

Małgorzata Lewandowska

Strategie konkurencji i wybrane metody analizy strategicznej

International Journal of Management and Economics 3, 84-115

1997

Artykuł został zdigitalizowany i 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, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Małgorzata Lewandowska
Instytut Marketingu Międzynarodowego

STRATEGIE KONKURENCJI I WYBRANE METODY ANALIZY STRATEGICZNEJ



1. Podstawowe rodzaje strategii konkurencji

Opracowanie strategii konkurencji oznacza udzielenie odpowiedzi na pytania: jak przedsiębiorstwo zamierza konkurować na rynku, jakie są jego cele i jakie możliwości ich osiągnięcia. Jednak na wstępie powinno ono podjąć ważną decyzję, czy w ogóle konkurować, czy też unikać konkurencji. W obecnej sytuacji panującej na rynkach międzynarodowych bardzo trudno jest znaleźć sobie taki segment, gdzie nie ma potrzeby konkurowania. Konkurencja stała się wymogiem naszych czasów, a jeśli tak, to każda firma musi sobie z tego zdać sprawę i przystąpić do aktywnego działania. Przede wszystkim powinna zbudować swoją przewagę konkurencyjną w zakresie któregośkolwiek z istniejących instrumentów konkurencji.

Uważa się, że istnieją dwie podstawowe strategie konkurowania:

- strategia wiodącej pozycji pod względem kosztów całkowitych,
- strategia różnicowania.

Jednak doświadczenie ostatnich lat dowodzi, że oprócz wymienionych strategii przedsiębiorstwa stosują w praktyce jeszcze strategię, która łączy w sobie elementy dwóch pierwszych. Jest to strategia zintegrowana.

Należy wspomnieć jeszcze o strategii koncentracji na niszy rynkowej, która może przybrać zarówno formę strategii kosztowej, jak i strategii różnicowania ¹.

1.1. Strategie ze względu na rodzaj przewagi konkurencyjnej

Strategia wiodącej pozycji pod względem kosztów całkowitych (*Low-Cost Leadership Strategy*) polega na zdobywaniu wiodącej pozycji w sektorze pod względem kosztów całkowitych, a co za tym idzie – oferowanej ceny. Strategia ta szczególnie była wykorzystywana przez firmy, kiedy spopularyzowano teorię krzywej uczenia się. Koncepcja ta wskazuje na spadek kosztów jednostkowych o pewien stały procent w miarę podwajania produkcji. Jednak, jak się później okazało, efekt ten nie występuje we wszystkich gałęziach przemysłu ². Osiągnięcie wiodącej pozycji pod względem kosztów wymaga od przedsiębiorstwa agresyw-

nego inwestowania przy jednoczesnej stałej i ścisłej kontroli kosztów. Istnieją dwa sposoby obniżania kosztów:

– obniżanie kosztów produkcji danego wyrobu poprzez zwiększenie wolumenu produkcji, standaryzację procesu wytwarzania, unifikację wyrobu i wydłużanie serii produkcyjnych;

– stałe obniżanie globalnych kosztów działania poprzez:

- eliminację wyrobów zbędnych i nie dochodowych,
- ścisłą kontrolę kosztów działalności przedsiębiorstwa i obniżanie ich wszędzie tam, gdzie to możliwe,
- oszczędności materiałowe,
- zwalnianie mało wydajnych pracowników,
- przeprowadzanie integracji pionowej wprzód, polegającej na przejmowaniu funkcji dystrybucyjnych,
- *outsourcing*, czyli przenoszenie pewnych funkcji przedsiębiorstwa tam, gdzie mogą być taniej realizowane,
- działanie na określony czas (*just in time*), tj. elastyczne planowanie produkcji i krótki czas przestawienia maszyn oraz idealne dopasowanie dostaw do potrzeb produkcji.

Drugi sposób redukcji kosztów jest znacznie trudniejszy do realizacji, gdyż wymaga niezwykle aktywnej polityki wewnątrz przedsiębiorstwa, lecz prowadzony właściwie przyczynia się do obniżenia kosztów produkcji każdego wyrobu.

Osiągnięcie a potem utrzymanie niskich kosztów przynosi firmie wiele korzyści, takich jak wyższe od przeciętnych zyski, z uwagi na możliwość wykorzystywania korzyści skali, jeśli oczywiście w danej dziedzinie działalności korzyści takie występują. Kosztowa przewaga zapewnia również firmie silną pozycję przetargową w negocjacjach z odbiorcami i dostawcami. Chroni też przed konkurencją, poprzez posiadanie niższych cen – jednego z najbardziej popularnych narzędzi walki konkurencyjnej. Pozycja taka staje się więc naturalną barierą wejścia na rynek dla wielu firm. Kolejną korzyść to elastyczność w zakresie stosowania rabatów i innych opustów oraz przy ewentualnym podwyższaniu kosztów i nakładów.

Jak widać, pozytywne aspekty stosowania takiej strategii są ogromne, jednak jej powodzenie wymaga istnienia wielu ważnych czynników, takich jak pojemny rynek (z głębokim popytem), względnie wysoki udział przedsiębiorstwa w zaspokajaniu tego popytu (już osiągnięty lub możliwy do uzyskania), wysokie nakłady inwestycyjne, ewentualne rozszerzanie asortymentu, ale tylko o produkty pokrewne, w celu rozkładania kosztów. Strategia zastosowana w sektorze, gdzie

nigdy wcześniej nie była stosowana, może zmienić go radykalnie i odwrócić zasady nim rządzące oraz jego ustalony podział.

Jednak wykorzystanie tej strategii nieść może ze sobą również ryzyko, które trzeba brać pod uwagę. Przede wszystkim istnieje obawa, że firma nie zdoła w ogóle jej zastosować, gdyż obniżenie kosztów nie będzie możliwe ze względu na istnienie w danym sektorze zjawiska tzw. niekorzyści skali³. Ma ono miejsce wówczas, gdy korzyści skali przestają występować już przy stosunkowo niewielkim wolumenie sprzedaży, i przy dalszym jego zwiększaniu nie maleją, ale nawet rosną. Drugie ryzyko występuje, gdy okazuje się, iż z trudem osiągnięta strategiczna przewaga zanika lub nie jest istotną bronią w walce konkurencyjnej. Jest to związane:

- ze zmianą technologii wytwarzania,
- z naśladownictwem konkurentów, którzy doskonale imitują wyroby „pioniera”,
- z niedostrzeżeniem potrzeby zmian w wyrobach,
- z inflacją kosztów, która niweluje osiągniętą przewagę,
- ze zmniejszeniem się roli ceny, jako głównego czynnika determinującego zakup.

Za liderów kosztowych uważa się Japończyków, prowadzących w swych przedsiębiorstwach politykę stałego obniżania kosztów, co nie wynika z wprowadzenia oszczędności, lecz jest pochodną całego systemu zarządzania. Menedżerowie tamtejszych firm dawno zorientowali się, że niesprawny i niespójny system zarządzania prowadzi do powstania wysokich kosztów, bez względu na okresowe akcje zmierzające do ich obniżenia. Polityki obniżania kosztów uczą się od firm japońskich Amerykanie i Europejczycy, którzy zaczęli po prostu tracić swoje rynki, gdyż byli w wielu przypadkach niekonkurencyjni cenowo, przy podobnej czy nawet lepszej jakości produktów. Polskie firmy, choć nie dysponują wymaganymi zasobami finansowymi, mają wciąż jedną przewagę – tanią siłę roboczą, i tę przewagę muszą wykorzystać, oczywiście przy założeniu zwiększenia wydajności pracy, bowiem w wielu sektorach efekt taniej siły roboczej jest niwelowany przez bardzo niską wydajność.

Strategia różnicowania (*Differentiation Strategy*) polega na stworzeniu produktu unikatowego w stosunku do ofert rywali. Odmienność taka może mieć swoje źródło w:

- stosowanej technologii,
- wyjątkowych cechach użytkowych produktu,
- wyglądzie (stylizacji, kolorystyce, itp.) produktu
- powszechnej znajomości i pozytywnym postrzeganiu samej marki produktu,

- oryginalnej sieci dystrybucji, opartej np. na dystrybutorach wyłącznych,
- wyjątkowej sprawności serwisu.

Najlepiej jest, gdy firma stara się różnicować swoją ofertę pod wieloma względami. Stosowanie tej strategii przynosi przedsiębiorstwu wiele korzyści, takich jak możliwość zwiększenia marży ze względu na wyjątkowość oferowanego produktu. Musi być jednak spełniony podstawowy warunek, a mianowicie lojalność klientów, którzy, postrzegając dany produkt jako wyjątkowy, godzą się niejako na zapłacenie wyższej ceny. Wreszcie firma, która decyduje się na strategię różnicowania, ma zdecydowanie lepszą pozycję wobec wyrobów substytucyjnych, ze względu właśnie na lojalność nabywców.

Skuteczne stosowanie tej strategii wymaga jednak od firmy spełnienia wielu istotnych warunków jak duże umiejętności marketingowe, długa tradycja operowania w danym sektorze, silna pozycja firmy w zakresie prowadzonych badań oraz ich koordynacja z opracowywaniem nowych wyrobów, korzystne wyobrażenie o produkcie oraz jego wysoka jakość.

Strategia taka przynosi przedsiębiorstwu wiele korzyści (wspomnianą lojalność nabywców, silną pozycję w sektorze), ale często, ze względu na specyfikę stosowanej strategii, firma musi automatycznie zrezygnować z dużego udziału w rynku na rzecz koncentracji na wybranym jego segmencie.

Różnicowanie, podobnie jak strategia niskich kosztów, wiąże się z pewnymi rodzajami ryzyka. Występują one wówczas, gdy:

- Nabywcy, pomimo przywiązania do marki, przestają kupować produkt ze względu na jego zbyt wysoką cenę w porównaniu z wyrobami substytucyjnymi konkurencji. Zjawisko osłabiania się lojalności nabywców nasiliło się szczególnie w ostatnich latach, co jest między innymi następstwem recesji. Coraz trudniej jest producentom wyrobów markowych utrzymywać wysokie ceny, gdyż rośnie wrażliwość nabywców właśnie na cenę, a maleje na inne cechy różnicujące produkt ⁴.

- W miarę dojrzewania sektora nasila się proces naśladownictwa, który zmniejsza dotychczasowe różnice między wyrobami. Zagrożeniem dla firm stosujących strategię różnicowania są przede wszystkim przedsiębiorstwa produkujące taniej ten sam wyrób, gdyż przy zbyt dużej, z punktu widzenia klientów, rozbieżności cenowej, mogą one nawet pozbawić firmę różnicującą jej wpływów na rynku i trwale osłabić lojalność klientów wobec marki. Firmy, których wyroby padają ofiarą naśladownictwa, podejmują walkę z producentami „podróbek”, co jest procesem niezwykle kosztownym, uciążliwym i często mało skutecznym.

- Zagrożeniem stają się supermarkety, sprzedające wyroby niemarkowe opatrzone własnym znakiem towarowym ⁵. Producenci droższych wyrobów markowych zmuszani są w ten sposób do obniżania cen lub też muszą zrezygnować z tego kanału dystrybucji.

Jak widać, stosowanie strategii dyferencjacji napotyka na wiele trudności, ale też przynosi przedsiębiorstwu korzyści, które zostały już wcześniej omówione. Strategia ta może być stosowana zarówno przez wielkie przedsiębiorstwa, jak też przez firmy mniejsze, decydujące się na działania w niszy rynkowej ⁶.

M.E. Porter wyróżnił strategię niskich kosztów oraz strategię dyferencjacji jako dwie wiodące, ale zarazem przeciwstawne strategie. Praktyka ostatnich lat wykazuje, że możliwe jest stosowanie obu tych technik jednocześnie. Przykłady funkcjonowania firm japońskich wskazują, że jest to sposób jak najbardziej właściwy. To połączenie strategii niskich kosztów i wysokiej jakości nosi nazwę strategii zintegrowanej (*Best Cost Provider Strategy*) ⁷. Strategia łączy się z koniecznością ponoszenia wysokich nakładów na wszystkie dziedziny działalności firmy, ale jednocześnie wydaje się być niezwykle skuteczna. Wzorcową strategię niskich kosztów i dyferencjacji jakościowej stosuje Toyota. Celem strategicznym koncernu jest obniżanie kosztów poprzez stałą kontrolę wielkości i jakości produkcji oraz wykorzystywanie potencjału pracowników ⁸.

Koncern stosuje cztery metody działania:

1) dostawy i produkcja na określony moment (*just in time*) – koncern wymaga od dostawców terminowości dostaw i zamawia wyłącznie ilości potrzebne do bieżącej produkcji;

2) automatyczna kontrola defektów – każdy z pracowników może w dowolnym momencie zatrzymać linię produkcyjną, gdy zauważy błąd. Błąd jest wnikliwie analizowany po to, aby w przyszłości nie był popełniany;

3) elastyczna siła robocza – pracownicy posiadają obok wyszkolenia specjalistycznego wyszkolenie ogólne, umożliwiające im obsługę każdego urządzenia;

4) kreatywne myślenie – pracownicy są w pełni odpowiedzialni za wykonane zadania, jednocześnie ich wiedza i sugestie stanowią istotny wkład w tworzone programy rozwoju i doskonalenia firmy.

Wdrożenie wymienionych metod działania jest możliwe dzięki stosowaniu następujących technik:

– kanban – karta określająca zapotrzebowanie danego stanowiska na surowce potrzebne do bieżącej produkcji,

– elastyczne planowanie produkcji – produkcja jest ściśle dostosowana do zamówień,

– minimalizacja czasu ustawiania maszyn – dąży się do zwiększenia produktywności maszyny i jej wszechstronności poprzez skracanie czasu przestawiania na nową produkcję,

– standaryzacja detalooperacji – każdy etap produkcji (detalooperacja) ma wyznaczony maksymalny czas realizacji,

– plan ustawienia maszyn – maszyny nie są ustawione szeregowo, ale w kształcie „U”, pracownicy podzieleni są na zespoły, sami dobierają sobie liderów i sami kontrolują jakość produkcji,

– koła jakości – pracownicy szkoleni są w zakresie technik wykrywania braków i kontroli jakości,

– koordynacja – przez pierwsze lata pracy pracownicy awansowani są w systemie poziomym, tzn. z działu do działu. W ten sposób poznają firmę i nawiązują kontakty z pozostałymi pracownikami, co znacznie ułatwia współpracę wewnątrz firmy.

Połączenie metod oraz technik działania umożliwia realizację trzech wymienionych wyżej programów funkcjonalnych, tzn. kontrolę ilościową, kontrolę jakościową i maksymalne wykorzystanie siły roboczej.

Koncern Toyoty jest doskonałym przykładem na to, że możliwe jest realizowanie pozornie sprzecznych strategii obniżania kosztów i podwyższania jakości produkowanych wyrobów.

Strategia koncentracji (*Focused Strategy*) polega na trafnym określeniu specyficznych potrzeb małego segmentu rynku i ścisłym dopasowaniu do niego własnej oferty.

Firma koncentruje się na istotnym dla odbiorców elemencie produktu bądź samym produkcie, co wiąże się z wymogiem specjalizacji produktowej, lub działa na wybranym rynku geograficznym (specjalizacja geograficzna). Stosowanie tej strategii wymaga spełnienia pewnych warunków, ale przede wszystkim znalezienia niszy dostatecznie dużej na działalność bieżącą i jednocześnie takiej, która ma charakter rozwojowy. Segment nabywców musi więc być oceniony z punktu widzenia: dostępności dla przedsiębiorstwa, tzn. czy przedsiębiorstwo ma odpowiadającą mu ofertę, opłacalności, czyli oszacowania wielkości popytu, jak też przychodów ze sprzedaży, zgodności segmentu z silnymi stronami przedsiębiorstwa, intensywności konkurencji w wybranym segmencie, kosztów obsługi segmentu, czyli kosztów dotarcia do potencjalnych klientów w segmencie, oraz obsługi sprzedaży.

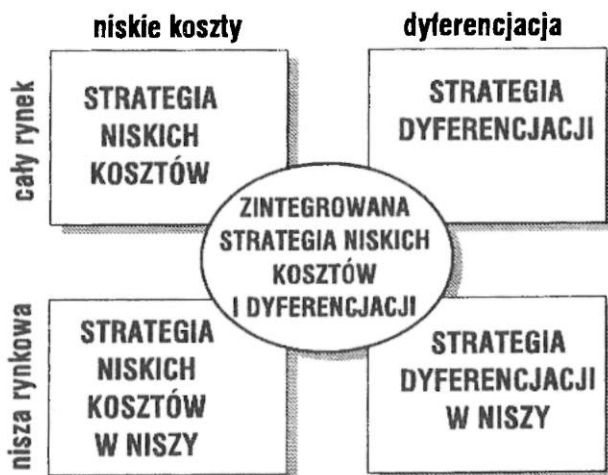
Kolejny wymóg, który firma musi spełnić, to jakość oferowanego wyrobu oraz sposób jego dystrybucji i obsługi klientów. Świadome skoncentrowanie na wybranym segmencie niesie ze sobą pewne ryzyko, ale z drugiej strony niweluje konieczność dostosowywania cen do poziomu konkurentów. Warunkiem stosowania tej strategii jest wykrycie luki rynkowej i silna na niej koncentracja. Strategia ta opiera się na słusznym założeniu, że łatwiej i lepiej można obsłużyć wąski segment rynkowy. Ze względu na taką koncentrację działań, nie wymaga ona bardzo dużych nakładów finansowych, jednak przy jej konstruowaniu należy brać pod uwagę konieczność poniesienia kosztów związanych z badaniami rynku, prowadzonymi w celu ustalenia docelowego segmentu nabywców.

Strategia koncentracji na wybranym segmencie rynku zapewnić może obniżenie kosztów jego obsługi, czy też zaowocować pozytywnym zróżnicowaniem produktu, lecz zawsze tylko w skali ograniczonej wielkością segmentu. Strategia koncentracji wiąże się więc z przymusową rezygnacją z części ewentualnego wolumenu sprzedaży. Niesie ona za sobą również pewne ryzyko, a mianowicie:

- konkurenci mogą znaleźć podsegment, w którym działa firma skoncentrowana i osiągnąć tym samym jeszcze większą koncentrację,
- oferowany produkt staje się coraz mniej atrakcyjny ze względu na podobieństwo z innym oferowanym w całym sektorze,
- zwiększa się różnica kosztowa między firmą skoncentrowaną a konkurentami działającymi na szeroką skalę.

Ryzyko stosowania tej strategii jest jednak dużo mniejsze niż stosowania strategii frontального ataku, gdyż duże firmy mogą się po prostu nie interesować tak małymi segmentami rynku, co zapewnia przedsiębiorstwu możliwość działania w swego rodzaju strukturze monopolistycznej, oczywiście ograniczonej do wybranego segmentu.

Strategia koncentracji może przybrać formę strategii wiodącej pozycji pod względem kosztów, jak również strategii różnicowania produktu.

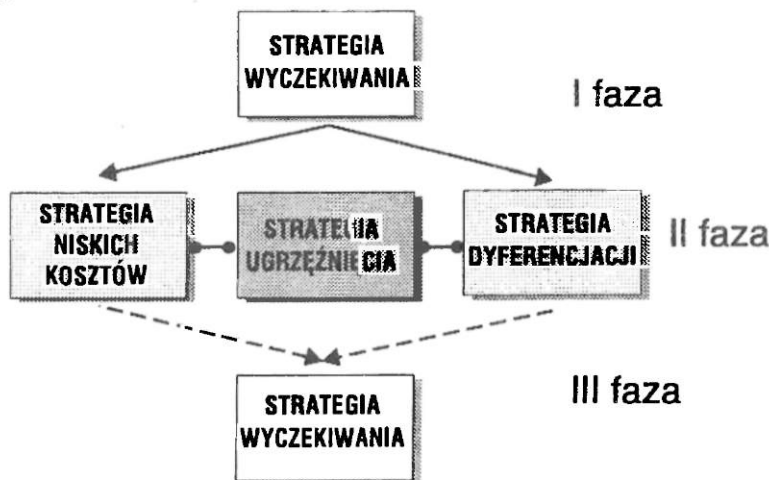


Rys 1. Strategie konkurencji

Źródło: A. Thompson, A. Strichland, Strategic Management, 9th edition, Irwin, Chicago 1996, s. 117.

Przedsiębiorstwo, które niedawno weszło do danego sektora i nie zna go jeszcze na tyle, aby wiedzieć, jaką wybrać strategię, może zdecydować się na zastosowanie strategii wyczekiwania. Polega ona na wnikliwej analizie sektora oraz szans i zagrożeń, które stanowią jego integralną część. Stosowanie strategii wyczekiwania powinno stanowić fazę wstępną działalności przedsiębiorstwa, które po rozpoznaniu rynku decyduje się na strategię niskich kosztów i dyferencjacji. Czas pokaże, czy należy kontynuować wybraną strategię, czy też ponownie przedstawiać przedsiębiorstwo na realizację strategii zintegrowanej, która stawia je w niezwykle korzystnej sytuacji, ale też wymaga znacznego zwiększenia nakładów (w przypadku przestawiania się ze strategii niskich kosztów) lub zwrócenia uwagi na unowocześnienie zarządzania zasobami (w przypadku wcześniejszego stosowania strategii dyferencjacji).

Przedłużanie okresu stosowania strategii wyczekiwania i brak decyzji odnośnie do dalszej ściśle sprecyzowanej drogi grozi przedsiębiorstwu „ugrzęźnięciem”⁹. Jest to sytuacja szczególnie niekorzystna dla firmy, gdyż nie może ona konkurować ani z przedsiębiorstwami oferującymi niskie ceny, ani odebrać klientów firmom stosującym strategię dyferencjacji, nie mówiąc już o konkurowaniu z firmami o strategii zintegrowanej. Przedsiębiorstwo, które „ugrzęzło”, traci więc zarówno klientów zakupujących towary w dużych ilościach, jak i tych o specyficznych potrzebach, gotowych zapłacić wyższą cenę za ich zaspokojenie. Jeśli więc firma nie zdecyduje się na zmianę orientacji lub też nie posiada ku temu wystarczających środków, naraża się na niską rentowność, a w dalszej perspektywie – na wypadnięcie z rynku.



Rys 2. Etapy wyboru strategii konkurencji przez przedsiębiorstwo

Źródło: opracowanie własne na podst. M. Romanowska, Strategie konkurencji, op. cit. w przyp. 3, s. 26.

1.2. Strategie konkurowania z punktu widzenia sposobu działania wobec konkurencji

Istnieją dwa fundamentalne wzorce zachowania konkurencyjnego¹⁰. Pierwszy z nich to konfrontacja (strategia ofensywna), czyli walka konkurencyjna z przeciwnikami. Drugi sposób polega na unikaniu (strategia defensywna) konkurencji poprzez takie zabiegi, jak podział rynku, szukanie niszy czy też kooperację. Oba sposoby mają jednak podobny cel – utrzymanie lub zdobycie pozycji na rynku i podtrzymanie wypracowanej przewagi konkurencyjnej. Wymienione powyżej zachowania wobec konkurentów można rozwinąć w szereg konkretnych strategii wobec konkurencji, które zostaną omówione poniżej.

Ofensywną strategię konkurencji – strategię walki konkurencyjnej – stosują przedsiębiorstwa, które decydują się na bezpośrednią konkurencję z dostawcami takich samych lub zbliżonych towarów, i dysponują wystarczającymi ku temu środkami. Na samym wstępie przedsiębiorstwo musi dokonać identyfikacji i klasyfikacji konkurentów oraz postarać się ocenić za pomocą dostępnych metod analitycznych, swoją pozycję na rynku. Następnym krokiem jest wybór metod i sposobów walki konkurencyjnej. Najbardziej powszechną metodą walki jest walka cenowa, jednak może ona doprowadzić do wojny cenowej i automatycznie obniżyć dochody, zarówno konkurencji, jak i przedsiębiorstwa wszczynającego wojnę. Możliwe jest również operowanie instrumentami paracelowymi, jak rabaty czy dyskonta, które mogą również stać się narzędziem walki konkurencyjnej.

W zależności od pozycji przedsiębiorstwa na rynku, może ono stosować różne rodzaje strategii konfrontacji. Strategia frontального ataku polega na jednoczesnym wykorzystaniu przewagi konkurencyjnej w bezpośredniej konfrontacji z rywalami. Oznacza to na przykład przygotowanie wersji produktu ewidentnie lepszej od produktu konkurentów, przy jednoczesnej intensywnej dystrybucji i promocji. Oczywiście tego rodzaju strategię mogą stosować tylko duże przedsiębiorstwa, odgrywające na rynku rolę liderów, posiadające duży kapitał i doświadczenie lub też znaczący udział w rynku (a najczęściej wszystkie te elementy równocześnie). Liderzy rynkowi nie rzadko stosują strategię ataku na słabo bronione skrzydło konkurenta, tzn. ataku na tę część rynku rywala, która jest traktowana przez niego jako mniej istotna i, co za tym idzie, jest słabiej broniona. Strategia ta jest bezpieczniejsza od wspomnianego frontального ataku, gdyż jest dla przeciwnika po prostu mniej widoczna i w początkowej fazie może wydawać się mniej groźna. W prowadzeniu takiej strategii wykorzystuje się najczęściej instrumenty cenowe, różnicowanie produktu lub proponuje się nowatorskie formy sprzedaży i dystrybucji.

Kolejną z serii ofensywnych to strategia imitacji (*follower's strategy*). Stosowana jest przez firmy, które pragną konkurować z liderami – innowatorami

i zdobywać udział w rynku, ale nie mają ku temu wystarczających środków. Dotyczy to zarówno imitacji samego produktu, jak też wszystkich czynności z nim związanych, jak dystrybucja, promocja, opakowanie, znak towarowy itp. Szczególnie często zdarza się imitowanie właśnie tego ostatniego elementu, czyli znaku towarowego, co przynieść może jego posiadaczowi ogromne straty, łącznie z utratą lojalności klientów w przypadku, gdy imitowane produkty są rażąco niższej jakości.

Imitacja może mieć charakter ¹¹ doganiający – imitowanie rozwiązań stosowanych przez konkurencję, lub też charakter wyprzedzający – imitowanie zachowań przeniesionych z innych rynków. Imitacja najbliższych konkurentów niesie jednak ze sobą niebezpieczeństwo niepowodzenia, gdyż bezpośrednia imitacja metod konkurentów jest po prostu zbyt mało innowacyjna. Jest natomiast metodą niewątpliwie tania, gdyż nie ponosi się dużych kosztów związanych z badaniami. Imitacja odległa, tj. przeniesiona z innego rynku, może stać się istotną bronią, ale może również zupełnie się nie sprawdzić w nowym otoczeniu. Specyficznym rodzajem imitacji jest działanie na zlecenie, co wiąże się z kooperacją w zakresie produkcji. Istotą tego działania jest wytworzenie dokładnie takiego produktu, jakiego żąda zlecający, który potem może nadać mu swój własny znak towarowy.

Przedsiębiorstwa nie będące liderami rynkowymi, lecz posiadające wystarczające środki do prowadzenia strategii ofensywnej, mogą stosować tzw. strategię walki szarpanej, która polega na atakowaniu konkurentów przy każdej nadarzającej się okazji. Narzędziami tej walki mogą być takie działania, jak wprowadzenie drobnych usprawnień w produkcie, akcje reklamowe nawiązujące do dokonanych usprawnień lub obniżek cenowych. Stosowanie takiej strategii nie prowadzi do zdobycia trwałej przewagi konkurencyjnej, ma raczej za zadanie umocnienie już posiadanej, w sytuacji gdy rynek jest dość stabilny i każdy z jego uczestników ma na nim ściśle określone miejsce.

Innym rodzajem strategii jest tzw. strategia okrążania, polegająca na rozbudowywaniu swojej oferty do bardzo dużej liczby modeli i wersji z różnymi dodatkami po to, by uchodzić zarówno wśród dystrybutorów, jak i konsumentów za producenta mogącego zaspokoić różne, czasem bardzo szczególne preferencje odbiorców. Ryzyko tej strategii polega na tym, że przy tak rozbudowanej ofercie, przedsiębiorstwo przestaje być wyspecjalizowane, ale umiejętne jej stosowanie przynieść może korzyści skali, jeśli możliwa będzie unifikacja pewnych komponentów i stosowanie ich w wielu rodzajach produktów.

Strategie defensywne mają na celu realizację dwóch podstawowych zadań: profilaktyczne zapobieganie atakom konkurencji stosującej strategię ofensywną oraz sprawne reagowanie w przypadku zaistnienia takich ataków. Strategie zapobiegania atakom konkurentów polegają m.in. na budowaniu barier wejścia nowych konkurentów na rynek, stabilizacji czy nawet na osłabianiu konkurencji

w sektorze oraz zniechęcaniu rywali do ataków skierowanych na nasze przedsiębiorstwo. Stosuje się tu strategię blokowania konkurentów, na którą składają się takie działania, jak:

- blokowanie dostępu do kanałów dystrybucji poprzez wymóg jej wyłączności, ciągłe uzupełnianie asortymentu, rozbudowywanie usług posprzedażowych dla dystrybutorów,
- intensyfikacja działań poprzez, skracanie cyklu życia produktu, rozwijanie własnej sieci dystrybucji i prowadzenie własnych działań w terenie, aktywna promocja, wydłużanie okresu gwarancyjnego, skracanie czasu dostaw,
- ochrona technologii poprzez ścisłe stosowanie polityki licencyjnej.

Kolejna strategia obronna to strategia manifestacji silnego odwetu, która ma za zadanie pokazać konkurentom, że nasza pozycja jest silna i w razie potrzeby umiemy i mamy środki na kontratak. Działania wchodzące w zakres tej strategii to:

- sygnalizowanie posiadania rezerw finansowych, technologicznych, produkcyjnych,
- ostre reagowanie na jakiegokolwiek próby ataku,
- intensyfikacja działań innowacyjnych w celu wyprzedzenia ataku.

Inny sposób konkurowania to zastosowanie strategii kooperacji. Strategia ta polega na prowadzeniu przez przedsiębiorstwo różnych form współpracy w celu poprawienia jego zdolności konkurowania. Kooperacja może polegać na połączeniu doświadczeń firm i na wspólnej kontynuacji działań według ustalonych zasad, może też przyczynić się do stworzenia zupełnie nowej formuły działalności. Powiązania kooperacyjne mogą dotyczyć całej sfery działań firm lub tylko wybranych jej fragmentów. Pewne jest, że kooperacja zapewnia przedsiębiorstwom silniejszą pozycję rynkową, zwiększa ich zasoby finansowe i kadrowe, umożliwia działanie na większą skalę, przyczynić się może do szybszego rozwoju produkcji, zwiększa liczbę kanałów dystrybucji. Jednak jak każda ze strategii, niesie ze sobą pewne ryzyko, związane z trudnościami przy podziale kluczowych stanowisk i w podejmowaniu ważnych decyzji oraz istotnie ogranicza niezależność przedsiębiorstw. Może okazać się ona szczególnie skuteczna w przypadku małych przedsiębiorstw, które poprzez kooperację z firmą silniejszą mogą korzystać z jej kanałów dystrybucji czy też sprzedawać pod jej marką, zawsze jednak za cenę utraty części swojej niezależności. W przypadku przedsiębiorstw silnych, o dużym udziale w rynku, kooperacja wzmocni jeszcze bardziej ich pozycję i przyczyni się do zwalczania konkurencji.

Choć na ogół strategie defensywne mają na celu zapobiegania atakom konkurentów, to istnieją też takie, które mają zastosowanie, gdy przedsiębiorstwo zostanie jednak przez przeciwnika zaatakowane. Ważne jest, aby w przypadku takiego ataku umieć rozpoznać słabe strony rywala i pamiętać jednocześnie

o własnych atutach. Jedną z wielu takich strategii jest strategia przeskakiwania atakującego rywala – należy nie tylko sprostać konkurentowi, ale także błyskawicznie zaproponować coś nowego. Można w tym wypadku zastosować tzw. walczącą markę, czyli produkt w wersji prostszej niż dotychczas oferowany, przy jednoczesnym zachowaniu produkcji poprzedniej jego wersji. Inny sposób reagowania na atak to strategia utrzymywania poziomu cen najdłużej jak to tylko jest możliwe. Wiąże się to ściśle z unikaniem wojen cenowych, które mogą zniszczyć obie strony konfliktu. Zawsze efektywniejsze będą inne instrumenty walki konkurencyjnej, jak chociażby czasowe rabaty czy skonta, obniżki cen elementów uzupełniających (opakowań, usług towarzyszących produktowi itp.)

2. Analiza otoczenia oraz czynników wewnątrzorganizacyjnych a wybór strategii przedsiębiorstwa

Analiza strategiczna (*strategic analysis*) to zbiór działań mających na celu zbadanie przedsiębiorstwa oraz jego otoczenia w celu sformułowania strategii oraz zbudowania planu strategicznego i jego realizacji.

Prawidłowo opracowana analiza powinna obejmować wszystkie sfery działalności przedsiębiorstwa, zarówno te dotyczące jego obecnej sytuacji, jak również plany na przyszłość. Pełna analiza strategiczna powinna dotyczyć trzech podstawowych obszarów:

- makrootoczenia
- otoczenia konkurencyjnego
- przedsiębiorstwa

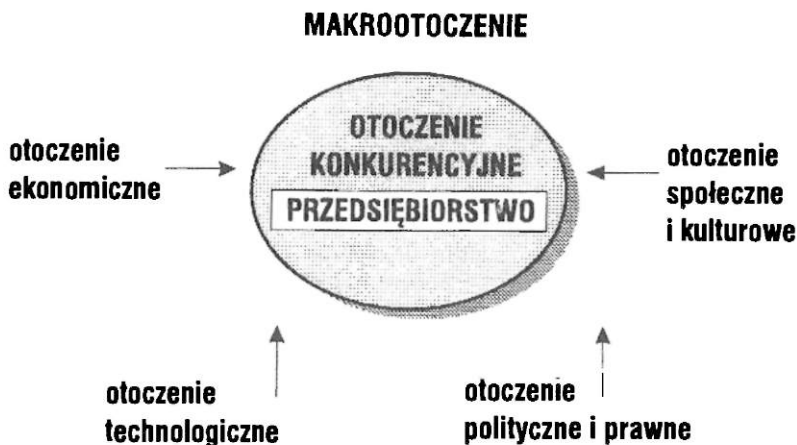
Istnieje wiele narzędzi (metod), które wykorzystywane są przy prowadzeniu analizy strategicznej przedsiębiorstwa, m.in. macierz BCG, macierz Mc Kinseya, analiza SWOT czy analiza Value Chain.

2.1. Makrootoczenie i otoczenie konkurencyjne przedsiębiorstwa

Makrootoczenie jest to zespół warunków funkcjonowania przedsiębiorstwa wynikający z tego, że działa ono w określonym kraju i regionie, w określonej strefie klimatycznej, w danym układzie politycznym, prawnym itp.¹³ Otoczenie makroekonomiczne w sposób bardzo silny określa możliwości działania przedsiębiorstwa. Jako że samo przedsiębiorstwo nie może w istotny sposób modyfikować otoczenia makroekonomicznego, musi znać i dostosować do niego swoje obecne i przyszłe plany rozwoju.

Makrootoczenie można podzielić na mniejsze segmenty, takie jak:

1. otoczenie ekonomiczne
2. otoczenie technologiczne
3. otoczenie społeczne i kulturowe
4. otoczenie polityczne i prawne.



Rys 3. Obszary analizy strategicznej

Źródło: opracowanie własne na podst. A. Sznajder, Strategie marketingowe, op. cit. w przyp. 14, s. 12.

Otoczenie ekonomiczne jest istotnym czynnikiem wpływającym na działalność przedsiębiorstwa. Składa się na nie wiele pojęć i zjawisk, które powinny być obserwowane i analizowane, takich jak stan gospodarki i tempo jej wzrostu, ruchy cen, zmiany zatrudnienia, bilans płatniczy, stopa inwestycji ogółem i w danej branży, kursy wymiany walut, poziom inflacji. Szczególnie ważnym wyznacznikiem jest tempo wzrostu gospodarczego, gdyż wraz z poprawą sytuacji gospodarki poprawia się sytuacja konsumentów i rośnie zapotrzebowanie na produkty. Równie ważnym czynnikiem, który musi być brany pod uwagę, jest stopa inflacji, gdyż wysoka destabilizuje sytuację gospodarczą, wzmagając zmiany kursów walut, wpływa na spadek inwestycji długoterminowych.

Szybki rozwój technologiczny stał się nieodłącznym elementem współczesnego świata. Dotyczy on zarówno metod wytwarzania produktów, jak też innych dziedzin wspomagających, takich jak przesyłanie informacji, przetwarzanie energii, sposób magazynowania towarów, projektowanie i wzornictwo przemysłowe. Cechą charakterystyczną współczesnego rynku jest skracanie się czasu pomiędzy wynalazkiem a wdrożeniem go do produkcji. Następuje również komputeryzacja całego procesu produkcyjnego, wprowadzanie tzw. systemów CIM (*Computer Integrated Manufacturing*)¹⁴. Zmiany technologiczne wpływają na postęp gospodarki, ale też sprawiają, że dochodzi do nagłych upadków całych gałęzi przemysłu i jednoczesnego powstawania nowych.

Spółeczeństwo jako takie również może stwarzać pewne szanse i zagrożenia dla przedsiębiorstwa. Istotne stają się na przykład tendencje w modzie, które mogą kształtować nawet postawy społeczne. Ostatnio wykreowana moda na nowy styl życia – ekologiczny, zdrową żywność i aktywny wypoczynek przyczynia się do wzmacniania nie mających dotąd znaczenia branż przemysłowych. Zwiększa się liczba osób o postawach konsumpcyjnych, pragnących zaspokajać coraz bardziej zróżnicowane potrzeby. Jednocześnie ma miejsce proces unifikacji zachowań. Uchwycenie tych przemian jest trudne, ale stać się może ważnym wyznacznikiem dla formułowania przyszłej strategii. Przedsiębiorstwo musi brać również pod uwagę trendy demograficzne, szczególnie jeśli jego oferta jest skierowana do ściśle określonej grupy wiekowej. Może ono za pomocą tych obserwacji analizować i tworzyć prognozy sprzedaży.

Przez otoczenie polityczne i prawne należy rozumieć warunki ustrojowe, jak też wszelkie przepisy prawne obowiązujące w obszarze działalności przedsiębiorstwa. Przykładem decyzji politycznych o dużym znaczeniu strategicznym są cła, regulacje dotyczące ochrony środowiska itd. Szczególnie obecnie, w okresie transformacji systemu gospodarczego, ale również prawnego, bardzo istotna staje się obserwacja tych przemian, gdyż mogą one stać się nową szansą dla przedsiębiorstw. W dobie globalizacji działań ważne jest rozszerzenie prowadzonych badań na rynek zagraniczny i traktowanie tego rynku i rynku krajowego jako całości.

Takie wydarzenia jak kryzysy paliwowe wywarły wpływ na firmy, które wcale nie były związane bezpośrednio z wydobyciem ropy. Obecnie obserwowaną tendencją na rynku międzynarodowym jest proces „deregulacji”, polegający na stopniowym znoszeniu barier celnych, prawnych itd. Z drugiej strony następuje proces jednoczenia państw w duże organizmy gospodarcze, o wspólnych dla ich członków zasadach działania. Oba procesy, ściśle się ze sobą łączące, mają ogromne znaczenie zarówno dla uczestniczących w nich państw, jak i tych, które pragną w zjednoczone struktury wejść. Istotna staje się więc obserwacja sytuacji międzynarodowej, gdyż jej ciągła ewolucja może stworzyć nowe szanse dla przyszłej ekspansji rynkowej przedsiębiorstwa.

Otoczenie konkurencyjne to wszystkie podmioty gospodarcze, które mają z przedsiębiorstwem powiązania kooperacyjne lub konkurencyjne¹⁵. Kluczowymi podmiotami tego otoczenia są: konkurenci, nabywcy, dostawcy.

Pomiędzy przedsiębiorstwem a pozostałymi podmiotami zachodzą specyficzne powiązania, które stają się podstawą do formułowania strategii. Z uwagi na fakt, że otoczenie podlega stałym zmianom i bezpośrednio wpływa na przedsiębiorstwo, staje się jego swoistym wyznacznikiem rozwoju. Jednak owo oddziaływanie odbywa się również w drugim kierunku, gdyż przedsiębiorstwo poprzez swoją strategię konkurencyjną modyfikuje warunki otoczenia. Analizę otoczenia konkurencyjnego wystarczy ograniczyć tylko do najbliższego, a zarazem naj-

ważniejszego otoczenia, tzn. sektora, który zdefiniujemy jako grupę przedsiębiorstw wytwarzających dobra lub usługi o podobnym przeznaczeniu¹⁶.

Kryterium wydzielenia sektora jest fakt korzystania przez przedsiębiorstwa z tych samych źródeł zaopatrzenia i zaspokajanie podobnych potrzeb tych samych grup nabywców. Chodzi więc o ogół produktów silnie substytucyjnych, produkowanych przy pomocy podobnej technologii.

Analiza sektora jest zadaniem trudnym i dość żmudnym, zważywszy na mnogość informacji. Badania należy więc przeprowadzać w sposób uporządkowany i konsekwentny. Trzeba określić na wstępie, czego konkretnie szukamy, gdyż zbieranie informacji dotyczących wszystkiego i wszystkich nie jest konieczne. Istnieją pewne kategorie danych wyjściowych, pomocnych przy analizie sektora, są to¹⁷:

- asortyment wyrobów,
- nabywcy i ich zachowanie,
- wyroby uzupełniające,
- wyroby zastępcze,
- technologia produkcji,
- marketing i sprzedaż w sektorze,
- dostawcy,
- kanały dystrybucji,
- innowacje,
- konkurenci (strategie, silne i słabe strony),
- makrootoczenie.

Uzyskanie informacji o wielu pozycjach z tej listy, jak chociażby o konkurentach, jest bardzo trudne, dlatego też otrzymuje się je nie wprost, ale w sposób pośredni. Pierwszym krokiem jest uzyskanie ogólnego poglądu, zebranie ogólnych informacji, które potem przetworzymy w dane wyjściowe, a te z kolei użyte zostaną w analizie sektorowej. Przydatne tu będą następujące informacje¹⁸:

1. O uczestnikach sektora – należy sporządzić listę uczestników sektora, uwzględniając przede wszystkim firmy wiodące. Dane można uzyskać ze sprawozdań rocznych, często publikowanych przez same przedsiębiorstwa, czy takich źródeł, jak protokoły z zebrań akcjonariuszy, informatory o wyrobach, ogłoszenia o wolnych miejscach pracy, a nawet reklamy. W analizie można posługiwać się również danymi uzyskanymi w terenie, tzn. w wyniku bezpośrednich kontaktów, wywiadów, obserwacji.
2. O wynikach badań nad sektorem – zdarza się, że sporządzane są analizy, które dają ogólny pogląd na kondycję sektora i jego przyszłość. Wiado-

mości można również uzyskać śledząc artykuły w prasie fachowej, publikacje stowarzyszeń branżowych, dane statystyczne.

Uzyskane informacje muszą być porządkowane, klasyfikowane i ciągle uzupełniane, gdyż tylko wtedy staną się dobrym źródłem analizy strategicznej.

Celem gromadzenia danych oraz przeprowadzania analizy sektorowej jest znalezienie odpowiedzi na pytanie, jaką strategię konkurencji należy stosować.

Analiza pięcioczynnikowa Portera¹⁹ opiera się na założeniu, że o atrakcyjności sektora dla jego uczestników bądź też potencjalnych inwestorów decyduje pięć czynników ją kształtujących:

1. siła oddziaływania dostawców sektora,
2. siła oddziaływania nabywców,
3. natężenie walki konkurencyjnej wewnątrz sektora,
4. groźba pojawienia się nowych konkurentów,
5. groźba pojawienia się substytutów.

Wszystkie wymienione czynniki wpływają na intensywność rywalizacji wewnątrz sektora i tym samym określają jego atrakcyjność. Zostaną one kolejno omówione.

(1) Najogólniejszym wyznacznikiem determinującym pozycję przetargową danego przedsiębiorstwa jest rynek i relacje między popytem a podażą. Jednak w okresie intensyfikacji konkurencji należy zwrócić baczną uwagę na siłę przetargową dostawców, która zależy od:

- stopnia koncentracji sektora dostawcy w stosunku do sektora nabywcy – jeśli dany nabywca kupuje znaczącą ilość produktów oferowanych do sprzedaży, jego siła automatycznie rośnie,
- znaczenia danego sektora jako klienta dostawców – jeśli dany sektor nie jest dla dostawców priorytetowy, i od jego losu nie zależy ich sytuacja, dostawcy mogą wykorzystywać swoją siłę przetargową,
- braku konkurencyjnych produktów substytucyjnych w stosunku do wyrobów dostawców (mała liczba potencjalnych źródeł zakupu),
- wyrób dostawcy jest kluczowy dla nabywcy i jednocześnie posiada cechy bardzo go wyróżniające spośród innych oferowanych na rynku,
- możliwości integracji dostawców w przód, w kierunku wyrobu finalnego,
- braku zagrożenia integracją wstecz przez nabywcę, czyli w stronę produkcji komponentów,
- dużego kosztu poszukiwania innych dostawców lub negocjacji.

(2) Nabywcy danego sektora zazwyczaj domagają się obniżania cen produktu, zwiększania jakości lub rozszerzania zakresu usług posprzedażowych. O ich sile przetargowej decyduje wiele czynników, wśród których wyróżniamy:

- stopień koncentracji sektora nabywców w stosunku do sektora dostawców – im większy jest udział danego nabywcy w sprzedaży przedsiębiorstwa, tym silniejszą ma on pozycję przetargową,
- oferowane wyroby stanowią poważną część zakupów danego odbiorcy – im bardziej strategiczny produkt, tym odbiorca jest silniej wyczulony na jego cenę,
- produkt nie jest zróżnicowany i w związku z tym nabywcy, posiadając możliwość zmiany dostawcy, mogą negocjować ceny ze swoim dostawcą,
- nabywcy stwarzają możliwość integracji wstecz, w stronę produkcji komponentów.

(3) Walka konkurencyjna jest prowadzona w celu zdobycia jak najlepszej pozycji w wybranym sektorze. Istnieje wiele jej form, które pośrednio zostały omówione w punkcie dotyczącym strategii konkurencji. Natężenie walki konkurencyjnej rośnie wraz z nasilaniem się oddziaływania takich czynników strukturalnych, jak:

- liczna lub zrównoważona konkurencja – w takiej sytuacji firmy zazwyczaj dysponują wystarczającymi środkami i wykorzystują je do działań destabilizujących sektor w celu wywalczenia sobie lepszej pozycji lub chociażby zwrócenia na siebie uwagi;
- powolny wzrost danego sektora – w takiej sytuacji konkurenci starają się zdobywać większy udział w rynku, bo tylko to może im zapewnić szybki wzrost;
- wysokie koszty stałe lub koszty składowania – wywierają one silny nacisk na przedsiębiorstwa, aby wykorzystywały w pełni swoje moce produkcyjne, co może doprowadzić nawet do obniżania cen, jeśli istnieje nadmiar tego potencjału;
- brak zróżnicowania produktu – ta sytuacja prowadzi zazwyczaj do eskalacji konkurencji cenowej, gdyż trudno jest posłużyć się innymi wyróżnikami produktu;
- skokowy przyrost zdolności produkcyjnej – nagłe powiększenie tej zdolności może trwale naruszyć równowagę podażowo-popytową i wywołać wzrost intensywności konkurencji;
- różnorodność konkurentów – w przypadku dużego zróżnicowania konkurentów możliwe jest, że nie będą oni w stanie określić reguł gry dla danego sektora i ich działania będą się zderzać;
- gra o wysoką stawkę – jeśli utrzymanie pozycji na danym rynku jest dla przedsiębiorstwa priorytetowe, zrobi ono wszystko, aby tę pozycję wywalczyć;

- bariera wyjścia – istnieją pewne czynniki, które powodują, że przedsiębiorstwo działa w sektorze nawet wtedy, gdy osiąga niską stopę zysku. Czynnikiem takim może być posiadanie zasobów o tak dużym stopniu specjalizacji, że trudno jest je zastosować w innym sektorze. Inne bariery to np. duże koszty zerwania umów z pracownikami, współzależność między działaniami przedsiębiorstwa a innymi organizacjami z sektora, niechęć do zmian czy też restrykcje rządowe ograniczające swobodę zmiany sektora. Jeśli wymienione bariery są duże, skutecznie ograniczają mobilność przedsiębiorstw.

Metodą pomocną przy analizowaniu koncentracji konkurencji w sektorze, czyli badaniu wielkości działających w nim przedsiębiorstw i określeniu tym samym ich udziału w rynku jest tzw. stopa koncentracji firm, mierzona wskaźnikiem S ²⁰:

$$S_i = q_i : Q$$

gdzie:

S_i – udział produkcji i -tego przedsiębiorstwa w produkcji ogółem,

q_i – wielkość produkcji i -tego przedsiębiorstwa,

Q – wielkość produkcji sektora.

Przy pomocy wskaźnika S można uszeregować przedsiębiorstwa w zależności od ich wielkości, a także ustalić stopień koncentracji sektora przez dodanie wskaźników do siebie. Przeprowadzanie tego rodzaju analizy daje wyobrażenie o udziale w rynku poszczególnych przedsiębiorstw, lecz nie odpowiada na pytanie, jakie strategie stosują. Nie wszystkie działające w sektorze przedsiębiorstwa należą do zagrażających nam konkurentów; część z nich może operować na obszarach sektora pozostających poza naszym zainteresowaniem.

Okazuje się więc, że w samym sektorze można wyróżnić pewne grupy przedsiębiorstw, które stosują podobne metody walki konkurencyjnej, adresują je do tych samych segmentów odbiorców. Można zatem mówić o grupach strategicznych wewnątrz sektora, które obejmują przedsiębiorstwa oferujące te same lub podobne produkty, korzystające z prawie takich samych kanałów dystrybucji, posiadające zasoby materialne i niematerialne o zbliżonej wielkości i stosujące podobne metody konkurowania²¹.

(4) Przedsiębiorstwa, które wchodzą do sektora, wnoszą do niego nowe zdolności produkcyjne, zasoby oraz chęć zdobycia udziału w rynku. Groźba wejścia nowych przedsiębiorstw do sektora zależna jest od istniejących barier wejścia oraz reakcji przedsiębiorstw dotychczas w danym sektorze działających. Bariery wejścia mogą mieć swoje źródło w: ekonomii skali, zróżnicowaniu wyrobów, potrzebach kapitałowych, dostępie do kanałów dystrybucji, polityce państwa.

Firma może podejmować decyzje nie tylko o inwestowaniu w konkretny sektor, ale też, a może przede wszystkim, do jakiej grupy strategicznej będzie należeć²².

Zdefiniowanie grup strategicznych wewnątrz sektora ułatwia przedsiębiorstwu podejmowanie decyzji strategicznych. W ten sposób ocenia obecną oraz przyszłą rentowność danej grupy strategicznej. Decyzją strategiczną będzie więc inwestowanie w grupy o dużej potencjalnej rentowności i wystrzeganie się tych, których rentowność jest znikoma.

Grupy strategiczne można tworzyć na podstawie wielu kryteriów, takich jak: wielkość firm, ich dywersyfikacje, wykorzystywane kanały dystrybucji, pozycja kosztowo-jakościowa, wykorzystywana technologia itp. Analiza taka jest ogniwem pośrednim pomiędzy analizą sektora a analizą poszczególnych przedsiębiorstw.

Tak jak konkretny sektor posiada pewne bariery, które uniemożliwiają firmom wejście, tak każda szczególnie rentowna grupa strategiczna posiada bariery mobilności zapewniające jej trwałą przewagę na innych. Właśnie te bariery (ekonomia skali, niska cena, innowacyjność itd.) powodują, że dane przedsiębiorstwo osiąga wyższą rentowność niż pozostałe, gdyż jest chronione przed naśladownictwem.

Podobnie jak bariery wejścia do sektora, również bariery mobilności ulegają zmianom i może się zdarzyć, że nawet przedsiębiorstwo o ugruntowanej pozycji opuszcza daną grupę strategiczną, aby działać gdzie indziej.

Badając grupy należy zwrócić uwagę na siłę przetargową danej grupy strategicznej w konfrontacji z dostawcami i klientami, która również zależy od barier mobilności. Ważnym elementem analizy jest też ocena każdej grupy strategicznej pod względem wrażliwości na produkty substytucyjne, jak też ocena układu współzależności rynkowej między grupami i ich wrażliwości na wojnę pomiędzy grupami.

Możliwe jest sporządzanie map grup strategicznych całego sektora, będących funkcją interesujących nas czynników, jak kanały dystrybucji, jakość, cena, stopień integracji itp. Kolejnymi etapami analizy, w oparciu o wcześniej przygotowane mapy, powinny być: określenie barier mobilności danej grupy, rozpoznanie grup marginalnych o małym znaczeniu strategicznym, wykreślenie kierunków ruchów strategicznych i analiza tendencji w sektorze oraz prognozowanie reakcji grup na różne wydarzenia.

(5) Każdy sektor jest zagrożony pojawieniem się produktu nowego, czy też substytucyjnego, który stać się może konkurencyjny w stosunku do wyrobów już produkowanych. Produkt nowy może powstać w wyniku (a) prowadzonych badań, (b) zmiany cech wyrobu już istniejącego (poprawa jakości, zmiana opakowania itd.)²³. Produkt substytucyjny natomiast jest zupełnie innym produktem niż już wytwarzany, ale może pełnić podobne do niego funkcje. Na uwagę zasługują substytuty, które skutecznie zastępują dany wyrób i są konkurencyjne cenowo, gdyż stanowią one silną konkurencję i obniżają rentowność sektora. Różne sektory są w różnym stopniu zagrożone pojawieniem się produktu lub substytu-

tu. Groźba pojawienia się wyrobów nowych istnieje przede wszystkim w sektorach młodych, gdzie proces wdrażania produktu jest dopiero w początkowej fazie. Inaczej jest z substytutami, które stanowią zagrożenie głównie dla sektorów schyłkowych, gdzie występuje znudzenie klienta i starzenie się produktu osiągnącego końcową fazę cyklu życia. Jedynym sposobem obrony przed napierającą konkurencją jest budowanie takich barier wejścia, które zniechęcą potencjalnych konkurentów. Do najbardziej skutecznych należą: wysoki koszt inwestycji, wysoka jakość oferowanych produktów, niskie koszty produkcji, cła, licencje itp.

Jak wynika z przedstawionych powyżej rozważań, decyzja o podjęciu działań w konkretnie wybranym sektorze jest niezwykle złożona, gdyż atrakcyjność sektora jest funkcją wielu czynników, które dodatkowo zmieniają się w czasie i tworzą niezwykle dynamiczną strukturę.

2.2. Czynniki wewnątrzorganizacyjne przedsiębiorstwa

Czynniki wewnątrzorganizacyjne przedsiębiorstwa są to wszystkie te elementy i relacje między nimi, które składają się na szeroko rozumiany potencjał organizacyjny i społeczny przedsiębiorstwa²⁴.

Przedsiębiorstwo jest organizmem złożonym, który zawiera w sobie zarówno elementy materialne, jak i te których wymiar wykracza poza te ramy (por. rys. 4).



Rys 4. Zasoby przedsiębiorstwa

Źródło: oprac. własne na podst. A. Sznajder, Strategie marketingowe, op. cit. oraz K. Obłój, Strategia sukcesu firmy, op. cit. w przypisie 8.

Zasoby finansowe są bardzo ważnym czynnikiem wpływającym na funkcjonowanie firmy, gdyż to one determinują jego realne możliwości. Przedsiębiorstwo posiada dwie podstawowe drogi pozyskiwania kapitału dla swojej działalności – źródła wewnętrzne i źródła zewnętrzne. Finansowanie działalności przedsiębiorstwa ze źródeł wewnętrznych polega na pozyskiwaniu zasobów finansowych z zysków firmy czy ewentualnej sprzedaży majątku. Jeśli chodzi o finansowanie zewnętrzne, to ma ono miejsce wtedy, gdy przedsiębiorstwo stara się pozyskać fundusze poprzez sprzedaż akcji, przyjęcie nowych udziałowców, pozyskanie kredytów itp.²⁵

Zasoby materialne to wszystkie te wartości, które mają wymiar rzeczowy, łatwy do przeliczenia na konkretne sumy pieniężne. Do takich zasobów zaliczamy: wyposażenie techniczne, czyli maszyny, urządzenia, systemy i oprogramowanie komputerowe, surowce i materiały oraz produkty przedsiębiorstwa.

Dwie wymienione grupy zasobów mają charakter finansowy i łatwo przedstawić je w wielkościach wymiernych. Jednak istnieją w przedsiębiorstwie zasoby, których nie można w prosty sposób przedstawić w wymiarze finansowym. Stanowią one bogactwo firmy i jej siłę, mimo że trudno je oszacować. Są to przede wszystkim²⁶:

- normy i zachowania społeczne, czyli kultura i zachowanie pracowników firmy, ich lojalność, utożsamianie się z organizacją, motywacja do pracy;
- wiedza i kompetencje pracowników, co ma kluczowe znaczenie dla właściwego funkcjonowania firmy i determinuje prawidłowe wykorzystanie pozostałych jej zasobów; przez długi okres w Polsce nie doceniana, w dobie gospodarki rynkowej nabiera coraz większego znaczenia;
- image firmy, inaczej – wyobrażenie klienta o firmie. Ta wartość budowana jest latami, gdyż zdobycie lojalności nabywcy i stworzenie pozytywnego wyobrażenia o firmie jest procesem długotrwałym. Jednak wbrew pozorom nie musi być kosztowne, jeśli tworzenie swojego imienia na rynku firma rozpocznie od małych kroków, jak dotrzymywanie terminowości dostaw czy standardu wyrobów.

Jak dowodzą doświadczenia firm, zasoby niematerialne odgrywają coraz większą rolę w budowie długofalowych strategii przedsiębiorstw. Okazuje się, że lojalna i silnie związana z firmą załoga ma większe znaczenie dla powodzenia strategii, niż zasoby materialne.

2.3. Pozycja przedsiębiorstwa jako czynnik warunkujący formułowanie strategii

W celu ustalenia pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa można posłużyć się wieloma metodami analizy. Do najbardziej popularnych i najczęściej stosowanych należą: Macierz BCG, Macierz Mc Kinseya, Analiza SWOT, *Value Chain Analysis*.

Dwie pierwsze metody analizy należą do tzw. portfelowych. Firma jest traktowana przez analityka jako zbiór produktów związanych z kilkoma rynkami. Metoda portfelowa dąży do określenia najlepszych relacji produkt – rynek. Jednocześnie sytuacja każdego produktu firmy jest oceniana z punktu widzenia nakładów inwestycyjnych, perspektyw rozwoju, konkurencji. Jest to niezwykle pomocne do opracowania poszczególnych strategii konkretnych produktów, jak też, a może przede wszystkim, do budowania strategii rozwoju firmy. Dwie pozostałe metody analizują już firmę jako całość, czyli zbiór pewnych działań, które mają miejsce w ściśle określonym otoczeniu, tworzącym dla organizacji zarówno szanse, jak i zagrożenia.

Macierz BCG została opracowana w latach sześćdziesiątych przez firmę consultingową Boston Consulting Group. Założeniem w tej analizie jest, że przedsiębiorstwo dysponuje zestawem (portfelem) produktów o różnym udziale w rynku, zaś rynek, a ściślej jego segmenty, charakteryzują się różnym tempem i perspektywami rozwoju. U podstaw decyzji strategicznych podejmowanych za pomocą tej metody leży ocena dwóch zmiennych:

- tempa wzrostu sprzedaży, tzn. oczekiwanej wielkości popytu na produkty wytwarzane w przedsiębiorstwie,
- względnego udziału w rynku badanego przedsiębiorstwa, mierzonego najczęściej w stosunku do udziału największego konkurenta lub w stosunku do kilku największych konkurentów.

Metoda ta opiera się na założeniu, że nakłady ponoszone na konkretny produkt oraz zyski, jakie on generuje, są różne w zależności od fazy cyklu życia tego produktu. Zakłada ona również (co zresztą udowodniono badaniami empirycznymi), że istnieje wyraźna pozytywna korelacja między udziałem przedsiębiorstwa w rynku a zyskiem z zainwestowanego kapitału, jak też że wzrost tego udziału powinien następować na rynkach chłonnych, tzn. szybko rosnących.

Macierz BCG została podzielona na cztery pola, które przyjęło się oznaczać symbolami:

- dojna krowa (*cash cow*), czyli żywiciel – produkty o względnie wysokim udziale w rynku, lecz rynku o niskim tempie wzrostu sprzedaży. Przynoszą one nadwyżkę netto i finansują pozostałe wyroby;
- gwiazda (*star*), czyli przebój – produkty wymagające dużych nakładów, uzyskujące przychody, lecz bez nadwyżki. Tempo wzrostu sprzedaży jest bardzo wysokie, udział w rynku również, więc inwestowanie w ten produkt przyniesie w perspektywie duże zyski;
- znak zapytania (*question mark*), czyli dylemat – produkt deficytowy, o niskim względnym udziale w rynku, ale na rynku o wysokim tempie wzrostu sprzedaży. Ten produkt, jeśli zostanie we właściwy sposób doinwestowany, może stać się dochodowy;

- pies (*dog*), czyli kula u nogi – produkt o niskim względnym udziale w rynku i niskim tempie wzrostu sprzedaży. Jest on nierozwojowy i nie przynosi żadnego zysku lub niewielki (por. rys. 5).



Rys 5. Macierz strategicznych pozycji przedsiębiorstwa

Macierz Mc Kinseya powstała w firmie General Electric we współpracy z firmą Mc Kinsey. Jest to dziewięciopolowa macierz zbudowana na podstawie dwóch zmiennych:

- atrakcyjności sektora – mierzonej wielkością rynku, natężeniem konkurencji, intensywnością wzrostu, rentownością itd.;
- pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa – mierzonej udziałem w rynku danego przedsiębiorstwa, zdolnością konkurowania, jakością produktu, zyskowością.

Zajęcie pozycji na poszczególnych polach macierzy obrazuje, na jakich rynkach operuje przedsiębiorstwo (atrakcyjnych czy nie) i jaka jest w związku z tym jego rzeczywista siła konkurencyjna. Macierz Mc Kinseya jako metoda badawcza jest bardziej złożona od macierzy BCG i jest pomocna w określaniu strategii przedsiębiorstwa, bo wskazuje, jakie produkty są rentowne, jakie zaś należy likwidować i co zrobić, aby produkty o małej konkurencyjności zdobyły silniejszą pozycję.

ATRAKCYJNOŚĆ PRZEMYSŁU	wysoka	wygrywający	wygrywający	przeciętny biznes
	średnia	wygrywający	przeciętny biznes	przegrywający
	mała	reniowny wytwórca	przegrywający	przegrywający
		dobra	średnia	słaba
		POZYCJA KONKURENCYJNA		

Rys 6. Macierz atrakcyjności branżowej

Źródło: J. Penc, Strategie zarządzania, Agencja Wydaw. „Placet”, Warszawa 1994, s. 185.

Analiza SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) jest metodą, która ma na celu ocenę otoczenia danego przedsiębiorstwa (szans i zagrożeń, jakie otoczenia ze sobą niesie), oraz analizę jego wnętrza (mocnych i słabych stron organizacji).

Analiza zewnętrzna przedsiębiorstwa powinna obejmować zarówno analizę makrootoczenia, jak też analizę otoczenia konkurencyjnego. W ramach tej analizy powinny znaleźć się takie dziedziny, jak sytuacja w gospodarce, poziom inflacji, działania rządu itd., czyli wszystko to, co składa się na szerokie pojęcie makrootoczenia. Otoczenie konkurencyjne, czyli najbliżsi konkurenci, dostawcy i nabywcy powinno również znaleźć się w obrębie tych badań. Otoczenie przedsiębiorstwa jest tak ważnym czynnikiem, gdyż ono właśnie tworzy pole działania i wyznacza jego zakres. Otoczenie przedsiębiorstwa przynosi mu zarówno szanse – czyli takie tendencje i zjawiska w otoczeniu, które odpowiednio wykorzystane mogą stać się bodźcem rozwojowym i osłabić istniejące trudności, jak też zagrożenia – wszystkie te czynniki zewnętrzne, które są postrzegane przez przedsiębiorstwo jako bariery, utrudnienia, niebezpieczeństwa²⁷.

Jeśli chodzi o analizę wewnętrzną organizacji, to brane są głównie pod uwagę jej mocne, ale też słabe strony. Silnymi stronami firmy są te jej zasoby, które uznać można za unikalne, oraz cechy, które wyróżniają ją pozytywnie spośród innych firm. Słabymi stronami organizacji są te wszystkie aspekty jej funkcjonowania, które ograniczają jej sprawność i blokują dalszy rozwój, a co za tym idzie stwarzają okazję skutecznego ataku ze strony konkurencji²⁸.

W analizie wewnętrznej przedsiębiorstwa istotne jest, aby określić obszary działań firmy, które będą analizowane, potem zaś trzeba ustalić standard, do którego te wartości będą przyrównywane. Najczęściej analizowane obszary działań firmy, to:

- marketing (produkt, dystrybucja, działania promocyjne, cena, znak towarowy),
- finanse (płynność finansowa, zyskowość, koszt kapitału),
- technologia produkcji (zdolności produkcyjne, wiek urządzeń, zaopatrzenie w surowce),
- personel (kwalifikacje pracowników, systemy motywacyjne, lojalność, fluktuacja),
- organizacja i zarządzanie (struktura firmy, planowane strategie rozwoju, sprawność zarządzania)²⁹.

Analiza wspomnianych obszarów działania firmy odbywać się powinna, jak to już zostało powiedziane, w porównaniu z wyznaczonym standardem, który stanowić może na przykład najbliższy konkurent, czy też najsilniejsza firma na danym rynku. Ocena produktów, funkcji i procesów przedsiębiorstwa w stosunku do konkurenta na rynku krajowym lub zagranicznym nosi nazwę benchmarkingu³⁰.

Oczywiście, najłatwiej jest stworzyć analizę w oparciu o zdobyte dane dotyczące najbliższego konkurenta, gdyż to właśnie o nim powinniśmy mieć najwięcej informacji. Budujemy dla niego profil, czyli przeprowadzamy ocenę wszystkich jego funkcji, i porównujemy z funkcjami naszego przedsiębiorstwa. Okazać się może, że konkurent wyprzedza nas znacząco w dziedzinie marketingu czy zarządzania, ale na przykład nasza sytuacja finansowa czy też procesy technologiczne stosowane w produkcji są bardzo zbliżone. To powinno być sygnałem do wzmożenia wysiłków w zakresie zarządzania i marketingu, aby dorównać wzorcowi, przy jednoczesnym wzmacnianiu technologii wytwarzania, w celu budowy swojej przewagi strategicznej.

Metoda *Value Chain Analysis*³¹ polega na wyodrębnieniu działań firmy, a potem określeniu, które z nich w największym stopniu przyczyniają się do tworzenia przewagi konkurencyjnej, a więc tym samym do zwiększania zysku przedsiębiorstwa. Działania firmy dzielimy na takie, które uważane są za:

1) podstawowe – jak marketing i sprzedaż, usługi (naprawa, obsługa posprzedażowa), logistyka zewnętrzna (dystrybucja), operacje (pakowanie, montaż), logistyka wewnętrzna (magazynowanie zapasów, kontrola ich ilości);

2) wspomagające – zaopatrzenie, rozwój technologii, zarządzanie potencjałem społecznym, infrastrukturą firmy (zasady kierowania, finanse).

Działania podstawowe związane są bezpośrednio z produktem, jego przetwarzaniem, sprzedażą, marketingiem. Natomiast działania wspomagające zapewniają skuteczność działań podstawowych, a co za tym idzie, efektywną działalność firmy.

Analiza ta pozwala ustalić, w jakich funkcjach firma powinna się specjalizować (by wykorzystać swoje przewagi konkurencyjne), w jakim zakresie kooperować, jakie funkcje ewentualnie pozyskać (zinternalizować) w ramach wzrostu zewnętrznego.³²

Przypisy

- ¹ A. Thompson, A. Strichland, *Strategic Management*, 9th ed., Irwin, Chicago 1996, s.119.
- ² Szerzej patrz G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1994, rozdz. 3.
- ³ M. Romanowska, *Strategie konkurencji*, masz. pow. Katedra Zarządzania w Gospodarce, SGH 1993, s. 17.
- ⁴ *Ibidem*, s. 20.
- ⁵ *Ibidem*, s. 21.
- ⁶ Szerzej patrz punkt o strategiach ofensywnych.
- ⁷ A. Thompson, A. Strichland, *op. cit.*, s.118.
- ⁸ Zob. K. Obłój, *Strategia sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1994, s. 134.
- ⁹ M.E. Porter, *Strategia konkurencji*, PWE, Warszawa 1992, s. 56.
- ¹⁰ K. Podstawka, *Strategie konkurencyjne przedsiębiorstwa*, „Businessmen Magazine” 1991, nr 6, s. 43.
- ¹¹ J. Chwałek, *Innowacje w handlu*, PWE, Warszawa 1992, s. 50.
- ¹² K. Podstawka, *Marketing strategiczny*, „Businessmen Magazine” 1992, nr 3, s. 38.
- ¹³ G. Gierszewska, M. Romanowska, *op. cit.*, s. 30.
- ¹⁴ A. Sznajder, *Strategie marketingowe*, PWE, Warszawa 1992, s. 21.
- ¹⁵ G. Gierszewska, M. Romanowska, *op. cit.*, s. 30.
- ¹⁶ M.E. Porter, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1994, s. 23.
- ¹⁷ *Ibidem*, s. 356.
- ¹⁸ *Ibidem*, s. 357.
- ¹⁹ *Ibidem*, s. 23.
- ²⁰ G. Gierszewska, M. Romanowska, *op. cit.*, s. 85.
- ²¹ M.E. Porter, *Strategia konkurencji*, *op. cit.*, rozdz. 7.
- ²² D.A. Aaker, *Strategic Market Management*, 2nd ed., Wiley, New York 1989, s. 66.
- ²³ A. Sharplin, *Strategic Management*, McGraw – Hill Book Company 1985, s. 87.
- ²⁴ B. Wawrzyniak, *Polityka strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1989, s. 113.
- ²⁵ Szerzej patrz A. Sznajder, *op. cit.*, s. 42.
- ²⁶ K. Obłój, *op. cit.*, s. 89.
- ²⁷ M. Romanowska, *Analiza szans i zagrożeń*, „Businessmen Magazine” 1994, nr 7, s. 58.
- ²⁸ K. Obłój, *op. cit.*, s. 114.
- ²⁹ Szerzej zagadnienie obszarów słabych i mocnych stron firmy przedstawione zostało w „Arkuszu wyceny punktowej”, załączonym do artykułu.
- ³⁰ M. Ciesielski, *Imperatyw jakości*, „Businessmen Magazine” 1993, nr 5, s.52.
- ³¹ K. Obłój, *Strategiczna diagnoza firmy*, „Businessmen Magazine” 1992, nr 10, s. 44.
- ³² Artykuł stanowi fragment pracy magisterskiej pt. „Strategie konkurencji i szanse ich zastosowania na przykładzie przedsiębiorstwa polskiej branży włókienniczej” napisanej w Instytucie Marketingu Międzynarodowego pod kier. dr hab. Andrzeja Sznajdra. Praca została obroniona 9 czerwca 1995 r.

**Arkusz wyceny punktowej mocnych i słabych stron przedsiębiorstwa
(analiza SWOT)**

Obszary strategiczne i główne wyznaczniki	Ocena
A. Ogólne relacje z otoczeniem	
1. Stosunki przedsiębiorstwa z bankiem	_____
2. Stosunki z dostawcami i kooperantami	_____
3. Stosunki z odbiorcami	_____
4. Wiedza o potrzebach rynku	_____
5. Reakcje przedsiębiorstwa na sygnały rynkowe	_____
6. Obraz firmy na rynku:	
– lokalnym	_____
– zagranicznym	_____
7. Pozycja firmy w branży	_____
suma punktów	_____
średnia ocen w obszarze A	_____
B. Technika, technologia i organizacja produkcji	
1. Poziom technologii produkcji	_____
2. Poziom organizacji produkcji	_____
3. Planowana modernizacja parku maszynowego	_____
4. Stopień pokrycia finansowego planów inwestycyjnych	_____
suma punktów	_____
średnia ocen w obszarze B	_____
C. Strategia rozwoju produktu	
1. Badanie światowych trendów w rozwoju wyrobów	_____
2. Zakup oraz badanie obcych produktów	_____
3. Wprowadzanie do produkcji nowych wyrobów	_____
4. Modernizacja produktów dotychczas wytwarzanych	_____
5. Wytwarzanie produktów pokrewnych	_____
6. Poziom jakości produkowanych wyrobów w odniesieniu do:	
– wyrobów krajowych	_____
– wyrobów zagranicznych	_____
7. Własny potencjał naukowo-badawczy	_____
8. Korzystanie z obcego potencjału naukowo-badawczego	_____
suma punktów	_____
średnia ocen w obszarze C	_____

D. Strategia dystrybucji wyrobów

1. Badanie rynku krajowego i zagranicznego:
 - trendów sprzedaży _____
 - opinii nabywców – pośredników _____
 - analiza zachowań konkurentów _____
 2. Wprowadzanie produktów:
 - na nowe obszary geograficzne _____
 - do innych segmentów (grup nabywców) _____
 3. Wykorzystanie szans i okazji rynkowych _____
 4. Integracja przedsiębiorstwa:
 - z podobnymi przedsiębiorstwami _____
 - z pośrednikami i dystrybutorami _____
 5. Kultura obsługi pośredników i klientów _____
 6. Organizacja dystrybucji produktów _____
 7. Optymalizacja wielkości dostaw surowca i realizacji wysyłek _____
 8. Optymalizacja wielkości zapasów _____
 9. Organizowanie okresowych wyprzedży towarów niechodliwych _____
 10. Różnicowanie form sprzedaży (komis, kredyt itp.) _____
- Suma punktów _____
- średnia ocen w obszarze D _____

E. Strategia promocji i reklamy

1. Prowadzenie krajowej reklamy wyrobów:
 - w prasie i czasopismach _____
 - na wystawach, targach, pokazach _____
 - za pomocą folderów, ulotek _____
 2. Prowadzenie reklamy zagranicznej _____
 3. Prowadzenie akcji specjalnych w formie dostarczania bezpłatnych próbek, reklamówek, organizowanie kiermaszy _____
 4. Popularność znaku towarowego i marki firmy _____
 5. Opracowywanie rocznych programów promocyjnych _____
- Suma punktów _____
- średnia ocen w obszarze E _____

F. Strategia cen

1. Kształtowanie cen w zależności od popytu, podaży, sezonowości, mody _____

2. Różnicowanie poziomu cen, upustów w zależności od:
- formy i terminu zapłaty _____
 - ilości nabywanych towarów _____
 - cen konkurentów _____
3. Negocjowanie cen z odbiorcami
i pośrednikami (skuteczność negocjacji) _____
- Suma punktów** _____
- średnia ocen w obszarze F** _____

G. Planowanie

1. Stopień konkretyzacji wizji rozwoju firmy _____
2. Strategia i polityka rozwojowa firmy _____
3. Planowanie działalności w zakładzie w okresie:
- strategicznym (ponad 5 lat) _____
 - taktycznym (2 - 5 lat) _____
 - bieżącym (do roku) _____
4. Stopień realizacji planowanych zadań _____
5. Budowanie prognoz dla firmy _____
- Suma punktów** _____
- średnia ocen w obszarze G** _____

H. Gospodarka czynnikiem ludzkim

1. Sposób rekrutacji pracowników (skuteczność) _____
2. Przygotowanie pracowników (wykształcenie, kwalifikacje) _____
3. Związki między wynikami pracy a wynagrodzeniem _____
4. Polityka płacowa i awansowa w firmie _____
5. Zaangażowanie załogi i motywacja do pracy _____
6. Działania na rzecz wzrostu wydajności pracy _____
7. Stabilność załogi _____
8. Doksztalcanie:
- kadry kierowniczej _____
 - załogi _____
- Suma punktów** _____
- średnia ocen w obszarze H** _____

I. Gospodarka majątkiem trwałym

1. Wykorzystanie potencjału wytwórczego:
- podstawowych maszyn i urządzeń _____
 - hal produkcyjnych i pomieszczeń _____

– terenów, placów i magazynów	_____
– bazy transportowej	_____
– bazy socjalnej i kulturowej	_____
2. Stan techniczny maszyn i urządzeń	_____
3. Stopień nowoczesności maszyn i urządzeń	_____
4. Synchronizacja poszczególnych faz procesu produkcyjnego	_____
5. Terminowość i jakość prac konserwacyjno-remontowych	_____
6. Działania podejmowane na rzecz dzierżawy, wynajmu:	
– słabo wykorzystywanych maszyn	_____
– majątku nieprodukcyjnego	_____
– obiektów działalności pozaoperacyjnej (stołówki, przedszkola, itp.)	_____
Suma punktów	_____
średnia ocen w obszarze I	_____

J. Proces zarządzania

1. Inicjatywa i przedsiębiorczość:	
– dyrekcji	_____
– pozostałych pracowników	_____
2. Zaangażowanie w działania firmy:	
– dyrekcji	_____
– załogi	_____
3. Współpraca i stosunki międzyludzkie wśród:	
– dyrekcji	_____
– załogi	_____
4. Sprawność i trafność podejmowania decyzji	_____
5. Stopień decentralizacji uprawnień	_____
6. Sprawność przepływu dokumentów	_____
7. Stopień komputeryzacji przedsiębiorstwa	_____
8. Sprawność – skuteczność, sposób przygotowania narad roboczych, zebrań	_____
9. Jakość dokumentacji organizacyjnej (zarządzenia, instrukcje, itp.)	_____
10. Stopień przestrzegania w praktyce wewnętrzzakładowych aktów normatywnych (i pism okólnych, zarządzeń, itp.)	_____
Suma punktów	_____
średnia ocen w obszarze J	_____

K. Wyniki, koszty, finanse

1. Rentowność firmy	_____
2. Sytuacja finansowa (płynność, zdolność kredytowa)	_____
3. Możliwości inwestycyjne	_____
4. Terminowość spłaty podatków i kredytów	_____
5. Polityka finansowa firmy	_____
6. Świadomość polityki finansowej wśród załogi	_____
7. Analiza, kontrola i planowanie kosztów	_____
8. Działania na rzecz obniżania kosztów	_____
Suma punktów	_____
średnia ocen w obszarze K	_____

Syntetyczna końcowa wycena punktowa mocnych i słabych stron firmy

1. Suma punktów w obszarach A – K	_____
2. Liczba ocen trójkowych i niższych (1 – 3 pkt.)	_____
3. Liczba ocen czwórkowych i wyższych (4 – 5 pkt.)	_____
4. Średnia wycena punktowa całego przedsiębiorstwa pozycja 1: (2+3) pkt	_____

UWAGI:

1. Wycena dotyczy najważniejszych obszarów strategicznych decydujących o długofalowym rozwoju przedsiębiorstwa.
2. Wycena ma charakter anonimowy.
3. W wycenie uczestniczą wszyscy kierownicy pionów organizacyjnych, przedstawiciele związków zawodowych oraz wybrani losowo długoletni pracownicy firmy.
4. Analiza poszczególnych zagadnień ma charakter punktowy w skali od jednego punktu (ocena wyjątkowo słaba i zła) do pięciu punktów (bardzo mocna strona działalności przedsiębiorstwa).
5. Analiza poszczególnych obszarów działalności przeprowadzana jest, jeśli tylko jest to możliwe, w porównaniu z najbliższym konkurentem firmy.

COMPETITION STRATEGIES AND CHOSEN METHODS OF STRATEGIC ANALYSIS

(Summary)

The article presents the concept of competition strategies and procedures of their formation. It lists, in simple and compact terms, all the basic competition strategies such as: low cost leadership strategy differentiation strategy and integrated strategy.

The article also contains the theory of industry and competition analysis proposed by M. Porter. According to M. Porter, there are five forces that typically shape the structure of industry: intensity of rivalry among competitors, threat of new entrants, threat of substitutes, bargaining power of buyers and bargaining power of suppliers. These five forces determine prices, costs and investment requirements which are the basic factors of industry attractiveness.

The article also presents different methods of defining enterprise competitive position on the market. Methods are as follows: Boston Consulting Group Matrix; Mc. Kinsey Matrix; Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats Analysis and Value Chain Analysis. Two first analytical methods are the portfolio matrix. They help managers to reach a better understanding of the competitive position of each business (product), suggest strategic alternatives for each of the businesses and develop priorities for resource allocation. The purpose of SWOT Analysis is to evaluate the environment of the particular enterprise (opportunities and threats) as well as the enterprise itself (strengths and weaknesses of the organisation). The rule of the last of the presented methods, Value Chain Analysis, is that all of the tasks performed by a business organisation can be classified into two main categories: primary activities and support activities. All of these influence the competitive position of the enterprise in different way.

The main focus of the analysis is to provide a very effective way to diagnose the position of the business against its major competitors and to define the strategy aimed at sustaining a competitive advantage.