

Joanna Kałkowska  
Edmund Pawłowski  
Jowita Trzecińska  
Stefan Trzeciński  
Hanna Włodarkiewicz-Klimek

# ZARZĄDZANIE STRATEGICZNE

## Metody analizy strategicznej z przykładami



Wydawnictwo  
Politechniki Poznańskiej



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



**UNIA EUROPEJSKA**  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



---

Materiały dydaktyczne współfinansowane ze środków Unii Europejskiej  
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

## Projekt WIEDZA DLA GOSPODARKI nr POKL 04.01.01-00-250/09

Realizator projektu

**POLITECHNIKA POZNAŃSKA** pl. M. Skłodowskiej-Curie 5, 60-965 Poznań

tel. +48 (61) 665 3957 faks +48 (61) 665 36 99; e-mail: wdg@put.poznan.pl; www.wdg.put.poznan.pl

Recenzent

DR HAB. ZYGMUNT WAŚKOWSKI – profesor Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu

Projekt okładki

Andrzej Jakubowski

Redaktor

Krystyna Bubacz

Opracowanie komputerowe

Bartosz Jakubowski

Utwór w całości ani we fragmentach nie może być powielany ani rozpowszechniany za pomocą urządzeń elektronicznych, mechanicznych, kopiujących, nagrywających i innych bez pisemnej zgody posiadacza praw autorskich

**Publikacja jest dystrybuowana bezpłatnie**

**ISBN 978-83-7143-919-0**

**Wydanie I**

Copyright © by Politechnika Poznańska, Poznań 2010

WYDAWNICTWO POLITECHNIKI POZNAŃSKIEJ  
pl. M. Skłodowskiej-Curie 2, 60-965 Poznań  
tel. +48 (61) 665 3516, faks +48 (61) 665 3583  
e-mail: office\_ed@put.poznan.pl  
www.ed.put.poznan.pl

Druk:

Perfekt – Gaul i wspólnicy Sp. J.  
ul. Grodziska 11, 60-363 Poznań  
tel. +48 61 861 11 81 -83

# **SPIS TREŚCI**

## **Przedmowa /5**

### **1. Istota zarządzania strategicznego / 7**

- 1.1. Pojęcia i etapy zarządzania strategicznego / 7
- 1.2. Szkoły zarządzania strategicznego i ich przedstawiciele / 20
- 1.3. Typologia strategii / 26

### **2. Metody analizy strategicznej w praktyce / 33**

- 2.1. Analiza strategiczna makrootoczenia firmy / 33
  - 2.1.1. Ekstrapolacja trendów / 35
    - 2.1.1.1. Istota ekstrapolacji trendów / 35
    - 2.1.1.2. Przykład ekstrapolacji trendu kursu dolara za pomocą regresji wielomianowej / 36
  - 2.1.2. Metoda delficka / 36
    - 2.1.2.1. Istota metody delfickiej / 36
    - 2.1.2.2. Przykład wyznaczenia prognozy upowszechnienia dostępu do Internetu za pomocą metody delfickiej / 41
  - 2.1.3. Strategiczna analiza luki / 47
    - 2.1.3.1. Istota strategicznej analizy luki / 47
    - 2.1.3.2. Strategiczna analiza luki na przykładzie MTP / 49
  - 2.1.4. Scenariusze stanów otoczenia / 52
    - 2.1.4.1. Istota metody scenariuszowej / 52
    - 2.1.4.2. Przykład scenariuszy stanów otoczenia przedsiębiorstwa Plastik / 54
- 2.2. Analiza strategiczna otoczenia konkurencyjnego / 62
  - 2.2.1. Strukturalna analiza sektora według Portera / 62
    - 2.2.1.1. Istota analizy strukturalnej sektora / 62
    - 2.2.1.2. Przykład analizy strukturalnej sektora producentów opon / 63
  - 2.2.2. Punktowa ocena atrakcyjności sektora / 75
    - 2.2.2.1. Istota punktowej atrakcyjności sektora / 75
    - 2.2.2.2. Przykład punktowej oceny atrakcyjności sektora oporniarzkiego / 77
  - 2.2.3. Mapa grup strategicznych / 80
    - 2.2.3.1. Istota analizy grup strategicznych / 80
    - 2.2.3.2. Przykład analizy grup strategicznych dla przedsiębiorstwa MaSpo / 81
  - 2.2.4. Analiza efektu doświadczenia / 84
    - 2.2.4.1. Istota analizy efektu doświadczenia / 84
    - 2.2.4.2. Przykład analiza efektu doświadczenia w Samodzielnym Publicznym ZOZ / 87
- 2.3 Analiza potencjału strategicznego przedsiębiorstwa / 90

2.3.1.	Cykl życia produktu i technologii /	90
2.3.1.1.	Istota analizy cyklu życia produktu /	90
2.3.1.2.	Istota analizy cyklu życia technologii /	92
2.3.1.3.	Przykład analizy cyklu życia produktu przedsiębiorstwa Elipsa /	94
2.3.2.	Analiza strategicznego portfela produktów przedsiębiorstwa /	95
2.3.2.1.	Niektóre metody analizy portfelowej przedsiębiorstwa /	95
2.3.2.2.	Przykład analizy portfela produktów firmy ELP za pomocą metody GE /	98
2.3.3.	Kluczowe czynniki sukcesu /	101
2.3.3.1.	Istota analizy kluczowych czynników sukcesu /	101
2.3.3.2.	Przykład analizy kluczowych czynników sukcesu w sektorze oponiarskim /	102
2.3.4.	Łańcuch wartości /	106
2.3.4.1.	Istota analizy łańcucha wartości /	106
2.3.4.2.	Przykład analizy łańcucha wartości przedsiębiorstwa BUD-POZ /	109
2.4.	Kompleksowe metody analizy strategicznej przedsiębiorstwa /	111
2.4.1.	Analiza typu SWOT /	111
2.4.1.1.	Istota analizy SWOT /	111
2.4.1.2.	Przykład nalizacji SWOT przedsiębiorstwa REMZ /	114
2.4.2.	Metoda SPACE /	121
2.4.2.1.	Istota analizy SPACE /	121
2.4.2.2.	Przykład analizy SPACE przedsiębiorstwa Alfa /	123
<b>3.</b>	<b>Studium przypadku /</b>	<b>127</b>
3.1.	Zadanie /	127
3.2.	Prezentacja firmy /	127
3.3.	Potencjał przedsiębiorstwa /	129
3.3.1.	Potencjał ludzki /	129
3.3.2.	Proces produkcyjny i wykorzystanie zdolności produkcyjnych /	131
3.3.3.	Podstawowe produkty przedsiębiorstwa /	131
3.3.4.	Działalność handlowa /	133
3.3.5.	Badania i rozwój /	134
3.4.	Potencjał otoczenia /	140
3.4.1.	Prezentacja sektora /	140
3.4.2.	Charakterystyka atrakcyjności sektora /	142
3.4.3.	Rynki zbytu /	143
	Literatura /	147
	Wykaz rysunków /	152
	Wykaz tabel /	154

## Przedmowa

Nauka zarządzania strategicznego jest, i wierzymy, że będzie, obowiązkowym elementem kształcenia na kierunkach studiów dotyczących zarządzania. Dostępnych jest wiele bardzo dobrych książek, napisanych w języku angielskim i polskim, które kompleksowo omawiają tę problematykę, zwłaszcza w warstwie teoretycznej, i do których Czytelnika często odsyłamy. Pod tym względem podręcznik, który przygotowaliśmy nie wprowadza istotnych nowości; wykorzystuje istniejący dorobek teoretyczny.

Obszar rozważań zawężiliśmy głównie do metod analizy strategicznej. Doceniając i uważając za niezbędną warstwę filozoficzną zarządzania strategicznego, sądzimy jednak, że ważna jest również warstwa inżynierska dotycząca metod i technik wykorzystywanych w zarządzaniu strategicznym, a mają one zastosowanie głównie w obszarze analizy strategicznej. Wartością tej książki jest to, że zawiera ona systematyczną prezentację podstawowych metod tej analizy; są one ilustrowane krótkimi, odnoszącymi się do rzeczywistych sytuacji przykładami. W tym sensie może ona pełnić funkcje podręcznika dla studentów i praktyków przeprowadzających analizę strategiczną i opracowujących strategię realnie istniejących przedsiębiorstw.

Dość często odsyłamy Czytelnika do relatywnie starszych pozycji literaturowych. Czynimy to celowo, aby pokazać myśli i interpretacje autorów zawarte w pracach, które były bliższe tym, w których dorobek publikacyjny z zakresu zarządzania strategicznego powstawał. Wprawdzie aktualnie dostępnych jest bardzo dużo książek dotyczących tej problematyki, to jednak uważamy, że odwołują się one głównie do dorobku teoretycznego z lat siedemdziesiątych i osiemdziesiątych dwudziestego wieku. Uwaga ta dotyczy także części „teoretycznej” tejszej książki.

*Autorzy*

Poznań, grudzień 2009 r.



# 1. ISTOTA ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO

## 1.1. POJĘCIA I ETAPY ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO

Narastanie zmienności i niepewności otoczenia przedsiębiorstw, które wyraźnie zaczęło się uwidaczniać zwłaszcza w jego rynkowym segmencie w latach pięćdziesiątych dwudziestego wieku, spowodowało zmierzch mechanistycznego modelu zarządzania i wywołało zapotrzebowanie na metody umożliwiające radzenie sobie przedsiębiorstw w warunkach dynamicznych zmian. Odpowiedzią na to zapotrzebowanie było „zarządzanie strategiczne”, którego nurt teoretyczny zapoczątkowany został w latach sześćdziesiątych<sup>1</sup>, a praktyczny, rozwijany przez firmy konsultingowe, na początku lat siedemdziesiątych XX wieku<sup>2</sup>.

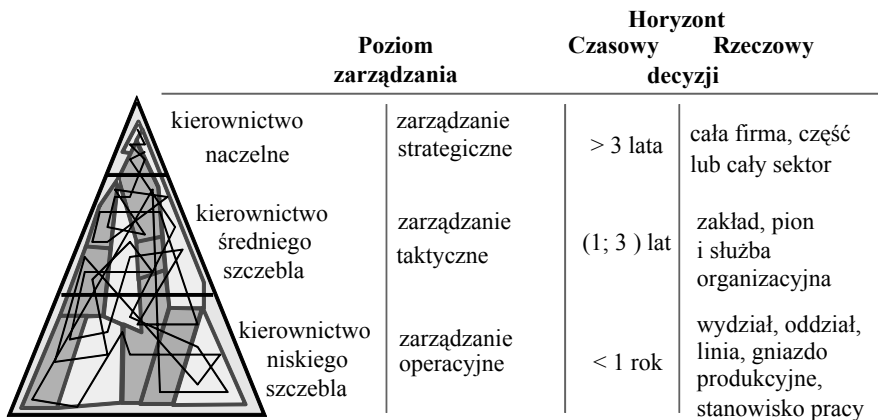
Zarządzanie strategiczne jest procesem informacyjno-decyzyjnym, w ramach którego podejmowane są decyzje o długim horyzoncie czasowym i szerokim horyzoncie rzeczowym. Jako takie odróżnia się od zarządzania taktycznego i operacyjnego (rys.1). Przez horyzont czasowy rozumiemy zasięg czasowy bądź perspektywę czasową decyzji. Natomiast horyzont rzeczowy oznacza całość organizacyjną, której decyzja dotyczy. Na przykład decyzja Senatu Politechniki Poznańskiej podjęta w 1999 roku o budowie Centrum Wykładowego i Biblioteki Technicznej w kampusie Warta była decyzją strategiczną. Jej zasięg czasowy wynosi kilkanaście lat, bowiem pierwsza część tej inwestycji (Centrum Wykładowe) została zakończona na przełomie 2004/2005 roku, a zakończenie drugiej – Biblioteki Technicznej, przewiduje się na rok 2010. Horyzont rzeczowy tej decyzji obejmuje całą Uczelnię, bo chociaż nie wszystkie jej jednostki organizacyjne będą zlokalizowane w tych obiektach, to jednak wszystkie korzystają z nich w celach dydaktycznych i konferencyjnych. Dla kontrastu, przykładem decyzji operacyjnej jest ogłaszanie przez rektora uczelni harmonogramu następnego roku akademickiego, bo chociaż i ta decyzja dotyczy całej uczelni (szeroki horyzont rzeczowy), to jednak jej horyzont czasowy jest krótki, gdyż podejmowana jest zwykle na kilka miesięcy przed rokiem akademickim, którego ona dotyczy.

---

<sup>1</sup> W nurt ten wpisują się między innymi następujące publikacje: Chandler A.D. (1962). *Strategy and Structure*; Cyert R.M. (1963). *Behavioral Theory of the Firm*; Ansoff H.I. (1965). *Corporate Strategy*, wymienione przez Ansoffa (1985, s. 26-28) jako te, które stały się inspiracją do napisania przez niego książki *Strategic Management*.

<sup>2</sup> Za wiodącą firmę uchodzi Boston Consulting Group, która opracowała pierwszą macierz służącą do analizy portfela produktów firmy. Prezentację tej metody przedstawił w 1973 roku Bruce D. Henderson (Thompson, Strickland, 1993, s. 193).

Na rysunku 1 trójkąt symbolizuje konfigurację struktury organizacyjnej, a łamana linia – przepływy informacyjno-decyzyjne, których różne całości układają się w funkcje organizacyjne, zaznaczone na rysunku nieregularnymi figurami. W strukturze organizacyjnej możemy jednoznacznie wydzielić poziomy kierownictwa, jednak procesy informacyjno-decyzyjne a wraz z nimi funkcje organizacyjne „przecinają” te poziomy, co czyni podział na zarządzanie strategiczne, taktyczne i operacyjne rozmytym. W praktyce zarządzania przedsiębiorstwami znajduje to wyraz w tym, że niekiedy kierownictwo naczelne angażuje się w podejmowanie decyzji taktycznych, a nawet operacyjnych. Bywa również odwrotnie – kierownictwo średniego szczebla uczestniczy w podejmowaniu decyzji strategicznych. Kryterium, które może być użyteczne dla rozróżnienia tych poziomów zarządzania jest horyzont czasowy i rzeczowy decyzji. Przedstawione na rysunku 1 przedziały czasowe mają tylko znaczenie orientacyjne, chociaż powszechnie uważa się, że cele i decyzje strategiczne mają długi horyzont czasowy (Dess, Miller, 1993, s. 5; Mintzberg i inni, 1998b, s. 51; Pierściołek, s. 80). Przyjmujemy tutaj, podobnie jak Thompson i Strickland (1993, s. 18), że jest to horyzont co najmniej trzyletni.



Rys. 1. Poziomy zarządzania  
Opracowanie własne

Aspekt długiego horyzontu czasowego i szerokiego horyzontu rzeczowego zarządzania strategicznego znajduje wyraz między innymi w następujących definicjach:

1. Zarządzanie strategiczne jest ciągłym, iteracyjnym procesem nakierowanym na dostosowanie całości organizacji do jej otoczenia (Certo, Peter, 1988, s. 5).

2. Zarządzanie strategiczne jest to określona koncepcja zarządzania przedsiębiorstwem skierowana ku przyszłości, opierająca się na analizach przyszłych warunków działania, na wynikających stąd wizjach organizacji oraz wynikają-



cych z nich spójnych misji, celów i systemów działań (strategii) (Pierścionek, 2003, s. 14).

3. Zarządzanie strategiczne to proces definiowania i redefiniowania strategii w reakcji na zmiany otoczenia lub wyprzedzający te zmiany, a nawet je wywołujący, oraz sprzężony z nim proces implementacji, w którym zasoby i umiejętności organizacji są tak dysponowane, by realizować przyjęte długofalowe cele rozwoju, a także, by zabezpieczyć istnienie organizacji w potencjalnych sytuacjach nieciągłości (Krupski, 2007, s. 97).

Definicje te eksponują jednocześnie wpływ otoczenia na przedsiębiorstwo, a w związku z tym – na konieczność dostosowania jego potencjału do zmian, które zachodzą w poszczególnych segmentach otoczenia.

Literatura przedmiotu zawiera również ujęcia zarządzania strategicznego eksponujące fazy, które na ten proces się składają:

4. Zarządzanie strategiczne to proces, na który składają się następujące wzajemnie powiązane ze sobą działania: a) kształtowanie koncepcji biznesu i formułowanie wizji rozwoju organizacji, a w rezultacie określenie sensu jej istnienia, długookresowego kierunku oraz misji, b) wyprowadzenie z misji specyficznych celów działania, c) opracowanie strategii nakierowanej na osiągnięcie celów, d) wdrożenie i realizacja strategii w sposób efektywny i ekonomiczny, e) ocena działalności, przegląd sytuacji i podejmowanie działań korekcyjnych misji, celów, strategii oraz sposobów jej wdrażania, z uwzględnieniem zgromadzonych doświadczeń, zmieniających się warunków, nowych pomysłów i nowych okazji (Thompson, Strickland, 1993, s. 3).

5. Zarządzanie strategiczne to proces obejmujący trzy wzajemnie powiązane działania: analizę strategiczną, formułowanie strategii oraz wdrożenie strategii (Dess, Miller, 1993, s. 9).

6. Zarządzanie strategiczne składa się z trzech etapów: analizy, planowania i zarządzania, rozumianego jako etap realizacji opracowanej strategii (Gierszewska, Romanowska, 1997, s. 13).

7. Zarządzanie strategiczne polega na opracowaniu, przygotowaniu, wdrożeniu i kontrolowaniu strategii (Urbanowska-Sojkin i inni, 2004, s. 11).

Z inżynierskiego punktu widzenia szczególnie interesująca jest propozycja Thompsona i Stricklanda, przywołana powyżej. Zgodnie z nią zasadnicza analiza strategiczna przeprowadzana jest w fazie opracowywania strategii przedsiębiorstwa. Wielu autorów analizę strategiczną sytuuje jednak jako pierwszą fazę tego procesu (Humble, 1975, s. 33; Certo, 1988, s. 28-52; Johnson, Scholes, 1999). Podzielamy pogląd, że chociaż opracowanie misji i celów firmy wymaga analizy strategicznej, to jednak jest ona przeprowadzana przede wszystkim po to, aby wyprowadzić z niej strategię przedsiębiorstwa (Thompson, Strickland, 1993, s. 6). W konsekwencji przyjmujemy, że zarządzanie strategiczne jako proces obejmuje działania prowadzące do opracowania: misji, celów i strategii, a następnie wdrożenie i monitoring strategii oraz, jeżeli jest to potrzebne, podejmowanie działań regulacyjnych we wcześniejszych fazach (rys. 2).



Rys. 2. Fazy procesu zarządzania strategicznego  
Opracowano na podstawie: Thompson, Strickland, 1993, s. 4, 43 i 57

## 1. Misja przedsiębiorstwa

Zakres działalności przedsiębiorstwa zdeterminowany jest jego specjalizacją. Zgodnie z nią powinno ono kształtować swoje zasoby i swój rynek. Z tego względu specjalizacja nie powinna być określona zbyt szeroko, bo sprzyja to marnotrawstwu zasobów, ani zbyt wąsko, gdyż zwiększa to prawdopodobieństwo niewykorzystania okazji. Specjalizacja firmy jest kształtowana stosownie do wizji naczelnego kierownictwa, odwzorowującej jego intencje i aspiracje co do przyszłości przedsiębiorstwa w długim horyzoncie czasowy. Ponieważ wizję traktujemy jako rodzaj marzenia naczelnego kierownictwa dotyczącego tego, czym miałyby być firma według zarządzających, to podzielimy pogląd, że zwerbalizowanie wizji prowadzi do sformułowania misji (Dess, Miller, 1993, s. 25).

Misja określa sens (powód) istnienia przedsiębiorstwa (Pentz, 1994, s.127). Warunkiem jego istnienia jest zaspokajanie potrzeb i spełnianie oczekiwań interesariuszy przedsiębiorstwa. Ponieważ oczekiwania interesariuszy mogą być sprzeczne i wykluczające się, to ważne jest dokonanie wyboru tych spośród nich, których interesy misja będzie uwzględniać. Misja powinna być sformułowana w sposób zrozumiały, ekscytujący i inspirujący (Thompson, Strickland, 1993, s. 25). W praktyce nie zawsze te postulaty udaje się spełnić. Czytelnik może ocenić, w jakim stopniu są one spełnione w poniższych przykładach a także zidentyfikować grupy interesariuszy.

### H. Cegielski – Poznań S.A.

Misją przedsiębiorstwa H. Cegielski – Poznań S.A. jest zaspokajanie potrzeb klientów przez dostawy nowoczesnych, niezawodnych produktów, takich jak wysokoprężne silniki dwusuwowe stosowane do napędów statków a także w elektrowniach, dmuchawy promieniowe powietrza, sprężarki tłokowe i wirnikowe oraz części zamienne do wyżej wymienionych wyrobów.

Świadczymy również usługi i obsługę gwarancyjną i pogwarancyjną naszych wyrobów.

Do realizacji powyższego dysponujemy odpowiednimi możliwościami technicznymi oraz wykwalifikowanymi zasobami ludzkimi<sup>3</sup>.

<sup>3</sup> [www.hcp.com.pl/hcp\\_firma/fir\\_misja.html](http://www.hcp.com.pl/hcp_firma/fir_misja.html).

**Telekomunikacja Polska S.A.**

Misją TP jest stały rozwój i ustawiczne podążanie za potrzebami naszych Klientów. Dlatego, wyprzedzając ich oczekiwania, wprowadzamy nowe usługi i produkty – dla domu i dla biznesu. W ten sposób, każdego dnia, zdobywamy naszych klientów od nowa. Chcemy być blisko ich potrzeb, otwierać przed nimi świat nowych możliwości komunikacji, dzięki któremu będą mogli być blisko osób i spraw dla nich ważnych<sup>4</sup>.

**Technet Sp. z o.o.**

Misją Technet jest stały rozwój i ustawiczne podążanie za potrzebami naszych klientów. Dlatego, wyprzedzając ich oczekiwania, wprowadzamy nowe usługi i produkty – dla domu i dla biznesu. W ten sposób, każdego dnia, zdobywamy naszych klientów od nowa. Chcemy być blisko ich potrzeb, otwierając przed nimi świat nowych możliwości komputerów i internetu, dzięki czemu będą rozwijać się jeszcze szybciej<sup>5</sup>.

**Philips Polska S.A.**

Naszą misją jest dążenie do poprawy jakości życia ludzi poprzez wprowadzanie w odpowiednim czasie znaczących innowacji technicznych<sup>6</sup>.

**GlaxoSmithKline Pharmaceuticals S.A.**

GlaxoSmithKline jest dynamiczną firmą, której misją jest poprawianie jakości życia ludzi, dając im możliwość osiągnięcia więcej, czucia się lepiej i życia dłużej<sup>7</sup>.

**Intel**

Naszą misją jest zadawanie naszych klientów, pracowników i akcjonariuszy przez zapewnienie im wsparcia technologicznego, istotnego dla sposobu, w którym pracujemy i żyjemy<sup>8</sup>.

Warto zauważyć, że podobnie jak misja, tak i funkcja naczelna wyraża sens istnienia przedsiębiorstwa. Jej sformułowanie, wypracowane w latach siedemdziesiątych XX w. w Instytucie Inżynierii Zarządzania Politechniki Poznańskiej, jest następujące: „racjonalne rozbudzenie i ekonomiczne zaspokajanie zapotrzebowania na produkty ...*(należy zdefiniować produkty z obszaru specjalizacji przedsiębiorstwa)*” (Pawłowski, Trzecieliński, 1986, s. 123). Różna jest jednak rola misji i funkcji naczelnej. O ile sformułowanie misji powinno służyć opracowaniu strategii, o tyle funkcja naczelna służy projektowaniu struktury organizacyjnej i procesów informacyjno-decyzyjnych przedsiębiorstwa. Niekiedy jednak misja formułowana jest tylko dlatego, że wypada ją mieć. Nie jest ona wtedy

<sup>4</sup> Raport społecznej odpowiedzialności, Telekomunikacja Polska 2005, s. 25.

<sup>5</sup> [www.technet.net.pl/misja.html](http://www.technet.net.pl/misja.html).

<sup>6</sup> [www.philips.pl/about/company/local/missionvisionvaluesstrategy/index.page](http://www.philips.pl/about/company/local/missionvisionvaluesstrategy/index.page).

<sup>7</sup> [www.intel.com/intel/company/corp1.htm#anchor1](http://www.intel.com/intel/company/corp1.htm#anchor1).

<sup>8</sup> W oryginale misja Intela sformułowana jest następująco: „Delight our customers, employees, and shareholders by relentlessly delivering the platform and technology advancements that become essential to the way we work and live”. Porównaj: [www.intel.com/intel/company/corp1.htm#anchor1](http://www.intel.com/intel/company/corp1.htm#anchor1).

wyrazem pragnień, intencji i dążeń kierownictwa firmy i jako taka nie służy formułowaniu strategii. Ślady takiego podejścia może czytelnik zauważyć wśród przywołanych wyżej przykładów.

## 2. Cele przedsiębiorstwa

Cele to przyszłe pożądanane stany rzeczy lub procesów. Ze względu na horyzont czasowy mogą być one długookresowe, średniookresowe i krótkookresowe. Te pierwsze formułowane są przede wszystkim na potrzeby zarządzania strategicznego. Cele całego przedsiębiorstwa dekomponowane są na cele jego jednostek organizacyjnych kolejno niższych poziomów złożoności (Humble, 1975, s.17-18). Prowadzi to do rozróżnienia celów strategicznych, taktycznych i operacyjnych.

Cele zawarte są w planach działalności firmy. Na poziomie taktycznym plan całego przedsiębiorstwa wytwórczego dekomponowany jest na następujące plany przedmiotowe: postępu technicznego, inwestycji, produkcji, sprzedaży, zaopatrzenia, remontów, produkcji pomocy warsztatowych, zatrudnienia, płac, finansowy, kosztów i inne. W tych też obszarach formułowane są cele przedsiębiorstwa.

Z punktu widzenia zarządzania strategicznego użyteczny jest podział celów na rynkowe i finansowe. Cele rynkowe odnoszą się do umocnienia pozycji firmy. Dotyczą one pozycji konkurencyjnej firmy i wyznaczają takie wielkości, jak „... szybszy wzrost firmy niż przeciętny w branży, wzrost udziału w rynku, uzyskanie wyższego poziomu jakości wyrobów i usług niż konkurenci, osiągnięcie niższych kosztów całkowitych niż konkurenci, wzmocnienie reputacji firmy wobec klientów, pozycję na rynkach międzynarodowych, uzyskanie przywództwa w zakresie postępu technologicznego, ...”. Natomiast cele finansowe „... dotyczą zwykle takich mierzalnych wielkości, jak wzrost dochodów, zwrot z inwestycji oraz przepływ środków pieniężnych” (Thompson, Strickland, 1993, s. 5).

Cele operacjonalizują misję przedsiębiorstwa i jako takie powinny umożliwiać kontrolę, czy podąża ono w kierunku wyznaczonym misją. Z tego względu powinny być mierzalne.

## 3. Strategia

Termin „strategia” wywodzi się od słowa *strategos*, co oznaczało w starożytnej Grecji dowódcę armii lub floty (Słownik wyrazów obcych, 1979)<sup>9</sup>. Poniżej podajemy kilka definicji strategii.

Według Chandlera – strategia to proces określania podstawowych, długofalowych celów i zamierzeń organizacji oraz przyjęcie kierunków działania i alokacji zasobów koniecznych do realizowania tych celów (Obłój, 1987, s. 80).

---

<sup>9</sup> Szerzej na temat etymologii tego słowa pisze Supernat (1998, s. 190).

Strategia to działania organizacji nakierowane na osiągnięcie jej celów (Certo, 1988, s. 13).

Strategia to kierunkowe działania i podejścia opracowane przez kierownictwo po to, aby organizacja osiągała sukces (Thompson, Strickland, 1993, s. 2).

Strategia jest wzorem i planem integrującym główne cele, politykę i sekwencje działań organizacji w spójny system. Dobrze sformułowana strategia pomaga dobrać i uporządkować zasoby organizacji w unikatową i cenną kompozycję uwzględniającą kompetencje i niedostatki firmy oraz przewidywane zmiany w otoczeniu i sytuacyjnie uwarunkowane działania inteligentnych przeciwników (Mintzberg i inni, 1998b, s. 5).

Strategia określa kierunek i zakres działań organizacji w długim okresie, zapewniających osiągnięcie przewagi, przez dostosowanie zasobów w zmieniającym otoczeniu, tak aby zaspokajać potrzeby rynków i oczekiwania interesariuszy (Johnson, Scholes, 1999, s. 10).

Strategia jest to złożony proces reagowania na zmiany wewnętrzne i zewnętrzne w stosunku do podmiotu prowadzącego strategię, kształtowany w imię wartości, które podmiot strategii uważa za istotne (Urbanowska-Sojkin i inni, 2004, s. 11).

Strategia to przyjęte zachowanie się organizacji względem jej otoczenia i jej wnętrza; przyjęte zachowania firmy zawarte zarówno w jej planach działania, jak i we wzorcach postępowania (w formie zasad, reguł) tak skonstruowanych, by przynajmniej w zamierzeniach nadały za zachowaniami otoczenia, a nawet wyprzedzały lub/i kreowały je (Krupski, 2007, s. 13).

Definicje te podkreślają różne aspekty strategii i formułowane są z różnych punktów widzenia. Analizę tych aspektów i punktów widzenia przeprowadzają między innymi Gołębiowski (2001, s. 11-17) oraz Krupski (2007, s. 13). Nie dokonując ich syntezy, chcemy zauważyć, że strategia jest osadzona w kontekście przyszłości, a więc celów przedsiębiorstwa, jego potencjału i istniejących oraz przewidywanych uwarunkowań firmy przez jej otoczenie oraz że jest rozumiana jako działania rzeczywiście podjęte bądź zamierzone, o znaczeniu podstawowym dla istnienia firmy i jej rozwoju<sup>10</sup>. Strategia określa działania przedsiębiorstwa, które ono podejmuje bądź powinno podjąć, aby osiągnąć cele i w ten sposób wypełniać swoją misję (rys. 3).

Strategia może być formułowana na trzech poziomach: firmy (korporacji), jednostek biznesu oraz podsystemów funkcyjnych przedsiębiorstwa<sup>11</sup>.

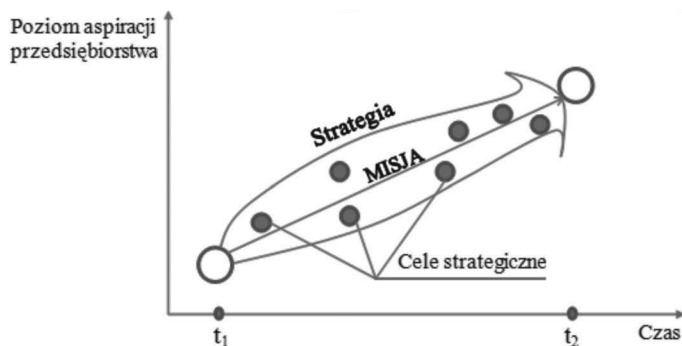
Strategia korporacji w pełni występuje w przypadku firm mających osobowość prawną, o strukturze koncernowej bądź holdingowej. Jest wtedy ona for-

---

<sup>10</sup> Na istotność strategii zwraca między innymi uwagę Oblój, pisząc, że jest ona „...czymś, co ma fundamentalny wpływ na życie lub śmierć, na sukces lub porażkę firmy” (Oblój, 2007, s. 19).

<sup>11</sup> Niekiedy wymienia się również poziom czwarty, a mianowicie strategię operacyjną (Thompson, Strickland, 1993, s. 33).

mułowana dla całej grupy kapitałowej. Jednak strategię tę określa się również w przypadku firm, w strukturze których nie występują inne osoby prawne.



Rys. 3. Misja, cele strategiczne i strategia przedsiębiorstwa  
Opracowanie własne

Tabela 1. Poziomy formułowania strategii i odpowiadające im obszary decyzyjne

Poziom strategii	JO odpowiedzialna	Obszary decyzyjne strategii
Strategia firmy	Prezes zarządu, dyrektor naczelny; decyzje są zwykle uchwalane bądź akceptowane przez zarząd lub radę nadzorczą.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kreowanie efektywnych jednostek biznesu (akwizycje, umacnianie działalności istniejących, wycofanie się z działalności nieefektywnych).</li> <li>• Uzyskanie przewagi konkurencyjnej przez wykorzystanie efektu synergetycznego z współdziałania jednostek biznesu.</li> <li>• Formułowanie priorytetów inwestycyjnych i kierowanie zasobów do jednostek biznesu o największych szansach.</li> <li>• Przegląd, ocena i koordynacja zamierzeń strategicznych proponowanych przez kierowników jednostek biznesu.</li> </ul>
Strategie jednostek biznesu	Dyrektor zakładu, kierownik jednostki biznesu; decyzje są zwykle zatwierdzane bądź akceptowane przez prezesa zarządu lub zarząd firmy/korporacji.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formułowanie zamierzeń w celu osiągnięcia przewagi konkurencyjnej i skutecznego konkurowania.</li> <li>• Formułowanie działań będących reakcją na zmiany w otoczeniu.</li> <li>• Integrowanie zamierzeń strategicznych kluczowych pionów i służb organizacyjnych.</li> <li>• Podejmowanie działań dla urzeczywistnienia celów firmy.</li> </ul>
Strategie funkcjonalne	Kierownicy pionów i służb organizacyjnych (decyzje są zwykle akceptowane przez kierownika firmy lub jednostki biznesu).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Podejmowanie działań sprzyjających strategiom jednostek biznesu i osiąganiu celów pionów i służb organizacyjnych.</li> <li>• Ocena i integrowanie zamierzeń strategicznych proponowanych przez kierowników niższych szczebli zarządzania.</li> </ul>

Źródło: Thompson, Strickland, 1993, s. 33.

Strategia jednostki biznesu to strategia określana dla takiej całości organizacyjnej, która jest częścią całej firmy i która ma swój produkt, swój rynek oraz budżet, z którego finansuje koszty swojej działalności. Jednostkami biznesu w strukturach holdingowych są spółki córki. Jednak taką jednostką może być również kilkuosobowy zespół, pod warunkiem, że spełnia trzy wymienione powyżej kryteria.

Strategie funkcjonalne to strategie dla służb funkcyjnych, których specjalizacją jest: działalność badawczo-rozwojowa, marketing, produkcja, zarządzanie zasobami ludzkimi, zarządzanie finansami, organizacja przedsiębiorstwa.

W tabeli 1 przedstawiono obszary decyzyjne odpowiadające trzem wyróżnionym poziomom strategii.

#### 4. Implementacja i realizacja strategii

Jako punkt wyjścia przyjmujemy, że w przedsiębiorstwie następuje zmiana strategii, niezależnie od tego, czy ta strategia była sformułowana czy nie<sup>12</sup>. Ponieważ strategia ma fundamentalne znaczenie dla przyszłości przedsiębiorstwa, to jej zmiana następuje albo na skutek niezadowolającej aktualnej sytuacji przedsiębiorstwa, albo w związku z przewidywanymi głębokimi zmianami warunków wewnętrznych i zewnętrznych, które mogą spowodować pogorszenie w przyszłości aktualnie dobrej jego sytuacji. Oznacza to, że implementacja/wdrażanie strategii wiąże się z głębokimi zmianami w przedsiębiorstwie. Ponieważ ludzie zwykle obawiają się zmian, gdyż naruszają one uzyskaną stabilność osobistą, to wdrażanie strategii jest procesem trudnym i często natrafiającym na opór pracowników i ich zespołów. Aby ten opór złagodzić, pracownicy powinni być podmiotem tych zmian (*empowerment*), a więc powinni być włączeni w proces zarówno przygotowywania strategii, jak i projektowania zmian niezbędnych do jej wdrożenia.

Wdrażanie strategii wymaga rozwiązywania problemów decyzyjnych, które można ująć w trzy grupy i które dotyczą:

- Alokacji zasobów (finansowych, rzeczowych, ludzkich) do dziedzin działalności, które mają szanse rozwojowe i wycofywania ich z tych dziedzin, które są w fazie schyłkowej lub które nie mogą przynieść oczekiwanych korzyści. W praktyce oznacza to z jednej strony podejmowanie działań inwestycyjnych prowadzących do wzrostu ilościowego produkcji lub wchodzenia do nowych sektorów, z drugiej natomiast do sprzedaży zakładów, outsourcowania kapitałowego wydziałów produkcyjnych, zaprzestania produkcji niektórych asortymentów i likwidacji odpowiadających im spółek, zakładów lub wydziałów oraz przenoszenia potencjału produkcyjnego do innych lokalizacji, w tym zagranicę.

- Dostosowywania struktur organizacyjnych do realizowanej strategii. Istnienie zależności pomiędzy strukturą i strategią wykazał Chandler (1981, s. 28-35). Na

---

<sup>12</sup> To, czy przedsiębiorstwo zawsze realizuje jakąś strategię, nawet wtedy, gdy nie jest ona sformułowana, jest kwestią dyskusyjną.

podstawie analizy historii zmian organizacyjnych, jakie zaszły po 1920 roku w General Motors, Sears, Du Pont i Standard Oil of New Jersey stwierdził on, że istnieje związek pomiędzy strategią rozwoju a strukturą organizacyjną przedsiębiorstwa. Każda z tych firm przyjęła strategię rozwoju polegającą na dywersyfikacji asortymentu produktów. Podjęcie nowych rodzajów działalności i funkcji w starej strukturze, która była strukturą pionów funkcyjnych, okazało się nieefektywne. Naczelne kierownictwo nie mogło skutecznie koordynować zdywersyfikowanych działalności. Chandler stwierdził, że nieadekwatność struktury pionów funkcyjnych była bardziej powodowana przez dywersyfikację działalności niż przez zwiększenie skali operacji prowadzonych przez te przedsiębiorstwa. Dywersyfikacja wymagała skoncentrowania się naczelnego kierownictwa na problemach strategicznych, związanych z podejmowaniem, utrzymywaniem i rozwijaniem nowych rodzajów działalności. Wymagała też, aby kierownicy przeorientowali się ze specjalistów funkcyjnych w strategów. Decyzje operacyjne i taktyczne zostały więc przekazane kierownictwu wielofunkcyjnych dywizjonów, wyspecjalizowanych w poszczególnych liniach asortymentowych produktów lub obsłudze poszczególnych regionów.

Na wpływ strategii na strukturę organizacyjną wskazują również Fouraker i Stopford (1981, s. 48-58). Zauważają oni, że wraz z dywersyfikacją asortymentu w strukturach, w których jednostki organizacyjne wyspecjalizowane są według poszczególnych funkcji, narastają problemy związane z koordynacją i oceną udziału specjalistów funkcyjnych w wypracowywaniu zysku. Zarządzający stają wtedy przed wyborem: ograniczyć strategię dywersyfikacji asortymentu produktów czy ograniczyć zakres stosowania struktury funkcyjnej przez zastąpienie jej strukturą dywizjonalną. Autorzy ci stwierdzili, że większość firm, które z sukcesem zastosowały strategię wzrostu poprzez wchodzenie na rynki zagraniczne, zmieniła strukturę funkcyjną na dywizjonalną.

Jak zauważa Machaczka (1997, s. 13-14), wniosek Chandlera, że struktura organizacyjna podąża za strategią przedsiębiorstwa znalazł potwierdzenie w wielu badaniach przeprowadzonych w latach siedemdziesiątych XX w. Wykazano, że w różnych krajach rozwijające się firmy, przyjmując strategię dywersyfikacji produkcji, przekształcają struktury funkcyjne w struktury dywizjonalne. Jest to jednak zwykle proces długotrwały. Wniosek Chandlera ma jednak charakter generalny, a więc stwierdza wpływ każdej strategii, a nie tylko strategii dywersyfikacji, na strukturę organizacyjną. Obecnie wniosek ten jest traktowany jako pewnik i wykorzystywany zarówno w różnych metodach zarządzania strategicznego, jak i w metodykach projektowania struktury organizacyjnej<sup>13</sup>.

---

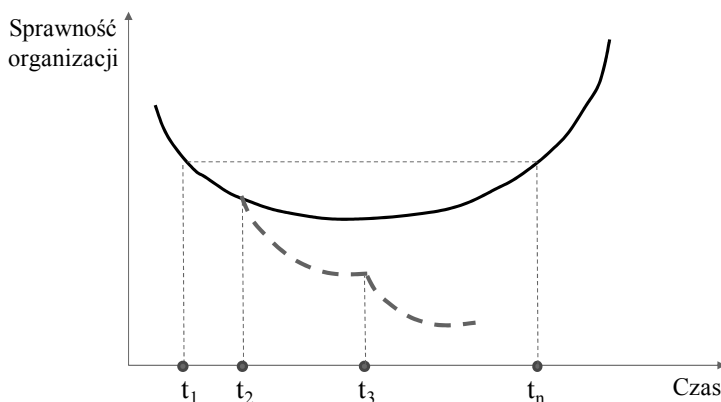
<sup>13</sup> Na konieczność dostosowania struktury organizacyjnej do strategii wskazują między innymi Thompson i Strickland (1993, s. 219), Mintzberg i inni (1998b, s. 370), a także Martyniak w zaprezentowanej metodzie refleksji strategicznej (2001, s. 319). Natomiast na miejsce analizy strategii w projektowaniu struktury organizacyjnej Lisiński (1994), a Nalepka (1997) zwraca uwagę na potrzebę dostosowania struktury do strategii w pro-



Wdrażanie strategii wywołuje zmiany struktur organizacyjnych w ich wszystkich wymiarach: specjalizacji, konfiguracji, centralizacji, standaryzacji i formalizacji<sup>14</sup>.

– Zarządzania zmianami. Problematyka zmian w organizacjach jest wielowątkowa. Obejmuje ona: obszary, w których zachodzą zmiany w organizacjach, zagadnienia cykli życia, modele organizacji dostosowujące ją do działania w warunkach zmian, metody wprowadzania zmian w organizacjach i wiele innych. Nie podejmujemy się dokonywać tutaj syntezy tych zagadnień, bo oznaczałoby to w gruncie rzeczy syntezę teorii organizacji, gdyż ich ogół składa się na tę teorię<sup>15</sup>. Pragniemy jednak zwrócić uwagę na następujące kwestie:

a) Zmiany powinny być celowe i racjonalne, a więc przemyślane. Jednakże nawet wtedy ich wdrażanie może w pewnym okresie wywoływać spadek sprawności organizacji. Z tego względu potrzebna jest konsekwencja, zwłaszcza naczelnego kierownictwa organizacji, w ich utrzymaniu, tak aby doprowadziły one do co najmniej częściowego osiągnięcia postawionego celu (rys. 4). Taki sposób postępowania podkreśla między innymi jedna z zasad *lean management*, a mianowicie zasada stopniowego doskonalenia (Martyniak, 2001, s. 350-351).



- $t_1$  – moment wprowadzenia racjonalnej zmiany powodowanej spadkiem sprawności systemu,  
 $t_2, t_3$  – momenty wprowadzania przedwczesnych zmian przyspieszających spadek sprawności,  
 $t_n$  – moment, w którym pojawia się pozytywny efekt pierwotnej zmiany

Rys. 4. Możliwy wpływ zmian na efektywność organizacji  
 Opracowanie własne

cesie prywatyzowania przedsiębiorstw państwowych. Sposób przystosowania struktury do zmian strategicznych zachodzących w polskich przedsiębiorstwach omawiają Krzakiewicz oraz Stańda (1996).

<sup>14</sup> Problematykę wymiarów struktur organizacyjnych można znaleźć między innymi w pracach: Mreła, 1977; Aiken, Hage, 1979; Trzcieleński, 1999; Pawłowski, Trzcieleński, 2010.

<sup>15</sup> Podobny pogląd prezentuje Hatch (2002, s. 344).

b) Rozróżnić można dwa skrajnie odmienne podejścia do wprowadzania zmian. Pierwsze to ciągle doskonalenie (*kaizen, continuous improvement*), którego istotą jest systematyczne wprowadzanie drobnych zmian powodujących niewielkie, ale za to ciągle przyrosty efektywności. Drugie – to reinżynieria procesów (*business proces reengineering*), polegająca na zmianach głębokich, od których oczekuje się skokowej poprawy efektywności (Hammer, Champy, 1995). Warto również zwrócić uwagę na to, że aby zmiany prowadziły do zamierzonego celu, muszą być wprowadzane we właściwej kolejności. Problematykę tę wyjaśnia „proces bieżących usprawnień” (*Process of Ongoing Improvement*) będący częścią teorii ograniczeń (*Theory of Constraints*)<sup>16</sup>. Proces ten obejmuje (Goldratt, 1984; Goldratt, 2009, s. 73-87): 1) identyfikację ograniczenia zasobu lub sposobu postępowania, który przeciwdziała osiągnięciu celu działania w największym stopniu; 2) zaprojektowanie sposobu eksploatacji ograniczenia (np. ograniczenie nie może być obciążone wykonywaniem niepotrzebnej pracy); 3) podporządkowanie wszystkich innych procesów decyzji podjętej w fazie 2); 4) „rozładowanie” ograniczenia; 5) powtórzenie całego cyklu od początku w odniesieniu do nowego ograniczenia, o ile poprzednie zostało usunięte<sup>17</sup>.

c) Wyróżnić można dwie wiodące współcześnie metakonceptje zarządzania (strategie organizacyjne): metakonceptję przedsiębiorstwa szczupłego (*Lean enterprises, Lean management, Lean manufacturing*)<sup>18</sup> oraz metakonceptję przedsiębiorstwa zwinnego (*agile enterprises*)<sup>19</sup>. Pierwsza jest teoretycznym ujęciem koncepcji i metod zarządzania wprowadzanych od lat sześćdziesiątych XX wieku w japońskich przedsiębiorstwach przemysłowych, a w tym w przemyśle samochodowym (Womack i inni, 1990; Womack, Jones, 1996). Ma ona zastosowanie głównie w przedsiębiorstwach dużych, wytwarzających wyroby w dużych seriach,

---

<sup>16</sup> Wykorzystanie tej teorii do analizy strategicznej przedsiębiorstwa było przedmiotem rozprawy doktorskiej pt. „Metodyka wdrażania teorii ograniczeń do procesu analizy strategicznej przedsiębiorstwa” obronionej przez Pawła Drogiego na Wydziale Informatyki i Zarządzania Politechniki Poznańskiej w październiku 2007 r. Promotorem rozprawy był prof. L. Pacholski.

<sup>17</sup> Przykład „procesu bieżących usprawnień” można znaleźć w książce (Pawłowski, Trzcieleński, 2010).

<sup>18</sup> W literaturze przedmiotu często *Lean management* (szczupłe zarządzanie) jest traktowane jako samodzielna koncepcja zarządzania, np. (Zimniewicz, 2009, s. 36-50). Nie podzielamy tego poglądu. Traktujemy ją jak metakonceptję, aby podkreślić, że na poziomie metodycznym stanowi system koncepcji i metod zarządzania, który przedstawiamy między innymi w pracach (Trzcieleński, 2001; Pawłowski, Trzcieleński, 2010). Na jeszcze niższym poziomie stanowi system narzędzi przeciwdziałania marnotrawstwu (Bicheno, 2000; Motała i inni, 2008).

<sup>19</sup> Koncepcja zwinnego przedsiębiorstwa/zwinnego wytwarzania została po raz pierwszy przedstawiona w pracy (Goldman, Preiss i inni, 1991). Problematykę tę zawierają również prace (Goldman i inni, 1995; Galbraith, 1997; Harmozi, 2001; Trzcieleński (red.), 2007).

jednak w dostosowaniu do zindywidualizowanych (w ograniczonym zakresie) oczekiwań odbiorców (*mass customization*). *Lean enterprises* jest strategią zmierzającą do kompensowania niekorzystnych oddziaływań zmiennego otoczenia na przedsiębiorstwo przez przeciwdziałanie marnotrawstwu zasobów (czasu, materiałów, technologicznych, finansowych, ludzkich, wiedzy)<sup>20</sup>.

Istotą drugiej metakoncepcji – zwinnego przedsiębiorstwa (*Agile enterprise*) jest jego zdolność do postrzegania i wykorzystywania okazji, zwłaszcza o krótkim cyklu życia. Okazje są powstającymi w otoczeniu sytuacjami sprzyjającymi osiągnięciu celów przedsiębiorstwa. Sytuacje są natomiast konfiguracjami zdarzeń zachodzących w otoczeniu, a więc zachodzą na skutek zmiany stanu cech otoczenia (Trzecieliński, 2008). Oznacza to, że zmienność otoczenia jest warunkiem powstawania okazji, a tym samym niezbędnym środowiskiem dla przedsiębiorstwa zwinnego (Trzecieliński (red.), 2007)<sup>21</sup>. Zwinne przedsiębiorstwo, a w tym jego forma nazywana przedsiębiorstwem wirtualnym, jest więc strategią będącą odpowiedzią na zmiany płynące z otoczenia przedsiębiorstwa.

## 5. Ocena działalności, przegląd sytuacji i podejmowanie działań regulacyjnych

Strategia obejmuje działania, które przedsiębiorstwo podejmuje dla osiągnięcia celów. Działania te, a tym samym cele, są dekomponowane do poziomu taktycznego (strategii funkcjonalnych). Metodą takiej dekompozycji a zarazem narzędziem monitorowania realizacji strategii jest strategiczna karta wyników<sup>22</sup>. Cele i mierniki objęte strategiczną kartą wyników rozpatrywane są z czterech perspektyw: finansowej, klienta, procesów wewnętrznych, rozwoju (Kaplan, Norton, 2001, s. 27).

W perspektywie finansowej mierniki można ująć w trzy grupy, które dotyczą: 1) wzrostu i struktury przychodów, 2) redukcji kosztów i wzrostu wydajności, 3) wykorzystania aktywów. W ramach każdej z tych grup cele i mierniki finansowe można formułować stosownie do fazy cyklu życia przedsiębiorstwa (Kaplan, Norton, 2001, s. 61-62).

Z perspektywy klienta przedsiębiorstwo dokonuje segmentacji klientów oraz określa rynki, na których zamierza konkurować. Kategoriami mierników

---

<sup>20</sup> Syntezę *Lean Enterprise*, w tym jej nurtu filozoficznego i organizacyjnego można znaleźć między innymi w pracy (Paez i inni, 2004).

<sup>21</sup> W praktyce i w literaturze przedmiotu spotyka się opinie, że zmienność otoczenia wpływa niekorzystnie na rozwój i funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Tezę tę poddał analizie Gabrusiewicz i wykazał, że zmienne otoczenie stwarza więcej szans rozwoju przedsiębiorstwa niż otoczenie stabilne.

<sup>22</sup> Strategiczną kartę wyników opracowali Kaplan oraz Norton i opublikowali ją w 1996 roku w pracy *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action* (Kaplan, Norton, 2001). Problematykę tę można znaleźć również w książkach (Rampersad, 2004; Friedag, 2004).

formułowanych z tej perspektywy są: satysfakcja, utrzymanie, pozyskiwanie oraz rentowność uzyskiwana ze sprzedaży poszczególnym grupom klientów (Kaplan, Norton, 2001, s. 71).

Dla przyjętych celów i mierników określonych w perspektywie klienta i finansowej ustalane są cele i mierniki odpowiadające głównym procesom zaprojektowanym dla osiągnięcia celów rynkowych i finansowych. Procesy te powinny układać się w wewnętrzne łańcuchy wartości, stanowiące ciągi działań przyczynowo-skutkowych, w rezultacie których klient uzyskuje zwiększenie wartości nabywanych produktów (Kaplan, Norton, 2001, s. 95)<sup>23</sup>.

W perspektywie rozwoju formułuje się cele i mierniki, które są związane bezpośrednio z długofalowymi zamiarami przedsiębiorstwa, a więc takie, których horyzont czasowy jest długi, a horyzont rzeczowy jest szeroki. Można tutaj wyróżnić trzy przekroje, w których cele i mierniki są formułowane: 1) potencjał kadrowy (np. satysfakcja, rotacja i wydajność pracowników); 2) możliwości systemów informacyjnych (np. terminowość i dostępność do potrzebnych pracownikom informacji); 3) poziom motywacji, decentralizacji i zbieżności celów (np. mierniki zgłaszanych i realizowanych inicjatyw, efektywność usprawnień, efektywność zespołów) (Kaplan, Norton, 2001, s. 122-136).

Cele i mierniki zawarte w strategicznej karcie wyników umożliwiają ocenę postępu przedsiębiorstwa w realizacji przyjętej strategii, osiągnięcia celów strategicznych i wypełniania swojej misji. Jeżeli stan w tym zakresie nie jest zadowalający, bądź w otoczeniu lub wewnątrz przedsiębiorstwa zaszły istotne zmiany, które nie mieściły się w scenariuszach foresightowych firmy, to należy podjąć działania regulacyjne, modyfikując strategię funkcjonalne, strategię jednostek biznesu, strategię korporacji, co najmniej niektóre cele strategiczne lub ostatecznie misję przedsiębiorstwa (rys. 2).

## **1.2. SZKOŁY ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO I ICH PRZEDSTAWICIELE**

Szkoły tworzy zbieżny pod jakimś względem dorobek teoretyczny, lub podobny punkt widzenia, przedstawiciele danej dyscypliny naukowej. Ze względu na zbieżność dorobku używa się również określenia „nurty”. Takie rozumienie

---

<sup>23</sup> Problematyka modelowania procesów ma obszerną literaturę. Warto tutaj zauważyć, że chociaż jest to problematyka bardzo aktualna, to jednak znakomity dorobek w tym zakresie, często niezauważany przez autorów podejmujących tę problematykę w ostatnich latach, przypada na lata sześćdziesiąte XX wieku. W szczególności chodzi tutaj o metody opracowane bądź prezentowane przez Buschardta (1968), Mrełę (1971) i Grzybowskiego (1974). Aktualnie problematykę dotyczącą zarządzania procesowego i orientacji procesowej przedsiębiorstwa znaleźć można między innymi w następujących pracach: (Gruchman, 2000; Adamczyk, Trzecieliński, 2005; Gabryelczyk, 2007; Bitkowska 2009; Czekaj (red.) 2009; Adamczyk i inni, 2010).

„szkoły” powoduje, że ich wyodrębnienie jest względnie subiektywne, bowiem zależy od cech zbieżności przyjętych przez dokonującego wyodrębnienia szkół. Taka też sytuacja występuje w przypadku szkół zarządzania strategicznego. Dorobek teoretyczny tej dyscypliny naukowej tworzony jest od lat sześćdziesiątych dwudziestego wieku. Dotyczy on między innymi takich kwestii jak istota zarządzania strategicznego i strategii, sposobu jej kształtowania, roli uczestników organizacji w jej kształtowaniu, uwarunkowań i czynników wpływających na strategię, obszarów decyzji strategicznych i rodzajów strategii. Ze względu na zbieżność lub odmienną poglądów w tych kwestiach, w literaturze przedmiotu wymienia się od dwóch do dziesięciu szkół. Ich umowny charakter znajduje wyraz również w tym, że te same nazwiska ich reprezentantów przypisane są do różnych szkół. Z tego względu w tabeli 2 zostały one zapisane w tym samym wierszu.

Tabela. 2. Szkoły zarządzania strategicznego

G. Gierszewska, M. Romanowska	J. Supernat	K. Oblój	H. Mintzberg
Planistyczna	Planistyczna	Planistyczna	Projektowania
			Planistyczna
Pozycjonowania		Pozycyjna	Pozycjonowania
Inkrementalistów	Dostosowawcza	Ewolucyjna	Uczenia się
		Zasobów i kompetencji	
		Prostych reguł	
Behawioralna	Polityczna, poznawcza i kulturowa struktura organizacji		Kognitywna
			Wpływu
			Kulturowa
Ilościowa			
Systemowa			
			Otoczenia
			Konfiguracji
			Przedsięwzięcia
		Realnych opcji	

Opracowanie na podstawie: Gierszewska, Romanowska (1997), Mintzberg i in. (1998a), Supernat (1998), Oblój (2007)

Jedną z najbardziej systematycznych „typologii” szkół zarządzania strategicznego w literaturze polskiej podaje Oblój (2007). Autor ten dokonuje przeglądu szkół podając ich reprezentantów, przesłanki, krytykę oraz przykłady ilustrujące dany nurt w praktyce. Z tego też względu publikację tę traktujemy jako podstawową dla przedstawionej poniżej krótkiej charakterystyki wybranych szkół zarządzania strategicznego.

### Szkoła planistyczna

Istotę tej szkoły Oblój (2007, s. 60-66) przedstawia poprzez następujące stwierdzenia:

1. Organizacje dzięki budowaniu planów strategicznych mogą i powinny swoją przyszłość kształtować w racjonalny i uporządkowany sposób.

2. W tworzeniu strategii najbardziej liczy się perspektywa prezesa firmy, lub szerszej – naczelnego kierownictwa.

3. Budowa strategii jest zdyscyplinowanym, formalnym procesem.

4. Efektem planowania powinna być gotowa do wdrożenia strategia – dokument, który mówi, co, kto i jak ma zrobić.

Wiodącymi przedstawicielami tej szkoły są: I. Ansoff – prekursor zarządzania strategicznego, R. Ackoff oraz K. Andrews.

**Harry Igor Ansoff**<sup>24</sup> urodził się 12 grudnia 1918 r. we Władywostoku. Jego matką była Rosjanka, a ojcem był amerykański dyplomata. Jako dziecko wyemigrował ze swoją rodziną z Rosji do Nowego Yorku.

Ansoff studiował inżynierię mechaniczną i fizykę w Stevens Institute of Technology, gdzie uzyskał magisterium w zakresie dynamiki ciał sztywnych. W czasie II Wojny Światowej służył w siłach rezerwowych marynarki USA jako łącznik z marynarką rosyjską oraz jako wykładowca fizyki w Akademii Morskiej (*U.S. Naval Academy*). Po wojnie studiował w Brown University, gdzie uzyskał stopień naukowy doktora w dziedzinie matematyki stosowanej w zakresie matematycznej teorii elastyczności i plastyczności.

W roku 1948 Igor Ansoff dołączył do grupy wpływowych doradców, która zajmowała się problemami militarnymi. Pracował nad strategicznymi problemami NATO, a opracowana przez niego metodologia rozwiązywania problemów strategicznych wywarła istotny wpływ na jego późniejszy dorobek teoretyczny i praktyczny w zakresie biznesu. Następnie pracował dla Lockheed, gdzie zajmował się planowaniem długookresowym i był odpowiedzialny za program dywersyfikacji. Pełnił funkcję wiceprezydenta i dyrektora naczelnego Lockheed Electronics.

W roku 1963 Ansoff przeniósł się do Carnegie Mellon University, gdzie uczył jako profesor administracji przemysłowej. W dwa lata później opublikował fundamentalną dla zarządzania strategicznego książkę *Corporate Strategy*. W Carnegie Mellon University pracował do 1968 roku. W latach 1968-1973 pracował w Vanderbilt University w Nashville w Tennessee, gdzie był dziekanem Graduate School of Management – pionierskiej szkoły biznesu.

Od roku 1973 do 1975 Ansoff wykładał w European Institute for Advanced Studies in Management w Brukseli. Równolegle, do roku 1976, był profesorem w Graduate School of Management w Vanderbilt University. W latach 1976-1983 był profesorem w Stockholm School of Economics, a od roku 1984 do 2001 profesorem w United States International University w San Diego, Kalifornia.

Igor Ansoff zmarł 14 lipca 2002 roku w San Diego w wyniku powikłań spowodowanych zapaleniem płuc. Jego dorobek publikacyjny obejmuje między innymi:

– Ansoff H.I., *Corporate Strategy*. McGraw-Hill, New York 1965.

---

<sup>24</sup> Opracowano na podstawie: [http://www.aphelianconsulting.com/gurus/ansoff\\_h.htm](http://www.aphelianconsulting.com/gurus/ansoff_h.htm); [http://en.wikipedia.org/wiki/Igor\\_Ansoff](http://en.wikipedia.org/wiki/Igor_Ansoff)

- Ansoff H.I., Hays R., Declerck R. From Strategic Planning to Strategic Management, John Wiley & Sons, New York and London 1976.
- Ansoff H.I., Strategic Management. MacMillan Press, Ltd., London 1979.
- Ansoff H.I., Managing strategic surprise by response to weak signals. California Management Review, 1979, 18, 21-33.
- Ansoff H.I., Implanting strategic management. New York, Prentice Hall 1984.
- Ansoff H.I., Zarządzanie strategiczne, PWE, Warszawa 1985.

### Szkoła ewolucyjna

Przesłanki wyodrębnienia tej szkoły Obłój (2007, s. 84-90) formułuje w postaci następujących twierdzeń:

1. Proces budowania strategii jest uwarunkowany kulturą organizacyjną, polityką głównych koalicji w ramach organizacji, historią, oddziaływaniami otoczenia i dlatego nie może być w pełni racjonalny.

2. Strategia organizacyjna jest wypadkową zamierzonych i samorzutnie powstających działań strategicznych.

3. Strategie zamierzone i samorzutne tworzą z czasem spójny i powielany w czasie wzorzec zachowań organizacyjnych, który staje się faktycznie jej strategią.

Wiodącymi przedstawicielami tej szkoły są: E. Wrapp, J.G. March, H. Mintzberg, J.A. Waters, J.B. Quinn, R. Pascal i R.A. Burgelman.

**Henry Mintzberg**<sup>25</sup> urodził się 2 września 1939 roku. W roku 1961 ukończył studia mechaniczne w McGill University, uzyskując dyplom inżyniera, a w 1962 roku ukończył w trybie wieczorowym studia artystyczne (*General Arts*) w Sir George Williams University (obecnie Concordia), uzyskując dyplom w zakresie nauk administracyjnych (*bachelor in administration*). W roku 1965 uzyskał magisterium w zakresie zarządzania w MIT (*Massachusetts Institute of Technology*). W roku 1968 w Sloan School of Management, MIT uzyskał stopień naukowy doktora, broniąc rozprawę *The Manager at Work – Determining his Activities, Roles and Programs by Structured Observation*.

Aktualnie (2009) jest profesorem zarządzania na wydziale zarządzania McGill University w Montrealu, gdzie naucza od roku 1968. W latach 1991-1999 był profesorem wizytującym w INSEAD (fr. *Institut européen d'administration des affaires*) – jednej z największych prywatnych szkół zarządzania i biznesu, plasującej się wśród kilkunastu najlepszych szkół biznesu na świecie, jako najwyższej notowana szkoła europejska. Prowadzi badania i publikuje prace naukowe dotyczące pracy kierowniczej, kształtowania strategii oraz form organizacji.

Jego dorobek publikacyjny obejmuje między innymi:

- Mintzberg H., The Nature of Managerial Work. Harper and Row, 1973.

---

<sup>25</sup>Opracowano na podstawie: [http://en.wikipedia.org/wiki/Henry\\_Mintzberg](http://en.wikipedia.org/wiki/Henry_Mintzberg);  
<http://www.henrymintzberg.com/books.htm>

- Mintzberg H., *The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research*. Prentice-Hall, 1979.
- Mintzberg H., *Power in and Around Organizations*. Prentice Hall, 1983.
- Mintzberg H., *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Free Press and Prentice-Hall International, 1994.
- Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J., *Strategy Safari*. Free Press and Prentice-Hall International, 1998.
- Mintzberg H., Lampel J., Ghoshal S., Quinn J.B., *The Strategy Process*. Prentice Hall, 1991.
- Mintzberg H., *Managers not MBAs*”: A Hard Look AT the Soft Practice of Managing and Management Development. Berrett Koehler Publishers, 2004.
- Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J., *Strategy Bites Back*. Pearson, 2005.

### **Szkoła pozycyjna**

Poniższe twierdzenia sformułowane przez Obłója (2007, s. 105-115) charakteryzują istotę szkoły pozycyjnej:

1. Istotą strategii jest osiągnięcie przewagi konkurencyjnej.
2. Punktem wyjścia do budowy i analizy strategii jest otoczenie firmy.
3. Strategie należy zawsze formułować pod kątem konkurencji. Istotą strategii jest walka z konkurencją.
4. Punktem wyjścia do budowania przewagi konkurencyjnej na rynku są dwie bazowe strategie prowadzące do sukcesu firmy: minimalizacja kosztów i różnicowanie<sup>26</sup>.
5. Przewaga kosztowa jest najbardziej fundamentalną ekonomicznie przewagą konkurencyjną, ponieważ daje firmie swobodę strategicznego wyboru, której nie mają konkurenci.
6. Strategia różnicowania wyrobów w większym stopniu niż strategia przewagi kosztowej ogranicza swobodę konkurencyjną firmy, ale utrudnia atak konkurencji.

7. Warto być albo wielką firmą, albo stosunkowo małą<sup>27</sup>

Głównym przedstawicielem tej szkoły jest M.E. Porter.

**Michael Porter**<sup>28</sup> urodził się w 1947 roku w Ann Arbor, Michigan. W roku 1969 roku uzyskał dyplom inżyniera przestrzeni kosmicznej oraz inżynierii mechanicznej w Princeton University. W roku 1971 uzyskał dyplom MBA w Harvard Business School, a w 1973 roku stopień naukowy doktora w zakresie ekonomiki biznesu w Harvard University.

---

<sup>26</sup> Stylistykę tego stwierdzenia dostosowano do przyjętej tutaj konwencji redakcyjnej; porównaj Obłój (2007, s. 111).

<sup>27</sup> W sformułowaniu tego stwierdzenia wprowadzono drobne zmiany; porównaj Obłój (2007, s. 115).

<sup>28</sup> Opracowano na podstawie: [http://en.wikipedia.org/wiki/Michael\\_Porter](http://en.wikipedia.org/wiki/Michael_Porter);  
<http://drfd.hbs.edu/fit/public/facultyInfo.do?facInfo=bio&facEmId=mporter>



Porter jest uznawany za ojca współczesnego zarządzania strategicznego i uchodzi za wywierającego największy wpływ koncepcyjny na problematykę zarządzania i konkurencyjności. Aktualnie (2009) jest profesorem w Bishop William Lawrence University w Harvard Business School. Jego dorobek publikacyjny obejmuje między innymi:

- Porter M.E., *Interbrand Choice, Strategy and Bilateral Market Power*. Vol. 146, Harvard Economic Studies. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1976.
- Porter M.E., *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press, 1980.
- Porter M.E., *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. N.Y.: Free Press, 1985.
- Porter M.E., *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press, 1990.
- Porter M.E., *On Competition*. Boston: Harvard Business School Press, 1998.

### **Szkoła zasobów i kompetencji**

Poniższe twierdzenia sformułowane przez Obłója (2007, s. 127-142) charakteryzują istotę szkoły zasobów i kompetencji:

1. Organizacja jest zbiorem aktywów (zasobów) i umiejętności.
2. Przewagę konkurencyjną organizacja buduje przez skonfigurowanie zasobów i umiejętności w kluczowe kompetencje firmy.
3. Zasoby, umiejętności i budowane na ich podstawie kluczowe kompetencje są tym cenniejsze jako tworzywo strategii, w im większym stopniu organizacja potrafi obronić je przed imitacją i substytucją ze strony rywali.
4. Między zasobami oraz zamierzeniami firmy musi istnieć dynamiczne napięcie<sup>29</sup>.

Przedstawicielami tej szkoły są: G. Hamel, C.K. Prahalad oraz J. Kay.

**Gary Hamel** urodził się w 1954 roku. W roku 1975 ukończył studia na Andrews University. Do roku 1978 pracował jako administrator szpitala. W roku 1990 uzyskał stopień naukowy doktora w zakresie biznesu międzynarodowego na University of Michigan. Aktualnie (2009) jako profesor wizytujący wykłada zarządzanie strategiczne i międzynarodowe w London Business School. Wspólnie z Prahaladem uważany jest za współtwórcę koncepcji kluczowych kompetencji (*core competencies*) przedsiębiorstwa. Jego dorobek publikacyjny obejmuje między innymi:

- Hamel G., *The Core Competence of the Corporation*. Harvard Business Review, 1990.
- Hamel G., *Strategy as Revolution*. Harvard Business Review, 1996.

---

<sup>29</sup> Chodzi tutaj o pozostawanie firmy w równowadze dynamicznej z otoczeniem. Zasoby powinny być używane w mobilizujący sposób. Porównaj: Obłój (2007, s. 141).

- Hamel G., Prahalad, C.K., *Competing for the future*. Harvard Business School Press, April 1996.
- Doz L., Hamel G., *Alliance Advantage: The Art of Creating Value Through Partnering*. Harvard Business School Press, September 1998.
- Hamel G., Prahalad C.K., Thomas H., O’Neal D., *Strategic Flexibility: Managing in a Turbulent Environment*. Wiley, 5 January 1999.
- Hamel G., *Leading the Revolution*. Harvard Business School Press, 2000.
- Hamel G., *The Quest for Resilience*. Harvard Business Review, 2003.
- Hamel G., Breen B., *The Future of Management*. Harvard Business School Press, 10 September 2007.

### **Szkoła prostych reguł**

Myśl przewodnią tej szkoły wyznaczają następujące stwierdzenia podane przez Oblója (2007, s. 151-160):

1. Istotą budowy przewagi konkurencyjnej jest umiejętność korzystania z przelotnych szans.
2. Skuteczne konkurowanie na współczesnych rynkach wymaga innowacyjnych strategii.
3. Innowacyjne strategie korzystania z szans opierają się na kilku istotnych procesach i prostych regułach, które je regulują.

Do przedstawicieli tej szkoły zalicza się (Oblój, 2007, s. 151, 160): R.A. Bettisa, C.K. Prahalada, C. Christensena, K.M. Eisenhardta, D.N. Sulla.

### **Szkoła realnych opcji**

Poniższe twierdzenia sformułowane przez Oblója (2007, s. 175-181) charakteryzują istotę szkoły realnych opcji:

1. W warunkach skrajnej niepewności można budować racjonalne strategie, które mają postać zbioru realnych opcji.
2. Różne rodzaje opcji realnych będą miały odmienną wartość dla różnych organizacji w zależności od konkretnej sytuacji w otoczeniu, a także od zasobów, umiejętności i historii tej organizacji.
3. Myślenie o strategii w kategoriach sekwencji realnych opcji pozwala lepiej ocenić prawidłowość kierunków i wielkości inwestycji strategicznych niż klasyczne narzędzia budżetowania.

Do reprezentantów tej szkoły można zaliczyć: F. Blacka, M. Scholesa, H. Courtneya oraz T.A. Luehrmana<sup>30</sup>.

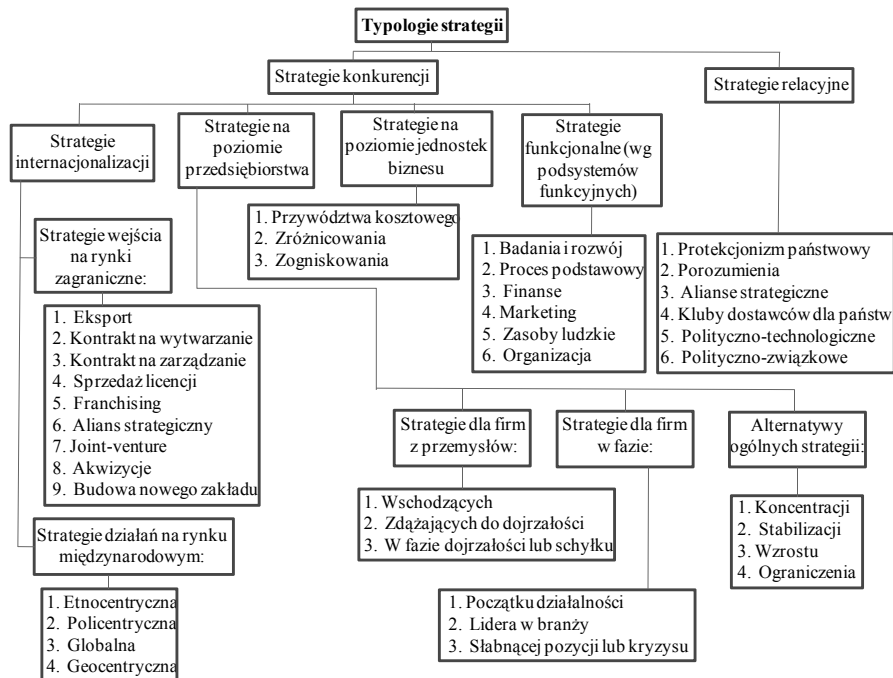
## **1.3. TYPOLOGIA STRATEGII**

Poszczególne szkoły formułują odmienne założenia co do istoty strategii i sposobu jej budowy. Skutkuje to różnymi metodami analizy strategicznej,

---

<sup>30</sup> Reprezentantów tej szkoły podajemy spośród tych, na których prace powołuje się Oblój (2007, s. 176-196).

a w rezultacie różnymi strategiami. Biorąc pod uwagę podejścia do uzyskania przewagi oraz różne całości organizacyjne a także fazy rozwoju przedsiębiorstwa, których te strategie dotyczą, na dużym poziomie syntezy można dokonać ich typologii (rys. 5). Tutaj ograniczamy się do przedstawienia istoty ogólnych strategii przedsiębiorstwa oraz strategii międzynarodowych.



Rys. 5. Typologia strategii przedsiębiorstwa

Opracowanie na podstawie: Certo, 1988, s. 87-103; Thompson, Strickland, 1993, s. 125-190; Zarządzanie firmą, 1995, s. 259

## Ogólne strategie przedsiębiorstwa

Wyróżnić można następujące alternatywy ogólnych strategii przedsiębiorstwa (Certo, 1988, s. 87-91; Thompson, Strickland, 1993, s. 167-181):

1. **Strategia koncentracji.** Polega ona na ograniczeniu działalności przedsiębiorstwa do pojedynczego biznesu. Sprzyja uzyskaniu ekonomiki skali, lecz zwiększa ryzyko w przypadku dekonunktury w branży, w której przedsiębiorstwo prowadzi działalność.

2. **Strategia stabilizacji.** Przedsiębiorstwo realizuje tę strategię wtedy, gdy chce utrzymać swoją aktualną pozycję rynkową. Wybór tej strategii może być podyktowany między innymi następującymi okolicznościami: zagrożeniem restrykcji na skutek uzyskania pozycji monopolistycznej, nadmierną kapitałochłonnością dalszego wzrostu bądź brakiem możliwości dalszego wzrostu,

w szczególności powodowanym recesją w sektorze, w którym firma prowadzi działalność.

3. Strategia wzrostu. Wyróżnić można następujące rodzaje tej strategii:

- Integracja pionowa. Polega ona na przejmowaniu firm w łańcuchu dostawców. Występuje jako „integracja w przód”, gdy przejmowaną firmą jest odbiorca, oraz jako „integracja wstecz”, gdy przejmowaną firmą jest dostawca.
- Integracja pozioma. Polega ona na przejmowaniu firm z sektora, w którym przedsiębiorstwo prowadzi działalność, a więc firm konkurencyjnych.
- Dywersyfikacja, która może występować jako koncentryczna (powiązana), gdy występuje związek pomiędzy produktami, technologią lub kanałami dystrybucji przedsiębiorstwa i firmy, którą ono przejmuje, oraz jako konglomerat (niepowiązana), gdy nie ma związku pomiędzy zasobami przedsiębiorstwa i przejmowanej firmy, ale w wyniku przejścia przedsiębiorstwo może wejść do atrakcyjnego sektora.
- Fuzje i joint ventures. Przedsiębiorstwo może wzrastać, zawierając fuzję, a więc łącząc się z inną firmą. Fuzje mogą przybierać formę konsolidacji lub inkorporacji. Połączone firmy przestają istnieć jako oddzielne osoby prawne, a w ich miejsce powstaje nowa osoba prawna z aktywami firm połączonych. Joint venture polega natomiast na utworzeniu nowego – wspólnego przedsiębiorstwa przez firmy, które zachowują swoją osobowość prawną.

4. Strategia ograniczenia (*retrenchment*). Może ona występować jako strategia:

- Redukcji (*turnaround*). Polega ona na zaniechaniu produkcji nierentownych wyrobów, zmniejszeniu zatrudnienia, wycofywaniu się z nierentownych kanałów dystrybucji.
- Wyzbywania (*divestment*). Polega na zaprzestaniu działalności i sprzedaży majątku przedsiębiorstwa. Jej stosowanie zwykle oznacza straty zarówno dla właścicieli, jak i dla pracowników przedsiębiorstwa.

Powyższe strategie, zwłaszcza w dużych oraz zdywersyfikowanych przedsiębiorstwach, mogą być stosowane w różnych kombinacjach. W rezultacie prowadzi to do kształtowania portfela produktów firmy.

### **Strategie internacjonalizacji przedsiębiorstwa**

Internacjonalizacja przedsiębiorstwa jest związana z co najmniej dwoma wyborami strategicznymi. Pierwszy dotyczy podejścia do klientów na rynkach zagranicznych, drugi natomiast – sposobu wejścia firmy na te rynki.

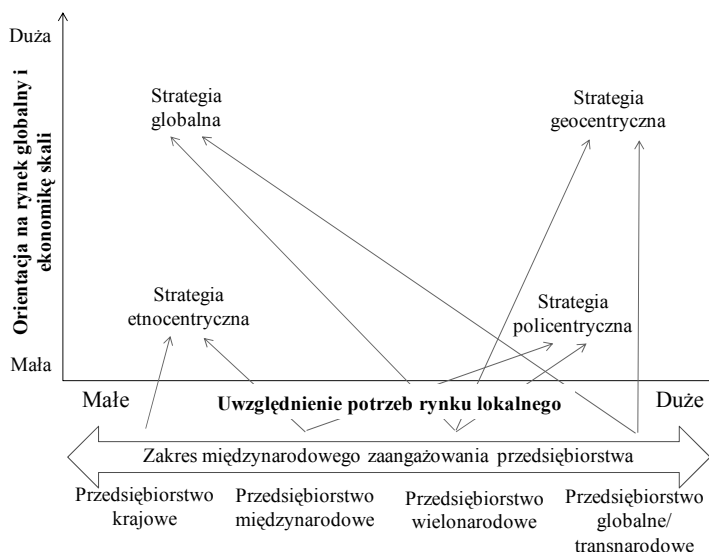
Ze względu na zakres międzynarodowego zaangażowania, rozróżnić można następujące rodzaje przedsiębiorstw: krajowe, międzynarodowe, wielonarodowe, transnarodowe (globalne)<sup>31</sup>.

---

<sup>31</sup> Problematykę tę omawiają między innymi: Rymarczyk, 1996, s. 75-79; Certo, 1997, s. 81-97; Mescon i inni, 1999; Olszewska, 2001, s. 59-60; Dulinić, 2004, s. 26-29; Kreitner, 2005, s. 88-92).

Przedsiębiorstwo krajowe działa zasadniczo na rynku krajowym. Dla przedsiębiorstwa międzynarodowego rynek krajowy ma podstawowe znaczenie, ale prowadzi ono także systematycznie operacje na rynkach innych państw. W przypadku przedsiębiorstwa wielonarodowego podstawowe znaczenie mają rynki zagraniczne, natomiast przedsiębiorstwo transnarodowe traktuje rynki zagraniczne jako jeden rynek globalny.

Dla tak wyróżnionych przedsiębiorstw dostępne są w różnym stopniu cztery strategie: etnocentryczna, policentryczna, globalna i geocentryczna. Strategie te wyróżnić można z uwagi na uwzględnienie przez przedsiębiorstwo indywidualnych potrzeb poszczególnych rynków zagranicznych oraz ze względu na dążenie do osiągnięcia efektu ekonomiki skali (rys. 6).



Rys. 6. Zakres międzynarodowego zaangażowania przedsiębiorstwa a dostępne strategie internacjonalizacji

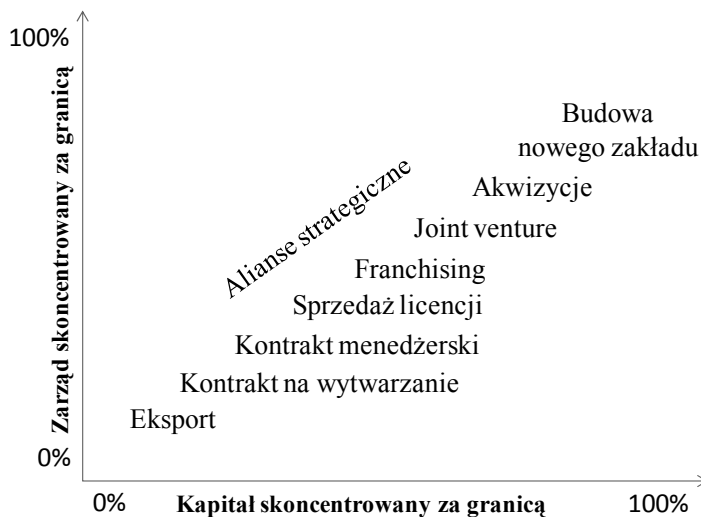
Źródło: Trzecieliński, wykład nt. *Internationalization of Business*, Central Ostrobothnia University of Applied Sciences, Finland

Strategia etnocentryczna polega na tym, że praktyki zarządzania, w tym metody marketingowe, stosowane na rynku krajowym traktowane są jako wzorcowe również przy prowadzeniu operacji na rynkach zagranicznych. W przypadku strategii policentrycznej zarówno decyzje strategiczne, jak i operacyjne przekazane są na poziom jednostek biznesu (spółek zależnych) zlokalizowanych w poszczególnych krajach po to, aby mogły one dostosować oferowane wyroby i usługi do specyficznych oczekiwań klientów z rynków tych krajów.

Przedsiębiorstwo realizujące strategię globalną oferuje standardowe produkty na wszystkich rynkach zagranicznych, a strategia konkurencyjna jest dyktowana przez centralę firmy; natomiast w przypadku strategii geocentrycznej przedsię-

biorstwo dąży do uzyskania wysokiego efektu ekonomiki skali, uwzględniając jednocześnie odmienne potrzeby klientów na poszczególnych rynkach zagranicznych. W tym celu tworzy globalną sieć zakładów wyposażonych w dużą autonomię decyzyjną. Obsługa klientów odbywa się na poziomie tychże zakładów, z uwzględnieniem ich specyficznych potrzeb. Równoległe jednak realizowana jest strategia wspólnych przedsięwzięć rozwojowych.

Przedsiębiorstwa mogą wchodzić na rynki zagraniczne, stosując następujące strategie<sup>32</sup> (rys. 7):



Rys. 7. Strategie wejścia na rynki zagraniczne

1. Eksport wyrobów/usług. Strategia ta polega na sprzedaży produktów przez międzynarodowy kanał dystrybucji lub przez jednostki organizacyjne zaplecza handlowego przedsiębiorstwa. Rozróżnić można eksport pośredni i bezpośredni. Eksport pośredni polega na sprzedaży produktów za granicę przez pośredników zlokalizowanych w kraju eksportera. Natomiast w przypadku eksportu bezpośredniego producent sprzedaje wyroby bezpośrednio odbiorcy lub importerowi zlokalizowanemu na rynku zagranicznym.

2. Kontrakt na wytwarzanie, który polega na zleceniu wytwórcy zlokalizowanemu za granicą produkcji wyrobów lub ich elementów.

3. Kontrakt menedżerski jako strategia wejścia na rynki zagraniczne polega na doprowadzeniu do pełnienia funkcji naczelnego kierownictwa firmy zlokalizowanej za granicą przez menedżerów przedsiębiorstwa wchodzącego na rynek zagraniczny.

<sup>32</sup> Problematykę tę omawiają między innymi: Jain, 1987, s. 34-39; Robbins, 1994, s. 105; Rymarczyk, 1996, s. 112-167; Kotler i inni, 1999, s. 203-208; Tayeb, 2000, s. 156-178; Olszewska, 2001, s. 151-160; Duliniec, 2004, s. 99-126; Kreitner, 2005, s. 86-88

4. Sprzedaż licencji, która polega na zawarciu stosunków umownych z firmą zlokalizowaną za granicą, w ramach których przedsiębiorstwo oferuje tej firmie prawo do wytwarzania określonego wyrobu lub posługiwania się patentem bądź znakiem handlowym.

5. Franchising – polega na zawarciu kontraktu z firmą zlokalizowaną za granicą, w ramach którego przedsiębiorstwo przekazuje jej prawo do korzystania z własnego pakietu biznesowego, obejmującego znak handlowy, wzory użytkowe, patenty, techniki marketingowe i handlowe, technologie czy wyłączność na obsługę danego rynku. W przeciwieństwie do sprzedaży licencji, kontrakt franchisingowy jest zawierany z firmą, która nie ma lub ma niewielkie doświadczenie w działalności, dla której pakiet biznesowy jest udostępniany.

6. Alians strategiczny jako strategia wejścia na rynki zagraniczne polega na partnerstwie uregulowanym kontraktem z firmą lub firmami ulokowanymi za granicą, w ramach którego dochodzi do współpracy w jakiejś dziedzinie, na przykład w zakresie działalności badawczo-rozwojowej czy produkcyjnej. Istotą aliansu jest współpraca w pewnym obszarze z firmami, które są rzeczywistymi lub potencjalnymi konkurentami<sup>33</sup>.

7. Joint venture jako strategia wejścia na rynki zagraniczne polega na partnerstwie z firmą lub firmami zlokalizowanymi za granicą, w ramach którego ustanowiona zostaje za granicą jednostka biznesu, w której przedsiębiorstwo posiada udziały. Jest to joint venture kapitałowe.

8. Akwizycje to strategia będąca przypadkiem bezpośrednich inwestycji zagranicznych. Umożliwia ona szybkie wejście na rynek zagraniczny w wyniku przejęcia firmy znajdującej się na tym rynku.

9. Budowa nowego zakładu (*greenfield investment*) to strategia, która jak akwizycje, jest przypadkiem bezpośrednich inwestycji zagranicznych. Stosowana jest wtedy, gdy na danym rynku zagranicznym nie ma firm, które można by przejąć lub przejęcie byłoby zbyt kosztowne.

---

<sup>33</sup> Problematykę aliansów strategicznych omawiają między innymi: Romanowska, 1997; Hollensen, 1998. Alianse strategiczne nazywane są również „kontraktowym joint venture”. Do takich joint ventures Kotler i inni (1999, s. 204) zaliczają między innymi: sprzedaż licencji, kontrakt menedżerski oraz kontrakt na wytwarzanie.





## **2. METODY ANALIZY STRATEGICZNEJ W PRAKTYCE**

### **2.1. ANALIZA STRATEGICZNA MAKROOTOCZENIA FIRMY**

Opracowanie strategii przedsiębiorstwa wymaga przeprowadzenia analizy strategicznej istotnych czynników jego otoczenia i wnętrza. Układ czynników występujących w otoczeniu tworzy sytuacje, które mogą sprzyjać bądź przeszkadzać osiągnięciu długoterminowych zamiarów (celów) przedsiębiorstwa. Pierwsze nazywane są szansami, drugie zaś – zagrożeniami. W odniesieniu do wnętrza przedsiębiorstwa czynniki te układają się w jego mocne bądź słabe strony.

Analiza strategiczna dostarcza wielu metod pozwalających badać, oceniać i przewidywać przyszłe stany tych czynników. Są one w różnym zakresie prezentowane w przywoływanych w tej książce publikacjach dotyczących zarządzania strategicznego. Tutaj przedstawiamy je w układzie przyjętym przez G. Gierszewską i M. Romanowską (1994).

Celem analizy środowiska zewnętrznego organizacji jest rozszerzenie jej horyzontów oraz rozpoznanie czynników i uwarunkowań, które aktualnie wywierają, a zwłaszcza, które w przyszłości będą wywierać wpływ na atrakcyjność przedsiębiorstwa, biznesu czy sektora, w którym ono działa i które tworzyć będą szanse lub zagrożenia dla organizacji. Chodzi więc o zrozumienie zjawisk i trendów, które są dla organizacji istotne, a których wpływ nie jest oczywisty.

Ze względu na możliwość wywoływania przez organizację zdarzeń, a przez to stwarzania w jej środowisku sprzyjających sytuacji lub zapobiegania bądź łagodzenia sytuacji niesprzyjających, środowisko to jest dzielone na otoczenie dalsze (makrootoczenie) i otoczenie bliższe (konkurencyjne)<sup>1</sup>.

Makrootoczenie oddziałuje na branże i sektory gospodarcze oraz przedsiębiorstwa do nich należące, natomiast pojedyncze przedsiębiorstwo, zwłaszcza małe lub średnie, ma znikome możliwości wywoływania w nim zmian<sup>2</sup>.

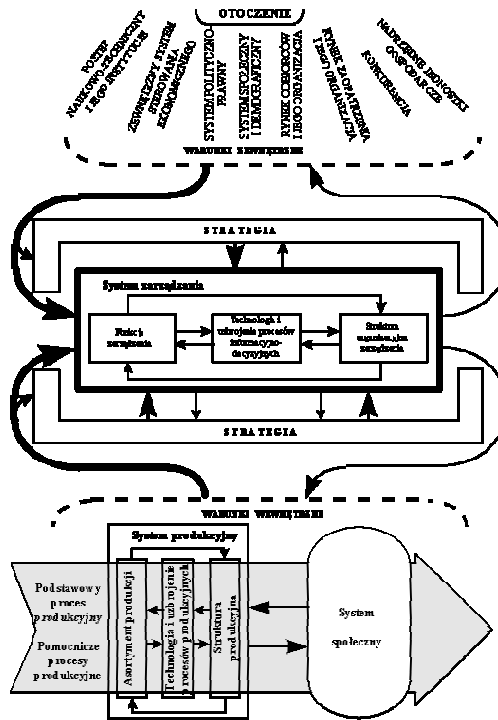
---

<sup>1</sup> Interesujące studium ewolucji otoczenia można znaleźć w książce: Olszewska B. (2001, s. 23-30).

<sup>2</sup> Niektórzy autorzy prezentują pogląd, że przedsiębiorstwa nie mogą bezpośrednio wpływać na makrootoczenie (Hitt i inni, 1995, s. 35; David, 1997, s. 9). Zdarzają się w tym zakresie wyjątki, których przykładem może być potężny koncern rosyjski Gazprom. Z uwagi na olbrzymi potencjał gospodarczy, a także powiązania polityczne przedsiębiorstwo to potrafiło kształtować w korzystny dla siebie sposób zwłaszcza ekonomiczne i polityczno-prawne czynniki makrootoczenia. Jednak Trzecieliński miał okazję

W przypadku otoczenia konkurencyjnego, w zależności od ulokowania się w nim organizacji i posiadanego przez nią potencjału, a więc szeroko rozumianych zasobów, ma ona większe lub mniejsze możliwości oddziaływania na poszczególne segmenty tego otoczenia bądź bronięcia się przed zagrożeniami z nich płynącymi.

Makrootoczenie obejmuje następujące segmenty: polityczno-prawny (P: *political and legal*), ekonomiczny (E: *economic*), społeczno-demograficzny (S: *social and demographical*) oraz technologiczny (T: *technological*). Czynniki te wyznaczają ogólną strukturę analizy makrootoczenia, zwaną analizą PEST.



Rys. 8. Zewnętrzne i wewnętrzne uwarunkowania strategii i systemu zarządzania przedsiębiorstwa

Źródło: Pawłowski, Trzcieleński, 1986, s. 10

Z kolei do otoczenia konkurencyjnego należą (Porter, 1980): rynek dostawców, rynek odbiorców, firmy zainteresowane wejściem do sektora, produkty substytucyjne oraz firmy konkurencyjne. W zależności od ulokowania się w tym

prować analizę strategiczną w przedsiębiorstwie, którego potencjał był niewielki, a pomimo to potrafiło ono w swojej branży tak ukształtować rozwiązania legislacyjne dotyczące certyfikacji wyrobów, że w pewnym okresie uzyskało niemal pozycję monopolistyczną.

otoczeniu i posiadanego potencjału, a więc szeroko rozumianych zasobów, przedsiębiorstwo ma większe lub mniejsze możliwości oddziaływania na poszczególne segmenty bądź broni się przed zagrożeniami z nich płynącymi, a przez to partycypowania w dochodach sektora i uzyskiwania zwrotu z zainwestowanych kapitałów.

Strukturę otoczenia i wnętrza przedsiębiorstwa, istotną z punktu widzenia kształtowania jego strategii oraz struktury organizacyjnej, przedstawia rysunek 8. Struktura ta jest wynikiem badań prowadzonych w Instytucie Inżynierii Zarządzania Politechniki Poznańskiej.

## 2.1.1. Ekstrapolacja trendów

### 2.1.1.1. Istota ekstrapolacji trendów

W otoczeniu przedsiębiorstwa, w szczególności w jego segmencie ekonomicznym, społeczno-demograficznym i technologicznym, zachodzi wiele zdarzeń, które mogą być obserwowane i mierzone w określonych interwałach czasowych. Ich przykładami mogą być czynniki wzrostu ekonomicznego (stopa bezrobocia, inflacja, PKB, bilans płatniczy itd.), czynniki demograficzne (liczba urodzin, struktura społeczeństwa w różnych przekrojach) czy nakłady na badania naukowe. W rezultacie uzyskuje się szeregi czasowe danych, na podstawie których mogą być opracowywane prognozy co do przyszłości.

Jedną z metod prognozowania na podstawie szeregów czasowych jest ekstrapolacja trendów. Polega ona na szacowaniu wartości funkcji  $f(t)$  w chwilach  $n, n + 1, n + 2, \dots$ , na podstawie wartości tej funkcji w chwilach  $t = 0, 1, 2, \dots, n - 1$ . Zastosowanie tej metody jest racjonalne, gdy spełnione są dwa założenia: 1) tendencja rozwojowa w okresach przyszłych będzie się kształtować pod wpływem tych samych czynników sprawczych, 2) wahania przypadkowe (losowe) tych czynników będą odkształcać wynik ekstrapolacji w granicach standardowego błędu prognozy.

Istnieje wiele szczegółowych metod ekstrapolacji, które można ująć w dwa generalne podejścia do prognozowania (Lee, Schiederjans, 1994, s. 85)<sup>3</sup>:

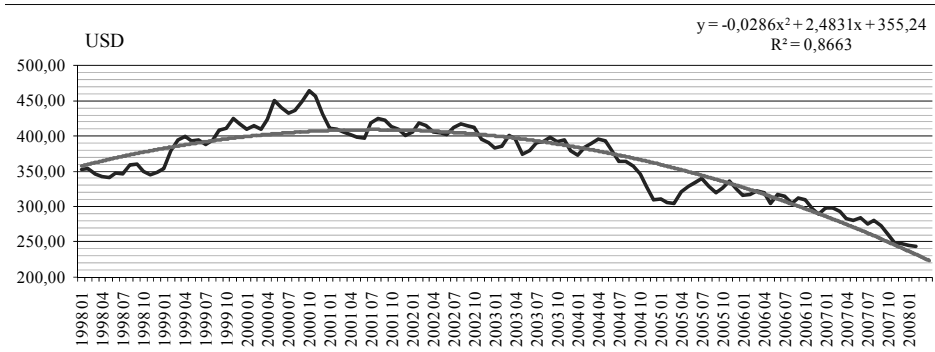
- Metody z jedną zmienną, które polegają na wyprowadzeniu prognozy tylko na podstawie danych historycznych dotyczących pojedynczej zmiennej losowej. Przykładem tych metod jest: średnia ruchoma, ważona średnia ruchoma czy wyrównanie wykładnicze.
- Metody z wieloma zmiennymi, w których opracowanie prognozy wymaga badania kilku zmiennych losowych jednocześnie, przy czym analizuje się związek jaki występuje pomiędzy seriami tych zmiennych. Metody te obejmują dwie grupy – analizę korelacji oraz analizę regresji.

---

<sup>3</sup> Problematyką ekstrapolacji trendów zajmuje się statystyka matematyczna. Zagadnienia te znaleźć można między innymi w pracach: Łucki (red.), 1998, s. 126-162; Józwiak, Podgórski, 1997, s. 451-516.

### 2.1.1.2. Przykład ekstrapolacji trendu kursu dolara za pomocą regresji wielomianowej

W okresie od stycznia 1998 roku do lutego 2008 roku średni kurs dolara amerykańskiego w złotych wahał się od 2,4305 (luty 2008) do 4,6369 (październik 2000)<sup>4</sup>. Tak duże wahania kursowe powodowały dylematy zarówno dla eksporterów, którzy zainteresowani byli „osłabianiem złotówki”, jak i importerów, dla których słabnąca złotówka oznaczała malejącą opłacalność transakcji. Metodą, którą można było się posłużyć do wyznaczenia prognozy kursu walut a tym samym zmniejszenia ryzyka zawieranych transakcji była ekstrapolacja trendu (rys. 9).



Rys. 9. Szereg czasowy średniego kursu PLN do USD wraz z linią trendu

Do wyznaczenia linii trendu przyjęto regresję dwumianową z krokiem prognozy wynoszącym dwa okresy. Dla dwumiesięcznego horyzontu przyjęty model regresji dawał dobre rezultaty. Prognoza na marzec i kwiecień 2008 roku wynosiła odpowiednio 2,2500 i 2,2000 PLN za USD, gdy rzeczywisty kurs wyniósł odpowiednio 2,2816 i 2,1852 PLN za dolara.

## 2.1.2. Metoda delficka

### 2.1.2.1. Istota metody delfickiej<sup>5</sup>

Metoda delficka została opracowana w 1953 roku przez Olafa Helmera i jego zespół z RAND Corporation. Służy ona do prognozowania zmian zachodzących w makrootoczeniu, w szczególności w jego segmencie technologicznym, ekonomicznym i społeczno-demograficznym. Należy ona do grupy metod eksperckich, intuicyjnych, realizowanych w sformalizowany sposób. Jest to metoda ankietowa wykorzystująca pytania zamknięte, które wymagają odpowiedzi ujętych w liczby, dzięki czemu możliwe jest statystyczne opracowanie wyników.

<sup>4</sup> Dane wg tabeli średnich kursów NBP.

<sup>5</sup> Wykorzystano źródła: Trocki, 1977, s. 29-38; Antoszkiewicz, 1990, s. 212-223; Wehrlich i Koontz, 1993, s. 186.

Odwołuje się ona do opinii ekspertów, którzy pracują niezależnie od siebie. Grupa ekspertów składa się zwykle z nie mniej niż 20 osób. Przez eksperta rozumie się specjalistę dysponującego wiedzą i doświadczeniem z zakresu objętego ankietą. Ekspertami powinni być ludzie o szerokich horyzontach, kompetentni w danej dziedzinie, otwarci na problemy świata i zorientowani na przyszłość.

Ogólny algorytm metody delfickiej obejmuje następujące kroki:

1. Powołanie ekspertów do rozwiązania danego problemu. Eksperci mogą pochodzić z danej organizacji oraz spoza niej. Powinno być nie mniej niż 20 ekspertów. Eksperci zostają poinformowani, czy i jakie wynagrodzenie otrzymają za udzielanie odpowiedzi.

2. Eksperci są proszeni o dokonanie prognozy odnośnie do zmian zachodzących w różnych segmentach makrootoczenia. Pracują anonimowo, bez bezpośredniego kontaktu między sobą. Odpowiedzi udzielają na kwestionariuszach.

3. Odpowiedzi są opracowywane i przekazywane każdemu ekspertowi.

4. Uwzględniając otrzymane odpowiedzi, eksperci weryfikują swoje poprzednie opinie. Proces ten powtarza się zwykle czterokrotnie (stosuje się cztery kwestionariusze).

5. W miarę jak następuje zbieranie opinii w kolejnych kwestionariuszach, zauważa się narastanie zbieżności poglądów ekspertów. Opinię z ostatniego kwestionariusza traktuje się jako prognozę analizowanego aspektu (zmiany) przyszłości.

### Procedura zbierania opinii ekspertów i opracowania prognozy

1. Eksperci otrzymują kwestionariusz 1 (tab. 3), w którym podają swoje dane do korespondencji, oceniają swoje kompetencje w zakresie objętym pytaniami oraz udzielają liczbowej odpowiedzi na pytania. Kwestionariusz przekazuje do moderatora/zespołu organizacyjnego przedsięwzięcia.

Tabela 3. Metoda delficka – formularz kwestionariusza 1

Nazwa przedsięwzięcia			
Kwestionariusz 1:		Metoda delficka	
Nazwisko i imię eksperta:		e -mail:	
Ocena własnych kompetencji (1 -5)		Pytania:	Odpowiedź: Odpowiedź należy wyrazić liczbowo
5 - jestem specjalistą w danej dziedzinie			
4 - jestem kompetentny w danej dziedzinie			
3 - znam daną dziedzinę			
2 - orientuje się w podstawowych problemach danej dziedziny			
1 - nie znam danej dziedziny			

#### UWAGA!

1. Należy wypełnić pola oznaczone tym kolorem
2. Opinie od każdego eksperta zbierane będą w czterech rundach (cztery kwestionariusze)
3. Przy wymianie opinii pomiędzy ekspertami zachowana zostanie anonimowość
4. Kwestionariusz należy zwrócić do: [adres@elektroniczny](mailto:adres@elektroniczny) w terminie do dd.mm.rrrr.

2. Moderator/zespół organizacyjny opracowuje statystycznie odpowiedzi otrzymane w kwestionariuszu 1, z pominięciem tych, które udzielili eksperci, którzy nie chcą kontynuować współpracy. Sporządza się wykres rozkładu odpowiedzi i wyznacza medianę oraz przedział międzykwartyłowy.

Mediana  $M$  jest taką wartością zmiennej, która rozdziela zbiór otrzymanych odpowiedzi na takie dwie liczebnie równe części, że w pierwszej z nich znajdują się zmienne o wartościach mniejszych od mediany, a w drugiej – o wartościach większych od mediany. Następnie dokonuje się podziału całego zbioru odpowiedzi na cztery liczebnie równe części – kwartyle. Pierwszy kwartył  $Q1$  jest taką wartością zmiennej, która rozdziela liczbę uzyskanych odpowiedzi na dwie części, takie że w pierwszej znajduje się 25% odpowiedzi ze zmienną mniejszą niż  $Q1$ , w drugiej – 75% odpowiedzi ze zmienną większą niż  $Q1$ . Trzeci kwartył  $Q3$  jest taką wartością zmiennej, która rozdziela liczbę uzyskanych odpowiedzi na dwie części, takie że w pierwszej znajduje się 75% odpowiedzi ze zmienną mniejszą niż  $Q3$ , w drugiej – 25% odpowiedzi ze zmienną większą niż  $Q3$ . Przedział ( $Q1$ ,  $Q3$ ) nazywa się przedziałem międzykwartyłowym.

3. Medianę  $M$ , przedział międzykwartyłowy ( $Q1$ ,  $Q3$ ) oraz poprzednią odpowiedź nanosi się na drugi kwestionariusz i przekazuje do danego eksperta. Każdy ekspert otrzymuje kwestionariusz z odpowiedzią, którą udzielił w kwestionariuszu poprzednim (tab. 4).

4. Biorąc pod uwagę swoją poprzednią odpowiedź, medianę  $M$  i przedział międzykwartyłowy ( $Q1$ ,  $Q3$ ) zapisany w kwestionariuszu 2, ekspert po raz drugi dokonuje odpowiedzi na pytania. Jeżeli jego poprzednia odpowiedź leżała poza przedziałem międzykwartyłowym i nowa odpowiedź również jest spoza tego przedziału, to oczekuje się jej uzasadnienia. W ten sposób wymusza się przejście ekspertów niezdecydowanych i niemających odpowiednich argumentów do przejścia do grupy stanowiącej większość, czyli do grupy, której odpowiedzi mieszczą się w przedziale ( $Q1$ ,  $Q3$ ). Kwestionariusz 2 przekazywany jest do moderatora/zespołu organizacyjnego.

5. Moderator/zespół organizacyjny opracowuje statystycznie odpowiedzi otrzymane w kwestionariuszu 2, sporządza wykres rozkładu odpowiedzi i wyznacza nową medianę oraz przedział międzykwartyłowy. Dane te oraz poprzednia odpowiedź eksperta nanoszone są na kwestionariusz 3 (tab. 5). Wpisuje się również argumenty przemawiające za wartościami spoza przedziału międzykwartyłowego, które eksperci podali w kwestionariuszu 2.

6. W kwestionariuszu 3 eksperci wpisują nowe odpowiedzi na pytania oraz muszą się ustosunkować do argumentów uzasadniających odpowiedzi spoza przedziału międzykwartyłowego. W ten sposób przeprowadzają krytykę argumentów, które nie są do przyjęcia. Kwestionariusz 3 przekazywany jest do moderatora/zespołu organizacyjnego.

Tabela 4. Metoda delficka – formularz kwestionariusza 2

Nazwa przedsięwzięcia						
Kwestionariusz		Metoda delficka				
Nazwisko i imię eksperta:						
e-mail:						
Pytania:	Mediana M	Przedział Międzykwartyłowy		Twoja odpowiedź		Uzasadnienie odpowiedzi nie mieszczącej się w przedziale międzykwartyłowym
		Q1	Q3	poprzednia	nowa (liczbowo)	

**UWAGA!**

1. **Mediana (M)** - wartość zmiennej rozdzielająca liczbę uzyskanych odpowiedzi na takie dwie liczebnie równe części, że w pierwszej z nich znajdują się zmienne o wartościach niższych od mediany, w drugiej zaś o wartościach od niej wyższych.

2. **Przedział międzykwartyłowy** – przedział pomiędzy pierwszą (Q1) i trzecią ćwiartką (Q3)

**Q1** - wartość zmiennej rozdzielająca liczbę uzyskanych odpowiedzi na dwie części takie, że w pierwszej znajduje się 25% odpowiedzi ze zmienną mniejszą niż Q1, w drugiej – 75% odpowiedzi ze zmienną większą niż Q1.

**Q3** - wartość zmiennej rozdzielająca liczbę uzyskanych odpowiedzi na dwie części takie, że w pierwszej znajduje się 75% odpowiedzi ze zmienną mniejszą niż Q3, w drugiej – 25% odpowiedzi ze zmienną większą niż Q3.

3. Należy wypełnić pola oznaczone tym kolorem

4. Opinie od każdego eksperta zbierane będą w czterech rundach (cztery kwestionariusze); to runda druga.

5. Przy wymianie opinii pomiędzy ekspertami zachowana zostanie anonimowość.

6. Kwestionariusz należy zwrócić do: adres@elektroniczny w terminie do dd.mm.rrrr.

7. Moderator/zespół organizacyjny opracowuje statystycznie odpowiedzi otrzymane w kwestionariuszu 3, sporządza wykres rozkładu odpowiedzi i wyznacza nową medianę oraz przedział międzykwartyłowy. Dane te oraz poprzednia odpowiedź eksperta nanoszone są na kwestionariusz 4 (tab. 6). Wykorzystując krytykę argumentów przemawiających za wartościami spoza przedziału międzykwartyłowego, przeprowadzoną w kwestionariuszu 3, do kwestionariusza 4 wpisuje się argumenty broniące odpowiedzi spoza przedziału międzykwartyłowego. Kwestionariusz przekazywany jest ekspertom.

8. Biorąc pod uwagę podaną w kwestionariuszu 4 medianę M, przedział międzykwartyłowy (Q1, Q3) oraz argumenty broniące odpowiedzi spoza tego przedziału, eksperci udzielają końcowej odpowiedzi na pytania i przekazują kwestionariusz moderatorowi/zespołowi organizacyjnemu.

9. Moderator/zespół organizacyjny opracowuje statystycznie odpowiedzi otrzymane w kwestionariuszu 4, sporządza wykres rozkładu odpowiedzi i wy-

znacza nową medianę oraz przedział międzykwartylowy. Oceny te traktowane są jako ostateczna prognoza przyszłych zjawisk. Wyniki wszystkich etapów a także średnią z ocen ekspertów specjalistów (których kompetencje ocenione są na 5 lub 4) zestawiane są w tabeli 7 i przedstawiane są w sposób graficzny.

Tabela 5. Metoda delficka – formularz kwestionariusza 3

Nazwa przedsięwzięcia							
Kwestionariusz 3		Metoda delficka					
Nazwisko i imię eksperta:							
e-mail:							
Pytania:	Mediana M	Przedział międzykwartylowy Q1   Q2		poprz ednia	Twoja odpowiedź		
					Argumenty przemawiające za wartościami mniejszymi niż przedział międzykwartylowy	Argumenty przemawiające za wartościami większymi niż przedział międzykwartylowy	nowa (liczbowo)

**UWAGA!**

1. **Mediana (M)** - wartość zmiennej rozdzielająca liczbę uzyskanych odpowiedzi na takie dwie liczebnie równe części, że w pierwszej z nich znajdują się zmienne o wartościach niższych od mediany, w drugiej zaś - o wartościach od niej wyższych.

2. **Przedział międzykwartylowy** - przedział pomiędzy pierwszą (Q1) i trzecią ćwiartką (Q3)

**Q1** - wartość zmiennej rozdzielająca liczbę uzyskanych odpowiedzi na dwie części takie, że w pierwszej znajduje się 25% odpowiedzi ze zmienną mniejszą niż Q1, w drugiej - 75% odpowiedzi ze zmienną większą niż Q1.

**Q3** - wartość zmiennej rozdzielająca liczbę uzyskanych odpowiedzi na dwie części takie, że w pierwszej znajduje się 75% odpowiedzi ze zmienną mniejszą niż Q3, w drugiej - 25% odpowiedzi ze zmienną większą niż Q3.

3. Należy wypełnić pola oznaczone tym kolorem

4. Opinie od każdego eksperta zbierane będą w czterech rundach (cztery kwestionariusze); to jest runda trzecia.

5. Przy wymianie opinii pomiędzy ekspertami zachowana zostanie anonimowość.

6. Kwestionariusz należy zwrócić do: adres@elektroniczny w terminie do dd.mm.rrrr.

Tabela 6. Metoda delficka – formularz kwestionariusza 4

Nazwa przedsięwzięcia							
Kwestionariusz 4		Metoda delficka					
Nazwisko i imię eksperta:							
e-mail:							
Pytania:	Mediana M	Przedział międzykwartylowy K1   K3		poprz ednia	Twoja odpowiedź		
					Argumenty broniące wartości mniejszych niż przedział międzykwartylowy	Argumenty broniące wartości większych niż przedział międzykwartylowy	nowa (liczbowo)

**UWAGA!**

1. **Mediana (M)** - wartość zmiennej rozdzielająca liczbę uzyskanych odpowiedzi na takie dwie liczebnie równe części, że w pierwszej z nich znajdują się zmienne o wartościach niższych od mediany, w drugiej zaś o wartościach od niej wyższych.

2. **Przedział**

**Q1** - wartość zmiennej rozdzielająca liczbę uzyskanych odpowiedzi na dwie części takie, że w pierwszej znajduje się 25% odpowiedzi ze zmienną mniejszą niż Q1, w drugiej 75% odpowiedzi ze zmienną większą niż Q1.

**Q3** - wartość zmiennej rozdzielająca liczbę uzyskanych odpowiedzi na dwie części takie, że w pierwszej znajduje się 75% odpowiedzi ze zmienną mniejszą niż Q3, w drugiej 25% odpowiedzi ze zmienną większą niż Q3.

3. Należy wypełnić pola oznaczone tym kolorem

4. Opinie od każdego eksperta zbierane będą w czterech rundach (cztery kwestionariusze); to jest runda czwarta i ostatnia.

5. Przy wymianie opinii pomiędzy ekspertami zachowana zostanie anonimowość.

6. Kwestionariusz należy zwrócić do: adres@elektroniczny w terminie do dd.mm.rrrr.



Tabela 7. Metoda delficka – formularz zestawienia wyników

Nazwa przedsięwzięcia					
Metoda delficka					
Pytania	Mediana	Przedział międzykwartylowy		średnia ocen specjalistów	
		M	O1	O3	Sr
	Kwestionariusz 1				
	Kwestionariusz 2				
	Kwestionariusz 3				
	Kwestionariusz 4				
	Kwestionariusz 1				
	Kwestionariusz 2				
	Kwestionariusz 3				
	Kwestionariusz 4				
	Kwestionariusz 1				
	Kwestionariusz 2				
	Kwestionariusz 3				
	Kwestionariusz 4				

### 2.1.2.2. Przykład wyznaczenia prognozy upowszechnienia dostępu do Internetu za pomocą metody delfickiej

W czerwcu 2004 roku grupa 22 słuchaczy menedżerskich studiów podyplomowych prowadzonych przez Instytut Inżynierii Zarządzania Politechniki Poznańskiej została poproszona o uczestnictwo w opracowaniu prognozy w sprawie upowszechnienia w Polsce dostępu do Internetu. Prognozę określono za pomocą metody delfickiej, która przeprowadzona została w następujących krokach:

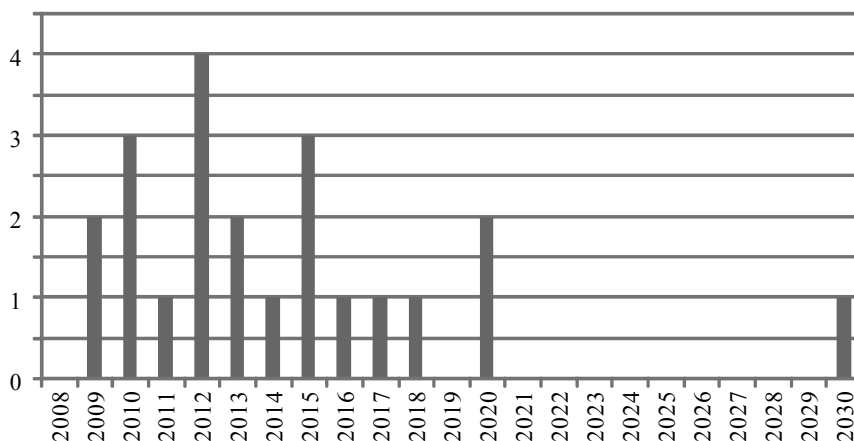
Tabela 8. Kwestionariusz 1 przekazany ekspertom

Powszechny dostęp do Internetu			
Kwestionariusz 1:		Metoda delficka	
Nazwisko i imię eksperta:		-mail: e	
<b>Ocena własnych kompetencji</b> (5)		<b>Pytania:</b>	<b>Odpowiedź:</b> Odpowiedź należy wyrazić liczbowo
5 - jestem specjalistą w danej dziedzinie		W którym roku co najmniej 80% rodzin w Polsce będzie miało dostęp do Internetu	
4 - jestem kompetentny w danej dziedzinie			
3 - znam daną dziedzinę			
2 - orientuje się w podstawowych problemach danej dziedziny			
1 - nie znam danej dziedziny			

#### UWAGA!

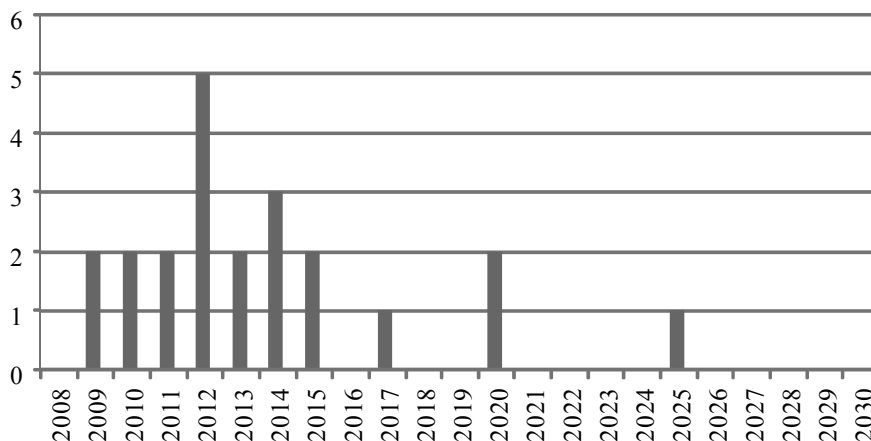
1. Należy wypełnić pola oznaczone tym kolorem
2. Opinie od każdego eksperta zbierane będą w czterech rundach (cztery kwestionariusze)
3. Przy wymianie opinii pomiędzy ekspertami zachowana zostanie anonimowość
4. Kwestionariusz należy zwrócić do: [adres@elektroniczny](mailto:adres@elektroniczny) w terminie do dd.mm.rrrr.

1. Eksperci (słuchacze menedżerskich studiów podyplomowych) otrzymali kwestionariusz 1 (tab. 8), który po wypełnieniu zwrócili moderatorowi. Na podstawie zawartych w nim danych wyliczona została mediana i przedział międzykwartylowy. Rozkład odpowiedzi przedstawia rysunek 10.



Rys. 10. Rozkład odpowiedzi ekspertów wynikający z pierwszego kwestionariusza

2. Mediana i przedział międzykwartylowy zostały naniesione na kwestionariusz 2 (tab. 9). Eksperti podali nową odpowiedź, a ci, którzy udzielili odpowiedzi spoza przedziału międzykwartylowego zostali poproszeni o uzasadnienie takiej oceny. Rozkład uzyskanych odpowiedzi przedstawia rysunek 11.



Rys. 11. Rozkład odpowiedzi ekspertów wynikający z drugiego kwestionariusza

Tabela 9. Kwestionariusz 2 przekazany ekspertom

Powszechny dostęp do Internetu						
Kwestionariusz 2		Metoda delficka				
Nazwisko i imię eksperta:						
e-mail:						
Pytania:	Mediana	Przedział międzykwartyłowy		Twoja odpowiedź		Uzasadnienie odpowiedzi nie mieszczącej się w przedziale międzykwartyłowym
		M	Q1	Q3	poprzednia	
W którym roku co najmniej 80% rodzin w Polsce będzie miało dostęp do Internetu	2012,50	2010,50	2015,50			

**UWAGA!**

1. **Mediana (M)** - wartość zmiennej rozdzielająca liczbę uzyskanych odpowiedzi na takie dwie liczebnie równe części, że w pierwszej z nich znajdują się zmienne o wartościach mniejszych niż mediana w drugiej zaś - o wartościach od niej większych.

2. **Przedział międzykwartyłowy** - przedział pomiędzy pierwszą (Q1) i trzecią ćwiartką (Q3)

**Q1** - wartość zmiennej rozdzielająca liczbę uzyskanych odpowiedzi na dwie części takie, że w pierwszej znajduje się 25% odpowiedzi ze zmienną mniejszą niż Q1, w drugiej - 75% odpowiedzi ze zmienną większą niż Q1.

**Q3** - wartość zmiennej rozdzielająca liczbę uzyskanych odpowiedzi na dwie części takie, że w pierwszej znajduje się 75% odpowiedzi ze zmienną mniejszą niż Q3, w drugiej - 25% odpowiedzi ze zmienną większą niż Q3.

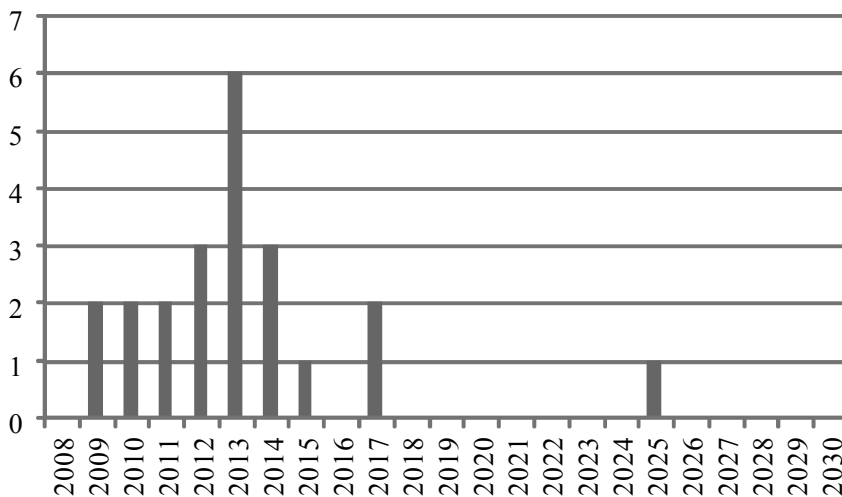
3. Należy wypełnić pola oznaczone tym kolorem

4. Opinie od każdego eksperta zbierane będą w czterech rundach (cztery kwestionariusze); to jest runda druga.

5. Przy wymianie opinii pomiędzy ekspertami zachowana zostanie anonimowość.

6. Kwestionariusz należy zwrócić do: adres@elektroniczny w terminie do dd.mm.rrrr.

3. Uzasadnienia ocen spoza przedziału międzykwartyłowego oraz mediana i wartości Q1 i Q3 naniesione zostały na kwestionariusz 3, który został przekazany ekspertom (tab. 10). Eksperti podali nową prognozę oraz ustosunkowali się do argumentów uzasadniających oceny spoza przedziału międzykwartyłowego i zwrócili kwestionariusze moderatorowi. Rozkład uzyskanych odpowiedzi przedstawia rys. 12.



Rys. 12. Rozkład odpowiedzi ekspertów wynikający z trzeciego kwestionariusza

Tabela 10. Kwestionariusz 3 przekazany ekspertom

Powszechny dostęp do internetu								
Kwestionariusz 3		Metoda delficka						
Nazwisko i imię eksperta:								
e-mail:								
Pytania:	Mediana M	Przedział międzykwartylowy		poprzeczna	Argumenty przemawiające za wartościami mniejszymi niż przedział międzykwartylowy	Argumenty przemawiające za wartościami większymi niż przedział międzykwartylowy	nowa (liczbowo)	Krytyka argumentów, które są nie do przyjęcia
		Q1	Q2					
W którym roku co najmniej 80% rodzin w Polsce będzie miało dostęp do internetu	2012,00	2010,80	2014,30		Rozwój telefonii komórkowej.	Zbyt ubogie społeczeństwo, zwłaszcza na wsi, aby mogło zakupić niezbędny sprzęt i usługę. Bariera świadomościowa - musi nastąpić zmiana pokoleniowa.		

**UWAGA!**

1. **Mediana (M)** - wartość zmiennej rozdzielająca liczbę uzyskanych odpowiedzi na takie dwie liczebnie równe części, że w pierwszej z nich znajdują się zmienne o wartościach niższych od mediany, w drugiej zaś - o wartościach od niej wyższych.

2. **Przedział międzykwartylowy** - przedział pomiędzy pierwszą (Q1) i trzecią ćwiartką (Q3)

**Q1** - wartość zmiennej rozdzielająca liczbę uzyskanych odpowiedzi na dwie części takie, że w pierwszej znajduje się 25% odpowiedzi ze zmienną mniejszą niż Q1, w drugiej - 75% odpowiedzi ze zmienną większą niż Q1.

**Q3** - wartość zmiennej rozdzielająca liczbę uzyskanych odpowiedzi na dwie części takie, że w pierwszej znajduje się 75% odpowiedzi ze zmienną mniejszą niż Q3, w drugiej - 25% odpowiedzi ze zmienną większą niż Q3.

3. Należy wypełnić pola oznaczone tym kolorem

4. Opinie od każdego eksperta zbierane będą w czterech rundach (cztery kwestionariusze), to jest runda trzecia.

5. Przy wymianie opinii pomiędzy ekspertami zachowana zostanie anonimowość.

6. Kwestionariusz należy zwrócić do: adres@elektroniczny w terminie do dd.mm.rrrr.

4. Prognozy z kwestionariusza 3 były podstawą do wyliczenia mediany oraz przedziału międzykwartylowego. Dane te oraz uwagi krytyczne odnośnie do argumentów uzasadniających oceny spoza przedziału międzykwartylowego zostały naniesione na kwestionariusz 4 (tab. 11). Kwestionariusze te zostały przekazane ekspertom.

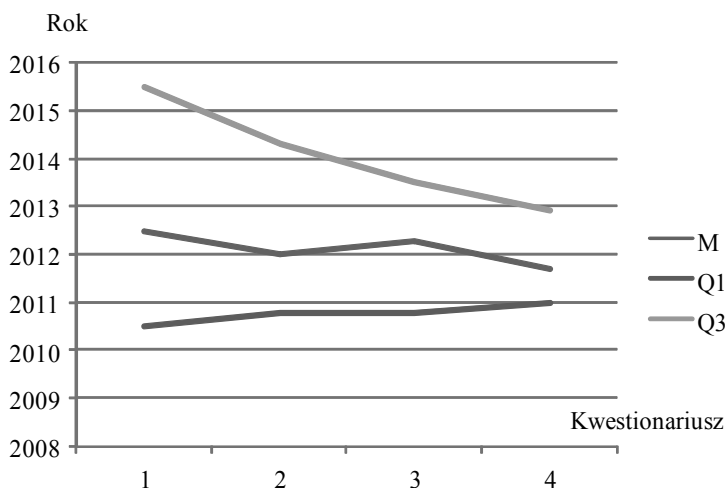


5. Po zwróceniu przez ekspertów kwestionariusza 4 do moderatora, obliczona została mediana i przedział międzykwartylowy oraz sporządzony został rozkład uzyskanych odpowiedzi (rys. 13).

Dane ze wszystkich etapów badań zostały zestawione w tabeli 12, a na ich podstawie wykonany został rysunek 14 ukazujący dochodzenie przez ekspertów do zbieżności poglądów. Eksperti uznali, że pomiędzy rokiem 2011 i 2013 co najmniej 80% rodzin w Polsce będzie miało dostęp do Internetu.

Tabela. 12. Zestawienie wyników badań uzyskanych za pomocą metody delfickiej

Powszechny dostęp do Internetu					
Metoda delficka					
Pytania:		Mediana	Przedział międzykwartylowy		Średnia ocen specjalistów
			M	Q1	
W którym roku co najmniej 80% rodzin w Polsce będzie miało dostęp do Internetu	Kwestionariusz 1	2012,50	2010,50	2015,50	
	Kwestionariusz 2	2012,00	2010,80	2014,30	
	Kwestionariusz 3	2012,30	2010,80	2013,50	
	Kwestionariusz 4	2011,70	2011,00	2012,90	
	Kwestionariusz 1				
	Kwestionariusz 2				
	Kwestionariusz 3				
	Kwestionariusz 4				
	Kwestionariusz 1				
	Kwestionariusz 2				
	Kwestionariusz 3				
	Kwestionariusz 4				



Rys. 14. Dochodzenie ekspertów do zbieżnych ocen

## 2.1.3. Strategiczna analiza luki

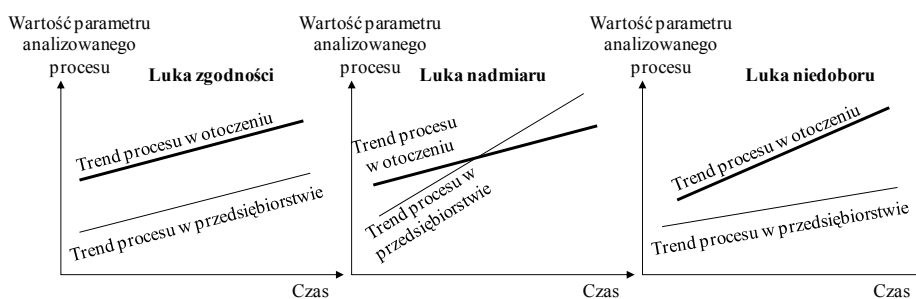
### 2.1.3.1. Istota strategicznej analizy luki

Luka to różnica pomiędzy pożądanym i istniejącym stanem jakiegoś zjawiska, procesu bądź rzeczy. W obszarze nauk o zarządzaniu pojęcie to pojawia się najczęściej jako:

- luka organizacyjna, dla nazwania rozwarstwienia, jakie niekiedy występuje pomiędzy oferowanymi teoriami dotyczącymi budowy organizacji i potrzebną ich operacjonalizacją dla zastosowania tych teorii w praktyce<sup>6</sup>,
- luka strategiczna, dla wyrażenia dystansu pomiędzy możliwą lub pożądaną pozycją przedsiębiorstwa lub biznesu a jego pozycją istniejącą<sup>7</sup>; rozpatrywana jest ona w funkcji czasu.

W literaturze polskiej metodę „strategicznej analizy luki” prezentują między innymi Gierszewska i Romanowska (1997, s. 45). Metoda ta polega na analizie trendów rozwoju istotnych dla przedsiębiorstwa procesów zachodzących w jego otoczeniu i porównaniu ich z trendem działań podejmowanych przez przedsiębiorstwo, odpowiadających tym procesom. Trendy te wyrażane są wartościami parametrów istotnych dla bieżącej i perspektywicznej oceny racjonalności działań danego przedsiębiorstwa lub biznesu. W przypadku otoczenia dotyczą one na przykład napływu inwestycji zagranicznych, zmian produktu krajowego brutto, zmian siły nabywczej ludności, wzrostu rynku, innowacyjności w sektorze itd. W przypadku przedsiębiorstwa czy biznesu dotyczą one między innymi udziału w rynku, wielkości sprzedaży, produktywność, rentowność, poziomu kosztów jednostkowych itd.

Wyróżnić można trzy rodzaje luki strategicznej (Gierszewska, Romanowska, s. 45) (rys.15):



Rys. 15. Rodzaje luki strategicznej

Źródło: Gierszewska, Romanowska, 1997, s. 47

<sup>6</sup> W odniesieniu do niedostatków oferowanych przez teorię metod projektowania struktur organizacyjnych pojęcie to wprowadził Kamball-Cook (1974, s. 11-12).

<sup>7</sup> W takim znaczeniu o analizie luki (*gap analysis*) jako metodzie oceny nieadekwatności realizowanej w przedsiębiorstwie strategii mówią Johnson i Scholes (1999, s. 272-274).

- zgodności, gdy kierunki obu trendów są zbliżone lub identyczne,
- nadmiaru, gdy trend procesu wewnętrznego wzrasta szybciej niż trend procesu w otoczeniu,
- niedoboru, gdy trend procesu wewnętrznego wzrasta szybciej niż trend procesu w otoczeniu.

Strategiczna analiza luki jako metoda planowania strategicznego prowadzona jest po to, by określić działania, które zmniejszając lub eliminując lukę doprowadzą do wzmocnienia pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa lub biznesu.

Luka zgodności oznacza, że działania realizowane w przedsiębiorstwie nadążają za zmianą procesu zachodzącego w otoczeniu. Taki trend rozwojowy działań przedsiębiorstwa można uznać za poprawny, ale nie zawsze oznacza on sytuację optymistyczną. Zależy to od rodzaju analizowanych procesów oraz od bezwzględnej wartości luki. Jeżeli na przykład przy dużym tempie wzrostu rynku (parametr procesu zachodzącego w otoczeniu) przedsiębiorstwo mające mały udział w rynku zwiększa proporcjonalnie do wzrostu rynku wartość sprzedaży (parametr procesu zachodzącego w przedsiębiorstwie), to utrzymuje ono ciągle na tym samym małym poziomie udział w rynku. Może on być na tyle mały, że kontynuowanie danego biznesu jest nieracjonalne.

Jeżeli trend procesu zachodzącego w otoczeniu wzrasta wolniej niż trend odpowiadającego mu procesu zachodzącego w przedsiębiorstwie, to może doprowadzić to do powstania luki nadmiaru. Luka powstanie, gdy po przecięciu się trendów kontynuowany będzie wzrost procesu wewnętrznego. Zapowiedź pojawienia się i wystąpienie luki nadmiaru może być sygnałem ostrzegawczym dla przedsiębiorstwa co do kontynuowania dalszego wzrostu. Taka sytuacja wystąpi na przykład wtedy, gdy wartość sprzedaży produktów przedsiębiorstwa (proces wewnętrzny) będzie wzrastać szybciej niż popyt konsumpcyjny w danym sektorze (proces zachodzący w otoczeniu). Dalszy wzrost potencjału firmy w warunkach silnej konkurencji może wtedy doprowadzić do stworzenia potencjału, który nie zostanie wykorzystany. Z punktu widzenia racjonalności decyzji inwestycyjnych analiza luki nadmiaru wymaga rozważenia trendu krótko- i długookresowego. Jeżeli luka dotyczy tylko trendu krótkookresowego, to sytuacja taka może sprzyjać wzmocnieniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa w przyszłości, gdy trend procesu w otoczeniu będzie wzrastał szybciej niż trend procesu wewnętrznego. Jeżeli jednak luka dotyczy także trendu długookresowego, to dalszy wzrost firmy może być nieuzasadniony<sup>8</sup>.

Przebieg trendu procesu zachodzącego w przedsiębiorstwie może wykazać powstanie luki niedoboru. Dzieje się tak wtedy, gdy przy wzrastającym trendzie procesu zachodzącego w otoczeniu tempo wzrostu procesu wewnętrznego jest mniejsze lub wręcz malejące. Jeżeli sytuacja dotyczy trendów długookresowych, to przedsiębiorstwo bądź nie wykorzystuje powstających w otoczeniu szans,

---

<sup>8</sup> Na potrzebę rozważenia, czy trend zachodzący w otoczeniu ma charakter chwilowy czy też trwały zwracają uwagę także Gierszewska i Romanowska (1997, s. 46-48).



bądź traci swoją pozycję konkurencyjną. Jeżeli na przykład siła nabywcza ludności wzrasta (proces zachodzący w otoczeniu), a sprzedaż dóbr konsumpcyjnych oferowanych przez przedsiębiorstwo (proces wewnętrzny) jak i sprzedaż całego sektora utrzymuje się na stałym poziomie, to wystąpienie luki niedoboru jest sygnałem, że przedsiębiorstwo powinno realizować strategię ofensywną. Jeżeli jednak sprzedaż sektora wzrasta, to luka niedoboru oznacza pogorszenie pozycji rynkowej przedsiębiorstwa.

Strategiczna analiza luki w zakresie pojedynczego procesu może nie być wystarczająca do wyprowadzenia jednoznacznych wniosków co do kształtowania zachowań strategicznych przedsiębiorstwa. Z tego względu powinna ona być uzupełniona analizami innych trendów zachodzących w makrootoczeniu oraz otoczeniu konkurencyjnym, co może wymagać zastosowania innych metod. Może jednak ona dostarczać sygnałów o potrzebie i kierunku takich pogłębionych analiz.

### 2.1.3.2. Strategiczna analiza luki na przykładzie MTP

Międzynarodowe Targi Poznańskie (MTP) wywodzą się z instytucji o nazwie „Targi Poznańskie”, która powstała z inicjatywy Związku Towarzystw Kupieckich w Poznaniu w 1920 roku. Pierwsze targi odbyły się w maju 1921 roku, zostały nazwane I Targiem Poznańskim (Kowal, Wojciechowski, 1998, s. 24). W roku 1925 targi odbyły się po raz pierwszy w formule międzynarodowej. Dnia 15 grudnia 1927 roku Międzynarodowe Targi Poznańskie zostały przyjęte jako członek zwyczajny do Związku Targów Międzynarodowych oraz podjęły stałą współpracę z Międzynarodową Izbą Handlową (*Union des Foires Internationales – UFI*). Odtąd znaczenie MTP wzrosło wśród miast targowych w Europie. Po II Wojnie Światowej MTP wznowiły działalność jako przedsiębiorstwo państwowe. W grudniu 1990 roku zawiązana została spółka o nazwie Międzynarodowe Targi Poznańskie Sp. z o.o. Udziałowcami zostali Skarb Państwa (60%) i Miasto Poznań (40%).

Podstawową działalnością MTP jest organizowanie i prowadzenie imprez wystawienniczo-targowych (targów, wystaw, giełd, pokazów). MTP są liderem na krajowym rynku i należą do jednych z najważniejszych ośrodków targowych w Europie.

Rozwój produktów targowych był i jest odpowiedzią na zmiany, jakie od 1989 roku zachodziły w otoczeniu gospodarczym i które zaowocowały powstaniem małych i średnich przedsiębiorstw, zgłaszających potrzebę promowania swoich wyrobów i usług między innymi za pomocą narzędzi marketingowych jakimi są targi i wystawy. Firmy te oczekują, że nowy produkt targowy to nie tylko zwykła wystawa, lecz nowoczesnie zorganizowany show, który zainteresuje zarówno wystawców, jak i zwiedzających. Organizowanie imprez wystawienniczych na poziomie dostarczającym satysfakcji klientom wymagało inwestowania w szeroko rozumianą bazę ekspozycyjną. Kwestię tę regulował statut

Spółki, w którym zawarto zapis, że przez okres piętnastu lat co najmniej 80% zysku przeznaczone będzie na cele rozwojowe. W rezultacie, w okresie od 1989 do 2000 roku zlikwidowano 27 pawilonów niespełniających niezbędnych standardów, a uzyskany w ten sposób teren zabudowano nowymi pawilonami, zwiększając w stosunku do 1990 roku powierzchnię wystawienniczą o 152,4 tys. m<sup>2</sup> i podnosząc jej funkcjonalność poprzez uwzględnienie między innymi potrzeb audiowizualnych, kongresowych i gastronomicznych. W jednym z pawilonów znalazła swoją siedzibę World Trade Center Association, do której Poznań został włączony w 1993 roku. Przynależność do tej prestiżowej organizacji o zasięgu światowym stała się dla MTP istotnym czynnikiem ugruntowania ich pozycji, a także wzmocnienia roli Poznania jako ważnego ośrodka handlu i wymiany międzynarodowej (Mendat, s. 13-14).

MTP realizują wiele przedsięwzięć wystawienniczych. Jednym z nich jest BUDMA – Międzynarodowe Targi Budownictwa.

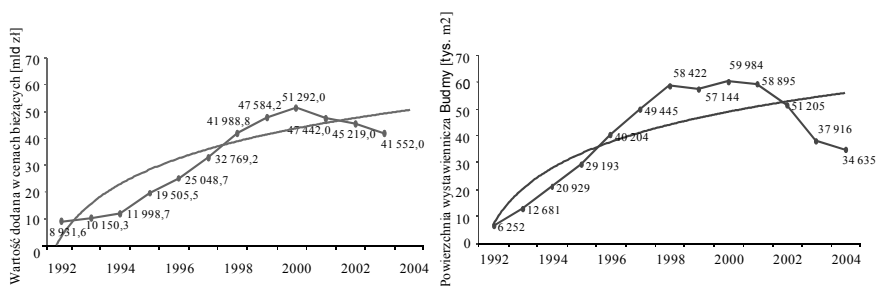
Tematyka budowlana była obecna w Poznaniu na międzynarodowych targach wielobranżowych od 1978 roku. Postępujący proces specjalizacji, który nasilił się w okresie transformacji polskiej gospodarki doprowadził do powstania samodzielnych targów budowlanych BUDMA. W latach 1988-1991 z inicjatywy Urzędu Wojewódzkiego odbywały się na terenie wystawowym MTP Targi Budownictwa INBUD. Brały w nich udział głównie firmy z Poznania i Wielkopolski, jednak wzbudzały one także zainteresowanie przedsiębiorstw z innych regionów kraju. Ostatni raz odbyły się one w lutym 1991 roku, gromadząc około 80 krajowych wystawców. W tymże roku MTP całkowicie przejęły organizację następnych targów budowlanych i nadały im nazwę BUDMA. Pierwsza BUDMA odbyła się w 1992 roku z udziałem 283 wystawców, którzy zaprezentowali swoją ofertę na powierzchni 6252 m<sup>2</sup>. Podczas kolejnych edycji odnotowano systematyczny wzrost liczby wystawców krajowych i zagranicznych oraz wielkości wynajmowanej powierzchni wystawowej. W drugiej połowie lat dziewięćdziesiątych XX w. BUDMA osiągnęła pozycję największych targów budowlanych w Europie Środkowo-Wschodniej<sup>9</sup>.

BUDMA jest adresowana do firm z sektora budownictwa. Z punktu widzenia racjonalności angażowania się MTP w rozwój tej imprezy wystawienniczej zasadne jest dokonanie analizy luki pomiędzy trendem wartości dodanej generowanej przez ten sektor i trendem wielkości sprzedaży w ramach BUDMY. Można się bowiem spodziewać, że wraz z rozwojem sektora budownictwa wzrastać będzie popyt należących do niego firm na branżowe usługi wystawiennicze.

Na rysunku 16 przedstawiono wartość dodaną tworzoną przez firmy z sektora budownictwa wraz z odpowiadającą jej linią trendu wyznaczoną według wyrównania logarytmicznego oraz wielkość sprzedaży powierzchni wystawienniczej w ramach BUDMY również z zaznaczoną linią trendu.

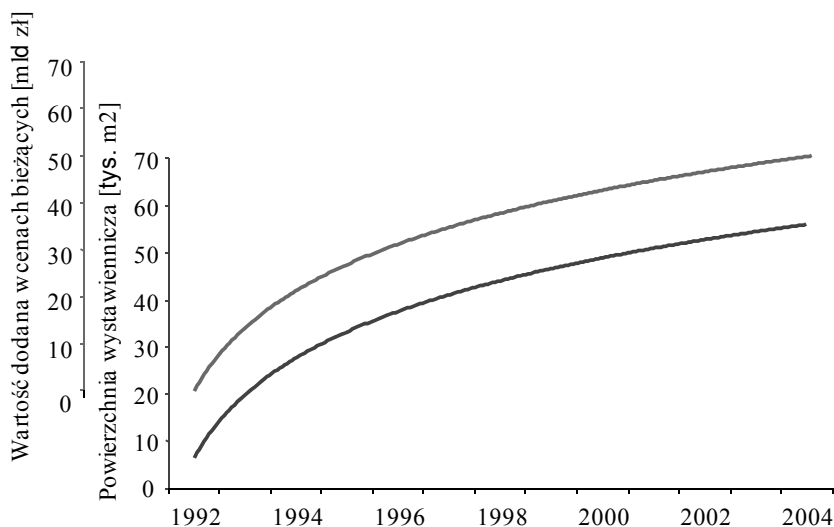
---

<sup>9</sup> Notatka prasowa MTP Sp. z o.o.



Rys. 16. Wartość dodana sektora budownictwa i wielkość sprzedaży BUDMY  
Źródło: Mały rocznik statystyczny, 1992-2003; 7v oraz dane statystyczne MTP

Linie trendu przebiegają w sposób charakterystyczny dla luki zgodności (rys. 17). Ponieważ parametry rozważanych procesów zewnętrznego i wewnętrznego mają różne miary, to dla wyeksponowania luki osie rzędnych obu wykresów zostały przesunięte względem siebie. Oś sprzedaży powierzchni wystawienniczej w ramach BUDMY znajduje się niżej, ponieważ wartość sprzedaży tej powierzchni jest dużo mniejsza niż wartość dodana sektora budownictwa.



Rys. 17. Luka zgodności trendu powierzchni sprzedanej BUDMY i wartości dodanej sektora budownictwa  
Opracowanie własne

Występowanie luki zgodności w przypadku BUDMY ocenić można pozytywnie. Należy jednak zauważyć, że choć poczynając od roku 2001 wartość dodana sektora budownictwa malała, to jednak tempo spadku jej dynamiki zmniejszyło się i w 2004 roku można się było spodziewać, że wraz ze wzrostem dynamiki PKB zwiększać się będzie również dynamika wzrostu wartości doda-

nej przez sektor budownictwa. Scenariusz ten w pełni potwierdził się po 2005 roku.

## 2.1.4. Scenariusze stanów otoczenia

### 2.1.4.1. Istota metody scenariuszowej

Zmienność i niestabilność otoczenia często uniemożliwia właściwe wnioskowanie na podstawie analizy procesów zachodzących w otoczeniu. W rzeczywistości gospodarczej występuje wiele zjawisk o charakterze nieciągłym, a ich incydentalne pojawienie się może oddziaływać na zachowania organizacji zarówno w sposób korzystny, jak i niekorzystny. Do właściwej oceny rzeczywistości konieczne jest uwzględnienie wielowymiarowych i wielowariantowych możliwości stanów otoczenia; taką możliwość dają metody scenariuszowe. Metody te nie służą prognozowaniu przyszłości, tak jak metody ekstrapolacyjne czy opinie ekspertów, lecz analizie planowania strategicznego w warunkach zmiennego i niestrukturalizowanego otoczenia.

Istota koncepcji sprowadza się do stwierdzenia, że scenariusz przedstawia zbiór obrazów (projekcji) dowolnego systemu lub sytuacji spodziewanych w przyszłości (Stabryła, 2000). Metoda scenariuszowa polega na budowie kilku wariantów scenariuszy przyszłości, czyli konstruowaniu logicznego, przypuszczalnego opisu zdarzeń, jakie mogą wystąpić w przedsiębiorstwie i jego otoczeniu w przyszłości, aby określić właściwe cele i przygotować odpowiednie strategie działania (Bieniak, 2001). Na podstawie analizy scenariuszy nie otrzymuje się dokładnego obrazu przyszłości, ale stanowią one sposób przewidywania rozwoju zjawisk i ich skutków w relacji z organizacją. W metodzie scenariuszowej istotną cechą jest uwzględnienie wielowariantowości. Zmienność otoczenia wymaga sporządzenia często wielu rozbieżnych scenariuszy, a w konsekwencji opracowania różnych programów realizacji strategii w zależności od zmian otoczenia. Analiza scenariuszowa jest źródłem pobudzania kreatywności, a cechujące ją spojrzenie prognostyczne pozwala na dostrzeżenie nowych okazji oraz wykreowanie nowych podejść i koncepcji.

W literaturze przedmiotu scenariusze dzieli się na cztery zasadnicze grupy (Gierszewska, Romanowska, 2009):

- możliwych zdarzeń,
- symulacyjne,
- stanów otoczenia,
- procesów w otoczeniu.

**Scenariusze możliwych zdarzeń** określają wydarzenia możliwe w przyszłości i projektują odpowiednie reakcje przedsiębiorstwa. W podejmowanych decyzjach strategicznych uwzględnia się zależności pomiędzy czynnikami zewnętrznymi (politycznymi, ekonomicznymi, społecznymi itp.) a czynnikami wewnętrznymi organizacji. Odmianą analizy scenariusza możliwych zdarzeń jest analiza tendencji i skutków.

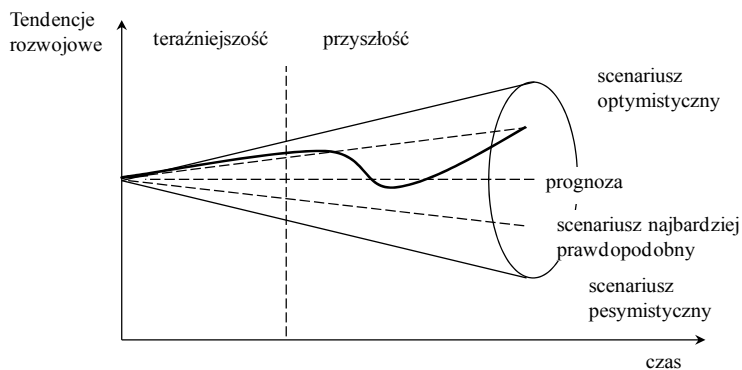
**Scenariusze symulacyjne** służą do oceny wartości przyszłych wyborów strategicznych, w zależności od oddziaływania otoczenia.

**Scenariusze stanów otoczenia** oceniają siłę wpływu poszczególnych procesów na organizację oraz prawdopodobieństwo ich wystąpienia. Podstawą ocen w badaniu jest przede wszystkim wiedza twórców i konsultantów scenariusza. Scenariusze stanów otoczenia opracowuje się w następujących wersjach:

- optymistycznej – opartej na czynnikach mających największy pozytywny wpływ na organizację,
- pesymistycznej – opartej na czynnikach mających największy negatywny wpływ na organizację,
- niespodziankowej – uwzględniającej te czynniki, które mają najmniejsze prawdopodobieństwo wystąpienia,
- najbardziej prawdopodobnej – opartej na tych czynnikach, które charakteryzują się największym prawdopodobieństwem wystąpienia, niezależnie od pozytywnej czy negatywnej siły oddziaływania na organizację.

Najczęściej podstawą budowania planu strategicznego są scenariusze najbardziej prawdopodobne, ale pomimo ich dużego prawdopodobieństwa wymagają one okresowych analiz i korekt.

Przyjęcie jednego obrazu przyszłości jest nierealistyczne. Zmienność czynników kształtujących otoczenie i identyfikowanych w czasie terażniejszym jest w perspektywie przyszłości zakłócana występującymi zdarzeniami. Powoduje to pojawianie się wielu alternatywnych obrazów przyszłości. Opcje rozwoju terażniejszości w alternatywne stany przyszłości przedstawia koncepcja lejka możliwych scenariuszy (rys.18). Lejek rozwiera się tym bardziej, im stopień niepewności jest większy i im dłuższy jest okres prognozy.



Rys.18 Lejek możliwych scenariuszy  
Źródło: Bieniok i zespół, 2001

Konstruowanie scenariusza stanów otoczenia obejmuje następujące etapy:  
Etap 1 – Identyfikacja makrootoczenia, otoczenia konkurencyjnego oraz tych składników, które mają decydujący wpływ na funkcjonowanie organizacji.

Etap 2 – Budowa scenariusza skupiająca się na ocenie zidentyfikowanych procesów w otoczeniu (np. od -5 do +5) pod względem siły i kierunku wpływu (regres, stagnacja, wzrost) oraz ocenie prawdopodobieństwa wystąpienia wpływu danych czynników (0-1).

Etap 3 – Uporządkowanie trendów według poszczególnych scenariuszy (optymistyczny, pesymistyczny, najbardziej prawdopodobny).

Etap 4 – Wykonanie obliczeń rachunkowych i graficzne przedstawienie wyników oraz podsumowanie i wyciągnięcie wniosków (określenie strefy najbardziej burzliwej i stopnia uzależnienia organizacji od zmian zachodzących w otoczeniu). Poznanie scenariuszy stanów otoczenia daje możliwość poznania przyczyn przyszłych ograniczeń formułowania strategii.

Można wyróżnić 5 sposobów wnioskowania (Gierszewska, Romanowska, 2009):

1. Im większa rozpiętość pomiędzy scenariuszem optymistycznym a pesymistycznym w poszczególnych sferach, tym silniejsze jest uzależnienie organizacji od otoczenia. Oznacza to, że sferze otoczenia określonej jako burzliwa trzeba poświęcić szczególną uwagę.

2. Analiza rozpiętości scenariusza najbardziej prawdopodobnego w poszczególnych sferach; czym ten scenariusz ma większą rozpiętość, tym otoczenie jest bardziej niejednorodne i słabiej ustrukturyzowane.

3. Określenie tych stref, w których dominują szanse i w których przeważają zagrożenia. W obszarach, gdzie dominują szanse powinno się w strategii organizacji uwzględniać przedsięwzięcia pozwalające na ich wykorzystanie, w obszarach gdzie dominują zagrożenia, strategia powinna uwzględniać sposoby ich neutralizowania.

4. Wyodrębnienie ze scenariusza tzw. procesów wiodących, mających silny wpływ na organizację (pozytywny i negatywny) oraz duże prawdopodobieństwo wystąpienia. Następnie ocenia się je pod względem skutków dla organizacji. W procesie formułowania strategii i kontroli skuteczności jej realizacji dostosowanie się do szans i zagrożeń generowanych przez te trendy powinno stanowić jeden z podstawowych elementów tworzenia i wdrażania strategii.

5. Szacowanie potencjalnej siły zjawisk, które mogą niespodziewanie wpłynąć na realizację strategii, tworząc scenariusz niespodziankowy. Są to trendy o małym prawdopodobieństwie wystąpienia i dużej sile wpływu na organizację. Scenariusz niespodziankowy stanowi punkt wyjścia do tworzenia systemów wczesnego ostrzegania.

Rozwiniętą i uszczegółowioną analizą scenariuszy stanów otoczenia jest analiza **scenariuszy procesów w otoczeniu**. Metoda ta koncentruje się na analizie procesów o potencjalnej dużej sile wpływu na przedsiębiorstwo.

#### 2.1.4.2. Przykład scenariuszy stanów otoczenia przedsiębiorstwa Plastik

Przedsiębiorstwo Plastik sp. z o.o. prowadzi działalność w zakresie produkcji wyrobów z PCV do rozmaitych zastosowań: od paneli ściennych i sufitowych poprzez okładziny do parapetów wewnętrznych i rolet okiennych aż do syste-

mów rynnowych. Branża, w której działa przedsiębiorstwo to rynek tworzyw sztucznych, który od wielu lat przeżywa stabilny rozwój. Wzrost ten zauważalny jest przede wszystkim w krajach Europy Centralnej i Wschodniej, w których intensywnie rozwija się sektor budownictwa. Analiza scenariuszy przyszłych stanów otoczenia pozwoli zoptymalizować strategiczne zachowania przedsiębiorstwa na dynamicznie rozwijającym się rynku (tab. 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, rys. 19).

Tabela 13. Czynniki w otoczeniu – segment ekonomiczny

Czynniki/trendy w otoczeniu	Trend	Siła wpływu od -5 do +5	Prawdopodobieństwo 0-1
1	2	3	4
<b>Segment ekonomiczny</b>			
Poziom i dynamika dochodu narodowego	Wzrost	+4	0,4
	Stabilizacja	+2	0,4
	Regres	-3	0,2
Poziom realnych dochodów ludności	Wzrost	+5	0,2
	Stabilizacja	+2	0,4
	Regres	-4	0,4
Podaż pieniądza i poziom stóp procentowych	Wzrost	-4	0,4
	Stabilizacja	+2	0,4
	Regres	-4	0,2
Poziom inwestycji w przemyśle	Wzrost	+4	0,3
	Stabilizacja	+2	0,4
	Regres	-2	0,3
Stopa wzrostu branży	Wzrost	+4	0,4
	Stabilizacja	+1	0,4
	Regres	-4	0,2

Na podstawie analizy można stwierdzić, że największą siłą wpływu na branżę tworzyw sztucznych, biorąc pod uwagę scenariusz optymistyczny, mają odpowiednio segmenty: społeczny, ekonomiczny i regulacyjno-prawny. W przypadku scenariusza pesymistycznego, a więc procesów o oddziaływaniu negatywnym, największe oddziaływanie mają segmenty ekonomiczny i międzynarodowy. Najbardziej niejednorodne i nieustrukturyzowane z punktu widzenia burzliwości są segmenty ekonomiczny i międzynarodowy. Jest to spowodowane przede wszystkim kryzysem gospodarczym oraz jego skutkami w postaci obniżonych dochodów społeczeństwa, a także zahamowaniem rozwoju branż pokrewnych, np. branży budowlanej. Segment międzynarodowy wprowadza również wiele niepokoju, a rozwijające się kraje Europy Wschodniej stają się realną konkurencją, szczególnie w aspekcie cen.

Tabela 14. Czynniki w otoczeniu – segment ekonomiczny

Czynniki/trendy w otoczeniu	Trend	Siła wpływu od -5 do +5	Prawdopodobieństwo 0-1
1	2	3	4
<b>Segment technologiczny</b>			
Tempo zmian w procesach technologicznych	Wzrost	-4	0,2
	Stabilizacja	+1	0,4
	Regres	+3	0,4
Wpływ postępu technicznego na wydajność i obniżanie kosztów branży	Wzrost	+4	0,3
	Stabilizacja	+1	0,4
	Regres	-3	0,3
Dostęp do surowców	Wzrost	+2	0,5
	Stabilizacja	+1	0,3
	Regres	-2	0,2
Pojawiające się technologie substytucyjne	Wzrost	-3	0,3
	Stabilizacja	+1	0,3
	Regres	+3	0,4
Jakość maszyn i urządzeń	Wzrost	+4	0,4
	Stabilizacja	+2	0,4
	Regres	-2	0,2

Tabela 15. Czynniki w otoczeniu – segment społeczny

Czynniki/trendy w otoczeniu	Trend	Siła wpływu od -5 do +5	Prawdopodobieństwo 0-1
1	2	3	4
<b>Segment społeczny</b>			
Wpływ nowej jakości życia na branżę	Wzrost	+4	0,5
	Stabilizacja	+2	0,3
	Regres	-2	0,2
Zamożność społeczeństwa	Wzrost	+4	0,3
	Stabilizacja	+1	0,4
	Regres	-2	0,4
Struktura wieku społeczeństwa	Wzrost	+4	0,5
	Stabilizacja	+1	0,3
	Regres	-4	0,2
Ochrona środowiska	Wzrost	+5	0,5
	Stabilizacja	+2	0,3
	Regres	-2	0,2



Tabela 16. Czynniki w otoczeniu – segment regulacyjno-prawny

Czynniki/trendy w otoczeniu	Trend	Siła wpływu od -5 do +5	Prawdopodobieństwo 0-1
1	2	3	4
<b>Segment regulacyjno-prawny</b>			
Przyjazna polityka państwa wobec sektora MSP	Wzrost	+5	0,2
	Stabilizacja	+2	0,4
	Regres	-3	0,4
Programy pomocowe UE wspierające działalność gospodarczą	Wzrost	+4	0,4
	Stabilizacja	+2	0,3
	Regres	-2	0,3
Dozory techniczne maszyn i urządzeń	Wzrost	+4	0,4
	Stabilizacja	+2	0,4
	Regres	-2	0,2
Zmiany przepisów prawnych w sektorze	Wzrost	+3	0,4
	Stabilizacja	+3	0,4
	Regres	-2	0,2
Wpływ polityki samorządowej	Wzrost	+3	0,4
	Stabilizacja	+3	0,4
	Regres	-2	0,2

Tabela 17. Czynniki w otoczeniu – segment międzynarodowy

Czynniki/trendy w otoczeniu	Trend	Siła wpływu od -5 do +5	Prawdopodobieństwo 0-1
1	2	3	4
<b>Segment międzynarodowy</b>			
Konkurencja krajów rozwijających się	Wzrost	-4	0,4
	Stabilizacja	+1	0,3
	Regres	+4	0,3
Aktywność inwestorów zagranicznych	Wzrost	+4	0,3
	Stabilizacja	+1	0,4
	Regres	-2	0,3
Rozwój handlu międzynarodowego	Wzrost	+4	0,3
	Stabilizacja	+1	0,4
	Regres	-3	0,3
Izolacja Polski na rynkach międzynarodowych	Wzrost	-4	0,3
	Stabilizacja	-1	0,4
	Regres	+3	0,3

Tabela 18. Scenariusz optymistyczny

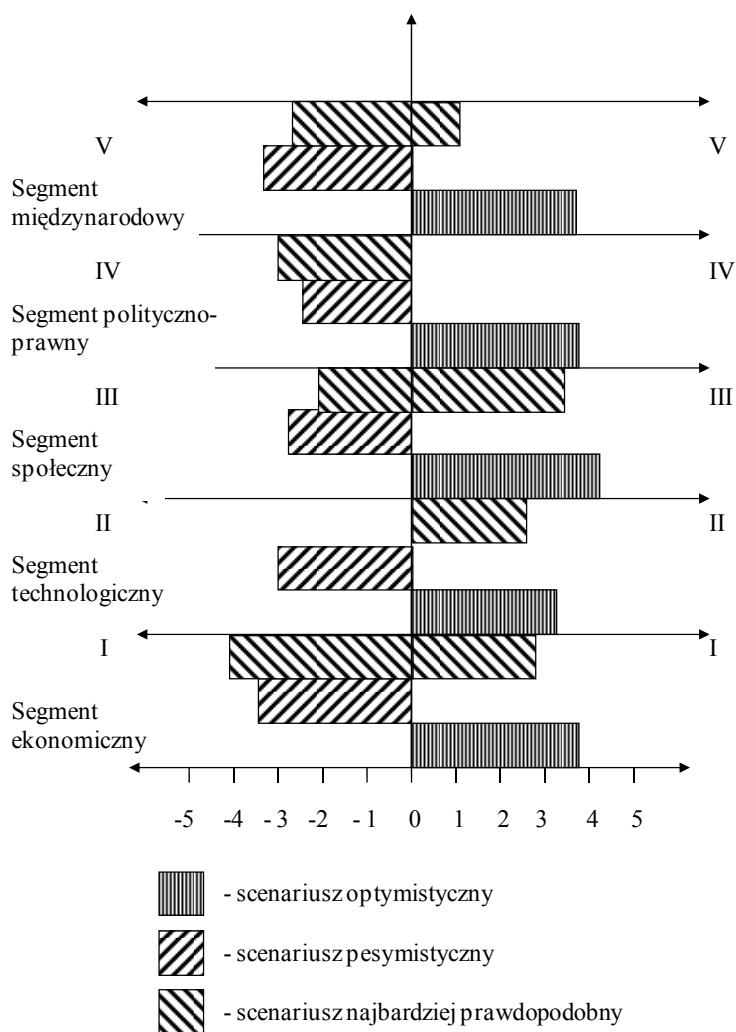
<b>Czynniki/trendy w otoczeniu</b>	<b>Trend</b>
1	2
<b>Segment ekonomiczny</b>	
Poziom i dynamika dochodu narodowego	+4
Poziom realnych dochodów ludności	+5
Podaż pieniądza i poziom stóp procentowych	+2
Poziom inwestycji w przemyśle	+4
Stopa wzrostu branży	+4
<b>Średnia siła wpływu</b>	<b>3,8</b>
<b>Segment technologiczny</b>	
Tempo zmian w procesach technologicznych	+3
Wpływ postępu technicznego na wydajność i obniżanie kosztów branży	+4
Dostęp do surowców	+2
Pojawiające się technologie substytucyjne	+3
Jakość maszyn i urządzeń	+4
<b>Średnia siła wpływu</b>	<b>3,2</b>
<b>Segment społeczny</b>	
Wpływ nowej jakości życia na branżę	+4
Zamożność społeczeństwa	+4
Struktura wieku społeczeństwa	+4
Ochrona środowiska	+5
<b>Średnia siła wpływu</b>	<b>+4,25</b>
<b>Segment regulacyjno-prawny</b>	
Przyjazna polityka państwa wobec sektora MSP	+5
Programy pomocowe UE wspierające działalność gospodarczą	+4
Dozory techniczne maszyn i urządzeń	+4
Zmiany przepisów prawnych w sektorze	+3
Wpływ polityki samorządowej	+3
<b>Średnia siła wpływu</b>	<b>+3,8</b>
<b>Segment międzynarodowy</b>	
Konkurencja krajów rozwijających się	+4
Aktywność inwestorów zagranicznych	+4
Rozwój handlu międzynarodowego	+4
Izolacja Polski na rynkach międzynarodowych	+3
<b>Średnia siła wpływu</b>	<b>+3,75</b>

Tabela 19. Scenariusz pesymistyczny

<b>Czynniki/trendy w otoczeniu</b>	<b>Trend</b>
1	2
<b>Segment ekonomiczny</b>	
Poziom i dynamika dochodu narodowego	-3
Poziom realnych dochodów ludności	-4
Podaż pieniądza i poziom stóp procentowych	-4
Poziom inwestycji w przemyśle	-2
Stopa wzrostu branży	-4
<b>Średnia siła wpływu</b>	<b>-3,4</b>
<b>Segment technologiczny</b>	
Tempo zmian w procesach technologicznych	-4
Wpływ postępu technicznego na wydajność i obniżanie kosztów branży	-3
Dostęp do surowców	-2
Pojawiające się technologie substytucyjne	-3
Jakość maszyn i urządzeń	-2
<b>Średnia siła wpływu</b>	<b>-2,8</b>
<b>Segment społeczny</b>	
Wpływ nowej jakości życia na branżę	-2
Zamożność społeczeństwa	-2
Struktura wieku społeczeństwa	-4
Ochrona środowiska	-2
<b>Średnia siła wpływu</b>	<b>-2,5</b>
<b>Segment regulacyjno-prawny</b>	
Przyjazna polityka państwa wobec sektora MSP	-3
Programy pomocowe UE wspierające działalność gospodarczą	-2
Dozory techniczne maszyn i urządzeń	-2
Zmiany przepisów prawnych w sektorze	-2
Wpływ polityki samorządowej	-2
<b>Średnia siła wpływu</b>	<b>-2,2</b>
<b>Segment międzynarodowy</b>	
Konkurencja krajów rozwijających się	-4
Aktywność inwestorów zagranicznych	-2
Rozwój handlu międzynarodowego	-3
Izolacja Polski na rynkach międzynarodowych	-4
<b>Średnia siła wpływu</b>	<b>-3,25</b>

Tabela 20. Scenariusz najbardziej prawdopodobny

Czynniki/trendy w otoczeniu	Prawdopodob. wystąpienia	Siła wpływu ujemnego	Siła wpływu dodatniego
1	2		
<b>Segment ekonomiczny</b>			
Poziom i dynamika dochodu narodowego	0,4		+4
Poziom realnych dochodów ludności	0,4	-4	+2
Podaż pieniądza i poziom stóp procentowych	0,4	-4	+2
Poziom inwestycji w przemyśle	0,4		+2
Stopa wzrostu branży	0,4		+4
<b>Średnia siła wpływu</b>		<b>- 4,0</b>	<b>+2,8</b>
<b>Segment technologiczny</b>			
Tempo zmian w procesach technologicznych	0,4		+3
Wpływ postępu technicznego na wydajność i obniżanie kosztów branży	0,4		+1
Dostęp do surowców	0,5		+2
Pojawiające się technologie substytucyjne	0,4		+3
Jakość maszyn i urządzeń	0,4		+4
<b>Średnia siła wpływu</b>			<b>+2,6</b>
<b>Segment społeczny</b>			
Wpływ nowej jakości życia na branżę	0,5		+4
Zamożność społeczeństwa	0,4	-2	+1
Struktura wieku społeczeństwa	0,5		+4
Ochrona środowiska	0,5		+5
<b>Średnia siła wpływu</b>		<b>-2,0</b>	<b>+3,5</b>
<b>Segment regulacyjno-prawny</b>			
Przyjazna polityka państwa wobec sektora MSP	0,4	-3	+2
Programy pomocowe UE wspierające działalność gospodarczą	0,4		+4
Dozory techniczne maszyn i urządzeń	0,4		+4
Zmiany przepisów prawnych w sektorze	0,4		+3
Wpływ polityki samorządowej	0,4		+3
<b>Średnia siła wpływu</b>		<b>- 3,0</b>	<b>+3,2</b>
<b>Segment międzynarodowy</b>			
Konkurencja krajów rozwijających się	0,4	-4	
Aktywność inwestorów zagranicznych	0,4		+1
Rozwój handlu międzynarodowego	0,4		+1
Izolacja Polski na rynkach międzynarodowych	0,4	-1	
<b>Średnia siła wpływu</b>		<b>-2,5</b>	<b>+1,0</b>



Rys. 19. Scenariusze stanów otoczenia  
Opracowanie własne

Najbardziej sprzyjający funkcjonowaniu przedsiębiorstwa w otoczeniu jest segment społeczny. Rosnący popyt na produkty wiąże się z użytecznością, nowoczesnością i uniwersalnością wyrobów z PCV, które mają bardzo szerokie zastosowanie w gospodarstwach domowych.

Wśród elementów makrootoczenia, które możemy zaliczyć do stabilnych wyróżnić można segment technologiczny. Proces wytlaczania wszelkiego rodzaju profili z tworzyw sztucznych związany jest z bardzo rzadkimi cyklami zmiany

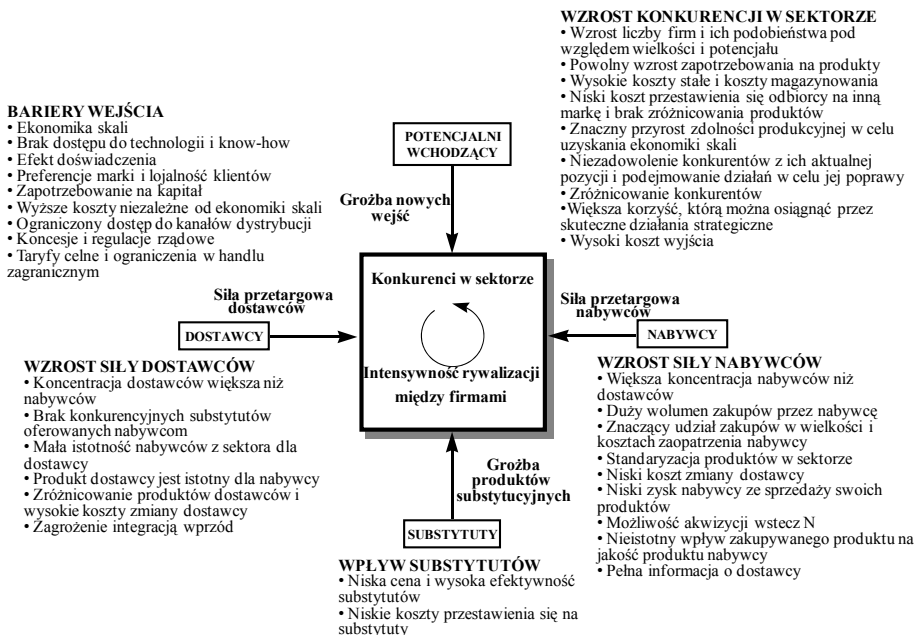
technologii, które nie pociągają za sobą konieczności ciągłego inwestowania, a to decyduje przede wszystkim o stabilności tego obszaru.

## 2.2. ANALIZA STRATEGICZNA OTOCZENIA KONKURENCYJNEGO

### 2.2.1. Strukturalna analiza sektora według Portera

#### 2.2.1.1. Istota analizy strukturalnej sektora

Sektor to grupa firm wytwarzających wyroby będące substytutami. Jest on areną, na której rozgrywa się walka konkurencyjna. Rozpoznanie jej intensywności jest podstawą do przyjęcia strategii przez przedsiębiorstwo, a w odniesieniu do firm zdywersyfikowanych asortymentowo – przez ich jednostki biznesu. Chodzi o takie ułożenie się firmy w sektorze, przy którym siły konkurencyjne oddziałują na nią najslabiej lub też przy którym firma może to oddziaływanie osłabiać. Podstawową metodą umożliwiającą opracowanie strategii konkurowania w sektorze jest analiza strukturalna sektora, zwana od nazwiska jej autora „analizą pięciu sił Portera” (Porter, 1980). Model tej analizy przedstawia rysunek. 20.



Rys. 20. Siły napędzające konkurencję w sektorze

Opracowano na podstawie: Porter, 1980, s. 4-29; Thompson, Strickland, 1993, s. 66-75

Im większa intensywność rywalizacji w sektorze, tym mniejszy zwrot z inwestycji i mniejsza zyskowność firmy. Na intensywność walki konkurencyjnej wpływ ma pięć grup czynników:

1. Bariery wejścia do sektora. Im bariery wejścia są większe oraz im silniejszej reakcji ze strony firm sektora mogą się spodziewać firmy, które zamierzają do niego wejść, tym zagrożenia nowymi wejściami są mniejsze. Jeżeli bariery wejścia są niewielkie, to wzrasta intensywność walki konkurencyjnej w sektorze<sup>10</sup>.

2. Intensywność rywalizacji pomiędzy firmami obecnymi w sektorze. Rywalizacja zachodzi, ponieważ firmy odczuwają presję działania innych firm bądź widzą szansę poprawy swojej pozycji konkurencyjnej.

3. Oddziaływanie substytutów. Firmy z sektora konkurują z firmami z innych sektorów, w których wytwarzane są produkty substytucyjne. Im większe jest zagrożenie ze strony substytutów, tym większa jest rywalizacja w sektorze.

4. Siła przetargowa nabywców. Nabywcy dążą do uzyskania niższych cen, wyższej jakości oraz szerszego zakresu usług w związku z produktami zakupowanymi w sektorze. Im większa jest ich siła przetargowa, tym bardziej intensywna jest rywalizacja w sektorze.

5. Siła przetargowa dostawców. Dostawcy starają się uzyskać wyższe ceny lub obniżyć jakość sprzedawanych do sektora wyrobów. Im silniejsza jest ich pozycja przetargowa, tym większa jest intensywność walki konkurencyjnej w sektorze.

### 2.2.1.2. Przykład analizy strukturalnej sektora producentów opon<sup>11</sup>

#### Charakterystyka opisowa sektora

Przedmiotem charakterystyki jest rynek oponiarski w Polsce. Rynek ten jest pochodną rynku samochodowego. To sektor samochodowy kreuje jego potrzeby, a zatem i jego rozwój. Branża ta uzależniona jest z kolei od kondycji całej gospodarki krajowej. Na gospodarkę krajową bezpośrednio oddziałuje gospodarka europejska, a na gospodarkę europejską – światowa. Tak więc, mimo że charakterystyka badanego sektora dotyczy tylko Polski, pamiętać należy, że dotychczas osiągnięte wyniki w tym sektorze, a także prognozy na przyszłość, wynikały i wynikać będą z uwarunkowań zewnętrznych, na które mamy bardzo ograniczony wpływ. Gospodarka światowa zmienia się dynamicznie, uzależniona jest często od działań politycznych, dlatego niektóre przewidywania i prognozy mogą znacząco różnić się od rzeczywistości. Niemniej należy takie prognozy opracowywać, by móc planować rozwój sektora i firm w nim działających.

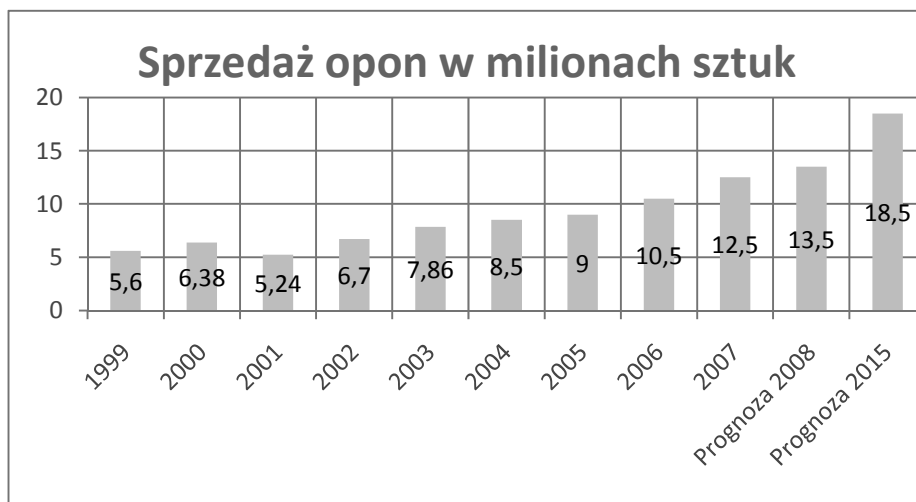
<sup>10</sup> Porter (1980, s. 7) wymienia sześć głównych barier wejścia. Ich szczegółowsze rozwinięcie pozwala wyróżnić dziewięć barier (Thompson, Strickland, 1993, s. 70-72).

<sup>11</sup> Rozdział został opracowany na podstawie pracy magisterskiej: J. Rochowiak, *Analiza konkurencji na rynku oponiarskim w Polsce*; promotor: E. Pawłowski, Wyższa Szkoła Zarządzania i Bankowości w Poznaniu, Poznań 2008.

Według Europejskiego Stowarzyszenia Producentów Branży Oponiarskiej (*European Rubber Manufacturers Conference – ERCM*) Polska zajmuje siódme miejsce w Europie pod względem wielkości rynku, po Niemczech, Francji, Rosji, Włochach, Wielkiej Brytanii i Hiszpanii. Jego wielkość decyduje o jego atrakcyjności. Wzbudził on tym samym duże zainteresowanie u wszystkich znaczących producentów opon na świecie. Należą do nich przede wszystkim: Bridgestone, Continental, Goodyear, Michelin i Pirelli. Rynek oponiarski w Polsce to także pomniejsi producenci mający własne przedstawicielstwa: Vredestein, Yokohama. Istnieje także grupa marek, która wprowadzana jest na rynek przez niezależne podmioty gospodarcze w ramach międzynarodowej wymiany handlowej, np. Nokian, Hankook i inne, przede wszystkim pochodzenia azjatyckiego.

Szeroki asortyment produktów tego sektora powoduje, że rynek opon jest dość złożony. Ze względu na ograniczony dostęp do informacji, ocenie poddano jedynie rynek opon do aut osobowych, dostawczych, terenowych i SUV (samochody użytku sportowego, ang. *Sport Utility Vehicle*). Pomijamy opony do pojazdów ciężarowych, rolniczych, przemysłowych i innych.

Sprzedż opon nieustannie rośnie od 2001 roku. Continental Opony Polska przewiduje, że do 2015 roku polski rynek opon będzie rocznie wzrastać o około 5 procent<sup>12</sup> (rys. 21).



Rys. 21. Wielkość sprzedaży opon w Polsce w latach 1999-2007 i prognoza na lata 2008 i 2015

Źródło: [www.continental.pl](http://www.continental.pl), [www.goodyear.pl](http://www.goodyear.pl)

Duże znaczenie dla przyszłości rynku opon ma też stopień nasycenia rynku samochodowego. Jest ściśle skorelowany z zamożnością społeczeństwa, z po-

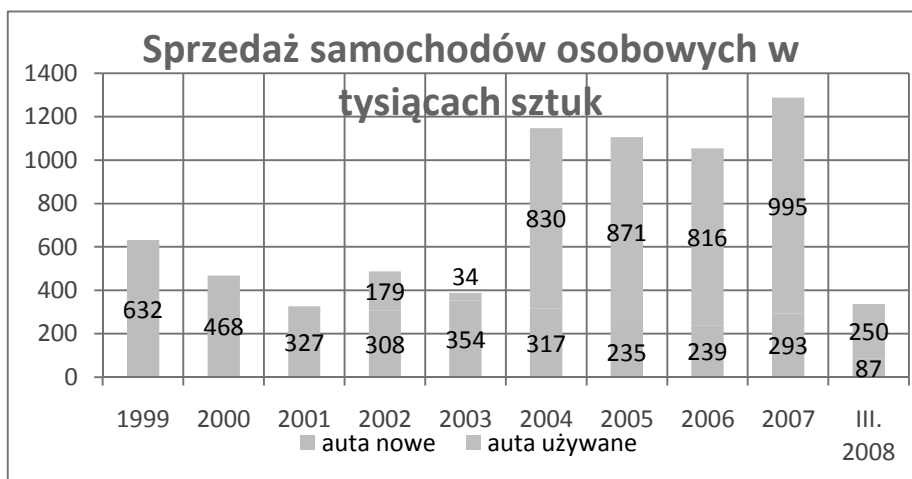
<sup>12</sup> [www.continental.pl](http://www.continental.pl)



strzegającym przez społeczeństwo klimatem gospodarczym, z jego skłonnością do zakupów czy oczekiwaniami społecznymi. W tej kwestii nie zaniedbuje się potrzeby rozeznania wymienionych zagadnień, choćby np. przez ustalenie tak zwanego wskaźnika optymizmu konsumentów (WOK). WOK opracowuje instytut badawczy Ipsos, na bazie pytań zamieszczanych w comiesięcznym sondażu realizowanym od grudnia 1991 roku. Wskaźnik ten w grudniu 2007 roku osiągnął wymiar maksymalny w historii badań i przekroczył wynik z połowy lat 90. XX w.<sup>13</sup> Z początkiem 2008 roku nastąpił nieznaczny jego spadek, ale w marcu ponownie wzrósł. Prognozy w 2008 roku były optymistyczne.

Sprzedaż opon w Polsce wzrasta nieprzerwanie od 2001 roku. W latach 2001-2007 sprzedaż wzrosła o ok. 139%, co daje średnio prawie 20-procentowy coroczny przyrost. Ten bardzo dobry wynik wpływa na atrakcyjność rynku opon, ale także na wzmoczoną w tym sektorze konkurencję.

Według danych Instytutu Badań Rynku Motoryzacyjnego SAMAR<sup>14</sup> liczba samochodów w Polsce stale rośnie. Park samochodowy, tj. liczba samochodów osobowych i dostawczych na koniec 2007 roku wynosiła 15,2 mln.



Rys. 22. Sprzedaż samochodów osobowych w Polsce w latach 1999-marzec 2008

Źródło: [www.samar.pl](http://www.samar.pl), [www.motofocus.pl](http://www.motofocus.pl), [www.motomiasto.pl](http://www.motomiasto.pl),  
Goodyear Serwis 1(19) 2008

W ostatnich czterech latach nastąpił gwałtowny wzrost sprzedaży (rys. 22), w szczególności samochodów używanych. W tym czasie sprowadzono ich do Polski przeszło 3,7 miliona. Fakt ten należy wiązać ze wstąpieniem Polski do struktur Unii Europejskiej, co przyczyniło się do liberalizacji prawa w tym zakresie. Należy sądzić, że tendencja ta w najbliższym czasie nie zaniknie. Polska

<sup>13</sup> Ipsos, [www.ipsos.pl](http://www.ipsos.pl)

<sup>14</sup> Samar, [www.samar.pl](http://www.samar.pl)

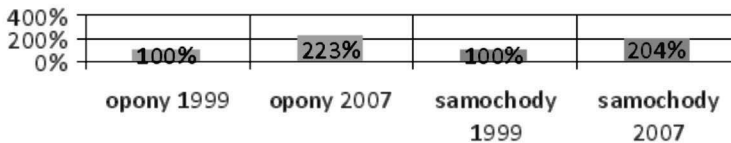
jest nadal krajem o jednym z najniższych poziomów nasycenia rynku pod względem liczby aut na 1000 mieszkańców wśród krajów Unii Europejskiej.

W latach 2001-2007 sprzedaż nowych aut była bardzo mała (najniższy wskaźnik sprzedaży nowych aut na 1000 mieszkańców w Unii Europejskiej w latach 2004-2007). Osiągnięcie pułapu z 1999 roku będzie w najbliższym czasie niemożliwe. Skutkuje to odpowiednio zmniejszonym zapotrzebowaniem na opony do nowych samochodów na tzw. pierwsze wyposażenie (OEM). O oponach, na których wyjeżdżają z hal fabrycznych nowe samochody zwykle się mawiać, iż jest to inwestycja w przyszłość. Im więcej opon danego producenta trafi na rynek pierwszego wyposażenia, tym większa szansa, że właściciel auta zdecyduje się po kilku sezonach na zakup opon tej samej marki.

Dla rynku opon ma także znaczenie rynek aut używanych. W ostatnich czterech latach stanowiły one około  $\frac{3}{4}$  całej sprzedaży. To w dużej mierze dzięki temu rynkowi sektor opon w Polsce tak dobrze się rozwija. Bez tego rynku sytuacja w badanym sektorze byłaby znacznie trudniejsza. Zwiększyłyby to bardzo działania konkurencyjne, obniżając zapewne i tak niezbyt wysoką rentowność w sektorze.

Porównanie liczby sprzedanych opon z liczbą sprzedanych w tym samym czasie samochodów pozwoliło ustalić istniejące relacje między tymi rynkami (rys. 23).

### Względny przyrost sprzedaży opon i samochodów osobowych



Rys. 23. Względny przyrost sprzedaży opon i samochodów w latach 1999-2007

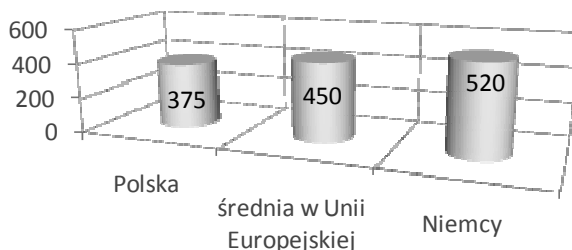
Źródło: opracowanie na podstawie zebranych danych

Na przestrzeni dziewięciu lat nastąpił nieznaczny względny przyrost sprzedaży opon w stosunku do względnego przyrostu sprzedaży samochodów osobowych. Istnieje zatem dodatnia relacja pomiędzy tymi rynkami: przyrost sprzedaży samochodów wpływa proporcjonalnie na przyrost rynku opon.

Jednym z parametrów określających etap rozwoju sektora oponiarskiego jest wskaźnik określający liczbę samochodów na 1000 mieszkańców (rys. 24). Wskaźnik ten w Polsce znacznie odbiega od średniej europejskiej. Zakłada się jednak, że rynek polski będzie dążył do osiągnięcia stanu nasycenia zbliżonego do krajów Unii. Osiągnięcie średniej unijnej (450 aut na 1000 mieszkańców) spowodowałoby wzrost floty

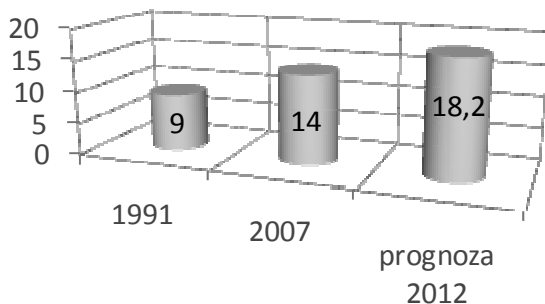
aut osobowych o około 4 miliony samochodów w porównaniu ze stanem obecnym. Zdaniem ekspertów jest to możliwe już w ciągu najbliższych 5 – 6 lat<sup>15</sup>. Przy zachowaniu tendencji wzrostu liczby aut na 1000 mieszkańców można założyć, że sektor opon w Polsce w najbliższych latach powinien rozwijać się nadal dynamicznie.

### Liczba samochodów osobowych na 1000 mieszkańców



Rys. 24. Liczba samochodów osobowych na 1000 mieszkańców (marzec 2008)  
Źródło: [www.samar.pl](http://www.samar.pl), [www.motofocus.pl](http://www.motofocus.pl)

### Liczba samochodów osobowych w Polsce w milionach sztuk



Rys. 25. Liczba samochodów osobowych w Polsce w milionach sztuk  
Źródło: [www.samar.pl](http://www.samar.pl), [www.motofocus.pl](http://www.motofocus.pl)

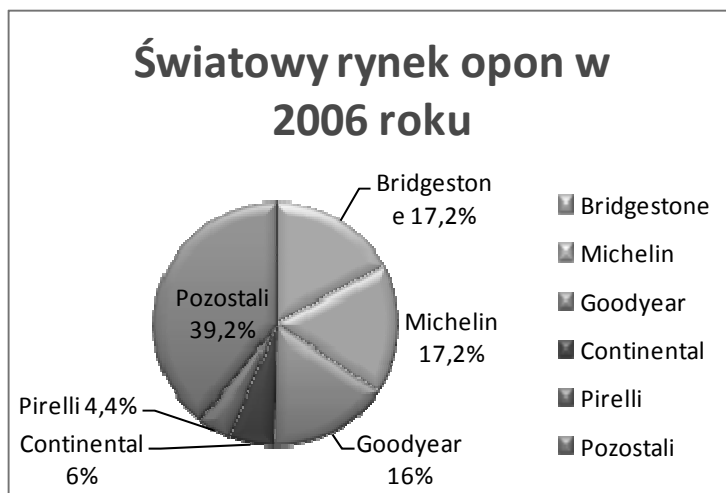
Bezwzględna liczbę samochodów w Polsce przedstawia rysunek 25. Prognoza przedstawiona na tym rysunku oparta jest na założeniu, że tempo wzrostu parku samochodowego utrzyma się na podobnym poziomie, przy niezmięniłej liczbie mieszkańców. Niewątpliwym, aczkolwiek niewymiernym, wpływem na omawiane powyżej tempo wzrostu będzie rozwój infrastruktury komunikacyjnej w Polsce. Jej szybki rozwój może pozytywnie wpływać na rozwój rynku samochodowego w Polsce. W przeciwnym razie może go nawet ograniczać.

<sup>15</sup> [www.samar.pl](http://www.samar.pl), [www.motofocus.pl](http://www.motofocus.pl).

Producenci i dystrybutorzy opon usilnie zabiegają o obsługę polskiego, dobrze rokującego rynku.

W Polsce głównym kanałem dystrybucyjnym są warsztaty wyspecjalizowane w obsłudze ogumienia. Funkcjonuje 20 dużych dystrybutorów opon, handlujących produktami różnych producentów, 70 hurtowni i około 3 tysiące serwisów oponiarskich. W ostatnich latach notuje się również wzrost sprzedaży opon za pośrednictwem firm dystrybuujących części zamienne do samochodów (np. Inter Cars SA, Fota SA).

W Polsce najczęściej, bo 88% wszystkich opon sprzedają dilerzy opon. Kolejny kanał sprzedaży to Internet, przez który sprzedaje się 5% opon. Głównym dystrybutorem przez Internet jest spółka Oponeo.pl, notowana od września 2007 roku na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie. Przychody tej spółki w 2006 roku wyniosły 29,8 mln złotych, a w 2007 roku już 64,8 mln<sup>16</sup>. Tak więc w ciągu roku wzrost obrotów tej spółki wyniósł aż 117%. Według Continental Opony Polska w najbliższych dziesięciu latach przez Internet będzie sprzedawanych 10 – 12% opon. Na następnym miejscu z 4-procentowym udziałem są dilerzy samochodów, a 3% należy do tak zwanej *nowej dystrybucji* (supermarkety).

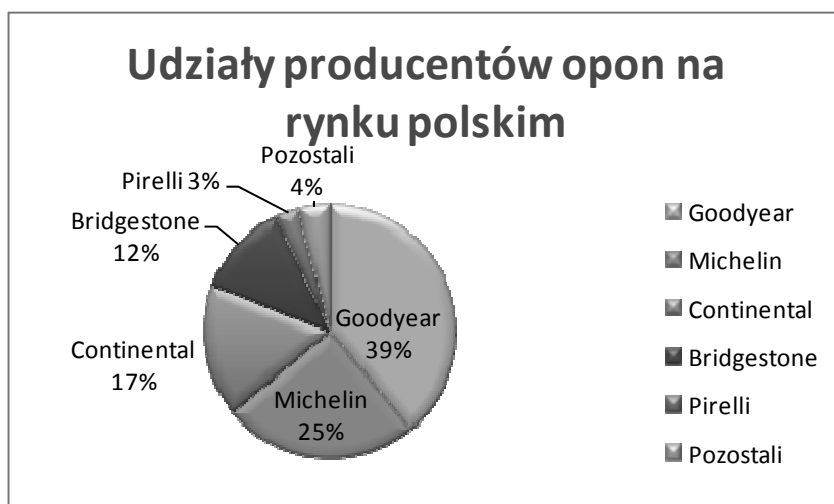


Rys. 26. Światowy rynek opon w 2006 roku  
Źródło: [www.michelin.pl](http://www.michelin.pl)

Rynek opon w Polsce ściągnął wszystkich największych producentów opon na świecie: Bridgestone, Continental, Goodyear, Michelin, Pirelli. Producenci ci reprezentują ponad 60-procentowy potencjał światowego przemysłu oponiarskiego (rys. 26).

<sup>16</sup> Rzeczpospolita, ekonomia i rynek, 05.03.2008.

Światowi liderzy przemysłu oponiarskiego wkroczyli na rynek polski na początku lat dziewięćdziesiątych XX w. (rys. 27). Wraz ze zmianami związanymi z transformacją polskiej gospodarki pojawił się w Polsce Goodyear. Początkowo dystrybucja odbywała się poprzez centralę handlu zagranicznego. Zachęcony sukcesem handlowym Goodyear podjął decyzję o bezpośrednim wejściu na polski rynek.



Rysunek 27. Udziały poszczególnych producentów w rynku opon w Polsce

Źródło: [www.przegladoponiarski.pl](http://www.przegladoponiarski.pl)

W roku 1995 Goodyear nabył większościowy pakiet akcji spółki TC Dębica, czołowego polskiego producenta opon do samochodów osobowych. Tym samym przejął sieć dystrybucyjną związaną z tą popularną marką w Polsce, stając się liderem sprzedaży opon w Polsce. Z początkiem 2007 roku Goodyear wprowadził na rynek polski sieć serwisów typu fast-fit o nazwie PREMIO. Premio Opony-Serwis zadebiutowało na rynku w Niemczech w 1996 roku jako grupa zorientowana na rozwijanie działalności w segmencie szeroko pojętego serwisu samochodowego. Obecnie sieć ta obejmuje 73 serwisy na terenie całego kraju<sup>17</sup>. Goodyear w portfelu swoich produktów posiada następujące marki: Goodyear, Dunlop, Fulda, Sawa i Dębica.

Kolejnym producentem, który wkroczył do Polski był Michelin. Michelin obecny jest w Polsce od 1994 roku, kiedy to w Warszawie została założona pierwsza filia Grupy Michelin w Centralnej i Wschodniej Europie. Następnym etapem ekspansji Michelin w Polsce było nabycie pakietu kontrolnego akcji fabryki oponiarskiej Stomil Olsztyn S.A. Nastąpiło to w grudniu 1995 roku. Wraz z tym zakupem znacząco wzrósł udział Michelin, który przejął sieć dys-

<sup>17</sup> Goodyear Serwis 1(19) 2008, s. 19.

trybucyjną Stomila Olsztyn i marki Kormoran. Michelin, by wzmocnić swoją pozycję na rynku polskim podjął współpracę z siecią serwisów PARTNER OPONY POLSKA (POP). POP zrzesza prawie 100 serwisów oponiarskich i jest jedną z największych sieci serwisowych w Polsce<sup>18</sup>. Marki wchodzące w skład grupy to: Michelin, Kleber, BFGoodrich i Kormoran.

Continental rozpoczął działalność w Polsce w styczniu 1997 roku. Do roku 1999 Continental Opony Polska (COP) zajmował się wyłącznie działalnością przedstawicielską, prezentacją szerokiej palety produktów koncernu Continental, nawiązywaniem kontaktów handlowych z polskimi firmami, nadzorem nad realizacją zamówień i dostaw. Od stycznia 1999 roku COP rozpoczął działalność handlową i dystrybucyjną w zakresie opon osobowych, ciężarowych i przemysłowych, produkowanych przez grupę Continental, czyli marek: Continental, Barum, Semperit, Uniroyal, Mabor, Gislaved, Viking i General Tire. W celu zapewnienia sprawnej i terminowej realizacji zamówień uruchomiono własne Centrum Dystrybucyjne połączone z siecią magazynów wysokiego składowania. COP dla zwiększenia efektywności działań rozwija własną sieć serwisową typu fast-fit o nazwie PNEUS EXPERT. Sieć ta liczy obecnie około 40 serwisów w całej Polsce<sup>19</sup>.

W roku 2001 pojawił się w Polsce Bridgestone. Ten japoński producent opon zakupił od Stomil Poznań jeden z jego oddziałów, tworząc tam jedną z najnowocześniejszych fabryk w Europie. Z zakupem nie łączyło się jednak przejście kanałów dystrybucji opon samochodowych, gdyż Stomil zajmował się jedynie produkcją opon przemysłowych. Bridgestone czekała budowa własnej sieci dystrybucji opon. Od roku 2006 Bridgestone wprowadził do Polski własną, ogólnoeuropejską sieć serwisów typu fast-fit o nazwie FIRST STOP. Portfel produktów Bridgestone to: Bridgestone, Firestone i Dayton.

Ostatnim „z wielkich” jest Pirelli. Ze względu na wielkość udziału w rynku opon w Polsce wymieniamy tego producenta na ostatnim miejscu, mimo że Pirelli w Polsce jest od 1992 roku. Podobnie jak Continental, Pirelli nie posiada w Polsce własnej fabryki. Swoją działalność handlową i dystrybucyjną opiera na własnym centrum dystrybucyjnym, połączonym z magazynem. Pirelli usiłuje zwiększyć swoje udziały w rynku także poprzez sieć serwisową. Siecią tą jest DRIVER POLSKA. Pirelli jest jej czołowym partnerem i zarazem największym dostawcą opon. Sieć obejmuje obecnie przeszło 60 serwisów w całym kraju. Do portfela grupy Pirelli należą: Pirelli, Ceat, Courier.

Pozostali producenci zajmują tylko około 3% polskiego rynku. Ostatnio zaobserwować można jednak intensywny wzrost aktywności szczególnie azjatyckich producentów opon, dzięki czemu przedstawione powyżej relacje mogą ulec zmianie.

---

<sup>18</sup> [www.partneropony.pl](http://www.partneropony.pl)

<sup>19</sup> [www.pneus-expert.pl](http://www.pneus-expert.pl)

## **Analiza sił w sektorze**

### **1. Groźba pojawienia się nowych konkurentów**

Groźba pojawienia się nowych konkurentów istnieje niemalże w każdym sektorze. Rynek oponiarski w Polsce, mimo tak dużej liczby producentów i ich licznych marek, z takim zagrożeniem musi się liczyć. Trudno jednak wyobrazić sobie jakieś spektakularne wejścia, mogące radykalnie zmienić układ sił w sektorze. Wynika to z obecności w nim już wszystkich największych producentów ogumienia na świecie. Zauważyć jednak należy wzmożone działania handlowe i marketingowe na rynku polskim wielu pomniejszych producentów azjatyckich. Trudno natomiast oczekiwać, by działania te osiągnęły rewolucyjny skutek. Niemniej producenci ci mogą zdobyć część rynku, szczególnie w okresie jego gwałtownego rozwoju, jaki obserwujemy w ostatnich latach i jakiego spodziewamy się w latach następnych.

Mało prawdopodobne jest także, by pojawił się jakiś zupełnie nowy producent, mogący zrewolucjonizować rynek opon. Bariery wejścia do sektora są bowiem bardzo wysokie. Dotyczy to przede wszystkim dużych potrzeb kapitałowych, uzależnionych między innymi od wysokich kosztów związanych z dostępem do technologii. Opony to produkty technicznie zaawansowane. Ogromne nakłady związane są nie tylko z kosztowną produkcją, ale także z prowadzeniem pracochłonnych i kosztownych badań. Ponadto brak dostępu do kanałów dystrybucji, wysokie koszty dystrybucji, a także występujące koszty zamiany jednego dostawcy na innego (potencjalnego nowego dostawcy) utrudniałyby rozpoczęcie działalności w takim sektorze. Kolejnym źródłem barier wejścia jest siła istniejących już na rynku marek produktów. Znajomość marek, ich powszechna renowa, uznana jakość, lojalność klientów – to występujące duże bariery wejścia do sektora. Tu jedynie można by się pokusić o wykupienie uznanej marki w sektorze i w ten sposób wejść na ten rynek. Podsumowując można uznać, że pomimo przewidywanego wzrostu sektora groźba pojawienia się nowych istotnych konkurentów w sektorze jest niewielka.

### **2. Groźba pojawienia się substytutów**

Kolejną zmienną kształtującą dynamikę i atrakcyjność branży jest występowanie (lub ich brak) substytucyjnych produktów czy usług.

Sektor oponiarski jest nietypowy. Należałoby doszukiwać się w nim raczej substytucji wyrafinowanej, a nie bezpośredniej. Nie ma na razie substytutu sensu stricto dla produktu, jakim są opony. Dotyczy to także usług świadczonych na rzecz tychże produktów.

Trudno sobie na razie wyobrazić sytuację, że powstanie produkt, który zastąpiłby oponę, chociaż pewne prace koncepcyjne w tym kierunku są prowadzone. Jednak rozwój techniki samochodowej wprowadza już pewne, niekorzystne dla branży, techniczne rozwiązania. Wynikają one z zaostrzonych norm ekologicznych narzucanych producentom samochodów. W wyniku tych działań w coraz większej liczbie nowo projektowanych i produkowanych pojazdów

rezygnuje się z koła zapasowego na rzecz systemów monitorujących ciśnienie robocze w kołach. Systemy informujące o spadku ciśnienia w kole pozwalają użytkownikom na natychmiastową reakcję, a producentom pojazdów, między innymi, na obniżenie wagi pojazdu. Rozwiązanie to ogranicza liczbę opon potrzebnych do wyposażenia nowo produkowanego pojazdu (zapotrzebowanie spada aż o 20%, z 5 do 4 sztuk). Pojazdy takie wymagają jednak specjalnego ogumienia typu Run Flat, zezwalającego na kontynuowanie jazdy mimo częściowego bądź całkowitego spadku ciśnienia. Należy tu dodać, że wszyscy analizowani producenci opon z rynku polskiego takie opony posiadają w swoim portfelu (w szerszym bądź węższym asortymencie).

Jest to, jak na razie, jedyne bezpośrednie ograniczenie wpływające na wielkość zapotrzebowania na opony, a tym samym zmniejszające rynek. Na rynek ten wpływ ma także tzw. substytucja wyrafinowana. Do niej niewątpliwie można zaliczyć alternatywne sposoby przemieszczania się ludzi, ograniczające popyt na opony. Chodzi tu o zorganizowaną komunikację zbiorową. Jej rozwój, czyli: poprawa bezpieczeństwa, wygoda, komfort, dostępność, możliwość zaoszczędzenia czasu, obniżenie kosztów czy obostrzenia związane z ekologią (np. limity emisji dwutlenku węgla) mogą bezpośrednio wpływać na ograniczenia w użytkowaniu własnych pojazdów mechanicznych. Dodatkowym czynnikiem (trudno mierzalnym, wręcz nieprzewidywalnym) mogącym wpływać na liczbę użytkowanych pojazdów jest możliwość wystąpienia zaburzeń w dostępności paliw płynnych.

Mimo istniejących dla sektora oponiarskiego pewnych zagrożeń, groźbę pojawienia się bezpośrednich substytutów oceniamy jako małą.

### **3. Siła przetargowa nabywców**

Dla producentów opon najważniejszą grupą nabywców są producenci samochodów. Kontrakty zawierane z producentami samochodów gwarantują stałe, często długotrwałe, a więc korzystne dla producentów opon zapotrzebowanie na określone ogumienie. By zadowolić producenta samochodów i otrzymać kontrakt na dostawę opon, producent ogumienia często decyduje się na sprzedaż na poziomie niewielkiej opłacalności. Konkurencja na rynku zaopatrującym przemysł samochodowy jest ogromna, a chęć istnienia producentów opon na rynku pierwotnym – duża.

Zdarza się, że odbiorca stawia szczególne wymagania dotyczące produktu. Przykładem takiej sytuacji jest producent samochodów marki Porsche, który dla modelu Porsche 911 Cabrio 9ff potrzebował opon mogących osiągnąć prędkość aż 380 km/h, podczas gdy największą standardową prędkością jest 300 km/h. Wymóg ten spełnił Continental.

Siła przetargowa tej grupy nabywców zwiększana jest przez: dużą skalę zakupów, zapotrzebowanie na znormalizowane produkty jakimi są opony, stosunkowo niskie koszty zmiany dostawcy (wielu dostawców oferujących produkty o podobnych parametrach i jakości). Mimo że w odniesieniu do branży oponiarskiej w zasadzie nie istnieje groźba integracji wstecz, a jej produkt (opona) istotnie wpływa na jakość wyrobu finalnego (samochodu), to siłę przetargową tej grupy odbiorców określamy na poziomie wysokim.



Do kolejnej grupy odbiorców zaliczyć należy klientów pośredników – hurtownie, sieci sprzedaży części i akcesoriów motoryzacyjnych, serwisy ogumienia; do innej jeszcze grupy – klientów ostatecznych (konsumentów, użytkowników). Tych ostatnich należałoby jeszcze podzielić na klientów indywidualnych i instytucjonalnych. W odniesieniu do klientów instytucjonalnych na wyodrębnienie zasługują przedsiębiorstwa z dużymi (lub bardzo dużymi) flotami pojazdów mechanicznych. Mają one wysoki stopień oddziaływania na producentów opon, gdyż duża chęć obsługi takich flot przez tychże producentów poważnie osłabia ich sytuację, ograniczając zyski.

Grupy klientów ostatecznych zmuszone są do korzystania z serwisu usług świadczonych przez sektor (specyfika produktu wymaga profesjonalnego oprzyrządowania w celu montażu, wyważenia, napraw itd. zakupionego produktu). Coraz większa część tych klientów obsługiwana jest przez rozrastające się sieci serwisowe współpracujące bezpośrednio z poszczególnymi producentami. Nadal jednak gros użytkowników obsługiwana jest przez podmioty niezależne, o zróżnicowanej sile nacisku na producentów. Oprócz małych serwisów w sektorze występują podmioty, z którymi liczyć się muszą wszyscy producenci. Handlopex Rzeszów, JMK Wolsztyn, sieć serwisów i hurtowni Polskie Składy Oponiarskie (PSO), Fota, Intercars – to przykłady dużych firm o znacznym potencjale sprzedaży, istotnie wpływających na sytuację producentów opon.

Powyższy podział świadczy o tym, że stopień koncentracji nabywców w sektorze jest bardzo zróżnicowany. Sprzedaż produktów do wymienionych grup klientów odbywa się według odmiennych technik sprzedaży i marketingu, gdyż inne są ich potrzeby i oczekiwania. Podsumowując można uznać, że sektor nabywców jest liczny i raczej mniej skoncentrowany niż sektor producentów opon, nie występuje groźba integracji wstecz, ale koszty zmiany dostawcy są stosunkowo niskie. Generalnie, nabywcy mają co najmniej umiarkowany wpływ na sektor producentów opon.

#### **4. Siła przetargowa dostawców**

Dostawcy przemysłu oponiarskiego reprezentują kilka gałęzi przemysłu: np. przemysł chemiczny, petrochemiczny, stalowy, energetyczny, ale także rolnictwo (produkcja kauczuku naturalnego na plantacjach drzew kauczukowych, produkcja biokomponentów np. z kukurydzy – na potrzeby produkcji kauczuku syntetycznego, którego jednym z największych wytwórców w Europie jest przedsiębiorstwo Dwory S.A. z Oświęcimia). Goodyear wykorzystuje technologię BioTRED w celu podniesienia bezpieczeństwa opon dla środowiska. Technologia BioTRED częściowo zastępuje standardowo stosowane składniki, tj. krzemionkę. Dostawcy przemysłu oponiarskiego dostarczają zarówno materiały (surowce, tj. pigmenty, środki chemiczne, około trzydziestu różnych rodzajów gumy), ale także technologie, maszyny i urządzenia. Na przykład w najnowszym Dunlopie zastosowano włókno syntetyczne o nazwie Kevlar firmy DuPont, zwiększające stabilność opon a także składnik z nanocząsteczkami, polepszający ich trwałość i przyczepność.

Dostawcy przemysłu oponiarskiego są rozproszeni, co wpływa na osłabienie ich pozycji. Analizowana branża charakteryzuje się jednak zapotrzebowaniem na bardzo szczególne produkty o wysokiej jakości. Wyjątkiem jest zapotrzebowanie na produkt powszechny jakim jest energia. Przemysł oponiarski charakteryzuje się stosunkowo dużym zapotrzebowaniem energetycznym, stanowiącym podstawowy element składowy ceny oferowanych produktów. Tu jednak branża styka się z potężną gałęzią, jaką jest przemysł energetyczny, na którą ma bardzo ograniczony wpływ. Wyjątkowość i specjalizacja produktów branży oponiarskiej skutkuje brakiem substytutów, co przekłada się na wzmocnienie pozycji dostawców mogących dostarczyć wymagane produkty. Pomimo że sektor producentów opon jest znaczącym klientem dla dostawców i że nie istnieje groźba integracji w przód, dostawcy mają silną pozycję przetargową w stosunku do tego sektora.

### **5. Natężenie walki konkurencyjnej wewnątrz sektora**

Liczba producentów w sektorze jest duża, ale główne role odgrywa pięciu producentów. Zdominowanie rynku przez te firmy pozwala narzucać reguły gry rynkowej innym firmom. Tempo wzrostu branży jest obecnie wysokie, co bezpośrednio osłabia intensywność rywalizacji. Ponadto przewidywanie dalszego utrzymania takiego tempa spowalnia natężenie walki pomiędzy konkurentami w sektorze. Jednakże branża charakteryzuje się niedużym zróżnicowaniem produktu, co zaostrza walkę konkurencyjną w sektorze. Oczywiście w sektorze występuje znajomość marki, jej pozycjonowanie na rynku, świadomość marki u konsumentów. Dla wielu jednak sam produkt – opona, to tylko element do samochodu spełniający określoną funkcję. Stan ten pogarsza występująca w sektorze walka o prestiż, wiarygodność firmy i realizacja strategii korporacyjnych. Ponadto produkcja opon wiąże się z wysokimi kosztami stałymi, wymuszającymi wykorzystywanie mocy produkcyjnych, co intensyfikuje rywalizację. Czynnikiem wzmagającym rywalizację jest też wysokość barier wyjścia. Wyspecjalizowane zasoby, jakie posiadają producenci opon, niejako skazują ich (w szczególności tych największych) na pozostawanie w branży. Ewentualne koszty zmiany profilu produkcji byłyby ogromne. Z postępowania poszczególnych producentów wnioskować jednak można, że mają pełną świadomość tego faktu. Ich działania umacniają własne pozycje, ale w miarę możliwości unikają konfrontacji z pozostałymi konkurentami. Dla poprawy sytuacji w branży i obniżenia kosztów produkcji poszczególni producenci decydują się na aliansy strategiczne w zakresie badawczo-rozwojowym nad konkretnymi rozwiązaniami technicznymi (np. nad wspomnianymi oponami typu RunOnFlat), obniżając tym samym koszty badań.

Reasumując, natężenie walki konkurencyjnej jest stosunkowo duże, pozwala jednak utrzymać zadowalający poziom rentowności w sektorze. Taka sytuacja będzie się utrzymywać dopóty, dopóki sektor będzie wykazywał wzrost sprzedaży. Prognozy na najbliższe lata wskazują, że nie powinna ona ulec znaczącej zmianie.

## 2.2.2. Punktowa ocena atrakcyjności sektora

### 2.2.2.1. Istota punktowej atrakcyjności sektora

Istotą oceny atrakcyjności sektora jest przygotowanie decyzji o pozostaniu w sektorze, lub wyjściu i poszukaniu sektora bardziej atrakcyjnego do inwestowania. Model pięciu sił Portera jest wieloaspektową oceną jakościową. Oceny jakościowe są trudno porównywalne i dyskusyjne. Dla zobiektywizowania tych porównań wprowadzono metody wyceny ilościowej atrakcyjności sektorów.

**Metoda McKinsey.** Jest to wielowymiarowa analiza porównawcza określająca możliwości wzrostu i rozwoju firmy w sektorze.

Metoda ta opiera się na uniwersalnej liście czynników, które różnicują sektory i stopień ich atrakcyjności. Czynniki te określają bariery wejścia do sektora, możliwości konkurowania w sektorze oraz możliwości wzrostu. Są one wzajemnie powiązane. Do głównych kryteriów zaliczono (Pierścionek, 2003, s. 148):

- skalę rynku, która określa możliwości osiągnięcia wysokich dochodów i rentowność,
- tempo wzrostu rynku, które oznacza identyfikację fazy cyklu rozwoju rynku – określa perspektywę wzrostu w tym sektorze,
- poziom rentowności w połączeniu ze skalą rynku oraz tempem wzrostu określają perspektywę zysków w danym sektorze,
- intensywność konkurencji, która wpływa na bariery wejścia, zyskowność, możliwość zdobycia udziału w rynku,
- warunki rozwoju danego sektora określone przez politykę przemysłową realizowaną w danym okresie,
- wymagania technologiczne i kapitałowe określające bariery wejścia i kapitałochłonność wzrostu produkcji w danym sektorze.

Tabela 21. Czynniki atrakcyjności sektora wg firmy McKinsey

Lp.	Czynniki atrakcyjności sektora	Waga	Ocena (1 – 10)	Wartość ważona
1	Wielkość rynku	0,15	5	0,75
2	Sezonowość i cykliczność	0,10	8	0,80
3	Względy technologiczne	0,10	1	0,10
4	Intensywność konkurencji	0,25	4	1,00
5	Szanse i zagrożenia	0,15	1	0,15
6	Wymagania kapitałowe	0,05	2	0,10
7	Rentowność	0,10	3	0,30
8	Otoczenie społeczne i polityczne	0,10	7	0,70
	Razem	1,00		3,90

Źródło: Thompson, Strickland, 1993, s. 201

W metodzie zastosowano punktową ocenę stopnia intensywności występowania danej cechy. Ocena syntetyczna atrakcyjności sektorów jest dokonywana przy zastosowaniu wag określających istotność wpływu poszczególnych parametrów. W tabeli 21 przedstawiono układ czynników i oceny zaproponowane przez Thompsona i Stricklanda.

**Wersja francuska.** Autorzy francuscy (Strategor) proponują wersję jedenastopunktowej oceny atrakcyjności sektora, pomijając różnicowanie ważności kryteriów (tab. 22). Każde kryterium oceny ma skalę rozpiętości od 0 do 3. Maksymalna liczba punktów wynosi 33. Łączna suma not pozwala ocenić wewnętrzną wartość sektora. Liczba punktów oznacza :

- od 0 do 11 – niską atrakcyjność,
- od 12 do 22 – średnią atrakcyjność,
- od 23 do 33 – wysoką atrakcyjność.

Tabela 22. Schemat oceny atrakcyjności sektora w wersji francuskiej

Lp.	Kryteria	Skala wartości						
		0	0,5	1	1,5	2	2,5	3
1.	Przewid. stopa wzrostu	< 2 %				2 – 8 %		> 8 %
2.	Udziały liderów w rynku	> 60 %				30 - 60 %		< 30 %
3.	Zmienność technologii	częste zmiany				cykl 5 lat		cykl > 5 lat
4.	Ryzyko substytucji	wysokie				średnie		niskie
5.	Bariery wejścia	słabe				średnie		mocne
6.	Poziom cen	wojna cenowa				wysoka elastyczność		duży marg. swobody
7.	Marża zysku	niska				średnia		wysoka
8.	Źródła wartości dodanej	typowe				know – now		wyjatkowe atuty
9.	Pewność zaopatrzenia	niepewne				niestabilne		pewne
10.	Sezonowość sprzedaży	wysoka				średnia		niska
11.	Szanse opanowania nowych umiejętności	małe				możliwe		duże

Źródło: Strategor, 1996, s. 53

**Wersja G. Gierszewskiej i M. Romanowskiej.** Wypróbowaną i udoskonaloną wersję punktowej oceny atrakcyjności sektora proponują Gierszewska i Romanowska. Autorki na podstawie własnych obserwacji opracowały listę piętnastu kryteriów. Listę tę oparły na modelu Portera (tab. 23).

Wersja uwzględnia najważniejsze aspekty otoczenia konkurencyjnego. Autorki zakładają jednocześnie, że listę tę można modyfikować, dostosowując ją do specyfiki badanego sektora. Wybranych kryteriów (w odróżnieniu od metody

McKinsey) przypisano już wagi, które ustalono na podstawie badań i opinii ekspertów. Do oceny badających pozostawiono jedynie przypisanie wartości danego kryterium w sektorze. W tej metodzie maksymalna liczba punktów wynosi 150.

Tabela 23. Schemat oceny atrakcyjności sektora według Gierszewskiej i Romanowskiej

Lp.	Kryterium oceny sektora	Waga kryterium od 1 do 3	Wartość kryterium w sektorze od 1 do 5	Ocena ważona
1.	Wielkość rynku	3		
2.	Przewidywana stopu wzrostu rynku	3		
3.	Rentowność sektora	3		
4.	Stopień koncentracji sektora	2		
5.	Ostrość walki konkurencyjnej	3		
6.	Wysokość barier wejścia	3		
7.	Wysokość barier wyjścia	1		
8.	Grożba pojawienia się substytutów	2		
9.	Grożba pojawienia się nowych konkurentów	3		
10.	konkurentów	1		
11.	Pewność zaopatrzenia	2		
12.	Stabilność technologiczna	1		
13.	Możliwość różnicowania produktów	1		
14.	Możliwość dywersyfikowania działalności	1		
15.	Sezonowość i cykliczność	1		
	Zagrożenie środowiska przyrodniczego			
	<b>Łączna ocena</b>	<b>30</b>		

Źródło: Gierszewska, Romanowska, 2009, zał. 3

#### 2.2.2.2. Przykład punktowej oceny atrakcyjności sektora oponiarskiego<sup>20</sup>

Charakterystyka opisowa badanego sektora została przedstawiona w rozdz. 2.2.1.2. Firmy obecne w tym sektorze stosują różne strategie działania. Jedne przyjmują rolę zorganizowanego globalnego przedstawicielstwa handlowego, inne lokują w Polsce także zakłady produkcyjne. Obie grupy mogą oferować na rynku polskim ogumienie produkowane poza granicami kraju, traktując ten rynek jako element globalnej polityki własnych koncernów. Ta odmienność strategii powoduje, że nie zawsze można jednoznacznie ocenić sektor ze względu na poszczególne kryteria. Na przykład producenci, którzy na terenie Polski chcieliby posiadać swoje własne fabryki, bariery wyjścia mieliby dużo wyższe od tych, którzy chcą być związani z branżą tylko przez sieć sprzedaży. Także bariery wejścia będą się różnić w zależności, czy dany producent planowałby wejście na rynek przez prowadzoną na miejscu produkcję, czy tylko przez zorganizowanie własnej sieci sprzedaży.

<sup>20</sup> Ten rozdział został opracowany na podstawie pracy magisterskiej: J. Rochowiak, *Analiza konkurencji na rynku oponiarskim w Polsce*, promotor: E. Pawłowski, Wyższa Szkoła Zarządzania i Bankowości w Poznaniu, Poznań 2008.

Do przeprowadzenia analizy atrakcyjności sektora oponiarskiego w Polsce z punktu widzenia producentów opon zastosowano wszystkie trzy metody omówione wcześniej.

#### Ocena sektora metodą G. Gierszewskiej i M. Romanowskiej (tab. 24)

W wyniku przyjętych założeń i zróżnicowania wartości kryteriów otrzymaliśmy dwie oceny badanego sektora (maksymalna ocena mogła wynieść 150 punktów).

Tabela 24. Wyniki analizy atrakcyjności sektora przy zastosowaniu metody Gierszewskiej i Romanowskiej

Lp.	Kryterium oceny sektora	Waga kryterium od 1 do 3	Wartość kryterium w sektorze od 1 do 5	Ocena ważona
1.	Wielkość rynku			
2.	Przewidywana stopu wzrostu rynku	3	5	15
3.	Rentowność sektora	3	5	15
4.	Stopień koncentracji sektora	3	4/2	12/6
5.	Ostrość walki konkurencyjnej	2	2	4
6.	Wysokość barier wejścia	3	2	6
7.	Wysokość barier wyjścia	3	5/3	15/9
8.	Groźba pojawienia się substytutów	1	1/4	1/4
9.	Groźba pojawienia się nowych konkurentów	2	5	10
10.		3	3	9
11.	Pewność zaopatrzenia	1	3	3
12.	Stabilność technologiczna	2	3	6
13.	Możliwość różnicowania produktów	1	3	3
14.	Możliwość dywersyfikowania działalności	1	3	3
15.	Sezonowość i cykliczność	1	2	2
	Zagrożenie środowiska przyrodniczego	1	2	2
	<b>Łączna ocena</b>	<b>30</b>		<b>106/97</b>

Opracowanie własne

W przypadku producentów, którzy planowaliby wejście na rynek przez podjęcie produkcji punktowa wartość sektora jest wysoka i wynosi 106 punktów, to jest około 71%. Dla firm, które chcą być obecne na tym rynku przez posiadanie zorganizowanej sieci sprzedaży, atrakcyjność sektora jest trochę mniejsza i wynosi 97 punktów, co stanowi około 65% maksymalnej wartości.

#### Ocena sektora metodą francuską

Metoda ta pomija różnicowanie ważności kryteriów. Odczytanie punktacji z tabeli określiło poziom atrakcyjności sektora. Maksymalna liczba punktów w tej metodzie wynosi 33.

Odczytane wartości dla poszczególnych kryteriów:



Tabela 25. Ocena atrakcyjności sektora przy zastosowaniu metody firmy McKinsey

Lp.	Czynniki atrakcyjności sektora	Waga	Ocena (1-10)	Wartość ważona
1.	Wielkość rynku	0,15	10	1,5
2.	Sezonowość i cykliczność	0,10	6	0,60
3.	Względy technologiczne	0,10	8	0,80
4.	Intensywność konkurencji	0,25	4	1,00
5.	Szanse i zagrożenia	0,15	6	0,90
6.	Wymagania kapitałowe	0,05	6	0,30
7.	Rentowność	0,10	4	0,40
8.	Otoczenie społeczne i polityczne	0,10	9	0,90
	<b>Razem</b>	<b>1,00</b>		<b>6,40</b>

Opracowanie własne

### 2.2.3. Mapa grup strategicznych

#### 2.2.3.1. Istota analizy grup strategicznych<sup>21</sup>

Chociaż sektor tworzą firmy wytwarzające wyroby będące substytutami, to jednak, jak dodaje Porter (1996), istotą określenia granic sektora jest dostrzeżenie ogólnych źródeł konkurencji i ocenienie ich wpływu. Teza ta znajduje potwierdzenie w praktyce i przejawia się tym, że nie wszystkie, lecz tylko niektóre firmy z sektora są bezpośrednimi swoimi konkurentami. Konkuruje ze sobą te firmy, które na tym samym rynku stosują podobną strategię działania. Ogół tych firm nazywany jest grupą strategiczną. Wyodrębnienie grup strategicznych w sektorze pozwala zróżnicować je ze względu na ich wiodącą pod jakimś względem rolę, określić czynniki, które utrudniają przejście firmy do grupy bardziej atrakcyjnej, a ostatecznie opracować strategię takiego przejścia.

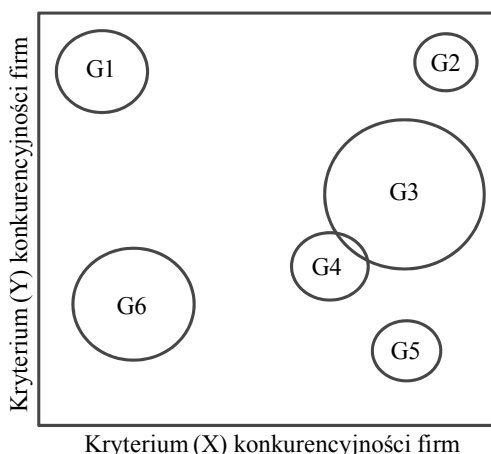
Wyodrębnienie tych grup wymaga zidentyfikowania grup klientów, o których firmy sektora konkurują. Pomocne w tym zakresie mogą być kryteria segmentacji rynku<sup>22</sup>. Podstawowymi kryteriami są jednak te, które pozwalają rozróżnić firmy ze względu na odmienność stosowanych przez nie strategii konkrowania. Zaliczyć do nich można: cenę, poziom jakości produktów, zakres obsługiwanego rynku, szerokość oferowanego asortymentu produktów, wykorzystywane kanały dystrybucji oraz zakres oferowanych usług posprzedażnych.

<sup>21</sup> Problematykę tę prezentują między innymi: Thompson, Strickland, 1993, s. 76-78; Dess, Miller, 1993, s. 61-66; Gierszewska, Romanowska, 1997, s. 95-104; Johnson, Scholes, 1999, s. 129-133; Pierścioneck, 2003, s. 113-116; Urbanowska-Sojkin i inni, 2004, s. 188-194; Obłój, 2007, s. 265-287.

<sup>22</sup> Kryteria te omawiają między innymi Kotler i inni, 1999, s. 379-411.



Graficzna prezentacja wyników identyfikacji grup strategicznych w układzie par poszczególnych kryteriów nazywana jest mapą grup strategicznych (rys. 28).



Średnica okręgów jest proporcjonalna do wielkości sprzedaży firm danej grupy

Rys. 28. Mapa grup strategicznych

### 2.2.3.2. Przykład analizy grup strategicznych dla przedsiębiorstwa MaSpo<sup>23</sup>

Firma MaSpo powstała w 1882 roku jako fabryka produkująca maszyny do uprawy i omłotu zboża oraz narzędzia rolnicze. W roku 1905 Fabryka w wyniku rozbudowy i modernizacji wzbogaciła się o odlewnię żeliwa i zwiększyła zatrudnienie do 150 osób. W latach trzydziestych XX w. nastąpił dalszy rozwój, a w tym także rozszerzony został asortyment produkcji między innymi o maszyny i urządzenia młyńskie. Już pod koniec lat trzydziestych XX w. przedsiębiorstwo produkowało prawie pełny asortyment maszyn i urządzeń dla przemysłu młynarskiego oraz prowadziło kompletację maszyn i urządzeń dla młynów, ich montaż oraz obsługę naprawczą. W roku 1949 Fabryka została znacjonalizowana. W wyniku modernizacji i rozbudowy nastąpił jej rozwój technologiczno-organizacyjny i rozszerzony został asortyment maszyn dla rolnictwa. Dnia 28 listopada 1995 roku przedsiębiorstwo zostało przekształcone w jednoosobową spółkę akcyjną Skarbu Państwa. W maju 1996 roku 60% akcji MaSpo zostało wniesionych do Narodowych Funduszy Inwestycyjnych. W roku 1999 33% akcji zostało wykupionych przez brytyjską firmę Engin Ltd.

Aktualnie przedsiębiorstwo specjalizuje się w kompleksowym wykonawstwie zakładów młynarskich „pod klucz”, począwszy od prac projektowych, a na wyrobie finalnym, którym jest gotowy do pracy zakład młynarski, kończąc.

<sup>23</sup> Przytaczane dane mają charakter historyczny, ale dotyczą konkretnych firm, których nazwy zmieniono. Przy opracowaniu rozdziału wykorzystano pracę magisterską: T. Szlachta, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*; promotor E. Pawłowski. Politechnika Poznańska, Poznań 2001.

Spółka wykonuje również usługi w zakresie montażu, uruchamiania, obsługi gwarancyjnej i pogwarancyjnej własnych wyrobów. MaSpo produkuje nowe maszyny zgodnie z wymaganiami klientów, dokonuje adaptacji własnych wyrobów, zaopatrując je w urządzenia współpracujące i pomocnicze oraz łącząc je w linie technologiczne o wymaganych parametrach. Wykonuje remonty maszyn rozdrabniających walcowych oraz regeneruje walce młyńskie i walce technologiczne stosowane w przemyśle spożywczym i chemicznym. Odlewnia, która została wydzielona jako spółka-córka oferuje odlewy o masie 0,5 – 1000 kg z żeliwa szarego, sferoidalnego i stopowego formowanego ręcznie, maszynowo lub metodą odśrodkową.

MaSpo działa na rynku międzynarodowym. Prowadzi operacje w Europie, Ameryce Północnej i Południowej, Afryce oraz w Azji. Na rynku Polskim ma pozycję dominującą, natomiast na rynkach zagranicznych podobny asortyment produktów oferują firmy: BUH (Szwajcaria), MAC, BRA (Niemcy), SAN, OCR (Włochy), SAT (Wielka Brytania), AYB, ALA (Turcja), BAL (Hiszpania), MLI (Rosja) oraz PRO (Czechy).

W celu zidentyfikowania miejsca MaSpo w sektorze oraz bezpośrednich konkurentów opracowane zostały mapy grup strategicznych. Jako charakterystyki konkurencyjności przyjęto:

- poziom jakości oferowanych produktów,
- wykorzystywane technologie produkcji,
- szerokość wytwarzanego asortymentu produktów,
- poziom cen produktów,
- obsługiwany rynek,
- zawansowanie technologiczne i poziom nowoczesności produktów,
- możliwość kredytowania odbiorców,
- markę.

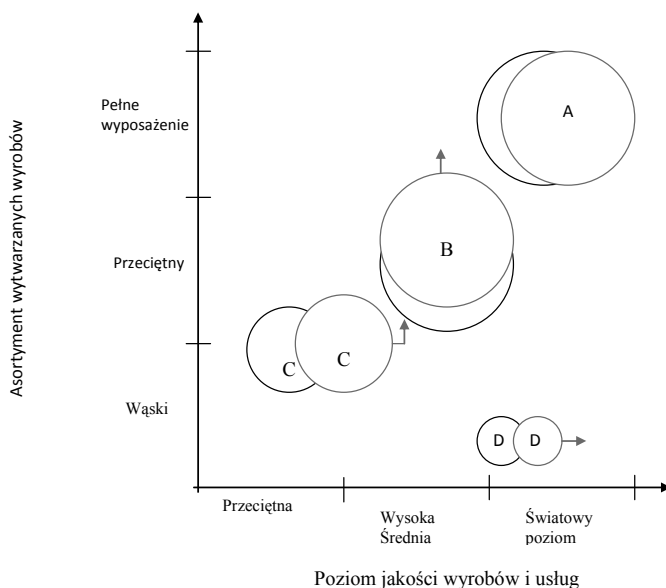
W rezultacie wydzielono cztery grupy strategiczne, które zostały przedstawione na mapie grup ze względu na szerokość wytwarzanego asortymentu produktów oraz poziom jakości wyrobów (rys. 29).

Do **grupy A** zaliczono przedsiębiorstwa: BUH i MAC. Głównym czynnikiem wyróżniającym strategię konkurencyjną tej grupy jest bardzo wysoki poziom jakości i zaawansowania technicznego produktów. Przedsiębiorstwa wchodzące w skład tej grupy są uznawane za motor rozwojowy sektora. Bardzo duży nacisk kładą na badania i rozwój nowych produktów oraz technologii przetwarzania zbóż i roślin ziarnistych.

Przedsiębiorstwa grupy A realizują pełny cykl dostawy „pod klucz”. Projektują technologie wytwarzania różnego rodzaju produktów powstających na skutek przemiału zbóż, oferują park maszynowy niezbędny do realizacji tych technologii, opracowują projekty techniczne budynków oraz plany ich zagospodarowania (rozmieszczenia maszyn, urządzeń i instalacji technologicznych).

Wyróżnikiem tych firm jest ścisła współpraca z klientem, również długo po zakończeniu budowy danego zakładu. Dzięki tym działaniom są one postrzegane

jako eksperci w swej dziedzinie, którzy w każdej chwili są zdolni do przysłania swoich specjalistów w celu rozpoznania zaistniałych problemów i zaproponowania możliwych rozwiązań. Wytwarzane produkty należą do najdroższych w sektorze. Przedsiębiorstwa grupy A mają największe doświadczenie, ponoszą największe nakłady na badania i rozwój, są liderami technologicznymi i dzięki temu umacniają swoją dominującą pozycję w sektorze.



Rys. 29. Mapa grup strategicznych i tendencje zmian w sektorze producentów młynów zbożowych

Do **grupy B** należą firmy: SAN, OKR, SAT oraz MaSpo. Grupa ta ma zbliżony udział w rynku do udziału grupy A. Firmy te stosują benchmarking firm grupy A. Stosują jednak standardowe i bardziej kosztochłonne technologie, co zmniejsza ich marże zysku. Działają na rynku międzynarodowym i realizują dostawy „pod klucz”, przy czym część wyposażenia technologicznego obiektów zakupują od innych producentów. Standardem jest ścisła współpraca z odbiorcami. Ich produkty reprezentują wysoki i średni poziom jakości. Część urządzeń pod względem nowoczesności dorównuje urządzeniom oferowanym przez firmy grupy A, generalnie jednak stosują niższe ceny. W swojej ofercie nie mają opcji kredytowania przedsięwzięć inwestycyjnych swoich odbiorców.

W skład **grupy C** wchodzi firmy: PRO, ALA, MLI, AYB. Oferują one swoim klientom produkty o standardowych rozwiązaniach technicznych oraz o przeciętnym poziomie jakości, jednak zdecydowanie tańsze. Swych odbiorców znajdują głównie wśród producentów mąk w państwach azjatyckich. Przedsiębiorstwa grupy C wprowadzają do swej oferty kompleksową obsługę klientów. Ze względu na ograniczenia kapitałowe nie oferują swoim klientom kredytuwa-

nia realizowanych przez nich przedsięwzięć inwestycyjnych. Marki tych firm nie są markami liczącymi się w sektorze.

W grupie D znajdują się firmy BRA oraz BAL. Specjalizują się one w relatywnie wąskim asortymencie produktów, który jednak oferują szerokiemu gronu odbiorców. Odbiorcami są zarówno inni producenci z sektora, jak i inwestorzy budujący zakłady pierwotnego i wtórnego przetwórstwa zbóż. Firmy te korzystają z efektu ekonomiki skali. Ich wyroby reprezentują bardzo wysoki poziom jakości oraz wysoki poziom zaawansowania technicznego. Przedsiębiorstwa tej grupy posiadają wystarczające zasoby kapitałowe do kredytowania swych klientów.

Ze względu na zmianę preferencji potencjalnych nabywców produktów wytwarzanych w sektorze oraz na fakt kurczenia się rynku, należy się spodziewać zmian w strukturze sektora. Najprawdopodobniej grupa A skoncentruje się na umacnianiu pozycji producentów wyrobów o przodującym poziomie technologicznym i o najwyższym poziomie jakości. Firmy tej grupy swoje produkty będą oferować klientom zdolnym ponieść wysokie koszty w zamian za pewność i niezawodność wspieraną szerokim programem doradztwa i obsługi posprzedażnej.

Grupa B utrzyma poziom jakości produkowanych wyrobów, starając się rozbudować ich asortyment, tak aby móc oferować klientom projekty oparte na własnym jednolitym parku maszynowym, a dzięki temu sprostać tendencjom pojawiającym się na rynku. Spodziewać się należy dążeń do ograniczenia kosztów wytwarzania i wykorzystywania tych środków na badania i rozwój.

Wśród producentów grupy C uwidacznia się tendencja do poprawy poziomu jakości oferowanych wyrobów i usług oraz ich zaawansowania technologicznego. Grupa ta konkurować jednak będzie głównie niższą ceną.

Grupa D pozostanie przy swej dotychczasowej polityce zmierzającej do stałego podnoszenia poziomu jakości produktów sprzedawanych po przeciętnych cenach. Powinno to pozwolić na zwiększenie wolumenu produkcji i maksymalizację efektu ekonomiki skali.

## **2.2.4. Analiza efektu doświadczenia**

### **2.2.4.1. Istota analizy efektu doświadczenia**

W wielu branżach pewne przedsiębiorstwa osiągają niższy koszt jednostkowy produktu w wyniku większego doświadczenia i skumulowania wiedzy, niż pozostali uczestnicy sektora. Zgromadzone przez firmę doświadczenie można mierzyć skumulowaną wielkością produkcji, to jest wielkością mierzoną w układzie narastającym. Stwierdzono, że za każdym podwojeniem skumulowanej wielkości produkcji koszt jednostkowy wyrobu zmniejsza się o względnie

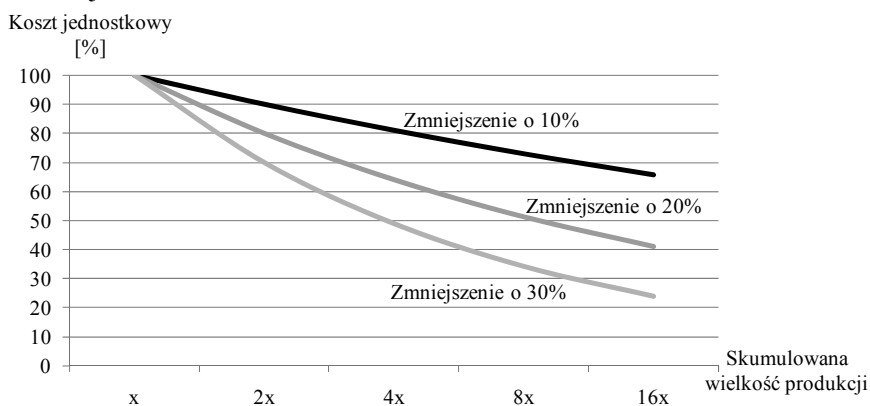
stały procent. Efekt ten zwany jest efektem doświadczenia, a jego graficzną ilustracją jest krzywa doświadczenia<sup>24</sup> (rys. 30).

Źródłem efektu doświadczenia jest (Zarządzanie firmą, 1995, s. 80-82):

– efekt ekonomiki skali, gdyż występuje on wraz ze wzrostem wielkości produkcji, a tym samym następuje szybsze podwojenie skumulowanej wielkości produkcji,

– efekt wprawy, gdyż powoduje on wzrost wydajności, przyczyniając się do zmniejszenia kosztu jednostkowego,

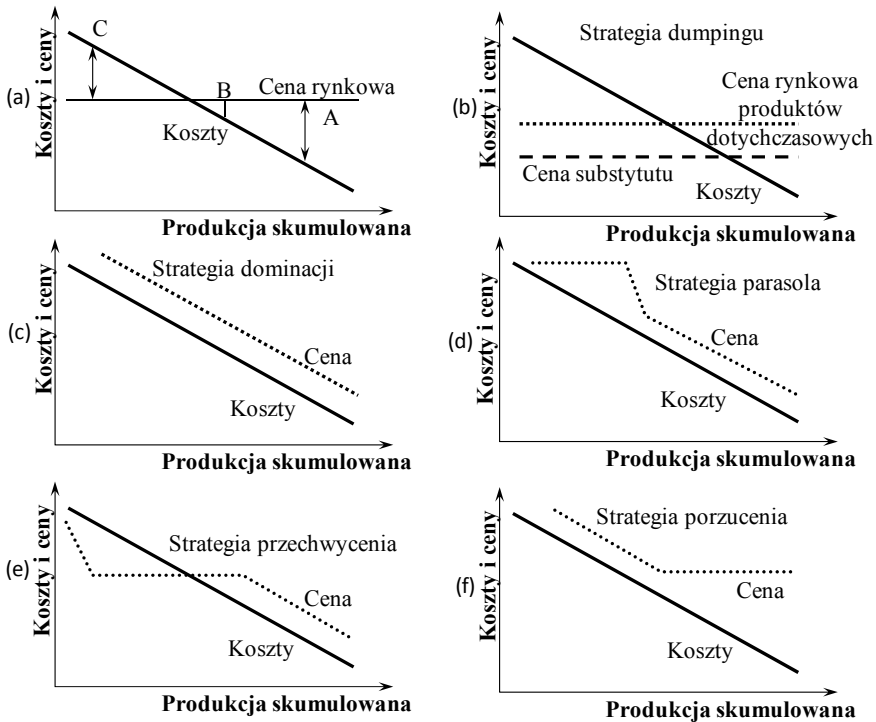
– substytucyjność czynników kapitału i pracy, gdyż wzrost automatyzacji produkcji sprzyja zwiększeniu jej wolumenu i przyspiesza podwojenie jej skumulowanej wielkości.



Rys. 30. Krzywa doświadczenia dla trzech przypadków efektu doświadczenia  
Opracowanie na podstawie: Zarządzanie firmą, 1995, s. 79-80

Autorzy książki *Zarządzanie firmą* (1995, s. 84-87) wymieniają pięć strategii odwołujących się do efektu doświadczenia (rys. 31(b)-(f)). Ich ogólny model przedstawia rysunek 31(a). Ukazuje on, że po osiągnięciu skumulowanej wielkości produkcji, przy której krzywa doświadczenia przecina poziom cen rynkowych przedsiębiorstwo uzyskuje przewagę kosztową, dzięki której może konkurować albo zmniejszając cenę, albo utrzymując cenę produktu na poziomie rynkowym, zwiększając tym samym marżę zysku. Chodzi więc o to, aby to przecięcie nastąpiło możliwie najwcześniej. Sprzyja temu strategia dumpingu (b). Polega ona na obniżeniu ceny sprzedaży poniżej kosztów własnych produkcji i przejęciu w ten sposób klientów. Prowadzi to do zwiększenia produkcji i przyspieszenia osiągnięcia kosztu jednostkowego poniżej ceny, a tym samym zaprzestania dumpingu. Warto zauważyć, że dumping jest praktyką zakazaną, nie oznacza to jednak, że producenci jej nie stosują.

<sup>24</sup> Zjawisko efektu doświadczenia opisują między innymi: Dess, Miller, 1993, s.121-123; Johnson, Scholes, 1999, s. 167. Tutaj dla przedstawienia strategii wynikających z tego efektu wykorzystujemy głównie pracę: Zarządzanie firmą, 1995, s. 79-94.



Rys 31. Efekt doświadczenia i wynikające z niego strategie

Źródło: Zarządzanie firmą, 1995, s. 82-87

Firmy, które mają dominujący udział w rynku mogą umacniać go, zmniejszając cenę produktu wraz ze spadkiem kosztu jednostkowego (c). Występuje wtedy dodatnie sprzężenie zwrotne: zmniejszenie ceny zwiększa liczbę nabywców, to z kolei oznacza zwiększenie wielkości produkcji również w jej wymiarze skumulowanym, co prowadzi do zmniejszenia kosztu jednostkowego.

Firmy, które są innowacyjne i utrzymują pozycję lidera pod względem przywództwa technologicznego mogą stosować strategię parasola (d). Nowy produkt jest sprzedawany z relatywnie wysoką ceną, która ulega szybkiemu obniżaniu, gdy na rynek wprowadzana jest jego technologicznie bardziej zaawansowana wersja lub wprowadzany jest nowy model.

Przedsiębiorstwo, które posiada mały udział w rynku może próbować go zwiększyć, stosując strategię przechwycenia (e). Polega ona na sprzedaży produktu poniżej cen oferowanych przez konkurentów, a nawet poniżej kosztów własnych. Jeżeli jednak prowadzi to do szybkiego zwiększenia liczby nabywców, to wkrótce sprzedaż staje się rentowna, gdyż następuje przyspieszenie skumulowania wielkości produkcji, któremu towarzyszy spadek kosztu jednostkowego. Na strategię tę mogą pozwolić sobie firmy, które dysponują nadwyżkami finansowymi uzyskiwanymi ze sprzedaży innych produktów.

Jeżeli w sektorze występuje słaby efekt doświadczenia, to jedyną możliwą strategią może okazać się strategia porzucenia (f). Skoro wzrostowi skumulowanej wielkości produkcji towarzyszy nieistotny spadek kosztu jednostkowego, to zmniejszanie ceny po to, aby przejąć klientów może być niemożliwe. Wtedy racjonalne jest ustabilizowanie ceny i w pewnym okresie zwiększenie marży uzyskiwanej ze sprzedaży, przy czym doprowadzi to do utraty rynku.

#### **2.2.4.2. Przykład analizy efektu doświadczenia w Samodzielnym Publicznym ZOZ<sup>25</sup>**

Szpital powiatowy w jednym z miast województwa wielkopolskiego został otwarty w 1925 roku. Wówczas posiadał dwie sale operacyjne, wyposażenie laboratoryjne, aptekę, rentgen i sale chorych. W roku 1937 dziennie w szpitalu przebywało średnio 37 chorych. Po wojnie, w 1945 roku szpital uruchomiono ponownie. Posiadał wtedy 100 łóżek. W roku 1954 dokonano podziału szpitala na oddziały: chirurgiczny, wewnętrzny, położniczo-ginekologiczny i zakaźny. W roku 1957 utworzono oddział noworodkowo-dziecięcy, a w 1969 roku otwarto oddział laryngologiczny. Odpowiednio w latach 1950, 1965 i 1969 liczba łóżek wynosiła 164, 194 i 230. W latach 1950 do 1979 liczba lekarzy wzrosła z 5 do 30, a pielęgniarek z 15 do 63.

Szpital powiatowy został przekształcony w ZOZ w 1972 roku. W tym czasie pacjent przebywał na oddziale szpitalnym średnio 11 dni. Rocznie hospitalizowało się 6500 pacjentów, w tym odbierano 1300 porodów. Wskaźnik umieralności wynosił 14,4%, co było jednym z najniższych wskaźników w Polsce. W latach siedemdziesiątych XX w. ZOZ należał do najlepszych szpitali w województwie poznańskim.

W okresie od 1946 do 1998 roku dwunastokrotnie zmieniał się dyrektor szpitala, co oznacza, że średni okres sprawowania tej funkcji wynosił nieco więcej niż 4 lata. W tej sytuacji, niezależnie od uwarunkowań powodowanych zwłaszcza czynnikami segmentu polityczno-prawnego i ekonomicznego makrootoczenia, nie mogło być mowy o zarządzaniu strategicznym szpitalem.

Od 31 sierpnia 1991 szpital działa na mocy ustawy o zakładach opieki zdrowotnej, organem założycielskim ZOZ jest Rada Powiatu. Aktualnie właścicielem nieruchomości jest Powiat. W roku 2000 szpital dysponował 175 łózkami, zatrudniał 35 lekarzy i 121 pielęgniarek.

W strukturze ZOZ występują oddziały: wewnętrzny, chirurgiczny, anestezyjologii i intensywnej opieki medycznej, położniczo-ginekologiczny, pielęgnacyjno-opiekuńczo-rehabilitacyjny. Szpital posiada laboratorium analityki medycznej, oferujące pełen zakres badań wykonywanych na nowoczesnym sprzęcie i pracujące całodobowo.

---

<sup>25</sup> Przykład opracowano na podstawie pracy magisterskiej: D. Kwapich, *Koncepcja strategii rozwoju Samodzielnego Publicznego Zakładu Opieki Zdrowotnej*; promotor: S. Trzcieliński, Politechnika Poznańska, Poznań 2001.

Źródłami finansowania ZOZ są: 1) kontrakty na usługi medyczne zawierane każdego roku z dysponentem środków publicznych, 2) odpłatne świadczenia realizowane na zlecenie organu założycielskiego, zakładów pracy i instytucji ubezpieczeniowych, 3) środki z budżetu powiatu, 4) opłaty pacjentów za przebywanie w komercyjnych salach ponadstandardowych.

W roku 2001 opracowano misję i cele ZOZ. Misją jest: „zdrowie każdego pacjenta największą wartością i najwyższym dobrem, a jego zadowolenie naszą satysfakcją. Zapewniamy fachowość, serdeczność i poczucie bezpieczeństwa”. Jako cele przyjęto: a) akredytację świadczeń medycznych szpitala, b) utworzenie oddziału ratownictwa medycznego, c) zysk na poziomie 5% rocznie, d) utworzenie gabinetu terapii psychologicznej.

W województwie wielkopolskim publiczny ZOZ posiada czterech konkurentów w specjalności internistycznej, sześciu w chirurgii oraz sześciu w ginekologii i położnictwie. W tym czasie prywatna praktyka lekarska w formie spółek i spółdzielni lekarskich dopiero powstawała w powiecie i nie stanowiła żadnej konkurencji.

W celu opracowania strategii ZOZ przeprowadzono wiele analiz. Jedną z nich zmierzała do sprawdzenia czy występuje zależność pomiędzy skumulowaną liczbą operacji danego rodzaju i kosztami tej operacji. Poniżej przedstawiono wyniki analizy efektu doświadczenia dla operacji pęcherzyka żółciowego.

Tabela 26. Liczba i koszt jednostkowy operacji pęcherzyka żółciowego w latach 1991-2000

Rok	Liczba operacji	Koszt jednostkowy w cenach bieżących [zł]	Inflacja [%]	Koszt w cenach porównywalnych dla 2000 roku [PLN]
1991	96	240,50	-	1430,50
1992	105	239,40	43,0	995,80
1993	93	241,70	35,3	743,10
1994	140	236,50	32,2	550,00
1995	148	265,10	27,8	482,36
1996	141	295,60	19,9	448,60
1997	129	280,30	14,9	370,20
1998	142	278,40	11,8	328,90
1999	143	275,50	7,3	303,40
2000	122	270,90	10,1	270,90

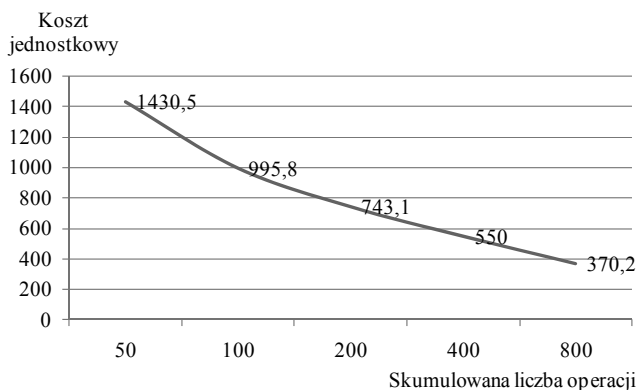
Analizą objęto okres 10-letni, to jest przedział od 1991 do 2000 roku. Koszty jednostkowe w latach poprzednich sprowadzono do wielkości porównywalnej w roku 2000, uwzględniając denominację z 1995 roku oraz inflację (tab. 26).



W tabeli 27 przedstawiono natomiast skumulowaną liczbę operacji, terminy jej podwojenia oraz spadek kosztu jednostkowego. Krzywą doświadczenia przedstawia rys. 32.

Tabela 27. Procentowy spadek kosztu jednostkowego operacji

Skumulowana liczba operacji	Data	Koszt jednostkowy (2000 r.) [PLN]	Spadek kosztu [%]
50	28.06.1991 r.	1430,50	–
100	10.01.1992 r.	995,80	31
200	06.01.1993 r.	743,10	26
400	08.11.1994 r.	550,00	26
800	16.07.1997 r.	370,20	33



Rys. 32. Krzywa doświadczenia dla operacji pęcherzyka żółciowego

Średni spadek kosztu jednostkowego operacji w okresie od 1991 do 1997 roku wyniósł około 29%. Był on powodowany efektem ekonomiki skali, efektem wprawy korespondującym z szybkim wzrostem liczby łóżek i hospitalizowanych pacjentów oraz kwalifikacjami personelu medycznego (na przykład w zależności od umiejętności chirurga czas operacji wycięcia pęcherzyka żółciowego wynosił od 45 do 90 minut) a także wprowadzaniem nowoczesnej aparatury i technik medycznych (np. laparoscopia, laser medyczny).

Przeprowadzona analiza uświadomiła kierownictwu konieczność wkomponowania w strategię ZOZ działań niezbędnych do utrzymania tak dużego efektu doświadczenia jako warunku koniecznego do utrzymania dobrej pozycji konkurencyjnej w specjalizacji chirurgicznej (ZOZ zajmował 3 pozycję wśród siedmiu wiodących oddziałów szpitali województwa wielkopolskiego). Działania te obejmowały: podniesienie poziomu jakości usług poprzez modernizację sprzętu, stosowanie najnowszych technik medycznych i wdrożenie TQM, opracowanie i reali-

zając programu szkoleń w celu podniesienia kwalifikacji personelu, kontrolę kosztów we wszystkich obszarach działania po to, aby osiągnąć najniższe koszty usług medycznych w sektorze i uzyskać silniejszą pozycję negocjacyjną w stosunku do dysponenta środków publicznych przy kontraktowaniu tych usług.

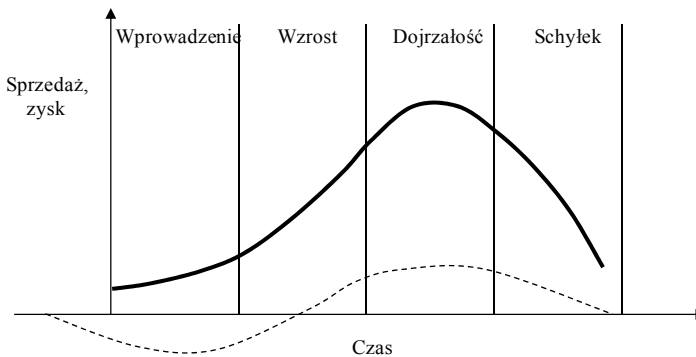
## 2.3. ANALIZA POTENCJAŁU STRATEGICZNEGO PRZEDSIĘBIORSTWA

### 2.3.1. Cykl życia produktu i technologii

Cykl życia produktu i technologii jest narzędziem analizy strategicznej umożliwiającym określenie wieku rynkowego poszczególnych produktów przedsiębiorstwa lub stosowanych w nim technologii. Analiza cyklu życia produktu i technologii jest z jednej strony narzędziem diagnostycznym pozwalającym na ocenę atrakcyjności rynkowej produktu czy technologii we wszystkich fazach życia oraz oszacowanie ryzyka operacyjnego, z drugiej zaś narzędziem planistycznym w obszarach operacyjnego zarządzania firmą, polityki cenowej, jakości, produkcji inwestycji.

#### 2.3.1.1. Istota analizy cyklu życia produktu

Atrakcyjność rynkowa produktów, a w rezultacie tego również wartość ich sprzedaży i rentowność zmieniają się w czasie. Obrazem tych zmian jest cykl życia produktu, który kompleksowo pokazuje stopniowe narastanie i spadek atrakcyjności rynkowej produktu. Większość produktów utrzymuje się na rynku przechodząc przez cztery fazy życia: wprowadzenie, wzrost, dojrzałość i schyłek. Graficznie cykl ten prezentuje się jak na rysunku 33.



Rys. 33. Cykl życia produktu i rentowność produktu  
Źródło: Gierszewska, Romanowska, 2009

Faza **wprowadzenia produktu na rynek** charakteryzuje się zaistnieniem i powolnym wzrostem udziału sprzedaży produktu w sektorze. Inicjacja produktu jest często wynikiem pojawienia się nowych technologii, opracowania innowacji czy pozyskania nowych kompetencji przez organizację. W tej fazie przed-

siębiorstwo musi niezwłocznie rozpoznać sytuację w sektorze i równie szybko opanować nowe umiejętności niezbędne do skutecznego konkutowania. Skuteczność działania w tej sytuacji często decyduje o przyszłości firmy. Faza wprowadzenia produktu cechuje się dużym ryzykiem dla przedsiębiorstwa. Wiąże się to z wysokimi nakładami kapitałowymi, ujemnymi przepływami finansowymi, a także z potencjalnymi naśladowcami, którzy zaostrzają walkę konkurencyjną w sektorze.

Faza **wzrostu** jest etapem szybkiej intensyfikacji sprzedaży produktu. Ekspansja rynkowa wiąże się ze wzrostem produkcji i pozyskiwaniem nowych kanałów dystrybucji. Z jednej strony możemy zaobserwować znaczną dynamikę zysku związaną ze sprzedażą oraz obniżaniem jednostkowego kosztu produkcji i promocji, z drugiej zaś wzrastające koszty obsługi sprzedaży, które stwarzają zapotrzebowanie na kapitał obrotowy. W fazie wzrostu aktywizuje się działanie konkurencji oraz pojawiają się pierwsze substytuty.

Dla zapewnienia powodzenia funkcjonowania w fazie wzrostu przedsiębiorstwo powinno wyposażać się w szereg różnorodnych środków zwiększających konkurencyjność w sektorze. Do najważniejszych należą: zapewnienie zdolności finansowania inwestycji, zapewnienie dostępu do kanałów dystrybucji, wprowadzenie nowych rozwiązań organizacyjnych oraz wprowadzenie elastycznych metod zarządzania, reagujących na zmiany w otoczeniu.

W **fazie dojrzałości** następuje spowolnienie sprzedaży związane z nasyceciem rynku, a także pojawieniem się innych produktów zapewniających te same potrzeby. Symptomami fazy dojrzałości są: nasycecie rynku, sztywność popytu, nadmiar mocy produkcyjnych, pojawienie się substytutów, dojrzałość technologiczna oraz coraz bardziej wymagający klienci (Strategor, 2001). W fazie dojrzałości wyróżniamy trzy okresy:

- dojrzałość wzrostową – tempo wzrostu sprzedaży zaczyna spadać,
- dojrzałość stabilną – następuje nasycecie, stopa wzrostu sprzedaży i zysku jest zerowa,
- dojrzałość wygasającą – poziom sprzedaży spada, odbiorcy przechodzą do konsumpcji substytutów.

Faza dojrzałości zwykle wymaga wprowadzenia zmian w organizacji i zarządzaniu przedsiębiorstwem oraz zaostrzenia dyscypliny, przede wszystkim w obszarze wydajności i kosztów.

Ostatnim etapem cyklu życia produktu jest **faza schyłkowa**. Cechuje ją spadek sprzedaży produktów, spadek zysku oraz wzrost jednostkowego kosztu wytwarzania. Na rynku pozostają tylko główni konkurenci. Firmy koncentrują się przede wszystkim na bezpiecznym wychodzeniu z sektora, tak aby ponieść jak najmniejsze straty.

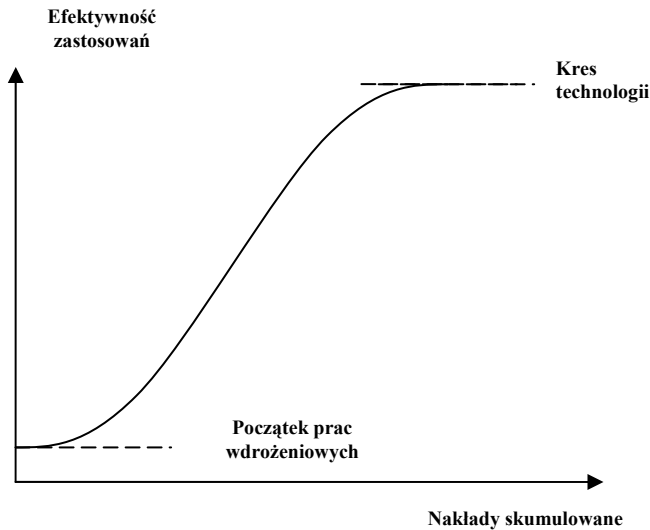
Analiza cyklu życia produktu jest ważnym źródłem informacji niezbędnym do podejmowania decyzji strategicznych zwłaszcza w obszarze budowania strategii produktowo-rynkowej, inwestycyjnej oraz finansowej. Cykl życia produktów jest również użytecznym narzędziem identyfikacji zmian w sektorze zwią-

zanych z pojawianiem się nowych produktów i substytutów. Pozwala na przewidywanie rozwoju produktów oraz prognozowanie zachowań konkurentów na rynku, co umożliwi szacowanie ryzyka inwestycyjnego związanego z produktem oraz podejmowanie trafnych decyzji marketingowych.

### 2.3.1.2. Istota analizy cyklu życia technologii

Analiza cyklu życia technologii w swojej idei nawiązuje do analizy cyklu życia produktu. Technologia stanowi zasób, od którego w istotny sposób zależy przetrwanie przedsiębiorstwa i jego dalszy rozwój. Metoda pozwala na zbadanie zdolności przedsiębiorstwa do osiągania przewagi strategicznej przy wykorzystaniu zasobów technologicznych. Literatura przedmiotu wyróżnia trzy kategorie technologii, które w widoczny sposób wpływają na zachowania konkurencyjne przedsiębiorstw (Strategor, 2001):

- technologie bazowe – szeroko rozpowszechnione i dobrze opanowane w sektorze nie mają decydującego wpływu na konkurowanie,
- technologie kluczowe – stanowią o przewadze konkurencyjnej na rynku, wskazują na zdobycie specyficznych cech, będących źródłem sukcesu przedsiębiorstwa,
- technologie wyłaniające się (eksperymentalne) – o niewielkim zastosowaniu, ale dużym potencjale rozwojowym, znajdują sporadyczne zastosowanie, z czasem w większości przekształcają się w technologie kluczowe.



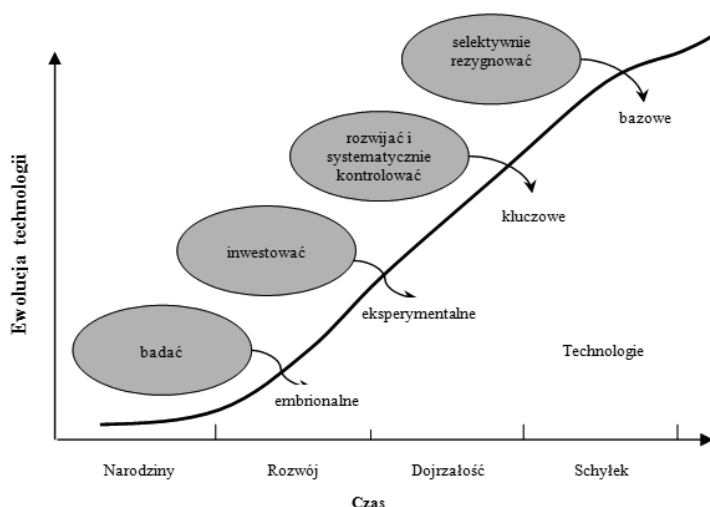
Rys. 34. Rozwój technologii

Źródło: Strategor, Zarządzanie firmą. Strategie. Struktury. Decyzje. Tożsamość, PWE, Warszawa 2001

Przydatność analizy cyklu życia technologii wiąże się przede wszystkim z podejmowaniem decyzji dotyczących inwestowania środków na rozwój tech-

nologii (rys. 34). W fazie pierwszej przedsiębiorstwo ponosi znaczące koszty. Odczuwalne efekty pojawiają się w fazie dojrzałości, wówczas kumulują się wiedza i doświadczenie, w wyniku czego rozwój technologii postępuje bardzo szybko. Faza trzecia jest fazą schyłkową, rozwój technologii staje się wolniejszy. Inwestowanie w technologie schyłkowe staje się nieopłacalne, ponieważ na rynku pojawiają się technologie o większym potencjale konkurencyjnym.

Analiza cyklu życia technologii dostarcza wielu niezbędnych informacji do kształtowania strategii technologicznej oraz do pełnego wykorzystywania potencjału istniejących technologii. Właściwe kształtowanie portfela technologii w organizacji wymaga podejmowania optymalnych decyzji strategicznych, zgranych z dynamiką sektora oraz racjonalnego inwestowania w poszczególne fazy życia technologii (rys. 35).



Rys. 35. Inwestowanie w technologie

Źródło: Dussauge, Ramantsoa, *Technologie et stratégie d'entreprise*, McGraw-Hill, Paris 1987, za Gierszewska, Romanowska, 2009

Działania strategiczne podejmowane podczas życia technologii sprowadzają się najczęściej do następujących zachowań:

- **badanie (poszukiwanie)** – śledzenie w jakim kierunku następuje rozwój technologii embrionalnych, ocena potencjalnej konkurencyjności rozwijającej się technologii,
- **inwestowania w sposób selektywny** – inwestowanie w technologie eksperymentalne, które w przyszłości staną się kluczowe,
- **rozwoju i kontroli technologii** – intensywne inwestowanie w rozwój technologii kluczowych i sprawdzanie ich efektywności rynkowej,
- **selektywnego wycofywania się** – ograniczanie nakładów i selektywne rezygnowanie z technologii, które są powszechnie stosowane i nie stanowią już

przewagi konkurencyjnej.

Zapewnienie ciągłego i stałego rozwoju technologicznego firmy zależy w znacznym stopniu od zdobycia technologii we właściwym czasie i z właściwych źródeł. Możliwości pozyskania technologii użytecznych, dynamizujących rozwój firmy i utrwalających jej pozycję na rynku jest wiele. Wśród nich wymienić możemy (Grudzewski, Hejduk 2008):

1. Technologie kreowane przy użyciu wiedzy własnej – korzystanie z wiedzy ukrytej, nieudokumentowanej, korzystanie z własnego, wewnętrznego zaplecza B+R.

2. Technologie kreowane przy wykorzystaniu wiedzy partnerów i konkurentów – korzystanie z kontaktów z innymi ośrodkami zajmującymi się działalnością badawczo-rozwojową, zawieranie z nimi kontraktów, naśladownictwo, imitacja, użycie własnego zaplecza badawczo-rozwojowego do potajemnego przejęcia idei koncepcji nowych wyrobów lub technologii od innych firm, kontraktowanie, partnerstwo strategiczne w obszarze B+R, joint venture.

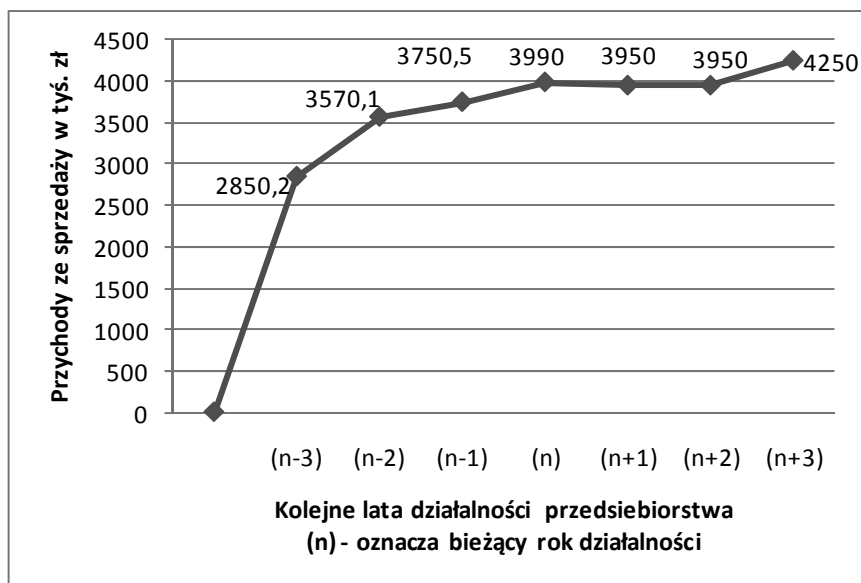
3. Zakup technologii – transfer technologii i jej wdrożenie, zakup licencji i know-how, zakup firmy łącznie z technologią.

### **2.3.1.3. Przykład analizy cyklu życia produktu przedsiębiorstwa Elipsa**

Przedsiębiorstwo Elipsa jest firmą działającą w branży targowej. Elipsa jest obecna na rynku od 15 lat. Początkowo przedsiębiorstwo zajmowało się projektowaniem stoisk targowych, a od 4 lat oferta została uzupełniona o realizację zabudowy stoisk. W celu określenia przyszłej rentowności i możliwości rozwojowych przedsiębiorstwa ocenie poddano cykl życia produktu (rys. 36). Został on skonstruowany na podstawie osiągniętych przychodów ze sprzedaży na przestrzeni ostatnich 4 lat oraz na prognozie kolejnych trzech lat działalności.

Analiza cyklu życia produktu – projektowanie i realizacja stoisk targowych, wskazuje na to, że produkt znajduje się w fazie ciągłego wzrostu. Dane z lat od (n+1) do (n+3) są danymi prognozowanymi na podstawie dotychczasowych wyników finansowych oraz dotychczasowego rozwoju rynku targowego. Branża targowa w ostatnich latach wykazywała dynamikę wzrostową. Obecnie możemy spodziewać się chwilowego załamania wynikającego z kryzysu gospodarczego. Przedsiębiorstwo może odnieść nieco niższe zyski w związku z mniejszą liczbą klientów, którzy ze względu na obniżenie budżetów muszą rezygnować z kosztownych imprez targowych, lub przynajmniej zmniejszać powierzchnię swojego stoiska. Ze względu na dużą atrakcyjność branży i silną pozycję przedsiębiorstwa na rynku przewiduje się, że załamanie będzie chwilowe i nie wpłynie zasadniczo na kondycję przedsiębiorstwa. W fazie wzrostu, w jakiej pozostaje produkt przedsiębiorstwa, następuje jego doskonalenie. Kompleksowa usługa jaką świadczy przedsiębiorstwo jest dla niego relatywnie nowym produktem. Jednak długoletnie doświadczenie, jakie firma ma w projektowaniu stoisk oraz współpracy z firmami realizującymi zabudowę pozwala sądzić, że Elipsa ma

dobrą znajomości branży oraz panujących w niej relacji i zachowań rynkowych. Podejmowane działania marketingowe w fazie wzrostowej powinny zmierzać do intensyfikacji działań promocyjnych oraz ciągłego poszerzania grona klientów.



Rys.36. Cykl życia produktu – projektowanie i realizacja stoisk targowych dla przedsiębiorstwa Elipsa  
Opracowanie własne

## 2.3.2. Analiza strategicznego portfela produktów przedsiębiorstwa

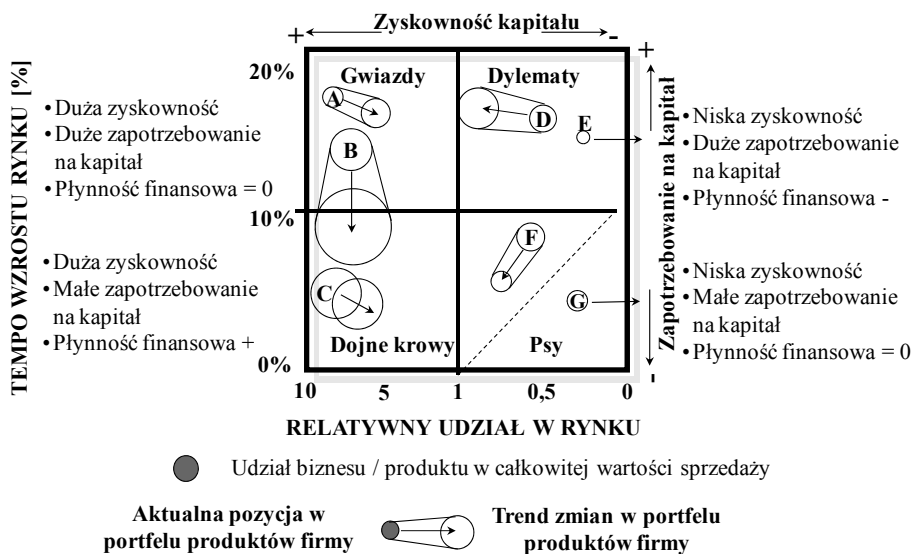
### 2.3.2.1. Niektóre metody analizy portfelowej przedsiębiorstwa

Opracowanie strategii przedsiębiorstw zdywersyfikowanych asortymentowo wymaga dokonania przeglądu poszczególnych jednostek biznesu pod kątem ich bieżącej i przyszłej zdolności do generowania dodatnich przepływów środków pieniężnych. Metody pozwalające na dokonanie takiej oceny zaliczane są do grupy metod analizy portfelowej, jako że poszczególne jednostki biznesu, rodziny produktów czy typo-odmiany produktów składają się na portfel wyrobów i usług oferowanych przez firmę<sup>26</sup>. Do najbardziej popularnych metod zalicza się:

1. Macierz Boston Consulting Group (BCG). Współrzędnymi w tej macierzy są (x) relatywny udział w rynku oraz (y) tempo wzrostu rynku (rys. 37). Rela-

<sup>26</sup> Metody analizy portfelowej przedstawiają między innymi: Certo; 1988, s. 93-100; Thompson, Strickland 1993, s. 192-209; Dess, Miller, 1993, s. 169-174; Gierszewska, Romanowska, 1994, s. 127-157; Johnson, Scholes, 1999, s. 186-189; Oblój, 2007, s. 463-477.

tywny udział w rynku jest obliczany jako iloraz udziału w rynku danego produktu firmy do udziału w zysku, który ma najsilniejszy konkurent. Natomiast tempo wzrostu rynku jest obliczane jako procentowy przyrost sprzedaży w sektorze. Produkty zaznaczone są okręgami, których średnica jest proporcjonalna do udziału przychodów z danego produktu/biznesu w całkowitych przychodach firmy.



Rys. 37. Macierz BCG  
Źródło: Certo, 1988, s. 93

Na podstawie tej macierzy, w zależności od ćwiartki, w której ulokowane są produkty, sformułować można następujące strategie:

– Dla produktów typu G oraz E – strategię wyjścia z sektora, gdyż produkty te są nierozwojowe i nie generują dodatnich przepływów środków pieniężnych (G) lub generują strumienie ujemne (E).

– Dla produktów typu F, z uwagi na ich nieco lepsze usytuowanie pod względem tempa wzrostu rynku i względnego udziału w rynku, dopuszczalną strategią jest zwiększanie udziału poprzez przejmowanie klientów firm konkurencyjnych. Jeżeli w sektorze występuje efekt doświadczenia, wykorzystana w tym celu może być strategia przechwycenia. Jest to strategia trudna, wymaga posiadania wolnych nadwyżek finansowych i nasila walkę konkurencyjną w sektorze.

– W odniesieniu do produktów typu D, które ulokowane są na atrakcyjnym rozwojowym rynku, należy dążyć do zwiększenia udziału w rynku. Przedsiębiorstwo realizować będzie strategię rozwojową wymagającą nakładów inwestycyjnych. Konieczny jest więc dostęp do źródeł umożliwiających finansowanie rozwoju.

– Produkty typu A, które są „młodymi gwiazdami”, aby mogły zostać przekształcone w generujące w przyszłości nadwyżki finansowe (produkty typu B) wy-



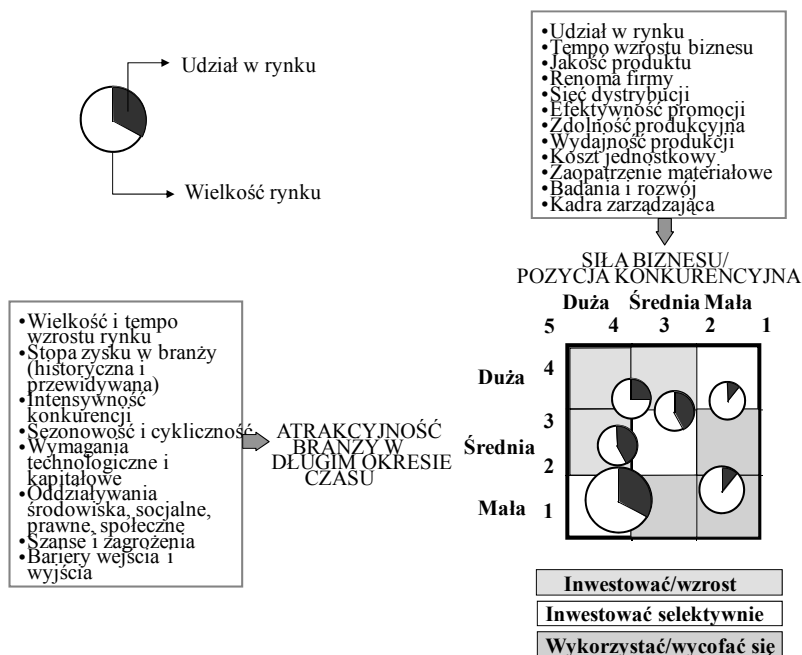
magają inwestowania w ich rozwój. W przeciwnym razie przedsiębiorstwo tracić będzie udział w rynku.

– Produkty typu C jako generujące nadwyżki środków finansowych powinny być wykorzystane do finansowania rozwoju „dylematów” oraz „gwiazd”.

Macierz BCG, z uwagi na jej prostotę, budzi wątpliwości, czy może być wiarygodną podstawą do formułowania strategii. Spowodowało to doskonalenie przez firmy konsultingowe podejścia do macierzowej analizy portfelowej. Bardziej kompleksowe podejście zaproponowane zostało przez firmę McKinsey, które po raz pierwszy zastosowane zostało do analizy zdywersyfikowanego portfela General Electric. Stąd też metoda ta popularnie nazywana jest macierzą GE.

2. Macierz GE zbudowana jest w układzie współrzędnych, którymi są (x) siła biznesu (pozycja konkurencyjna) oraz (y) atrakcyjność branży (przemysłu).

Usytuowanie produktów na każdej współrzędnej odbywa się wielokryterialnie z uwzględnieniem wag poszczególnych kryteriów. Ocena produktu/biznesu ze względu na dane kryterium odbywa się zwykle w skali pięciopunktowej.



Rys. 38. Macierz GE

Źródło: Certo, 1998, s. 97-99; Thompson, Strickland, 1993, s. 202

Współrzedną (x) – siłę biznesu opisują następujące kryteria: udział w rynku, tempo wzrostu biznesu, jakość produktu, renoma firmy, sieć dystrybucji, efektywność promocji, zdolność produkcyjna, wydajność produkcji, koszt jednostkowy, zapotrzebowanie materiałowe, badania i rozwój, kadra zarządzająca (Certo, 1988,

s. 99), a współrzędną (y) – atrakcyjność branży opisują kryteria: wielkość i tempo wzrostu rynku, stopa zysku w branży, intensywność konkurencji, sezonowość i cykliczność, wymagania technologiczne i kapitałowe, oddziaływanie otoczenia, szanse i zagrożenia, bariery wejścia i wyjścia (Thompson, Strickland, 1993, s. 202). Produkty na macierzy reprezentowane są kołami o średnicy proporcjonalnej do wielkości rynku z zaznaczeniem udziału firmy w tym rynku (rys. 38).

Z macierzy tej wyprowadzić można trzy grupy strategii. Produkty/jednostki biznesu położone nad kwadratami tworzącymi przekątną wymagają inwestowania w ich rozwój (strategie wzrostu), natomiast w stosunku do tych, które położone są poniżej przekątnej możliwe jest zastosowanie strategii ograniczania (redukcji lub wyzbywania). W przypadku produktów/biznesów położonych na przekątnej stosowane są strategie selektywnego inwestowania w ich rozwój, co wymaga zwykle przeprowadzenia pogłębionych analiz strategicznych.

Aby lepiej zidentyfikować te produkty/biznesy, które mają największe szanse rozwojowe, kolejne firmy konsultingowe opracowały metody analizy portfelowej wykorzystujące bardziej rozbudowane macierze. W literaturze przedmiotu spopularyzowane są przede wszystkim macierz Hofera oraz macierz Artura de Little (ADL) (Thompson, Strickland, 1993, s. 203-204; Johnson, Scholes, 1993, s. 249-254; Gierszewska, Romanowska, 1997, s. 144-152; Obłój, 2007, s. 472-474).

Macierz Hofera zbudowana jest w układzie współrzędnych, którymi są: (x) pozycja konkurencyjna, rozumiana tak samo jak w macierzy GE oraz (y) faza cyklu rozwoju branży. Jest to macierz z 15. polami, na których ulokowane są produkty/biznesy. Produkty oznaczone są tak samo jak w macierzy GE. W zależności od miejsca na macierzy rozróżnia się następujące ich kategorie: rozwojowy zwycięzca, potencjalny przegrany, ustanowiony zwycięzca, dojna krowa, przegrany (Thompson, Strickland, 1993, s. 204). Natomiast macierz ADL zbudowana jest w układzie wymiarów, którymi są: (x) faza cyklu życia branży (cykl ten koresponduje z cyklem życia produktu) oraz (y) pozycja konkurencyjna firmy, rozumiana tak samo jak w macierzy GE. Jest to macierz z 20. polami, na których lokowane są produkty/biznesy. Rozróżnia się cztery obszary tych pól odpowiadające czterem grupom strategii: rozwoju naturalnego, rozwoju selektywnego, restrukturyzacji (próba odrodzenia), rezygnacji (Obłój, 2007, s. 474).

### 2.3.2.2. Przykład analizy portfela produktów firmy ELP za pomocą metody GE<sup>27</sup>

Przedsiębiorstwo ELP Sp. z o.o. powstało w 2000 roku w wyniku outsourcingu kapitałowego służb kontroli technicznej, pomiarów technologicznych i elektroenergetycznej automatyki zabezpieczeniowej z przedsiębiorstwa ZEPAK nale-

<sup>27</sup> Do opracowania przykładu wykorzystano dane zawarte w pracy magisterskiej: A. Kunicki, *Analiza dostosowania struktury organizacyjnej do strategii firmy ELP*; promotor S. Trzecieliński. Politechnika Poznańska, Poznań 2002. Nazwy firm zostały zmienione.

zającego do sektora energetycznego. Ze spółki matki do spółki córki przekazano również część pracowników służb administracyjnych, finansowych i pracowni-  
czych. ELP zatrudnia 360 osób. Funkcją naczelną firmy jest utrzymanie ruchu  
w zlokalizowanych na różnym terenie zakładach przedsiębiorstwa ZEPAK. Reali-  
zacja tej funkcji polega na świadczeniu usług, których asortyment obejmuje:  
pomiarów technologiczne, badania i pomiary termograficzne, pomiary elektrycz-  
ne, sprawdzanie i kalibracja aparatury przemysłowej, badanie i serwis zabezpie-  
czeń elektrycznych, projektowanie, montaż i serwis okablowania strukturalnego  
sieci komputerowych, montaż i serwis urządzeń i sieci telekomunikacyjnych,  
montaż urządzeń i instalacji w zakresie ochrony obiektów, projektowanie, mon-  
taż i remonty instalacji i urządzeń elektrycznych, projektowanie, montaż i re-  
monty układów i urządzeń automatyki przemysłowej, przeglądy i remonty ma-  
szyn elektrycznych, bieżące utrzymanie ruchu urządzeń w zakładach ZEPAK.

W portfelu produktów ELP wyróżniono pięć jednostek biznesu. Są to:

1. Wydział Automatyki Elektroenergetycznej (TZ)
2. Wydział Automatyki Przemysłowej (TS)
3. Wydział Elektryczny (TE)
4. Oddział Infrastruktury Teleinformatycznej (TT)
5. Oddział Diagnostyki i Pomiarów (TD)

Na rynku zewnętrznym ELP ma silnych rywali rynkowych w większości  
sektorów. Na rynku ZEPA obecnie pozycja Spółki nie jest zagrożona, jednak w  
przyszłości także i na tym rynku należy liczyć się z nasileniem walki konkuren-  
cyjnej. Konkurencję stanowią zarówno niewielkie firmy o zasięgu lokalnym, jak  
i duże przedsiębiorstwa działające na terenie całego kraju (Elektrobudowa, ZAP  
Ostrów, ZRE Lubliniec, Energotest Gliwice).

Przewaga konkurencyjna dużych przedsiębiorstw tkwi w ugruntowanej po-  
zycji rynkowej, jak również w dużym potencjale techniczno-ekonomicznym.  
Oprócz działalności usługowej niektóre z nich zajmują się produkcją urządzeń  
i aparatury (Elektrobudowa), co zwiększa ich siłę przetargową w sytuacji reali-  
zacji usług wraz z dostawą materiałów (mogą oferować materiały i urządzenia  
po tzw. cenach producenta). Jednak w wysoce specjalistycznych usługach oferu-  
ją one zazwyczaj wyższe ceny niż ELP.

Drugą grupę konkurentów stanowią małe przedsiębiorstwa o zasięgu lokal-  
nym, zatrudniające niewielu pracowników, nieposiadające dużego potencjału  
finansowego i wyposażenia technicznego (ZUT Patent, FUGO-Elektromont,  
Altech, Elektrotech.). Podmioty te specjalizują się w drobnych pracach. Niskie  
koszty własne pozwalają im na oferowanie konkurencyjnych cen, co w niektó-  
rych przypadkach zwiększa ich siłę przetargową. Właściwie nie stanowią istot-  
nego zagrożenia dla ELP z uwagi na ograniczony zakres usług, nie należy ich  
jednak lekceważyć, ponieważ przejmują one większość drobnych zleceń na lo-  
kalnym rynku.

Na rynku lokalnym i regionalnym działają także średniej wielkości firmy  
montażowe (Elektromont 1) dysponujące niezłym wyposażeniem technicznym

oraz znacznym potencjałem wykonawczym przy bardzo niskich kosztach pracy (głównie z powodu niskiego poziomu płac, co umożliwia sytuacja na lokalnym rynku pracy).

Na potrzeby opracowania strategii ELP przeprowadzono wiele analiz, a w tym analizę portfelową. Było to podyktowane zarówno znacznym stopniem dywersyfikacji, jak i ostrą walką konkurencyjną toczącą się w branży, w której ELP prowadzi działalność. Zastosowano analizę wg metody McKinseya (macierz GE).

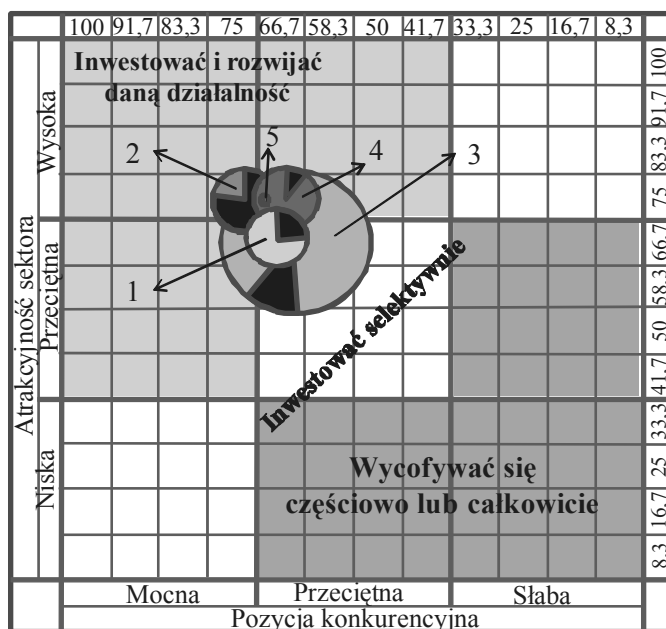
Siłę biznesu (pozycję konkurencyjną) oraz atrakcyjność branży oceniono za pomocą szeregu kryteriów (tab. 28), którym nadano wagi w skali 10-punktowej. Posłużono się również 10-punktową skalą do oceny ELP i branży ze względu na każde kryterium. W rezultacie pozwoliło to wyznaczyć współrzędne poszczególnych biznesów na osiach (x) i (y), które wyskalowane zostały od 0-100%. Dane do sporządzenia macierzy zawiera tabela. 29.

Tabela 28. Kryteria oceny siły biznesu i atrakcyjności branży

Kryteria oceny siły biznesu	Kryteria oceny atrakcyjności branży
Udział w rynku	Wielkość rynku
Stosowane stawki cenowe	Przewidywana stopa wzrostu rynku
Wysokość kosztów stałych	Rentowność sektora
Znajomość marki i wizerunek ELP	Stopień koncentracji sektora
Intensywność promocji	Intensywność walki konkurencyjnej
Jakość i terminowość usług, dbałość o klienta	Wysokość barier wejścia
Kompleksowość usług	Wysokość barier wyjścia
Dostosowanie do potrzeb klienta	Zagrożenie ze strony substytutów
Poziom zatrudnienia	Zagrożenie nowymi wejściami
Kwalifikacje, umiejętności pracowników i kierownictwa	Pewność zaopatrzenia
Znajomość specyfiki funkcjonowania ZEPAK	Stabilność technologiczna
Nowoczesność i stan techniczny sprzętu i wyposażenia	Możliwość różnicowania produktów
Wysokość nakładów na rozwój	Możliwość zdywersyfikowania działalności
Wiarygodność kredytowa	Sezonowość i cykliczność
Poziom i stabilność przychodów	Zagrożenie środowiska
Rentowność sprzedaży	
Rentowność na rynku ZEPAK	
Rentowność na rynku zewnętrznym	
Dostosowanie struktury organizacyjnej do świadczenia usług na zasadach rynkowych	

Tabela 29. Dane do sporządzenia macierzy GE

Lp.	Jednostka biznesu/rodzina produktów	Wielkość sektora [mln PLN]	Obroty [mln zł]	Udział firmy w sektorze [%]	Konkurencyjność (atrakcyjność) sektora [%]	Pozycja konkurencyjna firmy w sektorze [%]
1	Wydział Automatyki Elektroenergetycznej (TZ)	31,15	7,64	24,54	67,44	67,62
2	Wydział Automatyki Przemysłowej (TS)	34,20	26,40	77,19	74,44	72,55
3	Wydział Elektryczny (TE)	91,55	11,55	12,62	62,90	65,55
4	Oddział Infrastruktury Teleinformatycznej (TT)	38,50	3,815	9,91	72,11	63,53
5	Oddział Diagnostyki i Pomiarów (TD)	5,20	3,30	63,46	71,29	67,14
		200,60	52,71			



1, 2, 3, 4, 5 – produkty/ jednostki biznesu jak w tabeli 29

Rys. 39. Macierz GE dla produktów firmy ELP

### 2.3.3. Kluczowe czynniki sukcesu

#### 2.3.3.1. Istota analizy kluczowych czynników sukcesu

Bilans strategiczny jest metodą pracochłonną, wymaga zebrania i analizowania bardzo wielu szczegółowych danych z wszystkich obszarów funkcjonowania przedsiębiorstwa. Z jednej strony robi to wrażenie kompleksowej, solidnej

analizy. Z drugiej strony rozprasza jednak uwagę na bardzo wielu, drobnych czynnikach. Tymczasem jednym z paradygmatów analizy strategicznej jest postulat koncentracji uwagi na najważniejszych problemach rozwoju firmy, z pominięciem tych o drugorzędnym znaczeniu. Takie jest właśnie podstawowe założenie tej metody: o sukcesie w danym sektorze decyduje niewielka liczba czynników, zwanych kluczowymi czynnikami sukcesu.

Problemem jest ustalenie właściwej listy takich czynników. Każdy sektor będzie miał własną listę kluczowych czynników, a lista taka jest jedną z cech charakterystycznych sektora. Strategia konkurencyjna polega na wyborze jednego lub kilku kluczowych czynników sukcesu, doskonaleniu ich i osiągnięciu w ten sposób przewagi nad konkurentami (Gierszewska, Romanowska, 2007, s. 128). Przykładowo Strategor (1996, s. 69) proponuje podzielić czynniki sukcesu na 5 grup:

- 1) rynkowa pozycja przedsiębiorstwa,
- 2) kosztowa pozycja przedsiębiorstwa,
- 3) marka i zakorzenienie rynkowe,
- 4) kompetencje techniczne i opanowanie technologii,
- 5) rentowność i siła finansowa.

Ponieważ każda dziedzina działalności ma jeden główny czynnik sukcesu, kryteria oceny należy sklasyfikować, przypisując każdemu z nich odpowiednią wagę. Nie wszystkie kryteria mają jednakową wagę. W szczególności waga ta może istotnie zależeć od fazy dojrzałości sektora. Następnie mierzymy stopień opanowania kompetencji przez przedsiębiorstwo w poszczególnych czynnikach sukcesu. Przyjmując określoną skalę (np. 0 – 5, 1 – 10), można wykreślić profil konkurencyjny przedsiębiorstwa. Porównując ten profil z profilami konkurentów, można wyznaczyć słabe strony przedsiębiorstwa (w których przedsiębiorstwo ma niższe oceny od konkurenta), silne strony oraz cechy neutralne.

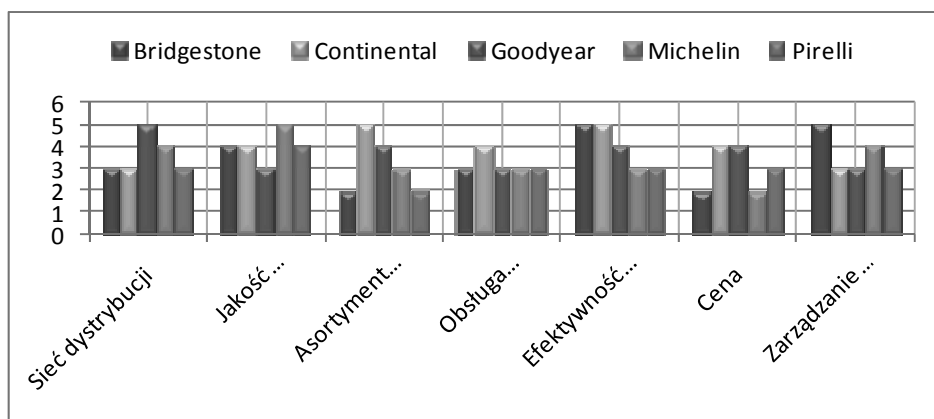
### 2.3.3.2. Przykład analizy kluczowych czynników sukcesu w sektorze oponiarskim<sup>28</sup>

Przykład dotyczy rynku sprzedaży opon w Polsce. Charakterystykę tego rynku zawiera rozdz. 2.2.1.2. Kluczowe czynniki sukcesu zostały opracowane w wyniku analizy głównych liderów rynku w Polsce: Goodyear, Michelin, Continental, Bridgestone i Pirelli (rys. 40). W badanym sektorze firmy te zajmują pierwszych pięć miejsc pod względem udziału w sprzedaży.

Pierwszym czynnikiem sukcesu jest *sieć dystrybucji*. Czynnik ten w szczególności dotyczy Goodyeara jako lidera rynku oponiarskiego. To Goodyear przejmując, rozbudowując i modernizując sieć dystrybucji utrzymuje pozycję lidera w sprzedaży opon na rynku w Polsce – to główny czynnik jego sukcesu.

---

<sup>28</sup> Ten rozdział został opracowany na podstawie pracy magisterskiej: J. Rochowiak, *Analiza konkurencji na rynku oponiarskim w Polsce*, promotor: E. Pawłowski, Wyższa Szkoła Zarządzania i Bankowości w Poznaniu, Poznań 2008.



Rys. 40. Graficzna prezentacja profili konkurencyjnych  
Opracowanie własne

Drugim czynnikiem jest *jakość produktów*. Dzięki temu czynnikowi Michelin zajmuje drugie miejsce w sprzedaży opon w Polsce. Najwyższa, powszechnie uznawana jakość jego produktów, mimo stosunkowo wysokich cen, pozwoliła utrzymać tak duży udział w rynku.

Trzecim czynnikiem jest *asortyment produktów*. Ten czynnik to silna strona przede wszystkim Continental. Continental w swoim portfelu produktów ma najwięcej marek. Ta różnorodność to atrybut Continental, bowiem posiada wyroby zarówno w segmencie najwyższym (*ultra high performance*), w segmencie średnim (*premium*), aż po segment najniższy (*budget*). Szczególnie ważne, ze względu na charakter rynku polskiego, gdzie istotnym czynnikiem wpływającym na wielkość sprzedaży jest cena towaru, jest posiadanie przez Continental w swoim portfelu kilku marek tzw. budżetowych. Charakteryzują się one niskimi cenami, zachowując zarazem dobrą jakość.

Czwartym czynnikiem jest *obsługa posprzedażna*. Continental jest jedynym producentem w Polsce, który zorganizował i utrzymał sieć autoryzowanych punktów sprzedaży zajmujących się obsługą reklamacyjną, co wpływa na zadowolenie klientów. Inni producenci wysyłają towar reklamacyjny z punktów sprzedaży do producentów i dopiero tam poddawany jest ocenie.

Piątym czynnikiem jest *efektywność reklamy*. Wyróżnić tu należy Bridgestona za uczestnictwo w prestiżowych wyścigach Formuły 1. Jest on jedynym dostawcą opon do bolidów biorących udział w wyścigach, stając się synonimem dobrej jakości, bezpieczeństwa i prestiżu. Niewątpliwie jest to skuteczna ogólnoswiatowa reklama, a ze względu na rosnącą popularność tego sportu w Polsce (za sprawą Roberta Kubicy) wywierająca wpływ także na nasz rynek. O ile jednak Bridgestone oddziałuje głównie tam, gdzie popularny jest sport motorowy, to reklama Continental ma zakres szerszy. Continental zaangażował się bowiem w sponsoring piłki nożnej. Był jednym z głównych sponsorów ostatnich mistrzostw świata w Niem-

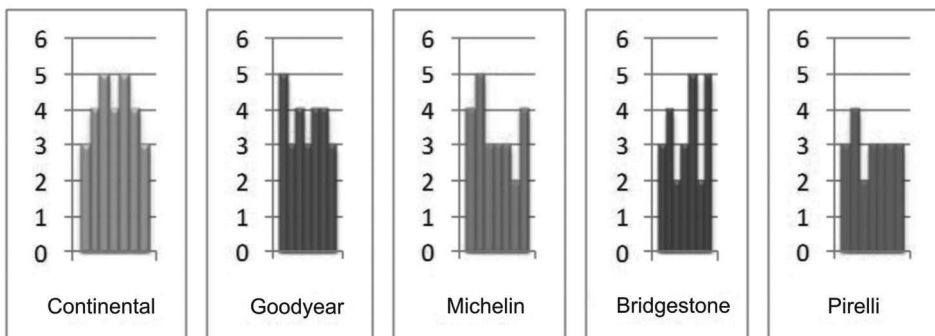
czech a także jednym z głównych sponsorów mistrzostw Europy w Austrii i Szwajcarii. Zakres i skuteczność oddziaływania tej reklamy wydaje się jeszcze większa niż udział Bridgestona w prestiżowych zawodach motorowych.

Szóstym czynnikiem jest *cena*. Interesującą politykę cenową prowadzi Goodyear. Wprawdzie nie oferuje najniższych cen (szczególnie za sprawą Continentala), ale w połączeniu ze wspomnianą już dobrze rozwiniętą siecią sprzedaży daje to efekt synergiczny.

Siódmym czynnikiem jest *zarządzanie ludźmi*. Jakość kadry ma istotne znaczenie szczególnie w branży oponiarskiej. Dbałość o jej wysoki poziom, pod względem handlowym, marketingowym czy produkcyjnym to bezwzględny warunek sukcesu. Kryterium to jest dość trudno rozpoznawalne na zewnątrz firm. Niemniej zauważyć można pewne zmiany kadrowe na poziomie menedżerskim pomiędzy analizowanymi przedsiębiorstwami. Bridgestone prowadzi skuteczną politykę personalną. Jest on głównym autorem zmian w branży poprzez zatrudnianie pracowników pokrewnych firm. Ponadto, wraz z tworzeniem w Polsce fabryki, znacząca część kadry pracowniczej została przeszkolona w fabryce Bridgeston w Japonii.

Te siedem wymienionych czynników różnicuje analizowaną grupę producentów. Wiele istotnych czynników, takich jak np.: marka, osiągnięcia w dziedzinie badań i rozwoju, zdolności produkcyjne, zaopatrzenie materiałowe, silne powiązania z dilerami i producentami samochodów (wspomniane już OEM) – są spośród grup podobne, tzn. żaden z producentów nie zyskał znaczącej przewagi.

Każdy z producentów został poddany analizie kompetencji wg tych siedmiu czynników sukcesu (rys. 41).



Rys. 41. Zbiorcza prezentacja profili konkurencyjnych poszczególnych firm  
Opracowanie własne

Suma wag kluczowych czynników sukcesu równa się 1. Maksymalna do uzyskania suma wartości ważonych może wynieść 5, minimalna – 1.

Przykładowo ocena kompetencji firmy Bridgestone uzyskała oceny jak w tabeli. 30.



Tabela 30. Schemat oceny kluczowych czynników sukcesu – dla firmy Bridgestone

Lp.	Kluczowe czynniki sukcesu	Waga	Ocena	Wartość
		1 – 3	1 – 5	ważona
1	Sieć dystrybucji	0,15	3	0,45
2	Jakość produktów	0,2	4	0,8
3	Asortyment produktów	0,15	2	0,3
4	Obsługa posprzedażna	0,05	3	0,15
5	Efektywność reklamy	0,1	5	0,5
6	Cena	0,2	2	0,4
7	Zarządzanie ludźmi	0,15	5	0,75
		1,00	–	3,35

Opracowanie własne

Bridgestone osiągnął wynik 3,35, co stanowi 67% maksymalnej sumy. W podobny sposób przeprowadzono analizy dla pozostałych producentów: Continental osiągnął wynik 3,95, co stanowi 79%, Michelin – 3,50, co stanowi 70%, Pirelli – 3,05, co stanowi 61%.

W przeprowadzonej analizie pierwsze miejsce zajął Continental, mimo że pod względem udziału w sprzedaży zajmuje dopiero trzecie miejsce. Pierwsze miejsce Continentala tłumaczy jego stałą progresją w wielkości udziałów w sprzedaży. Continental rokrocznie zwiększa swoje udziały kosztem innych uczestników rynku o około 1 – 2%.

Uzyskane wyniki sugerują, że udziały w sprzedaży poszczególnych producentów nie powinny znacząco ulegać zmianom – udział w rynku pokrywa się z uzyskanymi wynikami w przeprowadzonej analizie. Wyjątkiem jest Continental, który powinien powoli, ale sukcesywnie zwiększać swoje udziały.

Ostatnim elementem tego etapu analizy jest porównanie profili konkurencyjnych. Polega ona na porównaniu mocnych i słabych stron badanego przedsiębiorstwa z wybranymi konkurentami z sektora lub grupy strategicznej za pomocą graficznej prezentacji.

Maksymalna liczba punktów do zdobycia w przeprowadzonej analizie wynosiła 35. *Continental* otrzymał w niej 28 punktów (80% z możliwych do osiągnięcia), *Goodyear* 26 punktów (ok. 74%), *Michelin* 24 punkty (ok. 69%), *Bridgestone* 24 punkty (ok. 69%), *Pirelli* 21 punktów (60%).

Przeprowadzone analizy świadczą o niedoborach na polskim rynku u poszczególnych producentów. Żaden z nich nie osiągnął wszystkich maksymalnych wartości w analizowanych czynnikach.

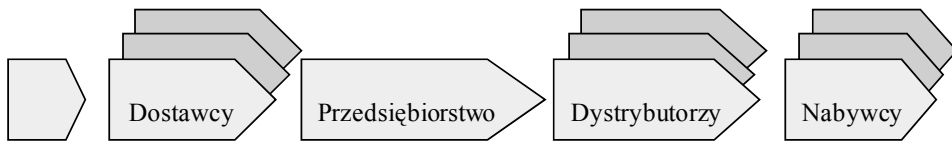
Wynik tej analizy może jednak także świadczyć o specyfice strategii prowadzonej przez poszczególnych producentów, która na dany okres narzuca konkretne decyzje i rozwiązania. Może się okazać, że obecna sytuacja to tylko pewien etap z długoterminowej strategii, a efekt obecnych działań będzie zauważalny dopiero w przyszłości i może istotnie zmienić układ sił w sektorze.

## 2.3.4. Łańcuch wartości

### 2.3.4.1. Istota analizy łańcucha wartości

Analiza łańcucha wartości jest metodą badania potencjału wewnętrznego przedsiębiorstwa w relacji ze zmieniającym się otoczeniem konkurencyjnym. Metoda została upowszechniona w połowie lat osiemdziesiątych XX w. przez Portera.

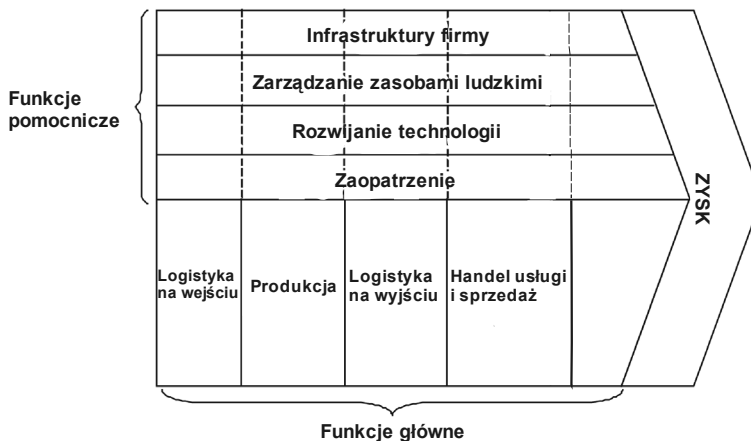
Pojęcie łańcucha wartości oznacza ciąg powiązanych ze sobą (szeregowo lub równoległe) faz procesu zarządzania i procesów wykonawczych, odniesionych do określonego sektora działalności firmy (Stabryła, 2000). W tym kontekście wyróżnić możemy dwie odmiany łańcucha wartości: łańcuch zewnętrzny, w ramach którego przedsiębiorstwo tworzy układy kooperacyjne z dostawcami, nabywcami i dystrybutorami (rys. 42) oraz łańcuch wewnętrzny będący ciągiem powiązanych ze sobą elementarnych zbiorów operacji i funkcji, tworzących ząbniąjące się i poddane wzajemnym wpływom podsystemy.



Rys. 42. System łańcucha wartości

Źródło: Strategor, Zarządzanie firmą. Strategie. Struktury. Decyzje. Tożsamość, PWE, Warszawa 2001

Wewnętrzny łańcuch wartości koncentruje się na dwóch podsystemach przedsiębiorstwa – działalności podstawowej oraz pomocniczej.



Rys. 43. Wewnętrzny łańcuch wartości

Źródło: Porter M.E., Competitive Advantage, Free Press 1985

Przedstawione na rysunku 43 źródła wartości mogą być rozwijane do wymaganego w danym przypadku stopnia szczegółowości. Model jest na tyle konkretny, iż uwzględnia w przejrzysty sposób zasadniczą różnicę w obszarach funkcji podstawowych i pomocniczych.

**Funkcje podstawowe** skupione są najczęściej w odrębnych strukturalnie działach firmy. Obejmują wszystkie procesy prowadzące do kreowania wartości dodanej przez przedsiębiorstwo. Możemy je przedstawić jako sekwencje następujących po sobie działań, które przyczyniają się do fizycznego przetwarzania surowców, produkcji oraz sprzedaży dóbr/usług. Według modelu Portera w przedsiębiorstwie produkcyjnym na czynności podstawowe składają się:

- logistyka wejścia (obsługa zaopatrzenia, magazynowanie, sortowanie, inwentaryzacja, kontrola jakości),
- operacje (wytwarzanie produktu),
- logistyka wyjścia (magazynowanie wyrobów gotowych, obsługa sprzedaży wyrobów),
- marketing i sprzedaż (badania rynkowe, marketing mix, sprzedaż),
- usługi posprzedażowe (obsługa wyrobu gotowego, serwis, obsługa gwarancyjna).

**Funkcje pomocnicze** przenikają całą organizację (linie przerywane na rys. 43), posiłkując i usprawniając główne aktywności. Dotyczą przede wszystkim przetwarzania informacji towarzyszącej działalności podstawowej i organizowania procesu zarządzania w taki sposób, by zapewnić sprawność funkcjonowania przedsiębiorstwa. Funkcje pomocnicze wspierają procesy podstawowe i są do siebie zbliżone w każdym typie przedsiębiorstwa. W klasycznym ujęciu łańcucha wartości na działania pomocnicze składają się:

- zaopatrzenie (zaopatrzenie w wartości materialne i niematerialne dla zabezpieczenia realizacji procesu podstawowego),
- B i R produktu, zmiana technologii (zapewnienie konkurencyjności produktu i technologii),
- zarządzanie zasobami ludzkimi (kształtowanie strategii, polityki i zadań w zakresie zasobów ludzkich),
- infrastruktura przedsiębiorstwa (strategiczne i operacyjne zabezpieczenie funkcjonowania organizacji).

Obecnie możemy zauważyć ewolucję w podejściu do analizy łańcucha wartości. Nowe podejście zakłada, iż należy odwrócić procesy tworzenia wartości w przedsiębiorstwie. Punktem wyjścia analizy powinny być potrzeby klienta i możliwość ich zaspokojenia. Łańcuch wartości zorientowany na klienta składa się między innymi z takich ogniw, jak: identyfikacja priorytetów klienta, określenie kanałów dystrybucji, określanie oferty produktowej oraz zidentyfikowanie niezbędnych nakładów, zasobów i kluczowych kompetencji (Slywotzky i inni). Wymienione dwa rodzaje łańcucha są wzajemnie komplementarne – jeden z nich pokazuje bowiem jak przedsiębiorstwo działa, a drugi jak współpracuje z klientem (Rokita, 2005).

Łańcuch wartości jest funkcjonalnym narzędziem oceny potencjału wewnętrznego i źródeł przewagi konkurencyjnej organizacji oraz kształtowania koncepcji strategii zarówno w przedsiębiorstwach jednosektorowych, jak i zdywersyfikowanych. Dokonując analizy konkretnego przedsiębiorstwa, należy zidentyfikować indywidualny łańcuch wartości zgodny z rzeczywistymi procesami realizowanymi w organizacji. Modyfikacja musi uwzględniać charakter działalności, specyfikę sektora i jego uczestników oraz zakres integracji pionowej uczestników. W przypadku firm zdywersyfikowanych należy zidentyfikować i analizować łańcuchy wartości oddzielnie dla każdego sektora, a następnie opracować wspólny łańcuch wartości całego przedsiębiorstwa. Opracowany łańcuch jest syntezą działań w wielu sektorach uwzględniającą efekt synergii oraz problemy koordynacyjne przedsiębiorstw zdywersyfikowanych. Efektywność łańcucha wartości w budowaniu przewagi konkurencyjnej można poprawić przez (Strategor, 2001):

- optymalizowanie funkcji elementarnych – znaczenie poszczególnych funkcji elementarnych dla organizacji jest różne. Myślenie strategiczne zmusza firmę do poszukiwania przewagi w obrębie funkcji kluczowych z punktu widzenia konkurencyjności organizacji. Optymalizacja właściwych funkcji elementarnych umożliwia kompensowanie gorszych wyników na obszarze innych funkcji.

- koordynację międzyfunkcyjną – koncentrującą się na poprawie współdziałania pomiędzy funkcjami dla osiągnięcia dodatkowych wartości. Podczas poprawy koordynacji wewnętrznej łańcucha często ujawniają się sprzeczności interesów i celów pomiędzy poszczególnymi obszarami i w konsekwencji tego problemy strukturalne i menedżerskie.

- koordynację zewnętrzną – opierającą się na skuteczniejszym współdziałaniu z partnerami zewnętrznego łańcucha wartości (dostawcami, dystrybutorami, nabywcami). Koordynacja współpracy wpływa bezpośrednio na poprawę efektywności całego łańcucha.

Zastosowanie analizy łańcucha wartości w procesie diagnozy strategicznej daje wiele korzyści (Gierszewska, Romanowska 2009, Jurek-Stępień, 2007):

- możliwość identyfikacji źródeł sprawności i niesprawności organizacji; poziom dekompozycji łańcucha pozwala na bardziej lub mniej szczegółową analizę,

- łańcuch wartości znajduje zastosowanie w badaniu kosztów działalności i źródeł ich powstawania,

- służy do badania mocnych i słabych stron organizacji i jej konkurentów, stopnia integracji pionowej organizacji oraz możliwości integracji,

- jest niezbędnym narzędziem do podejmowania decyzji o fuzjach, aktywizacjach i aliansach strategicznych,

- jest użytecznym narzędziem analiz działalności międzynarodowej; przez identyfikację stopnia dekompozycji łańcucha pomiędzy poszczególne kraje i regiony można określić zaawansowanie globalizacyjne przedsiębiorstwa oraz

optymalizować konfigurację łańcucha międzynarodowego dla wykorzystania efektu skali, synergii i różnic kosztowych w poszczególnych krajach.

### 2.3.4.2. Przykład analizy łańcucha wartości przedsiębiorstwa BUD-POZ

Analizie zostało poddane Przedsiębiorstwo Inżynieryjno-Budowlane BUD - POZ, działające od dwudziestu lat na wielkopolskim rynku budowlanym. Obecnie firma zajmuje się kontraktowaniem zleceń inwestycyjnych z zakresu średniej wielkości, kompleksowych obiektów budowlanych oraz robót z dziedziny inżynierii lądowej. Utrzymywane moce produkcyjne pozwalają badanej organizacji na wykonywanie kilku projektów jednocześnie, a technologia wytwarzania należy do bazowych, czyli powszechnie występujących w sektorze. Przedsiębiorstwo ma ugruntowaną i stabilną pozycję na rynku. Analiza działalności przedsiębiorstwa oraz identyfikacja podsystemów i łączących ich powiązań pozwoliła na wyodrębnienie i ocenę funkcji podstawowych i pomocniczych w ramach analiz łańcucha życia produktów. Poszczególne funkcje zostały poddane ocenie i na tej podstawie zidentyfikowano mocne i słabe strony łańcucha oraz zaproponowano działania poprawiające.

Tabele 31 i 32 określają poziom, funkcjonalność i efektywność poszczególnych ogniw łańcucha wartości dodanej badanego przedsiębiorstwa. W ramach funkcji podstawowych najsłabszymi ogniwami są: umiejętności organizacyjne i zarządcze w prowadzeniu robót budowlanych. Stanowi to zasadniczy problem, gdyż w tych właśnie miejscach powstają największe koszty działalności, obciążające efektywność działania całości organizacji. Rozwiązaniem mogą być szkolenia kadry kierowniczej lub pozyskanie pracowników wyższego i średniego szczebla, którzy poza szeroką wiedzą techniczną mają odpowiednie predyspozycje zarządczo-organizacyjne do skutecznego prowadzenia procesu inwestycyjnego.

Tabela 31. Podstawowe funkcje przedsiębiorstwa

Podstawowe funkcje przedsiębiorstwa	Komentarz	Ocena 1 – 5
1. Pozyskiwanie, przyjmowanie, składowanie i kontrola zapasów	częste zamówienia w nieodpowiednim czasie i ilościach	4
2. Transport, w tym: – kosztochłonność – niezawodność – pokrycie zapotrzebowania	możliwa niższa przeciętna dostateczne	3 3 3
3. Technologia, w tym: – stosowana technologia – jakość parku maszynowego – pokrycie zapotrzebowania	średni poziom dość zużyty dostateczne	3 3 3

Tabela 31 cd.

4. Organizacja i prowadzenie robót w tym: – umiejętności techniczne – umiejętności zarządcze – umiejętności organizacyjne – jakość robót – terminowość robót	wysokie słabe słabe dobra dobra	4 2 2 4 4
5. Organizacja procesu odbiorów robót i ich sprzedaży, w tym: – jakość obmiarów – umiejętności, wiedza i doświadczenie techniczno-organizacyjne kierowników	przeciętna  średnie	3 3
6. Marketing, w tym: – promocja – wybór kanałów dystrybucji – sprzedaż	średnia dobry dobra	3 4 4
7. Usługi gwarancyjne, w tym: – długość okresu gwarancji – sprawność reagowania na zgłoszenia	dobra dobra	4 4

Tabela 32. Pomocnicze funkcje przedsiębiorstwa

Pomocnicze funkcje przedsiębiorstwa	Komentarz	Ocena 1 – 5
1. Organizowanie formalnej strony zdobywania zlecenia, w tym: – pozyskiwanie informacji o przetargach – przygotowywanie ofert przetargowych	średni poziom wysoki poziom	3 4
2. Zaopatrzenie, w tym: – umiejętność pozyskiwania dostawców materiałów i usług oraz negocjacji – zasadność ilościowa i czasowa dokonywanych zakupów – jakość i trwałość powiązań z dostawcami	średni poziom słaby poziom przeciętna	3 2 3
3. Badania i rozwój, w tym: – śledzenie zmian rynkowych – umiejętność zdobywania nowych technologii i ich wykorzystanie	średni poziom dobry poziom	3 4
4. Zarządzanie zasobami ludzkimi, w tym: – rekrutacja i selekcja personelu – polityka awansów i wynagrodzeń – szkolenia	słaby poziom dobry poziom słaby poziom	2 4 2
5. Infrastruktura firmy, w tym: – kierownictwo ogólne – planowanie – finanse – obsługa prawna – dobór struktury – zarządzanie jakością	dobry poziom słaby poziom słaby poziom słaby poziom dobra średnie	4 2 2 2 3 3

W działalności pomocniczej słabymi ogniwami okazały się logistyka zaopatrzenia, rekrutacja i szkolenie personelu oraz sfery planowania, finansów i obsługa prawna. Można przewidywać, że poprawę efektywności zaopatrzenia osiągnie się przez stworzenie centralnej komórki ds. zaopatrzenia, która będzie odpowiedzialna za realizację procesu.

Do tej pory odpowiedzialność za zakupy nie była skonkretyzowana. Zakupy realizowali najczęściej kierownicy poszczególnych projektów. Problemem przedsiębiorstwa jest również brak systemu rekrutacji i szkoleń. Wiąże się on z brakiem koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji, a także z brakiem personelu, który umiejętnie zrealizowałby tę funkcję organizacji. W wyniku badania okazało się, że istotnym problemem przedsiębiorstwa jest nieefektywnie realizowana funkcja planowania. W tym przypadku bowiem zbyt często najwyższe kierownictwo firmy wykazuje brak aktywności, zdając się na to, co przyniesie życie. Oczywiście branża budowlana należy do tych, w których z uwagi na specyfikę produktu (nie da się go wyprodukować na zapas) trudno przewidzieć i zachować ciągłość produkcji, co w pewnej części usprawiedliwia zaistniałą sytuację. Dochodzi do tego efekt większego, niż oczekiwany, pogorszenia się potencjału rynkowego. Istotnym problemem jest również niedostateczny poziom obsługi prawnej. Często mało etyczne postępowanie uczestników sektora zmusza organizację do zabezpieczenia funkcjonowania w sektorze.

## **2.4. KOMPLEKSOWE METODY ANALIZY STRATEGICZNEJ PRZEDSIĘBIORSTWA**

### **2.4.1. Analiza typu SWOT**

#### **2.4.1.1. Istota analizy SWOT<sup>29</sup>**

Jedną z kompleksowych metod, bo służących zarówno do badania środowiska zewnętrznego, jak i wewnętrznego organizacji jest analiza SWOT (akronim od: *strengths, weaknesses, opportunities, threats*). Założenia SWOT były inspirowane koncepcją analizy pola sił, opracowaną przez Lewina w latach pięćdziesiątych XX w. SWOT służy zarówno do analizy zewnętrznego środowiska organizacji, to jest jej otoczenia dalszego (makrootoczenia) i bliższego (konkurencyjnego), jak i do analizy jej potencjału, a w rezultacie do określenia strategii organizacji.

Istotą analizy SWOT jest identyfikacja szans i zagrożeń pojawiających się w otoczeniu oraz silnych i słabych stron związanych z potencjałem organizacji, po to, aby poszukiwać synergii pomiędzy elementami otoczenia oraz potencjału.

---

<sup>29</sup> Problematykę tę przedstawiają między innymi: Thompson, Strickland, 1993, s. 87-90; Gierszewska, Romanowska, 1994, s. 173-184; Penc, 1994, s. 155-162; Martyniak, 2001, s. 314-319; Oblój, 2007, s. 326-347.

Szans i zagrożeń poszukuje się wśród segmentów makrootoczenia (wykorzystać można w tym zakresie metodę PEST) oraz otoczenia konkurencyjnego.

Silnych i słabych stron poszukuje się wśród takich czynników potencjału jak: zasoby ludzkie, struktury organizacyjne, infrastruktura techniczna, stosowane technologie, zasoby finansowe, metody i procedury zarządzania, wynalazki i licencje, produkty, klienci firmy.

Identyfikacja szans i zagrożeń oraz silnych i słabych stron, a także korelacji pomiędzy elementami potencjału i otoczenia dokonywana jest przez interdyscyplinarne zespoły w trakcie sesji burzy mózgów.

Analizę typu SWOT przeprowadzić można za pomocą różnych szczegółowych metod i technik. Można na przykład zróżnicować ją ze względu na kierunek analizy, co prowadzi do procedury:

– SWOT – wychodzi się od elementów potencjału i poszukuje wzmocnień w otoczeniu; oznacza to przyjęcie założenia, że nie można w krótkim okresie zmienić czynników potencjału przedsiębiorstwa.

– TOWS – wychodzi się od czynników otoczenia i określa te czynniki potencjału, za pomocą których można urzeczywistnić przewidywane w otoczeniu szanse lub zmniejszyć zagrożenia.

Ze względu na sposób określania strategii, w ramach analizy typu SWOT można wyróżnić podejście:

1. Prowadzące do określenia czterech strategii:

- maxi – maxi, gdy w organizacji przeważają silne strony, a w otoczeniu szanse (SO),
- mini – maxi, gdy w organizacji przeważają słabe strony, a w otoczeniu szanse (WO),
- maxi – mini, gdy w organizacji przeważają silne strony, a w otoczeniu zagrożenia (ST),
- mini – mini, gdy w organizacji przeważają słabe strony, a w otoczeniu zagrożenia (WT).

2. Prowadzące do określenia trzech strategii (podejście zwane metodą refleksji strategicznej (Martyniak, 2001, s. 314-319)):

- przygotowawczej, która polega na dążeniu do zwiększania silnych stron lub zmniejszania słabych stron,
- ofensywnej, która polega na urzeczywistnieniu szans przez zwiększenie silnych stron bądź zmniejszenie słabych stron,
- defensywnej, która polega na przeciwdziałaniu zagrożeniom przez łagodzenie słabych stron.

Identyfikacja silnych i słabych stron oraz szans i zagrożeń a także wzmocnień pomiędzy elementami potencjału i otoczenia (w wariancie SWOT i TOWS) dokonywana jest przez zespół bądź równoległe pracujące zespoły kilkunastuosobowe. Zespoły pracują w sesjach i mogą posługiwać się burzą mózgów. Tok postępowania obejmuje:



- zidentyfikowanie około 30 szans i 30 zagrożeń,
- zredukowanie listy do 10 – 12 szans i 10 – 12 zagrożeń,
- zidentyfikowanie około 30 silnych i około 30 słabych stron,
- zredukowanie listy do 10 – 12 silnych i 10 – 12 słabych stron,
- badanie synergii w układzie potencjał-otoczenie; wykorzystuje się do tego celu tablice krzyżową, której podstawowe alternatywne formy przedstawiają tabele 33 i 34.

Tabela 33. Badania synergii w układzie otoczenie – potencjał według metody refleksji strategicznej

		Szanse: O					Zagrożenia: T				
		1	2	3	9	10	1	2	3	9	10
Silne strony: S	1	A	A								
	2		A			B	A				
	3					A					B
	9		A			B		A			B
	10		A								B
Słabe strony: W	1							C			
	2	C							D		
	3					D					
	9			D		C					D
	10						C				

Oznaczenia:

w ćwiartce SO: A – silna strona szczególnie sprzyja szansie; B – silna strona sprzyja szansie

w ćwiartce ST: A – silna strona bardzo łagodzi zagrożenie; B – silna strona łagodzi zagrożenie

w ćwiartce WS: C – słaba strona poważnie przeszkadza szansie; D – słaba strona przeszkadza szansie

w ćwiartce WT: C – słaba strona potęguje zagrożenie; D – słaba strona zwiększa zagrożenie

Opracowanie na podstawie: Martyniak, 2001, s. 316-319

Tabela 34. Badania synergii w układzie otoczenie – potencjał z uwzględnieniem wag czynników potencjału i otoczenia

	Waga Gj	Szanse: O				Lj: L. interakcji	Lj x Gj	Zagrożenia: T				Lj: L. interakcji	Lj x Gj
		1	2	3	10			1	2	3	10		
Waga Wi		W1	W2	W3	W10			W1	W2	W3	W10		
<b>Silne strony: S</b>	1 G1	0	1	1									
	2 G2												
	3 G3												
	10 G10												
Li: L. interakcji													
Li x Wi													
<b>Słabe strony: W</b>	1 G1												
	2 G2												
	3 G3												
	10 G10												
Li: L. interakcji													
Li x Wi													

Oznaczenia:

0: związek nie istnieje;

1: związek istnieje

Opracowanie własne

#### 2.4.1.2. Przykład analizy SWOT przedsiębiorstwa REMZ

Przedsiębiorstwo REMZ Sp. z o.o. powstało 27.12.1990 roku w wyniku sprywatyzowania Zakładów Branży Energetycznej w jednym z miast wojewódzkich, w drodze umowy leasingowej. Udziałowcami spółki są wyłącznie pracownicy spółki<sup>30</sup>. Przedmiotem jej działalności jest produkcja aparatury rozdzielczej, łączeniowej i zabezpieczającej średniego i niskiego napięcia oraz produkcja konstrukcji stalowych i słupowych na potrzeby energetyki. Spółka jest przedsiębiorstwem jednozakładowym.

Spółka zatrudnia 184 pracowników w tym 92 pracowników bezpośrednio produkcyjnych i 59 pracowników pośrednioprodukcyjnych. Asortyment produktów przedsiębiorstwa obejmuje:

<sup>30</sup> Prezentowany opis odpowiada faktom historycznym.

- konstrukcje liniowe, służące do zamocowania izolatorów i podwieszenia przewodów energetycznych na słupach żelbetowych,
- stalowe elementy stacji transformatorowo-rozdzielczych umożliwiające zamocowanie transformatora i osprzętu niskiego i średniego napięcia,
- skrzynki rozdzielcze, służące do rozdziału i zabezpieczenia obwodów elektrycznych w stacjach transformatorowo-rozdzielczych,
- odłączniki wysokiego napięcia, umożliwiające załączenie i przerwanie obwodu linii wysokiego napięcia,
- podstawy bezpiecznikowe, służące do zamocowania bezpieczników wysokiego napięcia w stacjach transformatorowo-rozdzielczych.

Są to wyroby proste (nieskomplikowane) składające się z kilkunastu do kilkudziesięciu części rodzajowych. Podstawowymi materiałami, z których są produkowane są stale konstrukcyjne oraz metale nieżelazne. W wyroby montowane są części pochodzące z zakupów, takie jak: rozłączniki, izolatory, styczniki, listwy zaciskowe itp.

Proces produkcji wyrobów obejmuje następujące technologie:

- rozkrój blach, rur, kształtowników, prętów i płaskowników,
- łączenie elementów poprzez zgrzewanie, spawanie, nitowanie i skręcanie; wdrożona została technologia zrobotyzowanego spawania konstrukcji stalowych,
- montaż główny skrzynek rozdzielczych, odłączników oraz niektórych konstrukcji liniowych,
- nakładanie powłok ochronnych, a w tym cynkowanie galwaniczne i ogniowe oraz malowanie zanurzeniowe.

Cykl produkcyjny zamyka się w ramach jednego wydziału, w strukturze którego występują cztery oddziały realizujące wyżej wymienione fazy technologiczne. Oddziały produkcyjne obsługiwane są przez służby: technologiczną, remontową, energetyczną i narzędziową. Remonty kapitalne wykonywane są w ramach outsourcingu. Produkcja oprzyrządowania specjalnego, a także regeneracja i ostrzenie narzędzi znajduje się w gestii służby technologii i gospodarki narzędziowej. Transport międzyoperacyjny realizowany jest w głównej mierze przez brygadę transportową pozostającą w dyspozycji oddziału krajalni i obróbki plastycznej. Na każdym oddziale produkcyjnym znajduje się oddziałowy kontroler jakości, podległy bezpośrednio szefowi kontroli jakości. Kontrolerzy dokonują odbiorów międzyoperacyjnych, jeśli wymaga tego technologia, oraz odbiorów części gotowych.

Głównymi użytkownikami wyrobów REMZ-u są 33 oddziały Zakładów Energetycznych. Udział Zakładów Energetycznych w inwestycjach polegających na remontach i budowie nowych linii energetycznych wynosi 70%. Pozostałe 30% przypada na urzędy gminne.

REMZ jest dostawcą wyrobów dla około 50% robót inwestycyjnych, przy czym udziały poszczególnych odbiorców są następujące:

- około 20% – zespoły wykonawcze Zakładów Energetycznych,

– około 20% – Zakłady Wykonawstwa Sieci Energetycznych oraz przedsiębiorstwa elektryfikacji i technicznej obsługi rolnictwa,

– około 10% – prywatni wykonawcy.

Pozostałe 50% robót inwestycyjnych realizowanych jest przez wiele małych przedsiębiorstw.

Użytkownicy i odbiorcy wyrobów nie zgłaszają zapotrzebowania z dłuższym wyprzedzeniem. Zamówienia mają charakter doraźny i najczęściej są pozyskiwane w wyniku aktywności zarządu i działu sprzedaży REMZu. Taki tryb pozyskiwania zamówień powoduje, że przedsiębiorstwo pracuje przy „otwartym portfelu zamówień”.

### **Określenie strategii przedsiębiorstwa**

Do przeprowadzenia analizy za pomocą metody refleksji strategicznej powołany został dwunastoosobowy zespół, w skład którego weszło dwóch członków zarządu oraz kadra średniego szczebla zarządzania, reprezentująca następujące służby: technologiczną, produkcji, marketingu i handlu, zarządzania jakością, remontową i księgowości. W skład zespołu weszło również dwóch konsultantów zewnętrznych. Członkowie zespołu zapoznani zostali z metodą analizy, a następnie odbyli trzy kilkugodzinne sesje robocze w odstępach dwutygodniowych.

Pierwsza sesja poświęcona była określeniu celów strategicznych oraz przeprowadzeniu analizy szans i zagrożeń płynących z otoczenia przedsiębiorstwa. Drogą kolejnych przybliżeń uzgodniono dwa cele strategiczne:

1. Zwiększenie udziału firmy w rynku do 70% w ciągu trzech lat. W opinii kierownictwa przedsiębiorstwa był to konieczny warunek wykorzystania istniejących zdolności produkcyjnych zakładu.

2. Spłacenie rat leasingowych do budżetu państwa w ciągu ośmiu lat. Oznaczało to konieczność osiągania w każdym roku co najmniej takich zysków, aby umożliwiły one spłacenie zobowiązań z tytułu majątku przejętego przez spółkę w ramach prywatyzacji przedsiębiorstwa.

W trakcie sesji zgłoszono 15 szans i 22 zagrożenia. Największą liczbę szans sformułowano w odniesieniu do rynku odbiorców, uwzględniając przy tym przewidywane trendy zapotrzebowania na wyroby REMZ-u, natomiast najczęściej zgłaszane zagrożenia dotyczyły zewnętrznego systemu sterowania ekonomicznego oraz ogólnej sytuacji gospodarczej kraju.

Wiele czynników szans i zagrożeń wykazywało pomiędzy sobą iloczyny logiczne, dublowało się lub było nawzajem sprzeczne. Dyskusja nad ich listą doprowadziła do niezbędnej syntezy, wyeliminowania sprzeczności oraz skoncentrowania się na najważniejszych czynnikach. Zredukowaną listę szans i zagrożeń prezentuje tabela 35.

Tabela 35. Szanse i zagrożenia zidentyfikowane w otoczeniu przedsiębiorstwa – lista zredukowana

Szanse	Zagrożenia
1. Znaczenie energetyki dla gospodarki kraju oraz konieczność odtwarzania i modernizacji istniejących sieci energetycznych kreuje względnie stabilny popyt na wyroby REMZ-u.	1. Na skutek trudności finansowych zakłady energetyczne okresowo zmniejszają inwestycje, ograniczając przez to zapotrzebowanie na wyroby REMZ-u.
2. Rozwój sektora prywatnego oraz rozwój obsługujących go małych firm instalacyjno-montażowych rozszerza potencjalny rynek na wyroby REMZ-u.	2. W aktualnej sytuacji klienci często wybierają producenta oferującego niższą cenę i akceptują niższą jakość wyrobów.
3. Gospodarka rynkowa w krajach Europy Środkowo-Wschodniej sprzyja możliwości importu zaopatrzeniowego wyrobów oferowanych przez REMZ.	3. Szybko rośnie liczba małych producentów stosujących strategię niskiej ceny i niskiej jakości, naruszających również własność licencji i prawo patentowe.
4. W nadchodzących latach na rynku wyposażenia sieci energetycznych wzmacniać się będzie tendencja do preferowania wysokiej jakości wyrobów i ich żywotności.	4. Wysoka i zmienna stopa oprocentowania kredytów oraz niejednoznaczne kryteria kredytowania czynią nieopłacalnym zaciąganie kredytów bankowych.
5. W najbliższych latach dotychczasowe technologie sterowania urządzeniami sieciowymi będą wypierane przez nowe technologie oparte na sterowaniu falowym.	5. Utrzymywanie się recesji i wysoka stopa inflacji.
6. Małe konkurencyjne zakłady wchodzące na rynek nie mają tradycji, ich wyroby często są niskiej jakości i są bez atestów. Osiągnięcie poziomu jakości podobnego do wyrobów REMZ-u wymaga od nich zaangażowania dużych kapitałów.	6. Niestabilny system podatkowy i brak jasnych wizji systemu docelowego.
7. Dobre tradycje współpracy z biurami projektowymi utrzymują REMZ w czołowie producentów nowych konstrukcji opracowanych przez te biura.	7. Duże wahania kursowe złotówki.
8. Na rynku bankowym oferowane są korzystnie oprocentowane kredyty dewizowe.	8. Niestabilny system polityczno-gospodarczy kraju i tendencja do zwiększania deficytu budżetowego i długu publicznego.

Druga sesja poświęcona była analizie potencjału firmy pod kątem wyróżnienia w nim silnych i słabych stron. Poszukiwano ich wśród następujących elementów: potencjału produkcyjnego, potencjału kadrowego, wyrobów i usług, struktury organizacyjnej i systemu zarządzania, zasobów finansowych. W trakcie sesji zgłoszono 23 silne strony i 28 słabych stron. Często były one wyrazem indywidualnych opinii kierowników bądź pracowników poszczególnych służb organizacyjnych przedsiębiorstwa. Te indywidualne spojrzenia doprowadziły w kilku przypadkach do skrajnie odmiennych ocen tych samych elementów potencjału. W wyniku uzgodnienia

wspólnego stanowiska w konfliktowych sytuacjach, dokonania niezbędnych scaleń oraz syntezy silnych i słabych stron ich lista została zredukowana do dziewięciu elementów pozytywnych i negatywnych (tab. 36).

Tabela 36. Analiza potencjału przedsiębiorstwa – lista skrócona

Silne strony	Słabe strony
1. Korzystna lokalizacja zakładu w centrum miasta.	1. Niewykorzystane moce i powierzchnie produkcyjne oraz bocznicza kolejowa.
2. Opanowane technologie zrobotyzowanego przygotowania i spawania konstrukcji stalowych oraz nakładania powłok antykorozyjnych – cynkowych o wysokiej jakości.	2. Przeszarzałe wyposażenie oddziałów produkcyjnych, niski poziom automatyzacji produkcji, duże zużycie maszyn i urządzeń produkcyjnych.
3. Dążenie zarządu przedsiębiorstwa oraz kadry technicznej do wprowadzenia nowoczesnych metod zarządzania.	3. Wśród pracowników bezpośrednio i pośrednioprodukcyjnych przeważa grupa o zbyt niskich kwalifikacjach w swoim zawodzie. Brak wielozawodowości.
4. Wyroby, na które przedsiębiorstwo ma atesty elektro-energetyczne, licencje bądź patenty dają 80% wartości sprzedaży.	4. Załoga nie jest przystosowana do mechanizmów gospodarki rynkowej. Brak samodzielności pracowników administracyjnych, samodzielnego podejmowania decyzji przez mistrzów i brygadzystów, utożsamiania się pracowników produkcyjnych z firmą.
5. Ciągłe prowadzona jest modernizacja wyrobów oraz dokonywane są nowe uruchomienia dla rozszerzenia oferty produktów zaspokajających oczekiwania odbiorców.	5. Brak kadry fachowej na potrzeby: <ul style="list-style-type: none"> <li>– kompetentnych kontaktów z otoczeniem (praktyczna znajomość montażu linii elektroenergetycznych, handel, marketing, kontakty z zagranicą)</li> <li>– szybkiej adaptacji konstrukcji wyrobów do wymagań użytkowników.</li> </ul>
6. Produkcja prowadzona jest elastycznie, co umożliwia szybką reakcję na potrzeby odbiorców.	6. Zbyt niski poziom rozwiązań technicznych wyrobów (jakość typu) uniemożliwiający wejście na rynki zachodnie.
7. Struktura zarządzania wykazuje cechy elastyczności przejawiające się formowaniem zespołów zadaniowych w produkcji i zarządzaniu.	7. Konwencjonalne metody wytwarzania (technologie) są łatwo dostępne dla innych producentów. Brak znaków firmowych na niektórych wyrobach i ich elementach.
8. Istnieje motywacyjny system wynagrodzeń w obszarze postępu technicznego.	8. Brak systemu marketingu, pełnego rozpoznania firm konkurencyjnych, systemu rachunkowości menedżerskiej, systemu kontroli naruszenia praw licencyjnych i patentowych.
9. Występuje relatywnie dobra płynność finansowa.	9. Niemotywacyjny system wynagrodzeń w zakresie sprzedaży.

Trzecia sesja poświęcona była analizie synergii pomiędzy czynnikami potencjału i otoczenia firmy. Analizą objęto szanse i zagrożenia oraz silne i słabe

strony zawarte w listach zredukowanych (tab. 35 i 36). Analiza doprowadziła do następujących wniosków (tab. 37):

– Silna strona firmy sformułowana jako „korzystna lokalizacja w centrum miasta” jest czynnikiem obojętnym tak po stronie szans jak i zagrożeń. Oznacza to, że w nieuzasadniony sposób nadana mu została ranga silnej strony, gdyż nie są zauważalne żadne korzyści z niego płynące.

– Opanowane technologie zrobotyzowanego spawania oraz nakładania powłok cynkowych, pomimo iż dotyczą tylko „fragmentów” całego procesu technologicznego, mają istotne znaczenie dla większości szans, a w tym dla umocnienia przewagi konkurencyjnej REMZ-u w przyszłości.

– Zmiany w systemie zarządzania firmą mają pozytywny wpływ zarówno na wykorzystanie szans, jak i łagodzenie zagrożeń, jednak siła tego wpływu jest umiarkowana.

– Najsilniejszą stroną przedsiębiorstwa są licencje i patenty na podstawowe wyroby, które zapewniają REMZ dominującą pozycję na rynku i zapewniają obecnie 80% przychodów ze sprzedaży. Również pozytywne oddziaływanie na wykorzystanie szans wywierają modernizacje i elastyczne dostosowywanie produkcji do potrzeb klientów.

– Płynność finansowa przedsiębiorstwa jest silną stroną, która wzmacnia szanse i łagodzi zagrożenia.

– Brak systemu marketingu i fachowej kadry jest czynnikiem istotnie zwiększającym istniejące zagrożenia oraz utrudniającym wykorzystanie szans.

– Silny i negatywny wpływ na osiągnięcie szans wykazują czynniki związane ze słabościami kadrowymi.

Tabela 37. Analiza synergii otoczenie – potencjał

		SZANSE								ZAGROŻENIA							
		1	2	3	4	5	6	7	8	1	2	3	4	5	6	7	8
SILNE STRONY	1																
	2	B	B	B	A		A	B	B								
	3		B	B	B			B	B			B	B	B	B	B	
	4	A	A	A	A	A	A	B	B	B							
	5	A	A	B	A	A	B	B		B	B	B					
	6	A	A	A	B		B			A	B	A					
	7		B	A	B	B	B	B		B	B						
	8	B	B	B	A	A	B	B				B					
	9	B	B	A		B	A	A	A	A		B	A	A	A	B	A
SŁABE STRONY	1										C	D	C	D	D		
	2	D	D	D	C	D	C	D				D					
	3				C	C	D				D	D					
	4	D	D	D	C	D	C	D		C	D	C	D				
	5	D	D	C	C	C	D	D	D	D	D						
	6	D	D	D	D			D	D								
	7	D	D	D	D	D	C			D	D	C					
	8	C	C	C	D	D	C		D	D	D	C	D	D	D	D	D
	9	D	C	D			D			D	D	D					

A – wzmocnienia pozytywne silne; B – wzmocnienia pozytywne słabe

C – wzmocnienia negatywne silne; D – wzmocnienia negatywne słabe

– Analizując tabelę 37 w układzie pionowym zauważyć można, że występuje prawie równomierny rozkład silnych i słabych stron przy poszczególnych szansach.

– Silne strony najbardziej korelują z szansami: (3) – wejście na rynki wschodnie oraz (4) – wzrost oczekiwań odbiorców co do jakości wyrobów. Jednocześnie szanse te są trudne do wykorzystania, gdyż są z nimi silnie skorelowane również słabe strony przedsiębiorstwa.

– Do największych zagrożeń dla spółki należy zaliczyć szybko rosnącą liczbę małych firm stosujących strategię niskich cen oraz trudności finansowe zakładów energetycznych, w wyniku których zakłady te ograniczają popyt inwestycyjny.

W wyniku przeprowadzonych analiz sformułowane zostały następujące działania strategiczne przedsiębiorstwa:

A. Strategie przygotowawcze, zmierzające do zwiększenia silnych i zmniejszenia słabych stron przedsiębiorstwa.

1. Przebudowa systemu zarządzania przedsiębiorstwem:

– całościowe rozwiązanie systemu motywacyjnego w REMZ; wprowadzenie zarządzania przez cele,

– autonomizacja jednostek organizacyjnych przez wprowadzenie budżetowania i kredytowania służb przedsiębiorstwa.

2. Zwiększenie skuteczności w zakresie egzekucji należności. Strategia ta wzmacnia relatywnie silną stronę, którą jest dobra płynność finansowa. Wzmocnienie to jest ważne dla złagodzenia negatywnych skutków zmniejszenia sprzedaży. W związku z tym konieczne jest systematyczne planowanie i bieżące śledzenie przepływów strumieni pieniężnych. Powinno być ono wspomagane komputerowo.

B. Strategia ofensywna, zmierzająca do wykorzystania szans w wyniku wzmocnienia silnych bądź wyeliminowania słabych stron. Strategia ta nakierowana jest na osiągnięcie głównego celu przedsiębiorstwa, to jest na zwiększenie jego udziału w rynku. W związku z tym należy wykorzystać szanse związane z: podstawowym znaczeniem energetyki dla gospodarki narodowej, wzrostem potencjalnego rynku odbiorców krajowych oraz zapotrzebowaniem na produkty REMZu istniejącym na rynkach państw byłego ZSRR. Wykorzystanie tych szans wymaga:

– inwestowania w rozwój wyrobów,

– konsekwentnego doskonalenie jakości typu i wykonania wyrobów oraz obsługi użytkowników,

– zorganizowania systemu badań marketingowych oraz promocji i dystrybucji wyrobów.

C. Strategia defensywna, zmierzająca do przeciwdziałania zagrożeniom poprzez łagodzenie i eliminowanie słabych stron. Głównym zagrożeniem jest wzrost udziału konkurencji na rynku wyrobów REMZu. Realizacja tej strategii wymaga:



- zorganizowania systemu rachunkowości zarządczej, w tym wprowadzenia rachunku kosztów stanowiskowych, na potrzeby prowadzenia racjonalnej polityki cenowej i negocjacji kontraktów,
- wprowadzenia ochrony patentowej na wszystkie rozwiązania, których skopiowanie przez innych producentów pozbawia REMZ przewagi konkurencyjnej, zorganizowania systemu monitorowania naruszania interesów ZMER przez nieuczciwą konkurencję.

## 2.4.2. Metoda SPACE

### 2.4.2.1. Istota analizy SPACE

Analiza SPACE (*Strategic Position and Action Evaluation*) jest jedną z metod badania i oceny ogólnej zdolności rozwojowej organizacji. Przedmiotem analizy jest ocena pozycji strategicznej i działalności przedsiębiorstwa. Przestrzeń analizy określona jest czterema wymiarami, dwa spośród nich dotyczą wewnętrznych uwarunkowań działalności przedsiębiorstwa, zaś dwa pozostałe opisują otoczenie przedsiębiorstwa.

Uwarunkowania wewnętrzne reprezentują takie wymiary, jak:

- moc (siła) finansowa FS (*financial strenght*)
- pozycja (przewaga) konkurencyjna CA (*competitive advantage*)  
natomiast uwarunkowania zewnętrzne to:
- stabilność (turbulencje) otoczenia ES (*enivironmental stability*)
- siła sektora (branży) IS (*industry strenght*)

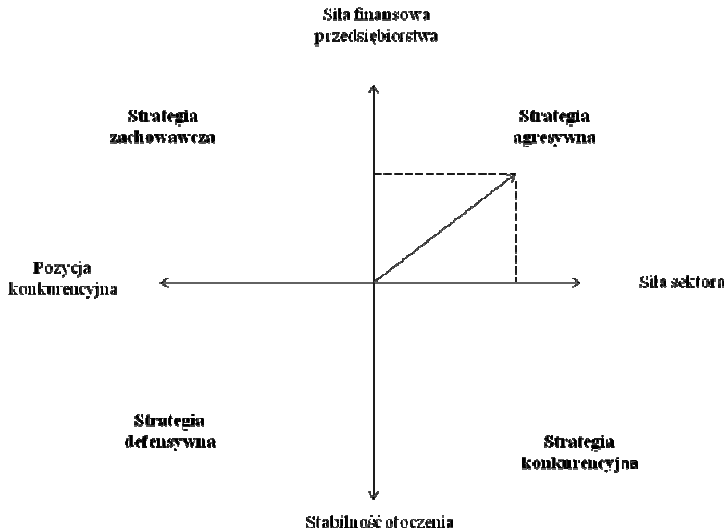
Przykładowe zmienne opisujące wymiary wewnętrzne i zewnętrzne przedstawia tabela 38.

Tabela 38. Zmienne wewnętrzne i zewnętrzne w analizie SPACE

Wymiary wewnętrzne	
Potencjał Finansowy	Przewaga konkurencyjna
zwrot z inwestycji	udział w rynku
dźwignia finansowa	jakość wyrobów
płynność finansowa	cykl życia wyrobów
kapitał obrotowy	lojalność klientów
przepływy gotówki	wykorzystanie potencjału wytwórczego
łatwość zmiany rynku	technologiczne know-how
ryzyko w biznesie	nadzór nad dostawcami i systemem wytwórczym
Wymiary zewnętrzne	
Siła sektora	Stabilność otoczenia
potencjał wzrostu	zmiany w technologii
potencjał rynku	stopa inflacji
stabilność finansowa	poziom cen wyrobów
technologiczne know-how	bariery wejścia na rynek
wykorzystanie zasobów	intensywność działania konkurencji
intensywność wzrostu kapitału	elastyczność cenowa popytu
łatwość wejścia na rynek	
produktywność	

Źródło: Rowe, Mason, Dickel, 1982, s. 155-156

Graficzną prezentacją analizy SPACE jest układ współrzędnych, poszczególne wymiary stanowią jego zmienne. Analiza zmiennych pozwala na określenie w układzie współrzędnych pozycji strategicznej przedsiębiorstwa, wskazując typ strategii (zachowań), jakie organizacja reprezentuje. Układ współrzędnych SPACE przedstawia rysunek 44.



Rys. 44. Układ współrzędnych SPACE  
Opracowanie własne

Postępowanie badawcze w metodzie SPACE obejmuje następujące etapy (Krupski, 2007; Moszkowicz, 2005; Stabryła, 2000; Urbanowska-Sojkin i inni, 2007):

1. Dobór zmiennych opisujących poszczególne wymiary przy uwzględnieniu indywidualnych cech przedsiębiorstwa oraz warunków, w których prowadzi działalność.

2. Ocena poszczególnych zmiennych, według umownej sześciostopniowej skali. Zmienne siła sektora i siła finansowa przyjmują wartości dodatnie, gdzie 1 stanowi ocenę najgorszą, a 6 ocenę najlepszą. Wymiary, pozycja konkurencyjna oraz stabilność otoczenia przyjmują wartości ujemne, gdzie – 6 jest wartością najgorszą, a – 1 najlepszą.

3. Obliczenie przeciętnej wartości punktów dla każdego z wymiarów. Dla osi X zmienne otrzymuje się przez dodanie przeciętnej wartości punktów IS oraz CA, natomiast dla osi Y wartość otrzymujemy przez dodanie przeciętnej wartości wymiarów FS i ES. Dodawanie przeciętnych wartości jest merytorycznie uzasadnione. Zgodnie z założeniem metody siła sektora zostaje przeciwstawiona przewadze konkurencyjnej, zatem niska pozycja w sektorze może być zrekompensowana atrakcyjnością sektora i odwrotnie. Podobnie silna pozycja finansowa jest dobrą przeciwwagą dla turbulencji otoczenia.

4. Wartości  $X$  i  $Y$  stanowią współrzędne wektora określającego strategiczną pozycję przedsiębiorstwa, która ukierunkowuje działalność firmy.

Podstawową wartością analizy SPACE jest możliwość identyfikacji pozycji strategicznej przedsiębiorstwa w danym momencie, jak i obserwacja dynamicznych zmian zachowania organizacji w czasie. Wyniki obserwacji mogą służyć projektowaniu przyszłej, potencjalnej pozycji strategicznej i określać sposoby jej osiągnięcia. Inną pozytywną cechą badania jest możliwość uwzględniania pozycji strategicznej każdej SJB w przedsiębiorstwach zdywersyfikowanych.

Analiza SPACE może być modyfikowana; zmiany dokonuje się zarówno w obszarze ilości zmiennych, jak i skali punktowej. Krupski proponuje wprowadzenie wag dla poszczególnych zmiennych, co pozwoli zobiektywizować system ocen punktowych.

#### **2.4.2.2. Przykład analizy SPACE przedsiębiorstwa Alfa**

Przedsiębiorstwo Alfa S.A. jest jednoosobową spółką Skarbu Państwa powstałą w wyniku przekształcenia przedsiębiorstwa państwowego. Alfa S.A. jest dostawcą ogumienia dla pojazdów naziemnych i lotniczych oraz gumowych artykułów technicznych dla przemysłu krajowego i zagranicznego. Przedsiębiorstwo jest również dostawcą wyposażenia wojskowego w ramach zamówień MON i NATO. Podstawowy portfel produktów tworzą:

- opony diagonalne przeznaczone do: maszyn górniczych i maszyn do prac ziemnych, samochodów ciężarowych i przyczep, wózków przemysłowych i podnośnikowych, przyczep rolniczych,
- diagonalne ogumienie do samolotów, helikopterów i szybowców,
- opony pełne do transportu wewnętrznego i maszyn drogowych,
- różnego rodzaju artykuły techniczne: gumowe, gumowo-metalowe i gumowo-tkaninowe.

Alfa S.A. posiada przeciętny udział w rynku sektora. Na 36 znaczących podmiotów w sektorze Alfa zajmuje 12 miejsce. Ponad 60% udział w rynku posiada 6 największych firm w branży. Produkty przedsiębiorstwa cechują się wysoką jakością i uznaniem wśród klientów. Jednak ze względu na postęp technologiczny (przedsiębiorstwo produkuje w technologii diagonalnej, zaś na rynku zaczyna dominować nowocześniejsza technologia radialna) większość asortymentu z portfela produktów znajduje się w fazie przedłużonej dojrzałości w cyklu życia produktu. Aktualną sytuację ekonomiczno-finansową Alfa S.A. należy uznać za dobrą. Znacznie gorzej możemy ocenić perspektywę, szczególnie długookresowe, przy założeniu braku istotnych decyzji inwestycyjno-organizacyjnych.

Obecny okres należy uznać za optymalny do podjęcia odpowiednich decyzji strategicznych, w szczególności dotyczących pozyskania i wdrożenia nowej

technologii produkcji opon radialnych oraz prywatyzacji Spółki. Przemawiają za tym:

- regularne dodatnie wyniki finansowe w ostatnich latach, które pozwoliły Spółce zgromadzić znaczne rezerwy finansowe (płynne),
- dobre relacje z głównymi klientami, przede wszystkim dzięki elastyczności działania i solidności,
- potencjalna bardzo wysoka zdolność kredytowa Spółki (obecnie nie finansuje się w ogóle kredytami),
- istniejące rezerwy efektywności działania (np. brak zintegrowanego systemu informatycznego).

Wdrożenie nowej technologii funkcjonującej niezależnie od zachowania obecnie stosowanej (efekty synergii na pierwszych etapach produkcji) pozwoli Spółce dotrzeć z nowoczesnym portfelem produktów do dotychczasowych klientów, odzyskać udziały w grupach „spadkowych” oraz dotrzeć do nowych rynków, w tym rynków eksportowych. Spółka zachowa przy tym swoją specjalizację produktową, wykorzystując posiadane kompetencje technologiczne.

Branża wyrobów z gumy przeznaczonych dla przemysłu cechuje się stabilnością walki konkurencyjnej; podstawowym czynnikiem konkurencyjnym jest cena wyrobu. W sektorze możemy zaobserwować dość wysoki poziom innowacyjności, wysokie bariery wejścia do sektora, łatwy dostęp do dostawców oraz niskie zagrożenie substytucyjnością.

Poniżej została przedstawiona analiza SPACE dla przedsiębiorstwa Alfa S.A.

Tabela. 39. Ocena siły finansowej w metodzie SPACE

Potencjał finansowy (FS)	Szacowanie oceny ostatecznej		
	Ocena (1 – 6)	Waga 0 – 1	Wartość ostateczna
Koszty produkcji na poziomie przeciętnym w branży	3	0,25	0,75
Niski, ale stabilny zysk	3	0,20	0,60
Rentowność na poziomie przeciętnym w branży	3	0,25	0,75
Wysoka płynność finansowa relatywnie do konkurentów w branży	4	0,10	0,40
Brak zadłużenia długoterminowego	5	0,05	0,25
Wysoka zdolność finansowania inwestycji	5	0,15	0,75
	Razem	1,00	3,50

Tabele 39 – 41 przedstawiają zestaw poszczególnych kryteriów oceny przedsiębiorstwa oraz branży, wraz z charakteryzującymi je czynnikami. Istotność wpływu wszystkich czynników została wyznaczona poprzez ustalenie ich

oceny oraz wskazanie wagi konkretnego czynnika (jest to uzupełnienie podstawowej metodyki badawczej) i obliczenie średniej ważonej, a następnie zsumowanie i przedstawienie wyników na wykresie. W tym opracowaniu dla wymiarów: siła finansowa oraz atrakcyjność branży przyjęto skalę ocen od 1 – 6. Z uwagi na wymogi formalne metody dla obszarów pozycja konkurencyjna oraz stabilność branży przyznano oceny ujemne, gdzie –1 stanowi ocenę najwyższą, natomiast –6 najniższą (rys. 45).

Tabela 40. Ocena pozycji konkurencyjnej w metodzie SPACE

Stabilność otoczenia (ES)	Szacowanie oceny ostatecznej		
	Ocena (-1) – (-6)	Waga 0 – 1	Wartość ostateczna
Wyższa od przeciętnej innowacyjność w branży	-4	0,30	-1,20
Wysokie bariery wejścia do sektora	-1	0,20	-0,20
Stabilna marża zysku w sektorze	-3	0,10	-0,30
Stabilny poziom konkurencji w sektorze	-2	0,15	-0,30
Niska podatność branży na wpływ kapitałów obcych	-3	0,10	-0,30
Względna stabilność cen w branży	-3	0,15	-0,45
	Razem	1,00	-2,75

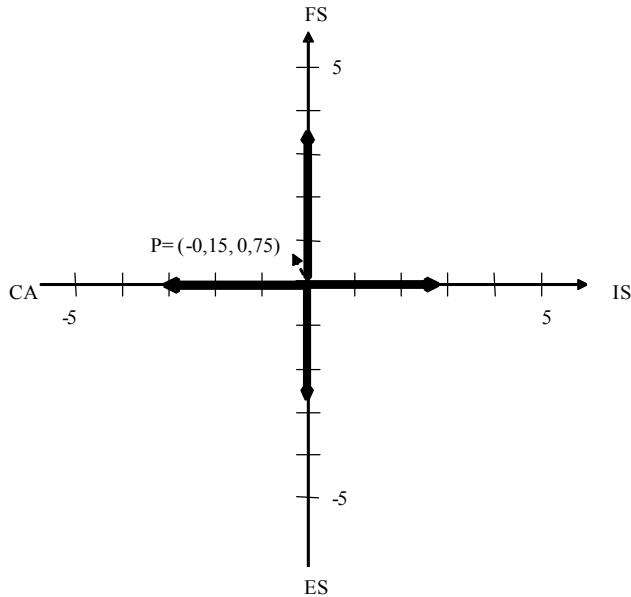
Tabela 41. Ocena atrakcyjności branży w metodzie SPACE

Siła sektora (IS)	Szacowanie oceny ostatecznej		
	Ocena (1 – 6)	Waga 0 – 1	Wartość ostateczna
Sektor częściowo spolaryzowany	4	0,10	0,40
Sektor w fazie przedłużonej dojrzałości	3	0,10	0,30
Silny wpływ koniunktury na zachowania w branży	2	0,30	0,60
Względna stabilność finansowa uczestników sektora	3	0,20	0,60
Stabilny potencjał rynkowy	4	0,15	0,60
Niskie ryzyko substytucyjności	3	0,15	0,45
	Razem	1,00	2,95

Po zsumowaniu wyników w poszczególnych tabelach możemy wyznaczyć siły wpływu poszczególnych wymiarów:

$$X = IS + CA = 2,95 + (-3,10) = -0,15$$

$$Y = FS + ES = 3,50 + (-2,75) = 0,75$$



Rys. 45. Analiza SPACE – pozycja firmy Alfa  
Opracowanie własne

Zaznaczone na rysunku 45 strzałki reprezentują siłę wpływu poszczególnych wymiarów na działalność Alfa S.A. Wektor P oznacza zrównoważoną siłę wpływu wszystkich czterech obszarów, określając jednocześnie ćwiartkę, w której plasuje się badane przedsiębiorstwo. Pozycji tej odpowiada strategia konserwatywna (zachowawcza); oznacza ona silną finansowo firmę w stosunku do zmienności branży, w której działa. Do podstawowych działań podejmowanych w ramach strategii konserwatywnej należą:

- selekcja produktów,
- segmentacja rynku i poszukiwanie nowych rynków,
- redukcja kosztów,
- ulepszanie produktów konkurencyjnych,
- rozwijanie nowych produktów.

## **3. STUDIUM PRZYPADKU**

### **3.1. ZADANIE**

W następnym podrozdziale przedstawiamy opis istniejącego przedsiębiorstwa Tkacz, przy czym dane mają charakter historyczny, a nazwa firmy została zmieniona. Pracując w małym zespole, na podstawie tych danych oraz posiadanej wiedzy o aktualnym stanie gospodarki a także prognozach zmian tego stanu, należy:

1. Określić główne wewnętrzne i zewnętrzne uwarunkowania funkcjonowania firmy, kierunki ich zmian oraz jej głównych interesariuszy.
2. Określić misję firmy.
3. Określić cele firmy, w tym cele strategiczne.
4. Wybrać właściwe metody i przeprowadzić pogłębioną analizę strategiczną:
  - makrootoczenia firmy,
  - otoczenia konkurencyjnego firmy,
  - potencjału firmy.
5. Opracować strategię firmy.

Jako formę dydaktyczną zaleca się moderację wizualną. Każda grupa studentów prezentuje swoje rozwiązanie, po czym prowadzona jest dyskusja, podczas której stawiane są argumenty i kontrargumenty dotyczące tego rozwiązania. Rolą moderatora jest poprowadzenie dyskusji w taki sposób, aby zrealizowany został cel dydaktyczny, którym jest wyrobienie praktycznych umiejętności prowadzenia analizy strategicznej i formułowania na tej podstawie podstawowych kategorii zarządzania strategicznego.

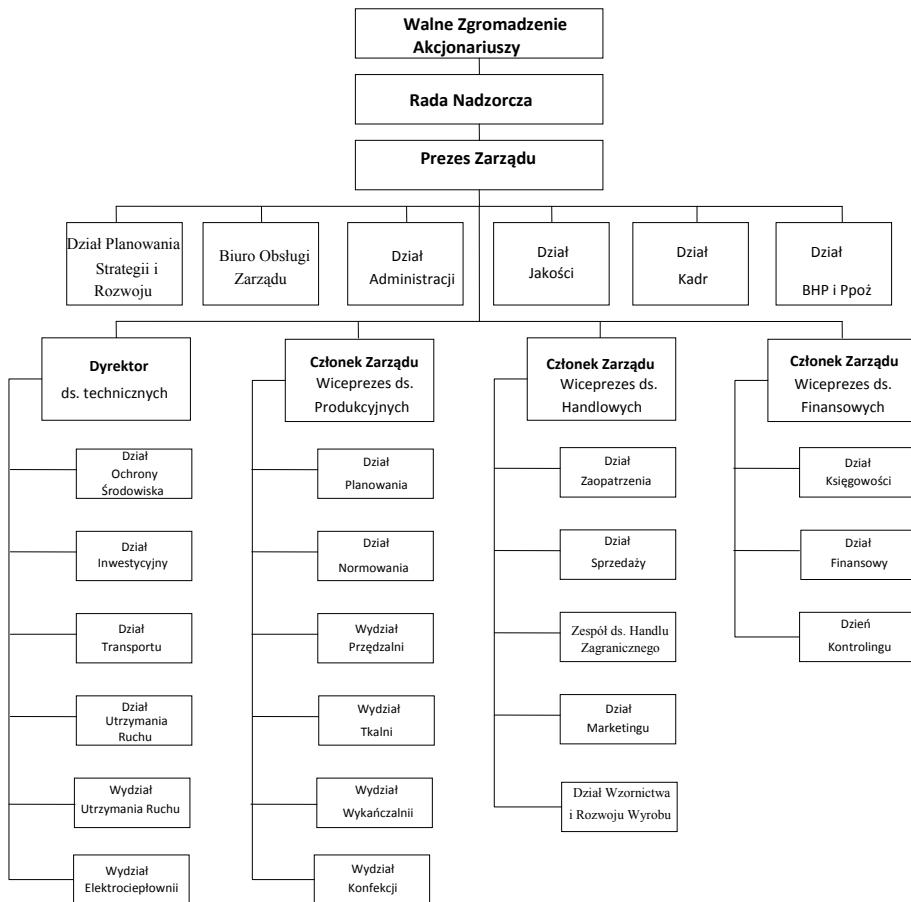
Przeprowadzenie analizy tego przypadku powinno być poprzedzone wykładem z zarządzania strategicznego. Analiza przypadku i zrealizowanie wyżej wymienionych zadań zajmuje około 15 godzin lekcyjnych. Zaleca się, aby realizacja tych zadań odbyła się w ciągu dwóch następujących po sobie dni.

### **3.2. PREZENTACJA FIRMY**

#### **Geneza i stan prawny**

Zakłady Przemysłu Włókienniczego TKACZ powstały na początku lat dziewięćdziesiątych XX w. w wyniku przekształcenia przedsiębiorstwa państwowego w jednoosobową spółkę akcyjną Skarbu Państwa. Historia przedsiębiorstwa sięga połowy dziewiętnastego wieku, kiedy to w Kaliszu powstał mały zakład skupiający okolicznych chałupników produkujących tkaniny bawełniane.

Po II Wojnie Światowej przedsiębiorstwu nadano nazwę Państwowe Zakłady Przemysłu Włókienniczego Tkacz S.A. w Kaliszu. W latach 1945-1991 zakłady nieustannie powiększały swój potencjał produkcyjny, pozostając jednym z największych producentów tkanin w Polsce. W roku 1992 firma została sprywatyzowana na podstawie aktu przekształcenia przedsiębiorstwa państwowego w jednoosobową spółkę akcyjną Skarbu Państwa. Ważnym wydarzeniem w dziejach Spółki było wniesienie w 1995 roku jej akcji do Narodowych Funduszy Inwestycyjnych. W roku 1996 Ministerstwo Przekształceń Własnościowych, działając w imieniu Skarbu Państwa, sprzedało akcje Przedsiębiorstwa, nowy właściciel firmy zachował dotychczasową nazwę spółki oraz jej podstawowy profil działalności. W roku 1999 przedsiębiorstwo zadebiutowało na Warszawskiej Giełdzie Papierów Wartościowych.



Rys. 46. Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa Tkacz S.A  
Opracowanie własne



Aktualnie Tkacz S.A. jest nowoczesnym, zmodernizowanym i drugim co do wielkości w Polsce przedsiębiorstwem – producentem tkanin bawełnianych, kompletów pościeli oraz tkanin dekoracyjnych.

### **Przedmiot działalności przedsiębiorstwa**

Przedmiotem działalności Spółki jest:

- produkcja przędzy, tkanin i dzianin oraz świadczenie usług w tym zakresie,
- konfekcjonowanie wyrobów włókienniczych,
- działalność handlowa w zakresie niewymagającym koncesji,
- usługi budowlano-montażowe, transportowe, hotelarsko-gastronomiczne, sanatoryjne oraz wczasowe i kolonijne.

### **Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa i zatrudnienie**

Spółka jest przedsiębiorstwem jednozakładowym, nieposiadającym jednostek wyodrębnionych finansowo i organizacyjnie. Aktualną strukturę organizacyjną przedsiębiorstwa przedstawia rysunek 46.

Instytucjami decyzyjnymi Spółki są:

- Walne Zgromadzenie Akcjonariuszy,
- Rada Nadzorcza składająca się z 7 członków wybieranych przez Walne Zgromadzenie Akcjonariuszy,
- Zarząd składający się z 4 członków: prezesa zarządu, wiceprezesa ds. produkcji, wiceprezesa ds. handlowych, wiceprezesa ds. finansowo-księgowych.

Stan osobowy załogi pod koniec badanego okresu wynosił 2761 osób. Wielkość zatrudnienia w Spółce ulega systematycznemu obniżaniu.

W Spółce działają dwa związki zawodowe: Niezależny Samorządny Związek Zawodowy „Solidarność” Niezależny Związek Zawodowy Pracowników Tkacz S.A.

Z roku na rok liczba pracowników przynależnych do związków zawodowych ulega znacznemu zmniejszeniu. Ta tendencja spowodowana jest przede wszystkim zmniejszaniem się zatrudnienia ogółem w przedsiębiorstwie.

## **3.3. POTENCJAŁ PRZEDSIĘBIORSTWA**

### **3.3.1. Potencjał ludzki**

Podstawową formą świadczenia pracy są umowy o pracę. Umowy zlecenia i umowy o dzieło występują sporadycznie i dotyczą prac wykraczających poza zakres obowiązków służbowych pracowników, bądź zadań realizowanych przez specjalistów spoza Spółki.

Średnie zatrudnienie oraz strukturę zatrudnienia według wykształcenia w badanym okresie przedstawiają tabele 42 i 43.

W badanym okresie zatrudnienie w Spółce ulega systematycznemu obniżaniu.

Zmniejszenie zatrudnienia następowało proporcjonalnie we wszystkich grupach zawodowych. Racjonalizacja zatrudnienia osiągana była głównie przez wprowadzenie do eksploatacji nowych maszyn i urządzeń, powodujących

zmniejszenie liczby stanowisk pracy przy poprawie wydajności w przeliczeniu na jednego zatrudnionego. Na przestrzeni roku występują duże wahania w wielkości sprzedaży, co ma również swoje odzwierciedlenie w zmianach stanu zatrudnienia.

Tabela 42. Średnie zatrudnienie

Wyszczególnienie	Badany okres					
	(n) <sup>1</sup>		(n+1)		(n+2)	
	liczba osób	udział (%)	liczba osób	udział (%)	liczba osób	udział (%)
Pracownicy ogółem	3.117	100,0	2960	100,0	2761	100,0
Pracownicy na stanowiskach robotniczych	2.627	84,3	2481	83,8	2289	82,9
W tym: produkcyjni	1.409	45,2	1335	45,1	1214	44,0
Pozostali	1.218	39,1	1146	38,7	1075	38,9
Pracownicy na stanowiskach nierobotniczych	490	15,7	479	16,2	472	17,1
W tym: inżynieryjno-techniczni	268	8,6	268	9,0	259	9,4
Ekonomiczni	137	4,4	135	4,6	137	5,0
Administracji	85	2,7	76	2,6	76	2,7

Tabela 43. Struktura zatrudnienia

Wysztalcenie	Badany okres					
	(n)		(n+1)		(n+2)	
	liczba osób	udział (%)	liczba osób	udział (%)	liczba osób	udział (%)
Wyższe	95	3,0	94	3,2	97	3,5
Średnie zawodowe	490	15,7	468	15,8	446	16,2
Średnie ogólne	158	5,1	154	5,2	165	6,0
Zasadnicze zawodowe	1377	44,2	1304	44,1	1175	42,5
Podstawowe i niepełne	997	32,0	940	31,7	878	31,8

Przeciętny wiek pracowników zatrudnionych w Spółce w badanym okresie wynosił ok. 40 lat. Obecnie podejmowane są działania zmierzające do za-

<sup>1</sup>W całym opracowaniu ( n) – określa rok bazowy dla okresu, w którym prowadzone były badania, kolejne lata określane są (n+1), (n+2) itp.

trudnienia młodej kardy o wysokich kwalifikacjach, celem stworzenia rezerwowej kadry kierowniczej oraz zapewnienia właściwej obsługi nowoczesnych maszyn i urządzeń.

### **3.3.2. Proces produkcyjny i wykorzystanie zdolności produkcyjnych**

Zakłady Przemysłu Włókienniczego Tkacz S.A. są przedsiębiorstwem specjalizującym się w przetwórstwie włókna bawełnianego, a w mniejszym zakresie w przeróbce włókien wiskozowych i poliestrowych. Proces produkcyjny obejmuje:

- produkcję przędzy bawełnianej, wiskozowej i ich mieszanek z poliestrem,
- produkcję tkanin surowych,
- wykańczanie tkanin,
- konfekcjonowanie części wykończonych tkanin.

#### **Przędzalnia**

Zdolności produkcyjne przędzalni wykorzystywane są w ok. 100% przez większą część roku. W okresach, w których tkalnia nie wykorzystuje całej przędzy jej nadwyżki są sprzedawane. Wydział w miarę wolnych mocy przerobowych produkuje przędzę usługowo z powierzonego surowca.

#### **Tkalnia**

W tkalni produkowane są tkaniny surowe przeznaczone na własne potrzeby. Z roku na rok wielkość produkcji tkalni rośnie o 4%. Wynika to przede wszystkim z inwestycji, jakie prowadzi wydział. Ostatnie inwestycje związane były z wprowadzeniem nowych krosien oraz ze zmianą systemu pracy z 3-brygadowego na 4-brygadowy.

#### **Wykańczalnia**

Wydział oprócz wykańczania surowych tkanin własnej produkcji świadczy usługi na rzecz podmiotów zewnętrznych. Moce przerobowe wydziału wykorzystywane są w 90%. Praca w wykańczalni prowadzona jest w systemie 3-zmianowym. Wydział ten ze względu na stosowanie różnorodnych technologii dzieli się na oddziały: bielnie, farbiarnie, drukarnie, apreturę i składanie. Technologia, która jest stosowana na wydziale wykańczalni nie odbiega poziomem od stosowanej obecnie na świecie. W ostatnich latach charakterystyczne dla tej produkcji jest ciągle zmniejszanie się długości partii produkcyjnych oraz coraz bardziej skomplikowane wzornictwo.

#### **Konfekcja**

Coraz większa część gotowych tkanin jest przetworzona na wydziale konfekcji. Produkcja w szwalni prowadzona jest w systemie 3-zmianowym i jest przeznaczona w większości na eksport. Produkcja na rynek krajowy zlecana jest firmom obcym oraz firmie ELA, której Tkacz jest jedynym właścicielem.

### **3.3.3. Podstawowe produkty przedsiębiorstwa**

Finalnymi produktami przedsiębiorstwa, będącymi przedmiotem sprzedaży, są tkaniny bawełniane oraz bawełnopodobne, w tym: tkaniny flanelowe, koszu-

lowe, sukienkowe, ubraniowe, pościelowe gładkie i gofrowane, meblowe, tkaniny specjalne.

Odrębną grupę produktów stanowią komplety pościeli i narzuty na łóżka z: kory, satyny, flaneli oraz płótna. Poza tym Tkacz produkuje również zasłony, obrusy, prześcieradła, jaśki itp. Coraz większa część tkanin podlega konfekcjonowaniu i do sprzedaży trafia w formie białej pościelowej i stołowej, zasłon, pokrowców na meble i półwyrobów meblarskich. Spółka jest jednym z największych krajowych producentów i eksporterów kompletów pościelowych.

Tabela 44. Schemat portfela podstawowych grup produktów przedsiębiorstwa Tkacz SA

Grupy produktów	Faza cyklu życia	Pozycja konkurencyjna grupy	Tempo wzrostu rynku poszczególnych asortymentów	Udział w strukturze produktów firmy	Udział produktów własnych w rynku grupy	Udział produktów największego konkurenta w rynku grupy
Konfekcja	wzrost	silna	5%	38%	25%	23%
Tkaniny ubraniowe	dojrzałość	średnia	1,5%	7%	5%	7%
Tkaniny koszulowe	dojrzewanie / dojrzałość	słaba	2,5%	2%	1%	5%
Tkaniny sukienkowe tradycyjne	schyłek	dominująca / silna	0,5%	10%	20%	10%
Tkaniny sukienkowe zmodernizowane	wchodzenie na rynek	nieistotna	2,5%	próby, przygotowania produkcji	nieistotny	2,5%
Tkaniny bawełniane typu pościelowego	przedłużona dojrzałość	dominująca / silna	1,7%	34%	15%	10%
Tkaniny flanelowe	dojrzałość	średnia	1%	5%	5%	6%
Pozostała działalność	wzrost	słaba	–	2%	poniżej 1%	–

Prezentowany asortyment sprowadzić możemy do podstawowych grup produktów oferowanych przez Spółkę: konfekcja, tkaniny ubraniowe, koszulowe, sukienkowe tradycyjne, sukienkowe zmodernizowane, bawełniane typu pościelowego. W strukturze portfela pojawiła się również grupa – pozostała działalność, w skład której wchodzi działania związane z usługami budowlanymi, transportowymi oraz hotelarsko-gastronomicznymi. Grupa ta ma znikome oddziaływanie na zachowania rynkowe przedsiębiorstwa. Właściwości prezentowanego portfela produktów przedstawiono w tabeli 44.

### 3.3.4. Działalność handlowa

W badanym okresie spadła ilość tkanin sprzedanych w metrażu. Systematycznie natomiast rosła ilość sprzedanej konfekcji i jej udział wartościowy w całości sprzedaży.

Tabele 45, 46 przedstawiają przychody ze sprzedaży według rynku krajowego i eksportowego oraz w podziale według grup asortymentowych i ich procentowy udział w całości przychodów ze sprzedaży w latach od (n) do (n+1).

Tabela 45. Sprzedaż na rynkach polskim i zagranicznym w badanym okresie

Wyszczególnienie	Jedn. miary	(n)	(n+1)	Dynamika (n)/(n+1)	(n+2)	Dynamika (n+1)/(n+2)
Sprzedaż ogółem	tys. zł.	88100,8	115919,3	131,6	122735,0	105,9
Kraj – udział w sprzedaży ogółem	tys. zł. %	63438,0 72,0%	89082,3 76,8%	140,4	90793,6 74,0%	101,9
Eksport – udział w sprzedaży ogółem	tys. zł. %	24662,8 28,0%	26837,0 23,2%	108,8	31941,4 26,0%	119,0

Tabela 46. Planowana sprzedaż na rynkach polskim i zagranicznym

Wyszczególnienie	Jedn. miary	(n+3) (plan)	(n+4) (plan)	Dynamika (n+3)/(n+4)	(n+5) (plan)	Dynamika (n+4)/(n+5)
Sprzedaż ogółem	tys. zł.	137.525	143.772		143.299	
Kraj – udział w sprzedaży ogółem	tys. zł. %	96.768 70,4%	83.114 57,8%	104,5 85,9	84.779 59,2%	99,7 101,8
Eksport – udział w sprzedaży ogółem	tys. zł. %	40.757 29,6%	60.658 42,2%	148,8	58.520 40,8%	96,7

Z zestawienia planowanych wielkości na lata od (n+3) do (n+4) można wywnioskować, że plan ten jest mało dynamiczny. Uwzględniając jednak uwarunkowania rynkowe i gospodarcze ostatnich lat, okazuje się, że nie ma podstaw do optymizmu ponieważ:

- nie występuje zwiększona skłonność do zakupów wyrobów tekstylnych odnosi się to nie tylko do rynku krajowego, ale i do rynków zagranicznych,
- brak polityki ochronnej krajowego rynku tekstylnego powoduje niekontrolowany napływ bardzo tanich wyrobów z importu,
- fabryka ma ograniczone możliwości wyraźnego obniżenia swoich kosztów, co powoduje spadek konkurencyjności na rynku.

Utrudniony dostęp do pozyskania finansowania zewnętrznego ogranicza dalsze unowocześnianie procesów wytwarzania, a niska rentowność firmy nie pozwala na finansowanie procesów modernizacyjnych wyłącznie własnymi środkami.

### **Sezonowość sprzedaży**

Sprzedaż poszczególnych wyrobów przedsiębiorstwa na rynku krajowym ma charakter sezonowy. Wielkość sprzedaży tkanin sukienkowych ma największy wpływ na wartość sprzedaży w okresie od marca do czerwca, a od września do końca roku o wielkości sprzedaży decydują tkaniny flanelowe. Sprzedaż eksportowa nie podlega wahaniom sezonowym, dlatego powoduje zmniejszenie amplitudy wahań miesięcznych przychodów ze sprzedaży.

### **3.3.5. Badania i rozwój**

W badanym okresie Spółka prowadziła wspólnie z Instytutem Włókiennictwa w Łodzi prace badawczo-rozwojowe dotyczące energooszczędnej technologii odwadniania tkanin bawełnianych przed osuszeniem. Oprócz tego w Spółce realizowane były prace badawcze w obszarze ekologii przy współudziale Instytutu Jakości Wody z Danii.

#### **Ochrona środowiska**

Działalność produkcyjna Przedsiębiorstwa jest uciążliwa dla środowiska z trzech podstawowych powodów:

- 1) zrzutu dużej ilości ścieków – proces wykańczania tkanin wymaga zużycia ok. 7 tys. m<sup>3</sup> wody na dobę,
- 2) emisji dwutlenku siarki oraz powstawania żużla w wyniku dostarczania energii cieplnej i elektrycznej przez przestarzałą zakładową elektrociepłownię,
- 3) emisji hałasu przez systemy klimatyzacyjne, odpylające oraz krosna w halach produkcyjnych.

Spółka prowadziła liczne inwestycje związane z ochroną środowiska, jednak pomimo takich działań przedsiębiorstwo ponosi nadal wysokie opłaty z tytułu korzystania ze środowiska. Wysokość opłat w latach od (n) do (n+1) kształtowała się następująco:

rok (n) – 305,2 tys. zł, rok (n+1) – 301,3 tys. zł, rok (n+2) – 425,6 tys. zł.

Wzrost stawki wynika głównie ze wzrostu stawek jednostkowych za emisję zanieczyszczeń oraz korzystanie z wód.

Nakłady inwestycyjne poniesione w roku (n+2) wyniosły 412,8 tys. zł. Połączenie działalności inwestycyjnej z usprawnieniami techniczno-organizacyjnymi pozwalają Spółce systematycznie ograniczać uciążliwość dla środowiska naturalnego.

#### **Analiza finansowa**

Stan ekonomiczny przedsiębiorstwa Tkacz przedstawiają następujące zestawienia:

- bilans,
- rachunek zysków i strat (tab. 47).

Tabela 47. Bilans aktywów i pasywów od 31.12.(n-1) do 31.12.(n+1) – w tys. zł

Aktywa		Stan na dzień		
I	Majątek trwały	<b>31.12.(n-1)</b> 25675,5	<b>31.12.(n)</b> 37226,5	<b>31.12.(n+1)</b> 41348,3
1	Wartości niematerialne i prawne	153,7	129,7	141,1
2	Rzeczowy majątek trwały	25415,4	37076,0	41190,3
3	Finansowy majątek trwały	106,4	20,8	16,9
4	Należności długoterminowe	0,0	0,0	0,0
II	Majątek obrotowy	30162,5	36420,6	38645,1
1	Zapasy	21423,0	24336,2	25369,9
2	Należności	7202,6	11107,4	12545,5
3	Papiery wartościowe przeznaczone do obrotów	0,0	0,0	0,0
4	Środki pieniężne	1536,9	977,0	729,7
III	Rozliczenia międzyokresowe	0,0	1976,8	29,4
	<i>Aktywa razem</i>	<i>55838,0</i>	<i>75623,9</i>	<i>80022,8</i>
Pasywa		Stan na dzień		
I	Kapitał własny	<b>31.12.(n-1)</b> 28342,9	<b>31.12.(n)</b> 46054,6	<b>31.12.(n+1)</b> 49644,9
1	Kapitał akcyjny	10003,5	3591,3	3591,3
2	Należne wpłaty na poczet kapitału (-)	0,0	0,0	0,0
3	Kapitał zapasowy	12295,1	23527,8	25825,2
4	Kapitał rezerwowy z aktualizacji wyceny	0,0	15657,0	15654,6
5	Pozostałe kapitały rezerwowe	0,0	0,0	0,0
6	Niepodzielony wynik lat ubiegłych	0,0	0,0	0,0
7	Zysk (strata) netto bieżącego roku	6044,3	3278,5	4573,8
II	Rezerwy	0,0	309,4	4334,9
III	Zobowiązania	27289,6	28858,2	25560,1
1	Zobowiązania długoterminowe	8417,8	1570,4	2440,0
2	Zobowiązania krótkoterminowe	18871,8	27287,8	23120,1
IV	Rozliczenia międzyokresowe i przychody przyszłe	205,5	401,7	482,9
	<i>Pasywa razem</i>	<i>55838,0</i>	<i>75623,9</i>	<i>80022,8</i>

Tabela 48. Rachunek zysków i strat od 31.12.(n) do 31.12.(n+2) – w tys. zł

Wyszczególnienie		12 miesięcy do:		
		31.12.(n)	31.12.(n+1)	31.12.(n+2)
I	Przychody netto ze sprzedaży towarów i produktów	88100,8	115919,3	122735,0
1	Przychody netto ze sprzedaży towarów i materiałów	9149,3	20714,4	18020,9
2	Przychody netto ze sprzedaży produktów	78951,5	95204,9	104714,1
II	Koszty sprzedaży towarów i produktów	72051,5	90696,4	97096,8
1	Wartość sprzedanych towarów i materiałów	8081,9	13533,5	12368,8
2	Koszt wytworzenia sprzedanych produktów	63969,6	77162,9	84728,0
III	Zysk (strata) brutto ze sprzedaży	16049,3	25222,9	25638,2
IV	Koszty sprzedaży	2105,0	3360,1	3521,0
V	Koszty ogólnego zarządu	6516,0	9143,2	10831,0
VI	Pozostałe przychody operacyjne	3970,2	1904,7	6707,8
VII	Pozostałe koszty operacyjne	2031,9	5753,5	10433,8
VIII	Zysk (strata) na działalności operacyjnej	9366,6	8870,8	7560,2
IX	Przychody z udziałów w innych podmiotach	9,9	9,7	42,0
1	Od podmiotów zależnych	0,0	0,0	0,0
2	Od podmiotów stowarzyszonych	0,0	0,0	0,0
X	Przychody z pozostałego finansowego majątku trwałego	0,0	0,0	0,0
1	Od podmiotów zależnych	0,0	0,0	0,0
2	Od podmiotów stowarzyszonych	0,0	0,0	0,0
XI	Pozostałe przychody finansowe	1227,2	1746,8	2012,5
XII	Koszty finansowe	3621,6	4808,7	4597,5
XIII	Zysk (strata) na działalności gospodarczej	6982,1	5818,6	5017,2
XIV	Wynik zdarzeń nadzwyczajnych	0,3	- 110,6	- 266,0
1	Zyski nadzwyczajne	4,7	6,5	18,9
2	Straty nadzwyczajne	4,4	117,1	284,9
XV	Zysk (strata) brutto	6982,4	5708,0	4751,2
XVI	Podatek dochodowy	938,1	2429,5	177,4
XVII	Pozostałe zmniejszenie zysku	0,0	0,0	0,0
XVIII	Zysk (strata) netto	6044,3	3278,5	4573,8
XIX	Zysk netto na jedną akcję w złotych	6,04	3,28	4,57



## Analiza wskaźnikowa

### Charakterystyka rentowności

Tabela 49. Charakterystyka rentowności

Rodzaj wskaźnika	(n-1)	(n)	(n+1)
Rentowność operacyjna	10,63%	7,65%	6,16%
Rentowność sprzedaży brutto	7,92%	4,92%	3,87%
Rentowność sprzedaży netto	6,86%	2,82%	3,72%

Wskaźnik operacyjny sprzedaży na przełomie 3 lat uległ znacznemu spadkowi z 10,63 do 6,16%, co oznacza spadek zysku operacyjnego z 1 zł sprzedaży, a więc pogarsza się efektywność gospodarowania na działalności podstawowej. Znajduje to potwierdzenie we wskaźniku rentowności sprzedaży brutto, który uległ również obniżeniu z 7,92 do 3,87%. Wskaźnik ten odzwierciedla, ile procent zysku brutto przypada na 1 zł sprzedaży przed opodatkowaniem. Obniżenie rentowności przedsiębiorstwa obrazuje również wskaźnik rentowności sprzedaży netto, który spadł z 6,86 do 3,72%. Wskaźnik pokazuje, ile czystego zysku przypada na 1 zł sprzedaży netto. Jest to jeden z najistotniejszych wskaźników przy mierzeniu rentowności, gdyż uwzględnia on zysk już po odjęciu zobowiązań podatkowych.

### Charakterystyka płynności

Tabela 50. Charakterystyka płynności

Rodzaj wskaźnika	(n-1)	(n)	(n+1)
Płynność bieżąca	4,6%	4,4%	5,7%
Pokrycia zobowiązań należności	74,69%	95,09%	190,62%
Kapitał obrotowy (pracujący)	11290,7	9132,8	15525

Wskaźnik płynności bieżącej w badanym okresie zwiększył się z 4,6 do 5,7, co oznacza, że przedsiębiorstwo jest w stanie pokryć swoje zobowiązania bieżące bez zapasów. Jeżeli wskaźnik ten jest większy od dwóch, to płynność bieżąca jest na korzystnym poziomie dla przedsiębiorstwa. Wskaźnik pokrycia zobowiązań należności w badanym okresie wynosił odpowiednio: (n-1) = 74,69%; (n) = 95,09%; (n+1) = 190,62%. Wskaźnik ten w roku (n-1) był za niski, co mogło stanowić duże zagrożenie płynności finansowej, w roku (n) był bliski 100%; była to dobra i korzystna płynność finansowa z punktu widzenia funkcjonowania przedsiębiorstwa, w roku (n+1) wskaźnik ten był zdecydowanie za wysoki, co oznacza, że przedsiębiorstwo miało wyższe należności handlowe od zobowiązań handlowych względem dostawców,

czyli w tym przypadku przedsiębiorstwo musi płacić wcześniej swoim dostawcom niż odbiorcy przedsiębiorstwu.

Wskaźnik kapitału obrotowego (pracującego) w badanym okresie był dodatni i w stosunku do roku (n-1) wzrósł o 27% (z 11290,7 do 15525 tys. zł), co oznacza, że w przedsiębiorstwie wzrosły wolne środki pieniężne, których nie musi przeznaczać na spłatę zobowiązań bieżących.

### **Charakterystyka sprawności gospodarowania zasobami**

Tabela 51. Charakterystyka sprawności gospodarowania zasobami

Rodzaj wskaźnika	(n-1)	(n)	(n+1)
Obrotowość majątku ogółem	1,67	1,82	1,69
Rotacja zapasów wyrobów gotowych w dniach	31,69	28,38	29,94
Rotacja towarów w dniach	102,77	66,28	64,33
Rotacja zapasów w dniach	23,08	20,21	23,19
Rotacji należności	29,84	28,82	35,17
Przychodowość pracownika	29,93	40,39	47,61
Rentowność czynnika ludzkiego	0,61	0,48	0,34

Wskaźnik obrotowości majątku ogółem na przełomie badanych trzech lat nie uległ znacznej zmianie i waha się w granicach 1,7 – 1,8, co oznacza, że z 1 złotówki zaangażowanej w majątek przedsiębiorstwo wygenerowało 1,7 – 1,8 złotówki przychodu.

Wskaźnik rotacji zapasów wyrobów gotowych w dniach uległ obniżeniu (z 31,69 do 29,94), czyli o 5,8%. Wskaźnik rotacji zapasów towarów w dniach obniżył się o 59,7%, czyli przedsiębiorstwo ma małą efektywność gospodarowania towarami w dniach. Wskaźnik rotacji należności wzrósł o 15%, więc należności są częściej realizowane.

Wskaźnik przychodowości pracownika wzrósł z 29,93 do 47,61, co oznacza, że ilość przychodów na jednego pracownika wzrosła o 37%. Jest to korzystne zjawisko dla przedsiębiorstwa, gdyż wzrasta efektywność wykorzystania czynnika ludzkiego. Obniżyła się natomiast rentowność czynnika ludzkiego o 76,5%, czyli wzrósł udział kosztów wynagrodzeń w stosunku do zysku netto.

## Charakterystyka finansowania działalności

Tabela 52. Charakterystyka finansowania działalności

Rodzaj wskaźnika	(n-1)	(n)	(n+1)
Udział obcych źródeł finansowania	49,24%	39,10%	37,96%
Pokrycie majątku trwałego kapitałem stałym	143,17%	127,93%	125,96%

Udział obcych źródeł finansowania w badanym okresie obniżył się z 49,24 do 37,96%. W roku (n-1) udział obcych źródeł finansowania był bardzo duży i wynosił prawie 50% ogółu pasywów; taka sytuacja była dość niekorzystna dla przedsiębiorstwa. Obecnie udział zewnętrznych źródeł finansowania zmalał do w miarę stabilnego i bezpiecznego poziomu.

Wskaźnik pokrycia majątku trwałego kapitałem stałym zmalał o 13,6%, ale znajduje się wciąż na bezpiecznym poziomie i zauważalna jest stabilizacja.

### Ocena zarządzania finansami w latach od (n-1) do (n+1)

Zarządzanie zasobami finansowymi Spółki w analizowanym okresie należy uznać za poprawne, pomimo iż wartości wskaźników w stosunku do roku bazowego, czyli (n-1) obniżyły się. Uwzględniając złożone uwarunkowania makroekonomiczne oraz specyficzne zdarzenia i czynniki wpływające na funkcjonowanie przedsiębiorstwa, można stwierdzić, że poziomy wskaźników ekonomicznych w badanym okresie były utrzymywane na wystarczającym poziomie. Zarządzanie zasobami finansowymi Spółki pozwalało na terminowe regulowanie zobowiązań zarówno wobec państwa, jak i kontrahentów. Wskaźniki obrotu należnościami oraz zapasami kształtowały się na dobrym poziomie. Oznacza to, że proces kredytowania odbiorców przez zamrażanie środków finansowych w należnościach i zapasach gotowej produkcji był kontrolowany i prowadzony prawidłowo.

Większość należności z tytułu dostaw, robót i usług o okresie wymagalności do 1 miesiąca wynika z normalnego trybu realizacji zamówień w Spółce.

Przy analizie rentowności Spółki należy uwzględnić czynniki i nietypowe zdarzenia, które miały istotny wpływ na jej wyniki w omawianym okresie. Mimo iż rentowność przedsiębiorstwa obniżyła się, to wciąż sytuuje Spółkę na dobrej pozycji, przede wszystkim na tle branży włókienniczej.

W badanym okresie kapitały własne całkowicie pokrywają wartość majątku trwałego, ponadto wartość kapitałów stałych przekracza wartość majątku trwałego (tzw. majątku o niskim stopniu płynności) – w ten sposób spełniona zostaje „złota reguła” bilansowania.

Podstawowy wpływ na działalność przedsiębiorstwa (m.in. spadek atrakcyjności niektórych wskaźników) miały przede wszystkim takie czynniki, jak:

**Wzrost cen bawełny** na rynku światowym. Bawełna jest podstawowym surowcem produkcyjnym, którego udział w kosztach wytwarzania wynosił: 19,2%

w roku (n-1), 24,7% w roku (n) oraz 21,4% w roku (n+1). Nienotowany od lat i niedający się przewidzieć wzrost cen bawełny spowodował także podwyżkę cen pozostałych surowców włókienniczych, wykorzystanych w okresie produkcyjnym. W połączeniu ze wzrostem cen węgla spowodowało to zasadniczy wzrost kosztów wytwarzania i w konsekwencji doprowadziło do obniżenia efektywności działania spółki.

**Spadek opłacalności eksportu** wynikający z realizowanej przez rząd polityki umacniania polskiej waluty. Działania te przyczyniły się do zmiany warunków wymiany w polskim handlu zagranicznym na niekorzyść eksporterów. Poprawa relacji polskiej waluty w stosunku do innych walut wpłynęła na pogorszenie opłacalności działalności eksportowej Spółki, której ok. 30% produkcji (w ujęciu ilościowym) kierowane jest na rynki zagraniczne. Jednak przedsiębiorstwo nie zamierza rezygnować z tej produkcji, gdyż jest to uzasadnione takimi względami, jak np. dostęp do najnowszego wzornictwa, technologii, możliwość zakupu maszyn, surowców, barwników itp.

**Wpływ różnic kursów walutowych**, przede wszystkim w euro i dolarach amerykańskich.

Wymienione czynniki miały największy wpływ na zmiany zachodzące w przedstawionej analizie ekonomicznej. Na pogorszenie efektywności ma również wpływ wzrastająca konkurencja, a przede wszystkim nieuczciwa konkurencja z zagranicy (gdzie brak jest konkretnych rozwiązań ze strony rządu polskiego). Jednak sytuacja Spółki na poziomie firm konkurencyjnych działających na tym samym obszarze rynku krajowego jest nawet dobra, gdyż większość poważniejszych konkurentów w ostatnich latach nie było w stanie generować zysków, a ich wskaźniki ekonomiczne są dużo gorsze.

### 3.4. POTENCJAŁ OTOCZENIA

#### 3.4.1. Prezentacja sektora

W ciągu ostatnich kilku lat występuje kurczenie się sektora, spadek produkcji oraz malejąca liczba podmiotów w sektorze. W najbliższych latach przewiduje się powolną kontynuację trendu spadkowego oraz zaostrzenie się walki konkurencyjnej w sektorze.

Silna konkurencja, a także problemy z płynnością finansową wielu przedsiębiorstw w sektorze przyczyniają się do obniżania realizowanych marż sprzedaży oraz do wzrostu znaczenia konkurencji cenowej. Wiele firm działa na granicy opłacalności, co w przypadku sektora, który znajduje się w fazie dojrzałości i charakteryzuje się niską elastycznością cenową owocuje obniżeniem rentowności w całym sektorze. Znaczący wpływ na to zjawisko ma ogromny import tkanin bawełnianych i pozostałych oraz utrata tradycyjnych rynków zbytu za granicą. Spadek produkcji w sektorze wiąże się z osłabieniem efektu ekonomiki skali oraz z pogarszaniem się pozycji kosztowej przedsiębiorstw.

Struktura udziałów w sektorze jest stabilna. Niemal 30% należy do trzech największych firm. Wskaźnik koncentracji sektora jest dosyć wysoki – 10 największych firm ma w nim około 50% udziału. Najwięksi udziałowcy sektora przedstawieni są w tabeli 53.

Badany sektor znajduje się obecnie w stanie przedłużonej dojrzałości. Jego cechą charakterystyczną są powolne zmiany technologiczne oraz bardzo przedłużony w stosunku do innych sektorów cykl życia produktów. Bardzo stabilny jest również podział rynku pomiędzy przedsiębiorstwa sektora, co zdecydowanie utrudnia dostęp do rynku nowym producentom. Dużym zagrożeniem dla polskich firm jest natomiast import tkanin.

Tabela 53. Struktura sektora produkcji tkanin bawełnianych i bawełnopodobnych

Nazwa firmy	Udział w rynku	Asortyment	Jakość	Sposób konkurowania
Bielaw	10%	Bardzo szeroki	Wysoka	Kompleksowa obsługa; rozwijanie nowych produktów
Tkacz	9%	Bardzo szeroki	Wysoka	Kompleksowa obsługa; rozwijanie nowych produktów
Bieltex	8%	Bardzo szeroki	Wysoka	Kompleksowa obsługa; rozwijanie nowych produktów
Polmatex	6%	Szeroki /średni	Średnia /wysoka	Koncentracja na wybranej niszy rynkowej; umacnianie marki
Andropol	5%	Niski /średni	Wysoka	Penetracja nisz rynkowych
Unimatex	4%	Średni	Średnia	Poszukiwanie nisz rynkowych
Morfeo	3%	Średni	Średnia	Poszukiwanie nisz rynkowych
Silesiana	3%	Średni	Średnia	Poszukiwanie nisz rynkowych
Narew SA	2%	Średni	Średnia	Poszukiwanie nisz rynkowych
Poletx	2%	Średni	Średnia	Poszukiwanie nisz rynkowych
Inni	48%	Niski	Niska	Minimalne koszty; niska cena

### 3.4.2. Charakterystyka atrakcyjności sektora

Z punktu widzenia inwestorów zewnętrznych sektor można ocenić jako mało atrakcyjny. Do największych słabości sektora możemy zaliczyć:

- niestabilną stopę wzrostu rynku; wahania dynamiki rynku przedstawia tabela 54.

Tabela 54. Tempo wzrostu sektora produkcji tkanin bawełnianych i bawełnopodobnych

Badany okres	(n – 3)	(n – 2)	(n – 1)	n	(n+1)	(n+2)
Tempo wzrostu sektora	2,5%	5,0%	– 2,5%	– 8,0%	1,0%	2,0%

- niską rentowność – średnia rentowność w sektorze jest szacowana na ok. 1 – 1,5%; jest to bariera dla inwestorów, a w świetle prognoz w związku z kurczeniem się rynku i zaostreniem konkurencji w najbliższych latach nie można liczyć na poprawę tego wskaźnika,

- dosyć duże natężenie walki konkurencyjnej – ostra konkurencja na rynku krajowym powoduje, że cena nie rośnie pomimo wzrostu cen surowców i energii. Wiele przedsiębiorstw z branży bawełnianej mających kłopoty z utrzymaniem płynności sprzedaje swe produkty poniżej kosztów wytwarzania,

- wywieranie nacisku przez odbiorców – przez ostrą walkę konkurencyjną wewnątrz sektora oraz możliwości łatwej i taniej zmiany dostawców tkanin i konfekcji odbiorcy wywierają silny nacisk na uczestników sektora. Nacisk odbiorców koncentruje się na skracaniu i różnicowaniu partii produkowanych wyrobów, wydłużaniu terminów płatności oraz obniżaniu cen, co pogarsza wskaźniki gospodarcze firm. Sprzyja temu również konkurencja cenowa w sektorze oraz tani import uniemożliwiający podjęcie spójnej polityki obrony stosowanych cen. Negatywnie na sektor wpływa również słaba kondycja finansowa odbiorców,

- wysokie bariery wyjścia,
- dużą sezonowość sprzedaży,
- wysokie koszty związane z ochroną środowiska,
- proces kurczenia się krajowego sektora tekstylnego w skutek konkurencji firm z dalekiego wschodu.

Wśród zalet sektora możemy wymienić:

- dużą koncentrację konkurencji,
- wysokie bariery wejścia – podstawowe bariery wejścia do sektora mają charakter głównie ekonomiczny, są to przede wszystkim znaczna kapitałochłonność uruchomienia nowego przedsiębiorstwa, a w sytuacji wykupu istniejących firm przestarzała technologia i wyeksploatowany park maszynowy,

- niskie skoncentrowanie sektora odbiorców w większości pozbawionego silnych i wpływowych grup. Wyjątkiem są hurtownie typu cash & carry oraz

hipermarkety odbierające głównie konfekcję pościelową. Tworzą one silne grupy nacisku na producentów, a rosnąca skala zakupów może doprowadzić do znacznego uzależnienia przedsiębiorstw sektora od polityki zakupowej w tej grupie odbiorców. Zaletą jest również brak zagrożenia integracją wstecz w grupie odbiorców,

– niski stopień substytucyjności – duże tradycje sektora oraz długi cykl życia jego produktów i ich ciągła funkcjonalność oddalają groźbę pojawienia się substytutów, mogących zagrozić w najbliższych latach jego strategicznym interesom,

– pewność zaopatrzenia – podstawowe grupy dostawców dla sektora to: dostawcy bawełny, pozostałych włókien oraz półproduktów, dostawcy artykułów chemicznych różnego rodzaju, dostawcy mediów (woda, energia, paliwa), dostawcy maszyn, urządzeń i technologii. Poszczególne grupy dostawców nie mają siły oddziaływania mogącej zagrozić strategicznym interesom sektora. Bawełna, podstawowy surowiec i zasadniczy składnik kosztów, jest towarem powtarzalnym, jest ona przedmiotem obrotu na światowych giełdach towarowych. Wszystkie grupy dostawców uczestniczą w ostrej walce konkurencyjnej, ich sektory nie są nadmiernie skoncentrowane, a dojrzałość badanego sektora oraz jego słaba dynamika rozwoju osłabia wpływy poszczególnych dostawców. Znikoma jest również możliwość integracji pionowej w przód, w grupie dostawców i podjęcia przez nich produkcji wyrobu finalnego, mogącego zagrozić pozycji produktów z badanego sektora.

### 3.4.3. Rynki zbytu

#### Rynek krajowy

Przy niewielkim wzroście sprzedaży krajowej ogółem nastąpił spadek sprzedaży dla głównych grup odbiorców (tab. 55). Wyjątkiem są dynamicznie rozwijające się sieci hipermarketów, gdzie zanotowano 60-procentowy wzrost sprzedaży w roku (n+1). W geograficznej strukturze sprzedaży firma w większości regionów zanotowała spadki sprzedaży, natomiast w okręgu poznańskim odnotowano wyraźny wzrost sprzedaży sięgający 83% w roku (n+1) w stosunku do roku poprzedniego. W ciągu ostatnich lat Spółka najwięcej sprzedaje w okręgach: wrocławskim, łódzkim, katowickim, warszawskim, poznańskim i krakowskim. Są to również regiony, w których znajdują się punkty sprzedaży dużych sieci hipermarketów.

Tkaniny koszulowe, a szczególnie flanelowe konkurują z wyrobami z importu. Często cena rynkowa gotowej koszuli z importu jest porównywalna z ceną krajowej tkaniny koszulowej niezbędnej do jej wyprodukowania. Tkaniny płócienne i gofrowane mają na rynku największą konkurencję spośród wszystkich tkanin, tak ze strony producentów krajowych, jak i zagranicznych. Tkaniny pościelowe o niskim standardzie produkowane są przez bardzo zaniedbane technicznie i technologicznie fabryki. W konsekwencji tego wyroby Spółki konkurują na rynku z tkaninami i wyrobami o wyjątkowo niskich cenach, niższych nawet o 50%.

Tabela 55. Koncentracja sprzedaży według wielkości odbiorców w roku (n+1)

Liczba odbiorców narastająco	Wartość sprzedaży narastająco	Procentowy udział narastająco
50	58167,8	64,06
100	69407,9	76,44
150	74238,2	81,76
200	77214,8	85,04
300	80942,7	89,15
1100	90793,6	100,00

W sprzedaży krajowej wyrobów Spółki uczestniczy obecnie ok. 1100 odbiorców. Główną grupę stanowi 100 pierwszych firm, których udział w globalnej sprzedaży krajowej wynosi 76,4%. Grupa 50 największych odbiorców kupiła w roku (n+1) 64% ogólnej produkcji Spółki. Najliczniejsza grupa ok. 800 odbiorców realizujących 11% wartości sprzedaży, to odbiorcy dokonujący sporadycznych zakupów. Należą do nich: szpitale, hotele, domy opieki społecznej i drobny handel detaliczny.

### **Rynek zagraniczny**

Głównym towarem eksportowym firmy są komplety pościeli; Tkacz jest jednym z największych eksporterów tego asortymentu w Polsce.

Spółka na rynkach zagranicznych korzysta z usług przedstawicieli handlowych (tab. 56). Za ich pośrednictwem obsługiwane są rynki: niemiecki, austriacki, angielski, fiński, duński i grecki. Największymi odbiorcami zagranicznymi są niemieckie firmy, natomiast największą dynamikę zanotowano w eksporcie do Danii, gdzie nastąpił wzrost o 54,9% oraz do Szwecji (głównie dzięki sprzedaży tkanin przeznaczonych na rolety dla firmy IKEA). Na rok następny planowane jest dalsze zwiększenie sprzedaży na ten rynek.

Największym rynkiem zbytu produktów firmy Tkacz są Niemcy, gdzie sprzedawana jest konfekcja pościelowa. W roku (n+1) sprzedaż na ten rynek była wyższa o 32,9%. Wynika to głównie z faktu, że Spółka wygrała przetarg na dostawę do niemieckiej sieci handlowej ponad 250 tys. kompletów pościeli z tkaniny gofrowanej. Na rynku niemieckim wzrosła również sprzedaż kompletów pościelowych z tkaniny satynowej, z 86 tys. sztuk w roku (n) do 120 tys. sztuk w roku (n+1). Sprzedaż kompletów pościelowych stanowi 80% eksportu.

Na rynku rosyjskim zamiast spodziewanego wzrostu sprzedaży o 20% zanotowano spadek o 40,5%.



Tabela 56. Udział wartościowy i procentowy odbiorców zagranicznych

Kraj	(n)		(n+1)		Dynamika
	Wartość (tys. zł)	Udział (%)	Wartość (tys. zł)	Udział (%)	%
Niemcy	16988	63,3	22582	70,7	132,9
Rosja	2684	10,0	1597	5,0	59,5
Wielka Brytania	1181	4,4	1246	3,9	105,5
Dania	886	3,3	1373	4,3	154,9
Francja	832	3,1	1054	3,3	130,9
Austria	805	3,0	–	–	–
Szwecja	–	–	798	2,5	–
Grecja	698	2,6	447	1,4	64,0
Finlandia	671	2,5	351	1,1	52,3
Holandia	349	1,3	287	0,9	82,2
Pozostali	1744	6,5	2204	6,9	126,4
Ogółem	26837,0	100,0	31941,4	100,0	119,2

### Uzależnienie od dostawców

W procesie produkcyjnym wykorzystywane są następujące surowce, półprodukty i materiały:

- włókiennicze – bawełna, włókno wiskozowe, włókno poliestrowe,
- półprodukty – tkaniny surowe, przędza,
- materiały: środki chemiczne, barwniki, węgiel, szablony, środki chemiczne.

Spółka dokonuje zakupów bawełny u trzech dostawców. Wartościowy udział dostaw realizowanych przez każdego z nich przekracza 10% wartości zarówno dostaw bawełny, jak i całkowitej wartości zakupów Zakładów.

Wartość zakupu bawełny w roku (n+2), w stosunku do całkowitej wartości dostaw, wynosiła:

- 17% w Cogetex S.A.,
- 16% w Donau Warenhandels G.m.b.H.,
- 10% w Bawełnie Dolnośląskiej sp. z o. o.

Spółka nie zawarła z żadnym z tych dostawców wieloletniej umowy. Bawełna kupowana jest na podstawie miesięcznych oraz kwartalnych kontraktów zawieranych równoległe z dwoma lub trzema dostawcami. W przypadku umów miesięcznych cena bawełny jest wielkością stałą, dla umów kwartalnych cena jest uzależniona od kursów cen bawełny (z Azji centralnej) na giełdzie w Liverpoolu. Tak konstruowane kontrakty zmniejszają częściowo ryzyko związane z nagłymi wzrostami cen.

Niemal 100% zakupów włókien wiskozy w latach (n) – (n+2) było realizowane w firmie Lenzing AG, a włókien poliestrowych w ZWC "Elana" SA. Jednak w stosunku do całości zakupów udział wartościowy dostaw realizowanych w roku (n+2) przez Lenzing AG wyniósł tylko 2,9%, a przez ZWC "Elana" SA tylko 1,5%. Od roku (n) Spółka rozszerzyła krąg dostawców włókien sztucznych o firmy Coirtaulds Fibers – zakupy wiskozy i Cogetex SA – włókna poliestrowe.

Dostawcami półproduktów (przędzy i tkanin surowych) są: Przędzalnia Bawełny "Zawiercie" Sp. z o.o., Bawełna "Silesiana" SA, Z.P.B. Batyst-Kudowa. Wartość dostawy każdej z firm w latach (n) – (n+1) przekroczyła 10% całości zakupów w grupie półproduktów. Jedynie wartość zakupów w Przędzalni Bawełny "Zawiercie" spadła w roku (n+1) do 0,9%. Było to spowodowane spadkiem udziału zakupu przędzy w grupie półproduktów. W stosunku do wartości całkowitej zakupów żaden dostawca nie przekroczył 10%.

W grupie materiały wartość dostaw żadnej firmy również nie przekroczyła 10%. Jedynie zakupy węgla realizowane w Gliwickiej Spółce Węglowej SA stanowiły w badanym okresie od 15,8 – 18% wartości zakupów w grupie materiałów. Zaopatrzenie Spółki w surowce i materiały realizowane jest na podstawie stałej współpracy ze sprawdzonymi i solidnymi partnerami, oferującymi konkurencyjne warunki zakupu (ceny, terminy zapłat, pełna akceptacja wymogów jakościowych).

### **Uzależnienie od odbiorców**

W roku (n+1) Spółka dostarczała swoje wyroby ok. 800 odbiorcom krajowym. Udział dwudziestu największych krajowych odbiorców kształtował się na poziomie od 0,7 do 6% wartości sprzedanych netto i od 0,9 do 8,1% sprzedaży krajowej netto. Nie istnieje zatem uzależnienie Spółki od jednego odbiorcy krajowego. Nie istnieje również uzależnienie od odbiorców zagranicznych. Udział największych odbiorców zagranicznych nie przekroczył w roku (n+1) 4% całkowitej wartości sprzedaży netto. Sprzedaż klientom zagranicznym realizowana jest w większości przez przedstawicieli handlowych Spółki. Sprzedaż bezpośrednim odbiorcom odbywa się na podstawie zawieranych każdorazowo kontraktów.

## LITERATURA

1. Adamczyk M., Trzcieliński S. (2005). Koordynacja działań przedsiębiorstwa w świetle orientacji procesowej – niektóre wyniki badań empirycznych. W: S. Trzcieliński (red), Nowoczesne przedsiębiorstwo. Instytut Inżynierii Zarządzania Politechniki Poznańskiej, Poznań.
2. Adamczyk M., Jurga A., Kalkowska J., Pawłowski E., Włodarkiewicz-Klimek H. (2010). Projektowanie systemów zarządzania. Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań.
3. Aiken M., Hage J. (1979). Organizational Interdependence and Intraorganizational Structure. W: Readings on Dimensions of Organizations: Environment, Context, Structure, Process, and Performance, M. Zey-Ferrell (red.), Goodyear Publishing Company, Santa Monica.
4. Ansoff H.I. (1985). Zarządzanie strategiczne. PWE, Warszawa.
5. Antoszkiewicz J. (1990). Metody heurystyczne. PWE, Warszawa.
6. Bartes F., Srzednicki A. (2003). Walka konkurencyjna przedsiębiorstw, Wydawnictwo C H BECK, Warszawa.
7. Bitkowska A. (2009). Zarządzanie procesami biznesowymi w przedsiębiorstwie. VIZJA PRESS&IT.
8. Biuletyn Informacyjny Wojewódzkiego Urzędu Statystycznego w Poznaniu. Roczniki 1992-2004.
9. Gabryelczyk R. (2006). ARIS w modelowaniu procesów biznesu. Difin, Warszawa.
10. Bicheno J. (2000). The Lean Toolbox. PICSIE Books, Buckingham.
11. Bieniok H. i zespół (2001). Metody sprawnego zarządzania, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.
12. Gruchman G.B. (2000). Określanie architektury procesów metodą P4, Problemy Jakości, nr 7.
13. Buschardt D. (1966). Die Anwendung von Blockschaltbildern in der betrieblichen Organisation. Die Wirtschaft, 43.
14. Certo S.C., Peter J.P. (1988). Random House, New York.
15. Certo S.C. (1997). Modern Management. Diversity, Quality, Ethics, and the Global Environment. Prentice Hall, Upper Saddle River.
16. Chandler A.D. (1981). Strategy and structure. W: Organizations by Design: Theory and Practice, M. Jelinek, J.A. Litterer, R.E. Miles (red.), Business Publications, Plano, Texas.
17. Czekał J. (red.) (2009). Zarządzanie procesami biznesowymi. Aspekt metodyczny. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
18. Dess G., Miller A. (1993). Strategic Management. McGraw-Hill New York.

19. Duliniec E. (2004). Marketing międzynarodowy. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
20. Faulkner D., Bowman C. (1996). Strategie konkurencji, Gebethner&Ska, Warszawa.
21. Fouraker L.E., Stopford J.M. (1981). Organizational Structure and the Multinational Strategy. W: Organizations by Design, Theory and Practice, M. Jelinek, J.A. Litterer, R.E. Miles (red.), Business Publications, Plano.
22. Friedag H.R., Schmidt W., Lewandowska A., Likierski M. (2004). My Balanced Scorecard. C.H. Beck, Warszawa.
23. Gabrusiewicz W. (1996). Wpływ stabilności i zmienności otoczenia na rozwój przedsiębiorstwa. W: Materiały konferencji „Nowoczesne zarządzanie przedsiębiorstwem”, Politechnika Zielonogórska, Zielona Góra.
24. Galbraith J. (1997). The Reconfigurable Organization. F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard (Eds.), The Organization of the Future. Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
25. Gierszewska G., Romanowska M. (1997). Analiza strategiczna przedsiębiorstwa. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
26. Gierszewska G., Romanowska M. (2009). Analiza strategiczna przedsiębiorstwa. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
27. Goldman S., Nagel R., Preiss K. (1995). Agile Competitors and Virtual Organizations. Van Nostrand Reinhold, New York.
28. Goldman S.L., Preiss K., (Eds.); Nagel R.N., Dove R. (1991). Principal investigators, with 15 industry executives. 21st Century Manufacturing Enterprise Strategy. An Industry-Led View, 2 volumes. Bethlehem: Iacocca Institute at Lehigh University.
29. Goldratt E.M. (1984). The Goal: A Process of Ongoing Improvements. North River Press, Great Barrington.
30. Goldratt E.M. (2009). Łańcuch krytyczny. Projekty na czas. MINT Books, Warszawa.
31. Gołębiowski T. (2001). Zarządzanie strategiczne. Planowanie i kontrola. Difin, Warszawa.
32. Grzybowski S. (1974). Model organizacji przedsiębiorstwa przemysłowego w ujęciu systemowym. W: Współczesne problemy zarządzania. PWN, Warszawa.
33. Hammer M., Champy J. (1995). Reengineering the Corporation. A Manifesto for Business Revolution. Nicholas Brealev, London.
34. Hollensen S. (1998). Global Marketing. Prentice Hall, London.
35. Hormozi A. M. (2001). Agile manufacturing: the next logical step. Benchmarking. An International Journal, 9, pp. 132-143.
36. Hatch M. (2002). Teoria organizacji. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
37. Humble J.W. (1975). Zarządzanie przez określanie celów. PWE, Warszawa.
38. Jain S.C. (1987). International Marketing Management. PWS-Kent Publishing Company, Boston.
39. Johnson G., Scholes K. (1993). Exploring Corporate Strategy. Prentice Hall, New York.

40. Johnson G., Scholes K. (1999). *Exploring Corporate Strategy*. Prentice Hall, Harlow.
41. Józwiak J., Podgórski J. (1997). *Statystyka od podstaw*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
42. Jurek-Stępień S. red(2007), *Strategia rozwoju przedsiębiorstwa, Metody analizy – przykłady*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa.
43. Kemball-Cook R.B. (1974). *Luka organizacyjna*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
44. Kotler P., Armstrong G., Saunders J., Wong V. (1999). *Principles of Marketing*. Prentice Hall, London.
45. Kowal S., Wojciechowski H. (1998). *Międzynarodowe Targi Poznańskie. Zarys historii, funkcje i znaczenie gospodarcze*, Poznań.
46. Kreitner R. (2005). *Foundations of Management. Basics and Best Practices*. Houghton Mifflin Company, Boston.
47. Krupski R. (2007). *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje – metody*. Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, Wrocław.
48. Krzakiewicz K., Stańda A. (1996). *Restrukturyzacja organizacyjna w procesie zmian strategicznych w polskich przedsiębiorstwach. Materiały konferencji „Nowoczesne zarządzanie przedsiębiorstwem”*, Politechnika Zielonogórska, Zielona Góra.
49. Lee S.M., Schniederjans M.J. (1994). Houghton Mifflin Company, Boston.
50. Lisiecka K. (2006). *Sposoby utrzymywania przewagi konkurencyjnej firmy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice.
51. Lisiński M. (1994). *Rola strategii zarządzania w projektowaniu struktury organizacyjnej*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, nr 445.
52. Łucki (red.) (1998). *Matematyczne techniki zarządzania. Przykłady i zadania*. Wydawnictwo AGH, Kraków.
53. Machaczka J.(1997). *Rozwój podejścia strategicznego w zarządzaniu*. Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, nr 473.
54. *Mały rocznik statystyczny. Roczniki 1992-2003*.
55. Martyniak Z. (2001). *Organizacja i zarządzanie. 70 problemów teorii i praktyki*. Antykwa, Kraków.
56. Mendat T. (2003). *Międzynarodowe Targi Poznańskie w latach 1990-2000 oraz ich pozycja na rynku targowym Polski i Europy*, Poznań.
57. Mescon M.H., Bovee C.L., Thill J.V. (1999). *Business Today*. Prentice Hall, New Jersey.
58. Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. (1998a). *Strategy Safari A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*. The Free Press, New York.
59. Mintzberg H., Quinn J.B., Ghoshal S. (1998b). *The Strategy Process*. Prentice Hall, London.
60. Moszkowicz M. (red.) (2005). *Zarządzanie – strategiczne systemowa koncepcja biznesu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

61. Motała D., Pawłowski E., Pawłowski K., Trzcieliński S. (2008). Designing Effective Management System of Enterprises. Concept and its verification. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*, Vol. 18 (5) 525–547.
62. Mreła H. (1971). Przygotowanie rozwiązań organizacyjnych metodą wykresów blokowych. *Przegląd Organizacji*, nr 11.
63. Mreła K. (1977). Założenia teoretyczne i wyniki pomiaru struktur organizacji. *Polska Akademia Nauk, Instytut Filozofii i Socjologii*, Warszawa.
64. Nalepka A. (1997). Restrukturyzacja organizacyjna przedsiębiorstwa. *Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie*, nr 499.
65. Obłój K. (1987). *Strategia przetrwania organizacji*. Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa.
66. Obłój K. (1994). *Strategia sukcesu firmy*, PWE, Warszawa.
67. Obłój K. (2007). *Strategia organizacji*. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej. *Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne*, Warszawa.
68. Olszewska B. (2001). *Współczesne uwarunkowania zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu.
69. Paez O., FDeweese J., Genaidy A., Tuncel S., Karwowski W., Zurada J. (2004). The lean manufacturing enterprise: An emerging sociotechnological system integration. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*, 14(3), pp. 285-306
70. Pawłowski E., Trzcieliński S. (1986). Projektowanie struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa. Podstawy rozwijania i kojarzenia funkcji zarządzania, część I. TNOiK, Poznań.
71. Pawłowski E., Trzcieliński S. (2010). *Zarządzanie przedsiębiorstwem. Funkcje i struktury*. Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań.
72. Penc J. (1994). *Strategie zarządzania*. Placet, Warszawa.
73. Pierścionek Z. (1997). *Strategie rozwoju firmy*, PWN, Warszawa.
74. Pierścionek Z. (2003). *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
75. Porter M.E. (1980). *Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press, New York.
76. Porter M.E. (1996). *Strategia konkurencji*. PWE, Warszawa.
77. Porter M.E. (2006). *Przewaga konkurencyjna*, Wydawnictwo Helion, Gliwice.
78. Rampersad H.K. (2004). *Kompleksowa karta wyników*. Placet, Warszawa.
79. Robbins S.P. (1994). *Management*. Prentice Hall, Englewood Cliffs.
80. Rokita J. (2005). *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, PWN, Warszawa.
81. Romanowska M. (1997). *Alianse strategiczne przedsiębiorstw*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
82. Romanowska M. (2000). *Strategie rozwoju i konkurencji, CIM*, Warszawa.

83. Rowe H., Mason R., Dickel K., (1982). *Strategic Management and Business Policy. W, A Methodological Approach*, Massachusetts
84. Skawińska E. (2002). *Konkurencyjność przedsiębiorstw – nowe podejście*, PWN, Warszawa – Poznań.
85. Slywotzky A.J., Morrison D.J., Andelman B. (2000), *Strefa zysku, Strategiczne modele działalności*, PWE: Warszawa.
86. *Słownik wyrazów obcych*. (1979). PWN, Warszawa.
87. Sobczyk G. (2006). *Strategie konkurencji małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo UMCS, Lublin.
88. Stabryła A. (2000), *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firm*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa – Kraków.
89. *Strategor* (1999). *Zarządzanie firmą*, PWE, Warszawa.
90. Supernat J. (1998). *Zarządzanie strategiczne. Pojęcia i koncepcje*. Kolonia Limited, Wrocław.
91. Tayeb M.H. (2000). *International Business. Theories, Policies and Practices*. Prentice Hall, Harlow.
92. Thompson A., Strickland A. (1993). *Strategic Management. Concepts and Cases*. IRWIN, Burr Ridge.
93. Trocki M. (1977). *Technika delficka* (red.) Stępowski M., *Nowe techniki organizatorskie*. PWN, Warszawa
94. Trzecieliński S. (1999). *Zależności przyczynowo-skutkowe w przekształceniach struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa wytwórczego*. Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Rozprawy nr 348, Poznań.
95. Trzecieliński S. (2001). *Kultura sprzyjająca uczeniu się organizacji. Krok w kierunku przedsiębiorstwa przyszłości*. Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej. nr 30.
96. Trzecieliński S. (Ed.) (2007). *Agile Enterprise. Concepts and Some Results of Research*. IEA Press, Madison.
97. Trzecieliński S. (2008). *Bases of Theory of Opportunities*. Proceedings of 2<sup>nd</sup> International Conference on Applied Human Factors and Ergonomics. (Eds) W. Karwowski and G. Salvendy. Las Vegas. ISBN, 978-1-60643-712-4.
98. Urbanowska-Sojkin E., Banaszyk P., Witczak H. (2004). *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
99. Wehrich H., Koontz H. (1993). *Management. A Global Perspective*. McGraw-Hill, New York.
100. Womack J.P., Jones D.T., Roos D. (1990). *The machine that changed the world*. Rawson Associates, New York.
101. Womack, J.P., Jones D.T. (1996). *Lean thinking*. Simon & Schuster, New York.
102. *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*. (1995). PWE, Warszawa.

## WYKAZ RYSUNKÓW

1. Poziomy zarządzania
2. Fazy procesu zarządzania strategicznego
3. Misja, cele strategiczne i strategia przedsiębiorstwa
4. Możliwy wpływ zmian na efektywność organizacji
5. Typologia strategii przedsiębiorstwa
6. Zakres międzynarodowego zaangażowania przedsiębiorstwa a dostępne strategie internacjonalizacji
7. Strategie wejścia na rynki zagraniczne
8. Zewnętrzne i wewnętrzne uwarunkowania strategii i systemu zarządzania przedsiębiorstwa
9. Szereg czasowy średniego kursu PLN do USD wraz z linią trendu
10. Rozkład odpowiedzi ekspertów wynikający z pierwszego kwestionariusza
11. Rozkład odpowiedzi ekspertów wynikający z drugiego kwestionariusza
12. Rozkład odpowiedzi ekspertów wynikający z trzeciego kwestionariusza
13. Rozkład odpowiedzi ekspertów wynikający z czwartego kwestionariusza
14. Dochodzenie ekspertów do zbieżnych ocen
15. Rodzaje luki strategicznej
16. Wartość dodana sektora budownictwa i wielkość sprzedaży BUDMY
17. Luka zgodności trendu powierzchni sprzedanej BUDMY i wartości dodanej sektora budownictwa (opracowanie własne)
18. Lejek możliwych scenariuszy
19. Scenariusze stanów otoczenia
20. Siły napędzające konkurencję w sektorze
21. Wielkość sprzedaży opon w Polsce w latach 1999-2007 i prognoza na lata 2008 i 2015
22. Sprzedaż samochodów osobowych w Polsce w latach 1999-marzec 2008
23. Względny przyrost sprzedaży opon i samochodów w latach 1999-2007
24. Liczba samochodów osobowych na 1000 mieszkańców (marzec 2008)
25. Liczba samochodów osobowych w Polsce w milionach sztuk
26. Światowy rynek opon w 2006 roku
27. Udziały poszczególnych producentów w rynku opon w Polsce
28. Mapa grup strategicznych
29. Mapa grup strategicznych i tendencje zmian w sektorze producentów młynów zbożowych



30. Krzywa doświadczenia dla trzech przypadków efektu doświadczenia
31. Efekt doświadczenia i wynikające z niego strategie
32. Krzywa doświadczenia dla operacji pęcherzyka żółciowego
33. Cykl życia produktu i rentowność produktu
34. Rozwój technologii
35. Inwestowanie w technologię
36. Cykl życia produktu – projektowanie i realizacja stoisk targowych dla przedsiębiorstwa Elipsa
37. Macierz BCG
38. Macierz GE
39. Macierz GE dla produktów firmy ELP
40. Graficzna prezentacja profili konkurencyjnych
41. Zbiorcza prezentacja profili konkurencyjnych poszczególnych firm
42. System łańcucha wartości
43. Wewnętrzny łańcuch wartości
44. Układ współrzędnych SPACE
45. Analiza SPACE – pozycja firmy Alfa
46. Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa Tkacz S.A

## WYKAZ TABEL

1. Poziomy formułowania strategii i odpowiadające im obszary decyzyjne
2. Szkoły zarządzania strategicznego
3. Metoda delficka – formularz kwestionariusza 1
4. Metoda delficka – formularz kwestionariusza 2
5. Metoda delficka – formularz kwestionariusza 3
6. Metoda delficka – formularz kwestionariusza 4
7. Metoda delficka – formularz zestawienia wyników
8. Kwestionariusz 1 przekazany ekspertom
9. Kwestionariusz 2 przekazany ekspertom
10. Kwestionariusz 3 przekazany ekspertom
11. Kwestionariusz 4 przekazany ekspertom
12. Zestawienie wyników badań uzyskanych za pomocą metody delfickiej
13. Czynniki w otoczeniu – strefa ekonomiczna
14. Czynniki w otoczeniu – strefa technologiczna
15. Czynniki w otoczeniu – strefa społeczna
16. Czynniki w otoczeniu – strefa regulacyjno-prawna
17. Czynniki w otoczeniu – strefa międzynarodowa
18. Scenariusz optymistyczny
19. Scenariusz pesymistyczny
20. Scenariusz najbardziej prawdopodobny
21. Czynniki atrakcyjności sektora wg firmy McKinsey
22. Schemat oceny atrakcyjności sektora w wersji francuskiej
23. Schemat oceny atrakcyjności sektora według G. Gierszewskiej i M. Romanowskiej
24. Wyniki analizy atrakcyjności sektora przy zastosowaniu metody G. Gierszewskiej i M. Romanowskiej
25. Ocena atrakcyjności sektora przy zastosowaniu metody firmy McKinsey
26. Liczba i koszt jednostkowy operacji pęcherzyka żółciowego w latach 1991-2000
27. Procentowy spadek kosztu jednostkowego operacji
28. Kryteria oceny siły biznesu i atrakcyjności branży
29. Dane do sporządzenia macierzy GE
30. Schemat oceny kluczowych czynników sukcesu – dla firmy Bridgestone
31. Podstawowe funkcje przedsiębiorstwa

32. Funkcje pomocnicze przedsiębiorstwa
33. Badania synergii w układzie otoczenie-potencjał według metody refleksji strategicznej
34. Badania synergii w układzie otoczenie-potencjał z uwzględnieniem wag czynników potencjału i otoczenia
35. Szanse i zagrożenia zidentyfikowane w otoczeniu przedsiębiorstwa – lista zredukowana
36. Analiza potencjału przedsiębiorstwa – lista skrócona
37. Analiza synergii otoczenie – potencjał
38. Zmienne wewnętrzne i zewnętrzne w analizie SPACE
39. Ocena siły finansowej w metodzie SPACE
40. Ocena pozycji konkurencyjnej w metodzie SPACE
41. Ocena atrakcyjności branży w metodzie SPACE
42. Średnie zatrudnienie
43. Struktura zatrudnienia
44. Schemat portfela podstawowych grup produktów przedsiębiorstwa Tkacz SA
45. Sprzedaż na rynkach polskim i zagranicznym w badanym okresie
46. Planowana sprzedaż na rynkach polskim i zagranicznym
47. Bilans aktywów i pasywów od 31.12.(n-1) do 31.12.(n+1) (w tys. zł)
48. Rachunek zysków i strat od 31.12.(n) do 31.12.(n+2) (w tys. zł)
49. Charakterystyka rentowności
50. Charakterystyka płynności
51. Charakterystyka sprawności gospodarowania zasobami
52. Charakterystyka finansowania działalności
53. Struktura sektora produkcji tkanin bawełnianych i bawełnopodobnych
54. Tempo wzrostu sektora produkcji tkanin bawełnianych i bawełnopodobnych
55. Koncentracja sprzedaży według wielkości odbiorców w roku (n+1)
56. Udział wartościowy i procentowy odbiorców zagranicznych