

Magdalena Majchrzak

# Ekonomia doświadczeń a przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa

**Konkurencyjność, będąca kategorią wieloaspektową, nabiera szczególnego znaczenia w okresie pogłębiających się procesów globalizacyjnych i integracyjnych. Przy postępującym konsumpcjonizmie i nieograniczonej potrzebie, a także konieczności zaspokajania ich przez ograniczone zasoby, konkurencja wymusza racjonalne gospodarowanie. Pobudza także innowacyjność oraz postęp społeczno-ekonomiczny.**

W skali mikroekonomicznej konkurencyjność odnoszona jest głównie do przedsiębiorstw, które aby odnieść sukces rynkowy muszą zdobyć przewagę konkurencyjną. Dążenie do osiągnięcia stabilnej i wysokiej pozycji konkurencyjnej wywołuje stałe poszukiwania nowych źródeł przewagi konkurencyjnej. Efektem ciągłych poszukiwań są także nowe koncepcje i trendy w ekonomii. Jednym z nich jest ekonomia doświadczeń.

## Klasyczne źródła przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw

Źródła przewagi konkurencyjnej zmieniały się wraz z przeobrażeniami strukturalnymi zachodzącymi w gospodarce światowej, a tym samym i w gospodarkach narodowych. W. Alderson, prekursor tego pojęcia uznał, że podmioty gospodarcze powinny dążyć do zdobycia cech wyróżniających je spośród konkurentów. Drogą do osiągnięcia

tzw. przewagi zróżnicowania (*differential advantage*) miały być: reklama, innowacje produktowe/usługowe i obniżanie cen<sup>1)</sup>. Wzrost intensywności konkurencji rynkowej spowodował, że W.K. Hall uznał, iż warunkiem przetrwania przedsiębiorstwa i jego rozwoju jest osiągnięcie jednej z dwóch pozycji:

- pozycji najniższego kosztu (*lowest cost position*),
- pozycji zróżnicowania (*most differentiated position*)<sup>8)</sup>.

B.D. Henderson pisał już raczej o unikatowej przewadze (*unique advantage*)<sup>10)</sup>, odwołując się przy tym do teorii Darwina. Rozpatrując konkurencję jako system uznał, że podstawowa zasada działania tego systemu opiera się na przetrwaniu na rynku tych podmiotów, które osiągnęły unikatową przewagę.

Dokładne pojęcie przewagi konkurencyjnej zostało jednak wprowadzone dopiero dzięki szkole pozycyjnej, która powstała jako kolejny nurt w teorii strategii. Źródłami przewagi konkurencyjnej miały być<sup>15)</sup>:

- optymalizacja decyzji produkcyjnych koncentrująca się przede wszystkim na najkorzystniejszym poziomie zapasów,
- wykorzystanie zjawiska ekonomia skali (*economies of scale*),
- ekonomia zakresu działania (*economy of scope*).

Szkoła pozycyjna osadzona w krótkim przedziale czasowym nie uwzględnia elementów miękkich, które często decydują o sukcesie firmy. Mogą nimi być: system wartości, kultura organizacyjna oraz wiedza użyteczna dla organizacji. Stawianie przede wszystkim na konkurencyjność jest podstawą do krytyki tej szkoły.

Próbę syntezy klasycznych koncepcji przewagi konkurencyjnej w latach 80. podjął M.E. Porter, opierając się w początkowym okresie badań na podstawach ekonomii organizacji przemysłowej (*economics of industrial organization*). Każdy sektor, jak twierdzi M.E. Porter, ma podstawę strukturalną lub zestaw fundamentalnych ekonomicznych i technicznych cech charakterystycznych, które przyczyniają się do powstania sił konkurencyjnych, a należą do nich:

- groźba nowych wejść,
- siła przetargowa klientów,
- groźba substytucyjnych wyrobów i usług,
- siła przetargowa dostawców,
- rywalizacja o pozycję wśród obecnych konkurentów.

Nasilenie działania tych sił jest różne dla każdego sektora, a o natężeniu każdej z nich decydują między innymi takie cechy, jak: efekt skali, zróżnicowanie produktów, potrzeby kapitałowe, dostęp do kanałów dystrybucji, polityka władz, liczba firm i kooperantów w sektorze, jakość produktów i ich znaczenie dla klienta oraz

dostępność innych zasobów potrzebnych do sprawnego funkcjonowania przedsiębiorstwa w sektorze.

Każde z wymienionych działań zakłada osiągnięcie przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwo w inny sposób. Zdaniem M.E. Portera podstawowym źródłem przewagi konkurencyjnej nie jest sprawność funkcjonowania przedsiębiorstwa jako całości, lecz sprawność różnych rodzajów działalności, jakie przedsiębiorstwo podejmuje dostarczając na rynek swój produkt lub usługę. Są to czynności związane z fizycznym wytworzeniem produktu, jego marketingiem, dostarczeniem do nabywców, obsługą i serwisem posprzedażowym, oraz czynności wspomagające, które zapewniają nakłady i infrastrukturę umożliwiającą wykonanie czynności podstawowych. Źródłami przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa mogą być: otoczenie w którym działa przedsiębiorstwo, zastosowanie jednej z trzech możliwych strategii działania, oraz podjęcie decyzji o skrajnych (małych lub dużych) skalach działania, bo to one gwarantują osiąganie wysokiego poziomu rentowności.

Kontynuatorzy tego nurtu, m.in. P. Ghemawat, K. Coyone, R. Wensley pogłębili badania M.E. Portera, koncentrując się na sposobach utrzymania przewagi konkurencyjnej. P. Ghemawat<sup>6)</sup> uważał, że trwałość przewagi łatwiej można utrzymać na rynkach, na których występuje duże zróżnicowanie strategii realizowanych przez poszczególnych

### Rysunek 1 Działania zmierzające do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej

Minimalizacja kosztów ( <i>cost leadership</i> )	celem jest osiągnięcie uprzywilejowanej pozycji kosztowej w stosunku do rywali i przyciągnięcie niższą ceną produktu lub usługi
Zróżnicowanie ( <i>differentiation</i> )	atrybutem przewagi konkurencyjnej stają się unikatowe cechy produktu lub usług
Koncentracja ( <i>focus</i> )	osiągnięcie przewagi jest możliwe dzięki ograniczeniu pola działania przedsiębiorstwa do wybranych segmentów rynku

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Porter M.E., *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1992, s. 50-62.

uczestników rynku. Według K. Coyone<sup>3)</sup> przewaga może być trwała tylko wtedy, gdy konkurenci nie mogą szybko skopioować oferty, tzn. jeżeli istnieje tzw. luka w zdolnościach. Przy czym luka ta może mieć charakter funkcjonalny (powstaje, gdy podmiot ma unikatowe umiejętności w zakresie jakiejś funkcji, np. projektowania), decyzyjny (wynika z wcześniej podejmowanych w przedsiębiorstwie decyzji i działań), regulacyjny (oparta na korzystnych uregulowaniach prawnych) lub zarządczy (powstaje, gdy podmiot podejmuje działania innowacyjne szybciej niż konkurencja).

Z kolei zdaniem G.S. Day i R. Wensley<sup>7)</sup> trwałość przewagi oparta jest na umiejętności podmiotu do diagnozowania otoczenia i wyciągnięcia właściwych wniosków. Rozróżnili oni pojęcia: źródła przewagi konkurencyjnej (*sources of advantage*), przewaga usytuowania (*positional advantages*) i rezultaty osiągnięte przez przedsiębiorstwo (*performance outcomes*). Przedsiębiorstwo osiąga ponadprzeciętne rezultaty w wyniku przewagi konkurencyjnej, której źródłem są wyjątkowe umiejętności i zasoby.

## Współczesne źródła przewagi konkurencyjnej

Kolejnym etapem poszukiwań źródeł przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa była szkoła zasobów i umiejętności (Resource Based View – RBV), która powstała na przełomie lat osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych. Znaczący wkład w rozwój tego nurtu mieli I. Dierickx i K. Cool, którzy w 1989 roku przedstawili koncepcję akumulacji zasobów<sup>4)</sup>. Podstawowym założeniem tej idei był fakt, że przedsiębiorstwo w swojej działalności wykorzystuje dwa rodzaje zasobów:

- materialne (możliwe do zakupienia),
- niematerialne (powstają w wyniku akumulacji strumieni, obejmujących decyzje dotyczące różnych działań, np. prac badawczych). Przedsiębiorstwo

nie może tych zasobów kupić, może je jednak wytworzyć w długim okresie, np. image, prestiż, lojalność nabywców.

W związku z tym, że zasobów niematerialnych kupić nie można, konkurencja w celu zdobycia przewagi na rynku, może wybrać drogę imitacji lub substytucji (gromadzenia innych zasobów). Zatem osiągnięcie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej zależy od stopnia trudności, z jaką posiadane zasoby niematerialne mogą podlegać substytucji lub imitacji ze strony konkurentów. Im mniejsze możliwości w zakresie substytucji i imitacji konkurentów, tym trwalsza przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa. Na trwałość przewagi wpływa także mała mobilność zasobów niematerialnych, co szczególnie podkreślali twórcy koncepcji akumulacji zasobów.

Prawdziwy rozkwit szkoła zasobów i umiejętności zawdzięcza jednak C.K. Prahaladowi i G. Hamelowi<sup>17)</sup>, którzy przedstawili organizację jako zbiór zasobów (*resources*) i umiejętności (*capabilities*), która buduje na ich podstawie kluczowe kompetencje firmy. Zgodnie z tą koncepcją, strategia zapewniająca efektywne wykorzystanie dostępnych zasobów jest najlepszym sposobem uzyskania przewagi konkurencyjnej, dzięki skutecznemu zaangażowaniu wewnętrznego potencjału. *Na pierwszy plan w budowie i konfigurowaniu strategicznych zasobów firmy wysuwają się wiedza i umiejętności menedżerów. To one są traktowane jako czynniki decydujące o efektywności firmy w większym stopniu niż otoczenie i struktura branży. Budowa strategii znowu staje się sztuką, ponieważ jej tworzywem są niematerialne zasoby oraz ulotne kompetencje (umiejętności), tyle, że sztuką zdyscyplinowaną dorobkiem ekonomii ewolucyjnej i nowoczesnej teorii organizacji<sup>5)</sup>.*

Szkoła RBV zakładała, że podstawowe znaczenie dla powodzenia firmy mają

unikatowe oraz często niematerialne zasoby i umiejętności firmy, które są podstawą jej sukcesu w każdym otoczeniu<sup>12)</sup>. Dzięki tym umiejętnościom firma ma zdolność wykorzystywania zasobów lepiej niż pozostali konkurenci. Łącznie zasoby firmy i umiejętności tworzą kluczowe kompetencje firmy. Przewagę konkurencyjną buduje się na poziomie całej firmy. Szkoła ta wykazuje, jakie zasoby i umiejętności są szczególnie ważne. Zasobem tym mogą być np.: marka firmy, lokalizacja, wzornictwo, technologia. Firma powinna nie tylko sprawnie wprowadzać zasoby do obecnych przedsięwzięć, ale również wykorzystywać te zasoby w mobilizujący strategiczny sposób sprawniej niż konkurenci. Krytykuje się tę szkołę za pominięcie w rozważaniach przedsiębiorstw, które nie utrzymały się na rynku. Nie potrafi bowiem zidentyfikować, jakich kompetencji zabrakło w firmach, lub kiedy i dlaczego kompetencje te odpowiadały wymogom rynku. Kwintesencję rozważań prowadzonych w ramach szkoły zasobowej stanowi przeprowadzona w 1991 roku analiza J. Barneya<sup>2)</sup>. Hipoteza wyjściowa

zakładała, że przedsiębiorstwa różnią się między sobą pod względem zasobów fizycznych, ludzkich i organizacyjnych, którymi dysponują, a także, że zasoby te nie są doskonale mobilne, co może powodować długookresowe różnicowanie przedsiębiorstw.

Z kolei szkoła strategii dźwigni, do której przedstawiciele można zaliczyć J. Hagela III i J. Browna, koncentrowała się na możliwościach rozwoju i osiągnięcia przewagi konkurencyjnej dzięki wykorzystaniu zasobów zewnętrznych, zlokalizowanych poza firmą, a nie na potencjale tkwiącym wewnątrz firmy. W myśl tej koncepcji firma, w celu uzyskania przewagi strategicznej, powinna do swojego rozwoju w maksymalnym stopniu wykorzystać wszelkie dostępne zasoby, występujące poza pojedynczym przedsiębiorstwem. J. Hagel III i J. Brown wyróżniają tzw. trzy fale, prowadzące do szybkiego budowania potencjału firmy dzięki wykorzystaniu zasobów zewnętrznych, zlokalizowanych poza firmą<sup>14)</sup>.

Zgodnie z przedstawioną koncepcją firmy mogą osiągnąć strategiczną prze-

## Rysunek 2 „Fale” J. Hagela i J.S. Browna prowadzące do budowania potencjału przedsiębiorstwa

<p><b>Fala dynamicznej specjalizacji</b></p>	<p>Przechodzenie od niestannych prób wygenerowania oszczędności z działalności do szukania sposobów zawężenia specjalizacji i powierzenia niektórych operacji innym firmom wyspecjalizowanym w procesach <i>outsourcingu</i> i <i>offshoringu</i>. W trakcie tej fali firma dokonuje wyborów zmierzających do skupienia się na obszarach potencjału światowej klasy i zrezygnowania ze wszelkich innych działalności, a następnie na bazie wypracowanej tzw. „dynamicznej specjalizacji” zapewnić rozwój firmy</p>
<p><b>Fala dołączalności dzięki zdolności do połączeń i koordynacji</b></p>	<p>Uwaga firmy skupiona jest na koordynacji działań i procesów między wieloma współpracującymi przedsiębiorstwami w celu efektywniejszego wykorzystania wspólnego potencjału w aspekcie możliwości stwarzanych przez rynek. W tym celu firmy opanowują techniki luźnego kojarzenia, aby stworzyć bardziej rozciągliwe i elastyczne sieci procesów. W trakcie tej fali firma poznaje i rozwija sposoby uzyskania dostępu i mobilizowania zasobów innych, równie wyspecjalizowanych firm celem wytworzenia jeszcze większej wartości dla klientów</p>
<p><b>Fala wspomaganego budowania potencjału</b></p>	<p>Firmy przechodzą od koordynacji istniejących zasobów do bardziej zaawansowanych technik, które spotęgują możliwości budowania potencjału w dużych sieciach przedsiębiorstw. Firmy tworzące sieć dochodzą do wniosku, że najbardziej efektywnym sposobem przyspieszenia budowania potencjału jest bliska współpraca z innymi wyspecjalizowanymi firmami, mobilizowanie się nawzajem do szybkiego osiągnięcia lepszych wyników</p>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Hagel J. III, Brown J.S., *Organizacja jutra. Zarządzanie talentem, współpracą i specjalizacją*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2006, s. 34.

wagę tylko wtedy, jeśli postawią w pierwszej kolejności na rozwój wewnętrzny, a w trakcie zwiększania swojego wewnętrznego potencjału, w sposób twórczy i dynamiczny zaczną również wykorzystywać komplementarny potencjał zewnętrzny innych podmiotów gospodarczych.

Kolejne koncepcje przewagi konkurencyjnej, które pojawiały się w latach 90. XX wieku, były próbą poszerzenia wcześniejszych teorii. Na szczególną uwagę zasługuje koncepcja R. Halla, który podejmując próbę rozbudowania teorii zasobowej dokonał klasyfikacji i identyfikacji wpływu zasobów niematerialnych na przewagę konkurencyjną<sup>9)</sup>. W II dekadzie XXI wieku to właśnie w zasobach niematerialnych coraz częściej upatruje się źródeł przewagi konkurencyjnej.

Koncepcja przewagi konkurencyjnej jest i będzie przedmiotem zainteresowań badaczy jeszcze przez wiele lat. Dotychczasowe osiągnięcia w tej dziedzinie nie są bowiem zadowalające. O ile wiele ustalono w zakresie źródeł przewagi konkurencyjnej i jej trwałości, o tyle skromny jest dorobek o znaczeniu fundamentalnym dla badacza – brak jest precyzyjnej definicji przewagi konkurencyjnej. Lukę tę starają się uzupełnić w XXI wieku badacze przedmiotu, definiując ją w odniesieniu do przedsiębiorstwa, sektora i gospodarki. Przykładem jest interpretacja W. Wrzoska, według którego przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa jest związana z korzystniejszym usytuowaniem na rynku w porównaniu z usytuowaniem konkurentów. Wspomniane korzystniejsze usytuowanie przekształca się w przewagę konkurencyjną wtedy, gdy umożliwia: powiększenie efektów działania bez ponoszenia dodatkowych nakładów lub przy mniejszych nakładach w stosunku do nakładów konkurentów, i zmniejszanie wielkości nakładów przy danych efektach działania bez obawy ich zmniejszenia, czego nie mogą uniknąć konkurenci<sup>18)</sup>.

Dążenie przedsiębiorstwa i jego konkurentów do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej jest jedną z sił, która będzie przyczyniała się do rozwoju konkurencji, a także będzie motywować przedsiębiorstwa do jeszcze intensywniejszych działań w zakresie procesów konkurencyjnych.

### **Wartości niematerialne jako źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa**

W ostatnich latach można zaobserwować zmianę kluczowych źródeł przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Na znaczeniu zyskują zasoby niematerialne, które w znacznej mierze przesądzają o zajmowanej pozycji rynkowej, a także są podłożem do kreowania potencjału kapitału intelektualnego. Pomimo tego, iż zasoby materialne są nadal ważną częścią aktywów, to w gospodarce opartej na wiedzy przede wszystkim kapitał intelektualny tworzy wartość dodaną dla klienta, stając się ważnym składnikiem budowania wartości rynkowej.

Wagi nabierają zatem zasoby niematerialne, których źródłem są pracownicy. Wykorzystują oni swoją wiedzę, umiejętności i kompetencje, a także wpływają na kształtowanie relacji z klientami. Czynniki niematerialne, którym przypisuje się szczególnie istotną rolę to: kontakty ze środowiskiem biznesowym i samorządowym, kontakty z interesariuszami, ale także społeczna odpowiedzialność biznesu, rozumiana jako dobrowolne uwzględnianie przez przedsiębiorstwo w strategii interesów społecznych oraz ochrony środowiska. Istotne wartości niematerialne przedsiębiorstwa to także umiejętność realizacji strategii, przywództwo i styl zarządzania, uczciwość, wiarygodność i zaufanie, a także wizerunek, reputacja, prestiż, marka. Zapewnienie wysokiej jakości tych zasobów jest możliwe dzięki wiedzy, kapitałowi intelektualnemu, kluczowym kompetencjom i kulturze organizacji. To one sprawiają, że przedsiębiorstwo dzięki

### Rysunek 3 Wartości niematerialne przedsiębiorstwa według M. Stankiewicza



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Stankiewicz M., *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Wydawnictwo „Dom Organizatora”, Toruń 2002, s. 106-108.

posiadanemu procesowi technologiczemu i prowadzonym badaniom dostarcza na rynek innowacyjne produkty i usługi. Wartości niematerialne to także działania marketingowo-reklamowe, komunikacja wewnętrzna i zewnętrzna, *public relations* i *media relations*. M. Stankiewicz dzieli wartości niematerialne na pięć grup wyróżniając kompetencje, relacje, systemy funkcjonalne, postawy i możliwości – rysunek 3.

Specyfika zasobów niematerialnych powoduje, iż w trakcie użytkowania zachowują się one zupełnie inaczej niż zasoby materialne. Zasoby niematerialne urzeczywistniane są przez ludzi, którzy zdobywają, upowszechniają i wzbogacają wiedzę. Tworzą też normy postępowania oraz budują system wartości w przedsię-

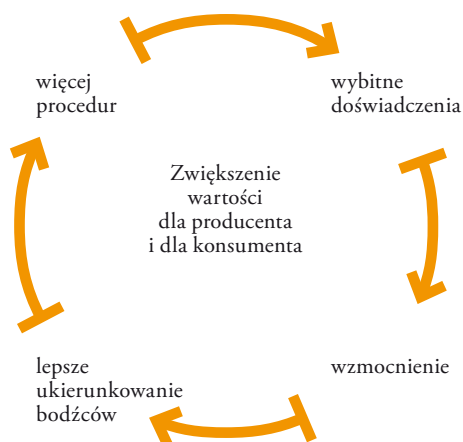
biorstwie. Istotną cechą wartości niematerialnych jest fakt, iż w przeciwieństwie do większości zasobów materialnych ich wartość nie obniża się w czasie, a wręcz przeciwnie, często wzrasta. Przewagą zasobów niematerialnych jest też możliwość ich wykorzystywania w tym samym czasie w wielu aspektach. Mankamentem zasobów niematerialnych jest natomiast długi okres ich tworzenia. Przyjazna kultura organizacyjna sprzyjająca efektywności i lojalności pracowników budowana jest latami. Podobnie jest z relacjami z klientem, które z reguły są wypracowywane przez dłuższy okres. Zasoby niematerialne są zbiorem unikatowych zasobów, na szczególną rolę których wskazuje ekonomia doświadczeń (*experience economy*), odnosząca się do długoterminowej zmiany strukturalnej w gospodarce.

### Rysunek 4 Progresja wartości ekonomicznej



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Pine J., Gilmore J., *Experience Economy*, Harvard Business School Press, Boston 1999.

## Rysunek 5 Cykl tworzenia najlepszych doświadczeń klienta



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Pine J., Gilmore J., *Experience Economy*, Harvard Business School Press, Boston 1999.

### Źródła przewagi konkurencyjnej w ekonomii doświadczeń

Ekonomia doświadczeń zdaje się być kolejnym etapem rozwoju gospodarki. Po gospodarce agrarnej, epoce przemysłu i gospodarce usług, rynek ewoluuje w stronę ekonomii doświadczeń. Proces ten, na który w 1998 roku uwagę zwrócili J. Pine i J. Gilmore<sup>16)</sup>, jest efektem progresji wartości ekonomicznej – rysunek 4.

Ekonomia doznań to nowy sposób myślenia na temat łączenia się z klientami i zapewnienia ich lojalności. Wspiera to psychologia ekonomiczna, z definicji zajmująca się badaniem emocji i odczuć klienta. Prace laureatów nagrody im. Alfreda Nobla, takich jak D. Kahneman, I.V. Smith wskazują, iż badanie emocji i procesów myślowych konsumenta może być pomocne w lepszym zrozumieniu zjawisk ekonomicznych. Procesy decyzyjne nie zawsze wynikają bowiem z zachowań racjonalnych opartych na kierowaniu się ceną produktu, jego jakością czy cechami użytkowymi. Nabywcy działając w warunkach niepełnej informacji podejmują często decyzje pod wpływem emocji i impulsów, co sprawia że ich zachowania nie zawsze są racjonalne. W efekcie każdy konsument posiada zbiór doświadczeń wynikający z jego racjonalnej natury, ale także z poczucia estetyki, doznań senso-

rycznych, niewerbalnych lub też emocjonalnych. Coraz bardziej istotna dla konsumenta jest interakcja z innymi klientami a także możliwość współtworzenia oferty. Klient staje się aktywnym uczestnikiem procesu projektowania dobra lub usługi.

Takie podejście spotkało się z krytyką m.in. S. Browna, który uważa, że nie jest możliwe zarządzanie wszystkimi czynnikami, które wpływają na doświadczenie klienta<sup>13)</sup>. Jest to pogląd dyskusyjny. Brak bowiem wpływu na niektóre zmienne nie oznacza, że przedsiębiorstwo nie jest w stanie wpływać na doświadczenia nabywcy. Cykl tworzenia najlepszych/wspaniałych doświadczeń dla konsumenta stworzyli J. Pine i J. Gilmore – rysunek 5.

Przedsiębiorstwo może budować doświadczenia konsumentów, pod warunkiem określenia wcześniej doświadczeń uznanych przez nie za pożądane, oraz dzięki interdyscyplinarnemu podejściu. Spojrzenie takie wymaga korzystania z wiedzy ekonomii behawioralnej, psychologii zachowań ludzkich, neuronauki, ekonomii praktycznej, psychologii emocji, psychologii kognitywnej, socjologii oraz pedagogiki. M. Hutter dodaje do tego konieczność właściwego realizowania polityki społeczno-gospodarczej. Do najważniejszych kwestii w tym zakresie

należą: stworzenie warunków pracy dla twórców przez poprawienie infrastruktury oraz wspieranie kształtowania tzw. umiejętności konsumpcyjnych poprzez stosowną edukację<sup>11)</sup>.

Zgodnie z założeniami ekonomii doświadczeń właściciele pomysłów mają o wiele większy potencjał od tych, których własnością są dobra materialne. Jest to jeden z syndromów przejścia do gospodarki, w której główny nacisk kładziony jest na dobra niematerialne. Taka zmiana była możliwa dzięki cyfryzacji społeczeństwa i pojawieniu się pokolenia wychowanego na możliwościach, jakie daje internet i które zyskało już swoją nazwę – Net Gen. Jest to pokolenie prosumentów – klientów występujących w podwójnej roli – producenta i konsumenta. Serwisy internetowe im dedykowane, opierające się na peelingu, dały nazwę nowemu trendowi zwanemu erą Web 2.0. Swobodna wymiana dóbr w sieci pomiędzy twórcami i użytkownikami sprzyja rozwojowi ekonomii doświadczeń. Przy czym to kraje nordyckie wydają się być pionierami z zakresu

wdrażania opisanych rozwiązań. Przykładem jest Dania, w której ekonomia doświadczeń dotyczy turystyki, sportu oraz innych gałęzi kojarzonych jako kreatywne. Istnieje tam świadomość, iż kreatywne gałęzie przemysłu i aktywność kulturalna są katalizatorem korzystnych zmian w innych sektorach.

Ekonomia doświadczeń jest jednym ze światowych trendów, wynikających ze zwiększonych żądań i doznań konsumentów niedocenionych jednak przez naukę i praktykę gospodarczą. Tymczasem element doświadczenia może istotnie podnieść wartość produktu, a wartość doświadczenia może być narzędziem strategicznym przedsiębiorstwa podobnym do marketingu. Dlatego też warto kształtować emocje i doznania klientów. Jedną z dróg do tego prowadzących jest zaangażowanie konsumenta w etap projektowania dobra i usługi, co jest coraz częściej stosowane także w polskich przedsiębiorstwach, które już w tym dostrzegły jedno ze źródeł przewagi konkurencyjnej.



### Bibliografia:

1. Alderson W., *A Marketing View of Competition*, „Journal of Marketing”, 1937, January, Vol. 1, No. 3, pp. 189-190.
2. Barney J., *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, „Journal of Management”, 1991, No. 1.
3. Coyne K., *Sustainable Competitive Advantage: What it is and what it isn't*, „Business Horizons”, 1986, January, pp. 54-61.
4. Dierickx I., Cool K., *Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage*, „Management Science”, 1989, Vol. 36, Issue 12, INFORMS, Maryland USA, pp. 1433-1442.
5. Foss N.J., *Research in Strategy. Economics and Michael Porter*, „Journal of Management Studies”, 1996, No. 33, pp. 1-24.
6. Ghemawat P., *Competition and business strategy in historical perspective*, „Business History Review”, 2002, No. 76.
7. Hagel J., Brown J.S., *Organizacja jutra. Zarządzanie talentem, współpracą i specjalizacją*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2006, s. 35.
8. Hall R., *A Framework Linking Intangible and Capabilities to Sustainable Competitive Advantage*, „Strategic Management Journal”, 1993, Vol. 14.
9. Hall W.K., *Survival Strategies In a Hostile Environment*, „Harvard Business Review”, 1980, September-October.
10. Henderson B.D., *The Anatomy of Competition*, „Journal of Marketing”, 1983, Vol. 17, Issue 3, pp. 72-77.
11. Hutter M., *Infinite Surprises. On the Stabilization of Value in the Creative Industries*, [in:] *The Worth of Goods. Valuation and Pricing in the Economy*, Beckert J., Aspers P. (eds.), Oxford University Press, Oxford-New York 2011, pp. 201-220.
12. Krzyżanowska M., *Wczesne koncepcje przewagi konkurencyjnej*, „Marketing i Rynek” 2007, Nr 8, s. 6.
13. Lindgreen A., Vanhamme J., Beverland M.B., *Memorable Customer Experiences*, Gower Publishing, Burlington 2009, pp. 253-266.
14. Majchrzak M., *Konkurencyjność przedsiębiorstw podsektora usług biznesowych w Polsce. Perspektywa mikro-, mezo- i makroekonomiczna*, CeDeWu, Warszawa 2012.
15. Obłój K., *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 2007, s. 105-107.
16. Pine J., Gilmore J., *Experience Economy*, Harvard Business School Press, Boston 1999.
17. Prahalad C.K., Hamel G., *The Core Competence of the Corporation*, „Harvard Business Review”, 1990, May-June.
18. Wrzosek W., *Przewaga konkurencyjna*, „Marketing i Rynek”, 1999, nr 7, s. 2.