

Zbigniew Matyjas

Rozdział 9

Zarządzanie strategiczne w małych i średnich przedsiębiorstwach

Poziomy strategii

Proces zarządzania strategicznego

Podstawowe metody analizy strategicznej

Wprowadzenie	293
9.1. Poziomy strategii	294
9.1.1. Poziom korporacji	294
9.1.2. Poziom jednostki biznesu	298
9.1.3. Poziom funkcjonalny	300
9.2. Proces zarządzania strategicznego	300
9.3. Podstawowe metody analizy strategicznej	302
9.3.1. Analiza makrootoczenia	305
9.3.2. Analiza otoczenia konkurencyjnego	307
9.3.3. Analiza potencjału wewnętrznego przedsiębiorstwa	309
9.3.4. Rola analizy strategicznej	310
Ćwiczenia	317
Bibliografia	317

Wprowadzenie

Każde małe i średnie przedsiębiorstwo w ramach swojego rozwoju staje przed wieloma dylematami strategicznymi, dotyczącymi zarówno mechanizmów projektowania trajektorii swojego dalszego wzrostu bądź przetrwania, jak i wyboru określonej pozycji konkurencyjnej w środowisku, w którym konkuruje. Zagadnienie budowania oraz wyboru określonej strategii nie jest wyłączną domeną dużych firm – mniejsze przedsiębiorstwa również stają przed wieloma wyzwaniami natury strategicznej. To powoduje konieczność podejmowania istotnych decyzji, warunkujących ich dalszy rozwój. Co istotne, mniejsze firmy dysponują z reguły ograniczonymi możliwościami w zakresie zasobów własnych – organizacyjnych i finansowych. To wymusza daleko posuniętą rozagę, jeśli chodzi o projektowanie strategii konkurowania i rozwoju, w przeciwnym razie firma może być narażona na poważne zagrożenia dotyczące swojego funkcjonowania.

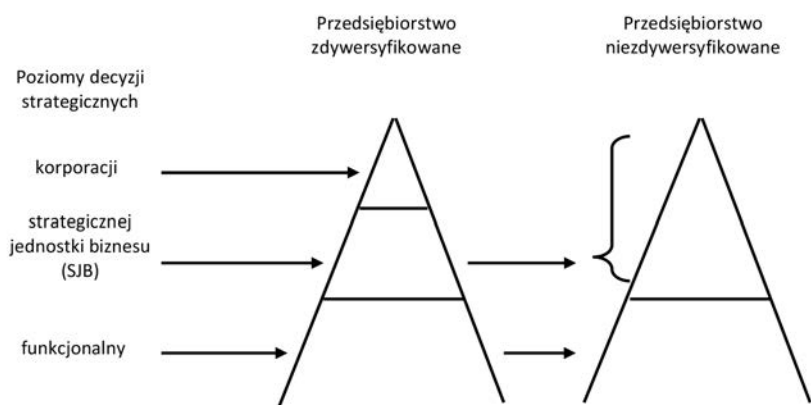
Mechanizmy projektowania strategii konkurowania oraz rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw będą przedmiotem zainteresowania w tym rozdziale. Jego celem jest zapoznanie Czytelników z procesem zarządzania strategicznego w firmie wraz z metodyką projektowania strategii, ze szczególnym uwzględnieniem potrzeb małego i średniego przedsiębiorstwa.

Na początku zostanie przybliżona typologia poziomów, na których podejmowane są decyzje strategiczne w firmach (funkcjonalny, biznesu i korporacji) wraz z dokładniejszym opisem najważniejszych strategii na poziomach korporacji oraz biznesu. W drugim podrozdziale opisany będzie kluczowy mechanizm projektowania i realizacji strategii w firmie – proces zarządzania strategicznego. Kolejny podrozdział uwypukli znaczenie głównych metod analizy strategicznej, służących skutecznemu określeniu pozycji konkurencyjnej firmy oraz analizie jej zasobów. W końcowej części rozdziału zamieszczono studium przypadku wraz z pytaniami, które mają posłużyć streszczeniu i podsumowaniu zdobytej wiedzy.

9.1. Poziomy strategii

Każde przedsiębiorstwo musi podejmować określone decyzje biznesowe na zróżnicowanych poziomach swojej działalności. Zazwyczaj im firma jest większa, tym większy stopień komplikacji podejmowanych decyzji strategicznych. Jednak nawet nieduże podmioty mogą potencjalnie podejmować decyzje na kilku różnych poziomach działań strategicznych. Idea głównych poziomów podejmowania decyzji strategicznych (zwana również piramidą strategii) została zilustrowana graficznie na rys. 9.1.

Poziomy podejmowania decyzji strategicznych



Rysunek 9.1. Piramida poziomów decyzji strategicznych

Źródło: opracowanie własne.

Z reguły wyróżnia się trzy¹ podstawowe poziomy podejmowania decyzji strategicznych w przedsiębiorstwie: poziom korporacji, poziom jednostki biznesu i poziom funkcjonalny.

9.1.1. Poziom korporacji

Na tym poziomie podejmowane są decyzje w zdywersyfikowanych przedsiębiorstwach. Jeżeli firma działa w jednym sektorze, nie

¹ Niekiedy rozszerza się tę klasyfikację do czterech poziomów, dodatkowo wskazując strategię na poziomie operacyjnym, co jednak z uwagi na spójność rozdziału nie zostało uwzględnione.

wyodrębnia się wówczas osobnego poziomu korporacji. Strategie na poziomie korporacji są z reguły domeną dużych zdywersyfikowanych firm, nie oznacza to jednak, iż nie zdarzają się w przedsiębiorstwach średniej wielkości. Sporadycznie problematyka strategii na poziomie korporacji może również być rozważana w przypadku małej firmy, aczkolwiek należy zaznaczyć, iż nie jest to częste.

Strategie na poziomie korporacji dotyczą zazwyczaj dużych firm, ale nie są też zjawiskiem rzadkim w firmach średniej wielkości.

Generalnie zauważalne są dwa podejścia do rozumienia problemu budowania struktury formułowania strategii na poziomie korporacji:

- podejście portfelowe, w którym poszczególne decyzje dotyczące zarządzania przedsiębiorstwem odbywają się z wykorzystaniem metod portfelowych (głównie są to macierze GE i BCG); dzięki informacjom uzyskanym na temat atrakcyjności jednostek biznesu kierownictwo korporacji decyduje o alokacji kapitału w ramach całego przedsiębiorstwa (od jednostek mało perspektywicznych w kierunku jednostek przyszłościowych); należy zaznaczyć, iż obecnie podejście to jest stosowane głównie jako swego rodzaju mechanizm informacyjny, ilustrujący menedżerom aktualną sytuację firmy z punktu widzenia wyników przeprowadzonych analiz;
- podejście bazujące na kompetencjach [Prahalad, Hamel 1990], które polega na takim zarządzaniu korporacją, aby szukać i wykorzystywać efekty synergiczne pomiędzy poszczególnymi strategicznymi jednostkami biznesowymi². Sprzyja temu kreowanie kluczowych kompetencji (na poziomie korporacji) oraz aplikowanie ich do poszczególnych strategicznych jednostek biznesu.

Pośród wszystkich dostępnych strategii korporacyjnych na bliższą uwagę zasługują dwie: strategia dywersyfikacji oraz strategia internacjonalizacji.

Na najbardziej podstawowym poziomie funkcjonowania średnich firm zachodzi proces podejmowania decyzji odnośnie do zakresu działalności. Jego podstawowy schemat przedstawia rys. 9.2. Każde rozwijające się przedsiębiorstwo staje przed wspomnianymi dylematami rozwoju strategicznego. Wpływają one w znacznej mierze na zakres działania firmy, zaś jej kierownictwo musi podejmować decyzje dotyczące podstawowego mechanizmu kreowania wartości. Skala i zakres wyborów dokonywanych w tym obszarze w znaczącym stopniu wykracza poza szczytłe ramy niniejszego rozdziału, tym niemniej celem zobrazowania dylematów, przed którymi niejednokrotnie stają menedżerowie, warto

2 Przez strategiczne jednostki biznesu (SJB) rozumiemy wyodrębnione części przedsiębiorstwa, prowadzące własną strategię konkurencyjności w ramach pojedynczego sektora [Gierszewska, Romanowska 1999].

przybliżyć charakterystyczne obszary działań, które były przedmiotem zainteresowania teorii i praktyki zarządzania strategicznego w okresie przeszło trzydziestu lat (zob. rys. 9.3), do roku 2000. Ostatnie kilkanaście lat przyniosło jeszcze większą skalę problemów, przede wszystkim ze względu na znaczne rozszerzenie zakresu konkurencji międzynarodowej czy też kryzys finansowy i gospodarczy sprzed kilku lat.



Rysunek 9.2. Problematyka zakresu decyzji strategicznych na poziomie korporacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Johnson, Scholes, Whittington [2006], s. 280.

Strategia dywersyfikacji przedsiębiorstwa jest zróżnicowana zgodnie z poniższym podziałem [Rumelt 1974] na firmy:

Strategia dywersyfikacji

- 1) niezdywersyfikowane – 95–100% przychodów pochodzi z jednego rodzaju działalności,
- 2) słabo zdywersyfikowane – 70–94% przychodów pochodzi z jednego z obszarów działalności,
- 3) silnie zdywersyfikowane – mniej niż 70% przychodów pochodzi z jednego z obszarów działalności.

do 1970	Ewolucja strategii i struktury korporacji	Planowanie na poziomie korporacji	Sektorowe studia dywersyfikacji		Analiza kosztów transakcyjnych i integracja wertykalna	Teoria agencji
do 1980		Wyniki konglomeratów		Ekonomie zakresu		
do 1990		Dywersyfikacja a wyniki	Alianse strategiczne	Dominująca logika	Konkurencja wielorynkowa	
do 2000	Reorganizacja i dywestycje			Podejście zasobowe do dywersyfikacji		

Rysunek 9.3. Problemy i dylematy w zakresie strategii korporacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Grant [2002], s. 74.

Dywersyfikacja może również być klasyfikowana z punktu widzenia stopnia zgodności (a także osiąganych efektów synergicznych) pomiędzy poszczególnymi rodzajami działalności przedsiębiorstwa. Przyjęta w opracowaniu typologia rodzajów dywersyfikacji przyjmuje za kryterium klasyfikacyjne stopień zróżnicowania rynkowego oraz technologicznego podejmowanych rodzajów działalności (tab. 9.1).

Tabela 9.1. Kierunki wzrostu przedsiębiorstwa poprzez dywersyfikację

			Nowe produkty	
			PRODUKTY	
Nowe przeznaczenia	KLIENCI		Pokrewna technologia	Odmienna technologia
		Ten sam typ klientów	Dywersyfikacja horyzontalna	
		Firma własnym klientem	Dywersyfikacja wertykalna	
		Podobny typ klientów	Dywersyfikacja koncentryczna	
		Nowy typ klientów		Dywersyfikacja konglomeratowa

Źródło: Jeżak [1990], s. 109.

Drugim z najważniejszych typów strategii na poziomie korporacji jest strategia internacjonalizacji. Internacjonalizacja (czy też globalizacja) stanowi przedmiot zainteresowania nie tylko zarządzania strategicznego, lecz także wielu innych dyscyplin naukowych, w tym spoza nauk ekonomicznych. Jest to wszak zjawisko o charakterze zarówno politycznym, kulturowym, jak i społecznym. Strategie podejmowane zwłaszcza przez duże korporacje często determinują funkcjonowanie lokalnych sektorów czy wręcz całych gospodarek narodowych. Natomiast na poziomie średnich firm decyzja o internacjonalizacji jest niewątpliwie strategią rozwojową. Należy podkreślić, iż jednym z kluczowych aspektów procesu decyzyjnego dla spółek jest stopień rozwoju internacjonalizacji sektora, w którym firma działa (rys. 9.4).

Strategia internacjonalizacji

Różne strategie firm dotyczące podjętej decyzji co do internacjonalizacji w znacznej mierze wynikają z typu sektora, w którym ona działa. Wprawdzie liczba sektorów chronionych (poza małymi, rozdrobnionymi sektorami usługowymi) wciąż się zmniejsza, tym niemniej nie każdy sektor charakteryzuje się porównywalnym potencjałem, jeśli chodzi o stopień globalizacji działalności, a to w znacznej mierze wpływa na decyzje podejmowane przez średnią firmę co do podjęcia strategii internacjonalizacji.

Poziom handlu międzynarodowego	wysoki	Sektory handlowe przestrzeń kosmiczna sprzęt zbrojeniowy wydobycie diamentów rolnictwo	Sektory globalne samochody osobowe paliwa pędne półprzewodniki elektronika użytkowa
	niski	Sektory chronione kolejowy pralnie fryzjerski mleczarski	Sektory wielonarodowe towary szybko zbywalne (FMCG) bankowość inwestycyjna działalność hotelowa doradztwo
		niski	wysoki

Poziom bezpośrednich inwestycji zagranicznych

Rysunek 9.4. Wzorce internacjonalizacji sektorów

Źródło: Grant [2005], s. 413.

9.1.2. Poziom jednostki biznesu

Na tym poziomie zapadają główne decyzje dotyczące metod walki konkurencyjnej i sposobu tworzenia oraz utrzymywania przewagi konkurencyjnej. Przykładowo, Gupta [1994] wyróżnia pięć typów działań podejmowanych na poziomie biznesu: zdefiniowanie skali jednostki, ustalenie jej celów, zdefiniowanie zamierzonej podstawy osiągnięcia przewagi konkurencyjnej, projektowanie konstelacji wartości oraz zarządzanie łańcuchem wartości.

Strategie na szczeblu jednostek biznesu to kluczowy poziom podejmowania decyzji strategicznych w małych i średnich przedsiębiorstwach. Wynika to z faktu, iż to tutaj występują podstawowe mechanizmy kreowania pozycji konkurencyjnej firmy, tutaj również wdrażane są kluczowe strategie konkurowania. Większość opisanych w kolejnych punktach niniejszego rozdziału mechanizmów kreowania przewagi konkurencyjnej przez firmę będzie dotyczyć tego właśnie poziomu. Strategie na poziomie korporacyjnym występują stosunkowo rzadko w małych (są wręcz niespotykane) i średnich podmiotach gospodarczych.

W małych i średnich przedsiębiorstwach poziom jednostki biznesu jest najistotniejszy przy podejmowaniu decyzji strategicznych.

Za najbardziej charakterystyczną i powszechnie akceptowaną typologię strategii na poziomie jednostki biznesu (strategii konkurencyjności) przyjmuje się podejście zaproponowane przez Portera [1994]. Wyróżnił on trzy tzw. **bazowe (generic) strategie konkurencyjności: przywództwo kosztowe, zróżnicowanie** (dyferencjację) oraz **koncentrację (focus)**. Ich zastosowanie przez przedsiębiorstwo powinno stanowić podstawę dla uzyskania przez nie przewagi konkurencyjnej.

Cechę charakterystyczną strategii przywództwa kosztowego stanowi dążenie przedsiębiorstwa do uzyskania przewagi kosztowej nad konkurentami. Podstawowym czynnikiem zezwalającym na zastosowanie powyższej strategii jest obniżenie kosztów jednostkowych, związane m.in. z efektem doświadczenia³ oraz skalą produkcji⁴. Ta strategia zyskała duże uznanie już w latach 70. – wiele przedsiębiorstw stosowało ją z powodzeniem.

Drugą bazową strategią jest zróżnicowanie. Polega ono na „stworzeniu czegoś, co w całym przemyśle jest uznawane za unikalne” [Porter 1994, s. 53]. Różnicowanie następuje m.in. poprzez wzór wyrobu lub jego markę, technologię, cechy wyrobu czy sieć sprzedażną. Logika wyróżnienia pozwala na oddzielenie krzywej popytu na produkty/usługi firmy od ogólnej krzywej popytu klientów. Skutkiem tego działania jest zwiększona lojalność wobec oferty firmy oraz (z reguły) skłonność nabywców do zapłaty ceny premium za kupowane produkty/usługi.

Natomiast ideą strategii koncentracji jest ograniczenie aktywności przedsiębiorstwa do określonej grupy nabywców, wycinku asortymentu produkcyjnego lub rynku geograficznego i w tak zdefiniowanym segmencie stosowanie strategii przywództwa kosztowego bądź dyferencjacji.

Koncepcję bazowych strategii przedstawiono na rys. 9.5. Warto dodać, iż zdaniem Portera przedsiębiorstwo (czy też jednostka biznesu), które nie wybierze jednej z trzech powyższych opcji strategicznych, „ugrzęźnie” (*stuck in the middle*), tj. nie uzyska uprzywilejowanej pozycji kosztowej i nie będzie miało bazy lojalnych klientów, przywiązanych do produktów/usług firmy.

3 Koncepcja krzywej doświadczenia zaprezentowana została pod koniec lat 60. XX w. przez Boston Consulting Group. Pierwotnie idea obniżania kosztów pojawiła się w czasie II wojny światowej dla zrozumienia ekonomiki produkcji samolotów.

4 Zastosowanie efektu skali skutkuje zmniejszeniem jednostkowego kosztu całkowitego wraz ze wzrostem ilości wyprodukowanych produktów/usług.

		Przewaga strategiczna	
		Unikalność postrzegana przez klienta	Pozycja niskiego kosztu
Cele strategiczne	W skali sektora	Zróźnicowanie	Wiodąca pozycja kosztowa
	W skali segmentu	Koncentracja	

Rysunek 9.5. Koncepcja bazowych strategii konkutowania

Źródło: Porter [1994], s. 54.

9.1.3. Poziom funkcjonalny

Głównym zadaniem tego poziomu jest tworzenie planów dla podstawowych funkcji zarządzania w przedsiębiorstwie (np. B+R, marketing, finanse, zarządzanie zasobami ludzkimi) wraz z koordynacją działań pomiędzy poszczególnymi funkcjami. Strategie na tym poziomie nie będą jednak przedmiotem zainteresowania w bieżącym rozdziale, gdyż znajdują się poza opisywanym zakresem problemowym.

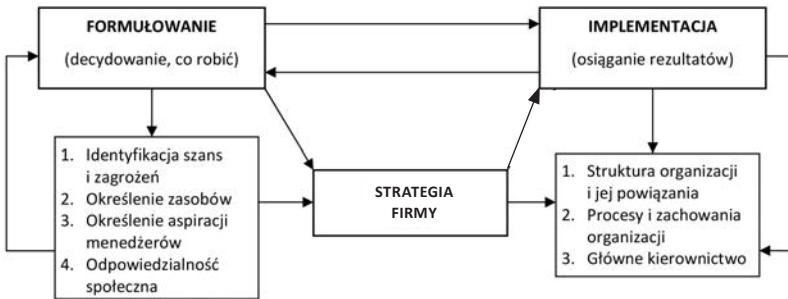
Należy jednak wyraźnie zaznaczyć, iż pomimo zróźnicowania poszczególnych poziomów podejmowania decyzji strategicznych w firmie, każdy z nich jest niezmiernie istotny dla osiągnięcia przez nią sukcesu. Wynika stąd, że trudno mówić o poziomach mniej czy bardziej istotnych – różnice dotyczą odmienności decyzji podejmowanych w ramach tych poziomów.

9.2. Proces zarządzania strategicznego

Każde przedsiębiorstwo, które próbuje w świadomy sposób kształtować swoją strategię konkutowania, musi ją zaplanować i następnie wdrożyć (zrealizować). Te dwa etapy stanowią podstawową treść koncepcji procesu zarządzania strategicznego, który schematycznie przedstawiony został na rys. 9.6.

Proces zarządzania strategicznego składa się z dwóch głównych etapów: formułowania strategii oraz jej implementacji (wdrażania). W ramach formułowania strategii podejmowane są decyzje na temat przyszłych posunięć przedsiębiorstwa, proces ten winien zachodzić

w oparciu o metodyczną analizę silnych i słabych stron organizacji oraz szans i zagrożeń tkwiących w otoczeniu. Drugim integralnym elementem procesu zarządzania strategicznego jest implementacja strategii, której głównym zadaniem jest wdrożenie gotowego planu w życie oraz jego kontrola (ewaluacja).



Rysunek 9.6. Proces zarządzania strategicznego

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Andrews [1991], s. 47.

W ramach procesu budowania strategii jej formułowanie przyjmowane jest za czynnik wskazujący na określony potencjał strategii, a jego ostatecznym rezultatem może być konstrukcja sformalizowanego planu strategicznego (co jest charakterystyczne zwłaszcza dla większych firm), może mieć on też postać szczegółowo wypracowanych strategii konkurencyjnych. Ta część procesu zarządzania strategicznego jest stosunkowo dobrze poznana – jej immanentnym elementem są prowadzone w jej ramach analizy strategiczne, których głównym zadaniem jest określenie stopnia dopasowania wewnętrznych zasobów firmy do zmian w zewnętrznym otoczeniu. Drugi spośród tych elementów – implementacja strategii – jest ściśle powiązany z charakterystyką i kulturą organizacyjną wdrażających strategię firm. Niejednokrotnie właśnie w ramach tego elementu popełniane są błędy uniemożliwiające skuteczne wdrożenie poprawnie zaprojektowanej strategii lub też strategia ta dezaktualizuje się ze względu na zmiany w otoczeniu. W dalszej części rozdziału uwaga zostanie skierowana wyłącznie na pierwszy z tych procesów – formułowanie strategii.

Formułowanie strategii

Implementacja strategii

9.3. Podstawowe metody analizy strategicznej

W celu wyboru właściwego, z punktu widzenia sytuacji firmy, typu strategii konkurowania do praktycznej realizacji, należy zastosować szerokie spektrum metod z zakresu analizy strategicznej. Pozwalają one na zrozumienie uwarunkowań dotyczących otoczenia oraz poszatanowanie potencjału przedsiębiorstwa. Zgodnie z klasycznymi schematami prowadzenia procesu formułowania strategii firmy powinno się jednocześnie wykorzystać bogaty wachlarz analiz, co pozwoli na postawienie bardziej precyzyjnej diagnozy co do sytuacji konkurencyjnej firmy.

Każda z pokrótce omówionych metod analizy strategicznej ma nieco odmienne zastosowanie. Niekiedy różnice są znaczące, kiedy indziej rezultaty są do siebie bardzo zbliżone. Generalizując, można próbować ocenić skuteczność oraz przydatność poszczególnych metod analitycznych [Marcus, Goodman, Grazman 1995], co zostało przedstawione w tab. 9.2. Jako punkt odniesienia przyjęto stopień oceny przydatności poszczególnych metod, oceniane one były przez dwa panele eksperckie: naukowców oraz praktyków. Na rzeczywistą skalę zastosowania poszczególnych metod te dwie grupy mają największy wpływ, stąd próba rangowania poszczególnych metod przez te dwie grupy jest jak najbardziej pożyteczna.

Jak widać w tab. 9.2, przeanalizowano 14 różnych technik – od czysto koncepcyjnych do *stricte* praktycznych:

- 1) z zakresu podstaw koncepcyjnych nauki:
 - model LCAG – koncepcja znana dzięki sile oddziaływania Uniwersytetu Harvarda, obejmuje proces zarządzania strategicznego: formułowania i implementacji strategii,
 - analiza SWOT – podstawa formułowania strategii przedsiębiorstwa poprzez analizę jego słabych i mocnych stron na tle szans i zagrożeń w otoczeniu;
- 2) z zakresu formułowania i implementacji strategii:
 - analiza 5 sił – obejmuje siłę przetargową dostawców i odbiorców, zagrożenie ze strony nowo wchodzących i ze strony substytutów oraz presję konkurencyjną w sektorze,
 - bazowe strategie – przywództwo kosztowe, zróżnicowanie oraz koncentracja,

Tabela 9.2. Ocena przydatności poszczególnych koncepcji zarządzania strategicznego

Naukowcy	Praktycy
1. Analiza 5 sił	1. Macierz McKinsey/General Electric
2. Koncepcja 7-S	2. Analiza 5 sił
3. Analiza SWOT	3. Model LCAG
4. Model LCAG	4. Analiza SWOT
5. Macierz McKinsey/General Electric	5. Macierz BCG
6. Strategie bazowe	6. Strategie bazowe
7. Macierz BCG	7. Teoria <i>stakeholders</i>
8. Struktura macierzowa	8. Koncepcja 7-S
9. Adaptacja	9. Adaptacja
10. Teoria <i>stakeholders</i>	10. Struktura macierzowa
11. Społeczna odpowiedzialność	11. USA/Japonia
12. USA/Japonia	12. Społeczna odpowiedzialność
13. Jakość	13. Jakość
14. Kontrola	14. Kontrola

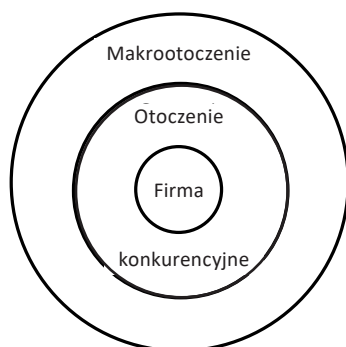
Źródło: Marcus, Goodman, Grazman [1995], s. 133.

- macierz Boston Consulting Group (czteropolowa) – stosowana do zarządzania portfelem biznesów; uwaga koncentruje się na dwóch zmiennych: udziale w rynku i wzroście rynku,
- macierz McKinsey/General Electric (dziewięciopolowa) – stosowana podobnie jak poprzednia; zmiennymi są siła jednostki biznesu oraz atrakcyjność sektora,
- struktura macierzowa – zorganizowanie wokół więcej niż jednej koncepcji (np. centra kosztów i zysków) przy zwiększonej złożoności organizacji i współzależności menedżerów,
- adaptacja – dopasowanie planowania w korporacji oraz jej struktury organizacyjnej do wymagań otoczenia – elastyczność,
- koncepcja 7-S [Waterman, Peters, Philips 1988] – współdziałanie siedmiu elementów, będących krytycznymi aktywnościami

- firmy: strategii, struktury, systemów, stylów, umiejętności (*skills*), pracowników (*staff*) oraz wspólnych wartości (*shared values*),
- kontrola – krytyczny element implementacji strategii;
- 3) z zakresu otoczenia biznesowego:
- teoria *stakeholders* – wzięcie przez menedżerów pod rozwagę wszystkich grup interesów mogących wpłynąć na osiągnięcie celów przez przedsiębiorstwo,
 - społeczna odpowiedzialność – postępowanie kierownictwa firmy nie tylko zgodnie z przepisami prawa, lecz także z przyjętymi normami zachowań etycznych,
 - USA/Japonia – inne uwarunkowania działalności przedsiębiorstw amerykańskich i japońskich związane z odmienną kulturą, innymi oczekiwaniami właścicieli i pracowników, innym nastawieniem czynników rządowych,
 - jakość – jako podstawowa determinanta globalnego sukcesu przedsiębiorstwa.

Pomiędzy naukowcami i praktykami istnieje znacząca zgodność w ocenie przydatności poszczególnych metod. Za zdecydowanie bardziej przydatne uznano klasyczne techniki z zakresu tzw. szkoły pozycyjnej, zaś pozostałe metody analityczne są uważane za mniej skuteczne. Tym niemniej, pomimo występowania pewnych różnic co do zakresu skuteczności poszczególnych metod, każda z nich ma do zaoferowania pewne szczególne charakterystyki, wyróżniające ją na tle pozostałych. Zatem trudno przekreślać użyteczność poszczególnych metod analitycznych – co najwyżej można dokonać pewnego ich kategoryzowania pod względem stopnia wykorzystania przy projektowaniu strategii firmy.

Wszystkie metody analizy strategicznej można przedstawić w sposób uporządkowany w podziale na metody analizy [Gierszewska, Romanowska 1999]: makrootoczenia, otoczenia konkurencyjnego oraz potencjału wewnętrznego przedsiębiorstwa. W tak powszechnie przyjmowanym sposobie porządkowania metod analizy strategicznej nie mieszczą się metody zintegrowane (przyczyny tego stanu rzeczy zostaną przedstawione na końcu niniejszego rozdziału). Szkic podziału metod analizy strategicznej został przedstawiony w formie graficznej na rys. 9.7. Kluczowe metody analityczne zostaną poglądowo przybliżone w kolejnych punktach.



Rysunek 9.7. Poziomy analizy strategicznej

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Narayanan, Fahey [1994], s. 198

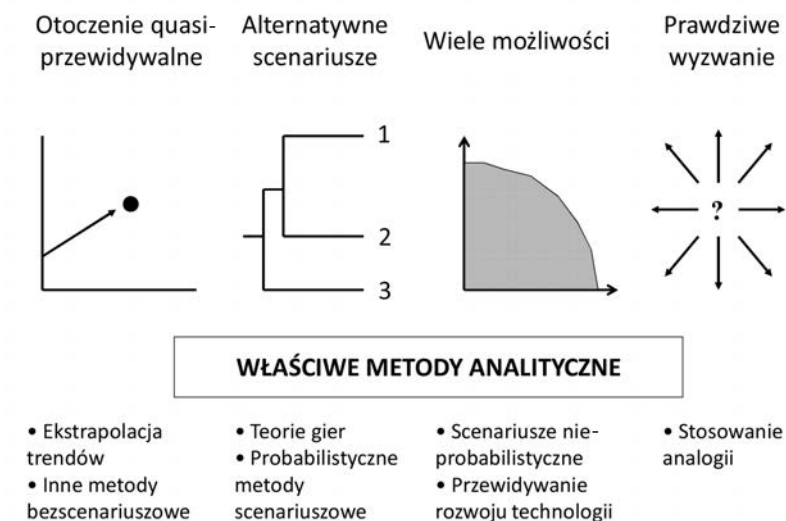
9.3.1. Analiza makrootoczenia

Analiza makrootoczenia, czyli otoczenia niezależnego od działań pojedynczego przedsiębiorstwa, powinna udzielić odpowiedzi na pytanie, jakie są główne szanse i zagrożenia dla firmy. Istnieje szereg metod pozwalających na to, przy czym wstępną czynnością powinno być określenie stopnia przewidywalności otoczenia [Courtney, Kirkland, Viguerie, 1997], które warunkuje wykorzystanie określonych metod analizy otoczenia. Podstawowe założenia powyższej koncepcji są zaprezentowane na rys. 9.8.

W zależności od tego, na ile przewidywalne jest otoczenie przedsiębiorstwa, należy stosować właściwe metody analityczne:

- dla **otoczenia quasi-przewidywalnego** najwłaściwsze będzie podejście oparte na metodach bezscenariuszowych, czyli przede wszystkim metodach ilościowych (ekonometrycznych), takich jak ekstrapolacja trendów, a także metodach delfickich (eksperskich), np. analiza QUEST; innymi słowy – o ile otoczenie jest w miarę przewidywalne, wówczas wystarczy pojedyncza prognoza dotycząca rozwoju sytuacji na przyszłość, którą oferują wyżej wymienione techniki,
- w sytuacji, gdy otoczenie ma postać **alternatywnych scenariuszy**⁵, wykorzystujemy inne metody z dostępnego arsenału technik

⁵ Oznacza to sytuację, w której wiadomo, że prognozowany przyszły rozwój otoczenia będzie miał kilka możliwych rozwiązań, przy czym nie ma wiedzy, które z nich naprawdę zaistnieje; można jednak szacować prawdopodobieństwo zaistnienia poszczególnych alternatyw.



Rysunek 9.8. Poziomy nieprzewidywalności otoczenia a metody jego analizy

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Courtney, Kirkland, Viguerie [1997], s. 70–71.

- analizowania makrootoczenia; za właściwe podejście uznaje się wykorzystanie teorii gier (a więc szacowanie potencjalnie możliwych reakcji konkurentów w odpowiedzi na określone działania/akcje podejmowane przez przedsiębiorstwo) oraz użycie metod scenariuszowych [Schoemaker 1995]⁶, w szczególności tych, w których szacowane jest prawdopodobieństwo zaistnienia poszczególnych wariantów rozwoju sytuacji i wybierane są bardziej prawdopodobne,
- kolejnym możliwym rodzajem otoczenia jest sytuacja **wiele możliwości**⁷, dla której za właściwe uznaje się również wykorzystanie metod scenariuszowych, przy czym w tym przypadku nie należy raczej szacować prawdopodobieństwa zaistnienia poszczególnych wariantów, lecz przyjąć wszystkie z nich za jednakowo prawdopodobne [van der Heijden 2000]; właściwą techniką może być również

6 Czyli metod, których zadaniem jest określenie kilku wariantów rozwoju sytuacji w otoczeniu i dopasowania strategii przedsiębiorstwa do rzeczywiście zaistniałych zmian.

7 W tym przypadku można jedynie pokusić się o próbę określenia pewnych ram, poza które przewidywana przyszłość nie wyjdzie, lecz rzeczywisty wynik może znaleźć się w dowolnym punkcie pomiędzy zakreślonymi granicami. W takiej sytuacji znajdują się np. firmy wchodzące na rynki państw rozwijających się.

- przewidywanie rozwoju technologii, pozwalające na wykreowanie przyszłych strategii konkurencyjności w nowych sektorach,
- ostatni z możliwych poziomów przewidywalności otoczenia to sytuacja **prawdziwego wyzwania**⁸ – jest ona związana głównie z niemożnością opracowania jakiegokolwiek przydatnej prognozy co do rozwoju sytuacji w przyszłości ze względu na zbyt wielką liczbę zmiennych nie do oszacowania; wówczas proponowanym rozwiązaniem jest stosowanie analogii (poprzez poszukiwanie podobieństw w historii rozwoju, np. innych sektorów).

Reasumując – dla oszacowania potencjalnych szans i zagrożeń w otoczeniu przedsiębiorstwa istotna jest wiedza na temat stopnia przewidywalności tegoż otoczenia. Dopiero kolejnym krokiem jest dobór właściwych metod w celu prognozy zmian w otoczeniu. Należy przy tym podkreślić, iż zazwyczaj otoczenie znajduje się w drugim bądź trzecim stanie (a więc prognozowanie przyszłości jest w miarę możliwe), natomiast sytuacja pierwsza (otoczenie wysoce przewidywalne) i czwarta (niemal nieprzewidywalne) występuje stosunkowo rzadko.

Dodatkowo trzeba zauważyć, iż dla przedstawienia uwarunkowań funkcjonowania otoczenia przydatne narzędzie analityczne stanowi analiza PEST. To narzędzie pozwalające na wychwycenie kluczowych zmiennych z zakresu dalszego otoczenia przedsiębiorstwa. Logika analizy polega na zrozumieniu uwarunkowań czynników oddziałujących w poszczególnych segmentach otoczenia: politycznych, ekonomicznych, społecznych oraz technologicznych.

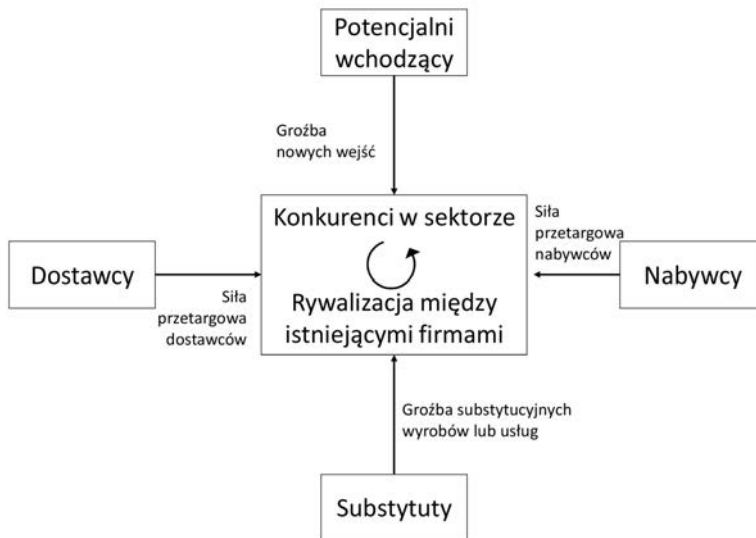
9.3.2. Analiza otoczenia konkurencyjnego

Analiza otoczenia konkurencyjnego utożsamiana jest w pierwszym rzędzie z szeregiem koncepcji opracowanych przez profesora Uniwersytetu Harvarda Michaela Portera. Samo otoczenie konkurencyjne zaś zasługuje na wyodrębnienie z makrootoczenia z uwagi na fakt, iż przedsiębiorstwo swoimi działaniami może to otoczenie kształtować, a więc ma na nie wpływ.

Podstawowa metoda stosowana na tym poziomie analitycznym to analiza pięciu sił [Porter 1994]. Główną ideę tej koncepcji przedstawia rys. 9.9. Schemat ukazuje pięć sił kształtujących układ każdego sektora,

⁸ Sytuacja prawdziwego wyzwania zachodzi zwłaszcza dla rozwoju nowych sektorów, szczególnie wysoce zaawansowanych technologicznie.

są to: siła przetargowa dostawców i odbiorców, zagrożenie ze strony dóbr (usług) substytucyjnych oraz nowo wchodzących konkurentów, a także poziom konkurencji w sektorze. Wynik tak przeprowadzonej analizy może być następnie przekształcony w postać punktową, znaną pod nazwą punktowej oceny atrakcyjności sektora [Gierszewska, Romanowska 1999].



Rysunek 9.9. Analiza strukturalna sektora – analiza pięciu sił

Źródło: Porter [1994], s. 22.

Podstawowym mankamentem analizy pięciu sił jest nadmierne spłaszczenie problemu konkurowania w sektorze. Wobec tego w celu zrozumienia podstawowych strategii konkurowania firm w sektorze stosowana jest analiza grup strategicznych. Jej nadrzędny cel stanowi ukazanie różnic w strategiach pomiędzy grupami przedsiębiorstw w sektorze, co pozwala zarówno na zrozumienie podstawowych schematów konkurowania wykorzystywanych przez firmy w branży, jak i lokalizację potencjalnie wolnych miejsc w przestrzeni konkurencyjnej, zwanych „niszami”.

Analiza otoczenia konkurencyjnego pozwala przede wszystkim na ocenę konkurentów, co umożliwia właściwe oszacowanie sił i słabości przedsiębiorstwa oraz sformułowanie dla niego odpowiedniej strategii konkurowania.

9.3.3. Analiza potencjału wewnętrznego przedsiębiorstwa

W sytuacji, gdy znane są już podstawowe cechy konkurentów, można na ich tle dokonać poprawnej oceny sił i słabości danego przedsiębiorstwa. W tym celu wykorzystywane są metody analizy potencjału wewnętrznego firmy.

Wśród wielu możliwych metod analitycznych kilka zasługuje na szczególną uwagę. Dotyczy to zwłaszcza analizy łańcucha wartości, analizy kluczowych czynników sukcesu oraz analizy zasobów przedsiębiorstwa.

Pierwsza z wymienionych metod, spopularyzowana przez M. E. Portera [1985], pozwala na wyodrębnienie w firmie działań podstawowych (związanych z fizycznym wytwarzaniem produktów – począwszy od surowców, a na serwisie kończąc) oraz działań wspomagających (związanych głównie z procesem zarządzania przedsiębiorstwem). Głównym rezultatem wykorzystania analizy łańcucha wartości powinno być budowanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa (poprzez optymalizację funkcji elementarnych, koordynację międzyfunkcyjną i budowanie powiązań sieciowych).

Analiza kluczowych czynników sukcesu pozwala na automatyczne porównanie przedsiębiorstwa z jego najważniejszymi konkurentami poprzez analizę ich mocnych i słabych stron na podstawie listy kluczowych czynników sukcesu w branży. Lista ta oczywiście nie może pretendować do miana zupełnie wystarczającej do oceny firmy na tle jej konkurentów, pozwala jednak na zrozumienie podstawowych obszarów, na których przedsiębiorstwo powinno skoncentrować swoją uwagę. Schemat konstruowania przykładowej analizy kluczowych czynników sukcesu przedstawiony został w tab. 9.3. Do właściwego oszacowania pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa na tle jego głównych konkurentów należy posłużyć się oceną ważoną.

Ostatnią z wyróżnionych metod jest analiza zasobów przedsiębiorstwa. Jakkolwiek nie istnieje jedna – powszechnie przyjęta jako wyłączna obowiązująca – metoda szacowania zasobów, znaczącą popularność uzyskała metoda analizowania zasobów w układzie VRIO [Barney, Hesterly 2012], która zakłada, iż są one strategicznie istotne, kiedy są:

- *valuable* (cenne) – firma zarabia na nich więcej niż ją kosztują,
- *rare* (unikalne) – dostęp do nich jest ograniczony,
- *imperfectly imitable* (trudno imitowalne) – ich nabycie przez konkurencję jest trudne i/lub kosztowne,

Tabela 4. Przykładowe zestawienie kluczowych czynników sukcesu

Nazwa czynnika	Waga	Nasza firma		Rywal 1		Rywal 2		Rywal 3		Rywal 4	
		Ocena	Ocena ważona	Ocena	Ocena ważona	Ocena	Ocena ważona	Ocena	Ocena ważona	Ocena	Ocena ważona
Jakość produktu	0,10	8	0,80	5	0,50	10	1,00	1	0,10	6	0,60
Reputacja (image)	0,10	8	0,80	7	0,70	10	1,00	1	0,10	6	0,60
Zdolności produkcyjne	0,10	2	0,20	10	1,00	4	0,40	5	0,50	1	0,10
Umiejętności technologiczne	0,05	10	0,50	1	0,05	7	0,35	3	0,15	8	0,40
Sieć dystrybucji	0,05	9	0,45	4	0,20	10	0,50	5	0,25	1	0,05
Innowacje produktowe	0,05	9	0,45	4	0,20	10	0,50	5	0,25	1	0,05
Zasoby finansowe	0,10	5	0,50	10	1,00	7	0,70	3	0,30	1	0,10
Relatywna pozycja kosztowa	0,35	5	1,75	10	3,50	3	1,05	1	0,35	4	1,40
Obsługa klienta	0,10	5	0,50	7	0,70	10	1,00	1	0,10	4	0,40
Ogólna ocena siły	1,00	61	5,95	58	7,85	71	6,50	25	2,10	32	3,70

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Thompson, Strickland [1998], s. 128.

- *well organized* (właściwie zorganizowane) – wykorzystywane w efektywny sposób.

Zgodnie z podejściem VRIO naczelną zasadą formułowania strategii jest wypracowanie takiej pozycji konkurencyjnej, która skutecznie broni firmę przed imitacją kluczowych składowych stosowanej przez nią strategii konkurowania. Pomagają w tym zasoby zbudowane zgodnie ze schematem VRIO.

Ostatecznym efektem wykorzystania metod analizy potencjału wewnętrznego przedsiębiorstwa oraz otoczenia konkurencyjnego powinna być lista słabych i mocnych stron firmy. Jest ona następnie wykorzystywana zarówno do określenia pozycji strategicznej przedsiębiorstwa, jak też jako podstawa budowania jego planu strategicznego.

9.3.4. Rola analizy strategicznej

Ostatnim etapem przeprowadzanych analiz powinno być oszacowanie pozycji strategicznej przedsiębiorstwa, na podstawie której określa się następnie właściwą strategię dla firmy. W ramach tej oceny wykorzystuje się tzw. metody zintegrowane, których podstawowym celem jest

wybór właściwej opcji strategicznej przy wykorzystaniu całego arsenału wcześniej omówionych metod analizy strategicznej. Do metod zintegrowanych należy zaliczyć zwłaszcza szeroko rozpowszechnioną analizę SWOT⁹, jak również analizę SPACE.

Powszechnie przyjętą procedurę postępowania w celu przeprowadzenia analizy SWOT zaproponował Weihrich [1982]. Składa się ona z następujących kroków:

- krok 1: określenie profilu działalności przedsiębiorstwa i zakresu jego działania oraz klientów i ich potrzeb,
- krok 2: identyfikacja otoczenia firmy (makrootoczenia i otoczenia konkurencyjnego) oraz jego diagnoza w kategorii szans i zagrożeń,
- krok 3: sporządzenie prognoz na przyszłość rozwoju otoczenia,
- krok 4: określenie słabych i mocnych stron przedsiębiorstwa,
- krok 5: sformułowanie wariantów strategii dla firmy,
- krok 6: określenie działań i taktyk niezbędnych dla osiągnięcia przez firmę celów strategicznych; poszukiwanie i eliminowanie ewentualnych sprzeczności,
- krok 7: opracowanie planu strategicznego będącego wypadkową sytuacji w otoczeniu i potencjału wewnętrznego firmy.

Ostatecznym efektem wykorzystania analizy SWOT jest zatem sporządzenie planu strategicznego, który powstaje w następstwie analiz – zarówno otoczenia (makro i konkurencyjnego), jak i potencjału wewnętrznego firmy. Dopiero efektem tych działań może być wybór właściwej opcji strategicznej dla przedsiębiorstwa (mniej lub bardziej ofensywnej w zależności od pozycji strategicznej firmy oraz sytuacji w jej otoczeniu).

Druga z przedstawionych metod zintegrowanych to analiza SPACE¹⁰, jednak tym razem przestrzeń, dla której identyfikowana jest pozycja strategiczna przedsiębiorstwa, określona jest inaczej, niż w przypadku analizy SWOT. Używane są obecnie cztery (a nie dwa) wymiary:

- 1) dwa wewnętrzne:
 - moc finansowa przedsiębiorstwa (FS),
 - przewaga konkurencyjna (CA);
- 2) dwa zewnętrzne:
 - siła sektora (IS),
 - turbulencja otoczenia (ES).

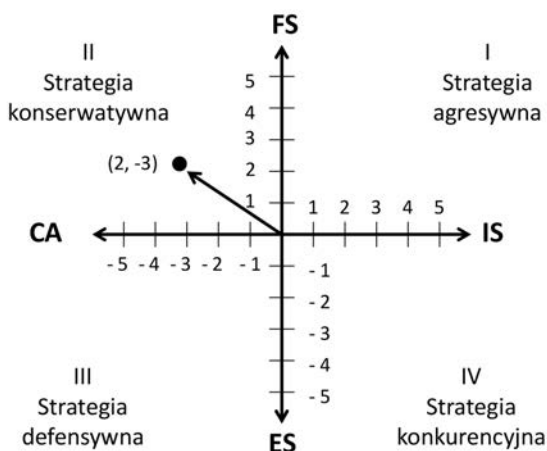
Efekt analizy wszystkich czterech wymiarów jest prezentowany na osiach układu współrzędnych (przykładowy rezultat zastosowania analizy

Analiza SWOT jest „kompleksową supermetodą planowania strategicznego, w ramach której wykorzystuje się wiele uniwersalnych i szczegółowych procedur analizy i planowania” [Krupski 1999, s. 143].

Analiza SPACE

9 Jest to akronim od słów: *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*.

10 Akronim od słów: *Strategic Positioning and Action Evaluation*.



Rysunek 9.10. Przykładowy wynik zastosowania analizy SPACE

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Krupski [1999], s. 170.

SPACE został ukazany na rys. 9.10), przy czym charakterystycznym założeniem powyższej metody jest przeciwstawienie sobie: siły sektora i przewagi konkurencyjnej oraz turbulencji otoczenia i siły finansowej.

Ostatecznym celem analizy strategicznej jest stworzenie niezbędnej podstawy dla sformułowania właściwej strategii przedsiębiorstwa. Wynika to z faktu, iż „strategia firmy jest kształtowana [...] przez wiele różnorodnych czynników. Ich wiarygodna analiza jest niezbędnym warunkiem opracowania efektywnej i realnej strategii. Można stwierdzić, iż opracowana strategia będzie na tyle dobra, na ile dobra będzie analiza stanowiąca podstawę jej określenia” [Pierścionek 1998, s. 102].

Natomiast sam wybór określonej strategii wynika zarówno z wniosków płynących z przeprowadzonych analiz, jak i z preferencji kadry zarządzającej małą i średnią firmą, dotyczących określonych opcji jej rozwoju. Końcowym efektem procesu zarządzania strategicznego powinno być przyjęcie jednej z kilku typowych strategii konkurowania i jej skuteczne wdrożenie w życie. Stąd wcześniej wskazane strategie konkurowania według Portera [1994], zwane również strategiami bazowymi (przywództwo kosztowe, zróżnicowanie i koncentracja), są docelowymi postaciami strategii przyjmowanymi przez firmę. W szczególnym przypadku – zwłaszcza w sytuacji znaczących zmian w sektorze czy pojawienia się nowych, atrakcyjnych możliwości – przedsiębiorstwo może zdecydować o konieczności realizacji jednej ze strategii na poziomie korporacji, najczęściej dywersyfikacji lub internacjonalizacji.

Studium przypadku – formułowanie strategii firmy średniej wielkości

Firma XYZ¹¹ funkcjonuje w sektorze produkcji roślin ozdobnych. Jej historia sięga lat 70. XX w., gdy jeden z polskich instytutów badawczych (działający na rzecz szeroko rozumianego rolnictwa) przejął około 150-hektarowe gospodarstwo rolne i zorganizował w nim zakład doświadczalny z przeznaczeniem do badań z zakresu roślin ozdobnych, a zwłaszcza szkółkarstwa ozdobnego.

W latach 90. XX w., wraz z koniecznością dostosowania się do wymogów nowoczesnej gospodarki, instytut przekształcił zakład doświadczalny w spółkę z ograniczoną odpowiedzialnością (przy zachowaniu 100% własności na rzecz tego instytutu). To zakończyło okres eksperymentowania w zakresie profilu produkcyjnego firmy, zaś kierownictwo podmiotu postanowiło skupić swoją uwagę przede wszystkim na produkcji materiału szkółkarskiego i bylin ogrodowych.

Po okresie poważnych trudności w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa pod koniec lat 90., spółka stopniowo odzyskiwała płynność finansową pozwalającą na snucie coraz śmielszych planów rozwojowych na przyszłość. Wynikało to zarówno z jej potencjału produkcyjnego (obecnie około 130 ha, z czego 20 ha zajmuje kontenerownia), uzyskiwanych nagród oraz wyróżnień na krajowych i zagranicznych targach, silnej pozycji konkurencyjnej na rynku krajowym, jak i znaczącego zwiększenia przychodów eksportowych (pochodzących ze sprzedaży produktów spółki głównie do Rosji, a w mniejszej skali na rynki Finlandii, Ukrainy, Danii, Bułgarii i wielu innych państw).

Znaczącym atutem spółki jest wdrożony w 2004 r. system zarządzania jakością zgodny z wymaganiami normy ISO 9001: 2000 (recertyfikowany pod koniec listopada 2007 r.). Było to pierwsze wdrożenie normy ISO z serii 9001 w branży producentów szkółkarskiego materiału ozdobnego w Polsce.

Historia rozwoju spółki oraz jej wyniki za lata 2005–2010 przyczyniły się do wdrożenia przez kierownictwo firmy odważnych planów rozwoju firmy w przyszłości. Ich podstawą było zrozumienie uwarunkowań otoczenia przedsiębiorstwa oraz analiza jego zasobów i pozycji konkurencyjnej.

Podstawą zrozumienia uwarunkowań makrootoczenia firmy była analiza PEST. Za najważniejsze czynniki przyjęto:

1) z zakresu otoczenia politycznego:

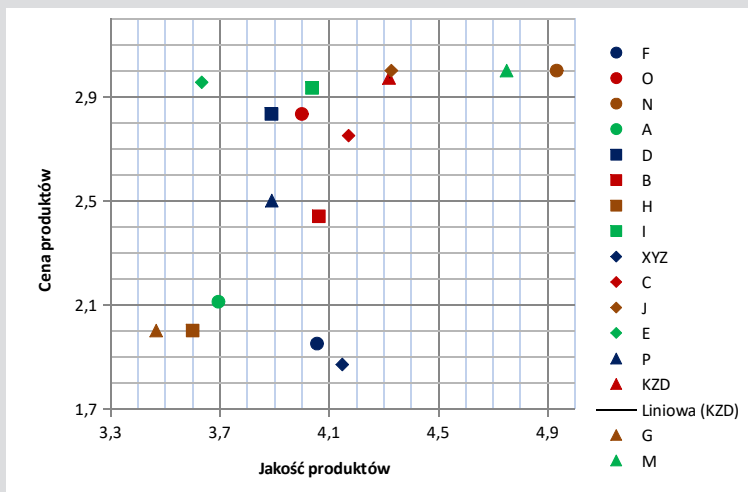
- regulacje w zakresie prawa pracy (zatrudnienie średnioroczne to ok. 120 osób),
- restrykcje prawne w handlu z Rosją (gdzie kierowano przeszło 60% sprzedaży ogółem firmy, udział ten z roku na rok rósł),
- politykę podatkową,
- prawo gospodarcze i handlowe,
- zatrudnianie cudzoziemców,
- uwarunkowania polityczne;

2) z zakresu otoczenia ekonomicznego:

- poziom bezrobocia (stopniowo zmniejszające się, co negatywnie odbija się zwłaszcza na możliwości zatrudniania sezonowych pracowników do prac polowych przy roślinach),
- stopa inflacji (oscylująca w okolicach celu inflacyjnego NBP),

11 Z uwagi na konieczność zachowania poufności nazwa firmy została zmieniona.

- wzrost PKB (po okresie bardzo szybkiego wzrostu w granicach 6% w latach 2005–2007 tempo wzrostu osłabło, zwłaszcza z uwagi na postępujący kryzys finansowy),
 - rozwój budownictwa (z uwagi na napływ ogromnych środków z UE na inwestycje infrastrukturalne przewidywany wzrost na najbliższe lata jest rzędu 12–15% rocznie),
 - kursy walutowe (z natury trudno przewidywalne, znaczną część sprzedaży spółka realizuje w ujęciu dolarowym i euro z uwagi na bardzo istotną rolę eksportu),
 - stopy procentowe (w ostatnich latach podążające za stopą inflacji);
- 3) z zakresu otoczenia społecznego:
- czynniki demograficzne (procesy starzenia się, migracje ludności),
 - baza mieszkaniowa (stosunkowo słaba pozycja na tle średniej w UE, stopniowy wzrost liczby wydawanych pozwoleń na budowę),
 - wzorce konsumpcyjne (potrzeba urządzania przestrzeni w zgodzie z naturą),
 - poziom zamożności społeczeństwa (stopniowy wzrost),
 - trendy proekologiczne,
 - starzenie się społeczeństwa (zwiększające się potrzeby w zakresie ogrodów i roślin ozdobnych);
- 4) z zakresu otoczenia technologicznego:
- czynniki klimatyczne (prognozy w zakresie globalnego ocieplenia a zakres uprawianych roślin),
 - rozwój technologiczny (raczej powolny).
- Z punktu widzenia znaczenia otoczenia konkurencyjnego model pięciu sił Portera dostarczył danych dotyczących funkcjonowania kluczowych sił decydujących o stopniu presji konkurencyjnej na firmę. Generalnie sektor oceniany był jako atrakcyjny, przy następującym rozkładzie poszczególnych sił konkurencyjnych:
- 1) siła przetargowa dostawców – była w zasadzie znikoma; pewien wpływ mają producenci specjalistycznych maszyn i urządzeń ogrodniczych,
 - 2) siła przetargowa nabywców jest uzależniona od kanałów dystrybucyjnych:
 - dla sprzedaży eksportowej jest znacząca (kilku dużych odbiorców z Rosji),
 - nieco niższą presję odczuwają centra ogrodnicze,
 - poprzez projektantów ogrodów (niewielka skala sprzedaży),
 - dla instytucji, urzędów – sprzedaż okazjonalna, konieczność udziału w przetargu,
 - 3) konkurencja wewnątrz sektora nie jest generalnie czytelna, co jest związane z bardzo dużą liczbą szkółek roślin ozdobnych w Polsce, liczoną na co najmniej kilkaset podmiotów,
 - 4) bariery wejścia do sektora nieco chronią pozycję firmy XYZ z uwagi na posiadany spory areal upraw; dodatkowy czynnik wiąże się ze specyfiką technologiczną produkcji roślin ozdobnych, która charakteryzuje się powolnym wzrostem roślin, gotowych do sprzedaży po kilku latach upraw,
 - 5) substytuty – przy obecnej skali popularności roślin ozdobnych trudno mówić o substytutach; spekulacje co do przyszłości są obarczone dużym marginesem błędu.
- Pozycję konkurencyjną firmy XYZ wobec kilkunastu głównych konkurentów charakteryzuje rys. 1, gdzie każdy z konkurentów zajmuje określoną pozycję w przestrzeni konkurencyjnej definiowanej dwoma głównymi zmiennymi: ceną oraz jakością dostarczanych produktów.



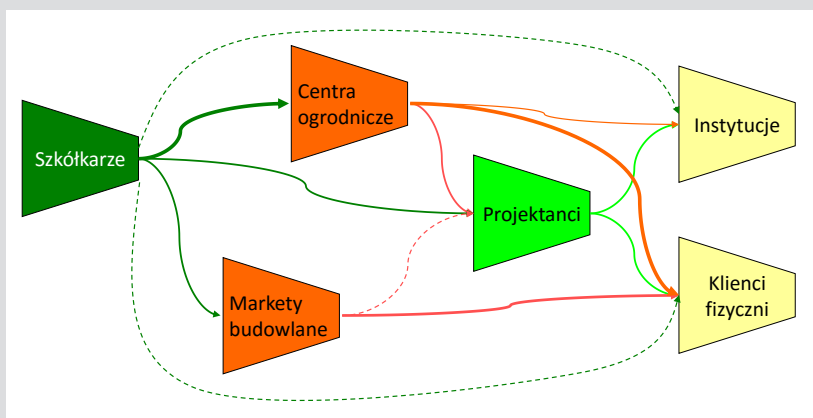
Rysunek 1. Pozycja konkurencyjna firmy XYZ

Źródło: materiały firmy XYZ.

Ostatnim parametrem pozwalającym na przyjęcie przyszłej trajektorii rozwoju przedsiębiorstwa było oszacowanie jego zasobów, co zostało przeprowadzone z wykorzystaniem oszacowania poszczególnych kluczowych pionów funkcjonalnych firmy:

- 1) ocena potencjału finansowego firmy – sytuacja na moment opisany w przypadku była co najmniej dobra; firma miała niski poziom zadłużenia, co pozwalało na znaczące zwiększenie wysiłku inwestycyjnego bez zagrożenia dla bieżącej sytuacji ekonomicznej;
- 2) ocena pozycji rynkowej:
 - asortyment produktów – bardzo szeroki (jeden z najszerzych w całym sektorze), brak specjalizacji,
 - poziom sprzedaży – stopniowy wzrost sprzedaży (z około 5 mln zł do około 10 mln zł w okresie kilku lat), przy czym progres dokonywał się głównie poprzez bardzo szybki wzrost eksportu (zwłaszcza na teren Rosji), zaś sprzedaż na rynku krajowym nieznacznie spadała;
- 3) ocena metod organizacji pracy:
 - zarządzanie zasobami ludzkimi – raczej słabe, tradycyjne podejście kadrowe, brak wyraźnej polityki personalnej,
 - struktura organizacyjna – płaska, typowo funkcjonalna,
 - normy serii ISO 9001 – firma XYZ wdrożyła te normy jako pierwszy z polskich producentów;
- 4) ocena pionu produkcyjnego:
 - jakość produktów – wewnętrzna ocena wskazywała na wysoką jakość produktów, przy pewnych problemach natury technicznej z nowościami produkcyjnymi,
 - park maszynowy – znacząca poprawa w ostatnich latach poprzez intensywne inwestycje,
 - poziom produkcji – podążający za wzrostem sprzedaży spółki.

Ostatnim istotnym czynnikiem branym pod uwagę w ramach projektowania nowej strategii konkurencji i rozwoju spółki powinien być dominujący model biznesu w sektorze, w którym działa firma XYZ. Schemat funkcjonowania sektora został ukazany na rys. 2.



Rysunek 2. Schemat funkcjonowania sektora produkcji roślin ozdobnych

Źródło: materiały firmy XYZ.

Podstawowym schematem konkurencji w sektorze jest specjalizacja w jednej z trzech głównych dziedzin:

- produkcji roślin ozdobnych,
- prowadzeniu sprzedaży roślin ozdobnych poprzez wyspecjalizowane centra ogrodnicze,
- wykonywaniu usług projektowania ogrodów wraz z ich wykonawstwem i serwisowaniem.

Takie są podstawowe modele funkcjonowania przedsiębiorstw w zakresie roślin ozdobnych, przy czym niektóre firmy z tej branży starają się być obecne jednocześnie w więcej niż jednej spośród wskazanych głównych pozycji konkurencyjnych. Do obserwowanych w tym sektorze innych modeli biznesowych zaliczyć można zatem:

- jednoczesną produkcję i sprzedaż roślin ozdobnych – ten model występuje stosunkowo często, zwłaszcza w postaci dodatkowej usługi handlu detalicznego roślinami przez szkółkarzy,
- jednoczesne prowadzenie centrum ogrodniczego oraz realizowanie usług projektowania ogrodów – taki model biznesowy wydaje się dominować obecnie wśród dobrych centrów ogrodniczych, co okazuje się bardzo skutecznym sposobem na znaczne zwiększenie wartości uzyskiwanej ze sprzedaży pojedynczej rośliny, przy jednoczesnym silnym wzmocnieniu własnej pozycji konkurencyjnej oraz siły przetargowej względem producentów roślin ozdobnych,
- jednoczesne prowadzenie produkcji roślin ozdobnych i usług projektanckich – ten model wydaje się zdobywać popularność wśród producentów roślin, są oni jednak mniej skuteczni w konsekwentnym jego wykorzystaniu; dzieje się tak prawdopodobnie wskutek większej chęci wykorzystania usług projektowania ogrodów do zwiększenia sprzedaży własnych roślin niż do robienia z projektowania biznesu, który miałby za cel znaczne zwiększenie rentowności działania podmiotu,
- jednoczesne produkowanie, sprzedaż oraz wykonywanie usług projektanckich – ten model w zasadzie nie istnieje; w szczątkowej formie (przy bardzo ograniczonym asortymencie produkcji roślin ozdobnych) próbuje go wdrożyć jedno z centrów ogrodniczych. Tym niemniej nie można wykluczyć w przyszłości dalszych prób podejmowania tego typu działalności, i to głównie ze strony właścicieli centrów ogrodniczych.

Ćwiczenia

Pytania do studium przypadku:

1. Którą ze wskazanych opcji rozwoju powinna podążać spółka XYZ? Czy są jakieś inne możliwości?
2. Jak oceniasz pozycję konkurencyjną firmy XYZ na tle rywali? Co można zrobić w przyszłości celem jej poprawy?
3. Jakie są podstawowe szanse i zagrożenia dla przyszłej działalności omawianej firmy? Jak można wykorzystać szanse, a jak należy neutralizować zagrożenia?
4. Do której z bazowych strategii konkurencyjności można zaklasyfikować firmę XYZ? Które aspekty jej funkcjonowania na to wskazują?
5. Jakie są ewentualne możliwości dalszego rozwoju tej firmy? Czy powinna rozważyć dywersyfikację swojej działalności?

Bibliografia

- Andrews K. R. [1991], *The Concept of Corporate Strategy*, [w:] J. B. Quinn, H. Mintzberg, *The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- Barney J. B., Hesterly W. s. [2012], *Strategic Management and Competitive Advantage. Concepts and Cases*, 4th ed., Pearson, Upper Saddle River.
- Courtney H., Kirkland J., Viguerie P. [1997], *Strategy Under Uncertainty*, „Harvard Business Review”, November–December, s. 67–79.
- Gierszewska G., Romanowska M. [1999], *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa.
- Grant R. M. [2002], *Corporate Strategy: Managing Scope and Strategy Content*, [w:] A. Pettigrew, H. Thomas, R. Whittington (eds.), *Handbook of Strategy and Management*, SAGE, London.
- Grant R. M. [2005], *Contemporary Strategy Analysis*, 5th ed., Blackwell Publishing, Malden.
- Gupta A. K. [1994], *Business-Unit Strategy: Managing the Single Business*, [w:] L. Fahey, R. M. Randall (eds.), *The Portable MBA in Strategy*, John Wiley, New York.
- Jeżak J. [1990], *Strategiczne zarządzanie przedsiębiorstwem. Studium koncepcji i doświadczeń amerykańskich oraz zachodnioeuropejskich*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

- Johnson G., Scholes K., Whittington R. [2006], *Exploring Corporate Strategy. Text and Cases*, 7th ed., Prentice Hall, Harlow.
- Krupski R. [1999], *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje. Metody*, Wydawnictwo AE, Wrocław.
- Narayanan V. K., Fahey L. [1994], *Macroenvironmental Analysis: Understanding the Environment Outside the Industry*, [w:] L. Fahey, R. M. Randall (eds.), *The Portable MBA in Strategy*, John Wiley, New York.
- Pierścionek Z. [1998], *Strategie rozwoju firmy*, PWN, Warszawa.
- Porter M. E. [1985], *Competitive advantage. Creating and sustaining superior performance*, Free Press, New York.
- Porter M. E. [1994], *Strategia konkurencji. Metody analizowania sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa.
- Prahalad C. K., Hamel G. [1990], *The Core Competence of the Corporation*, „Harvard Business Review”, May–June, s. 79–91.
- Rumelt R. P. [1974], *Strategy, structure, and economic performance*, Boston, Harvard University.
- Schoemaker P. J. H. [1995], *Scenario Planning: A Tool for Strategic Thinking*, „Sloan Management Review”, Winter, s. 25–39.
- Thompson A. A., Strickland A. J. [1998], *Crafting and Implementing Strategy. Text and Readings*, 10th ed., Irwin/McGraw-Hill, Boston.
- van der Heijden K. [2000], *Planowanie scenariuszowe w zarządzaniu strategicznym*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków.
- Waterman R. H., Peters T. J., Philips J. R. [1988], *The 7-S Framework*, [w:] J. B. Quinn, H. Mintzberg, R. M. James (eds.), *The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- Weihrich H. [1982], *The TOWS Matrix. A Tool for Situational Analysis*, „Long Range Planning”, nr 2, s. 54–66.