

**Stanisław ŚLUSARCZYK**  
**Radosław ŚLUSARCZYK**  
**Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania w Rzeszowie**

## **ZNACZENIE POTENCJAŁU RYNKOWEGO FIRMY W BUDOWANIU PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ**

Tylko systematyczny pomiar potencjału rynkowego umożliwia odpowiednie nim zarządzanie. Niestety, potencjał rynkowy jest również czymś najtrudniejszym do zrozumienia i najłatwiejszym do zlekceważenia. W artykule podkreślam, iż wyzwaniem dla dzisiejszych firm jest praca nad wykorzystaniem potencjału rynkowego ujętego w kategoriach rynkowych w budowaniu przewagi konkurencyjnej.

### **1. KULTURA RYNKOWA FIRMY A BUDOWANIE EFEKTYWNEJ PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ**

W obecnym turbulentnym otoczeniu biznesowym liderzy przedsiębiorstw każdego szczebla muszą nauczyć się patrzeć perspektywnie na swoje zasoby pod kątem widzenia przewagi efektywnej. W zarządzaniu firmą oznacza to powrót do klienta i przestrzeganie kultury rynkowej firmy. Wszyscy pracownicy firmy muszą rozumieć na czym polega wartość dla klienta i w jaki sposób tę wartość realizować. Firma powinna dysponować efektywnym systemem pomiaru percepcji wartości przez klienta i powinna udostępniać wyniki prowadzonych badań wszystkim jej pracownikom., aby mieli pełną świadomość realizowanej misji.

Potencjalna przewaga konkurencyjna wyraża się w przewadze firmy nad innymi firmami, bez jej konfrontacji z preferencjami nabywców.

Można wyróżnić dwa źródła przewagi potencjalnej:

- sferę zasobów (materialno-rzeczowych, ludzkich, oraz pieniężnych),
- sferę umiejętności (w zakresie gromadzenia i przetwarzania informacji, organizowania oraz koordynowania procesów materialnych i decyzyjnych, nawiązywania i utrzymywania dobrych stosunków z partnerami sfery wymiany, kształtowanie kultury pracy i kierowania, skłonność do ryzyka, do innowacji, zdolność dostosowywania się do zmian itd.

Większe i lepsze zasoby oraz wyższy poziom umiejętności mogą być podstawą obniżania przez firmę poziomu kosztów, a co za tym idzie – ceny. Przewaga konkurencyjna nad konkurentami wyraża się wówczas w możliwości kształtowania cen na niższym poziomie – typ przewagi kosztowej.

Większe i lepsze zasoby oraz wyższy poziom umiejętności mogą być również wykorzystane przez firmę w procesach o charakterze jakościowym. Ten typ przewagi konkurencyjnej stwarza firmie możliwość udziału w skutecznej konkurencji jakościowej.

Potencjalna przewaga przekształca się w efektywną przewagę konkurencyjną, gdy niższy poziom kosztów i cen oraz wyższy poziom jakości produktów znajduje akceptację nabywców.

Dla uzyskania i utrzymania efektywnej przewagi konkurencyjnej niezbędna jest więc przewaga informacyjna firmy, zapewniająca kreowanie jej właściwego potencjału rynkowego. Może ona powstać na tle dwóch zjawisk:

- gromadzenia przez firmę informacji o nabywcach i konkurentach,
- tworzenia i przekazywania informacji nabywcom.

Firma mająca przewagę informacyjną może skuteczniej niż konkurenci uzgadniać przewagę cenową oraz jakościową z preferencjami nabywców oraz przekształcać jej formę potencjalną w efektywną. Ale także może występować jako autonomiczny (odrębny) rodzaj przewagi.

Jej znaczenie wzrasta wtedy, kiedy:

- firma nie ma przewagi jakościowej lub cenowej,
- preferencje nabywców nie są sprecyzowane,
- preferencje nabywców są sprecyzowane, lecz nie mogą być przedmiotem kształtowania.

Dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej, a także do powiększania jej wielkości jest więc niezbędna w każdych warunkach szeroka orientacja rynkowa firmy tj. obejmująca wszystkich pracowników, a nie tylko służby marketingowe. Stwarza to nowe możliwości marketingowego zarządzania firmą poprzez silniejsze uwzględnienie związku między interesem klienta a interesem firmy, co jest podstawową gwarancją osiągnięcia sukcesu przez firmę. Tak rozumiana nowa siła marketingu jest gwarancją coraz lepszego dostosowania oferty do oczekiwań klientów i poprawy ich zadowolenia.<sup>1</sup>

Dlatego też rola jaką pełni obecnie marketing zależy w dużym stopniu od wzajemnej współpracy wszystkich komórek funkcjonalnych firmy, które muszą w ślad za marketingiem przyjąć orientację rynkową w wypełnianiu swoich zadań.<sup>2</sup> W nowym otoczeniu konkurencyjnym marketing stał się zbyt ważny, aby pozostawić go wyłącznie w obrębie działu marketingowego.

Tylko wzajemna współpraca służb marketingowych ze służbami technicznymi, produkcyjnymi i służbami badawczo-rozwojowymi (B+R) jest gwarancją sukcesu. Firma musi zdefiniować swą przewagę konkurencyjną w odniesieniu do różnych czynności – podstawowych (infrastruktura organizacji, kierowanie zasobami ludzkimi, rozwój technologii, zakupy i inwestycje) i wspomagających (logistyka wejścia, produkcja, logistyka wyjściowa, marketing, serwis) – tworzących wartości. Każda z tych czynności a więc nie tylko marketingowych, kreujących wartości może przyczyniać się do powstania relatywnej przewagi kosztowej firmy i tworzyć podstawę strategii wyróżniania. Jeśli firma nie jest ukierunkowana rynkowo, wówczas niełatwo jest skłonić komórki nie uczestniczące w działalności marketingowej do udziału w poszukiwaniu przewagi konkurencyjnej.

Coraz liczniejsze badania związku pomiędzy orientacją rynkową a rentownością biznesu potwierdzają, że jest to właściwa droga usprawniania zarządzania firmą. Tacy

---

<sup>1</sup> K. Mazurek-Lopacińska, *Orientacja na klienta w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2002, s. 30-31

<sup>2</sup> F.E. Webster Jr., A.J. Malter, S. Ganesan, *The Decline and Dispersion of Marketing Competence*, „MIT Sloan Management Review 2005, No. 4

prekursorzy tych badań jak Narver i Slater podkreślają, że orientacji rynkowej nie można ograniczać tylko do orientacji na klienta. Ważna jest bowiem także orientacja na konkurenta i koordynacja interfunkcjonalna.<sup>3</sup>

J. Lambin rozszerza przedstawioną definicję orientacji rynkowej przedstawiając ją jako swoistą filozofię biznesu, obejmującą wszystkich uczestników rynku i to na wszystkich poziomach wewnątrz organizacji. Tak więc według J.J. Lambina orientacja rynkowa odnosi się do pięciu składników: nabywców końcowych, nabywców-dystrybutorów, konkurentów, klimatu panującego w firmie i koordynacji działań wszystkich komórek firmy.<sup>4</sup>

Orientacja na nabywcę końcowego oznacza dążenie do zrozumienia potrzeb klienta, zaangażowanie się w tworzenie wartości na jego rzecz i antycypowanie problemów nowych klientów. Docenianie w zarządzaniu marketingowym tego związku między interesem klienta a interesem firmy jest niezmiernie ważne ponieważ zadowolenie klientów stanowi najlepszy wskaźnik jej przyszłych zysków. Nie wystarcza już osiągnięcie wysokiej sprzedaży na docelowym rynku, ale niezbędne jest prowadzenie systematycznych badań poziomu zadowolenia klientów. Od poziomu zadowolenia klienta zależy bowiem długookresowy sukces i wysoka zyskowość firmy. Orientacja na klienta musi się przejawiać na każdym etapie formułowania i realizowania strategii marketingowej, począwszy od wyodrębnienia segmentów rynku, przez planowanie produktu, ustalanie cen, organizowanie dystrybucji, aż po kształtowanie form reklamy i innych instrumentów komunikowania się z klientami.

Według Adriana Payne'a, profesora Cranfield School of Management, powodzenie związków firmy z klientami ma się opierać na przeobrażeniu zwyczajnych nabywców w orędowników firmy. Działają oni na rzecz firmy, nie tylko dokonując zakupów, ale także kształtując pozytywne opinie o firmie i jej produktach. Ważne jest więc przyjęcie przez wszystkich pracowników firmy filozofii, w której pierwszoplanową rolę w marketingowym zarządzaniu odgrywa klient. Skuteczniej działa firma, w której systematycznie mierzony jest poziom satysfakcji klientów.

Orientacja na nabywcę-dystrybutora oznacza, że należy ich traktować za klientów, a nie po prostu za partnerów. Konieczne jest również zrozumienie atutów i słabych stron konkurenta, co umożliwi antycypowanie jego strategii i szybką reakcję na jego działania, jak również monitorowanie otoczenia dla rozpoznania szans i zagrożeń dla firmy.

Ważnym składnikiem orientacji rynkowej jest także koordynacja interfunkcjonalna. Od niej bowiem zależy sprawność procesu rozpowszechniania informacji o rynku wewnątrz firmy, włączanie wszystkich komórek do formułowania strategii oraz wykorzystywanie perspektywicznych ocen i umiejętności przy ocenie potrzeb i problemów klienta.<sup>5</sup>

Upowszechnienie informacji rynkowej ma prowadzić do przygotowywania decyzji w trybie interfunkcjonalnym. Zespoły biznesowe mają być tym antidotum na bariery jakie stwarzają struktury funkcjonalne w utrzymywaniu regularnych kontaktów z klientami.

<sup>3</sup> Przegląd literatury na ten temat przedstawia Jean-Jacques Lambin, zob. J.J. Lambin, *The Misunderstanding about Marketing*, „The CEMS Business Review” 1996, nr.1

<sup>4</sup> J.J. Lambin, *Strategiczne zarządzanie marketingowe*, PWN, Warszawa 2001, s. 87, także W. Błaszczak, *Metody organizacji i zarządzania. Kształtowanie relacji organizacyjnych*, PWN, Warszawa 2005, s. 42

<sup>5</sup> Ph. Kotler, *Marketing: Analiza, planowanie, wdrażanie, kontrola*, Gebethner i S-ka, Warszawa 1994, s. 161, także: J. Kisielnicki, *Informatyczna infrastruktura zarządzania*, PWN, Warszawa 1993, s. 206-207

Według McKinseya jest to ten model organizacji, w którym podstawową rolę odgrywają integratorzy i specjaliści skoncentrowani wokół określonego biznesu.

Działania integratorów układać się mają wzdłuż całego łańcucha wartości firmy w odniesieniu do danego segmentu rynku, odpowiadając za formułowanie i realizację strategii marketingowej. Natomiast umiejętności techniczne i specjalistyczne, potrzebne do właściwej realizacji przyjętej strategii w różnych dyscyplinach, mają być zastrzeżone dla specjalistów. Wszyscy jednak pracownicy muszą przełożyć klasyczną odpowiedzialność wynikającą z pełnionych funkcji na działania w układzie rynek/klient. Koncepcja marketingowa jest tym ideałem, który bywa rzadko w pełni urzeczywistniony, niemniej jednak powinien kierować wszystkimi działami firmy. Powinniśmy zawsze dążyć do jak najpełniejszej realizacji tej filozofii biznesu poprzez kreowanie w firmie kultury rynkowej.

Marketingu nie można ograniczać tylko do zestawu agresywnych instrumentów sprzedaży nastawionych na wzrost krótkookresowej zyskowności firmy, ale również musi on uwzględniać instrumenty analizy rynkowej, takie jak: prognozowanie sprzedaży, modele symulacyjne i badania rynkowe oparte na bardziej naukowym podejściu do badania potrzeb i popytu.

Mocną stroną współczesnego marketingu ma być odpowiednie wyważenie jego wymiaru operacyjnego i strategicznego, co jest możliwe tylko w warunkach przyjęcia przez firmę pełnej i szerokiej orientacji rynkowej. Tylko takie ujęcie jest najlepszym sposobem zaspokajania potrzeb nabywców oraz budowania korzystnego wizerunku firmy i zdobywania przez nią istotnej przewagi konkurencyjnej.

Przed współczesnym marketingiem w firmie stoją następujące podstawowe zadania:

- Rozpoznanie tych wartości klientów, które mają związek z prowadzoną przez firmą działalnością,
- Zrozumienie relatywnej ważności tych wartości dla każdego segmentu klientów i zdecydowanie czy dostarczenie ich wpłynie na zwiększenie zysku,
- Przekazanie i dostarczenie odpowiednich wartości do każdego segmentu klientów w sposób, w jaki klient chciałby je otrzymać,
- Mierzenie poziomu zadowolenia swoich klientów.

## **2. POTENCJAŁ RYNKOWY FIRMY JAKO WYNIK JEJ AKTYWNOŚCI MARKETINGOWEJ**

Osiągnięcie przez firmę długofalowego i trwałego sukcesu wymaga budowania niematerialnych aktywów rynkowych. Dobre przywództwo w biznesie uwarunkowane jest aktywnością marketingową, która prowadzi do przewagi konkurencyjnej firmy w jej sektorze. Potencjał rynkowy firmy jako wynik jej określonej aktywności rynkowej sprowadza się do czterech podstawowych kwestii: samej koncepcji, jego pomiaru, wyłaniania się luk potencjału w określonych sektorach oraz rozwijania wyróżniającego profilu potencjału. Przewaga konkurencyjna ujęta w kategoriach potencjału rynkowego stanowi fundament tej przewagi.

Takie elementy potencjału rynkowego firmy, jak: orientacja na klienta, zasoby ludzkie, kultura korporacyjna lub marka są ważnymi czynnikami decydującymi o sukcesie<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> Albrecht K., *Social Intelligence: The New Science of Success*, Pfeiffer, New York 2005, s. 37

Uświadomienie sobie znaczenia tych niematerialnych aktywów, nie w kategoriach kryteriów definiowanych technicznie lecz głównie w kategoriach jego wpływu na sukces firmy znajduje swój wyraz w pojęciu „potencjał rynkowy” (market-based capabilities).

Niektóre firmy dysponują potencjałem „technicznie właściwym”, ale nieefektywnym jeśli chodzi o wygrywanie na rynku. Na przykład firmy te mogą dysponować, robiącą wrażenie dobrze napisanej, deklaracją na temat swej misji, zawierającą wszystkie „właściwe” składniki. Pomimo tego, deklaracja powoduje raczej zamieszanie lub cyniczne reakcje, co prowadzi do obniżenia efektywności. Firmy mogą posiadać wyrafinowane systemy oparte na najnowszych technologiach, o wspaniałej charakterystyce, działające w czasie rzeczywistym, ale niewiele przydatne, jeśli pracownicy „pierwszej linii” uważają, że narzędzia te są dla nich raczej przeszkodą niż środkiem uzyskania przewagi konkurencyjnej. Z drugiej strony są firmy, które charakteryzują się wielkimi możliwościami sprawności konkurencyjnej uzyskiwanej przy relatywnie niskich nakładach inwestycyjnych. Rozmiary firmy nie necessarily muszą decydować o jej potencjale rynkowym. W istocie rzeczy niekiedy jest odwrotnie; w wielkich firmach o niedostatecznej aktywności marketingowej zdarza się, że stają się one ociężałe, nieefektywne i niesprawne na rynku.

Możliwości poprawienia aktywów rynkowych są w wypadku większości firm ogromne. Na trop tych możliwości można wpaść, zadając kilka podstawowych pytań, których w zasadzie nie stawia się w toku „normalnego” procesu kierowania biznesem: na ile użyteczny, w sensie absolutnym i względem moich konkurentów, jest potencjał tkwiący w jednostce, którą kieruję? Jaki postęp dokonał się w ciągu ostatnich pięciu lat? Jaki jest obecny trend? Jakiego kroki zamierzam podjąć? Niekiedy wykorzystanie możliwości, o których mowa, wymaga inwestycji, ale w innych przypadkach chodzi raczej o to, aby mniej robić, a więcej skupiać się na tym, co się robi. Kierownik lub menedżer nie może uchylać się od odpowiedzialności za sprawność konkurencyjną jednostki, którą jemu lub jej powierzono. Ta odpowiedzialność stanowi rdzeń przywództwa.<sup>7</sup> Znaczącym przejawem słabości firmy jest niezdolność identyfikowania i pomiaru aktywów niematerialnych.

Pierwsze próby pomiaru potencjału rynkowego zostały podjęte w badaniach przeprowadzonych w latach 1998-2002 w ramach tzw. „Raport on the Competitive Fitness of Global Firms.” Raport dotyczył 8 sektorów obejmujących ponad 300 największych firm europejskich i północnoamerykańskich, a sformułowane wskaźniki (benchmark) potencjału organizacji dawały podstawę menedżerom porównywania swoich wyników z wynikami konkurentów.<sup>8</sup>

Metody pomiaru potencjału rynkowego będą stale udoskonalane i dopasowywane zarówno do wielkości firmy jak i specyfiki branży. Sam fakt podjęcia próby identyfikacji i pomiaru potencjału rynkowego należy ocenić pozytywnie. Pamiętać musimy bowiem o tym, że przewaga konkurencyjna ujęta w kategoriach potencjału rynkowego stanowi fundament tej przewagi. Produkty i technologie są czymś widocznym i dobrze określonym, mogą więc być naśladowane przez innych, gotowych do zainwestowania. Natomiast potencjał jest często niematerialny, złożony z elementarnych części – innowacji, zasobów ludzkich, kultury korporacyjnej. Potencjał wskazuje przy tym tendencję do przetrwania i zapewnia firmie przewagę konkurencyjną na różnych rynkach,

<sup>7</sup> Tamże, s. 48.

<sup>8</sup> Albrecht K., *Social Intelligence: The New Science of Success*, Pfeiffer, New York 2005, s. 57.

a nie tylko w jakimś specyficznym obszarze lub segmencie. Przewaga oparta na potencjale jest wszechogarniająca i trwała i dlatego może stać się znaczącą siłą napędową tworzenia wartości na krótką i długą metę.

Różnice w „praktykach biznesowych” i potencjałach różnych firm tego samego sektora będą coraz większe i coraz częściej będziemy mieli do czynienia zarówno z firmami, które umacniają się coraz bardziej, jak i z firmami, które pozostają w tyle za innowacjami i innymi kluczowymi składnikami potencjału. Te ostatnie firmy nie są świadome spadku własnej konkurencyjności ponieważ nie analizują swojego potencjału rynkowego. Firmy te narażają się na ryzyko uświadomienia sobie regresu tylko wówczas, gdy cierpi na tym efektywność; wtedy jednak znacznie trudniej jest skorygować sytuację. Czy oznacza to, że wszystkie sprawne firmy powinny być równie silne we wszystkich elementach składających się na potencjał organizacji? Z pewnością nie. Badania pokazują, że najsprawniejsze firmy bardzo często dysponują „osobowością”, wyróżniającym się profilem sprawności konkurencyjnej. Istnieje coś w rodzaju wyjątkowego „oblicza potencjału” najsprawniejszych firm danego sektora.

Są firmy, które wybijają się ponad przeciętność w odniesieniu do większości elementów składających się na potencjał organizacji. Na dodatek, firmy te charakteryzuje wyraźnie nietypowy profil, będący wyrazem unikatowej osobowości, co jest z kolei wynikiem wielkiej pomysłowości. Efekt ten może być rezultatem pracy pokoleń albo następstwem niedawnych transformacji i działań. Jednakże tego rodzaju profile sprawności konkurencyjnej nie powstają po prostu w drodze „normalnego” sposobu kierowania biznesem. Inwestowanie w to, co Jack Welch określał jako „miękkie wartości”, wymaga silnego przywództwa.<sup>9</sup> Poza strategią, kluczowym zadaniem przywódców staje się selekcja priorytetów mająca na celu rozwijanie potencjału organizacji.

Koncentracja na krótkookresowych efektach lub na zawężonej strategii powoduje, że niektóre przedsiębiorstwa równocześnie zatracają swoje aktywa rynkowe. Wyzwaniem dla wielkiego przywództwa jest praca na wszystkich trzech poziomach: rezultatów, strategii i potencjału rynkowego. Ten ostatni jest z punktu widzenia trwałego, długofalowego sukcesu najważniejszy. Niestety, potencjał rynkowy jest również czymś najtrudniejszym do zrozumienia i najłatwiejszym do zlekceważenia. Efektywne zarządzanie niematerialnymi aktywami przedsiębiorstwa wymaga identyfikacji i pomiaru potencjału rynkowego i inwestowania w rozwijanie wyróżniającego, doskonalszego profilu potencjału firmy.

### 3. ISTOTA I ZNACZENIE NOWATORSKIEJ STRATEGII

Poszukując czynników decydujących o sukcesie, coraz bardziej uświadamiano sobie znacznie takich niematerialnych aktywów, jak zasoby ludzkie, orientacja na klienta, kultura rynkowa lub marka. Równocześnie, coraz bardziej koncentrowano się na ocenie owego potencjału w kategoriach jego wpływu na sukces firmy, a nie w kategoriach kryteriów definiowanych technicznie.

Konkurujące ze sobą firmy często mają tych samych dostawców, mają podobne struktury, uzyskują informacje od tych samych konsultantów, itd. Dysponują więc w wielu przypadkach tymi samymi informacjami. A jednak niektóre firmy realizują

---

<sup>9</sup> Jack Welch w latach 1981-2001 prezes i dyrektor generalny koncernu General Electric.

całkiem odmienne strategie, będące efektem różnego procesu myślowego. Tak więc sposób przetwarzania przez firmy informacji, które do nich docierają, będzie określał ich biznesowe zachowanie.<sup>10</sup> Przyjęte przez firmy reguły gry są wynikiem takiego a nie innego przetworzenia tych samych danych wyjściowych.

Atrybutem firmy jest ciągle ulepszanie swojej strategii, ale także dążenie do odkrywania nowych lub odmiennych strategii. Firma powinna stale troszczyć się o to by być coraz lepszą i równocześnie wyróżniać się na rynku. Naśladowanie strategii innej firmy nie wchodzi w grę, nie gwarantuje bowiem przewagi konkurencyjnej i nie przyczynia się do kreowania jej potencjału rynkowego.

W obecnych warunkach najskuteczniejszym sposobem tworzenia wartości może być tylko nowatorska a więc nie powtarzalna strategia. Realizacja takiej strategii jest możliwa, gdy firma nie jest skażona biurokracją, bezwładem organizacyjnym i oporami przed wszelkimi zmianami. Nie można dopuścić aby strategia stała się przestarzała. Skuteczną strategią może być tylko ta, która tworzy znaczącą wartość trwałego wzrostu i zwiększonych zysków, wzbudzającą entuzjazm inwestorów, fanatyzm klientów i „podniecenie” rynków.<sup>11</sup>

Tylko nowatorska strategia generuje wartość unikatową. Na zatłoczonych rynkach, gdzie konkurenci są wszędzie a klienci mają nadmiar możliwości wyboru, najważniejszą kwestią strategiczną jest zapewnienie wyjątkowości, niepowtarzalności. Nowatorska strategia demonstruje, że firma zajmuje się czymś specjalnym i odmiennym. Dostarcza wartości zaskakującej wywołującej podniecenie, intrygującej, dającej poczucie radości dzięki wyjątkowej funkcjonalności, wzornictwu i wykonaniu. Ma to szczególne znaczenie zwłaszcza w tych segmentach rynku, w których produkty i usługi stają się towarami kategorii „me-too”.

Nowatorska strategia dostarcza wartości błyskawicznie. Firma przodująca uzyskuje przewagę konkurencyjną dzięki temu, że potrafi szybko skapitalizować zmiany w technologiach, demografii, rynkach kapitałowych oraz u klientów i konkurentów. Ważne jest też radykalne skrócenie czasu procesów decyzyjnych i procesów cyklu wytworzenia. Duże znaczenie przywiązuje się również do szybkości, z jaką można by rozpowszechniać informacje i wiedzę w całej firmie, zmontować zespół lub alians, wdrożyć zmianę, rozpocząć lub pilotować eksperyment, wejść na rynek. Oznacza to, że nowatorska strategia realizowana jest „w biegu”, co jednak jest możliwe przy pełnej partycypacji pracowniczej. Ten aktywny udział pracowników na etapie tworzenia i realizacji strategii odbiega od tradycyjnego scenariusza sprowadzającego się do tego, że kilku wysokich rangą menedżerów i dobrze opłacanych konsultantów decydowało o strategii a następnie spychało w dół zadania do wykonania przez innych.

Prawdziwa wartość i jej pochodna, przewaga konkurencyjna, przypada firmie, która w pełni kapitalizuje i inwestuje w talenty swych ludzi. Najwyższy szczebel zarządzania ustala ogólne strategiczne priorytety i kierunki, jak również jasno sprecyzowane wartości i wytyczne kulturowe. Ale w obrębie tych parametrów, innowacyjnej strategii i poczucia odpowiedzialności powinni włączać się aktywnie wszyscy pracownicy.

<sup>10</sup> A.Birol, *The 5 Catalysts of 7 – Figure Growth: Propel Your Business to the Next Level*, Career Press, Franklin Lakes, New Jersey 2006, s. 12.

<sup>11</sup> J.Roos, *Thinking from Within: A Hands on Strategy Practice*, Palgrave Macmillan, London 2006, s. 21.

**PODSUMOWANIE**

Przewaga oparta na potencjale jest wszechogarniająca i trwała i dlatego może stać się znaczącą siłą napędową tworzenia wartości na krótką i długą metę. Ważną rolę odgrywa nowatorska strategia, oparta na permanentnym poszukiwaniu i na nastawieniu na klienta. To, co ta strategia oferuje powinno być unikatowe, przełomowe, zaskakujące i odpowiadające oczekiwaniom klienta. Tak rozumiana strategia wymaga jednak, zarówno na etapie tworzenia jak i realizacji, zaangażowania całego zespołu pracowniczego.

**BIBLIOGRAFIA**

- [1] Ph. Kotler, Marketing: Analiza, planowanie, wdrażanie, kontrola, Gebethner i S-ka, Warszawa 1994.
- [2] J.J. Lambin, Strategiczne zarządzanie marketingowe, PWN, Warszawa 2001.
- [3] J.J. Lambin, The Misunderstanding about Marketing, „The CEMS Business Review” 1996, nr.1.
- [4] K. Mazurek-Lopacińska, Orientacja na klienta w przedsiębiorstwie, PWE, Warszawa 2002.
- [5] J.Roos, Thinking from Within: A Hands on Strategy Practice, Palgrave Macmillan, London 2006.
- [6] F.E. Webster Jr., A.J. Malter, S. Ganesan, The Decline and Dispersion of Marketing Competence, „MIT Sloan Management Review” 2005, No. 4

**IMPORTANCE OF MARKET POTENTIAL  
IN BUILDING COMPETITIVE ADVANTAGE**

Only systematic measurement of market – based capabilities enables to proper management of market – based capabilities. Unfortunately market – based capabilities is hard to understand and easy to disregard. In article we presented that work over using market – based capabilities to build up competitive advantage is a great challenge for contemporary companies.