

UNIWERSYTET W BIAŁYMSTOKU
WYDZIAŁ EKONOMICZNY
ZAKŁAD ZARZĄDZANIA I MARKETINGU

ANALIZA STRATEGICZNA

WYBRANE METODY

pod redakcją
Urszuli Gołaszewskiej-Kaczan

Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku
Białystok 2000

Recenzenci

Eugeniusz NIEDZIELSKI

Jerzy SIKORSKI

Autorzy rozdziałów

Urszula GOŁASZEWSKA-KACZAN – I; II.1, 8; III; IV.1, 2, 3, 4; V.1

Anna GRZEŚ – II.7; IV.5

Magdalena IWANIUK – V.3

Beata Marlena JEŻERYŚ – V.2

Marek KRUK – II.2, 3, 4, 5, 6

Copyright © by Wydział Ekonomiczny Uniwersytetu w Białymstoku,
Białystok 2000

ISBN 83-87884-42-1

Opracowanie typograficzne
Katarzyna SZOPLIK

Korekta
Elżbieta ŁAGUNIONEK

Druk
Zakład Poligraficzny Offset-Print

IV. METODY ANALIZY MIKROOTOCZENIA

1. Uwagi ogólne

Otoczenie bliższe tworzy specyficzne warunki funkcjonowania firmy. Obejmuje ono bardzo wiele elementów, dlatego też jego analiza i diagnozowanie jest szczególnie skomplikowane. Do analizy mikrootoczenia skonstruowano cały szereg metod, spośród których na szczególną uwagę zasługują: metoda „pięciu sił Portera”, analiza grup strategicznych, punktowa ocena atrakcyjności sektora i analiza krzywej doświadczenia.

Pierwszą i chyba najpopularniejszą metodą analizy otoczenia konkurencyjnego jest metoda „pięciu sił” M.E. Portera. Jest to metoda jakościowa polegająca na opisie określonych czynników decydujących o atrakcyjności danego sektora dla firmy.

Uzupełnieniem tej metody jest metoda analizy grup strategicznych, która pozwala na określenie sytuacji w zakresie konkurencji w ramach danego sektora. Trzecią z opisywanych metod jest metoda punktowej analizy atrakcyjności sektora, dzięki której można ocenić i przedstawić w sposób liczbowy (w odróżnieniu od metody Portera) poziom atrakcyjności danego sektora dla konkretnej firmy.

Ostatnią z prezentowanych metod jest analiza krzywej doświadczenia, która łączy pozycję poszczególnych firm w sektorze z wielkością ich produkcji.

W ramach metod analizy otoczenia bliższego stosowane jest pojęcie sektora dla określenia pewnego obszaru, w którym funkcjonuje przedsiębiorstwo. W tym miejscu niezbędne wydaje się zdefiniowanie tego terminu, tak aby istniała pełna jasność w kwestii tego pojęcia.

Sektor jest to więc grupa przedsiębiorstw wytwarzających wyroby lub usługi, które zaspokajają tę samą potrzebę i korzystających z tych samych źródeł zaopatrzenia [1, s. 16]. Mówiąc o źródłach zaopatrzenia mamy na myśli nie konkretne podmioty będące dostawcami, lecz ogólnie

nie ujmowany zbiór podmiotów dostarczających określone dobra do rozpatrywanego sektora.

Przedstawione w tym rozdziale metody analizy otoczenia konkurencyjnego w rzeczywistości ograniczają swoje analizy do analiz sektora, w którym firma funkcjonuje, uznając, iż to sektor tworzy przede wszystkim podstawowe warunki do rozwoju przedsiębiorstwa. Przeprowadzenie analizy sektorowej pozwala na określenie atrakcyjności badanego sektora dla przedsiębiorstwa, a więc stwierdzenia, jakie szanse i jakie zagrożenia stwarza on dla firmy, ukształtowanie przyszłego portfela produkcji poprzez określenie i porównanie możliwości, jakie dają poszczególne sektory, a także ułatwia ocenę atrakcyjności nowych sektorów, do których przedsiębiorstwo chciałoby wejść, pokazuje też koszty, jakie należy ponieść, aby to wejście zrealizować [2, s. 73].

2. Metoda pięciu sił M.E. Portera

Według M.E. Portera sytuacja w danym sektorze jest kształtowana przez pięć czynników, nazywanych również siłami, a mianowicie przez [3, s. 23]:

- siłę przetargową dostawców;
- siłę przetargową nabywców;
- groźbę pojawienia się substytutów;
- groźbę pojawienia się nowych konkurentów;
- poziom rywalizacji między już funkcjonującymi w sektorze przedsiębiorstwami, a więc między obecnymi konkurentami.

Sektor jest tym bardziej atrakcyjny i tym łatwiejsze funkcjonowanie w jego ramach, im mniejsza jest presja ze strony dostawców i nabywców, im mniejsze są możliwości pojawienia się substytutów oraz nowych konkurentów i im łagodniejsza jest walka konkurencyjna między istniejącymi w obrębie sektora firmami. Aby dokonać oceny atrakcyjności sektora, należy każdą z powyższych sił przeanalizować i ocenić jej wpływ na sytuację w sektorze.

Pierwszym z czynników, które decydują o atrakcyjności sektora, jest siła przetargowa dostawców. Dostawcy mogą stosować presję, wpływać na analizowany sektor (będącym w tej sytuacji nabywcą), grożąc podwyżką cen lub obniżeniem jakości sprzedawanych towarów albo usług.

Rozpatrując siłę przetargową dostawców należy zwrócić uwagę na następujące kwestie [3, s. 44-45]:

1. Dostawcy mają dużą siłę przetargową wtedy, jeżeli są bardziej skoncentrowani niż sektor, któremu sprzedają swoje produkty. Sprzedając swoje produkty bardziej rozproszonym nabywcom mogą wywierać znaczny wpływ na ceny, warunki sprzedaży, terminy dostaw itp. Im większy jest stopień koncentracji sektora dostawców, tym większa jego siła oddziaływania.
2. Dostawcy mają dużą siłę przetargową, jeżeli jakość produktu finalnego rozpatrywanego sektora uzależniona jest od jakości produktów kupowanych od dostawców lub gdy kupowany u dostawcy produkt ma szczególne znaczenie dla powodzenia procesu produkcyjnego w sektorze.
3. Na siłę przetargową dostawcy wpływa jego pozycja monopolistyczna. Pozycja ta wynikać może z różnych powodów, np. niepowtarzalności wyrobów, najwyższej ich jakości, estetyki, lub z dominacji w sektorze. Dostawca-monopolista może dyktować swoje warunki sektorowi, z którym współpracuje.
4. Jeżeli wyroby dostawców są zróżnicowane, przedsiębiorstwa nabywające te wyroby mogą obawiać się, iż rezygnując z określonego dostawcy stracą jednocześnie np. pewność jakości tych wyrobów, ich niepowtarzalność, powstają obawy o terminowość dostaw. Taka sytuacja powoduje, iż siła przetargowa dostawców jest duża i rośnie tym bardziej, im większe koszty, w opinii odbiorców, są związane ze zmianą dostawcy. Psychologiczna niechęć do zmian powoduje, iż szacowane koszty zmian są często wyższe niż ponoszone faktycznie.
5. Czynnikiem wpływającym na zwiększenie siły przetargowej dostawców jest możliwość zrealizowania przez nich działań w zakresie integracji pionowej w przód, czyli podjęcia produkcji wyrobów finalnych. Sytuacja taka spowoduje (dla przedsiębiorstw rozpatrywanego sektora) z jednej strony utratę dostawcy, a z drugiej pojawienie się nowego konkurenta w sektorze.
6. Duży udział dostawcy w tworzeniu kosztów odbiorcy powoduje, iż odbiorca staje się bardziej uległy w stosunku do dostawcy, zwiększając tym samym jego siłę przetargową.

7. Dostawcy mają dużą siłę przetargową, jeżeli nie muszą współzawodniczyć z wyrobami substytucyjnymi oferowanymi danemu sektorowi. Substytuty, zaspokajając tę samą potrzebę co produkt podstawowy, stanowią istotne zagrożenie dla dostawców, pogarszając ich sytuację przetargową.
8. Siła przetargowa dostawców w stosunku do określonego sektora jest duża, jeżeli sektor nie jest znaczącym klientem dla grupy dostawców. Gdy dostawcy sprzedają swoje wyroby różnym sektorom, z których jeden nie zapewnia znacznej części sprzedaży, wówczas skłonni są oni traktować dany sektor gorzej niż pozostałe. Jeżeli sektor jest klientem znaczącym, losy dostawców zależą od tego sektora, wówczas są oni skłonni do współpracy, a ich siła przetargowa maleje.

Przeanalizowanie powyższych aspektów daje w konsekwencji możliwość oceny siły oddziaływania dostawców na warunki funkcjonowania przedsiębiorstw w rozpatrywanym sektorze.

Kolejnym czynnikiem, który należy rozpatrzyć w ramach omawianej metody jest siła przetargowa nabywców. Analizując czynniki wpływające na siłę przetargową nabywców, należy zwrócić uwagę na fakt, iż teraz rozpatrywany sektor staje się dostawcą określonych dóbr i usług. Tak jak dany sektor dąży do obniżenia cen dostawców, tak nabywcy dążą do obniżenia cen danego sektora. Wymuszają jednocześnie na sektorze lepszą jakość produktów, lepszą obsługę, terminowość itd.

Rozpatrując siłę przetargową nabywców, należy zwrócić uwagę na następujące kwestie [4, s. 96]:

- gdy grupa nabywców jest skoncentrowana lub zakupuje duże ilości wyrobów w porównaniu z wielkością oferowaną do sprzedaży przez dany sektor, to siła przetargowa nabywców jest duża. Jeżeli nabywca kupuje dużą część sprzedaży, to tym samym ma większe znaczenie dla wyniku finansowego dostawcy, zwłaszcza gdy sektor dostawcy charakteryzuje się dużymi kosztami stałymi;
- jeżeli wyroby proponowane przez dany sektor są znormalizowane lub nie zróżnicowane, wówczas nabywcy mają pewność znalezienia innego dostawcy, który oferuje takie same wyroby i są mniej skłonni do ustępstw. Siła przetargowa nabywców jest więc duża;
- czynnikiem, który zwiększa w pewnym stopniu siłę przetargową nabywców są ich małe zyski. Niewielkie zyski stanowią bowiem za-

chęć do obniżania kosztów, w tym kosztów zakupu i poszukiwania tańszych dostawców. Dostawcy nie mogą więc być pewni nabywców. Nabywcy o wysokich zyskach łatwiej godzą się na wyższe ceny i lepszą sytuację cenową dostawców;

- dobrze poinformowani nabywcy dysponują dużą siłą przetargową. Nabywcy posiadający rozeznanie w sytuacji, którzy wiedzą o tym co się opłaca kupić, jakie są warunki zakupu u konkurencji itp. zyskują na sile. Tym samym dostawca nie może swobodnie dyktować swoich warunków;
- w przypadku, gdy wyrób danego sektora nie wpływa na jakość wyrobów lub usług nabywców, nie muszą oni przywiązywać tak dużej wagi do tego, u kogo kupują określone komponenty do produkcji, wykazują więc większą swobodę w negocjacjach z dostawcami i zwiększają swoją siłę przetargową;
- czynnikiem wpływającym na zwiększenie siły przetargowej nabywców jest możliwość zrealizowania przez nich działań w zakresie integracji pionowej wstecz, czyli podjęcie produkcji komponentów do tej pory kupowanych u dostawców. Sytuacja taka spowoduje (dla przedsiębiorstw rozpatrywanego sektora dostawców) z jednej strony utratę odbiorcy, a z drugiej – pojawienie się nowego konkurenta w sektorze.

Dogłębna analiza powyższych problemów pozwoli określić pozycję sektora, w którym funkcjonuje nasza firma, w stosunku do sektora nabywców i odpowiedzieć na pytanie, czy sektor nabywców może zagrozić rozwojowi rozpatrywanego sektora.

Trzecią z sił mających wpływ na atrakcyjność sektora jest groźba pojawienia się substytutów. Substytuty, czyli produkty odmienne pod względem technologicznym, ale zaspokajające te same potrzeby co produkt podstawowy, odbierają część klientów i ograniczają zysk możliwy do osiągnięcia w danym sektorze. Taka sytuacja zmusza przedsiębiorstwa danego sektora do ciągłej analizy także innych sektorów, czasami bardzo odległych.

Groźba pojawienia się substytutów istnieje zawsze, ale wymienić można pewne czynniki, które tę groźbę zwiększają. Są to [2, s. 79-80]:

- atrakcyjność danego sektora;
- wysokość barier wejścia do danego sektora;
- brak ewentualnych represji ze strony firm danego sektora.

Jeżeli dany sektor charakteryzuje się wysoką stopą wzrostu, dużymi zyskami i wysoką rentownością, to wiele firm z innych sektorów skłonnych jest podjąć walkę o odebranie przynajmniej części tych profitów i odciążenie części klientów z sektora, poprzez zaoferowanie produktu, który zaspokajałby tę samą potrzebę co produkt podstawowy. Duża atrakcyjność sektora jest tutaj znaczącą zachętą do tworzenia substytutów.

Wiele firm chciałoby także wejść do danego sektora i podjąć produkcję danego produktu, aby partycypować w zyskach. Jeżeli jednak bariery wejścia są wysokie, jest to niewykonalne. Osiągnięcie zysków staje się więc możliwe tylko poprzez stworzenie i zaoferowanie na rynku substytutów.

Czynnikiem, który zwiększa możliwość pojawiania się substytutów, jest też brak reakcji ze strony firm w sektorze na pojawiające się substytuty. Brak ewentualnych działań odwetowych, takich jak np. walka cenowa czy jakościowa, zachęca firmy z innych sektorów do tworzenia i wprowadzania na rynek substytutów.

Wyniki analizy tej siły powinny pokazać, na ile dany sektor zagrożony jest pojawieniem się substytutów i jaką strategię odnośnie substytutów należy wybrać, a więc czy należy wyrób substytucyjny potraktować jako nieuniknioną konieczność, czy też wybrać strategię walki z substytutami.

Czwartą z analizowanych sił w ramach metody Portera jest groźba pojawienia się nowych konkurentów w sektorze. Zagrożeniem dla danego sektora jest w tym wypadku fakt, iż nowe firmy przynoszą do sektora nowe zdolności produkcyjne, dążą do zdobycia udziału w rynku, mogą doprowadzić do obniżki cen, wzrostu kosztów, a w konsekwencji do obniżenia rentowności całego sektora.

Groźba pojawienia się nowych konkurentów zależy (podobnie jak w przypadku substytutów) od atrakcyjności danego sektora – wysoka stopa wzrostu sektora i duże zyski zachęcają do wchodzenia; od oczekiwanych represji ze strony firm w sektorze – oczekiwane działania odwetowe mogą zniechęcić do wejść i od wysokości barier wejścia do sektora – im są one wyższe, tym trudniej dostać się do danego sektora. Bariery wejścia do sektora wydają się być przeszkodą ostateczną, gdyż nawet przy dużej atrakcyjności sektora i małej groźbie represji ze strony firm już działających w sektorze chronią sektor przed napływem nowych konkurentów.

Bariery wejścia określają stopień trudności, które towarzyszą przedsiębiorstwu przy wchodzeniu do nowego sektora. Do podstawowych barier wejścia zaliczyć można [3, s. 25-34], [5, s. 37], [6, s. 107-113]:

- ekonomikę skali; jeżeli przedsiębiorstwo chce ponieść koszt jednostkowy niższy od ceny rynkowej danego produktu, musi wytworzyć odpowiednią liczbę produktów. Ekonomika skali przeciwdziała wejściu, zmuszając do działania od razu na określoną skalę lub pogodzenia się z gorszą sytuacją kosztową. Ekonomika skali działa przede wszystkim przy produkcji seryjnej i masowej. Tam, gdzie możliwa jest produkcja jednostkowa, możliwość wejść nie jest właściwie ograniczona tą barierą;
- dostęp do kanałów dystrybucji; wchodzące przedsiębiorstwo musi zachęcić dystrybutorów do sprzedaży jego produktu. Dystrybucja może być utrudniona zarówno w wyniku działań konkurentów już funkcjonujących w sektorze (np. umowy z dystrybutorami na wyłączność), jak też przez wymogi kapitałowe związane ze stworzeniem kanału dystrybucji;
- wysoki poziom technologiczny; produkty danego sektora funkcjonujące na rynku mają określony poziom technologiczny, określoną jakość, co od razu wyznacza minimalne wymagania względem produktów firm dopiero wchodzących do sektora. Jeżeli nowe firmy chcą konkurować z już funkcjonującymi w sektorze, to muszą zaoferować produkt przynajmniej na takim samym poziomie, a to wymusza poniesienie określonych nakładów;
- formalne bariery wejścia na rynek; w ramach każdego sektora funkcjonują określone przepisy, do których nowo wchodzące firmy muszą się dostosować. Mogą to być przepisy regulujące pewne wymogi, które należy spełnić, aby w ogóle podjąć daną działalność (np. określony kapitał, uzyskanie koncesji, zezwolenia), przepisy bhp, ochrony środowiska, jakościowe itd. Nie każde przedsiębiorstwo jest w stanie dostosować się do tych uregulowań i jest zmuszone zrezygnować z wejścia do danego sektora;
- różnicowanie wyrobów; produkty danego sektora, chociaż zaspokajają tę samą potrzebę, różnią się jednak od siebie pewnymi cechami; mają różne marki, spośród których wybierają klienci i do których się przywiązują. Lojalność klientów powoduje, że firmy wchodzące do danego sektora, aby sprzedawać swój produkt, muszą ponieść często bardzo duże nakłady na jej przezwyciężenie i zachęcenie klientów do skierowania swojej uwagi na produkty firm nowych. Działania związane z przezwyciężaniem

lojalności nie tylko że zabierają dużo czasu, ale są także bardzo kosztowne i nie gwarantują sukcesu;

- potrzeby kapitałowe; jest to chyba najbardziej zrozumiała dla przedsiębiorców bariera wejścia. Wchodzenie do sektora wymaga zainwestowania znacznych zasobów finansowych. Kapitał jest potrzebny zarówno na zakup maszyn, urządzeń, kredyty dla odbiorców czy działania marketingowe. Wysokość kapitału, który należałoby zainwestować, skutecznie powstrzymuje wielu chętnych przed wejściem do danego sektora;
- gorsza sytuacja kosztowa niezależnie od skali produkcji; jak stwierdzono wcześniej, firmy, które wchodzą do sektora, napotykają przeszkodę, w osiągnięciu określonych zysków w postaci ekonomiki skali. Jednak występują również inne zjawiska, które powodują, iż wkraczające dopiero do sektora firmy mają gorszą sytuację. Po pierwsze firmy, które już w sektorze funkcjonują, mają zazwyczaj korzystniejszy dostęp do surowców, materiałów poprzez znalezienie tańszych dostawców, zawarcie z nimi długofalowych umów, często umów na wyłączność. Nowe firmy skazane są wówczas na znacznie droższe źródła zaopatrzenia. Po drugie – nowe firmy mają też mniejsze możliwości znalezienia korzystnej lokalizacji dla swojej działalności, gdyż najkorzystniejsze miejsca zostały już zajęte. I po trzecie – w wielu sektorach występuje zjawisko tzw. krzywej doświadczenia, które polega na tym, iż w miarę zdobywania przez firmę coraz większego doświadczenia w wytwarzaniu określonego wyrobu następuje zmniejszenie kosztów jednostkowych.

Wynikiem analizy omówionych wyżej czynników powinno być określenie, na ile rozpatrywany sektor podatny jest na wejścia nowych konkurentów i jakie działania można byłoby podjąć, aby zmniejszyć ryzyko wejść.

Ostatnim, ale wcale nie najmniej ważnym działaniem w ramach analizy „pięciu sił Portera” jest rozpoznanie konkurencji w ramach rozpatrywanego sektora. Rozpoznanie to powinno uwzględniać zarówno liczbę firm w sektorze, ich potencjał, cechy charakterystyczne, wykorzystywane strategie. Wynikiem analizy powinno być określenie, jaki jest poziom konkurencji w sektorze.

Można w tym miejscu stwierdzić, że istnieją pewne czynniki, które przyczyniają się do zwiększenia intensywności konkurencji w sektorze. Jeżeli występują one w rozpatrywanym sektorze, przypuszczać należy, iż walka konkurencyjna będzie, w jego ramach, ostra. Sytuacje sprzyjające intensywnej konkurencji to [7, s. 17]:

- duża liczba konkurentów dysponujących zbliżonymi możliwościami;
- niska stopa wzrostu sektora, która popycha do walki o udział w rynku;
- brak zróżnicowania produktów (produkty poszczególnych producentów nie różnią się od siebie);
- wzrost zdolności produkcyjnych w sposób skokowy;
- wysokie bariery wyjścia z branży, które powodują, że niektóre firmy, mimo braku rentowności, nadal pozostają w sektorze i uczestniczą w walce konkurencyjnej;
- różnorodne strategie stosowane przez poszczególnych uczestników sektora.

Przedstawiony model analizy pięciu sił stanowi najpopularniejszą z metod analizy sektora. Jest to model logiczny i stosunkowo łatwy do zastosowania w praktyce, a przy tym analiza ta zdecydowanie zwiększa zasób informacji o sektorze. Jest to jednak metoda bazująca przede wszystkim na opisach jakościowych, które należałoby uzupełnić analizami ilościowymi.

3. Metoda analizy grup strategicznych

Metoda analizy grup strategicznych może występować jako samodzielna metoda analizy sektora, ale może być także uzupełnieniem metody „pięciu sił Portera”. Przeprowadzając analizę grup strategicznych zmierzamy do ukazania wewnętrznej struktury sektora, a tym samym do rozpoznania rzeczywistych konkurentów każdego przedsiębiorstwa. Dążymy do zidentyfikowania form walki konkurencyjnej, obszarów jej koncentracji i stopnia nasilenia.

Pojęcie grupy strategicznej wprowadził do literatury przedmiotu M.S. Hunt na początku lat 70., zaś upowszechnił M.E. Porter. Według M.E. Portera grupa strategiczna jest to zbiór firm w sektorze, które

stosują taką samą lub podobną strategię według określonych wymiarów strategicznych. Do podstawowych wymiarów strategicznych zaliczyć można [3, s. 140]:

- specjalizację (koncentrowanie działań na określonych grupach asortymentowych);
- wyrobienie marki (możliwość konkurowania za pomocą marki zamiast innych sposobów);
- tłoczenie lub ssanie (ujmowane jako sposób wyrobienia marki – dążenie do wyrobienia sobie marki bezpośrednio u finalnego konsumenta albo pozostawienie dystrybutorom możliwości działań na rzecz sprzedaży wyrobu klientom);
- wybór kanałów dystrybucji;
- jakość wyrobu;
- stosunek do przywództwa technicznego (dążenie do przywództwa technicznego albo do pozycji wtórnej lub naśladownictwa);
- poziom integracji pionowej (zarówno wstecz jak i w przód);
- pozycję kosztową;
- zakres usług pomocniczych;
- politykę cenową;
- siłę nacisku (możliwość oddziaływania finansowego i operacyjnego);
- stosunki z macierzystą korporacją (zakres swobody pozostawiony firmie; jeżeli nie jest to jednostka samodzielna);
- stosunki z rządem kraju macierzystego i kraju gospodarza (występuje w sektorach o zasięgu międzynarodowym).

Podstawą istnienia grup strategicznych jest fakt, iż w ramach sektora, między poszczególnymi firmami, występują poważne zróżnicowania w zakresie kierunków i sposobów działania, co równoznaczne jest z różnorodnością stosowanych strategii. Jeżeli tak jest, to nie można wszystkich konkurentów traktować jednolicie. Nie wszyscy oni bowiem są rzeczywistymi, bezpośrednimi konkurentami konkretnego przedsiębiorstwa.

Jest to więc nowe spojrzenie na konkurencję; jest to odejście od tradycyjnego pojmowania konkurencji, w ramach którego wszystkie przedsiębiorstwa w sektorze konkurują ze sobą. W ujęciu tradycyjnym konkurencja toczy się o warunki i rozmiary sprzedaży. Wartość rynkowa towarów jest określana przez przedsiębiorstwa produkujące podsta-

wową masę towarów danego rodzaju. Przedsiębiorstwa lepiej zorganizowane i posiadające lepszy aparat techniczny realizują zysk nadzwyczajny, zaś te, w których poziom kosztów jest wyższy od przyjętego w danej gałęzi, nie są w stanie osiągnąć nawet zysku przeciętnego. Sytuacja taka zmusza firmy zacofane do naśladownictwa rozwiązań firm najlepszych [8, s. 10]. Wyływa z tego wniosek, iż wszystkie firmy w sektorze konkurują ze sobą.

W koncepcji grup strategicznych istniejące między poszczególnymi grupami strategicznymi zróżnicowania sposobów działania powodują, że firmy z poszczególnych grup strategicznych nie stanowią dla siebie bezpośredniego zagrożenia, zaś faktyczna walka odbywa się w ramach tychże grup strategicznych.

Analiza grup strategicznych powinna być rozpoczęta od ustalenia jakie firmy działają w sektorze, jaka jest ich liczba i udziały w rynku oraz jakie są zasadnicze kryteria różnicujące firmy w sektorze [9, s. 18]. Jak widać, już na początku analizy niezbędne stają się określone informacje o sektorze oraz umiejętność oszacowania pozycji każdej firmy.

Kolejnym krokiem jest połączenie wyodrębnionych kryteriów różnicujących przedsiębiorstwa w pary. Przy wyborze zmiennych i ich łączeniu należy zwrócić uwagę na następujące kwestie [10, s. 11-12].

1. Przy wyborze wymiarów pamiętać należy, że powinny to być strategiczne zmienne wyznaczające główne bariery mobilności w sektorze.
2. Należy unikać wyboru zmiennych zmieniających się w tym samym kierunku (chyba że skorelowanie tych zmiennych stanowi ważny cel badania).
3. Należy wybierać zmienne odzwierciedlające różnorodność kombinacji strategicznych w sektorze.
4. Przyjmowane zmienne nie muszą być zmiennymi ciągłymi.
5. Można obrać wiele par zmiennych, a tym samym różne kombinacje wymiarów strategicznych.

Po wyborze pary zmiennych nanosimy je na układ współrzędnych, a wszystkie firmy sektora oceniamy według obu przyjętych zmiennych i określamy ich pozycję w układzie. Przedsiębiorstwa o podobnym natężeniu poszczególnych cech usytuują się wówczas obok siebie. To one właśnie tworzyć będą grupę strategiczną.

Dla zwiększenia przejrzystości analiz rola poszczególnych grup strategicznych w sektorze odzwierciedlona zostaje poprzez nakreślenie, wokół każdego zbioru firm, okręgu o różnej średnicy. W ten sposób powstaje mapa grup strategicznych w danym sektorze.

Aby lepiej rozpoznać konkurencję w sektorze, możliwe jest stworzenie kilku map w oparciu o różne zestawy zmiennych. Takie działania doprowadzą do ukazania bezpośrednich konkurentów konkretnej firmy w aspekcie różnych wymiarów strategicznych.

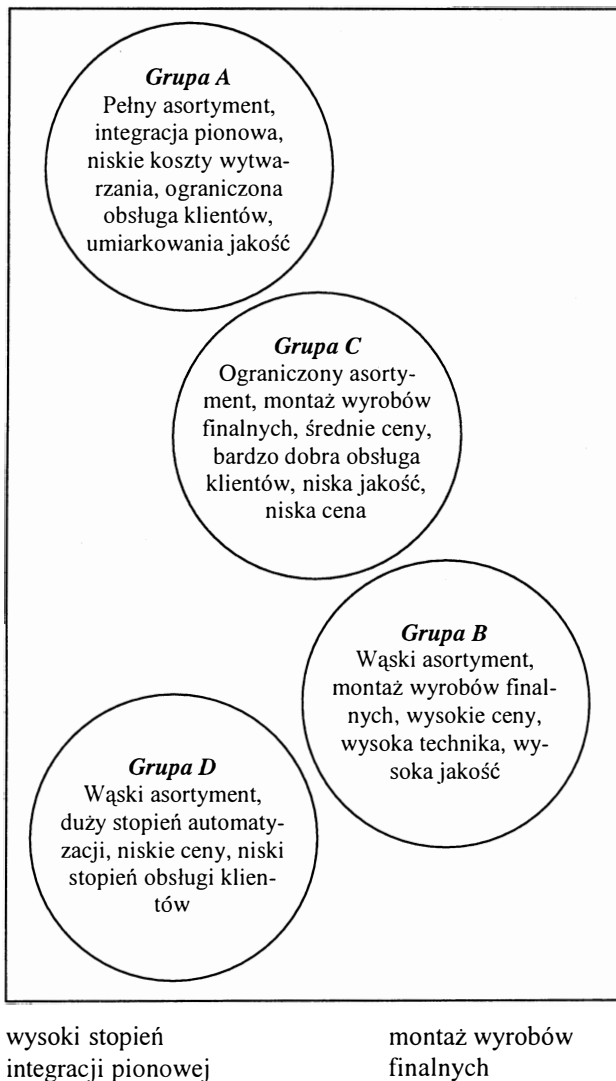
Przykładową mapę grup strategicznych, skonstruowaną na podstawie kryteriów specjalizacji i stopnia integracji pionowej ukazuje rys. 13. Ry-sunek interpretować można w następujący sposób [2, s. 98-100]. W sektorze funkcjonują cztery grupy strategiczne. Strategie przedsiębiorstw grupy A charakteryzują się nastawieniem na obsługę dużego segmentu rynku i produkcję szerokiego asortymentu. Dzięki integracji pionowej możliwe jest obniżanie kosztów produkcji. Z kolei przedsiębiorstwa grupy C mają stosunkowo szeroki asortyment wyrobów o przeciętnej jakości. Ich specyficzną strategią jest oferowanie serwisu na wysokim poziomie. Przedsiębiorstwa grupy B są firmami wyspecjalizowanymi, które oferują produkty bardzo wysokiej jakości, wytwarzane przy zastosowaniu technologii na najwyższym światowym poziomie. I w końcu grupa D skupia przedsiębiorstwa kierujące ofertę do wąskiego odbiorcy. Dzięki wysokiej automatyzacji i integracji pionowej osiągają one niskie koszty wytwarzania i mogą prowadzić politykę przystępnych cen.

Procedura stosowana w analizie grup strategicznych jest prosta i nieskomplikowana. Trudności leżą przede wszystkim w możliwości zdobycia wiarygodnych danych o konkurentach i w prawidłowym określeniu najważniejszych wymiarów, różnicujących strategie przedsiębiorstw w sektorze. Pewnym ograniczeniem jest także uwzględnianie w analizie jedynie dwóch zmiennych strategicznych. Wzięcie pod uwagę jednocześnie większej liczby wymiarów, z użyciem np. metod statystycznych, pozwoliłoby z pewnością na lepsze pogrupowanie przedsiębiorstw i bardziej przejrzyste ukazanie dystansu dzielącego poszczególne grupy strategiczne [5, s. 43].

pełny asortyment
wyrobów

SPECYFIKACJA

wąski asortyment
wyrobów



INTEGRACJA PIONOWA

Rys. 13. Mapa grup strategicznych w hipotetycznym sektorze

Źródło: [8, s. 142].

Nie są to więc przeszkody nie do pokonania. Zdecydowanie poważniejszymi problemami są kwestie właściwego określenia granic sektora, będącego przedmiotem analizy, ryzyka normatywności (dążenia do schematycznego prezentowania złożonych sytuacji) oraz dokonywanie analizy na podstawie przeszłości, podczas gdy najważniejsze w każdej strategii jest odgadnięcie tego, co się stanie w przyszłości [11, s. 91]. Stwierdzić należy jednak, że do tej pory nie stworzono idealnej metody analizy otoczenia i zarzuty te można przedstawić także innym metodom stosowanym w analizie strategicznej.

Natomiast korzyści wynoszone przez przedsiębiorstwo z zastosowania tej metody są wielorakie. Mapa grup strategicznych pokazuje zarówno liczbę grup w sektorze, jak i liczbę uczestników każdej grupy strategicznej oraz różnice między strategiami przyjmowanymi przez firmy należące do poszczególnych grup.

Analiza grup strategicznych pozwala także na [2, s. 103-104]:

- określenie do jakiej grupy strategicznej w sektorze należy rozpatrywana firma;
- rozpoznanie konkurentów w danej grupie;
- określenie, jakie strategie realizują konkurenci w poszczególnych grupach;
- zaobserwowanie, które wymiary strategiczne powodują największe zmiany w intensywności konkurencji w sektorze;
- ocenę, jaka jest atrakcyjność poszczególnych grup strategicznych, jakie są szanse i zagrożenia związane z przynależnością do poszczególnych grup;
- zaobserwowanie, czy istnieją nisze rynkowe, które nie są w polu zainteresowania żadnej z grup.

Dodać należy, iż jest to metoda do wykorzystania w każdej firmie, bez względu na wielkość i charakter działalności, co szczególnie ważne staje się w warunkach polskich, z uwagi na rozwój sektora małych przedsiębiorstw.

Mapa grup strategicznych pozwala jednocześnie przeprowadzić dodatkowe działania analityczne. Po pierwsze możliwe staje się rozpoznanie barier mobilności, które chronią grupę przed atakami ze strony pozostałych grup. Po drugie – umożliwia ona rozpoznanie grup o nieistotnym lub marginalnym znaczeniu. Są to kandydaci do wyjścia z sektora lub do podjęcia prób przejścia do innej grupy. Po trzecie – tworząc mapy strate-

giczne sektora na przestrzeni dłuższego okresu – uzyskujemy możliwość prześledzenia ewentualnych zmian, które mogą zachodzić w położeniu i składzie poszczególnych grup strategicznych w sektorze. Ujawniają się wówczas tendencje i prawidłowości w zachowaniu poszczególnych grup. I w końcu po czwarte – mapę można wykorzystać do prognozowania reakcji sektora na jakieś wydarzenie. Firmy w grupie strategicznej, ze względu na podobieństwo strategii, skłonne są do symetrycznych reakcji na zakłócenia lub pojawiające się tendencje.

4. Metoda punktowej oceny atrakcyjności sektora

Metoda punktowej oceny sektora zakłada, że możliwe jest ustalenie czynników, które wpływają na atrakcyjność sektora. W ramach tej metody należy więc:

- stworzyć listę takich czynników;
- ocenić ważność poszczególnych czynników w danym sektorze (suma wag wszystkich czynników powinna wynosić 1);
- ocenić dany sektor ze względu na występowanie w nim poszczególnych czynników (np. w skali 1-5);
- obliczyć dla każdego czynnika wartość ważoną, dodać do siebie te wartości.

Uzyskany w ten sposób wynik pokazuje ocenę atrakcyjności danego sektora. Im wyższa ocena, tym większa atrakcyjność sektora.

Metodę punktowej oceny atrakcyjności sektora wykorzystać można także do porównań atrakcyjności kilku sektorów. Jeżeli weźmiemy pod uwagę te same kryteria i przypiszemy im taką samą wagę w każdym porównywanym sektorze, wówczas najatrakcyjniejszy będzie ten sektor, który otrzyma najwyższą łączną wartość ważoną.

Najbardziej znaną ocenę punktową atrakcyjności sektora przeprowadziła firma konsultingowa Mc Kinsey dla General Electric. Wyróżniono wówczas 9 czynników wpływających na atrakcyjność sektora; ośmiu z nich przypisano wagi [2, s. 91]. Obliczenia atrakcyjności przykładowego sektora z użyciem tej metody przy zastosowaniu czynników zaproponowanych przez firmę Mc Kinsey przedstawia tab. 5.

Tabela 5. Ocena atrakcyjności sektora

Czynniki atrakcyjności sektora	Waga	Ocena (1-5)	Wartość ważona
Wielkość rynku	0,15	5	0,75
Przewidywana stopa wzrostu rynku	0,20	1	0,20
Przeszła i przewidywana rentowność	0,10	1	0,10
Intensywność konkurencji	0,15	5	0,75
Pojawiające się szanse i zagrożenia	0,15	1	0,15
Wpływ cykliczności i sezonowości	0,10	2	0,20
Wymagania technologiczne i kapitałowe	0,10	3	0,30
Wpływ otoczenia	0,05	4	0,20
Czynniki społeczne, polityczne i systemowe	muszą być możliwe do zaakceptowania		
	1,00		2,65

Źródło: [1, s. 91].

Omawiana metoda daje możliwość precyzyjnej oceny sektora, a nawet porównania ze sobą wielu sektorów, co niezaprzeczalnie stanowi jej zaletę. Problemem jest tu natomiast subiektywizm oceny (wyniki zależą od tego, kto dokonuje oceny) oraz kwestia jaką perspektywę czasową przyjąć należy do obliczeń (czy należy dokonać oceny stanu obecnego, czy też przyszłego i w jakiej perspektywie czasowej) [2, s. 93-94].

5. Krzywa doświadczeń

Kolejną metodą analizy wnętrza firmy pomocną w opracowaniu strategii przedsiębiorstwa, ze szczególnym uwzględnieniem kosztów, wielkości produkcji oraz ceny jest koncepcja efektu doświadczeń. Jej graficznym wyrazem jest krzywa doświadczenia.

Koncepcja ta została opracowana i zastosowana w praktyce przez firmę konsultingową Boston Consulting Group (BCG). Analiza efektu doświadczeń, przeprowadzona przez nią, wskazuje, że całkowity koszt jednostkowy wyrobu zmniejsza się każdorazowo o stały procent przy podwojeniu skumulowanej produkcji w danym sektorze. Zakłada się przy tym, że przy wyliczaniu kosztów, nie występuje czynnik inflacji. W zależności od sektora koszty spadają w przedziale 10-30% [5, s. 79].

Do przyczyn pojawiania się efektu doświadczeń zaliczyć należy [5, s. 80-82]:

- korzyści skali; całkowity koszt jednostkowy produkcji zmniejsza się w miarę jej zwiększania. Występujące koszty można podzielić na koszty stałe i zmienne. Koszty stałe, takie jak amortyzacja, koszty reklamy, czynszu itp. są ponoszone niezależnie od stopnia wykorzystania zdolności produkcyjnych. Im więcej wyrobów zostanie wyprodukowanych i sprzedanych, tym jednostkowy koszt stały ulegnie zmniejszeniu. Najniższe koszty stałe występują przy optymalnym wykorzystaniu zdolności produkcyjnych. Duże, mocne finansowo przedsiębiorstwo to również atut. Jest ono postrzegane jako ważny partner gospodarczy;
- efekt wprawy (nabywania umiejętności i sprawności działania w miarę upływu czasu); dotyczy to zarówno pracowników, którzy wielokrotnie powtarzając określone czynności wykonują je szybciej i sprawniej. Działania te przyczyniają się do obniżki kosztów;
- efekt innowacji i substytucyjności czynników kapitału i pracy; gromadzenie doświadczeń związanych z funkcjonowaniem przedsiębiorstwa, wprowadzenie nowości w zakresie technologii, doskonalenia produktu przez dostosowanie go do coraz większych wymagań klienta oraz zastępowanie kosztownego czynnika ludzkiego maszynami. Pod wpływem coraz silniejszej konkurencji i zróżnicowania rynku istotnego znaczenia nabierają umiejętności i usprawnienia w zarządzaniu poprzez nabywanie doświadczenia.

Efekt doświadczeń wykorzystać można do określenia kierunków działań strategicznych, barier wejścia oraz poszukiwania źródeł przewagi konkurencyjnej [12, s. 126].

Graficznym obrazem efektu doświadczeń jest krzywa doświadczenia. Przedstawia ona zależność między kosztem jednostkowym a wielkością doświadczenia nabywanego na przestrzeni określonego czasu. Doświadczenie to stanowi skumulowana wielkość produkcji wytworzonej przez przedsiębiorstwo.

Krzywa doświadczenia jest funkcją zdefiniowaną następująco [13, s. 88]:

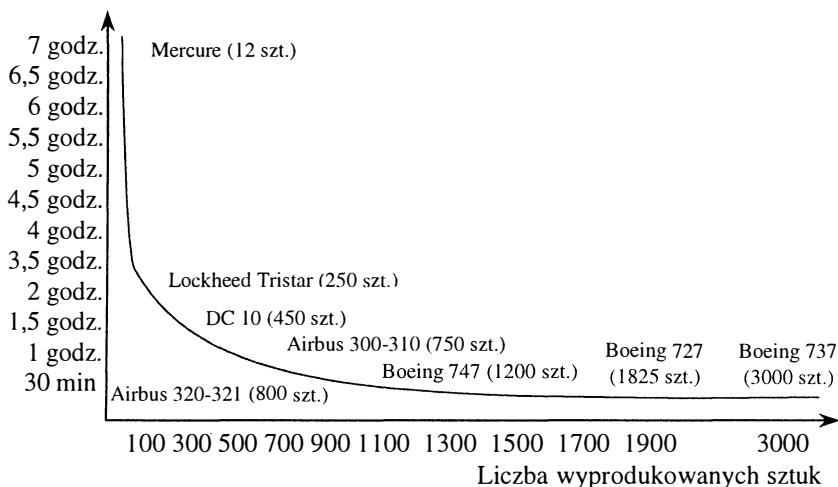
$$K_n = K_1 \times n^{-b}$$

gdzie: K_n – koszt jednostkowy n-tego egzemplarza produktu,
 K_1 – koszt jednostkowy 1 egzemplarza produktu,

n – skumulowana wielkość produkcji,
 b – czynnik spadku określonej stopy doświadczenia.

Wykres krzywej doświadczeń powstaje przez połączenie punktów powstałych z przecięcia się kosztu jednostkowego wyrobu danej firmy z jej skumulowaną produkcją. Punkty te obrazują pozycje poszczególnych wytwórców dóbr. Przykład krzywej doświadczenia dla przemysłu lotniczego w sektorze cywilnych konstrukcji samolotowych w skali dziesiętnej i logarytmicznej przedstawiają rys. 14 i 15.

Liczba roboczogodzin na 0,5 kg samolotu



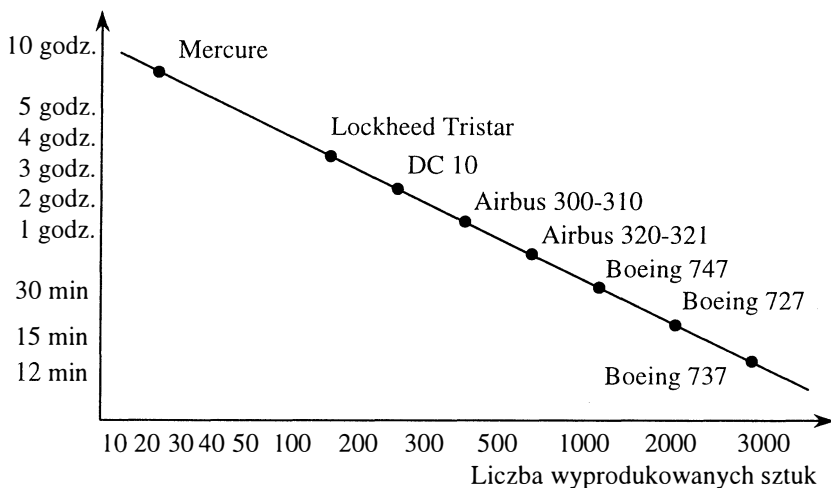
Rys. 14. Krzywa doświadczeń w produkcji samolotów cywilnych (skala dziesiętna)

Źródło: [12, s. 79].

Na rysunku 14 przedstawiono, jak spadają koszty (mierzone liczbą roboczogodzin na każde pół kilograma produkowanego samolotu) wraz z kumulowaniem się liczby sztuk produkowanego modelu. Częściej w opracowaniach stosuje się wykres w skali logarytmicznej, w postaci prostej. Kąt jej nachylenia, określony wskaźnikiem procentowym, obrazuje siłę efektu doświadczenia. Na przykład wskaźnik 80% oznacza, że przy podwojeniu produkcji w danej dziedzinie koszt jednostkowy wyro-

bu spada o 20%. Im bardziej stromy jest wykres prostej, tym pozycja konkurencyjna jest korzystniejsza; koszt jednostkowy maleje do 30%.

Liczba roboczogodzin na 0,5 kg samolotu



Rys. 15. Krzywa doświadczeń w produkcji samolotów cywilnych (skala logarytmiczna)

Źródło: [12, s. 80].

Krzywa doświadczenia może mieć zastosowanie do jednego przedsiębiorstwa (bierze się w tym przypadku pod uwagę gamę produktów wytwarzanych przez firmę i umiejscawia się je na krzywej) oraz do całego sektora. Należy zauważyć, że siła zależności między kosztem jednostkowym a zdobytym doświadczeniem jest różna. Występują sektory, które nie wykazują prawie żadnej zależności. Można je ogólnie określić jako sektory wysoko zmechanizowane i zautomatyzowane, wytwarzające proste masowe produkty. Wprowadzone w nich technologie w istotny sposób ograniczyły omawianą zależność. Na przykład zastosowanie elastycznych systemów produkcyjnych (ESP) – systemów zautomatyzowanych, mogących wytwarzać bez strat na przestawienie krótkie serie – spowodowało uniezależnienie kosztu jednostkowego od długości serii i pozwoliło przejść od „ekonomiki skali” do ekonomiki różnorodności. Korzyści skali w takich sektorach czy przed-

usprawnienia organizacyjne. Wymienione działania wskazują na spadek zależności między kosztami a ekonomią skali, chociaż znacząco wpływają na zdobywanie przewagi konkurencyjnej.

Do zalet metody opartej na analizie krzywej doświadczenia można zaliczyć łatwość konstruowania krzywej oraz dużą powszechność występowania efektu doświadczeń. Jak każda metoda, tak i ta ma określone mankamenty. Na przykład [2, s. 113-114]:

1. Krzywa doświadczenia nie może być użyta w każdym przypadku ze względu na to, że sektory o wysokim poziomie technologicznym nie reagują prawie lub wcale na zależność z niej wynikającą, np. zastąpienie tranzystorami lamp diodowych zniszczyło efekt doświadczeń gromadzonych przez producentów przez wiele lat, jednocześnie przyczyniło się do zmniejszenia ilości części potrzebnych do wytworzenia telewizora za podobną cenę.
2. Rzeczywistość gospodarcza pokazuje, że firmy o dużym udziale w rynku nie zawsze mają uprzywilejowaną pozycję w sektorze; przeżywają one kryzysy, a małe i nowe sukcesy rynkowe.
3. W kształtowaniu ceny wyrobu koszt wytworzenia często odgrywa drugorzędą rolę, np. przy ustalaniu ceny wyrobów luksusowych istotnego znaczenia nabiera marka firmy i jakość.
4. Wchodzący do sektora korzystają z doświadczeń zebranych przez poprzedników i nie ponosząc proporcjonalnych nakładów mogą osiągnąć porównywalną pozycję kosztową.
5. Cel, jakim jest zmniejszenie kosztów jednostkowych, można osiągnąć nie tylko przez zwiększenie produkcji, ale również przez udoskonalenie organizacji pracy, wymianę przestarzałych maszyn na nowe.
6. Konsekwentne stosowanie strategii minimalizowania kosztu jednostkowego i konkurowania cenami może doprowadzić do zmniejszenia rentowności sektora i w konsekwencji wystąpienia strat finansowych.
7. Fetyszyzacja skali produkcji i minimalizacji kosztów jednostkowych może powodować zmniejszenie konkurencyjności wyrobów, wynikające m.in. z zaniechania poszerzania i pogłębiania struktury asortymentowej.
8. Nie może być stosowana jako jedyna metoda badania pozycji konkurencyjnej firmy i atrakcyjności sektora.

Literatura

1. G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1994.
2. J. Hołub, J. Perenc, *Ocena grup strategicznych jako instrument analizy rynku i konkurencji*, cz. I, „Marketing i Rynek” 1997, nr 3.
3. J. Hołub, J. Perenc, *Ocena grup strategicznych jako instrument analizy rynku i konkurencji*, cz. II, „Marketing i Rynek” 1997, nr 4.
4. A. Kaleta, *Analiza strategiczna w przemyśle*, Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu im. O. Langego, Wrocław 1997.
5. H. Kreikenbaum, *Strategiczne planowanie w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996.
6. M. Marchesnay, *Zarządzanie strategiczne. Geneza i rozwój*, Poltext, Warszawa 1994.
7. Z. Pierścioneł, *Strategie rozwoju firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996.
8. M.E. Porter, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1992.
9. M. Romanowska, *Strategie rozwoju i konkurencji*, Centrum Informacji Menedżera, Warszawa 1998.
10. K. Rudnicki, *Konkurencja w mediach*, „Marketing w praktyce” 1999, nr 5.
11. H. Steinmann, G. Schreyogg, *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*, Wyd. Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1992.
12. Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa 1995.
13. J. Supernat, *Zarządzanie strategiczne. Pojęcia i koncepcje*, Kolonia Limited, Wrocław 1998.