Bartłomiej Stopczyński*

Sposoby kształtowania przewagi konkurencyjnej we współczesnym turbulentnym otoczeniu

Wstęp

Współczesne otoczenie, w którym funkcjonują organizacje, cechuje olbrzymia zmienność. Powodem tej zmienności jest zarówno globalna konkurencja, rozwój technologii informacyjnych i komunikacyjnych, w tym Internetu, jak również duży postęp w rozwoju technologicznym w ogóle. Te wszystkie czynniki powodują, że konieczne jest redefiniowanie paradygmatów formułowania strategii konkurencji organizacji.

Przedsiębiorstwa już dłużej nie są w stanie działać w oparciu o budowanie bezpiecznej pozycji konkurencyjnej. Trwała przewaga konkurencyjna w tradycyjnym jej rozumieniu w praktyce nie istnieje, ponieważ wszystko można szybko skopiować. Z drugiej strony przedsiębiorstwa wciąż muszą szukać względnie stabilnej przewagi nad konkurentami, by mieć przestrzeń do trwania i rozwoju. Najważniejszą rolę w tych działaniach odgrywają innowacje. Zmienia się sposób zarządzania nimi. Staje się ono bardziej kompleksowe, wymaga zdecydowanie więcej uwagi od przedsiębiorstwa (Gambardella, McGahan, 2010: 262–271).

Niniejszy artykuł ma na celu ukazanie, w jaki sposób wyewoluowały podstawowe koncepcje formułowania przewagi konkurencyjnej.

Istota przewagi konkurencyjnej

Celem pierwotnym każdej strategii konkurencji jest zaprojektowanie, ukształtowanie i eksploatacja przewagi konkurencyjnej (Bielski, 2006: 192). Bez niej strategia

* Dr inż. Bartłomiej Stopczyński, adiunkt w Katedrze Marketingu i Logistyki Społecznej Akademii Nauk.

jako taka nie ma większego sensu, ponieważ brakuje jej podstawowego narzędzia używanego do konkurowania. Przewaga konkurencyjna jest też jednym z najważniejszych elementów w modelu cyklu długowiecznej organizacji, pozwala ona na osiąganie zysków przez dłuższy okres i skuteczną walkę z konkurencją.

Przewaga konkurencyjna rozumiana w tradycyjny sposób to zdolność organizacji do wykorzystywania własnych kluczowych kompetencji i zasobów, dzięki którym możliwe jest stworzenie takiej oferty rynkowej i innych instrumentów konkurowania, dzięki którym możliwe jest korzystne usytuowanie na rynku, pozwalające na realizację założonych celów przedsiębiorstwa związanych z konkurowaniem. Tak zdefiniowana przewaga wydaje się prosta do zastosowania w walce konkurencyjnej, jednak ma ona pewne ograniczenia.

Po pierwsze, sama zdolność organizacji do wykorzystywania własnych zasobów i kluczowych kompetencji może nie wystarczyć, by bronić się przed konkurentami. Mało unikalne zasoby konkurenci skopiują samodzielnie. Możliwość współpracy z zewnętrznymi partnerami na globalną skalę, łatwy dostęp do globalnych rynków kapitałowych powodują, że większość trudniejszych do skopiowania zasobów można znaleźć u partnerów, z którymi organizacja zamierza współpracować. Zatem większość firm nie posiada zasobów, które dają im realną przewagę w dłuższym okresie czasu. Jedynie niewielka część organizacji potrafi wykształcić kluczowe kompetencje na takim poziomie, że dają one im rzeczywistą bezpieczną przewagę nad konkurentami.

Stworzenie oferty rynkowej i instrumentów konkurowania dających przewagę nad innymi również jest problematyczne. W czasach dynamicznie rozwijających się możliwości technologicznych oraz technologii informacyjnych większość działań wdrażanych przez przedsiębiorstwa da się łatwo skopiować, a skoro tak, to mało która firma może dzięki stworzonej unikalnej ofercie czuć się bezpiecznie, gdyż oferta często w krótkim okresie czasu przestaje być unikalna.

Wreszcie same cele konkurowania mogą w wyniku zmieniającego się otoczenia stać się nieaktualne i niewiele dające samej organizacji. Rynek w niektórych branżach tak szybko się zmienia, że trudno jest wyznaczyć długofalowe cele, które zapewniałyby bezpieczną pozycję konkurencyjną na rynku, gdyż w ciągu trzech, czterech lat rynek może dojść do zupełnie innego miejsca, jakie przewidywała osoba wyznaczająca te cele i ich osiągnięcie niewiele może samej organizacji dawać.

Pomimo ograniczeń przewaga konkurencyjna wciąż jest potrzebna. Sprawne funkcjonowanie firmy jest możliwe jedynie, jeśli potrafi ona wypracować przewagę nad konkurentami, ale musi się zmienić sposób, w jaki ta przewaga będzie budowana i potem wykorzystywana. Przedsiębiorstwa powinny w mniejszym stopniu skupiać się na budowaniu przewagi konkurencyjnej, a w większym na wzroście kreującym wartość (Zenger, 2013: 73).

Jedną z definicji konkurencyjnej przewagi dopasowanej do zmieniającego się otoczenia zaproponowali Hamel i Prahalad. Według nich przewaga konkurencyjna to

umiejętność budowania nowych cech konkurencyjności, szybciej niż rywale, i posiadanie zamysłu strategicznego. Zamysł strategiczny to cel, który wskazuje kierunek rozwoju organizacji i nadaje jej poczucie kierunku (Hamel, Prahalad, 1999: 119). Zatem przewaga konkurencyjna jest określana jako umiejętność wynajdywania i rozwijania kluczowych zdolności, pozwalających w przyszłości na zdominowanie rynku.

Tak pojmowana przewaga konkurencyjna wydaje się bardziej dopasowana do współczesnego rynku, ponieważ zakłada, że poprzez swoje działania firma będzie ten rynek w znaczącym stopniu kształtować. To organizacja dzięki kluczowym kompetencjom i zamysłowi strategicznemu będzie potrafiła wpływać na rynek w takim stopniu, żeby on był do niej dopasowany. Pozwala to uzyskać względnie trwałą przewagę nad konkurentami, ponieważ trudniej jest zmienić cały rynek niż jedynie skopiować działania konkurenta. Tak sformułowana przewaga konkurencyjna wynika z otoczenia, jak i kształtowana jest wewnątrz przedsiębiorstwa. Oznacza to, że źródła przewagi konkurencyjnej można podzielić na zewnętrzne i wewnętrzne. Źródła zewnętrzne to (Pierścionek, 2007: 263):

- kapitał naturalny (wartość ziemi, wody, minerałów i innych zasobów naturalnych),
- kapitał materialny (wartość maszyn, budynków, infrastruktury),
- kapitał ludzki (produktywna wartość ludzi),
- kapitał społeczny (wartość rodziny, społeczności, organizacji).

Powyższe elementy wynikają z warunków naturalnych i są kształtowane przez politykę państwa. Są one łatwe do skopiowania, dlatego muszą być uzupełnione o źródła wewnętrzne. Są to te cechy organizacji, które umożliwiają jej bardziej efektywne działanie w porównaniu z organizacjami tego samego sektora. Jedną z najważniejszych jest wiedza, która stanowi podstawową siłę napędzającą zmiany w organizacji i w tworzeniu wartości (Li, Montazemi, Yuan, 2006: 283–296). Ważne jest nie tylko jej posiadanie, ale również umiejętność jej zarządzania. Tylko wtedy istnieje możliwość pełnego wykorzystania posiadanego kapitału intelektualnego i umiejętności oraz przekształcania ich w wartościowe, rzadkie, nielimitowane kluczowe cechy konkurencyjności.

By zdobyć przewagę nad konkurentami, niekoniecznie trzeba ich zdystansować. Gdyby każdy potrafił wyprzedzać konkurencję, to każdy by musiał być liderem, a jest to z punktu widzenia logiki niemożliwe. Istnieją zatem inne sposoby zdobywania przewagi konkurencyjnej. Jednym z nich jest zastąpienie trwałej przewagi konkurencyjnej przewagą przemijającą. Podejście to zakłada, że przewaga we współczesnym otoczeniu nie może być trwała, więc zamiast jednej trwałej przewagi organizacja posiada portfel przewag konkurencyjnych, które są szybko wdrażane, a w momencie ich dewaluacji zastępowane nowymi. Przedsiębiorstwo takie musi mieć umiejętność wyboru odpowiednich przewag oraz ich szybkiego wdrażania (Gunter McGrath, 2013: 64–70). Aby móc to robić skutecznie, potrzebuje umiejętności z zakresu (Reeves, Deimler, 2011: 137):

– szybkiego rozpoznawania i działania w wyniku zaobserwowanych sygnałów zmian,
– częstego eksperymentowania nie tylko z nowymi produktami, ale również nowymi modelami biznesowymi, strategiami czy procesami,
– zarządzania złożonymi i wzajemnie powiązanymi systemami różnorodnych interesariuszy,
– motywowania pracowników i partnerów.

Kolejną koncepcją formułowania przewagi konkurencyjnej jest koncepcja marketingowa, która zakłada, że tym, co decyduje o przewadze konkurencyjnej, jest marketing. Jeżeli dane przedsiębiorstwo ma wyższe umiejętności marketingowe lub sprawniejszy system ich wykorzystania aniżeli rywale, to wygrywa walkę konkurencyjną (Pierścionek, 2007: 205). Przewaga konkurencyjna w takim przypadku wynika z trafnego dostosowania zasobów do wytwarzania produktów dobrze zaspokajających potrzeby nabywców. Oznacza ona, że rynek docelowy dostrzega, iż przedsiębiorstwo stosuje lepszy marketing-mix niż konkurenci. Oferta przedsiębiorstwa jest, w jakimś sensie, unikatowa i można uzyskać wyższą sprzedaż bez uciekania się do obniżenia ceny. Przedsiębiorstwa takie z reguły posiadają silne, wyraziste marki, lepsze kanały dystrybucji oraz rzesze lojalnych klientów.

Niemniej jednak jeśli podstawą formułowania przewagi konkurencyjnej jest jedynie marketing, przedsiębiorstwo nie posiada zdolności kreowania rynku i dodatkowego wsparcia przewagi marketingowej przez posiadane unikalne kluczowe kompetencje, więc jest ono cały czas narażone na erozję swojej przewagi i utratę pozycji konkurencyjnej w stosunkowo krótkim czasie. Dotyczy to szczególnie organizacji działających w wysoko innowacyjnych branżach.

Klasyczne sposoby zdobywania przewagi konkurencyjnej

Sposoby budowania przewagi konkurencyjnej można podzielić na dwie podstawowe grupy. Pierwsza to organizacje, które zakładają naśladowanie funkcjonowania lidera poprzez uczestnictwo w rywalizacji na całym rynku bądź w wybranych niszach przy zasadach narzuconych przez lidera. Podejście takie jest nazywane determinizmem środowiskowym (Kim, Mauborgne, 2005: 37). Firma, stosując tę strategię, musi przyjąć definicję rynku narzuconą przez lidera, przeciwstawić się jego działaniom oraz walczyć z jego mocnymi stronami. Najczęściej robi to poprzez powiększanie wartości produktu, obniżanie ceny albo szukanie nisz rynkowych.

Alternatywą są strategie zakładające przekształcenie całego rynku lub wybranego segmentu rynkowego w celu dostosowania go do siebie i polegają na takim przedefiniowaniu zasad działania na rynku, żeby nowe reguły jak najbardziej były dostosowane do mocnych stron firmy. Jest to pogląd rekonstrukcjonistyczny. Granice rynku i struktura branży nie są zadane z góry i mają zostać zrekonstruowane przez działanie i aktorów w branży (Kim, Mauborgne, 2005: 37).

W przypadku pierwszej grupy organizacje dopasowują się do zastanych zasad na rynku. Robią to przede wszystkim poprzez poprawę efektywności działań w organizacji. Dzięki niej poprawia się pozycję konkurencyjną (Haden, Sibony, Seander, 2004: 43). Jednak jeżeli konkurenci stosują podobne techniki do poprawiania własnej efektywności, to wszystkie organizacje osiągną w pewnym momencie granice efektywności i wyróżnienie za pomocą tego narzędzia będzie niemożliwe. Zatem uzyskanie wysokiej efektywności operacyjnej, podobnej do efektywności rywali, jest warunkiem koniecznym osiągnięcia przewagi konkurencyjnej, niezbędnym do osiągnięcia wysokiej rentowności, ale niewystarczającym do zajęcia bezpiecznej pozycji konkurencyjnej.

Oprócz poprawienia efektywności operacyjnej firmy konkurujące w tradycyjny sposób starają się poprawić swoją pozycję konkurencyjną. Przedsiębiorstwa, stosując tę strategię, muszą przyjąć definicję rynku narzuconą przez liderów, przeciwstawić się ich działaniom oraz walczyć z ich mocnymi stronami, umacniając tym samym swoją pozycję. Najczęściej współzawodniczą na rynku w dwojaki sposób: poprzez powiększanie wartości produktu lub obniżanie ceny. Zdaniem Portera (2006: 38) istnieją trzy skuteczne strategie, za pomocą których można uzyskać wyniki lepsze od innych firm w danym sektorze. Są to:

- wiodąca pozycja pod względem kosztów całkowitych,
- zróżnicowanie,
- koncentracja.

Choć koncepcja ta wydaje się słuszna, ma jedną podstawową wadę. Punktem wyjścia przy formułowaniu strategii konkurencji jest narzucone przez liderów otoczenie przedsiębiorstwa, a więc konkurenci mają ten sam punkt wyjścia, co oznacza, że kopiując działania organizacji, mogą zniwelować jej przewagę. Trudno zatem mówić w takim przypadku o trwałości przewagi. Dużym zagrożeniem jest także zmiana zasad działania na rynku spowodowana skutecznym wdrożeniem przez któregoś z konkurentów strategii przekształcenia rynku. W takiej sytuacji wszelkie przewagi, inwestycje poczynione, by bronić pozycji, mogą przepaść z dnia na dzień, stawiając firmę w bardzo trudnej sytuacji.

Pewnym rozwiązaniem jest zastąpienie wiodącej pozycji pod względem kosztów – doskonałością operacyjną, w zakresie zróżnicowania – przywództwem produktowym, a pod względem koncentracji – osobistymi stosunkami z klientem. To w tym kierunku wyewoluowały koncepcje pozycyjne formułowania strategii konkurencji.

W czasach, gdy wiele przedsiębiorstw oferuje podobne produkty, proces biznesowy jest jedynym ważnym źródłem wyróżnienia. Przewagę konkurencyjną osiąga się dzięki wiedzy i umiejętności takiego skoordynowania działań, by jak najlepiej tę wiedzę wykorzystać (Davenport, 2006: 99–196). Pozwala to na zdobycie doskonałości operacyjnej. Niemniej jednak taka przewaga nie wydaje się trwała, ponieważ proces biznesowy w dzisiejszych czasach można skopiować, niwelując przewagę.

Musi to oczywiście trochę potrwać, być może wymagać będzie niekonwencjonalnych działań, jednakże w czasach, gdy jednym z podstawowych narzędzi poprawiania efektywności operacyjnej jest benchmarking, żaden proces biznesowy nie jest niemożliwy do skopiowania. Poza tym wciąż zostaje problem pojawienia się nowej technologii czy przedefiniowania rynku, który niweczy wszelkie inwestycje w tak pojmowaną przewagę.

Bezpieczniejsze wydaje się przywództwo produktowe, o ile bazuje ono na przewadze intelektualnej. Dzięki przywództwu produktowemu firma może zdominować rynek. Nie musi to być gotowy produkt finalny, tylko jakaś operacja bądź półprodukt niezbędny w procesie produkcji produktu finalnego, np. procesor do komputera domowego. Firmie Intel udało się takie przywództwo zdobyć, dzięki czemu zdominowała rynek procesorów do komputerów domowych. To pozwala jej na inwestowanie nieosiągalnych dla innych sum w rozwój technologii procesorów, co daje trwałą przewagę nad konkurentami dzięki przywództwu intelektualnemu.

Osobiste stosunki z klientem zamiast koncentracji wydają się najbezpieczniejsze, ponieważ pozwalają na interakcje z nim i wpływanie na jego decyzje. Dzięki takim działaniom można budować lojalność klientów. Niemniej jednak tutaj, podobnie jak w przypadku strategii koncentracji problemem może być to, by oferta dopasowana indywidualnie do klienta nie okazała się zbyt droga w porównaniu z tradycyjną.

Rozwinięciem idei budowania osobistych stosunków z klientem jest budowa przewagi konkurencyjnej w oparciu o społeczności. Zdaniem Prahalada w przyszłości przedsiębiorstwa, wraz ze wspólnotami konsumentów, będą współtworzyć wartość przez indywidualizację doświadczeń, które są wyjątkowe dla każdego konsumenta (Prahalad, Ramaswamy, 2005: 8). W centrum tworzenia wartości umieszcza się indywidualną osobę, a pracownicy i technologie odgrywają rolę wspomagającą. Istotą konkurowania jest przechodzenie od dostarczania treści do kształtowania okoliczności zdarzeń. Konkurowanie odbywa się poprzez doświadczenia związane z użytkowaniem produktu. Nie zaspokaja się potrzeb, ponieważ część z nich jest nieprzewidywalna, ale tworzy się doświadczenia (Tamże). Źródłem przewagi konkurencyjnej jest zarządzanie infrastrukturą sieci, w której występują ciągłe tarcia między współpracą a konkurowaniem oraz między tworzeniem wartości a jej pozyskiwaniem (Tamże: 151). Podstawą stają się usługi i relacje z klientami, a same produkty przechodzą na dalszy plan (Lusch, Vargo, O'Brien, 2007: 5–18).

Przykładem takiej sieci mogą być fora internetowe lub profile na portalach społecznościowych skupiające użytkowników danego produktu danej marki. Uczestnicy takiego forum mogą się wymieniać informacjami na temat używania nowych produktów i pomysłami, jak je udoskonalać (Fuller, Jawecki, Muhlbacher, 2007: 60–71). Ważnym warunkiem tworzenia społeczności jest silna współpraca pomiędzy członkami społeczności, strategicznymi partnerami i organizacjami (Kodama, 2007: 115–132). Dzięki niej klienci współtworzą wartość dla przedsiębiorstwa.

Zdobywanie przewagi konkurencyjnej w oparciu o kreowanie rynku

Alternatywą do strategii bazujących na opieraniu się na istniejących, ustalonych przez liderów rynkowych zasad konkurowania są strategie kreujące rynek. Założenie jest takie, że organizacja tworzy nowe zasady rynkowe dostosowane do mocnych stron firmy. Często oznacza to zmianę zachowania nabywcy odnośnie do nabywania, postrzegania bądź używania produktu lub usługi. Dzięki temu przedsiębiorstwo odkrywa nowe horyzonty, dostarcza sobie nowych instrumentów i argumentów do gry konkurencyjnej, co pozwala na wprowadzenie organizacji na nowe ścieżki działania wobec konkurentów, stwarzając szansę dla nowatorskich, niestereotypowych poczynań.

Główną przesłanką tej koncepcji jest założenie, że jeśli przedsiębiorstwo będzie umiało pokierować rozwojem swojej branży, to również zapanuje nad własnym przeznaczeniem. Przewagą konkurencyjną jest wykreowanie i zdominowanie pojawiających się szans i możliwości w celu zdobycia kontroli nad nową przestrzenią konkurencyjną (Hamel, Prahalad, 1999: 19). Wykreowanie potrzeby, której klienci wcześniej sobie nie uświadamiali, zaoferowanie produktu, jakiego wcześniej na rynku nie było, wprowadzenie modelu biznesowego, jakiego wcześniej inne organizacje nie stosowały, to szansa na wyznaczenie trendu na rynku i przejęcie inicjatywy strategicznej, dzięki której można być pionierem, a w sprzyjających okolicznościach liderem ustalającym zasady rynkowe, a nawet przez pewien czas monopolistą.

W czasach radykalnych zmian taka pozycja daje ochronę przed dynamiczną konkurencją i pozwala na zdobycie trwałej przewagi konkurencyjnej. Jej trwałość zależeć będzie od czterech elementów: chęci organizacji do dalszego rozwijania niezbędnych zasobów i umiejętności potrzebnych do wytworzenia kluczowych cech konkurencyjności, możliwości skopiowania kluczowych cech konkurencyjności przez pozostałych uczestników rynku, możliwości wytworzenia przez konkurencję alternatywnych równie skutecznych cech konkurencyjności, znaczenia tych cech w modelu decyzyjnym klienta (Javidan, 1998: 355).

Istotą przewagi konkurencyjnej jest unikatowy i lepszy od konkurentów zestaw zasobów, umiejętności i kompetencji oraz technologii, które są trudne dla konkurentów do imitacji (Coates, McDermott, 2002: 436). Przekłada się to na szereg wdrażanych innowacji różnego typu poprawiających sytuację firmy na rynku. Ich liczba i użyteczność powinny przekładać się na skrócenie czasu, jaki jest potrzebny na wprowadzenie nowych produktów i zwiększenie prawdopodobieństwa sukcesu (Miltersen, Schwartz, 2004: 15). Źródłem przewagi konkurencyjnej jest stały strumień przełomowych innowacji, nowych produktów, umożliwiających firmie szybki wzrost i stosowanie wysokich marż. Metodą rozwijania przełomowych produktów jest proces wiodącego użytkownika. Proces ten, systematyzujący tworzenie przełomowych produktów lub usług, jest oparty na dwóch wnioskach:

– użytkownicy tworzą koncepcje wielu ważnych produktów komercyjnych,
– przełomowe produkty są rozwijane przez „wiodących użytkowników" – osoby mające bardziej zaawansowane potrzeby niż inni i wyprzedzający masowy popyt na dany produkt.

Bardzo istotna w takim przypadku jest umiejętność systematycznego działania polegającego na rozpoznawaniu wiodących użytkowników i przejmowaniu od nich koncepcji już rozwiniętych elementów innowacji (Hoppel, Thomke, Sobback, 2006: 40–42).

Aby przedsiębiorstwo mogło zdobyć pozycję intelektualnego lidera, ważna jest także umiejętność komercjalizacji innowacji. Można to osiągnąć jedynie poprzez przekonanie nabywców do własnej koncepcji nowego produktu. Równie istotne są działania promocyjne we wczesnych fazach wprowadzenia nowego produktu na rynek. Nim nowy produkt pojawi się fizycznie, informacje o nim powinny dotrzeć do potencjalnych nabywców. Działanie takie jest ryzykowne, ponieważ przedsiębiorstwo nigdy do końca nie wie, czy wprowadzona innowacja odniesie sukces, jednak jest ono niezbędne dla osiągnięcia globalnego wyprzedzenia. Organizacja powinna zidentyfikować kluczowych klientów i starać się stworzyć z nimi bardzo bliskie relacje. Staną się oni ważnymi sojusznikami w podporządkowywaniu rynku nowym regułom.

Dodatkowo stałe źródło innowacji przekładające się w źródło przełomowych produktów może zmienić się w stałe źródło przewag. Pozwala to na szybkie zastępowanie przemijających przewag konkurencyjnych nowymi, co daje portfel przewag konkurencyjnych skutecznie chroniących organizację przed konkurentami (Gunter McGrath, 2013: 64–70).

Zakończenie

W artykule dokonano przeglądu wybranych koncepcji formułowania przewagi konkurencyjnej w ostatniej dekadzie oraz podkreślono nowe trendy. Przewaga konkurencyjna wciąż jest niezbędna do skutecznego funkcjonowania organizacji, ale zmiany w otoczeniu spowodowały, że wiele wcześniejszych koncepcji dotyczących jej budowania stało się nieaktualnych. Obecnie trudniej jest zdobyć i utrzymać przewagę konkurencyjną, za to łatwiej zniwelować przewagę konkurenta. Firma musi pilnować, by nie mieć słabości konkurencyjnej oraz równolegle powinna szukać źródeł przewag konkurencyjnych. Podstawowym narzędziem wykorzystywanym do tego powinny być innowacje.

Zwiększa się również ilość przewag, jakie organizacja powinna posiadać. Należy je tworzyć na różnych poziomach organizacji. Na samym szczycie powinny być określone źródła przewag globalnych, ustalające podstawowe filary konkurowania. W przypadku takich przewag wskazane byłoby stosowanie strategii bazujących na kształtowaniu rynku. Zdobycie i utrzymanie pozycji lidera wyprzedzającego konkurencję pozwoliłoby organizacji na wyeliminowanie zagrożenia ze strony konkurentów.

Na poziomie jednostek biznesowych powinno się ustalić przewagi konkurencyjne pozwalające zdobyć i utrzymać unikatową i bezpieczną pozycję konkurencyjną w poszczególnych sektorach i rynkach. One decydowałyby o unikatowości przedsiębiorstwa w poszczególnych branżach. Przewaga taka mogłaby bazować albo na kluczowych kompetencjach i innowacjach pozwalających na przywództwo produktowe, albo na bliskich relacjach ze społecznościami. Ważne by były to całe portfele przewag, by w sytuacji dewaluacji którejś z nich łatwo było zastąpić ją nowymi.

Wreszcie, na samym dole, organizacja powinna poprawiać swoją efektywność operacyjną, by móc osiągnąć niezbędny do bycia konkurencyjnym stosunek jakości do ceny. Bo nawet najbardziej innowacyjne produkty idealnie dopasowane do klienta nie sprzedadzą się, jeśli będą za drogie.

Poza tym źródła przewagi stale należy udoskonalać i zmieniać, ponieważ ulegają one erozji. Udoskonalanie powinno się rozpoczynać od poprawiania efektywności operacyjnej, następnie należy szukać unikatowej pozycji, a na samym końcu, jeżeli zasięg działania i wielkość organizacji na to pozwala, szukać źródeł przewag globalnych na poziomie organizacji. Największym zagrożeniem trwałości przewag konkurencyjnych są zmiany zasady gry konkurencyjnej w taki sposób, że osiągnięta wcześniej przez organizacje przewaga przestanie mieć znaczenie (np. poprzez wprowadzenie zupełnie nowej technologii).

Summary
The Methods of Forming a Competitive Advantage in Today's Turbulent Environment

Achieving a sustainable competitive advantage is nearly impossible these days. However, organizations need to formulate competitive strategy and its primary tool is still a competitive advantage. In this article the author shows how to change the ways of gaining the competitive advantage in today's turbulent world.

Keywords: organization, competition, competitive advantage

Słowa kluczowe: organizacja, konkurencja, przewaga konkurencyjna

Bibliografia

Bielski I. (2006), *Współczesny marketing. Filozofia, instrumenty, strategie*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa.

Coates T. T., McDermott Ch. M. (2002), *An Exploratory Analysis of New Competencies. A Resource Based View Perspective*, "Journal of Operational Management", No. 20.

Davenport T. H. (2006), *Competing on Analytics*, "Harvard Business Review", January.
Fuller J., Jawecki G., Muhlbacher H. (2007), *Innovation Creation by On-line Basketball Communities*, "Journal of Business Research", No. 60.
Gambardella A., McGahan A. M. (2010), *Business-model innovation: general purpose technologies and their implications for industry structure*, "Long Range Planning", No. 43.
Gunter McGrath R (2013), *Transient Advantage*, "Harvard Business Review", June.
Haden P. D., Sibony O., Seander K. (2004), *New Strategies for Consumer Goods*, "McKinsey Quarterly", December.
Hamel G., Prahalad C. (1999), *Przewaga konkurencyjna jutra*, Business Press, Warszawa.
Hoppel E., Thomke S., Sobback M. (2006), *Przełomowe innowacje w korporacji 3M*, [w:] *Zarządzanie innowacją*, „Harvard Business Review", One Press, Warszawa.
Javidan M. (1998), *Core Competence: What Does it Mean in Practice?*, "Long Range Planning", No. 1.
Kim W. Ch., Mauborgne R. (2005), *Strategia błękitnego oceanu*, MT Biznes, Warszawa.
Kodama M. (2007), *Innovation and Knowledge Creation Through Leadership-based Strategic Community. Case Study on High-tech Company in Japan*, "Technovation", No. 27.
Li X., Montazemi A. R., Yuan Y. (2006), *Agent-based Buddy-finding Methodology for Knowledge Sharing*, "Information & Management", No. 43.
Lusch R. F., Vargo S. L., O'Brien M. (2007), *Competing Through Service. Insights From Service-dominant Logic*, "Journal of Retailing", No. 1.
Miltersen K. R., Schwartz E. S. (2004), *R&D Investments with Competitive Interactions*, NBER Working Paper Series, Cambridge.
Pierścionek Z. (2007), *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstw*, PWN, Warszawa.
Porter M. E. (2006), *Przewaga konkurencyjna. Osiąganie i utrzymywanie lepszych wyników*, Helion, Gliwice.
Prahalad C. K., Ramaswamy V. (2005), *Przyszłość konkurencji*, PWE, Warszawa.
Reeves M., Deimler M. (2011), *Adaptability: The New Competitive Advantage*, "Harvard Business Review", July–August.
Zenger T. (2013), *What Is the Theory of Your Firm*, "Harvard Business Review", June.