

# „Ugrzęźnięcie” firmy jako problem strategiczny

<https://doi.org/10.33141/po.2007.11.03>

*Zdzisław Ingielewicz*

Przegląd Organizacji, Nr 11 (814), 2007, ss. 10-14

[www.przegladorganizacji.pl](http://www.przegladorganizacji.pl)

Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

## Wprowadzenie

**W** uproszczeniu można stwierdzić, że teoria zarządzania poruszając się w ramach schematu **strategia – trwała przewaga konkurencyjna – trwale dobre wyniki**, stara się ustalić związki przyczynowo-skutkowe pomiędzy elementami tego łańcucha. W praktyce związki te nie są wcale takie oczywiste. Nie wystarczy mieć dobrą strategię, by osiągnąć trwałą przewagę konkurencyjną. Trwała przewaga konkurencyjna nie zapewnia też *a priori* trwale dobrych wyników, choćby ze względu na czynniki behawioralne w zarządzaniu.

Według literatury przewaga konkurencyjna jest tworzona przez zbiór praktyk zarządzania, które najpierw są innowacyjne, potem mają charakter adaptacyjny, a na końcu stają się rutyną. Literatura przedmiotu jest podzielona na opisy i analizy firm dużych<sup>1)</sup> oraz małych<sup>2)</sup>. W tych ramach istnieje podział przewag konkurencyjnych na charakterystyczne dla firm dużych (ekonomia skali, ekonomia zakresu, krzywa doświadczenia, integracja itd.) i dla firm małych (szybkość, innowacyjność itd.). Firmy znajdujące się w środku – już nie małe, ale jeszcze nie wielkie, są właściwie pomijane. Większość kategorii i podziałów typologii strategii jest dosyć uproszczona i statyczna. Ma to swoje uzasadnienie, ale nie pozwala dobrze zrozumieć możliwości budowy przewagi konkurencyjnej w szybko zmieniającym się otoczeniu przez firmy, które nie mają żadnej istotnej przewagi, a jednocześnie muszą się zderzać z dużymi konkurentami. Mają ograniczone zasoby, mniejsze kompetencje, problemy restrukturyzacyjne itd. Konsekwencją dominującego paradygmatu łączącego wielkość firmy ze strategią jest przyjęcie, nieomal jako pewnik, założenie o braku możliwości budowania skutecznych strategii przez firmy średniej wielkości – firmy, które „ugrzęźły”. Zagadnienie to zostało opisane i spopularyzowane przede wszystkim przez M.E. Portera<sup>3)</sup>. Porter, analizując warunki konkurowania, sformułował paradygmat o trzech potencjalnie skutecznych strategiach konkurowania: kluczowa pozycja pod względem kosztów całkowitych, zróżnicowanie lub koncentracja<sup>4)</sup>. Firmie, która nie przyjmie jednej z tych strategii, grozi według Portera sytuacja „ugręźnięcia”, czyli nieomal zapewniona niska rentowność. Możemy to sformułowanie potraktować jako swoistą definicję „ugręźnięcia”. Porter wyraźnie wiąże ze sobą strategię firmy i jej wielkość, przy

czym jego rozumowanie ma charakter strategiczny. Portera nie interesuje konkretna definicja małej lub dużej firmy (np. z uwzględnieniem skali sprzedaży lub zatrudnienia). Skuteczna strategia oznacza, że albo firma jest skoncentrowana na niszy i przez to ma ograniczony udział w rynku i ograniczoną wielkość, albo osiąga korzyści skali z racji dominującego udziału w rynku, co w praktyce jest możliwe tylko w przypadku firm dużych.

## Dylemat „średniaków”

**P**owstaje pytanie mające uniwersalne znaczenie: jak mają sobie radzić firmy średniej wielkości? Szczególnie jest to ważne dla polskich firm, które z powodu uwarunkowań historycznych w większości nie dysponują ani wystarczającą ekonomią skali, ani zakresem.

W kontekście teorii strategii, sytuacja polskich firm (ale również innych firm krajów Europy Środkowej i Wschodniej), biorąc pod uwagę kontekst historyczny i ich pozycję rynkową, była i jest nie do pozazdroszczenia. Obciążone wszystkimi problemami, wynikającymi z „atrybutów” gospodarki planowej, nie miały w 1989 roku większości cech firm gospodarki kapitalistycznej. Proces ich przemiany następuje, aczkolwiek wymaga, poza myśleniem o chwili obecnej i przyszłości, eliminowania zaszczości historycznych. Wobec otwartości polskiego rynku, w takich realiach przychodzi im konkurować z firmami rozwiniętej gospodarki rynkowej. Ich sytuacja nie jest oczywiście jednakowa i jest pochodną, między innymi, kondycji branży, w której działają. Wśród różnych branż autora artykułu interesuje szczególnie branża chemiczna, a w szczególności grupa firm tzw. ciężkiej syntezy chemicznej. W Polsce należą do niej m.in.: Anwil Włocławek SA, ZA Puławy SA, ZA Tarnów SA, ZA Kędzierzyn SA, Firma Chemiczna Dwory SA, na Węgrzech: TVK, Borsodchem, w Czechach – Kauczuk Kralupy, Spolana. W kontekście możliwych przewag konkurencyjnych firmy te nie mogą liczyć na zróżnicowanie, a ponadto skala ich działalności i zakres integracji są w większości przypadków niewystarczające, by mówić o przywództwie kosztowym.

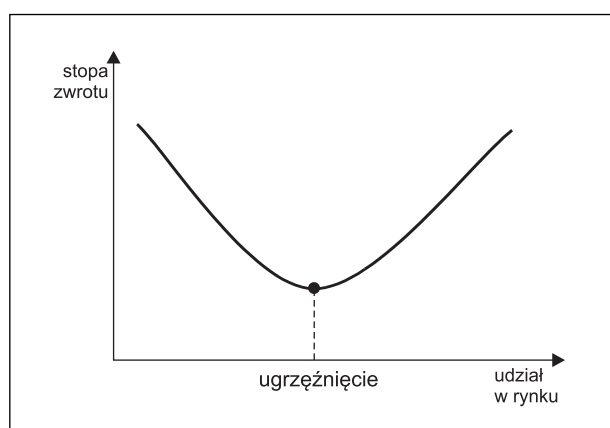
Porter stwierdza, że takie firmy znajdują się w sytuacji „ugręźnięcia” i właściwie, poza strategiami generycznymi, nic im nie proponuje. Zadajemy sobie pytanie: czy to znaczy, że są one skazane z założenia

na porażkę, jeśli nie przyjmą jednej z generycznych strategii? Chyba nie. Rzeczywistość pokazuje, że wiele takich firm całkiem dobrze sobie radzi. Oznaczałoby to, że poza ekonomią skali, zróżnicowaniem i koncentracją istnieje cała gama zachowań, które pozwalają takim firmom funkcjonować i się rozwijać, mimo przewag ich konkurentów. Interesująca byłaby odpowiedź na pytanie: jakie inne czynniki to sprawiają? Czy wynika to może z faktu, że firmy podejmują wiele działań, które nie będąc strategią *sensu stricto*, pozwalają im poruszać się w obszarze pomiędzy firmami o opisanej przez Portera charakterystyce. Warto zauważyć, że poza Porterem, który obstatuje przy strategiach generycznych, jako źródłach sukcesu firm, a uważanych przez Christensena<sup>5)</sup> za nietrwałe, wielu innych teoretyków zarządzania uznaje inne aspekty działalności firm za kluczowe dla ich sukcesu: Kay [1996]<sup>6)</sup> – architekturę firmy, jej reputację i innowacyjność; Hamel i Prahalad [1990]<sup>7)</sup> – kluczowe kompetencje; Slywotzky [2000]<sup>8)</sup> – podążanie za wartością migrującą do strefy zysku; Markides [2000]<sup>9)</sup> – mozaikę różnych rozwiązań.

W rozumowaniu Portera kluczowe zmienne (niezależne) strategiczne to udział w rynku i przyjęta strategia, których pochodną jest sukces mierzony stopą zysku. Logikę swojego rozumienia problemu „ugrzężnięcia” Porter przedstawia w modelu prezentującym paraboliczną zależność pomiędzy udziałem w rynku a stopą zysku, nazywając ją krzywą *U* (rysunek 1).

Do obrony swojej tezy o „ugrzężnięciu” Porter zostawia sobie przeźornie szeroką „furtkę”. Stwierdza, że krzywa zależności *U* występuje nie we wszystkich sektorach<sup>10)</sup>. Przywołuje sektor towarów masowych, gdzie według niego w wielu przypadkach gra toczy się o koszty, ponieważ nie ma możliwości koncentracji lub zróżnicowania. Jednocześnie pokazuje jednak jako wyjątek przykład amerykańskiego przemysłu stalowego, w którym na skutek silnej konkurencji drogą wiodącą do wyższych zysków jest według niego koncentracja lub zróżnicowanie.

Dwie klasyczne pozycje, które wspierają rozumowanie Portera, to naukowe monografie H.A. Simona<sup>11)</sup> oraz A. Chandlera<sup>12)</sup>. Badania Simona wykazały,



**Rys. 1. Portera model „ugrzężnięcia”**

Źródło: M.E. PORTER, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1996, s. 59.

że radykalna koncentracja stosunkowo niewielkich w skali światowej firm niemieckich na wybranych segmentach globalnych (szafy chłodnicze, maszyny do zwijania papierosów, zmywarki hotelowe itd.) doprowadziła je do sukcesu strategicznego, mierzono go zarówno doskonałą rentownością, jak i praktyczną dominacją rynku. Pewnym problemem przywołanych firm jest fakt, że opanowały one wprowadzić wąskie, ale globalne – i przez to całkiem duże – rynki. Biorąc jednak pod uwagę ograniczoną skalę ich działalności i ich wielkość, wydaje się uprawnione zakwalifikowanie ich do firm funkcjonujących po lewej stronie krzywej Portera. W innej znanej monografii naukowej A. Chandler<sup>13)</sup> dowodzi, że w przypadku większości amerykańskich przemysłów w pierwszej połowie XX wieku o sukcesie firmy decydowała po prostu skala działalności. Te firmy, które pierwsze przekroczyły określoną skalę (a więc znalazły się bliżej prawej strony wykresu Portera), stosunkowo szybko zdominowały rynek z racji niskich kosztów stałych liczonych na jednostkę wyrobu, efektu krzywej doświadczenia, inwestowania w nadmiar mocy produkcyjnych – tworząc w ten sposób mniejszym firmom ogromne bariery wejścia. Pośrednio tezę Portera wspierają także inni badacze. Nawet pobieżna analiza artykułów naukowych w dominujących periodykach w okresie ostatnich dziesięciu lat („Strategic Management Journal”, „Long Range Planning”, „Journal of Management”) wykazuje wyraźną koncentrację uwagi uczonych na firmach dużych lub małych. Z jednej strony, prowadzone są rozległe badania strategii firm dużych, zwłaszcza międzynarodowych, przy wykorzystaniu ogromnych baz danych i wyrafinowanego aparatu statystycznego. Z drugiej strony, coraz częściej badacze strategii zbliżają się do problematyki przedsiębiorczości, prowadząc badania ilościowe i jakościowe stosunkowo małych firm, podkreślając strategiczne znaczenie ich elastyczności i szybkości w osiąganiu sukcesu. Firmy średniej wielkości wydają się poza obszarem zainteresowań badawczych, nieomal skazane na „ugrzężnięcie” i dlatego mało ciekawe badawczo. Bardzo charakterystyczny jest pod tym względem fakt, że w jednej z pięciu prac uznanych za najważniejsze z dziedziny zarządzania w 2005 roku<sup>14)</sup> autorzy podkreślają odmienną logikę budowania i wdrażania strategii właśnie w małych i dużych firmach. Zdaniem Markidesa i Geroskiego prawdziwie duże firmy mają atuty (skala, zakres, model biznesowy), które pozwalają im skutecznie kolonizować rynki, natomiast atuty małych firmy, takie jak: innowacyjność, szybkość, elastyczność – pozwalają im kreować rynki. Firmy średniej wielkości i ze średnim udziałem w rynku nie istnieją w tej analizie, tak jak gdyby nie mogły mieć żadnych interesujących kompetencji i strategii.

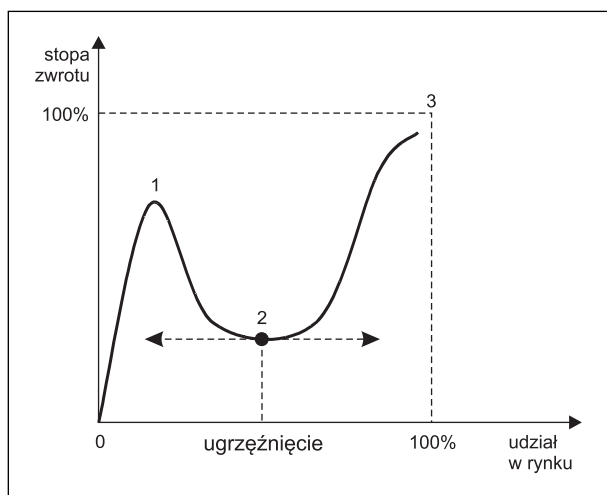
### „Ugrzężnięcie” – teoria i praktyka

**D**ylemat „ugrzężnięcia”, potraktowany wprost, niesie w sobie bardzo istotne konsekwencje dla teorii i praktyki zarządzania. Teoretycznie, oznacza brak modelowych strategii sukcesu takich firm. Praktycznie, oznacza konieczność szuka-

nia dróg skutecznej ucieczki z tej sytuacji. Pierwszy sposób, to szybki wzrost udziału w rynku (np. poprzez akwizycje i fuzje) i dzięki temu osiągnięcie przewagi skali i zakresu. Drugi sposób, to redukcja wielkości firmy i powrót do koncentracji na ograniczonym rynku z ograniczonym zakresem produktowym. Powstaje jednak zasadnicze pytanie: czy w dzisiejszych warunkowaniach ten dylemat występuje w sformułowanej przez Portera formie? Czy są to jedyne możliwe ścieżki postępowania?

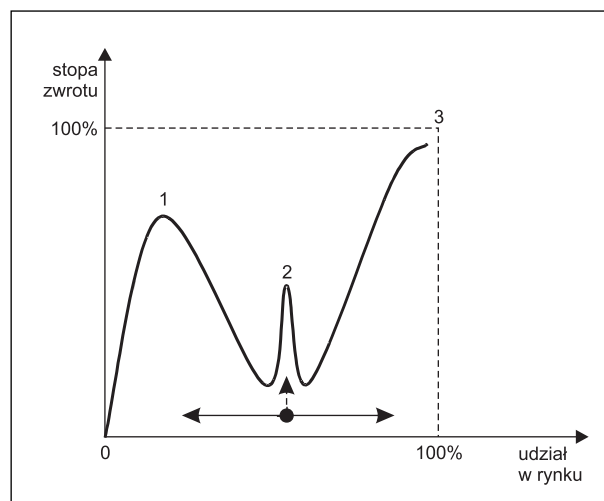
Analizę dylematu „ugrzężnięcia” warto zacząć od konstatacji, że stworzony przez Portera model *U*, zależności pomiędzy udziałem w rynku a stopą zysku w postaci parabolicznej krzywej, niewątpliwie wymaga doprecyzowania. W przedstawionej formie ma charakter wyłącznie poglądowy. Nie jest to krzywa wynikająca z jakichkolwiek badań statystycznych. Z logicznego punktu widzenia krzywa ta powinna mieć obustronne ograniczenia. Zarówno stopa zysku (netto, brutto), jak i udziały w rynku nie są nieograniczone i nie mogą przekroczyć 100%. Ponadto, przy udziale w rynku zmniejszającym się do zera (ruch na krzywej w lewą stronę) stopa zysku również powinna zmierzać do zera (a w skrajnych przypadkach przyjmować wartości ujemne). Przy ruchu po krzywej w prawą stronę (wzrost udziału w rynku), w kierunku monopolu, stopa zysku może co najwyżej zbliżyć się asymptotycznie do 100%. Jest to rozważanie czysto teoretyczne, nieprzesadzające o tym, jaki powinien być w rzeczywistości przebieg krzywej między punktami 0 i 2. Wydaje się logiczne, że nie istnieje jedna krzywa przedstawiająca opisane relacje, lecz raczej wiązka krzywych. Będą one różne, zależnie od branży, wielkości próby, doboru firm i czasu jej sporządzenia. Logiczne następstwo tych rozważań pokazuje rysunek 2.

Patrząc w sposób czysto mechaniczny na model „ugrzężnięcia” Portera (rysunek 1), nasuwa się oczywisty wniosek, że powinniśmy w zaistniałej sytuacji uciekać po krzywej w lewo (zróznicowanie) lub w prawo (ekonomia skali). Rozumując w ten sposób, można dojść do trywialnego wniosku, że każde dzia-



**Rys. 2**

Źródło: opracowanie własne.



**Rys. 3**

Źródło: opracowanie własne.

łanie wywołujące ruch firmy po krzywej *U* (w lewo lub w prawo) prowadzi do sukcesu. Byłoby to jednak skrajne spłycenie problemu. Powstaje pytanie: czy sytuacja „ugrzężnięcia” jest (przy założeniu racjonalności zachowań) realnym zagrożeniem dla firm nieposiadających jednej z trzech wyżej wzmiankowanych strategii? Czy jest możliwy, a jeśli tak, to w jakich warunkach, swoisty skok stopy zysku przy udziale w rynku na poziomie „ugrzężnięcia” (rysunek 3)? Mówiąc inaczej, czy w tym samym sektorze mogą być firmy o podobnej strukturze produktowej, które przy udziale w rynku na poziomie „ugrzężnięcia” osiągają znacznie wyższą rentowność, nie mogąc jednocześnie zastosować żadnej z trzech proponowanych przez Portera strategii konkurowania w czystej postaci, a więc korzystać z wspierających je przewag konkurencyjnych ekonomii skali, zakresu lub koncentracji?

Od czasu sformułowania przez Portera dylematu „ugrzężnięcia” minęło nieomal 30 lat. W tym czasie pojawiło się wiele teoretycznych opracowań i praktycznych zastosowań różnych strategii. Ich obszerną typologię przedstawiają w polskiej literaturze przedmiotu m.in. R. Krupski<sup>15)</sup> i J. Jeżak<sup>16)</sup>. Cechą wspólną tych rozważań jest wskazywanie wielu innych, niż podnoszone przez Portera, czynników oraz innych strategii adekwatnych do aktualnej i przyszłej sytuacji otoczenia konkurencyjnego. Stosunkowo rzadko jednak teza Portera o immanentnej słabości strategicznej średniej wielkości firm (o średnim udziale w rynku) jest kontestowana i badana. Jednym z nielicznych był John Kay, który w 1986 r. podjął się zadania poszukania odpowiedzi na pytanie: jakie są przyczyny powodzenia w przemyśle?<sup>17)</sup> Tak postawione pytanie już na wstępie zmusiło odpowiadających do określenia, co według nich jest miarą owego powodzenia. Wśród odpowiedzi pojawiały się: wielkość i udział w rynku, rentowność, korzyści osiągane przez udziałowców, sprawność techniczna i zdolność do wprowadzania innowacji itd. Niezależnie od tych różnic, pytani wskazywali zgodnie przykłady tych samych firm: Matsushite,



Hewlett-Packarda, Glaxo, Benettona, BMW, Marksa & Spencera. Kay postanowił przyjąć jako miarę powodzenia zdolność do tworzenia wartości dodanej, czyli osiągania wyników mających wartość większą od poniesionych nakładów<sup>18)</sup>. Przeprowadzona przez niego analiza doprowadziła do wskazania trzech różniących zdolności, decydujących o pozycji konkurencyjnej, a tym samym rentowności: innowacji, architektury firmy, reputacji<sup>19)</sup>. Według Kaya firma o dobrej architekturze „potrafi szybko i elastycznie reagować na zmieniające się warunki”<sup>20)</sup>. Zdobyć reputacji jest według niego procesem długotrwałym i kosztownym, pozwala jednak na uzyskanie znacznej wartości dodanej. W przypadku innowacji, innowator może zabrać całą pulę dzięki np. skutecznemu patentowi. Jeśli uznalibyśmy te wnioski za istotne, to w konkluzji musielibyśmy się zgodzić, że udział w rynku nie ma tak istotnego znaczenia, jeśli chodzi o poziom zysku (rentowność), a więc dylemat „ugrzęźnięcia” byłby pozorny, mimo że Kay nie pisze tego wprost. Poza Kayem najostrzej tezę Portera zaatakowali znani konsultanci: A.J. Slywotzky, D.J. Morrison i B. Andelman<sup>21)</sup> w pracy, która stała się znanym bestsellerem w dziedzinie zarządzania. Autorzy stawiają w niej śmiałą tezę – udział w rynku jest martwy<sup>22)</sup>. Starają się ją udowodnić, podając liczne przykłady. Jednocześnie stwierdzają, że w dzisiejszym biznesie problemem nr 1 jest rentowność. Źródła rentowności upatrują jednak w podążaniu za migrującą wartością, a nie w udziale w rynku, traktując go jako sprawę wtórną, pochodną pozycji konkurencyjnej. Na podstawie analizy wielu firm zaprezentowali dziesięć modeli biznesu, które doprowadziły te firmy do sukcesu. Warto wspomnieć przynajmniej niektóre z nich: model łącznicy<sup>23)</sup>, model mnożnika zysków<sup>24)</sup>, model globalnej sieci specjalistów<sup>25)</sup>. Każdy z tych modeli pokazuje jakże różne od Portera podejście do kwestii konkurencyjności. Żeby jednak mieć możliwość porównania tak różnych podejść, warto przyjrzeć się modelowi piramidy wyrobów<sup>26)</sup>. Jest on stosunkowo najbliższy rozumowaniu Portera. Model ten – na przykładzie jednorodnego wyrobu, jakim jest zegarek – pokazuje, jak można – nie zmieniając wprost udziału w rynku – zbudować piramidę jednorodnych wyrobów, podnosząc w zasadniczy sposób rentowność biznesu. Nicolas G. Hayek, szef szwajcarskiej firmy SMH produkującej zegarki, w obliczu potężnej konkurencji japońskiej, zbudował piramidę wyrobów o zróżnicowanych cenach – od niskich (Swach, Endura, Lanco), poprzez średnie (Tissot, Certina, Mido) do wysokich (Omega, Longines, Rado) i ekskluzywnych (Blancpain). Rolą marki Swach, stanowiącej podstawę piramidy, jest ochrona zysków w systemie piramidy wyrobów, pokrywających cały zakres oczekiwań cenowych klientów. W jakimś sensie piramidę wyrobów łączy w sobie ekonomię skali i zróżnicowanie. Być może podane przez wyżej wymienionych autorów przykłady i sposób rozumowania nie pozwalają na zanegowanie tez Portera, na pewno jednak pokazują odmienny sposób patrzenia na problem strategii i sukcesów firm. Typowo pozycyjna koncepcja Portera, którą cechuje stosunkowo mała dynamika, jest również obiektem pośredniej krytyki C.M. Christensena<sup>27)</sup>, który od-

nosząc się do trzech elementów przewagi konkurencyjnej: ekonomii skali, zakresu i integracji pionowej, konkluduje, że każdy rodzaj przewagi konkurencyjnej (w domyśle rentowności) wynika ze szczególnego rodzaju warunków, występujących w określonym czasie, z określonych powodów i nie ma trwałego charakteru. Potwierdzenie tej opinii znajdujemy w pracach wielu badaczy, zwłaszcza analizujących wpływ dynamiki zmian otoczenia na pozycję konkurencyjną firm.

## Podsumowanie

**R**easumując, należy stwierdzić, że teza sformułowana przez Portera o strategicznym „ugrzęźnięciu” firm średnich stosunkowo rzadko była weryfikowana lub krytykowana. Właściwie stała się ona w problematyce zarządzania strategicznego ukrytym założeniem, tezą *taken for granted* przez większość autorów. Wprawdzie wiele opracowań o charakterze monografii oraz artykułów podkreśla inne uwarunkowania sukcesu firm, ale tylko nieliczni autorzy bezpośrednio kontestują znaczenie udziału w rynku i wielkości firmy w jej sukcesie. Dlatego wydaje się zasadne postawienie wprost pytania o możliwość budowania skutecznych strategii, zapewniających firmie trwałą rentowność właśnie w obszarze „ugrzęźnięcia”. Pytanie to jest ważne teoretycznie i praktycznie, zawsze będą bowiem firmy o „średnim” udziale w rynku, firmy większe od małych lokalnych przedsiębiorstw obsługujących wybrane nisze i znacznie mniejsze w porównaniu z dominującymi rynek korporacjami międzynarodowymi.

Zdzisław Ingielewicz  
prywatna działalność gospodarcza

## PRZYPISY

- <sup>1)</sup> Powszechnie znane studia przypadków firm: GE, Honda, Canon.
- <sup>2)</sup> M.J. CHEN, D.C. HAMBRICK, *Speed, Stealth, and Selective Attack: How Small Firms Differ from Large Firms in Competitive Behaviour*, „Academy of Management Journal” 1995, vol. 38, no. 2, s. 453–482.
- <sup>3)</sup> M.E. PORTER, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1996, s. 56, 206, 243; *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001.
- <sup>4)</sup> Tamże, s. 50–56.
- <sup>5)</sup> C.L. CHRISTENSEN, *The Past and Future of Competitive Advantage*, „Sloan Management Review”, Winter 2001.
- <sup>6)</sup> J. KAY, *Podstawy sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1996.
- <sup>7)</sup> C.K. PRAHALAD, G. HAMEL, *The Core Competence of the Corporation*, „Harvard Business Review”, vol. 68, May/June 1990, s. 79–91.
- <sup>8)</sup> A.J. SLYWOTZKY, D.J. MORRISON, B. ANDELMAN, *Strefa zysku. Strategiczne modele działalności*, PWE, Warszawa 2000.
- <sup>9)</sup> C. MARKIDES, *Six Principles of Breakthrough Strategy*, „Business Strategy Review” 1999, vol. 10, issue 2, s. 1–10.
- <sup>10)</sup> PORTER, *op.cit.*, s. 58.
- <sup>11)</sup> H.A. SIMON, *Hidden Champions: Lessons from 500 of the World's Best Unknown Companies*, Harvard Business School Press, Boston 1996.

- <sup>12)</sup> A. CHANDLER, *Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*, Harvard University Press, Cambridge 1977.
- <sup>13)</sup> A. CHANDLER, *Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Competition*, Harvard University Press, Cambridge 2005.
- <sup>14)</sup> C. MARKIDES, P.A. GEROSKI, *Fast Second*, Josey Bass, San Francisco 2005.
- <sup>15)</sup> R. KRUPSKI, *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje i metody*, Wydawnictwo AE im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 2003.
- <sup>16)</sup> J. JEŻAK (red.), *Rozwój teorii i praktyki zarządzania strategicznego*, PAM Center, Łódź 2003.
- <sup>17)</sup> J. KAY, *Podstawy sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1996, s. 7.
- <sup>18)</sup> J. KAY spośród różnych mierników efektywności firm (wartość sprzedaży, udziały w rynku, kapitalizacja, zysk na akcję, P/E itp.) za najważniejszy uważa **wartość dodaną** mierzoną jako różnicę pomiędzy wartością wyników działalności firmy a łącznym kosztem ponoszonych przez nią nakładów. Narzędziem ilościowej oceny operacyjnej działalności firmy jest analiza łańcucha wartości. Każdorazowe porównanie firm (Glaxo-Philips, Glaxo-EMI) pokazuje wagę strategii przy przekształcaniu wyróżniającej zdolności w przewagę konkurencyjną. Zestawienie firm (z dowolnego obszaru) o największej wartości dodanej pokazuje zawsze wspólne elementy sukcesu: marki firmowe i reputację, stosunki z dostawcami i klientami, dominację na danym rynku, sprawowanie kontroli nad kluczowymi (strategicznymi) zasobami.
- <sup>19)</sup> J. KAY, *op.cit.*, s. 126.
- <sup>20)</sup> J. KAY, *op.cit.*, s. 30.
- <sup>21)</sup> A.J. SLYWOTZKY, D.J. MORRISON, B. ANDELMAN, *Strefa zysku. Strategiczne modele działalności*, PWE, Warszawa 2000.
- <sup>22)</sup> A.J. SLYWOTZKY..., *op.cit.*, s. 17.
- <sup>23)</sup> A.J. SLYWOTZKY..., *op.cit.*, s. 196.
- <sup>24)</sup> A.J. SLYWOTZKY..., *op.cit.*, s. 244.
- <sup>25)</sup> A.J. SLYWOTZKY..., *op.cit.*, s. 294.
- <sup>26)</sup> A.J. SLYWOTZKY..., *op.cit.*, s. 145.
- <sup>27)</sup> C.L. CHRISTENSEN, *The Past and Future of Competitive Advantage*, „Sloan Management Review”, Winter 2001.

### Summary

Much of strategy management literature is devoted to the description and analysis of problems faced by either large or small firms. Mid-size companies are rather omitted. As a consequence of the dominant paradigm, binding the size of the firm with its strategy, it is almost „taken for granted” assumption that a mid-size company – a company that is ‘stuck in the middle’ – is unable to define a successful strategy. This problem has been described by M.E. Porter who formulated paradigm about the only three effective strategies: leading cost position, differentiation or concentration. Despite many theoretical analyses to the contrary, Porter’s thesis regarding the inherent strategic weakness of mid-size enterprises with average market share is rarely contested or researched. Therefore it seems justified to ask directly – as it is asked by the author of the article – whether defining effective strategies, ensuring lasting profitability for the company is possible in the area of being „stuck in the middle”. The question is important both theoretically and practically because there will always be medium market share companies greater than small local enterprises servicing selected market niches, and much smaller compared to international corporations dominant in the market.