

**Anna Adamik\***  
**Marek Matejun\***

## **Przewaga konkurencyjna w praktyce gospodarczej biur rachunkowych**

[ Po więcej publikacji zapraszam na [www.matejun.pl](http://www.matejun.pl) ]

### **Wstęp**

Przewaga konkurencyjna jest strategicznym celem każdego przedsiębiorstwa, a umiejętność jej osiągnięcia i długookresowego utrzymania jest warunkiem koniecznym harmonijnego rozwoju w szybko zmieniającym się otoczeniu i należy do najcenniejszych w dzisiejszych czasach. Dotyczy to również, a może nawet w szczególności sposób, firm uczestniczących w obszarze działalności outsourcingowej, czego przykładem mogą być biura rachunkowe realizujące stałą obsługę zewnętrzną w obszarze rachunkowości i doradztwa podatkowego. Celem artykułu jest prezentacja wybranych elementów potencjału budującego przewagę konkurencyjną biur rachunkowych. W opracowaniu przedstawiono wyniki badań prowadzonych w grupie 37 celowo wybranych biur rachunkowych z mikroregionu łódzkiego w oparciu o metodę ankiety bezpośredniej.

### **1. Istota i rola przewagi konkurencyjnej**

Niektórzy utożsamiają przewagę konkurencyjną z przewagą pozycyjną opartą na zdobyciu i utrzymaniu wyższej wartości danych wyrobów dla klientów lub osiągnięciu niższych kosztów względnych i uzyskaniu dzięki temu korzystniejszego udziału rynkowego i wyższej zyskowności działań [Day, Wensley, 1988]. Inni określają przewagę konkurencyjną jako zbiór atutów przedsiębiorstwa cenionych przez rynek, na którym to przedsiębiorstwo funkcjonuje [Strategor, 1995, s.56]. Warta odnotowania wydaje się także interpretacja przewagi konkurencyjnej jako stanu posiadania przez firmę warunków, zasobów itp., pozwalających ochronić zdobytych dotąd klientów przed rywalami, a siebie przed konkurencyjnymi siłami rynku [Thompson, Strickland, 1992, s.102]. Nie mniej ważna wydaje się definicja traktująca przewagę jako szeroko rozumianą zdolność przedsiębiorstwa do realizacji strategii, której nie są w stanie wdrożyć aktualni i potencjalni konkurenci [Barney, 1991, s.102].

---

\* Dr, Katedra Zarządzania Wydziału Organizacji i Zarządzania PŁ, [aadamik@interia.pl](mailto:aadamik@interia.pl).

\* Dr inż., Katedra Zarządzania Wydziału Organizacji i Zarządzania PŁ, [matejun@p.lodz.pl](mailto:matejun@p.lodz.pl).

Opierając się na przytoczonych poglądach oraz własnych przemyśleniach poprzedzonych obszernymi analizami zagadnienia można stwierdzić, iż przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa to jego zdolność świadomego identyfikowania, wdrażania, rozwoju, ochrony oraz czerpania korzyści z takich unikalnych zasobów i umiejętności (z zakresu wszystkich realizowanych w organizacji ogniw łańcucha wartości), które będąc poszukiwanymi i cenionymi na rynku, nie są dostępne w takim samym zakresie innym konkurentom.

Zdolność, o której mowa powyżej jest krytycznym czynnikiem sukcesu przedsiębiorstw, gdyż jest podstawą procesu trwałego tworzenia i zawłaszczania wartości rynkowych i to w większym stopniu niż udaje się to konkurentom. Efektem tego jest większy potencjał wzrostu i większa wartość firmy w oczach inwestorów [Obłój, 2001, s.3]. Poza tym, ponieważ przewaga konkurencyjna to „umiejętność dotarcia do przyszłości przed innymi” (budowanie nowych cech konkurencyjności szybciej niż rynkowi rywale), daje więc firmie wiele szans konkurencyjnych, które pozwalają jej budować infrastrukturę lub „instalować bazę”, których spóźnialscy nie są w stanie powielić.

Przewaga konkurencyjna to także podwyższona rentowność działań firmy. Ze względu na to, iż wyrasta ona z całego systemu dostosowanych do siebie czynności koszt jednej z nich ulega obniżeniu dzięki sposobom wykonywania innych. Wzajemne ich dostosowanie ogranicza koszty lub zwiększa zróżnicowanie przez co ma istotny wpływ na wielkość realizowanych przez firmę przychodów i zysków. Przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa oznacza również wyjątkową pozycję konkurencyjną. W początkowym etapie jej kreacji to zwykle wyjątkowa pozycja w dziedzinie kosztów, z czasem przeradza się w wyjątkową jakość, bądź unikatowe zróżnicowanie. Na wstępie dotyczy zwykle rynku krajowego, z upływem lat, dzięki nabytemu doświadczeniu i zwiększonemu potencjałowi, stanowi podstawę globalizacji działań firmy.

Przewaga konkurencyjna pełni ważną rolę nie tylko dla przedsiębiorstw, ale i dla środowiska w którym one funkcjonują (środowiskowy kontekst przewagi). Proces jej budowy uaktywnia bowiem rywalizację wśród miejscowych firm, co przyczynia się do rozwoju na danym obszarze szczególnych zasobów, wyspecjalizowanych umiejętności i technologii. Czynna rywalizacja sprzyja tworzeniu i podnoszeniu poziomu miejscowych sektorów dostawczych, które znajdują w danym środowisku chętny rynek [Porter, 2001].

W takich warunkach **budowa przewagi konkurencyjnej staje się cyklem, nie kończącym się procesem**<sup>1</sup>, którego inauguracja i realizacja jest obowiązkiem każdej myślącej o swej przyszłości w długim horyzoncie czasowym firmy. Zaangażowanie w ten proces pozwala bowiem na systematyczny rozwój realizowany „o krok dalej, o jeden ruch szybciej niż konkurencja” oraz umożliwia elastyczne reakcje na zmiany w otoczeniu rynkowym.

---

<sup>1</sup> więcej na temat procesu budowy przewagi konkurencyjnej można znaleźć np. w: [Adamik, 1997], [Adamik, 1998].

## 2. Potencjał budujący przewagę konkurencyjną przedsiębiorstw

Badania czynników mających wpływ na sukces rynkowy oraz przewagę konkurencyjną przedsiębiorstw wskazują, iż firmy najczęściej rywalizują w sześciu dziedzinach. Do dziedzin tych należą [Noori, Radford, 1995]:

- **koszty** - dążenie do osiągnięcia niskiego poziomu kosztu jednostkowego przy danym poziomie jakości,
- **jakość** - dążenie do osiągnięcia najwyższej w danych warunkach jakości, np. przy założonym poziomie kosztów, danym poziomie wymagań konsumentów lub stanie konkurencji,
- **terminowość i rzetelność** - dążenie, by klient mógł być pewien, że produkt lub usługa będzie dostarczona punktualnie, że wykonanie będzie zgodne z oczekiwaniami i jakość będzie stabilna niezależnie od dnia, sprzedawcy, punktu sprzedaży itp.,
- **elastyczność** - umiejętność szybkiego przystosowania się do zmian w zakresie nowych produktów, błyskawicznych zmian procesu produkcyjnego i dokonywania zmian w organizacji firmy,
- **czas realizacji zamówień** - dążenie, by czas oczekiwania na realizację zamówień był jak najkrótszy,
- **usługi przed i posprzedażne** - dążenie do stworzenia takiej atmosfery i warunków zakupu, aby klient miał całkowite zaufanie, że firma sprzedająca nie pozostaje obojętna na kłopoty, które mogą pojawić się w czasie eksploatacji wyrobu czy procesu świadczenia usługi [Bień, 1997, s.34].

W związku z powyższym dla długookresowego sukcesu przedsiębiorstwa konieczna okazuje się harmonizacja i koordynacja tych zasobów i umiejętności, które decydują o sprawności i efektywności tychże działań. Wspieraniem, by móc konkurować we wspomnianych wymiarach, jest wybór odpowiedniej ścieżki strukturalnej z tego zakresu. Do wyboru mamy kilka. Pierwszą jest **proces ciągłego doskonalenia**. Pożądanym sposobem działania jest tu ciągłe wprowadzanie zmian, modyfikacji i ulepszeń na wszystkich etapach produkcji wyrobu. Sumarycznie będą one prowadziły do oszczędności oraz znaczącego zwiększenia efektywności działań firmy. Istotną jest również eliminacja operacji, które nie tworzą wartości dodanej, np. nadmiernych zapasów, czy niewłaściwego wykorzystania powierzchni produkcyjnych

Druga ścieżka kładzie nacisk na **inwestycje w badania i rozwój**. Konieczność zaangażowania inwestycyjnego w badania i rozwój wynika z coraz wyraźniejszego skracania się cyklu życia produktów. Stawia to przed firmami dwa zasadnicze problemy: pozyskanie zasobów kapitałowych finansujących badania oraz zapewnienie efektywnego ich wykorzystania. Firmy, które zamierzają zdobyć pozycję lidera w zakresie nowych produktów, powinny angażować posiadane zasoby finansowe i ludzkie w realizację badań podstawowych.

Kolejna ścieżka zwraca uwagę na **nabywanie i adaptację nowych, zaawansowanych technologii**. Zaawansowane technologie są rezultatem rozwoju głównie elektroniki, informatyki, telekomunikacji, biotechnologii, nowych

materiałów i stanowią wiedzę przenoszoną do procesów produkcji w różnych branżach. Firmy, które chcą być w czołówce rynkowej, są wręcz zmuszone do ich wykorzystywania, gdyż jest to podstawowa forma uzyskiwania i podtrzymywania przewagi konkurencyjnej.

Ostatnia z proponowanych ścieżek wykorzystuje w procesie budowy przewagi konkurencyjnej integrację i koordynację nowych działalności. Z punktu widzenia zarządzania firmą szczególnie istotne są trzy obszary integracji: hierarchiczna, pionowa i pozioma. Integracja hierarchiczna ma zapewnić, by ogólna strategia firmy była zgodna ze strategiami cząstkowymi. Integracja pozioma ma zapewnić koordynację działań pomiędzy zasadniczymi funkcjami firmy (produkcja, marketing, finanse, rachunkowość, zaopatrzenie, badania i rozwój) znajdującymi odbicie w strukturze organizacyjnej, a operacjami dotyczącymi: ludzi, majątku, produktów, procesów i produkcji. Integracja pionowa obejmuje natomiast zakres procesów w łańcuchu wartości, nad którym firma ma kontrolę. Dotyczy współdziałania z klientami oraz współdziałania z dostawcami. Firmy chcące odnosić sukcesy muszą być aktywne w zakresie powyższych rodzajów integracji. Konkretnie przypadki uwarunkowane są wymaganiami struktury biznesowej, organizacyjnej, wykorzystywanym systemem informacyjnym oraz motywacjami pracowników i zarządzających. W świetle tych wymagań zrozumiałe stają się dążenia firm do spłaszczania struktury organizacyjnej, tak by pracownicy mogli działać w zespołach mających łatwiejszy, bezpośredni kontakt z klientami [Bień, 1997].

Pamiętać jednak należy, iż fundamentem pozwalającym osiągnąć sukces na bazie realizacji powyższych ścieżek jest zidentyfikowanie wyróżniających firmę zdolności oraz opracowanie unikalnej strategii ich wykorzystania. Przy czym zwrócić należy szczególną uwagę na unikalność i pomysłowość wykorzystania zasobów, gdyż nie wynika ona z elegancji struktur architektury strategicznej, ale z głębokiego poczucia celu, powszechnie podzielanego marzenia, prawdziwie pociągającej przedsiębiorstwo i jej pracowników wizji zbudowanej na gruncie możliwości jutra [Hamel, Prahalad, 1999, s.106].

Umiejętność „wytężenia się”, by zrealizować ambitny plan wyprzedzenia konkurentów jest „paliwem dla motoru napędowego tworzenia przewagi” [Hamel, Prahalad, 1999, s.129]. Często zmusza do tworzenia nie tylko całkiem nowych, ale i tańszych form przewagi konkurencyjnej. W coraz większej liczbie przypadków bowiem, by zyskać przewagę nie wystarczy dotrzeć do przyszłości jako pierwszy, ale należy dotrzeć tam także taniej niż inni.

Ciekawe podejście do omawianego zagadnienia proponuje K.P. Coyne. Jego zdaniem długotrwałość przewagi konkurencyjnej zapewnić mogą inwestycje w trwałe różnicujące firmę na rynku możliwości: regulacyjno-prawne, pozycyjne, funkcjonalne i kulturowe [Coyne, 1986, s. 54-61]. Możliwości te są odpowiednikiem niematerialnych (nienamacalnych) zasobów organizacyjnych.

Możliwości **regulacyjno-prawne** wynikają z posiadania przez przedsiębiorstwo prawnie uznanych wartości, takich jak: kontrakty, sekrety handlowe, prawa do wartości intelektualnych itp. Większość z nich znajduje swoją wycenę w bilansie firmy, a obronę w prawie. **Możliwości pozycyjne** są konsekwencją przeszłych działań organizacji i podjętych kiedyś decyzji, np. wypracowania dobrej reputacji u klientów, bądź też

sposobu skonfigurowania łańcucha wartości. Obrona zdobytej dzięki nim pozycji tkwi w czasie, jaki niezbędny będzie konkurentom, by ją doścignąć. **Funkcjonalne możliwości** nawiązują do zdolności wykonywania pewnych rzeczy. Wynikają generalnie z wiedzy, umiejętności i doświadczenia pracowników oraz grup mających wpływ na kształtowanie się łańcucha wartości firmy, czyli: dostawców, dystrybutorów, maklerów giełdowych, prawników, agencji reklamowych itp. **Możliwości kulturowe** tkwią zaś w przedsiębiorstwie jako całości. Obejmują zwyczaje, postawy, poglądy i wartości, które przenikają nie tylko pojedyncze osoby, ale grupy składające się na organizację. Gdy kultura organizacyjna prowadzi do np. percepcji standardów wysokiej jakości, zdolności szybkiej reakcji na wyzwania, zdolności dokonywania zmian, umiejętności ciągłego uczenia się, wówczas można uznać, iż jest ona współtwórcą długookresowej przewagi konkurencyjnej.

Możliwości regulacyjno-prawne i pozycyjne opierają się o inwestycje w zasoby firmy takie, jak silna marka lub reputacja, natomiast funkcjonalne i kulturowe wiążą się z wydatkami w dziedzinie posiadanych zdolności, np. produkcja bez braków, czy też umiejętność właściwej reklamy. Pierwsze dwie grupy koncentrują się na posiadaniu, następne zaś na działaniu. Choć żadna z nich nie należy ani do tanich, ani łatwych sposobów utrzymywania przewagi, to zasługują na zainteresowanie. Wiąże się to z faktem, iż oprócz materialnych zasobów wykorzystują one wyjątkowo wartościowe ze strategicznego punktu widzenia zasoby niematerialne. Ich specyficzny charakter może w poważnym stopniu utrudniać działania konkurentom oraz ułatwiać długookresowe utrzymywanie przewagi dysponującej nimi firmy.

Uzmysłowienie złożoności związków zachodzących pomiędzy zasobami firmy stanowi istotne narzędzie ułatwiające długookresowe utrzymanie przewagi [Barney, 1992]. Szczególnie korzystne wydaje się przeanalizowanie podstawowych form wyrażających siłę i jakość związków pomiędzy zasobami przedsiębiorstwa [Hall, 1993, s. 607-618], a więc sprawdzenie czy zachodzą w organizacji związki kompensujące, wzmacniające, czy też tuszująco-niszczące (związki kompensujące istnieją, gdy zmiany w poziomie jednego z zasobów są równoważone poprzez zmiany w poziomie innego. Związki wzmacniające pojawiają się, gdy obecność jednego z zasobów wzmacnia siłę wpływu innych. Powiązania tuszująco-niszczące mają zaś miejsce wówczas, gdy obecność jednego z zasobów zmniejsza wpływy i znaczenie innych).

Wartość istotnych dla długookresowego utrzymywania przewagi konkurencyjnej sił związków pomiędzy zasobami firmy zależy od dopasowania poszczególnych czynników zasobowych do strategii przedsiębiorstwa, a także dopasowania samej strategii do wymagań otoczenia rynkowego. Im bardziej są one ze sobą zbieżne, tym trwalsza przewaga. Z reguły o wartości tej nie decyduje jednak pojedynczy czynnik zasobowy, ale cała ich wiązka. Wartość uzależniona jest też od tego, na jakich zasadach obecny jest w firmie dany czynnik oraz w jaki sposób jest kontrolowany. Ten konfiguracyjny aspekt wykorzystania zasobów i czynników zasobowych umożliwia firmom realizowanie podobnych strategii działania pomimo posiadania odmiennych zasobów [Conant, Mokwa, Varadarajan, 1991, s.365-383]. Jest to bardzo

istotne, gdyż przy budowie przewagi każdy pomysł lub nietuzinkowe podejście ma wysoką wartość, a często stanowi o możliwości wyprzedzenia przewagi konkurentów.

Konfiguracje czynników zasobowych i zachodzących pomiędzy nimi związków pozwalają firmie tworzyć zasoby o unikalnych i niezbędnych ze strategicznego punktu widzenia charakterystykach. Szczególnie pożądane są te unikalne, niemożliwe do imitacji i pozwalające na szybkie ich wykorzystanie. Przy czym specyficzna dla firmy ich kombinacja wynika głównie z historii danego przedsiębiorstwa, jego strategii i stopnia dopasowania do warunków otoczenia zewnętrznego (ze szczególnym uwzględnieniem konkurentów).

Pamiętać jednak należy przy jej konstruowaniu, by właściwie wypośrodkować właściwości będących w dyspozycji firmy zasobów oraz przyjąć spójną politykę zarządzania nimi. Politykę przyczyniającą się do heterogeniczności przedsiębiorstwa. Heterogeniczność w przypadku kreowania przewagi jest zagadnieniem szczególnym, gdyż uzyskiwane dzięki niej względnie trwałe różnice w strategiach i strukturach firm tego samego przemysłu pozwalają uzyskiwać renty ekonomiczne oraz długotrwałe przewagi [Peteraf, 1993, s.179-191].

Równie ważne wydaje się uwzględnienie przy powyższych wyborach społecznego kontekstu, w którym decyzje zasobowe są zakorzenione. Firmy działają bowiem w ramach społecznych norm, wartości oraz przyjętych za pewnik założeń odnośnie tego, co tworzy właściwe lub akceptowalne w danym regionie zachowania ekonomiczne. Ekonomiczne wybory ograniczone są poprzez technologiczne, informacyjne i dochodowe limity oraz społeczne ramy mające swe źródło w ludzkich zwyczajach, obyczajach i normach. Ten instytucjonalny punkt widzenia zakłada, że motywacje ludzkich zachowań rozciągają się poza ekonomiczną optymalizację, obejmując społeczną słuszność i obowiązek [Zukin, DiMaggio, 1990, s.1-56]. Sukcesy odnoszą więc te organizacje, które uzyskują wsparcie i uzasadnienie swych poczynań w naciskach społecznych.

Wydaje się zatem, iż zasadniczym warunkiem zdobycia i utrzymania stabilnej przewagi konkurencyjnej jest posiadanie przez firmę kapitału zasobowego, jak i instytucjonalnego. Zasobowego, sygnalizowanego przez strategiczne aktywa firmy w postaci np. możliwości technologicznych, marki. Instytucjonalnego zaś w postaci, np. programów motywacyjnych, systemów wsparcia decyzyjnego - propagujących innowacje zasobowe itp.

Przemysłane „parcie” do przodu, wykorzystywanie unikalnych umiejętności, zasobów, wyprzedzanie konkurentów w zakresie innowacyjnych rozwiązań, a przy tym zabezpieczanie się przed konkurentami (świadoma budowa przewagi) daje efekty. Dzięki temu nawet MSP są w stanie efektywnie walczyć z globalnymi gigantami. Tkwi w tym szansa dla polskich przedsiębiorstw i coraz więcej z nich zaczyna to dostrzegać. Drogę wskazują ci, którzy jako pierwsi zrozumieli w czym tkwi źródło długookresowej konkurencyjności i docenili proces walki o nią.

### **3. Specyficzne uwarunkowania funkcjonowania biur rachunkowych**

Biura rachunkowe, to ogólna nazwa przyjęta w niniejszym opracowaniu dla podmiotów realizujących stałą obsługę zewnętrzną w ramach outsourcingu w sferze rachunkowości i doradztwa podatkowego. Opisywany outsourcing zdefiniowany może być jako względnie trwałe przeniesienie odpowiedzialności za realizację obszarów działalności (zadań lub procesów) związanych z funkcją rachunkowości i doradztwa podatkowego na stronę wyspecjalizowanego partnera zewnętrznego (biura rachunkowego), przy uwzględnieniu korzyści zarówno ekonomicznych, jak i jakościowych.

Można zidentyfikować trzy kategorie potencjalnych klientów biur rachunkowych. Do pierwszej z nich zalicza przedsiębiorców prowadzących działalność na mniejszą skalę (firmy sektora MSP). Kolejną grupę stanowią duże przedsiębiorstwa, a trzecia kategoria obejmuje osoby fizyczne nie prowadzące działalności gospodarczej [zob. Litwińczuk, 1999, s.12-13]. Należy zwrócić uwagę, iż wyniki badań empirycznych przeprowadzonych na rynku niemieckim wskazały, iż średnio 89,3% obrotów przeciętnej kancelarii podatkowej przypada na obsługę przedsiębiorstw, a najważniejszym segmentem rynku są MSP. Korzystają one z doradztwa w sposób ciągły i intensywny, gdyż nie posiadają własnych działów podatkowych [Kudert, 2001, s.83].

Prowadzenie biur rachunkowych podlega ograniczeniom prawnym. Można je określić jako ograniczenia podmiotowe, bowiem dotyczą podmiotów, które mogą wykonywać powyższe zadania [Trocki, 2001, s. 80]. Obecnie istnieją dwa rodzaje uprawnień, które pozwalają oferować usługi outsourcingu w opisywanym zakresie w ramach prowadzonej działalności gospodarczej: uprawnienia do usługowego prowadzenia ksiąg rachunkowych (certyfikat księgowy) oraz uprawnienia doradcy podatkowego

Należy zwrócić uwagę, iż usługi kancelarii podatkowych i biur rachunkowych należą do grupy usług profesjonalnych, co implikuje trzy charakterystyczne uwarunkowania [Chłodnicki, 2003, s.42]:

- po pierwsze bazują na wiedzy profesjonalistów. Jest to z jednej strony, specjalistyczna wiedza z zakresu prawa bilansowego i podatkowego, a z drugiej strony obejmuje ona zagadnienia dotyczące rynku, czy sposobów i procedur postępowania,
- drugim wyróżnikiem opisywanych usług jest fakt, że bazują one na pracy ludzkiej, tak więc ważną rolę odgrywa w nich osoba profesjonalisty. Jest on nośnikiem wiedzy, którą dzięki swojej osobowości przekazuje klientom,
- trzecią cechą opisywanych usług jest ich interaktywny charakter. Oznacza to, że klient odgrywa aktywną rolę na wszystkich etapach świadczenia usługi, wpływając wydatnie na jakość jej procesu i wyniku, a także na relacje z obsługującym go profesjonalistą.

#### 4. Wyniki badań prowadzonych w grupie biur rachunkowych

W ramach prac badawczych realizowanych w Katedrze Zarządzania PŁ podjęto badania na temat roli outsourcingu w sferze rachunkowości i doradztwa podatkowego w rozwoju firm sektora MSP. Jednym z celów tych badań było określenie kompetencji i działań podejmowanych przez biura rachunkowe przyczyniających się do poprawy ich pozycji konkurencyjnej. W celu identyfikacji podmiotów świadczących usługi w zakresie rachunkowości i doradztwa podatkowego wybrano podmioty zarejestrowane w systemie Regon i prowadzące działalność zgodnie z kodem PKD 74.12.Z - działalność rachunkowo-księgową.

W badaniach wzięło udział 37 właścicieli biur rachunkowych (w większości kobiety - 54% respondentów). Większość badanych osób była w wieku powyżej 40 lat (70%). Właściciele biur rachunkowych w zdecydowanej większości posiadali wykształcenie wyższe (76% respondentów). Większość badanych biur rachunkowych została założona w latach 1991-2000, są to więc stosunkowo młode podmioty gospodarcze. Są to w większości (86%) najmniejsze podmioty gospodarcze, mikro firmy zatrudniające w 2005 roku od 1 do 9 pracowników. Biura rachunkowe, które wzięły udział w badaniach mają podpisane umowy o prowadzenie spraw księgowo-rachunkowych łącznie z 1660 MSP. Ankietowani właściciele biur rachunkowych zostali poproszeni o wskazanie **najważniejszych czynników budujących przewagę konkurencyjną** na rynku usług outsourcingu w zakresie rachunkowości i doradztwa podatkowego. Respondenci oceniali znaczenie danego czynnika w tym procesie w skali od 1 (bardzo niskie znaczenie czynnika) do 4 (bardzo wysokie znaczenie).

Tablica 1. Najważniejsze czynniki budujące przewagę konkurencyjną biur rachunkowych w opinii respondentów

Kompetencja biura	Średnia	Moda	Liczność mody	Odch. std.
Zachowanie poufności danych i informacji o kliencie	<b>3,92</b>	4	33	0,28
Dobra opinia wśród klientów	<b>3,78</b>	4	29	0,42
Dobra wiedza z zakresu księgowości	<b>3,73</b>	4	27	0,45
Dobra wiedza z zakresu prawa podatkowego	<b>3,68</b>	4	25	0,47
Doświadczenie w sferze rachunkowości i doradztwa podatkowego	<b>3,67</b>	4	26	0,59
Wysoka jakość obsługi klientów	<b>3,67</b>	4	24	0,48
Dobra wiedza z zakresu ZUS	<b>3,59</b>	4	22	0,50
Szeroki zakres usług	<b>3,35</b>	3	20	0,54
Kompetencje i umiejętności pracowników biura	<b>3,09</b>	3	24	0,56
Dostępność dla klienta (np. godziny otwarcia)	<b>2,94</b>	3	18	0,71
Lokalizacja biura	<b>2,65</b>	3	20	0,81

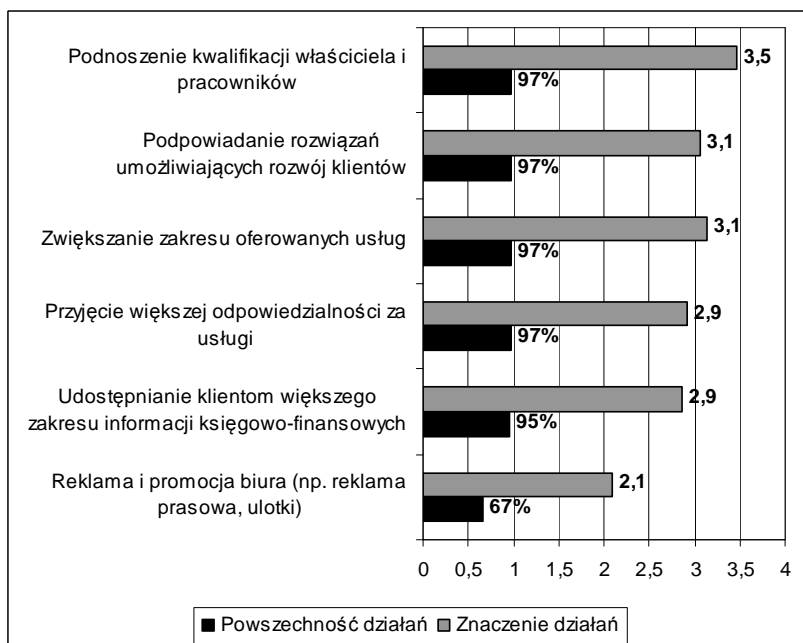
Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.



Wśród zaproponowanych w kafeterii czynników za najważniejszy (średnia siła wskazań wyniosła tu 3,92) respondenci uznali konieczność zachowania poufności przetwarzanych danych i informacji o klientach biura. Jednocześnie jest to czynnik o najniższym odchyleniu standardowym, a więc najbardziej jednoznacznie i wysoko oceniany przez respondentów. Najważniejsze czynniki budujące przewagę konkurencyjną biur rachunkowych w opinii respondentów biorących udział w badaniach zostały przedstawione w tabeli 1.

Wśród innych ważnych czynników wpływających na przewagę konkurencyjną biura respondenci wskazali dobrą opinię wśród klientów oraz wysoki poziom wiedzy z zakresu księgowości i prawa podatkowego.

Wśród najniżej ocenianych czynników znalazły się kompetencje i umiejętności pracowników biura oraz aspekty organizacyjne, wpływające na wygodę klientów, takie jak dostępność dla przedsiębiorców korzystających z usług biura rachunkowego oraz jego lokalizacja. Dwie ostatnie kompetencje są przy tym najbardziej niejednoznacznie oceniane przez respondentów. Wydaje się, że niektóre biura w większym stopniu zwracają uwagę na te obszary, podczas gdy inne nadają im trzeciorzędne znaczenie.



Rysunek 1. Powszechność wykorzystania oraz ocena znaczenia działań zwiększających konkurencyjność badanych biur rachunkowych

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

W ankiecie poproszono również respondentów o przedstawienie **działań podejmowanych przez biura rachunkowe w celu zwiększenia swojej**

**konkurencyjności** na rynku usług rachunkowo-podatkowych. Badani właściciele biur rachunkowych wskazywali na wykorzystywanie określonej grupy działań oraz na ich znaczenie w procesie kształtowania przewagi konkurencyjnej swojej firmy w stosunku do innych czynników, w skali od 1 (bardzo niskie znaczenie działania) do 4 (bardzo wysokie znaczenie). Powszechność oraz ocena znaczenia działań zwiększających konkurencyjność badanych biur rachunkowych zostały przedstawione na rysunku 1.

W tym przypadku respondenci zgodnie podkreślają wykorzystywanie szeregu działań zwiększających konkurencyjność swojego biura. W ich odczuciu największego znaczenia nabiera podnoszenie kwalifikacji zawodowych, zarówno swoich, jak również zatrudnionych w biurze pracowników. W najmniejszym stopniu biura stosują działania reklamowe i promocyjne, które wykorzystywane są w 66% podmiotów, mają też najniższy wpływ na budowę przewagi. W niektórych ankietach doradcy podatkowi zwracali w tym miejscu uwagę na ustawowy zakaz reklamowania świadczonych przez nich usług, co zdecydowanie ogranicza możliwość wykorzystania przez nich tego działania.

Wśród innych działań zwiększających konkurencyjność badanych biur rachunkowych respondenci wymienili reklamę za pomocą internetu, w tym posiadanie własnej strony internetowej oraz wysoką dbałość o satysfakcję klientów, nadając jednocześnie tym działaniom priorytetowe znaczenie.

## Zakończenie

Problematyka budowy przewagi konkurencyjnej nabiera obecnie szczególnie istotnego znaczenia, zwłaszcza w kontekście potrzeby rozwoju w szybko zmieniającym się otoczeniu. Przewaga konkurencyjna staje się krytycznym czynnikiem sukcesu rynkowego, pozwala podwyższać rentowność działalności, działać w skali globalnej i „docierać do przyszłości przed innymi”. W procesie budowy przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa mogą wykorzystywać różnorodne czynniki i kombinacje zachodzące między nimi.

W niniejszym opracowaniu przedstawiono rozważania odnoszące się do problemu budowy przewagi konkurencyjnej przez biura rachunkowe, które jako dostawcy rozwiązań w sferze outsourcingu rachunkowości i doradztwa podatkowego aktywnie wpływają na funkcjonowanie sektora MSP. Przytoczone wyniki badań pozwalają na sformułowanie szeregu wniosków w odniesieniu do ankietowanej grupy:

- właściciele biur rachunkowych budowę przewagi konkurencyjnej swoich podmiotów opierają przede wszystkim na **usługach przed i posprzedażnych**, pozwalających na zachowanie poufności danych i informacji o kliencie. Bardzo ważna jest dla nich również dobra opinia wśród klientów. Oznacza to, iż inwestują przede wszystkim w **możliwości pozycyjne**, w przypadku których obrona pozycji konkurencyjnej opiera się na czasie.
- na kolejnym miejscu znajdują się **możliwości funkcjonalne**, w tym przede wszystkim wysoki poziom wiedzy i doświadczenia w sferze prawno-podatkowej i

ZUS. W aspekcie specyfiki funkcjonowania biur rachunkowych będą one miały bezpośrednie przełożenie na wysoką jakość świadczonych usług.

- w mniejszym stopniu właściciele biur rachunkowych deklarują natomiast inwestycje w **możliwości kulturowe**, w tym przede wszystkim związane z pracownikami, czy lokalizacją firmy.
- wydaje się, że w kontekście specyfiki funkcjonowania biur rachunkowych niskiego znaczenia nabierają możliwości regulacyjno-prawne, gdyż wszystkie podmioty działające na rynku usług outsourcingu rachunkowości i doradztwa podatkowego muszą posiadać odpowiednie uprawnienia.
- w procesie budowy przewagi konkurencyjnej biura rachunkowe podejmują różnorodne działania zwiększające konkurencyjność, w tym przede wszystkim związane z inwestycjami w czynniki funkcjonalne (podnoszenie kwalifikacji właściciela i pracowników). Na dalszych miejscach znajdują się działania związane ze specyfiką funkcjonowania biur rachunkowych i wpływające na budowę przewagi konkurencyjnej w takich obszarach jak jakość i elastyczność usług.

Wyniki badań wskazują, iż właściciele biur rachunkowych największe znaczenie przywiązują do możliwości pozycyjnych, opierających się o inwestycje w kapitał zasobowy i wpływających na jakość i elastyczność usług. Najmniejszego znaczenia nabierają natomiast możliwości funkcjonalne związane przede wszystkim z wydatkami w sferze reklamy i promocji biura rachunkowego.

Wydaje się, zatem iż badane biura rachunkowe świadomie identyfikują czynniki kreujące przewagę konkurencyjną. W aspekcie złożoności problemu wyzwaniem dla nich będzie jednak zastosowanie odpowiednich kombinacji czynników pozwalających na wybór właściwej ścieżki rozwoju i budowanie trwałej przewagi, która nie będzie dostępna w takim samym zakresie innym konkurentom.

## Bibliografia

- Adamik A. (1997), Przewaga konkurencyjna przedsiębiorstw, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*”, nr 12.
- Adamik A. (1998), Kształtowanie przewagi konkurencyjnej, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*”, nr 6.
- Barney J. (1991), Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, „*Journal of Management*”, vol. 17, nr 1.
- Barney J. B. (1992), Integrating Organizational Behaviour and Strategy Formulation Research: a Resource Based View, „*Working Paper*” Texas A&M, College Station, TX.
- Bień W. (red.) (1997), Skuteczne strategie, CIM, Warszawa.
- Chłodnicki M. (2003), Kompetencje wyróżniające jako element budowania przewagi konkurencyjnej, cz. 1, „*Forum Doradców Podatkowych*”, nr 8.
- Conant J.S., Mokwa M.P., Varadarajan P.R. (1991), Strategic Types, Distinctive Marketing Competencies and Organizational Performance: a Multiple Measures-Based Study, „*Strategic Management Journal*”, nr 11.
- Coyne K.P. (1986), Sustainable Competitive Advantage - What It Is and What It Isn't, „*Business Horizons*”, January/February.

**Źródło:** Adamik A., Matejun M., Przewaga konkurencyjna w praktyce gospodarczej biur rachunkowych, [w:] Nogalski B., Rybicki J. (red.), Kształtowanie konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2007, s. 33-44.

---

- Day G.S., Wensley R. (1988), Assessing Advantage: a Framework for Diagnosing Competitive Superiority, „Journal of Marketing”, nr 4.
- Hall R. (1993), A Framework Linking Intangible Resources and Capabilities to Sustainable Competitive Advantage, „Strategic Management Journal”, nr 14.
- Hamel G., Prahalad C.K. (1999), Przewaga konkurencyjna jutro, Business Press, Warszawa.
- Kudert S. (2001), Doradztwo podatkowe. Ekonomiczne podstawy zarządzania kancelarią doradcy podatkowego, Datev, Forum Doradców Podatkowych, Kraków.
- Litwińczuk H. (1999), Rola i znaczenie polskiego doradztwa podatkowego, „Forum Doradców Podatkowych”, nr 6.
- Noori H., Radford R. (1995), Production and Operations Management. Total Quality and Responsiveness, McGraw - Hill, Inc..
- Oblój K. (2001), Logika przewagi konkurencyjnej (I), „Przegląd Organizacji”, nr 9.
- Peteraf M.A. (1993), The Cornerstones of Competitive Advantage: a Resource-based View, „Strategic Management Journal”, nr 14.
- Porter M. (2001), Porter o konkurencji, PWE, Warszawa.
- Strategor (1995), Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość, PWE, Warszawa.
- Thompson A., Strickland A.J. (1992), Strategic Management. Concepts and cases, 6th ed., IRWIN, Boston.
- Trocki M. (2001), Outsourcing, PWE, Warszawa 2001.
- Zukin S., DiMaggio P.J. (1990), Introduction in: Zukin S., DiMaggio P. J. (eds.), Structures of Capital: The Social Organization of the Economy, Cambridge University Press, Cambridge, UK.

## **Streszczenie**

Przewaga konkurencyjna w warunkach gospodarki rynkowej jest strategicznym celem każdego przedsiębiorstwa, a umiejętność jej osiągnięcia i długookresowego utrzymania jest warunkiem koniecznym harmonijnego rozwoju w szybko zmieniającym się otoczeniu i należy do najcenniejszych w dzisiejszych czasach zdolności. Dotyczy to również, a może nawet w szczególności, firm uczestniczących w obszarze działalności outsourcingowej, czego przykładem mogą być biura rachunkowe realizujące stałą obsługę zewnętrzną w obszarze rachunkowości i doradztwa podatkowego. W artykule zaprezentowano wybrane elementy potencjału budującego przewagę konkurencyjną biur rachunkowych. w oparciu o wyniki badań prowadzonych w grupie 37 celowo wybranych biur rachunkowych z mikroregionu łódzkiego.

## **Competitive predominance in economic activity of accountancy offices**

Competitive predominance is a strategic aim of every company and the ability to achieve it and keep for a long time is one of the the most precious talents. It applies also to companies running in the outsourcing areas such as accountancy offices. The article presents some chosen elements of the potetnial which implies competitive predominance of accountancy offices.