

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 400

**Zmiana warunkiem sukcesu.
W poszukiwaniu źródeł
trwałej konkurencyjności**

Redaktorzy naukowci

Grzegorz Bełz

Ewa Głuszek



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2015

Redakcja wydawnicza: Jadwiga Marcinek
Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz
Korekta: Madalena Kot
Łamanie: Małgorzata Czupryńska
Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania
znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa
www.pracnaukowe.ue.wroc.pl
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons
Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska
(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2015

ISSN 1899-3192
e-ISSN 2392-0041

ISBN 978-83-7695-530-8

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:
Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
tel./fax 71 36 80 602; e-mail: econbook@ue.wroc.pl
www.ksiegarnia.ue.wroc.pl

Druk i oprawa: TOTEM

Spis treści

Wstęp	7
Anna I. Adamik: Dynamizowanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw	11
Agata Austen: Budowanie przewagi konkurencyjnej – zjawisko rozdzielania jako rezultat presji ze strony interesariuszy	26
Marcin Flieger: Możliwości oraz skala wykorzystania ambient marketingu przez przedsiębiorstwa w Polsce	35
Piotr Głowicki, Wojciech Cieśliński: Przegląd form e-learningowych w obszarze kształcenia w organizacji	45
Robert Golej: Kierunki badań klastrów.....	56
Wojciech Idzikowski, Wojciech Cieśliński: Definiowanie kultury organizacyjnej i marki jako fundament do wprowadzenia zarządzania wartością klienta w organizacji.....	71
Dorota Kwiatkowska-Ciotucha: Krytyczna analiza systemu wyboru projektów z Europejskiego Funduszu Społecznego w Polsce w latach 2007-2013	80
Monika Kwiecińska: Filantropia korporacyjna i jej znaczenie dla konkurencyjności przedsiębiorstw – przegląd badań	92
Janusz Marek Lichtarski, Przemysław Bandura: W kierunku sieci międzyorganizacyjnej – przykład odnowy strategicznej My Travel Sp. z o.o.	104
Tomasz Małkus: Założenia metodyki projektowania systemu transportu w przedsiębiorstwie	113
Katarzyna Piórkowska: Selekcja wewnętrzna residuum konkurencyjności organizacji w selekcyjnym otoczeniu	126
Gabriela Roszyk-Kowalska: Zasoby ludzkie jako determinanta konkurencyjności przedsiębiorstw wysokiej techniki	136
Grzegorz Zieliński: Zmiany doskonalące usługi zdrowotne – percepcja pacjenta obszaru rejestracji i poczekalni. Studium przypadku.....	148

Summaries

Anna I. Adamik: Stimulating the competitive advantage	11
Agata Austen: Competitive advantage building – decoupling as a result of stakeholders pressure	26

Marcin Flieger: Possibilities and scale of using ambient marketing by companies in Poland.....	35
Piotr Głowicki, Wojciech Cieśliński: Review of e-learning solutions in the education area of organization's	45
Robert Golej: Research directions of clusters	56
Wojciech Idzikowski, Wojciech Cieśliński: Defining of organizational culture and brand, as a foundation for the customer value management implementation in an organization.....	71
Dorota Kwiatkowska-Ciotucha: The critical analysis of the system for the selection of projects financed from the European Social Fund in Poland in the years 2007-2013.....	80
Monika Kwiecińska: Corporate philanthropy and its importance for the competitiveness of enterprises – a review of research	92
Janusz Marek Lichtarski, Przemysław Bandura: Towards interorganizational network – the example of strategic renewal of My Travel Ltd.	104
Tomasz Malkus: Assumptions of design methodology of transport system in the company.....	113
Katarzyna Piórkowska: Internal selection as the organization's competitiveness vehicle in selective environment.....	126
Gabriela Roszyk-Kowalska: Human resources as a determinant of the competitiveness of high-tech enterprises.....	136
Grzegorz Zieliński: Change of health care improvement services in customer perception – registration process and waiting room area. Case study	148

Anna I. Adamik

Politechnika Łódzka
e-mail: anna.adamik@p.lodz.pl

DYNAMIZOWANIE PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ PRZEDSIĘBIORSTW

STIMULATING THE COMPETITIVE ADVANTAGE

DOI: 10.15611/pn.2015.400.01

Streszczenie: W opracowaniu zasygnalizowano istotę przewagi konkurencyjnej i tymczasowość jej źródeł. Wskazano przy tym wyjątkową rolę właściwego doboru źródeł przewagi, zarówno własnych, jak i generowanych we współpracy z partnerami zewnętrznymi. Zaproponowano ponadto ich systematyzację i strukturyzację, a także operacjonalizację za pomocą autorskiego narzędzia w postaci nawigatora dynamizacji przewagi konkurencyjnej. Funkcjonalność narzędzia zobrazowano na przykładzie przypadku wybranej firmy.

Słowa kluczowe: przewaga konkurencyjna, zasoby i umiejętności organizacyjne, zasoby strategiczne, dynamizacja budowy przewagi konkurencyjnej, źródła przewagi konkurencyjnej, nawigatore dynamizacji przewagi konkurencyjnej, tymczasowość przewagi konkurencyjnej.

Summary: The study signals the essence of competitive advantage and temporality of its sources. It indicates the unique role of the proper selection of advantage sources, both own and generated in collaboration with external partners. Furthermore, their systematization and structuring is proposed, as well as operationalization as a navigator tool for more dynamic competitive advantage. The functionality of the tool is illustrated as a case study of the chosen company.

Keywords: competitive advantage, resources and organizational skills, strategic resources, dynamising of competitive advantage building, sources of competitive advantage, navigator for competitive advantage dynamising, temporality of competitive advantage.

1. Wstęp

Wraz z nastaniem gospodarki globalnej, w której to dynamika zmian gospodarczych, społecznych czy technologicznych jest zjawiskiem nie tylko powszechnym, ale wręcz ustawicznie nasilającym się, trudno mówić o stabilności czy też trwałości wielu zjawisk. Dotyczy to również, a może nawet w szczególnie sposób, zagadnień związanych z kształtowaniem przewagi konkurencyjnej oraz opartej na niej konku-

rencyjności przedsiębiorstw. W związku z tym, choć bardzo kuszące jest przyjęcie, iż przewaga, którą organizacja zdobyła w przeszłości, będzie jej dostarczała korzyści także i w dalekiej przyszłości, niestety nie jest dziś możliwe [Wiggins, Ruefli 2002]. Termin „trwała przewaga konkurencyjna” należy zdecydowanie zastąpić „czasową” czy też „tymczasową przewagą konkurencyjną”. Takie podejście wymusza m.in. fakt, iż np. większość eksploatowanych dziś na rynku przewag konkurencyjnych, ze względu na rosnące w praktyce gospodarczej możliwości ich powielenia (postęp techniczny, społeczny, praca w sieciach), należy do krótkotrwałych, a więc szybko przemijających (np. przewaga kosztowa, dyferencjacyjna, czasowa [Adamik 2011]). Poza tym na większości rynków systematycznie rośnie prawdopodobieństwo zmian w obecnie obowiązujących tam „zasadach gry”. Zasady te mogą ulec zmianie zarówno poprzez wejście na rynek nowych „graczy” z nowymi, niespotykanymi dotąd przewagami, jak też poprzez kreację nowych źródeł przewagi przez dotychczasowych aktorów [Adamik 1999]. Widocznie również rośnie świadomość rynkowa i wymagania klientów w zakresie ceny, jakości i innych parametrów produktów i usług, a także całego procesu ich oferowania i obsługi posprzedażowej, a w związku z tym ze strony firm, by utrzymać się na rynku, konieczność jak najszybszej, najtrafniejszej i jak najbardziej konkurencyjnej dla klienta reakcji na nie. W takich warunkach wyzwaniem strategicznym dla współczesnych przedsiębiorstw i ich kadry kierowniczej jest już **nie tylko budowa przewagi konkurencyjnej, lecz jej permanentne aktywizowanie, stymulowanie, ożywianie, uaktywnianie, rozbuźnianie, czyli po prostu dynamizowanie.**

Opracowanie poniższe przygotowano, by zwrócić uwagę na szerokie *spectrum* i kontekst działań, które dla dynamizowania przewagi konkurencyjnej powinny stać się przedmiotem zainteresowania i analiz nie tylko badaczy zagadnienia, lecz także praktyków zarządzania. Często są one bowiem opisywane, a nawet bardzo dogłębnie badane lub wręcz realizowane, ale w sposób wyizolowany, bez zwracania uwagi na szerszy aspekt ich praktycznej przydatności czy też komplementarności, a nawet substytucyjności. Taka luka informacyjno-kompetencyjna [Thomas 1996] może skutkować mniejszą trafnością i słabszą skutecznością podejmowanych w niesynchronizowany sposób rozwiązań organizacyjnych. Wydało się w związku z tym istotne zaproponowanie systematyzacji w tym zakresie, co uczyniono **celem niniejszego opracowania.** Dla jego realizacji, w oparciu o analizę literatury z zakresu zarządzania strategicznego, a zwłaszcza, teorii zasobów organizacyjnych, teorii konkurencyjności i przewagi konkurencyjnej realizowanej na płaszczyźnie przedsiębiorstw oraz teorii współpracy międzyorganizacyjnej, podjęto próbę skonstruowania „mechanizmu” swego rodzaju **ścieżki diagnostyczno-nawigującej procesy dynamizowania przewagi konkurencyjnej**, tzw. nawigatora dynamizacji przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw (*navigator for competitive advantage dynamising*). Analizy teoretyczne zobrazowano analizą przypadku firmy z branży kosmetycznej¹.

¹ Praca naukowa finansowana ze środków na naukę w latach 2011-2013 jako projekt badawczy NCN Nr N N115 006040.

2. Źródła przewagi konkurencyjnej i ich dynamizowanie

Analizy odnośnie do budowy i dynamizowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw należy rozpocząć podkreśleniem, iż z samej swej istoty jest to zjawisko bardzo obszerne i wieloaspektowe [Sanchez 2004]. Na szczęście daje się zauważyć kluczową spójność: przewaga konkurencyjna danej firmy zawsze jest podstawą procesu długookresowego tworzenia i zawłaszczania wartości rynkowych w stopniu większym, niż udaje się to konkurentom. Efektem jej jest większy potencjał wzrostu i większa wartość posiadającej przewagę firmy w oczach inwestorów [Oblój 2001]. Wybierając jako podstawę badań jedną z szerszych form definiowania **przewagi konkurencyjnej**², przyjęto, że to **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 [Adamik 2003a]. Zdolność ta prowadzi przedsiębiorstwo do sytuacji, w której dysponuje ono czymś wyróżniającym je na rynku spośród grona rywali, np. konkretnymi atutami, dzięki którym robi coś lepiej lub inaczej od konkurentów, w konsekwencji czego osiąga lepsze rezultaty, a więc konkretną wyższość względem innych [Aaker 1989]. Wyższość ta najczęściej wynika z optymalizacji wykorzystania posiadanego (bądź dostępnego dzięki partnerom) potencjału lub/i lepszego niż inni zagospodarowania dostępnej przestrzeni rynkowej. W ten sposób pojawiają dwa filary procesu kształtowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa: **wnętrze firmy** i jej **otoczenie (a w jego ramach – partnerzy)**. Odpowiadają one podstawowym dziś rodzajom rozwoju organizacji, za które przyjmuje się rozwój [*Innovation Management...* 2004] wewnętrzny³ oraz zewnętrzny⁴.

Eksplloatowane źródło rozwoju (potencjał wewnętrzny czy zewnętrzny) staje się w ten sposób istotnym czynnikiem kształtującym każde przedsiębiorstwo, a zwłaszcza procesy dojrzewania oraz osiągania przewagi. Decyduje ono o samodzielności podczas wykonywania działań rynkowych, efektywności procesów uczenia się, zdolności do współdziałania z otoczeniem, a także skuteczności działań innowacyjnych oraz rynkowych [Zakrzewska-Bielawska 2013]. Współcześnie rozwój przedsiębior-

² Szeroki przegląd definicji można znaleźć w: [Adamik 2008].

³ Tj. endogeniczny, który polega na rozwijaniu i rozrastaniu się przedsiębiorstwa od wewnątrz, głównie w drodze generowanych samodzielnie, nowych zmian/inwestycji: 1) rzeczowych/zasobowych (nowe maszyny i narzędzia, nowe obiekty) oraz 2) inicjatyw organizacyjnych (nowe komórki organizacyjne, zakłady, filie, szkolenia, innowacje itp.).

⁴ Tj. egzogeniczny, a w związku z tym mogący mieć źródło w otoczeniu, czyli bądź to w nauce, bądź to w potrzebach rynkowych, w powiązaniach pomiędzy uczestnikami rynku, w sieciach technologicznych czy też w sieciach społecznych; obejmuje on różnego typu współdziałanie z innymi podmiotami gospodarczymi: od bardzo luźnych związków kooperacyjnych (np. umowy outsourcingowe) do ścisłych powiązań kapitałowych i własnościowych (fuzje, przejęcia), czyli tworzy tzw. zewnętrzny/relacyjny potencjał wykonawczy.

stwa coraz częściej, w przeciwieństwie do podejścia klasycznego, to szczególnego rodzaju rozwój zewnętrzny, oparty o nowe formy zasobów zewnętrznych wynikających z nawiązywania relacji z różnymi podmiotami otoczenia [Stańczyk-Hugiet 2011]. Stąd przewaga konkurencyjna współczesnej organizacji wynika głównie z faktu posiadania dynamicznych zdolności, czyli umiejętności dostosowania, integrowania i rekonfigurowania wewnętrznych i zewnętrznych zasobów i umiejętności w reakcji na szybko zmieniające się otoczenie [Teece et al. 1997]

Każda organizacja poprzez swój rozwój generuje pierwotne źródła przewagi konkurencyjnej, np. w postaci innowacji, architektury (sieci relacji), reputacji czy zasobów strategicznych, z których to rodzą się w trakcie rozwoju firmy różnego typu wyróżniające ją zdolności [Hitt et al. 1998]. Zdolności te występują zazwyczaj w postaci niepowtarzalnej kombinacji jej **zasobów i umiejętności**⁵, stanowiącej jej **zasoby strategiczne**. Te, które są lepsze od zasobów konkurentów, o ile zostaną odpowiednio wykorzystane w kontekście otoczenia, mogą stać się **podstawą przewagi konkurencyjnej** [Peters 1990].

Na podstawowym poziomie zasoby firmy to **zbiór materialnych⁶ i niematerialnych⁷** aktywów firmy. Wśród nich wyróżnia się zasoby ludzkie, produkcyjne i organizacyjne lub bardziej szczegółowo: finansowe, materialne, ludzkie, technologiczne, organizacyjne i reputację firmy [Barney 1991; Grupa Lizbońska 1996]. Najistotniejsze dla przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa są jednak **zasoby strate-**

⁵ Zasoby przedsiębiorstwa najogólniej określa się jako czynniki kontrolowane przez przedsiębiorstwo, używane dla rozwijania i wprowadzania swoich strategii. Niektóre z nich są przez przedsiębiorstwo kupowane na rynku czynników (technologie, licencje, itp.), a inne są wypracowywane przez przedsiębiorstwa samodzielnie w długim okresie (np. specjalistyczna wiedza, relacje z partnerami rynkowymi), przy czym pierwsze z nich są dostępne dla wszystkich podmiotów rynku, drugie zaś są specyficzne dla autorów, a zatem unikatowe. **Zasoby** są tym, co znajduje się w posiadaniu organizacji lub jest przez nią kontrolowane (w dostępie) i co stanowi podstawę jej działalności, w wyniku której powstają wartości użytkowe adresowane do określonych odbiorców. Jednocześnie to, co organizacja „ma” (np. infrastruktura techniczna, składniki majątku trwałego), przyjęto nazywać **aktywami** lub też zasobem aktywów, a to, co organizacja „wie” – **umiejętnościami** lub zdolnościami (np. stosowane metody kontaktu z klientami, realizowane metody produkcji).

⁶ **Zasoby materialne** mają swą fizyczną postać, wartość wyrażoną w pieniądzu i mogą być dość łatwo policzone. Ze względu na policzalność cieszą się dużym zainteresowaniem konkurencji. Policzalność pozwala na analizę, bezpośrednie porównania rywali rynkowych oraz imitację. Szczególnie interesującymi dla konkurentów zasobami są: lokalizacja, zdolności produkcyjne, sieć dystrybucji, liczba przedstawicieli, sprzedawców i punktów serwisowych, wydatki na reklamę i wsparcie promocyjne, możliwości finansowe i koszt kapitału, koszty niezbędnych do produkcji surowców, materiałów, energii, zasięg geograficzny, jakość i znajomość marki na danym rynku itp.

⁷ **Zasoby niematerialne** cenione są ze względu na znaczący wpływ na wielkość i trwałość kreowanej przewagi konkurencyjnej. Mogą być one sklasyfikowane jako aktywa bądź jako umiejętności. Niematerialne aktywa obejmują prawa własności wartości intelektualnych, takich jak: patenty, znaki handlowe, prawa autorskie, zastrzeżone wzory oraz kontrakty, tajemnice handlowe, bazy danych. Także niematerialny zasób w postaci reputacji może zostać uznany za rodzaj aktywów. Jeśli zaś chodzi o umiejętności, to w ich skład zaliczyć można: know-how pracowników, dostawców, doradców i dystrybutorów oraz cechy kolektywu podnoszące sprawność kultury organizacyjnej.

giczne. Za takie uznaje się te z zasobów, które są cenne, rzadkie, trudne do imitacji oraz efektywnie zorganizowane (bądź wykorzystane)⁸ [Oblój 1999]. Wśród nich dziś szczególnie ważna wydaje się grupa zasobów związanych z przełamywaniem ograniczeń rynkowych poprzez różne formy współpracy, od tych najmniej zobowiązujących o charakterze kooperacyjnym, aż po silne powiązania koncentracyjne typu fuzji i przejęć⁹. Wybór formy współpracy implikuje poziom realizowanej wspólnie przez partnerów przewagi i płynące z niej korzyści¹⁰.

By sprawnie i w dłuższym okresie **dynamizować przewagę konkurencyjną**, konieczne jest łączenie różnych rodzajów zasobów i umiejętności, czyli świadome korzystanie z różnych pierwotnych źródeł przewagi. Dokonywanie unikalnych, a zarazem konkurencyjnych mariaży w tym zakresie zwiększa szanse na długotrwały sukces rynkowy [Ferrier, Wiltbank 2010]. Ważna jest w związku z powyższym umiejętność identyfikacji, kształtowania i rozwoju wyjątkowych kompetencji w ramach firmy oraz umiejętność mobilizowania takich zasobów i umiejętności zlokalizowanych poza nią. Niezbędne jest w tym celu opanowanie zwłaszcza trzech istotnych elementów: dynamicznej specjalizacji¹¹, dołączalności¹² i budowania potencjału w zgrupowaniach wielu podmiotów¹³. Stanowią one siłę napędową, dzięki której szybko można przejść od ograniczonego do wiodącego potencjału, zwłaszcza w obszarach swojej specjalizacji. Najwyższe efekty daje przy tym wykorzystywanie globalnych struktur biznesowych i technologicznych, które istotnie wykraczają poza granice

⁸ Według innych podejść kryterium zaklasyfikowania zasobu do tej grupy mogą być też takie cechy, jak: trwałość (okres wykorzystywania zasobu), substytucyjność (czy może zostać zastąpiony przez inny), możliwość kupna (czy istnieje możliwość zakupu zasobu na wolnym rynku), własność, przewaga nad zasobami konkurencji (muszą być od nich lepsze).

⁹ Szczególnie popularne są umowy licencyjne, franchisingowe, wspólne projekty realizowane przez zespoły partnerskich firm (np. benchmarkingowe, outsourcingowe, offshoringowe), tworzenie sieci współpracujących przedsiębiorstw (na skalę lokalną, krajową, globalną; dystrykty, klastry, keiretsu, organizacje wirtualne, sieciowe, fraktalne, partnerskie itp.), alianse strategiczne.

¹⁰ Im częstsze, głębsze i silniejsze zobowiązania łączą partnerów, tym wyższe korzyści z procesów współpracy (choć jednocześnie liczyć się należy z silniejszym uzależnieniem i często mniejszą samodzielnością decyzyjną partnerów takiego typu związku). Jednocześnie, im lepsza komunikacja pomiędzy współpracującymi jednostkami, wyższy poziom artykulacji wiedzy, a także im większa firma, tym zwykle łatwiejszy i większy zakres transferu wymienianej i kumulowanej między partnerami wiedzy.

¹¹ **Dynamiczna specjalizacja** będzie przynosiła wyjątkowe efekty, gdy skupiając się na obszarach swego potencjału, który można by uznać za klasę światową (a pozbywając się tych dziedzin, które nie zapewniają wyróżniania się), nawiążemy aktywną współpracę ze światowej klasy specjalistami w tym zakresie i wspólnymi siłami stworzymy platformę wspólnego, agresywnego wzrostu.

¹² **Dołączalność** (zdolność do połączeń) będzie podnosiła skuteczność naszego konkurowania poprzez poznawanie sposobów uzyskiwania dostępu i zdolność mobilizowania zasobów innych, równie wyspecjalizowanych firm w celu współtworzenia większej wartości dla klientów.

¹³ Wspomagane budowanie potencjału będzie najskuteczniejsze, gdy uda się nawiązać między partnerami tak bliską współpracę, że partnerzy będą w stanie się wzajemnie mobilizować do osiągania lepszych wyników, a wykorzystywane we współpracy potencjały firm będą ewaluować we współpracujących przedsiębiorstwach tak, że będą przyspieszać proces uczenia się partnerów.

przedsiębiorstwa oraz sięgają do potencjału firm na całym świecie [Hagel, Brown 2006]. W zależności od rodzaju i sposobu wykorzystywania wyróżniających je zdolności organizacje mogą przyjąć różne drogi budowy przewagi konkurencyjnej. Zastosowanie właściwej kombinacji wyróżniających zdolności na właściwym rynku, we właściwy sposób oraz we właściwym czasie decyduje o tym, czy firma uzyska przewagę, czy też nie. Przemysłane ich zastosowanie [Kiron, Shockley 2011] pozwala przedsiębiorstwu zdobyć najcenniejszą formę przewagi, a mianowicie [Rokita 2005] wystarczającą (odpowiednią do dostarczania ponadprzeciętnych korzyści firmie, klientom, udziałowcom i innym współpracującym podmiotom itp.), podtrzymawalną (broniącą się skutecznie lub adaptującą do zmian w otoczeniu firmy oraz przed usiłowaniami naśladowania działań firmy przez rywali), rozpoznawalną i powiązaną z korzyściami dla klientów (przekładalną na przewagi funkcjonalne, tzn. firma, wykonując swoje funkcje, jest w stanie dostarczać korzyści klientom, stając się w ten sposób dla nich jednostką rozpoznawalną i wyrazistą w działaniach i ocenie).

Dla celów dynamizowania powyższej przewagi, zdaniem H. Nooriego i R. Radforda [1995], warto skorzystać z odpowiedniej dla sytuacji firmy ścieżki działań. Możliwe są cztery. Pierwszą jest **proces ciągłego doskonalenia**. Pożądanym w związku z tym sposobem działania jest ciągle wprowadzanie zmian, modyfikacji i ulepszeń na wszystkich etapach produkcji wyrobu. Sumarycznie będą one prowadziły do oszczędności oraz znaczącego zwiększenia efektywności działań firmy. Istotna jest również eliminacja operacji, które nie tworzą wartości dodanej [Alshbiel 2012]. Druga ścieżka kładzie nacisk na **inwestycje w badania i rozwój**. Konieczność zaangażowania inwestycyjnego w badania i rozwój wynika głównie z coraz wyraźniejszego skracania się cyklu życia produktów [Goksoy 2012]. Stawia to przed firmami dwa zasadnicze problemy: pozyskanie zasobów kapitałowych finansujących badania oraz zapewnienie efektywnego ich wykorzystania. Firmy, które zamierzają dynamizować swą przewagę, powinny aktywnie angażować posiadane zasoby finansowe i ludzkie w realizację badań podstawowych, opracowywać nowe produkty, zanim starsze wersje zostaną wprowadzone na rynek, integrować zespoły pracowników wszystkich specjalności, od których zależy czas, skuteczność i efektywność wdrożenia nowego produktu (naukowcy, technolodzy, projektanci, marketingowcy itp.) [Adamik 2008]. 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. Dynamizujące swe działania firmy zmuszone są do ich wykorzystywania, gdyż jest to podstawowa dziś forma dynamizowania (stymulowania) przewagi konkurencyjnej¹⁴. Ostatnia z proponowanych ścieżek wykorzystuje w pro-

¹⁴ Ocenia się, że nowe technologie przyczyniają się do osiągnięcia: oszczędności w bezpośrednich kosztach produkcji – do 40%, skrócenia cyklu realizacji zamówień – do 75%, zmniejszenia zapasów

cesie budowy przewagi konkurencyjnej **integrację i koordynację nowych działalności**. Z punktu widzenia zarządzania firmą szczególnie istotne są tu trzy obszary integracji: hierarchiczna, pionowa i pozioma¹⁵.

Fundamentem pozwalającym osiągnąć sukces na bazie realizacji powyższych ścieżek jest zidentyfikowanie wyróżniających firmę zdolności, opracowanie unikalnej strategii ich wykorzystania, umiejętność budowania nowych cech konkurencyjności taniej i szybciej niż rywale. Zdaniem G. Hamela i C.K. Prahalada [1999] konieczne jest w tym celu umiejętne zastosowanie efektu **dźwigni zasobów**. Efekt dźwigni zasobów można uaktywnić poprzez: koncentrację, akumulację, uzupełnianie i odzyskiwanie zasobów [Adamik 2003b]¹⁶, a więc działania w znacznej mierze oparte na współpracy z partnerami zewnętrznymi. Warto także pamiętać, iż zgodnie z teorią sieci powiązań, unikalność, zarówno samej organizacji, jak i jej aktywów, a później procesów dynamizacji przewagi konkurencyjnej, wynika z charakteru przyjętych przez organizację **powiązań** na poziomie podstawowych czynników, czyli posiadanych zasobów oraz zdobytych umiejętności. Tworzą one w praktyce gospodarczej sieci lokalne¹⁷ [McCali-

produkcji w toku – do 60%, obniżenia kosztów jakości – ponad 50%, oszczędności powierzchni produkcyjnych – powyżej 60% i obniżenia kosztów projektowania – powyżej 20%.

¹⁵ **Integracja hierarchiczna** ma zapewnić, by ogólna strategia firmy była zgodna ze strategiami cząstkowymi, tj. strategią operacyjną, marketingową i finansową. **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. Ideą tego podejścia jest rozbijanie barier, jakie pojawiają się w strukturze organizacyjnej, oraz koncentracja na realizacji czynności tworzących wartości dodane. **Integracja pionowa** obejmuje zakres procesów w łańcuchu wartości, nad którym firma ma kontrolę. Dotyczy współdziałania z klientami (aby najlepiej i najwcześniej poznać ich oczekiwania i wymagania) oraz współdziałania z dostawcami (dla zwiększenia efektywności operacyjnej i finansowej). 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.

¹⁶ Zasoby można **koncentrować** poprzez takie ich połączenie, które pozwala osiągnąć nie tylko krótko-, ale i długookresowe cele organizacji przy uwzględnieniu potrzeb klientów. Zasoby **akumuluje się** zwykle poprzez sięganie nie tylko do własnych pokładów wiedzy i doświadczenia, ale i pożyczanie zasobów od innych firm, np. poprzez alianse czy licencje. **Uzupełnić** zasoby można poprzez połączenie posiadanych rodzajów zasobów tak, by na skutek połączenia mnożyła się wartość każdego z nich, lub poprzez przejmowanie na własność tych zasobów, które pomnażają wartość unikatowych cech konkurencyjności firmy. Przy uzupełnianiu pomocne może okazać się wielokrotne używanie tych samych zasobów, gdyż im częściej dana umiejętność lub cecha konkurencyjności jest wykorzystywana, tym większy efekt dźwigni można zyskać. Często stosowane jest również **dokooptowywanie** zasobów innych firm, by rozszerzyć swój wpływ i panowanie w branży (np. przy tworzeniu nowego standardu). **Odzyskiwanie** zaś zasobów dokonuje się poprzez przyspieszanie zwrotu z zainwestowanych środków.

¹⁷ **Sieci lokalne** są konfiguracją związków na poziomie analizy czynników; cała ich sieć wynika z rodzajów posiadanych przez firmę zasobów. Zasobem w tym wypadku nie jest jednak tylko lista zgromadzonych czynników, ale i zidentyfikowane pomiędzy nimi interakcje.

ster, Fischer 1983] oraz strukturalne¹⁸ [Berkowitz 1982]. Dynamizacja przewagi może przynosić dłużej i wyższe efekty, gdy zastosujemy rozwiązania i powiązania rzadziej spotykane, trudniejsze do powielenia przez rywali.

Wydaje się, iż zrozumienie złożoności związków zachodzących pomiędzy zasobami i umiejętnościami firmy stanowi istotną wartość, gdyż daje możliwość bardziej świadomego wyrobienia sobie poglądu na jej sytuację konkurencyjną oraz trwałość przewagi nad rywalami. Wsparcie tej wiedzy narzędziem operacjonalizującym jej wykorzystanie ma szansę praktycznie usprawnić dynamizację przewagi konkurencyjnej wielu organizacji.

3. Proces dynamizowania przewagi konkurencyjnej – ujęcie modelowe

Mając na uwadze zróżnicowanie podejść do definiowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw i jej źródeł oraz konieczność kompleksowego i usystematyzowanego podejścia do procesu dynamizowania proponuje się przyjąć przy analizach z tego zakresu modelowe ujęcie w postaci tzw. **nawigatora dynamizacji przewagi konkurencyjnej** (rys. 1). W modelu tym w pięciu krokach zobrazowano identyfikację źródeł i dynamizację przewagi. Dla czytelniejszego modelowania procesu przyjęto, że:

- przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa budują generalnie szeroko pojmowane jego zasoby i umiejętności organizacyjne (na rys. 1 [etap1]);
- w modelu tylko zasygnalizowano konieczność ich identyfikacji i oceny, nie wymuszając narzędzia w tym zakresie; zarówno zasoby, jak i umiejętności budujące przewagę przedsiębiorstwa mogą pochodzić z dwóch płaszczyzn: być wypracowane samodzielnie przez firmę [w modelu ścieżka z adnotacją A] lub być w dostępie dla firmy poprzez współpracę z partnerami biznesowymi [indeks B] (np. dostawcami, podwykonawcami, klientami, pośrednikami, konkurentami, sojusznikami itp.); źródła te należy tak łączyć, by jak najpełniej współgrały z sobą;
- każde z powyższych źródeł należy systematycznie dynamizować, wykorzystując przy tym odpowiednie tempo i płaszczyzny [etap 2], a także dostosowaną do sytuacji i możliwości firmy ilość i jakość zmian [etap 3], zarówno tych realizowanych samodzielnie [2A i 2B oraz 3A i 3B], jak i w zespole partnerów [2A i 2B oraz 3C i 3D];
- w zależności od przyjętej struktury zmian przedsiębiorstwa mogą realizować w związku z tym ścieżkę samodzielnego dynamizowania przewagi, zarówno

¹⁸ **Sieć strukturalna** to konfiguracja związków pomiędzy centralnym zasobem firmy a innymi zasobami oraz powiązania pomiędzy nimi a czynnikami centralnego zasobu. Ten rodzaj sieci jest szczególnie gęsty dla „niezbywalnych” czynników, takich jak zaufanie klienta oraz innych niematerialnych aktywów.

1		2		3		4	
Przewaga konkurencyjna (identyfikacja źródeł dynamizacji)	Zadanie	Dynamizowanie źródeł przewagi konkurencyjnej (płaszczyzny dynamizacji)	Sposób realizacji	Dynamizowanie sposobów budowy przewagi konkurencyjnej (strategie dynamizacji)	Realizator	Dynamizowanie realizatorów	
	→					→	→
Stan posiadania		Tempo i płaszczyzny zmian		Ilość i jakość zmian		Charakter rozwoju i wyników	
zasoby organizacyjne (kadrowe, finansowe, techniczne, technologiczne, surowcowe, niematerialne, relacyjne itp.) 1A – własne 1B – w dyspozycji (dostępne za pośrednictwem partnerów biznesowych)	zadanie 1A → 1B	dynamizowanie wykorzystania zasobów: 2A – własnych 2B – w dyspozycji	działania 2A → 2B	trwałe lub okresowe: – dodawanie (nabywanie) – odejmowanie (odchudzanie) – mnożenie (rozwijanie) – dzielenie (segmentacja) – rekonfiguracja (reorganizacja) – komercjalizacja (eksploatowanie) dostępnych zasobów: 3A – własnych 3B – w dyspozycji	realizator 	organizacja sieć partnerów organizacji	Charakter rozwoju i wyników
+		+		+			
umiejętności organizacyjne (np. innowacyjne myślenie, szybkość działania, elastyczność działania, myślenie strategiczne, organizacja pracy zespołowej, umiejętności komunikacji, skuteczne motywowanie itp.) 1C – własne 1D – w dyspozycji (dostępne za pośrednictwem partnerów biznesowych)	zadanie 1C → 1D	dynamizowanie rozwoju umiejętności organizacyjnych 2C – własnych 2D – w dyspozycji	działania 2C → 2D	uczenie się realizacji zadań w sposób coraz bardziej: – świadomy, celowy – tańszy – szybszy – lepszy jakościowo – unikalny /pionierski – innowacyjny – wielopłaszczyznowy – komplementarny – etyczny – odpowiedzialny społecznie – przedsiębiorczy – bezpieczny – zrównoważony 3C – samodzielnie 3D – w zespole partnerów	samodzielny rozwój wewnętrzny organizacji: 4A – ilościowy 4B – jakościowy 	we współpracy z partnerami rozwój zewnętrzny: 4C – ilościowy 4D – jakościowy	Charakter rozwoju i wyników
Wzmocnienie przewagi konkurencyjnej (katalizator – słabo, ale przyspiesza dynamizację przewagi lub stymulator – silnie pobudza/uruchamia dynamizację przewagi)					5A – Wysokie Stymulator dynamizacji przewagi 5B – Niskie Katalizator dynamizacji przewagi	Korzyści – wyłączna własność efektów – samodzielność decyzyjna – autonomia	– większa skala możliwości – krótszy czas realizacji/uczenia się – efekty synergii – renta relacyjna – podział kosztów – podział ryzyka – podział obowiązków – budowanie sieci partnerów
Osłabienie przewagi konkurencyjnej (bariera – silnie hamuje dynamizację przewagi lub inhibitor – słabo, ale spowalnia dynamizację przewagi)					5C – Wysokie Bariera dynamizacji przewagi 5D – Niskie Inhibitor dynamizacji przewagi	Ograniczenia dynamizacji – dynamizacja ograniczona wysokością posiadanego potencjału własnych zasobów i umiejętności	– dynamizacja ograniczona jedynie umiejętnościami pracy zespołowej/ potencjalnie brak ograniczeń

Rys. 1. Nawigator dynamizacji przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw – ujęcie modelowe

Źródło: opracowanie własne.

- w zakresie rozwoju ilościowego, jak i jakościowego [4A i/lub4B], lub też ścieżkę dynamizowania w oparciu o współpracę z partnerami zewnętrznymi [4C i 4D];
- każda ze ścieżek dynamizacji ma swoje korzyści i ograniczenia (często subiektywnie oceniane przez firmy). Decydując się na daną strukturę działań, organizacje mogą postrzegać je jako wsparcie dla dynamizacji ich przewagi konkurencyjnej [stymulator 5A, katalizator 5B] bądź też osłabienie [bariera 5C, inhibitor 5D];
 - po diagnozie, czyli identyfikacji i ocenie realizowanej dotąd przez badaną firmę ścieżki dynamizacji przewagi, nawigator sygnalizuje, by dla jej zaktywizowania starać się w miarę możliwości jednocześnie (gdyż są one równie ważne):
 - w obszarze działań usprawniających dynamizację w pierwszej kolejności wzmacniać stymulatory [5A] i uaktywniać katalizatory [5B],
 - w ramach działań naprawczych starać się pousuwać usuwać bariery dynamizacji [5C], a następnie eliminować jej inhibitory [5D].

4. Przedsiębiorstwo z perspektywy ścieżki diagnostyczno-nawigującej procesy dynamizowania przewagi konkurencyjnej – opis przypadku

W celu empirycznego zobrazowania przydatności zaproponowanego powyżej **nawigatora dynamizacji przewagi konkurencyjnej** przeanalizowano za jego pomocą przypadek średniej wielkości firmy kosmetycznej mającej swą siedzibę na terenie regionu łódzkiego. W oparciu o wywiad bezpośredni z jednym z jej dyrektorów wsparty operacjonalizującym model **kwestionariuszem ścieżki diagnozującej narzędzia wspierające dynamizację przewagi konkurencyjnej** (zob. tab. 1):

- zidentyfikowano bariery, inhibitory, katalizatory i stymulatory analizowanego w opracowaniu procesu (część diagnostyczna),
- sformułowano rekomendacje co do kierunków najpilniejszych działań dynamizujących przewagę konkurencyjną firmy (część nawigująca).

Jak ukazały dokonane analizy, choć badana firma działa na krajowym i międzynarodowym rynku FMCG ponad 25 lat, ilość i jakość wypracowanych przez ten okres własnych zasobów organizacyjnych¹⁹ na obecnym poziomie rozwoju w Polsce bran-

¹⁹ Ok. 200 pracowników, w tym siedmiu w sferze B+R, kadra kierownicza o wieloletnim doświadczeniu oraz dorobku naukowym z w branży chemicznej, własne zaplecze laboratoryjne oraz produkcyjne, blisko 100 oryginalne własne receptury, zarejestrowane znaki towarowe, krajowe i międzynarodowe, sieć dystrybucji o zasięgu nie tylko krajowym (20 dystrybutorów krajowych), ale i międzynarodowym (w takich krajach, jak Czechy, Słowacja, Węgry, Luksemburg, Francja, Litwa, Łotwa Estonia, Ukraina, Białoruś, Łotwa, Rosja), przy strukturze sprzedaży krajowej do eksportu 50/50%, oferta produktowa w postaci kilkuset zróżnicowanych produktów o przystępnej dla klientów cenie i jakości, certyfikat Systemu Zarządzania Jakością ISO 9001, rynkowe uznanie dla produktów firmy poświadczane takimi nagrodami, jak np.: nagroda Europrodukt 2002, nominacja w 2003 do godła promocyjnego „Teraz Polska” XIII edycji, w 2006 r. nagroda „Łódź Proponuje”, wyróżnienie „Superprodukt 2008” miesięcznika Świat Kobiety, nagroda „Perły Rynku Kosmetycznego 2009”, w 2009 r. nagroda

zy kosmetyków do włosów w zakresie koloryzacji okazuje się niewystarczająca lub wręcz utrudniająca dynamizację posiadanej wcześniej przewagi konkurencyjnej²⁰.

Podobnie oceniono także ilość i jakość posiadanych przez firmę własnych umiejętności organizacyjnych (np. marketing produktów i usług, szybkość dotarcia do klienta, umiejętność obniżania kosztów produkcji, umiejętność pozyskiwania zewnętrznych środków finansowania). W znacznym stopniu na takie oceny wpływa poziom zasobów i umiejętności liderów i głównych konkurentów firmy w tej branży. Stanowią je duże międzynarodowe koncerny kosmetyczne (np. Garnier, L'Oreal, Schwanckopf, Unilever, Wella) o ogromnym potencjale zasobowym oraz średnie i duże, prężnie się rozwijające, o intensywnie promowanych markach, polskie firmy tej branży (np. Joanna, Verona, Marion, Delia). W porównaniu z ich działaniami rynkowymi i inwestycjami także tempo, ilość i jakość zmian dynamizujących, zarówno zasoby, jak i posiadane umiejętności badanej średniej firmy (o kapitale wyłącznie polskim, a przy tym firmy rodzinnej), nie są w stanie zbyt mocno zmienić jej pozycji rynkowej. W efekcie ocenia się je jako działania bez większego wpływu na dynamizację przewagi konkurencyjnej, a jedynie jako realizowane dla zachowania dotychczasowego *status quo*, czyli utrzymania się w branży. Tak postrzegany poziom samodzielnych działań konkurencyjnych badanej firmy skutkuje uznaniem samodzielnego wewnętrznego rozwoju ilościowego i jakościowego jako czynników obojętnych dla dynamizacji jej przewagi konkurencyjnej. Na obecny moment większość podejmowanych przez nią zmian w ich zakresach, ze względu na ograniczone możliwości finansowe, kadrowe, technologiczne czy marketingowe, nie jest w stanie „przeskoczyć” rozwiązań proponowanych przez tak silnych konkurentów.

Badania wykazały jednocześnie, iż pozycję oraz przewagę konkurencyjną firmy w istotny sposób wspierają działania realizowane we współpracy z partnerami zewnętrznymi, najczęściej dostawcami surowców, dystrybutorami, kooperantami i podwykonawcami usług. Ich dobór okazał się na tyle trafny i wartościowy, że ze względu na ilość i jakość posiadanych przez partnerów zasobów i umiejętności oraz tempo, ilość i jakość zmian w ich zakresach²¹ współpracę z nimi można za czynnik sprzyjający dynamizacji przewagi konkurencyjnej analizowanej organizacji. Szczególnie wysoko, czyli jako czynnik silnie sprzyjający dynamizacji przewagi konkurencyjnej – na miarę jej stymulatora – oceniono tempo, ilość i jakość

„Najlepsze w Polsce”, w 2010 Brązowe Godło „Najwyższa Jakość Quality International 2010”, Srebrne Godło „Najwyższa Jakość Quality International 2011”, czy też Brązowa Perła Rynku Kosmetycznego 2012 (w ostatnich latach brak szczególnych wyróżnień).

²⁰ Dziś firma posiada ok. 3-4% udziału w branży, a w latach 90. XX w. była w krajowej czołówce nie tylko producentów kosmetyków do barwienia włosów, ale wręcz pionierem produktów z linii koloryzacji włosów na bazie ziół.

²¹ Np. rozszerzanie wachlarza usług, inwestycje w zakup nowoczesnych technologii, ciągły rozwój pracowników, dostęp do atrakcyjnych rynków zagranicznych, dynamiczne rozszerzanie sieci kontaktów, wchodzenie na nowe rynki zagraniczne, zdolność do obniżania kosztów produkcji, podnoszenie parametrów jakościowych komponentów, produktów i usług, umiejętność rozszerzania sieci dystrybucji.

Tabela 1. Kwestionariusz ścieżki diagnozującej narzędzia wspierające dynamizację przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa branży kosmetycznej

Etapy dynamizacji	Rodzaj działania	Ocena stopnia wpływu na dynamizację przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa				
		Czynnik utrudnia dynamizację		Brak wpływu	Czynnik sprzyja dynamizacji	
		silnie	słabo		słabo	silnie
		-2	-1	0	1	2
Działania samodzielne organizacji						
1A	Ilość i jakość posiadanych własnych zasobów organizacyjnych		x			
1C	Ilość i jakość posiadanych własnych umiejętności organizacyjnych		x			
2A	Tempo zmian dynamizujących własne zasoby organizacyjne			x		
2C	Tempo zmian dynamizujących własne umiejętności organizacyjne			x		
3A	Ilość i jakość zmian dynamizujących własne zasoby organizacyjne			x		
3C	Ilość i jakość zmian dynamizujących własne umiejętności organizacyjne			x		
4A	Samodzielny ilościowy rozwój wewnętrzny			x		
4B	Samodzielny jakościowy rozwój wewnętrzny			x		
	Razem	0	2	6	0	0
Działania realizowane we współpracy z partnerami zewnętrznymi						
1B	Ilość i jakość zasobów dostępnych firmie za pośrednictwem obecnych partnerów biznesowych				x	
1D	Ilość i jakość umiejętności organizacyjnych dostępnych firmie za pośrednictwem obecnych partnerów biznesowych				x	
2B	Tempo zmian dynamizujących zasoby dostępne firmie za pośrednictwem obecnych partnerów biznesowych				x	
2D	Tempo zmian dynamizujących umiejętności organizacyjne dostępne firmie za pośrednictwem obecnych partnerów biznesowych					x
3B	Ilość i jakość zmian dynamizujących zasoby dostępne firmie za pośrednictwem obecnych partnerów biznesowych				x	
3D	Ilość i jakość zmian dynamizujących umiejętności organizacyjne dostępne firmie za pośrednictwem obecnych partnerów biznesowych					x
4C	Ilościowy rozwój realizowany we współpracy z partnerami biznesowymi				x	
4D	Jakościowy rozwój realizowany we współpracy z partnerami biznesowymi				x	
	Razem	0	0	0	6	2

gdzie: -2 – czynnik stanowi barierę silnie hamującą procesy dynamizacji przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa; -1 – czynnik stanowi inhibitor słabo spowalniający procesy dynamizacji przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa; 0 – czynnik obojętny; 1 – czynnik stanowi katalizator słabo przyspieszający dynamizację przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa; 2 – czynnik stanowi stymulator silnie uruchamiający dynamizację przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne.

dostępnych firmie przy współudziale partnerów, zmian w zakresie umiejętności organizacyjnych. Dzięki współpracy z partnerami zewnętrznymi udało się m.in. wejść z produktami firmy na rynki takich krajów, jak Francja czy Luksemburg, czy też rozszerzyć ofertę produktową o produkty do krótkotrwałej koloryzacji w postaci jednodniowych sprayów koloryzujących. W przypadku badanej organizacji partnerzy najczęściej służą wsparciem w zakresie dostępu do unikalnych komponentów, surowców w konkurencyjnych cenach, rozszerzenia kanałów dystrybucji czy rozszerzenia oferty produktowej. Jest ono na tyle istotne z perspektywy rozwoju firmy, że generalnie zewnętrzny ilościowy i jakościowy rozwój realizowany przy współpracy z partnerami biznesowymi uznać można za katalizator powoli, lecz systematycznie przyspieszający dynamizację jej przewagi konkurencyjnej. Zjawisko to, przy utrzymaniu takiej tendencji, daje nadzieję na pozytywne zmiany w zakresie jej sytuacji konkurencyjnej.

W oparciu o powyższą syntetyczną (ze względu na ograniczone ramy opracowania) diagnozę, jako rekomendacje usprawniające procesy nawigowania firmy w kierunku długookresowej dynamizacji przewagi konkurencyjnej należy wskazać zajęcie się **usunięciem lub chociażby ograniczeniem skali inhibitorów dynamizacji przewagi** w postaci ilości i jakości posiadanych zasobów i umiejętności. Wzbogacenie zaplecza firmy o unikalne, wyróżniające się na rynku, zwłaszcza dla świadomie wybranej grupy klientów zasoby i umiejętności mogłoby być pierwszym krokiem w tym procesie (np. mało zasobnej w środki finansowe młodzieży stawiającej na częste, lecz krótkotrwałe, samodzielne zmiany wizerunku – to grupa klientów o zmiennych, często bardzo zróżnicowanych i unikalnych gustach, a więc wymagająca krótkich serii, co może nie budzić zainteresowania dużych koncernów kosmetycznych). Takie działania miałyby szansę zwiększyć atrakcyjność firmy w oczach obecnych i potencjalnych partnerów, w tym strategicznych. Zacieśnienie i rozszerzenie współpracy z nimi byłoby szansą na **zamianę katalizatorów przewagi wręcz w jej stymulatory**. Dynamizująca działalność rynkową współpraca z wyselekcjonowanymi, sprawdzonymi partnerami, zwłaszcza w zakresie np. działań marketingowo-dystrybucyjnych²² czy też badawczo-rozwojowych²³, mogłaby wprowadzić firmę na nowe płaszczyzny rozwoju zewnętrznego, zarówno ilościowego (wzrost ilości produkcji, zamówień, wzrost obrotów, rozrost kanałów i form dystrybucji), jak i jakościowego (pozyskanie zainteresowania i reputacji u nowej grupy klientów, produkty o nowej jakości, unikalne w swej specyfice, zaawansowane technologicznie,

²² Np. promocja i sprzedaż produktów firmy w kanałach i w formach preferowanych, nie tylko w Polsce, przez ludzi młodych, np. w prasie, w Internecie i innych mediach młodzieżowych, obecność i promocja firmy w „okolicach” imprez, programów, koncertów, targów, sklepów, np. muzycznych, modowych, sportowych – na ten moment, choć firma posiada atrakcyjne dla tej grupy produkty, tzn. spraye koloryzujące włosy do pierwszego mycia w szerokiej gamie atrakcyjnych kolorów, ich istnienie nie jest im odpowiednio sygnalizowane.

²³ Np. nowe kategorie produktów krótkotrwałe bądź też szybko działających, np. kilkudniowy skręt bądź rozprostowanie włosów i inne nowości w tym zakresie.

nowoczesne, znajdujące zbyt nie tylko w kraju, lecz także zagranicą, otworzenie się możliwości wchodzenia na nowe rynki zarówno geograficzne, jak i produktowe).

5. Zakończenie

Wydaje się, iż zaproponowane w opracowaniu narzędzie pozwala dość czytelnie zidentyfikować zaangażowanie badanej organizacji w procesy dynamizacji jej przewagi konkurencyjnej, a jednocześnie zasugerować kierunki i kolejność kroków usprawniających te procesy. Dzięki jego wykorzystaniu ma się szanse zdiagnozować bariery i inhibitory dynamizacji przewagi, a także jej katalizatory i stymulatory. W kolejnym zaś kroku ustalić, które z działań utrudniających dynamizację przewagi starać się w pierwszej (bariery), a które w drugiej kolejności (inhibitory) ograniczać bądź eliminować; jednocześnie, dla dopełnienia działań nawigujących, rozpoznać, w które z działań sprzyjających dynamizacji przewagi konkurencyjnej zaangażować się najlepiej (stymulatory), a które powoli, lecz systematycznie wspierać (katalizatory). Warto przy tym pamiętać, by działania usprawniające (sprzyjające dynamizacji) i naprawcze (eliminujące utrudnienia w dynamizacji) starać się realizować równolegle, gdyż dotyczą one równie ważnych, a często niezależnych od siebie zagadnień.

Literatura

- Aaker D.A., 1989, *Managing Assets and Skills: the Key To a Sustainable Competitive Advantage*, California Management Review, vol. 31, no. 2.
- Adamik A., 1999, *Tymczasowość przewagi konkurencyjnej*, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw*, 9, s. 14-17.
- Adamik A., 2003a, *Przymus budowy przewagi konkurencyjnej jako wymóg nowoczesnego zarządzania przedsiębiorstwem*, [w:] Jeżak J. (red.), *Rozwój teorii i praktyki zarządzania strategicznego. Doświadczenia krajowe i międzynarodowe*, t. 2, Polsko-Amerykańskie Centrum Zarządzania, Łódź.
- Adamik A., 2003b, *Zasoby i umiejętności w procesie budowy przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, [w:] Różański J. (red.), *Zagadnienia z zakresu zarządzania i marketingu*, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, t. IV, z. 2, Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi, 1, Łódź.
- Adamik A., 2008, *Competitive Advantage Based on Cooperation*, A Serie of Monographs of Technical University of Lodz, no. 1819.
- Adamik A., 2008, *Kumulowanie wiedzy organizacyjnej poprzez związki współpracy*, [w:] Glińska-Noweś A. (red.), *Zarządzanie organizacjami w gospodarce opartej na wiedzy. Zasobowe podstawy funkcjonowania i rozwoju organizacji*, TNOiK Dom Organizatora, Toruń.
- Adamik A., 2011, *Konkurencyjność i przewaga konkurencyjna MSP w teorii i praktyce*, [w:] Adamik A. (red.), *Kształtowanie konkurencyjności i przewagi konkurencyjnej małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo C.H. Beck, Seria Przedsiębiorczość, Warszawa, s. 15-31.
- Alshbiel S.O., 2012, *JIT Production System And Its Effect On Achieving Competitive Advantage For Public Shareholding Industrial Companies In Jordan*, *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business* October, vol. 4, no. 6, ijerb.webs.com.
- Barney J.B., 1991, *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, *Journal of Management*, no. 17.

- Berkowitz S.D., 1982, *An Introduction to Structural Analysis: The Network Approach to Social Research*, Butterworth and Co., Toronto, Canada.
- Ferrier W.J., Wiltbank R., 2010, *Value from Gestalt: How Sequences of Competitive Actions Create Advantage for Firms In Nascent Markets* Violina Rindova, *Strategic Management Journal*, no. 31, s. 1474-1497.
- Goksoy A., 2012, *The New Competitive Advantage: Technological Change: An Application of Electronic Data Interchange Implementation in SME in the Automotive Industry*, *International Journal of Business Administration*, vol. 3, no. 6.
- Grupa Lizbońska, 1996, *Granice konkurencji*, Warszawa.
- Hagel J., Brown J.S., 2006, *Organizacja jutra. Zarządzanie talentem, współpracą i specjalizacją*, Harvard Business School Press, One Press, Wydawnictwo Helion, Gliwice.
- Hamel G., Prahalad C.K., 1999, *Przewaga konkurencyjna jutra*, Business Press, Warszawa.
- Hitt M.A., Keats B.W., DeMarie S.M., 1998, *Navigating in the new competitive landscape: building strategic flexibility and competitive advantage in the 21st century*, *Academy of Management Executive*, no. 12 (4), s. 22-42.
- Innovation Management and the Knowledge – Driven Economy*, 2004, European Commission Directorate – General for Enterprise, Office for Official Publications of the European Communities, Brussels–Luxembourg.
- Kiron D., Shockley R., 2011, *Creating Business Value with Analytics* MIT, *Sloan Management Review*, September 15.
- McCalister L., Fischer C.S., 1983, *A Procedure for Survey Personal Networks*, [w:] Burt R.S., Minor M.J. (eds.), *Applied Network Analysis: a Methodological Introduction*, Sage Publications, Beverly Hills, CA.
- Noori H., Radford R., 1995, *Production and Operations Management. Total Quality and Responsiveness*, McGraw-Hill.
- Obłój K., 1999, *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa.
- Obłój K., 2001, *Logika przewagi konkurencyjnej* (I), *Przegląd Organizacji*, nr 9.
- Peters T., 1990, *Get Innovative or Get Dead*, *California Management Review*, Fall.
- Rokita J., 2005, *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa.
- Sanchez R., 2004, *The new strategic management: organization, competition and competence*, Willey, New York.
- Sańczyk-Hugiet E., 2011, *Relacyjne modele wzrostu przedsiębiorstwa*, [w:] Skalik J. (red.), *Zmiana warunkiem sukcesu. Przelamywanie barier rozwoju i wzrostu przedsiębiorstwa*, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, nr 219.
- Teece D.J., Pisano G., Shuen A., 1997, *Dynamic capabilities and strategic management*, *Strategic Management Journal*, no. 18 (7), s. 509-533.
- Thomas L.G., 1996, *The two faces of competition: dynamic resourcefulness and the hypercompetitive shift*, *Organization Science*, no. 7 (3), s. 221-242.
- Wiggins R., Ruefli T.W., 2002, *Sustained competitive advantage: temporal dynamics and the incidence and persistence of superior economic performance*, *Organization Science*, no. 13 (1), s. 81-105.
- Williams J.R., 1992, *How sustainable is your competitive advantage?*, *California Management Review*, no. 34 (3), s. 29-51.
- Zakrzewska-Bielawska A., 2013, *Strategia nowoczesnego przedsiębiorstwa: zasoby i okazje*, [w:] Krupski R. (red.), *Zarządzanie strategiczne Quo vadis?*, *Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości*, t. 22, s. 159-175.