

# Marek Szczuka

---

## Metodyka pozyskiwania informacji logistycznych dla małych firm z branży rolno-spożywczej

---

Ekonomiczne Problemy Usług nr 111, 542-553

---

2014

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

MAREK SZCZUKA

Politechnika Poznańska

## METODYKA POZYSKIWANIA INFORMACJI LOGISTYCZNYCH DLA MAŁYCH FIRM Z BRANŻY ROLNO-SPOŻYWCZEJ

### Streszczenie

Współczesne podmioty gospodarcze przykładają dużą wagę do racjonalnego wykorzystania swoich zasobów do zdobycia przewagi konkurencyjnej oraz maksymalizacji zysku. W tym celu wdraża się innowacyjne modernizacje przedsiębiorstw, które usprawnią firmę w zbadanym wcześniej obszarze działalności stanowiącym potencjalną szansę rozwoju.

Wzrost zmienności i niepewności środowiska przedsiębiorstw zaczęło uwiadaczać się w latach 50. XX wieku. Przełożyło się to na rezygnację z mechanicznego modelu zarządzania i spowodowało wszczęcie poszukiwań rozwiązań, które umożliwią przetrwanie w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu. Rezultatem badań było zaprojektowanie nurtu zarządzania strategicznego. Przewodzącym przedsiębiorstwem w tej dziedzinie okazał się Boston Consulting Group, który opracował metodę opartą na macierzy analizującej portfel produktów firmy.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie strategiczne, potencjał, rozwój

### Wprowadzenie

Współcześnie organizacje są w stanie utrzymać swoją pozycję na rynku oraz rozwijać się przez adaptację i tworzenie pozytywnych stosunków z otoczeniem, w którym zmiany są częstsze i coraz bardziej złożone. Przeobrażenia te mają znaczący wpływ na wewnętrzną strukturę przedsiębiorstw, która jest modyfikowana, by jak najlepiej odpowiadać dynamicznym wymaganiom współczesnego otoczenia. W dynamicznych warunkach trudniejsze staje się zarządzanie strategiczne organizacjami, jednak to właśnie wtedy dyscyplina ta znajduje swoje zastosowanie. Zarządzanie strategiczne redukuje bowiem negatywny wpływ następujących zmian, korzystając z ich potencjału, wykorzystując dostępne oraz planowane zasoby przedsiębiorstwa. Możliwe jest dokładne zaplanowanie relacji występujących między zasobami firmy, co przekłada się na większą efektywność na tle środowiska zewnętrznego, zamieniając dokładne planowanie przedsiębiorstwa na otwarty, wielowariantowy system organizacyjny. Fundamentem takiego działania jest bieżące monitorowanie trendów. Myślenie reaktywne – oparte na reakcji na zachodzące zmiany – zostało obecnie wyparte przez podejście antycypacyjne, które polega na przewidywaniu

zjawisk, które dopiero wystąpią na danym rynku.

Współczesne nauki o zarządzaniu przedstawiają ogromną liczbę metod i sposobów na to, by dokładnie opracować plan działania długofalowego oraz ukierunkować na konieczne inwestycje. Zastosowanie owych technik w określonej kolejności umożliwi pozyskanie konkretnej informacji dotyczącej najsłabszego ogniwa przedsiębiorstwa oraz tej jego składowej, która wymaga czynności korekcyjnych<sup>1</sup>.

Celem artykułu jest wskazanie metodyki postępowania w ramach budowy rozwoju potencjału mikro przedsiębiorstwa branży usługowo-handlowej. Jako fundamenty metodyki posłużą znane techniki i narzędzia analizy, zaliczane do dziedziny zarządzania strategicznego. Opracowany schemat działań z założenia jest na tyle ogólny, że może być stosowany w różnych przedsiębiorstwach, co umożliwi planowanie rozwoju firmy przedsiębiorców z sektora SME, oraz wykaże, że modyfikacje optymalizujące działalność gospodarczą nie są równoznaczne z ogromnymi nakładami kapitałowymi oraz z gruntową przemianą podstawowych struktur organizacyjnych.

Badania dotyczące opracowania metodyki rozwoju potencjału przeprowadzono na zasadzie studium przypadku. Wykorzystano dane z mikro przedsiębiorstwa branży usługowo-handlowej pozyskane w okresie 01.2012–05.2012.

## **1. Metodyka wyznaczania logistycznych determinant usprawniania biznesu**

### **1.1. Metodyka definiowania aspektów logistycznych**

W celu udoskonalenia przedsiębiorstwa konieczne jest przeprowadzenie badań i analiz ukierunkowanych na identyfikację tych aspektów o charakterze logistycznym oraz, których skorygowanie przełoży się na zwiększenie efektywności działalności. Kluczowe znaczenie mają zarówno zasoby i struktury wpisane w dziedzinę przedsiębiorstwa, jak i potencjał mu towarzyszący. Do realizacji badań i analiz wykorzystuje się wiele narzędzi, które opisane zostaną w kolejnych podrozdziałach.

#### **1.1.1. Metoda SPACE**

Metoda SPACE (ang. Strategic Position and Action Evaluation) wspomaga za-projektowanie nowej strategii działalności firmy na podstawie zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych czynników decydujących o poziomie konkurencyjności w sektorze<sup>2</sup>. Technika odzwierciedla oryginalne podejście do sytuacji firmy scharakteryzowane za pomocą czterech wymiarów; dwóch dotyczących działalności przedsiębiorstwa oraz dwóch odnoszących się do jego środowiska zewnętrznego. Do grupy wewnętrznych aspektów opisywanego obiektu należy siła finansowa oraz zdolności konkurencyjności. Druga zaś zawiera takie wymiary jak siła sektora oraz

---

<sup>1</sup> I. Penc-Pietrzak, *Planowanie strategiczne w nowoczesnej firmie*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2010, s. 13–20.

<sup>2</sup> Z. Drażek, B. Niemczynowicz, *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003, s. 185–198.

jego stabilność. Dzięki metodzie SPACE wdrożono wyniki i uzyskano poprawę racjonalności. Różnorodność przedsiębiorstw, ich sposobów funkcjonowania, zadań sprawia, że literatura nie podaje zestawu uniwersalnych uwarunkowań decyzji. Przykładowe determinanty zaprezentowano w tabeli 1<sup>3</sup>.

Tabela 1

Przykładowe determinanty poszczególnych wymiarów w metodzie SPACE

Siła sektora		Potencjał finansowy	
Potencjalny zysk	Stabilność finansowa	Zwrot z inwestycji	Płynność finansowa
Stabilność otoczenia		Przewaga konkurencyjna	
Zmiany technologiczne	Bariery wejścia na rynek	Udział w runku	Cykl życia wyrobów

Zródło: opracowanie własne.

### 1.1.2. Metoda SWOT

Metoda SWOT jest jedną z podstawowych metod stosowanych w strategicznym zarządzaniu przedsiębiorstwem. Odnosi się ona do zasad analizy strategicznej otoczenia, zasobów oraz reguły stosowania metody w celu zbudowania przewagi konkurencyjnej. Składają się na nią analiza strategiczna oraz tworzenie strategii. Strategia ustalana jest na podstawie dopasowania silnych i słabych aspektów przedsiębiorstwa do posiadanych zdolności oraz ze względu na możliwości i zagrożenia towarzyszące firmie. Wyrażenie SWOT to akronim wyrazów charakteryzujących zasoby posiadane przez firmę. Są one klasyfikowane jako silne i słabe strony, szanse rozwoju i zagrożenia dla firmy. Dzięki temu podziałowi możliwa jest charakterystyka przedsiębiorstwa za pomocą czynników wewnętrznych i zewnętrznych.

SWOT jest opcją planowania według koncepcji zarządzania strategicznego. Zsyntezowanie silnych i słabych stron oraz zagrożeń i szans, a następnie zestawienie ich liczby, rodzaju oraz znaczenia pozwala na obranie kierunku rozwoju procesów logistycznych<sup>4</sup>. Analiza SWOT może zostać wykonana na podstawie bardzo zróżnicowanych technik. Przykładem techniki jest decyzja o kierunku tworzenia analizy, np.:

- SWOT – elementem wyjściowym jest potencjał firmy, a potencjalnych szans poszukuje się w najbliższym otoczeniu, to założenie oznacza, że niemożliwa jest zmiana szans w krótkim czasie,
- TOWS – elementami wywodzącymi są czynniki zewnętrzne i określa się te aspekty, które mogą urzeczywistnić przewidywane szanse lub zmniejszyć ryzyko wystąpienia zagrożeń.

Sposób określania strategii można podjąć w dwojaki sposób:

- W celu opracowania czterech zróżnicowanych strategii:

<sup>3</sup> J. Kałkowska, E. Pawłowski, J. Trzcielińska, S. Trzcieliński, H. Włodarkiewicz-Klimek, *Zarządzanie strategiczne*, Wyd. Politechniki Poznańskiej, Poznań 2010, s. 121–123.

<sup>4</sup> Z. Pierścioneck, *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2011, s. 131–139.

<sup>4</sup> J. Kałkowska, E. Pawłowski, J. Trzcielińska, S. Trzcieliński, H. Włodarkiewicz-Klimek, *Zarządzanie strategiczne...*, s. 111–121.

- Maxi–maxi – przewaga silnych stron i szans,
- Mini–maxi – przewaga słabych stron i szans,
- Maxi–mini –przewaga silnych stron oraz zagrożeń,
- Mini–mini – przewaga słabych stron i zagrożeń.
- Zaprojektowania w ramach metody refleksji strategicznej trzech strategii:
  - Przygotowawczej – wzmacniającej silne strony lub osłabiające słabe,
  - Ofensywnej – urealnienie szans przez umocnienie silnych lub osłabienie słabych,
  - Defensywnej – redukcja wpływów wynikających z zagrożeń przez korekty słabych aspektów przedsiębiorstwa<sup>4</sup>.

### 1.1.3. Metoda Credit Commercial de France

Narzędziem wspomagającym dokładną, matematyczną charakterystykę składowych przedsiębiorstwa jest metoda Credit Commercial de France. Nazwa tej wielokryterialnej techniki analitycznej pochodzi od francuskiego banku Credit Commercial de France. Podstawą są tutaj grupy czynników, którym przypisywane są wartości oceny funkcjonowania oraz wagi tych funkcji. Mnożąc te wartości otrzymywana jest ocena ostateczna, która służy do stworzenia wykresu heksagonalnego. Wyniki są przedstawione w sposób graficzny, a kryterium wyboru ich informacji bazowych dotyczy wielkości oddziaływania z otoczeniem. Literatura wyznacza następujące grupy czynników, które powinny stanowić bazę wykonywanych badań: technologia, segment rynku, opanowanie ryzyka, siła ochrony pozycji rynkowej, atrakcyjność sektora oraz pozycja konkurencyjna. Obrazowy przekaz uzyskanych wyników umożliwia informacje o sile bądź słabości aspektów na podstawie rozmiarów ich wykresów w odniesieniu do całego diagramu. Analiza regularności obwodu schematu określa równowagę lub jej brak jednocześnie wskazując silne i słabe strony.

W prostocie tego schematu najtrudniejsza jest ocena warunków firmy ze względu na dokładne i rzetelne informacje oraz zachowany obiektywizm<sup>5</sup>.

### 1.1.4. Diagram Ishikawy

Metoda umożliwia identyfikację przyczyny określonych problemów (działalność odtwórcza) oraz przeprowadzenie charakterystyk jakościowych (podejście kreatywne). Narzędzie ponadto sprzyja analizie relacji poszczególnych przyczyn uwzględniając ich powiązania oraz hierarchie). Zaletą metody jest graficzna wizualizacja otrzymanych wyników. Jej wykorzystanie ma sens jedynie dla wewnętrznych aspektów firmy.

Ze względu na konstrukcje diagramu możliwe jest wyszczególnienie jego rodzajów:

- 5M – człowiek, metoda, maszyna, materiał, zarządzanie,

---

<sup>5</sup> Z. Drążek, B. Niemczynowicz, *Zarządzanie strategiczne...*, s. 198–198.

- 4P – miejsce, zasady, pracownicy, polityka,
- 4S – otoczenie, dostawcy, system, umiejętności.

Stworzenie diagramu wymaga przeprowadzenia następujących etapów:

- klarowne zdefiniowanie problemu lub jego przyczyny,
- określenie głównych kategorii przyczyn,
- uszczegółowienie wcześniej opracowanych kategorii,
- dokonanie końcowej weryfikacji i walidacji diagramu.

Prawidłowemu przebiegowi projektowania metody powinny towarzyszyć:

- „burza mózgów” specjalistów różnych dziedzin naukowych,
- dokładna analiza kategorii problemu – wykorzystanie opracowanych zespołów kategorii (5M, 4P, 4S), przeprowadzenie ich kombinacji lub wykreowanie indywidualnego ich zestawu,
- deklaracja informacji szczegółowych, bazując na informacjach ogólnych<sup>6</sup>.

## 2. Praktyczne zastosowanie technik projektowania rozwoju potencjału

Projektowanie kierunków rozwoju przedsiębiorstwa wymaga danych wejściowych – informacji. Istnieją metody, które wymagają wartości liczbowych dla ich wykorzystania, dlatego niezbędne dane informacyjne powinny zostać dokładnie przeanalizowane i w sposób obiektywny przedstawione za pomocą liczb.

### 2.1 Charakterystyka przedsiębiorstwa

Problematyka publikacji dotyczy mikro przedsiębiorstwa o charakterze produkcyjno-usługowym, działającym na terenie województwa zachodniopomorskiego. Omawiana firma jest rodzinnym interesem, prosperującym od około trzydziestu lat. Przedsiębiorstwo zajmuje się hodowlą trzody chlewnej, jej przerobem i handlem. Ilość surowca utrzymywana jest na poziomie około 600 sztuk. Od początku działalności zasięg przedsiębiorstwa obejmuje rynek lokalny z uwzględnieniem średniego miasta o liczności około 50 tys. mieszkańców. Właściciele posiadają również ok. 223 ha, na których prowadzone są różnego rodzaju prace rolne; powierzchnia gospodarstwa natomiast wynosi 5 ha.

### 2.2 Metoda SPACE

Pozycja firmy określana jest na podstawie czterech wymiarów: mocy finansowej, siły sektora, przewagi konkurencyjnej oraz stabilności. Każdy wymiar został scharakteryzowany za pomocą takiej samej liczby czynników. Zgodnie z zasadą tworzenia wykresu charakteru strategii niezbędne były konieczne obliczenia współrzędnych (X;Y).

---

<sup>6</sup> A. Hamrol, W. Mantura, *Zarządzanie jakością*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 218–220.

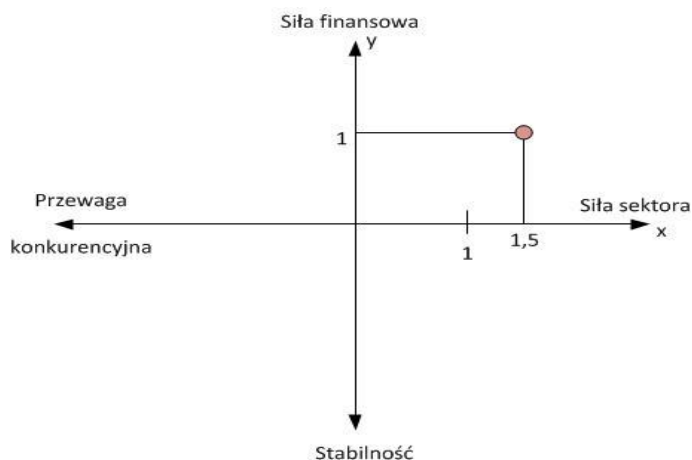
Tabela 2  
Metoda SPACE – wymiary analizy scharakteryzowane w sposób matematyczny

Moc finansowa		Siła sektora	
zwrot inwestycji	4	potencjał wzrostu	4
płynność finansowa	3	potencjał zysku	4
kapitał obrotowy	5	wykorzystanie zasobów	4
średnia	4	średnia	4
przewaga konkurencyjna		stabilność	
udział w rynku	-1	zmiany w technologii	-3
jakość wyrobów	-2	zmiennosc popytu	-3
wykorzystanie zdolności potencjału	-2	poziom cen wyrobów	-3
średnia	-2,5	średnia	-3

Źródło: opracowanie własne.

Obliczenia matematyczne:

- moc finansowa + przewaga konkurencyjna = współczynnik X,
- siła sektora + stabilność = współczynnik Y.



Rysunek 1. Wykres określający charakter nowo wybieranej strategii

Źródło: opracowanie własne.

Znaczące okazały się uzyskane już na tym etapie działalności: przewaga konkurencyjna i stabilność firmy. Czynniki te lokalizują punkt w dodatnią ćwiartkę wykresu, sugerując, że strategia powinna mieć charakter agresywny.

Wyniki metody SPACE poddane do dalszym badaniom typu SWOT, pozwolą uzyskać odpowiedź, które aspekty przedsiębiorstwa będą odpowiedzialne za wdrożenie sugerowanej strategii. W tym przypadku strategia powinna być agresywna. Znacząco przemawiają za tym silne strony przedsiębiorstwa, dlatego wszelkie czyn-

ności modernizujące powinny być skupione właśnie na tych determinantach. Pozwoli to na wzmocnienie znaczenia tych czynników, które odpowiadają za dotychczasowy sukces przedsiębiorstwa.

### 2.3 Metoda SWOT

Pierwszą metodą *stricte* związaną z określaniem obszarów potencjału przedsiębiorstwa jest analiza SWOT. Jej podstawą jest umiejętne określenie silnych i słabych stron, a także szans i zagrożeń.

Tabela 3

Metoda SWOT

<p><b>SILNE STRONY</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Wysoka renowa gospodarstwa w obrębie 60 km.</li> <li>2. Sprawdzona receptura niewymagająca środków chemicznych do poprawy jakości.</li> <li>3. Orientacja na klienta, dbanie o prawidłowe relacje z klientem.</li> <li>4. Duży przerób produkcyjny.</li> <li>5. Prawidłowa hodowla.</li> <li>6. Elastyczność.</li> <li>7. Doświadczenie w produkcji mięsnej.</li> <li>8. Kultura osobista pracowników.</li> <li>9. Doświadczenie w handlu.</li> <li>10. Zaawansowanie prac przygotowawczych gwarantuje nowe miejsca pracy.</li> </ol>	<p><b>SŁABE STRONY</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Brak środków transportu.</li> <li>2. Infrastruktura techniczna będąca w użyciu przez dłuższy czas.</li> <li>3. Brak rozbudowanej reklamy.</li> <li>4. Ograniczony przerób surowców.</li> <li>5. Brak rozgraniczenia między częścią gospodarczą a domową.</li> <li>6. Działalność jest kredytowana.</li> <li>7. Brak technik zarządzania.</li> <li>8. Nie najlepiej wykorzystane powierzchnie użytkowe.</li> <li>9. Brak certyfikatów potwierdzających jakość wyrobów.</li> <li>10. Niepełne rozpoznanie konkurencji.</li> </ol>
<p><b>SZANSE</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reklama typu „z ust do ust”.</li> <li>2. Nieliczna konkurencja.</li> <li>3. Negatywne opinie o konkurencji.</li> <li>4. Niewielkie miasto w odległości 10 km.</li> <li>5. Mentalność ludzi zamieszkujących prowincję szanujących tradycję.</li> <li>6. Brak masowego producenta mięsnego.</li> <li>7. Zamożność kilku okolicznych gmin.</li> <li>8. Poszerzające się uznania dla mniejszych pewniejszych producentów.</li> <li>9. Dotacje unijne.</li> <li>10. Obecne prawo nie utrudnia prowadzenia działalności.</li> </ol>	<p><b>ZAGROŻENIA</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Polityka państwowa, która może nieoprawnie regulować czynności produkcyjne.</li> <li>2. Nieostrożność mogąca przełożyć się na straty surowca i klienta.</li> <li>3. Szybkość przekazu informacji.</li> <li>4. Odmowa realizacji zamówienia w przypadku zwiększonego popytu</li> <li>5. Specjalizacja kadry pracowniczej</li> <li>6. Ciągłe podwyżki dóbr składowych.</li> <li>7. Ruch drogowy.</li> <li>8. Choroby zagrażające stadu.</li> <li>9. Uszkodzenia pochodzenia naturalnego.</li> <li>10. Przerwy dostaw energii elektrycznej.</li> </ol>

Źródło: opracowanie własne.

Poniższa macierz została stworzona na podstawie tabeli 3. Jej zawartość oznacza występowanie relacji między poszczególnymi czynnikami i ich znaczenie. W kolumnach a, b, c, d znajdują się sumy wartości znaczenia. Kolumny a, b odpowiadają sumom dla silnych stron przedsiębiorstwa względem występujących szans i zagrożeń. Analogiczna sytuacja jest w przypadku kolumn c, d, które odnoszą się do słabych stron firmy. Różnicowanie wartości znaczenia zostały zaprojektowane w ten sposób, że relacja typu A jest mocniejsza niż relacja B, a oznaczenie C jest silniejsza niż D.



Tabela 4

Synergia między otoczeniem a potencjałem przedsiębiorstwa

-		SZANSE: O										ZAGROŻENIA: T																	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	a	b	c	d	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	a	b	c	d
SILNE STRONY: S	1	a	b	b	b	a	-	b	a	-	-	3	4	0	0	-	-	a	b	-	-	-	-	-	-	1	1	0	0
	2	-	b	b	-	a	-	b	a	a	b	3	3	0	0	-	-	-	-	b	a	-	a	-	-	2	1	0	0
	3	a	a	a	a	b	-	b	a	a	-	6	2	0	0	-	a	a	b	-	-	-	-	-	-	2	1	0	0
	4	-	a	a	a	b	a	-	a	b	a	5	2	0	0	b	b	b	-	b	-	-	a	b	a	2	5	0	0
	5	a	a	a	a	b	a	a	a	b	-	7	2	0	0	b	-	-	b	a	a	a	a	b	b	4	4	0	0
	6	b	b	a	a	a	-	b	b	a	a	4	4	0	0	a	b	-	-	-	-	a	-	-	-	2	1	0	0
	7	-	a	a	-	a	-	-	-	b	a	3	1	0	0	a	b	-	a	a	-	-	a	-	-	4	1	0	0
	8	a	-	a	-	-	-	-	b	-	-	2	1	0	0	-	b	b	b	a	-	-	-	-	-	1	3	0	0
	9	-	a	-	a	-	-	a	-	b	a	3	1	0	0	-	-	-	-	b	-	-	-	-	-	0	1	0	0
	10	-	-	-	a	-	b	-	-	a	b	2	1	0	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	0	0	0
	a	4	5	6	6	4	2	2	5	4	4	-	-	-	-	2	1	2	1	3	2	2	4	0	1	-	-	-	-
	b	1	3	2	1	3	1	4	2	4	2	-	-	-	-	2	4	2	4	3	0	0	0	2	1	-	-	-	-
SŁABE STRONY: w	1	-	d	-	d	-	d	d	c	e	-	0	0	2	4	-	c	c	d	d	d	c	-	d	c	0	0	4	4
	2	-	d	-	c	-	-	-	d	c	-	0	0	2	2	d	d	d	d	d	-	-	-	-	c	0	0	1	5
	3	-	-	-	c	d	d	-	c	-	-	0	0	2	2	-	-	-	-	d	-	-	-	-	-	0	0	0	1
	4	-	c	c	c	-	c	-	c	d	d	0	0	5	1	-	-	-	c	c	-	-	-	-	-	0	0	2	0
	5	-	-	-	-	c	-	-	-	-	-	0	0	1	0	d	c	-	-	c	-	-	-	-	c	0	0	3	1
	6	-	-	-	-	d	-	-	-	c	c	0	0	1	1	c	-	-	-	-	d	-	-	-	-	0	0	1	1
	7	-	d	d	c	-	d	-	d	c	c	0	0	2	4	d	d	-	c	d	c	-	d	d	d	0	0	2	6
	8	-	d	-	-	-	-	-	-	c	d	0	0	1	1	d	d	-	-	-	-	d	-	-	-	0	0	0	3
	9	-	d	-	c	d	-	d	-	-	-	0	0	1	3	c	-	-	c	-	-	-	-	-	-	0	0	2	0
	10	-	c	c	c	-	d	d	-	-	-	0	0	3	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	c	0	0	1	0
	c	0	2	2	6	1	1	0	3	5	2	-	-	-	-	2	2	1	3	2	1	1	0	0	4	-	-	-	-
	d	0	4	1	0	3	3	2	2	1	2	-	-	-	-	4	3	1	1	3	1	1	1	1	1	-	-	-	-

Źródło: opracowanie własne.

Macierz przedstawiająca synergę między czynnikami przekazuje informacje o tym, że największa liczba relacji występuje w ćwiartkach SO oraz WO. Z powyższej macierzy wynika informacja, że najwięcej relacji występuje w ćwiartce silne strony – szanse, co oznacza, że przedsiębiorstwo powinno się skupić na szansach płynących z otoczenia przy jednoczesnym wykorzystaniu dostępnych zasobów.

Dodatkowym wskaźnikiem sugerującym taki kierunek działań jest rezultat

otrzymany za pomocą metody SPACE. W celu zastosowania strategii agresywnej przedsiębiorstwo powinno wykorzystywać swoje silne strony. Chcąc zdobyć przewagę konkurencyjną w sposób stanowczy, powinno bazować się na pewnych i solidnych składowych.

#### 2.4 Metoda Credit Commerciale de France

Następną analizą wykorzystywaną przy projektowaniu strategii przedsiębiorstwa to metoda Credit Commerciale de France.

Podstawową czynnością jest wyznaczenie grupy kryteriów, które będą podlegać ocenom. Istotne jest również właściwe obranie skali ocen. W tym przypadku metoda zostanie wykorzystana dla dwóch grup czynników, które mają największe znaczenie oraz, dla których analiza wykazała najwyższą liczbę relacji; dla mocnych i potencjalnych szans firmy. Skala ocen została zdefiniowana w sposób rosnący (1 – bardzo słabo, 5 – bardzo dobrze).

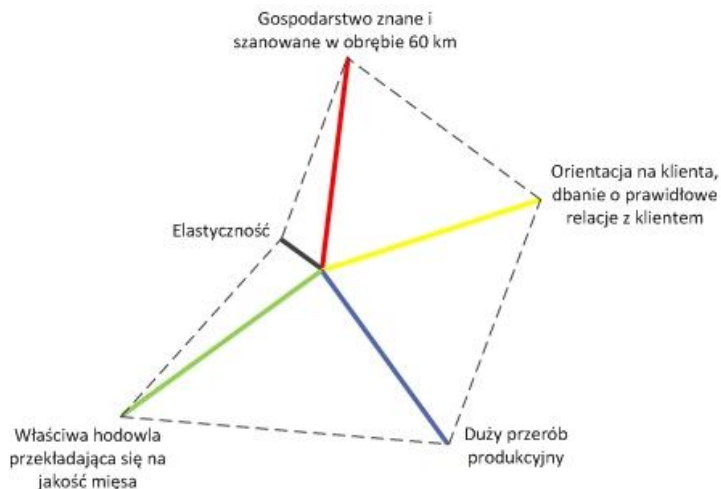
Tabela 5  
Metoda Credit Commerciale de France dla wyznaczonych silnych stron przedsiębiorstwa

Kryterium	Ocena wg kryterium	Waga	Ocena ostateczna
Gospodarstwo znane i szanowane w obrębie 60 km	3,5	0,2	0,70
Orientacja na klienta	2,5	0,3	0,75
Duży przerób produkcyjny	3,5	0,2	0,70
Właściwa hodowla przekładająca się na jakość mięsa,	4,0	0,2	0,80
Elastyczność	1,5	0,1	0,15
SUMA		1,0	3,10

Źródło: opracowanie własne.

Następnym krokiem jest stworzenie wykresów heksagonalnych. Wartość ocen ostatecznych oznacza długość odcinka odpowiadającego danemu czynnikowi. W poszczególnych grupach wszystkie odcinki mają jeden punkt wspólny. Rozkładane są one po płaszczyźnie okrągłej w sposób geometryczny. Kąt sumaryczny koła (360°) należy podzielić przez liczbę kryteriów. W ten sposób otrzymamy wartość kątową będącą różnicą między kolejnymi odcinkami. Kończąc, konieczne jest połączenie pozostałych końców punktów tworząc figurę geometryczną.

Wyniki tych czynności przedstawiono na rysunkach 2 i 3.



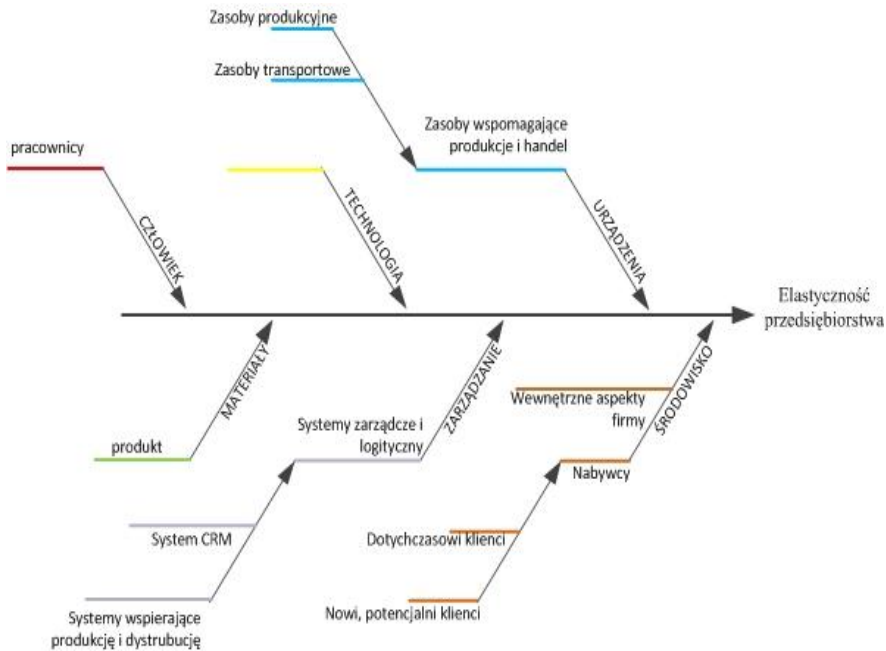
Rysunek 2. Wykres heksagonalny opisujący najmocniejsze strony przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne.

Powyższe czynniki zostały wybrane z puli 40 czynników za pośrednictwem metod SPACE oraz SWOT. Następnie dzięki metodzie graficznej – wykresie heksagonalnym uzyskano informacje, których elementy składowe mają na tyle duże znaczenie dla działalności, że powinny zostać wzięte pod uwagę w przypadku wprowadzania innowacji w przedsiębiorstwie. Mowa o aspekcie elastyczności – z grupy silnych stron – oraz wzroście uszanowania pracy lokalnych producentów – zaliczającym się do szans rozwoju firmy. Cecha elastycznej działalności przedsiębiorstwa należy do grupy pięciu najistotniejszych właściwości, jednak na tle pozostałych aspektów zaliczających się do tej sfery wypada bardzo słabo. Za wyborem tej determinanty przemawia to, że pozostałe aspekty występują w przedsiębiorstwie na zbliżonym poziomie. Uelastycznienie działalności pozwoli się dostosować do współczesnego, czasami bardzo wymagającego rynku.

## 2.5 Diagram Ishikawy

Przedstawiony poniżej diagram Ishikawy dotyczy strategicznego czynnika, który według wcześniej obranych metod i technik ma znaczący priorytet w przedsiębiorstwie. Sposób ten umożliwi rozkład procesu logistycznego na składowe, co pozwoli na identyfikację najslabszego ogniwa procesu i jego poprawę.



Rysunek 3. Diagram Ishikawy silnej strony przedsiębiorstwa o wysokim priorytecie

Źródło: opracowanie własne.

Powyższy diagram Ishikawy prezentuje jakie elementy składają się na najważniejszy w tym wypadku czynnik dla przedsiębiorstwa. W celu przeprowadzenia procedur wdrożeniowych, firma powinna być scharakteryzowana na podstawie tego opisu graficznego. Analiza ta zawierałaby różnice między stanem pożądanym – teoretycznie idealnym, a stanem obecnym. Przystawienie to pozwoliłoby na zaprojektowanie zmian i ich wprowadzenie. Rozkład czynnika przyczynia się do klarownej jego prezentacji. Wdrożenie może mieć charakter holistyczny lub częściowy.

## Podsumowanie

Wszystkie wspomniane metody i sposoby badań pozwalają ustalić, który pion przedsiębiorstwa należy skorygować. Są to schematy czysto strategiczne w niewielkim połączeniu z logistyką i matematyką. Praca za ich pośrednictwem jest w stanie dostarczyć takich informacji o firmie, które nie są wykorzystywane w celu rozwoju potencjału. Zaprojektowana kolejność wykonywanych czynności została opracowana tak, by rezultatem badań był ściśle określony obszar oraz by został on określony za pomocą jak największej liczby informacji. Umożliwi to udoskonalenie danego aspektu zarówno w pełnym zakresie, jak i poprawę charakterystyk poszczególnych jego części. Etapowe wdrażanie innowacyjnych zmian przełoży się na mniejszą liczbę zasobów finansowych wymaganych do jego przeprowadzenia.

Rozwój przedsiębiorstwa jest nieodłącznym elementem jego prowadzenia. Dotyczy to zarówno wielkich korporacji, jak i małych, lokalnych jednostek handlowych. Budowanie mocnych aspektów, korekta tych słabszych, wykorzystywanie szans i ochrona przed zagrożeniami jest kluczową walką na rynku zbytu oraz ważnym elementem uzyskania przewagi konkurencyjnej.

Układ i kolejność wyszczególnionych metod strategicznych są zamierzone. Opracowana hierarchia tych technik odnosi się do zwrotu „od ogółu do szczegółu”. Holistyczne podejście do przedsiębiorstwa na wstępie umożliwia uzyskanie informacji o kluczowej składowej odpowiadającej za długofalowy sukces działalności.

Opracowana metodyka składa się z podstawowych i dobrze znanych technik i analiz rozwoju przedsiębiorstwa. Ma to na celu prezentację, do jakich informacji możliwe jest dotarcie stosując fundamentalną wiedzę. Wybrana działalność gospodarcza ma na celu uświadomienie, że prymarne technologie rozwoju potencjału są przydatne nie tylko korporacjom i gigantom produkcyjnym, ale także mikroprzedsiębiorstwom, których jest znacznie więcej.

## Literatura

- Drażek Z., Niemczynowicz B., *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003.
- Hamrol A., Mantura W., *Zarządzanie jakością*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2005.
- Kałkowska J., Pawłowski E., Trzcielińska J., Trzcieliński S., Włodarkiewicz-Klimek H., *Zarządzanie strategiczne*, Wyd. Politechniki Poznańskiej, Poznań 2010.
- Penc-Pietrzak I., *Planowanie strategiczne w nowoczesnej firmie*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2010.
- Pierściołek Z., *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2011.

## METHODS OF OBTAINING INFORMATION LOGISTICS FOR SMALL BUSINESSES IN THE AGRI – FOOD

### Summary

Contemporary operators strive to reach rational use of its resources to gain competitive advantage and maximize profit. In order to implement this innovative modernization of enterprises that improve audited area of activity as potential chance of development.

The increase in volatility and uncertainty of the business began to emerge in the 50s of the twentieth century. This resulted in the resignation of a mechanistic model of governance and resulted in the initiation of an exploration of solutions that enable survival in a rapidly changing environment. The result of that research was to design a mainstream strategic management. Conducting business in this area was the Boston Consulting Group, which has developed a method based on a matrix of analyzing the product portfolio of the company.

**Keywords:** Strategic management, potential, development

*Translated by Marek Szczuka*