Management Journal” 2001, vol. 22.
- [20] ROOS G., ROOS J., *Measuring your Company’s Intellectual Performance*, „Long Range Planning” 1997, vol. 30, no. 3.
- [21] RUMELT R., *How Much Does Industry Matter?*, „Strategic Management Journal” 1991, vol. 12.
- [22] RUMELT R., SCHENDEL D., TEECE D., *Fundamental Issues in Strategy: An Research Agenda*, Harvard Business School Press, Boston 1994.
- [23] TEECE D., *The Strategic Management of Technology*, in: D. FAULKNER, A. CAMPBELL (eds.), *The Oxford Handbook of Strategy*, Oxford University Press, Oxford 2006.
- [24] URBANEK G., *Kompetencje a wartość przedsiębiorstwa. Zasoby niematerialne w nowej gospodarce*, Wolters Kluwer, Warszawa 2011.

Summary

The primary objective of the company is to maximize its value. Therefore, evaluation of the competitive advantage building strategy should be done in terms of its impact on firm’s value creation. This paper aims to integrate strategic and financial perspectives in evaluation of competitive advantage effectiveness. Article presents proposals for the definitions of operational and strategic competitive advantages. Operational competitive advantage means achievement of better performance than competitors in certain areas, while strategic competitive advantage is defined as realization of economic rents leading to an increase in company value.