

AUTOREFERAT

OPIS DOROBKU I OSIĄGNIĘĆ NAUKOWO-BADAWCZYCH

Letycja Sołducho-Pelc

Katedra Zarządzania Strategicznego
Wydział Zarządzania
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Wrocław, grudzień 2021 r.

Spis treści

Wstęp	4
1. Imię i nazwisko wnioskodawcy.....	4
2. Posiadane dyplomy, stopnie naukowe – z podaniem nazwy, miejsca i roku ich uzyskania.....	4
3. Informacje o dotychczasowym zatrudnieniu w jednostkach naukowych.....	5
4. Omówienie osiągnięć, o których mowa w art. 219 ust. 1 pkt 2 ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz. U. z 2021 r., poz. 478 z późn. zm.).	5
4.1. Wskazanie osiągnięcia głównego	5
4.2. Tytuł cyklu powiązanych tematycznie artykułów naukowych	6
4.3. Uzasadnienie podjęcia tematu	9
4.4. Luka badawcza i zakres problematyki badawczej	11
4.5. Przedmiot badań, problem badawczy, cel badań, pytania badawcze	13
4.6. Metody badawcze	16
4.7. Streszczenia artykułów w cyklu	20
4.8. Prezentacja dokonań w cyklu powiązanych tematycznie artykułów naukowych stanowiących wkład w rozwój nauki	34
5. Informacja o wykazywaniu się istotną aktywnością naukową albo artystyczną realizowaną w więcej niż jednej uczelni, instytucji naukowej lub instytucji kultury, w szczególności zagranicznej.....	75
5.1. Projekty naukowe we współpracy z naukowcami z zagranicy	75
6. Informacja o osiągnięciach dydaktycznych, organizacyjnych oraz popularyzujących naukę lub sztukę.....	79
6.1. Osiągnięcia dydaktyczne	79
6.2. Osiągnięcia organizacyjne i popularyzujące naukę	80
7. Inne informacje, ważne z punktu widzenia kariery zawodowej.....	82
7.1. Nagrody Rektora Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu	82
7.2. Szkolenia, kursy i warsztaty podnoszące kompetencje naukowe i dydaktyczne	82
Bibliografia.....	84
Załączniki – oświadczenia współautorów.....	90

Wstęp

Autoreferat składa się z siedmiu części. W częściach od pierwszej do trzeciej zaprezentowałam przebieg swojej kariery zawodowej. Czwarta część to prezentacja cyklu powiązanych tematycznie publikacji, przedstawianego jako osiągnięcia naukowe, które stanowią wkład w rozwój dyscypliny nauk o zarządzaniu i jakości. Piątą część autoreferatu poświęciłam istotnej aktywności naukowej realizowanej w więcej niż jednej uczelni i instytucji naukowej, w szczególności zagranicznej. W części szóstej przedstawiłam swoją aktywność dydaktyczną, organizacyjną i popularyzatorską w zakresie dziedziny naukowej. Część siódma została poświęcona innym informacjom dotyczącym mojej kariery zawodowej.

1. Imię i nazwisko wnioskodawcy

Letycja Sołoducho-Pelc

2. Posiadane dyplomy, stopnie naukowe – z podaniem nazwy, miejsca i roku ich uzyskania

Stopień doktora nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu – zarządzania przedsiębiorstwem – nadany w dniu 24 października 2005 roku przez Akademię Ekonomiczną im. Oskara Langego we Wrocławiu (aktualnie Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu), Wydział Gospodarki Narodowej.

Tytuł rozprawy doktorskiej: Zarządzanie strategiczne w małych przedsiębiorstwach. Promotor: dr hab. Leon Jakubów, prof. UE (Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu). Recenzenci w przewodzie doktorskim: prof. dr hab. Krystyna Poznańska (Szkoła Główna Handlowa w Warszawie), prof. dr hab. Andrzej Kaleta (Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu).

Tytuł magistra inżyniera nadany w dniu 3 lipca 1995 roku przez Akademię Ekonomiczną im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wydział Inżynieryjno-Ekonomiczny Przemysłu.

A7

Wrocław, 17.12.2021

Oświadczenie

o procentowym udziale we współautorstwie **artykułu**/monografii/rozdziału w monografii/skrypcie/rozdziale skryptu/podręczniku/rozdziale podręcznika

Oświadczamy, że procentowy wkład w opracowanie*: "Factors determining the process of creating and implementing a Strategy Based on Innovation and Technology" 2013

- artykuł**
 monografia
 rozdział w monografii
 skrypt
 rozdział w skrypcie
 podręcznik
 rozdział w podręczniku

jest następujący:

Lp.	Imię i Nazwisko Współautora	%	Podpis
1.	Joanna Radomska	50 %	<i>Meł</i>
2.	Letycja Sołoducho-Pelc	50 %	<i>L. Sołoducho</i>
ŁĄCZNIE		100%	

* zaznaczyć

Letycja Sołoducho

(podpis wnioskodawcy)

3. Informacje o dotychczasowym zatrudnieniu w jednostkach naukowych

- Od 1997 roku do chwili obecnej – Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu (dawniej Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu).
- Od 1997 roku do 2007 roku – zatrudnienie na Wydziale Nauk Ekonomicznych (dawniej Wydział Gospodarki Narodowej) w Katedrze Zarządzania Strategicznego na stanowisku asystenta.
- Od 2007 roku do 2019 – zatrudnienie na Wydziale Nauk Ekonomicznych (dawniej Wydział Gospodarki Narodowej) w Katedrze Zarządzania Strategicznego na stanowisku adiunkta.
- Od 1 października 2019 roku do chwili obecnej – zatrudnienie na Wydziale Zarządzania na stanowisku adiunkta.

4. Omówienie osiągnięć, o których mowa w art. 219 ust. 1 pkt 2 ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz. U. z 2021 r., poz. 478 z późn. zm.).

4.1. Wskazanie osiągnięcia głównego

W autoreferacie przedstawiłam dokonania, które podlegają ocenie w procesie ubiegania się o stopień doktora habilitowanego w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości. Wspomniane osiągnięcia w obszarze naukowym dotyczą okresu od uzyskania stopnia doktora nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu (od października 2005 roku).

4.2. Tytuł cyklu powiązanych tematycznie artykułów naukowych

Przewaga konkurencyjna w zakłócającym otoczeniu

Problematyka wskazanego cyklu należy do dziedziny nauk społecznych i dyscypliny nauk o zarządzaniu. Jako osiągnięcie naukowe w rozumieniu art. 16 ust. 2 pkt 1, ustawy z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki, stanowiące znaczący wkład w rozwój dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości, wskazuję cykl powiązanych tematycznie artykułów naukowych pod tytułem „*Przewaga konkurencyjna w zakłócającym otoczeniu*”.

W tabeli 1 przedstawiłam wykaz publikacji wchodzących w skład cyklu powiązanych tematycznie artykułów naukowych, stanowiących znaczący wkład w rozwój dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości. W skład cyklu wchodzi siedem publikacji dotyczących problematyki kształtowania przewagi konkurencyjnej w zakłócającym otoczeniu (ang. *disruptive environment*). Cykl został uporządkowany według daty publikacji – od najnowszej do najstarszej.

Tabela 1. Wykaz publikacji wchodzących w skład cyklu powiązanych tematycznie artykułów naukowych

Lp.	Autor	Tytuł	Czasopismo	Rok	Indeksowanie
A1	Sołoducho -Pelc Letycja, Sulich Adam	<i>Between Sustainable and Temporary Competitive Advantages in the Unstable Business Environment</i>	Sustainability, 12(21), 8832; https://doi.org/10.3390/su122188-2 - 24 Oct 2020	2020	Scopus Web of Science IF 3.251
A2	Sołoducho -Pelc Letycja	<i>Competitiveness and Innovation of European Union SMEs: a Critical Assessment</i>	Proceedings of 5th International Conference on European Integration 2020, Staničková M., Melecký L., Doleželová P., Powadová T. (ed.), VŠB – Technical University of Ostrava, Czech Republic	2020	Web of Science
A3	Sołoducho -Pelc Letycja	<i>Źródła i trwałość przewagi konkurencyjnej</i>	Handel Wewnętrzny, nr 3/2 (368), s. 60-71	2017	

A4	Sołoducho -Pelc Letycja	<i>Planning Horizon as a Key Element of a Competitive Strategy</i>	Journal of Economics, Business and Management (JOEMB), vol. 3, nr 2, s. 161-166	2015	CNKI, Electronic Journals Library, Ulr'ch's Periodicals Directory, MESLibrary, Google Scholar, and Crossref.
A5	Sołoducho -Pelc Letycja	<i>Searching for Opportunities for Development and Innovations in the Strategic Management Process</i>	Procedia – Social and Behavioral Sciences, Elsevier, vol. 210, s. 77-86	2015	Scopus
A6	Sołoducho -Pelc Letycja	<i>Competitive Advantage: The Courage in Formulating Objectives and Expansiveness of a Strategy</i>	Procedia – Social and Behavioral Sciences, Elsevier, vol. 150, s. 271-280	2014	Scopus
A7	Sołoducho -Pelc Letycja, Radomska Joanna	<i>The Role of Human Capital in Creating Competitive Advantage Based on Technology</i>	Proceedings of the International Conference on ICT Management for Global Competitiveness and Economic Growth in Emerging Economies (ICTM 2012)/Kowal Jolanta, Roztocki Narcyz (ed.), College of Management Edukacja, ISBN 978-83-87708-93-1, s. 161-182	2012	

Źródło: opracowanie własne.

Cykl publikacji tworzą artykuły naukowe i konferencyjne z listy A i B MNiSW oraz aktualnej listy MEiN. Sześć artykułów zostało wydanych w języku angielskim, a jeden w języku polskim. Cykl stanowi efekt badań poświęconych przewadze konkurencyjnej w ramach grantu badawczego, dotyczącego ewolucji procesu zarządzania strategicznego w trakcie rozwoju przedsiębiorstw.

Jestem autorem 5 samodzielnych artykułów, a 2 zostały przygotowane we współautorstwie. Jedna publikacja powstała we współpracy z dr hab. Joanną Radomską., prof. UEW, ze względu na wspólne zainteresowania badawcze i uczestnictwo w projekcie badawczym realizowanym przez zespół Katedry Zarządzania Strategicznego UEW. Jedna publikacja jest efektem współpracy z dr inż. Adamem Sulichem i również stanowi wynik wspólnych zainteresowań badawczych obejmujących zrównoważone zarządzanie strategiczne (ZZS) i zielone strategie.

Szczegółowy opis wkładu w publikacje wieloautorskie zawarłam w wykazie stanowiącym Załącznik 3 oraz w oświadczeniach współautorów.

Wybór tematu prezentowanych publikacji naukowych wynika z moich zainteresowań badawczych koncentrujących się na takich zagadnieniach, jak: strategia konkurencji, rozwój przedsiębiorstw w długim horyzoncie czasowym (długowieczność) i strategii sukcesu przedsiębiorstw, oraz z zaobserwowanego poglądu dotyczącego marginalizowania znaczenia trwałej przewagi konkurencyjnej w strategii przedsiębiorstw. Te aktualne problemy badawcze mają swoje uzasadnienie poznawcze – tworzenie nowej wiedzy na potrzeby teorii i praktyki przedsiębiorstw. Równie istotny wpływ na tematykę artykułów w cyklu miały konferencje naukowe i zaproszenia do publikacji (ang. *Call for Papers*). Były to kolejno:

A1 - Call for papers "Strategic Management for Sustainability: Imperatives and Paradoxes" Sustainability 2020.

A2 - Call for papers, 5th International Conference on European Integration, Technical University of Ostrava, Ostrava, Czech Republic 2020.

A3 - XX edycja Szkoły Letniej Zarządzania pt. „Tożsamość Nauk o Zarządzaniu. Megatrendy – Ewolucja – Kontekstowość”, organizowana przez Uniwersytet Jagielloński w Krakowie i Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Krynica-Zdrój 13-15.06.2018.

A4 - Call for papers, Journal of Economics, Business and Management 2014.

A5 - Call for papers, 4th International Conference on Leadership, Technology, Innovation and Business Management (ICLTIBM-2014), International Strategic Management and Managers Association, listopad 20-21, Istambuł 2014.

A6 - Call for papers, 10th International Strategic Management Conference, 19-21 June, Rome 2014.

A7 - Call for papers, International Conference on ICT Management for Global Competitiveness and Economic Growth in Emerging Economies (ICTM 2012), Wrocław 2012.

4.3. Uzasadnienie podjęcia tematu

Zarządzanie strategiczne jako koncepcja rozwoju w długim horyzoncie czasowym w zakłócającym otoczeniu

Zarządzanie strategiczne stanowi stosunkowo młodą koncepcję, która rozwija się od lat 60. XX wieku. W centrum tej doktryny znajduje się strategia (Fuertes i in. 2020), uniwersalnie definiowana jako plan rozwoju organizacji w długim horyzoncie czasowym. Przemysłana i konsekwentnie realizowana strategia powinna zapewnić organizacji unikalność w odniesieniu do konkurencji i długowieczność. W paradygmacie (Kuhn 1969) zarządzania strategicznego (Camillus 1997) zmienność otoczenia i organizacji mają newralgiczne znaczenie, co oznacza równoległe działania związane z realizacją strategii i poszukiwaniem optymalnego dostosowania się organizacji do warunków zewnętrznych i wewnętrznych. Kluczowe założenia zarządzania strategicznego odnoszą się do aktywnego kreowania przyszłości organizacji: długotrwałego, stałego rozwoju, analizowania decyzji pod kątem ich krótko- i długofalowych efektów, planowego zarządzania zmianą, kreatywności, innowacyjności i tworzenia nowych rozwiązań. Jak zauważył E.H. Bowman, zarządzanie strategiczne charakteryzują trzy cechy (Bowman 1974):

1. silny związek z praktyką,
2. podstawy teoretyczne związane z ekonomią, naukami społecznymi i behawioryzmem,
3. własna metodologia.

W tej koncepcji wykorzystuje się myślenie systemowe, które pozwala na działanie w złożonym otoczeniu i podejmowanie racjonalnych decyzji (Grewatsch, Kennedy, i Bansal 2021). Organizację postrzega się jako złożoną całość, składającą się z wielu elementów, wchodzących w relacje z otoczeniem, co uwypukla znaczenie synergii różnych procesów leżących u podstaw strategii.

Konieczność wybiegania w przyszłość i wyznaczania kierunku rozwoju powoduje, że działania organizacji realizującej zarządzanie strategiczne nie są przypadkowe i chaotyczne, lecz przemysłane i planowe. Koncepcja ta jest otwarta na zmiany i nowe trendy w zarządzaniu. Ważne jest przewidywanie przyszłych warunków działania i uwzględnianie ich w strategii, natomiast zmian nie powinno się traktować jako komplikacji dezaktualizujących strategię. Elastyczność zarządzania strategicznego wynika z założenia, że plany nie są statyczne,

a zmiany nie są synonimem porażki. Jednak w praktyce trudno pogodzić elastyczność i reakcję na zmiany z przygotowaniem organizacji do wykorzystania przyszłych możliwości w procesie długofalowego rozwoju.

Impas w podejściu do przewagi konkurencyjnej

Niepewność, złożoność i szeroki zasięg problemów charakteryzują współczesny świat (Teece 2019). Pod wpływem ciągłych zmian i przełomowych wydarzeń o charakterze gospodarczym, politycznym, społecznym i ekologicznym w otoczeniu i w organizacjach zachodzą radykalne przemiany datowane na okres od końca XX wieku. Działając w zmieniającym się otoczeniu, organizacje mierzą się z licznymi problemami, które utrudniają realizację strategii w długim horyzoncie czasowym. Wątpliwości dotyczą sensu planowania przyszłych działań oraz wiedzy o tym, w jaki sposób realizować strategię w turbulentnym otoczeniu (Drnevich, Mahoney, i Schendel 2020; Wenzel 2021).

Rozwój i utrzymanie przewagi konkurencyjnej stanowi istotny nurt badań naukowych w dyscyplinie zarządzania strategicznego (Adamik 1998; Barney 1991; O'Shaughnessy 1996; Porter 1989; Stonehouse i Snowdon 2007; Williams, Fleet, i Wright 2001; Xavier i Ramachander 2000; Yolles 2009). Idea wyróżniania się na tle konkurentów pozostaje aktualna, jednak pojawiła się potrzeba badań mających na celu dostosowanie przewagi konkurencyjnej do nowych wyzwań. W dotychczasowych badaniach niewiele uwagi poświęca się budowaniu i utrzymywaniu przewagi konkurencyjnej w burzliwym i zakłócającym otoczeniu. Szybkość i nieprzewidywalność zmian pogłębiają dysonans pomiędzy wiedzą teoretyczną a potrzebami praktyki (Powell 2001), które znajdują się w impasie. Pomimo wielu lat badań teoria i praktyka nie zawsze są ze sobą powiązane. Ponadto wciąż istnieje deficyt rozwiązań oczekiwanych przez naukowców i menedżerów. Można przypuszczać, że zmiany w otoczeniu i w organizacjach następują tak szybko, że osiągnięcia naukowe nie formułują właściwych rozwiązań. Luki w wiedzy dotyczą utrzymania przewagi konkurencyjnej w nowych warunkach, którym towarzyszy pytanie o to czy dotychczasowe założenia dotyczące utrzymania przewagi konkurencyjnej są aktualne? Brakuje także wyraźnego postępu w budowaniu teorii i formułowaniu praktycznych implikacji menedżerskich, służących utrzymaniu trwałej przewagi konkurencyjnej w turbulentnym otoczeniu.

Nowe zjawiska i trendy wpływające na przewagę konkurencyjną (Xavier i Ramachander 2000; Staber 2007; Ritala i Ellonen 2010; M. Porter i Millar 2011; Williamson 2015; Sölvell 2015) stwarzają implikacje dla problemów z utrzymaniem przewagi, z jakimi mierzą się współcześnie

działające organizacje (Ma 1999; Newbert 2008). Niepewność co do przyszłości i presja bieżących problemów zniechęcają do budowania trwałej przewagi konkurencyjnej, ponieważ sprawność w bieżącym działaniu „tu i teraz” wydaje się wystarczająca do przetrwania. Jednak realizacja działań taktycznych i operacyjnych ogranicza organizację do biernego dopasowania się do bieżących realiów. Trudności te pokazują, że teoria i praktyka zarządzania strategicznego w obszarze przewagi konkurencyjnej wymaga uaktualnienia.

4.4. Luka badawcza i zakres problematyki badawczej

Problematyka trwałej i tymczasowej przewagi konkurencyjnej jest istotna poznawczo, gdyż dotychczas została rozpoznana w ograniczonym stopniu (Dagnino, Giovanni i Picone, Pasquale, Massimo Ferrigno 2021; Gallus i Frey, Bruno 2015; Huang i in. 2015; Lichtenthaler 2021; O’Shannassy 2008; Popowczyk 2011). Studia dotyczące literatury polskiej i zagranicznej stały się podstawą do zidentyfikowania luki badawczej, która ma charakter wielowymiarowy. Po pierwsze, odnosi się do braku wiedzy na temat utrzymania trwałej przewagi konkurencyjnej w zakłócającym otoczeniu (Delmas, Hoffmann, i Kuss 2011; Hashai i Buckley 2014; Hinterhuber 2013). Po drugie, można zauważyć rozbieżność stanowisk pomiędzy badaczami (O’Shannassy 2008), mając za punkt odniesienia ós czasu. W XX wieku w teorii dominowało zasadniczo przekonanie o znaczeniu trwałej przewagi konkurencyjnej (Coyne 1986; Ramsay 2001; Sánchez-Carreira i Roth 1999), zaś w XXI wieku częściej są podejmowane badania eksponujące tymczasową przewagę konkurencyjną (D’Aveni, Dagnino, i Smith 2010; Dagnino, Giovanni Battista Picone, Pasquale Massimo Ferrigno 2016; Stieglitz, Knudsen, i Becker 2009). To przeniesienie punktu zainteresowania na przewagę konkurencyjną czasową i nietrwałą (temporalną) wynika z przekonania badaczy, że w szybko zmieniającym się otoczeniu trzeba być elastycznym i dostosowawczym, bardziej reakcyjnym niż planującym (Huang i in. 2015; Yadav, Han, i Kim 2017). Po trzecie, luka badawcza wynika z potrzeby kompleksowego ujęcia tych dwóch typów przewagi konkurencyjnej przy założeniu, że trwała przewaga konkurencyjna nie pozostaje w konflikcie z tymczasową przewagą konkurencyjną. W dotychczasowych badaniach dominuje pogląd, że przewagi te nie są ze sobą związane (Shams 2016), co można uznać za ograniczenie tych badań i opracowań (O’Shannassy 2008).

Zidentyfikowana luka badawcza jest luką faktyczną teoretyczną ze względu na brak badań empirycznych i teoretycznych opisujących, w jaki sposób połączyć trwałe rozwój (dzięki utrzymaniu trwałej przewagi konkurencyjnej) z dopasowaniem do zmian (związanych z budowaniem tymczasowej przewagi konkurencyjnej). Jest to o tyle ważne, że badania

naukowe z obszaru zarządzania strategicznego powinny mieć odniesienie do praktyki (Brettle 2012). Brak wiedzy to nie jedyna przesłanka podjęcia badań. W XX wieku uważano, że „(...) najważniejszym zadaniem zarządzającego jest dążenie do przetrwania firmy. Taka była wręcz definicja zarządzania: to chronienie organizacji przed niepewnością” (Kostera 2020). Obecnie krótkowzroczność organizacji, przejawiająca się w braku myślenia strategicznego i braku przygotowania organizacji na sytuacje kryzysowe (m.in: pandemia koronawirusa, uzależnienie gospodarki światowej od Chin, ciągły i nieliniarny rozwój technologii), wymusza szukanie nowych rozwiązań adekwatnych do obecnych wyzwań i zmian w sposobach konkurencyjności przedsiębiorstw. Ponadto intensywność rozwoju cywilizacyjnego powoduje, że wyróżniają się przede wszystkim te firmy, które są zdolne wprowadzać szybkie zmiany. Aby skutecznie konkurencyjnie, nie wystarczy już dostosowywać się do potrzeb klienta. Trzeba umieć te potrzeby wyprzedzać – kreować i promować, a także dodatkowo – jak najszybciej je również realizować.

Wskazana luka badawcza jest istotna dla rozwoju nauki i praktyki zarządzania strategicznego. W tę tematykę wpisują się osiągnięcia prezentowane w cyklu publikacji, w których przedmiotem badań teoretycznych i empirycznych jest utrzymanie trwałej przewagi konkurencyjnej, a także identyfikacja czynników warunkujących współistnienie trwałej i tymczasowej przewagi.

Prace naukowe prezentowane w cyklu publikacji obejmują rozpoznanie naukowe sposobów definiowania (rozumienia) oraz klasyfikowania źródeł przewagi konkurencyjnej. Dotyczą one także koncepcji przewagi trwałej i tymczasowej, podejścia do przewagi konkurencyjnej w koncepcji strategicznej przedsiębiorczości i poszukiwania szans rozwojowych, związku przewagi konkurencyjnej w odniesieniu do takich czynników, jak: zasoby ludzkie, horyzont czasowy strategii, odwaga i ekspansywność celów strategicznych, innowacyjność i technologia.

4.5. Przedmiot badań, problem badawczy, cel badań, pytania badawcze

Przedmiot badań

Przedmiot badań cyklu powiązanych tematycznie artykułów naukowych stanowią trwała i tymczasowa przewaga konkurencyjna oraz relacja między tymi rodzajami przewag w zmiennym i zakłócającym otoczeniu.

Problem badawczy

Problem badawczy cyklu powiązanych tematycznie artykułów naukowych obejmuje:

1. determinanty utrzymania trwałej przewagi konkurencyjnej w zmiennym i zakłócającym otoczeniu,
2. związek pomiędzy trwałą i tymczasową przewagą konkurencyjną,
3. konsekwencje posiadania trwałej przewagi konkurencyjnej dla rozwoju organizacji.

Przedstawiony problem należy do problemów poznawczych. Problem badawczy jest ważny dla teorii, gdyż stanowi kontynuację badań naukowych przewagi konkurencyjnej, jednak w nowych warunkach – w zmiennym i zakłócającym otoczeniu. Budowanie trwałej przewagi konkurencyjnej w zakłócającym otoczeniu nie było bowiem dotychczas szczegółowo analizowane. Nowe aspekty problemu badawczego odnoszą się do badania związku pomiędzy trwałą a tymczasową przewagą konkurencyjną oraz czynników warunkujących trwałą i tymczasową przewagę konkurencyjną. Wspomniany problem badawczy wymaga prowadzenia badań, w które zaangażowane jest naczelne kierownictwo firmy. Taki dobór respondentów, pełniących rolę strategów w organizacji, umożliwi bowiem szczegółową i uzasadnioną (bo wykorzystującą informacje strategiczne) analizę przewagi konkurencyjnej w kontekście jej stałości i zmienności.

Cel badań

Zidentyfikowanie luki poznawczej stanowi podstawę do sformułowania celu cyklu publikacji powiązanych tematycznie.

Głównym celem badań jest eksploracja warunków i determinant utrzymania i zarządzania trwałą i tymczasową przewagą konkurencyjną w zakłócającym otoczeniu.

Celem naukowym badań przeprowadzonych i prezentowanych w ramach cyklu jest testowanie istnienia związku pomiędzy trwałą a tymczasową przewagą konkurencyjną i opracowanie koncepcji modelu przewagi konkurencyjnej w zakłócającym otoczeniu.

Cele szczegółowe służące realizacji celu głównego zostały sformułowane następująco:

C1. Identyfikacja warunków i czynników wpływających na utrzymanie przewagi konkurencyjnej (odpowiadające temu celowi pozycje w cyklu to: A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7).

C2. Ustalenie czynników warunkujących osiągnięcie trwałej i tymczasowej przewagi konkurencyjnej (odpowiadające pozycje w cyklu: A1, A3, A4).

C3. Określenie czynników decydujących o trwałości przewagi konkurencyjnej (odpowiadające pozycje w cyklu to: A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7).

Celem aplikacyjnym cyklu powiązanych tematycznie artykułów naukowych jest sformułowanie niezbędnej dla menedżerów wiedzy o zarządzaniu przewagą konkurencyjną w zakłócającym otoczeniu. W rezultacie zaproponowane zostało rozwiązanie problemu z trudnością w utrzymaniu przewagi konkurencyjnej, które pozwoli zarządzającym przygotować organizacje do ciągłej transformacji w odpowiedzi na zmiany oraz utrzymywać przewagę konkurencyjną w długim horyzoncie czasowym, również w długowiecznych firmach rodzinnych (Hoffman, Hoelscher, i Sorenson 2006; Safin 2014; Sułkowski i Marjański 2019).

Przyjęty w postępowaniu badawczym cel naukowy ukształtował cykl artykułów prezentujących wyniki badań teoretycznych i empirycznych.

Pytania badawcze

Analiza piśmiennictwa oraz obserwacja praktyki utrzymania trwałej przewagi konkurencyjnej pozwoliły na sformułowanie pytań badawczych (Stańczyk-Hugiet 2020) w cyklu powiązanych tematycznie artykułów naukowych, które wynikają z celu badań (Newman i in. 2003). Mając na uwadze to, co już dowiedziono w badaniach naukowych, sformułowano pytania badawcze.

- Główne pytanie badawcze ujęto następująco: w jaki sposób w zakłócającym otoczeniu można utrzymać trwałą przewagę konkurencyjną?
- Pytania pomocnicze miały zaś następujące brzmienie:

P1. Jakie warunki i czynniki wpływają na przewagę konkurencyjną? (odpowiadające pozycje w cyklu: A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7).

P2. Jaki jest związek pomiędzy strategią a przewagą konkurencyjną? (odpowiadające pozycje w cyklu: A1, A3, A4, A5, A6, A7).

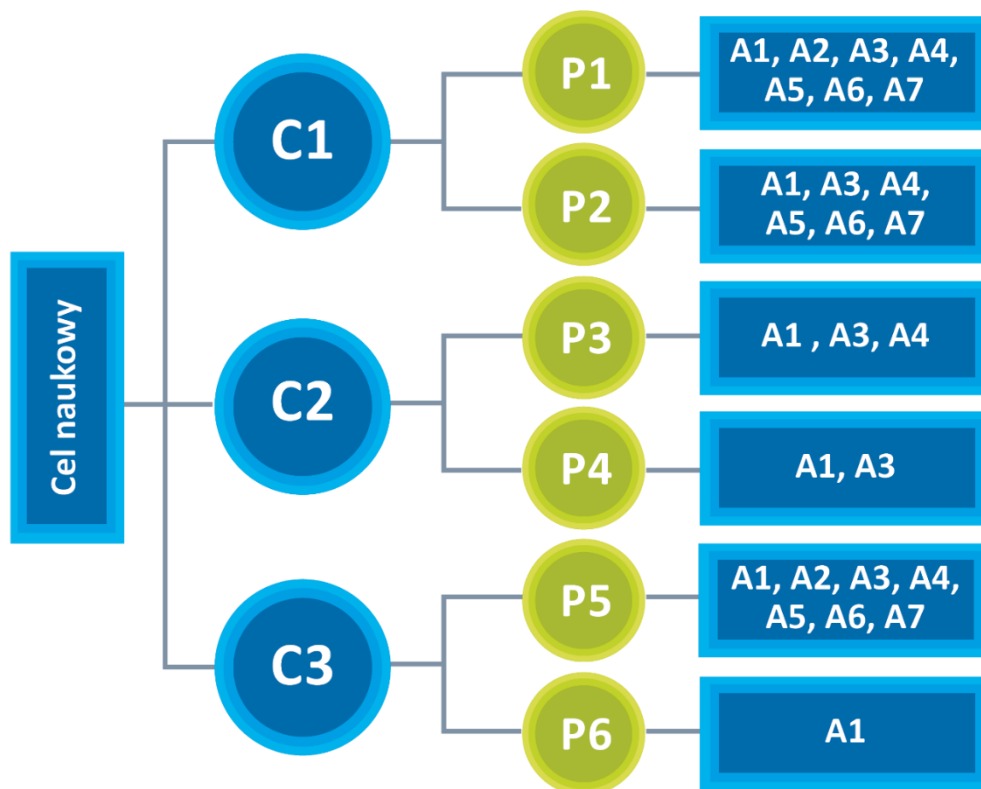
P3. Jakie czynniki kształtują trwałą, a jakie tymczasową przewagę konkurencyjną? (odpowiadające pozycje w cyklu: A1, A3, A4).

P4. Czy istnieje związek pomiędzy trwałą przewagą konkurencyjną a tymczasową przewagą konkurencyjną? (odpowiadające pozycje w cyklu: A1, A3).

P5. Jak utrzymać przewagę konkurencyjną w zakłócającym otoczeniu? (odpowiadające pozycje w cyklu: A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7).

P6. Jaki jest związek trwałej przewagi konkurencyjnej z trwałym (długookresowym) rozwojem organizacji? (odpowiadająca pozycja w cyklu: A1)

Związek pomiędzy celami badawczymi, pytaniami badawczymi i cyklem powiązanych tematycznie artykułów naukowych przedstawiano na rys. 1.



Rys. 1. Związek pomiędzy celami badawczymi, pytaniami badawczymi i artykułami naukowymi

Źródło: opracowanie własne.

Dotychczas zakładano, że w zakłócającym otoczeniu nie można budować trwałej przewagi konkurencyjnej, a przewagę trwałą i tymczasową traktowano przeciwstawnie. Ponieważ te problemy nie zostały rozstrzygnięte w badaniach prezentowanych w literaturze naukowej, szukałam na nie odpowiedzi w prezentowanym cyklu artykułów. Pytania i udzielone odpowiedzi są ważne dla zarówno rozwoju teorii, jak i praktyki zarządzania strategicznego. Przedstawiona argumentacja wskazuje, że pytania badawcze mają nowatorski charakter.

4.6. Metody badawcze

Przyjęte cele i pytania badawcze wymagały wykorzystania podejścia zintegrowanego, polegającego na wykorzystaniu zróżnicowanych metod badawczych (Tashakkori i Creswell 2007). Dlatego w cyklu publikacji zastosowano triangulację metod badawczych. Mając na uwadze konieczność zapewnienia poprawnego metodycznie procesu wnioskowania, przyjęto, że wykorzystanie zróżnicowanych metod badawczych pozwoli na wielowymiarowe badanie i rzetelne oraz obiektywne wnioskowanie (Dźwigoł 2015a). Wybór takiego podejścia wynikał z kilku przyczyn. Nauki o zarządzaniu i jakości uznaje się za stosunkowo młode, są one silnie powiązane z innymi naukami i mają charakter aplikacyjny (Trocki 2005). Badania z tego obszaru wymagają łączenia wielu faktów o organizacji i otoczeniu oraz uwzględniania szerokiej kontekstowości, na co wpływa ich interdyscyplinarny charakter (Cyfert i in. 2014). Trudno w zarządzaniu wskazać na jednomyślność definicyjną, gdyż kanon tych nauk dopiero się ugruntowuje. Charakterystyczne jest znaczenie wiedzy praktycznej w połączeniu z rozwojem teorii (Sudoł 2007).

W prezentowanym cyklu artykułów przedstawione zostały wyniki badań teoretycznych i empirycznych. W naukach o zarządzaniu i jakości zgłasza się potrzebę realizowania badań zarówno teoretycznych, jak i badań empirycznych służących znajdowaniu odpowiedzi na pytania badawcze. W cyklu artykułów wykorzystałam następujące metody badawcze:

- Badania literatury – analizowano problem w literaturze go dotyczącej i określono istniejący stan wiedzy oraz potrzeby związane z nową wiedzą (Czakon 2011) (odpowiadające pozycje w cyklu: A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7).
- Badania dokumentów – poznanie istoty problemu – metody rozumiejące (Dźwigoł 2015b) (odpowiadająca pozycja w cyklu: A2).
- Badania statystyczne – analiza danych pierwotnych (odpowiadające pozycje w cyklu: A1, A3, A4, A5, A6, A7).

- Syntezę – wyciąganie wniosków na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych w oparciu o dane pierwotne (Czakon 2014) (odpowiadające pozycje w cyklu: A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7).
- Interpretację – wyjaśnianie otrzymanych wyników (Kostera 2015) (odpowiadające pozycje w cyklu: A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7).

W badaniach teoretycznych przeprowadzono studia literaturowe i analizę dokumentów. W tych badaniach wykorzystano literaturę polską i zagraniczną, raporty i dokumentację. Szczególnie pomocne okazały się pozycje książkowe i czasopisma z takich obszarów, jak: metody badawcze, zarządzanie strategiczne, przewaga konkurencyjna, strategia konkurencji, konkurencyjność, innowacyjność, przedsiębiorczość strategiczna, kapitał ludzki oraz technologia. Spośród metod empirycznych zastosowano metody ilościowe. Badanie zostało przeprowadzone z użyciem bezpośredniego wywiadu kwestionariuszowego (*Paper & Pen Personal Interview* – PAPI). W badaniu ilościowym wykorzystana została metoda oparta na gromadzeniu danych w sposób otwarty (jawny) i zestandaryzowany. Wzięło w nim udział 150 przedstawicieli przedsiębiorstw – wszystkie podmioty posiadały formę prawną spółki akcyjnej, z czego przeszło połowa (50,7%) notowana była na giełdzie (na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie, na rynku New Connect). Metoda doboru próby badawczej opierała się na metodzie warstwowo-losowej, którą opracowano na podstawie danych Głównego Urzędu Statystycznego. Pytania w kwestionariuszu pogrupowane zostały w ramach 19 obszarów badawczych, a odpowiedzi udzielne były przy wykorzystaniu skali Likerta. Otrzymane wyniki poddano analizom statystycznym w celu opracowania wniosków. Analiza korelacji pomiędzy poszczególnymi zmiennymi wskazuje, że istnieją różnice wynikające ze zmiennych strukturalnych.

Mając na uwadze badania wykonane potrzeby cyklu artykułów, można je również scharakteryzować w następujący sposób.

Ze względu na kryterium celu badań w prezentowanych publikacjach wykorzystałam:

- Metody deskrypcyjne – celem była prezentacja faktów i zjawisk dotyczących przewagi konkurencyjnej (odpowiadające pozycje w cyklu: A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7).
- Metody diagnostyczne – celem było określenie trudności w utrzymaniu trwałej przewagi konkurencyjnej i zainicjowanie poszukiwania odpowiedzi na pytania: dlaczego tak jest i jakie są uwarunkowania tego zjawiska? (odpowiadające pozycje w cyklu: A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7).

- Metody weryfikujące (indukcyjne, sprawozdawcze) – celem było sprawdzenie, czy istnieje związek pomiędzy trwałą i tymczasową przewagą konkurencyjną oraz jakie są zależności pomiędzy tymi przewagami (odpowiadające pozycje w cyklu: A1, A3, A6).

Ze względu na kryterium rodzaju zmiennych zastosowałam:

- Metody ilościowe – celem było wykorzystanie pomiarów z użyciem zaawansowanych technik analizy statystycznej (odpowiadające pozycje w cyklu: A1, A3, A4, A5, A6, A7).
- Metody jakościowe – celem było wykorzystanie analizy tekstu i opisu (odpowiadające pozycje w cyklu: A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7).

Stosując kryterium typu i szczegółowości decyzyjnych problemów, wykorzystałam:

- Metody eksploracyjne – cel badań stanowiła identyfikacja istoty zjawisk i procesów wraz z określeniem zakresu informacji (odpowiadające pozycje w cyklu: A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7).
- Metody eksplanacyjne – celem badań było poszukiwanie związków przyczynowo-skutkowych (odpowiadające pozycje w cyklu: A1, A2, A3, A6).

Odnosząc się do kryterium stopnia wiedzy o danym problemie, w prezentowanym cyklu zastosowałam:

- Badania rozpoznawcze – celem badań było wstępne rozpoznanie problemu na podstawie informacji pochodzących ze źródeł wtórnych, takich jak literatura polskojęzyczna i zagraniczna, raporty, listy rankingowe (odpowiadające pozycje w cyklu: A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7).
- Badania opisowe – celem badań była identyfikacja związku między trwałą i tymczasową przewagą konkurencyjną (odpowiadające pozycje w cyklu: A1, A3, A6).
- Badania przyczynowe – celem badań było wskazanie wzajemnego wpływu trwałej przewagi konkurencyjnej na tymczasową przewagę konkurencyjną (odpowiadające pozycje w cyklu: A1, A3).

Wskazując jako kryterium rodzaju źródeł wykorzystywanych informacji, przeprowadziłam:

- Badania pierwotne – celem badań było pozyskanie danych bezpośrednio od firm ze względu na brak informacji na temat przewagi konkurencyjnej polskich przedsiębiorstw (odpowiadające pozycje w cyklu: A1, A3, A4, A5, A6, A7).

- Badania wtórne – celem badań była weryfikacja i analiza dostępnych danych (odpowiadająca pozycja w cyklu: A2).

Stosując kryterium charakteru zdobywania informacji wprowadzony został podział badań na:

- Badania jakościowe – celem badań było zdobycie informacji dotyczących przewagi konkurencyjnej i wybranie narzędzi badawczych wykorzystanych w badaniach ilościowych.
- Badania ilościowe – celem badań było pozyskanie danych pierwotnych do analizy statystycznej (odpowiadające pozycje w cyklu: A1, A3, A4, A5, A6, A7).

Odnosząc się do kryterium klasycznych metod myślenia i rodzaju pracy naukowej (Hajduk 2012, s. 73; Bronk 2006, s. 55), przeprowadziłam następujące badania:

- Badania indukcyjne (metoda analityczna) (odpowiadające pozycje w cyklu: A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7).
- Badania dedukcyjne (metoda syntetyczna) (Lisiński 2016) (odpowiadające pozycje w cyklu: A1, A3, A4, A5, A6, A7).

Wybór metod badawczych został podyktowany koniecznością zapewnienia badaniom wiarygodności, obiektywności i odpowiedniości w celu rozwiązania problemu badawczego. Wzięto również pod uwagę możliwość zastosowania wspomnianych metod ze względu na dostępność danych i wiedzę respondentów na temat strategii firm oraz możliwości formułowania uogólnień na podstawie przeprowadzonych badań.

4.7. Streszczenia artykułów w cyklu

W dalszej części autoreferatu przedstawiono streszczenie artykułów naukowych wchodzących w skład cyklu (A1-A7). Ma ono typową strukturę streszczenia artykułu naukowego – zawiera takie elementy, jak: wprowadzenie, cel, metody, wyniki, wnioski.

A1

Sołoducho-Pelc Letycja, Sulich Adam, Between Sustainable and Temporary Competitive Advantages in the Unstable Business Environment, Sustainability, 2020, 12(21), 8832.

Wprowadzenie

Teorie dotyczące przewagi konkurencyjnej zakładają, że przedsiębiorstwo powinno budować unikalną pozycję wśród konkurentów w długim horyzoncie czasowym. Jednak te koncepcje odnoszą się do otoczenia względnie stabilnego. W zmiennym otoczeniu zwraca się szczególną uwagę na trwałość przewagi nad konkurencją, która nie jest łatwa do powielenia lub przewyższenia przez konkurencję. Dlatego pojawił się nowy termin określający przewagę konkurencyjną, która ma tymczasowy charakter i jest nietrwała. Przewagę trwałą i tymczasową prezentuje się jako alternatywy, bowiem dotyczą one wyboru między dwoma priorytetami strategii, czyli zmiennością i trwałością. Interesującym celem badań jest konsolidacja tych przewag w modelu przewagi konkurencyjnej w zmiennym otoczeniu. Synergia trwałej i tymczasowej przewagi konkurencyjnej łączy długookresową przewagę z przewagą dynamiczną, która ulega zmianom. W badaniach przyjęto założenie, że trwała i tymczasowa przewaga konkurencyjna mogą współistnieć i wzajemnie się kształtować oraz wpływać na rozwój organizacji w długim horyzoncie czasowym.

Cel

Cele artykułu stanowią przedstawienie modelu przewagi konkurencyjnej w zmiennym otoczeniu oraz poszerzenie wiedzy na temat trwałej i tymczasowej przewagi konkurencyjnej wpływającej na długofalowy rozwój przedsiębiorstwa oraz możliwości szybkiego i elastycznego reagowania na zmiany.

Metoda

W artykule zastosowano metodę wnioskowania indukcyjnego popartego badaniem literatury oraz metodę dedukcyjną popartą obliczeniami statystycznymi.

Wyniki

W badaniach testowano istnienie związku pomiędzy trwałą a tymczasową przewagą konkurencyjną i opracowano koncepcję modelu przewagi konkurencyjnej w zakłócającym otoczeniu. Trwała przewaga konkurencyjna i przewaga konkurencyjna związana z innowacjami i technologią pozostają w związku. Również trwała przewaga konkurencyjna i przewaga konkurencyjna, która dotyczy nowych standardów w branży, pozostają w związku.

Dlatego wskazano, że uzyskanie trwałej przewagi konkurencyjnej wymaga rozwoju innowacji i technologii oraz wyznaczania nowych standardów w branży. Równocześnie trwała przewaga konkurencyjna stanowi podstawę przewagi konkurencyjnej opartej na innowacyjności i technologii i warunkuje wyznaczanie nowych standardów w branży (bycie kluczowym konkurentem na rynku).

Tymczasowa przewaga konkurencyjna wymaga posiadania trwałej przewagi konkurencyjnej. To właśnie trwała przewaga konkurencyjna pozwala na szybkie działanie i elastyczne podejście (zgodne z realizowaną strategią). Przewaga konkurencyjna wykorzystująca innowacje i technologie pozwala na uzyskanie szybkości i elastyczności tymczasowej przewagi konkurencyjnej.

Wnioski

Jako podsumowanie badań opracowano model przewagi konkurencyjnej w zakłócającym otoczeniu. W modelu połączono trwałą i tymczasową przewagę konkurencyjną, co pozwoliło na sformułowanie ogólnych zasad dotyczących budowania przewagi konkurencyjnej w niestabilnych warunkach. Jest to założenie, które pozwala na znalezienie równowagi pomiędzy realizacją strategii rozwoju oraz wykorzystaniem nowych szans w długim horyzoncie czasowym. Rozwiązanie to pozwala na zachowanie trwałych zasad i wartości charakterystycznych dla organizacji oraz dynamiki strategii w odpowiedzi na nowe możliwości rozwoju. Efektem tych działań może być uzyskanie trwałej przewagi konkurencyjnej warunkującej trwały rozwój przedsiębiorstwa w zmiennym otoczeniu w długim horyzoncie czasowym. W długiej perspektywie trwała przewaga konkurencyjna służy rozwojowi organizacji, pozwala również na wdrażanie idei zrównoważonego rozwoju. Prowadzenie działalności gospodarczej z poszanowaniem środowiska naturalnego czy działalność społeczna stanowią nowe źródła przewagi konkurencyjnej. Aby tak było, inicjatywy te muszą stanowić priorytetowy cel strategii i być prowadzone w sposób wyraźnie lepszy niż czynią to konkurenci. Ograniczona liczba zasobów i rosnące ceny surowców powodują, że zwiększa się znaczenie idei zrównoważonego rozwoju. To z kolei wymaga

uwzględnienia w przewadze konkurencyjnej wymiaru społecznego i środowiskowego, a także pogłębienia badań nad trwałą przewagą konkurencyjną.

A2

Sołoducho-Pelc Letycja, Competitiveness and Innovation of European Union SMEs: A Critical Assessment, Proceedings of the 6 the International Scientific Conference, International Conference on European Integration, s. 809-814, Ostrava, Czech Republic, 2020.

Wprowadzenie

Konkurencja jest naturalną cechą rynków, która mobilizuje do realizacji strategii służących zdystansowaniu rywali. Aby wzmocnić konkurencyjność, organizacje poszukują nowych rozwiązań, by wyróżnić się przewagą konkurencyjną i zadowolić klientów. Konkurencyjność można oceniać w różnych ujęciach: z perspektywy przedsiębiorstwa, regionu, kraju czy gospodarczo-politycznego związku państw, jakim jest Unia Europejska. Gdy przedsiębiorstwa zyskują przewagę konkurencyjną, przekłada się to na wzrost dobrobytu społeczeństwa, państwa czy regionu geograficznego.

W XXI wieku o przewadze konkurencyjnej i efektywności działań często decyduje innowacyjność, która jest wskazywana jako „naturalna” cecha firm należących do sektora MSP. W badaniach i raportach unijnych wiele uwagi poświęca się inicjatywom i programom służącym wzmocnieniu konkurencyjności małych i średnich firm. Rzadziej bada się zaś konkurencyjność tych podmiotów w odniesieniu do firm z innych części świata. Bez takiej analizy porównawczej trudno realnie ocenić konkurencyjność i innowacyjność unijnych firm.

Cel

Celem artykułu jest ocena konkurencyjności i innowacyjności małych i średnich przedsiębiorstw z UE. W badaniu sformułowano dwa pytania: czy małe i średnie przedsiębiorstwa z UE są konkurencyjne i innowacyjne, jakie są mocne i słabe strony tych podmiotów w porównaniu z firmami z innych krajów?

Metody

W artykule wykorzystano metodologię jakościową i ilościową. W pierwszej części dokonano przeglądu literatury dotyczącej istoty i interpretacji pojęcia konkurencyjności i innowacyjności. W części empirycznej wykorzystano dane wtórne w postaci wyników

badań prezentowanych w literaturze, danych udostępnianych przez organizacje rządowe i unijne oraz danych z raportów na temat konkurencyjności i innowacyjności firm z sektora MSP w Europie i na świecie.

Wyniki

W części empirycznej dokonano analizy sektora MSP w UE, wskazując, dlaczego te podmioty mogłyby wpływać na wzmocnienie konkurencyjności istniejących sektorów i rozwój nowych gałęzi przemysłu, a także dlaczego są one w ograniczonym stopniu innowacyjne. W wynikach badań zwrócono uwagę na czynniki decydujące o wzroście zainteresowania innowacyjnością. Wskazano na innowacyjność jako źródło przewagi konkurencyjnej w strategiach organizacji, które kładą nacisk na kreatywność i oryginalność. W dyskusjach prezentowanych w literaturze naukowej na temat przedsiębiorczości przyjmuje się, że małe i średnie firmy powinny być innowacyjne. Zgodnie z wynikami badań oceniających innowacyjność sektora MSP to założenie pozostaje często w sferze życzeń. Przedsiębiorstwa klasyfikowane jako małe i średnie posiadają silne strony budujące środowisko sprzyjające innowacyjności, jednak rzadko je wykorzystują. Przedsiębiorstwa europejskie wprowadzają innowacje produktowe, usługowe lub procesowe, realizują innowacyjne podejście do organizacji pracy, zarządzania zasobami ludzkimi i podejmowania decyzji. Te działania decydują o konkurencyjności przedsiębiorstw. Jednak innowacje europejskich MSP rzadko mają charakter pionierski i przełomowy. Częściej służą ulepszeniu istniejących już rozwiązań niż wybieganiu w przyszłość. Są to raczej dodatkowe kompetencje, które zwiększają wydajność całego systemu przedsiębiorstwa. Dlatego pozycja unijnego sektora MSP na rynku światowym nie jest wyróżniająca.

Wnioski

Formułując rekomendowane wnioski, których wdrożenie skutkuje zwiększeniem konkurencyjności MSP, warto zwrócić uwagę na działania mogące podnieść poziom konkurencyjności. Współpraca przedsiębiorstw z uniwersytetami i instytutami badawczymi stanowi takie typowe rekomendowane działanie. Ten model wzmacniania konkurencyjności okazał się skuteczny w USA i Japonii. Ośrodki akademickie mogą odegrać ważną rolę w badaniach i komercjalizacji wyników i mogą się one znaleźć wśród liderów innowacji. W UE rzadko realizuje się badania naukowe i opracowuje raporty dotyczące budowania przewagi konkurencyjnej MSP z perspektywy przyszłych wyzwań gospodarczych, społecznych i środowiskowych. Gromadzone dane mają raczej charakter historyczny, służą katalogowaniu, ewidencjonowaniu, ale nie wskazują na nowe wyzwania, jakim muszą

sprostać firmy. Przy wyznaczaniu kierunków dalszych badań interesujące jest zwrócenie uwagi badaczy i praktyków biznesu na zwiększenie konkurencyjności MSP z obszaru UE w oparciu o priorytetowe cele związane z ochroną środowiska i budowaniem wspólnych ekosystemów wewnątrz państw członkowskich.

A3

Sołoducho-Pelc Letycja, Źródła i trwałość przewagi konkurencyjnej, Handel Wewnętrzny, nr 3/2 (368), 2017, s. 60-71.

Wprowadzenie

Na początku lat 90. XX wieku znaczenie przewagi konkurencyjnej uznano za jedno z ważniejszych zagadnień w rozwoju organizacji. Obecnie w naukowych dyskusjach zwraca się uwagę na problem utrzymania przewagi konkurencyjnej w zmiennych i konkretnych warunkach. Obecnie przewaga konkurencyjna szybko traci indywidualny i oryginalny charakter, ponieważ jest łatwa do powielenia. Taka przewaga utrzymuje się coraz krócej i przemija. Trudno jeszcze wskazać konsekwencje wspomnianych zjawisk. Przedsiębiorstwa stają przed wyzwaniem związanym z poszukiwaniem nowych źródeł przewagi konkurencyjnej, problemem braku trwałości przewagi i kreowaniem przewagi trudnej „do podrobienia”. Współcześnie właściwe odczytywanie sygnałów zapowiadających zmiany ma decydujący wpływ na strategię konkurencji.

Cel

Celem badań jest identyfikacja źródeł przewagi konkurencyjnej oraz trwałości przewagi. Na potrzeby badania sformułowano następujące pytania badawcze: jakie są źródła przewagi konkurencyjnej w firmach posiadających znaczącą przewagę względem konkurentów? Jaki charakter ma przewaga konkurencyjna tych firm – trwałe czy tymczasowe? Na podstawie literatury w części empirycznej sformułowano hipotezy badawcze dotyczące źródeł oraz trwałości przewagi konkurencyjnej określonej długością horyzontu czasowego.

Metody

W części teoretycznej zastosowano przegląd literatury dotyczącej definicji i poglądów na temat istoty przewagi konkurencyjnej oraz aktualnych kierunków badań teoretycznych i empirycznych. Szczególną uwagę poświęcono badaniu literatury poruszającej kwestie utrzymania przewagi konkurencyjnej w trudnych warunkach, gdy rosnąca niepewność i ryzyko wpływają na planowanie w długim horyzoncie czasowym, oraz źródłom przewagi

konkurencyjnej, które odpowiadają na nowe wyzwania w zarządzaniu. W części empirycznej przedstawiono wyniki badań ilościowych poświęconych badaniu związku pomiędzy przewagą konkurencyjną przedsiębiorstw a elastycznością i szybkością, adaptacyjnością, innowacyjnością i technologią.

Wyniki

W badaniach potwierdzono hipotezy badawcze wskazujące na związek pomiędzy posiadaniem znaczącej przewagi nad konkurentami a adaptacyjnością działalności, przywództwem rynkowym w wymiarze technologicznym, produktowym i organizacyjnym, innowacyjnością i technologią, długim horyzontem planowania. Nie potwierdzono zaś związku między posiadaniem znaczącej przewagi względem konkurentów a elastycznością oraz maksymalnie trzyletnim horyzontem czasowym.

Wnioski

W przeprowadzonych badaniach wykazano, że pomimo trudności związanych z antycypacją przyszłych zdarzeń właściwym priorytetem w strategii rozwoju jest wyraźna orientacja na przyszłość, oznaczająca, że już dzisiaj decydujemy o tym, jakie działania podejmiemy w przyszłości. Potwierdzono, że rośnie znaczenie szybkości reakcji na zmiany, chęci odkrywania nowości i eksperymentowania. Przedsiębiorstwa, które posiadają znaczącą przewagę względem konkurentów, uznają przewagę konkurencyjną za narzędzie przyciągania klientów, służące budowaniu relacji z klientami, dla których potrafią zdecydować się nawet zmianę profilu działalności. Przedsiębiorstwa, które wyróżniają się na tle konkurentów, dążą do nadania przewadze trwałego charakteru. Pomimo zmienności otoczenia i zmiennych potrzeb klientów przedsiębiorstwa posiadające znaczącą przewagę względem konkurentów budują trwałą przewagę konkurencyjną. Momenty kryzysowe stanowią impuls do szukania inspiracji i rozwiązań sprawdzających się w trudnych warunkach. W podsumowaniu artykułu wskazano nowe możliwości kreowania przewagi konkurencyjnej oraz kierunki dalszych badań w tym obszarze. Wyraźnie zauważalny jest wzrost zainteresowania nowymi technologiami oraz możliwościami kształtowania świata w poczuciu odpowiedzialności społecznej. Można więc przypuszczać, że działania przedsiębiorstw odpowiadające na wyzwania związane ze zrównoważonym rozwojem oraz z degradacją środowiska naturalnego mogą stanowić nowe źródła przewagi konkurencyjnej. Drugim ważnym źródłem przewagi konkurencyjnej nadal będzie technologia kształtująca wiele branż w sposób bezpośredni jako źródło przewagi konkurencyjnej, oraz pośredni, jako czynnik wzmacniający czy różnicujący przewagę. Nawiązując do nowych badań w nurcie

zarządzania, warto odnieść się do paradoksu określanego jako „oburęczność” (*ambidexterity*) (Jurksiene i Pundziene 2016). Zjawisko równoważenia pozostających w sprzeczności sił – eksploracji nowych szans oraz wykorzystania i doskonalenia posiadanych kompetencji (Zakrzewska-Bielawska 2016) – dobrze oddaje dylemat utrzymania trwałej przewagi konkurencyjnej.

A4

Sołoducho-Pelc Letycja, Planning Horizon as a Key Element of a Competitive Strategy, Journal of Economics, Business and Management, vol. 3, nr 2, 2015, s. 161-166.

Wprowadzenie

Pomimo burzliwych zmian zachodzących w otoczeniu w naukach o zarządzaniu nie kwestionuje się idei świadomego, czyli przemyślanego i zaplanowanego, budowania przyszłości firmy w długim horyzoncie czasowym. Umiejętność pogodzenia stałości i zmienności założeń strategii wpływa na rozwój i pozycję konkurencyjną organizacji w długim horyzoncie czasowym. Wymiar horyzontu czasowego strategii poddawany jest krytyce ze względu na chaotyczne, trudne do przewidzenia zmiany oraz niepewne, mało wiarygodne informacje i prognozy dotyczące przyszłości. Pojawiają się opinie na temat zmierzchu strategii, „zaatakowania” strategii przez niepewność czy nawet niemożności realizacji strategii w obecnych czasach. Ten problem jest zauważalny głównie w praktyce biznesu, dlatego organizacje skracają horyzont czasowy i realizują działania o charakterze taktycznym. Ograniczanie horyzontu czasowego wiąże się z istotnymi negatywnymi konsekwencjami w odniesieniu do rozwoju potencjału organizacji i budowania przewagi konkurencyjnej.

Cel

Celem artykułu było ustalenie wpływu długiego (powyżej pięciu lat) horyzontu czasowego na realizowaną przez przedsiębiorstwa strategię konkurencji i pozycję lidera w branży.

Metody

W części teoretycznej publikacji wykorzystano metodę przeglądu literatury. Analiza literatury dotyczyła istoty i znaczenia strategii, determinant wyboru horyzontu czasowego, a także korzyści wynikających z długiego horyzontu czasowego. W części empirycznej

zastosowano badania jakościowe. Sformułowano hipotezy, a następnie w celu ich zweryfikowania obliczono korelacje na podstawie współczynnika korelacji tau-b Kendalla. Ponadto wykorzystano statystyki opisowe obliczone dla poszczególnych pytań stanowiących przedmiot analizy.

Wyniki

W badaniu szczegółowej analizie poddano obszary zarządzania strategicznego, takie jak: formalizacja strategii, poziom ekspansywności strategii, przewaga konkurencyjna, organizacja prac nad strategią oraz znajomość strategii i podział zadań. Wykazano istnienie zależności pomiędzy przewagą konkurencyjną a dynamicznym wzrostem, wprowadzaniem produktów w nowe segmenty rynku i poszerzaniem portfela produktów. Potwierdzono związek pomiędzy precyzyjnym zdefiniowaniem wizji przyszłości oraz formalizacją strategii. Wykazano związek między zaplanowaniem prac nad strategią a uzależnieniem wynagrodzeń kierownictwa firmy od realizacji celów strategicznych. Potwierdzono związek pomiędzy znajomością strategii przez pracowników a możliwością określenia zadań w procesie tworzenia i wdrażania strategii. Przedstawiono również wyniki statystyk opisowych obliczonych dla poszczególnych pytań stanowiących przedmiot analizy strategii i horyzontu czasowego. W tej części badań poświęcono uwagę zagadnieniom: wizji, formalizacji strategii, poszukiwaniu nowych obszarów działania, ekspansji w nowe segmenty rynku, poszerzaniu portfela produktów, posiadaniu znaczącej przewagi względem konkurentów, budowaniu przewagi konkurencyjnej w oparciu o innowacje i technologię, długofalowej współpracy z partnerami biznesowymi, zorganizowaniu prac nad strategią, uzależnieniu wynagrodzenia od realizacji celów strategicznych, przywiązywaniu dużej wagi do znajomości strategii firmy, określenia zadań w procesie tworzenia i wdrażania strategii.

Wnioski

Znaczenie długiego horyzontu wynika ze spojrzenia na organizację z nowej perspektywy, możliwości testowania innowacyjnych pomysłów i zdolności do budowania potencjału konkurencyjnego. Wprawdzie prognozowanie odległej przyszłości cechuje niepewność podstaw informacyjnych w podejmowaniu decyzji, jednak skupienie uwagi na planowaniu pomaga wychwycić potencjalne szanse rozwojowe i uwzględnić ryzyko. Przeprowadzone badania pozwoliły na weryfikację stanu wiedzy, że horyzont czasowy stanowi ważny element strategii konkurencji i wpływa na trwałość przewagi konkurencyjnej. Nie są to wnioski zaskakujące, ponieważ zastępowanie działań strategicznych działaniami operacyjnymi

powoduje, że aktywne i kreatywne budowanie przyszłości jest wypierane przez bierne reagowanie na pojawiające się zmiany. Podejście długoterminowe jest zgodne z ideą zarządzania strategicznego, gdyż zakłada kreowanie wartości dla organizacji w długim horyzoncie.

A5

Sołoducho-Pelc Letycja, Searching for Opportunities for Development and Innovations in the Strategic Management Process, w: Procedia – Social and Behavioral Sciences, nr 210, 2015, s. 77-86.

Wprowadzenie

W zarządzaniu strategicznym i przedsiębiorczości eksponuje się znaczenie wykorzystania szans w rozwoju firmy. Szanse stanowią atrybut zmiennego otoczenia, jednak w badaniach z tych dwóch obszarów nauki rzadko podnoszona jest kwestia dotycząca oscylacji wokół trwałości i zmienności strategii w odpowiedzi na pojawiające się szanse. Konfrontując się z niepewnością i ryzykiem, szczególnie silny akcent kładzie się w zarządzaniu na unikanie lub pokonywanie zagrożeń. Zdecydowanie mniej uwagi poświęca się poszukiwaniu i wykorzystaniu okazji do rozwoju organizacji. Dlatego ważne jest poszukiwanie odpowiedzi na pytanie dotyczące praktycznych rozwiązań problemu, jak połączyć opracowanie i realizację koncepcji rozwoju w długim horyzoncie czasowym z wykorzystywaniem okazji i koniecznością dokonywania korekty strategii. Prezentowane w literaturze dyskusje poświęcone zostały przede wszystkim wykorzystaniu szans z punktu widzenia przedsiębiorczości. Jednak również realizacja zarządzania strategicznego wymusza przygotowanie do zmian i inicjuje szukanie nowych możliwości rozwoju. Szanse mają innowacyjny charakter, ich wykorzystanie stanowi kluczowy element decydujący o konkurencyjności. U ich podstaw leży odkrywanie nowych możliwości do rozwoju produktów, usług, technologii, stanowiących podstawę przewagi konkurencyjnej.

Cel

Celem artykułu jest identyfikacja elementów strategii, które są związane z wykorzystaniem szans w zarządzaniu strategicznym – szukaniem nowych obszarów i nowych form działania.

Metody

W części teoretycznej artykułu wykorzystano metodę przeglądu literatury dotyczącej istoty strategii, jej kluczowych założeń oraz poszukiwaniu szans i nowych możliwości rozwoju w procesie zarządzania strategicznego. W drugiej części artykułu posłużono się badaniami statystycznymi.

Wyniki

W badaniach empirycznych zbadano związek pomiędzy przewagą konkurencyjną a wykorzystaniem szans, kreatywnością i innowacyjnością. W badaniach statystycznych potwierdzono, że istnieje związek pomiędzy znaczącą przewagą konkurencyjną a ciągłym poszukiwaniem nowych możliwości działania. W badaniu wykazano związek między budowaniem przewagi konkurencyjnej w oparciu o elastyczność działania i szybkość reakcji oraz ciągłym poszukiwaniem nowych możliwości działania. Potwierdzony został związek pomiędzy osiągnięciem pozycji lidera w branży oraz ciągłym poszukiwaniem nowych możliwości działania. W badaniu wskazano na związek między ciągłym poszukiwaniem nowych możliwości działania a przewagą konkurencyjną firmy, która opiera się na innowacjach i technologii.

Wnioski

W badaniach z obszaru zarządzania strategicznego pomijany jest problem integracji opracowania i realizacji strategii oraz poszukiwania, identyfikacji i wykorzystania szans. Wydawać by się mogło, że szukanie szans ma więcej wspólnego z działaniami podejmowanymi w ramach codziennej aktywności niż z planowaniem strategii. Wnioski z prezentowanych w artykule badań potwierdzają, że w procesie zarządzania strategicznego łączy się wykorzystanie szans z działaniami podejmowanymi w ramach realizacji strategii. W prezentowanych wynikach badań można wyodrębnić kilka istotnych czynników związanych ze strategią, mających wpływ na wykorzystanie szans. Stanowią je: wizjonerskie zarządzanie, planowanie w długiej perspektywie, odważne priorytety rozwojowe, sformalizowana postać długoterminowa kooperacja. Realizacja strategii zakłada zarówno poszukiwanie, identyfikację i wykorzystanie szans jak i budowanie trwałej przewagi konkurencyjnej. Jak dotąd niewiele uwagi poświęcono badaniu procesu zarządzania strategicznego z perspektywy wykorzystania szans, luka ta może wyznaczyć kierunek dalszych badań. Interesujące jest badanie problemu kreowania trwałej przewagi konkurencyjnej w połączeniu z odkrywaniem i wykorzystaniem szans.

A6

Sołoducho-Pelc Letycja, Competitive Advantage: The Courage in Formulating Objectives and Expansiveness of a Strategy, w: Procedia – Social and Behavioral Sciences, nr 150, 2014, s. 271-280.

Wprowadzenie

W dyskusjach naukowych odnoszących się do zarządzania strategicznego rzadko podnosi się temat niepewności, z jaką mierzą się przedsiębiorstwa oraz jej wpływu na przewagę konkurencyjną. Z drugiej strony rośnie potrzeba identyfikowania możliwości aktywnego kształtowania przyszłości firmy w długim horyzoncie czasowym. Jednym z czynników, który pomaga w osiągnięciu sukcesów, jest odwaga w formułowaniu ambitnych celów. Jest ona potrzebna do tego, by kwestionować *status quo* organizacji, wyznaczać jej cele i wprowadzać zmiany. Z kolei strategiczne cele odzwierciedlają wyzwania dla organizacji i jej wolę sukcesu, dlatego świadomość celów sprzyja dokonywaniu przemyślanych wyborów w procesie zarządzania strategicznego. Ta odwaga, mająca odzwierciedlenie w strategicznych celach, wiąże się z ekspansywnością strategii. Wybór strategii przetrwania lub wzrostu wynika z defensywnego lub ofensywnego podejścia do kształtowania przyszłości organizacji. Strategie służące rozwojowi są trudne i ryzykowne, wymagają inwestowania w produkty i rynek, zaakceptowania ryzyka i niepewności. Strategie ukierunkowane na przetrwanie i minimalizowanie strat w dłuższej perspektywie wymuszają na firmie określone działania związane z reagowaniem na zmiany. W efekcie przedsiębiorstwo realizuje krótkoterminową strategię „pod presją”.

Cel

Celem artykułu jest identyfikacja powiązań między przewagą konkurencyjną a odwagą w formułowaniu celów. Analizie statystycznej poddano kwestie dotyczące oceny przewagi konkurencyjnej na tle konkurentów, głównych źródeł przewagi konkurencyjnej oraz zależności pomiędzy wyborem przewagi konkurencyjnej a odwagą w formułowaniu kluczowych celów uwidaczniającą się w poziomie ekspansywności strategii. Mając na uwadze cel, zbadano założenia dotyczące źródeł i oceny przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw w odniesieniu do odwagi w formułowaniu kluczowych celów uwidaczniających się w poziomie ekspansywności strategii.

Metoda

Badania literaturowe poprzedziły badania empiryczne, w których wykorzystano ilościową metodę bezpośredniego badania ankietowego.

Wyniki

Prezentowane w artykule wyniki badań dotyczą przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw w odniesieniu do odwagi w formułowaniu kluczowych celów uwidaczniających się w poziomie ekspansywności strategii. Badano wybrane związki pomiędzy przewagą konkurencyjną a odwagą w formułowaniu kluczowych celów, takich jak: dynamiczny wzrost, wzrost poziomu rozwoju, wzrost ekspansji, realizacja ryzykownych strategii oraz długa perspektywa czasowa wyznaczanych celów.

Wnioski

Badania potwierdziły znaczenie odwagi w formułowaniu celów oraz ekspansywności strategii dla przewagi konkurencyjnej. Destrukcyjny wpływ zmienności i niepewności na zarządzanie przedsiębiorstwa łagodzą poprzez przejmowanie kontroli nad przyszłością firmy, nie ograniczając się jedynie do reakcji na pojawiające się zmiany i potrzeby. Poza przystosowaniem się do zmian zachodzących w otoczeniu, firmy realizują różne cele, a ich decyzje są nacechowane odwagą. Są to działania podejmowane na przekór trudnościom i planowane w długim horyzoncie czasowym. Takie podejście do praktyki strategii nawiązuje do cech dobrej strategii oraz wyników badań dotyczących sukcesów firm określanych jako wizjonerskie, długowieczne czy firm nazywanych „tajemniczymi mistrzami”. W dalszych badaniach dotyczących przewagi konkurencyjnej warto poświęcić uwagę kilku problemom. Dla rozwoju przedsiębiorstw w turbulentnym otoczeniu istotne jest kontynuowanie badań przewagi konkurencyjnej wraz z wyznaczaniem odważnych celów i ekspansywnością strategii, odnosząc się do wyników osiąganych przez przedsiębiorstwa i pozycji rynkowej tych podmiotów. Do badania można wybrać przedsiębiorstwa klasyfikowane z punktu widzenia kryterium wielkości, wieku i własności, co pozwoli na identyfikację charakterystycznych cech przewag i wskazanie wspólnych oraz różnicujących cech. Z kolei badanie firm odnoszących sukcesy pozwoli na porównanie strategii konkurencji przedsiębiorstw przeciętnych i liderów rynkowych. Analiza podobieństw i różnic może okazać się konieczna do właściwego formułowania celów w powiązaniu z budowaniem ekspansywnej „wygrywającej” przewagi konkurencyjnej. W przyszłych badaniach warto zastanowić się nad związkiem pomiędzy trwałością i zmiennością przewagi konkurencyjnej a realizacją strategii sukcesu

A7

Sołoducho-Pelc Letycja, Radomska Joanna, The Role of Human Capital in Creating Competitive Advantage Based on Technology, w: Proceedings of the International Conference on ICT Management for Global Competitiveness and Economic Growth in Emerging Economies (ICTM 2012)/Kowal Jolanta, Roztocki Narcyz (red.), College of Management Edukacja, 2012, s. 161-182.

Wprowadzenie

W artykule przedstawiono rolę ludzi w kreowaniu przewagi konkurencyjnej związanej z technologią. Wybór takiego ujęcia problemu wynikał z założenia, że XXI wiek jest czasem postępu technologicznego. Wykorzystanie takiego potencjału technologii, jak źródła przewagi konkurencyjnej, wymaga zaangażowania pracowników oraz otwarcia się na potrzebę kreatywności i innowacyjności. Skupione na technologii organizacje monitorują otoczenie i potrafią w nowatorski sposób wykorzystać zachodzące zmiany i pojawiające się szanse. Firmy wymyślają technologię i dzięki niej wdrażają nowy sposób działania. Odpowiadają na potrzebę innowacji, wykorzystując szeroki zasięg kapitału ludzkiego pochodzącego od pracowników, klientów, dostawców, dystrybutorów czy działów badań i rozwoju. Jeśli przewaga konkurencyjna wykorzystująca nowe technologie ma być trwała, niezbędne są skuteczna implementacja strategii innowacyjnej i budowanie DNA trwałej innowacyjności w organizacji. Takie działanie pozwala na wzmacnianie przewagi konkurencyjnej zgodnie z założonymi celami i dostępnymi zasobami, przy jednoczesnym zapewnieniu zaangażowania ze strony bezpośrednich realizatorów strategii.

Cel

Celem badań było zidentyfikowanie przewagi konkurencyjnej opartej na technologii i innowacjach, a także roli pracowników we wdrażaniu strategii bazującej na technologii i innowacyjności.

Metody

W części teoretycznej przeprowadzono przegląd literatury dotyczącej przewagi konkurencyjnej, technologii stanowiącej źródło przewagi konkurencyjnej, innowacyjności i kreacji oraz wdrażania strategii innowacji. W badaniach empirycznych posłużono się badaniami statystycznymi. Respondentów poproszono o udzielenie odpowiedzi na pytania

dotyczące przewagi konkurencyjnej oraz znajomości strategii, ekspansywności strategii, strategii współdziałania, finansowania rozwoju i odpowiedzialności kierownictwa i pracowników za implementację strategii.

Wyniki

Problem technologii i innowacyjności w relacji do kapitału ludzkiego występuje w organizacjach, które traktują technologię i innowacyjność jako źródło przewagi konkurencyjnej. Takie podejście wymaga specjalnego zaangażowania pracowników, potencjalnie pełniących rolę współtwórców strategii oraz jej wykonawców. W literaturze zwraca się uwagę na angażowanie pracowników w poszczególne etapy opracowania i wdrażania strategii w celu podniesienia skuteczności procesu zarządzania strategicznego. Ze względu na cel badań i tematykę konferencji badano rolę pracowników w procesie implementacji strategii bazującej na technologicznej przewadze konkurencyjnej. Większość pracowników zna i akceptuje strategię przedsiębiorstwa oraz otrzymuje aktualne informacje na temat strategii, co oznacza, że komunikacja w tych firmach wspiera strategię i wpływa na jej implementację. Badaniom poddano zaangażowanie liderów na różnych szczeblach zarządzania oraz pracowników we wdrażanie strategii, zakładając autonomię działań pracowników we wdrażaniu strategii.

Wnioski

W strategii przedsiębiorstw, które wyznaczają nowe standardy w branży, zwrócono uwagę na wspólne cechy działań budujących przewagę konkurencyjną w oparciu o innowacje i technologie. W badaniu wskazano, jak wyznaczanie celów, realizacja strategii współpracy oraz zaangażowanie pracowników w proces opracowania i wdrażania strategii wpływają na przewagę konkurencyjną bazującą na technologii i innowacjach. Zaprezentowane wyniki badań są istotne, gdyż przedsiębiorstwa te pełnią rolę pionierów, którzy wyznaczają nowe standardy w branży i są przykładem dobrych praktyk w zakresie wdrażania strategii budującej przewagę konkurencyjną w oparciu o technologię. Firmy te wyznaczają priorytety strategiczne, takie jak: dynamiczny wzrost, elastyczność działania oraz szybkość reakcji na zmiany zaobserwowane w otoczeniu, a także współpraca z partnerami z innych branż w celu poszukiwania nowych pól działania.

4.8. Prezentacja dokonań w cyklu powiązanych tematycznie artykułów naukowych stanowiących wkład w rozwój nauki

Do najważniejszych wyników badań stanowiących osiągnięcia, o których mowa w art. 219 ust. 1 pkt 2 ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz. U. z 2021 r., poz. 478 z późn. zm.), można zaliczyć:

1. Przegląd definicji i problem ujęcia przewagi konkurencyjnej w literaturze (pozycje w cyklu: A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7).
2. Systematyzację wiedzy na temat przewagi konkurencyjnej w oparciu o różne kryteria oraz poglądy i szkoły (pozycje w cyklu: A1, A3, A4, A6, A7).
3. Rozpoznanie związku pomiędzy przewagą konkurencyjną a czynnikami, takimi jak: innowacyjność, technologia i kapitał ludzki (pozycje w cyklu: A5, A6, A7).
4. Rozpoznanie zależności pomiędzy przewagą konkurencyjną a strategią: horyzontem czasowym strategii, odwagą w formułowaniu celów i ekspansywnością strategii (pozycje w cyklu: A1, A4, A6).
5. Rozpoznanie związku pomiędzy przewagą konkurencyjną a poszukiwaniem nowych możliwości rozwoju. Przewaga konkurencyjna w zmiennych warunkach (pozycja w cyklu A5).
6. Eksploracja problemu trwałej i tymczasowej przewagi prezentowanych w literaturze naukowej (pozycje w cyklu: A1, A3, A4, A6).
7. Ustalenie istnienia związku pomiędzy trwałą przewagą konkurencyjną i tymczasową przewagą konkurencyjną (pozycje w cyklu: A1, A3).
8. Wskazanie kierunku dalszych badań obejmujących problem trwałej i tymczasowej przewagi konkurencyjnej w trwałym (długoterminowym) rozwoju organizacji
9. Opracowanie koncepcyjnego modelu utrzymania przewagi konkurencyjnej w zakłócającym otoczeniu (łącznie trwałą przewagą konkurencyjną i tymczasową przewagą konkurencyjną) (pozycja w cyklu A1).

Przedstawione wyniki i wnioski z badań odniosłam do wkładu w rozwój nauk o zarządzaniu i jakości, prezentując wkład teoretyczny, wkład metodyczny i wkład empiryczny.

Wkład teoretyczny

Mój wkład w rozwój teorii zarządzania strategicznego obejmuje eksplorację definicji, źródeł i czynników kształtujących przewagę konkurencyjną, trwałą przewagę konkurencyjną

i tymczasową przewagę konkurencyjną. Wkład w nurt teoretyczny polega na identyfikacji, uzasadnieniu i wskazaniu znaczenia wybranych czynników poddanych badaniu, w tym w szczególności kapitału ludzkiego, innowacyjności i technologii i strategii w kontekście przewagi konkurencyjnej w oparciu o teorie i koncepcje stosowane w zarządzaniu strategicznym. Wkład ten rozszerza spektrum badań nad przewagą konkurencyjną, wprowadzając do nauk o zarządzaniu nowe ujęcie trwałej i tymczasowej przewagi konkurencyjnej w zakłócającym otoczeniu.

Teoretyczne i empiryczne rozstrzygnięcia badawcze zaprezentowane w artykułach stanowiących cykl stały się podstawą wniesienia wkładu metodycznego do nauk o zarządzaniu i jakości poprzez opracowanie modelu trwałej i tymczasowej przewagi konkurencyjnej w zakłócającym otoczeniu wraz z jego uzasadnieniem teoretycznym. Podstawę modelu stanowi dokonana przeze mnie i współautora publikacji dr. inż. Adama Sulicha eksploracja konstruktów modelu, które wskazują na możliwość budowania trwałej i tymczasowej przewagi konkurencyjnej. W badaniu za kryterium przyjęto horyzont czasowy przewagi konkurencyjnej i problem przewagi odniesiono do trwałego rozwoju organizacji. W literaturze krajowej i zagranicznej brakuje publikacji badań związku pomiędzy trwałą i tymczasową przewagą konkurencyjną w turbulentnym otoczeniu. Wręcz odwrotnie zakłada się w niej, że trwała przewaga konkurencyjna jest zastępowana przez tymczasową przewagę konkurencyjną. W efekcie poczynione w cyklu ustalenia wiążące konstrukty trwałej i tymczasowej przewagi stanowią interesujący poznawczo i odkrywczy efekt prowadzonych badań.

Poniżej zaprezentowałam ujęte w osiem bloków tematycznych wyniki badań stanowiące mój wkład teoretyczny do dyscypliny.

1. Przegląd definicji i problem definiowania przewagi konkurencyjnej w literaturze

W pracach badawczych dotyczących przewagi konkurencyjnej pojawiają się wątpliwości dotyczące konceptualizacji przewagi. W prowadzonych badaniach potwierdzono, że definiowanie przewagi konkurencyjnej w nauce jest niejednolite i stanowi problem badawczy. Pomimo wieloletnich zainteresowań (najstarszy artykuł na temat przewagi konkurencyjnej ukazał się w 1889 roku) obszar badań związany z rozumieniem tego terminu można uznać za słabo usystematyzowany.

Przewaga konkurencyjna należy do terminów, których jednoznaczne zdefiniowanie sprawia trudności. W swoich ujęciach badacze zwracają uwagę na konkurentów, klientów uzyskanie dominującej pozycji na rynku i dystansowanie konkurentów. Przewaga polega na zbudowaniu unikalnej (z perspektywy klienta) oferty firmy, co oznacza, że klientowi proponuje się wartość

będącą funkcją korzyści i ceny w danym przedziale czasowym. Z kolei konkurenci nie mogą skopiować przewagi w określonym czasie, czyli wtedy, gdy trwa przewaga. Przewaga konkurencyjna odnosi się zatem do takiego wykorzystania potencjału organizacji, którego efekt jest trudny do powielenia przez konkurentów, a z punktu widzenia klientów generuje unikalną wartość. Złożona interpretacja tego terminu dla niektórych badaczy wiąże się z wydajnością organizacji czy ze źródłami przewagi (O'Shannassy 2008). W obszarze zarządzania strategicznego kluczowe znaczenie mają zyski i udział w rynku oraz kreowanie wartości.

W klasycznej definicji M.E. Porter określa przewagę konkurencyjną jako zdolność do osiągnięcia lepszych rezultatów od konkurentów w branży lub na tym samym rynku (Porter 1989) Tak rozumiana przewaga jest związana z nadzwyczajną wartością oferowaną klientom. J.M. Barney przewagę konkurencyjną utożsamia z korzyściami uzyskiwanymi dzięki implementacji strategii kreującej wartość i nadzwyczajnymi korzyściami, których nie mogą powielić konkurenci w długim okresie. M.A. Peteraf definiuje przewagę konkurencyjną jako zdolność organizacji do utrzymywania ponadprzeciętnych zysków (Peteraf, Margaret 1993) . Podobnie R.M. Grant wskazuje, że przewaga konkurencyjna pozwala na uzyskanie w trwały sposób stopy zysku wyższej niż konkurenci (Grant 2009). Zarówno M.E. Porter, jak i R.M. Grant, definiując przewagę konkurencyjną, zwracają uwagę na uzyskiwanie wyników lepszych od konkurentów, co przekłada się na wyższą stopę zysku. J.M. Barney zaakcentował związek przewagi konkurencyjnej z realizacją podstawowego celu działalności przedsiębiorstwa, czyli kreowaniem wartości (Barney 1995). M.A. Peteraf i J.M. Barneya przyjmują, że firmy dzięki posiadaniu przewagi konkurencyjnej kreują wyższą wartość ekonomiczną. W takim wypadku różnica pomiędzy uzyskanymi korzyściami a poniesionymi kosztami jest większa niż u konkurentów. K. Obłój proponuje, aby przewagę konkurencyjną definiować jako stan, w którym firma dysponuje trwałym atutem umożliwiającym pokonywanie konkurentów. Przewaga konkurencyjna oznacza monopol ograniczony czasowo i terytorialnie, utożsamiany z pozycją lub niszą rynkową, która właściwie wykorzystana przez firmę zapewnia jej korzyści (Obłój 2001). Analizując przewagę konkurencyjną z perspektywy klienta, zauważa się, że stanowi ona wyjątkowy atut, który decyduje o przewadze konkurencyjnej. Ta unikalność firmy decyduje o wyborze produktów firmy, a nie konkurentów przez klientów. Przewaga konkurencyjna nie powinna być jedynie utożsamiana ze zdobyciem pozycji lidera rynkowego. Konkurenci mogą zajmować zbliżoną pozycję rynkową, osiągać podobne wyniki, ale będą mieli różne źródła przewagi konkurencyjnej. Jednak przedsiębiorstwa, które chcą odnieść

sukces, nie mogą być przeciętne – muszą wyróżniać się na tle konkurentów. Dlatego przewaga konkurencyjna ma wpływ na pozycję rynkową.

W dyskusjach naukowych 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 i specjalnej wartości w oczach. Tak rozumiana przewaga konkurencyjna odnosi się do postulatów M. Portera stanowiących kanon dyscypliny naukowej zarządzania.

W literaturze możemy też spotkać niemające charakteru naukowego, metaforyczne wyrażenia definiujące przewagę konkurencyjną: „modny zwrot” (*Buzzword Concept*) i „święty Graal” (*Holy Grail*). Obrazują one problemy definicyjne naukowców i praktyków biznesu. Warto nadmienić, że istnieje też inny termin odnoszący się do przewagi konkurencyjnej (*competitive disadvantage*), wskazujący na niekorzystną pozycję, wadę czy „ciemną stronę” przewagi konkurencyjnej (*the dark side of competitive advantage*). Jednak problematyka negatywnego rozumienia przewagi konkurencyjnej została w badaniach w niewielkim stopniu rozstrzygnięta, gdyż to zagadnienie nie jest silnie eksplorowane w teorii.

Mój wkład do dyscypliny w oparciu o ekstensywne badania teoretyczne na bazie przeglądu definicji i problemu definiowania przewagi konkurencyjnej w literaturze stanowią wskazanie i systematyzacja najważniejszych czynników eksponowanych w rozumieniu przewagi konkurencyjnej przedstawiona na rys. 2



Rys. 2. Główne czynniki eksponowane w definicjach przewagi konkurencyjnej

Źródło: opracowanie własne.

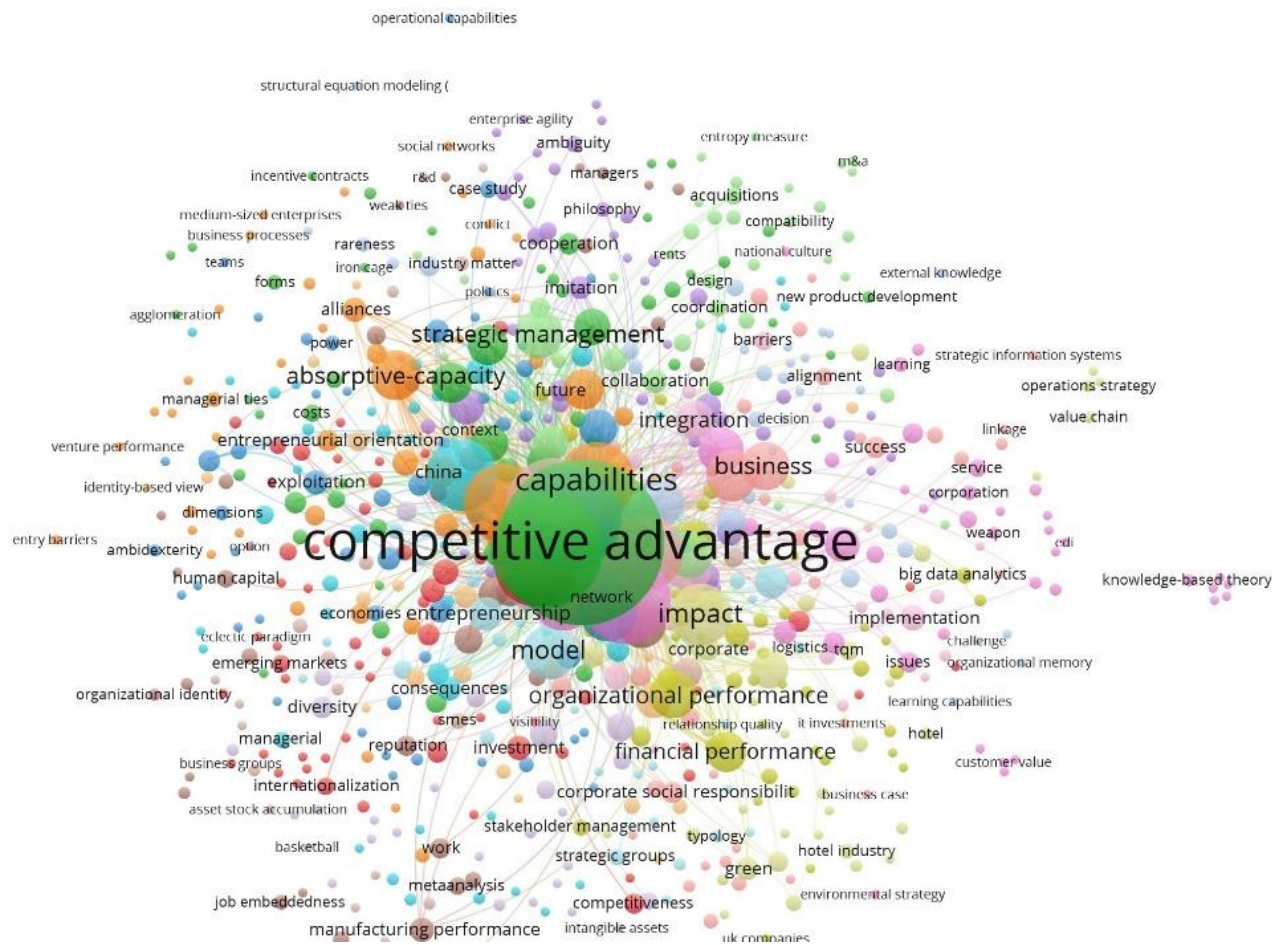
Przeprowadzone badania potwierdziły, że brakuje uniwersalnej definicji przewagi konkurencyjnej i jest to deficyt występujący powszechnie w literaturze polskiej i światowej. Podsumowując wyniki badań teoretycznych dotyczących postrzegania konstruktów przewagi konkurencyjnej, można przyjąć, że organizacje, które ją zbudowały, nie osiągnęły jedynie doskonałości operacyjnej, lecz i wzorowość w wyróżnianiu się na tle konkurentów. W efekcie przewagę konkurencyjną należy postrzegać jako grupę czynników, które wyróżniają organizację na tle konkurentów, budując obraz wyjątkowej firmy pod względem wartości oferowanej klientowi. Konsekwentnie należy uznać, zgodnie z propozycjami M.E. Portera, że uznanie klientów stanowi priorytetowy cel posiadania przewagi konkurencyjnej. Firmy poszukują przewagi w różnych obszarach i działaniach, wytwarzając nadzwyczajną wartość i uznanie klienta.

2. Przegląd koncepcji i determinant źródeł przewagi konkurencyjnej

Zmieniające się reguły walki konkurencyjnej, mają swoje źródła w pogoni za zmianą, powodują dezaktualizację reguł odnoszących się do budowania przewagi konkurencyjnej i skłaniają do redefiniowania źródeł przewagi konkurencyjnej (D'Aveni i in. 2010). Coraz trudniej budować

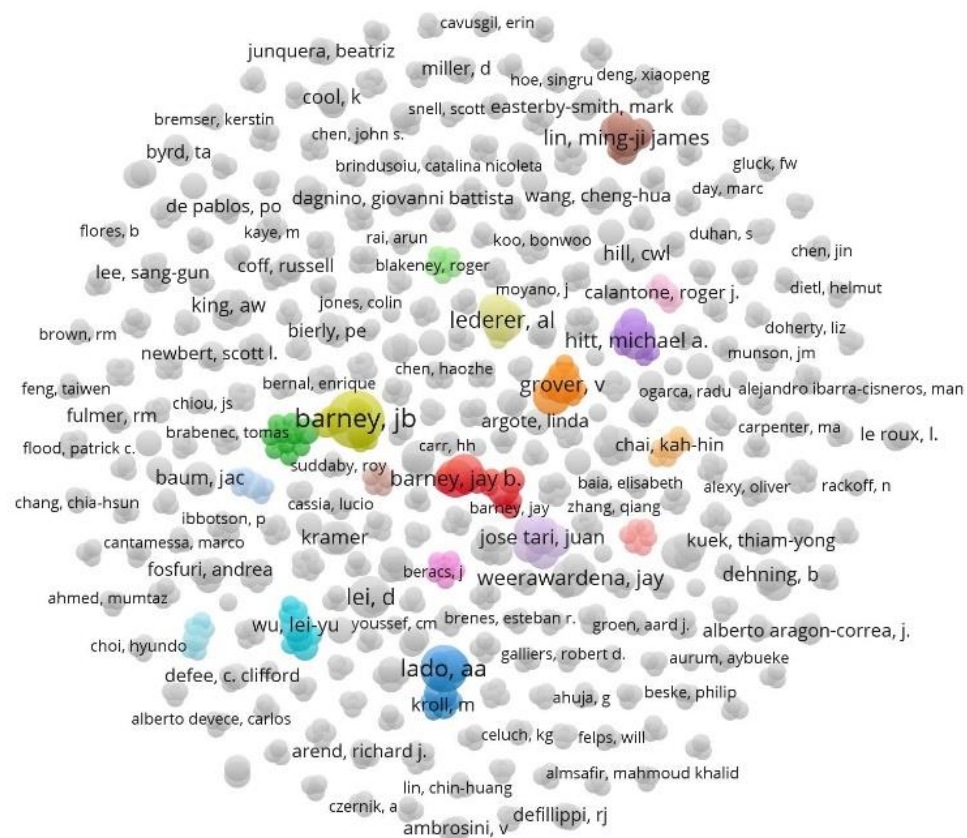
przewagę, gdyż zasoby, technologie, informacje są porównywalne i można je kopiować (Goldsmith 2013). Z drugiej strony trudne do powielenia przez konkurentów czynniki powodują, że organizacja może budować przewagę konkurencyjną i odnosić sukcesy (Kaleta 1998). Szukając powiązań pomiędzy sukcesem w biznesie a przewagą konkurencyjną, należy zaznaczyć, że pokonanie konkurentów wymaga posiadania przewagi konkurencyjnej (Macias J. 2008). W naukach o zarządzaniu i jakości przyjmuje się, że wygranie rywalizacji z konkurentami oznacza sukces w biznesie (Christensen 2001). Z ekonomicznego punktu widzenia celem przewagi konkurencyjnej jest osiągnięcie zysku większego od konkurentów oraz zdobycie znacznego udziału w rynku. Przedsiębiorstwo, które osiąga sukces, musi posiadać poszukiwane przez odbiorców cechy, wyróżniające firmę na tle konkurentów, które budują przewagę konkurencyjną.

Ze względu na presję konkurencyjną i potrzebę wyróżniania się na tle konkurentów znaczna część badań w dorobku zarządzania strategicznego odnosi się do identyfikacji źródeł przewagi konkurencyjnej (Stańczyk-Hugiet 2012). W badaniach wskazuje się na szerokie spektrum źródeł przewagi konkurencyjnej (rys. 3), takich jak: zasoby (szczególnie ludzkie i technologiczne), innowacyjność i kreatywność, jakość, czas i szybkość działania, sukces we wdrażaniu strategii, zdolność do uczenia się i zarządzania wiedzą, kultura organizacyjna, luz organizacyjny, reputacja, marka, *know-how*. Wokół źródeł przewagi konkurencyjnej pojawia się wiele kontrowersji, których wyrazem są odmienne koncepcje prezentowane przez naukowców (rys. 4).



Rys. 3. Słowa kluczowe w koncepcjach przewagi konkurencyjnej w WOS

Źródło: dane z Biblioteki UEB, baza Web of Science Core Collection, stan na dzień 1 listopada 2021 roku.



Rys. 4. Autorzy badań z obszaru przewagi konkurencyjnej w WOS

Źródło: dane z Biblioteki UEB, baza Web of Science Core Collection, stan na dzień 1 listopada 2021 roku.

Zgodnie z poglądami badaczy, którym bliski jest nurt teorii zasobowej (*Resource-Based View*), newralgiczne znaczenie w budowaniu przewagi konkurencyjnej mają czynniki o charakterze. J.M. Barney proponuje, aby uznać, że przewaga konkurencyjna jest kreowana w procesie wdrażania strategii. Realizacja procesu zarządzania strategicznego przyczynia się do powstania wartości, ponadto w procesie tym przedsiębiorstwa osiągają różne korzyści (Barney 2001). Badania prezentują statyczne podejście, ograniczając się do wskazywania jedynie wnętrza organizacji jako czynnika determinującego przewagę konkurencyjną.

Obecnie zwraca się większą uwagę na zmienność otoczenia, przyjmując, że ta cecha ma kluczowy wpływ na konkurencyjność (Malewska i Sajdak 2014). Rozwijając naukę w obszarze zarządzania strategicznego, zaproponowano konsolidację zasobowej teorii przedsiębiorstwa oraz podejścia uwzględniającego zmienność otoczenia w koncepcji dynamicznych zdolności (*dynamic capabilities*). Organizacje mogą wykorzystywać swoje zasoby w sposób zmienny, realizując proces adaptacji, nowej konfiguracji, odnawiania czy odświeżania zasobów (Eisenhardt i Martin 2000). W rozwoju tego nurtu badań zwraca się uwagę na zależność pomiędzy kompetencjami dynamicznymi a dynamiką środowiska i analizuje się wzajemny wpływ trzech elementów: przewagi konkurencyjnej, kompetencji dynamicznych oraz dynamiki otoczenia (Wang i Pervaiz 2014). Z kolei inni naukowcy wskazują na ograniczoną i pośrednią rolę zdolności dynamicznych ze względu na ich różnorodność. Również zmiana strategii uznawana jest za katalizator nowych umiejętności i wartości organizacji, zakłada się bowiem, że zdolność do zarządzania zmianą i wdrożenia opracowanej strategii stanowią źródło przewagi konkurencyjnej (Teece 2019).

W innym nurcie badań dotyczących źródeł przewagi konkurencyjnej zwraca się uwagę na zdolności organizacji do zarządzania zmianą i wdrożenia strategii (Chaharbaghi i Lynch 1999), kiedy zmiana strategii stanowi czynnik inicjujący nowe umiejętności i wartości organizacji. Kolejne rozważania dotyczące czynników kształtujących przewagę konkurencyjną odnoszą się przede wszystkim do problemu zmienności mającej kluczowy wpływ na konkurencyjność organizacji (Wang i Pervaiz 2014). Podobnie jak w innych podejściach akcentuje się zależność pomiędzy dynamiką środowiska a dynamicznymi zdolnościami.

Odwołując się do tematyki źródeł przewagi konkurencyjnej, warto zwrócić uwagę na wyniki badań wskazujące na błędy utrudniające lub niweczące budowanie i utrzymanie przewagi. Najczęściej działania przedsiębiorstw nie przynoszą oczekiwanych efektów ze względu na brak zrozumienia podstaw przewagi, nieprawidłową analizę i interpretację źródeł przewagi, a także

problemy z praktycznym wykorzystaniem wiedzy dotyczącej przewagi konkurencyjnej (Bell 2013).

Wkład w rozwój dyscypliny nauk o zarządzaniu i jakości w odniesieniu do koncepcji i determinant źródeł przewagi konkurencyjnej polega na systematyzacji wiedzy na temat przewagi konkurencyjnej w oparciu o zróżnicowane kryteria, poglądy i szkoły. W wyniku przeprowadzonych badań sformułowano wniosek odnoszący się do zróżnicowanych podejść do przewagi konkurencyjnej, dla których linią podziału jest perspektywa analizy „od wewnątrz” organizacji lub „z zewnątrz” – z perspektywy otoczenia. Uwzględniając zatem fakt, że w zarządzaniu strategicznym istotne znaczenie ma harmonijny rozwój organizacji w zmiennym otoczeniu, uznać należy zarówno wnętrze organizacji, jak i jej otoczenie za równie ważne czynniki kształtujące przewagę konkurencyjną (rys. 5).



Rys. 5. Czynniki kształtujące przewagę konkurencyjną w zarządzaniu strategicznym

Źródło: opracowanie własne.

Przeprowadzone przez mnie badania teoretyczne wskazały na duże zróżnicowanie determinant źródeł przewagi konkurencyjnej prezentowane w teorii, wynikające z różnic w sytuacji organizacji, ze specyfiki sektora działalności i z globalnych trendów rynkowych. Czas również

odgrywa istotną rolę, dlatego w literaturze pojawia się wiele koncepcji prezentujących modne i intensywnie eksplorowane w danym momencie teorie przewagi konkurencyjnej, które z czasem tracą na znaczeniu na rzecz nowych ujęć koncepcyjnych.

3. Rozpoznanie związku pomiędzy przewagą konkurencyjną a czynnikami, takimi jak: innowacyjność i technologia oraz kapitał ludzki

Innowacyjność i technologia a przewaga konkurencyjna

Współcześnie firmy skupiają się na nadaniu wyjątkowych cech swoim produktom, usługom i rozwiązaniom, co jest zdaniem niezwykle trudnym. Długofalowe sukcesy zapewnia organizacjom, obok takich czynników, jak dynamika rozwoju firmy i interesujący pomysł na biznes, orientacja na innowacyjność decydująca o przewadze. Innowacyjność i technologia stanowią bowiem podstawy kreowania nowych możliwości konkurowania (Urbancova 2013). W środowisku permanentnej zmiany twórcze myślenie, kreatywność i innowacyjność wraz z nowymi rozwiązaniami w technologii stanowią czynniki wpływające na przewagę konkurencyjną (Caniëls i Rietzschel 2015; Dyduch 2015). Innowacyjność i technologia mają strategiczne znaczenie dla rozwoju, gdyż umożliwiają redukcję kosztów, korektę jakości, podniesienie efektywności, przyspieszenie procesów, szybkie wprowadzanie nowości, wykorzystanie nowych procesów i technologii, budowanie nowoczesnego środowiska pracy, a w efekcie decydują o skuteczności konkurowania. Przewaga konkurencyjna wynikająca z innowacyjności i postępu technicznego uwidacznia się w dwóch najważniejszych obszarach – produktów i usług oraz metod działania. Organizacje szukają przełomowych rozwiązań, nieznanych dotąd właściwości produktu czy usługi i skupiają się na budowaniu silnych więzi z klientami.

Pomiędzy innowacyjnością i wykorzystaniem technologii a przewagą konkurencyjną istnieją powiązania uwarunkowane realizacją strategii w długim horyzoncie czasowym. Zmiany technologiczne stanowią istotny czynnik kształtujący pozycję konkurencyjną firm oraz reguły konkurowania, technologia bowiem pełni funkcję korektora, gdyż jej wykorzystanie lub zignorowanie zmienia pozycję konkurencyjną przedsiębiorstw, a także inicjuje powstawanie nowych branż i determinuje zmiany strukturalne w istniejących branżach. Technologia, wpływając na strukturę branży, pozycję kosztową i zróżnicowanie oferty, kształtuje przewagę konkurencyjną przedsiębiorstw. Możliwości uzyskania przewagi konkurencyjnej są zależne od umiejętności zaoferowania klientom wyróżniającej propozycji, głównie pod względem kosztów czy wyjątkowej wartości (Brem, Maier, i Wimschneider 2016). Jednak nie każda

zmiana technologii może doprowadzić do zdobycia trwałej przewagi konkurencyjnej. Aby tak się stało, zmiana technologiczna powinna:

- powodować obniżenie lub lepsze rozłożenie kosztów oraz wpływać na zróżnicowanie oferty,
- umożliwiać zajęcie pozycji pioniera (przywódcy) nowej technologii.

W badaniach teoretycznych wniosłam wkład do dyscypliny, polegający na rozpoznaniu i identyfikacji związku pomiędzy innowacyjnością i technologią a przewagą konkurencyjną. Wskazałam, że szybkie tempo wprowadzania innowacji (wyprzedzanie konkurentów jako pionier innowacyjności) i doskonałość technologiczna stanowią formę inwestowania w przewagę konkurencyjną, szczególnie na rynku cyfrowym. Wykorzystanie innowacyjności i technologii jako źródła przewagi konkurencyjnej związane jest z czasem, czyli szybkością wprowadzenia na rynek nowego produktu lub usługi.

Kapitał ludzki a przewaga konkurencyjna

Badania kapitału ludzkiego wskazują, że zmianom podlegają nie tylko przedsiębiorstwa, lecz również pracownicy. Przedsiębiorstwa stwarzające najlepsze warunki do pracy kreują środowisko sprzyjające zaangażowaniu i rozwojowi pracowników. Jedną ze skutecznych praktyk jest włączanie pracowników w proces zarządzania strategicznego. W takim podejściu ważne jest, aby pracownicy na każdym etapie procesu rozumieli swoją rolę w realizacji strategii firmy i mogli sami podejmować decyzje. Sukcesy osiągają firmy, które budują przewagę konkurencyjną w oparciu o inicjatywę, kreatywność i zapał pracowników (Chawinga i Chipeta 2017). Kapitał ludzki wpływa na przewagę konkurencyjną (Hatch i Dyer 2004) ze względu na dwa czynniki, które stanowią:

- posiadanie majątku lub czynników, takich np. jak: silna pozycja rynkowa, unikalne zasoby, reputacja; znajomości,
- dostęp do specjalnej wiedzy, kompetencji, możliwości wykorzystywanych do zarządzania firmą (Chahal i Bakshi 2015).

Wkład w rozwój dyscypliny rozszerza spektrum badań nad związkiem pomiędzy zasobami ludzkimi i przewagą konkurencyjną. W szczególności istotne jest tutaj znaczenie trzech czynników: przewagi konkurencyjnej, pracowników oraz strategii. Takie podejście do przewagi pozwala na świadome zarządzanie przewagą konkurencyjną przez pracowników. Aktywizowanie pracowników i docenianie ich zaangażowania w utrzymanie przewagi

konkurencyjnej ma znaczenie dla sukcesu organizacji. Zaangażowanie osób zatrudnionych w organizacji w realizację jej strategii służy wzmocnieniu przewagi konkurencyjnej i przekłada się na lepsze wyniki finansowe. Z kolei brak precyzyjnie określonej strategii może być źródłem spadku zaangażowania pracowników w prace mające na celu wzmocnienie przewagi konkurencyjnej. Strategia stanowi bowiem ważny czynnik oddziaływania na pracowników. Jest rodzajem narracji organizacji z pracownikami, którzy dzięki niej zyskują wiedzę na temat kierunku rozwoju firmy, mogą zwizualizować jej przyszłość i poznają swoją rolę we wzmocnieniu przewagi konkurencyjnej.

4. Rozpoznanie zależności pomiędzy przewagą konkurencyjną a strategią: horyzontem czasowym strategii, odwagą w formułowaniu celów i ekspansywnością strategii

Strategia a przewaga konkurencyjna

Przewaga konkurencyjna ma charakter indywidualny i odnosi się do konkretnego przedziału czasowego. Nie można stworzyć uniwersalnego wzorca strategii sukcesu, odpowiedniego dla każdej organizacji w każdym momencie, gdyż takie rozwiązanie eliminuje przewagę konkurencyjną. Mimo że wszelkie odkrycia i nowości dewaluuja się szybko, przedsiębiorstwa szukają sposobów wyróżnienia się (Porter 1989). Wyróżnianie się, z jednej strony, powinno być priorytetowym celem strategii konkurencji, z drugiej strony, przewaga konkurencyjna stanowi coś, co wyróżnia przedsiębiorstwo spośród innych firm (Huggins i Izushi 2015). Unikalna zdolność firmy do kreowania nadzwyczajnej wartości dla klientów wynika ze strategii organizacji, w której określony jest sposób działania służący realizacji strategicznych celów i pozostawieniu w tyle konkurentów. Wdrażając strategię, firmy zyskują poczucie kierunku rozwoju oraz tworzą, wykorzystują i utrzymują przewagę konkurencyjną.

Wkład w rozwój dyscypliny w części poświęconej badaniom strategii i przewagi konkurencyjnej wskazuje na zmiany w podejściu do strategii. Zmienne warunki otoczenia wymagają zmian w realizacji procesu zarządzania strategicznego i w podejściu do przewagi konkurencyjnej. Strategia oznacza dokonywanie wyborów, również dotyczących konkurowania. Zmiana kontekstu działania wymaga radzenia sobie z niepewnością, ryzykiem, unikania nieprzemysłanych działań, zachowania spójności między założeniami strategii, zmianami a przewagą konkurencyjną. Pojawiają się też nadzwyczajne, nowe możliwości, które należy uwzględnić w przewadze konkurencyjnej. Można więc mówić o zwiększonej potrzebie testowania nowych rozwiązań i wprowadzania w strategii modyfikacji służących wzmocnieniu

przewagi konkurencyjnej, przy równoczesnym wybieganiu w przyszłość, szukaniu wczesnych słabych sygnałów zmian i ich uwzględnianiu w planowaniu długofalowych trendów.

Horyzont czasowy i czynnik czasu a przewaga konkurencyjna

Horyzont czasowy uznawany jest za czynnik o szczególnym znaczeniu dla potencjału konkurencyjnego, pozwala bowiem na szybsze od konkurentów przygotowanie się do przyszłych trendów i wydarzeń (Olson, Cooper, i Slater 1998). Czynnik czasu, określane mianem kompresji czasu (*time compression*), stał się istotnym wyznacznikiem przewagi konkurencyjnej, gdyż wpływa na zwiększenie produktywności, podniesienie jakości, przyspieszenie komercjalizacji innowacji. Przedsiębiorstwa, które zdobyły przewagę nad konkurentami, realizują elastyczne podejście do procesu strategicznego, ponieważ w ten sposób mogą reagować na zmiany w globalnym otoczeniu konkurencyjnym. Jednak nawet szybka reakcja jest działaniem niewystarczającym, niezbędne jest bowiem wyprzedzenie konkurentów dzięki strategicznej dalekowzroczności (Das 1987). Silna orientacja na przyszłość oznacza, że dzisiaj decydujemy o tym, jakie działania podejmiemy w przyszłości, i dokonamy przejścia z perspektywy „teraz” do perspektywy „wtedy”.

Wkład teoretyczny w rozwój dyscypliny stanowi ujęcie czasu jako czynnika wpływającego na przewagę konkurencyjną. Czas ma wiele punktów odniesienia do przewagi konkurencyjnej. Wydłużanie horyzontu czasowego strategii pozwala na świadome zarządzanie rozwojem organizacji w długiej perspektywie i właściwą reakcją na zmiany (pomimo asymetrii informacyjnej). Czas i jego wykorzystanie lepsze od konkurentów stanowi źródło przewagi tam, gdzie szybkość zmian zachodzących w otoczeniu oraz szybkość zaspokajania potrzeb klientów wymaga dużej elastyczności działania, a także zmusza firmy do błyskawicznej reakcji i terminowości.

Odwaga w formułowaniu celów i ekspansywność strategii a przewaga konkurencyjna

Strategiczne cele tworzą podstawę strategii organizacji. Powinny one odzwierciedlać wolę sukcesu, stawiając na realizację ambitnych wyzwań w zakłócającym otoczeniu. Równocześnie odgrywają rolę kryteriów decydujących o wyborach dokonywanych w procesie zarządzania strategicznego w odniesieniu do przewagi konkurencyjnej (Radomska, Wołczek, i Szpułak 2021). Kierując się odwagą w formułowaniu celów, organizacje wybierają strategie rozwojowe. Takie strategie realizują cel związany z dążeniem do ekspansji i dominacji, należą do strategii ofensywnych, stanowią wyzwanie mają charakter aktywny, ekspansyjny, innowacyjny. Są to

strategie trudne i ryzykowne, wymagające inwestowania w produkty czy rynek, zaakceptowania ryzyka i niepewności.

Wkład teoretyczny w rozwój dyscypliny polega na identyfikacji związku pomiędzy odwagą w wyznaczaniu celów i ekspansywnością strategii a przewagą konkurencyjną. Przeprowadzone badania pozwoliły na sformułowanie wniosku wskazującego na znaczenie odwagi, która pozwala na wykorzystanie atutów do budowania przewagi konkurencyjnej. Nie chodzi o formułowanie lekkomyślnych czy brawurowych celów, ale o wyznaczanie celów, które kwestionują przyjęte w organizacji schematy i zasady działania. Takie cele odważnie określają *status quo* przedsiębiorstwa, dzięki czemu można poszukiwać szans i nowych rozwiązań do wykorzystania. Podejście do przewagi konkurencyjnej wyznaczone przez rozwojowe cele (np. dążenie do ekspansji) zwiększa możliwości pokonywania rywali.

Aby łączyć działania taktyczne i strategiczne, zarządzający organizacjami muszą myśleć dwutorowo, by jednocześnie zarządzać „bieżącym chaosem” i wybiegać w przyszłość. Z moich obserwacji wynika, że polscy menedżerowie często wpadają w pułapkę zbyt dużego skupienia się na taktyce. Gdy trzeba gasić pożary, trudno im wygospodarować czas na tworzenie długofalowych wizji. Takie podejście wcześniej czy później może się na nich zemścić, doprowadzając do rozmycia ostatecznego celu i przeoczenia wielkiej szansy na rozwój.

5. Rozpoznanie związku pomiędzy przewagą konkurencyjną a poszukiwaniem nowych możliwości rozwoju. Przewaga konkurencyjna w zmiennych warunkach

Elastyczność, adaptacyjność i szybkość działania a przewaga konkurencyjna

Elastyczność i szybkość oraz otwartość i umiejętność ciągłego uczenia stanowią parametry, które mogą nie tylko ograniczyć zagrożenie utraty przewagi konkurencyjnej, ale i stanowić jej źródło (Dogan 2015). Szybkie dopasowanie do sytuacji nie tylko umożliwia radzenie sobie ze zmianami, wpływa również na przewagę konkurencyjną, gdyż pozwala na wyprzedzanie konkurentów dzięki skróceniu czasu reakcji. Właściwa interpretacja sygnałów nadchodzących zmian stanowi duży problem, dlatego mimo istotnych przesłanek, dla których warto to podejście stosować, w praktyce trudno wykorzystywać elastyczność, adaptacyjność i szybkość działania. Zgodnie z doświadczeniami specjalistów z Boston Consulting Group adaptacyjność jako reakcja na zmiany, może decydować o przewadze konkurencyjnej. Takie ujęcie pozwala na realizację właściwych inicjatyw w ramach szybkiej adaptacji do zmian. Firmy opierające przewagę konkurencyjną na elastyczności nie wybiegają daleko w przyszłość, dążą do sprostania zmianom, dlatego realizują strategię w krótkim horyzoncie czasowym.

Przedsiębiorstwa traktujące elastyczność jako odpowiedź na zmienne otoczenie mogą zbudować nietrwałe podstawy przewagi konkurencyjnej i oferować słabą jakość ze względu na koncentrowanie się jedynie na bieżącej ofercie.

Wkład w rozwój dyscypliny polega na rozpoznaniu związku pomiędzy przewagą konkurencyjną a poszukiwaniem nowych możliwości rozwoju. Przewaga konkurencyjna budowana w zmiennych warunkach stanowi wyzwanie, gdyż ukierunkowanie na zmiany jest skomplikowane. Zmiany mają charakter złożony, dynamiczny i zależny. Współcześnie w walce konkurencyjnej wygrywają firmy, które szybko i prawidłowo analizują obecną sytuację i rozważają sytuację przyszłą. Wnioski z analizy powinny być równie szybko uwzględniane w strategii. Dlatego proces planowania strategicznego musi mieć charakter dynamiczny i nie może mieć opierać się „na kalendarzu”. Trudności w realizacji podejścia adaptacyjnego wynikają z konieczności wychwytywania sygnałów zapowiadających zmiany i szybkiej reakcji na zmiany w przewadze konkurencyjnej. Elastyczność, adaptacyjność i szybkość niosą ze sobą trudność związaną z koniecznością pogodzenia dynamizmu i zmian z konsekwentną realizacją elastycznej strategii pozwalającej utrzymać przewagę konkurencyjną i stabilność przedsiębiorstwa.

Przewaga konkurencyjna a szukanie nowych możliwości rozwoju

Współcześnie coraz częściej podejmuje się dyskusje na temat możliwości budowania przewagi konkurencyjnej w trudnych warunkach. W ostatnich kilkudziesięciu latach otoczenie biznesowe zmieniało się diametralnie, a proces zmian przebiega w trudny do przewidzenia sposób. Ze względu na niepewność i ryzyko planowanie rozwoju w długim horyzoncie czasowym stało się jeszcze trudniejsze. Zmianie uległo podejście do zarządzania strategicznego – pojawiła się konieczność ciągłego aktualizowania planów i korekty wdrażania strategii (Farias i in. 2020). Te działania pomagają efektywnie dostosować się do zmiennych okoliczności, jednak w istotny sposób skracają horyzont czasowy strategii. Wyzwaniem staje się zatem pogodzenie dwóch sprzeczności stanowiących paradoks strategii: konieczności wprowadzania modyfikacji oraz realizacji strategii rozwoju w długiej perspektywie.

Wkład do dyscypliny polega na wykazaniu, jak szukanie nowych możliwości rozwoju wiąże się z przewagą konkurencyjną. Koncepcja poszukiwania nowych możliwości rozwoju w procesie zarządzania strategicznego wymaga wykorzystania specjalnych umiejętności radzenia sobie z niestabilnością. Pomimo trudnych warunków rozwoju przedsiębiorstwa

poszukują nowych szans stanowiących nowe idee biznesowe, które dzięki kreatywności i umiejętności ich wykorzystania zostają włączone do procesu zarządzania strategicznego. Poszukiwanie, rozpoznanie i wykorzystanie szans do budowy przewagi konkurencyjnej wymaga od organizacji przyjęcia otwartej postawy i akceptowania zmian jako permanentnego stanu rzeczywistości.

6. Eksploracja problemu trwałej i tymczasowej przewagi prezentowanej w literaturze naukowej

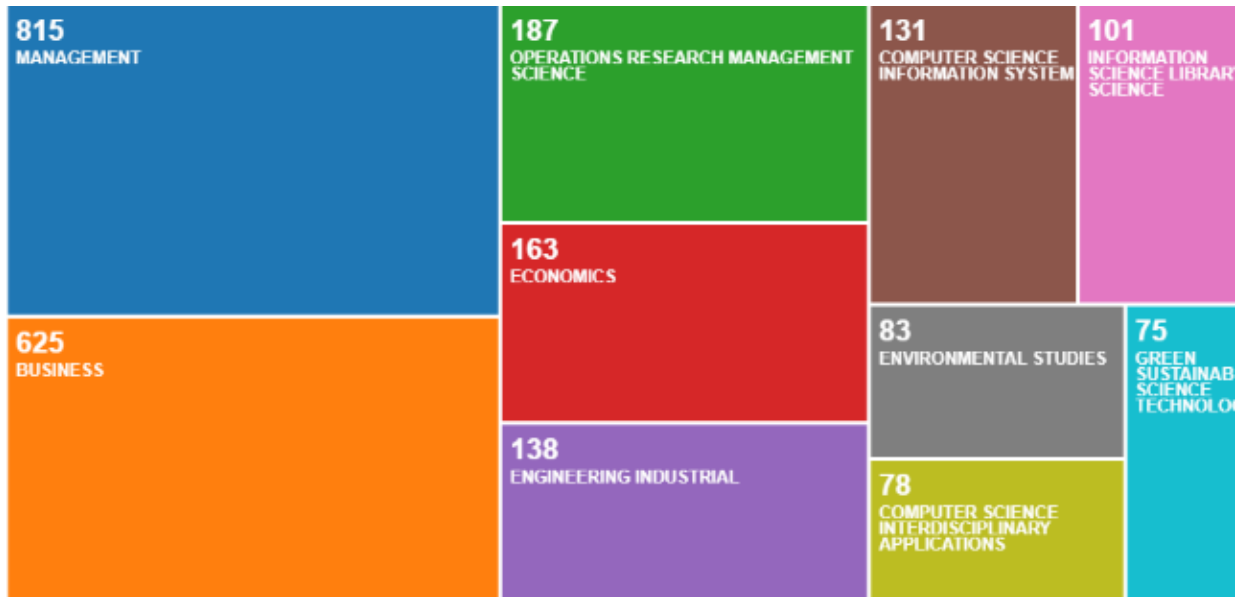
Jedno z kluczowych założeń procedury zarządzania strategicznego dotyczy budowania i wzmocnienia przewagi konkurencyjnej, która przyczynia się do kreowania wartości organizacji. Ze względu na szybkość i intensywność zmian wypracowanie trwałej przewagi konkurencyjnej staje się coraz trudniejsze. Ważnym obszarem badawczym są więc różnice między firmami wynikające z sukcesów w budowaniu trwałej długoterminowej przewagi konkurencyjnej. W utrzymaniu przewagi konkurencyjnej czas odgrywa rolę czynnika o charakterze strategicznym. Zdobywanie przewagi ma charakter czasowy. Kluczowa staje się umiejętność utrzymania przewagi w jak najdłuższym horyzoncie czasowym. Badania trwałej przewagi konkurencyjnej dotyczą różnych czynników, które w ocenie badaczy mają na nią wpływ (rys. 6).



Rys. 6. Czynniki wpływające na trwałą przewagę konkurencyjną

Źródło: opracowanie własne.

W badaniach przewagi konkurencyjnej naukowcy wskazują na zróżnicowanie pomiędzy trwałą przewagą konkurencyjną a tymczasową przewagą konkurencyjną (Beal, Reginald 2008; Huang i in. 2015; O'Shannassy 2008). Te dwie przewagi traktuje się przeciwstawnie, gdyż przyjmuje się, że organizacje posiadają trwałą lub zmienną przewagę. W dotychczasowych badaniach dużo uwagi poświęcono trwałej przewadze konkurencyjnej (Chaharbaghi i Lynch 1999; Fiol 2001; Hoffman i in. 2006). Wyraźne różnice ilościowe zaprezentowano na rysunkach 7a i 7b.



Rys. 7a. Wizualizacja obszarów naukowych publikacji na temat trwałej przewagi konkurencyjnej



Rys. 7b. Wizualizacja obszarów naukowych publikacji na temat tymczasowej przewagi konkurencyjnej

Źródło: opracowanie na podstawie danych z Biblioteki UEB, baza Web of Science Core Collection, stan na dzień 1 listopada 2021 roku.

Ta przewaga charakteryzuje się trwałością w długim horyzoncie czasowym, jest trudna do skopiowania i stanowi długookresowy element strategii organizacji (Coyne 1986). Poza budowaniem wartości organizacji ta przewaga warunkuje trwałość zmian i rozwoju organizacji.

Według M.E. Portera trwała przewaga konkurencyjna stanowi źródło wyróżniających się wyników przedsiębiorstw w porównaniu z konkurentami w długim horyzoncie czasowym (O'Shaughnessy 1996; Stonehouse i Snowdon 2007).

Mój wkład w badania teoretyczne dotyczące trwałej i tymczasowej przewagi konkurencyjnej stanowi sformułowanie wniosku, że z punktu widzenia rozwoju organizacji w długim horyzoncie czasowym posiadanie trwałej przewagi konkurencyjnej ma strategiczne znaczenie. Można przypuszczać, że trwała przewaga konkurencyjna jest niewrażliwym warunkiem zrównoważonego rozwoju w długim horyzoncie czasowym. Utrzymanie trwałej przewagi konkurencyjnej wymaga wykorzystania czynników trudnych do skopiowania przez konkurentów. Dlatego kluczowe znaczenie w jej utrzymaniu mają zasoby niematerialne, takie jak kompetencje i potencjał pracowników oraz kultura i wartości organizacyjne. **Wkład oznacza zatem wiedzę o tym, jakie warunki muszą zostać spełnione, aby przewaga konkurencyjna miała trwały lub tymczasowy charakter.**

7. Ustalenie istnienia związku pomiędzy trwałą przewagą konkurencyjną i tymczasową przewagą konkurencyjną

K. Obłój zwraca uwagę na dwa atrybuty przewagi konkurencyjnej: czas trwania i obszar zasięgu. Przewaga konkurencyjna ma wymiar czasowy (Obłój 2001). Trwałość przewagi może różna, przewaga może być bowiem krótka, średnia lub długa. Największe kontrowersje budzi długowieczność przewagi, dlatego przyjmuje się, że przewaga konkurencyjna nie trwa wiecznie. Trwałość przewagi konkurencyjnej zależy od dwóch czynników: strategii organizacji i strategii konkurentów.

Wymiar przestrzenny przewagi konkurencyjnej odnosi się do rynku, dla którego zostały wyznaczone geograficzne granice działania firmy. Wyraźne wskazanie wymiaru rynku pozwala na zidentyfikowanie klientów oraz konkurentów przedsiębiorstwa. Zależnie od specyfiki rynku, np. jego rozmiaru czy atrakcyjności, różna jest liczba klientów i konkurentów organizacji. Można przyjąć, że stopień trudności w budowaniu trwałości przewagi konkurencyjnej jest zróżnicowany i zależy od wielu czynników.

Tymczasowa przewaga konkurencyjna jest elementem strategii, który ma dynamiczny charakter i ulega zmianom (rys. 9).

Tymczasowa przewaga konkurencyjna zyskuje na znaczeniu w badaniach naukowych ze względu na potrzebę odpowiedzi na szybkość i nieprzewidywalność zmian (D'Aveni i in. 2010; Dagnino, Giovanni Battista Picone, Pasquale Massimo Ferrigno 2016; Dagnino, Giovanni i Picone, Pasquale, Massimo Ferrigno 2021). Według niektórych badaczy przedsiębiorstwa posiadają kilka źródeł krótkotrwałej przewagi. Tymczasowa przewaga jest rozwijana do momentu, gdy zmiany w otoczeniu powodują jej dezaktualizację (Yadav i in. 2017). Zmiana krótkotrwałej przewagi wymaga zmiany strategii przedsiębiorstwa. W budowaniu tymczasowej przewagi konkurencyjnej ważną rolę odgrywają elastyczność i szybkość działania. Warunkują one szybki czas reakcji i umiejętność adaptacji (Dagnino, Giovanni Battista Picone, Pasquale Massimo Ferrigno 2016). Firmy zyskują możliwość nie tylko dostosowania się do zmian, ale i kreowania zmian (Stieglitz i in. 2009). Tymczasowa przewaga konkurencyjna jest związana z tworzeniem nowych rozwiązań, eksperymentowaniem, odkrywaniem. Nowe warunki otoczenia zmieniają sposób działania. W efekcie wykorzystania nowych technologii przedsiębiorstwa odchodzą od tradycyjnych rozwiązań na rzecz tworzenia nowych idei. W budowaniu tymczasowej przewagi konkurencyjnej wykorzystuje się kreatywność i innowacyjność, co przyciąga uwagę klientów. Takie podejście wymaga właściwej interpretacji sygnałów zapowiadających zmiany, odpowiedniej reakcji przedsiębiorstwa oraz szybkości w działaniu. Jest to zadanie trudne i obarczone dużym ryzykiem. Wymaga bowiem dążenia do doskonałości adaptacyjnej równocześnie w wielu obszarach.

Mój wkład do dyscypliny polega na identyfikacji związku pomiędzy trwałą i tymczasową przewagą konkurencyjną. Obecnie w naukowych dyskusjach pojawił się nowy problem dotyczący zdobywania przewagi konkurencyjnej w zmiennych warunkach. Przedsiębiorstwa stają przed wyzwaniami związanymi z poszukiwaniem innych źródeł przewagi konkurencyjnej, kreowaniem przewagi trudnej do skopiowania czy z problemem pozbawienia przewagi konkurencyjnej trwałości. Wątpliwości dotyczą utrzymania trwałej przewagi konkurencyjnej. Przewaga konkurencyjna traci bowiem indywidualny, trwały charakter i staje się tymczasowa. W podejściu do przewagi konkurencyjnej, podobnie jak w strategii, można zauważyć tendencje do skracania horyzontu czasowego planowania na rzecz działań o charakterze operacyjnym. W efekcie przewaga utrzymuje się coraz krócej, bo jest łatwa do powielenia. Taka tendencja wynika ze wzrostu korzyści o charakterze tymczasowym, skracania się czasu trwania przewagi konkurencyjnej i z rzadszego występowania trwałej przewagi konkurencyjnej. Przewaga tymczasowa (dynamiczna) w ocenie niektórych naukowców wydaje się lepiej odpowiadać na zmienność otoczenia i umożliwiać skuteczne konkurowanie dzięki szybkim wygrany (*quick*

wins) i uzyskiwaniu serii tymczasowych korzyści zastępujących korzyści trwałe. **Wkład do dyscypliny polega na wypełnieniu luki teoretycznej wynikającej z braku teoretycznych opracowań poświęconych problemowi utrzymania przewagi konkurencyjnej w zmiennym otoczeniu.** Wskazać należy również na ograniczenia dotychczasowych opracowań naukowych, w których zakładano, że trwała i tymczasowa przewaga konkurencyjna wykluczają się.

8. Wskazanie kierunku dalszych badań obejmujących problem trwałej i tymczasowej przewagi konkurencyjnej w trwałym (długoterminowym) rozwoju organizacji

Celem tej części jest wskazanie kierunku dalszych badań w naukach o zarządzaniu i jakości w obszarze utrzymania przewagi konkurencyjnej w zakłócającym otoczeniu. Kontynuowanie badań w tym obszarze powinno przyczynić się do rozwoju wiedzy na temat trwałości i zmienności przewagi konkurencyjnej. W dalszych badaniach przewagi konkurencyjnej warto poświęcić uwagę kilku problemom badawczym, które opisano poniżej:

- Kontynuowanie badań dotyczących synergii trwałej i tymczasowej przewagi powinno pozwolić na doprecyzowanie tych pojęć. Dzięki temu będzie można bardziej szczegółowo wskazać warunki kształtowania tych dwóch typów przewagi i zarządzania nimi w kontekście zakłócającego otoczenia. Identyfikowanie zewnętrznych i wewnętrznych czynników wpływających na trwałość przewagi konkurencyjnej może umożliwić menedżerom i przedsiębiorcom zarządzanie trwałą przewagą konkurencyjną.
- Badania cykliczne dotyczące tego, jak zmienia się trwała przewaga konkurencyjna w wybranych organizacjach na przestrzeni określonego interwału czasowego, mogą pokazać dynamikę trwałości i zmienności przewagi konkurencyjnej. Takie badania warto przeprowadzić, włączając do próby badawczej firmy rodzinne, gdyż ich długa obecność na rynku, czyli długowieczność (*longevity*), oraz wyjątkowa odporność na zmienne warunki rozwoju sugerują posiadanie umiejętności kreowania trwałej przewagi konkurencyjnej.
- Warto podjąć bardziej szczegółowe badania dotyczące praktycznych możliwości zintegrowania procesów, które stanowią odkrywanie nowych szans oraz budowanie przewagi konkurencyjnej. Interesujący jest proces identyfikacji, selekcjonowania czy planowania wykorzystania szans oraz elastycznego procesu budowania przewagi konkurencyjnej. Takie badania powinny pozwolić na zwiększenie efektywności realizacji

procesu zarządzania strategicznego w odpowiedzi na nowe możliwości rozwoju oraz wykazać, czy i w jaki sposób szanse wpływają na zmianę przewagi konkurencyjnej.

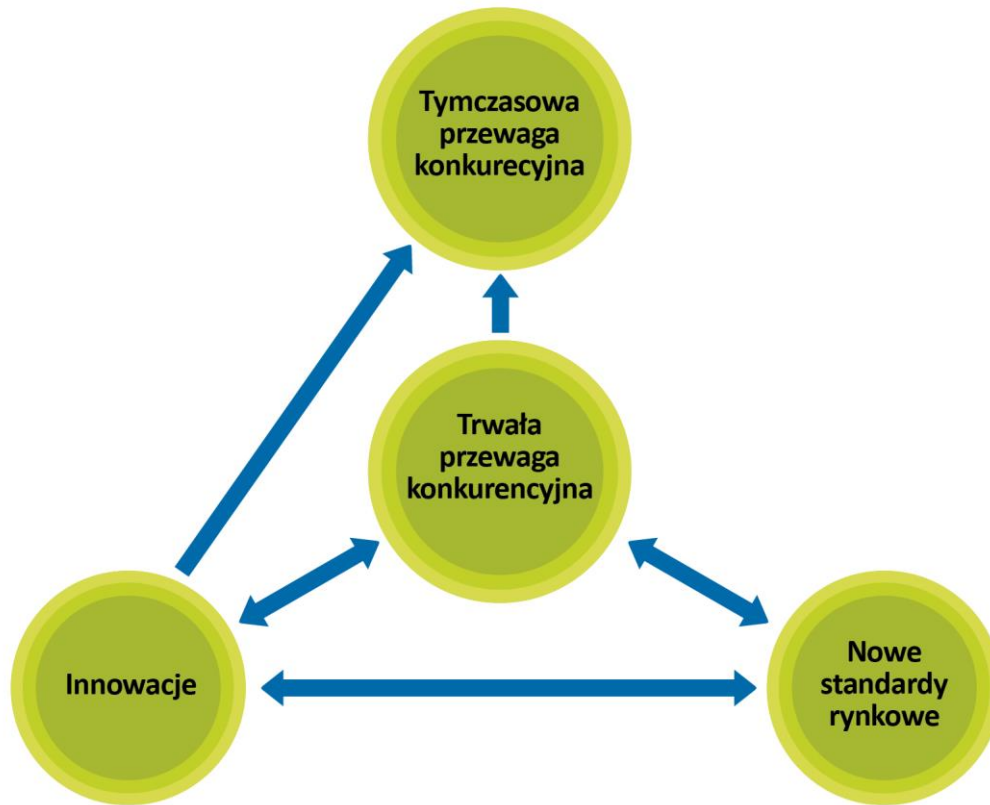
- W odniesieniu do zmienności otoczenia warto w przyszłych badaniach odnieść się do paradoksu planowania długookresowego w zmiennym otoczeniu i radzeniu sobie z niepewnością. Świadomość, że bieżące decyzje mają charakter futurystyczny, a jednak są najważniejszymi rozstrzygnięciami z punktu widzenia teraźniejszości i przyszłości przedsiębiorstwa, może stanowić punkt wyjścia do badania przewagi konkurencyjnej budowanej na podstawie wyobrażania sobie i przewidywania nadchodzących zmian i wyznaczania nowych trendów.
- W badaniach firm z sektora MSP często stosuje się metody ilościowe w celu porównania aktualnych danych statystycznych ze stanem z lat poprzednich. Badania jakościowe na większą skalę są zdecydowanie rzadziej przeprowadzane. Badania przewagi konkurencyjnej małych i średnich firm mogą pomóc w rozwiązaniu problemów z konkurencyjnością tych podmiotów. Warto przeanalizować problem braku współpracy pomiędzy mniejszymi podmiotami a uczelniami wyższymi i ośrodkami badawczymi. Innym kierunkiem badań jest propagowanie dobrych praktyk firm z sektora MSP w obszarze konkurencyjności. Wiele uwagi poświęca się spektakularnym sukcesom większych podmiotów, natomiast osiągnięcia małych firm często nie są nagłaśniane. Jakościowe badanie problemu przewagi konkurencyjnej pozwoli na ocenę potencjału konkurencyjnego sektora MSP z perspektywy przyszłości, a nie tylko pod kątem aktualnych wyzwań.
- Mając na uwadze nowe formy współdziałania firm, takie jak biznesowe ekosystemy, można podjąć badania dotyczące budowania przewagi konkurencyjnej dzięki współpracy między uczestnikami ekosystemu. Integracja strategii konkurowania i kooperacji w ramach cyfrowych platform stanowi podstawę funkcjonowania ekosystemów. Te nowe systemy mają specjalną strukturę organizacyjną, w której istotną rolę odgrywa idea komplementarności uczestników. Cele, zasady i zadania ekosystemu są elastyczne i otwarte przede wszystkim na wpływ klientów, kształtują się w trakcie realizacji przedsięwzięcia. Charakteryzują je brak ograniczeń terytorialnych oraz wielopoziomowa sieć wymiany wartości. W tym wypadku czynnikiem pobudzającym konkurencyjność jest współpraca, która umożliwia powstanie nowych innowacyjnych rozwiązań, stanowiących źródło przewagi konkurencyjnej.

- W nowoczesnym ujęciu przewaga konkurencyjna może stanowić odpowiedź biznesu na problemy współczesnego świata. Rosnące ceny surowców i ograniczona liczba zasobów powodują, że rośnie znaczenie idei zrównoważonego rozwoju. To z kolei wymaga uwzględnienia w przewadze konkurencyjnej wymiaru społecznego i środowiskowego. Badania przewagi konkurencyjnej spełniającej wymogi zrównoważonego rozwoju lub/i ukierunkowanej na bycie *green* powinno stanowić interesujący i ważny kierunek badań.

Długowieczność to termin z obszaru etyki, który nie jest często odnoszony do zarządzania, jednak wyniki dalszych badań powinny pomóc w kreowaniu trwałej (długowiecznej) przewagi konkurencyjnej w procesie zarządzania strategicznego, zgodnie z potrzebami przedsiębiorstw i warunkami otoczenia.

Wkład metodyczny

Jako wkład metodyczny w rozwój badań w zarządzaniu strategicznym jako subdyscyplinie naukowej zaproponowano model zarządzania trwałą i tymczasową przewagą konkurencyjną w zakłócającym otoczeniu. Na podstawie wyników przeprowadzonych badań zaproponowano rozbudowany model uwzględniający współzależności badanych zmiennych (rys. 10). Uwzględniono w nim trzy najważniejsze stwierdzenia dotyczące: posiadania znacznej przewagi nad konkurencją, wyznaczania nowych standardów w branży, głównej przewagi konkurencyjnej, której źródłem są innowacyjność i technologia.



Rys. 10. Model relacji pomiędzy trwałą a tymczasową przewagą konkurencyjną

Źródło: opracowanie na podstawie przeprowadzonych badań (poz. A1).

Współcześnie innowacyjność i przywództwo technologiczne stanowią warunek przywództwa w większości branż. Przewagi konkurencyjne trwała i tymczasowa są związane z innowacjami i technologią. Równocześnie trwała przewaga konkurencyjna może być uznana za przewagę wykorzystującą nowe standardy rynkowe związane z innowacjami. Trwała przewaga konkurencyjna wpływa na zarówno powstanie nowej branży, jak i tymczasową przewagę konkurencyjną budowaną na podstawie innowacji. Istnieje silny związek między trwałą i tymczasową przewagą konkurencyjną. Uzyskane w badaniach wyniki dowodzą, że znaczna przewaga konkurencyjna nad konkurentami oznacza przewagę długotrwałą, a jej uzyskanie wymaga wdrożenia odpowiedniej strategii rozwoju w długim okresie. Wyniki badań potwierdzają również, że trwała przewaga konkurencyjna ma znaczenie strategiczne. Utrzymanie trwałej przewagi konkurencyjnej pozytywnie wpływa na uzyskiwanie innych korzyści związanych z innowacyjnością i technologią oraz wyznacza nowe standardy w branży.

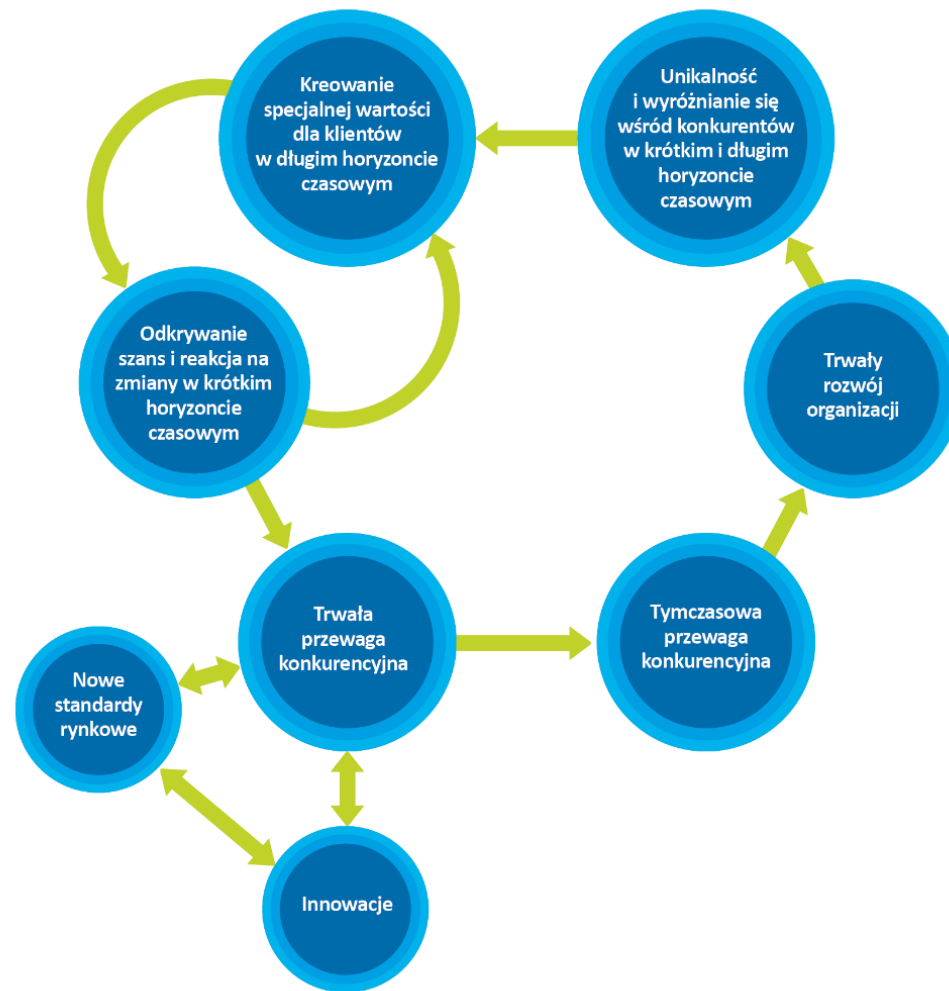
Dlatego trwałą przewagę konkurencyjną można uznać za czynnik, który decyduje o sukcesie organizacji w krótkim i długim horyzoncie czasowym.

Relacja między trwałą i tymczasową przewagą konkurencyjną jest liniowa. Przewaga lidera w branży, wyznaczającego nowe standardy w różnych obszarach funkcjonalnych, wiąże się z przewagą konkurencyjną opartą na innowacjach i technologii. Uzyskanie trwałej przewagi konkurencyjnej wymaga planowania i wdrożenia nowoczesnych, pionierskich technologii oraz ustanowienia nowych standardów w branży (bycia pionierem i kluczowym graczem). Jednocześnie tymczasowa przewaga konkurencyjna opiera się na przewadze konkurencyjnej, której źródłem są innowacja i technologia. Aby posiadać trwałą i tymczasową przewagę konkurencyjną, co stanowi optymalne rozwiązanie dla organizacji działających w zakłócającym otoczeniu, konieczne jest posiadanie przewagi wykorzystującej innowacyjność i technologię oraz wyznaczanie nowych standardów branżowych.

Aby budować tymczasową przewagę konkurencyjną, trzeba mieć trwałą przewagę konkurencyjną. Ta trwałość przewagi konkurencyjnej pozwala na szybkie działanie i elastyczne podejście (można założyć, że zgodne ze strategią). Przewaga konkurencyjna wykorzystująca innowacje i technologie pozwala na uzyskanie potencjału szybkości i elastyczności tymczasowej przewagi konkurencyjnej.

Badając trwałą i tymczasową przewagę konkurencyjną, przyjęto, że te przewagi pozostają w zależności. W toku procedury badawczej okazało się, że ważniejszą rolę ma trwała przewaga konkurencyjna, która warunkuje tymczasową przewagę konkurencyjną. Wyniki prezentowanego badania różnią się od rezultatów diskutowanych w literaturze przez innych badaczy. W badaniu nie wykazano konieczności wyboru typu „albo-albo” między trwałą przewagą konkurencyjną a tymczasową przewagą konkurencyjną. Jak wskazują rezultaty badania, jeśli powstaje trwała przewaga konkurencyjna, to może ona wystąpić razem z tymczasową przewagą konkurencyjną, gdyż trwała przewaga determinuje przewagę tymczasową. Trwała przewaga konkurencyjna stanowi podstawową przewagę konkurencyjną, która określa zrównoważony rozwój organizacji w krótkim i długim okresie. W badaniach prezentowanych w poz. A1 odnaleźć można podstawy do sformułowania twierdzenia, że trwała przewaga konkurencyjna i tymczasowa przewaga konkurencyjna rozwijają się dynamicznie, co reprezentuje równanie liniowe. Niezbędne jest dążenie do zrównoważenia tych zalet, aby organizacja, w odpowiedzi na zmienność otoczenia, realizowała cele zrównoważonego rozwoju jako wartość dodaną dla klienta w długim okresie. To z kolei pozwoli organizacji szybko i elastycznie reagować na zmiany.

Wyniki prezentowanych badań zawarte w cyklu artykułów potwierdzają, że możliwe jest połączenie przewagi konkurencyjnej trwałej i tymczasowej. Otrzymane rezultaty pozwoliły na opracowanie teoretycznego modelu zdobywania przewagi konkurencyjnej w zakłócającym otoczeniu w oparciu o strategię utrzymania trwałej i tymczasowej przewagi konkurencyjnej (rys. 11).



Rys. 11. Model utrzymania przewagi konkurencyjnej w zakłócającym otoczeniu

Źródło: opracowanie na podstawie przeprowadzonych badań (poz. A1).

Model stanowi podsumowanie wyników badań teoretycznych i empirycznych pozwalających na zastosowanie tej koncepcji przewagi konkurencyjnej do wykorzystywania szans rozwojowych i zarządzania zrównoważonym rozwojem firm. W propozycji modelu podkreślono dwa kluczowe elementy: zarządzanie trwałą przewagą konkurencyjną i zarządzanie tymczasową przewagą konkurencyjną, a także ich związek.

Można przyjąć, że do utrzymania trwałej przewagi konkurencyjnej kluczowe jest wdrożenie strategii zrównoważonego rozwoju. Strategia zrównoważonego rozwoju pozwala na zrównoważone reagowanie na zmiany w środowisku naturalnym oraz zachowanie fundamentów zapewniających zrównoważony rozwój (o czym wspomina podejście zasobowe w zarządzaniu strategicznym).

W różnych propozycjach badawczych przewaga konkurencyjna jest traktowana przeciwnie: jako element stały lub zmienny w organizacji. Częściowo potwierdza to również proponowany model. Dokonanie wyboru pomiędzy modelami działania nastawionymi na zmiany lub stabilizację jest na dłuższą metę trudne. Dlatego dyskusja na temat kształtu przewagi konkurencyjnej jest uzasadniona. Takie podejście pozwoliło zaproponować model przewagi konkurencyjnej łączący aspekty dynamiczne (tymczasowa przewaga konkurencyjna) i stałe (trwała przewaga konkurencyjna). Taka synergia powinna umożliwić organizacjom budowanie przewagi konkurencyjnej łączącej cechy przewagi trwałej i przewagi tymczasowej. W rezultacie organizacje mogą tworzyć przewagę konkurencyjną w niestabilnym otoczeniu. Na podstawie przeprowadzonego badania zidentyfikowano następujące warunki do poprawy przewagi konkurencyjnej:

1. Przyjęcie podstawowego modelu działania, który można ciągle doskonalić.
2. Wybór kilku trwałych, ponadczasowych zasad i wartości istotnych dla organizacji i klientów oraz szerokiego grona interesariuszy.
3. Skoncentrowanie się na elastyczności w dostosowywaniu się do zmian w dłuższej perspektywie.

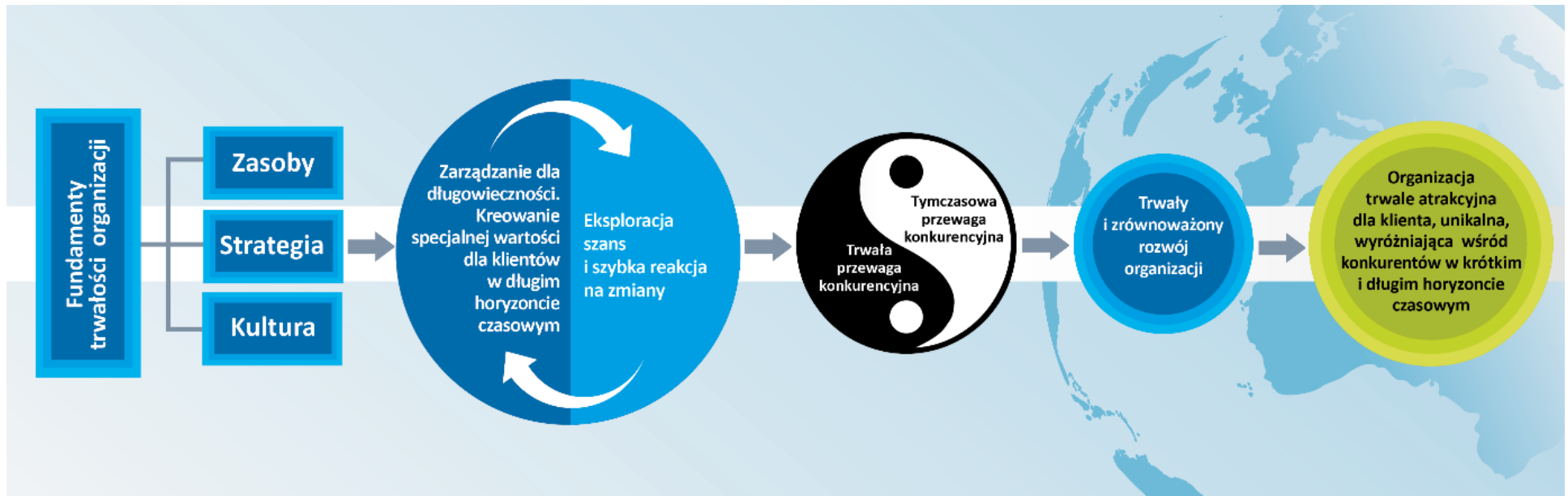
Aby zbudować trwałą przewagę konkurencyjną, należy założyć, że pewne elementy i działania wyróżniają firmę na tle konkurencyjnych przedsiębiorstw. Te filary zrównoważonego rozwoju strategicznego są stabilne, ale można je udoskonalać. Wymaga to określenia podstawowych zasad działania i ich konsekwentnego wdrażania. Potrzebne jest również nieschematyczne podejście do nowych rozwiązań i inicjatyw, jednak należy przy tym zachować ostrożność.

W rezultacie organizacje stwarzają możliwości rozwoju i konkurowania w zmieniającym się otoczeniu w perspektywie długoterminowej.

Firma nastawiona na budowanie trwałej przewagi konkurencyjnej planuje rozwijać się na podstawie strategii i optymalnego wykorzystania zasobów, głównie niematerialnych. Istota liniowej równowagi przewagi konkurencyjnej leży między trwałą przewagą konkurencyjną a tymczasową przewagą konkurencyjną. Uznanie trwałości i zmienności organizacji za jej priorytet pozwala jej działać w różnych sytuacjach. Procesy w organizacji polegają na połączeniu trwałych wartości, standardów i zasad, które są ważne dla rozwoju organizacji w długim okresie oraz elastycznego reagowania na szybkie zmiany w otoczeniu. Polityka ekologicznej równowagi i wartości jest podstawą unikalnego połączenia trwałości i czasowości organizacji. Takie podejście buduje „zrównoważoną (zbalansowaną) przewagę konkurencyjną”, która zapewnia klientowi większą wartość w postaci bycia atrakcyjniejszą organizacją w długim i krótkim horyzoncie czasowym. To zaleta, która może zapewnić organizacji długowieczność i ponadprzeciętne zyski w dłuższej perspektywie.

Wydaje się, że przewaga, która przyczyni się do sukcesu firmy w długim horyzoncie czasowym, powinna mieć trwały charakter. Nadanie przewadze konkurencyjnej atrybutu trwałości wymaga realizacji działań o charakterze operacyjnym i strategicznym. Strategia powinna być spójna i konsekwentnie wdrażana. Dużo uwagi należy poświęcić realizacji wizji, misji, strategicznych celów, czyli tych elementów strategii, które tworzą ramy dla budowania przewagi konkurencyjnej.

Można zatem twierdzić, że w procesie utrzymania trwałej przewagi konkurencyjnej ważna jest realizacja strategii ukierunkowanej na trwały rozwój. Strategia trwałego rozwoju pozwala na zrównoważenie reakcji na zmiany w otoczeniu oraz zachowanie fundamentów zapewniających trwałe podstawy zarządzania i rozwoju. Procesy rozwojowe w organizacji są związane z realizacją ciągłego procesu uczenia się i rozwijaniem umiejętności patrzenia w przyszłość.



Rys. 12. Model zarządzania przewagą konkurencyjną dla trwałego rozwoju

Źródło: opracowanie własne

Trwała przewaga konkurencyjna dostarcza klientowi większą wartość bycia lepszą organizacją w długim i krótkim horyzoncie czasowym. To jest przewaga, która może zapewnić organizacji ponadprzeciętne zyski w długim okresie. Warunki konieczne do doskonalenia trwałej przewagi konkurencyjnej są następujące:

- Przyjęcie podstawowego modelu działania, który jest stale udoskonalany.
- Posiadanie odpowiednich zasobów, umiejętności i kompetencji, które umożliwią zbudowanie przewagi konkurencyjnej.
- Wybór kilku trwałych, mających ponadczasowy charakter zasad i wartości ważnych dla organizacji i klientów oraz szerokiego grona interesariuszy.
- Ukierunkowanie na elastyczność warunkującą adaptację do zmian.
- Wypracowanie zestawu cech, które mają wpływ na wyjątkowe postrzeganie oferty przedsiębiorstwa.
- Weryfikacja czy przewaga jest właściwie skorelowana ze strategią.

Aby budować trwałą przewagę konkurencyjną, należy przyjąć założenie, że są elementy i działania, dzięki którym przedsiębiorstwo wyróżnia się wśród firm konkurencyjnych. Te filary trwałości mają stały charakter, jednak są poddawane udoskonaleniom. Zbudowanie stabilnych i trwałych fundamentów wymaga określenia podstawowych zasad działania i ich konsekwentnej realizacji. Z kolei podejście do nowych rozwiązań i inicjatyw jest konieczne, jednak powinna je cechować duża rozważa. W efekcie organizacje tworzą dla siebie możliwości rozwoju i konkurowania w zakłócającym otoczeniu w długim horyzoncie czasowym.

Przedsiębiorstwo, które jest ukierunkowane na budowanie trwałej przewagi konkurencyjnej, planuje rozwój na podstawie trzech komponentów: trwałej kultury i wartości, strategii i optymalnego wykorzystania zasobów, głównie niematerialnych. Istotą zrównoważonej przewagi konkurencyjnej jest dążenie do równowagi pomiędzy trwałą przewagą konkurencyjną a tymczasową przewagą konkurencyjną. Uznanie za priorytet trwałości i zmienności organizacji pozwala na działanie w różnych sytuacjach. Procesy zachodzące w organizacji budującej trwałą przewagę konkurencyjną dotyczą połączenia trwałych wartości, norm i zasad, ważnych dla rozwoju organizacji w długim horyzoncie czasowym i elastycznego reagowania na zmiany w otoczeniu. Trwałość zasad i wartości stanowi podstawę połączenia trwałości i tymczasowości organizacji.

Wkład empiryczny

Badania przewagi konkurencyjnej w zakłócającym otoczeniu doprowadziły do wniosków, które pozwoliły na wypełnienie luki empirycznej. Nie wszystkie założenia i hipotezy zostały potwierdzone w wynikach badań prezentowanych w cyklu powiązanych tematycznie artykułów naukowych. W części poświęconej wkładowi empirycznemu w rozwój nauki przedstawiono tylko te wyniki badań, które zostały dowiedzione w przeprowadzonych badaniach.

W badaniu trwałości przewagi konkurencyjnej zwróciłam uwagę na wybrane problemy związane z rozwojem w zakłócającym otoczeniu. Poz. A1, A2, A3, A4, A5, A6.

W zarządzaniu trwałość i pewność są uznawane za atuty. Jako ideał przedstawia się organizacje mające trwałą przewagę konkurencyjną, dzięki czemu stabilnie rozwijają się w długim horyzoncie czasowym. Jednak współcześnie przewaga konkurencyjna większości przedsiębiorstw nie trwa długo. Poszukiwanie wyróżniającej, trudnej do skopiowania przewagi konkurencyjnej wymaga odrzucenia przekonania, że normą w zarządzaniu jest stabilizacja. Orientacja na przyszłość i określanie kierunku rozwoju przedsiębiorstwa nie straciły na aktualności, jednak firmy potrzebują nowych zasad zarządzania przewagą konkurencyjną. Punktem wyjścia do budowy tej przewagi jest zrozumienie znaczenia, czyli roli, jaką ona odgrywa w rozwoju organizacji. Przedsiębiorstwa, które potrafią utrzymać przewagę konkurencyjną, nadają przewadze trwały charakter, oferując klientom unikalne, trudne do skopiowania rozwiązania oraz ugruntowując wizerunek firmy kojarzonej z trwale atrakcyjną ofertą. Trwała przewaga konkurencyjna w połączeniu z tymczasową przewagą pozwala na budowanie przewagi konkurencyjnej w zakłócającym otoczeniu. Taki model przewagi stanowi odpowiedź na zmiany zachodzące w otoczeniu organizacji i wewnątrz przedsiębiorstw, pozwala im równocześnie wykorzystywać szanse i rozwijać ich główną działalność. Wymaga to sformułowania podstawowych założeń i wartości, na podstawie których firmy mogą budować swoją trwałość przez wiele lat. Przestrzegając tych reguł, przedsiębiorstwa zwiększają szansę na stabilny rozwój i osiągnięcie wybitnych wyników w krótkim i długim horyzoncie czasowym. Można założyć, że utrzymanie przewagi konkurencyjnej stanowi o doskonałości organizacyjnej i warunkuje trwały rozwój organizacji.

Wkład empiryczny w rozwój dyscypliny stanowi potwierdzenie potrzeby utrzymania trwałej przewagi konkurencyjnej dla rozwoju przedsiębiorstw w zakłócającym otoczeniu.

Trwała przewaga konkurencyjna służy rozwojowi organizacji w długim horyzoncie czasowym. W nowoczesnym ujęciu trwała przewaga konkurencyjna stanowi odpowiedź na problemy

współczesnego świata, takie jak rosnące ceny surowców i ograniczona liczba zasobów. Zwiększa się znaczenie idei zrównoważonego rozwoju, a organizacje stają się społecznie i ekologicznie dojrzałe dzięki angażowaniu się w odpowiedzialne inwestycje budujące wartość dla biznesu i społeczeństwa. Prowadzenie działalności gospodarczej z poszanowaniem środowiska naturalnego i działalność społeczna stały się nowym źródłem przewagi konkurencyjnej. Trwała przewaga konkurencyjna inicjuje pozytywne zmiany w świecie mocno zróżnicowanym pod względem rozwoju społecznego czy gospodarczego. Świadomość klientów dotycząca znaczenia problemów rozwojowych świata dopiero się ujawnia i można założyć, że konkurencyjność przedsiębiorstw przyjaznych środowisku i społeczeństwu będzie rosła. Stwarza to szanse na tworzenie lepszych, nieszkodliwych produktów poddawanych ocenie przez klientów z perspektywy długoterminowej wartości. Takie podejście – mające na celu działanie na rzecz wspólnego dobra – wymaga uwzględniania w trwałej przewadze konkurencyjnej światowych i lokalnych problemów społecznych i środowiskowych oraz koncentrowania się na zyskach długoterminowych (zamiast na dominacji krótkookresowych korzyści nad planowaniem strategicznym). Utrzymywanie trwałej przewagi konkurencyjnej wymaga równowagi wewnętrznej i zewnętrznej organizacji i budowania trwałych fundamentów przyszłego rozwoju.

W badaniu konkurencyjności i innowacyjności małych i średnich przedsiębiorstw z Unii Europejskiej wskazano na związek innowacyjności z przewagą konkurencyjną w strategiach MSP, które kładą nacisk na kreatywność, oryginalność i realizację innowacyjnych rozwiązań. Poz. A2.

Wyniki badań porównujących potencjał konkurencyjny i innowacyjny unijnych firm i krajów niezrzeszonych w Unii Europejskiej nie są jednoznaczne. Jak pokazują dane Globalnego Raportu Konkurencyjności opracowane przez Światowe Forum Ekonomiczne, w pierwszej dziesiątce państw świata klasyfikowanych ze względu na potencjał innowacyjny znajdują się trzy kraje z Unii Europejskiej. Sama struktura firm z obszaru Unii Europejskiej nie jest jednorodna – funkcjonują w niej firmy pionierskie, które są bardzo innowacyjne, oraz takie, których innowacje przynoszą niewielkie korzyści. Z kolei według wyników badań Global Entrepreneurship Europa na tle innych regionów świata charakteryzuje się podobnym poziomem innowacyjności, tak jak USA i Kanada.

Wkład empiryczny w rozwój dyscypliny stanowi potwierdzenie braku realnych możliwości utrzymania przewagi konkurencyjnej przez firmy z sektora MSP ze względu na niską innowacyjność tych podmiotów. W nauce i praktyce z założenia klasyfikuje się małe

i średnie przedsiębiorstwa jako innowacyjne. W efekcie zakłada się, że są zdolne do utrzymania przewagi konkurencyjnej opartej na innowacjach. W badaniach występują różnice w ocenie innowacyjności ze względu na kryteria przyjęte do oceny małych i średnich firm na świecie oraz wykorzystane metody badawcze. Wyniki badań mają głównie formę raportowania, ewidencjonowania, a więc dotyczą przeszłości. Nie wskazuje się działań służących pobudzeniu konkurencyjności dzięki kreatywności i budowaniu ekosystemów biznesowo-naukowych. Ujęcie *post factum* utrudnia ocenę przewagi konkurencyjnej firm z sektora MSP w Unii Europejskiej z perspektywy przyszłości, a nie aktualnych wyzwań.

W badaniu wskazano, jakie są źródła przewagi konkurencyjnej w firmach posiadających znaczącą przewagę względem konkurentów. Wyniki badań pozwoliły na określenie, jaki charakter ma przewaga konkurencyjna tych firm – trwały czy tymczasowy. Poz. A3.

Wkład empiryczny w rozwój dyscypliny stanowi potwierdzenie związku pomiędzy posiadaniem znaczącej przewagi względem konkurentów a gotowością do wprowadzania istotnych zmian w strategii (w odpowiedzi na zmieniające się potrzeby klientów). W praktyce zarządzania strategicznego mamy do czynienia z interesującą sytuacją, ponieważ firmy odnoszące sukcesy są gotowe do wprowadzania zmian w profilu działalności, gdyż ich strategicznym celem jest zdobycie klienta.

Wkład empiryczny w rozwój dyscypliny stanowi potwierdzenie związku pomiędzy posiadaniem znaczącej przewagi względem konkurentów a wyznaczaniem nowych (np. technologicznych, produktowych, organizacyjnych) standardów w branży. Wzmacnianie przewagi konkurencyjnej wymaga od organizacji przywództwa w zakresie kreatywności w technologii, oferty usług i produktów oraz zarządzania.

Wkład empiryczny w rozwój dyscypliny stanowi potwierdzenie związku pomiędzy posiadaniem znaczącej przewagi względem konkurentów a budowaniem podstawowej przewagi konkurencyjnej firmy z wykorzystaniem innowacji i technologii. Współcześnie, budując silną pozycję konkurencyjną, trzeba być innowacyjnym i wykorzystywać technologię.

Wkład empiryczny w rozwój dyscypliny stanowi potwierdzenie związku pomiędzy posiadaniem znaczącej przewagi względem konkurentów a planowaniem działalności w horyzoncie czasowym dłuższym niż rok. Utrzymanie przewagi konkurencyjnej wymusza wybieganie w przyszłość i planowanie w dłuższej perspektywie, co potwierdza znaczenie opracowywania strategii w dłuższym horyzoncie czasowym.

Wkład empiryczny w rozwój dyscypliny stanowi potwierdzenie związku pomiędzy posiadaniem znaczącej przewagi względem konkurentów a precyzyjnym planowaniem działalności w horyzoncie czasowym dłuższym niż pięć lat. Posiadanie przewagi względem konkurentów nie wymaga dokładnego wyznaczenia długofalowych planów firmy w długim horyzoncie wynoszącym co najmniej pięć lat. Należy przygotowywać plany długofalowe, ale precyzowanie konkretnych, 5- letnich planów jest zbyt dużym ograniczeniem dla elastyczności w osiągnięciu silnej przewagi konkurencyjnej.

W badaniu dotyczącym horyzontu czasowego jako kluczowego czynnika determinującego strategię konkurencji przyjęto założenie, że opracowanie działań służących realizacji strategii wymaga myślenia strategicznego, a więc planowania z dużym wyprzedzeniem. Poz. A4.

Wkład empiryczny w rozwój dyscypliny stanowi potwierdzenie związku pomiędzy posiadaniem znaczącej przewagi względem konkurentów a dynamicznym wzrostem jako priorytetem strategicznym. Wzrost znaczącej przewagi konkurencyjnej osłabia znaczenie dynamicznego wzrostu jako priorytetu strategicznego. Ten wniosek przeczy wynikom niektórych badań, w których przyjmuje się, że wzmocnieniu przewagi konkurencyjnej służy ekspansja rynkowa i produktowa.

Wkład empiryczny w rozwój dyscypliny stanowi potwierdzenie związku pomiędzy wzmocnieniem przewagi względem konkurentów a wprowadzaniem produktów w nowe segmenty rynku i poszerzaniem portfela produktów. Innowacyjność organizacji przejawiająca się we wprowadzaniu produktów w nowe segmenty rynku oraz poszerzaniu portfela produktów pozostaje w związku ze wzmocnieniem przewagi konkurencyjnej.

W badaniu dotyczącym integracji trwałości i zmienności strategii konfrontowano przewagę konkurencyjną z reakcją przedsiębiorstw na pojawiające się szanse na rozwój i innowacyjność. Poz. A5.

Wkład empiryczny w rozwój dyscypliny stanowi potwierdzenie związku pomiędzy posiadaniem znaczącej przewagi konkurencyjnej a poszukiwaniem nowych możliwości działania. Otwartość i poszukiwanie nowych rozwiązań sprzyjają wzmocnieniu pozycji lidera rynkowego.

Wkład empiryczny w rozwój dyscypliny stanowi potwierdzenie związku pomiędzy budowaniem przewagi konkurencyjnej w oparciu o elastyczność i szybkość a ciągłym

poszukiwaniem nowych możliwości działania. Elastyczność i szybkość w działaniu stanowią źródło przewagi konkurencyjnej i umożliwiają poszukiwanie nowych opcji działania.

Wkład empiryczny w rozwój dyscypliny stanowi potwierdzenie związku pomiędzy wyznaczaniem nowych standardów w branży a poszukiwaniem nowych możliwości biznesowych. Stałe poszukiwanie nowych możliwości działania kształtuje pozycję konkurencyjną poprzez wyznaczanie nowych standardów w branży.

Wkład empiryczny w rozwój dyscypliny stanowi potwierdzenie związku pomiędzy podstawową przewagą konkurencyjną firmy opartą na innowacjach i technologii a szukaniem nowych możliwości biznesowych. Budowanie przewagi konkurencyjnej w oparciu o innowacyjność wymusza dynamiczne poszukiwanie nowych możliwości rozwojowych.

W badaniu przewagi konkurencyjnej odniesiono się do znaczenia odwagi w formułowaniu kluczowych celów, takich jak dynamiczny wzrost, wzrost poziomu rozwoju, wzrost ekspansji, realizacja ryzykownych strategii, długa perspektywa czasowa realizacji strategicznych celów. Poz. A6.

Zdobycie przewagi konkurencyjnej wymaga wyznaczania odważnych celów i realizacji ofensywnych strategii.

Wkład empiryczny w rozwój dyscypliny stanowi potwierdzenie związku pomiędzy przewagą względem konkurentów a przetrwaniem jako zadowalającym celem w długiej perspektywie czasowej. Zdefiniowanie ambitnych celów stanowi ważny etap kreowania przewagi konkurencyjnej, a im większe oczekiwania mają liderzy w odniesieniu do pozycji konkurencyjnej, tym więcej mogą osiągnąć. Z kolei organizacje, które nie formułują śmiałych celów, utrudniają sobie zdobycie i utrzymanie dominacji nad konkurentami.

Wkład empiryczny w rozwój dyscypliny stanowi potwierdzenie związku pomiędzy podstawową przewagą konkurencyjną firmy opierającą się na innowacjach i technologii a wyznaczaniem nowych standardów w branży. Gdy miarą odniesionego sukcesu jest zmiana reguł konkurowania związana z wprowadzaniem nowych standardów, pociąga to za sobą rozwój przewagi konkurencyjnej opierającej się na innowacyjności. W procesie kreowania tego rodzaju przewagi powinny się pojawić rozwiązania definiujące nowe standardy w branży.

Wkład empiryczny w rozwój dyscypliny stanowi potwierdzenie związku pomiędzy dynamicznym wzrostem jako priorytetem strategicznym a wyznaczaniem nowych

standardów (np. technologicznych, produktowych, organizacyjnych) w branży. Jeśli rośnie znaczenie dynamicznego wzrostu jako priorytetu strategicznego, to rośnie znaczenie wyznaczania nowych standardów w branży.

Wkład empiryczny w rozwój dyscypliny stanowi potwierdzenie związku pomiędzy elastycznością działania i szybkością reakcji jako najważniejszymi źródłami przewagi konkurencyjnej a modyfikacjami profilu działalności w celu zdobycia klienta. Podejmowanie działań mających na celu zwiększenie czy rozszerzenie docelowej grupy nabywców wymaga realizacji nowatorskich i odważnych strategii. Brak zadowolenia z zajmowanej pozycji rynkowej również może stanowić istotny bodziec do realizacji ofensywnej strategii mającej na celu zdobycie nowych odbiorców.

Wkład empiryczny w rozwój dyscypliny stanowi potwierdzenie związku pomiędzy gotowością do modyfikacji profilu działalności w celu zdobycia klienta a koniecznością podejmowania bardziej ekspansywnych działań, które wiążą się z osiągniętą pozycją rynkowo-finansową. Można się spodziewać, że ze względu na dynamikę zmian w otoczeniu elastyczność staje się ważnym narzędziem walki konkurencyjnej w celu pozyskania klientów.

Wkład empiryczny w rozwój dyscypliny stanowi potwierdzenie związku pomiędzy podstawową przewagą konkurencyjną opartą na innowacjach i technologii a akceptacją ryzykownych strategii. Badania strategii firm, które zdobyły pozycję lidera rynkowego, potwierdzają istotne znaczenie realizacji ryzykownych strategii, a więc ryzyko stanowi integralną część strategii konkurencji.

Wkład empiryczny w rozwój dyscypliny stanowi potwierdzenie związku pomiędzy znaczącą przewagą w stosunku do konkurentów a akceptacją ryzykownych strategii. Wzmacnianie przewagi względem konkurentów wymaga realizacji ofensywnych strategii, w których poziom ryzyka jest znacznie wyższy i trudny do jednoznacznego oszacowania.

W badaniu dotyczącym przewagi konkurencyjnej bazującej na innowacyjności i technologii wskazano, jakie działania realizowane przez pracowników w procesie zarządzania strategicznego służą kreowaniu przewagi konkurencyjnej. Poz. A7.

Wkład empiryczny w rozwój dyscypliny stanowi potwierdzenie związku pomiędzy przewagą konkurencyjną a rolą pracowników w kreowaniu tej przewagi. Zaangażowanie pracowników stanowi istotny element decydujący o budowaniu i wzmacnianiu przewagi konkurencyjnej. Dlatego organizacje podejmują różne działania służące włączeniu pracowników w prace, których celem jest zyskanie akceptacji dla strategii przez jej

realizatorów, czyli pracowników. Wśród najważniejszych inicjatyw można wskazać na: komunikację strategii, odpowiedzialność za strategię (wyznaczanie liderów zespołów wdrożeniowych) swobodę pracowników w zakresie decydowania o sposobie wdrażania strategii i nadanie pracownikom uprawnień decyzyjnych.

5. Informacja o wykazywaniu się istotną aktywnością naukową albo artystyczną realizowaną w więcej niż jednej uczelni, instytucji naukowej lub instytucji kultury, w szczególności zagranicznej

5.1. Projekty naukowe we współpracy z naukowcami z zagranicy

o **Udział w pracach międzynarodowych zespołów badawczych**

Z dotacji Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego, na podstawie Zarządzenia Dziekana Wydziału Nauk Ekonomicznych nr 3/2018 z dnia 25.06.2018 r., w postępowaniu konkursowym powołano międzynarodowe zespoły badawcze (MZB). Do zadań MZB należało „(...) rozwijanie i utrwalanie relacji naukowych z cenionymi naukowo ośrodkami zagranicznymi oraz podwyższanie poziomu jakości badań naukowych”.

Brałam udział w pracach dwóch zespołów badawczych. W skład każdego, poza naukowcami z Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, wchodziły badacze z innych ośrodków w Polsce i na świecie.

W pierwszym MZB pełniłam funkcję lidera zespołu, do którego należeli: prof. Gregor Pjajfar z Uniwersytetu w Lublaniu, dr hab. Maciej Mitręga, prof. Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, i dr hab. Barbara Gorgoń-Moroz, prof. UEB we Wrocławiu. Prace zespołu skupiły się na badaniu zdolności adaptacyjnych uczelni ekonomicznych w procesie kształtowania przewagi konkurencyjnej i ich wpływu na wizerunek marki. W ramach tego projektu odbyłam trzymiesięczny staż naukowy na Uniwersytecie w Ljublanie w Słowenii. W czasie pobytu stażowego realizowałam studia literaturowe i gromadziłam materiały do pracy naukowej (prowadziłam kwerendę badawczą). Aktywność naukowa w MZB pozwoliła na doskonalenie warsztatu badawczego.

W drugim MZB pełniłam funkcję członka zespołu, do którego należeli: dr hab. Joanna Radomska, prof. UEB (lider zespołu), dr hab. Przemysław Wołczek, prof. UEB, prof. Susana Costa e Silva (Católica Porto Business School, Portugalia). Przedmiotem badań była dualność

praktyk menedżerskich w branży kreatywnej. Współpraca w ramach MZB umożliwiła mi rozwój potencjału naukowego dzięki współpracy z prof. Susaną Costa e Silva.

Efektom tej współpracy jest publikacja: Radomska J., Wołczek P., Sołoducho-Pelc L., Silva S., *The Impact of Trust on the Approach to Management – A Case Study of Creative Industries, Sustainability*, 2019, vol. 11, nr 3, s. 1-16. IF 2.576 (2019).

o **Udział w pracach w ramach wewnętrznych grantów badawczych**

Na podstawie Komunikatu Dziekana Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 14/2020 z dnia 02 listopada 2020 r. (Stańczyk-Hugiet 2020) na Wydziale Zarządzania w październiku 2020 roku ogłoszono konkurs na wewnętrzne granty badawcze (WGB). W grantcie realizowanym w roku 2021 pełniłam funkcję kierownika zespołu, do którego należeli dr inż. Adam Sulich (UEB) i prof. Marcos Ferasso z Universidade Comunitaria da Regiao de Chapeco (Brazylia). Celem projektu było zbadanie, czy style zarządzania mają wpływ na wybór zielonej strategii. W badaniu przyjęto, że style zarządzania wynikają z kultury organizacyjnej i specyfiki branży, dlatego można je odnieść do klasyfikacji modeli zarządzania, którą zaproponował przez Frederic Laloux. Wzorzec postępowania dla zarządzania przedsiębiorstwem może wpływać na wybór i realizację zielonej strategii przez firmy, co wymaga wypracowania specjalnego stylu zarządzania przedsiębiorstwem, spójnego z zieloną strategią i generującego wymierne zielone korzyści. W grantcie przeprowadzono badania ilościowe i analizę statystyczną danych pierwotnych.

Efektom badań jest publikacja:

1. Sulich A., Sołoducho-Pelc L., *The Circular Economy and The Green Jobs Creation*, Environmental Science and Pollution Research, 2021, s. 1-17.

Wyniki tych badań prezentowane były także na International Conference on Environmental Science and Technology (CEST), która odbyła się w Atenach, w Grecji w dniach 1-4 września 2021 roku. CEST to konferencja środowiskowa, w której biorą udział przedstawiciele środowiska akademickiego i biznesowego: eksperci, naukowcy, przedsiębiorcy, przedstawiciele administracji publicznej i działacze społeczni. Przedmiotem konferencji były wyniki badań dotyczących problemów środowiskowych i zrównoważonego rozwoju. Rezultaty przeprowadzonych badań zaprezentowano także w ramach **VII edycji międzynarodowej konferencji „Innowacyjne pomysły młodych naukowców: nauka | Start-upy | Branża”**, która odbyła się 27-28 maja 2021 roku w Krakowie. Konferencja została

poświęcona innowacyjnym rozwiązaniom w obszarach: społecznym, organizacyjnym marketingowym, produktowym i procesowym. Jej uczestnikami byli naukowcy i podmioty gospodarcze. Obszary tematyczne konferencji były zróżnicowane, odpowiadając na potrzebę tworzenia gospodarki opartej na wiedzy.

Prezentowana publikacja dotyczyła obszaru „ekonomia i zarządzanie”:

2. Sulich A., Sołoducho-Pelc L., Ferasso M., *Management Styles and Decision-Making: Pro-Ecological Strategy Approach*, Sustainability, 2021, vol. 13, nr 4, s. 1-18. IF 3.251 (2021).

W związku ze wspólnymi zainteresowaniami badawczymi oraz dobrą współpracą badawczą zespół w składzie, który przygotował publikację w międzynarodowym czasopiśmie i poster na międzynarodową konferencję (CEST), współpracuje naukowo do chwili obecnej i przygotowuje kolejną publikację.

W dniach 20-21 listopada 2014 roku w Istanbule brałam udział w **4th International Conference on Leadership, Technology, Innovation and Business Management (ICLTIBM-2014)**. Organizatorem tej cyklicznej konferencji jest International Strategic Management and Managers Association. Jest to spotkanie szerokiego, światowego forum naukowców i praktyków biznesu, na którym prezentowane są wyniki badań i nowe osiągnięcia z obszaru przywództwa, technologii, innowacji i zarządzania przedsiębiorstwem. Korzyści z udziału w konferencji były dwójakie: stanowiły je, po pierwsze, zaprezentowanie wyników badań, a po drugie, nawiązanie kontaktów w ramach międzynarodowej współpracy naukowców z dziedzinie zarządzania biznesem.

Rezultatem uczestnictwa w konferencji była następująca publikacja: Sołoducho-Pelc L., *Searching for Opportunities for Development and Innovations in the Strategic Management Process*, w: *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, nr 210, 2015, s. 77-86. A5.

W dniach 19-21 czerwca 2014 roku w Rzymie brałam udział w **10th International Strategic Management Conference (ISMC)** – corocznej międzynarodowej konferencji poświęconej organizacji i zarządzaniu zorganizowanej wspólnie przez International Strategic Management and Managers Association, Okan University of Istanbul, Turkey i Gebze Institute of Technology of Kocaeli. Głównymi jej celami są wymiana poglądów i doświadczeń oraz

dyskusja między naukowcami i praktykami pochodzącymi z różnych krajów, zaś stałym tematem konferencji jest wpływ zarządzania strategicznego na aktualne i przyszłe wydarzenia gospodarcze.

Rezultatem uczestnictwa w konferencji był następujący artykuł: Sołoducho-Pelc L., *Competitive Advantage: The Courage in Formulating Objectives and Expansiveness of a Strategy*, w: *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, nr 150, 2014. A6.

W dniach 23-25 października 2014 roku brałam udział w **14th Eurasian Business and Economics Society Conference** (14th EBES Conference) w Barcelonie. Jest to cykliczna konferencja dotycząca głównych dziedzin ekonomii, finansów i biznesu, koncentrująca się na problemach badawczych związanych z obszarem Europy i Azji.

Rezultatem uczestnictwa w konferencji był następujący artykuł: Sołoducho-Pelc L., *Strategy Implementation Versus the Concept of Strategy*, w Bilgin Mehmet Huseyin, Danis Hakan, Demir Ender (red.): *Business Challenges in the Changing Economic Landscape. Proceedings of the 14th Eurasia Business and Economics Society Conference, Eurasian Studies in Business and Economics*, vol. 2, 2016, Berlin, Springer International Publishing.

W 2012 roku we Wrocławiu (17-19.09.2012) brałam udział w **International Conference on ITC Management for Global Competitiveness and Economic Growth in Emerging Economies** (ITCM 2012).

Rezultatem uczestnictwa w konferencji był następujący artykuł: Sołoducho-Pelc L., Radomska J., *The role of human capital in creating competitive advantage based on technology*, Kowal Jolanta, Roztocki Narcyz (red.): *Proceedings of the International Conference on ICT Management for Global Competitiveness and Economic Growth in Emerging Economies* (ICTM 2012), 2012, Wrocław, College of Management Edukacja.

6. Informacja o osiągnięciach dydaktycznych, organizacyjnych oraz popularyzujących naukę lub sztukę.

6.1. Osiągnięcia dydaktyczne

Moja aktywność zawodowa jest związana z uczestnictwem w procesie dydaktycznym realizowanym w Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu. Angażowałam się w następujące aktywności: prowadzenie zajęć ze studentami studiów I i II stopnia oraz studentami studiów podyplomowych, opiekę nad specjalnością, tutoring, organizowanie zajęć dla studentów w ramach pełnienia obowiązków menedżera kierunków.

Prowadziłam zajęcia na I i II stopniu studiów stacjonarnych i niestacjonarnych. Moja aktywność dydaktyczna obejmowała ćwiczenia, laboratoria komputerowe, wykłady i seminaria. Dydaktykę prowadziłam na swoim kierunku studiów (Zarządzanie) jak również na innych kierunkach Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu (kierunek Finanse i Rachunkowość, kierunek Międzynarodowe Stosunki Gospodarcze).

W moim dorobku jako nauczyciela akademickiego znalazły się między innymi następujące przedmioty:

- Zarządzanie strategiczne (z wykorzystaniem Marketplace Business Simulation na zajęciach laboratoryjnych) - Ćw, Lab.
- Strategia organizacji - case study – W, Ćw
- Strategie przedsiębiorstw na rynku globalnym - W
- Strategie logistyczne przedsiębiorstw - W
- Fuzje i alianse przedsiębiorstw - W
- Przedsiębiorczość - Ćw
- Przedsiębiorczość w biznesie – W, Ćw
- Przywództwo w organizacji - W

W Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu prowadzę seminaria na studiach licencjackich i magisterskich w trybie stacjonarnym i niestacjonarnym. W latach 2009-2021 wypromowałam ponad 50 studentów z tytułem licencjata i magistra. Pełniłam funkcję recenzenta w ponad 80 pracach. Pełniłam funkcję przewodniczącej komisji egzaminacyjnej na studiach I i II stopnia w ponad 150 egzaminach.

Jako menedżer kierunku Zarządzanie i menedżer kierunku Konsulting prawny i gospodarczy aktywnie uczestniczę w organizowaniu i kierowaniu procesem dydaktycznym realizowanym na wspomnianych kierunkach.

Prowadziłam zajęcia z analizy strategicznej w ramach międzywydziałowych managerskich studiów podyplomowych „*Analitik biznesu*” i zajęcia z zarządzania strategicznego w ramach studiów podyplomowych „*Przywództwo w kierowaniu ludźmi*”.

Pełniłam funkcję tutora w I edycji projektu „*Szkoła Liderów Lokalnych*” organizowanego przez Centrum Badawczo-Rozwojowe Samorządu Terytorialnego Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu w 2018 r.

Pełniłam funkcję opiekuna specjalności „Menedżer biznesu” oferowanej na studiach stacjonarnych i niestacjonarnych I stopnia na kierunku Zarządzanie na Wydziale Nauk Ekonomicznych.

6.2. Osiągnięcia organizacyjne i popularyzujące naukę

Moja aktywność zawodowa w Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu obejmuje również pełnienie funkcji w gremiach uczelnianych:

- Menedżer kierunku Zarządzanie od 01.09.2021 r. do teraz
- Menedżer kierunku Konsulting prawny i gospodarczy od 01.03.2021 r. do teraz
- Koordynator ECTS dla studentów uczestniczących w programach wymiany międzynarodowej i krajowej od 01.10.2020 r. do teraz
- Członek Rady Wydziału Zarządzania od 2020 r. do 2024 r.
- Zastępca menedżera kierunku Zarządzanie 01.09.2020 r. do 31.08.2021 r.
- Wydziałowy koordynator ds. Systemu ECTS na Wydziale Nauk Ekonomicznych od 01.11.2018 r. do 31.08.2020 r.
- Prodziekan Wydziału Nauk Ekonomicznych ds. promocji i kontaktów międzynarodowych od 01.09.2008 r. do 31.08.2012 r.
- Prodziekan Wydziału Nauk Ekonomicznych ds. promocji i rozwoju od 14.12.2006 r. do 31.08.2008 r.
- Członek Rady Wydziału Zarządzania od 2008 r. do 2012 r.
- Członek Rady Wydziału Zarządzania od 2006 r. do 2008 r.
- Członek Senackiej Komisji do spraw Rozwoju Kadr Naukowych od 2016 r. do 2020 r.

- Członek Wydziałowej Komisji ds. Strategii Wydziału Nauk Ekonomicznych od 2012 r. do 2017r.
- Członek Rektorskiej Komisji ds. Aktualizacji Strategii Rozwoju Uczelni od 2007 r. do 2012 r.
- Członek komitetu organizacyjnego Kongresu PES 25 (People-Ekonomy-Society) „25 lat transformacji - od gospodarki centralnie planowanej do zrównoważonego rozwoju” w 2014 r.
- Członek komitetu organizacyjnego cyklicznej konferencji Katedry Zarządzania strategicznego Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu „Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce” od 2007 r. do 2018 r.
- Sekretarz Olimpiady Przedsiębiorczości (inicjatywa Fundacji Promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych oraz pięciu największych polskich uczelni ekonomicznych) od 2005 r. do 2009 r.

Pełniłam funkcję promocyjną nauki w ramach dolnośląskich prezentacji edukacyjnych „Tared” i wizyt w dolnośląskich szkołach średnich w latach 2006-2012.

7. Inne informacje, ważne z punktu widzenia kariery zawodowej

Oprócz kwestii wymienionych w pkt. 1-6, wnioskodawca może podać inne informacje, ważne z jego punktu widzenia, dotyczące jego kariery zawodowej.

7.1. Nagrody Rektora Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

Otrzymałam osiem nagród Rektora Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu w latach 2006-2021 za osiągnięcia w pracy naukowo-badawczej, organizacyjnej oraz w kształceniu kadr naukowych.

7.2. Szkolenia, kursy i warsztaty podnoszące kompetencje naukowe i dydaktyczne

W ramach *Laboratorium innowacyjnych kompetencji dydaktycznych InnoLab* (program doskonalenia kompetencji pracowników dydaktycznych Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu: 01.03.2018 r. – 30.06.2019 r.) odbyłam:

- Szkolenie z innowacyjnych umiejętności dydaktycznych (metodyki learning-by-doing, design-thinking)
- Szkolenie z umiejętności informatycznych posługiwania się profesjonalnymi bazami danych i ich wykorzystania w procesie kształcenia.
- Coaching - praktyczne wykorzystanie zdobytych umiejętności na prowadzonych zajęciach dydaktycznych

Uczestniczyłam w szkoleniu „*Obsługa platformy Genial.ly*” organizowanym przez Biuro Rozwoju E-learningu Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu – 05.11.2021 r.

Uczestniczyłam w kursie „*Egzaminy i zaliczenia na platformie edukacyjnej Eportal*” prowadzonym przez Biuro Rozwoju E-learningu Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu – 18.12.2020 r.

Odbyłam szkolenia i uczestniczyłam w warsztatach podnoszących kompetencje naukowe pracowników Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, związane z przygotowaniem dokumentów konkursowych oraz publikowaniem w czasopiśmie o zasięgu międzynarodowym:

- „*Metodyka systematycznego przeglądu literatury* - 27.05.2020 r.

- *„Badania jakościowe - wybór metod i technik - 18.05.2020 r.*
- *„Jak skutecznie publikować w czasopismach naukowych o zasięgu międzynarodowym - 03.03.2020 r.*
- *„Teoria ugruntowana - 19.12.2019-20.12.2019 r.*
- *„Szkolenie dotyczące zarządzania czasem w procedurach publikacyjnych - 08.12.2019 r.*
- *„Standardy pisania artykułów do prestiżowych czasopism” - 24.05.2019 r.*
- *„Szkolenie Scopus” - 22.05.2019 r. i „Zasady aplikowania do konkursu OPUS” – 2018 r.*

Jestem licencjonowanym trenerem ILS Marketplace od 2006 roku, co uprawnia do prowadzenia zajęć dla studentów studiów I, II stopnia i studentów studiów podyplomowych oraz szkoleń dla praktyków biznesu z wykorzystaniem symulatora Marketplace.

Bibliografia

- Adamik, A. 1998. „Kształtowanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw”. *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa* 6:5–7.
- Barney, Jay B. 1991. „Firm resources and Sustained Competitive Advantage”. *17* 1:99–120.
- Barney, Jay B. 1995. „Looking Inside for Competitive Advantage”. *Academy of Management* 9(4):49–61.
- Barney, Jay B. 2001. „Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view”. *Journal of Management* 27(6):643–50. doi: 10.1177/014920630102700602.
- Beal, Reginald, M. 2008. „Competitive Advantage: Sustainable or Temporary in Today’s Dynamic Environment”. *Tallahassee, Florida: School of Business and Industry. Florida A & M University* 53(9):287.
- Bell, Gareth. 2013. „The end of the strategy world as we know it? Rita Gunther McGrath on how sustainable competitive advantage may be a thing of the past: An interview with Rita Gunther McGrath, Columbia Business School, USA”. *Strategic Direction* 29(8):37–40. doi: 10.1108/SD-06-2013-0040.
- Bowman, Edward H. 1974. „Epistemology, corporate strategy, and academe”. *Sloan Management Review* Winter:35–50.
- Brem, Alexander, Maximilian Maier, i Christine Wimschneider. 2016. „Competitive advantage through innovation: the case of Nespresso”. *European Journal of Innovation Management* 19(1):133–48. doi: 10.1108/EJIM-05-2014-0055.
- Brettell, Alison. 2012. „Are we bridging the research practice gap?” *Evidence Based Library and Information Practice* 7(3 A):1–2. doi: 10.18438/B89W41.
- Camillus, John. 1997. „Shifting the strategic management paradigm”. *European Management Journal* 15(1):1–7.
- Caniëls, Marjolein C. J., i Eric F. Rietzschel. 2015. „Organizing Creativity: Creativity and innovation under constraints”. *Creativity and Innovation Management* 24(2):184–96. doi: 10.1111/caim.12123.
- Chahal, Hardeep, i Purnima Bakshi. 2015. „Examining intellectual capital and competitive advantage relationship: Role of innovation and organizational learning”. *International Journal of Bank Marketing* 33(3):376–99. doi: 10.1108/IJBM-07-2013-0069.
- Chaharbaghi, Kazem, i Richard Lynch. 1999. „Sustainable competitive advantage: Towards a dynamic resource-based strategy”. *Management Decision* 37(1):45–50. doi: 10.1108/00251749910252012.
- Chawinga, Winner Dominic, i George Theodore Chipeta. 2017. „A synergy of knowledge management and competitive intelligence: A key for competitive advantage in small and medium business enterprises”. *Business Information Review* 34(1):25–36. doi: 10.1177/0266382116689171.
- Christensen, Clayton M. 2001. „The Past and Future of Competitive Advantage”. *Mit Sloan*

- Management Review* 42(2):105–9. doi: 10.2307/j.ctvxkn79b.14.
- Coyne, Kevin P. 1986. „Sustainable competitive advantage—What it is, what it isn’t”. *Business horizons* 29(1):54–61.
- Cyfert, Szymon, Wojciech Dyduch, Dominika Latusek-Jurczak, Jerzy Niemczyk, i Agnieszka Sopińska. 2014. „Subdyscypliny w naukach o zarządzaniu - logika wyodrębnienia , identyfikacja modelu koncepcyjnego oraz zawartość tematyczna”. *Organizacja i Kierowanie* 2014(nr 1):37–49.
- Czakon, Wojciech. 2011. „Metodyka systematycznego przeglądu literatury”. *Przegląd Organizacji* 3:57–61.
- Czakon, Wojciech. 2014. „Kryteria oceny rygoru metodologicznego badań w naukach o zarządzaniu”. *Organizacja i Kierowanie* 1(161):51–62.
- D’Aveni, Richard A., Giovanni Battista Dagnino, i Ken G. Smith. 2010. „The age of temporary advantage”. *Strategic Management Journal* 31(13):1371–85. doi: 10.1002/smj.897.
- Dagnino, Giovanni, Battista, i Giulio Picone, Pasquale, Massimo Ferrigno. 2021. „Temporary Competitive Advantage: A State-of-the-Art Literature Review and Research Directions”. *International Journal of Management Reviews* 23(1):85–115.
- Dagnino, Giovanni Battista Picone, Pasquale Massimo Ferrigno, Giulio. 2016. „Temporary Competitive Advantage: An Investigation into the Core of the Literature”. *Academy of Management* 1.
- Das, Tushar K. 1987. „Strategic Planning and Individual Temporal Orientation”. *Strategic Management Journal* 8:203–9.
- Delmas, Magali, Volker H. Hoffmann, i Matthias Kuss. 2011. *Under the Tip of the Iceberg: Absorptive Capacity, Environmental Strategy, and Competitive Advantage*. T. 50.
- Dogan, Nilhun. 2015. „The Intersection of Entrepreneurship and Strategic Management: Strategic Entrepreneurship”. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 195:1288–94. doi: 10.1016/j.sbspro.2015.06.290.
- Drnevich, P. L., J. T. Mahoney, i D. Schendel. 2020. „Has strategic management research lost its way”. *Strategic Management Review* 1(1):1119–27.
- Dyduch, Wojciech. 2015. „Innowacyjność strategiczna przedsiębiorstw w XXI w.” *Studia Ekonomiczne, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach* 2(222):19–33.
- Dźwigoł, H. 2015a. „Warsztat badawczy w naukach o zarządzaniu”. *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie / Politechnika Śląska* z. 83.
- Dźwigoł, H. 2015b. „Założenia do budowy metodyki badawczej”. *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie* (78):99–116.
- Eisenhardt, Kathleen M., i Jeffrey A. Martin. 2000. „Dynamic capabilities: What are they?” *Strategic Management Journal* 21(10–11):1105–21. doi: 10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E.
- Farias, Gerard, Christine Farias, Isabella Krysa, i Joel Harmon. 2020. „Sustainability Mindsets for Strategic Management: Lifting the Yoke of the Neo-Classical Economic Perspective”. *Sustainability* 12(17):6977. doi: 10.3390/su12176977.

- Fiol, C. Marlene. 2001. „Revisiting an identity-based view of sustainable competitive advantage”. *Journal of Management* 27(6):691–99. doi: 10.1016/S0149-2063(01)00119-2.
- Fuertes, Guillermo, Miguel Alfaro, Manuel Vargas, Sebastian Gutierrez, Rodrigo Ternero, i Jorge Sabattin. 2020. „Conceptual Framework for the Strategic Management: A Literature Review - Descriptive”. *Journal of Engineering (United Kingdom)* 2020. doi: 10.1155/2020/6253013.
- Gallus, Jana, i S. Frey, Bruno. 2015. „Awards: A Strategic Management Perspective”. *Strategic Management Journal* (October):1–43. doi: 10.1002/smj.
- Goldsmith, D. 2013. „Rethinking the company’s competitive advantage”. *Financial Executive* 29(6):14–18.
- Grant, Robert M. 2009. „The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation”. *Knowledge and Strategy* (December 1999):3–24. doi: 10.1016/b978-0-7506-7088-3.50004-8.
- Grewatsch, Sylvia, Steve Kennedy, i Pratima Bansal. 2021. „Tackling wicked problems in strategic management with systems thinking”. *Strategic Organization* 1–12. doi: 10.1177/14761270211038635.
- Hashai, Niron, i Peter J. Buckley. 2014. „Is Competitive Advantage a Necessary Condition for the Emergence of the Multinational Enterprise?” *Global Strategy Journal* 4(1):35–48. doi: 10.1111/j.2042-5805.2013.01069.x.
- Hatch, Nile W., i Jeffrey H. Dyer. 2004. „Human capital and learning as a source of sustainable competitive advantage”. *Strategic Management Journal* 25(12):1155–78. doi: 10.1002/smj.421.
- Hinterhuber, Andreas. 2013. „Can competitive advantage be predicted?: Towards a predictive definition of competitive advantage in the resource-based view of the firm”. *Management Decision* 51(4):795–812. doi: 10.1108/00251741311326572.
- Hoffman, James J., Mark L. Hoelscher, i Ritch L. Sorenson. 2006. „Achieving sustained competitive advantage: A family capital theory”. *Family Business Review* 19(2):135–45. doi: 10.1111/j.1741-6248.2006.00065.x.
- Huang, Kuo Feng, Romano Dyerson, Lei Yu Wu, i G. Harindranath. 2015. „From Temporary Competitive Advantage to Sustainable Competitive Advantage”. *British Journal of Management* 26(4):617–36. doi: 10.1111/1467-8551.12104.
- Huggins, Robert, i Hiro Izushi. 2015. „The Competitive Advantage of Nations: origins and journey”. *Competitiveness Review* 25(5):458–70. doi: 10.1108/CR-06-2015-0044.
- Jurksiene, Lolita, i Asta Pundziene. 2016. „The relationship between dynamic capabilities and firm competitive advantage: The mediating role of organizational ambidexterity”. *European Business Review* 28(4):431–48. doi: 10.1108/EBR-09-2015-0088.
- Kaleta, A. 1998. „Cechy skutecznej strategii”. *Przegląd Organizacji* 9:19–22.
- Kostera, M. 2015. *Metody badawcze w zarządzaniu humanistycznym*.
- Kostera, M. 2020. „Większość edukacji na wydziałach zarządzania to pseudonauka. Uczymy, jak psuć świat”. *next.gazeta.pl*. Pobrano (<https://next.gazeta.pl/next/7,151003,25899197,prof-kostera-wiekszosc-edukacji-na->

wydzialach-zarzadzania.html).

- Kuhn, Thomas. 1969. *Struktura Rewolucji naukowych*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Lichtenthaler, Ulrich. 2021. „Explicating a sustainability-based view of sustainable competitive advantage”. *Journal of Strategy and Management*.
- Lisiński, Marek. 2016. „Metody Naukowe W Metodologii Nauk O Zarządzaniu”. *Przegląd Organizacji* 4(4):11–19. doi: 10.33141/po.2016.04.02.
- Ma, Hao. 1999. „Creation and Preemption for Competitive Advantage”. *Management Decision* 37(3):259–67. doi: 10.1108/md.2007.00145fab.001.
- Macias J. 2008. „Nowe koncepcje przewagi konkurencyjnej”. *Przegląd Organizacji* 9:11–14.
- Malewska, Kamila, i Maja Sajdak. 2014. „Ewolucja koncepcji przewagi konkurencyjnej – od podejścia planistycznego do zwinnego przedsiębiorstwa”. *Nauki o Zarządzaniu* 2(19). doi: 10.15611/noz.2014.2.03.
- Newbert, Scott L. 2008. „Value, Rareness, Competitive advantage and performance: a Conceptual-Level empirical investigation of the Resource-Based View of the Firm”. *Strategic Management Journal* 29(October):745–68. doi: 10.1002/smj.
- Newman, I., C. Ridenour, C. Newman, i Jr DeMarco, G.M.P. 2003. „A typology of research purposes and its relationship to mixed methods research”. Ss. 167–88 w *Handbook of mixed methods in social & behavioral research*, zredagowane przez A. Tashakkori i C. Teddlie. SAGE Publications Inc.
- O’Shannassy, Tim. 2008. „Sustainable competitive advantage or temporary competitive advantage: Improving understanding of an important strategy construct”. *Journal of Strategy and Management* 1(2):168–80. doi: 10.1108/17554250810926357.
- O’Shaughnessy, Nicholas J. 1996. „Michael Porter’s Competitive Advantage revisited”. *Management Decision* 34(6):12–20. doi: 10.1108/00251749610145889.
- Obłój, Krzysztof. 2001. „Logika przewagi konkurencyjnej”. *Przegląd Organizacji* 10:10–12. doi: 10.33141/po.2001.10.01.
- Olson, Eric M., Rachel Cooper, i Stanley F. Slater. 1998. „Design strategy and competitive advantage”. *Business Horizons* 41(2):55–62.
- Peteraf, Margaret, A. 1993. „The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View Margaret”. *Strategic Management Journal* 14(3):179–91. doi: 10.4324/9780203847589.
- Popowczyk, Jan. 2011. „Przewaga konkurencyjna-trwała czy tymczasowa?” *Przegląd Organizacji* 6:6–10.
- Porter, Michael E. 1989. „From Competitive Advantage to Corporate Strategy”. *Readings in Strategic Management* 234–55. doi: 10.1007/978-1-349-20317-8_17.
- Porter, Michael, i Victor Millar. 2011. „How information gives you competitive advantage”. *Harvard business review* 36(6):152–71.
- Powell, Thomas C. 2001. „Competitive advantage: Logical and philosophical considerations”. *Strategic Management Journal* 22(9):875–88. doi: 10.1002/smj.173.

- Radomska, Joanna, Przemysław Wołczek, i Aleksandra Szpulak. 2021. „Injecting courage into strategy: the perspective of competitive advantage”. *European Business Review* 33(3):505–34. doi: 10.1108/EBR-12-2019-0306.
- Ramsay, John. 2001. „The resource based perspective, rents, and purchasing’s contribution to sustainable competitive advantage”. *Journal of Supply Chain Management* 37(2):38–47. doi: 10.1111/j.1745-493X.2001.tb00104.x.
- Ritala, Paavo, i Hanna Kaisa Ellonen. 2010. „Competitive advantage in interfirm cooperation: Old and new explanations”. *Competitiveness Review* 20(5):367–83. doi: 10.1108/10595421011080751.
- Safin, K. 2014. „Strategie i praktyki sukcesyjne polskich przedsiębiorstw rodzinnych”. Ss. 449–59 w *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*. Wrocław.
- Sánchez-Carreira, M. D. C., i Kendall Roth. 1999. „An empirical analysis of sustained advantage in the U.S. pharmaceutical industry: Impact of firm resources and capabilities”. *Strategic Management Journal* 20(7):637–53. doi: 10.1002/(sici)1097-0266(199907)20:7<637::aid-smj42>3.0.co;2-z.
- Shams, S. M. Ria. 2016. „Capacity building for sustained competitive advantage: a conceptual framework”. *Marketing Intelligence and Planning* 34(5):671–91. doi: 10.1108/MIP-08-2015-0161.
- Sölvell, Örjan. 2015. „The Competitive Advantage of Nations 25 years – opening up new perspectives on competitiveness”. *Competitiveness Review* 25(5):471–81. doi: 10.1108/CR-07-2015-0068.
- Staber, Udo. 2007. „The Competitive Advantage of Regional Clusters: An Organizational—Evolutionary Perspective”. *Competition & Change* 11(1):3–18. doi: 10.1179/102452907x166836.
- Stańczyk-Hugiet, Ewa. 2012. „Przewaga konkurencyjna - ewolucja źródeł”. *Historia i perspektywy nauk o zarządzaniu* 83–92.
- Stańczyk-Hugiet, Ewa. 2020. *Wydział Zarządzania*.
- Stieglitz, Nils, Thorbjørn Knudsen, i Marcus C. Becker. 2009. „Strategic Focus and the Quest for Temporary Competitive advantage”. *Academy of Management* 1.
- Stonehouse, George, i Brian Snowdon. 2007. „Competitive advantage revisited Michael Porter on strategy and competitiveness”. *Journal of Management Inquiry* 16(3):256–73. doi: 10.1177/1056492607306333.
- Sudoł, S. 2007. „Zarządzanie jako dyscyplina naukowa”. *Współczesne zarządzanie* 1:5–16.
- Sułkowski, Ł., i A. Marjański. 2019. „Wpływ rodzinności na kształtowanie się strategii przedsiębiorstw rodzinnych”. Ss. 216–24 w *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 538*. Wrocław.
- Tashakkori, Abbas, i John W. Creswell. 2007. „Exploring the Nature of Research Questions in Mixed Methods Research”. *Journal of Mixed Methods Research* 1(1):207–11.
- Teece, David J. 2019. „A capability theory of the firm: an economics and (Strategic) management perspective”. *New Zealand Economic Papers* 53(1):1–43. doi: 10.1080/00779954.2017.1371208.

- Trocki, M. 2005. „Tożsamość nauk o zarządzaniu”. *Przegląd Geologiczny* 1:7–11.
- Urbancova, Hana. 2013. „Competitive Advantage Achievement through Innovation and Knowledge”. *Journal of Competitiveness* 5(1):82–96. doi: 10.7441/joc.2013.01.06.
- Wang, Catherine L., i K. Ahmed Pervaiz. 2014. „Dynamic capabilities, environmental dynamism, and competitive advantage: Evidence from China”. *Journal of Business Research* 67(1):2793–99. doi: 10.1016/j.jbusres.2012.08.007.
- Wenzel, Matthias. 2021. „Strategic responses to crisis”. *Strategic Management Journal* 42(2):O16–27. doi: 10.1002/smj.3161.
- Williams, A., V. Fleet, i P. Wright. 2001. „Strategic management of human resources for global competitive advantage”. *Journal of Business Strategies* 18(1):1–24.
- Williamson, Peter J. 2015. „The competitive advantages of emerging market multinationals: A re-assessment”. *Critical Perspectives on International Business* 11(3–4):216–35. doi: 10.1108/cpoib-02-2014-0008.
- Xavier, M. J., i S. Ramachander. 2000. „Pursuit beyond competitiveness and competitive advantage”. *Perspectives* 25(2):3–10. doi: 10.1177/0256090920000202.
- Yadav, Prayag Lal, Seung Hun Han, i Hohyun Kim. 2017. „Sustaining Competitive Advantage Through Corporate Environmental Performance”. *Business Strategy and the Environment* 26(3):345–57. doi: 10.1002/bse.1921.
- Yolles, Maurice. 2009. „Competitive advantage and its conceptual development: An exploration”. *Business Information Review* 26(2):93–111. doi: 10.1177/0266382109104411.
- Zakrzewska-Bielawska, Agnieszka. 2016. „Ambidexterity — światowe trendy eksploracji w naukach o zarządzaniu”. *Przegląd Organizacji* 1:16–23.

Letycja Sołoducho

Załączniki – oświadczenia współautorów

A1

Wrocław, 17.12.2020

Oświadczenie o współautorstwie

Oświadczamy, że w przygotowaniu artykułu/~~monografii/rozdziału w monografii/ skrypcie/ rozdziale skryptu/ podręczniku/ rozdziale podręcznika~~ pod tytułem:

Between Sustainable and Temporary Competitive Advantages in the Unstable Business Environment

przeznaczonego do publikacji w:

Sustainability, vol. 12, nr 21, 2020, ss. 1-16, Numer artykułu:8832, DOI:10.3390/su12218832

współpracowały następujące osoby:

1. Adam Sulich
2. Letycja Sołoducho-Pelc

Wkład poszczególnych autorów w powstanie publikacji jest następujący:

Imię i nazwisko autora	Udział [%]	Podpisy
Adam Sulich	50%	Adam Sulich
Letycja Sołoducho-Pelc	50%	Letycja Sołoducho-Pelc

A7

Wrocław, 17.12.2021

Oświadczenie

o procentowym udziale we współautorstwie artykułu/monografii/rozdziału w monografii/skrypcie/rozdziale skryptu/podręczniku/rozdziale podręcznika

Oświadczamy, że procentowy wkład w opracowanie*: "Factors determining the process of creating and implementing a Strategy Based on Innovation and Technology" 2013

- artykuł
 monografia
 rozdział w monografii
 skrypt
 rozdział w skrypcie
 podręcznik
 rozdział w podręczniku

jest następujący:

Lp.	Imię i Nazwisko Współautora	%	Podpis
1.	Joanna Radomska	50 %	<i>Med</i>
2.	Letycja Sołoducho-Pelc	50 %	<i>L. Sołoducho</i>
ŁĄCZNIE		100%	

* zaznaczyć

Letycja Sołoducho

(podpis wnioskodawcy)