

Zbigniew Malara

Politechnika Wroclawska

STRATEGIE WYGRYWAJĄCE W TEORII I PRAKTYCE

1. Wstęp

Pojęcie strategii występuje w teorii i praktyce zarządzania od dawna i jest szeroko interpretowane od czasów legendarnego generała Clausewitza. W literaturze z zakresu nauk o organizacji i zarządzaniu istnieje wiele definicji *strategii zarządzania*, służących osiągnięciu i utrzymaniu pozycji konkurencyjnej. Na przykład M. Marchesnay przywołuje piętnaście rozmaitych definicji różnych autorów¹.

Realizacja strategii przedsiębiorstwa opiera się na polityce wyprowadzonej z misji (filozofii istnienia); jest ona sumą strategii cząstkowych, wykorzystywanych w kluczowych obszarach przedsiębiorstwa w celu zapewnienia jego funkcjonowania i rozwoju. W konsekwencji odpowiednie i właściwie realizowane strategie umożliwiają przedsiębiorstwom zachowanie korzystnej stabilności względem otoczenia².

W burzliwych czasach postępującej globalizacji strategia wydaje się grą o przyszłość i zawiera takie reguły postępowania, dzięki którym przedsiębiorstwo uzyskuje szansę na osiągnięcie stabilnej i wysokiej pozycji na rynku i pośród konkurentów, zachowując przy tym odpowiednią kondycję ekonomiczną i równowagę względem otoczenia.

Tak pojmowana strategia pomaga elastycznie uporządkować i alokować zasoby przedsiębiorstwa, tj. w sposób umożliwiający utworzenie zdolnej do działania struktury wewnętrznej, opartej na wzmocnieniu silnych stron, eliminowaniu punktów słabych, przewidywaniu zmian w polityce działania (wewnątrz przedsiębior-

¹ M. Marchesnay, *Zarządzanie strategiczne. Geneza i rozwój*, Poltext, Warszawa 1994, s. 171-176.

² Taką perspektywę w definiowaniu tego pojęcia przyjąłem na podstawie analizy definicji spotykanych w literaturze przedmiotu, por. Z. Malara, *Metodyka dokonywania zmian restrukturyzacyjnych w obszarze organizacji i zarządzania przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1998, s. 55.

stwa i względem otoczenia) oraz podejmowaniu trafnych decyzji. Wymaga to ze strony przedsiębiorstwa swoistego *katharsis*:

- rodzaju oczyszczenia, a tym samym odnowienia dotychczasowych zasad działania, aby pokonać ograniczenia wynikające z realizowanych dotąd strategii;
- porzucenia obowiązującego dotąd sposobu postrzegania rzeczywistości (czynników determinujących otoczenie) kreślącej obraz kontekstu (społecznego, politycznego, instytucjonalnego, rynkowego itp.) oraz
- redefinicji kryteriów oceny możliwości własnych przedsiębiorstwa (czynników wewnętrznych), które regulują tempo i zakres procesów adaptacyjnych przedsiębiorstwa.

Dźwignią przebudowy systemu zarządzania przedsiębiorstwa (ang. *remodeling*) – zakres i głębokość zmian oraz podejście do problemu odnowienia organizacji – jest zawsze strategia główna oraz strategię cząstkowe, których wybór (opracowanie) i implementacja winny być naczelnym priorytetem bez względu na ograniczenia, tak ze strony czynników wewnętrznych, które należy postrzegać jako:

- wielkość i możliwości finansowe przedsiębiorstwa,
- jego pozycję na rynku,
- potencjał techniczny i technologiczny,
- możliwości organizacyjne oraz wiedza i doświadczenie kadry menedżerskiej, jak i zewnętrznych uwarunkowań, pochodzących z otoczenia, tj.:
- tempa zmian w technologii, determinującego możliwości inwestycyjne i produkcyjne oraz w zakresie prowadzenia prac badawczych i rozwojowych,
- zmian form konkurencji,
- różnicowania się popytu,
- polityki informacyjnej, a także
- zmian ekonomicznych w otoczeniu.

Rodzajem sztuki przy wytyczaniu strategii staje się więc umiejętność identyfikowania ilościowych i jakościowych związków pomiędzy wymienionymi czynnikami, które jako układy dynamiczne mogą być ważnym źródłem uzyskiwania efektu synergii i stać się istotnym faktorem w osiągnięciu przewagi przedsiębiorstwa na globalnym rynku.

Uprawiona jest zatem konkluzja, że strategia jest rodzajem masy krytycznej w działaniach, których zamiarem jest uzyskanie swoistej atrakcyjności i osiągnięcie konkurencyjności, wyznaczanej przez umiejętność konstruowania i realizacji łańcucha wartości³.

³ „Łańcuch wartości to zespół środków umożliwiających identyfikowanie sposobów (dróg) do tworzenia wartości dla klienta oraz przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynku” (lokalnym, regionalnym, krajowym ponadnarodowym, globalnym); za: *The Blackwell Encyclopedic Dictionary of Strategic Management*, D.F. Channon Edition, Blackwell Business, Malden (MA) 2000, s. 291.

2. Teoretyczne podstawy formułowania strategii wygrywających

We współczesnej gospodarce przedsiębiorstwom aspirującym do działań na rynkach transnarodowych – świadomym, że narastanie procesów globalizacyjnych jest zjawiskiem, którego nie sposób uniknąć ani przeczekać – przypada coraz ważniejsza rola. Cechą wyróżniającą owe przedsiębiorstwa na rynku jest osiąganie celów oparte na strategii, która obejmuje wszystkie ogniwa łańcucha wartości przedsiębiorstwa, przy czym – co wymaga podkreślenia – relacje pomiędzy nimi mają charakter procesów.

Łańcuch wartości, różny dla różnych przedsiębiorstw, to swoisty genotyp, rodzaj kodu, odpowiednik ludzkiego DNA, o którym decydują takie interdyscyplinarne czynniki, jak np.⁴:

- wielkość zatrudnienia,
- skala i rodzaj prowadzonej działalności,
- udział w rynku i umiejętność poruszania się na nim,
- wielkość kapitału i zysk, koszty stałe i zmienne działalności,
- wykorzystywane technologie i stopień dywersyfikacji produkcji,
- struktura i kultura organizacyjna czy wreszcie
- skala problemów rozwiązywanych w przedsiębiorstwie.

Oznacza to, że każde przedsiębiorstwo – jego charakter i zakres prowadzonej działalności – cechuje odmienny łańcuch wartości, na który składają się działania bazowe (ang. *primary activities*) oraz działania pomocnicze (ang. *support activities*).

Wedle tak sprecyzowanego podziału działania bazowe tworzą:

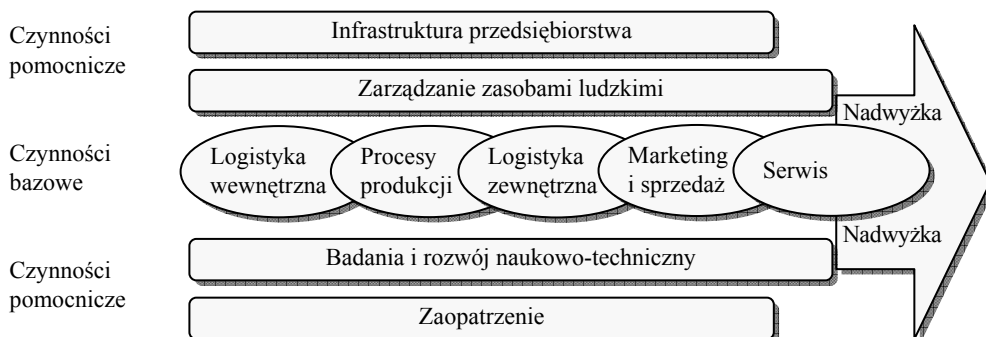
- logistyka na wejściu w odniesieniu do zasobów rzeczowych, finansowych, informacyjnych oraz energii,
- procesy główne (wytwarzania lub/i świadczenia usług),
- logistyka na wyjściu w odniesieniu do efektów oraz marketingu i sprzedaży oraz
- działania serwisowe.

Działania pomocnicze zaś stanowią czynności przebiegające w obrębie:

- infrastruktury przedsiębiorstwa, wynikające z funkcji zarządzania: planowania i kontroli oraz organizowania,
- zarządzania personelem, a także te, które odnoszą się do
- aktywności badawczo-rozwojowej oraz
- zaopatrzenia.

Schematycznie pokazano to na rys. 1.

⁴ Na potrzeby sprecyzowania parametrów determinujących tworzenie i służących zobiektywizowanej ocenie funkcjonowania łańcucha wartości uważam za celowe sięganie po zróżnicowane, pochodzące z różnych obszarów aktywności przedsiębiorstwa, wielkości dające się wpisać w formułę 6M. Taki zapis wywodzi się od pierwszych liter terminów z języka angielskiego, to jest: *men, money, material, machines, market* oraz *management*. Uważam bowiem, że są to parametry przesądzające o wyborze modelu łańcucha wartości wykorzystywanego w konkretnym przedsiębiorstwie.



Rys. 1. Łańcuch wartości i jego struktura

Źródło: na podstawie: M.E. Porter, *Competitive Advantage*, Free Press, New York 1995, s. 37.

Działania bazowe odnoszą się wprost do rzeczywistego tworzenia produktu czy usługi, działań marketingowych względem nich oraz obejmują obszar zaopatrzenia i obsługi posprzedażnej. Działania pomocnicze zaś to takie, które odpowiadają za utrzymywanie (wiązaną) ogniw łańcucha wartości.

Łatwo przyznać, że w tej sytuacji strategii przedsiębiorstwa, niezależnie od stopnia ich konkretyzacji, muszą polegać na prowadzeniu swoistej gry wyborów między wzmocnianiem (koncentracją) a rozpraszaniem (rozdzielaniem) poszczególnych ogniw łańcucha wartości pomiędzy częściami przedsiębiorstwa (ośrodkami, oddziałami, centrami). Rozproszenie to odnosi się na ogół do czynności pomocniczych (wspomagających). Czynności bazowe bowiem, np. produkcja i związane z nią sposoby wykonywania – jako kluczowe umiejętności (ang. *core skills*) – są z reguły chronione i skoncentrowane w ośrodku centralnym, pozostając tam pod szczególną kontrolą.

Zasadniczą więc sztuką w implementowaniu strategii jest umiejętność konfiguracji i doskonalenia łańcucha wartości, a to oznacza z jednej strony zdolność do koncentracji zasobów przedsiębiorstwa w miejscach kluczowych, sprzyjających wzmocnieniu łańcucha wartości, z drugiej – umiejętność kierowania zasobów, umiejętności i kompetencji tam, gdzie jest to korzystne dla procesu, i z trzeciej wreszcie – koordynację działań w złożonych warunkach zależności i specyfiki rynków (często wielokulturowych), na których przedsiębiorstwo prowadzi swoją działalność.

Umiejętność ta pozostaje przymiotem nadrzędnym, bowiem poprawność, a nade wszystko efektywność – tak poszczególnych ogniw, jak i całego łańcucha wartości – opiera się na arytmetycznym prawie iloczynu, a to oznacza, że żadna ze składowych łańcucha wartości nie powinna przyjmować wielkości ujemnych bądź zerowych. Jeśli bowiem, zgodnie z definicją, nadwyżka ma przyjmować wartość dodatnią, wszystkie procesy, czynności i operacje nie mogą przynosić strat i po-

winy przyczyniać się do wzrostu wartości łańcucha. W przeciwnym razie dotychczas osiągnięte efekty w łańcuchu wartości zostaną zaprzepaszczone⁵.

Jak wspomniałem, należy to czynić z pomocą odpowiedniego formowania łańcucha wartości (konfiguracji jego składowych)⁶:

- poprzez bardziej efektywne wykorzystywanie zasobów,
- wskutek podwyższania produktywności,
- za pomocą obniżki kosztów funkcjonowania (kosztów stałych), a także
- przez wyższą jakość zarządzania, rozumianą jako sposób zarządzania wyróżniający przedsiębiorstwo na rynku spośród innych uczestników, np. jako skutek wprowadzania innowacji organizacyjnych, a ponadto
- w drodze lepszej koordynacji ogniw łańcucha wartości.

Możliwości dostosowania łańcucha wartości rosną wtedy, gdy przedsiębiorstwo, dążąc do prowadzenia aktywności o szerszym zasięgu i charakterze, samo staje się organizacją ponadnarodową (globalną), tworząc przedsiębiorstwa w różnych krajach. Z uwagi na korzyści skali, przyjęcie takiego rozwiązania sprzyja wzrostowi wartości dodanej, łatwiej jest bowiem czerpać pożytki z rozszerzonego rynku, pod warunkiem wszak, że przedsiębiorstwo opanuje zasady obowiązujące w danym kraju i dostosuje strategię działania do wymagań lokalnego otoczenia. Niewątpliwie sprzyja to budowaniu pozycji rynkowej przedsiębiorstwa na globalnym rynku, a jej utrwalaniu sprzyjają strategie wspomagające o różnym charakterze⁷:

- kosztowym, których zamiarem jest poszukiwanie sposobów na obniżanie kosztów wytwarzania, ograniczania asortymentu produkcji, obniżanie kosztów zarządzania itp.,
- jakościowym, których celem jest poprawa efektywności wykorzystania zasobów,
- marketingowym, które dobrze rozpoznawszy rynek, wykorzystują mechanizm wzmocnienia gustów i preferencji klientów oraz (poprzez właściwą reklamę) poprawę dostępności produktów i wizerunku przedsiębiorstwa, np. przez poprawę kanałów dystrybucji, serwisu i działalności posprzedażnej,
- logistycznym, które są nakierowane na budowanie nowych źródeł zaopatrzenia i ich terminowości i jakości oraz ekspedycji i rynków zbytu,
- wiedzy i umiejętności w drodze ich transferu na nowe rynki (do innych krajów),
- kompetencji i ich wykorzystania (powielania) w innych dziedzinach działania przedsiębiorstwa (również poza granicami kraju),

⁵ Trafnie pisze na ten temat A. Koźmiński: „Wiadomo, że słaby serwis potrafi »zabić« najlepszy produkt, a kiepskiemu produktowi nie pomoże najlepszy serwis”. Por. A.K. Koźmiński, *Zarządzanie międzynarodowe*, PWE, Warszawa 1999, s. 61.

⁶ O sposobach i formach koordynacji w obrębie łańcuch wartości przedsiębiorstwa na globalnym rynku pisze J. Penc, *Zarządzanie w warunkach globalizacji*, Difin, Warszawa 2003, s. 182.

⁷ Wykorzystano: J.C. Langley, M.C. Holcomb, *Creating Logistics Customer Value*, Colier McMillan Publishing, New York 1985.

- synergii działania, polegających na mnożeniu korzyści wskutek prowadzenia działalności w różnych krajach i na zróżnicowanych rynkach,
- innowacji, wykorzystujących umiejętność szybkiego tworzenia i rozwoju nowych, ulepszonych produktów, mających szansę powodzenia na rynkach globalnych, które odpowiadają warunkom określonym przez popyt,
- zróżnicowania, opartych na zdolności do elastycznego dostosowywania wielkości i struktury podaży tych produktów (usług) do wielkości i struktury popytu,
- organizacyjnym, opartych na potencjale intelektualnym i technicznym jako zdolności do umiejętnego wprowadzania na kluczowe rynki produktów zdolnych zaspokoić oczekiwania klientów,
- finansowym, gdzie wykorzystywane są zdolności do tworzenia i uruchamiania środków finansowych, przyczyniających się do rozwoju i sprzedaży kolejnych odmian produktów oraz wzmacniania tych ogniw łańcucha wartości procesów i działań, które najefektywniej wpływają na tworzenie nadwyżki,
- akwizycji, gdzie główną umiejętnością jest zdolność do łączenia i przejmowania innych przedsiębiorstw, zwłaszcza takich, które odniosły rynkowy sukces.

3. Strategie a przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa w praktyce organizacyjnej współczesnego przedsiębiorstwa

Logika łańcucha wartości nakazuje przedsiębiorstwu sięganie do wszelkich dostępnych źródeł, które mogą pomóc w uzyskiwaniu przewagi konkurencyjnej, oraz perfekcyjną realizację wszystkich procesów i funkcji, które, wspierane monitoringiem i wykorzystywaniem skutecznych metod i technik, przeciwdziałają atomizacji działań składowych przedsiębiorstwa globalnego i wzmacniają ich integrację⁸.

Ważnym bodźcem do tworzenia i utrzymywania przewagi konkurencyjnej jest obecność na rynku konkurentów i rywali⁹. Współzawodnictwo z nimi wymusza na przedsiębiorstwie konieczność podejmowania wielu zróżnicowanych działań, a w tym:

- poszukiwania źródeł i sposobów obniżki kosztów i cen,
- poprawy jakości i obsługi oraz serwisu,
- rozwoju produktów i wprowadzania innowacji oraz
- wzbogacania marketingu.

Wziąwszy pod uwagę, że nowe technologie, zwłaszcza w obszarze informatyki i telekomunikacji, ujawniają szersze możliwości interpretacji i łączenia wymienionych

⁸ Więcej o tych zjawiskach można znaleźć w: Z. Malara, *Przedsiębiorstwo w globalnej gospodarce. Wyzwania współczesności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 50-68.

⁹ Rozróżniam pojęcie rywalizacji od terminu konkurencja, upatrując w tej pierwszej odchodzenie od zasad etycznych i norm prawnych w prowadzeniu gry rynkowej – w przeciwieństwie do konkurencji, gdzie przestrzega się zasady prowadzenia czystej gry, opartej na zasadach prawa, kodeksu etycznego i honorowego.

działań, a tym samym potęgują ich znaczenie i pozytywne efekty synergii, implementacja owych działań do praktyki wydaje się zatem tym bardziej znaczącą pokusą¹⁰.

Źródłem dla tak pojmowanego kształtowania przewagi rynkowej są przede wszystkim możliwości tkwiące w determinantach wewnętrznych przedsiębiorstwa, tj. w:

- niższych kosztach produkcji bezpośredniej (kosztach pracy),
- kosztach stałych i zmiennych i ich możliwym spadku oraz
- wzroście produkcji wskutek wykorzystywania mocy produkcyjnych (korzyści skali produkcji), a także
- modelowaniu łańcucha wartości, zastępując funkcje procesami oraz działaniami w obrębie starannej analizy dynamiki kosztów każdego z jego ogniw z osobna.

Wszystko to służy odnajdowaniu nowych związków i relacji z rynkiem oraz poszukiwaniu odmiennych kombinacji strategii (wiązek strategicznych i strategii złożonych), pozwalających na rozwój rynku i zapewnienie przedsiębiorstwu stabilnej tam pozycji, np. za pomocą budowania lojalności klientów¹¹.

Prócz sięgania po klasyczne źródła formowania przewagi konkurencyjnej oraz odwoływania się do kontekstów relacyjnych¹², uwzględniających rozmaite ich kombinacje, przedsiębiorstwa, wypracowując pozycję rynkową, formułują strategie, które mają na celu przysporzenie konkurentom i rywalom różnorodnych przeszkód i barier utrudniających im wejście na rynek. Są to z zasady strategie obliczone na zablokowanie dostępu do rynku i zbudowanie pozycji monopolistycznej.

Ten rodzaj przewagi, oparty na dodatnim sprzężeniu zwrotnym, oznacza, że siła przewagi przedsiębiorstwa dominującego wzrasta wprost proporcjonalnie do obniżania się sił i sprawności konkurentów w walce o miejsce na rynku¹³.

¹⁰ Zagadnienie przewagi konkurencyjnej oraz korzyści z niej wynikających opisuje w swoich pracach – między innymi, M.K. Nowakowski, *Biznes międzynarodowy – obszary decyzji strategicznych*, Key Text, Warszawa 2000, s. 35.

¹¹ O tym, że zbudowanie trwałej pozycji rynkowej na rynku międzynarodowym nie jest łatwe, przekonało się niejedno przedsiębiorstwo. Łatwiej bowiem jest zachować trwałą pozycję na rynku lokalnym. „Na wielu rynkach międzynarodowych klienci nie są skłonni do tworzenia długofalowych powiązań z firmą [...], gdyż nie mają pewności, czy będzie ona dalej obsługiwała ich rynek, czy nie wycofa się z niego na pierwszy sygnał nieprzychylniej postawy”. Tak właśnie uczyniły niektóre firmy amerykańskie, które zaangażowały się w wielu krajach, a następnie szybko wycofały się dla ochrony doraźnych zysków, G.S. Day, *Marketing Driven Strategy*, Free Press, New York 1990, s. 272.

¹² Wedle koncepcji M.E. Portera przedsiębiorstwo poszukujące przewagi konkurencyjnej winno koncentrować się na triadzie: koszty – cena – jakość. Jak pokazuje praktyka, przedsiębiorstwa na ogół sięgają po strategie wywodzące się z tej koncepcji, nie ograniczając się wyłącznie do kosztów, ceny oraz jakości, ale również formułują strategie oparte na utworzonych pośród nich relacjach. Por. M.E. Porter, *Strategia konkurencji*, PWE, Warszawa 1996.

¹³ Na przykład K. Oblój wyróżnia następujące strategie: przewagi naturalnej, relacyjną na styku kosztów i jakości, systemu obsługi zwiększającego koszty zmiany oraz systemu obsługi budującego wysokie bariery wejścia, a także kombinacje powiązań pomiędzy nimi. Por. K. Oblój, *Tworzywo skutecznych strategii*, PWE, Warszawa 2002.

Praktycznym instrumentem w tej walce mogą być wszelkie regulacje prawne, które przekładają się na dwojaki rodzaj przewagi konkurencyjnej – z wykorzystaniem:

- zbudowania ograniczonego rynku za pomocą marki, technologii i specyficznych relacji z otoczeniem rynkowym, które mogą być konsekwencją naturalnej przewagi, jaką daje np. lokalizacja przedsiębiorstwa i prawo wyłączności w dostępie do zasobów; obydwie te faktory zasadniczo formują dystans, jaki konkurenci i rywale muszą pokonać, aby pozbyć się asymetrii w odniesieniu do kosztów transportu z innych źródeł zaopatrzenia;
- stworzenia i kontroli standardu wspieranych bardzo często efektem komplementarności, polegającym na wykorzystaniu zasady konwoju, gdzie obok działań zasadniczych prowadzonych przez główną firmę w tej mierze otacza się ona rodzajem pierścienia przedsiębiorstw ją wspomagających; źródłem przewagi konkurencyjnej stają się tu przede wszystkim korzyści skali produkcji jako pochodna pełniejszego wykorzystania mocy produkcyjnych, a z uwagi na koszty produkcji bezpośredniej znaczenia nabiera wielkość kosztów stałych i zmiennych oraz ich spadek na jednostkę wyrobu (usługi); rośnie również znaczenie specjalizacji oraz (wskutek zwiększonych zysków i przekazania ich części na wzrost wskaźników jakości) możliwa jest jej poprawa.

Przedsiębiorstwa, które nie mają możliwości uzyskiwania przewagi na bazie relacji kosztowo-cenowej, na ogół będą w dalszym ciągu upatrywać swojej szansy w obrębie jakości lub nisz rynkowych¹⁴. Źródłem przewagi staje się wówczas:

- kompleksowość oferty, np. wieczna gwarancja na części i bezterminowy serwis¹⁵,
- wyrafinowana, nowoczesna technologia,
- trwałość i funkcjonalność,
- bezpieczeństwo i komfort oraz
- reputacja firmy i marka produktu.

W takiej sytuacji nie ma mowy o niższej cenie, która pozostanie niezmiennie wysoka w wyniku kosztów związanych z utrzymaniem jakości oraz standardów. Oznacza to konieczność rezygnacji z rynku masowego na rzecz wąskiej grupy wyrafinowanych odbiorców (niszy rynkowej).

Budowanie przewagi konkurencyjnej na bazie niskich kosztów na ogół powoduje powiększenie rynku dzięki odbiorcom, dla których cena jest głównym kryterium zakupu. Przywódcy kosztowi zaś starają się podnosić jakość, co tworzy warunki do kreowania nowszych standardów obowiązujących na rynku, stając się tym samym

¹⁴ Właściwym przykładem tej tendencji może być *casus* A. Sloana, szefa firmy General Motors, który, w obliczu bankructwa wynikającego z niepowodzenia na rynku Forda T, postawił w swoim czasie na samochody drogie, lecz niezawodne. Ofertę skierował do tych klientów, którzy byli gotowi zapłacić wyższą cenę w zamian za zadośćuczynienie ich wygórowanym oczekiwaniom.

¹⁵ Tak uczyniła np. firma General Motors, proponując model rolls roysa; w zamian za wysoką cenę swoich aut oferuje pakiet bezterminowej i bezpłatnej obsługi serwisowej.

globalnymi liderami jakościowymi, a to z kolei wymusza na nich samych konieczność dalszego obniżania kosztów, np. w drodze usprawniania procesu wytwórczego.

Opisane tutaj działania składają się więc na rodzaj spirali strategicznej, oznaczającej stałe poszukiwanie strategii globalnych, umożliwiających przedsiębiorstwu przetrwanie i dalszy rozwój nie tylko na poziomie lokalnym czy narodowym. Jest to bowiem proces systematyczny, a nie jednorazowy akt¹⁶, a równocześnie obowiązek – przypisany nie tylko wielkim korporacjom transnarodowym, dotyczy bowiem także przedsiębiorstw mniejszych, również tych działających na rynkach lokalnych, które mogą i powinny formułować takie strategie oraz stosować w praktyce.

Innym sposobem budowania przewagi konkurencyjnej jest opracowanie i rozwijanie obsługi oraz oferowanie tzw. rozwiązań pod klucz. Przedsiębiorstwo formułujące zasady funkcjonowania takiego rozwiązania musi *a priori* zakładać stałą współpracę z partnerami (klientami) uwzględniając przy tym trzy – ważne, jak się wydaje – aspekty:

- starannie dobierać odbiorców rokujących długoterminową współpracę,
- oferować taką kombinację (portfela) produktów i (lub) usług, aby stanowiły one rozwiązanie istotnych problemów konkretnego odbiorcy,
- przejąć część odpowiedzialności za efekty aplikacji produktów (usług) oraz służyć klientowi opieką i doradztwem.

Aby ten rodzaj przeszkody był skuteczny i trudny do sforsowania przez konkurentów, konieczne jest spełnienie przez przedsiębiorstwo przynajmniej trzech następujących warunków:

- musi ono dogłębnie poznać realia rynku i potrzeby klientów,
- musi być zdolne do stworzenia szerokiej i dobrze dopasowanej do potrzeb poszczególnych segmentów oferty produktowej (usługowej)¹⁷,
- powinno zbudować silne bariery (restrykcje) ekonomiczne i prawne, oparte na długoletnich umowach z klientami, ograniczając ich możliwości w zakresie zerwania umowy współpracy.

4. Zakończenie

Operacjonalizowanie działań w obrębie łańcucha wartości może być szerokim i zróżnicowanym zbiorem rozwiązań uwzględniających ciągłe innowacje, ukierun-

¹⁶ Strategia nie jest panaceum na „całe życie organizacji” – chyba że jest ono krótkie, za G. Gierszewska, B. Wawrzyniak, *Globalizacja. Wyzwania dla zarządzania strategicznego*, Poltext, Warszawa 2001, s. 81.

¹⁷ Właściwym przykładem takiej oferty są produkty pokrewne (sklepy zlokalizowane w obrębie stacji benzynowych) koncernu Exxon Mobil Oil, których struktura produktów i usług jest starannie dobrana (opracowana) w wyniku głębokich i długotrwałych badań rynku (badania ankietowe i wywiady z klientami odwiedzającymi stacje benzynowe).

nowane na tworzenie szeroko rozumianej przewagi konkurencyjnej, pozwalającej na konkurowanie w skali globalnej.

W redefinicji podstaw działania, rewitalizacji kluczowych aktywów, modernizacji sfery technicznej, odnowie warstwy technologicznej, przebudowie niewydolnych struktur zarządzania oraz rekonstrukcji dotychczasowych rynków współczesne przedsiębiorstwa upatrują sposobu na radzenie sobie z konkurencją, znalezienie dla siebie miejsca na rynku i wreszcie na wypracowanie osobiwej strategii (lepiej niż posiadają konkurenci), gwarantującej produktywność, elastyczność, kreatywność, sprawność oraz konkurencyjność, które uczynią z organizacji przedsiębiorstwo doskonalsze w stopniu większym niż udało się to konkurencji.

Istotą w tworzeniu przewagi konkurencyjnej wydaje się więc zbudowanie takiego modelu biznesu, który zapewnia zarówno tworzenie wartości, jak i jej utrzymanie, a nawet tworzy warunki do zawłaszczania wartości wytwarzanych przez inne podmioty¹⁸.

Logika budowania modelu biznesu sprzyjającego osiągnięciu przewagi konkurencyjnej to wybór oraz implementacja odpowiedniej strategii¹⁹, która jest wynikiem wyboru decyzji i działań dokonywanych spośród mapy decyzji utworzonej z uwzględnieniem możliwości:

- inwestycyjnych i kapitałowych,
- pozyskania właściwych, wyposażonych w wiedzę oraz intelekt pracowników,
- doboru dostawców i odbiorców, a także
- zbudowania relacji odpowiednich do ich utrzymania.

Odpowiednio dobrana (sformułowana) strategia wydaje się więc kluczem do całego procesu w budowaniu przewagi konkurencyjnej, a decyzja o jej wyborze na trwałe przesądza o warunkach i zasadach, jakie przedsiębiorstwo przyjmuje do zawłaszczania (tworzenia i przechwytywania) wartości na rynku globalnym.

W ramach uogólnień można zgłosić pogląd, że w budowaniu przewagi konkurencyjnej (sukcesu) właściwy model to taki, który odpowiednio wiąże koncepcję teoretyczną z umiejętnością jej praktycznej realizacji, przekładającej się na tworzenie łańcucha działań, których zamiarem jest skuteczna (lepiej od konkurencji) eksploatacja i odnowa zasobów i umiejętności.

¹⁸ Szczególnie ta ostatnia cecha wydaje się bardziej istotna od pozostałych. W praktyce okazuje się bowiem, że zasady rządzące współczesnym rynkiem na ogół nie są uczciwe i sprawiedliwe, a w wyścigu po wartości powstające na rynku sięgają po nie nie te przedsiębiorstwa, które je wypracowały, lecz te, które są sprawniejsze, tj. posiadają i/lub kontrolują zasoby i umiejętności odpowiadające za ich powstawanie.

¹⁹ Por. np. Z. Malara, *Restrukturyzacja organizacyjna przedsiębiorstwa*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław, 2001, s. 71-73, gdzie autor podaje przykłady formułowania i wyboru strategii.

Literatura

- Day G.S., *Marketing Driven Strategy*, Free Press, New York 1990.
- Gierszewska G., Wawrzyniak B., *Globalizacja. Wyzwania dla zarządzania strategicznego*, Poltext, Warszawa 2001.
- Koźmiński A.K., *Zarządzanie międzynarodowe*, PWE, Warszawa 1999.
- Langley J.C., Holcomb M.C., *Creating Logistics Customer Value*, Colier McMillan Publishing, New York 1985.
- Malara Z., *Metodyka dokonywania zmian restrukturyzacyjnych w obszarze organizacji i zarządzania przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1998.
- Malara Z., *Przedsiębiorstwo w globalnej gospodarce. Wyzwania współczesności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
- Malara Z., *Restrukturyzacja organizacyjna przedsiębiorstwa*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2001.
- Marchesnay M., *Zarządzanie strategiczne. Geneza i rozwój*, Poltext, Warszawa 1994.
- Nowakowski M.K., *Biznes międzynarodowy – obszary decyzji strategicznych*, Key Text, Warszawa 2000.
- Oblój K., *Tworzywo skutecznych strategii*, PWE, Warszawa, 2002.
- Penc J., *Zarządzanie w warunkach globalizacji*, Difin, Warszawa 2003.
- Porter M.E., *Competitive Advantage*, Free Press, New York 1995.
- Porter M. E., *Strategia konkurencji*, PWE, Warszawa 1996.
- The Blackwell Encyclopedic Dictionary of Strategic Management*, D.F. Channon Edition, Blackwell Business, Malden (MA) 2000.

WINNING STRATEGIES IN THEORY AND PRACTICE

Summary

The main aim of the paper is to discover theoretical and practical prerequisites and solutions used in forming and implementing the winning strategies. The rudimental premises of formulating strategies in the global context of economy and key conditions in their implementation are presented. The role and meaning of the chain value and its elements are described too. The source of strategies and their types are presented as well. Finally, the model of business and the features of its functioning are discussed. In conclusion, the paradigm of inconstancy (changing) the enterprise's success and the necessity of searching the new solutions and sources, useful in formulating the winning strategies of contemporary enterprise, are precised.