

Marek MATULEWSKI\*

## WYBRANE STRATEGIE PRZEDSIĘBIORSTW W DOBIE SPOŁECZEŃSTWA INFORMACYJNEGO NA PRZYKŁADZIE STRATEGII PRZYWÓDZTWA KOSZTOWEGO ORAZ ZARZĄDZANIA WYSZCZUPLAJĄCEGO

### Streszczenie

Celem pracy jest przedstawienie wybranych strategii logistycznych, które z powodzeniem daje się wdrożyć w dobie społeczeństwa informacyjnego. W artykule dokonano przeglądu wybranej literatury dotyczącej strategii przedsiębiorstw stosowanych w XX i XXI wieku. W wyniku analizy literatury autor przedstawił dwie wybrane strategie: przywództwa kosztowego oraz zarządzania wyszczuplającego. W wyniku przeprowadzonych badań literaturowych autor doszedł do wniosku, że pomimo iż obydwie strategie należą do zupełnie odmiennych grup (pierwsza - strategia przywództwa kosztowego - szuka możliwości uzyskania dodatkowej przewagi konkurencyjnej w efektywnym wykorzystaniu efektu skali i uzyskaniu przez przedsiębiorstwo odpowiednich z tego tytułu korzyści ekonomicznych, druga - zarządzanie wyszczuplające - stanowi strategię zmierzającą do eliminacji wszelkich przejawów „jałowego” działania lub marnotrawstwa w trakcie realizacji szeroko rozumianych procesów, operacji, czynności czy też najprostszyc zabiegów łączy je informacja). Informacja, która odpowiednio uaktualniona i posiadająca pewne atrybuty może umożliwić zdobywanie coraz szerszych pokładów wiedzy – przez co w dobie społeczeństwa informacyjnego i powszechnej ery informacyjnej umożliwić efektywne osiągnięcie zakładanych celów. Oczywiście należy zdawać sobie sprawę, że dociekania autora (natury czysto teoretycznej) należy kontynuować i zweryfikować badaniami praktycznymi.

**Słowa kluczowe:** strategie, strategia przywództwa kosztowego, zarządzanie wyszczuplające, społeczeństwo informacyjne

### 1. WPROWADZENIE

W niniejszej pracy autor będzie zajmował się problemami związanymi ze strategiami przedsiębiorstw w dobie społeczeństwa informacyjnego. Jest to ważne zagadnienie ze względu na fakt, że strategia wyraża cele długoterminowe przedsiębiorstwa, odpowiadające generalnym kierunkom działania. Ponadto, strategia przedstawia alokację zasobów, jakie musi mieć do dyspozycji dla realizacji przyjętych celów. Powinna być ona podejściem, które jest jak najbardziej optymalne oraz ogólnym programem, który pozwoli wyróżnić przedsiębiorstwo na tle jego bezpośredniej konkurencji i w konsekwencji uzyskać trwałą przewagę konkurencyjną. Jednocześnie, musi być dostosowana do ciągle zmieniających się warunków zarówno zewnętrznych jak i wewnętrznych. *In praxi* należy mieć w tym przypadku na uwadze fakt zwiększającej się ciągle roli informacji, jak również powszechnie obserwowalnych trendów ogólnoswiatowych (m.in. globalizacja, informatyzacja, e-gospodarka).

### 2. STAN BADAŃ W DZIEDZINIE (PRZEGLĄD LITERATURY)

Prowadząc jakąkolwiek formę działalności, należy zdawać sobie sprawę z zachodzących w szeroko rozumianym otoczeniu zmian. Rozpatrując to zagadnienie w perspektywie historii rozwoju ludzkiej cywilizacji, jeszcze stosunkowo niedawno – w epoce przedprzemysłowej główną rolę odgrywała materia oraz energia powstająca

---

\* Wyższa Szkoła Logistyki

z przetwarzania przyrody. Na dalszym etapie rozwoju rosło znaczenie energii parowej, a później elektrycznej (epoka przemysłowa). W epoce poprzemysłowej znaczenie energii i materii zaczęło wyraźnie spadać. Ich miejsce zajęła informacja i jej sprawna wymiana [6], stanowiąc jeden z najbardziej istotnych i jednocześnie bardzo wyraźnie wpływających na obecną gospodarkę czynników. Co więcej, w efekcie ciągłego zwiększania roli, jaką odgrywa informacja, pojawiła się nowa rzeczywistość – tzw. rzeczywistość informacyjna (patrz tablica 1).

**Tablica 1. Cechy rzeczywistości informacyjnej**

Rzeczywistość informacyjna	Cecha
Informacja	Jest najważniejszym surowcem.
Nowe technologie	Skutki stosowania nowych technologii przenikają wszystkie sfery życia, ponieważ informacja jest integralną częścią wszystkich ludzkich działań.
Sieć	Wszystkie systemy wykorzystujące te technologie muszą działać zgodnie z logiką sieci.
Elastyczność	Nie tylko procesy są odwracalne, ale i organizacje oraz instytucje mogą być modyfikowane.
Systemy informacyjne	Konwergencja poszczególnych technik i technologii do jednego zintegrowanego systemu, mikroelektronika, telekomunikacja, optoelektronika i komputery są obecnie zintegrowane i tworzą systemy informacyjne.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [10]

W konsekwencji, obecnie obserwuje się społeczeństwo informacyjne – „(...) system społeczeństwa kształtujący się w krajach o wysokim stopniu rozwoju technologicznego, gdzie zarządzanie informacją, jej jakość oraz szybkość przepływu są zasadniczymi czynnikami konkurencyjności, zarówno w przemyśle, jak i w usługach, a stopień rozwoju wymaga stosowania nowych technik gromadzenia, przetwarzania, przekazywania i użytkowania informacji”[8].

W takiej właśnie rzeczywistości i warunkach funkcjonują obecnie różne podmioty gospodarcze, prowadząc działalność gospodarczą. Próbują (z większym lub mniejszym powodzeniem) osiągać zakładane cele. *In effectu* dzieje się tak dlatego, że stosują odpowiednio dobrane do panujących warunków strategię działania.

Konkludując, należy podkreślić, że w literaturze przedmiotu występuje wielonurtowość. Zgodnie ze Stabryłą „(...) termin ten jest definiowany zwykle w ujęciu formalnym, jako program lub plan działania, przygotowany na wszystkich poziomach konfiguracji systemu zarządzania strategicznego”[11]. Ponadto, istnieje jeszcze drugi nurt – przypisanie strategii funkcji sposobu osiągnięcia pozycji dominującej w otoczeniu.

Rozpatrując współczesną gospodarkę w perspektywie nowoczesnych kanonów zarządzania, można wyróżnić w zakresie szeroko rozumianej logistyki wiele różnych sposobów, czy też inaczej mówiąc, programów wytyczania i osiągnięcia celów. *In praxi* poszczególne przedsiębiorstwa stosują odmienne rodzaje strategii. Do najważniejszych z nich można zaliczyć: strategię przywództwa kosztowego oraz zarządzania wyszczuplającego.

Strategia przywództwa kosztowego (ang. *cost leadership strategy*) – stosując ten typ strategii dany podmiot gospodarczy stara się podejmować i realizować swoje zadania w taki sposób, by ponosić najniższe koszty w odniesieniu do innych konkurentów z danej branży. Innymi słowy, „realizując ją, przedsiębiorstwo podejmuje odpowiednie działania po to, by produkować po najniższych kosztach spośród wszystkich firm z branży”[9]. Oczywiście

należy zdawać sobie sprawę z faktu, że dany podmiot gospodarczy może działać w wielu segmentach branży, jak również wykraczać poza nią i być aktywnym także w innych, pokrewnych branżach.

Źródła uzyskiwanej przewagi kosztowej (efektu stosowania strategii przywództwa kosztowego) mogą być różne i zależą m.in. od specyfiki oraz struktury danej branży. Wybrane z nich zostaną przedstawione w poniższej tabelicy

**Tablica 2. Źródła uzyskiwanej przewagi kosztowej**

Źródło	Charakterystyka
Możliwość wykorzystania efektu skali	Zdolność do wykonywania pewnego, ściśle określonego zbioru działań w sposób odmienny w stosunku do konkurencji ze względu na większą skalę prowadzonych działań – stosowanie kodów kreskowych czy też technologii RFID
Możliwość wykorzystania efektu uczenia się	Efekt uzyskiwania wymiernych korzyści ekonomicznych w wyniku procesu uczenia się ma miejsce w przypadku, gdy wraz z upowszechnianiem się stosowania pewnego rozwiązania spadają całkowite koszty związane z jego stosowaniem
Możliwość wykorzystywania potencjału produkcyjnego	W tym przypadku istnieje wyraźna zależność, wg której każdy wzrost poziomu wykorzystania potencjału produkcyjnego wyraźnie wpływa in plus na uzyskiwane efekty ekonomiczne. Innymi słowy wzrost poziomu wykorzystania potencjału produkcyjnego powoduje rozłożenie się kosztów stałych związanych z funkcjonowaniem i utrzymaniem zakładu produkcyjnego oraz zatrudnieniem pracowników na większy wolumen produkcji.
Możliwość wykorzystania różnego rodzaju zależności	In praxi istnieje możliwość wykorzystania różnego rodzaju zależności do uzyskiwania dodatkowej przewagi konkurencyjnej. Do głównych typów zależności można zaliczyć tzw. zależności występujące w ramach łańcucha wartości oraz zależności pionowe.
Możliwość wykorzystania różnego rodzaju związków wewnętrznych	Realizowanie poszczególnych zadań in gremio (wspólnie, zbiorowo, w komplecie) przez występujące w danym podmiocie gospodarczym jednostki organizacyjne (np. wydziały, oddziały) wyraźnie wpływa na obniżenie łącznie ponoszonych przez kosztów.
Możliwość wykorzystania integracji	In praxi integracja może przynosić korzyści na wiele sposobów. Zgodnie z Porterem in plus: umożliwia uniknięcie kosztów związanych z korzystaniem z usług oferowanych na rynku, pozwala unikać dostawców (czy też nabywców) dysponujących znaczną siłą przetargową, jak również może być źródłem korzyści wynikających z wspólnych działań operacyjnych
Możliwość wykorzystania tzw. „wyboru momentu”	Bardzo często dany podmiot gospodarczy może uzyskać dodatkową przewagę konkurencyjną tylko i wyłącznie z faktu rozpoczęcia danego typu działań w odpowiednim momencie. Sytuacja taka może mieć miejsce zarówno w przypadku, gdy dany podmiot gospodarczy „jako

	pierwszy” rozpoczyna nową formę działalności, kreuje nową markę, jak również w przypadku, gdy rozpoczyna działalność „bogatszą” o dotychczasowe doświadczenia konkurencji.
Własne założenia strategiczne	In praxi jest to konieczność „pogodzenia” własnych założeń strategicznych (np. wymagań stawianych przez klientów poszczególnym wyrobom) z przyjętą strategią działania.
Lokalizacja	W sposób zasadniczy wpływa na strategię działania przedsiębiorstwa (realizację jej poszczególnych elementów). Bardzo często jej wybór (tej lokalizacji) ma podłoże historyczne lub też nawet emocjonalne. Ten aspekt może wiązać się zarówno z geneza rozwoju danego podmiotu gospodarczego, jak również pewnymi „słabościami” decydentów (np. właścicieli) do danego miejsca. Ponadto wybór lokalizacji nawet dokonany całkowicie poprawnie (tzn. z zachowaniem wszelkich prawideł) może okazać się całkowicie błędny z przyczyn całkowicie niezależnych – np. złej realizacji planu zagospodarowania przestrzennego czy też nieprawidłowej rozbudowy istniejącej infrastruktury liniowej czy też punktowej danego rodzaju transportu itp.
Czynniki instytucjonalne	Ogólnie rzecz ujmując należy w tym momencie mieć na uwadze wszelkie istniejące determinanty, które w sposób istotny wpływają na warunki prowadzenia danej działalności gospodarczej. Należą do nich takie czynniki jak m.in.: istniejące, lokalne lub ogólnokrajowe regulacje prawne, kwestie związane z niezbędnymi do zrealizowania czynnościami administracyjnymi koniecznymi do np. założenia danej formy działalności gospodarczej czy też jej rozszerzenia, ewentualne zwolnienia (czasowe lub stałe) z konieczności płacenia podatków czy też inne istniejące „udogodnienia finansowe” (np. dopłaty, subwencje, preferencyjne kredyty, preferencyjne ceny gruntów inwestycyjnych itp.).
Zastosowanie optymalnej technologii, korzystne warunki dostępu do surowców	W tym przypadku, stosując strategię przywództwa kosztowego dany podmiot gospodarczy stara się uzyskać przewagę kosztową w drodze uzyskania dostępu do jak najbardziej korzystnej oferty dotyczących takich elementów jak: tanie źródła surowców i elementów niezbędnych do produkcji, zastosowania optymalnej pod każdym względem technologii produkcji, wykorzystanie właściwych m.in. pod względem kosztów użytkowania, poziomu brakowości i wydajności maszyn i urządzeń.

Źródło: opracowanie własne na podstawie [9]

Zarządzanie wyszczuplające (ang. *lean management*) – jest strategią polegającą na dążeniu do eliminacji wszelkich przejawów „marnotrawstwa”. Może się ono wyrażać różnego rodzaju zapasami (np. zapasami robót w toku), nadprodukcją, stratami produkcyjnymi,

zbędnymi czynnościami czy też wytwarzaniem wyrobów niezgodnych ze specyfikacją[7]. Strategia ta zawiera takie elementy jak:

- dążenie do skracania czasu realizacji zamówień (m.in. poprzez optymalizację wszelkiego rodzaju działań, poczynając od fazy projektowania, aż po wykonanie),
- sposób wykonywania czynności związanych z realizacją zamówienia (m.in. udrożnienie przepływu informacji, poprawa komunikacji, odpowiednie delegowanie kompetencji i odpowiedzialności),
- konieczność zaangażowania pracowników,
- konieczność ciągłego doskonalenia systemu,
- nakaz eliminacji wszelkich zbędnych operacji, działań, zapasów (innymi słowy, wszelkich przejawów marnotrawstwa).

Cechą, którą charakteryzują się organizacje działające według strategii zarządzania wyszczuplającego jest tzw. płaska struktura. Jest to konsekwencją faktu, że rozbudowana struktura organizacyjna utrudnia przepływ informacji, co w efekcie prowadzi do spadku szybkości reakcji na zmieniające się wymagania klientów.

Reasumując, należy podkreślić, że strategia ta jest niezwykle efektywna pod każdym względem, szczególnie w warunkach społeczeństwa informacyjnego. Zgodnie z Długoszem efektywne wdrożenie tejże strategii w dobie ery informacyjnej generuje wymierne korzyści, które przejawiają się m.in.:

- redukcją zapasów i obniżeniem zaangażowania kapitału o 45%,
- skróceniem cyklu produkcyjnego średnio o 37%,
- zwiększeniem produktywności o 35%,
- zmniejszeniem zapotrzebowania na personel o 30%,

zmniejszeniem liczby wyrobów z brakami [3].

### 3. DYSKUSJA

Analizując wybrane strategie w aspekcie społeczeństwa informacyjnego, którego głównym atrybutem jest wszechobecna i wszechpotężna informacja, należy zauważyć, że uwzględniają one wyraźnie jej znaczenie. *In genere* strategia przywództwa kosztowego posiada pewne cechy charakterystyczne, takie jak m.in.: standardowy produkt (musi być porównywalny z wyrobami konkurencji i jednocześnie akceptowalny przez jego bezpośrednich odbiorców), inwestycje (m.in. zakup wyposażenia, rozwój infrastruktury powinien być realizowany tylko w momencie „sprzyjającej” koniunktury ekonomicznej – kryzys, stagnacja, sytuacja, gdy ceny osiągają możliwie najniższy poziom), koszty (w efekcie zastosowania efektywnych pod każdym względem rozwiązań oraz wykorzystywania wszelkich możliwych efektów takich jak, np. skala działalności – przy podobnych lub nawet niższych w stosunku do konkurentów cenach potrafi uzyskać wyższe, ponadprzeciętne zyski; sytuacja taka ma miejsce w efekcie ponoszenia znacząco niższych w odniesieniu do bezpośrednich konkurentów kosztów prowadzenia danego typu działalności gospodarczej) czy też poziom zróżnicowania produktów (w tym zakresie przedsiębiorstwo chcące z powodzeniem stosować strategię przywództwa kosztowego, musi osiągać poziom równy lub co najmniej zbliżony do jej bezpośredniej konkurencji; w przypadku równości zróżnicowania dany podmiot gospodarczy uzyskuje *in praxi* wyższe wyniki finansowe – wyższe zyski; w przypadku poziomu zróżnicowania zbliżonego – nieznacznie niższego w odniesieniu do bezpośredniej konkurencji, konieczne jest do uzyskania niezbędnego udziału w rynku obniżenie ceny zakupu, a co za tym idzie, dany podmiot uzyskuje niższe efekty gospodarcze – zyski). To właśnie one oraz charakteryzujące je atrybuty powodują, że informacja oraz jej obieg

wywierają olbrzymi wpływ na tego typu strategię. Co więcej, tylko w przypadku, gdy jedno przedsiębiorstwo jest przywódcą pod względem ponoszonych kosztów, jest sytuacja korzystna, ponieważ gdy ma miejsce długotrwała walka o to przywództwo przez więcej firm, może dojść do spadku rentowności prowadzenia działalności w danej branży, co może mieć katastrofalne następstwa.

Jednocześnie, należy zauważyć, że strategia przywództwa kosztowego, po to by była skuteczna (tzn. by pozwalała uzyskać trwałą przewagę w aspekcie kosztowym), musi być „uzbrojona” w cały wachlarz procedur pozwalających wykorzystać wszelkie źródła istniejących przewag kosztowych. W konsekwencji, dany podmiot gospodarczy stosujący tę strategię musi posiadać pod każdym względem efektywnie działające procedury szkoleń – po to by szybko (bardziej intensywnie w stosunku do bezpośredniej konkurencji) osiągać kolejne poziomy na tzw. krzywej uczenia się. *In exenso* musi poprzez szybkie zdobywanie informacji oraz coraz to szerszy zasób wiedzy, uzyskiwać dodatkową (stałą) przewagę konkurencyjną.

Podobnie sytuacja odnośnie roli informacji wygląda w przypadku strategii zarządzania wyszczuplającego. Dają się w tym przypadku zauważyć *in praxi*, że spośród wszystkich cech charakteryzujących ten typ strategii niezwykle istotną rolę odgrywają tendencje zmierzające do uproszczenia wszystkich procesów i przepływów w celu uniknięcia błędów i marnotrawstwa lub sytuacji niewykorzystania możliwości. *In abstracto* (w kwestii występowania różnego rodzaju błędów) zgodnie z Harrisonem można wyróżnić następujące rodzaje marnotrawstwa: nadprodukcja, oczekiwanie, transport, nieodpowiednie sposoby działania, niepotrzebne zapasy, zbędne ruchy, usterki [5].

Konstatując wyżej wymienione przejawy marnotrawstwa, można dostrzec pewne związki z posiadaniem informacji (charakteryzującej się pewnymi atrybutami). *In genere* przejawy występowania nadprodukcji bardzo często wiążą się bezpośrednio z zaburzeniami w obiegu informacji, która prowadzi w konsekwencji do podejmowania błędnych decyzji (w oparciu o niepełne lub też nieaktualne informacje). Problemy związane z nadprodukcją (wytwarzanie i dostarczanie w zbyt dużych ilościach, za wcześnie lub „na wszelki wypadek”) mają również dużo szersze znaczenie – generują stany szkodliwe z punktu widzenia szeroko rozumianego zarządzania jakością, jak również niekorzystnie wpływają na fluktuację w przepływie dóbr. Podobnie sytuacja wygląda w przypadku pozostałych przejawów marnotrawstwa. W aspekcie tzw. „oczekiwania” pojawiają się problemy z nieefektywnym wykorzystaniem czasu (przejawiać się on może np. oczekiwaniem pracowników czy też klientów na wykonanie jakiejś czynności lub operacji). W przypadku transportu należy zauważyć, że przemieszczanie nie podnosi wartości produktu. W następstwie tego spostrzeżenia daje się wyprowadzić prostą regułę – należy lokować procesy jak najbliżej siebie. Takie działania prowadzą z jednej strony do minimalizacji marnotrawstwa w sferze transportu, a z drugiej do lepszej komunikacji między jednostkami (np. wydziałami, zakładami, pracownikami).

Nieodpowiednie sposoby działania prowadzą m.in. do generowania zbyt dużej ilości braków. Ten typ marnotrawstwa jest szczególnie ważny w aspekcie społeczeństwa informacyjnego. Jeżeli założymy, że w obecnych warunkach istnieje ułatwiony dostęp do informacji czy wiedzy, to zgodnie z logiką racjonalnego postępowania marnotrawstwo w ogóle nie powinno występować. Jak dowodzą badania praktycznie – niestety jest ciągle obecne.

Niepotrzebne zapasy wyraźnie sygnalizują, że występują zakłócenia w przepływie informacji i jednocześnie dowodzą istnienia „wad” mających miejsce procesów. Dodatkowo, należy podkreślić, że przyczyniają się one do zacierania występowania różnego rodzaju zakłóceń (teoria głębokiego i wielkiego jeziora) [porównaj 2]. Jednocześnie, mogą mieć wyraźny wpływ na wydłużanie się różnego rodzaju cykli operacyjnych oraz ciągły wzrost niezbędnych do prowadzenia danej działalności gospodarczej powierzchni magazynowych.

Zbędne ruchy są przejawem występowania nieprawidłowości w obiegu informacji, jak również posiadanej wiedzy. Przykładem takiej sytuacji jest m.in. niepotrzebne marnotrawstwo czasu, sił i środków podczas zbędnego w dobie ery informacyjnej przerywania pracy i osobistego udawania się pracownika po podpis na różnego rodzaju dokumentach (np. formularzu zapotrzebowania). Współcześnie (zgodnie z logiką, w aspekcie obowiązywania niektórych przepisów prawa, np. ustawy o podpisie elektronicznym) bardziej celowym wydaje się korzystanie z elektronicznych, zautomatyzowanych form tychże działań.

Podobnie sytuacja wygląda również w przypadku ostatniego typu marnotrawstwa – różnego rodzaju usterek. Należy podkreślić, że produkcja wadliwych (pod jakimkolwiek względem) produktów to niepotrzebne koszty (wyrażają się one m.in. stratą czasu oraz pieniędzy). Co więcej, im dana wada zostaje dłużej nie wykryta, tym większe obciążenie (m.in. finansowe) musi ponieść producent. W przypadku usterek ich eliminacja polega głównie na śledzeniu poziomu jakości i zapobieganiu u źródła ich ewentualnemu powstawaniu.

Konkludując, należy podkreślić, że strategia zarządzania wyszczuplającego, która polega na permanentnym, konsekwentnym i zintegrowanym wdrażaniu zespołu zasad, metod i przedsięwzięć, których celem jest efektywne pod każdym względem planowanie, kształtowanie i kontrola całościowej sieci tworzenia dóbr i usług [porównaj 1], jest strategią zorientowaną na klienta wykorzystującą informacje jako podstawowe aktywo przedsiębiorstwa. Jednocześnie, m.in. ze względu na sposób realizacji (odbywa się poprzez konstrukcję – zmianę sposobu stosowanych technik dotyczących różnych procesów realizowanych w danym podmiocie gospodarczym (np. produkcji, dystrybucji) oraz organizacji pracy. Obserwuje się również upraszczanie dotychczas istniejących struktur) oraz cykliczne doskonalenie poprzez eliminację marnotrawstwa, prowadzącym do zwiększenia oferowanej wartości z punktu widzenia klienta, umożliwia uzyskiwanie zakładanych celów. Jest jedną ze strategii, którą w dużym uproszczeniu można nazwać logistyczną strategią ery informacyjnej – programem działania, który *in exenso* zapewnia z jednej strony wzrost produktywności i elastyczności, zwiększenie stopnia różnorodności produkcji, a z drugiej redukcję zatrudnienia, powierzchni, zapasów, czasu przepływu oraz inwestycji.

#### 4. PODSUMOWANIE

Dokonując przeglądu dwóch wybranych strategii w aspekcie obecnie występujących realiów rynkowych (m.in. warunków narzuconych przez rozwój nowoczesnych technologii takich jak np. internet), zmian zachodzących w otaczającej nas rzeczywistości (era informacyjna i procesy związane z coraz powszechniejszą globalizacją), jak również socjologicznych i społecznych (społeczeństwo informacyjne) czy też gospodarczych (*e-government*, *e-business*), łatwo dostrzec ogromną rolę, jaką współcześnie odgrywa informacja. Znajduje to odzwierciedlenie *lato sensu* m.in. w powszechnym wykorzystaniu informacji oraz technologii informacyjnych. Zgodnie z Christopherem „(...) systemy informacyjne nadają nowy kształt organizacji przedsiębiorstwa, a także związkom pomiędzy organizacjami. Informacja zawsze stanowiła podstawę wydajnego zarządzania logistyką, ale teraz, dzięki technologii, przeobraziła się w motor konkurencyjnej strategii logistycznej”[2]. Konstatując, należy podkreślić, że obydwie strategie należą do zupełnie odmiennych grup. Pierwsza (strategia przywództwa kosztowego) szuka możliwości uzyskania dodatkowej przewagi konkurencyjnej w efektywnym wykorzystaniu efektu skali i uzyskaniu przez przedsiębiorstwo odpowiednich z tego tytułu korzyści ekonomicznych. Druga (zarządzanie wyszczuplające) stanowi strategię zmierzającą do eliminacji wszelkich przejawów „jałowego” działania lub marnotrawstwa w

trakcie realizacji szeroko rozumianych procesów, operacji, czynności czy też najprostszych zabiegów [porównaj 7]. Rekapitulując, należy podkreślić, że łączy je jedno – niezbędność zasilania przez aktualne informacje, w efekcie których możliwe będzie zdobywanie coraz szerszych pokładów wiedzy.

## LITERATURA

- [1] Blaik M., Matwiejczuk R.: *Logistyczny łańcuch tworzenia wartości*, Wydawnictwo Uniwersytetu Opolskiego, Opole 2008.
- [2] Christopher M.: *Logistyka i zarządzanie łańcuchem podaży*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998.
- [3] Ciesielski M.: *Instrumenty zarządzania łańcuchami dostaw*, PWE, Warszawa 2009.
- [4] Gorynia M.: *Strategie zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2007.
- [5] Harrison A., van Hoek R.: *Zarządzanie logistyką*, PWE, Warszawa 2010.
- [6] Krzysztofek K., Szczepański M.S.: *Zrozumieć rozwój – od społeczeństw tradycyjnych do informacyjnych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2002.
- [7] Kisperska-Moroń D.(red), Krzyżaniak S. (red): *Logistyka*, Instytut Logistyki i Magazynowania, Poznań 2009.
- [8] Papińska-Kacperek J.: *Społeczeństwo informacyjne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.
- [9] Porter M.E.: *Przewaga konkurencyjna. Osiągnięcie i utrzymywanie lepszych wyników*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2006.
- [10] Szewczyk A.(red): *Społeczeństwo informacyjne – problemy rozwoju*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2007.
- [11] Stabryła A.: *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Kraków 2000.

## SELECTED ENTERPRISE STRATEGIES IN THE AGE OF INFORMATION SOCIETY ON THE EXAMPLE OF COST LEADERSHIP AND LEAN MANAGEMENT

### Abstract

The aim of the paper is to present selected logistic strategies, which can be successfully implemented in the age of information society. The analysis is carried out on the basis of the review of pertinent literature on business strategies applied in the 20<sup>th</sup> and 21<sup>st</sup> centuries. As a result of the analysis, two strategies have been selected: (i) the cost leadership strategy and (ii) the strategy of lean management. The author draws conclusions that despite the fact that both strategies belong to two diverse groups (the first one, cost leadership strategy, is oriented on the search of gaining (i) an additional competitive advantage by effective implementation of the effect of scales and (ii) economic advantages resulting from it; whereas the second one, lean management, constitutes a strategy which aims at eliminating any symptoms of 'idle' actions or prodigality in the course of broadly understood processes, operations, activities or the most simple procedures), they have one feature in common, that is to say information. Appropriately updated and possessing specific attributes, information may enable to gain more and more knowledge – which in the age of information society and ubiquitous information era may facilitate effective achievement of desired goals. It should be borne in mind, however, that the author's investigation into the issues in question (which are strictly theoretical) should be continued and verified in practice

**Keywords:** strategies, cost leadership and lean management, information society