



STUDIA I MATERIAŁY

DOI: 10.18276/SIP.2017.47/3-15

Michał Igielski*

Akademia Morska w Gdyni, Wydział Przedsiębiorczości i Towaroznawstwa

BUDOWA PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ PRZEZ WSPÓŁCZESNE PRZEDSIĘBIORSTWA W NOWYCH REALIACH GOSPODARCZYCH

Streszczenie

W niniejszym artykule autor podjął tematykę związaną z budową przewagi konkurencyjnej przez współczesne przedsiębiorstwa funkcjonujące w środowisku zdominowanym przez globalizację, postęp technologiczny i zasoby niematerialne. W tym celu zostały określone charakterystyczne cechy współczesnej gospodarki opartej na wiedzy, a także zależności między pojęciem konkurencji, konkurencyjności i przewagi konkurencyjnej. Dokonane analizy materiałów źródłowych i obserwacje rynku (prowadzone podczas realizowanych badań empirycznych) wyraźnie potwierdziły, iż głównymi determinantami budowy przewagi konkurencyjnej, w tak burzliwych warunkach rynkowych, jest wiedza oraz kompetencje i umiejętności pracowników, którzy są odpowiedzialni za kreowanie i wdrażanie nowych rozwiązań.

Słowa kluczowe: przewaga konkurencyjna, globalizacja, gospodarka oparta na wiedzy, wiedza

* Adres e-mail: m.igielski@wpit.am.gdynia.pl.

Wprowadzenie

Już pod koniec XX wieku mogliśmy zaobserwować zjawisko przejścia gospodarki industrialnej w erę gospodarki opartej na wiedzy. Rozpowszechniające się działania innowacyjne diametralnie zmieniły obowiązujące do tej pory zasady budowy przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwa. Te, które nie mogą utrzymać wysokiego poziomu zasobów materialnych, opierają coraz częściej swoją konkurencyjność na czynnikach niematerialnych, kształtując kulturę organizacyjną opartą na wiedzy.

Szczególnie ważne wydają się zatem, zarówno z naukowego, jak i praktycznego punktu widzenia, identyfikacja i analiza czynników wpływających na budowę przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwa. Kluczowe determinanty współczesnej gospodarki bez wątpienia mają interaktywny wpływ na tę sferę ze względu na wzajemne interakcje, przez co ich określenie jest równie niezwykle ważne w tematyce przewagi konkurencyjnej. Stąd też celem artykułu jest analiza oddziaływań globalizacji, rewolucji informatycznej oraz wzrostu znaczenia zasobów niematerialnych na zmiany w podejściu do budowy przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwa funkcjonujące na współczesnym rynku.

1. Determinanty współczesnej gospodarki

Można założyć, iż w XXI wieku dominują trzy główne siły, które w znaczny sposób determinują wszelkie aspekty funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw na rynku. Pierwszą z nich jest globalizacja, która może być definiowana jako liberalizacja wymiany wszelkich dóbr i usług wraz z wiedzą i transferem ludzi (Zaorska, 2001, s. 18). Drugą cechą jest gwałtowny postęp technologiczny, który niesie ze sobą bardzo dużo wyzwań i dylematów. Trzecim podstawowym wyróżnikiem jest wzrost znaczenia kapitału intelektualnego, szerzej opisanego poniżej. Można też zauważyć, iż w nowej rzeczywistości mniejszą rolę niż dotychczas będą odgrywały zasoby materialne, a o względnej przewadze przedsiębiorstwa czy regionu będzie decydowała raczej zdolność do znalezienia, zatrzymania i zapewnienia rozwoju utalentowanym ludziom.

Globalizacja oznacza wzrost internacjonalizacji gospodarek krajowych oraz przenikanie i konwergencję rynków towarowych i usług, finansowych i rynków pracy. Istotą globalizacji są procesy pogłębiania się podziału pracy oraz poszerzania

rynków zbytu, przejawiające się w zacieśnianiu międzynarodowych współzależności gospodarczych (Dach, 2012, s. 252). Druga cecha, czyli postęp technologiczny, niesie z sobą bardzo dużo wyzwań i dylematów. Ta rewolucja informatyczna, bo tak ją można chyba nazywać, doprowadziła do zmiany całego społeczeństwa – zmienili się ludzie, którzy są pracownikami, właścicielami przedsiębiorstw czy też konsumentami. Zmieniło się całkowicie postrzeganie kwestii biznesowych i zasobów dostępnych dla przedsiębiorstw (Morawski, 2009, s. 21). Jednak jedynie innowacje, które odpowiadają aktualnej sytuacji rynkowej, czyli zjawiskom demograficznym, przeobrażeniom działalności przedsiębiorstw, zmianom w definiowaniu klientów czy też konkurencji globalnej – mają szansę, by odnieść sukces (Ducker, 2000, s. 87).

Co do zaś terminu kapitał intelektualny (Intellectual Capital), współcześnie pojawia się coraz więcej definicji służących do jego określenia. Na potrzeby niniejszego opracowania warto przytoczyć tę stworzoną przez Edvinssona (2001, s. 45), który stwierdził, że kapitał intelektualny składa się z dwóch składowych, tj. kapitału ludzkiego i kapitału strukturalnego. Można zatem stwierdzić, że kapitał intelektualny to majątek organizacji, który powstał na bazie wiedzy. Jest on sumą bardzo dużej liczby składników niematerialnych, które są odpowiedzialne za kształtowanie wartości rynkowej każdego przedsiębiorstwa w XXI wieku. W teorii, ale również w praktyce, jest on często określany jako kapitał wiedzy, lub też tak, jak nazywa go Prusak, rzecznik prasowy Ernst&Young, materia intelektualna (Jarugowa, Fijałkowska, 2002, s. 58). Komponentami kapitału intelektualnego są przede wszystkim:

- zbiór indywidualnych potencjałów uczestników organizacji – np. cechy fizyczne, psychiczne, intelektualne, kształtowane przez predyspozycje, talenty czy wiedzę;
- kapitał organizacyjny (strukturalny) – struktura wspomagająca efektywność pracowników – np. technologia, kultura organizacyjna, metody i koncepcje zarządzania;
- kapitał relacyjny – stopień rozpoznania rynku oraz zakres powiązania przedsiębiorstwa z jego kontrahentami – znak firmowy, klienci i ich lojalność, kanały dystrybucji, umowy czy kontrakty (Bombiak, 2012, s. 74–75).

Reasumując, to właśnie globalizacja, spotęgowana niespotykanym dotąd na tak dużą skalę postępem technologicznym, wraz z rosnącą rolą wiedzy i kapitału intelektualnego, są głównymi determinantami rynków we współczesnym świecie. Wszystko to doprowadziło do stopniowych przemian, które następują w struktu-

rach organizacyjnych i strategiach przedsiębiorstw. Wraz z erą gospodarki opartej na wiedzy powstają nowe organizacje pracy, stopniowo rośnie zapotrzebowanie na ludzi wysoko wykwalifikowanych, charakteryzujących się przede wszystkim większą mobilnością i adaptacyjnością oraz niestandardowymi pomysłami.

2. Gospodarka oparta na wiedzy

Zmiany, które zachodzą w przedsiębiorstwach w XXI wieku, nie są już głównie wynikiem czynników endogennych, ale są przede wszystkim pokłosiem uwarunkowań egzogennych. Doprowadziły one do zmian w roli i zadaniach przedsiębiorstw i zmusiły osoby nimi zarządzające do permanentnej adaptacji do otoczenia poprzez wdrażanie nowych technologii i poszukiwanie odpowiedniej kadry. Współczesne firmy muszą stać się organizacjami inteligentnymi, organizacjami wiedzy, czyli przedsiębiorstwami przyszłości, które swą strategię oprą na wykreowanym kapitale intelektualnym.

Wiedza i sprzężona z nią informacja stały się głównymi czynnikami wzrostu i rozwoju gospodarczego, tworząc zupełnie inny świat ekonomiczny. Dzięki postępom w wielu naukach stworzono przełomowe technologie, pozwalające na powstanie nowych gałęzi przemysłu, które oparte są na wiedzy i sile umysłu ludzkiego. Wraz ze wzrostem znaczenia tzw. niematerialnych czynników rozwoju wiedza stała się najważniejszym czynnikiem warunkującym rozwój gospodarczy (Dach, 2012, s. 254).

Pojęciem gospodarki opartej na wiedzy (GOW) po raz pierwszy określono gospodarkę Stanów Zjednoczonych Ameryki na przełomie lat 80. i 90. XX wieku, ponieważ kładło się tam nacisk na wymyślanie i wdrażanie, na skalę masową, nowych technologii. Zazwyczaj gospodarkę opartą na wiedzy kojarzy się ze wszystkim, co jest związane z technologią IT, postępem technicznym i innowacyjnością. Nie ma jednej definicji gospodarki opartej na wiedzy. Drucker definiuje ją jako porządek ekonomiczny, w którym wiedza, a nie praca, surowce lub kapitał, jest kluczowym zasobem; porządkiem społecznym, który ma rozwiązywać społeczne i ekonomiczne problemy (Drucker, 1985, s. 45). Zupełnie inne podejście do nazywania tego zjawiska ma Toffler, nazywając GOW społeczeństwem trzeciej fali (Toffler, 1999, s. 27).

Można zatem wyodrębnić główne atrybuty, które bezsprzecznie towarzyszą pojęciu gospodarki opartej na wiedzy:

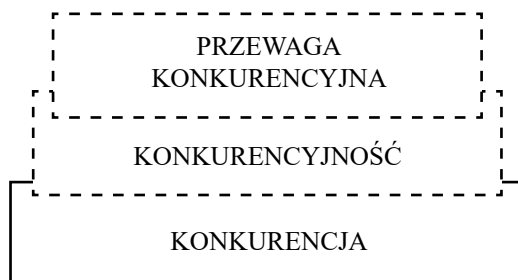
- podstawowym zasobem jest wiedza – jej nośnikiem pracownicy;
- kadry to nie źródło kosztów, ale najważniejszy kapitał;
- zarządzanie autorytarno-kontrolne zastąpiono partycypacją w zarządzaniu;
- pozycje i role w organizacjach nie zależą od funkcji czy władzy, lecz od posiadanej wiedzy i umiejętności;
- innowacyjne systemy motywowania dedykowane indywidualnym potrzebom ludzi;
- indywidualne podejście do klientów;
- wdrażanie nowych rozwiązań.

Reasumując, takie zmiany będą jeszcze bardziej wzmacniać zapotrzebowanie na wiedzę, która już niedługo stanie się głównym czynnikiem współczesnej produkcji. Wiedza wraz z kapitałem intelektualnym stają się stopniowo najważniejszymi aktywami firm przyszłości, mimo że mają one charakter niematerialny. Konkurencyjność rynkowa przestanie zależeć tylko i wyłącznie od zgromadzonych zasobów materialnych, co bez wątpienia zwiększy diametralnie nowoczesność wytwarzanych przedmiotów czy świadczonych usług. To właśnie ta innowacyjność stajnie się powoli podstawowym i niezbędnym narzędziem do budowy trwałej przewagi konkurencyjnej na tak dynamicznym rynku.

3. Konkurencja, konkurencyjność i przewaga konkurencyjna

Analizując literaturę naukową przedmiotu badań, możemy znaleźć wiele pojęć związanych z terminem konkurencyjności. Do najważniejszych z nich należy: konkurencja, konkurencyjność czy też przewaga konkurencyjna. Relacje, które wiążą te trzy pojęcia, najlepiej przedstawi postać graficzna na rysunku 1.

Rysunek 1. Relacje między konkurencją, konkurencyjnością a przewagą konkurencyjną



Źródło: Kasiewicz (2006, s. 46).

Konkurencja jest zjawiskiem charakteryzującym interakcje zachodzące między podmiotami, które polegają na konkurowaniu. Aby skutecznie konkurować, to znaczy mimo przeszkód tworzonych przez konkurentów osiągać swoje cele, trzeba być konkurencyjnym (Strużycki, 1998, s. 173). Konkurencję można definiować również jako sytuację na rynku, wzajemne oddziaływanie na siebie sprzedających lub kupujących. W przypadku konkurencji sprzedających każdy z nich stara się pozyskać klienta, składając najkorzystniejszą dla niego ofertę (Adamkiewicz-Drwiłło, 2012, s. 35–36). Bardzo często konkurencja przedstawiana jest jako rywalizacja na rynku podmiotów, które dążąc do osiągnięcia własnych celów, oferują klientom ich zdaniem najkorzystniejsze oferty, przeszkadzając jednocześnie swym konkurentom.

Z kolei konkurencyjność, która wywodzi się od konkurencji i jest jej elementem, może być postrzegana wielorako ze względu na różne grupy interesu. Jak twierdzi Lubiński (1995, s. 10–11), jest to pojęcie wartościujące, które określa pewien stan pożądaný, do którego dążą podmioty funkcjonujące na rynku poprzez: sprzedawanie towarów lub usług z zyskiem, utrzymywanie i umacnianie pozycji rynkowej, zrównoważony rozwój w jak najdłuższym okresie.

Natomiast co do definicji przewagi konkurencyjnej, zdania naukowców są o wiele bardziej podzielone. Najprościej można powiedzieć, że oznacza ona lepsze umiejscowienie firmy na rynku względem pozostałej konkurencji, czyli że dany podmiot prowadzi bardziej efektywną działalność na tle innych. W tabeli 1 autor przedstawił szerszy opis koncepcji przewagi konkurencyjnej, występujących w literaturze przedmiotu.

Na potrzeby niniejszego opracowania autor postanowił skupić się na tych koncepcjach, które związane są z wykorzystaniem zasobów kapitału intelektualnego:

Koncepcja oparta na zasobach i kluczowych kompetencjach (core competencies) – jej podmiotem nie jest sektor, ale przedsiębiorstwo, a podstawą są kluczowe kompetencje i umiejętności (Hamel, Prahalad, 1990, s. 79).

Podejście sytuacyjne (contingency theory / approach) – ciągłe dostosowywanie się do zmiennych warunków otoczenia. Zasoby przedsiębiorstwa powinny być elastyczne, by mogło ono szybko reagować na zmiany (Macias, 2008, s. 12).

Koncepcja oparta na wiedzy (knowledge based competition) – wiedza to strategiczny zasób przedsiębiorstwa, warunkujący jego rozwój, przetrwanie oraz generujący trwałą przewagę konkurencyjną (Macias, 2008, s. 13).

Tabela 1. Przegląd wybranych koncepcji przewagi konkurencyjnej

Nazwa	Autor	Charakterystyczne cechy			
Klasyczna koncepcja	M. Porter	łańcuch wartości	podstawowe strategie firmy	trzy strategie: lidera kosztowego, odróżniania się, koncentracji	niski koszt, odróżnianie się (unikatowość produktu)
Teoria oparta na zasobach firmy	B. Wernerfelt, G. Hamel, C. Prahalad	nakłady, aktywa, główne umiejętności	zasoby przedsiębiorstwa	kształtowanie zasobów relacji do otoczenia i konkurentów	zasoby i lepsze od konkurentów ich wykorzystanie
Koncepcja przewagi pozycyjnej	M. Mintzberg	przewaga pozycyjna	pozycja firmy	dążenie do zdobycia przewagi pozycyjnej	lepsze zasoby, umiejętności i lepsza pozycja
Ewolucyjne podejście do firmy i strategii	J.A. Schumpeter	rynek, konkurencja, innowacje	proces rynkowy	adaptacja w rynkowym procesie twórczej destrukcji	innowacja i adaptacja do zmian
Uczenie się organizacji	P. Senge	pozyskiwanie, przetwarzanie, dystrybucja, informacja	procesy w organizacji	kształtowanie wiedzy w organizacji	wiedza taktyczna i otwarta innowacja

Źródło: Szapiro (1999, s. 125).

Reasumując, przedsiębiorstwa wygrywające w walce konkurencyjnej wykazują się trzema wyróżniającymi cechami. Pierwszą z nich jest posiadanie rozbudowanej architektury będącej siecią kontraktów wewnątrz i na zewnątrz firmy. Drugim źród-

dłem wyróżniających zdolności są innowacje, które rzadko dają jednak przewagę trwałą, ze względu na ryzyko kopiowania. Trzeci rodzaj wyróżniających zdolności związany jest z reputacją, czyli aktywem o charakterze agregatowym, na który składają się opinie o stanie innych zasobów przedsiębiorstwa tworzone na podstawie różnych kryteriów oceny (Kay, 2006, s. 30–39).

4. Współczesne determinanty budowy przewagi konkurencyjnej

Obecnie wszystkie podmioty rynkowe powinny zmienić się w organizacje bazujące na wiedzy, które są zdolne do doskonalenia nie tylko siebie, ale i otoczenia. Przejawiać się to powinno we wdrażaniu nowoczesnych narzędzi zarządzania, dostosowanych do podejmowania wyzwań, eliminacji wewnętrznych konfliktów, które nieodłącznie towarzyszą wprowadzanym zmianom.

Stąd też najważniejszymi wyzwaniami, przed którymi stoją współczesne firmy, są:

- tworzenie produktów i usług o jak najwyższej jakości;
- perfekcyjna obsługa klienta;
- reakcje na otoczenie;
- możliwość realizacji zróżnicowanych działań;
- przejście z kontroli na samokontrolę;
- wdrażanie zmian;
- stałe utrzymywanie właściwej wydajności i produktywności;
- umiejętność selekcji napływu informacji.

Jednakże wprowadzanie w przedsiębiorstwie zmian będzie wymagało od menedżerów kreatywności, przedsiębiorczości, wiedzy czy też umiejętności przewodzenia innym. Zmieniają się style kierowania – do tej pory tradycyjne zastąpione zostaną podejściem partycypacyjnym i partnerskim. Potencjał ludzki musi być traktowany jako najwyższy intelektualny majątek i główna siła napędowa rozwoju firmy. Dlatego powinno stworzyć się możliwość rozwoju kompetencji wszystkim zatrudnionym. Właściciele firm staną przed dylematem, jak zdobyć nowe umiejętności niezbędne do ewolucji ich organizacji. Muszą też umiędzynarodowić zarządzanie, czyli rozszerzyć działalność firmy (a nawet przejść od rynku krajowego na obce) i stworzyć podwaliny do procesów uczenia się. W takich warunkach gospodarczych firmy, by zbudować trwałą przewagę konkurencyjną, powinny także współpracować

z klientami na zasadach partnerskich oraz integrować od wewnątrz zatrudnianych pracowników, którzy są przedsiębiorczy i wyposażeni w umiejętności kreowania oraz wdrażania nowoczesnych rozwiązań. Ponadto by stać się przedsiębiorstwem zorientowanym na wiedzę, trzeba zmienić sposób działania – stale poszukiwać pomysłów i gromadzić informacje dotyczące nowych wyrobów i procesów zarówno w otoczeniu wewnętrznym, jak i zewnętrznym. Zbierane informacje dotyczyć powinny przede wszystkim rynku, ponieważ ulega on ciągłym zmianom i odznacza się niepewnością.

Dlatego też już teraz można zaobserwować w działalności przedsiębiorstw, które dążą do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej, opierając się na wiedzy pracowników, kilka bardzo istotnych cech:

- inwestycje w badania i rozwój;
- działalność innowacyjną;
- wzrost znaczenia ekspansji zagranicznych oraz powiązań międzynarodowych;
- sieci powiązań formalnych i nieformalnych;
- elastyczność na zmiany powodowane turbulencjami otoczenia;
- brak oporu wobec przymusowych zmian;
- otwartość na otoczenie zewnętrzne;
- nowoczesne koncepcje zarządzania;
- dążenie do zagwarantowania niewyczerpania się wiedzy.

Reasumując, czynnikiem, który decydować będzie o przewadze konkurencyjnej organizacji przyszłości, jest wiedza pozwalająca na kreowanie i wdrażanie innowacyjnych rozwiązań. Wyzwanie to spowoduje zmiany, wynikające po prostu ze złożoności procesów towarzyszących temu zjawisku, które zagwarantować może jedynie rzetelna praca zaangażowanych, i co chyba najważniejsze, zadowolonych pracowników.

Podsumowanie

W nowej, często zmiennej rzeczywistości gospodarczej przedsiębiorstwa, by osiągnąć i utrzymać trwałą przewagę konkurencyjną na rynku, powinny nauczyć się przewidywać, oceniać i wykorzystywać szanse i zagrożenia płynące z otoczenia. Jest im do tego niezbędna wiedza i umiejętności kluczowych pracowników, gdyż

tylko oni posiadają zdolność do efektywnego działania i podejmowania właściwych decyzji. Aktualnie jest to praktycznie jedyna możliwość, by przetrwać oraz, za pomocą odważnych strategii, efektywnie funkcjonować i rozwijać swą przewagę na rynku. Firmy nie mogą już tylko i wyłącznie dostosowywać się do burzliwego otoczenia – muszą także przeobrażać swoje struktury, by pozwoliły im nabyć kluczowe umiejętności i kompetencje, niezbędne do efektywnej ekspansji rynkowej.

Pojawia się zatem pytanie, czy właściciele polskich przedsiębiorstw zdają sobie sprawę, jak ważne zadania dla ich organizacji realizują zatrudniani w nich pracownicy i jak duży mają oni wkład w budowę przewagi konkurencyjnej (odpowiedź na to pytanie autor opracowania będzie próbował uzyskać dzięki wynikom planowanego w ostatnim kwartale 2017 roku badania przeprowadzonego w stu dużych przedsiębiorstwach). Obszary działalności, na które mają oni największy wpływ (praktycznie je kreując), to nic innego jak nowe, i zarazem jedyne, źródła budowy przewagi konkurencyjnej na tak specyficznym rynku jak dzisiejszy. A przecież w XXI wieku pozycja konkurencyjna wszystkich przedsiębiorstw zależeć będzie w dużej mierze od ducha innowacyjności i przedsiębiorczości ich pracowników. Dlatego też w firmach musi zmienić się podejście do wiedzy i kapitału intelektualnego (w tym ludzkiego), a tworzone nowe systemy zarządzania powinny być ukierunkowane na rozwijanie kreatywności kadry oraz stworzenie atmosfery partnerskiej współpracy.

Literatura

- Adamkiewicz-Drwiłło, H. (2002). *Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstw*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Bombiak, E. (2013). Kapitał intelektualny przedsiębiorstwa – kluczowy majątek współczesnych organizacji. *Zeszyty Naukowe UP-H w Siedlcach*, 96, 71–86.
- Dach, Z. (2010). Przemiany współczesnych rynków pracy. *Zeszyty Naukowe PTE*, 6, 249–263.
- Drucker, P.F. (1985). *Management, Tasks, Responsibilities*. New York: Harper Business.
- Drucker, P.F. (2000). *Zarządzanie w XXI wieku*. Warszawa: MUZA SA.
- Edvinsson, L. (2001). *Kapitał intelektualny*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Gorynia, M. (1998). Konkurencyjność przedsiębiorstwa – próba konceptualizacji i operacjonalizacji. *Zeszyty Naukowe AE w Poznaniu*, 266, 9–30.
- Hamel, G., Prahalad, C.K. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review* No. 5/6, 76–83.

- Jarugowa, A., Fijałkowska, J. (2002). *Rachunkowość i zarządzanie kapitałem intelektualnym – koncepcje i praktyka*. Gdańsk: ODiDK.
- Kasiewicz, S. (2006). Zmiany warunków konkurencyjności przedsiębiorstw. W: S. Kasiewicz, W. Rogowski (red.), *Kapitał intelektualny, spojrzenie perspektywy interesariuszy* (s. 34–62). Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Kay, J. (2006). *Podstawy sukcesu firmy*. Warszawa: PWE.
- Lubiński, M. (1995). Konkurencyjność gospodarki czy przedsiębiorstwa. *Gospodarka Narodowa*, 6, 10–15.
- Macias, J. (2008). Nowe koncepcje przewagi konkurencyjnej współczesnych przedsiębiorstw. *Przegląd Organizacji*, 9, 11–14.
- Morawski, M. *Zarządzanie profesjonalistami*. Warszawa: PWE.
- Strużycki, M. (1998). Przedsiębiorczości i zarządzanie przedsiębiorczością. W: M. Strużycki (red.), *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem* (s. 165–189). Warszawa: SGH.
- Toffler, A. (1999). *Trzecia fala*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Zaorska, A. (2001). *Ku globalizacji*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

CONSTRUCTION OF COMPETITIVE ADVANTAGES BY CONTEMPORARY ENTERPRISES IN NEW ECONOMIC REALISM

Abstract

In this article the author describes the theme of competitive advantage by modern companies that operate in an environment dominated by globalization, technological advances and intangible resources. To this end, the determinants of the modern knowledge economy have been identified, as well as the relationship between competition, competitiveness and competitive advantage. The analysis of source materials and market observations (conducted during empirical research) clearly confirms that the key determinants of competitive advantage in such turbulent market conditions are the knowledge and competencies and skills of employees who are responsible for creating and implementing new solutions.

Keywords: competitive advantage, globalization, knowledge-based economy, knowledge

Translated by Michał Igielski

JEL codes: F61, M12, Q15, Q34