

przegląd organizacji

Specjalne wydanie „Strategic Management Journal” („SMJ”) z końca 2010 r. nosi tytuł „Era tymczasowej przewagi?” (*The Age of Temporary Advantage?*) i zostało w całości poświęcone zjawisku hiperkonkurencji (*hypercompetition*). Wydawcy, stawiając znak zapytania, chcieli zapewne zaznaczyć niepewność co do nowego, wyłaniającego się dopiero paradygmatu zarządzania strategicznego.

W połowie lat 70. ub. wieku w gospodarce amerykańskiej, a w ślad za tym, z pewnym opóźnieniem, w całej gospodarce światowej, rozpoczął się proces fundamentalnych zmian strukturalnych. Zaostrzyła się konkurencja. Jednocześnie wzrosło znaczenie konsumentów i inwestorów [Prahalad i Ramaswamy, 2005; Reich, 2007]. Wielkie oligopole, które zdominowały amerykańską gospodarkę, zaczęły tracić znaczenie [Polowczyk, 2010]. Dobrym wskaźnikiem zachodzących procesów jest rotacja największych korporacji w rankingu „Fortune 500”. Między rokiem 1970 a 1990, tempo, w jakim firmy zaczęły znikać z listy „Fortune 500”, zwiększyło się czterokrotnie.

Opisane powyżej zmiany wzmogły krytykę koncepcji konkurencji opartej na ekonomii neoklasycznej. Najpierw ukazała się znacząca książka R. D’Aveniiego (1994), który zdefiniował hiperkonkurencję jako „środowisko charakteryzujące się intensywnymi i szybkimi posunięciami konkurencyjnymi, w którym rywale muszą działać szybko, aby zbudować swoją przewagę neutralizującą przewagi konkurentów” [D’Aveni, 1994, s. 217–218]. W krótkim czasie ukazały się kolejne książki [D’Aveni, 1995; Ilinitich, Lewin i D’Aveni, 1998] i dwa wydania specjalne pisma „Organization Science” (July, 1996; August, 1996) poświęcone hiperkonkurencji.

Hiperkonkurencja jest też nazywana „konkurencją wysokiej prędkości” (*high velocity competition*) z powodu coraz szybszego tempa technologicznych zmian [Brown i Eisenhardt, 1998]. Jest generowana nie tylko przez internet, intensywną rywalizację lub technologiczne zmiany w branżach, ale także deregulację i globalizację, rosnącą liczbę substytutów, bardziej wyedukowanych i zróżnicowanych klientów, czy rosnącą inwencję w wymyślaniu nowych modeli biznesowych. Wszystko to prowadzi do strukturalnej nierównowagi, opadania barier wejścia, detronizacji liderów branżowych, a także utraty znaczenia narodowych oligopoli [Brown i Eisenhardt, 1998; D’Aveni, 1994; Hamel, 2002]. Opracowania dotyczące hiperkonkurencji zwykle dowodzą, że jest to relatywnie nowe zjawisko, mające swój początek w przełomie lat 70. i 80. ub. wieku.

Koncepcja hiperkonkurencji nie jest zatem nowa i była już sporadycznie poruszana w artykułach publikowanych na łamach „SMJ” [Makadok, 1998; Lengnick-Hall i Wolff, 1999; McNamara, Vaaler i Devers, 2003; Wiggins i Ruefli, 2005]. To, że dopiero teraz ukazał się specjalny numer głównego organu Strategic Management Society poświęcony temu zjawisku, świadczy o inercji głównego nurtu zarządzania strategicznego. Inercja jest niewątpliwie cechą ewolucyjnych procesów dokonujących się w każdej dziedzinie nauki. Można by to uznać nawet za zaletę, gdyby nie fakt, że w ten sposób teoria zarządzania strategicznego podąża z opóźnieniem za realnymi procesami gospodarczymi.

Głównym celem specjalnego wydania „SMJ” było stworzenie nowych podstaw teorii zarządzania

Przewaga konkurencyjna – trwała czy tymczasowa?

<https://doi.org/10.33141/po.2011.06.02>

Przegląd Organizacji, Nr 6 (857), 2011, ss. 6-10

www.przegladorganizacji.pl

Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Jan Polowczyk

strategicznego. Redaktorzy postawili przed autorami pytania dotyczące skutecznego konkurowania w sytuacjach, gdy pewne szczególne przewagi konkurencyjne są krótkookresowe [D'Aveni, Dagnino i Smith, 2010].

Podstawy teoretyczne trwałej przewagi konkurencyjnej

Podstawy teoretyczne zarządzania strategicznego zbudowane przez M. Portera (1980) opierają się na ekonomii branży wywodzącej się z ekonomii neoklasycznej. Zgodnie z neoklasyczną teorią mikroekonomii, firmy w warunkach doskonałej konkurencji uzyskują zysk zerowy. Nadzwyczajne zyski są okresową anomalią, która znika po osiągnięciu przez rynek stanu równowagi. Jak trafnie zauważa K. Oblój (2010, s. 121), przewaga konkurencyjna to stan, w którym jakiejś firmie lub grupie firm udało się czasowo uciec od doskonałej konkurencji.

Koncepcja trwałej przewagi konkurencyjnej (*sustainable competitive advantage*) wyłoniła się z paradygmatu S - C - P (*structure - conduct - performance*, czyli: struktura - kierowanie - wyniki) ekonomii branżowej, a potem została spopularyzowana przez Harvard Business School i kolejne prace M. Portera (1985, 1996). I chociaż dominacja porterskich koncepcji została przerwana, to przez kolejne dekady „trwała przewaga konkurencyjna” stała się podstawowym celem strategicznym przedsiębiorstw. Według ekonomii branżowej trwałość przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa jest efektem struktury branży, a mechanizm barier wejścia zapobiega osiągnięciu równowagi w sensie ekonomii neoklasycznej. Koncepcja doskonałej konkurencji sugeruje, że przedsiębiorstwa uzyskują nadzwyczajne wyniki przede wszystkim poprzez zdobywanie monopolistycznej pozycji albo w sytuacji oligopolu. Podstawowe założenie paradygmatu S - C - P mówi, że im mniejszy stopień rywalizacji w branży, tym lepsze są wyniki firm [Porter, 1980, rozdz. 1; 2008].

Dominujące obecnie w zarządzaniu strategicznym podejście zasobowe [Krupski, 2011] przejęło bez większych korekt koncepcję trwałej przewagi konkurencyjnej, rozumianej jako zdolność firmy do uzyskiwania wyników powyżej średniej dla całej branży. Główni twórcy podejścia zasobowego, Wernerfelt (1984) i Barney (1991), przedstawili ramy

wyjaśniające, jak zasoby firmy mogą być źródłem trwałej przewagi konkurencyjnej. Znaczna część teorii zasobowej firmy skupia się na artykułowaniu warunków koniecznych do osiągania podstawowego celu, jakim jest trwała przewaga konkurencyjna. Reprezentatywnym przykładem powyższego stwierdzenia jest artykuł M.A. Peteraf (1993) *The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View (Kamienie węgielne konkurencyjnej przewagi: podejście zasobowe)*. Te kamienie węgielne to przede wszystkim heterogeniczność zasobów i wewnętrznych zdolności przedsiębiorstwa.

Szkoła austriacka ekonomii i konkurencja schumpeterowska

Dwa podstawowe modele trwałej przewagi, czyli model pięciu sił Portera oraz podejście zasobowe, oparte są na koncepcji świata stabilnego i zmierzającego do stanu równowagi. Bliska takiemu stanowi była gospodarka amerykańska w latach 1945-1975 [Reich, 2007, rozdz. 1]. W latach późniejszych stan taki był trudny do osiągnięcia, a na początku XXI w. wydaje się być zupełnie nieosiągalny.

Narastająca zmienność spowodowała wzrost zainteresowania teorią austriackiej szkoły ekonomii, której najwybitniejszym przedstawicielem jest J.A. Schumpeter (1960; 1995). Szkoła austriacka podkreśla znaczenie przedsiębiorców, ich działań i stanów nierównowagi. Teoria kreatywnej destrukcji Schumpetera opisuje rywalizację między firmami jako nieustający wyścig, którego celem jest obrona przywództwa na rynku. Nelson i Winter (1982), wykorzystując koncepcje Schumpetera, nakreślili teorię gospodarczej ewolucji. Według nich naturalna selekcja stymuluje w firmach ciągłe zastępowanie starych rutyn i technologii nowymi. Firmy, chcąc przetrwać, muszą się dostosowywać do zmian w otoczeniu.

Koncepcje Schumpetera skupiają się na innowacyjnym przedsiębiorcy motywowanym do osiągania nadzwyczajnych zysków. Innowacje powodują zmiany, a zmiany generują nierównowagę na rynkach. Konkurenci naśladują strategię przynoszącą ponadprzeciętne wyniki, dopóki uzyskują godziwe zyski. Przewaga konkurencyjna i ponadprzeciętne zyski mogą być tylko tymczasowe [Jacobson, 1992].

Neoklasyczna koncepcja konkurencji ma charakter statyczny. Przyjmuje, że technologie są dane

i niezmiennie, a przedsiębiorstwa konkurują między sobą cenami i kosztami. Intensywna konkurencja obniża ceny i/lub podwyższa koszty, co powoduje obniżkę zysków. Natomiast konkurencja schumpeterowska (*Schumpeterian competition*) ma charakter dynamiczny i dotyczy przede wszystkim zmian technologicznych. Nowe technologie kreują nowe aktywa, które stają się źródłem nowych zysków.

Hiperkonkurencja

Współczesne badania sugerują, że trwała przewaga konkurencyjna występuje rzadko i jest coraz krótsza [D'Aveni, 1994; Thomas, 1996; Wiggins i Ruefli, 2005]. Jest coraz więcej empirycznych dowodów, że rośnie zmienność finansowych zwrotów z inwestycji, co sugeruje, że rośnie względna istotność tymczasowego składnika przewagi konkurencyjnej w porównaniu z długotrwałym składnikiem [Thomas i D'Aveni, 2004]. Nieustanna pogoń za strategiczną zmianą jest konieczna do osiągnięcia sukcesu, szczególnie w szybko ewoluującym otoczeniu wysokiej techniki [D'Aveni, 1994; Hamel, 2002].

W miarę jak otoczenie staje się bardziej dynamiczne, bardziej właściwe jest definiowanie strategii jako dynamicznych posunięć i kontrposunięć, niż statyczne pozycjonowanie zasobów, zdolności, podstawowych strategii, struktury branżowych grup strategicznych itp.

Ważne jest to, jak firmy przechodzą z jednego stanu przewagi w drugi. W związku z tym ważne są następujące pytania: kiedy należy zaczynać strategiczne przejście, czy należy planować następną przewagę zanim nastąpi erozja przewagi wcześniejszej, czy można uniknąć kanibalizacji obecnej przewagi, kreując następną.

W miarę jak otoczenie staje się coraz bardziej dynamiczne, nieprzewidywalne i niepewne, planowanie strategii staje się coraz trudniejsze. Strategiczne modele planowania były oryginalnie przeznaczone do warunków stabilnych. Należy znaleźć odpowiedź na pytanie, jak powinna zmieniać się organizacyjna struktura, kultura, procesy transformacji, aby umożliwić ustanowienie serii krótkotrwałych przewag.

K.G. Smith i Q. Cao (2007) wprowadzili model przedsiębiorczego działania wyjaśniającego, jak firmy budują wartość na dynamicznych rynkach. Kreatywni menedżerowie poszukują w otoczeniu szans na nowe działania. Działania te wywołują kreatywną destrukcję rynku. Owa destrukcja prowadzi do rynkowych interakcji, w trakcie których innowacyjne działania zostają ocenione przez innych uczestników. Odbywa się to w procesie koewolucji firmy i otoczenia.

Hiperkonkurencja różni się od konkurencji schumpeterowskiej większą złożonością przyczyn. Hiperkonkurencja jest daleko mniej przewidywalna niż konkurencja między bezpośrednimi rywalami, dążącymi do sukcesu poprzez nowe produkty, procesy lub technologie [Schumpeter, 1995]. Te bezpośrednio innowacje deprecjonują ustanowione strategiczne pozycje i zakumulowane historyczne aktywa. Hiperkonkurencja jest wywoływana przez innowacje zewnętrzne w stosunku do danej branży, przez dostawców i konsumentów, przez rządowe deregulacje, przez spadające taryfy i koszty transakcyjne umożliwiające wejścia zagranicznym konkurentom.

Nowe metody analityczne

W badaniach nad szybko zmieniającym się otoczeniem i zarządzaniem przewagą tymczasową jest konieczne określenie właściwej jednostki analiz. Większość badań w ekonomii branżowej i podejściu zasobowym opiera się na długookresowych badaniach, wykorzystujących archiwalne roczne dane firm, branży i otoczenia. Z tego powodu wiele realnych procesów nie jest rejestrowanych, ponieważ zachodzą w skali miesięcy lub tygodni.

Działania firm mogą powtarzać się wielokrotnie w ciągu roku, miesiąca czy nawet tygodnia. Badania H. Lee i zespołu (2000) wykazały, że wprowadzenie nowych produktów ma pozytywny wpływ na kurs akcji giełdowych natychmiast po wprowadzeniu nowości, a jeżeli rywale wprowadzają produkty imitujące, to kurs akcji spada. Wykorzystanie dziennego kursu akcji pozwoliło autorom uchwycić efekt schumpeterowskiej kreatywnej destrukcji: pozytywny efekt innowacji oraz negatywny efekt naśladowczych działań konkurentów.

Badania nad dynamiką konkurencji skupiają się na działaniach podejmowanych przez firmy i tym, jak rywale reagują na te działania w związkach: akcja – reakcja. Co więcej, badania dotyczące dynamiki konkurencji podkreślają, że czasowe przewagi są efektem pojedynczej akcji lub zespołu akcji [Lee *et al.*, 2000; Ferrier *et al.*, 1999; Young, Smith i Grimm, 1996]. Ekonomia branży i podejście zasobowe mają tu ograniczone możliwości wyjaśniania. Dlatego tak duże jest zapotrzebowanie na nową dynamiczną teorię, skupiającą się na poziomie mikroanalizy akcja – reakcja.

Do zrozumienia rynków, na których występuje tymczasowa przewaga, konieczne jest posługiwanie się nowymi narzędziami, które mogą uchwycić dynamiczne zmiany. Teoria dotycząca dynamicznych procesów wymaga odpowiednich danych. Potrzebne są nowe metody, jak np. analiza informacji w mediach, np. w codziennej prasie lub internecie.

Audia *et al.* (2000) wprowadzili pojęcie „paradoks sukcesu”. Polega on na tym, że każdy sukces firmy zawiera załączki przyszłego upadku. Jeżeli firma osiąga sukces, to naturalne jest dążenie do eksploatacji zasobów, które sprawdziły się w przeszłości. Może to być destrukcyjne, kiedy w otoczeniu zachodzą radykalne zmiany. Po okresie sukcesu firma może utracić zdolność do oceny, kiedy należy ograniczyć korzystanie z wcześniejszych zasobów.

Nie wszyscy badacze zgadzają się z koncepcją hiperkonkurencji. M. Porter (1996) stwierdził, że „w wielu branżach to, co niektórzy nazywają hiperkonkurencją, jest raną zadaną sobie, a nie efektem zmieniającego się paradygmatu konkurencji”. Owa „rana zadana sobie” to błędy firm, które dopuściły do hiperkonkurencji, dążąc do operacyjnej efektywności i zapominając o budowaniu solidnej strategii. Porter przyznaje, że można mówić o hiperkonkurencji, ale tylko w odniesieniu do przedsiębiorstw z branż nowoczesnych technologii. Te koncepcje podtrzymał i zaktualizował w następnej dekadzie [Porter, 2008].

Druga połowa ostatniej dekady XX w. przyniosła intensywną dyskusję dotyczącą istotności hiperkonkurencji. Nie tylko Porter krytykował jej koncepcję,

ale także m.in. R. Makadok (1998) oraz G. McNamara *et al.* (2003). Makadok (1998) badał trwałość przewagi konkurencyjnej na przykładzie branży funduszy powierniczych. W branży tej innowatorzy i ich wcześnie naśladowcy (*first-movers and early-movers*) cieszyli się w latach 90. ub. w. dużą przewagą konkurencyjną. Makadok nie stwierdził zatem przejawów typowych dla hiperkonkurencji. Wysunął wręcz podejrzenie, że zjawisko hiperkonkurencji ma charakter psychologiczny. Koncepcja hiperkonkurencji pojawiła się na początku lat 90., podczas najgłębszego i najdłuższego makroekonomicznego zastoju od lat 30. ub. wieku. W związku z tym Makadok zasugerował, że amerykańscy menedżerowie poszukują kozła ofiarnego (wzrost konkurencji) do usprawiedliwienia złych wyników. Wezwał zwolenników paradygmatu hiperkonkurencji do przedstawienia empirycznych dowodów tego zjawiska.

Badania empiryczne

Pierwsze badania empiryczne dotyczące hiperkonkurencji pojawiły się w latach 90. minionego stulecia. L.G. Thomas (1996) przedstawił obszerne badanie obejmujące ponad 200 amerykańskich branż przemysłowych za lata 1958–1991. W początkach badanego okresu dominowała konkurencja statyczna, która w minimalnym stopniu wykorzystywała wynalazki. Natomiast lata późniejsze to dominacja konkurencji dynamicznej, opartej na innowacjach.

G. Young, K.G. Smith i C.M. Grimm (1996) dokonali porównania paradygmatów ekonomii branżowej (S – C – P) i szkoły austriackiej. Zbadali 1903 konkurencyjne posunięcia, podjęte w branży *software'u* i stwierdzili, że zwiększona konkurencja, dopóki nie przyjmuje form ekstremalnych, pomaga w polepszaniu wyników całej branży. Tymczasem model S – C – P zakładał, że intensywna konkurencja pogarsza wyniki przedsiębiorstw w branży. Firmy, które biorą udział w aliansach (np. *joint-venture*), angażują się w bardziej rywalizacyjne zachowania.

Powyższe badania zostały wykorzystane i rozwinięte przez W.J. Ferriera, K.G. Smitha i C.M. Grima (1999), którzy badali zjawisko erozji udziałów rynkowych i detronizacji liderów branżowych. Badaniami objęli liderów i wiceliderów w 41 branżach w latach 1987–1993. Uwzględnili prawie 5 tys. konkurencyjnych posunięć definiowanych jako obserwowalne nowe działania, inicjowane w celu wzmocnienia pozycji rynkowej. Wzięto pod uwagę tylko informacje publikowane w prasie biznesowej. Ferrer, Smith i Grimm stwierdzili, że liderzy branżowi, aby utrzymać swoją pozycję rynkową i zredukować prawdopodobieństwo zdetronizowania, muszą działać szybciej i bardziej agresywnie od konkurentów. Pretendenci, chcąc odebrać udziały liderom i zająć ich miejsce, muszą robić dokładnie to samo. Ta konkluzja jest kolejnym zaprzeczeniem paradygmatu S – C – P, według którego im mniejszy stopień rywalizacji w branży, tym lepsze są wyniki osiągnięte przez firmy.

Wiggins i Ruefli (2005) badali 6772 przedsiębiorstwa należące do 40 branż za okres 1972–1997. Podzielili branże na *high-tech* i *low-tech*. Szybkość zmian była nieco szybsza w pierwszej grupie.

Jednak ten sam ogólny wzorzec zmian występował we wszystkich branżach. Wiggins i Ruefli stwierdzili, że trwała przewaga konkurencyjna nie istnieje, co z kolei zmienia definicję wyróżniającego się przedsiębiorstwa. Jest nim przedsiębiorstwo, które potrafi uzyskiwać serię okresowych przewag konkurencyjnych (m.in.: Johnson & Johnson, Merck, Family Dollar Stores). Liczba takich firm jest mała, tylko 1% badanej próby, ale stopniowo rośnie.

Istnienie zjawiska hiperkonkurencji potwierdzili także Foster i Kaplan (2001), analizując najstarszy ranking amerykańskich spółek „Forbes 100” z 1917 r. Po siedemdziesięciu latach, w 1987 r., większość z nich już nie istniała. Na liście „Forbes 100” pozostało tylko 18 firm (m.in. Procter & Gamble, Exxon, Citibank). Trzeba jednak zaznaczyć, że każda z tych trwałych korporacji (z wyjątkiem GE i Kodaka) miała w ciągu 70 lat wzrost wartości akcji poniżej średniej giełdy. Od 1987 r. także Kodak zaczął mieć kłopoty, pozostawiając GE jako jedyną korporację z pierwszej listy „Forbes 100”, która przetrwała i miała do tego wyróżniające wyniki.

Artykuły zamieszczone w najnowszym specjalnym wydaniu „SMJ” przynoszą nowe dowody na istnienie hiperkonkurencji. Hermelo i Vassolo (2010) stwierdzili, że modernizacja instytucji ekonomicznych przynosi wzrost tymczasowej przewagi w wielu krajach Ameryki Łacińskiej. Lee *et al.* (2010) na przykładzie ponad tysiąca firm z branży softwarowej ustalili, że dynamiczne zdolności przyspieszają wzrost przewag tymczasowych. M.-J. Chen *et al.* (2010) na próbie 104 firm z Tajwanu, na przykładzie szczególnie agresywnych działań zidentyfikowali źródła przewagi tymczasowej, którymi były cechy członków zarządów. Sirmon *et al.* (2010) na przykładzie 4169 małych i średnich firm przemysłowych stwierdzili, że słabości firmy wchodzi w reakcję z jej mocnymi stronami i ograniczają przewagi tych ostatnich. E.L. Chen *et al.* (2010) na podstawie eksperymentów symulacyjnych wykryli, że agresywne działania nie zawsze są najlepszą drogą do sukcesu w hiperkonkurencyjnym otoczeniu.

Wnioski

Hiperkonkurencja to stan, kiedy firmy nie mogą osiągać długotrwałej przewagi konkurencyjnej, a jedynie krótkookresową. Na podstawie wielu badań empirycznych zjawisko hiperkonkurencji można opisać następująco:

- firmy mają coraz mniejszą zdolność do utrzymania trwałej przewagi konkurencyjnej w stosunku do branżowych konkurentów;
- takie zachowanie jest typowe dla bardzo wielu branż;
- firmy, zamiast dążyć do długotrwałej przewagi konkurencyjnej, powinny się koncentrować na serii kolejnych krótkookresowych przewag.

Teoria zarządzania strategicznego stopniowo absorbuje koncepcję, że spada częstość przewag trwałych. Dojrzeewa świadomość potrzeby nowego paradygmatu opartego na przewadze tymczasowej. Będzie on zapewne konkurować lub/i kooperować z paradygmatami opartymi na koncepcji trwałej przewagi.

dr Jan Polowczyk 

BIBLIOGRAFIA

- [1] AUDIA P.G., LOCKE E.A., SMITH K.G., *The Paradox of Success: An Archival and a Laboratory Study of Strategic Persistence Following Radical Environmental Change*, „Academy of Management Journal” 2000, vol. 43.
- [2] BARNEY J.B., *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, „Journal of Management” 1991, vol. 17.
- [3] BROWN S.L., EISENHARDT K.M., *Competing on the Edge: Strategy as Structured Chaos*, Harvard Business School Press, Boston 1998.
- [4] CHEN E.L. et al., *Life in the Fast Lane: Origins of Competitive Interaction in New vs. Established Markets*, „Strategic Management Journal” 2010, vol. 31, no. 13 (special issue).
- [5] CHEN M.-J. et al., *Navigating in a Hypercompetitive Environment: The Roles of Action Aggressiveness and TMT Integration*, „Strategic Management Journal” 2010, vol. 31, no. 13 (special issue).
- [6] D’AVENI R.A., *Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering*, Free Press, New York 1994.
- [7] D’AVENI R.A., *Hypercompetitive Rivalries*, Free Press, New York 1995.
- [8] D’AVENI R.A., DAGNINO G.B., SMITH K.G., *The Age of Temporary Advantage*, „Strategic Management Journal” 2010, vol. 31, no. 13 (special issue).
- [9] FERRIER W.J., SMITH K.G., GRIMM C.M., *The Role of Competitive Action in Market Share Erosion and Industry Dethronement: A Study of Industry Leaders and Challengers*, „Academy of Management Journal” 1999, vol. 42.
- [10] FOSTER R.N., KAPLAN S., *Creative Destruction: Why Companies That Are Built to Last Underperform the Market – and How to Successfully Transform Them*, Currency/Doubleday, New York 2001.
- [11] HAMEL G., *Leading the Revolution*, Harvard Business School Press, Boston 2002.
- [12] HERMELO F.D., VASSOLO R., *Institutional Development and Hypercompetition in Emerging Economies*, „Strategic Management Journal” 2010, vol. 31, no. 13 (special issue).
- [13] ILINITCH A.Y., LEWIN A.Y., D’AVENI R.A., *Managing in Times of Disorder: Hypercompetitive Organizational Responses*, Sage, Thousand Oaks 1998.
- [14] JACOBSON R., *The ‘Austrian’ School of Strategy*, „Academy of Management Review” 1992, vol. 17.
- [15] KRUPSKI R. (red.), *Rozwój szkoły zasobowej zarządzania strategicznego*, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2011.
- [16] LEE H. et al., *Timing, Order and Durability of New Product Advantages with Imitation*, „Strategic Management Journal” 2000, vol. 21.
- [17] LEE C.-H. et al., *Complementarity-Based Hypercompetition in the Software Industry: Theory and Empirical Test, 1990–2002*, „Strategic Management Journal” 2010, vol. 31, no. 13 (special issue).
- [18] LENGNICK-HALL C.A., WOLFF J.A., *Similarities and Contradictions in the Core Logic of Three Strategy Research Streams*, „Strategic Management Journal” 1999, vol. 20.
- [19] MAKADOK, R., *Can First-Mover and Early-Mover Advantages be Sustained in an Industry with Low Barriers to Entry/Imitation?*, „Strategic Management Journal” 1998, vol. 19.
- [20] McNAMARA G., VAALER P.M., DEVERS C., *Same as It Ever Was: The Search for Evidence of Increasing Hypercompetition*, „Strategic Management Journal” 2003, vol. 24.
- [21] NELSON R.R., WINTER S.G., *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge 1982.
- [22] OBLÓJ K., *Pasja i dyscyplina strategii. Jak z marzeń i decyzji zbudować sukces firmy*, Poltext, Warszawa 2010.
- [23] PETERAF M.A., *The Cornerstones of Competitive Advantage: a Resource-Based View*, „Strategic Management Journal” 1993, vol. 14.
- [24] POLOWCZYK J., *Hypercompetition in the Perspective of Schumpeter’s Theory*, w: B. JANKOWSKA, T. KOWALSKI, M. PIETRZYKOWSKI (eds.), *Dimensions of Competitiveness*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2010.
- [25] PORTER M.E., *Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Free Press, New York 1980.
- [26] PORTER M.E., *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, New York 1985.
- [27] PORTER M.E., *What is Strategy?*, „Harvard Business Review” 1996, January.
- [28] PORTER M.E., *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*, „Harvard Business Review” 2008, January.
- [29] PRAHALAD C.K., RAMASWAMY V., *Przyszłość konkurencji. Współtworzenie wyjątkowej wartości wraz z klientami*, PWE, Warszawa 2005.
- [30] REICH R.B., *Supercapitalism. The Transformation of Business, Democracy, and Everyday Life*, Alfred A. Knopf, New York 2007.
- [31] SCHUMPETER J.A., *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN, Warszawa 1960.
- [32] SCHUMPETER J.A., *Kapitalizm, socjalizm, demokracja*, PWN, Warszawa 1995.
- [33] SIRMON D.G. et al., *The Dynamic Interplay of Capability Strengths and Weaknesses: Investigating the Bases of Temporary Competitive Advantage*, „Strategic Management Journal” 2010, vol. 31, no. 13 (special issue).
- [34] SMITH K.G., CAO Q., *An Entrepreneurial Perspective on the Firm-Environment Relationship*, „Strategic Entrepreneurship Journal” 2007, vol. 1.
- [35] THOMAS L.G., *The Two Faces of Competition: Dynamic Resourcefulness and the Hypercompetitive Shift*, „Organization Science” 1996, vol. 7.
- [36] THOMAS L.G., D’AVENI R., *The Rise of Hypercompetition in the US Manufacturing Sector: 1950 to 2002, 2004*, <http://papers.ssrn.com/abstract=611823>
- [37] YOUNG G., SMITH K.G., GRIMM C.M., *„Austrian” and Industrial Organization Perspectives on Firm-Level Competitive Activity and Performance*, „Organization Science” 1996, vol. 7.
- [38] WERNERFELT B., *A Resource-Based View of the Firm*, „Strategic Management Journal” 1984, vol. 5.
- [39] WIGGINS R.R., RUEFLI T.W., *Schumpeter’s Ghost: Is Hypercompetition Making the Best of Times Shorter?*, „Strategic Management Journal” 2005, vol. 26.

Summary

The article presents an emerging paradigm of temporary competitive advantage, on the base of recent strategy management literature. The creation and management of temporary advantage is an alternative to sustainable models of competitive advantage. Both Porter’s five forces model and the resource-based view of the firm are rooted in a conception of the world that is essentially stable. Since the mid-1970s, a fundamental change has occurred in the structure of the world’s economy. It has shifted towards far more competitive markets. This hypercompetition phenomenon with temporary competitive advantages has significant implications for both practice and research, and needs new analytical methods.