

Letycja Sołducho-Pelc
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Źródła i trwałość przewagi konkurencyjnej

Streszczenie

Celem artykułu jest identyfikacja dwóch cech kształtujących przewagę konkurencyjną – jej źródeł oraz trwałości. W artykule zaprezentowano dorobek naukowy oraz wyniki badań ilościowych przeprowadzonych w 150 polskich firmach. W przeglądzie literatury odniesiono się do stanu wiedzy prezentowanego w literaturze polskiej i światowej. W badaniach empirycznych zastosowano technikę badawczą Paper and Pencil Interview (PAPI). Prezentując wyniki badań warto zwrócić uwagę na wyraźne ukierunkowanie przedsiębiorstw na zmieniające się potrzeby klienta i skłonne do modyfikacji profilu działalności. Ponadto, źródła przewagi konkurencyjnej wyznaczają nowe standardy w branży, innowacjach i technologii. W odniesieniu do trwałości przewagi konkurencyjnej firmy planują działania w dłuższym horyzoncie czasowym (powyżej 3 lat), jednak nie precyzują długofalowych planów w perspektywie powyżej 5 lat. Przedsiębiorstwa posiadające znaczącą przewagę względem konkurentów wykorzystują źródła przewagi konkurencyjnej pozwalające im na tworzenie wartości dla klientów. Biorąc pod uwagę horyzont czasowy można przyjąć, że posiadają trwałą przewagę konkurencyjną. Wyniki badań stanowią, że przedsiębiorstwa zajmujące silną pozycję konkurencyjną w podejściu do przewagi względem konkurentów kierują się potrzebami klienta i dążeniem do nadania przewadze trwałego charakteru.

Słowa kluczowe: przewaga konkurencyjna, zarządzanie strategiczne, strategia.

Kody JEL: M15

Wstęp

Na początku lat 90. XX wieku znaczenie przewagi konkurencyjnej zostało zauważone i uznane za jeden z ważniejszych problemów dotyczących rozwoju i konkutowania organizacji. Mimo kilkudziesięciu lat badań teoretycznych i empirycznych, wiedza na temat przewagi konkurencyjnej wciąż się rozwija. W naukowych dyskusjach pojawił się nowy problem dotyczący zdobywania przewagi konkurencyjnej w trudnych warunkach. Przedsiębiorstwa stają przed wyzwaniami rozwojowymi związanymi z poszukiwaniem innych źródeł przewagi konkurencyjnej, kreowaniem przewagi trudnej „do podrobienia” czy problemem utraty trwałości przewagi konkurencyjnej. Przewaga konkurencyjna traci indywidualny charakter, staje się tymczasowa. W efekcie utrzymuje się coraz krócej, bo jest łatwa do powielenia.

Na razie trudno wskazać konsekwencje wspomnianych zmian. Odczytywanie sygnałów zapowiadających zmiany i podejmowanie właściwych decyzji ma decydujący wpływ na

strategię konkurencji. Rośnie więc znaczenie wybiegania w przyszłość, szybkości reakcji na zmiany, chęci odkrywania nowości i eksperymentowania.

W artykule zaprezentowano dorobek naukowy oraz wyniki badań ilościowych przeprowadzonych w polskich firmach. Celem artykułu jest identyfikacja dwóch cech kształtujących przewagę konkurencyjną – jej źródeł oraz trwałości.

Przegląd literatury i hipotezy

W literaturze naukowej oraz badaniach firm doradczych przewaga konkurencyjna jest różnie definiowana (*So what is...* 2013). Najczęściej przewagę konkurencyjną rozumiemy jako „bycie” lepszym od konkurentów, uzyskanie dominującej pozycji na rynku, zdystansowanie konkurentów (Sołoducho-Pelc 2016). W dyskusjach dotyczących definiowania przewagi konkurencyjnej zwraca się uwagę na istotę konkurowania: wyróżnianie się na tle konkurentów nie jest celem strategicznym samym w sobie, ale służy budowaniu unikalnych relacji z klientem, czy specjalnej wartości w oczach odbiorców (Henderson 1983, s. 7-11; Walters, Halliday, Glaser 2002). W ocenie M. Portera, uznawanego za „ojca” strategii konkurencji, to właśnie uznanie w oczach klientów stanowi priorytetowy cel budowania przewagi konkurencyjnej (Porter 2006).

Dokonując przeglądu literatury dotyczącej przewagi konkurencyjnej warto poświęcić uwagę aktualnym kierunkom badań teoretycznych i empirycznych.

W ostatnich kilkudziesięciu latach otoczenie biznesowe zmieniało się, w trudny do przewidzenia sposób. Planowanie rozwoju w długim horyzoncie czasowym stało się jeszcze trudniejsze, ze względu na niepewność i ryzyko. Zmianie uległo podejście do zarządzania strategicznego – pojawiła się konieczność ciągłego aktualizowania i modyfikowania planów dotyczących odległej perspektywy i korekty realizacji strategii. Doradcy strategiczni sugerują uwzględnienie w procesie zarządzania strategicznego podejścia „wykonuj, obserwuj i dostosowuj” (Poświata 2017). Takie działania pomagają efektywnie dostosować się do zmiennych okoliczności, jednak w istotny sposób skracają horyzont czasowy strategii. Wyzwaniem staje się pogodzenie dwóch sprzeczności, stanowiących swoisty paradoks strategii: wymogu realizacji zaplanowanej strategii w długim horyzoncie czasowym i konieczności wprowadzania zmian (Sołoducho-Pelc 2015).

Współcześnie coraz częściej podejmuje się dyskusje na temat możliwości budowania przewagi konkurencyjnej w trudnych warunkach (*Catch me...* 2016). Złożone, nieprzyjazne otoczenie biznesowe może być źródłem nowych zagrożeń i szans. Jednak niektóre przedsiębiorstwa potrafią wykorzystać szanse rozwojowe, które generuje niesprzyjające otoczenie.

Zdobywanie przewagi konkurencyjnej w trudnych warunkach wydaje się skomplikowane, a jej utrzymanie wymaga wykorzystania umiejętności radzenia sobie z niestabilnością (Poświata 2017). Mimo niesprzyjających warunków rozwoju, nieliczne przedsiębiorstwa poszukują nowych rozwiązań, wykorzystując w budowaniu przewagi

konkurencyjnej nieschematyczne, odważne myślenie (Chakravort 2011). Wydaje się, że w strategii firm dystansujących konkurentów następuje zamiana niepewności rynkowej i ryzyka w przewagę konkurencyjną (Elahi 2013). Wykorzystanie szans jest możliwe dzięki ekstremalnej zmianie sposobu prowadzenia biznesu, nowatorskim pomysłem, znajdowaniu rewolucyjnych rozwiązań oraz szybkości działania (Chakravort 2017).

W badaniach dotyczących kreowania przewagi konkurencyjnej w trudnych warunkach zwraca się uwagę na konieczność monitorowania czterech obszarów (Chakravort 2011):

1. wykorzystywania zbędnych zasobów w celu zaspokojenia nowych potrzeb;
2. nawiązywania szerokich kontaktów biznesowych z nietypowymi partnerami, co pozwala na myślenie o rozwoju branży w sposób nieschematyczny, a nawet rewolucyjny;
3. znajdowania prostych rozwiązań ważnych problemów;
4. myślenia w kategorii „platform”, nie zaś pojedynczych produktów, co pozwala na szukanie nowych, nietypowych rozwiązań dla innowacyjnych produktów z innych branż.

Dotychczas uwaga badaczy i praktyków biznesu koncentrowała się na utrzymaniu trwałej przewagi konkurencyjnej. Obecnie, w odniesieniu do większości firm, trudno mówić o przewadze konkurencyjnej „w ogóle”. Oceniając sukcesy współczesnych liderów rynkowych można zauważyć, że przewaga konkurencyjna ma charakter krótkotrwały (Shams 2016). Zmiany te wynikają z działania w niesprzyjającym otoczeniu, w którym trudno realizować niezmiennie priorytety strategiczne w długim horyzoncie czasowym. W nowym podejściu do przewagi konkurencyjnej zakłada się, że firmy posiadają kilka źródeł krótkotrwałej przewagi. W przeciwieństwie do wcześniej propagowanego podejścia, obecnie zaleca się szybki rozwój kilku rodzajów przewagi, bez „przywiązywania się” do nich. Gdy przestają być ważne, dezaktualizują się ze względu na zmiany w otoczeniu, przedsiębiorstwa powinny szybko z nich rezygnować. Wykorzystanie źródeł krótkotrwałej przewagi wymaga zmiany strategii. Opracowując strategię mniejszą wagę przywiązuje się do analiz, natomiast na znaczeniu zyskują obserwacja i eksperymentowanie. Proponuje się większą koncentrację uwagi na klientach, zamiast na branży działalności. Zmiana optyki postrzegania priorytetów strategicznych wynika z przyjęcia założenia, że budowanie relacji z klientami i dbałość o ich satysfakcję są najważniejsze. Firmy, które postawią na koncentrację na klientach wygrywają w walce konkurencyjnej, ponieważ budują nowe źródło przewagi konkurencyjnej (Piłat, Gottfredson 2011). Takie źródło przewagi jest trudne do skopiowania przez konkurentów i pełni funkcję bariery wejścia do sektora (McGrath 2013).

Jak wynika z badań dotyczących przewagi konkurencyjnej warto zwrócić uwagę na jej kilka źródeł, które współcześnie uznaje się za szczególnie istotne: elastyczność i szybkość, adaptacyjność, innowacyjność i technologię.

Elastyczność i szybkość stanowią parametry działania, które zyskują na znaczeniu stanowiąc nowe źródło przewagi konkurencyjnej (Gould 1999; Turner 2012). Szybkie dopasowanie do sytuacji umożliwia nie tylko radzenie sobie ze zmianami (Cao 2014; Salem 2016),

ale wpływa również na przewagę konkurencyjną, gdyż pozwala na wyprzedzanie konkurentów, dzięki skróceniu czasu reakcji (Armstrong 2013). Wychwycenie i właściwa interpretacja sygnałów nadchodzących zmian i trendów stanowi duży problem dla większości firm (Vecchiato 2015). Dlatego, mimo istotnych przesłanek, dla których warto to podejście realizować, w praktyce jest ono trudne do wykorzystania (Poświata 2017).

Zgodnie z doświadczeniami i obserwacjami specjalistów z Boston Consulting Group, adaptacyjność jako reakcja na zmiany stanowi nowe źródło przewagi konkurencyjnej. Na znaczeniu zyskuje umiejętność wprowadzania zmian i adaptacji do nich, co staje się jednym z priorytetów strategicznych. W praktyce ukierunkowanie na zmiany jest skomplikowane, gdyż mają one charakter złożony, dynamiczny i współzależny. Trudność w realizacji podejścia adaptacyjnego wynika z konieczności szybkiej reakcji na zmiany, wynikającej z umiejętności wychwytywania i właściwej interpelacji sygnałów zapowiadających zmiany (Zhongfeng, Mingfang 2011). Takie podejście pozwala na realizację właściwych inicjatyw w ramach szybkiej adaptacji do zmian. Obecnie proponuje się osiąganie doskonałości adaptacyjnej nie tylko w jednym obszarze, ale kilku obszarach (Deimler, Reeves 2011; 2012).

Innowacyjność i technologia, jako źródła przewagi konkurencyjnej, są nośnikami nowych rozwiązań, które kreują nowe możliwości konkurowania (Duddy 1999; Graham 2002; Sołoducho-Pelc, Radomska 2012; Sakas, Vlachos, Nasiopoulos 2014; Parsons 2015). Zdaniem ekspertów, w odniesieniu do źródła przewagi konkurencyjnej, jakim jest innowacyjność, wielkość firmy nie stanowi o jej sukcesie. W przedsiębiorstwach innowacyjnych to innowacja decyduje o przewadze, obok takich czynników, jak dynamika firmy i interesujący pomysł na biznes (Krakowski 2016). Przewaga konkurencyjna, bazująca na technologii, opiera się na szukaniu nowych możliwości rozwoju, które są źródłem przewagi konkurencyjnej i budowania silnych więzi z klientami (Wroński 2008).

Powyższe argumenty pozwalają na sformułowanie następujących hipotez:

- H1: Posiadanie znaczącej przewagi względem konkurentów oznacza, iż aby zdobyć klienta jesteśmy gotowi zmodyfikować profil działalności.
- H2: Posiadanie znaczącej przewagi względem konkurentów oznacza, iż elastyczność działania i szybkość reakcji to najważniejsza przewaga konkurencyjna naszego przedsiębiorstwa.
- H3: Posiadanie znaczącej przewagi względem konkurentów oznacza, iż wyznaczamy nowe standardy w branży (technologiczne, produktowe, organizacyjne itp.).
- H4: Posiadanie znaczącej przewagi względem konkurentów oznacza, iż podstawowa przewaga konkurencyjna naszej firmy opiera się na innowacjach i technologii.
- H5: Posiadanie znaczącej przewagi względem konkurentów oznacza, iż w dzisiejszych warunkach nie możemy planować tylko na najbliższy rok działalności.
- H6: Planowanie działań firmy w okresie do 3 lat nie pozwala na posiadanie znaczącej przewagi względem konkurentów.
- H7: Dokładne sprecyzowanie długofalowych (powyżej 5 lat) planów naszej firmy pozwala na posiadanie znaczącej przewagi względem konkurentów .

Metodyka badań

W artykule zaprezentowano wyniki badań projektu dotyczącego identyfikacji i oceny zarządzania strategicznego w praktyce polskich przedsiębiorstw (projekt badawczy N N115 402240).

Wielkość próby badawczej obejmowała 150 rodzimych przedsiębiorstw. Do uczestnictwa w badaniu zaproszono przedsiębiorstwa, które spełniały dwa warunki. Biorąc pod uwagę długość życia firmy, spółki musiały powstać w latach 1989-2009. Z punktu widzenia pochodzenia kapitału założycielskiego, przedsiębiorstwa uczestniczące w badaniu zostały założone na bazie polskiego kapitału. Odnosząc się do kryterium formy prawnej w badaniu wzięły udział spółki akcyjne. Prawie w połowie były to spółki notowane na Gieldzie Papierów Wartościowych i spółki notowane na rynku New Connect (50,7% firm) oraz spółki nienotowane na Gieldzie Papierów Wartościowych (49,3%). Biorąc pod uwagę wielkość firmy, badane podmioty można klasyfikować w podziale na trzy grupy: 50 małych firm (mniej niż 50 pracowników), 50 średnich (od 50 do 250 pracowników), 50 dużych przedsiębiorstw (powyżej 250 pracowników). Ze względu na tematykę badawczą, przedsiębiorstwa uczestniczące w badaniu reprezentowały osoby zajmujące najwyższy szczebel zarządzania.

Badanie zostało przeprowadzone przez agencję badawczą. Narzędzie badawcze stanowił kwestionariusz ankiety. Podczas realizacji badań wykorzystano technikę stosowaną w badaniach ilościowych – Paper and Pencil Interview (PAPI). W czasie wywiadu bezpośredniego (*face to face*) respondenci odnosili się do stwierdzeń zawartych w poszczególnych pytaniach. W kwestionariuszu ankiety wykorzystano pięciostopniową skalę Likerta. Osoby reprezentujące firmę udzielały odpowiedzi określającej stopień akceptacji konkretnego zagadnienia.

Badanie dotyczyło praktyki zarządzania strategicznego w polskich przedsiębiorstwach. Kwestionariusz wywiadu zawierał 99 pytań. Pytania w części zasadniczej dotyczyły czterech obszarów koncepcji zarządzania strategicznego: procesu zarządzania strategicznego, uczestników zarządzania strategicznego, formy strategii, treści strategii.

Wyniki badań i dyskusja

W artykule zaprezentowano wyniki badań dotyczących przewagi konkurencyjnej. Problemy badawcze zostały ujęte w następujących pytaniach badawczych: Jakie są źródła przewagi konkurencyjnej w firmach posiadających znaczącą przewagę względem konkurentów? Jaki charakter ma przewaga konkurencyjna tych firm – trwałe czy tymczasowe? Za szczególnie interesujące uznano dwa obszary badań. Pierwszy dotyczył identyfikacji relacji pomiędzy posiadaniem znaczącej przewagi względem konkurentów, a źródłem przewagi. Drugi służył badaniu związku między posiadaniem znaczącej przewagi konkurencyjnej, a długością horyzontu czasowego strategii, jako wyznacznika trwałości strategii.

W odniesieniu do źródła znaczącej przewagi konkurencyjnej, specjalną uwagę poświęcono kwestiom dotyczącym:

- modyfikacji profilu działalności w celu zdobycia klienta;
- elastyczności działania i szybkości reakcji;
- wyznaczania nowych standardów (technologicznych, produktowych, organizacyjnych itp.) w branży;
- budowania przewagi konkurencyjnej na podstawie innowacji i technologii.

Mając na uwadze trwałość przewagi konkurencyjnej, analizie poddano następujące zagadnienia:

- planowanie w perspektywie najbliższego roku działalności;
- planowanie w perspektywie do 3 lat;
- dokładne sprecyzowanie długofalowych planów firmy (powyżej 5 lat).

W celu weryfikacji sprawdzano istotność współczynnika korelacji tau Kendalla. Wyniki przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1
Korelacje obliczone metodą tau-b Kendalla

Hipoteza	Współczynnik korelacji tau-b Kendalla
H1	0,196**
H2	0,11
H3	0,269**
H4	0,287**
H5	0,166*
H6	0,06
H7	-0,214**

* Korelacja istotna na poziomie 0,05 (dwustronnie).

** Korelacja istotna na poziomie 0,01 (dwustronnie).

Źródło: opracowanie własne.

Interpretując wyniki badań, dotyczące weryfikacji hipotez, należy zwrócić uwagę na hipotezy H2 i H6. Hipoteza 2 odnosiła się do związku między posiadaniem znaczącej przewagi względem konkurentów, a elastycznością działania i szybkością reakcji, jako najważniejszymi źródłami przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Hipoteza 6 dotyczyła zależności między planowaniem działań firmy w okresie do 3 lat oraz posiadaniem znaczącej przewagi względem konkurentów. Hipotezy te nie są istotne statystycznie, stąd na podstawie otrzymanych wyników nie można wyciągnąć wniosków dotyczących przyjętych założeń, uogólniających dla całej populacji.

Hipoteza 1 dotyczyła zależności między posiadaniem znaczącej przewagi względem konkurentów, a gotowością do modyfikacji profilu działalności w celu zdobycia klienta. Otrzymany wynik (0,196) można zinterpretować jako wskazanie istnienia słabego związku o dodatnim charakterze. Oznacza to, że wraz ze wzrostem posiadania znaczącej przewagi

względem konkurentów rośnie gotowość do modyfikacji profilu działalności w celu zdobycia klienta. Mając to na uwadze można przyjąć, że wzmocnienie przewagi konkurencyjnej jest związane z uwzględnianiem w strategii firmy gotowości do zmian, w odpowiedzi na zmieniające się potrzeby klientów. Oznacza to, że w praktyce zarządzania strategicznego mamy do czynienia z interesującą sytuacją, w której firmy odnoszące sukcesy są gotowe do wprowadzania istotnych zmian strategii w odniesieniu do profilu działalności, gdyż strategicznym celem jest zdobycie klienta.

Hipoteza 3 wskazywała na powiązanie pomiędzy posiadaniem znaczącej przewagi względem konkurentów a wyznaczaniem nowych standardów w branży (technologicznych, produktowych, organizacyjnych itp.). Otrzymano dodatni, słaby wynik korelacji (0,269), co pozwala na przyjęcie hipotezy. Oznacza to, że im większe znaczenie przewagi względem konkurentów, tym większe znaczenie wyznaczania nowych standardów w branży (technologicznych, produktowych, organizacyjnych itp.). Można przyjąć, że wzmocnianie znaczącej przewagi konkurencyjnej wymaga od organizacji rozwoju przywództwa w zakresie wyznaczania nowych standardów w branży.

Hipoteza 4 odnosiła się do zależności między posiadaniem znaczącej przewagi względem konkurentów a budowaniem podstawowej przewagi konkurencyjnej firmy z wykorzystaniem innowacji i technologii. Współczynnik korelacji tau Kendalla wyniósł 0,287, potwierdzono więc istnienie słabego związku o charakterze dodatnim. Zatem pozytywnie został zweryfikowany związek świadczący o tym, że wraz ze zwiększeniem się znaczącej przewagi względem konkurentów wzrasta znaczenie budowania podstawowej przewagi konkurencyjnej firmy na podstawie innowacji i technologii. Analiza tego związku korelacyjnego potwierdza oczywiste założenie, że współcześnie, budując silną pozycję konkurencyjną, trzeba być innowacyjnym i wykorzystywać technologię.

Hipoteza 5 dotyczyła zależności między posiadaniem znaczącej przewagi względem konkurentów a planowaniem działalności w dzisiejszych warunkach, tylko na najbliższy rok działalności. W tym wypadku istnieje słaba, dodatnia korelacja (0,166). Oznacza to, że im większe znaczenie przewagi względem konkurentów, tym większe znaczenie wybiegania w przyszłość i planowania działalności w horyzoncie czasowym powyżej roku. Można więc przyjąć, że zdobycie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej wymusza planowanie w dłuższej perspektywie. Jest to interesujący wniosek, który potwierdza znaczenie opracowywania strategii w dłuższym horyzoncie czasowym.

Hipoteza 7 odnosiła się do zależności między posiadaniem znaczącej przewagi względem konkurentów a dokładnym sprecyzowaniem długofalowych planów firmy w perspektywie powyżej 5 lat. Otrzymano słaby wynik ujemnej korelacji (-0,214), co pozwala na przyjęcie hipotezy. Oznacza to, że im większe znaczenie posiadania przewagi względem konkurentów, tym mniejsze znaczenie precyzyjnego wyznaczenia długofalowych planów firmy w horyzoncie co najmniej 5 lat. Również można zinterpretować tę zależność odwrotnie: im mniejsze znaczenie przewagi konkurencyjnej, tym większa waga dokładnego sprecyzowania długofalowych (powyżej 5 lat) planów firmy. Można więc przyjąć, że należy

przygotowywać plany długofalowe, ale precyzowanie konkretnych 5-letnich planów to zbyt duże ograniczenie dla elastyczności w osiągnięciu przewagi konkurencyjnej.

Podsumowanie

Mimo trudności związanych z antycypacją przyszłych zdarzeń, właściwym priorytetem w strategii rozwoju wydaje się wyraźna orientacja na przyszłość oznaczająca, że już dzisiaj decydujemy o tym, jakie działania podejmiemy w przyszłości.

Wnioski z prezentowanych badań empirycznych są interesujące. Przedsiębiorstwa, które posiadają znaczącą przewagę względem konkurentów, przede wszystkim mają świadomość tego, że przewaga konkurencyjna jest tylko „narzędziem” przyciągającym klienta. Na podstawie różnych źródeł przewagi firmy te budują relacje z klientami, decydując się nawet zmianę profilu działalności. Przedsiębiorstwa, które wyróżniają się na tle konkurentów dążą do nadania przewadze trwałego charakteru. Można pokusić się w podsumowaniu o wskazanie, że potrzeby klienta, potrzeby rynku decydują o wyborze przewagi konkurencyjnej. Mimo zmienności otoczenia i potrzeb klientów, przedsiębiorstwa, które posiadają znaczącą przewagę względem konkurentów budują trwałą przewagę konkurencyjną.

Odnosząc się do wyników badań, w których podjęto temat „przyszłości” przewagi konkurencyjnej można przyjąć, że momenty kryzysowe stanowią impuls do znalezienia inspiracji i rozwiązań, sprawdzających się w trudnych warunkach. W sytuacji niepewności szukanie nowych, unikalnych pomysłów na przewagę konkurencyjną stanowi rekomendację dla firm, które chcą odnieść sukces w walce konkurencyjnej.

Wydaje się, że przewaga konkurencyjna budowana na podstawie tradycyjnych wyróżników, takich jak innowacyjność czy technologia, utrzymuje się coraz krócej. Można przypuszczać, że kluczową rolę w tworzeniu przewagi konkurencyjnej mającej charakter długofalowy (trwały) odegrają nowe, trudne do powielenia elementy. Nowe źródła przewagi konkurencyjnej zapewne diametralnie będą różnić się od dotychczasowych. Poniżej zwrócono uwagę na kilka propozycji nowatorskich możliwości kreowania przewagi konkurencyjnej. Potencjalne źródła przewagi konkurencyjnej stanowią odpowiedź na zmiany zachodzące w otoczeniu pod wpływem działań ludzi i organizacji. Wyraźnie zauważalny jest wzrost zainteresowania nowymi technologiami i obszarami działania oraz możliwościami kształtowania świata w poczuciu odpowiedzialności społecznej.

Nowe propozycje dotyczą wykorzystania „miękkich” aspektów do budowania przewagi konkurencyjnej (O'Shaughnessy 1996). W publikacjach wskazuje się między innymi na: energię i potencjał pracowników, kapitał intelektualny, kulturę organizacyjną, zarządzanie talentami (Kamukama, Ahiauzu, Ntayi 2011; Kamukama 2013).

Nowym źródłem przewagi konkurencyjnej może okazać się odpowiedź przedsiębiorstw na problem, jakim jest ocieplenie Ziemi. Z jednej strony, firmy muszą liczyć się ze wzrostem cen surowców i energii, z drugiej, z wymogami, zakazami i karami dotyczącymi działalności przyczyniającej się do pogorszenia warunków klimatycznych na naszej planecie.

Poszanowanie środowiska naturalnego może stanowić istotny wyznacznik strategii konkurencji. Ważne staje się zarządzanie ryzykiem klimatycznym. O sukcesie w walce konkurencyjnej może w przyszłości decydować prowadzenie działalności z poszanowaniem środowiska naturalnego w sposób lepszy niż konkurenci (Wellington, Lash 2008).

Zwrócenie uwagi na szeroki kontekst środowiskowy i społeczny, w którym rozwija się organizacja może stać się czynnikiem decydującym o przewadze konkurencyjnej. Przedsiębiorstwa mogą wykorzystać filantropię nie tylko do budowania relacji z otoczeniem, poprawy jakości środowiska. Działalność charytatywna we współczesnym świecie, który jest bardzo zróżnicowany pod względem rozwoju społecznego czy gospodarczego, może okazać się nowym źródłem przewagi konkurencyjnej (Porter, Kramer 2007).

Wskazując kierunki dalszych badań naukowych, interesujące jest podjęcie kilku tematów. Mimo subtelnych sygnałów wskazujących na nowe źródła przewagi konkurencyjnej, ten problem badawczy powinien stać się przedmiotem kolejnych badań. Badanie zmian trwałości przewagi konkurencyjnej na próbie tych samych firm w perspektywie kilkuletniego horyzontu czasowego może przyczynić się do rozwoju wiedzy na temat przewagi konkurencyjnej. Innym, ważnym problemem wydaje się identyfikowanie zewnętrznych i wewnętrznych czynników wpływających na przewagę konkurencyjną i decydujących o charakterze przewagi. Również interesujące jest badanie problemu trwałości przewagi konkurencyjnej w długowiecznych firmach rodzinnych, których wieloletnia obecność na rynku stanowi potwierdzenie umiejętności kreowania przewagi w zmiennych i trudnych warunkach.

Wyniki dalszych badań powinny pomóc w kreowaniu przewagi konkurencyjnej w procesie zarządzania strategicznego przedsiębiorstwami, zgodnie z potrzebami przedsiębiorstw i warunkami otoczenia.

Bibliografia

- Armstrong C.E. (2013), *Competence or flexibility? Survival and growth implications of competitive strategy preferences among small US businesses*, „Journal of Strategy and Management”, Vol. 6, Iss. 4.
- Cao H.G.Z. (2014), *Strategic flexibility and SME performance in an emerging economy A contingency perspective*, „Journal of Organizational Change Management”, Vol. 27, Iss. 2.
- Chakravorti B. (2011), *Zdobywanie przewagi konkurencyjnej w trudnych warunkach*, „Harvard Business Review Polska”, nr 101-102.
- Chakravorti B. (2017), *Zdobywanie przewagi konkurencyjnej w trudnych warunkach*, „Harvard Business Review Polska”, <https://www.hbrp.pl/b/zdobywanie-przewagi-konkurencyjnej-w-trudnych-warunkach/RDUKDOof> [dostęp:20.01.2017].
- Deimler M., Reeves M. (2011-2012), *Zdolność do adaptacji źródłem nowej przewagi konkurencyjnej*, „Harvard Business Review Polska”, nr 106-107.
- Elahi E. (2013), *Risk management: the next source of competitive advantage*, „Foresight”, Vol. 15, Iss. 2.
- Gould, B (1999), *Strategic management of flexibility*, „The Antidote”, Vol. 4, Iss. 1.
- Gunther McGrath R. (2013), *Krótkotrwała przewaga*, „Harvard Business Review Polska”, nr 129.

- Henderson B.D. (1983), *The anatomy of competition*, "The Journal of Marketing", Vol. 47, No. 2.
- Kamukama N. (2013), *Intellectual capital: company's invisible source of competitive advantage*, "Competitiveness Review: An International Business Journal", Vol. 23, Iss. 3.
- Kamukama N., Ahiauzu A., Ntayi J.M. (2011), *Competitive advantage: mediator of intellectual capital and performance*, "Journal of Intellectual Capital", Vol. 12, Iss. 1.
- Kandampully J., Duddy R. (1999), *Competitive advantage through anticipation, innovation and relationships*, "Management Decision", Vol. 37, Iss. 1.
- Krakowski A. (2016), *Innowacja tworzy przewagę*, „Harvard Business Review Polska”, nr 163.
- O’Shaughnessy N.J. (1996), *Michael Porter’s Competitive Advantage revisited*, "Management Decision", Vol. 34, Iss. 6.
- Parsons R.A. (2015), *The impact of age on innovation*, "Management Research Review", Vol. 38, Iss. 4.
- Piłat K., Gottfredson M. (2011), *Przewaga dzięki koncentracji*, „Harvard Business Review Polska”, nr 100.
- Porter M.E. (2006), *Przewaga konkurencyjna. Osiąganie i utrzymywanie lepszych wyników*, Helion, Gliwice.
- Porter M.E., Kramer M.R. (2003), *Filantropia przedsiębiorstwa jako źródło przewagi konkurencyjnej*, „Harvard Business Review Polska”, nr 7 (wrzesień).
- Poświęta J. (2017), *Jak zamienić niepewność rynkową w przewagę konkurencyjną?* „Harvard Business Review Polska”, <https://www.hbrp.pl/b/jak-zamienic-niepewnosc-rynkowa-w-przewage-konkurencyjna/zXvvdQxc> [dostęp: 20.01.2017].
- Prince G.B.C. (2002), *Innovation, entrepreneurship and competitive advantage in the entrepreneurial venture*, "Journal of Small Business and Enterprise Development", Vol. 9, Iss. 1.
- Sakas D., Vlachos D., Nasiopoulos D. (2014), *Modelling strategic management for the development of competitive advantage, based on technology*, "Journal of Systems and Information Technology", Vol. 16, Iss. 3.
- Salem K.A.F.M. (2016), *The value of strategy and flexibility in new product development The impact on performance*, "Journal of Enterprise Information Management", Vol. 29, Iss. 4.
- Shams S.M.R. (2016), *Capacity building for sustained competitive advantage: a conceptual framework*, "Marketing Intelligence & Planning", Vol. 34, Iss. 5.
- Shams S.M.R. (2016), *Capacity building for sustained competitive advantage: a conceptual framework*, "Marketing Intelligence & Planning", Vol. 34, Iss. 5.
- Sołoducho-Pelc L. (2016), *Przewaga konkurencyjna - główne trendy badawcze*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 444.
- Sołoducho-Pelc L. (2015), *Planning Horizon as a Key Element of a Competitive Strategy*, "Journal of Economics, Business and Management, International Association of Computer Science and Information Technology Press", Vol. 3, No. 2.
- Sołoducho-Pelc L., Radomska J. (2012), *The role of human capital in creating competitive advantage based on technology*, International Conference on ICT Management for global Competitiveness and economic Growth in Emerging Economies (ICTM 2012), Wrocław, Poland.
- Turner C. (2012), *Strategic flexibility and the emergence of virtual global strategies*, "European Business Review", Vol. 24, Iss. 3.
- Vecchiato R. (2015), *Strategic planning and organizational flexibility in turbulent environments*, "Foresight", Vol. 17, Iss. 3.

- Walters D., Halliday M., Glaser S. (2002), *Added value, enterprise value and competitive advantage*, "Management Decision", Vol. 40, Iss. 9.
- Wellington F., Lash J. (2008), *Zmiany klimatyczne a przewaga konkurencyjna*, „Harvard Business Review Polska”, nr 64.
- Wroński L. (2008), *Poszukiwanie przewagi dzięki technologii*, „Harvard Business Review Polska”, nr 65-66.
- Zhongfeng Y.L., Mingfang L. (2011), *Fast adaptation, strategic flexibility and entrepreneurial roles*, "Chinese Management Studies", Vol. 5, Iss. 3.
- (2016), *Catch me if you can! Creating competitive advantage*, "Strategic Direction", Vol. 32, Iss. 4.
- (2013), *So what is competitive advantage? We know we need it but not how to define it*, "Strategic Direction", Vol. 29, Iss. 9.

Sources of Competitive Advantage and Its Sustainability

Summary

The aim of the paper is to identify two features shaping the competitive advantage: sources of competitive advantage and sustainability of advantage. The paper presents the scientific achievements and results of quantitative research conducted in Polish companies. A review of the Polish and world literature was used as the research method. The paper and pencil interview (PAPI) research technique was used in the empirical studies. The companies participating in the study are strongly focused on changing customer needs – they are ready to modify their business profile. In addition, the following elements may be sources of competitive advantage: setting new standards in the industry, innovation and technology. In relation to the sustainability of competitive advantage, the companies participating in the study plan their operations in a longer time perspective (over 3 years), but they do not specify long-term plans (in a time perspective of over 5 years). The conclusions resulting from the study are as follows: the companies with a significant advantage over competitors use sources of competitive advantage that allow them satisfying their customers. Taking into account the time horizon, it can be assumed that such sources make the competitive advantage sustainable. The research results indicate that companies that have a strong competitive position in the approach to the advantage over competitors are guided by customer needs and the intention to make the advantage sustainable.

Key words: competitive advantage, strategic management, strategy, sustainable competitive advantage, sources of competitive advantage.

JEL codes: M15

Источники и постоянство конкурентного преимущества

Резюме

Цель статьи – выявить две черты, формирующие конкурентное преимущество, а также постоянство преимущества. В статье представили научные

достижения и результаты количественных исследований, проведенных в 150 польских фирмах. В обзоре литературы отнеслись к состоянию знаний, представленному в польской и мировой литературе. В эмпирических исследованиях применили исследовательскую технику опроса (англ. *PAPI*). Представляя результаты исследований, стоит обратить внимание на четкую ориентацию предприятий на изменяющиеся потребности клиента и склонность к видоизменению профиля деятельности. Кроме того, источники конкурентного преимущества представляют: определение новых стандартов в отрасли, инновации и технология. По отношению к постоянству конкурентного преимущества фирмы планируют действия в большем временном горизонте (свыше 3 лет), но они не уточняют долгосрочных планов в перспективе свыше 5 лет. Выводы из проведенных исследований следующие: предприятия со значительным конкурентным преимуществом по отношению к конкурентам используют источники конкурентного преимущества, позволяющие им создавать ценности для клиентов. Учитывая временной горизонт, можно принять, что они обладают постоянным конкурентным преимуществом. Результаты исследований представляют собой указание, что предприятия с сильной конкурентной позицией в подходе к преимуществу по отношению к конкурентам руководствуются потребностями клиента и стремлением придать преимуществу постоянный характер.

Ключевые слова: конкурентное преимущество, стратегическое управление, стратегия, постоянное конкурентное преимущество, источник конкурентного преимущества.

Коды JEL: M15

Artykuł nadesłany do redakcji w styczniu 2017 roku

© All rights reserved

Afiliacja:

dr inż. Letycja Sołoducho-Pelc
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wydział Nauk Ekonomicznych
Katedra Zarządzania Strategicznego
ul. Komandorska 118/120
53-345 Wrocław
e-mail: letycja.soloducho@gmail.com