

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

260

Zarządzanie strategiczne w praktyce i teorii



Redaktorzy naukowi

Andrzej Kaleta

Krystyna Moszkowicz



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2012

Recenzenci: Wojciech Czakon, Marian Hopej, Halina Piekarz, Krystyna Poznańska,
Agnieszka Sopińska, Agnieszka Zakrzewska-Bielawska

Redaktorzy Wydawnictwa: Anna Grzybowska, Dorota Pitulec, Joanna Świrska-Korlub

Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz

Korekta: Zespół

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania

znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie

wymaga pisemnej zgody Wydawnictwa

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2012

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-226-0

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp	11
Grażyna Aniszewska: Wykorzystanie CSR w budowaniu przewagi konkurencyjnej przez zagranicznych inwestorów strategicznych. Perspektywa środkowoeuropejskich filii	13
Piotr Banaszyk: Kreatywna destrukcja w dynamicznym formułowaniu strategii biznesowej	22
Bogusław Bembenek: Restrukturyzacja klastra	33
Rafał Bielawski: Controlling strategiczny i operacyjny w przedsiębiorstwie	46
Wojciech Czakon, Mariusz Rogalski: Komplementarność kompetencyjna organizacji a kooperacja na rynku obrotu energią elektryczną.....	58
Lidia Danik, Joanna Żukowska: Jakość współpracy w innowacjach.....	69
Tadeusz Falencikowski: Strategia a model biznesu – podobieństwa i różnice	80
Grażyna Golik-Górecka: Zwiększenie efektywności marketingu podstawą sukcesów przedsiębiorstwa – ujęcie najlepszych praktyk – Atlas sp. z o.o.	94
Marzena Hajduk-Stelmachowicz: Znaczenie polityki środowiskowej w kontekście kształtowania ekoinnowacyjności przedsiębiorstw z województwa podkarpackiego.....	106
Jarosław Ignacy: Budowanie przewagi konkurencyjnej – studium przypadku firmy Solaris Bus&Coach SA	116
Leon Jakubów: Znaczenie wizji i misji w zarządzaniu strategicznym polskich przedsiębiorstw	126
Marzena Jankowska-Miśkiewicz: Metoda oceny racjonalności metodologicznej menedżerów	133
Mirosław Jaroński: Przedsiębiorczość międzynarodowa w Polsce	143
Grzegorz Jokiel: Epoki rozwoju nauki organizacji i zarządzania.....	153
Szymon Jopkiewicz: Bariery implementacji strategii marketingowych w usługach zdrowotnych w świetle badań	160
Andrzej Kaleta: Kontrola w procesie wdrażania strategii	171
Adam Kałowski: Przyczyny i kierunki restrukturyzacji przedsiębiorstw	187
Patrycja Klimas: Operacjonalizacja bliskości organizacyjnej	195
Izabela Konieczna: Sposób tworzenia modelu biznesowego	206
Joanna Korpus: Strategie rozwoju wybranych przedsiębiorstw branży odzieżowej i obuwniczej w okresie kryzysu.....	215
Alina Kozarkiewicz: Kontrola strategiczna w zarządzaniu portfelami projektów – analiza systemów i mechanizmów na przykładzie firmy zorientowanej projektowo.....	228

Rafał Krupski: Badanie znaczenia zasobów niematerialnych w strategii przedsiębiorstwa	238
Krzysztof Kud: Elementy analizy strategicznej w zarządzaniu przestrzenią terenów zalewowych, jako narzędzie realizacji koncepcji rozwoju zrównoważonego	248
Aleksandra Kuzaj: Przeciwdziałanie mobbingowi jako element zarządzania strategicznego	258
Lech Miklaszewski: Zmiana kulturowa organizacji na przykładzie Domu Maklerskiego WDM SA	268
Mirosław Moroz: Przesłanki i przejawy elastyczności przedsiębiorstwa – studium przypadku sklepu internetowego	284
Krystyna Moszkowicz, Bogusław Bembenek: Strategia rozwoju wiedzy w klastrze	294
Jerzy Niemczyk, Rafał Trzaska: Przywództwo i zarządzanie w sieciach międzyorganizacyjnych	305
Przemysław Niewiadomski, Bogdan Nogalski: Kryterium zwinnego zakładu wytwórczego – strategiczny model biznesowy w przedsiębiorstwie wiedzy	314
Bogdan Nogalski, Jarosław Karpacz: Orientacja na klienta a innowacyjność przedsiębiorstwa produkcyjnego	328
Jadwiga Nycz-Wróbel: Polityka środowiskowa i aspekty środowiskowe jako podstawa kreowania koncepcji strategicznego zarządzania środowiskiem w organizacjach zarejestrowanych w systemie EMAS	340
Grażyna Osbert-Pociecha: Ograniczanie złożoności organizacji – nowy imperatyw zarządzania	350
Paweł Paluchowski: Finansowanie rozwoju małych i średnich firm z sektora telekomunikacyjnego w Polsce na przykładzie Korbank SA	361
Żanna Popławska, Andrzej Limański, Oksana Goszowska: Ocena korzyści efektu synergii w działaniach organizacji	375
Krystyna Poznańska: Współpraca przedsiębiorstw ze szkołami wyższymi w zakresie innowacji	385
Joanna Radomska: Pułapki i zagrożenia związane z wdrażaniem koncepcji partycypacji pracowników w procesie zarządzania strategicznego na przykładzie PWC „Odra” SA	397
Agnieszka Rak: Kreowanie wizerunku marki w mediach społecznościowych	407
Robert Seliga: Rola marketingu społecznego w koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu	417
Letycja Sołoducho-Pelc: Zarządzanie strategiczne przez wizję i misję	430
Adam Stabryła: Koncepcja kwantyfikacji bezpieczeństwa strategicznego przedsiębiorstwa	442

Monika Stelmaszczyk: Repozytorium wiedzy narzędziem zarządzania kapitałem społecznym przedsiębiorstwa (na podstawie Intrasoft-TSI sp. z o.o.).....	454
Łukasz Sułkowski: Strategie sukcesji w przedsiębiorstwach rodzinnych MŚP w Polsce	463
Marika Szymańska: Strategia odpowiedzialnego biznesu w japońskim koncernie Canon. Uwarunkowania kulturowe.....	474
Ewelina Trubisz: Znaczenie reputacji w odniesieniu do interesariuszy strategicznych na przykładzie przedsiębiorstw deweloperskich.....	482
Elżbieta Urbanowska-Sojkin: Kongruencja cech otoczenia i kultury organizacyjnej przedsiębiorstw.....	491
Anna Witek-Crabb: Wybory strategiczne kobiet i mężczyzn na najwyższych stanowiskach kierowniczych.....	504
Przemysław Wolczek: Przyczyny upadku Kodaka	515
Leszek Woźniak, Sylwia Dziejcz: Kluczowi interesariusze w kontekście strategicznych wyzwań dla polskiej gospodarki żywnościowej	527
Marian Woźniak: Czynniki sukcesu rynkowego podmiotów agroturystycznych w opinii właścicieli gospodarstw oraz turystów z Podkarpacia.....	536
Marian Woźniak, Grzegorz Woźniak: Zarządzanie obszarami wiejskimi jako wyraz konkurencyjności gmin wiejskich na przykładzie gmin województwa podkarpackiego.....	548
Anna Wójcik-Karpacz: Narzędzia pomiaru sukcesu relacji z kluczowymi odbiorcami w aspekcie wzrostu efektywności współdziałania.....	561
Sławomir Wyciślak: Efekt zarażania w działaniu przedsiębiorstwa	575
Czesław Zajac: Budowa strategii personalnych w grupach kapitałowych	586
Aneta Zelek, Grażyna Maniak: Wrażliwość i reaktywność młodych firm na kryzys – studium dekonjunkury 2007-2010.....	597
Bożydar Ziółkowski: Kierunki ewolucji w obszarze ekoinnowacji	607

Summaries

Grażyna Aniszewska: Use of CSR by foreign strategic investor for building competitive advantage. Central-Eastern European subsidiaries' perspective	21
Piotr Banaszyk: Conditions of business strategy forming in a hypercompetition situation	32
Bogusław Bembenek: Restructuring of cluster.....	45
Rafał Bielawski: Strategic and operating controlling in the company	57
Wojciech Czakon, Mariusz Rogalski: Complementarity of competencies of the organizations vs. cooperation on the electricity market.....	68
Lidia Danik, Joanna Żukowska: Quality of cooperation for innovation	79

Tadeusz Falencikowski: Business strategy and business model – similarities and differences.....	93
Grażyna Golik-Górecka: Increase of marketing effectiveness as a base of enterprise success – approach to the best practice – Atlas Ltd	105
Marzena Hajduk-Stelmachowicz: The importance of environmental policy in the context of creation of eco-innovation enterprises from Podkarpackie Voivodeship	115
Jarosław Ignacy: Building a competitive advantage – a case study of Solaris Bus & Coach company	125
Leon Jakubów: Importance of visions and missions in strategic management of Polish companies	132
Marzena Jankowska-Mihulowicz: The method of evaluation of methodological rationality of managers	142
Mirosław Jarosiński: International entrepreneurship in Poland	152
Grzegorz Jokiel: Periods in the development of organizational management sciences	159
Szymon Jopkiewicz: Barriers to the implementation of marketing strategies in healthcare services in the light of research	170
Andrzej Kaleta: Control in the process of strategy implementation	186
Adam Kalowski: Reasons and directions of corporate restructuring	194
Patrycja Klimas: Operationalization of the organizational proximity	205
Izabela Konieczna: A way to create a business model	214
Joanna Korpus: Development strategies of selected companies in the clothing and footwear sector during the crisis.....	227
Alina Kozarkiewicz: Strategic control in project portfolio management – the analysis of systems and mechanisms based on the example of a project-oriented company	237
Rafał Krupski: Research on the importance of intangible resources in an enterprise's strategy	247
Krzysztof Kud: Elements of strategic analysis in the management of floodplains space as a tool for implementing the concept of sustainable development.....	257
Aleksandra Kuzaj: Preventing mobbing as a part of management strategy ..	267
Lech Miklaszewski: The change of organizational culture on the example of Brokers House WDM SA	283
Mirosław Moroz: Premises and measures of enterprise flexibility – a case study of online store	293
Krystyna Moszkowicz, Bogusław Bembenek: Knowledge development strategy in a cluster.....	304
Jerzy Niemczyk, Rafał Trzaska: Leadership and management in inter-organizational networks.....	313

Przemysław Niewiadomski, Bogdan Nogalski: Agile manufacturing plant criterion – strategic business model in a knowledge enterprise.....	327
Bogdan Nogalski, Jarosław Karpacz: Customer orientation and innovativeness of the manufacturing company.....	339
Jadwiga Nycz-Wróbel: Environmental policy and environmental aspects as the basis for the concept of strategic environmental management in organizations registered under EMAS	349
Grażyna Osbert-Pociecha: Limitation of organization complexity as a new imperative of management	360
Paweł Paluchowski: Financing of small and medium enterprises from the telecommunication sector in Poland on the example of the Korbank S.A. company.....	374
Żanna Popławska, Andrzej Limański, Oksana Goszowska: Assessment of benefits of synergy effect in organization activity.....	384
Krystyna Poznańska: Cooperation of enterprises with high schools within the scope of innovation.....	396
Joanna Radomska: Pitfalls and risks associated with implementing the concept of employee participation in the process of strategic management – the example of PWC Odra SA	406
Agnieszka Rak: Creating brand image in social media.....	416
Robert Seliga: The role of social marketing in the concept of Corporate Social Responsibility	429
Letycja Sołoducho-Pelc: Strategic management through vision and mission	441
Adam Stabryła: The concept of quantifying the company's strategic security	453
Monika Stelmaszczyk: Knowledge repository as a tool for managing the social capital of a company (on the example of Intrasoft-TSI sp. z o.o.)	462
Łukasz Sułkowski: Succession strategies in family business belonging to SMEs in Poland	473
Marika Szymańska: Cultural influence on the strategy of Corporate Social Responsibility (CSR) in Canon company	481
Ewelina Trubisz: The importance of reputation in relation to stakeholders on the example of companies from the real estate sector.....	490
Elżbieta Urbanowska-Sojkin: The congruence of environmental factors and organizational culture of companies	503
Anna Witek-Crabb: Strategic choices of women and men as top managers .	514
Przemysław Wolczek: The reasons for the collapse of Kodak	526
Leszek Woźniak, Sylwia Dziedzic: Main stakeholders in the strategic challenges context of the Polish food economy.....	535
Marian Woźniak: Success factors on the market of agritourism entities in the opinion of farm owners and tourists from Podkarpacie.....	547

Marian Woźniak, Grzegorz Woźniak: Management in rural areas as an example of competitiveness of rural communities in Podkarpacie Voivodeship	560
Anna Wójcik-Karpacz: Tools for measuring the success of relationships with key customers in terms of increased efficiency of cooperation	574
Sławomir Wyciślak: Contagion effect within the company activities.....	585
Czesław Zajac: Personal strategies of international capital groups (holdings)	596
Aneta Zelek, Grażyna Maniak: The sensitivity and reactivity of start-up companies in crisis – study of the 2007-2010 recession.....	606
Bożydar Ziółkowski: Directions of eco-innovations evolution	616

Jarosław Ignacy

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

BUDOWANIE PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ – STUDIUM PRZYPADKU FIRMY SOLARIS BUS&COACH SA*

Streszczenie: W trakcie rozwoju przedsiębiorstwa zmuszone są do dokonywania różnego rodzaju wyborów w warunkach ograniczeń, presji i szans. Jednym z fundamentalnych obszarów strategicznych wyborów firmy jest określenie przewagi konkurencyjnej. Z punktu widzenia zdolności przedsiębiorstwa do rozwoju kluczową umiejętnością jest stałe poszukiwanie odpowiedzi na pytanie, co firma robi lepiej od konkurentów. Rozwiązanie tego dylematu stanowi podstawę umiejętności budowania, a następnie utrzymywania przewagi nad konkurentami. Głównym celem artykułu jest próba analizy źródeł oraz sposobów uzyskiwania i utrzymywania przewagi konkurencyjnej na przykładzie firmy Solaris Bus&Coach SA działającej na wymagającym rynku produkcji autobusów zdominowanym przez światowe koncerny.

Słowa kluczowe: dylematy rozwojowe, przewaga strategiczna, strategia rozwoju przedsiębiorstwa, wybory strategiczne.

1. Wstęp

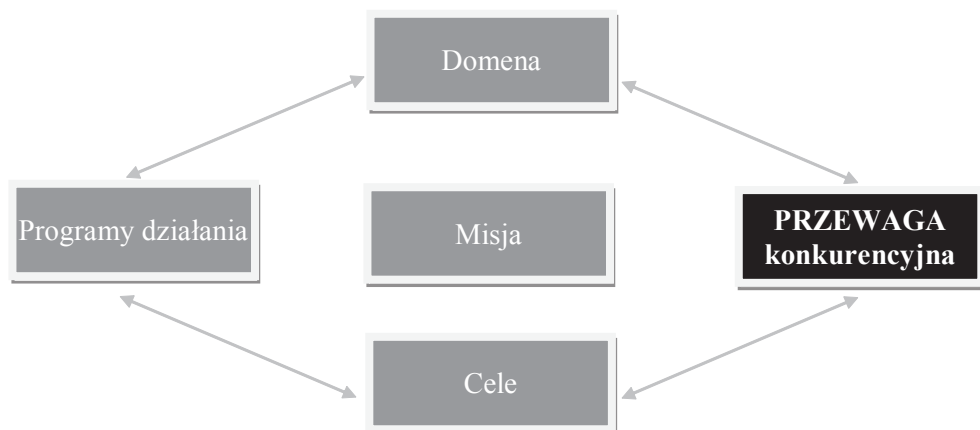
Współczesne otoczenie pełne ograniczeń, presji konkurencyjnej, ale i szans rozwojowych powoduje, że podejmowanie właściwych wyborów staje się prawdziwą sztuką. Najczęściej przyjmuje się, że sztuka ta w przypadku firmy dotyczy pięciu fundamentalnych obszarów¹:

- misji firmy,
- domeny działania,
- przewagi strategicznej,
- celów strategicznych,
- funkcjonalnych programów działania.

* Przypadek opracowano na podstawie informacji udostępnionych przez firmę Solaris Bus&Coach S.A., wywiadów przeprowadzonych z jej przedstawicielami oraz analizy danych rynkowych.

¹ K. Oblój, *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 2007, s. 384.

Wszystkie wymienione obszary są ze sobą ściśle powiązane, co sprawia, że wybory dokonywane w jednym obszarze powodują konsekwencje także w innych obszarach działalności firmy. Logikę wyborów strategicznych zaprezentowano na rys. 1.



Rys. 1. Podstawowe obszary fundamentalnych wyborów strategicznych

Źródło: opracowanie własne na podstawie K. Oblój, *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 2007, s. 384.

2. Przewaga konkurencyjna – istota i rodzaje

We współczesnym otoczeniu jednym z kluczowych elementów strategii firmy staje się przewaga konkurencyjna. Obecnie w zarządzaniu strategicznym istnieje kilka alternatywnych koncepcji budowy przewagi konkurencyjnej², ale ze względu na ograniczone ramy i cel artykułu przyjęto, że jej istota polega na tym, aby w danej domenie (określającej gdzie, komu i jak firma zamierza sprzedawać swoje wyroby i usługi) być bardziej atrakcyjnym partnerem dla odbiorców niż inne firmy³. W wymiarze finansowym przewaga konkurencyjna jest zatem podstawą osiągnięcia lepszych wyników, niż ma to miejsce w przypadku konkurentów. Taka sytuacja wpły-

² Por. G. Hamel, C.K. Prahalad, *The core competence of the corporation*, "Harvard Business Review", May-June 1990; G. Hamel, C.K. Prahalad, *Competing for the future*, "Harvard Business Review", July-August 1994; G. Hamel, *Strategy as revolution*, "Harvard Business Review", July-August 1996; J. Macias, *Nowe koncepcje przewagi konkurencyjnej współczesnych przedsiębiorstw*, "Przegląd Organizacji" 2008, nr 9; R. Meyer, B. de Witt, *Strategy – Process, Content, Context*, International Thompson Business Press, London 1998; B. Nogalski, J. Rybicki, *In search of multidimensional competitive advantage*, Report of Management, V Edition Knowledge Management: Information – Human Capital – Creativity, Leon Koźmiński Academy of Entrepreneurship and Management, Warszawa 2000.

³ K. Oblój, op. cit., s. 385.

wa dodatnio na potencjał wzrostu i zwiększa wartość firmy w oczach inwestorów⁴. Z tego punktu widzenia umiejętność budowania i utrzymywania przewagi konkurencyjnej to sztuka nadawania właściwego sensu zdarzeniom w otoczeniu oraz we wnętrzu organizacji.

Pojęcie przewagi konkurencyjnej w ciągu ostatnich kilkudziesięciu lat stanowiło przedmiot wielu badań mających na celu nie tylko poszukiwanie obecnych, ale przede wszystkim przyszłych strategicznych wyróżników⁵. Jednym z podstawowych problemów strategii jest bowiem ciągle poszukiwanie odpowiedzi na pytanie, dlaczego istnieją firmy, które stale osiągają znacznie lepsze wyniki niż większość podmiotów w branży⁶.

Wraz z rozwojem zarządzania i zwiększaniem presji konkurencyjnej w otoczeniu ewolucji ulegały także czynniki umożliwiające budowanie i utrzymywanie przewagi względem konkurentów. I tak początkowo klasyczna przewaga ekonomii skali, tworząca efekt krzywej doświadczenia i zmniejszająca koszty stałe na jednostkę wyboru, dawała szansę na maksymalny udział w rynku. Kolejną klasyczną przewagą była ekonomia zakresu, zapewniająca pełne pokrycie rynku dzięki wykorzystaniu segmentacji rynku. Ostatnią z klasycznych przewag stanowił model biznesowy totalnej integracji (Shell, IBM, Microsoft). Te podstawowe rodzaje przewagi konkurencyjnej pozwalały firmom budować nisze lub skutecznie przeciwstawiać się konkurencji, niszczyć ją lub ograniczać jej swobodę manewru⁷.

Nowe reguły gry i dynamiczne zmiany otoczenia sprawiają, że współcześnie warto wyróżnić cztery fundamentalne typy przewagi⁸:

- 1) naturalną (monopolistyczną) pozycję,
- 2) specyfikę relacji między ceną i jakością,
- 3) system obsługi zwiększający koszty zmiany,
- 4) system obsługi budujący wysokie bariery wejścia.

Ad 1) Przez wiele lat firmy, ze względu na istnienie naturalnych źródeł przewagi, nie były zmuszone do poszukiwania wyrazistych przewag konkurencyjnych. Sytuację monopolu (lub quasi-monopolu) bez podejmowania dodatkowych działań zapewnić mogły bowiem: lokalizacja, dostęp do zasobów oraz regulacje prawne (wraz z patentami). Obecnie tego typu sytuacje zdarzają się coraz rzadziej, wobec czego konieczne staje się sięganie do innych źródeł przewagi konkurencyjnej.

Ad 2) W teorii można odrębnie rozpatrywać przewagę kosztową i przewagę jakościową, natomiast w praktyce przewaga jest często budowana na postrzeganiu

⁴ Ibidem, s. 409.

⁵ Por. G. Hamel, C.K. Prahalad, *Przewaga konkurencyjna jutra: strategie przejmowania kontroli nad branżą i tworzenia rynków przyszłości*, Business Press, Warszawa 1999; M.E. Porter, *Przewaga konkurencyjna: osiąganie i utrzymywanie lepszych wyników*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2006.

⁶ K. Obłój, op. cit., s. 409-410.

⁷ Ibidem, s. 385.

⁸ Ibidem, s. 412.

relacji między ceną a jakością. Kluczem do sukcesu w tym przypadku staje się odpowiednia relacja ceny do jakości, która tkwi w świadomości klienta.

Ad 3) Przewagę konkurencyjną można również budować w oparciu o system obsługi zwiększający koszty zmiany. Na wielu rynkach toczy się nieustanna walka, w której dostawcy tak kształtują swoją strategię, aby w różny sposób zwiększyć koszty zmiany dla swoich najcenniejszych odbiorców. Jednocześnie sami odbiorcy próbują je obniżyć, aby uniezależnić się od dyktatu dostawcy.

Ad 4) Budowanie barier wejścia stanowi współczesną odmianę fundamentalnej przewagi naturalnej. Podobnie jak kiedyś lokalizacja, dostęp do zasobów czy patenty, tak obecnie budowanie barier wejścia i tworzenie standardów stanowią próbę zablokowania dostępu do rynku i zbudowania monopolistycznej pozycji. W praktyce przewaga barier wejścia powoduje, że siła dominującej firmy stale się zwiększa, a siła konkurentów systematycznie spada wraz z upływem czasu. Powodem mogą być regulacje prawne, rosnące koszty sieci dostawców i odbiorców albo pojawienie się standardu umiejętnie narzucanego przez dominującą firmę⁹.

W ramach analizy przewagi konkurencyjnej warto zwrócić uwagę nie tylko na jej źródła czy rodzaje, ale przede wszystkim na najbardziej pożądaną cechę, czyli trwałość. Stanowi ona kluczowy czynnik stabilnego, długookresowego rozwoju przedsiębiorstwa. Trwałość przewagi konkurencyjnej zależy od wielu czynników, najczęściej przyjmuje się jednak, że im bardziej jest złożona i unikalna, tym trudniej ją skopiować. Sprawia to, że staje się ona względnie trwała, choć jej doskonalenie wymaga stale nowych zasobów i umiejętności, tak aby utrzymywać bezpieczny dystans względem konkurentów.

3. Ogólna charakterystyka rynku autobusów w Polsce

Aby dokonać próby analizy źródeł oraz sposobów uzyskiwania i utrzymywania przewagi konkurencyjnej przez firmę Solaris, warto przyjrzeć się bliżej sytuacji i zmianom, jakie obecnie zachodzą w poszczególnych segmentach wymagającego rynku produkcji autobusów. Rynek autobusów w Polsce po dłuższym okresie stagnacji i regresu od kilku lat systematycznie się rozwija. W 2011 r. produkcja autobusów w Polsce osiągnęła poziom 4632 szt., a więc o ponad 460 szt. więcej niż przed rokiem (wzrost o 11,13%)¹⁰.

Jeśli chodzi o udziały poszczególnych producentów w rynku polskim, to na pozycji lidera umocniła się firma MAN. Drugą pozycję pod względem produkcji zajmuje SOLARIS, a za nim plasują się VOLVO i SCANIA, które utraciły jednak część swoich udziałów względem roku 2010 (tab. 1).

⁹ Ibidem, s. 421.

¹⁰ <http://infobus.pl/text.php?id=45029> [dostęp: 10.05.2012].

Tabela 1. Produkcja autobusów w Polsce w latach 2010-2011

Lp.	Marka	2011	Udział (%)	2010	Udział (%)
1	MAN	1566	33,81	1267	30,40
2	SOLARIS	1140	24,61	1022	24,52
3	VOLVO	922	19,91	855	20,51
4	SCANIA	500	10,79	658	15,79
5	Inne	504	10,88	366	8,78
	Razem	4632		4168	

Źródło: opracowanie własne na podstawie JMK analizy rynku transportowego.

Analizując dane statystyczne, warto podkreślić, że Polska jest także liczącym się producentem autobusów w skali europejskiej. Szacuje się bowiem (dane stowarzyszenia ACEA z Belgii), że w 2010 r. w całej Europie wyprodukowano ok. 32 400 autobusów. Największym producentem tego typu pojazdów była Szwecja (ok. 10 000 szt.) i Niemcy (ok. 6950 szt.). Na trzecim miejscu uplasowała się Polska z wynikiem 4168 sztuk.

Co ciekawe, obserwowane zwiększenie produkcji krajowej wynika zarówno z wyższej sprzedaży autobusów w Polsce, jak i ze stale rosnącego eksportu¹¹. W całym 2011 r. wzrost sprzedaży nowych autobusów w Polsce wyniósł aż 28%. Krajowi przewoźnicy zakupili łącznie 1377 autobusów o dopuszczalnej masie powyżej 3,5 ton, czyli o ponad 300 szt. więcej niż w roku 2010¹². Znaczący wzrost sprzedaży autobusów w Polsce jest głównie efektem bardzo dobrej koniunktury w segmencie autobusów miejskich. W tej kategorii wzrost zakupów był rekordowy i wyniósł 32% względem roku 2010. Sytuacja poprawiła się także w pozostałych segmentach rynku:

- międzymiastowym, gdzie zatrzymany został kilkuletni trend spadkowy i w 2011 r. zakupiono o 22% więcej autobusów niż rok wcześniej,
- turystycznym, w którym po raz pierwszy w historii zrealizowano jednorazowe zamówienie na dostawę 30 autokarów (dla firmy PolskiBus), co spowodowało wzrost sprzedaży o 31,2%,
- minibusów, w którym wzrost w porównaniu z 2010 r. wyniósł prawie 16%.

Analizując strukturę sprzedaży autobusów, należy zwrócić uwagę, że aż 67% wszystkich sprzedanych w 2011 r. autobusów należało do kategorii miejskiej. Najlepszy w historii wynik tego segmentu to przede wszystkim efekt ogromnego kontraktu dla Warszawy, w ramach którego MZA Warszawa zamówiły 168 autobusów. Znaczące inwestycje poczynili też inni przewoźnicy (MPK Poznań, ZTM Lublin, MPK Łódź, UM Białystok, MPK Kraków, PKM Katowice czy ZKM Gdańsk). Na tym bardzo konkurencyjnym rynku najlepiej sprzedającym się autobusem miejskim w Polsce w 2011 r. był Solaris Urbino 18. Łącznie sprzedano 233 szt. tego po-

¹¹ <http://infobus.pl/text.php?id=45029> [dostęp: 20.05.2012].

¹² <http://infobus.pl/text.php?id=45027> [dostęp: 23.05.2012].

jazdu (w tym 4 szt. w wersji hybrydowej). Strukturę sprzedaży autobusów w Polsce ilustruje tab. 2.

Tabela 2. Sprzedaż autobusów w Polsce w 2011 r.

Lp.	Marka	2011	Udział (%)	2010	Udział (%)
1	SOLARIS	493	35,8	392	36,6
2	MERCEDES-BENZ	189	13,7	121	11,3
3	AUTOSAN	147	10,7	95	8,9
4	KAPENA-IRIS-BUS	102	7,4	38	3,5
5	CMS	98	7,1	131	12,2
6	MAN	96	7,0	107	10,0
7	SCANIA	63	4,6	50	4,7
10	Inni	189	13,7	138	12,9
	Razem	1377		1072	

Źródło: opracowanie własne na podstawie JMK analizy rynku transportowego.

Analiza rynku produkcji i sprzedaży autobusów w Polsce wskazuje, że pozycja firmy SOLARIS jest wyjątkowo silna. Warto zwrócić uwagę, że wśród liczących się graczy Solaris to firma o stosunkowo najkrótszej historii. Niezmiernie rzadko zdarza się, aby zupełnie nowa firma w nieco ponad dekadę stała się liderem rynku krajowego i liczącym się europejskim graczem. Jest to szczególnie trudne, zwłaszcza w bardzo stabilnych, bo posiadających wysokie bariery wejścia, rynkach motoryzacyjnych. W czym tkwi więc źródło sukcesu firmy, o której istnieniu jeszcze w 2000 r. wiedzieli niemal wyłącznie branżowi eksperci?

4. Historia i źródła przewagi konkurencyjnej firmy Solaris

Firma Solaris powstała w 1994 r. w Warszawie jako spółka Neoplan Polska Sp. z o.o. ze 100-procentowym udziałem rodziny Olszewskich. Skutkiem pierwszego wygranego w Poznaniu przetargu na zakup 72 autobusów była decyzja o utworzeniu w 1995 r. fabryki autobusów w Bolechowie koło Poznania. Kolejne lata działalności firmy to jej dynamiczny rozwój, wzrost zamówień oraz prace nad stworzeniem nowej marki. W roku 1999 powstała marka Solaris, a symbolem niskopodłogowych autobusów miejskich został zielony jamnik¹³. Z pewnością najtrudniejszy i przełomowy dla firmy był rok 2001, gdy bankrutowała firma Neoplan, której licencję wykorzystywano przy budowie autobusów (jednocześnie od 1999 r. oferując własny produkt o nazwie Solaris Urbino). Neoplan został przejęty przez koncern MAN, a właściciele Solarisa stanęli przed wyborem między dołączeniem

¹³ www.solarisbus.pl [dostęp: 27.05.2012].

do wielkiego motoryzacyjnego giganta (z trudnymi do przewidzenia konsekwencjami dla fabryki) a pełnym usamodzielnieniem opartym na własnej marce, co oznaczało podjęcie rywalizacji z potentatami branży. Nie była to łatwa decyzja, gdyż realizacja każdej z opcji niosła ze sobą spore ryzyko. Ostatecznie zdecydowano jednak o realizacji strategii kreowania własnej marki, a efekty osiągnięte przez firmę Solaris potwierdzają, że był to słuszny wybór¹⁴.

Dziś firma Olszewskich jest największym polskim producentem autobusów. Solarisy z Bolechowa jeżdżą w ponad 110 miastach Polski, w 22 państwach Europy, a także w Zjednoczonych Emiratach Arabskich – w Dubaju. Codziennie z fabryki Solaris wyjeżdża 5-8 autobusów.

Solaris prowadzi działalność eksportową już od 2000 r., przy czym obecnie aż 60% wyprodukowanych autobusów jest eksportowanych. Co ciekawe, w autobusach Solaris klient ma możliwość wyboru wszystkich elementów: koloru karoserii, wykładziny czy też ustawienia siedzeń. Są one zatem dostosowane do zróżnicowanych potrzeb konsumentów. I tak w autobusie miejskim dla Francji zbudowano toaletę dla kierowcy, co było życzeniem żeńskich związków zawodowych. Natomiast autobusy dla Dubaju podzielone są na dwie części: osobny przedział przeznaczono dla kobiet i dzieci. Pojazdy pozbawione są ogrzewania, za to silnik i klimatyzacja mają zabezpieczenia na wypadek burzy piaskowej. Autobusy dla Szwecji i Norwegii mają natomiast podgrzewaną podłogę, podwójne szyby i specjalny schowek na łańcuchy na koła¹⁵.

W konkurencyjnej walce na trudnym i wymagającym rynku, zdominowanym przez zagranicznych producentów, jeden z kluczowych elementów przewagi konkurencyjnej od początku działalności stanowiła dbałość o relacje z klientami. Oczywiście czynnik ten jest przedmiotem troski wszystkich producentów autobusów, należy jednak zaznaczyć, że w przypadku firmy Solaris dbałość o klienta jest posunięta dalej niż u największych światowych producentów. Obecnie w Polsce firma ma ok. 130 klientów, a każdego z nich właściciele znają osobiście. Każdy klient regularnie wypełnia szczegółowe kwestionariusze ankietowe dotyczące eksploatacji użytkowanych przez siebie autobusów. Kolejnym przejawem dbałości o relacje z klientami jest otwartość fabryki i możliwość naocznego sprawdzenia, jak powstaje i na jakim etapie znajduje się produkcja zamówionego modelu autobusu. Dodatkowo do dyspozycji klientów oddawane są autobusy testowe, które umożliwiają sprawdzenie ich zachowania w rzeczywistych warunkach eksploatacyjnych.

Aby spełnić wymagania i osiągnąć zadowolenie klienta, firma jest elastyczna aż do ostatniego etapu produkcji, co pozwala na ciągłą ingerencję w specyfikację zamówienia, co nie jest możliwe u innych światowych producentów. Kolejny przejaw elastyczności stanowi unikalna możliwość zastosowania w Solarisach zróżnicowanej gamy silników pochodzących aż od trzech różnych producentów.

¹⁴ J. Ignacy, J. Radomska, L. Sołoducho-Pelc, P. Wołczek, *Praktyka zarządzania strategicznego. Studia przypadków*, UE, Wrocław 2012, s. 84-87.

¹⁵ J. Bosakowska, *Pan, Pani i zielony jamnik*, „Duży Format”, 10.06.2008.

Kolejnym elementem przewagi konkurencyjnej firmy Solaris jest technologia. Prowadzone przez firmę prace badawczo-rozwojowe pozwoliły na stworzenie autobusu hybrydowego Solaris Urbino 18 Hybrid, który wyposażony jest w dwa silniki elektryczne i jeden spalinowy. Silniki elektryczne zasilane są z baterii, które z kolei ładowane są poprzez energię odzyskiwaną z hamowania. Niewiele osób wie, że Solaris, jako pierwsza firma w Europie, zaczął produkować seryjnie hybrydowe autobusy w 2006 r. Poza Warszawą, Poznaniem i Sosnowcem, jeżdżą one także we Francji, Niemczech, Norwegii i Szwajcarii oraz na wyspie Reunion położonej na Oceanie Indyjskim¹⁶. Obecnie prowadzone są prace nad kolejnymi rozwiązaniami technologicznymi, czego efektem jest m.in. autobus elektryczny, który swoją premierę świętował w 2011 r. Przy jego tworzeniu wykorzystano dofinansowanie otrzymane przez firmę w ramach projektu UE.

Do uzyskania przewagi konkurencyjnej przyczynia się również wykorzystywanie przy produkcji jedynie najwyższej jakości stali pochodzącej z Polski, Niemiec i Finlandii, co umożliwiła oferowanie aż 12-letniej gwarancji na perforacje nadwozia. Warto podkreślić, że jest to najdłuższa gwarancja oferowana wśród producentów autobusów.

Kolejnym atutem firmy w walce o klienta jest kompleksowa oferta będąca efektem realizowanej strategii dywersyfikacji. Należy podkreślić, że od 2004 r. w ofercie Solarisa znajdują się autobusy lotniskowe Urbino, które stają się coraz bardziej popularne na zagranicznych lotniskach – na Majorce, w Hamburgu, Ostrawie czy Rydze oraz w krajowych portach lotniczych – Warszawie, Bydgoszczy czy Łodzi¹⁷. Solaris wyrósł w Polsce także na czołowego dostawcę specjalnych autokarów przeznaczonych do poboru krwi. Autokary takie zakupiły Regionalne Centra Krwiodawstwa i Krwiolecnicstwa z Poznania, Gdańska, Warszawy, Raciborza i Katowic.

Nic dziwnego, że w 2011 r. Solaris wyprodukował i sprzedał 1205 autobusów oraz trolejbusów. Firma sukcesywnie zwiększa swoje udziały także na rynkach zagranicznych – tylko w 2011 r. sprzedała tam już ponad 687 pojazdów (łącznie od uruchomienia sprzedaży eksportowej to już ponad 4800), z czego najwięcej, bo aż 322 autobusy, sprzedano Grecji. Dzięki sprzedaży 248 autobusów Solaris umocnił też swoją pozycję w Niemczech i może się poszczycić blisko 10-procentowym udziałem w tamtejszym rynku. Daje mu to trzecią pozycję po Mercedesie i MAN-ie. Udana ekspansja na rynki zagraniczne sprawiła, że łączne przychody Solarisa w 2011 r. wyniosły 1,5 mld zł, czyli o 200 mln więcej niż w rok wcześniej (wzrost o 15,4%), przy poziomie zatrudnienia wynoszącym ok. 2200 pracowników¹⁸.

Solaris w dalszym ciągu stawia na dynamiczny rozwój i walkę konkurencyjną także na nowych rynkach. Nadzieje na dalszy dynamiczny rozwój wiąże z rozsze-

¹⁶ http://motoryzacja.wnp.pl/solaris-hybrydy-dla-warszawy,141936_1_0_0.html [dostęp: 30.05.2012].

¹⁷ http://motoryzacja.wnp.pl/solarisy-pojechaly-na-majorke,142074_1_0_0.html.

¹⁸ http://poznan.gazeta.pl/poznan/1,36001,7598745,Firma_Solaris_bije_rekordy_sprzedazy_autobusow.html.

rzeniem oferty o produkcję tramwajów. Dzięki temu firma chce oferować produkty zdolne do obsługi wszystkich rodzajów ruchu miejskiego, czyli zarówno autobusy, trolejbusy, tramwaje, jak i metro czy pociągi podmiejskie¹⁹. Już dziś oferta firmy opiera się na czterech głównych filarach: autobusach miejskich Urbino, autobusach międzymiastowych InterUrbino, trolejbusach Trollino oraz tramwajach Tramino. Do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej przyczynia się niewątpliwie fakt, że produkcja wszystkich oferowanych pojazdów opiera się na wspólnych elementach: wykorzystuje podobne technologie, kluczowe zasoby i kompetencje firmy. Pozwala to na osiągnięcie przewagi kosztowej względem niezdywersyfikowanych konkurentów. Nic dziwnego, że atutem firmy Solaris jest również cena autobusów, która jest znacznie niższa (20-30%) od cen oferowanych przez zachodnich konkurentów.

Unikalną w skali branży inicjatywą jest również organizowanie corocznego festynu dla fanów komunikacji. Często stanowi on wyjątkową okazję do zrobienia ostatnich zdjęć wielu pojazdom, które już niedługo opuszczą granice Polski. Dzięki temu firma wykorzystuje ogromną społeczność fanów, którzy niezmiernie rzadko są tak przychylnie traktowani przez producentów uwielbianych przez siebie pojazdów.

5. Zakończenie

Przewaga konkurencyjna służy stworzeniu dystansu dzielącego przedsiębiorstwo od konkurentów pod względem wielu czynników. To wyjątkowo cenny atut, dzięki któremu przedsiębiorstwo może osiągać wyniki lepsze od konkurencji i zapewnić sobie stały rozwój. Przewaga konkurencyjna powinna spełniać następujące warunki: powinna być widoczna, trwała, trudna do skopiowania przez konkurentów.

Analizując źródła przewagi konkurencyjnej na przykładzie firmy Solaris, warto podkreślić, że to nie poszczególne elementy tworzą przewagę konkurencyjną. O uzyskaniu względnie trwałej przewagi względem konkurentów decyduje dopiero połączenie wielu elementów składowych tworzących dla klienta pewien całościowy pakiet. W przyrodzie nic nie trwa wiecznie i dlatego nawet względnie trwała przewaga z czasem staje się przejściowa. Sprawia to, że utrzymanie przewagi wymaga stalego inwestowania w nowe zasoby, umiejętności i kompetencje firmy.

¹⁹ http://wyborcza.biz/Firma/1,101966,6313409,Nie_mozna_robic_tego_co_wszyscy.html?as=3&startsz=x.

Literatura

- Bosakowska J., *Pan, Pani i zielony jamnik*, „Duży Format”, 10.06.2008.
- Hamel G., *Strategy as revolution*, “Harvard Business Review”, July-August 1996.
- Hamel G., Prahalad C.K., *Competing for the future*, “Harvard Business Review”, July-August 1994.
- Hamel G., Prahalad C.K., *Przewaga konkurencyjna jutra: strategie przejmowania kontroli nad branżą i tworzenia rynków przyszłości*, Business Press, Warszawa 1999.
- Hamel G., Prahalad C.K., *The core competence of the corporation*, “Harvard Business Review”, May-June 1990.
- Ignacy J., Radomska J., Sołoducho-Pelc L., Wołczek P., *Praktyka zarządzania strategicznego. Studia przypadków*, UE, Wrocław 2012.
- Macias J., *Nowe koncepcje przewagi konkurencyjnej współczesnych przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji” 2008, nr 9.
- Meyer R., de Witt B., *Strategy – Process, Content, Context*, International Thompson Business Press, London 1998.
- Nogalski B., Rybicki J., *In search of multidimensional competitive advantage*, Report of Management, V Edition Knowledge Management: Information – Human Capital – Creativity, Leon Koźmiński Academy of Entrepreneurship and Management, Warszawa 2000.
- Oblój K., *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 2007.
- Porter M.E., *Przewaga konkurencyjna: osiągnięcie i utrzymywanie lepszych wyników*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2006.

BUILDING A COMPETITIVE ADVANTAGE – A CASE STUDY OF SOLARIS BUS & COACH COMPANY

Summary: During the development stages the companies are forced to make choices in all sorts of conditions, restrictions, pressures and opportunities. One of the fundamental areas of strategic choices is to define the competitive advantage. From the perspective of the company’s ability to develop an essential skill is a constant search for answers to the question what the company does better than its competitors. The article attempts to analyze the sources, elements and methods of obtaining and maintaining competitive advantage on the example of Solaris Bus & Coach company.

Keywords: dilemmas of development, competitive advantage, strategy of business development, strategic choices, development strategy.