

**POLI
[TECH] >
NIKA**

Politechnika
Częstochowska

Sylwia Gostkowska-Dźwig
Ewa Kempa
Magdalena Mroziak
Ryszard Królik

Wybrane metody analizy w procesie zarządzania strategicznego

Częstochowa 2023



Politechnika Częstochowska

Sylwia Gostkowska-Dźwig

Ewa Kempa

Magdalena Mrozik

Ryszard Królik

Wybrane metody analizy w procesie zarządzania strategicznego

Skrypt



Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej

Częstochowa 2023

Recenzent

dr hab. inż. Paweł Nowodziński, prof. PCz

Redakcja językowa

Joanna Jasińska

Redakcja techniczna

Marcin Pilarski

Projekt okładki

Dorota Boratyńska

e-ISBN 978-83-7193-949-5

DOI: 10.17512/CUT/9788371939495

© Copyright by Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2023

© Copyright by Sylwia Gostkowska-Dźwig, Ewa Kempa, Magdalena Mroziak, Ryszard Królik, Częstochowa 2023



Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa –

Użycie niekomercyjne 4.0 Międzynarodowa (CC BY-NC 4.0)

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/legalcode>

Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, 42-202 Częstochowa, al. Armii Krajowej 36 B

redakcja tel.: 34 325 04 80, dystrybucja tel.: 34 325 03 93

e-mail: wydawnictwo@pcz.pl, www.wydawnictwo.pcz.pl

Spis treści

Przedmowa	5
Rozdział 1	
Magdalena Mroziak	
Koncepcja pięciu sił Portera.....	7
Rozdział 2	
Sylwia Gostkowska-Dźwig	
Analiza SWOT jako narzędzie strategicznego planowania biznesowego.....	24
Rozdział 3	
Ryszard Królik	
Teoria i praktyczne wykorzystanie analizy grup strategicznych.....	43
Rozdział 4	
Ewa Kempa	
Wykorzystanie scenariuszy w badaniu makrootoczenia.....	56

Przedmowa

Niniejszy skrypt dotyczy wybranych metod analizy w procesie zarządzania strategicznego. Zarządzanie strategiczne odgrywa kluczową rolę w osiągnięciu sukcesu organizacji, umożliwiając jej skuteczne reagowanie na zmieniające się warunki rynkowe i wyznaczenie właściwej drogi do osiągnięcia celów strategicznych. W procesie zarządzania strategicznego istotne jest podejście analityczne, które umożliwia zrozumienie otoczenia, ocenę zasobów wewnętrznych i identyfikację strategicznych możliwości.

W skrypcie zaprezentowano wybrane metody analizy, które są często stosowane w procesie zarządzania strategicznego. Omówiono zarówno narzędzia do analizy otoczenia zewnętrznego, jak i metody oceny zasobów wewnętrznych organizacji. Pozwoli to na kompleksowe zrozumienie kontekstu, w którym działa firma, oraz identyfikację kluczowych czynników sukcesu.

Pierwszym zagadnieniem, które omówiono, jest analiza Michaela E. Portera, która pomaga zarządzającym przedsiębiorstwem lepiej zrozumieć swoje otoczenie konkurencyjne i opracować strategię pozwalającą im osiągnąć przewagę konkurencyjną. Dzięki analizie pięciu sił konkurencyjnych, analizie wartości i strategiom konkurencyjnym przedsiębiorstwa mogą identyfikować obszary swojej działalności, w których mogą się wyróżnić i osiągnąć lepsze wyniki.

Kolejnym aspektem, który został poruszony, jest metoda oceny zasobów wewnętrznych organizacji. Przedstawiono analizę SWOT, która umożliwia identyfikację mocnych i słabych stron organizacji oraz określenie szans i zagrożeń wynikających z otoczenia. Na podstawie tych informacji można opracować strategię wykorzystującą mocne strony, minimalizującą słabe strony, wykorzystującą szanse i zarządzającą zagrożeniami. Analiza SWOT jest cennym narzędziem planowania strategicznego, umożliwiającym podejmowanie przemyślnych decyzji dotyczących rozwoju i konkurencyjności przedsiębiorstwa.

W dalszej części skryptu omówiono także inne wybrane metody analizy, takie jak analiza grup strategicznych, która jest narzędziem stosowanym w zarządzaniu strategicznym oraz umożliwia przedsiębiorstwom lepsze zrozumienie

konkurencyjnego otoczenia i swojej pozycji na rynku. Daje możliwość wglądu w strategię innych graczy na rynku, co pozwala na lepsze podejmowanie decyzji strategicznych. Na podstawie wyników analizy grup strategicznych przedsiębiorstwo może dostosować swoją strategię, aby skuteczniej rywalizować na rynku i osiągnąć przewagę konkurencyjną.

W ostatnim rozdziale skryptu przedstawiono mikrootoczenie, które odnosi się do bezpośredniego otoczenia przedsiębiorstwa. Składa się z różnych interesariuszy i czynników wpływających na jego działalność. Istota mikrootoczenia polega na identyfikacji i analizie tych czynników, które mają bezpośredni wpływ na przedsiębiorstwo. Analizy mikrootoczenia i scenariuszy są ważnymi narzędziami w procesie zarządzania strategicznego, które pomagają przedsiębiorstwu zrozumieć swoje otoczenie, zidentyfikować kluczowe czynniki wpływające na działalność oraz podejmować lepsze decyzje strategiczne.

Warto podkreślić, że wybrane metody analizy stanowią istotne narzędzia wspierające proces zarządzania strategicznego. Poprzez ich zastosowanie można uzyskać głębsze zrozumienie otoczenia oraz zasobów organizacji, co umożliwia podejmowanie efektywnych decyzji biznesowych przez zarządzających współczesnymi organizacjami.

Autorzy

Rozdział 1

Koncepcja pięciu sił Portera

Magdalena Mrozik

Politechnika Częstochowska, Wydział Zarządzania

Analiza sektorowa Michaela E. Portera

Michael E. Porter należy do najbardziej znanych teoretyków zarządzania, a zarazem jest czołowym przedstawicielem tzw. szkoły pozycyjnej w zarządzaniu strategicznym. Uznaje się go za wpływowego badacza strategii przedsiębiorstw, sektora publicznego i organizacji non profit. Wśród najbardziej znanych jego książek można wymienić (<http://timo.wz.uw.edu.pl/...>):

- *Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (1980), – wydanie polskie: *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów* (1992);
- *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance* (1985), – wydanie polskie: *Przewaga konkurencyjna. Osiąganie i utrzymywanie lepszych wyników* (2006);
- *Competitive Advantage of Nations* (1990).

Publikacje te sam autor określa mianem trylogii (Porter 2006, s. 22), której pierwsza pozycja koncentruje się na sektorach (przemysłach) i metodach ich analiz, druga na działalności przedsiębiorstwa i osiągnięciu przez nie przewagi konkurencyjnej, natomiast trzecia dotyczy konkurencyjności gospodarek narodowych, opartej na działaniach przedsiębiorstw.

Analizy sektorowe rozwinął M.E. Porter, opracowując różne techniki i metody szacowania zjawisk zachodzących w sektorze. Jedną z najbardziej znanych i najczęściej stosowanych metod analizy struktury sektora pod względem konkurencji i sposobu oddziaływania czynników kształtujących jego atrakcyjność dla przedsiębiorstw lub potencjalnych inwestorów jest tzw. model pięciu sił konkurencyjnych M.E. Portera.

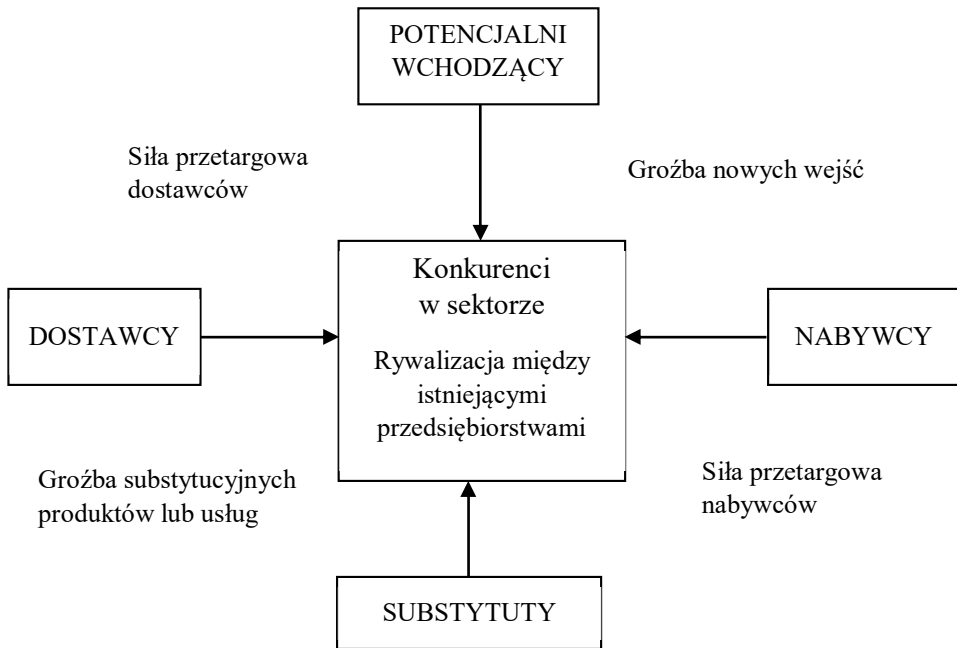
Przed przystąpieniem do analizy tego modelu niezbędne jest zdefiniowanie, czym jest sektor. Według M.E. Portera jest to część przemysłu grupująca przedsiębiorstwa produkujące wyroby lub usługi o podobnym przeznaczeniu i sprzedające je na tym samym rynku geograficznym (Porter 2006, s. 25). Dostosowując powyższą definicję do współczesnych warunków funkcjonowania przedsiębiorstw działających na rynku, za sektor można uznać część gospodarki klasyfikującą organizacje z punktu widzenia oferowanych produktów (wyodrębnienie branżowe), tego samego rynku, miejsca sprzedaży (wyodrębnienie geograficzne), grup klientów (np. ich oczekiwania, potrzeby) czy problemów użytkowników produktów (np. reklamacje, konserwacja) (Lisiński 2004, s. 135).

M.E. Porter uważa, że analiza sytuacji konkurencyjnej organizacji powinna obejmować ocenę pięciu następujących czynników (*rysunek 1.1*) (Gierszewska, Romanowska 2003, s. 105):

1. sektor działalności, w którym analizuje się rywalizację między organizacjami wewnątrz sektora;
2. siłę oddziaływania dostawców;
3. siłę oddziaływania nabywców;
4. groźby pojawienia się nowych konkurentów;
5. groźby pojawienia się substytutów.

Analiza sektora składa się z etapów, które stanowią analizy szczegółowe, i przeprowadzana jest według następującego schematu:

- identyfikacja sektora, w którym działa przedsiębiorstwo i dla którego zamierza dokonać oceny atrakcyjności;
- ocena siły oddziaływania dostawców i odbiorców;
- określenie siły oddziaływania nowych konkurentów (potencjalnych wchodzących) oraz substytucyjnych produktów i usług, stwarzających zewnętrzne zagrożenia dla dochodów przedsiębiorstw działających w danym sektorze;
- ocena stopnia rywalizacji pomiędzy istniejącymi organizacjami (konkurentami) w sektorze, czyli charakteru i intensywności konkurencji;
- w zależności od celu analizy – ustalenie ogólnej atrakcyjności sektora dla przedsiębiorstw w nim funkcjonujących i/lub ocena pozycji konkurencyjnej danego przedsiębiorstwa.



Rysunek 1.1. Analiza atrakcyjności sektora na podstawie oceny pięciu sił konkurencji M.E. Portera

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Porter 1992, s. 22)

Sektor i jego analiza

Analiza sektorowa wymaga określenia granic produktowych i geograficznych. Sektor to część przemysłu (branży) grupująca przedsiębiorstwa produkujące wyroby lub usługi o podobnym przeznaczeniu i sprzedająca je na tym samym geograficznie rynku. Dlatego każde działające na rynku przedsiębiorstwo powinno odpowiednio zdefiniować sektor. Zbyt szeroko określony może doprowadzić do podjęcia działalności w obszarach nieodpowiadających potencjałowi organizacji, a to może mieć wpływ na pogorszenie sytuacji przedsiębiorstwa. Natomiast zbyt wąskie określenie sektora może być przyczyną utraty wielu okazji na rynku. Obecnie większość przedsiębiorstw działa na kilku rynkach lub sektorach jednocześnie i prowadzi analizę otoczenia konkurencyjnego dla każdego z nich. Dlatego też istotną częścią opisu otoczenia firmy jest określenie cyklu życia sektora, z którym bezpośrednio wiąże się cykl życia produktu. Określając, w jakiej fazie życia znajduje się sektor, można skutecznie przewidzieć obecny oraz przyszły kierunek rozwoju organizacji, a dzięki temu określić, czy jej działalność jest opłacalna.

Cykl życia sektora dzieli się na cztery etapy, które mają swoje specyficzne cechy wpływające na funkcjonowanie firmy na rynku. W tabeli 1.1 przedstawione zostały cechy, którymi charakteryzuje się sektor w poszczególnych jego fazach.

Tabela 1.1. Cechy poszczególnych faz sektora

Wprowadzenie	<ul style="list-style-type: none"> – niepewność i ryzyko działalności – niskie bariery wejścia do sektora – główne znaczenie technologii i innowacyjności – wysokie i zmienne ceny – ograniczona konkurencja – ograniczony przepływ informacji – działalność niedochodowa, ujemna płynność finansowa – duże potrzeby kapitałowe na finansowanie działalności
Rozwój	<ul style="list-style-type: none"> – szybko rosnący popyt – szybki wzrost rentowności (obniżenie kosztów jednostkowych i utrzymanie wysokiej ceny) – wzrost konkurencji – wchodzenie na rynek nowych firm – gwałtowny spadek cen – działalność coraz bardziej zyskowna, nadal ujemna płynność finansowa – wciąż duże potrzeby kapitałowe
Dojrzałość	<ul style="list-style-type: none"> – słabnący wzrost popytu nabywców – ostra walka konkurencyjna (również konkurencja międzynarodowa) – obniżka cen – duże znaczenie reklamy – klienci bardziej wybredni – zwolnienie wzrostu zdolności produkcyjnych – konieczność doskonalenia technologii – spadek rentowności produkcji i handlu – kapitał wydatkowany na reinwestycje – spadek dochodu

Schyłek	<ul style="list-style-type: none"> – stagnacja rynku – sprzedaż na poziomie gwarantującym przetrwanie – opuszczanie sektora przez firmy – pozostanie kilku firm obsługujących rynek – omijanie konkurencji – wyprzedaż aktywów – niskie dochody, niewielka płynność finansowa, raczej ujemna – stabilizacja cen
---------	---

Źródło: Opracowanie własne na podstawie ([https://6krokow.pl/...](https://6krokow.pl/); [https://www.rafalszrajnert.pl/...](https://www.rafalszrajnert.pl/))

Istotne znaczenie dla nowych uczestników sektora mają bariery wejścia i wyjścia, na które składają się wszelkiego rodzaju przeszkody utrudniające dostęp do przedsiębiorstw w sektorze i jednocześnie chroniące podmioty w tym sektorze. Do najważniejszych barier wejścia można zaliczyć (Zakrzewska-Bielawska b.r.):

- **Kapitałochłonność** – im wyższe są wymagania kapitałowe, tym mniejsze zagrożenie wejścia na rynek ze strony nowych podmiotów.
- **Korzyści skali** – jeżeli na danym rynku przedsiębiorstwa uzyskują znaczne korzyści skali, ryzyko nowych wejść jest niskie, gdyż nowe podmioty musiałyby przez długi czas działać w niekorzystnych warunkach, aż do momentu uzyskania skali porównywalnej z obecnymi już na rynku przedsiębiorstwami.
- **Know-how** – niektóre branże wymagają specjalistycznej wiedzy, którą przedsiębiorstwa obecne na rynku uzyskiwały przez wiele lat. Wypracowanie takiej wiedzy może być dla nowych konkurentów bardzo trudne albo drogie, co znacząco ogranicza ryzyko ich wejścia na dany rynek.
- **Bariery prawne** – im więcej w danym biznesie występuje obostrzeń i wymagań wynikających z przepisów, tym mniejsze ryzyko nowych wejść.
- **Zróźnicowanie produktów wśród konkurentów** – jeżeli obecni konkurenci oferują klientom unikalne produkty pod silnymi markami, bariery wejścia dla nowych podmiotów będą wyższe niż w przypadku, gdy wszyscy oferują podobne produkty prawie nierozróżnialne dla ostatecznego odbiorcy.
- **Koszty zmiany dostawcy przez klienta** – im łatwiej klientowi zmieniać dostawcę, tym większa szansa, że na rynku będą pojawiać się nowi konkurenci próbujący odebrać klientów organizacjom już obecnym na rynku.

Równie ważne są bariery wyjścia z danego sektora, jeśli działalność w nim staje się nieopłacalna. Dotyczy to sytuacji, w której firma planuje opuścić dany rynek, ale działanie to jest utrudnione i może spotkać się z takimi barierami, jak:

- **ekonomiczne** (koszty likwidacji przedsiębiorstwa, trudności zbycia wyspecjalizowanego majątku, trudności ze zbyciem zużytego majątku);
- **społeczno-polityczne** (koszty społeczne, tj. wzrost bezrobocia na danym terenie, naciski związków zawodowych za utrzymaniem zatrudnienia, naciski władz lokalnych);
- **formalne** (zerwanie umów z klientami i kontrahentami, koszty rozpraw sądowych).

Należy zauważyć, że to od wysokości zarówno barier wejścia, jak i wyjścia zależy sytuacja i rentowność sektora jako całości (*rysunek 1.2*).

Bariery wejścia	wysokie	wysokie stałe dochody	wysokie ryzykowne dochody
	niskie	niskie stałe dochody	niskie ryzykowne dochody
		niskie	wysokie
		Bariery wyjścia	

Rysunek 1.2. Relacja: bariery wejścia i wyjścia oraz rentowność sektora

Źródło: (Porter 2000, s. 39)

Okazuje się, że z punktu widzenia zysków sektora sytuacja najkorzystniejsza występuje, gdy istnieją znaczące bariery wejścia i niskie wyjścia. Natomiast sytuacja najbardziej trudna dla sektora wystąpi w układzie: niskie bariery wejścia i wysokie wyjścia.

Siła przetargowa dostawców

Dostawcy mogą wykorzystywać siłę przetargową wobec nabywców w określonym sektorze, grożąc podniesieniem cen bądź obniżeniem jakości towarów lub usług (Porter 2006, s. 44). Dostawcy, którzy zazwyczaj mają dużą siłę przetargową, są

dysponentami: kapitału, fachowej wiedzy, informacji, technologii oraz know-how w dziedzinie organizacji i zarządzania. Mogą oni wpływać na sektor, jednak jest to uzależnione od poniższych czynników:

- stabilności i konkurencyjności dostawców,
- rozdziału zakupów między odpowiednich dostawców,
- stopnia integracji pionowej,
- stworzenia maksymalnej siły nacisku na wybranych dostawców.

Natomiast wielkość dostawców wyznaczają takie elementy, jak: większa konkurencja sektora dostawców niż odbiorców, względnie mniejsze znaczenie sektora odbiorców w porównaniu z sektorem dostawców, brak konieczności konkurowania z substytutami sektora dostawców, potencjalne sytuacje integracji „do przodu” przez przedsiębiorstwa sektora dostawców, zróżnicowane wyroby dostawców albo koszty zmiany, duży wpływ wyboru dostawcy i wartości dostaw na sektor działalności nabywcy (Krupski 1999, s. 119).

Dostawcy dóbr mogą wykorzystywać swoją siłę przetargową poprzez podnoszenie cen, sposób dostaw, zmiany warunków płatności oraz poprzez poprawę bądź obniżanie jakości sprzedawanych towarów. Ich siła przetargowa jest szczególnie duża, gdy wyroby lub usługi są wysokiej jakości, ich marka ma dużą wartość oraz gdy koszty zmiany dostawcy przez klienta są wysokie.

Siła ta wyraża się głównie w określeniu pozycji dostawców w stosunku do przedsiębiorstwa, którą mogą wyznaczać (Oblój 2014, s. 213):

- liczba dostawców,
- zróżnicowanie wyrobów,
- koszty zmiany dostawcy,
- niepowtarzalność wyrobu odbiorcy,
- charakter walki konkurencyjnej w sektorze dostawcy,
- możliwość integracji w przód, czyli podjęcie produkcji wyrobu finalnego przez dostawcę,
- znaczenie dostaw dla zysków dostawcy,
- uzależnienie jakości produktu finalnego od jakości wyrobu dostawcy.

W tabeli 1.2 przedstawiono natężenie siły przetargowej dostawców, która może kształtować się zarówno na wysokim, jak i niskim poziomie.

Tabela 1.2. Natężenie siły przetargowej dostawców

Wysoka siła przetargowa	Niska siła przetargowa
<ul style="list-style-type: none"> – Brakuje substytutów produktu – Produkt jest niezwykle ważny dla kupującego i nie można się bez niego obejść – Koszty zmiany dostawcy są bardzo wysokie – Dostawca postanawia wdrożyć produkcję wyrobu końcowego – Zakupy realizowane przez kupującego są tylko niewielką częścią dochodu dostawcy – Kupujący nie jest wrażliwy na cenę i nie targuje się 	<ul style="list-style-type: none"> – Koszty związane ze zmianą dostawcy są niskie – Kupujący jest wrażliwy na cenę i szuka tańszych rozwiązań – Zakupy u dostawcy są realizowane w bardzo dużych ilościach i stanowią znaczną część jego dochodu – Na rynku dostępne są zamienniki

Źródło: Opracowanie własne na podstawie
(<https://www.findict.pl/>; <https://poradnikprzedsiębiorcy.pl/...>)

Podsumowując, należy zauważyć, że siła nacisku dostawców wzrasta, gdy ich liczba się zmniejsza. Natomiast im wyższe są koszty dostaw w kosztach odbiorcy, tym większą presję ów odbiorca będzie chciał wywrzeć na dostawcę na rzecz zmniejszenia kosztów.

Siła przetargowa nabywców

Wielu przedsiębiorców nie zna swoich odbiorców, ponieważ nie prowadzą analiz rynkowych oraz nie dokonują segmentacji klientów, dlatego mają z nimi tylko pośrednie relacje.

Większość sektorów sprzedaje swoje wyroby lub usługi nie jednemu nabywcy, lecz pewnej grupie różnych nabywców. Dlatego siła przetargowa tej grupy jest jedną z kluczowych sił konkurencyjnych, wyznaczających potencjalną rentowność sektora (Porter 2000, s. 121). Istotną kwestią z punktu widzenia producentów jest to, aby jak najdokładniej zdefiniować docelowego nabywcę, a co za tym idzie – poznać jego potrzeby, oczekiwania, siły oraz możliwości oddziaływania. Odpowiednia segmentacja klientów wpływa na obniżenie zbędnych kosztów, które ponoszone są np. na dotarcie do nabywcy, odpowiednie rozplanowanie produkcji czy składowanie towarów. To dzięki poznaniu gustów klientów producent może odnieść sukces i zmienić swoją pozycję konkurencyjną.

Siła przetargowa nabywców jest odbiciem siły przetargowej dostawców i zależy od następujących czynników (Porter 2006, s. 42):

- stopnia koncentracji sektora nabywcy,
- liczby nabywców,
- istnienia produktów substytucyjnych,
- możliwości integracji wstecz, czyli podjęcia produkcji wyrobu finalnego przez nabywcę,
- kosztów zmiany dla nabywców,
- zróżnicowania wyrobów,
- dysponowania przez nabywcę informacjami o popycie i cenach na rynku.

Siła ta może być relatywnie duża w tych sektorach, gdzie nabywcy mają możliwość dokonywania innych wyborów, oraz gdy koszty zmiany dostawców są niskie.

Siła przetargowa odbiorców jest wysoka, gdy zaistnieją poniższe przesłanki (<https://poradnikprzedsiębiorcy.pl/...>):

- Jest ich niewielu lub są zorganizowani w grupy dokonujące razem zakupów – taka sytuacja ma miejsce w przypadku dużych sieci handlowych lub dużych odbiorców, produkty oferowane przez konkurentów nie różnią się między sobą i klientom nie robi różnicy, od kogo kupią towar. Taka sytuacja oznacza silną pozycję przetargową klientów.
- Kupiec jest w stanie uzyskać dostęp do produktu z innego źródła, na przykład samemu tworząc organizację dostarczającą dane dobro lub przejmując jednego z dostawców na rynku.

Natomiast siła przetargowa odbiorców będzie mała, gdy:

- Będą oni rozdrobnieni i niezdolni do skoordynowania swoich zakupów. Każdy z klientów z osobna ma małą siłę przetargową w stosunku do dostawców.
- Producenci mogą zagrozić integracją do przodu, czyli pominąć swoich odbiorców i sami dostarczać produkt do ostatecznego odbiorcy.
- Koszty zmiany dostawcy przez klienta będą duże.

Analizując relacje z nabywcami i określając ich siłę oddziaływania, należy pamiętać, iż mogą oni należeć zarówno do nabywców indywidualnych (klienci), jak i instytucjonalnych.

Siła przetargowa nabywców przede wszystkim jest zależna od ich sytuacji rynkowej i zakupów przez nich dokonywanych w ogólnej puli sprzedaży producenta. Im zakupy nabywcy stanowią większą część zysków wytwórcy, tym nabywca jest cenniejszy i może mieć większą siłę oddziaływania. Wysoka siła nabywcza może

mieć negatywny wpływ na rentowność i pozycję rynkową firmy, ponieważ klienci mogą domagać się niższych cen, lepszej jakości lub ulepszonych usług. Dlatego zrozumienie siły przetargowej nabywców jest kluczowe dla opracowania skutecznych strategii cenowych, utrzymania relacji z klientami i zachowania przewagi konkurencyjnej.

Groźba pojawienia się nowych konkurentów (natężenie walki konkurencyjnej)

Kolejną istotną siłą jest zagrożenie pojawienia się nowych konkurentów, czyli firm, które mogą wkroczyć na dany rynek. Im łatwiej nowym konkurentom wejść na dany rynek, tym z reguły jest ich więcej i bardziej ze sobą rywalizują.

Dlatego aby łatwiej określić groźbę pojawienia się nowych konkurentów, warto sobie zadać pytania:

- Jak łatwo w danym sektorze jest założyć biznes?
- Czy do uruchomienia przedsiębiorstwa będą potrzebne duże nakłady finansowe?
- Jakie są zasady i przepisy prawne, które regulują prowadzenie działalności w danym sektorze?
- Czy istnieją bariery wejścia na rynek, które mogą dać później przewagę nad innymi firmami chcącymi rozpocząć działalność w tym sektorze?

W tabeli 1.3 zostały przedstawione czynniki, które wskazują na siłę natężenia konkurencji w danym sektorze.

Tabela 1.3. Siła natężenia walki konkurencyjnej w sektorze

Niskie natężenie walki konkurencyjnej	Wysokie natężenie walki konkurencyjnej
<ul style="list-style-type: none"> – Na rynku istnieje niewielka liczba konkurencyjnych firm, co oznacza ograniczoną liczbę bezpośrednich rywali – Konkurenci różnią się pod względem wielkości i posiadają zróżnicowane udziały w rynku, co wpływa na równowagę sił konkurencyjnych – Koszty stałe prowadzenia firmy w danym sektorze są niskie, dzięki czemu mniejsze przedsiębiorstwa mogą konkurować z większymi graczami 	<ul style="list-style-type: none"> – W sektorze istnieje duża liczba konkurencyjnych firm – Konkurenci mają zbliżone udziały w rynku, co oznacza brak dominującego gracza – Konkurenci są podobnej wielkości – Produkty oferowane na rynku nie są zróżnicowane, co sprawia, że konkurencja opiera się głównie na cenie i cechach podstawowych – Koszty zmiany produktu przez klientów są niskie

<ul style="list-style-type: none"> – Bariera wyjścia z sektora jest niska, a to oznacza, że firmy mogą łatwo opuścić rynek – Oferowane produkty są różnorodne, co przyczynia się do różnicowania popytu i minimalizacji bezpośredniej konkurencji wewnątrz sektora – Występuje lojalność klientów wobec danej marki 	<ul style="list-style-type: none"> – Istnieją wysokie bariery wyjścia z sektora
--	--

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (<https://projectpeople.pl>)

Przedsiębiorstwa, aby mogły prowadzić efektywną walkę z konkurentami oraz osiągnąć przewagę konkurencyjną na rynku, powinny stosować strategie zaproponowane przez M.E. Portera. Są to (<https://www.ideoforce.pl/...>):

1. Strategia odróżniania się od konkurencji, która polega na tworzeniu unikalności w stosunku do konkurencji poprzez budowanie marki, wprowadzanie nowych cech do produktów, oferowanie lepszej jakości produktów lub usług oraz dostarczenie wartości dodanej dla klientów.
2. Strategia przewodnictwa kosztowego, która koncentruje się na obniżaniu kosztów produkcji lub świadczenia usług, co pozwala na większą rentowność, bez konieczności obniżania cen. Stosowanie tego typu strategii jest możliwe tylko wtedy, kiedy przedsiębiorstwo jest odpowiednio zarządzane oraz zajmuje wystarczająco dobrą pozycję na rynku, to znaczy, że jego udział w rynku jest wystarczająco wysoki, aby móc korzystać z ekonomii skali lub zredukować koszty związane z działalnością promocyjną.
3. Strategia niszy rynkowej, która polega na identyfikacji segmentu rynku, w którym brakuje konkurencji, a firma może osiągnąć wyższe ceny i marże.

Każda z tych strategii ma na celu umocnienie pozycji rynkowej firmy i zwiększenie jej konkurencyjności. Wybór odpowiedniej strategii zależy od charakterystyki rynku, potrzeb klientów i zasobów firmy.

Groźba pojawienia się nowych substytutów

Zagrożenie ze strony substytutów jest to kolejna siła badana metodą pięciu sił Portera. Pod pojęciem substytutu należy rozumieć produkt zastępczy różniący się w sensie technologicznym, ale pełniący zbliżoną lub szerszą funkcję użytkową i zaspokajający podobną potrzebę klienta (<https://wycenyfirm.pl/>).

Jeśli oferowany na rynku produkt można zastąpić innym (jak na przykład masło i margaryna, śmietanka do kawy i mleko w kartonie), przedsiębiorstwa na danym rynku konkurują nie tylko między sobą, ale również z organizacjami produkującymi substytuty. Ceny na rynku danego produktu są ograniczone przez poziom cen ich substytutów (Gołębiowski 2011, s. 132). W sytuacji, gdy stosunek ceny do poziomu zaspokojenia danej potrzeby klienta przesunie się na korzyść substytutu, klienci zaczęną go wybierać.

Rozpatrując substytuty pod kątem zagrożenia, jakie stanowią dla danego rynku, należy wziąć pod uwagę stopień, w jakim zaspokajają potrzeby konsumenta, oraz oferowane ceny. Zagrożenie ze strony substytutów jest też zróżnicowane sektorowo. W niektórych sektorach istnieje kilka, pod względem kosztów, sposobów zaspokajania tej samej potrzeby oraz sektory, gdzie takie możliwości są niewielkie (np. produkcja sprzętu AGD). Największe zagrożenia pojawiają się w okresach skokowego rozwoju technicznego i technologicznego oraz w przypadku wyraźnych zmian potrzeb i gustów klientów, gdy nowy substytucyjny produkt (usługa) eliminuje z rynku produkt dotychczasowy (np. maszyny do pisania, dyskietki). Zagrożenie ze strony istniejących produktów substytucyjnych jest też potencjalnie duże, jeśli charakteryzują się one wyższą jakością, są bardziej użyteczne i oferowane za niższą cenę.

Podsumowanie

W dzisiejszej gospodarce zarządzanie staje się niezwykle złożonym procesem. O sukcesie przedsiębiorstwa decyduje jego potencjał, na który składają się odpowiednio wykorzystane zasoby i zdolności organizacji. Zarządzający muszą dobrze poznać otoczenie swojej organizacji, sektor rynku, na jakim działają, oraz struktury wewnętrzne, które istotnie wpływają na procesy zarządcze. Bardzo ważne jest właściwe sformułowanie strategii, która powinna opierać się na szerokiej analizie przedsiębiorstwa i jego otoczenia. Umiejętność dostosowywania się do zmian zachodzących na rynku ma ogromny wpływ na ogólną kondycję i pozycję przedsiębiorstwa.

Organizacje, które chcą przeprowadzić analizę pięciu sił Portera, powinny uzyskać odpowiedzi na następujące pytania:

- Jaka jest atrakcyjność danego sektora i co ją wyznacza?
- Jak kształtuje się konkurencyjność w sektorze, czy istnieją w nim grupy strategiczne, czy są zawierane alianse strategiczne?
- Jak sektor wyznacza relacje i jak się one układają między dostawcami a przedsiębiorstwami w nim działającymi?

- Jak kształtują się stosunki pomiędzy przedsiębiorcami i nabywcami?
 - Jakie strategie stosować, aby uzyskać przewagę konkurencyjną i zwiększyć zyski?
- Podsumowując, można stwierdzić, że analizy sektorowe są narzędziem służącym do podejmowania decyzji i budowania strategii nie tylko dla organizacji działających w danym sektorze, ale również dla potencjalnych instytucji zarządzających przedsiębiorstwami, banków, instytucji finansowych itp. Dlatego przeprowadzenie analizy pięciu sił Portera może pomóc organizacji nie tylko uniknąć generowania niepotrzebnych kosztów, lecz przede wszystkim przynieść firmie zyski.

Praktyczny przykład analizy pięciu sił Portera

Branża farmaceutyczna (np. Pfizer) ([https://www.ifirma.pl/...](https://www.ifirma.pl/)):

- **Groźba pojawienia się nowych konkurentów** – jest niska. Sektor farmaceutyczny jest zdominowany przez duże podmioty, którym nie są w stanie zagrozić nowi gracze. Wynika to z konieczności zainwestowania ogromnych sum pieniężnych, posiadania patentów, spełnienia wymogów prawnych.
- **Zagrożenie pojawienia się substytutów** – na rynku mogą pojawiać się tańsze zamienniki leków. Na dłuższą metę może to negatywnie wpłynąć na reputację firmy produkującej oryginalny produkt.
- **Rywalizacja wewnątrz sektora** – walka o wykwalifikowanych badaczy oraz duże ryzyko przecieków informacyjnych pomiędzy zespołami badawczymi.
- **Siła przetargowa nabywców** – pacjenci mają niewielką siłę przebicia, ponieważ kupują leki, które są im przepisywane przez lekarzy. Wybierając zamienniki, ryzykują mniejszą skuteczność leczenia.
- **Siła przetargowa dostawców** – surowce czy maszyny potrzebne do wyprodukowania farmaceutyków są ogólnodostępne u wielu producentów przemysłowych. Firmy farmaceutyczne mogą wybierać korzystniejsze dla siebie oferty.

Zadanie

Proszę wybrać dowolną działalność gospodarczą i przeprowadzić dla niej analizę pięciu sił Portera według poniższych wskazówek.

Analiza pięciu sił Portera obejmuje kilka etapów:

1. Identyfikacja sektora, w którym funkcjonuje przedsiębiorstwo.

Zdefiniuj sektor, w którym działa organizacja na podstawie unikalnych cech oferowanych produktów, rynków lub klientów. Następnie określ wielkość tego sektora, analizując udziały w rynku w ciągu ostatnich 3-5 lat. Zapisz pięć firm

- o najwyższych obrotach, a następnie określ pozycję analizowanej organizacji w odniesieniu do pozostałych przedsiębiorstw (np. w formie tabeli lub wykresu kołowego).
2. Groźba pojawienia się nowych konkurentów na rynku.
Oceń stopień trudności wejścia do sektora i co składa się na taki koszt. Przeanalizuj, jakie są możliwości zwalczania nowych producentów przez przedsiębiorstwa działające w danym sektorze.
 3. Groźba pojawienia się substytutów.
Zastanów się, czy występowanie substytutów stanowi zagrożenie dla przedsiębiorstwa, czy też otwiera nowe możliwości. Czy obecność substytutów może skłonić przedsiębiorców do poszukiwania innowacyjnych rozwiązań i udoskonaleń, które pozwolą konkurować firmie na rynku? Czy istnieje możliwość wykorzystania substytutów, na przykład tańszych opakowań, do obniżenia kosztów produkcji lub zwiększenia atrakcyjności produktu?
 4. Siła oddziaływania dostawców.
Podziel dostawców sektora na jednorodne grupy, uwzględniając wybrane kryterium, takie jak rodzaj produktów, wielkość dostawy itp. Zastanów się, czy istnieją dostawcy, którzy odgrywają kluczową rolę dla firmy, i czy zastąpienie ich innymi dostawcami może być bardzo kosztowne lub niemożliwe. Jeśli są tacy dostawcy, to oceń ich siłę oddziaływania, stosując kryterium punktowe, np. 0 – brak, 5 – bardzo wysoka.
 5. Siła oddziaływania nabywców.
Podziel nabywców na jednorodne grupy, uwzględniając wybrane kryterium, np. kierunek i sposób sprzedaży, umiejscowienie geograficzne, udział w rynku itp. Oceń ich siłę oddziaływania, podobnie jak w poprzednim punkcie.
 6. Uzasadnienie podjętych decyzji.
 7. Wnioski.

Test

1. **Sektor to część przemysłu grupująca przedsiębiorstwa produkujące wyroby lub usługi o podobnym przeznaczeniu i sprzedające je na tym samym rynku geograficznym.**
 - a) Prawda
 - b) Fałsz

- 2. Jednym z czynników analizy pięciu sił Portera jest groźba pojawienia się substytutów.**
 - a) Prawda
 - b) Fałsz

- 3. Zbyt wąskie określenie sektora, w którym działa przedsiębiorstwo, może mieć wpływ na:**
 - a) Podjęcie działalności w obszarach nieodpowiadających potencjałowi organizacji
 - b) Szybko rosnący popyt
 - c) Utratę wielu okazji rynkowych

- 4. Cykl życia sektora dzieli się na sześć etapów.**
 - a) Prawda
 - b) Fałsz

- 5. Jedną z cech wprowadzenia w cyklu życia sektora jest:**
 - a) Gwałtowny spadek cen
 - b) Ograniczony przepływ informacji
 - c) Ostra walka konkurencyjna

- 6. Kiedy bariery wejścia i wyjścia z sektora są wysokie, oznacza to:**
 - a) Wysokie stałe dochody
 - b) Wysokie ryzykowne dochody
 - c) Niskie stałe dochody

- 7. Wysoka siła przetargowa dostawców oznacza, że:**
 - a) Na rynku dostępne są zamienniki
 - b) Koszty związane ze zmianą dostawcy są niskie
 - c) Kupujący nie jest wrażliwy na cenę i nie targuje się

- 8. Siła przetargowa nabywców zależna jest od zróżnicowania wyrobów.**
 - a) Prawda
 - b) Fałsz

- 9. Strategia, która koncentruje się na obniżeniu kosztów produkcji lub świadczenia usług, co pozwala na większą rentowność bez obniżania cen, to:**
- a) Strategia przewodnictwa kosztowego
 - b) Strategia odróżniania się od konkurencji
 - c) Strategia niszy rynkowej
- 10. Zagrożenie ze strony produktów substytucyjnych może być potencjalnie duże, jeśli charakteryzują się one wyższą jakością, są bardziej użyteczne i oferowane za niższą cenę.**
- a) Prawda
 - b) Fałsz

Odpowiedzi

- 1. a)
- 2. a)
- 3. c)
- 4. b)
- 5. b)
- 6. b)
- 7. c)
- 8. a)
- 9. a)
- 10. a)

Literatura

1. Gierszewska G., Romanowska M. (2003), *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa.
2. Gołębiowski T. (2011), *Zarządzanie strategiczne. Planowanie i kontrola*, Difin, Warszawa.
3. <http://timo.wz.uw.edu.pl/wp-content/uploads/2016/09/18-Marcin-Kardas-Wk%C5%82ad-Michaela-E.-Portera-w-rozw%C3%B3j-teorii-zarz%C4%85dzania-Klincewicz-Krzysztof-red-Zarzadzanie-organizacje-i-organizowanie.pdf> (dostęp: 07.06.2023).
4. <https://6krokow.pl/co-to-jest-5-sil-portera> (dostęp: 02.06.2023).
5. <https://www.findict.pl/> (dostęp: 25.06.2023).

6. <https://poradnikprzedsiębiorcy.pl/-5-sil-portera-analiza-atrakcyjnosci-sektora> (dostęp: 25.06.2023).
7. <https://projectpeople.pl> (dostęp: 02.06.2023).
8. <https://www.ideoforce.pl/akademia/jak-wygrywac-w-biznesie-strategie-przewagi-konkurencyjnej-portera,560.html> (dostęp: 23.06.2023).
9. <https://www.ifirma.pl/analiza-strategiczna/model-5-sil-portera-jako-metoda-analazy-atrakcyjnosci-sektora.html> (dostęp: 28.06.2023).
10. <https://www.rafalszrajnert.pl/model-5-sil-portera> (dostęp: 06.06.2023).
11. <https://wycenyfirm.pl/> (dostęp: 23.06.2023).
12. Krupski R. (red.) (1999), *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje, metody*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław.
13. Lisiński M. (2004), *Metody planowania strategicznego*, PWE, Warszawa.
14. Obłój K. (2014), *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa.
15. Porter M.E. (1992), *Analiza konkurencji*, PWE, Warszawa.
16. Porter M.E. (1992), *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurencji*, PWE, Warszawa.
17. Porter M.E. (2000), *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurencji*, PWE, Warszawa.
18. Porter M.E. (2006), *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, MT Biznes, Warszawa.
19. Porter M.E. (2006), *Why Do Good Managers Set Bad Strategies? Knowledge @ Wharton*. <http://knowledge.wharton.upenn.edu/article/michael-porter-asks-and-answerswhy-do-good-managers-set-bad-strategies> (dostęp: 05.06.2023).
20. Zakrzewska-Bielawska A. (b.r.), http://zakrzewskabielska.pl/wp-content/uploads/2021/03/publikacja_POBR_3.pdf (dostęp: 17.06.2023).

Rozdział 2

Analiza SWOT jako narzędzie strategicznego planowania biznesowego

Sylwia Gostkowska-Dźwig

Politechnika Częstochowska, Wydział Zarządzania

Wprowadzenie

Zarządzanie przedsiębiorstwem powiązane jest z koniecznością monitorowania oraz optymalnego sterowania kluczowymi czynnikami. Na tym tle efektywność stanowi najważniejszy przejaw racjonalnego gospodarowania i jest nierozzerwalnie związana z procesem dokonywania optymalnych wyborów dla realizacji celów przedsiębiorstwa i minimalizacji ryzyka jego działalności (Urbańczyk 2007, s. 13).

Cele strategiczne przedsiębiorstwa, jak również sposoby ich osiągnięcia dotyczą zwykle kluczowych dla rozwoju przedsiębiorstwa elementów funkcjonowania (Gajdzik 2006, s. 8). I na tych czynnikach, a właściwie na ich odpowiedniej identyfikacji i zarządzaniu nimi, spoczywa prawidłowy rozwój przedsiębiorstwa na rynku.

W dobie transformacji i globalizacji gospodarki efektywne zarządzanie wymaga informacji, która dostarczana jest z różnych obszarów działalności organizacji i jej otoczenia. Mając na uwadze istotę zarządzania strategicznego, można powiedzieć, że proces informacyjno-decyzyjny rozstrzyga zatem o kluczowych problemach działalności przedsiębiorstwa, o jego przetrwaniu i postępie. Sterowanie coraz bardziej złożonymi procesami wzmaga popyt na informacje przetworzone i źródłowe. Świat przedstawiany jest jako wielki układ, którego systemem nerwowym jest porządek informacyjny (Kisielnicki 2008b, s. 310). O sukcesie każdego podmiotu, jak również

całej gospodarki decyduje zespół czynników i przyjęty przez kierownictwo ogół rozważań oraz decyzji. Dlatego analiza strategiczna przedsiębiorstwa i wynikające z niej niezbędne informacje pozwalają menedżerom zmniejszyć ryzyko błędnych decyzji oraz wadliwą ocenę istniejącej sytuacji. Takie działania umożliwiają opracowywanie skutecznej taktyki wzrostu potencjału przedsiębiorstwa na rynku.

Zarówno w krajach zachodnioeuropejskich, jak również w Ameryce Północnej własną strategię ekspansji planują prawie wszystkie organizacje, takie jak: szkoły, szpitale, urzędy, małe i duże przedsiębiorstwa, ponieważ dobrze skonstruowana strategia decyduje o rozwoju organizacji. Przeprowadzenie analizy strategicznej upraszcza również rozplanowanie celów, a kierownictwu zapewnia ocenę istniejącej sytuacji podległej im organizacji. Dodatkowo w analizie strategicznej przedsiębiorstwa zazwyczaj chodzi o potwierdzenie, wypracowanie na nowo lub powtórne zdefiniowanie głównych elementów tworzących istotę strategii firmy na tle zmieniającego się i konkurencyjnego otoczenia (Durlik 1998, s. 144).

Ponadto dokonujące się w obecnej gospodarce, zarówno lokalnej, jak i światowej, szybkie przemiany ekonomiczne, technologiczne oraz społeczno-polityczne powodują, że instytucje gospodarcze oraz osoby fizyczne napotykać liczne trudności w podejmowaniu decyzji, zwłaszcza strategicznych. Taki stan rzeczy spowodowany jest tym, iż podejmowane decyzje wymagają kumulowania i analizowania coraz większych zasobów informacji. Pojawia się zatem problem trafnego ich doboru oraz selekcji, która jest niezbędna dla prawidłowej oceny szans i zagrożeń.

Obecnie badania diagnostyczne przedsiębiorstwa dysponują nowoczesnymi i zaawansowanymi technikami, które analizują otoczenie bliższe i dalsze oraz klasyfikują cele, metody i techniki szczegółowe.

Analiza strategiczna to działania, które powinny się rozpoczynać od określenia tego, co trzeba uczynić, aby zapewnić trwały wzrost wartości dla akcjonariuszy (Doyle 2003, s. 151). Należy w tym miejscu zaznaczyć, iż większość znaczących przedsiębiorstw na świecie deklaruje od dawna, że jednym z ważniejszych celów ich działalności jest właśnie maksymalizacja oraz ciągły wzrost wartości dla akcjonariuszy (Urbańczyk 2006, s. 15).

O tym, jak szeroki jest zakres analizy strategicznej, będą przesądzać względy praktyczne. Przy rozwiązywaniu konkretnych problemów firmy niezbędne wydaje się przyjęcie koncepcji metodologicznej, która przede wszystkim zmierza do ustalenia zadań przedmiotowych oraz do opracowania szczegółowego procesu badawczego. Zawarte w każdej metodyce postępowanie badawcze stanowi pewien cykl,

który tworzy zamkniętą całość, obejmującą układ zadań i procesów cząstkowych (Stabryła 2012, s. 196). Czynności te związane są zwykle z następującymi kwestiami (Kisielnicki 2008a, s. 114):

- Co będzie przedmiotem analizy?
- Gdzie analiza będzie przeprowadzana?
- Kto będzie ją przeprowadzał?
- Jak analiza będzie przeprowadzana – jaką filozofią i metodami?
- Dla kogo będzie ona przeprowadzana, czyli dla jakich decydentów?
- Kiedy będzie przeprowadzana, kiedy się ona rozpocznie i przez jak długi okres będzie realizowana?
- Jakie i w jakiej wysokości środki są niezbędne, aby wykonać daną analizę?

Każda technika analityczna przeprowadzona w przedsiębiorstwie musi być oczywiście wsparta przez kreatywny personel. Przełożeni powinni być świadomi, że powierzenie odpowiednim pracownikom określonych zadań poprawi jakość pracy, produktu, troskę o klienta, wydajność, innowacyjność itp. (Skrzypek 2005, s. 297).

Do szczegółowych analiz organizacji mogą być dopuszczeni również tylko solidni, budzący zaufanie partnerzy, i to na ściśle określonych warunkach (m.in. podpisanie umowy o przeprowadzeniu analizy oraz o zachowaniu poufności danych uzyskanych w wyniku przeprowadzonych badań). Na podstawie umowy wyznaczającej zakres i główne obszary analizy przedsiębiorstwa organizowany jest zespół ekspertów, który określa i analizuje niezbędną do przeprowadzenia dokumentację. Analizy są punktem wyjścia dalszych prac eksperckich.

Jednym z podstawowych i niezbędnych założeń prawidłowego przeprowadzenia każdej analizy jest właściwy dobór specjalistów. Zespół taki powinien charakteryzować się wysokim poziomem wiedzy na różnorodne tematy, a w jego skład powinni wchodzić specjalizujący się w tego typu pracach ekonomiści, rzeczoznawcy majątkowi, prawnicy – najlepiej spoza badanego przedsiębiorstwa czy organizacji. Zatrudnianie do grupy przeprowadzającej analizę strategiczną specjalistów pracujących w przedsiębiorstwie, nawet najlepszych, z reguły postrzegane jest jako nieprawidłowość, ponieważ może mieć niekorzystny wpływ na merytoryczną ocenę jakości sporządzonej analizy. Ważną rzeczą w każdej przeprowadzanej analizie jest zewnętrzne i szerokie spojrzenie. Takie podejście oraz ocena przedsiębiorstwa uwzględnia wówczas szeroko rozumiane dynamiczne otoczenie rynkowe oraz wymogi, którym specjaliści związani z danym przedsiębiorstwem przeważnie nie mogą sprostać.

Istota analizy SWOT

Analiza SWOT jako narzędzie analizy strategicznej przedsiębiorstwa ma długą historię. W literaturze przedmiotu brak informacji na temat tego, kto po raz pierwszy przeprowadził taką metodę. Analiza SWOT to jedna z najpopularniejszych heurystycznych (od słownego „heureka” – odnaleźć) technik analitycznych służących do porządkowania informacji. Niejednokrotnie jest wykorzystywana w zarządzaniu strategicznym. Przy przeprowadzaniu tej analizy należy pamiętać, że wiedza tkwi w osobie analizującej, natomiast SWOT ma ukierunkować i uporządkować myślenie tak, aby informacje były przede wszystkim poukładane w sposób umożliwiający łatwe ich odczytywanie i wyciągnięcie z nich wartościowych wniosków. Również sam aspekt komunikacyjny jest ważny – o wiele łatwiej przedstawić komuś gotową analizę SWOT, niż opowiadać o silnych i słabych stronach oraz szansach i zagrożeniach, ponieważ w takim przypadku duża część ważnych informacji może zwyczajnie umknąć uwadze.

SWOT jest formalnym i zintegrowanym audytem strategicznym, łączy bowiem analizę sił i słabości organizacji oraz szans i zagrożeń w jej otoczeniu. Punktem wyjścia analizy SWOT jest poszukiwanie odpowiedzi na dwa fundamentalne pytania: 1) Jacy jesteśmy, jaka jest obecna organizacja oraz jej kluczowe silne i słabe strony? 2) Z jakimi zagrożeniami trzeba się liczyć i z jakich szans będzie można skorzystać? (Bogdanienko, Piotrowski 2013, s. 111).

Technika ta jest bardzo szczegółową analizą przedsiębiorstwa, jak również jego otoczenia. Wszelkie źródła sukcesu przedsiębiorstwa tkwią w jego środowisku. To właśnie z niego czerpie się surowce, dochody, kapitały oraz zysk. Wynika z tego, że właśnie ono powinno wyznaczać kierunek myślenia strategicznego (Kaleta 2000, s. 34). Badaniu podlegają w tym miejscu zarówno zjawiska mierzalne, jak i niemierzalne. Informacje uzyskiwane drogą tego dochodzenia mają zwykle charakter strategiczny, nie tylko dla diagnozowanego przedsiębiorstwa, ale także (a może nawet przede wszystkim) dla jego konkurencji.

Analiza SWOT stanowi również podsumowanie generalnej analizy strategicznej przedsiębiorstwa. Jest ogólną koncepcją, w której dochodzi do opracowania zregulowanej oceny systemu, a więc do ustalenia swoistego „salda” efektywności zachowania się badanego podmiotu, z uwzględnieniem atrakcyjności otoczenia lub płynących zeń zagrożeń (Stabryła 2012, s. 190).

Nazwa „SWOT” wywodzi się z języka angielskiego i jest akronimem słów *Strengths* (mocne strony przedsiębiorstwa), *Weaknesses* (słabe strony przedsiębiorstwa), *Opportunities* (szanse w otoczeniu przedsiębiorstwa), *Threats* (zagrożenia w otoczeniu przedsiębiorstwa). Zastosowanie tej analizy pozwala odpowiedzieć przedsiębiorstwu na pytania, jaka jest ich pozycja na rynku, jak również jakie wyznaczają sobie cele i za pomocą jakich narzędzi będą je realizować w przyszłości (Durlik 1998, s. 158). Badanie oparte jest na bardzo prostym schemacie uporządkowania czynników wpływających na przedsiębiorstwo. Czynniki te mają wpływ zarówno na aktualną, jak i przyszłą pozycję danej organizacji na rynku. Literatura przedmiotu dzieli je ze względu na sposób oddziaływania (są to tzw. czynniki pozytywne i negatywne) oraz ze względu na miejsce występowania (są to tzw. czynniki wewnętrzne i zewnętrzne). Ze skrzyżowania tych dwóch podziałów powstają cztery kategorie czynników (Gierszewska, Romanowska 2000, s. 207; Gierszewska, Romanowska 2009, s. 192):

- zewnętrzne pozytywne – **szanse**,
- zewnętrzne negatywne – **zagrożenia**,
- wewnętrzne pozytywne – **mocne strony** (atuty),
- wewnętrzne negatywne – **słabe strony** (słabości).

Szanse są to wszystkie czynniki zewnętrzne, które – we właściwy sposób wykorzystane – staną się bodźcem rozwojowym przedsiębiorstwa. Takimi czynnikami mogą być (Obłój 2007, s. 326-337; Thompson, Strickland 1987, s. 98; Gierszewska, Romanowska 2000, s. 207; Gierszewska, Romanowska 2009, s. 192):

- wzrost popytu na usługi,
- wzrost zamożności oraz stopy życiowej społeczeństwa,
- pojawiające się nowe rynki zbytu,
- dopływ zagranicznego kapitału,
- porażki przedsiębiorstw konkurencyjnych,
- zdobycie inwestora strategicznego,
- pojawienie się nowych grup klientów,
- możliwość podjęcia produkcji wyrobów komplementarnych,
- ograniczona rywalizacja w sektorze, w jakim działa przedsiębiorstwo,
- szybszy rozwój rynku,
- potaniecie kredytów,
- inwestycje w infrastrukturę sektora,
- stabilizacja gospodarcza kraju,

- stabilizacja pieniądza,
- odkrycia nowych substancji wspomagających produkcję wyrobów i inne.

Zagrożenia przedsiębiorstwa to wszystkie czynniki, które pojawiają się w otoczeniu organizacji i są postrzegane jako utrudnienia, niebezpieczeństwa oraz bariery w działalności gospodarczej jednostki. Wśród potencjalnych zagrożeń można wymienić między innymi (Obłój 2007, s. 326-337; Thompson, Strickland 1987, s. 98; Gierszewska, Romanowska 2000, s. 207; Gierszewska, Romanowska 2009, s. 192):

- silną konkurencję przedsiębiorstw krajowych, jak również zagranicznych,
- wzrost sprzedaży substytutów,
- wolniejszy rozwój rynku,
- podatność przedsiębiorstwa na recesję i wahania koniunktury,
- wzrost siły przetargowej dostawców lub nabywców,
- zdarzenia losowe,
- zwiększone wymagania klientów,
- wzrost cen paliw i energii,
- wzrost rygorów ochrony środowiska naturalnego,
- niekorzystne rozwiązania systemowe,
- zniesienie barier celnych,
- małą siłę nabywczą społeczeństwa,
- bariery wejścia na rynek,
- niekorzystne zmiany na rynku pracy,
- sezonowość sprzedaży produkowanych wyrobów i inne.

Mocne strony przedsiębiorstwa to takie czynniki, które odróżniają jednostkę od innych konkurencyjnych firm działających w tej samej branży oraz obszarze. Mocne strony przedsiębiorstwa to przede wszystkim (Obłój 2007, s. 326-337; Thompson, Strickland 1987, s. 98; Gierszewska, Romanowska 2000, s. 207; Gierszewska, Romanowska 2009, s. 192):

- znacząca pozycja przedsiębiorstwa na rynku,
- duża zdolność konkurowania z innymi podmiotami,
- pozytywna opinia u klientów,
- brak silnej presji konkurencji,
- rozwinięty system kanałów dystrybucji,
- wysoki poziom badań rozwojowych i technologicznych,

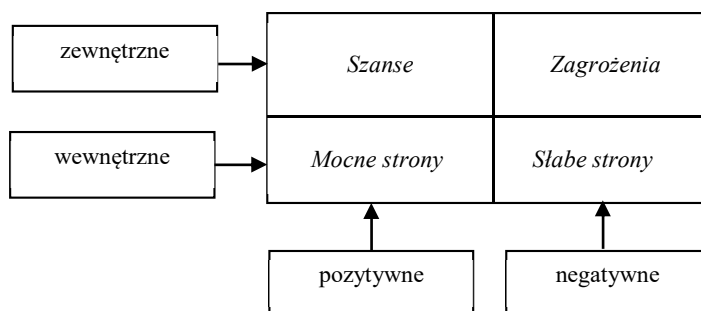
- dobre powiązania z dostawcami,
 - nowoczesna technologia wytwarzania,
 - zdolność do wprowadzania innowacji produktowych,
 - duże zasoby finansowe i niefinansowe przedsiębiorstwa,
 - wykwalifikowany i doświadczony personel,
 - wysokie morale i poziom motywacji pracowników,
 - efektywny system kontroli zapasów i jakość produkcji,
 - posiadanie licznych patentów i certyfikatów,
 - duży asortyment produkowanych wyrobów
- i inne.

Słabe strony przedsiębiorstwa to takie czynniki, które wywodzą się z niedostatecznych umiejętności i określonych zasobów. Mogą one dotyczyć wszystkich lub tylko niektórych zakresów działalności przedsiębiorstwa na rynku. Potencjalnymi słabymi stronami organizacji są (Obłój 2007, s. 326-337; Thompson, Strickland 1987, s. 98; Gierszewska, Romanowska 2000, s. 207; Gierszewska, Romanowska 2009, s. 192):

- słabo rozwinięta sieć sprzedaży i serwisu,
 - brak jasno wytyczonej strategii,
 - słaba pozycja konkurencyjna,
 - niska rentowność,
 - niska jakość produkowanych wyrobów,
 - brak badań rynku,
 - brak skutecznego marketingu,
 - nienadążanie za postępem naukowo-technicznym,
 - brak kluczowych umiejętności,
 - niekorzystna lokalizacja przedsiębiorstwa,
 - brak liderów wśród kadry kierowniczej,
 - słaby image przedsiębiorstwa,
 - trudności w dotarciu do nowych grup klientów,
 - przestarzały park maszynowy,
 - podatność przedsiębiorstwa na naciski konkurencji
- i inne.

W literaturze przedmiotu mówi się, że w procesie diagnozowania przedsiębiorstwa w celu formułowania strategii muszą być uwzględniane: silne i słabe strony przedsiębiorstwa, szanse i zagrożenia występujące w otoczeniu, oczekiwania otoczenia i osobiste

wartości uczestników tego procesu (Marcinkowska 2000, s. 105). Dlatego zidentyfikowanie tych czterech grup czynników jest podstawowym założeniem tej analizy. Ponadto należy również opisać, jaki mają one wpływ na rozwój przedsiębiorstwa i jaka jest możliwość potęgowania lub redukcji siły ich oddziaływania. Na *rysunku 2.1* przedstawiono ogólną klasyfikację czynników wpływających na pozycję strategiczną przedsiębiorstwa.



Rysunek 2.1. Klasyfikacja czynników wpływających na pozycję strategiczną przedsiębiorstwa na rynku w analizie SWOT

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Gierszewska, Romanowska 2000, s. 206-219; Gierszewska, Romanowska 2009, s. 191)

Przyjmując ogólne założenia analizy SWOT, należy ją przeprowadzić w taki sposób, aby była dostosowana do potrzeb użytkownika lub posiadanych informacji. Zasadniczo analizę tę można podzielić na trzy podstawowe bloki (etapy) tematyczne, takie jak:

- identyfikacja i analiza szans i zagrożeń pojawiających się w otoczeniu,
- identyfikacja i analiza mocnych i słabych stron przedsiębiorstwa,
- określanie pozycji strategicznej przedsiębiorstwa i kierunków jego rozwoju – ocena wewnętrznego potencjału organizacji.

Etap pierwszy polega na ustaleniu i analizie szans oraz zagrożeń, jakie pojawiają się w otoczeniu przedsiębiorstwa. Działania takie należy zacząć od zorientowania się, w jakich regionach i sektorach funkcjonuje badana jednostka. To faza segmentacji strategicznej, która jest konieczna do oceny portfela działalności i wyboru sektorów do kolejnej analizy. Po ustaleniu, jakie obszary będą przedmiotem diagnozy, następnym krokiem jest badanie makrootoczenia. W tym etapie należy zwrócić uwagę na te zjawiska w otoczeniu przedsiębiorstwa, które z punktu widzenia zespołu badającego, mogą być szansami bądź zagrożeniami.

W analizie SWOT na tym poziomie nie jest konieczne uporządkowanie oraz wyodrębnienie i zaprezentowanie wszystkich czynników, ale zidentyfikowanie tylko tych charakterystycznych i kluczowych, które mogą mieć decydujący wpływ na rozwój przedsiębiorstwa lub powodzenie na przykład konkretnej inwestycji. Dlatego niezbędnym krokiem jest odszukanie obszarów, gdzie pojawić się mogą największe dla przedsiębiorstwa szanse. Okazje te mogą pochodzić zarówno ze skali mikro-, jak również makrooczenia organizacji. Głównie odnosi się to do technologii, polityki gospodarczej i finansowej rządu, struktury rynku pracy, struktury społeczeństwa, zmian w stylu życia społeczeństwa, wzorów społecznych, lokalnych wydarzeń itd.

Identyfikacja i analiza zagrożeń w głównej mierze sprowadza się do rozpoznania barier oraz przeszkód, z jakimi przedsiębiorstwo styka się bezpośrednio. To pilne podpatrywanie działań konkurencji i ocena jego pracy, produktu czy obsługi.

Etap drugi polega na badaniu wnętrza przedsiębiorstwa. Przeprowadza się w tym miejscu analizę mocnych i słabych stron organizacji na podstawie metody bilansu strategicznego lub listy kluczowych czynników sukcesu (KCS). KCS to grupa najważniejszych kryteriów decydujących o pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynku (Grudzewski 2001, s. 151). Każda z tych metod daje możliwość sprawnego i szybkiego rozpoznania najważniejszych mocnych i słabych stron przedsiębiorstwa. Przy czym przy korzystaniu z listy kluczowych czynników sukcesu istnieje dodatkowa możliwość dokonania rankingu przedsiębiorstw z jednego sektora lub grupy strategicznej.

W etapie tym identyfikuje się przewagi badanego przedsiębiorstwa nad innymi organizacjami działającymi w tej samej branży bądź regionie. Ponadto wyodrębnia się, jakie elementy w funkcjonowaniu jednostki mogą być usprawnione, które z nich działają niedobrze oraz czego powinno się unikać. Analizując powyższe czynniki, należy być realistycznym i obiektywnie ocenić wewnętrzne składniki badanego przedsiębiorstwa.

Etap trzeci to określanie kierunków rozwoju organizacji. Analiza SWOT kończy się w zasadzie w momencie identyfikacji i analizy czterech czynników, jakie zostały ustalone. Niemniej jednak jej przydatność ujawnia się w pełni dopiero wtedy, kiedy wyniki analizy wykorzystamy do określenia kierunków rozwoju.

Analiza SWOT zatem określa możliwości wyborów strategicznych w kategoriach maksymalizowania szans płynących z otoczenia i mocnych stron organizacji lub minimalizowania zagrożeń występujących w otoczeniu i słabych stron przedsiębiorstwa. Próba przejścia z oznaczania pozycji strategicznej do fazy planowania jest potrzebna, aby uzmysłowić sens analizy strategicznej i jej znaczenie w procesie projektowania strategii.

Generalnie należy zauważyć, iż zalecenia wynikające z analizy SWOT są bardzo proste, ale niestety trudne do realizacji. Problemem dla niektórych przedsiębiorstw mogą być bariery wynikające z unikania najważniejszych zagrożeń, wykorzystania największych szans, wzmocnienia słabych stron oraz podtrzymywania atutów.

Literatura przedmiotu wyróżnia cztery modelowe sytuacje strategiczne przedsiębiorstwa, w zależności od przewagi czynników pozytywnych lub negatywnych w otoczeniu i wewnątrz firmy, oraz cztery modelowe typy strategii odpowiadające tym sytuacjom (Gierszewska, Romanowska 2017, s. 189).

Pierwsza z sytuacji to **przypadek SO – strategia maxi-maxi**. Występuje ona wówczas, gdy dotyczy przedsiębiorstwa, w którym przewaga leży po stronie atutów oraz szans. Takiej sytuacji przypisana jest strategia działania tzw. maxi-maxi. Jest to silna ekspansja oraz zróżnicowany rozwój jednostki. Przypadek taki można zauważyć w przedsiębiorstwach dysponujących nowoczesną technologią, ogromnym potencjałem wytwórczym, znaczącą pozycją na rynku, zdolnych do stosowania innowacji produktowych, posiadających duże zasoby finansowe i niefinansowe.

Kolejna sytuacja, jaka może zaistnieć, to **sytuacja WO – czyli strategia mini-maxi**. Z takim przypadkiem mamy do czynienia, jeśli przedsiębiorstwo ma przewagę słabych stron nad mocnymi, a panujące warunki zewnętrzne są uznawane za korzystne. Strategia powinna być nastawiona na wykorzystywanie owych szans, a tym samym zmniejszanie lub ewentualne poprawienie wewnętrznych niedoskonałości. Praktycznym przykładem, jaki można przytoczyć w przypadku tej strategii, jest próba zawarcia aliansu strategicznego z innymi jednostkami w celu wykorzystania szans związanych z otwieraniem się nowych rynków zbytu.

Następną sytuacją, jaką można spotkać, jest **strategia maxi-mini**, czyli tzw. **sytuacja ST**. W tym przypadku przyczyną barier oraz trudności rozkwitu przedsiębiorstwa są niekorzystne konfiguracje warunków zewnętrznych. Organizacja powinna dążyć do przezwyciężenia zaistniałych zagrożeń przy wykorzystaniu wszystkich swoich atutów.

Ostatnią sytuacją, jaka może się przydarzyć, jest **przypadek WT i strategia mini-mini**. Jest to najgorsze położenie, w jakim może się znaleźć dane przedsiębiorstwo. W tym wypadku jednostka jest całkowicie pozbawiona szans na jakikolwiek proces rozwojowy. Funkcjonuje w bardzo pesymistycznym środowisku, a tym samym potencjał transformacji jest znikomy. Nie stwierdza się tutaj żadnych mocnych stron, które ewentualnie mogłyby przeciwdziałać panującym zagrożeniom lub przysłużyć się do zmiany słabych stron na lepsze. W tych okolicznościach można się

spodziewać likwidacji przedsiębiorstwa lub dążenia owej jednostki do przetrwania albo próby konsolidacji z innym przedsiębiorstwem na rynku. Na *rysunku 2.2* przedstawiono graficzne ujęcie opisanych strategii działania przedsiębiorstwa na rynku.

	Szanse	Zagrożenia
Mocne strony	Strategia agresywna maxi-maxi	Strategia konserwatywna maxi-mini
Słabe strony	Strategia konkurencyjna mini-maxi	Strategia defensywna mini-mini

Rysunek 2.2. Macierz normatywnych strategii działania przedsiębiorstwa na rynku

Źródło: (Oblój 2007, s. 337)

Reasumując, należy stwierdzić, że przeprowadzenie analizy SWOT daje kierownictwu informacje na temat ogólnej kondycji przedsiębiorstwa. Takie dane pozwolą na opracowanie strategii działania, która poprawi jakość, efektywność, sprawność zarządzania, rozwinię kompetencje menedżerów i pracowników, wyzwoli innowacyjność, wesprze chęć do wprowadzania ciągłych zmian (Gołębiowski, Szczepankowski 2007, s. 13).

Przeprowadzenie zaproponowanej wyżej analizy bardzo często może przyczynić się do innego spojrzenia na przedsiębiorstwo lub ewentualną inwestycję, i to zarówno z perspektywy kwestii, które ujawniła sama analiza, jak również i z ogólnego punktu widzenia.

Analiza SWOT jest taką metodą diagnozy, w której działania skoncentrowane są od momentu określenia obszaru, jaki zajmuje badane przedsiębiorstwo, aż do określenia dostępnych i właściwych do jego pozycji strategicznej perspektyw rozwojowych.

Należy również zauważyć, iż ta technika badawcza, która jest jedną z bardzo wielu metod analizy przedsiębiorstwa, posiada niezaprzeczalne zalety. Przede wszystkim jest ona w największym stopniu przekrojowa, ponieważ prezentuje ogół elementów, jakie określają potencjał rozwojowy organizacji na rynku. Równocześnie daje możliwość skupienia uwagi na najważniejszych i strategicznych elementach w każdej z czterech wymienianych i analizowanych grup. Można śmiało powiedzieć, iż analiza ta jest narzędziem uniwersalnym. Pozwala łatwo przejść od

etapu analizy strategicznej do etapu planowania strategicznego. Jej schemat wymusza dostrzeżenie wewnątrz organizacji zarówno mocnych, jak i słabych stron, a w otoczeniu zarówno zagrożeń, jak i szans rozwojowych. Kolejnym jej walorem jest rozróżnienie czynników, na które przedsiębiorstwo ma wpływ i na których powinno koncentrować uwagę, oraz czynników niezależnych od przedsiębiorstwa, które trzeba brać pod uwagę przy projektowaniu strategii.

Każda przeprowadzona analiza pozycji przedsiębiorstwa dopełnia proces formułowania jego strategii (Lowe 1999, s. 85). Literatura przedmiotu mówi o tym, że w procesie ustalania taktyki działania muszą być uwzględniane: silne i słabe strony przedsiębiorstwa, szanse i zagrożenia występujące w otoczeniu, oczekiwania otoczenia i osobiste wartości uczestników tego procesu (Marcinkowska 2000, s. 105). Zatem mocne strony organizacji, na których opiera się strategia rozwoju, powinny być celowo przez nią tworzone, utrzymywane i rozwijane. Kierownictwo powinno mieć świadomość, jakiego rodzaju atuty przedsiębiorstwa w danym otoczeniu dają szansę budowy strategii, która zapewni wzrost i rozwój. Za największe propozycje koncepcji budowania silnych stron należy uznać wspomniane wcześniej wyróżniające się umiejętności, a także koncepcje przewagi czasowej oraz konkutowania na bazie zdolności przedsiębiorstwa (Pierścionek 1997, s. 101-102).

Każde przedsiębiorstwo musi poszukiwać odpowiedniej koncepcji rozwoju oraz wykorzystać i rozwijać wszystkie zasoby, by mieć możliwie dostateczną, pełną i długotrwałą egzystencję. Dlatego opracowana strategia powinna łączyć szanse istniejące na zewnątrz z umiejętnościami wewnętrznymi oraz przekształcać wizję w realne działania (Penc 2003, s. 85). Ponadto myślenie o przyszłości powinno zawierać zawsze nieco fantazji (marzeń) i dużą dozę kreatywności w ocenie jutra, właściwie odczytywać nadchodzące zmiany, by je przetwarzać w zorientowane na przyszłość działania (Penc 2003, s. 46). Wszelka opracowana strategia jest zawsze indywidualna dla każdego przedsiębiorstwa. Nie ma uniwersalnej recepty na skuteczną taktykę działania organizacji. Każde przedsiębiorstwo ma swój charakterystyczny zestaw kluczowych czynników powodujących wzrost poziomu jego wartości i sukcesu na rynku. Otoczenie przedsiębiorstwa szybko się zmienia, a zagrożenia i szanse, jakie mogą z niego wynikać, muszą być szybko i na bieżąco identyfikowane oraz analizowane przez kierownictwo. Dlatego posługiwanie się takim narzędziem jak analiza SWOT sprawia, że w diagnozowaniu i w formułowaniu strategii organizacji menedżerowie mogą zmniejszyć ryzyko błędnych i nieprawidłowych decyzji dotyczących przyszłości i rozwoju firmy na rynku.

Pytania i zadania

1. Wybierz firmę lub organizację, którą chcesz przeanalizować, na przykład swoją firmę, konkurenta lub organizację charytatywną.
2. Wykonaj analizę SWOT, czyli wypisz cztery kategorie: mocne strony, słabe strony, szanse i zagrożenia. Następnie w każdej kategorii wypisz odpowiednie punkty, które odnoszą się do firmy lub organizacji, którą analizujesz.
3. Po ukończeniu analizy SWOT przejrzyj swoje notatki i spróbuj zidentyfikować, jakie kroki można podjąć, aby wykorzystać mocne strony i szanse oraz zminimalizować słabe strony i zagrożenia.
4. Wybierz kilka najważniejszych punktów i stwórz plan działań, aby zrealizować swoje cele. Upewnij się, że plan jest realistyczny i osiągalny, a każdy krok jest dokładnie zdefiniowany.
5. Przeprowadź monitorowanie i ewaluację swojego planu działań. Określ, jakie cele zostały osiągnięte, jakie kroki wymagają dodatkowego czasu lub zasobów, a także czy istnieją jakieś nowe zagrożenia lub szanse, które należy uwzględnić w dalszym planowaniu.

Case study z „przymrużeniem oka”.

Pewnego dnia w biurze nowego prezesa zebrało się grono kadry kierowniczej. Prezes zaczął mówić: „Drodzy koledzy, dzisiaj będziemy analizować naszą firmę za pomocą analizy SWOT”. Cisza w sali była tak gęsta, że można ją było krajać nożem.

W końcu jeden z kierowników zapytał: „Co to właściwie jest ta analiza SWOT?”. Prezes z uśmiechem odpowiedział: „To taki skrót od Słabej Włoskiej Opery Teatralnej”. Kierownicy spojrzeli na siebie z niedowierzaniem, ale nikt nie odważył się zadać kolejnego pytania.

Prezes kontynuował: „Tak, tak, SWOT to słynna włoska opera, która opowiada historię małej firmy walczącej z konkurencją i zmiennymi warunkami rynkowymi. Nasza firma jest podobna do tej opery – musimy wykorzystać swoje mocne strony i szanse, aby przetrwać w trudnych czasach”.

Kierownicy spojrzeli na siebie z zaciekawieniem, a prezes kontynuował: „I teraz, drodzy koledzy, przejdziemy do analizy Słabej Włoskiej Opery Teatralnej, czyli SWOT”. Kierownicy zaczęli się uśmiechać i zobaczyli, że prezes robi sobie żarty.

Ostatecznie, po kilku godzinach dyskusji, udało się opracować plan działania, który wykorzystywał mocne strony firmy i szanse na rynku, a jednocześnie minimalizował słabe strony i zagrożenia.

Od tego dnia analiza SWOT stała się w firmie synonimem dobrego humoru i pomysłowości. Każde zebranie zaczynało się od krótkiej opowieści o Słabej Włoskiej Operze Teatralnej, a kierownicy zaczęli nazywać siebie bohaterami opery. Wszystko to dzięki prezesowi, który umiał rozbawić i zmotywować swoją załogę do działania.

Test 1. Określ prawdziwość lub fałszywość poniższych stwierdzeń na temat analizy SWOT (P – prawda, F – fałsz):

1. Analiza SWOT służy do oceny wewnętrznych i zewnętrznych czynników wpływających na daną firmę lub organizację. P/F
2. SWOT to skrót od angielskich słów: *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*. P/F
3. W analizie SWOT należy skupić się tylko na mocnych stronach i szansach, a ignorować słabe strony i zagrożenia. P/F
4. W analizie SWOT należy skupić się tylko na słabych stronach i zagrożeniach, a ignorować mocne strony i szanse. P/F
5. Analiza SWOT pomaga w identyfikacji kluczowych czynników wpływających na sukces lub porażkę firmy lub organizacji. P/F
6. W analizie SWOT należy skupić się tylko na wewnętrznych czynnikach wpływających na daną firmę lub organizację. P/F
7. Analiza SWOT może pomóc w opracowaniu planu działań na przyszłość i wykorzystaniu swoich mocnych stron i szans. P/F
8. Analiza SWOT nie ma zastosowania poza sektorem biznesowym. P/F
9. SWOT jest narzędziem statycznym, które nie uwzględnia zmieniających się warunków w firmie lub organizacji. P/F
10. SWOT może być stosowana jako narzędzie do analizy konkurencji. P/F

Test 2. Rozwiąż poniższy test z wyborem odpowiedzi dotyczący analizy SWOT:

1. Co oznacza skrót SWOT?

- a) Strategiczna analiza biznesowa
- b) Silne i słabe strony, szanse i zagrożenia
- c) Słabe strony, wartości, okazje i trendy
- d) Strategiczne wartości, okazje i trendy

2. W której części analizy SWOT identyfikujemy silne strony i słabe strony firmy?

- a) W części *Strengths* (mocne strony)
- b) W części *Weaknesses* (słabe strony)
- c) W części *Opportunities* (szanse)
- d) W części *Threats* (zagrożenia)

- 3. Który z poniższych nie jest elementem analizy SWOT?**
- a) Budżet marketingowy
 - b) Słabe strony
 - c) Szanse
 - d) Zagrożenia
- 4. Co oznacza element „szanse” w analizie SWOT?**
- a) Wyzwania i trudności dla firmy
 - b) Możliwości rozwoju dla firmy
 - c) Faktory negatywnie wpływające na biznes
 - d) Wewnętrzne czynniki wpływające na biznes
- 5. Który z elementów analizy SWOT jest związany z potencjalnymi ryzykami dla firmy?**
- a) Mocne strony
 - b) Słabe strony
 - c) Szanse
 - d) Zagrożenia
- 6. Co oznacza element „zagrożenia” w analizie SWOT?**
- a) Możliwości rozwoju dla firmy
 - b) Potencjalne ryzyka dla firmy
 - c) Wewnętrzne czynniki wpływające na biznes
 - d) Pozytywne trendy wpływające na biznes
- 7. Który z poniższych jest przykładem „mocnej strony” firmy w analizie SWOT?**
- a) Słaba reputacja w branży
 - b) Doświadczony i wykwalifikowany personel
 - c) Wysokie koszty produkcji
 - d) Brak unikalnych cech produktów
- 8. Który z poniższych nie jest przykładem „słabej strony” firmy w analizie SWOT?**
- a) Brak doświadczenia w branży
 - b) Ograniczony budżet marketingowy
 - c) Wysokiej jakości produkty
 - d) Słaba jakość obsługi klienta

Test 3. Określ prawdziwość lub fałszywość poniższych stwierdzeń dotyczących słabych i mocnych stron przedsiębiorstwa w analizie SWOT (P – prawda, F – fałsz):

1. Mocne strony to pozytywne aspekty firmy, które pozwalają na osiągnięcie przewagi nad konkurencją. P/F
2. Słabe strony to pozytywne aspekty firmy, które pozwalają na osiągnięcie przewagi nad konkurencją. P/F
3. Słabe strony firmy to jej wewnętrzne słabości, które ograniczają jej zdolność do konkurowania na rynku. P/F
4. Mocne strony firmy to jej zewnętrzne szanse, które dają możliwość osiągnięcia przewagi nad konkurencją. P/F
5. Słabe strony firmy mogą obejmować brak wykwalifikowanego personelu, niską jakość produktów, brak unikalnej oferty czy problemy z wizerunkiem marki. P/F
6. Mocne strony firmy mogą obejmować innowacyjność, doświadczony personel, unikalną ofertę czy silną pozycję rynkową. P/F
7. Analiza SWOT pozwala na identyfikację mocnych i słabych stron firmy oraz określenie sposobów wykorzystania ich do osiągnięcia przewagi nad konkurencją. P/F
8. W analizie SWOT identyfikacja mocnych i słabych stron firmy odbywa się w ramach części zwanych *Strengths* (mocne strony) i *Weaknesses* (słabe strony). P/F
9. Słabe strony firmy są zwykle trudniejsze do zidentyfikowania niż mocne strony. P/F
10. W analizie SWOT identyfikacja słabych stron firmy powinna skupiać się na kwestiach wewnętrznych, takich jak problemy z organizacją, zarządzaniem lub produkcją. P/F
11. Mocne strony firmy często wynikają z jej zasobów, takich jak wykwalifikowany personel, wyjątkowa technologia czy silna marka. P/F
12. Słabe strony firmy mogą wynikać z braku środków finansowych, zbyt małej skali działalności czy niskiej reputacji w branży. P/F
13. Analiza SWOT pozwala na identyfikację szans i zagrożeń dla firmy, ale nie ma wpływu na jej strategię rozwoju. P/F
14. Słabe strony firmy są nieuniknione i nie można ich w pełni wyeliminować, ale można je zminimalizować lub zrekompensować mocnymi stronami. P/F

Odpowiedzi

Test 1

1. Prawda
2. Prawda
3. Fałsz
4. Fałsz
5. Prawda
6. Fałsz
7. Prawda
8. Fałsz
9. Fałsz
10. Prawda

Test 2

1. b)
2. a)
3. a)
4. b)
5. d)
6. b)
7. b)
8. c)

Test 3

1. Prawda
2. Fałsz
3. Prawda
4. Fałsz
5. Prawda
6. Prawda
7. Prawda
8. Prawda
9. Fałsz
10. Prawda

11. Prawda
12. Prawda
13. Fałsz
14. Prawda

Literatura

1. Bogdanienko J., Piotrowski W. (2013), *Zarządzanie. Tradycja i nowoczesność*, PWE, Warszawa.
2. Doyle P. (2003), *Marketing wartości*, Felberg SJA, Warszawa.
3. Durlik I. (1998), *Restrukturyzacja procesów gospodarczych*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.
4. Gajdzik B., Jama B. (2006), *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice.
5. Gierszewska G., Romanowska M. (2000), *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa.
6. Gierszewska G., Romanowska M. (2009), *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa.
7. Gierszewska G., Romanowska M. (2017), *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa.
8. Gołębiowski G., Szczepankowski P. (2007), *Analiza wartości przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa.
9. Grudzewski W.M., Hejduk I.K. (2001), *Projektowanie systemów zarządzania*, Difin, Warszawa.
10. Kaleta A. (2000), *Strategia konkurencji w przemyśle*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.
11. Kisielnicki J. (2008a), *Systemy informatyczne zarządzania*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.
12. Kisielnicki J. (2008b), *Zarządzanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
13. Lowe P. (1999), *Zarządzanie technologią. Możliwości poznawcze i szanse*, Wydawnictwo Śląsk, Katowice.
14. Marcinkowska M. (2000), *Kształtowanie wartości firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
15. Obłój K. (2007), *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, wyd. 2 zmienione, PWE, Warszawa.
16. Penc J. (2003), *Menedżer w działaniu. Sekrety prowadzenia biznesu*, C.H. Beck, Warszawa.
17. Pięścionek Z. (1997), *Strategie rozwoju firmy*, PWN, Warszawa.
18. Skrzypek E. (2005), *Jakość i efektywność*, Wydawnictwo UMCS, Lublin.

19. Stabryła A. (2012), *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa - Kraków.
20. Thompson A.A., Strickland A.J. (1987), *Strategic Management*, 4th Ed., Concept and Cases, R.D. Irwin, Homewood, Boston.
21. Urbańczyk E. (2006), *Strategie wzrostu wartości przedsiębiorstwa. Teoria i praktyka*, t. 1, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.
22. Urbańczyk E. (red.) (2007), *Uwarunkowania wzrostu wartości przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Kreos, Szczecin.

Rozdział 3

Teoria i praktyczne wykorzystanie analizy grup strategicznych

Ryszard Królik

Politechnika Częstochowska, Wydział Zarządzania

Koncepcja grup strategicznych

Każde przedsiębiorstwo pojawiające się w przestrzeni gospodarczej, z racji istnienia w konkretnym otoczeniu, zdeterminowane jest przez własne środowisko i swoją strategię funkcjonowania. Elementy te określają przynależność do określonej grupy producentów w konkretnym sektorze z konkretnym portfelem produktów.

Strategia to wybór dziedziny działalności, sposobu funkcjonowania oraz określenie kluczowych zasobów potrzebnych do przetrwania i rozwoju (Strategor 1997, s. 25). Strategia to inaczej celowy, skuteczny program działania, sformułowany dla każdego obszaru działania organizacji i koordynujący wszystkie jej funkcje (Kozmiński, Piotrowski 2010, s. 190).

Sektor w ujęciu statystycznym to zbiór przedsiębiorstw posiadających podobną strategię działania, przejawiającą się podobnym portfelem produkcji, zaopatrujących się u tych samych dostawców, obsługujących analogicznych odbiorców i potencjalnie stanowiących dla siebie konkurencję. W ujęciu dynamicznym każdy działający sektor jest ciągiem zdarzeń gospodarczych, zbiorem operacji technicznych, począwszy od wydobywania surowców aż po wykonanie produktu końcowego, nabywanego przez konsumenta, lub usługi na jego rzecz (Strategor 1997, s. 30; Perez 1983, s. 69-74). Dla potrzeb analizy sektorowej korzysta się z warunków brzegowych opisujących sektor w ujęciu statycznym, który dzieli scharakteryzowany wyżej sektor na: dostawców, sektor właściwy oraz działających w nim odbiorców.

Wcześniej opisane pojęcie strategii również można ująć w sposób dynamiczny i zdefiniować jako proces zarządzania strategicznego. Zarządzanie strategiczne jako proces można podzielić na trzy główne chronologicznie występujące po sobie etapy:

- analiza strategiczna,
- planowanie strategiczne,
- realizacja celów strategicznych.

Kluczowym elementem całego procesu jest analiza strategiczna, czyli etap działań diagnostycznych, którego zadaniem jest ustalenie parametrów wyjściowych do zaprojektowania dalszych etapów zarządzania strategicznego.

Jedną z metod analizy wykorzystywanej w procesie zarządzania strategicznego jest analiza grup strategicznych. Jest to metoda pośrednia, stanowiąca jednocześnie analizę sektora oraz indywidualną analizę przedsiębiorstwa w porównaniu z innymi uczestnikami wspólnego rynku. Analiza sektorowa, czy inaczej analiza otoczenia konkurencyjnego, pomaga przede wszystkim zdefiniować i poddać ocenie konkurentów, co pozwala właściwie oszacować siły i słabości każdego przedsiębiorstwa oraz sformułować dla niego odpowiednią strategię konkurowania (Lisowska, Ropęga 2016, s. 308).

Grupa strategiczna jest to taka grupa przedsiębiorstw w sektorze, która stosuje tę samą lub podobną strategię według ustalonych i zdefiniowanych wymiarów strategicznych oraz podobne podejście do prowadzenia walki konkurencyjnej na rynku, tzn. (Gierszewska, Romanowska 2003, s. 128):

- Oferuje produkty porównywalne pod względem jakości, poziomu technologicznego oraz nowoczesności.
- Używa podobnych kanałów dystrybucji.
- W takim samym stopniu jest zintegrowana pionowo.
- Oferuje porównywalne usługi, serwis oraz pomoc techniczną.
- Nastawiona jest na zaspokajanie potrzeb tych samych grup klientów.
- W podobny sposób prowadzi kampanie reklamowe.
- Stosuje identyczne technologie produktu.
- Oferuje produkty o zbliżonych cenach.

W skład sektora może wchodzić tylko jedna grupa strategiczna, jeśli wszystkie przedsiębiorstwa stosują tę samą strategię, lub wiele grup, jeśli stosują strategię zróżnicowaną. Jest też możliwa sytuacja, gdy jedno przedsiębiorstwo stanowi odrębną grupę strategiczną (Porter 1999, s. 140).

Istnieje możliwość tworzenia sojuszy rywalizujących przedsiębiorstw w obrębie grupy strategicznej w celu osiągnięcia doraźnych lub długotrwałych korzyści, takich jak (Gierszewska, Romanowska 2003, s. 128):

- tworzenie lub umacnianie barier wejścia do danego sektora,
- utrudnianie naśladownictwa strategii potencjalnym rywalom,
- stosowanie wspólnej polityki rynkowej wobec konkurentów spoza grupy.

Można stwierdzić, że analiza grup strategicznych jest naturalnym następstwem analizy sektora przy użyciu metody pięciu sił Portera, gdyż podstawowym mankamentem analizy Portera jest nadmierne spłaszczanie problemu konkurencji w sektorze. Wobec tego, w celu zrozumienia podstawowych strategii konkurencji oraz relacji przedsiębiorstw w sektorze, niezbędne jest zastosowanie precyzyjnej pod tym względem analizy grup strategicznych. Głównym zadaniem tej metody jest ukazanie różnic w strategiach występujących pomiędzy grupami przedsiębiorstw w sektorze, przez zdefiniowanie i ustalenie parametrów działań rynkowych każdej firmy w obrębie tej grupy. Pozwala to opisać i zrozumieć podstawowe schematy konkurencji, wykorzystywane przez przedsiębiorstwa danej branży, oraz lokalizować potencjalnie wolne miejsca w przestrzeni konkurencyjnej sektora zwane niszami rynkowymi (Lisowska, Ropęga 2016, s. 308).

W przypadku, gdy grupy strategiczne posiadają w znacznym stopniu zróżnicowane strategie działania, co wynika z chęci ograniczenia konkurencji z pozostałymi uczestnikami sektora spoza grupy, mogą wytworzyć tak znacznie różniące się od pozostałych grup cechy charakterystyczne, indywidualne tylko dla danego zbioru firm, że powinno się je poddać odrębnej analizie, np. wykorzystując model pięciu sił. Może się wtedy okazać, że każda z grup posiada inne bariery wejścia i wyjścia, inne sposoby walki konkurencyjnej, inne powody i możliwości pojawiania się nowych towarów czy usług substytucyjnych oraz dostawców i klientów.

W sektorach posiadających grupy firm o znacznym zróżnicowaniu pod względem realizowanych strategii zaobserwowano pojawianie się barier mobilności wewnątrzsektorowych. Analiza i poznanie tych barier ma istotne znaczenie dla przewidywania rozwoju i zmian w strukturze konkurencji sektora. Bariery mobilności między grupami w sektorze utrudniają przemieszczanie się, czyli przechodzenie z jednej pozycji (grupy) strategicznej do innej. Stanowią odpowiednik barier wejścia do sektora dla innych, nowych inwestorów (Porter 1999, s. 144). Łatwość przechodzenia z jednej grupy strategicznej do drugiej oznacza niską barierę mobilności wewnątrzsektorowej. Wysokie bariery natomiast utrudniają migrację firm między grupami i gwarantują

stabilną strukturę konkurencyjną i ochronę działalności przedsiębiorstw w obrębie grupy. Niskie bariery wewnętrzsektorowe z punktu widzenia całego sektora nie są pożądane, a szczególnie nie są korzystne dla jego liderów. Mogą doprowadzić do destabilizacji struktury konkurencyjnej, a w połączeniu z niską barierą wejścia do sektora, np. do najmniej atrakcyjnej grupy, spowodować zbyt łatwy dostęp do całego sektora przez nowych inwestorów.

Wyróżniamy dwa rodzaje barier wewnętrzsektorowych:

- symetryczna bariera wewnętrzsektorowa,
- asymetryczna bariera wewnętrzsektorowa.

Bariery symetryczne stanowią utrudnienia, które można stosunkowo łatwo pokonać, czyli przejść do bardziej atrakcyjnej strategicznie grupy. Wystarczy choćby zmienić skalę działalności lub w krótkim czasie nabyć umiejętności albo zasoby pozwalające osiągnąć odmienny rezultat produkcyjny czy usługowy dla np. innej lub szerszej grupy odbiorców.

Bariery asymetryczne stanowią poważne utrudnienie wejścia do danej grupy strategicznej. Zwiększenie skali działalności czy podwyższenie jakości wyrobów jest niewystarczające do pokonania takiej przeszkody. Bariery owe pojawiają się naturalnie albo są tworzone przez specjalne działania wynikające ze strategii danej grupy lub przedsiębiorstwa. Są to przedsiębiorstwa, które określane są mianem liderów w jakiejś dziedzinie wykorzystywanej w danym sektorze i wyznaczają w nim trendy albo na skutek prowadzonych zaawansowanych badań posiadają najnowocześniejsze rozwiązania technologiczne oraz patenty w kluczowych dla sektora obszarach. Ogromny dystans technologiczny albo wysoka rozpoznawalność oraz wartość marki, wypracowane nawet przez kilkadziesiąt lat mogą stanowić barierę nie do pokonania. Pojęcie asymetryczności ukazuje inną cechę tej bariery, mianowicie stosunkowo łatwe jej pokonanie w przeciwnym kierunku i możliwość realizowania strategii na niższym poziomie technologicznym, pod inną nazwą (marką) przez wykorzystanie nadwyżki potencjału produkcyjnego np. na obszarach (niszach) jeszcze nie spenetrowanych przez inne przedsiębiorstwa. Można tutaj stwierdzić, że w najlepszej sytuacji, jeśli chodzi o stabilność i ochronę własnej pozycji strategicznej, są grupy posiadające najwyższe i najlepiej asymetryczne bariery mobilności wewnątrz sektora.

Według M.E. Portera analiza strukturalna sektora, czyli grup strategicznych, jako proces składa się z pięciu elementów, czynności (Pierścionek 1997, s. 154-155):

- identyfikacji grup strategicznych (skonstruowanie ich mapy),
- określenia składników i wysokości barier mobilności wewnątrzsektorowej, czyli barier chroniących poszczególne grupy,
- oceny siły przetargowej każdej z grup w stosunku do ich dostawców i odbiorców,
- oceny możliwości pojawienia się substytutów w każdej z grup pod kątem zagrożeń z tego faktu płynących,
- analizy konkurencji między poszczególnymi grupami.

Wykreślną prezentacją analizy sektorowej jest mapa grup strategicznych. Jest to graficznie przedstawiona, dwuwymiarowa przestrzeń strategiczna, wyznaczona przez tzw. kluczowe kryteria sukcesu zdefiniowane dla analizowanego sektora. Właściwy dobór odpowiednich par tych kryteriów wpływa na prawidłową konstrukcję poszczególnych map, właściwe zróżnicowanie poszczególnych przedsiębiorstw pod względem ich strategii oraz właściwą ich interpretację. Na przykład w sektorze producentów samochodów klasy C kluczowymi czynnikami strategicznymi są (Gierszewska, Romanowska 2003, s. 131):

- umiarkowana cena,
- identyfikacja marki,
- odpowiedni poziom stosowanych technologii,
- dostępność punktów sprzedaży oraz punktów serwisowych,
- różnorodne, dogodne warunki płatności.

Na obszarze mapy można umieścić, poprzez zdefiniowanie za pośrednictwem kryteriów różnicujących, analizowane przedsiębiorstwa danego sektora. Mapa pozwala również graficznie przedstawić, omawiane wcześniej, granice mobilności wewnątrzsektorowych oraz wyznaczyć dla każdej z map indywidualny obszar korzyści strategicznych.

Obszar korzyści strategicznych wyznaczony na mapie to miejsce, w którym występują teoretycznie najlepsze w danym sektorze, wyznaczone przez optymalny poziom (zakres) kryteriów różnicujących, warunki strategiczne. Na przykład dla kryterium *różnorodności portfela produkcji* optymalnym zakresem są średnie wartości tego czynnika, ponieważ ani maksymalna różnorodność, charakterystyczna dla produkcji na indywidualne zamówienia, ani masowa produkcja jednorodnego wyrobu bez możliwości wyboru przez klienta kształtu, rozmiaru czy koloru nie daje szans właściwego rozwoju w większości sektorów. Dla kryterium *skali produkcji* zawsze wysoki poziom produkcji i sprzedaży przynosi lepsze efekty ekonomiczne oraz daje większe możliwości konkurencji (niższe koszty jednostkowe).

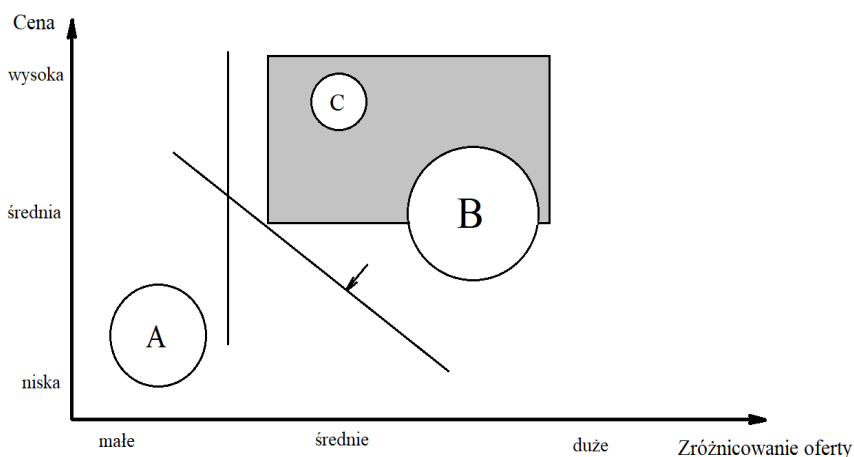
Zaletą graficznego przedstawienia struktury grup strategicznych jest ujawnienie w naturalny sposób obszarów „wolnych” od przedsiębiorstw (strategicznej działalności), czyli nisz rynkowych o odpowiednim potencjale popytowym, które mogą być spenetrowane przez uczestników rynku.

Konstruowanie mapy grup strategicznych sektora

Podczas konstruowania map grup strategicznych w pierwszej kolejności należy zidentyfikować wszystkich istotnych konkurentów, którzy mogą tworzyć potencjalne grupy strategiczne lub w nich uczestniczyć. Należy określić istotne zmienne strategiczne (kluczowe czynniki sukcesu), które dobrze zdefiniują strategie wszystkich uczestników danego sektora i jednocześnie pozwolą wyznaczyć główne bariery mobilności wewnątrz sektora.

Poszczególne czynności i zasady budowania map grup strategicznych (Filipcuk 2008, s. 77-78; Gierszewska, Romanowska 2003; Porter 1999, s. 161-163, s. 132-133; Thompson, Strickland 1996, s. 81):

- Spośród wcześniej zdefiniowanych zmiennych strategicznych (KCS) wyznaczamy pary czynników różnicujących, z których powstaną konkretne mapy. Im więcej wyznaczmy par, tym dokładniejsza analiza sektorowa i wnioski z niej płynące. Jedna lub dwie mapy mogą nie wykazać rzeczywistej sytuacji w sektorze i relacji gospodarczych między potencjalnymi konkurentami. Poszczególne pary kryteriów różnicujących nie powinny wykazywać dużej korelacji (np. jakość – cena – koszty), gdyż zaburza to element różnicujący dla firm, które rozmieszczone są wtedy na mapie w sposób zbyt regularny, wręcz liniowy.
- Następną czynnością jest wyznaczenie na przestrzeni strategicznej mapy miejsca każdego przedsiębiorstwa, wykorzystując przypisany każdej firmie wymiar cech różnicujących.
- Kolejną czynnością jest wyznaczenie zbioru (okręgu) wokół grupy skupionych w jednym miejscu przedsiębiorstw i określenie grupy strategicznej. Wielkość okręgu powinna być proporcjonalna do wielkości tych przedsiębiorstw i ich udziału wielkości sprzedaży w całym sektorze.
- Następnie wyznaczamy bariery mobilności wewnątrzsektorowej, uwzględniając symetryczność i asymetryczność w ich ewentualnym pokonywaniu przez migrujące przedsiębiorstwa.
- Ostatecznie wyznaczamy obszary korzyści strategicznych dla każdej z map, wykorzystując optymalne zakresy (przedziały) kryteriów różnicujących, czyli parametry strategiczne dzięki którym przedsiębiorstwa będą zwiększały swój udział w rynku.



LEGENDA

- Obszar korzyści strategicznych
- Symetryczna bariera mobilności wewnątrzsektorowej
- Asymetryczna bariera mobilności wewnątrzsektorowej
- X Grupa strategiczna

Rysunek 3.1. Przykładowa mapa grup strategicznych (z legendą)

Źródło: Opracowanie na podstawie (Gierszewska, Romanowska 2017, s. 136)

Interpretacja

Mapa grup strategicznych jest stosunkowo łatwym do sporządzenia i bardzo użytecznym narzędziem analizy sektora (*rysunek 3.1*). Dzięki niej dokładniej poznamy charakter konkurencji wewnątrz sektora. Znajomość mapy grup strategicznych pozwala uzyskać odpowiedzi na następujące pytania (Gierszewska, Romanowska 2003, s. 137-138):

- Do jakiej grupy strategicznej w danym sektorze należy przedsiębiorstwo?
- Jakich ma konkurentów w swojej grupie strategicznej?
- Jakie strategie realizują konkurenci w innych grupach strategicznych?
- Które z czynników analiz strukturalnych (ryzyko wejścia na rynek potencjalnych konkurentów, stopień rywalizacji wewnątrz sektora, siła dostawców i klientów, zagrożenie substytucją) powodują największe zmiany w intensywności konkurencji między różnymi grupami strategicznymi?

- Jaka jest atrakcyjność poszczególnych grup strategicznych? W których grupach przedsiębiorstwo ma najlepsze warunki rozwoju? (Obszar korzyści strategicznych).
- Jakie szanse i zagrożenia dla przedsiębiorstw wiążą się z pozostaniem w określonej grupie strategicznej?
- Jakie są możliwości przechodzenia z jednej grupy do drugiej? (Bariery mobilności wewnątrzsektorowej).
- Czy istnieją w sektorze tzw. nisze rynkowe, które nie są w polu zainteresowania żadnej grupy strategicznej?
- Jakie i gdzie istnieją albo mogą się pojawić bariery w sektorze, które utrudniają przemieszczanie się przedsiębiorstw zmieniających swoje strategie działania i jednocześnie chroniące stabilność struktury w sektorze?

Interpretacje wyników analizy map grup strategicznych można również wykorzystać w wymiarze dynamicznym, przez wyznaczenie strategicznych ruchów w przestrzeni sektora i prognozowanie reakcji poszczególnych przedsiębiorstw i całych grup na zmiany kluczowych parametrów w sektorze. Wykreślając kierunki i dynamikę migracji przedsiębiorstw, możemy zaobserwować, czy reakcje przedsiębiorstw na pojawiające się zjawiska w sektorze mają charakter symetryczny (naśladują się wzajemnie), czy grupy zwiększają dystanse względem siebie, tworząc lub wzmacniając granicę mobilności (stabilizacja struktury wewnątrz sektora) (Porter 1999, s. 163). Jeśli zaobserwujemy tendencję skupiania się przedsiębiorstw wokół jakiegoś obszaru, np. obszaru korzyści strategicznych lub niszy rynkowej, może to spowodować trudności wynikające ze zbyt dużej konkurencji w danym obszarze. Wszelkie ruchy poszczególnych uczestników sektora możemy również przeanalizować pod kątem ich specyficznych reakcji na zmiany warunków funkcjonowania w sektorze.

Budowanie i analiza struktury sektora z wykorzystaniem mapy grup strategicznych pozwalają sprecyzować i uszczegółwić wnioski z analizy sektorowej, przybliżyć i uwidocznic istotne fragmenty najbliższego otoczenia konkretnej firmy oraz zdefiniować najbardziej niebezpiecznych konkurentów (Obłój 2001, s. 167).

Duża liczba skonstruowanych map teoretycznie pozwala dokładniej poznać strukturę konkurencji, ale również stwierdzić, że niektóre z badanych przedsiębiorstw nie należą na stałe do konkretnej grupy strategicznej. Stwarza to problemy z uogólnieniem wniosków z analizy, ale może sugerować dynamiczne zmiany aktualnie zachodzące w procesie kształtowania się struktury konkurencji. Może to wynikać z konieczności szukania nowych strategii funkcjonowania firm w sektorze lub uciekania od konkurencji. Analizując kierunki zmian w strukturze sektora, możemy

zdefiniować aktualne najważniejsze czynniki strategiczne sektora, potencjalne ograniczenia albo zmiany w obszarach korzyści strategicznych oraz pojawienie się nisz gospodarczych.

Pytania i zadania

1. Zdefiniuj pojęcie sektora.
2. Wymień trzy główne etapy zarządzania strategicznego.
3. Zdefiniuj pojęcie grupy strategicznej.
4. Wymień wszystkie składniki mapy grup strategicznych.
5. Co to są pary czynników różnicujących?
6. Zinterpretuj pojęcie obszaru korzyści strategicznych.
7. Zdefiniuj zjawisko barier mobilności wewnątrz sektora.

Test (wielokrotnego wyboru)

1. Strategia to:

- a) Celowy, skuteczny program działania
- b) Nieograniczony dostęp do kanałów dystrybucji
- c) Określenie kluczowych zasobów potrzebnych do przetrwania i rozwoju

2. Analiza strategiczna to:

- a) Tworzenie scenariuszy przyszłości
- b) Ciąg decyzji z zakresu inwestycji, marketingu
- c) Etap działań diagnostycznych

3. Sektor w ujęciu statystycznym to:

- a) Planowanie, analiza, realizacja
- b) Analiza, planowanie, budowanie scenariuszy
- c) Zbiór przedsiębiorstw posiadających podobną strategię działania

4. Sektor w ujęciu dynamicznym to:

- a) Ciąg zdarzeń gospodarczych w obrębie łańcucha gospodarczego
- b) Nieograniczony dostęp do kanałów dystrybucji
- c) Zbiór operacji technicznych, począwszy od wydobycia surowców, aż po produkt końcowy

5. Mapa grup strategicznych jest przestrzenią strategiczną:

- a) Wyznaczoną przez kryteria różnicujące ściśle skorelowane
- b) Na której można wyznaczyć obszar korzyści strategicznych
- c) Zawierającą bariery mobilności wewnątrzsektorowej

6. Do określenia grupy strategicznej niezbędne jest wyznaczenie:

- a) Wielu map grup strategicznych
- b) Liczby i rodzaju konkurentów
- c) Właściwych różnicujących ją par kryteriów

7. Mapa grup strategicznych:

- a) To metoda analizy wewnętrznej przedsiębiorstwa
- b) To metoda analizy wewnętrznej struktury konkurencji
- c) Wyodrębnia grupy przedsiębiorstw, te o podobnej lub identycznej strategii

8. Elementy mapy grup strategicznych:

- a) Kryteria różnicujące
- b) Obszar korzyści strategicznych
- c) Kryteria silnie skorelowane

9. Do barier wejścia do sektora zaliczamy:

- a) Wysoki poziom technologiczny
- b) Nieograniczony dostęp do kanałów dystrybucji
- c) Bariery celne

10. Bariery mobilności między grupami w sektorze:

- a) To metoda analizy wewnętrznej przedsiębiorstwa
- b) Utrudniają przechodzenie z jednej grupy strategicznej do innej
- c) Stanowią odpowiednik barier wejścia do sektora dla innych, nowych inwestorów

11. Rodzaje barier wewnątrzsektorowych:

- a) Asymetryczna bariera wewnątrzsektorowa
- b) Semantyczna bariera wewnątrzsektorowa
- c) Symetryczna bariera wewnątrzsektorowa

12. Bariery asymetryczne:

- a) Można stosunkowo łatwo pokonać w obu kierunkach
- b) Stanowią poważne utrudnienie wejścia do danej grupy strategicznej
- c) Wyodrębniają grupy przedsiębiorstw, te o podobnej lub identycznej strategii

13. Bariery symetryczne:

- a) Stanowią poważne utrudnienie wejścia do danej grupy strategicznej
- b) Można stosunkowo łatwo pokonać w obu kierunkach
- c) Stanowią odpowiednik barier wejścia do sektora dla innych, nowych inwestorów

14. Analiza strukturalna sektora według M.E. Portera składa się:

- a) Z identyfikacji grup strategicznych
- b) Tylko z oceny możliwości pojawienia się substytutów w każdej z grup
- c) Z analizy konkurowania między poszczególnymi grupami

15. Graficznie przedstawiona, dwuwymiarowa przestrzeń strategiczna, wyznaczona przez tzw. kluczowe kryteria sukcesu, to:

- a) Asymetryczna bariera wewnątrzsektorowa
- b) Mapa grup strategicznych
- c) Symetryczna bariera wewnątrzsektorowa

16. Obszar korzyści strategicznych to:

- a) Teoretycznie najlepsze w danym sektorze warunki strategiczne
- b) Inaczej nisza rynkowa
- c) Wyznaczony na mapie obszar z optymalnym zakresem kryteriów różnicujących

17. Obszar „wolny” od strategicznej działalności o odpowiednim potencjale popytowym to:

- a) Teoretycznie najlepsze w danym sektorze warunki strategiczne
- b) Inaczej nisza rynkowa
- c) Wyznaczony na mapie obszar z optymalnym zakresem kryteriów różnicujących

18. Znajomość mapy grup strategicznych pozwala uzyskać odpowiedzi:

- a) Do jakiej grupy strategicznej w danym sektorze należy przedsiębiorstwo
- b) Jaki biznesplan posiada badane przedsiębiorstwo
- c) Jakich konkurentów ma firma w swojej grupie strategicznej

19. Aby precyzyjniej scharakteryzować strukturę konkurencji, należy:

- a) Skonstruować możliwie dużą liczbę map
- b) Wyznaczyć silnie skorelowane pary czynników różnicujących
- c) Wybrać właściwe pary czynników różnicujących

20. Wymiar dynamiczny analizy mapy grup strategicznych wiąże się z:

- a) Interpretacją strategicznych ruchów przedsiębiorstw w przestrzeni sektora
- b) Prognozowaniem reakcji poszczególnych przedsiębiorstw i całych grup na zmiany kluczowych parametrów w sektorze
- c) Prognozowaniem zmian czynników makroekonomicznych

Odpowiedzi

- 1. a) c)
- 2. c)
- 3. c)
- 4. a) c)
- 5. b) c)
- 6. a) b) c)
- 7. b) c)
- 8. a) b)
- 9. a) c)
- 10. b) c)
- 11. a) c)
- 12. b)
- 13. b)
- 14. a) c)
- 15. b)
- 16. a) c)
- 17. b)
- 18. a) c)
- 19. a) c)
- 20. a) b)

Literatura

1. Filipczuk J. (2008), *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa. Teoria i praktyka*, Wyższa Szkoła Zarządzania i Marketingu, Sochaczew.
2. Gierszewska G., Romanowska M. (2003), *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa.
3. Gierszewska G., Romanowska M. (2017), *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa.
4. Koźmiński A.K., Piotrowski W. (red.) (2010), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
5. Lisowska R., Ropęga J. (red.) (2016), *Przedsiębiorczość i zarządzanie w małej i średniej firmie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
6. Obłój K. (2001), *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa.
7. Perez R. (1983), *Introduction methodologique sur l'articulation filieres-strategies*, [w:] Adefi (éd.), *L'analyse de filière*, s. 69-74, Economica, Paris.
8. Pierścionek Z. (1997), *Strategie rozwoju firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
9. Porter M.E. (1999), *Strategia konkurencji*, PWE, Warszawa.
10. Strategor (1997), *Zarządzanie Firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa.
11. Thompson A.A., Strickland A.J. (1996), *Strategic Management Concepts and Cases*, 9th ed., McGraw-Hill/Irwin, Boston.

Wykorzystanie scenariuszy w badaniu makrootoczenia

Ewa Kempa

Politechnika Częstochowska, Wydział Zarządzania

Analiza strategiczna i jej znaczenie

Podjęcie decyzji jest nieodzownym elementem funkcjonowania każdego przedsiębiorstwa, gdyż od nich zależy przyszłość rozwoju i konkurencyjność organizacji na rynku. Trafność tych decyzji zwykle jest poprzedzona obserwacją otoczenia oraz oceną własnej działalności, do czego może być wykorzystana analiza strategiczna przedsiębiorstwa.

„Analiza strategiczna to postępowanie badawcze, którego celem jest ocena aktualnie realizowanej przez przedsiębiorstwo strategii zarządzania, z drugiej zaś wytyczenie praktycznie możliwych kierunków dalszej działalności, w związku z zaobserwowanymi zmianami w bliższym i dalszym otoczeniu” (Stabryła 2002, s. 137).

Celem analizy strategicznej nie jest dostarczenie konkretnej odpowiedzi na zadane pytanie, ale pomoc w zrozumieniu problemów, z którymi boryka się badane przedsiębiorstwo. Większość stosowanych technik analitycznych stanowi ramy, które pozwalają zidentyfikować, sklasyfikować i zrozumieć główne składniki istotne dla analizy strategicznej. Takie ramy stanowią nieocenioną pomoc przy podejmowaniu złożonych decyzji strategicznych. Często jest to największe wsparcie w sytuacji, gdy nie wiadomo, w jaki sposób podejść do problemu. Analiza strategiczna pozwala zebrać i przetworzyć informacje, pomagające odpowiedzieć na zadane wcześniej pytania i badane problemy. Techniki analityczne mogą pomóc menedżerom w osiągnięciu większej elastyczności, co zwiększa ich przewagę w podejmowaniu trudnych decyzji w stosunku do zarządzających opierających się jedynie na własnej intuicji (Grant 2016, s. 25).

Przygotowanie analizy strategicznej wymaga gruntownej diagnozy potencjału badanego przedsiębiorstwa oraz oceny zmian zachodzących wewnątrz organizacji, jak i jej otoczeniu zewnętrznym. To ono zwykle najbardziej zaskakuje menedżerów, którzy zamiast działać świadomie i w sposób planowany, muszą podejmować szybkie, intuicyjne decyzje. Dlatego analiza ma charakter interdyscyplinarny, wymaga stosowania jednocześnie metod ilościowych, jak i jakościowych, swoim obszarem obejmując zarówno elementy związane m.in. z ekonomią, finansami, marketingiem, ale także statystyką.

Do przeprowadzenia analizy strategicznej wykorzystuje się wiele metod, które nie należą do metod zarządzania strategicznego, ale mają z nim związek i mogą przyczyniać się do kompleksowego formułowania prawidłowych strategii. Należą do nich m.in.: metody analizy ekonomicznej, prognozowania, informatyczne, związane z systemem logistycznym oraz metody oceny ryzyka projektów, analizy przewagi konkurencyjnej firmy i analizy jakości wyrobów (Paluch 2016, s. 117-132).

Otoczenie zewnętrzne (makrootoczenie)

Makrootoczenie jest zespołem czynników zewnętrznych oddziałujących na przedsiębiorstwo, które wynikają z jego działania w konkretnym kraju i regionie. Do czynników takich mogą należeć np.: strefa klimatyczna, kraj, region, układ polityczny i prawny (<https://mfiles.pl/pl/index.php/Makrootoczenie>).

Dla przeprowadzenia analizy zewnętrznej dzieli się je na jednorodne segmenty i w każdym z nich poszukuje szans i zagrożeń dla badanego przedsiębiorstwa (Romanowska 2009, s. 34). Najczęściej występującą segmentacją makrootoczenia pokazano na *rysunku 4.1*.

Otoczenie polityczno-prawne związane jest z regulacjami prawnymi kraju, w którym funkcjonuje przedsiębiorstwo, oraz regulacjami międzynarodowymi, np. Unii Europejskiej. Innymi czynnikami wywierającymi wpływ na organizację są instytucje rządowe oraz grupy nacisku. Szczególnie ważnymi regulacjami z zakresu prawa międzynarodowego są opłaty celne, jak również rozporządzenia dotyczące zanieczyszczenia atmosferycznego. Państwo może przeciwdziałać tendencjom monopolistycznym, zapobiegać nieuczciwej konkurencji oraz ustalać bariery wejścia do określonych sektorów (<https://mfiles.pl/pl/index.php/Makrootoczenie>).

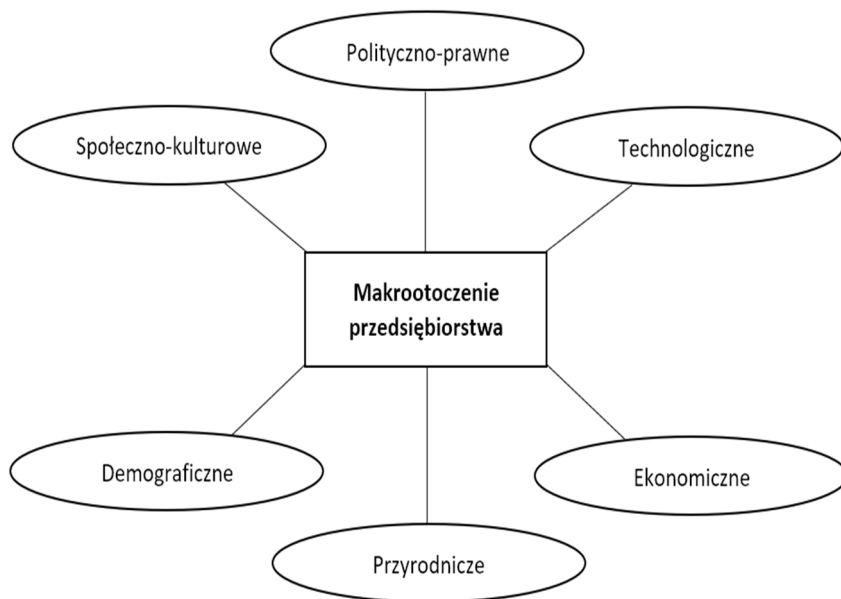
Otoczenie ekonomiczne odnosi się do siły nabywczej potencjalnych klientów oraz sposobów wydawania przez nich swoich pieniędzy. Siła nabywcza zależy od poziomu dochodu, cen produktów, oszczędności oraz dostępności kredytu. Na otoczenie ekonomiczne mają również wpływ inne ważne wskaźniki, takie jak: poziom inflacji i bezrobocia, kursy walut oraz zadłużenie kraju (<https://mfiles.pl/pl/index.php/Makrootoczenie>).

Otoczenie demograficzne związane jest z wielkością ludzkiej populacji, gęstością zatrudnienia, wiekiem, płcią i rasą. Pozwala zaplanować wielkość zapotrzebowania na dobra i usługi. Otoczenie demograficzne jest najbardziej przewidywalnym segmentem makrootoczenia, gdyż pozwala na prognozowanie zmian z dużym wyprzedzeniem. Demografia związana jest z nowym modelem życia rodzinnego, migracją ludności poziomem wykształcenia, powstawaniem nowych grup społecznych, stylem życia itd. (Romanowska 2009, s. 34).

Otoczenie technologiczne – poziom techniki i technologii w dowolnym kraju przekłada się na stan infrastruktury gospodarczej, naukę i edukację, a także na zdolność państwa do transferu wynalazków, co wpływa na innowacyjność gospodarki (Romanowska 2009, s. 34). Zmiany gospodarcze związane z technologią mogą się przyczynić zarówno do rozwoju przedsiębiorstw w konkretnych branżach, jak i do ich upadku.

Otoczenie przyrodnicze związane jest ze środowiskiem, w jakim przedsiębiorstwo funkcjonuje. Typowymi czynnikami wpływającymi na działalność organizacji są: stan oraz dostępność zasobów naturalnych; klimat i ukształtowanie terenu; zmiany stanu środowiska naturalnego wywołane przez działalność ludzką (Gołębiowski 2001, s. 112).

Otoczenie społeczno-kulturowe związane jest z wartościami rodzinnymi, pracą, zdrowiem, a także stosunkiem do środowiska naturalnego i formą spędzania czasu wolnego, np. poprzez aktywny wypoczynek. Społeczność, w której ludzie są wychowywani, kształtuje ich podstawowe wierzenia, wartości i normy zachowań, np. preferencje dotyczące zakupów czy wyboru obiektów kultury. Badanie wymienionych czynników pozwala określić różnorodne potrzeby i wzorce aktywności konsumencyjnych, w wyniku czego podmioty dokonują podziału rynku masowego na liczne „mikrorynki” mające własne preferencje i cechy charakterystyczne (Multan, Bombiak, Chyłek 2014, s. 44).



Rysunek 4.1. Segmentacja makrootoczenia

Źródło: Opracowanie na podstawie (Romanowska 2009, s. 34; Gołębiowski 2001, s. 110)

Najważniejszą cechą otoczenia dalszego jest to, że bardzo silnie wpływa na pozycję i możliwości działania organizacji, a ona nie jest w stanie zmienić tych warunków. Zdarza się jednak, że nieliczne podmioty gospodarcze, na przykład wielkie korporacje międzynarodowe, mogą mieć wpływ na czynniki makrootoczenia, jak choćby na regulacje prawne. Mimo wielu niekorzystnych dla przedsiębiorstwa zależności musi ono poznać czynniki związane z makrootoczeniem, umieć je przewidywać, odbierać jako szanse i zagrożenia oraz dostosowywać do nich własną strategię rozwoju (Kozioł 2010, s. 77-88).

Makrootoczenie można badać za pomocą metod, które dzielimy na (Gierszewska, Romanowska 2017, s. 47):

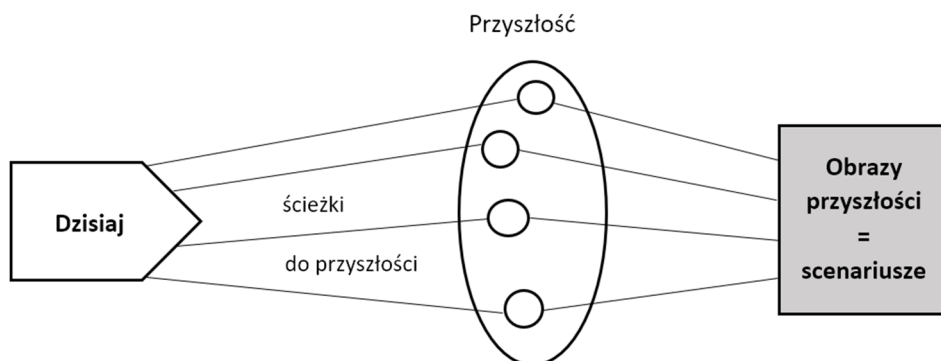
- *Metody bezscenariuszowe* – oparte są na jednej wersji rozwoju, a ich sukces zależy od stopnia trafności identyfikacji szans i zagrożeń płynących z otoczenia. W tych metodach wykorzystuje się podejście diagnostyczne, w którym na podstawie analizy zjawisk w przeszłości prognozuje się zachowanie i siłę oddziaływania tego czynnika w przyszłości (Drażek, Niemczynowicz 2003, s. 110). Do najczęściej wykorzystywanych metod bezscenariuszowych zaliczamy: eksplorację trendów, analizę luki strategicznej oraz metodę delficką zwaną również metodą ekspertów.

- *Metody scenariuszowe* – oparte są na wielu wersjach scenariuszy opisujących sytuację organizacji i stan otoczenia, w którym będą one funkcjonować, oraz zbudowanie dla każdej wersji strategii działania.

Rodzaje scenariuszy wykorzystywanych do badania otoczenia dalszego

Do analizy makrootoczenia stosuje się zwykle analizę scenariuszową, która pozwala przedsiębiorstwu lepiej radzić sobie z niepewnością otoczenia oraz dynamicznie zachodzącymi zmianami.

Metody scenariuszowe uzupełniają stosowane w analizie makrootoczenia metody ilościowe oraz kompleksowe. Pojęcie scenariusza może być rozumiane jako obraz możliwej przyszłej sytuacji, co zostało pokazane na *rysunku 4.2*.



Rysunek 4.2. Scenariusze

Źródło: Opracowanie na podstawie
(Drażek, Niemczynowicz 2003, s. 113; Geschka, Hemmer 1999, s. 521)

Scenariusze otoczenia tworzone są dla przyszłych okresów, a podczas ich budowy systematycznie identyfikuje się i opisuje osobliwe punkty na drodze do przyszłości. Metody scenariuszowe mogą być wykorzystywane w warunkach niepewności organizacji, gdyż pozwalają radzić sobie ze zmiennością otoczenia oraz przygotować się na różne warianty przyszłości. W ten sposób możliwe jest dynamiczne adaptowanie się do uwarunkowań zewnętrznych, wdrażając scenariusze strategiczne adekwatne do bieżącego obrazu przyszłości. Metody scenariuszowe mogą być wykorzystywane do analizy otoczenia bliższego, dalszego, ale także całej organizacji (Pachciarek 2018, s. 61).

G. Gierszewska i M. Romanowska (2017, s. 65-67) uważają, że najczęściej sporządzane są scenariusze możliwych zdarzeń, scenariusze symulacyjne oraz scenariusze stanów otoczenia.

Scenariusze możliwych zdarzeń określają wydarzenia możliwe w przyszłości, ważne dla organizacji. Takie podejście daje szansę stworzenia scenariusza rozwoju sytuacji w otoczeniu i zaprojektowania odpowiedniej reakcji przedsiębiorstwa. Decyzje strategiczne podejmowane są z uwzględnieniem zależności pomiędzy czynnikami zewnętrznymi (politycznymi, ekonomicznymi, społecznymi itp.) a czynnikami wewnętrznymi organizacji (np. rozwój wyrobów, rozbudowa zdolności produkcyjnych, kształtowanie zasobów ludzkich). Metoda scenariuszowa możliwych zdarzeń może być wykorzystywana do oceny stopnia ryzyka, przewidywania przyszłych zmian i do wyboru konkurujących ze sobą celów strategicznych przedsiębiorstwa. Odmianą analizy scenariusza możliwych zdarzeń jest **analiza tendencji i skutków** (Gierszewska, Romanowska 2017, s. 65).

Scenariusze symulacyjne służą do oceny wartości poszczególnych opcji strategicznych, co jest przydatne przed wyborem alternatywy strategicznej, przy planowaniu strategicznym. Ocena opcji strategicznej ma zazwyczaj charakter jakościowy, nie uwzględnia wszystkich istotnych czynników, prawdopodobieństwa ich wystąpienia czy prognoz skutków. Scenariusz symulacyjny ma za zadanie ocenę opcji strategicznych poprzez formułowanie uzyskanych wskutek symulacji wariantów scenariuszy (Lisiński 2004, s. 108).

Scenariusze stanów otoczenia oceniają siłę wpływu poszczególnych procesów na organizację oraz prawdopodobieństwo ich wystąpienia. Podstawą ocen w badaniu jest przede wszystkim wiedza twórców scenariusza obejmująca procesy trudno mierzalne lub niemierzalne, które można przedstawić za pomocą określonych trendów w sposób matematyczny (Gierszewska, Romanowska 2017, s. 65-66). Procedura tworzenia scenariuszy stanów otoczenia uwzględnia cztery podstawowe scenariusze (https://mfiles.pl/pl/index.php/Scenariusze_stanów_otoczenia):

- scenariusz optymistyczny – zawierający trendy mające największy pozytywny wpływ na organizację niezależnie od prawdopodobieństwa ich wystąpienia;
- scenariusz pesymistyczny – zawierający trendy najsilniej negatywnie oddziałujące na organizację niezależnie od prawdopodobieństwa ich wystąpienia;
- scenariusz niespodziankowy – tworzony przez trendy, które niezależnie od siły wpływu na organizację charakteryzuje najmniejsze prawdopodobieństwo wystąpienia;

- scenariusz najbardziej prawdopodobny – obejmujący trendy o największym prawdopodobieństwie wystąpienia niezależnie od siły ich wpływu.

Opracowanie scenariuszy stanów otoczenia umożliwia poznanie przyszłych ograniczeń w formułowaniu strategii. G. Gierszewska i M. Romanowska proponują na podstawie uzyskanych informacji następujące sposoby wnioskowania (Gierszewska, Romanowska 2017, s. 65):

1. Analiza **burzliwości** otoczenia i stopnia **uzależnienia** organizacji od zmian w nim zachodzących. Większa rozpiętość między scenariuszem optymistycznym a pesymistycznym w poszczególnych sferach oznacza silniejsze uzależnienie organizacji od otoczenia. Taką sferę otoczenia określa się jako *burzliwą* i przy formułowaniu strategii należy jej poświęcić więcej uwagi, gdyż trudno będzie przewidzieć, czy zmiany zachodzące w makrootoczeniu wywołają pozytywny czy negatywny wpływ na organizację.
2. Analiza **rozpiętości** scenariusza najbardziej prawdopodobnego w poszczególnych sferach. Im ta rozpiętość będzie większa, tym otoczenie bardziej niejednorodne i słabiej **ustrukturalizowane**. Należy skoncentrować uwagę na danym segmencie otoczenia, co może wiązać się z potrzebą dokonania dodatkowych badań.
3. **Identyfikacja sfer**, w których **dominują szanse**, oraz tych, w których **przeważają zagrożenia**. Tam, gdzie dominują szanse, opracowując strategię, powinno się uwzględniać przedsięwzięcia ukierunkowane na ich wykorzystanie. Natomiast w sferach, gdzie przeważają zagrożenia, strategia powinna być nastawiona na działania zmierzające do ich zneutralizowania.
4. Wyodrębnienie ze scenariusza najbardziej prawdopodobnego **procesów wiodących** w otoczeniu. Są to takie przyszłe stany otoczenia, które mają silny (zarówno pozytywny, jak i negatywny) wpływ na organizację oraz duże prawdopodobieństwo wystąpienia. Po zidentyfikowaniu tych procesów rozważa się ich skutki dla organizacji.
5. Oszacowanie potencjalnej siły zjawisk mogących **niespodziewanie** wpłynąć na realizację strategii organizacji, poprzez stworzenie **scenariusza niespodziankowego**. Wyodrębnia się w nim zmiany mające małe prawdopodobieństwo wystąpienia, ale silny (pozytywny lub negatywny) wpływ na organizację. Zwykle analiza scenariusza niespodziankowego jest punktem wyjścia dla tworzenia systemów wczesnego ostrzegania.

Stosowanie metod scenariuszowych wiąże się z rozważaniem różnych wariantów makrootoczenia, które mogą się pojawić w przyszłości i wpływać na działania podejmowane przez zarządzających organizacją.

Budowanie scenariusza stanu otoczenia

Scenariusze stanu otoczenia buduje się w celu przygotowania materiału (danych) do opracowania planu strategicznego pozwalającego zrealizować cele organizacji. Budowanie scenariusza odbywa się w kilku etapach, co zostało przedstawione poniżej (zob. Gierszewska, Romanowska 2017, s. 199-200; Pachciarek 2018, s. 64):

1. Dokonujemy identyfikacji zjawisk w otoczeniu przedsiębiorstwa. Podział otoczenia organizacji na sfery oraz wyłonienie czynników (w poszczególnych sferach), które mogą wpłynąć na działalność organizacji w okresie, dla którego tworzona jest strategia, czyli odpowiedź na pytanie, jakie czynniki z makrootoczenia mają najsilniejszy wpływ na przedsiębiorstwo. W makrootoczeniu bierzemy pod uwagę otoczenie polityczno-prawne, ekonomiczne, społeczno-kulturowe, technologiczne.
2. W każdej ze stref określamy czynniki, trendy, zjawiska, których wystąpienie w przyszłości, dla której budujemy strategię, będzie miało istotne znaczenie dla sposobu działania organizacji.
3. Oceny zjawisk dokonujemy w trzech wymiarach:
 - siły i charakteru wpływu danego procesu na przedsiębiorstwo;
 - przewidywalnej tendencji zmian każdego procesu: wzrostowej, stabilnej lub spadkowej;
 - prawdopodobieństwa wystąpienia każdej z tych zmian.
4. Punktem wyjścia w budowie scenariuszy stanów otoczenia jest stworzenie skali ocen w układzie punktowym i znaczeniowym, np. od -5 do +5 według przedstawionego wzorca (*tabela 4.1*):

Tabela 4.1. Skala ocen oddziaływania pozytywnego i negatywnego

Siła oddziaływania negatywnego					Siła oddziaływania pozytywnego				
-5	-4	-3	-2	-1	+1	+2	+3	+4	+5
bardzo duża	duża	średnia	mała	bardzo mała	bardzo mała	mała	średnia	duża	bardzo duża

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Gierszewska, Romanowska 2017, s. 199)

Drugim wymiarem oceny jest określenie prawdopodobieństwa, z jakim może wystąpić dane zjawisko, w skali 0-1. Suma prawdopodobieństwa dla danego czynnika wynosi 1 (*tabela 4.2*).

Tabela 4.2. Przykład oceny procesu w analizie scenariuszowej

Czynniki w otoczeniu	Kierunki zmian	Siła wpływu (trend) od -5 do +5	Prawdopodobieństwo
Ochrona środowiska naturalnego	wzrost	+5	0,4
	stabilizacja	-1	0,2
	spadek	-4	0,4

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Pachciarek 2018, s. 65)

- Przystępujemy do tworzenia scenariuszy, biorąc pod uwagę czynniki w makrootoczeniu. **Scenariusz optymistyczny** tworzy się, wybierając w poszczególnych sferach otoczenia ten trend, który ma największy pozytywny wpływ na organizację. **Scenariusz pesymistyczny** tworzą te procesy, które wywierają największy negatywny wpływ na funkcjonowanie organizacji. Na **scenariusz najbardziej prawdopodobny** składają się te trendy, które mają największe prawdopodobieństwo wystąpienia, niezależnie od potencjalnej siły pozytywnego czy negatywnego wpływu. Można również zbudować „**scenariusz niespodziankowy**” zawierający trendy ze wszystkich procesów o najmniejszym prawdopodobieństwie wystąpienia niezależnie od siły oddziaływania na organizację (Pachciarek 2018, s. 65).
- W kolejnym etapie dokonujemy prostych obliczeń rachunkowych w celu ustalenia średniej siły wpływu poszczególnych czynników w wybranych sferach otoczenia. W scenariuszu optymistycznym i pesymistycznym należy policzyć średnią siłę wpływu w poszczególnych sferach makrootoczenia stanowiącą średnią arytmetyczną sił wpływu trendów wybranych do scenariusza (Pachciarek 2018, s. 64);
- Interpretując scenariusz najbardziej prawdopodobny, należy wskazać na zmiany o najwyższym prawdopodobieństwie wystąpienia danego trendu i dużej sile wpływu na przedsiębiorstwo. Powstanie w ten sposób lista kluczowych szans i zagrożeń w otoczeniu zewnętrznym, które ułatwią formułowanie strategii organizacji (Gierszewska, Romanowska 2017, s. 200).

Przykład budowy scenariusza

Dla każdego otoczenia przyjmuje się wybrane czynniki, które mają najsilniejszy wpływ na otoczenie zewnętrzne (makrootoczenie) (tabela 4.3). Dla celów ćwiczeniowych przyjmuje się następujące sfery: ekonomiczną, technologiczną, społeczno-kulturową oraz polityczno-prawną (Gierszewska, Romanowska 2017, s. 201; Multan, Bombiak, Chyłek 2014, s. 63).

Tabela 4.3. Analiza tendencji w otoczeniu

Czynniki w otoczeniu	Kierunek zmian	Siła wpływu od -5 do +5	Prawdopodobieństwo od 0 do 1
Sfera ekonomiczna			
Stopa inflacji	wzrost	-5	0,7
	stabilizacja	+1	0,1
	spadek	+5	0,2
Wysokość oprocentowania kredytów	wzrost	-5	0,6
	stabilizacja	-2	0,3
	spadek	+5	0,1
Restrykcyjność systemu podatkowego	wzrost	-5	0,1
	stabilizacja	-1	0,4
	spadek	+5	0,5
Ochronna polityka celna	wzrost	+4	0,2
	stabilizacja	+2	0,1
	spadek	-4	0,7
Stopa bezrobocia	wzrost	-3	0,1
	stabilizacja	+1	0,6
	spadek	+2	0,3
Poziom PKB	wzrost	+5	0,5
	stabilizacja	+3	0,2
	spadek	-2	0,3
Sfera technologiczna			
Dostępność technologii ekologicznych	wzrost	+3	0,7
	stabilizacja	-1	0,2
	spadek	-3	0,1
Skracanie cykli życia technologii	wzrost	-4	0,6
	stabilizacja	+2	0,3
	spadek	+5	0,1

Czynniki w otoczeniu	Kierunek zmian	Siła wpływu od -5 do +5	Prawdopodobieństwo od 0 do 1
Inteligentne systemy informacyjne	wzrost	+5	0,7
	stabilizacja	+2	0,2
	spadek	-4	0,1
Tempo zmian w procesach produkcyjnych	wzrost	-2	0,2
	stabilizacja	+2	0,5
	spadek	+4	0,3
Jakość zaplecza naukowo-badawczego	wzrost	+5	0,7
	stabilizacja	+2	0,2
	spadek	-3	0,1
Sfera społeczno-kulturowa			
Wpływ mody na nową jakość życia	wzrost	+4	0,6
	stabilizacja	+2	0,3
	spadek	-4	0,1
Znaczenie społecznej odpowiedzialności organizacji	wzrost	+4	0,7
	stabilizacja	-1	0,2
	spadek	-5	0,1
Rola kobiet w gospodarce	wzrost	+4	0,3
	stabilizacja	+2	0,5
	spadek	-5	0,2
Zamożność społeczeństwa	wzrost	+3	0,6
	stabilizacja	-1	0,3
	spadek	-5	0,1
Znaczenie etyki w działalności gospodarczej	wzrost	+3	0,1
	stabilizacja	-1	0,4
	spadek	-3	0,5
Nacisk na ochronę środowiska	wzrost	+4	0,7
	stabilizacja	-1	0,2
	spadek	-5	0,1
Sfera polityczno-prawna			
Stabilność władzy	wzrost	+5	0,2
	stabilizacja	+1	0,3
	spadek	-5	0,5
Zakres regulacji Unii Europejskiej	wzrost	-3	0,6
	stabilizacja	+2	0,3
	spadek	+5	0,1

Czynniki w otoczeniu	Kierunek zmian	Siła wpływu od -5 do +5	Prawdopodobieństwo od 0 do 1
Uregulowania prawa pracy	wzrost	+4	0,4
	stabilizacja	+4	0,5
	spadek	-3	0,1
Partnerstwo publiczno-prywatne	wzrost	+5	0,5
	stabilizacja	-1	0,3
	spadek	-5	0,2
Wielkość zamówień publicznych	wzrost	+5	0,4
	stabilizacja	+2	0,5
	spadek	-3	0,1

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Gierszewska, Romanowska 2017, s. 201-202; Rącka, Szmaj 2018, s. 96; Multan, Bombiak, Chyłek 2014, s. 64-66)

W prezentowanym przykładzie metody scenariuszowej sporządzono: scenariusz optymistyczny (tabela 4.4), scenariusz pesymistyczny (tabela 4.5), scenariusz najbardziej prawdopodobny (tabela 4.6).

Tabela 4.4. Scenariusz optymistyczny

Elementy scenariusza	Siła wpływu
Sfera ekonomiczna	
Spadek inflacji	+5
Spadek oprocentowania kredytów	+5
Zmniejszenie restrykcyjności systemu podatkowego	+5
Rozszerzenie zakresu ochronnej polityki celnej	+4
Zmniejszenie stopy bezrobocia	+2
Wzrost poziomu PKB	+5
Średnia siła wpływu	+4,33
Sfera technologiczna	
Wzrost dostępności technologii ekologicznych	+3
Regres skracania cykli życia technologii	+5
Wzrost znaczenia inteligentnych systemów informacyjnych	+5
Wolniejsze tempo zmian w procesach produkcyjnych	+4
Wzrost jakości zaplecza naukowo-badawczego	+5
Średnia siła wpływu	+4,40

Elementy scenariusza	Siła wpływu
Sfera społeczno-kulturowa	
Wzrost wpływu mody na nową jakość życia	+4
Wzrost znaczenia społecznej odpowiedzialności organizacji	+4
Wzrost roli kobiet w gospodarce	+4
Wzrost zamożności społeczeństwa	+3
Wzrost znaczenia etyki w działalności gospodarczej	+3
Wzrost nacisku na ochronę środowiska	+4
Średnia siła wpływu	+3,67
Sfera polityczno-prawna	
Wzrost stabilności władzy	+5
Ograniczenie zakresu regulacji Unii Europejskiej	+5
Stabilne prawo pracy	+4
Wzrost znaczenia partnerstwa publiczno-prywatnego w gospodarce	+5
Wzrost zakresu zamówień publicznych	+5
Średnia siła wpływu	+4,80

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Gierszewska, Romanowska 2017, s. 203; Rącka, Szmaj 2018, s. 97; Multan, Bombiak, Chyłek 2014, s. 66-67)

Tabela 4.5. Scenariusz pesymistyczny

Elementy scenariusza	Siła wpływu
Sfera ekonomiczna	
Wzrost inflacji	-5
Wzrost wysokości oprocentowania kredytów	-5
Wzrost restrykcyjności systemu podatkowego	-5
Zmniejszenie zakresu ochronnej polityki celnej	-4
Wzrost stopy bezrobocia	-3
Spadek poziomu PKB	-2
Średnia siła wpływu	-4,00
Sfera technologiczna	
Spadek dostępności technologii ekologicznych	-3
Szybsze tempo skracania cykli życia technologii	-4
Regres znaczenia inteligentnych systemów informacyjnych	-4
Wzrost tempa zmian w procesach produkcyjnych	-2
Spadek jakości zaplecza naukowo-badawczego	-3
Średnia siła wpływu	-3,20

Elementy scenariusza	Siła wpływu
Sfera społeczno-kulturowa	
Spadek wpływu mody na nową jakość życia	-4
Spadek znaczenia społecznej odpowiedzialności organizacji	-5
Spadek roli kobiet w gospodarce	-5
Zubożenie społeczeństwa	-5
Spadek znaczenia etyki w działalności gospodarczej	-3
Spadek znaczenia ochrony środowiska	-5
Średnia siła wpływu	-4,50
Sfera polityczno-prawna	
Spadek stabilności władzy	-5
Wzrost skali regulacji Unii Europejskiej	-3
Spadek stabilności prawa pracy	-3
Regres partnerstwa publiczno-prywatnego	-5
Spadek liczby zamówień publicznych	-3
Średnia siła wpływu	-3,80

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Gierszewska, Romanowska 2017, s. 204; Rącka, Szmał 2018, s. 98; Multan, Bombiak, Chyłek 2014, s. 67-68)

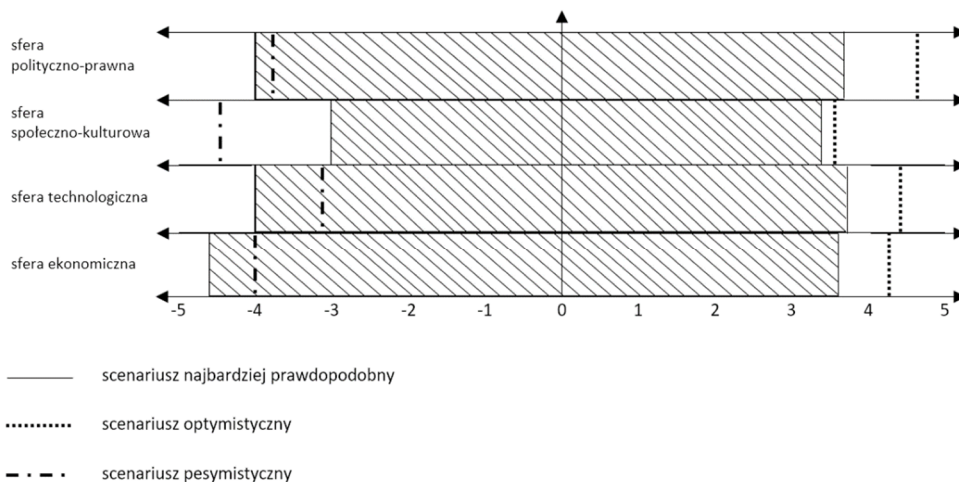
Tabela 4.6. Scenariusz najbardziej prawdopodobny

Elementy scenariusza	Prawdopodobieństwo	Siła wpływu „ujemna”	Siła wpływu „dodatnia”
Sfera ekonomiczna			
Wzrost inflacji	0,7	-5	
Wzrost oprocentowania kredytów	0,6	-5	
Zmniejszenie restrykcyjności systemu podatkowego	0,5		+5
Zmniejszenie zakresu ochronnej polityki celnej	0,7	-4	
Stabilizacja poziomu bezrobocia	0,6		+1
Wzrost poziomu PKB	0,5		+5
Średnia siła wpływu		-4,67	+3,67
Sfera technologiczna			
Wzrost dostępności technologii ekologicznych	0,7		+3

Szybsze tempo skracania cykli życia technologii	0,6	-4	
Wzrost znaczenia inteligentnych systemów informacyjnych	0,7		+5
Stabilizacja tempa zmian w procesach produkcyjnych	0,5		+2
Wzrost jakości zaplecza naukowo-badawczego	0,7		+5
Średnia siła wpływu		-4,00	+3,75
Sfera społeczno-kulturowa			
Wzrost wpływu mody na nową jakość życia	0,6		+4
Wzrost znaczenia społecznej odpowiedzialności organizacji	0,7		+4
Stabilizacja roli kobiet w gospodarce	0,5		+2
Wzrost zamożności społeczeństwa	0,6		+3
Spadek znaczenia etyki w działalności gospodarczej	0,5	-3	
Wzrost nacisków na ochronę środowiska	0,7		+4
Średnia siła wpływu		-3,00	+3,40
Sfera polityczno-prawna			
Spadek stabilności władzy	0,5	-5	
Wzrost zakresu regulacji Unii Europejskiej	0,6	-3	
Stabilizacja uregulowań prawa pracy	0,5		+4
Wzrost znaczenia partnerstwa publiczno-prywatnego	0,5		+5
Stabilizacja zakresu zamówień publicznych	0,5		+2
Średnia siła wpływu		-4,00	+3,67

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Gierszewska, Romanowska 2017, s. 205; Rącka, Szmał 2018, s. 98-99; Multan, Bombiak, Chyłek 2014, s. 68-69)

Ostatnim etapem przygotowania metody scenariuszowej jest prezentacja graficzna otrzymanych wyników, co zostało przedstawione na *rysunku 4.3*.



Rysunek 4.3. Prezentacja graficzna otrzymanych wyników (analizy stanów otoczenia)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Multan, Bombiak, Chylek 2014, s. 69)

Metody scenariuszowe są wykorzystywane do analizy zjawisk, których zmiany mają charakter dyskretny. Nie jest możliwe jednoznaczne określenie wartości przyszłego stanu badanego zjawiska (zmiennnej), dlatego rozpatruje się wiele możliwych stanów (wartości), które może przyjąć badany czynnik w zmiennym otoczeniu. Zmiana czynnika, który może wystąpić w przyszłości, będzie oddziaływać na przedsiębiorstwo z różną siłą, od bardziej korzystnej do negatywnej, dlatego za każdym razem należy opracować kilka wariantów skutków oddziaływania badanego czynnika na organizację. Warianty te przyjmują postać scenariuszy, w których zawiera się oceny wpływu poszczególnych zjawisk z prawdopodobieństwem ich wystąpienia (Drażek, Niemczynowicz 2003, s. 113-114).

Scenariusze pozwalają na przewidywanie zachowania się czynników zewnętrznych występujących w otoczeniu przedsiębiorstwa, co daje możliwość opracowania skutecznej strategii. Ważne jest, aby nie popełniać błędów polegających na nieuwzględnianiu wyników scenariuszy w procesach planowania strategicznego.

Pytania i zadania

- Sporządź scenariusz niespodziankowy dla powyższego przykładu.
- Która sfera z powyższego przykładu jest najbardziej burzliwa i zależna od otoczenia?
- W jaki sposób sytuacja geopolityczna wpływa na makrootoczenie?
- Czy menedżer przedsiębiorstwa poprzez swoje działanie może wpłynąć na otoczenie zewnętrzne?

Test (wielokrotnego wyboru)

- 1. Do przeprowadzenia analizy strategicznej przedsiębiorstwa wymagana jest wiedza z zakresu:**
 - a) Matematyki i astronomii
 - b) Statystyki i finansów
 - c) Marketingu i ekonomii
 - d) Marketingu i filologii

- 2. Oparte są na jednej wersji rozwoju, a ich sukces zależy od stopnia trafności identyfikacji szans i zagrożeń płynących z otoczenia:**
 - a) Metody scenariuszowe
 - b) Metody bezscenariuszowe
 - c) Metody niespodziankowe
 - d) Metody stanu otoczenia

- 3. Metody scenariuszowe wykorzystywane są do badania:**
 - a) Otoczenia zewnętrznego
 - b) Otoczenia wewnętrznego
 - c) Otoczenia wewnętrznego i otoczenia zewnętrznego
 - d) Otoczenia strategicznego

- 4. W strukturze makrootoczenia występuje:**
 - a) Otoczenie polityczno-radiowe
 - b) Otoczenie społeczno-kierunkowe
 - c) Otoczenie ekonomiczne
 - d) Otoczenie polityczno-prawne

- 5. Służą do oceny wartości poszczególnych opcji strategicznych, co jest przydatne przed wyborem alternatywy strategicznej, przy planowaniu strategicznym:**
 - a) Scenariusze możliwych zdarzeń
 - b) Scenariusze symulacyjne
 - c) Scenariusze stanów otoczenia
 - d) Scenariusze konkurencyjne

- 6. Procedura tworzenia scenariuszy stanów otoczenia uwzględnia utworzenie:**
- a) Scenariusza pesymistycznego
 - b) Scenariusza budowanej strategii
 - c) Scenariusza najbardziej prawdopodobnego
 - d) Scenariusza symulacyjnego
- 7. Scenariusz zawierający trendy ze wszystkich procesów o najmniejszym prawdopodobieństwie wystąpienia niezależnie od siły oddziaływania na organizację to:**
- a) Scenariusz pesymistyczny
 - b) Scenariusz najbardziej prawdopodobny
 - c) Scenariusz niespodziankowy
 - d) Scenariusz marketingowy

Odpowiedzi

- 1. b), c)
- 2. b)
- 3. a)
- 4. c), d)
- 5. b)
- 6. a), c)
- 7. c)

Literatura

- 1. Drażek Z., Niemczynowicz B. (2003), *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa.
- 2. Geschka H., Hemmer R. (1999), *Die Szenarioens-planung*, Heidelberg.
- 3. Gierszewska G., Romanowska M. (2017), *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa.
- 4. Gołębiowski T. (2001), *Zarządzanie strategiczne. Planowanie i kontrola*, Difin, Warszawa.
- 5. Grant R.M. (2016), *Współczesna analiza strategii*, Wydawnictwo Nieoczywiste, Warszawa.
- 6. <https://mfiles.pl/pl/index.php/Makrootoczenie> (dostęp: 24.07.2023).
- 7. https://mfiles.pl/pl/index.php/Scenariusze_stanów_otoczenia (dostęp: 24.07.2023).
- 8. Kozioł K. (2010), *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa na poziomie makrootoczenia*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania”, nr 17, s. 77-88.

9. Lisiński M. (2004), *Metody planowania strategicznego*, PWE, Warszawa.
10. Multan E., Bombiak E., Chyłek M. (2014), *Analiza strategiczna w przedsiębiorstwie. Zagadnienia teoretyczne i studia przypadków*, Wydawnictwo Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, Siedlce.
11. Pachciarek H. (2018), *Analiza strategiczna*, [w:] Platonoff A.L., Gadomska-Lila K. (red.), *Zarządzanie strategiczne. Kształtowanie konkurencji współczesnej organizacji*, s. 47-114, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2018.
12. Paluch A. (2016), *Metody analizy strategicznej jako narzędzie do tworzenia strategii dla przedsiębiorstw z sektora produkcji urządzeń chłodniczych*, „Nauki o Zarządzaniu”, nr 4(29), s. 117-132. DOI: 10.15611/noz.2016.4.08
13. Rącka I., Szmaj Z. (2018), *Zarządzanie strategiczne*, Wydawnictwo Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej, Kalisz.
14. Romanowska M. (2009), *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa.
15. Stabryła A. (2002), *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Kraków.