

EDWARD CYRSON

## STRATEGIE KONKURENCJI JUTRA

### I. TRADYCYJNA ANALIZA STRATEGII KONKURENCJI

Ciągle dominującą w literaturze oraz w praktyce biznesu koncepcję strategii konkurencji oraz związaną z nią koncepcję łańcucha wartości rozwinął i upowszechnił M. E. Porter<sup>1</sup>. Obie ugruntowane są na założeniach ekonomiki organizacji przemysłowej. Sformułowane przez Portera teoretyczne uogólnienia oraz praktyczne wskazania oparte zostały na analizie przedsiębiorstw z przełomu lat 80-tych i 90-tych, tj. działających jeszcze w okresie gospodarki przemysłowej. Teoria jego opiera się na trzech następujących podstawowych koncepcjach: siłach konkurencji określających atrakcyjność strukturalną gałęzi, ogólnych strategiach konkurencji (pozycjach obronnych) umożliwiających firmie stawienia czoła siłom konkurencji oraz łańcuchu wartości.

Przez strategię konkurencji rozumie się cele i akcje podejmowane przez przedsiębiorstwo, które zmierzają do uzyskania przez nie trwałej przewagi konkurencyjnej. Istotą formułowania strategii konkurencji jest odniesienie przedsiębiorstwa do jego otoczenia. Kontekstem tworzącym otoczenie firmy, w którym dokonuje się konkurencja jest gałąź. Ścisłej mówiąc struktura gałęzi, która ma decydujący wpływ na określenie zasad konkurencji oraz strategii potencjalnie dostępne przedsiębiorstwu. Formułowanie owych strategii sprowadza się do ustanowienia korzystnej pozycji konkurencyjnej w danej gałęzi, tj. pozycji zyskowej i trwałej wobec sił, które określają konkurencyjność gałęzi. Jako gałąź przyjmuje się przy tym grupę firm wytwarzających produkty lub usługi, które są bliskimi substytutami z perspektywy nabywcy<sup>2</sup>.

Sytuacja konkurencyjna w gałęzi zależy od następujących pięciu podstawowych sił konkurencji: 1) groźby wejść nowych konkurentów, 2) intensywności rywalizacji między istniejącymi firmami, 3) nacisków ze strony substytucyjnych produktów lub usług, 4) siły przetargowej nabywców oraz 5) siły przetargowej dostawców. Wszystkie te siły wyznaczają natężenie konkurencji w danej gałęzi oraz jej rentowność. Intensywność działania owych sił jest różna w poszczególnych gałęziach i może zmieniać się w miarę rozwoju gałęzi. W rezultacie niektóre gałęzie są w sposób wrodzony bardziej zyskowe niż inne. Na przykład, zwrot z wyłożonego kapitału kształ-

<sup>1</sup> M. E. Porter, *Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press, New York 1980 oraz *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York 1985.

<sup>2</sup> M. E. Porter, *Competitive Strategy*, s. 5.

tował się na przełomie lat 80-tych i 90-tych w całym przemyśle przetwórczym USA przeciętnie na poziomie 13%, podczas gdy w przemyśle farmaceutycznym sięgał wysokości 19%. Rentowność gałęzi jest funkcją struktury gałęzi. Również poszczególne, indywidualne siły działają z różnym natężeniem w rozmaitych gałęziach. Siła lub siły najmocniejsze mają decydujące znaczenie dla formułowania przez przedsiębiorstwo strategii konkurencji.

Ocena i diagnoza pięciu sił wpływających na atrakcyjność konkurencyjną gałęzi, umożliwia firmie identyfikację jej silnych i słabych stron w odniesieniu do całej gałęzi oraz określenie jej pozycji wobec każdej z tych sił. Pozwala to przedsiębiorstwu na formułowanie skutecznej strategii konkurencji polegającej na stworzeniu – w drodze działań defensywnych lub ofensywnych – pozycji obronnej wobec owych sił. Celem strategii przedsiębiorstwa w danej gałęzi jest więc wyszukanie w niej takiej pozycji, z której może się ono najlepiej bronić przed tymi siłami lub kształtować je na własną korzyść.

U podstaw wyboru przez przedsiębiorstwo określonej strategii konkurencji leżą zatem dwa główne elementy. Pierwszy to atrakcyjność strukturalna poszczególnych gałęzi ze względu na ich długookresową zyskowność oraz kształtujące ją czynniki. Nie wszystkie bowiem gałęzie oferują firmie jednakowe możliwości osiągania trwałego zysku. Wrodzona zyskowność gałęzi, w której działa, stanowi istotny składnik określający jej rentowność. Badania wykazują, że rentowność przedsiębiorstwa zależy w 46% od niego samego, w 16% od gałęzi oraz w 38% od czynników zewnętrznych spoza przedsiębiorstwa i gałęzi. Drugi element strategii konkurencji stanowią czynniki określające względną pozycję konkurencyjną firmy wewnątrz gałęzi. W zdecydowanej większości gałęzi mamy do czynienia z sytuacją, w której jedne firmy są bardziej rentowne od innych, niezależnie od tego, jaka jest przeciętna zyskowność gałęzi<sup>3</sup>.

Zaden z powyższych elementów z osobna nie wystarcza do dokonania wyboru strategii konkurencji. Przedsiębiorstwo w bardzo atrakcyjnej gałęzi może wciąż nie mieć atrakcyjnych zysków, jeśli wybrało nie najlepszą pozycję konkurencyjną. I odwrotnie, firma w doskonałej pozycji konkurencyjnej, ale działająca w nieatrakcyjnej gałęzi, nie będzie przynosiła wielkich zysków. Oba zjawiska mają charakter dynamiczny, atrakcyjność gałęzi i pozycja konkurencyjna zmieniają się. W danym okresie gałęzie stają się mniej lub bardziej strukturalnie atrakcyjne, zaś pozycja konkurencyjna odzwierciedla niekończącą się walkę pomiędzy rywalami.

Ponieważ pierwszym, podstawowym elementem określającym zyskowność przedsiębiorstwa jest atrakcyjność gałęzi, zatem wybór właściwej strategii konkurencji wymaga wprawdzie przeprowadzenia jej analizy strukturalnej. Atrakcyjność strukturalną gałęzi wyznacza pięć wymienionych uprzednio sił konkurencji. Zachodzi zatem konieczność przeprowadzenia analizy czynników, wpływających na działanie owych sił.

Groźba wchodzenia nowych konkurentów do gałęzi zależy od istniejących barier wejścia połączonych z reakcją bieżących konkurentów, które

<sup>3</sup> E. Cyrson, *Strategia konkurencji oraz przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa*, w: *Kompedium wiedzy o gospodarce*, red. E. Cyrson, PWN, Warszawa-Poznań 2000, s. 389.

może spodziewać się nowo wchodząca firma. Jeśli bariery są wysokie, a jednocześnie nowo wchodzący może oczekiwać ostrej reakcji ze strony dominujących konkurentów, groźba wejść jest niewielka. Czyni to gałąź bardziej atrakcyjną. Gałąź jest natomiast mniej atrakcyjna, gdy występuje intensywne rywalizacja pomiędzy działającymi w niej firmami. Może ona przyjąć formę zdobywania korzystnej pozycji poprzez stosowanie takich manewrów, jak konkurencja cenowa, wojna reklamowa, wprowadzanie nowych produktów, zwiększanie zakresu obsługi klientów lub gwarancji. Wzmocniona rywalizacja, która zwykle redukuje zyski wszystkich konkurentów, jest wynikiem wzajemnego oddziaływania szeregu czynników strukturalnych.

Trzecią siłą konkurencji określającą atrakcyjność strukturalną gałęzi stanowią naciski ze strony substytucyjnych produktów i usług. Substytuty ograniczają potencjalne zyski danej gałęzi przez ustanowienie pułapu cen, które firmy mogą ustalać z zyskiem dla siebie. Im atrakcyjniejsze pod względem ceny są wyroby substytucyjne, tym ostrzejsze są ograniczenia zysków danej gałęzi. Substytuty nie tylko ograniczają zyski w normalnych warunkach, lecz także redukują „złotą żyłę”, którą gałąź może wykorzystać w okresie koniunktury. Na przykład, w okresie kryzysu energetycznego producenci materiałów izolacyjnych z włókna szklanego korzystali z bezprecedensowego popytu, wywołanego wysokimi kosztami energii. Jednak możliwość podnoszenia cen przez ten przemysł została ograniczona przez pojawienie się wielu substytutów izolacyjnych, między innymi z celulozy, wełny mineralnej i styropianu.

Gałąź jest mniej atrakcyjna, gdy otaczający ją nabywcy lub/i dostawcy posiadają dużą potęgę przetargową. Nabywcy konkurują z gałęzią wymuszając obniżenie cen, targując się o wyższą jakość lub zwiększenie zakresu obsługi oraz przeciwstawiając sobie konkurentów – wszystko to kosztem zyskowności gałęzi. Natomiast dostawcy mogą wykorzystywać siłę przetargową wobec uczestników danej gałęzi przez groźbę podniesieniem cen lub obniżeniem jakości sprzedawanych wyrobów czy usług. Dysponujący siłą nabywcy mogą zatem zdusić rentowność gałęzi niezdolnej do odzyskania podwyżek kosztów przez podniesienie własnych cen. Warunki, od których zależy potęga dostawców, stanowią lustrzane odbicie tych, od których zależy siła nabywców.

Przeprowadzenie analizy strukturalnej gałęzi pozwala przedsiębiorstwu na wybór pozycji konkurencyjnej w gałęzi, tj. umożliwia mu takie usytuowanie się wobec istniejącego układu sił konkurencyjnych, by mogło ono uzyskiwać zyski powyżej przeciętnych w gałęzi. Firma, która jest w stanie zająć dobrą pozycję, może uzyskać wysoką stopę zysku, mimo że struktura gałęzi jest niekorzystna i co za tym idzie, przeciętna zyskowność gałęzi jest umiarkowana.

Podstawę uzyskiwania przez przedsiębiorstwo w dłuższym okresie więcej niż przeciętnej efektywności działania stanowi trwała przewaga konkurencyjna. Firma może mieć wiele silnych i słabych stron w odniesieniu do swych konkurentów, istnieją jednak dwa podstawowe typy przewagi konkurencyjnej, które może posiadać: niski koszt i zróżnicowanie. Wszystkie

rodzaje strategii przedsiębiorstwa opierają się w gruncie rzeczy na tych dwóch źródłach przewagi. Ważność jakiegokolwiek siły lub słabości, która charakteryzuje przedsiębiorstwo jest w ostateczności funkcją jego wpływu na koszt i zróżnicowanie<sup>4</sup>. Przewagi w zakresie kosztu i zróżnicowania wynikają z kolei ze struktury gałęzi. Są one rezultatem zdolności firmy do radzenia sobie z pięcioma siłami konkurencji lepiej niż jej rywale.

Owe dwa typy przewagi konkurencyjnej w powiązaniu z zasięgiem działalności, w której firma zyskuje te przewagi, prowadzą do wyłonienia trzech ogólnych strategii konkurencji, umożliwiających osiągnięcie ponadprzeciętnej efektywności w danej gałęzi: 1) przywództwa kosztowego, 2) zróżnicowania i 3) koncentracji. Strategia koncentracji posiada dwa warianty: koncentrację na koszcie oraz koncentrację na zróżnicowaniu<sup>5</sup>.

Wybór strategii konkurencji wymaga więc podjęcia przez przedsiębiorstwo decyzji dotyczącej typu przewagi, którą zamierza osiągnąć i zasięgu w ramach którego chce tę przewagę osiągnąć. Strategie w zakresie przywództwa kosztowego i zróżnicowania są oparte na przewagach konkurencyjnych możliwych do osiągnięcia w szerokich segmentach gałęzi. Natomiast strategię koncentracji mają na celu uzyskanie przewagi w zakresie kosztów lub w zakresie zróżnicowania w wąskim segmencie rynku. Szczegółowe akcje niezbędne do wdrażania każdej z trzech strategii różnią się w ramach każdej gałęzi. Podobnie poszczególne strategię różnią się w zależności od tego, w jakiej gałęzi są realizowane.

Strategiczna logika przywództwa kosztowego wymaga, by firma była liderem w produkcji po niskich kosztach, nie zaś jedną z firm współubiegających się o tę pozycję. Jeśli przedsiębiorstwo zdobędzie i utrzyma przywództwo kosztowe, to będzie miało zyski wyższe od przeciętnych w gałęzi, pod warunkiem oczywiście, że będzie oferowało ceny na przeciętnym poziomie gałęziowym. Lider kosztowy nie może również ignorować zróżnicowania. Jeśli jego produkt nie będzie postrzegany na rynku jako porównywalny z produktami konkurentów lub nie będzie akceptowany przez nabywców, to w celu osiągnięcia pożądanego obrotów zostanie zmuszony do obniżenia ceny poniżej cen konkurentów. Zneutralizuje to jego zyski wynikające z korzystnej pozycji kosztowej<sup>6</sup>.

Stosując strategię zróżnicowania, przedsiębiorstwo stara się być w swej gałęzi unikatowe według pewnych określonych kryteriów, które są wysoko cenione przez nabywców. Za swą unikatowość jest nagradzane uprzywilejowaną ceną. Przedsiębiorstwo osiągając i utrwalając zróżnicowanie, uzyskuje wyższą od przeciętnej stopę zysku w danej gałęzi. Jednak pod warunkiem, że uzyskana premia cenowa będzie wyższa od kosztu poniesionego w celu bycia unikatowym. Firma różnicująca swą ofertę rynkową powinna więc zawsze poszukiwać sposobów różnicowania, które prowadzą do premii cenowej większej niż koszt różnicowania. Stosując tę strategię nie może więc

<sup>4</sup> J. Barney, *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ 2001, s. 233.

<sup>5</sup> M. Porter, *Competitive Strategy*, s. 34 - 41.

<sup>6</sup> J. B. Barney, op. cit., s. 234 i n.

ignorować swej pozycji kosztowej i powinna dążyć do redukcji kosztów wszędzie tam, gdzie nie oddziałują one na zróżnicowanie<sup>7</sup>.

Przedsiębiorstwo stosujące strategię koncentracji wybiera w gałęzi segment docelowy i dostosowuje ściśle swą strategię do jego obsługi z wyłączeniem innych firm. Koncentrując się na koszcie lub zróżnicowaniu, uzyskuje przewagę konkurencyjną w swym segmencie, mimo że nie posiada ogólnej przewagi konkurencyjnej w całej gałęzi. Strategia ta opiera się na różnicach między segmentem docelowym a pozostałymi segmentami w gałęzi. Segment docelowy musi posiadać nabywców z niezwykłymi potrzebami lub unikatowy system produkcji i obsługi, różniący się od systemów w innych segmentach gałęzi. Przewaga konkurencyjna firmy stosującej strategię koncentracji wynika z tego, że segment taki jest obsługiwany przez szeroko działających konkurentów, którzy działają jednocześnie w szeregu innych segmentach gałęzi i z tej racji słabiej skupiają swoją uwagę na segmencie docelowym<sup>8</sup>.

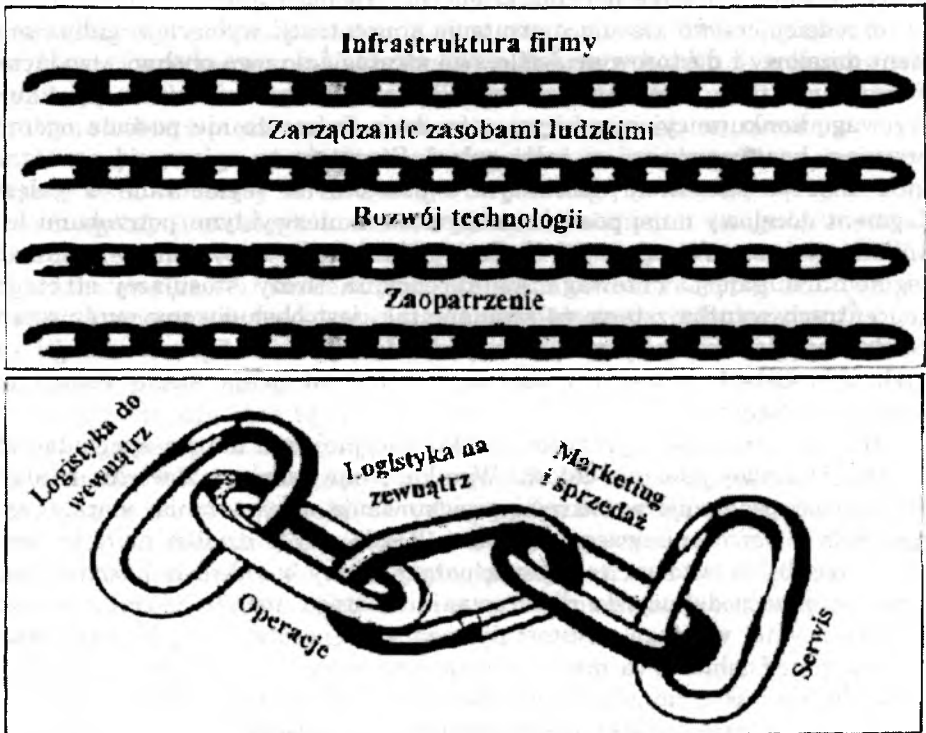
Aby określić źródła przewagi konkurencyjnej, nie można spoglądać na przedsiębiorstwo jako na całość. Wynikają one bowiem z wielu działań, które firma podejmuje w zakresie projektowania, wytwarzania, marketingu, sprzedaży i wspierania swego produktu. Każde z tych działań może w określony sposób kształtować relatywną pozycję firmy w zakresie kosztów oraz może tworzyć podstawy do różnicowania. Dlatego analiza źródeł przewagi konkurencyjnej wymaga usystematyzowanego sposobu badania wszystkich działań przedsiębiorstwa oraz zachodzących między nimi interakcji. Przeprowadzenie takiej analizy umożliwia łańcuch wartości. Wyodrębnia się w nim strategicznie istotne działania firmy, co umożliwia uchwycenie przebiegu kosztów oraz istniejące lub potencjalne źródła różnicowania. Przedsiębiorstwo uzyskuje przewagę konkurencyjną przez wykonywanie tych strategicznie ważnych działań taniej i lepiej niż jego konkurenci. Pozwala to na oferowanie niższych cen za podobne korzyści lub dostarczanie unikatowych korzyści, które więcej niż wyrównują wyższą cenę. Łańcuchy wartości firm konkurujących między sobą w danej gałęzi zwykle różnią się między sobą. Owe różnice stanowią główne źródło przewagi konkurencyjnej.

Na łańcuch wartości składają się fizycznie i technologicznie wydzielone działania firmy tworzące wartość (rys. 1). W celu realizacji swej funkcji każde z tych działań używa nabytych czynników produkcji, zasobów ludzkich, pewnych form technologii oraz informacji. Działania tworzące wartość można podzielić na dwie szerokie grupy, a mianowicie działania pierwotne oraz działania wspierające. Pierwsze dotyczą fizycznego tworzenia produktu, jego dystrybucji do nabywcy oraz wspierania posprzedażnego. Drugie natomiast to te, które wspomagają działania podstawowe oraz wzajemnie siebie przez dostarczanie nabytych czynników produkcji oraz przez różne czynności funkcyjne odnoszące się do całej firmy (infrastruktura).

<sup>7</sup> J. B. Barney, op. cit., s. 264 i n.

<sup>8</sup> E. Cyron, op. cit., s. 397 - 398.

## Działania wspierające



## Działania pierwotne

Rys. 1. Ogólny łańcuch wartości

W ramach każdej kategorii działań podstawowych jak i wspierających wyodrębnić można trzy typy działań, które odgrywają różną rolę w kształtowaniu przewagi konkurencyjnej, a mianowicie działania bezpośrednie, pośrednie oraz zabezpieczające jakość. Pierwsze to działania bezpośrednio związane z kreowaniem wartości dla nabywcy, jak montowanie, wytwarzanie części, czynności personelu handlowego, reklama, projektowanie produktu, rekrutacja pracowników itp. Drugie to czynności, które czynią możliwym ustawiczną realizację działań bezpośrednich, jak konserwacja wyposażenia i urządzeń, planowanie produkcji, kierowanie urządzeniami pomocniczymi, zarządzanie personelem handlowym oraz badania itp. Ostatni wreszcie rodzaj działań to zabezpieczenie jakości wykonawstwa, jak monitorowanie, kontrola, testowanie i korygowanie. Czynności tych nie należy mylić z zarządzaniem jakością.

Każde z działań przedsiębiorstwa tworzące wartość może być źródłem przewagi konkurencyjnej. Rola poszczególnych działań oraz ich znaczenie w kreowaniu przewagi zależą od charakteru gałęzi, w której działa przedsiębiorstwo. Firma musi dokładnie analizować te działania, ich koszty oraz efekty. Powinna ciągle je doskonalić. Dla lepszej oceny swojej pozycji, przedsiębiorstwo powinno umieć oszacować własne koszty na tle swoich

konkurentów. Wydzielone fizycznie i technologicznie działania firmy stanowią niejako klocki (building blocks) kreujące wartość dla nabywcy<sup>9</sup>. Efektywność wykonywania każdego z tych działań oraz jego ekonomika decydują o tym, czy przedsiębiorstwo będzie producentem o wysokich czy niskich kosztach w stosunku do konkurentów. To, jak każde działanie tworzące wartość będzie wykonywane wpływa także na poziom zaspokojenia potrzeb nabywcy, a więc na przewagę w zakresie różnicowania. Firma winna porównywać swój łańcuch wartości z łańcuchami wartości konkurentów, co umożliwi zauważenie różnic wpływających na przewagę konkurencyjną<sup>10</sup>.

## II. LOGIKA I PRAKTYKA TRADYCYJNEGO ŁAŃCUCHA WARTOŚCI STARY PARADYGMAT STRATEGII KONKURENCJI

Koncepcja łańcucha wartości opiera się na pionowej integracji wszystkich jego warstw, zarówno wewnątrz przedsiębiorstwa jak i w systemie wartości, tj. między ogniwami łańcucha wartości samej firmy oraz między jej łańcuchem wartości a łańcuchami dostawców, dystrybutorów i nabywców<sup>11</sup>. Mechanizm integracji pionowej umożliwiał wyrafinowaną koordynację działań konieczną dla rosnącego kompleksu technicznego, charakteryzującego gospodarke przemysłową. Łańcuchy wartości pozwalały na organizowanie i alokację wyspecjalizowanych aktywów, zarówno ludzkich jak i fizycznych, niezbędnych do uzyskiwania korzyści skali i zasięgu. Kosztowne w tworzeniu, stanowiły z chwilą ustanowienia, potężną barierę konkurencyjną.

Logika pionowo zintegrowanego łańcucha wartości sprządza się do korzyści osiąganym w sytuacji, gdy niedoskonałości rynku kreują nadmierne koszty transakcyjne. Niedoskonałości owe wynikają z transakcji w zakresie specyficznych inwestycji<sup>12</sup> oraz niepewności co do wymiany rynkowej z powodu asymetrii w zakresie informacji, co w konsekwencji wystawia firmę na ryzyko oportunistycznego wykorzystania. Jeśli jedna z dwóch firm zawiera transakcję odnośnie specyficznej inwestycji, wówczas firma inwestująca staje się podatna na oportunistyczne wykorzystanie. Wartość owej inwestycji i zatem ryzyko oportunistycznego wykorzystania są bowiem największe w wymianie z tą drugą stroną kontraktu<sup>13</sup>. W ten sposób wymiany, które wymagają wysokich kosztów transakcyjnych w zakresie specyficznych inwestycji wykazują tendencję do integracji pionowej. W celu redukcji tych kosztów, firma może zdecydować się na internalizację transakcji. Zamiast więc zdecydować się na inwestycję w drodze wymiany rynkowej,

<sup>9</sup> M. E. Porter, *Competitive Advantage*, s. 38.

<sup>10</sup> E. Cyrson, op. cit., s. 401.

<sup>11</sup> Por. M. E. Porter, *Competitive Strategy*, s. 300 - 323 oraz *Competitive Advantage*, s. 50 - 52.

<sup>12</sup> Dana inwestycja uznawana jest za transakcyjnie specyficzną, gdy jej wartość w określonej wymianie jest znacznie większa niż jej wartość w jakichkolwiek wymianach alternatywnych.

<sup>13</sup> Ekonomiczna wartość owego wykorzystania może być tak duża jak różnica między wartością tej inwestycji w jej pierwszym najlepszym użyciu a jej wartością w jej drugim najlepszym użyciu. Por. O. E. Williamson, *Transaction Cost Economics: The Governance of Contractual Relations*, „Journal of Law and Economics”, vol. 22/1979, s. 233 - 261.

uznaje za korzystniejsze powiązanie jej z istniejącymi elementami organizacyjnymi poprzez integrację<sup>14</sup>.

Biorąc pod uwagę asymetrię odnośnie informacji, rozważmy przypadek dostawcy, który spodziewa się problemów w zakresie siły roboczej oraz surowców. Dostawca będzie miał skłonności do ukrywania tej informacji przed swymi nabywcami, aż do momentu kiedy będzie już za późno dla nich na jego zmianę. W takich sytuacjach jest bardziej korzystnym dla firm wybranie zintegrowanego źródła zaopatrzenia, aniżeli poleganie na niepewnych wymianach rynku.

Model zintegrowanego łańcucha jest także podtrzymywany przez koncepcję zasobów (RBV – Resource Based View), choć w założeniach swych przeciwstawia się koncepcji pozycjonowania Portera. Koncepcja ta jest często wykorzystywana jako narzędzie analityczne we współczesnym zarządzaniu strategicznym. Podkreśla ona, że przy wyborze strategii konkurencji nie tyle ważna jest pozycja przedsiębiorstwa w odniesieniu do gałęzi, ile sposób w jaki zarządza ono swoimi zasobami w celu rozwoju swoich wyróżniających się kompetencji i zdolności. Sugeruje, że wybór gałęzi nie jest głównym czynnikiem określającym zyskowność firmy. Większe znaczenie mają jej kluczowe kompetencje. Koncepcja Portera opiera się na podejściu zewnątrzno-wewnętrznym w określaniu strategii konkurencji<sup>15</sup>, natomiast koncepcja zasobów na podejściu wewnątrzno-zewnętrznym. Wskazuje ona, że przewaga konkurencyjna bardziej zależy od zachowania przedsiębiorstwa, niż od jego otoczenia konkurencyjnego.

Stosownie do autorów reprezentujących ten pogląd<sup>16</sup>, firmy posiadają różnorodne wyposażenie w zasoby. Niektóre z nich są rzadkie i wartościowe. Obejmują one kadrę, wyposażenie, własność przemysłową, określone umiejętności lub inne składniki organizacyjne przedsiębiorstwa. Heterogeniczny podział owych rzadkich i wartościowych zasobów daje pewnym firmom unikatową przewagę w zakresie wykonywania określonych działań,

<sup>14</sup> Por. też R. K. Bresser, D. Heuskel, R. D. Nixon, *The Deconstruction of Integrated Value Chains: Practical and Conceptual Challenges*, w: *Winning Strategies in a Deconstructing World*, eds. R. K. Bresser, M. A. Hitt, R. D. Nixon, D. Heuskel, John Wiley & Sons, Chichester 2000, s. 2. Por. także: M. A. Schilling, C. E. Vasco, *Product and Process Technological Change and the Adoption of Modular Organizational Forms*, tamże, s. 29 - 30.

<sup>15</sup> Por. P. McKiernan, *Strategy Past; Strategy Futures, Long Range Planning*, vol. 30/1997, s. 78 - 91.

<sup>16</sup> Pojęcie „resource-based view” zostało wprowadzone przez B. Wernerfelta (*A Resource-Based View of the Firm*, „Strategic Management Journal”, vol. 5/1984, s. 171 - 180). Koncepcja ta została rozpowszechniona w l. 90-tych przez C. K. Prahalada i G. Hamela (*The Core Competence of the Organization*, „Harvard Business Review”, May - June 1990, s. 79 - 93; *Competing for the Future*, Harvard Business School Press, Boston 1994; polskie tłumaczenie: *Przewaga konkurencyjna jutro*, Business Press, Warszawa 1999). Por. także: K. W. Artz, T. H. Brush, *Toward a Contingent Resource-Based Theory*, „Strategic Management Journal”, vol. 20/1999, s. 223 - 250; K. R. Corner, *A Historical Comparison of Resource-Based Theory and Five Schools of Thought within Industrial Organization Economics: Do We Have a New Theory of the Firm?*, „Journal of Management”, vol. 17/1991, s. 121 - 154; R. M. Grant, *The Resource Theory of Competitive Advantage*, „California Management Review”, vol. 33/1991, s. 114 - 135; A. Heene, R. Sanchez, *Competence-Based Strategic Management*, John Wiley & Sons, New York 1997; M. A. Hitt, R. D. Nixon, P. G. Clifford, K. P. Coyne, *The Development and Use of Strategic Resources*, w: *Dynamic Strategic Resources*, John Wiley & Sons, Chichester 1999; J. T. Mahoney, J. R. Pandian, *The Resource-Based View within the Conversation of Strategic Management*, „Strategic Management Journal”, vol. 13/1992, s. 363 - 380; D. Miller, J. Shamsie, *The Resource Based-View of the Firm in Two Environments*, „Academy of Management Journal”, vol. 39/1996, s. 519 - 543; M. A. Peteraf, *The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View*, „Strategic Management Journal”, vol. 14/1993, s. 179 - 191; G. Stalk, P. Evans, L. Shulman, *Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy*, „Harvard Business Review”, March - April 1992, s. 57 - 69.

podczas gdy w realizacji innych stawia je w niekorzystnej sytuacji. Wiele z wyróżniających się umiejętności i zasobów firmy, np. zdolności menedżerskie czy wiedza technologiczna, można stosować zamiennie, co skłania firmę do rozszerzania jej zasięgu w celu zwiększenia dźwigni tych zasobów na inne różnorodne jej działania. Tak więc heterogeniczny podział unikatowych zasobów wpływa na rodzaj działań, które podejmuje firma. Działania owe kształtują następnie rozwój nowych możliwości i zasobów, które wpływają na wybór przez firmę jej przyszłych postępowań. Wyróżniające się możliwości i zasoby powinny być trudne do powielania i imitacji. Gdy spełniają wszystkie powyższe warunki, stanowią źródło trwałej przewagi konkurencyjnej firmy. Jako trudne do naśladowania, zapobiegają rozszerzaniu się wartościowych innowacji i tworzą poważną barierę konkurencji<sup>17</sup>.

Należy też zwrócić uwagę na oddziaływanie dominującej pozycji rynkowej przedsiębiorstwa na kształtowanie jego przewagi konkurencyjnej. Stosownie do raportu PIMS (Profit Impact of Marketing Strategy)<sup>18</sup> stopa zysku rośnie wraz ze wzrostem udziału w rynku<sup>19</sup>. Wyższa zyskowość przedsiębiorstwa jest rezultatem spadku kosztu w wyniku działania krzywej doświadczenia<sup>20</sup>. Spadek kosztu umożliwia oferowanie nabywcom niższych cen oraz lepszej jakości, co powoduje dalszy wzrost dominującego konkurenta. Osiągnięcie więc pozycji lidera kosztowego oznacza korzyści nie tylko dla firmy, ale także dla nabywców. Na każdym wrażliwym na ceny rynku, producent jest bowiem zainteresowany w przesunięciu części oszczędności kosztowych w postaci niskich cen na kupujących, ponieważ pozwala mu to na osaczenie konkurentów. W ten sposób zintegrowany łańcuch wartości umożliwia kreowanie wartości, zarówno dla przedsiębiorstwa jak i dla nabywców.

Omówione wyżej czynniki uzasadniają efektywne funkcjonowanie zintegrowanego łańcucha wartości określającego źródła przewag konkurencyjnych oraz ich wzajemne powiązania przedstawia rysunek 2.

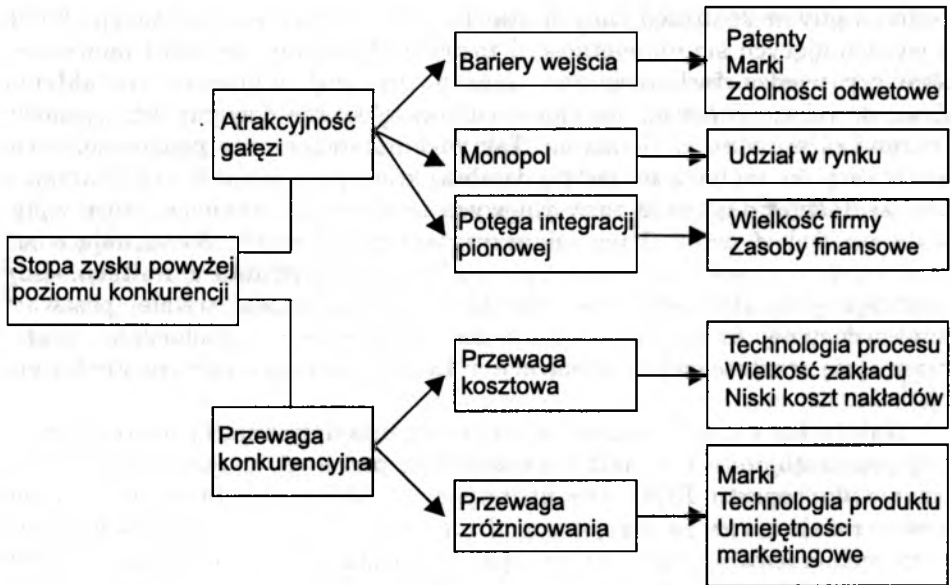
Wysoki koszt pozyskania obfitej informacji o dostawcach, dystrybutorach i nabywcach, czyniły koniecznym organizowanie systemów zawłaszczanej informacji oraz innych wyspecjalizowanych zasobów, co dawało pionowo zintegrowanemu łańcuchowi wartości rozległą dźwignię. Ogromne koszty tworzenia warunków do wykorzystywania ekonomiki skali i zasięgu, możliwości korzystania z efektów krzywej doświadczenia oraz ograniczenie przepływu informacji dawały podstawę do oparcia strategii konkurencji na trwałych przewagach w zakresie kosztów i różnicowania, zarówno w skali sektora jak i w jego segmentach. Osiągnięcie tych przewag było możliwe dzięki kontroli poszczególnych ogniw łańcucha wartości, którą umożliwiał system pionowej integracji.

<sup>17</sup> R. Makadok, *Can First-Mover and Early Mover Advantages Be Sustained in an Industry with Low Barriers to Entry/Limitation?*, „Strategic Management Journal”, vol. 19/1998, s. 683 - 696.

<sup>18</sup> *The PIMS Program*, Strategic Planning Institute, Cambridge, Mass. 1974.

<sup>19</sup> Por. także R. D. Buzzell, B. T. Gale, R. G. Sultan, *Market Share - A Key to Profitability*, „Harvard Business Review”, January - February 1975, s. 97 - 106.

<sup>20</sup> M. E. Porter, *Competitive Strategy*, s. 11 - 13 oraz 15 - 17.



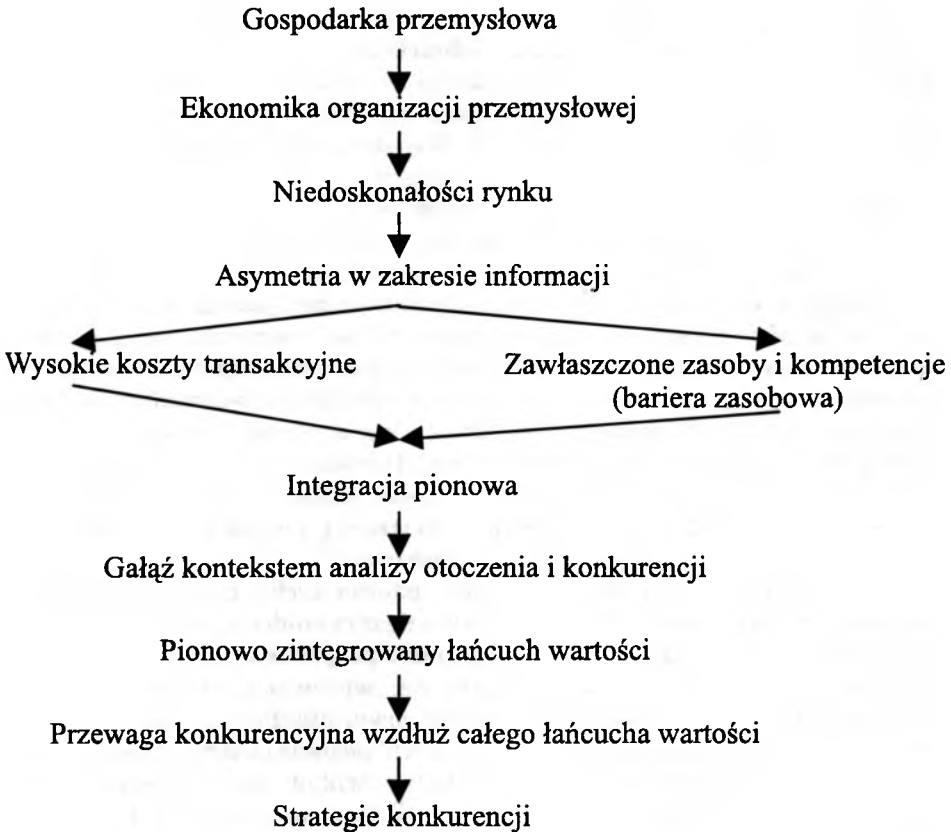
Rys. 2. Tradycyjna koncepcja strategii konkurencji

Interesującą wydaje się być ocena modelu łańcucha wartości wyrażona przez R. Normanna i R. Ramireza. Stwierdzają mianowicie, że działania tworzące wartość przypominają w tym modelu taśmę montażową. Poszczególne osoby, wydziały i całe przedsiębiorstwa są lokowane wzdłuż łańcucha wartości, te w górę od określonego ogniwa nazywa się dostawcami, natomiast te w dół nabywcami. Model łańcucha wartości posiada wrodzony liniowy, jednokierunkowy i sekwencyjny charakter (nie interakcyjny). Nie ma tu w rzeczywistości kreowania wartości, a następuje jej dodawanie stopień po stopniu. W modelu tym tworzenie wartości polega na otrzymywaniu czegoś od swego dostawcy, dodawaniu do tego wartości i następnie przekazywaniu w dół swemu nabywcy, wewnętrznemu lub zewnętrznemu<sup>21</sup>. Patrząc na to w ten sposób – mówią Normann i Ramirez – znaczna część tworzonej wartości nie jest faktycznie niczym innym, jak dodawaniem kosztu. Istota wartości sprowadza się więc w zintegrowanym łańcuchu wartości do dodawania kosztu. Wiele funkcjonalnych jednostek, takich jak np. dział szkolenia czy reklamy, w firmach których biznesy zostały ukształtowane w formie łańcuchów wartości, wie ile wynoszą koszty ich operacji, a nie ile kreują wartości<sup>22</sup>.

Przedstawione w powyższej części rozważania dotyczące logiki i praktyki tradycyjnego zintegrowanego łańcucha wartości przedstawić można w postaci schematu – rysunek 3.

<sup>21</sup> M. Porter wyraźnie zastrzega, że właściwym sposobem badania przewagi konkurencyjnej powinna być analiza tworzonej wartości, a nie wartości dodanej. Por. M. Porter, *Competitive Advantage*, s. 39.

<sup>22</sup> R. Normann, R. Ramirez, *Designing Interactive Strategy. From Value Chain to Value Constellation*, John Wiley & Sons, Chichester 1998, s. xx.



Rys. 3. Stary paradygmat strategii konkurencji

### III. PRZYCZYNY DEKONSTRUKCJI ŁAŃCUCHA WARTOŚCI

Współczesną gospodarkę światową charakteryzują radykalne przemiany strukturalne. Są one rezultatem głębokich zmian, jakie dokonują się w otoczeniu przedsiębiorstwa. Do najważniejszych z nich zaliczyć można: 1) postępującą globalizację, 2) deregulację ekonomiczną i prywatyzację, 3) liberalizację polityczną, 4) wzrastającą sofistykację rynków finansowych i kapitałowych oraz 5) gwałtownie rozwijające się technologie informacyjne. Wszystkie te siły występują jednocześnie, są wzajemnie od siebie zależne i wzajemnie wspomagają się, tworząc system synergiczny. Rezultatem ich synergicznego działania są gwałtowne zmiany w układzie strategii konkurencji. Pojawiają się nowe rodzaje źródeł przewag konkurencyjnych, nowe typy strategii oraz nowe modele organizowania się biznesu. W wyniku tego zmieniają się metody oraz struktura kreowania wartości dodanej. Rozwój tych sił powoduje jednocześnie zanikanie poprzedniego, tradycyjnego układu strategii konkurencji.

Globalizacja jest bardzo szerokim i złożonym procesem. Z tego też względu brak jak dotąd jednolitej definicji tego kompleksowego zjawiska. Różni autorzy podchodzą do globalizacji w odmienny sposób i różnie ją definiują<sup>23</sup>. Warto zauważyć, że wczesne koncepcje globalizacji podkreślały mocno tendencje do ujednoczenia<sup>24</sup>. Współcześnie jednak uważa się, że globalizacja nie musi oznaczać postępującej homogenizacji zachodzących w świecie zjawisk, procesów i podmiotów. Może ona prowadzić do mieszaną się tych elementów i przyjmować postacie hybrydowe.

Globalizacja dokonuje się w różnych sferach: ekonomicznej, technicznej, społecznej, kulturowej i politycznej. Najgwałtowniej jednak proces ten rozwija się w sferze ekonomicznej, co prowadzi do tworzenia się gospodarki ogólnoświatowej. Nie przebiega on także równomiernie w ujęciu geograficznym. Najpełniej występuje on w tzw. globalnej triadzie, obejmującej Amerykę Północną, Europę Zachodnią oraz kraje Azji z okolic Pacyfiku (Japonia, Singapur, Hongkong, Korea Południowa, Tajwan). Te trzy obszary wytwarzają 80% produkcji światowej, reprezentując zaledwie 20% populacji świata. Są one jednocześnie w centrum światowej gospodarki globalnej na skutek ich dominacji technicznej i gospodarczej<sup>25</sup>.

Jak słusznie podkreśla A. Zaorska, istotną cechą procesu globalizacji jest integrowanie prowadzonej w skali międzynarodowej działalności podmiotów na różnych poziomach działalności gospodarczej. Następuje ściśle łączenie funkcjonowania rozproszonych na świecie podmiotów przez coraz bardziej intensywne powiązania własnościowe, handlowe, umowne, kooperacyjne i inwestycyjno-produkcyjne. Za ich pośrednictwem działania prowadzone w jednym kraju mają znaczny wpływ na sytuację, decyzje i posunięcia podmiotów w innych krajach<sup>26</sup>. Istotną jest także dla przeprowadzanej dalej analizy opinia X. Yanga, że globalizacja odzwierciedla zmianę technicznych i ekonomicznych warunków konkurowania przedsiębiorstw w skali międzynarodowej<sup>27</sup>. Ważnym wydaje się również stwierdzenie De-Veta, że globalizacja odnosi się przede wszystkim do zespołu warunków usprawniających konkurencję oraz umożliwiających kreowanie, oraz rozpraszanie coraz większej części wartości dodanej w skali ogólnoświatowej<sup>28</sup>.

Globalizacja ma charakter wielopoziomowy. Najwyższy poziom stanowi gospodarka światowa, na którym są agregowane i kształtowane różne tendencje procesu globalizacji. Globalizacja ma także miejsce na poziomie sektorów i rynków. Największe jednak znaczenie, intensywność i zakres

<sup>23</sup> Por. analizę różnych definicji procesu globalizacji przeprowadzoną przez A. Zaorską. A. Zaorska, *Ku globalizacji? Przemiany w korporacjach transnarodowych i w gospodarce światowej*, PWN, Warszawa 2000, s. 13 - 21.

<sup>24</sup> E. Cyrson, *Korporacje wielonarodowe. Prawidłowości ekspansji zagranicznej*, PWN, Warszawa 1981, s. 11 - 33. Por. też T. Levitt, *The Globalization of Markets*, „Harvard Business Review”, May - June 1983, s. 92 - 102.

<sup>25</sup> K. Ohmae, *Becoming a Triad Power: The New Global Corporation*, w: *Global Strategic Management*, eds. H. Vernon-Wortzel, L. H. Wortzel, John Wiley & Sons, New York 1991, s. 62 - 73 oraz K. Ohmae, *Triad Power*, Free Press, New York 1985. Zob. też G. Stonehouse, J. Hamill, D. Campbell, T. Purdie, *Globalizacja. Strategia i zarządzanie*, Felberg SJA, Warszawa 2001, s. 27.

<sup>26</sup> A. Zaorska, op. cit., s. 16.

<sup>27</sup> X. Yang, *Globalization of the Automobile Industry: the United States, Japan and the People's Republic of China*, Praeger Publishers, Westport 1995, s. 2.

<sup>28</sup> J. M. DeVet, *Globalization and Local & Regional Competitiveness*, „STI Review”, No 13/1993, s. 90 - 92.

ma przebieg globalizacji na poziomie przedsiębiorstw<sup>29</sup>. Jest to główna grupa podmiotów, których działalność kształtuje ogólny przebieg procesu globalizacji. Różnie definiuje się korporacje globalne<sup>30</sup>. Definicję przedsiębiorstwa działającego w skali ogólnoswiatowej, która – jak się wydaje – najlepiej odzwierciedla współczesne warunki procesu globalizacji, sformułowali Ch. A. Bartlett i S. Ghoshal.

Jest nią korporacja transnarodowa, której strukturalny szkielet stanowi zintegrowana sieć. Działające w różnych krajach poszczególne niezależne jednostki tej sieci są wyposażone w wyspecjalizowane zasoby i umiejętności. Są one połączone między sobą oraz z centralą dużymi strumieniami części składowych, produktów, zasobów, ludzi i informacji. Zadaniem zaś centrali jest koordynowanie i współpraca w ramach wspólnego podejmowania decyzji. Rozrzucone po świecie jednostki mogą w ten sposób realizować wielozakresowe cele strategiczne w zakresie wydajności, reakcji na problemy lokalne i zmieniające się warunki oraz innowacyjności. Siła konkurencyjna tak zorganizowanego przedsiębiorstwa globalnego opiera się na trzech podstawowych elementach: rozproszenia, specjalizacji i współzależności.

Dyspersja aktywów i zasobów umożliwia dostosowywanie się do wysoce zróżnicowanych potrzeb lokalnych rynków. Zdolność do zrozumienia rozproszonych potrzeb, trendów technologicznych i akcji konkurencyjnych jest istotna, ponieważ stanowić może ważne źródło innowacji. Współcześnie bowiem nowe trendy konsumenckie, zawansowane technologie czy strategie konkurencji mogą pojawić się gdziekolwiek w świecie. Ponadto rozproszona konfiguracja pozwala przedsiębiorstwom globalnym na osiągnięcie korzyści wynikających z różnic kosztowych czynników produkcji. Wreszcie rozproszone operacje zmniejszają ryzyko polityczne i ekonomiczne.

Specjalizacja operacji oraz przekazanie jednostkom sieci większych uprawnień umożliwi firmom globalnym korzystanie z wydajności małej skali oraz utrzymanie jednocześnie rozproszonej struktury. Staje się to możliwe dzięki rozwojowi nowoczesnej technologii. W warunkach współczesnej gospodarki światowej pełna niezależność filii jak i pełne podporządkowanie centrali są coraz mniej efektywne. W pierwszym przypadku samodzielne jednostki mogą być łatwo pokonane przez konkurentów, którym globalna koordynacja działań daje strategiczną przewagę. W drugim przypadku, całkowita zależność zagranicznych operacji od centrum może uniemożliwić wykorzystanie lokalnych możliwości oraz efektywne reagowanie na posunięcia silnych krajowych konkurentów. Współczesne otoczenie konkurencyjne na rynku światowym wymaga bowiem wspólnego dzielenia się informacją oraz rozwiązywania problemów, wspólnego dzielenia się zasobami oraz wspólnego wdrażania działań – innymi słowy powiązań opartych na współzależności<sup>31</sup>.

Proces rozwoju globalizacji nie postępowałby tak szybko naprzód, gdyby nie rozwój pozostałych sił występujących w otoczeniu przedsiębiorstwa.

<sup>29</sup> G. Stonehouse i in., op. cit., s. 23 - 24.

<sup>30</sup> E. Cyron, op. cit., s. 11 - 31.

<sup>31</sup> Ch. A. Bartlett, S. Ghoshal, *Managing Across Borders. The Transnational Solution*, Harvard Business School Press, Boston 1991, s. 89 - 94.

Istotnym czynnikiem stymulującym globalizację było zmniejszanie się barier handlu międzynarodowego. Liberalizacja wymiany międzynarodowej dokonywała się z mniejszym lub większym skutkiem od chwili ustanowienia GATT (General Agreement on Tariffs and Trade). Celem tej umowy wielostronnej była redukcja celi i innych barier handlowych, którą wprowadzano za pośrednictwem tzw. rund. Ostatnia Runda Urugwajska, która trwała od 1986 do 1994, przyniosła daleko idące ograniczenia barier handlowych. Pod koniec tej rundy doszło do ustanowienia Światowej Organizacji Handlowej, której zadaniem jest kontrola przestrzegania wszystkich postanowień GATT dotyczących liberalizacji handlu międzynarodowego oraz prowadzenie negocjacji mających na celu dalsze zmniejszanie barier handlowych<sup>32</sup>. Liberalizacja handlu międzynarodowego dokonuje się także przez tworzenie i rozszerzanie ugrupowań integracyjnych, takich jak UE czy NAFTA. Ponadto unie ekonomiczne upraszczają transakcje handlowe pomiędzy krajami członkowskimi. Bardzo istotnym jest także to, że przekształcają całkowicie postrzeganie rynków krajowych w odniesieniu do międzynarodowych. Na przykład, niemiecka firma może realistycznie uznać jako swój „krajowy” rynek wszystkie kraje należące do Unii Europejskiej.

Globalizacja jest także stymulowana przez postępującą deregulację i prywatyzację. Proces deregulacji rozpoczął się w 1968 r. w Wielkiej Brytanii zmniejszeniem ingerencji państwa w drogowym transporcie towarowym. W ślad za WB poszły Stany Zjednoczone, które w 1977 r. dokonały deregulacji cargo lotniczego. W latach 80-tych deregulacja objęła w USA telekomunikację, komunikację lotniczą oraz następnie całą komunikację publiczną. Po tych liberalizacjach, proces deregulacji rozszerzył się szybko na Europę oraz wiele innych krajów. Nawet w Chinach w 1998 r. kolej została udostępniona prywatnym operatorom<sup>33</sup>. Podobna w skutkach do deregulacji jest prywatyzacja, która w ostatnim dziesięcioleciu objęła szeroko swym zasięgiem kraje wschodzące Europy Środkowej. Deregulacja i prywatyzacja nie tylko wzmacniają konkurencję oraz lepiej zaspokajają potrzeby nabywców, ale także umożliwiają podejmowanie działalności obcym firmom w dziedzinach, które dotąd były chronione przez państwo.

Proces globalizacji nie byłby tak szybki, gdyby nie postępująca liberalizacja polityczna. Największą falą tej liberalizacji we współczesnym świecie było obalenie komunizmu. Umożliwiło to ekspansję korporacji wielonarodowych na kraje Europy Środkowej, kraje bałtyckie, czy wreszcie na kraje byłego Związku Radzieckiego. Proces liberalizacji politycznej postępuje także w krajach Ameryki Łacińskiej oraz w krajach azjatyckich. Nawet komunistyczne Chiny są otwarte na przyjmowanie zagranicznych inwestycji bezpośrednich. Liberalizacja polityczna zachęca do ekspansji zagranicznej przez to, że zmniejsza ryzyko prowadzenia działalności gospodarczej w krajach demokratycznych. Przeważnie z liberalizacją polityczną idą w parze transformacje ekonomiczne polegające na zastępowaniu dawnych mechanizmów

<sup>32</sup> E. Jantoń-Drozdowska, *Handel międzynarodowy*, w: *Kompedium wiedzy o gospodarce*, red. E. Cyrson, PWN, Warszawa-Poznań 2000, s. 158 - 160.

<sup>33</sup> K. N. Gourdin, *Global Logistics Management. A Competitive Advantage for the New Millennium*, Blackwell Publishers, Malden, Mass. 2001, s. 11 - 12.

sterowania gospodarką przez państwo mechanizmami rynkowymi. Wreszcie w krajach objętych liberalizacją polityczną i ekonomiczną zwykle uruchamia się szereg udogodnień zachęcających do uruchomienia działalności gospodarczej przez zagraniczne firmy.

Proces globalizacji jest także przyspieszany przez doskonalenie w gospodarce światowej rynków finansowych oraz kapitałowych. Wzrasta liczba instytucji finansowych wspierających prowadzenie działalności gospodarczej w obcych krajach. Przybywa także liczba giełd, zarówno prowadzących obrót pierwotny jak i wtórny. Przede wszystkim jednak znacznie usprawnia się organizacja i funkcjonowanie instytucji finansowych i kapitałowych, głównie dzięki rozwojowi technologii informacyjnej. Rewolucja informacyjna wydaje się być główną siłą napędową procesu globalizacji. Stymuluje ona także rozwój wszystkich pozostałych sił działających we współczesnym otoczeniu przedsiębiorstwa. Komunikacja globalna, jaką jest telefon linioowy i komórkowy, faks, Internet i poczta elektroniczna umożliwiają firmom szybką i sprawną koordynację działań na całym świecie. Znaczącą rolę odgrywa także telewizja satelitarna, która tworzy globalne potrzeby konsumentów oraz zwiększa świadomość istnienia produktów i marek na całym świecie. Technologia informacyjna stanowi niejako katalizator i akcelerator wszystkich pozostałych sił.

#### **IV. DEKONSTRUKCJA ŁAŃCUCHA WARTOŚCI. NOWY PARADYGMAT STRATEGII KONKURENCJI**

Pionowo zintegrowany łańcuch wartości był efektywną i przekonującą machiną konkurencyjną charakterystyczną dla gospodarki przemysłowej. Obecnie jednak już dłużej nią nie jest. Wspomniane uprzednio potężne siły otaczające współcześnie przedsiębiorstwo podkopują fundamenty tradycyjnego łańcucha wartości, jego logikę i praktykę. Spośród nich najsilniejszą siłą działania należy przypisać rewolucji informacyjnej. Przede wszystkim jednak istotne znaczenie mają zmiany w ekonomice informacji. Pozyskanie jej staje się obecnie wyjątkowo tanie i powszechnie dostępne. Siły te powodują, że działanie praw ekonomii nie ogranicza się już dłużej do całego łańcucha wartości, a zaczyna przeważać w poszczególnych jego ogniwach<sup>34</sup>.

Zachodzące współcześnie gwałtowne zmiany w otoczeniu konkurencyjnym biznesu mają w znacznej mierze charakter obejmujący. Przez zmianę obejmującą (encompassing change) rozumie się radykalne innowacje, które obejmują jednocześnie głębokie zmiany technologiczne jak i znaczne zmiany umiejętności w zakresie kreowania produktów i usług oraz sprzedaży ich na rynku. Charakteryzuje je więc nowość technologiczna oraz nowość rynkowa. Dokonujące się współcześnie przełomowe zmiany technologiczne niweczą bowiem często uprzednio rozwinięte umiejętności zarówno wytwa-

<sup>34</sup> P. Evans, T. Wurster, *Strategy and the New Economics of Information*, „Harvard Business Review”, vol. 77, September - October 1997, s. 71 - 82.

rzania dóbr jak i ich dystrybucji<sup>35</sup>. Zachodzi więc konieczność odkrywania nowych rodzajów produktów oraz nowych rynków, co powoduje rozwój nowych biznesów. Swym charakterem zmiana obejmująca przypomina rozwiniętą i upowszechnioną przez J. A. Schumpetera koncepcję kreatywnej destrukcji<sup>36</sup>. Można więc powiedzieć, że w warunkach otoczenia przedsiębiorstwa, które cechuje zmiana obejmująca, przewagi konkurencyjne rozwinięte w drodze innowacji przeszłych są niweczone przez nowe radykalne innowacje. Sugeruje to, że przewag konkurencyjnych nie da się podtrzymywać nieprzerwanie, a raczej należy je ciągle rozwijać<sup>37</sup>. Zmiana obejmująca działa z różną siłą w zależności od charakteru gałęzi firmy. Jej destrukcyjne skutki widać najwyraźniej w gałęziach high-tech, w których występuje ostra wewnętrzna rywalizacja<sup>38</sup>.

Wspomniano wyżej, że najbardziej destrukcyjną siłą niszczącą podstawy zintegrowanego łańcucha wartości jest rewolucja w ekonomice informacji. Zawłaszczona informacja stanowiła niejako spoiwo utrzymujące razem poszczególne ogniwa konwencjonalnego łańcucha wartości. Obecnie jesteśmy świadkami topnienia tego spoiwa. Uniwersalne połączenia i wspólne standardy komunikacyjne umożliwiają przedsiębiorstwom wzajemne dzielenie się informacjami w zakresie wzorów użytkowych produktu, jego parametrów technicznych, w zakresie informacji logistycznej czy danych finansowych z jednakową łatwością zarówno wewnątrz przedsiębiorstwa jak i na zewnątrz. Wymiana niemal wszystkich rodzajów informacji staje się współcześnie faktycznie wolna od kosztów<sup>39</sup>.

W rezultacie zanika asymetria w zakresie informacji, która podtrzymywała dotąd logikę i efektywność zintegrowanego łańcucha wartości. Tak więc konieczność organizowania systemów zawłaszczonej informacji oraz innych zawłaszczonych układów, które podtrzymywały spójność łańcuchów wartości, coraz bardziej słabnie. Słabnie też możliwość kreowania trwałych przewag konkurencyjnych w ramach całego zintegrowanego łańcucha wartości. W konsekwencji dekonstrukcja zawłaszczonych układów biznesu prowadzi do sytuacji, w której poszczególne ogniwa (warstwy) zintegrowanego łańcucha wartości stają się miejscem powstawania przewag konkurencyjnych. Nową jednostką analizy strategicznej zaczyna więc być ogniwo łańcucha wartości. Badania wykazują, że coraz więcej przedsiębiorstw wykorzystuje różne ogniwa łańcuchów wartości do tworzenia nowych biznesów i migracji na nowe zyskowe rynki<sup>40</sup>.

<sup>35</sup> A. Nagarajan, W. Mitchell, *Evolutionary Diffusion: Internal and External Methods Used to Acquire Encompassing, Complementary and Incremental Technological Changes in Lithotripsy Industry*, „Strategic Management Journal”, vol. 19/1998, s. 1065.

<sup>36</sup> J. A. Schumpeter, *The Theory of Economic Development*, Harvard University Press, Boston, Mass. 1934.

<sup>37</sup> Por. R. Makadok, op. cit., s. 687 - 689.

<sup>38</sup> M. Bengtsson, C. Holmquist, *Managing the Unmanageable - Strategic Balancing in Industries Characterized by Encompassing Change*, w: *Winning Strategies in a Deconstructing World*, R. K. F. Bresser, M. A. Hitt, R. D. Nixon, D. Heuskel eds., John Wiley and Sons, Chichester 2000, s. 52 - 56.

<sup>39</sup> Carl. W. Stern, *The Deconstruction of Value Chains*, „Perspectives”, No 9/1998, The Boston Consulting Group.

<sup>40</sup> M. A. Hitt, J. E. Ricart, R. D. Nixon, *The New Frontier*, w: *Managing Strategically in an Interconnected World*, M. A. Hitt, J. E. Ricart, R. D. Nixon eds., John Wiley & Sons, Chichester 1998, s. 2 - 11.

Szybkie zmiany obejmujące zachodzące we współczesnym otoczeniu przedsiębiorstwa – sterowane głównie przez gwałtowny rozwój technologii informacyjnej – prowadzą do dekonstrukcji zintegrowanych łańcuchów wartości. Poszukiwania dóbr i przesunięcia biznesów stają się znacznie prostsze i tańsze niż było to w przeszłości. Tradycyjne modele biznesu stają się przestarzałe, zaś firmy w celu sprostania współczesnym wyzwaniom konkurencyjnym, zmuszane są do szukania nowych rozwiązań. Najczęściej sprowadza się to do przyjmowania nowych form organizacyjnych biznesu, które charakteryzują się luźnymi powiązaniem pomiędzy firmami oraz półprzenikalnymi granicami. W literaturze przedmiotu owe luźno powiązane formy organizacyjne nazywane są zamiennie „organizacjami wirtualnymi”, „organizacjami sieciowymi” lub „organizacjami modułowymi”<sup>41</sup>. Rozprzestrzeniająca się płynność i przenikalność granic przedsiębiorstw sugeruje, że własność przestaje być warunkiem efektywnej koordynacji i kontroli.

Powiedziano wcześniej, że jeśli – stosownie do koncepcji zasobów (RBV) – wyróżniające się umiejętności i zasoby firmy są rzadkie, wartościowe i trudne do imitacji, stanowią one barierę zasobową i tym samym podtrzymują jej trwałą przewagę konkurencyjną. Wskazano też, że zachodzące współcześnie gwałtowne zmiany w otoczeniu przedsiębiorstwa mają charakter obejmujący, tj. rozwijające się radykalne innowacje technologiczne niweczą rozwinięte uprzednio umiejętności tworzenia dóbr i usług oraz ich sprzedaży na rynku. Powstające nowe modele biznesu redukują więc popyt na tradycyjne produkty i usługi, czasem nawet bardzo gwałtownie. Potrzeba imitacji ulega więc znacznemu osłabieniu na rzecz substytucji. Na przykład, fizyczna sprzedaż książek zostaje zastępowana sprzedażą poprzez Internet czy też detaliczną obsługą bankową zastępuje obsługa on-line. Sugeruje to, że współczesna konkurencja opiera się raczej na substytucji niż na duplikacji. Tak więc we współczesnym świecie dekonstrukcji, bariera zasobowa ulega znacznemu osłabieniu w podtrzymywaniu przewagi konkurencyjnej. Zmniejsza się więc rola koncepcji zasobów jako ważnego narzędzia analizy strategicznej. Coraz bowiem trudniej obecnie przy jej pomocy tłumaczyć źródła kreowania trwałej przewagi konkurencyjnej.

W gospodarce zintegrowanych łańcuchów wartości przewaga konkurencyjna jest grą średnich. Na przykład, przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa w zakresie kosztów opiera się na zagregowanych kosztach całego łańcucha wartości. Nie zachodzi więc konieczność posiadania przewagi kosztowej w każdej warstwie łańcucha. Z chwilą jednak dekonstrukcji łańcucha wartości w odrębne ogniwa, przewaga uśredniona traci na znaczeniu. Ważną staje się przewaga w każdej części łańcucha wartości. Dekonstrukcja, czyli usamodzielnienie się poszczególnych warstw łańcucha wartości prowadzi więc do odśredniania przewagi konkurencyjnej, tj.

<sup>41</sup> M. Alexander, *Getting to Grips with the Virtual Organization*, „Long Range Planning”, vol. 30/1997; C. Baldwin, K. Clark, *Managing in an Age of Modularity*, „Harvard Business Review”, vol. 75, September - October 1997, s. 84 - 93; W. H. Davidow, M. S. Malone, *Structuring and Revitalising the Corporation for the 21st Century - The Virtual Corporation*, Harper Business, London 1992; P. R. Gamble, *The Virtual Corporation: An IT Challenge*, „Logistics Information Management”, vol. 5 - 4/1992, s. 34 - 37; M. A. Schilling, C. E. Vasco, op. cit., s. 26.

przedsiębiorstwa już dłużej nie muszą subsydiować słabe wykonawstwo w jednej dziedzinie ze źródeł silnych dziedzin na rzecz efektywności całości<sup>42</sup>.

W ten sposób dekonstrukcja daje przedsiębiorstwom możliwość zaprzestania osłabiania silnych stron w jednej dziedzinie na rzecz innych, które działają słabiej. W takiej sytuacji słabość w określonym działaniu może stać się oczywistym obciążeniem, ale za to siła stać się może decydującym aktywem konkurencyjnym. Owego obciążenia w postaci kosztowo nieefektywnych działań przedsiębiorstwo może zawsze pozbyć poprzez outsourcing. Tak więc dekonstrukcja zintegrowanego łańcucha wartości prowadząca do odśrodkowania, pozwala przedsiębiorstwu na koncentrację przewagi konkurencyjnej. Prowadzi to do wzmocnienia pozycji konkurencyjnej firmy, bowiem w wydzielonych segmentach zdekonstruowanego łańcucha wartości pozostaje mniej źródeł przewagi konkurencyjnej. Z mniejszą ilością sposobów zwyciężania, pozostaje mniej zwycięzców. Odśrodkowanie przewag konkurencyjnych stanowi jednocześnie zagrożenie dla tych rodzajów biznesów, które poświęcają ekonomikę jednego działania na rzecz całości. W ten sposób dekonstrukcja prowadząca do usamodzielnienia się poszczególnych ogniw zintegrowanego łańcucha wartości i tym samym zarządzania na tym poziomie alokacją zasobów, wymaga nowych metod oceny inwestycji i nowego podejścia do analizy portfelowej.

Logika odśrodkowania nie sprowadza się wyłącznie do wyodrębniania osobnych ogniw łańcucha wartości. Odnosi się ona również do informacji wewnątrz każdego ogniwa. W większości łańcuchów wartości działania informacyjne przeplatają się z działaniami fizycznymi. Gwałtowny postęp w zakresie technologii informacyjnej pozwala na rozdzielenie tych dotąd łącznie występujących zasobów w dwa oddzielne strumienie: informacyjny i fizyczny. Prowadzi to w konsekwencji do uwolnienia dwóch typów biznesu, a mianowicie biznesu informacyjnego oraz biznesu fizycznego i tym samym do swobodnej realizacji przez każdego z nich różnych korzyści skali. Postępujący proces odśrodkowania rodzi poważne skutki, bowiem ekonomika informacji i ekonomika rzeczy ciągną w diametralnie przeciwnych kierunkach<sup>43</sup>.

Weźmy na przykład sklep detaliczny, który jest zarówno biznesem fizycznym jak i informacyjnym. Po stronie fizycznej występuje magazyn oraz utrzymywanie zapasów, natomiast po stronie informacyjnej jest reklama dostarczająca informacji i wybór konsumentowi. Ekonomika informacji sugeruje, by zapasy były jak największe w celu oferowania konsumentowi jak najszerszego wyboru. Natomiast ekonomika fizyczna nakazuje, by były one jak najmniejsze w celu maksymalizowania wydajności aktywów. Sklep jest więc z konieczności kompromisem między tymi dwiema ekonomikami. Technologia informacyjna umożliwia oferowanie nieograniczonego wyboru przy zero zapasach. Zaś skład zaopatrzeniowy może działać jako magazyn przemysłowy z przemysłową wydajnością.

<sup>42</sup> M. Porter podkreśla znaczenie oparcia przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa na zagregowanych działaniach całego łańcucha wartości. Zob. *Competitive Advantage*, s. 48 i n.

<sup>43</sup> Ph. Evans, *How Deconstruction Drives De-averaging*, „Perspectives”, No 10/1998, The Boston Consulting Group.

Weźmy inny przykład – dealera samochodowego. Również i tu mamy do czynienia z kompleksowym zbiorem fizycznych i informacyjnych usług. Jako fizyczny dystrybutor jest on mniej wydajny niż bezpośrednia dostawa z fabryki lub przez regionalne centra dystrybucji. Jego serwis jest gorszy niż wyspecjalizowanych zakładów naprawczych. Jako dostawca bezstronnej informacji o produkcie, jego wartość dodana jest negatywna. Zachodzi więc pytanie, co trzyma wszystkie te działania razem i co czyni, że działania te razem posiadają przewagę, a każde z nich z osobna nie. Jest tym ekonomika poszukiwania przez konsumenta: wysoki koszt nabycia porównywalnej informacji o cenie, serwisie, dostawie, jakości i stopach procentowych. Technologia informacyjna umożliwia jednak współcześnie wielu wyspecjalizowanym firmom kreowanie pakietów wyczerpującej informacji niezbędnej do zakupu samochodu poprzez Internet. Z drugiej strony rozszerzająca się sprzedaż samochodów na zamówienie eliminuje potrzebę detalicznych zapasów. Jedynym potencjalnym źródłem przewagi, która pozostała dealerom samochodowym, to jazdy próbne – za które i tak się nie płaci. Powyższe zmiany powodują, że kontynuacja sprzedaży samochodów przez dealerów staje się nieopłacalna, bo przynosi straty. Odśrodkowanie przewagi konkurencyjnej powoduje, że każda pojedyncza działalność powinna być konkurencyjna oraz zyskowna we własnym zakresie. Należy się spodziewać, że dziesiątki skoncentrowanych konkurentów będzie odrywało poszczególne elementy biznesu dealera samochodowego. Spowoduje to w ostateczności – jak się wydaje – upadek tej działalności gospodarczej.

Początków dekonstrukcji pionowo zintegrowanych łańcuchów wartości należy poszukiwać w outsourcingu, który rozpowszechnił się w latach 80-tych. U podstaw jego rozwoju leżały dwie zasadnicze przyczyny. Po pierwsze działania w niektórych ogniwach łańcucha wartości były kosztowo nieefektywne. Po drugie – jak pokazuje doświadczenie oraz badania empiryczne – integrację pionową charakteryzowały niezwykle wysokie wewnętrzne koszty transakcyjne (biurokracji), szczególnie w sytuacjach, kiedy biurokracja czyniła pionowo zintegrowaną firmę bezwładną i nieelastyczną<sup>44</sup>. W rezultacie wiele zintegrowanych firm rozpoczęło outsourcing, początkowo głównie w celu zaoszczędzenia na kosztach ogólnych oraz odzyskania pewnej elastyczności w zaopatrzeniu. Aby outsourcing przynosił sukcesy przedsiębiorstwu wymaga, by firma: 1) ustawicznie rozwijała kilka dobrze wyselekcjonowanych rdzennych kompetencji, pozwalających na bycie wśród najlepszych na danym rynku i 2) dokonywała outsourcingu tych działań, w których nie ma potrzeby bycia wśród najlepszych<sup>45</sup>. Bezpośrednią konsekwencją outsourcingu był rozwój wzrastającej liczby wyspecjalizowanych biznesów, koncentrujących się na jednym lub kilku ogniwach łańcucha wartości.

Na przestrzeni czasu pierwotna logika outsourcingu rozszerzyła się przez dalszy rozwój specjalizacji poszczególnych ogniw łańcucha wartości oraz migrację biznesu przez pół przenikalne granice tradycyjnych gałęzi.

<sup>44</sup> R. D'Aveni, D. Ravenscraft, *Economics of Integration versus Bureaucracy Costs: Does Vertical Integration Improve Performance?*, „Academy of Management Journal”, vol. 37/1994, s. 1167 - 1206.

<sup>45</sup> J. B. Quinn, F. Hilmer, *Strategic Outsourcing*, „Sloan Management Review”, vol. 35, Summer 1994, s. 43 - 55.

Polepszająca się ekonomika informacji w wyniku szybkiego rozwoju technologii informacyjnej pozwoliła firmom na prowadzenie outsourcingu znacznie większej ilości działań, niż było to możliwe uprzednio. W rezultacie zintegrowane łańcuchy wartości uległy gwałtownej fragmentaryzacji w różnorodny biznesy. Owe wschodzące biznesy często łączą poziomo ogniwa różnych gałęzi, jak również nowo powstające ogniwa kreujące wartość. Na znaczeniu nabierają horyzontalne strategie, które rozciągają wyróżniające się umiejętności ogniwa na uprzednio wyodrębnione biznesy. Stają się one poważną alternatywą dla strategii opartych na pionowej integracji oraz przywilejów nabywcy w określonej gałęzi. Dekonstrukcja wychodzi więc daleko poza koszt i poza pomocnicze działania tradycyjnie uznawane jako kandydaci do outsourcingu. Dekonstrukcja zezwala na bezprecedensowe oddzielenie działań, włączając pewne działania, które przedsiębiorstwa uznają za rdzenne elementy swej tożsamości. Łamie tradycyjne struktury gałęziowe, niszczy stare biznesy i kreuje nowe<sup>46</sup>.

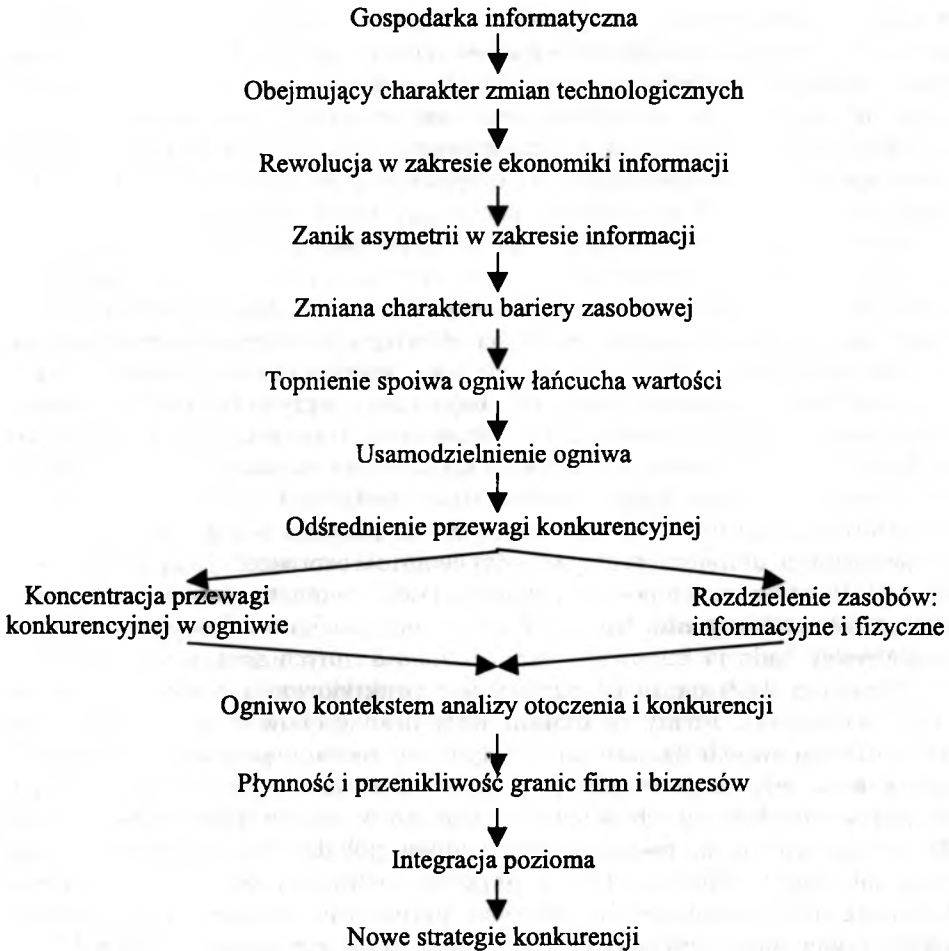
Przedstawiona dekonstrukcja światowego biznesu czyni – jak się wydaje – przestarzałym przyjmowany dotąd kontekst analizy środowiska oraz konkurencji. Tradycyjnie przyjmuje się, w oparciu o teorię ekonomiki organizacji przemysłowej, że właściwym kontekstem jest gałąź. Coraz więcej autorów zaczyna jednak kwestionować takie podejście i oferuje alternatywne rozwiązania<sup>47</sup>.

W przeprowadzonej uprzednio analizie stwierdzono, że dekonstrukcja i fragmentaryzacja łańcucha wartości prowadzi do koncentracji przewag konkurencyjnych w poszczególnych jego ogniwach, które stają się nowymi jednostkami analizy strategicznej. Prowadzi ona także do gwałtownego rozwoju nowych form organizacyjnych biznesu, które charakteryzują się luźnymi i płynnymi powiązaniem między firmami oraz półprzenikalnymi granicami. Powoduje to rozmazywanie linii pomiędzy gałęziami i kreuje różnorodny nowe biznesy. W ten sposób krąg potencjalnych konkurentów staje się faktycznie nieograniczony. Nowi konkurenci mogą rozwijać się w sposób niezauważony i wprowadzać szybko głębokie zmiany zasad działania biznesu na poszczególnych rynkach. Biorąc to pod uwagę, można by przyjąć, że w warunkach zdekonstruowanego łańcucha wartości odpowiednim kontekstem analizy otoczenia i konkurencji byłaby grupa firm koncentrujących się na określonych ogniwach łańcucha wartości, dostrajających do nich inne działania, posiadających podobne zasoby i umiejętności, oferujących podobne rozwiązania problemów oraz ukonstytuowanych w formie konkurujących między sobą organizacji wirtualnych.

Przedstawiona wyżej dekonstrukcja tradycyjnego, pionowo zintegrowanego łańcucha wartości prowadzi do ukonstytuowania się nowego paradygmatu strategii konkurencji.

<sup>46</sup> S. Ehrensberger, H. Rubner, A. Schmiedeberg, *Dealing with Deconstruction*, referat przedstawiony na 19<sup>th</sup> Annual International Conference of the Strategic Management Society, 3 - 6 październik 1999.

<sup>47</sup> Por. np.: J. L. Sampler, *Redefining Industry Structure for the Information Age*, „Strategic Management Journal”, vol. 19/1998, s. 343 - 355 oraz R. Bettis, *Commentary on „Redefining Industry Structure for the Information Age”*, by J. L. Sampler, „Strategic Management Review”, vol. 19/1998, s. 357 - 361.



Rys. 4. Nowy paradygmat strategii konkurencji

#### IV. NOWE STRATEGIE KONKURENCJI

Wyłonienie się w gospodarce informacyjnej nowego kontekstu analizy środowiska i konkurencji oraz nowej jednostki analizy strategicznej pociągnęło za sobą pojawienie się nowych rodzajów strategii konkurencji. Przeprowadzone badania empiryczne oraz obserwacje zachowania się przedsiębiorstw we współczesnej gospodarce światowej pozwalają na wyodrębnienie następujących czterech typów konkurencji: 1) dostrajania do ogniw, 2) opanowania ogniw, 3) tworzenia ogniw oraz 4) integrowania ogniw.

W miarę jak siły demontujące pionowo zintegrowany łańcuch wartości prowadziły do fragmentaryzacji gałęzi w szereg wydzielonych biznesów, pojawiła się strategiczna możliwość zgrywania poszczególnych części łańcucha wartości, zamiast władania nimi. Strategia dostrajania do ogniw

polega na koncentracji na jednym lub kilku podstawowych warstwach łańcucha wartości oraz zleceniu na zewnątrz działania związane z pozostałymi ogniwami i koordynowaniu nimi. Korzyści ze stosowania tej strategii polegają na tym, że umożliwia ona koordynowanie wydzielonych części łańcucha wartości lepiej niż w zintegrowanej firmie. Kontrola nad wydzielonymi ogniwami sprawowana jest przez posiadanie silnej marki, zawłaszczony informacji lub innych trudnych do powielania zawłaszczonych zasobów.

W strategii tej wykorzystuje się dekonstrukcję do kreowania przewagi konkurencyjnej przez wyzbywanie się (lub nie nabywanie) niestrategicznych lub kapitałowo intensywnych aktywów, w celu koncentracji na aktywach, które dodają najwięcej wartości. Strategiczne zogniskowanie pozwala na koncentrację kapitału, czasu, wiedzy i doświadczenia menedżerskiego w dziedzinach, na które firma ma największy wpływ. Niezwykle wysoka wydajność aktywów zwiększa ich ekonomikę i pozwala na uzyskiwanie nadzwyczajnych zysków. Kontrola na kluczowymi zasobami umożliwia zdominowanie w danej gałęzi architektury dodawania wartości, a nawet kształtowania jej ewolucji. Aby strategia ta odnosiła sukces, niezbędne są nadzwyczajne umiejętności w koordynowaniu rozproszonej organizacji sieciowej. Ponadto występować powinna jakaś doniosła potrzeba rynku – realna lub postrzegania. Na przykład, istnieć marka o tak wyjątkowej sile, że nabywcy będą ją kupowali, mimo istnienia innych dostawców.

Strategia dostrajania do ogniwa jest praktykowana z sukcesem przez Nike czy Adidas. Firmy te zdominowały branżę obuwia sportowego przez koncentrację swoich działań na kreatywnym rozwoju produktu i marketingu, podczas gdy zaopatrzenie, produkcję i dystrybucję zleciły zewnętrznym wykonawcom. Sukces ich polega na tym, że w sposób nadzwyczajny koordynują dostrojoną do podstawowego ogniwa globalną sieć dostawców o niskich kosztach. Podobnie Dell Computer został liderem w dostarczaniu komputerów osobistych dla biznesu przez przestrojenie dotąd wysoce zdezagregowanego łańcucha dostaw w sieć szybkiego zaopatrywania PC na zamówienie. Również Hewlett-Packard odnosi sukcesy przez sprawowanie kontroli nad swą silną marką i jednoczesnym minimalizowaniem pozostałych aktywów.

Firma praktykująca strategię dostrajania do ogniwa nie powinna spoczywać na laurach, bo stracić może swą pozycję dominującą w branży. Utrzymanie kontroli nad zdekonstruowanym łańcuchem wartości nie jest bowiem łatwe. Firmy te są uzależnione od sieci dostawców. Przygotowują one dokładne specyfikacje w zakresie wzoru użytkowego i dystrybucji oraz współpracują z dostawcami w celu należytej realizacji owych specyfikacji. W miarę rozwoju, dostawcy nabierają doświadczenie w swej specjalizacji, sam zaś produkt lub usługa stają się dobrami standardowymi. Pozwala to im na oferowanie swych produktów lub usług innym firmom, często konkurentom. Jeśli dziedzina, w której działa dostawca jest wrażliwa na skalę lub/i zasięg, może to on wykorzystać i w konsekwencji wyrwać się spod kontroli firmy dostrajającej oraz rozwinąć własny zyskowny biznes. Zakłóci to równowagę w organizacji sieciowej na niekorzyść firmy kontrolującej. Jako przykład podać można sytuację, w której AT&T zamierzało szybko

wejść na rynek kart telefonicznych i w inne nisze. Dokonało ono outsourcingu wielu billingów oraz innych rodzajów obsługi klienta na rzecz Cincinnati Bell Information Systems. CBIS szybko wykorzystało korzyści skali i zredukowało koszty. Obniżyło to znacznie bariery wejścia. Ustanawiając standard po niskich kosztach na systemy informacji w zakresie obsługi klientów, zaczęło obsługiwać wiele nowych firm świadczących usługi w zakresie rozmów zamiejscowych i telefonii komórkowej, które obecnie konkurują z AT&T. Inną groźbą, przed którą stoją firmy stosujące strategię dostrajania jest imitacja.

Firmy dostrajające powinny więc chronić się przed negatywną dynamiką konkurencji, którą rodzi ich własna strategia. Jednym ze sposobów jest rozwój kompleksowych umiejętności w zakresie kontrolowania stworzonej organizacji sieciowej, np. odpowiednie zabezpieczenie się przed ryzykiem w umowie z dostawcą lub wprowadzenie ulepszeń w zakresie koordynacji strumienia informacji między wszystkimi dostawcami w sieci. Na przykład, wspomniany Dell Computer unicestwił swych konkurentów przez lepsze dostrajanie interakcji, które są elastyczne i wydajne, zarówno dla niego jak i jego partnerów. Bardziej efektywnym wydaje się być ustanowienie zawłaszczenia aktywów lub trudnej do zaatakowania pozycji. Dell mimo doprowadzenia do perfekcji stosowności pór dostaw oraz wydajności łańcucha dostaw, zmienił i udoskonalił swą sieć przez wprowadzenie zarządzania całym procesem nabywania dla swych kluczowych nabywców instytucjonalnych. W ten sposób – przesuując się z pozycji światowej klasy zarządzania łańcuchem dostaw na pozycję światowej klasy dostawcy komputerów osobistych zorientowanego na nabywcę, wysunął się przed swych konkurentów. Przez ścisłe powiązanie potrzeb nabywcy ze swym niezwykle wydajnym łańcuchem dostaw, firma ta jednocześnie zaspokaja jasno określoną potrzebę nabywcy jak i potrzebę budowy zawłaszczonej struktury wzajemnych powiązań, co będzie trudne do powielenia przez jej rywali<sup>48</sup>.

Strategia opanowania ogniwa polega na koncentracji na jednym ogniwie łańcucha wartości, wykorzystaniu ekonomiki skali i nadzwyczajnych umiejętności do zdominowania tego ogniwa oraz wyrwania go spod kontroli zintegrowanego łańcucha wartości i dalszym poziomym rozszerzaniu jego działań na inne gałęzie. Strategia ta ma największe szanse powodzenia w dziedzinach, które są wrażliwe na skalę i zasięg. Zdominowanie ich daje podstawę do osiągania niezwykle wysokich zysków. Klasycznymi przykładami ogromnego sukcesu tej strategii są Microsoft i Intel, które wyrwały się spod kontroli outsourcingu IBM i zdominowały produkcję systemów operacyjnych oraz mikroprocesorów dla PC. Dominacja ta pozwoliła im na przejęcie lwiej części wartości w łańcuchu wartości komputerów osobistych. Strategia ta jest jedną z najbardziej obiecujących strategii konkurencji w zdekonstruowanej gospodarce. Aby stosowanie jej przynosiło sukces, ogniwo będące przedmiotem opanowywania winno być: 1) możliwe do wyodrębnienia, 2) warte opanowania, 3) możliwe do kontroli, 4) możliwe do obrony oraz 5) możliwe do rozszerzania.

<sup>48</sup> Dane Boston Consulting Group oraz własne opracowania studiów przypadku.

Dopóki DOS był niczym innym, niż systemem operacyjnym dla komputerów osobistych IBM, Microsoft był jedynie dostawcą. Z chwilą jednak, gdy DOS stał się standardowym systemem operacyjnym dla rosnącej kategorii komputerów osobistych kompatybilnych z IBM, przed Microsoftem otworzyła się możliwość opanowania ogniwa. Aby ogniwo stało się wydzielonym biznesem, produkt lub usługa dostarczana przez określone przedsiębiorstwo musi stanowić kluczowy nakład dla jednego lub wielu łańcuchów wartości i być jednocześnie dostatecznie modułowym, by stanąć na własnych nogach jako niezależny biznes<sup>49</sup>.

Dekonstrukcja – jak już powiedziano uprzednio – prowadzi do odśrodkowania ekonomiki biznesu. Niektóre ogniwa są naturalnie rozproszone, w których przewagi konkurencyjne są nieliczne oraz niezbyt znaczące i wykazują tendencje schyłkowe. Inne są bardzo wrażliwe na skalę i prowadzą do dynamiki konkurencyjnej „lider bierze wszystko”. Powiedzieliśmy także, że dekonstrukcja prowadzi do rozdzielenia strumienia działań fizycznych od działań informacyjnych, umożliwiając osiągnięcie efektów skali w tym drugim. W tego rodzaju ogniwach, efekty sieciowe kreują wzrastającą wartość dla nabywców, w miarę jak przybywa ich liczba, co pozwala na ustanowienie standardu. Tak więc, aby ogniwo było warte opanowania, koniecznym staje się ustanowienie standardu w przekroju gałęziowym. Kreuje to niezwykłą wartość dla ciągle przyrastającej liczby nabywców i tym samym sposób na wzrost zysków. Weźmy jako przykład Electronic Data Systems, amerykańską firmę komputerową specjalizującą się w świadczeniu usług w zakresie kontroli i kierowania pełnymi systemami IT. Jako część General Motors była ona w przeszłości ściśle powiązana jedynie z przemysłem samochodowym. Obecnie dostarcza ona usługi w zakresie IT, takich jak rozwój IT oraz marketingu on-line, przedsiębiorstwom działającym w wielu gałęziach.

Aby być zwycięzcą w osiągnięciu wzrastających zysków na rosnących rynkach, nie wystarczy być pierwszym w rozwinięciu efektów sieciowych. Wielkie korzyści wynikające z opanowania ogniwa wywołują jednocześnie wewnętrzne napięcia. Przedsiębiorstwo musi z jednej strony zabezpieczyć sobie przychylność ze strony nabywców oraz ze strony innych uczestników gałęzi mogących korzystać z ogniwa, z drugiej zaś utrzymywać zawłaszczoną kontrolę nad nim. Obie sytuacje muszą występować jednocześnie, przy czym często jedno odbywa się kosztem drugiego. Jest to trudne zadanie i czasem łatwo o niepowodzenie w każdym z tych działań. Sytuacja taka wystąpiła na przykład w przypadku amerykańskiej firmy Intuit, która usiłowała ustanowić standard dla elektronicznej wymiany danych finansowych. Jej wysiłki w celu kontroli owego standardu wywołały opór ze strony banków i innych instytucji finansowych. Połączyły one wysiłki w celu stworzenia alternatywnego standardu, umożliwiającego agregowanie danych finansowych konsumentów na własnych serwerach. W końcu obie strony osiągnęły kompromis, lecz Intuit stracił szanse pełnego kontrolowa-

<sup>49</sup> B. Gates, *Biznes szybki jak myśl*, Prószyński i S-ka, Warszawa 1999.

nia własnego standardu<sup>50</sup>. Gdyby firma była bardziej sprytna w układaniu się z tymi partnerami wcześniej, zapewne uniknęłaby tego problemu.

Zatem, jeśli firma zamierza opanować ogniwo, powinna ostrożnie antycypować prawdopodobne ruchy i kontrposunięcia pozostałych graczy w gałęzi – partnerów, konkurentów i nabywców. Winna decydować w miarę wcześnie, ile może odstąpić przyszłej potencjalnej wartości. Ponadto, ponieważ trudno dokładnie przewidzieć przyszłość, powinna przygotować się do radykalnych zmian w swej strategii w miarę przesuwania się równowagi sił konkurencji.

Nawet, jeśli firma w końcu opanowała ogniwo powinna pozostać czujna, bowiem opanowanie rzadko jest trwałe. Nowe technologie mogą uczynić uprzednio istotne informacje lub standardy przestarzałymi. Nabywcy mogą prowadzić walkę podjazdową wokół ogniwa, znajdując nowych partnerów lub nawet wejść samemu do ustanowionego biznesu. W zdekonstruowanym otoczeniu, obrona z samej definicji ma charakter dynamiczny. Jeśli firma nie przygotowuje się do niej, może stracić kontrolę nad ogniwem. Istnieje szereg technik obronnych. Firma może wprowadzić większe koszty zmiany do swych usług. Może starać się czynić nabywców bardziej zależnymi od swych zawłaszczonych interfejsów. Może wprowadzić bodźce dla nabywców w celu uzyskania informacji osobowej i następnie wykorzystać ją do lepszego dostosowania swych produktów i usług do indywidualnych potrzeb nabywców. Może też rozszerzyć ogniwo o przyległą działalność lub o najnowsze technologie i wykreować nowe funkcje działania, które trudno wydzielić.

Najlepszym sposobem obrony ogniwa jest jego rozszerzanie. W celu utrzymania przewagi konkurencyjnej firmy powinny poszukiwać możliwości przenikania przez granice różnorodnych gałęzi w celu zwiększania skali, utrzymywania kontroli nad nabywcami czy ochrony siebie przed zagrożeniami konkurencyjnymi ze strony innych gałęzi. Oceniając możliwości rozszerzenia, należy dokładnie określić, jak dalece należy przy wprowadzaniu ogniwa do innego łańcucha wartości gałęzi, dostosować produkt lub usługę do nowych potrzeb nabywców oraz ile wynoszą koszty tego wprowadzenia. Przy określaniu możliwości nowego ogniwa należy antycypować przyszłe rozszerzenia i następnie przygotować się do tego w sposób, w jaki zorganizowane są systemy informacyjne firmy, postrzegana jest marka firmy oraz zorganizowane są powiązania z nabywcami.

Strategia tworzenia ogniwa polega na rozwoju zupełnie nowego rynku między istniejącymi warstwami łańcucha wartości. U źródeł rozwoju tej strategii leży czynnik dekonstrukcji zintegrowanego łańcucha wartości, jakim jest zmiana obejmująca. Jak już wiemy, obejmuje ona jednocześnie radykalne zmiany technologiczne pociągające za sobą głębokie zmiany w zakresie kreowania produktów oraz ich sprzedaży na rynku. Sukces firmy opiera się tu na rozwoju pionierskiej innowacji, która staje się standardem gałęziowym. W przeciwieństwie do firmy opanowującej ogniwo, która koncentruje się na istniejącej warstwie łańcucha wartości, twórca rynku

<sup>50</sup> D. C. Edelman, *Patterns of Deconstruction: Layer Mastery*, „Perspectives”, No 1/1999, The Boston Consulting Group.

w drodze innowacji kreuje całkowicie nowe ogniwo łańcucha wartości. Podobnie jednak jak firma opanowująca ogniwo, twórca ogniwa rozwija nowe rynki w drodze wykorzystania przewag informacyjnych oraz umiejętności rozwiniętych wpraw w określonej gałęzi. Z chwilą osiągnięcia sukcesu w ustanowieniu nowej warstwy dodawania wartości, firma następnie podejmuje próbę rozszerzenia tego ogniwa na inne gałęzie.

Aby ustanowić nowe ogniwo, przedsiębiorstwo powinno wpraw zidentyfikować, czy aktywa lub umiejętności, które tradycyjnie były częścią jej zawłaszczanego produktu lub procesu technologicznego, stanowią istotny element nowej warstwy biznesu. Często bowiem aktywa lub umiejętność, która jest najbardziej chroniona, stanowi dokładnie to, co powinno ono sprzedawać tak wielu odbiorcom jak tylko możliwe (włączając konkurentów), w celu wykreowania standardu gałęziowego. Przyjrzyjmy się przypadkowi FruitCal, zawłaszczanej technice Procter & Gamble mieszania wapna z sokiem pomarańczowym. Sok pomarańczowy tej firmy marki Citrus Hill nigdy nie był liderem rynkowym. Przez sprzedaż FruitCal całej branży, P&G ustanowił gałęziowy standard, który szybko rozszerzył popyt na sok pomarańczowy w segmentach poszukujących beznabiałowe źródła wapna. Wprowadzając tę innowację firma stworzyła możliwość ustanowienia ogniwa, które w dłuższym okresie może stać się znacznie bardziej zyskowne niż jej tradycyjny biznes soku pomarańczowego<sup>51</sup>. Weźmy jeszcze przykład amerykańskiej firmy Sabre z jej systemem IT, dotyczącym rezerwacji miejsc w samolotach. Oryginalnie system ten był marketingową inwencją American Airlines. Obecnie Sabre jest niezależną firmą i jej podstawowy produkt stanowi standard dla całego segmentu podróźniczego i turystycznego. System ten łączy tysiące agencji podróźniczych, linii lotniczych, firm wynajmujących samochody oraz hotele.

Strategia tworzenia ogniwa rozwinęła się gwałtownie w handlu detalicznym. Jej stosowanie w warstwie pomiędzy dostawcą a nabywcą stało się możliwe dzięki rozdzieleniu strumienia informacyjnego od strumienia fizycznego, występującego łącznie w tradycyjnym zintegrowanym łańcuchu wartości. Pozwoliło to – jak już wcześniej powiedziano – na oddzielenie biznesu informacyjnego od biznesu rzeczy oraz na swobodne osiąganie korzyści skali w każdym z nich z osobna. Strategia ta jest z sukcesem stosowana w internetowej sprzedaży książek, która to sprzedaż stworzyła nowy rynek oraz nowe ogniwo w łańcuchu wartości. Pionierem w tej dziedzinie sprzedaży i jednocześnie liderem jest Amazon.com. Firma ta osiągnęła tak wielki wolumen sprzedaży książek i tak wielką reputację, że z łatwością rozszerzyła swą działalność na inne branże. Obecnie sprzedaje z sukcesem poprzez Internet także CD, kasyety wideo, urządzenia elektroniczne, programy komputerowe, zabawki, urządzenia domowe oraz prowadzi sprzedaż aukcyjną<sup>52</sup>. Strategia ta jest także z powodzeniem stosowana w sprzedaży samochodów. Jako przykłady można tu podać należący do

<sup>51</sup> Ibidem.

<sup>52</sup> Ph. Evans, T. Wurster, *Getting Real about Virtual Commerce*, „Harvard Business Review”, vol. 77, November - December 1999, s. 85 - 94.

Microsoftu Car Point czy Autobytel.com, które rozwinęły pełny pakiet standardowych usług w zakresie sprzedaży samochodów przez Internet.

Firmy stosujące strategię tworzenia ogniwa pomiędzy dostawcą a nabywcą nazywane są w literaturze przedmiotu nawigatorami. Kontrolują one działania w zakresie poszukiwania przez nabywców produktów lub usług, porównywania ich oraz dokonywania wyboru i zakupu. Na przykład, Schwab One Source pomaga inwestorom w wyborze i podjęciu decyzji lokacyjnej, oferując do dyspozycji ponad 3000 spółek lokacyjnych. Pojawienie się tych ogniw w łańcuchu stanowi duże zagrożenie dla tradycyjnych dostawców, wyrzywa spod ich kontroli handel detaliczny, podkopuje znane marki oraz ustanowione powiązania z nabywcami. Nawigatorzy oferują szerszy wybór większej liczbie nabywców, dają im więcej informacji o produktach oraz dostosowują się z większym sukcesem do ich indywidualnych preferencji niż kiedykolwiek było to możliwe w przeszłości. Nieskrępowani geografiami, zapasami, istniejącymi kanałami dystrybucji, nawigatorzy dążą do objęcia kontrolą związków z nabywcami przez oferowanie im jednorazowego rozwiązania opartego na szerokim wyborze oraz bogatej informacji<sup>53</sup>.

Czwarta wreszcie strategia – integrowanie ogniw – stanowi niejako pomost pomiędzy tradycyjnym zintegrowanym łańcuchem wartości a zdekonstruowanym łańcuchem wartości. Przedstawione wyżej zmiany w strategii konkurencji oraz w strukturze współczesnego biznesu światowego wywołane siłami dekonstrukcji, wcale nie oznaczają, że objęły one całkowicie wszystkie rodzaje biznesów. Przynajmniej dotąd. Tradycyjny zintegrowany łańcuch wartości pozostaje ciągle aktywną opcją strategiczną w niektórych z nich. Pewnym przedsiębiorstwom kontrola wszystkich warstw łańcucha wartości pozwala ciągle na osiąganie przewag konkurencyjnych w zakresie kosztów i różnicowania. Jednak w zdekonstruowanym świecie zmieniły się warunki osiągania sukcesu w ramach zintegrowanego łańcucha wartości.

Firma stosująca strategię integracji powinna brać pod uwagę alternatywne strategie, uwzględniając procesy dekonstrukcji. Podobnie jak firma stosująca strategię opanowania ogniwa jest nadzwyczajna w jednym ogniwie, firma stosująca strategię integracji ogniw powinna być nadzwyczajna we wszystkich warstwach łańcucha wartości. I podobnie jak firma stosująca strategię dostrajania do ogniwa, integrator powinien być co najmniej tak dobry jak ona, jeśli nie nadzwyczajny w umiejętnościach koordynacyjnych. Istnieje szereg przykładów efektywnego stosowania strategii integrowania ogniw, np. Exxon Mobil w przemyśle rafineryjnym, Nestle w przemyśle spożywczym czy Procter & Gamble w przemyśle konsumpcyjnych artykułów gospodarstwa domowego. Należy jednak mieć na względzie, że w miarę jak czynniki dezintegrujące łańcuch wartości będą się rozprzestrzeniały, strategia integracji ogniw będzie coraz bardziej zagrożona.

<sup>53</sup> M. A. Hitt, B. W. Keats, S. M. DeMarie, *Navigating in the New Competitive Landscape: Building Strategic Flexibility and Competitive Advantage in the 21<sup>st</sup> Century*, „Academy of Management Executive”, vol. 12(4)/1998, s. 22 - 42 oraz S. Gosh, *Making Business Sense of the Internet*, „Harvard Business Review”, vol. 76, March - April 1998, s. 126 - 135.

## LITERATURA

1. Alexander M., *Getting to Grips with the Virtual Organization*, „Long Range Planning”, vol. 30/1997.
2. Artz K. W., Brush T. H., *Toward a Contingent Resource-Based Theory*, „Strategic Management Journal”, vol. 20/1999.
3. Baldwin C., Clark K., *Managing in the Age of Modularity*, „Harvard Business Review”, Sept. - Oct. 1997.
4. Barney J. B., *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, „Journal of Management”, vol. 17/1991.
5. Barney J. B., *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ 2001.
6. Bartlett Ch. A., Ghoshal S., *Managing Across Borders. The Transnational Solution*, Harvard Business School Press, Boston 1991.
7. Bengtsson M., Holmquist C., *Managing the Unmanageable – Strategic Balancing in Industries Characterized by Encompassing Change*, w: *Winning Strategies in a Deconstructing World*, R. K. Bresser, M. A. Hitt, R. D. Nixon, D. Heuskel (eds.), Chichester, John Wiley & Sons 2000.
8. Bettis R., *Commentary on „Redefining Industry Structure for the Information Age”*, by J. L. Sampler, „Strategic Management Journal”, vol. 19/1998.
9. Bresser R. K., Heuskel D., Nixon R. D., *The Deconstruction of Integrated Value Chains: Practical and Conceptual Challenges*, w: *Winning Strategies in a Deconstructing World*, R. K. Bresser, M. A. Hitt, R. D. Nixon, D. Heuskel (eds.), Chichester, John Wiley & Sons 2000.
10. Corner K. R., *A Historical Comparison of Resource-Based Theory and Five Schools of Thought within Industrial Organization Economics: Do We Have a New Theory of the Firm?*, „Journal of Management”, vol. 17/1991.
11. Cyrson E., *Korporacje wielonarodowe. Prawidłowości ekspansji zagranicznej*, PWN, Warszawa 1981.
12. Cyrson E., *Strategia konkurencji oraz przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa*, w: *Kompendium wiedzy o gospodarce*, Cyrson E. (red.), PWN, Poznań-Warszawa 2000.
13. D’Aveni R. A., Ravenscraft D., *Economics of Integration versus Bureaucracy Costs: Does Vertical Integration Improve Performance?*, „Academy of Management Journal”, vol. 37/1994.
14. Davidow W. H., Malone M. S., *Structuring and Revitalising the Corporation for the 21<sup>st</sup> Century – The Virtual Corporation*, Harper Business, London 1992.
15. DeVet J. M., *Globalization and Local & Regional Competitiveness*, „STI Review”, Vol. 13/1993.
16. Edelman D. C., *Patters of Deconstruction: Layer Mastery*, „Perspectives”, No 1/199, The Boston Consulting Group.
17. Ehrensberger S., Rubner H., Schmiedeberg A., *Dealing with Deconstruction*, (referat), 19<sup>th</sup> Annual International Conference of the Strategic Management Society – Winning Strategies in a Deconstructing World, Berlin, 3 - 6 październik 1999.
18. Evans Ph., Wurster T., *Getting Real about Virtual Commerce*, „Harvard Business Review”, Nov. - Dec. 1999.
19. Evans Ph., *How Deconstruction Drives De-averaging*, „Perspectives”, No 10/1998, The Boston Consulting Group.
20. Evans Ph., Wurster T., *Strategy and the New Economics of Information*, „Harvard Business Review”, Sept. - Oct. 1997.
21. Gamble P. R., *The Virtual Corporation: An IT Challenge*, „Logistics Information Management”, vol. 5 - 4/1992.
22. Gates B., *Biznes szybki jak myśl*, Prószyński i S-ka, Warszawa 1999.
23. Gosh S., *Making Business Sense of the Internet*, „Harvard Business Review”, March - April 1998.
24. Gourdin K. N., *Global Logistics Management. A Competitive Advantage for the New Millennium*, Blackwell Publishers, Malden, Mass. 2001.
25. Grant R. M., *The Resource Theory of Competitive Advantage*, „California Management Review”, vol. 33/1991.
26. Heene A., Sanchez R., *Competence-Based Strategic Management*, John Wiley & Sons, New York 1997.

27. Hitt M. A., Keats B. W., DeMarie S. M., *Navigating in the Competitive Landscape: Building Strategic Flexibility and Competitive Advantage in the 21st Century*, „Academy of Management Executive”, vol. 12(4)/1998.
28. Hitt M. A., Nixon R. D., Clifford P. G., Coyne K. P., *The Development and Use of Strategic Resources*, w: *Dynamic Strategic Resources*, M. A. Hitt, P. G. Clifford, R. D. Nixon, K. P. Coyne (eds.), John Wiley & Sons, Chichester 1999.
29. Jantoń-Drozdowska E., *Handel międzynarodowy*, w: *Kompendium wiedzy o gospodarce*, E. Cyrson (red.), PWN, Poznań-Warszawa 2000.
30. Levitt T., *The Globalization of Markets*, „Harvard Business Review”, May - June 1983.
31. Mahoney J. T., Pandian J. R., *The Resource-Based View within the Conversation of Strategic Management*, „Strategic Management Journal”, vol. 13/1992.
32. Makadok R., *Can First-Mover and Early-Mover Advantages be Sustained in an Industry with Low Barriers to Entry/Imitation?*, „Strategic Management Journal”, vol. 19/1998.
33. McKiernan P., *Strategy Past; Strategy Futures*, „Long Range Planning”, vol. 30/1997.
34. Miller D., Shamsie J., *The Resource Based View of the Firm in Two Environments*, „Academy of Management Journal”, vol. 39/1996.
35. Nagarajan A., Mitchell W., *Evolutionary Diffusion: Internal and External Methods Used to Acquire Encompassing, Complementary, and Incremental Technological Changes in the Lithotripsy Industry*, „Strategic Management Journal”, vol. 19/1998.
36. Normann R., Ramirez R., *Designing Interactive Strategy. From Value Chain to Value Constellation*, John Wiley & Sons, Chichester 1998.
37. Ohmae K., *Becoming a Triad Power: The New Global Corporation*, w: *Global Strategic Management*, H. V. Wortzel, L. H. Wortzel (eds.), John Wiley & Sons, New York 1991.
38. Ohmae K., *Triad Power: The Coming Shape of Global Competition*, The Free Press, New York 1985.
39. Pteraf M. A., *The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View*, „Strategic Management Journal”, vol. 14/1993.
40. *PIMS Program*, Strategic Planning Institute, Cambridge. Mass. 1974.
41. Porter M. E., *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York 1985.
42. Porter M. E., *Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press, New York 1980.
43. Prahalad C. K., Hamel G., *Competing for the Future*, Harvard Business School Press, Boston 1994.
44. Prahalad C. K., Hamel G., *The Core Competence of the Organization*, „Harvard Business Review”, May - June 1990.
45. Quinn J. B., Hilmer F., *Strategic Outsourcing*, „Sloan Management Review”, vol. 35/1994.
46. Sampler J. L., *Redefining Industry Structure for the Information Age*, „Strategic Management Review”, vol. 19/1998.
47. Schilling M. A., Vasco C. E., *Product and Process Technological Change and the Adoption of Modular Organizational Forms*, w: *Winning Strategies in a Deconstructing World*, R. K. Bresser, M. A. Hitt, R. D. Nixon, D. Heuskel (eds.), John Wiley & Sons, Chichester 2000.
48. Schumpeter J. A., *The Theory of Economic Development*, Harvard University Press, Boston, Mass. 1934.
49. Stalk G. Evans Ph., Shulman L., *Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy*, „Harvard Business Review”, March - April 1992.
50. Stern C. W., *The Deconstruction of Value Chains*, „Perspectives”, No 9/1998, The Boston Consulting Group.
51. Stonehouse G., Hamill J., Campell D., Purdie T., *Globalizacja. Strategia i zarządzanie*, Felberg SJA, Warszawa 2001.
52. Wernerfelt B., *A Resource-Based View of the Firm*, „Strategic Management Journal”, vol. 5/1984.
53. Williamson O. E., *Transaction Cost Economics: The Governance of Contractual Relations*, „Journal of Law and Economics”, vol. 22/1979.
54. Zaorska A., *Ku globalizacji? Przemiany w korporacjach transnarodowych i w gospodarce światowej*, PWN, Warszawa 2000.
55. Yang X., *Globalization of the Automobile Industry: the United States, Japan and the People's Republic of China*, Praeger Publishers, Westport 1995.

## COMPETITIVE STRATEGIES FOR THE FUTURE

## S u m m a r y

Some rapid and profound changes have been taking place in the contemporary corporate environment. The most powerful of them is a revolution in the economics of information. It acts as a catalyst and accelerator for all other industries. These changes are undermining the foundations of the present analysis of the competitive strategy, its logic and practice. The basic analytical tool of competitive advantage – i.e. the vertically integrated value chain is coming under attack. Its effectiveness had been supported by the information asymmetries that held the value chain's layers together. Not anymore, though. The rapid development of information technologies enables an open and virtually cost-free exchange of information of all kinds, and it is now melting this asymmetry. Its immediate consequence is an unprecedented separation of popular layers of the vertically integrated value chain into stand-alone, narrowly defined businesses. Therefore, competitive advantage across the entire value chain no longer matters, as it is advantage in each layer that counts. As a result, the new unit of strategic analysis is the layer. The above deconstruction of the traditional vertically integrated value chain motivates an emergence of new types of competitive strategies: the orchestration, seizure, creation and integration of the links.