

**WYŻSZA SZKOŁA BIZNESU – NATIONAL LOUIS UNIVERSITY
W NOWYM SĄCZU**

WYDZIAŁ PRZEDSIĘBIORCZOŚCI I ZARZĄDZANIA
KIERUNEK: Zarządzanie i marketing
SPECJALNOŚĆ: Zarządzanie strategiczne

Mateusz Łunkiewicz
4908

**ANALIZA STRATEGICZNA PRZEDSIĘBIORSTWA
PARKIET-SERBY**

STRATEGIC ANALYSIS OF PARKIET-SERBY

Praca licencjacka
Promotor: dr Piotr Czarnecki

Nowy Sącz
2006

Spis treści

Wstęp.....	4
1. Charakterystyka koncepcji zarządzania strategicznego.....	5
1.1. Geneza i rozwój zarządzania strategicznego.....	5
1.2. Strategia jako kluczowy instrument zarządzania.....	9
1.2.1. Typologie strategii zarządzania.....	10
1.2.2. Pozytywne i negatywne aspekty formułowania strategii w firmie.....	15
1.3. Zasady zarządzania strategicznego.....	16
1.4. Charakterystyka i etapy procesu zarządzania.....	18
1.5. Korzyści i ryzyko zarządzania strategicznego.....	22
2. Analiza strategiczna – diagnostyka systemowa w zarządzaniu.....	24
2.1. Istota i rola analizy strategicznej.....	24
2.2. Spektrum analizy strategicznej.....	26
2.3. Metody analizy otoczenia.....	29
2.4. Metody analizy zasobów organizacji.....	43
2.5. Metody integrujące.....	48
3. Zastosowanie analizy strategicznej w diagnozie pozycji strategicznej przedsiębiorstwa Parkiet-Serby.....	56
3.1. Charakterystyka firmy.....	56
3.1.0 Profil działalności i zarys historyczny.....	56
3.1.1. Asortyment.....	57
3.1.2. Struktura organizacyjna.....	58
3.1.3. Marketing i sprzedaż.....	59
3.1.4. Dostawcy i rynek zaopatrzenia w surowce do produkcji.....	60
3.2. Analiza makro-otoczenia metodą scenariuszy stanów otoczenia.....	61

3.3. Analiza mikro-otoczenia według modelu Portera.....	71
3.4. Analiza potencjału strategicznego metodą KCS.....	82
4. Ocena pozycji strategicznej przedsiębiorstwa Parkiet-Serby metodą TOWS/SWOT.....	92
4.1. Analiza zbiorcza wyników TOWS/SWOT i wskazanie strategii rozwoju.....	102
Zakończenie.....	105
Bibliografia.....	109
Spis tabel.....	112
Spis rysunków.....	113
Załączniki.....	114

Wstęp

Współczesne firmy, różnej wielkości i w różnym stadium cyklu życia, muszą regularnie odpowiadać sobie na pytanie o cel, sposób i kierunek rozwoju. Zmienność jest domeną otoczenia, w jakim funkcjonuje biznes. W związku z tym, nie można raz przyjąć pewnych założeń i kierować organizacją w przeświadczeniu o gwarantowanym sukcesie. Pytanie o sposób i kierunek działania sprowadza się do pojęcia strategii oraz strategicznego planowania i analizy. Analiza sytuacji jest punktem wyjścia w skutecznym zarządzaniu przedsiębiorstwem. Jak trafnie mówi konkluzja nauk jednego z najwybitniejszych starożytnych strategów – generała Sun Tzu – „...sukces staje się udziałem nie najsilniejszych ani najbardziej agresywnych, ale tych, którzy najlepiej rozumieją swoją sytuację i znają wszystkie możliwości”.¹ Początkowo tylko wnikliwa obserwacja, a z czasem aktywne uczestnictwo w działalności biznesu rodzinnego, zdeterminowało mnie do postawienia diagnozy na temat aktualnej sytuacji firmy i jej perspektyw rozwoju. Dlatego też, celem niniejszej pracy jest weryfikacja i ocena pozycji strategicznej przedsiębiorstwa Parkiet-Serby. Następnie, wskazanie najbardziej odpowiedniej strategii rozwoju na najbliższe 5 lat.

Praca składa się z czterech części. Pierwszy rozdział traktuje o koncepcji zarządzania strategicznego. Daje podstawy do zrozumienia meritum strategii, etapów i zasad zarządzania strategicznego oraz korzyści i ryzyka związanego z tą dyscypliną. W drugim rozdziale przedstawiono wyjściowy etap zarządzania, jakim jest analiza strategiczna wraz z metodami, którymi posługuje się w badaniu organizacji. W przeciwieństwie do dwóch poprzednich części, trzeci i czwarty rozdział mają charakter empiryczny. Są próbą odpowiedzi na pytanie, czy potencjał analizowanej firmy i warunki otoczenia w jakich ona funkcjonuje, w perspektywie najbliższych lat, będą sprzyjać rozwojowi. Właściwa analiza otoczenia z wykorzystaniem metody scenariuszowej i modelu pięciu sił Portera oraz analiza zasobów organizacji przy pomocy Kluczowych Czynników Sukcesu, poprzedzona jest charakterystyką firmy. Wyniki badań poszczególnych obszarów funkcjonowania przedsiębiorstwa są integrowane metodą TOWS/SWOT w ostatnim rozdziale. Rozdział czwarty służy więc kompleksowej identyfikacji wzajemnych powiązań między wyróżnionymi czynnikami, a następnie podsumowaniu wyników badań w postaci oceny zajmowanej pozycji strategicznej oraz wskazania sposobu i kierunku rozwoju dla firmy Parkiet-Serby.

¹ Sun Tzu, Gary Gagliardi, Sztuka wojny – sztuka planowania kariery, Helion, Gliwice 2003, s. 10

1. Charakterystyka koncepcji zarządzania strategicznego

1.1 Geneza i rozwój zarządzania strategicznego

Współczesna praktyka zarządzania jest dyscypliną, która obejmuje szerokie spektrum środowiska biznesowego. Odpowiedzialnością menedżera są zarówno procesy mające miejsce w firmie, jak i w jej najbliższym i odległym otoczeniu. Preferencje, oczekiwania, wymagania, czy też potrzeby uczestników otoczenia konkurencyjnego charakteryzują się ciągłą zmiennością. Podobnie elementy otoczenia dalszego tj. rozwój technologiczny, sytuacja ekonomiczna i społeczna, czy też działalność polityczna – nieustannie ewoluje. Burzliwe otoczenie wymusza potrzebę przewidywania, monitorowania i oceny każdego z elementów i uwzględnienia ich w procesie decyzyjnym. Menedżer musi godzić okoliczności powstające wewnątrz firmy i poza nią z wymaganiami i oczekiwaniami interesariuszy. Zatem w praktyce zarządzania wykorzystywane są metody, procesy, które pozwalają na optymalne pozycjonowanie organizacji by zapewnić rentowność i rozwój. Również, aby przewidzieć negatywne jak i pozytywne zmiany, minimalizować skutki tych pierwszych i maksymalizować skutki tych drugich.² Proces integralnego podejścia do zarządzania został wyodrębniony na początku lat 50-tych i definiowany jest jako zarządzanie strategiczne. Wcześniej dyscyplina zarządzania strategicznego w sensie pojęciowym i merytorycznym nie funkcjonowała. Wynikało to z faktu, iż w stadiach rozwoju industrialnego, przedsiębiorstwo działało w okolicznościach, które nie przyczyniały się do podejmowania skomplikowanych decyzji. Otoczenie było bardziej ustabilizowane. Charakteryzowało się mniejszą liczbą uczestników, wolniejszym postępem i mniej złożonymi technologiami. W konsekwencji zarządzanie było procesem znacznie uproszczonym.

Zarządzanie strategiczne wykształciło się drogą ewolucji. W poszczególnych fazach najistotniejsze zmiany dotyczyły podejścia do pojęcia planowania w przedsiębiorstwie. W wieku XIX-tym charakteryzującym się obecnością małych firm, planowanie należało do autonomicznego przedsiębiorcy. Niska dynamika zmian w otoczeniu wpływała na intuicyjność podejmowanych decyzji. Brakowało formalizacji procesu decyzyjnego, który miał charakter krótko- i średnioterminowy. W kolejnej fazie trwającej od ostatniej dekady XIX wieku do początku kryzysu lat trzydziestych dominowało planowanie w krótkim i średnim horyzoncie czasowym, ale pojawiły się już próby planowania długoterminowego z

² J. Pierce, R. Robinson, Strategic Management. Formulation, Implementation, and Control, McGraw-Hill Irwin, New York 2005, s. 3.

wykorzystaniem ekstrapolacji trendów. Faza ta określana jest mianem produkcyjnej, jako że nastąpił wówczas intensywny rozwój produkcji masowej i techniki.³ Funkcja zarządzania sprowadzała się do kontroli sfery produkcyjnej, aby poprawić efektywność produkcji i kosztów. Dążono przede wszystkim do poprawy wydajności i organizacji pracy stosując m.in. harmonogramowanie, linie potokowe, podział pracy, itp. Informacje niezbędne do działania czerpano tylko z wnętrza organizacji nadal pomijając otoczenie. Znacząca autonomia firm ograniczana była przez konkurencję cenową. Kryzys gospodarczy lat 30-tych zmienił orientację firm na sprzedażową, a następnie marketingową. Fala bankructw odbiła swoje piętno na podejściu do zarządzania. Orientacja do wewnątrz była jedną z przyczyn kryzysu finansowego, ponieważ firmy podejmowały próbę udoskonalania nie biorąc poprawki na zmiany w otoczeniu, a tym bardziej nie zajmowały się ich prognozowaniem. Zaczęto wówczas uświadamiać sobie znaczenie sił rynkowych w zarządzaniu. By lepiej dostosować się do zmieniających się preferencji klientów, zaczęto wstępnie modyfikować i udoskonalać narzędzia marketingu-mix. Klienci i konkurencja stała się przedmiotem zainteresowania i analizy bardziej zaawansowanymi metodami jak analizy portfelowe. Etap orientacji marketingowej zapoczątkował planowanie strategiczne. Jednak i to podejście musiało ulec zmianie nie wytrzymując próby czasu, którego momentem krytycznym był kryzys naftowy w latach 1973-1974. Mimo formułowania strategii nastawionych na trwałą przewagę konkurencyjną i interakcyjnego charakteru ich opracowywania, przekonano się o nieskuteczności planowania strategicznego. H. I. Ansoff był jednym z pierwszych krytyków, którzy postawili diagnozę kolejnego kryzysu w zarządzaniu przypisując rolę jeszcze większej burzliwości otoczenia, w którym coraz rzadziej odnaleźć można pewien wzorzec pomiędzy przeszłością, a teraźniejszością. Otoczenie stawało się bardziej złożone, a kontakty między przedsiębiorstwem i uczestnikami otoczenia pochłaniały więcej uwagi menedżerów.⁴ W rezultacie powstało podejście zarządzania strategicznego, które ulegało modyfikacjom koncepcyjnym. Szkoły zarządzania strategicznego wyłaniały się jako wynik rozbieżności w podejściu do budowy strategii, o której szczegółowo mowa będzie w następnej części rozdziału. Powstało natomiast pytanie, czy strategię powinno budować się zaczynając od analizy sytuacji konkurencyjnej w otoczeniu, czy też badania słabych i mocnych stron wnętrza organizacji. Zatem w dziedzinie zarządzania strategicznego wykształciły się: szkoła planistyczna, ewolucyjna, pozycyjna oraz zasobowa.

³ T. Gołębiowski, Zarządzanie strategiczne. Planowanie i kontrola, Difin, Warszawa 2001, s.29.

⁴ Zarządzanie strategiczne-koncepcje, metody, pr. zbior. pod red. R. Krupskiego. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 1999, s 77.

Szkoła planistyczna mówi o racjonalności postępowania w formułowaniu strategii. Czyli proces ten polega na sformalizowanej, schematycznej analizie zarówno otoczenia pod kątem szans i zagrożeń, jak i zasobów firmy określając jej mocne i słabe strony. Mając analizę za punkt wyjścia, tworzy się plany strategiczne, które z kolei prowadzą do wyłonienia strategii.

Szkoła ewolucyjna w przeciwieństwie do planistycznej charakteryzuje się podejściem niesformalizowanym. Określa, iż nie można strategii zaplanować, ponieważ jest ona budowana na styku okoliczności nieoczekiwanych i procesów istniejących. W tym ujęciu proces wytyczania strategii jest bardziej elastyczny ze względu na kompleksowość otoczenia i tendencję do poszukiwania spójności między przypadkiem, a procesem zaplanowanym.

Szkoła pozycyjna nawiązuje do koncepcji planistycznej, jednak na jeszcze wyższym poziomie formalizacji. Istotą podejścia pozycyjnego jest wnikliwa analiza otoczenia z ograniczeniem autonomii menedżerów. Cel to budowa trwałej przewagi konkurencyjnej poprzez dobrą strategię rozbudowywaną o strategię bardziej zawężoną do konkretnego produktu czy specyficznego rynku. Według szkoły pozycyjnej to konkurencyjność determinuje sukces na rynku.

Szkoła zasobowa jest jedną z nowszych koncepcji. Jak sama nazwa sugeruje, koncentruje się na kluczowych zasobach organizacji. Powinny być one precyzyjnie konfigurowane w zależności od trendów pojawiających się w otoczeniu. Według szkoły zasobowej to właśnie potencjał firmy dostarcza przesłanek decyzyjnych, jako że można nim manipulować w przeciwieństwie do składników otoczenia. Zasoby firmy relatywnie łatwo kontrolowane, przez menedżerów w połączeniu z kreatywnością i umiejętnościami przewidywania, dają szansę na zdobycie znaczącej przewagi konkurencyjnej. Najnowsze podejścia w zarządzaniu strategicznym podkreślają także inne elementy będące potencjalnym źródłem przewagi. Jest to m.in. czas, lub wartość firmy, którymi zajmuje się „value-based management” i „time-based management”. Poprzez szybkie identyfikowanie najnowszych zjawisk w otoczeniu, oraz skracanie czasu reakcji firmy na sygnały z rynku, można wyprzedzić konkurencję i zdobyć pozycję innowatora.⁵

Reasumując, zarządzanie strategiczne można krótko zdefiniować jako proces składający się z decyzji i działań służących formułowaniu i wdrażaniu strategii. Ich celem jest zapewnienie harmonii pomiędzy organizacją, a jej otoczeniem by mogła ona osiągać wyznaczone priorytety.⁶ Przyglądając się definicji zarządzania strategicznego warto również zwrócić uwagę na cechy, które determinują zarządzanie strategiczne i odróżniają je od tradycyjnie

⁵ T. Gołębiowski, Zarządzanie strategiczne..., wyd. cyt., s. 31

⁶ Management – Concepts and Practices, pr. zbior. pod red. T. Hannagan, Prentice Hall, Essex 2002

pojmowanego zarządzania. Zwykle decyzje w zarządzaniu strategicznym wyróżniają się następującymi elementami:

- Problemy strategiczne znajdują się w jurysdykcji menedżerów najwyższego szczebla – decyzje strategiczne obejmują szerokie spektrum działalności przedsiębiorstwa i dlatego wymagają zaangażowania naczelnego kierownictwa. Posiadają oni umiejętności i wiedzę niezbędną do zrozumienia szerokich implikacji procesu decyzyjnego oraz możliwości alokacji niezbędnych zasobów. Nie oznacza to, iż od menedżerów operacyjnych nie wymaga się zrozumienia ogólnej strategii oraz zaangażowania w celu jej przełożenia na działania w wyodrębnionych obszarach.
- Problemy natury strategicznej pochłaniają znaczącą ilość zasobów organizacji – decyzje strategiczne wiążą się z alokacją m.in. zasobów ludzkich, finansowych i rzeczowych, które pozyskiwane są w firmie, bądź z jej otoczenia. Nacisk kładziony jest na zapewnienie balansu między ilością zasobów, a poziomem potrzeb strategicznych. Zadaniem zarządzania strategicznego jest więc zagwarantowanie efektywności alokacji zasobów w całej firmie
- Problemy strategiczne zwykle oddziałują na kondycję firmy w długim okresie – decyzje strategiczne rozumie się jako działania najczęściej w okresie pięciu lat. Jednakże skutki mogą obejmować znacznie dłuższy horyzont czasu. Przyjęcie określonej strategii związane jest z kształtowaniem specyficznego wizerunku i budowaniem właściwej dla danego przedsiębiorstwa przewagi konkurencyjnej. Firma realizując strategię staje się znana na rynku i wzrasta świadomość jej marki. Zatem nagła zmiana marki, czy też ucieczka z rynku przyjmując inną strategię ma duży i długotrwały wpływ na firmę
- Problemy strategiczne w zarządzaniu charakteryzują się orientacją przyszłościową – decyzje w dużej mierze oparte są na prognozach, a nie tylko na wiedzy o stanie aktualnym. Prognozy umożliwiają wybór najbardziej optymalnego kierunku rozwoju. Dlatego we współczesnym, ruchliwym otoczeniu, przedsiębiorstwa przyjmują postawę pro-aktywną starając się wyprzedzać zachodzące zmiany.
- Problemy strategiczne cechują reperkusje w skali całego przedsiębiorstwa – istotą zarządzania strategicznego jest więc uwzględnianie interesów różnych grup interesariuszy. Zmiany, na przykład w strukturze organizacyjnej, w obrębie narzędzi marketingu-mix, czy polityki cenowej, oddziałują na załogę firmy, dostawców i odbiorców.

- Problemy strategiczne wymagają koncentracji na czynnikach zewnętrznych – przedsiębiorstwa funkcjonują w otwartym systemie, mają wpływ na innych uczestników i ulegają ich wpływowi. Firma ma szansę być konkurencyjną, gdy zarządzający będą uwzględniać działanie otoczenia⁷

1.2 Strategia jako kluczowy element zarządzania

Pojęcie strategii jest integralną częścią zarządzania strategicznego. Swoje korzenie ma w sztuce wojennej, gdzie kompleksowo oznacza przygotowanie i prowadzenie wojny.⁸ W biznesie strategia łączy się z pytaniem o to: jak rozwijać przedsiębiorstwo, jak zaspokajać potrzeby i spełniać oczekiwania klientów, jak reagować na zmieniające się warunki otoczenia, jak zarządzać strategicznymi jednostkami biznesu i budować niezbędny potencjał by osiągać zamierzone cele.⁹ W literaturze zarządzania istnieje wiele definicji strategii, które podkreślają odrębny aspekt tego szeroko rozumianego pojęcia. Jedną z klasycznych definicji autorstwa A.D. Chandlera oddaje znaczenie strategii w podobny sposób jak powyższa próba scharakteryzowania jej przy pomocy pytania „jak”. Chandler definiuje strategię jako „...proces określania długofalowych celów i zamierzeń organizacji oraz przyjęcie kierunków działania, a także alokacji zasobów koniecznych do zrealizowania tych celów w możliwie najlepszy sposób”.¹⁰ Różnorodność definicji i akcentowanych w nich aspektów strategii najtrafniej pogodził H. Mintzberg w książce pt. „Strategy Safari”. Autor odrzucił tradycyjną definicję i zamiast tego zaproponował kombinację ujęć strategii w kompaktowej formie „5P”. Pierwszy składnik definicji to „P” jak plan, lub kierunek działania zmierzający w przyszłość. Jednak okazuje się, że w warunkach burzliwie zmieniającego się otoczenia plan przedsięwzięcia ulega zmianom. Niejednokrotnie to, co miało miejsce okazuje się mieć mało wspólnego z tym, co rzeczywiście zaplanowano. W ten sposób autor przechodzi do kolejnej interpretacji strategii, czyli – „P” jak pattern (model). Strategia to również pewien ustrukturyzowany wzorzec postępowania. Zarówno plan jak i model (pattern) są istotne, gdyż firmy tworzą plan by rozwijać się i rozwijają się tworząc wzorzec postępowania wyłaniający się z przeszłości. Można, więc określić, że strategia to działanie zamierzone i/lub zrealizowane. Prawdą jest, że strategie zrealizowane, nie zawsze były

⁷ J. Pierce, R. Robinson, Strategic Management..., wyd. cyt. s. 4

⁸ Zarządzanie strategiczne-koncepcje, metody, pr. zbior. pod red. R. Krupskiego...wyd. cyt. s. 13

⁹ Arthur A. Thompson, Jr. A. J. Strickland III, Strategic Management – Concepts and Cases, Irwin/McGraw-Hill, New York 1999, s. 10

¹⁰ Z. Drażek, B Niemczynowicz, Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem, PWN, Warszawa 2003, s. 28

zamierzone. Zatem widoczne jest eklektyczne podejście do definicji w czasie – ma ona swoje źródło zarówno w przeszłości jak i przyszłości. Strategia polega na myśleniu na przód i adaptacji do okoliczności pojawiających się zniemacka w otoczeniu organizacji. Kolejną część definicji strategii według Mintzberga mówi o „P” jak position (pozycja), która utożsamiana jest z poszukiwaniem odpowiedniej pozycji na rynku by zwyciężyć walkę z konkurencją. Z „P” jak pozycja wiąże się „P” jak perspective (perspektywa), czyli zdolność postrzegania swojej pozycji w przyszłości. W strategii istotnym jest by zajmowana pozycja była koherentna z przewidywaną perspektywą, jako że zmiana pozycji w ramach określonej perspektywy jest możliwa, natomiast zmiana perspektywy w ramach tej samej pozycji jest znacznie trudniejsza. Piątym i ostatnim członem definicji Mintzberga jest P jak ploy (sterowanie). Strategia interpretowana jest, więc także jako manewr zmierzający do realizacji konkretnego celu.¹¹

U podstaw tworzenia strategii, a zatem i skutecznego zarządzania, leży wizja - długookresowy sens istnienia organizacji. Jest to wyobrażenie o tym, co firma chce stworzyć i osiągnąć w określonej perspektywie czasu. Mimo, że przewidywanie przyszłości nie jest procesem łatwym, zarządzający powinni szukać odpowiedzi na pytanie o wizję. Trudno jest podejmować się określonego przedsięwzięcia nie znając w zarysie jego finalnego kształtu.¹² Podczas gdy wizja określa stan organizacji w przyszłości, misja definiuje to, co firma chce osiągnąć w teraźniejszości. Formułowanie misji pozwala skupić się na tym, jakie jest pole działania przedsiębiorstwa, jakie potrzeby zaspokaja i jakie metody stosuje się do ich zaspokajania. Misja służy wspieraniu przyszłego rozwoju organizacji - wskazuje nie tylko stan aktualny, ale sugeruje też, w jakim stadium organizacja może znajdować się za kilkanaście lat. W tym sensie misja i wizja to koncepcje, które się przenikają. Istnienie wizji i misji umożliwia sprecyzowanie celów cząstkowych – mierzalnych i opracowanie strategii działania by zostały one osiągnięte.

1.2.1 Typologie strategii zarządzania

Jednym z podstawowych kryteriów podziału strategii jest poziom zarządzania. Według kryterium strukturalnego, strategie można podzielić na strategie podstawowe – na poziomie korporacji, strategie operacyjne – na poziomie strategicznych jednostek

¹¹ H. Mintzberg, B. Ahlstrand, J. Lampel, *Strategy Safari – a Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*, The Free Press, New York 1998, s. 9

¹² K. Oblój, *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2001, s.15

gospodarczych oraz strategii funkcjonalne. W obrębie wyżej przedstawionego podziału, istnieje dalsza klasyfikacja polegająca na wyróżnianiu strategii w oparciu o kryterium przedmiotowe np. rynku, kierunku rozwoju czy funkcji przedsiębiorstwa.¹³

Strategie podstawowe znajdują się na najwyższym poziomie uogólnienia. Dotyczą organizacji jako całości, zatem kształtowane są przez kierownictwo najwyższego szczebla. Określają, jakimi rodzajami działalności przedsiębiorstwo powinno się zajmować i w jaki sposób alokować zasoby między poszczególne ich rodzaje.¹⁴ Istotą strategii podstawowych jest ponadto kształtowanie relacji między firmą, a otoczeniem i usprawnianie procesów wewnątrz-organizacyjnych. Dzięki dbałości o stosunki zewnętrzne, działalność firmy ma większe szanse umiędzynarodowienia i globalizacji. Natomiast poprzez udoskonalanie technologii, informatyzację, czy szkolenia personelu, przedsiębiorstwo poprawia swoją kondycję wewnętrzną. W obrębie strategii podstawowych wyróżnia się: strategię rozwojową, stabilizacyjną, restrukturyzacyjną i defensywną.

U podstaw strategii rozwojowych, jak mówi sama nazwa, leży ekspansywność przedsiębiorstwa. Przejawia się ona zdobywaniem nowych rynków zbytu, rozpoczęciem działań służących zdobywaniu nowej grupy docelowej klientów oraz inwestycjami w technologię, poszerzanie i różnicowanie asortymentu. Ten typ strategii oznacza także zmiany organizacyjne w postaci tworzenia aliansów strategicznych, fuzji, przejęć, czy joint ventures.

Strategie stabilizacyjne charakteryzują się zarządzaniem na wysokim poziomie bezpieczeństwa strategicznego. Naczelne kierownictwo przyjmuje zachowawczą postawę w kierowaniu firmą wyczekując na bardziej odpowiedni moment do ekspansji. Przykładem okoliczności, w których stosowane są strategii stabilizacyjne jest np. wstrzymanie wprowadzania nowego produktu w oczekiwaniu na najdogodniejszy moment na rynku.

Strategie restrukturyzacyjne znajdują zastosowanie w sytuacjach wymagających doskonalenia firmy zarówno, gdy stwierdzono błąd, jak i w przypadku bezusterkowego funkcjonowania. Dlatego w obrębie tego typu strategii można wyróżnić: strategię naprawczą i strategię dynamiczną. Strategia naprawcza ukierunkowana jest na reorganizację przedsiębiorstwa w obliczu zdiagnozowanych nieprawidłowości i wypracowanie procedur zapobiegawczych. Strategia dynamiczna natomiast skupia się na stałym doskonaleniu ukierunkowanym na podwyższanie jakości produktów, profesjonalizmu kadry pracowniczej, itp. Jej istotą jest uzyskanie przewagi konkurencyjnej. Zarówno strategia dynamiczna jak i

¹³ A. Stabryła, Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Kraków 2000, s. 54

¹⁴ J. Penc, Strategiczny system zarządzania, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2001, s. 144

naprawcza wymaga skutecznie działających procedur kontrolnych. Bez odpowiednich narzędzi takich jak np. wskaźniki finansowe, czy różnego typu raporty, pomiar efektywności funkcjonowania strategii jest trudny.

Strategie defensywne stosowane są jako reakcja przedsiębiorstwa na negatywne siły płynące z otoczenia. W sytuacji, gdy załamuje się kondycja firmy w efekcie starzenia się produktów, czy niewłaściwej polityki sprzedaży, menedżerowie mogą zastosować strategię defensywną. Mogą opuścić określone rynki, zmniejszyć wielkość produkcji, zredukować zatrudnienie, a w ostateczności dokonać likwidacji firmy. Istotą strategii defensywnej jest, więc minimalizacja strat.¹⁵

Strategie operacyjne to drugi typ strategii w obrębie klasyfikacji ramowej. Formułowane są i odnoszą się do strategicznej jednostki gospodarczej. Strategie operacyjne służą zdefiniowaniu grupy docelowej, rodzaju oferowanych produktów i usług, zakresu obszaru działalności gospodarczej, sposobu konkurowania w obrębie danego sektora, oraz polityki w poszczególnych obszarach funkcjonowania jednostki biznesowej. W związku z tym, że kierowanie dużą organizacją jest procesem złożonym i wymaga szczegółowej wiedzy na temat warunków, w jakich funkcjonują strategiczne jednostki gospodarcze, naczelne kierownictwo nie bierze bezpośredniego udziału w realizacji strategii na operacyjnym poziomie szczegółowości. Strategia korporacyjna jest przekładana na strategie operacyjne, które stanowią wytyczne dla poszczególnych jednostek gospodarczych.¹⁶ U podstaw strategii na poziomie operacyjnym leży koncepcja konkurencyjności, bowiem to konkurencyjność determinuje aktywność przedsiębiorstw i sukces na rynku. W ramach strategii konkurencyjności autorstwa M. Portera, można wyróżnić strategie zróżnicowania, przywództwa kosztowego i koncentracji.

Strategia zróżnicowania charakteryzuje się wytwarzaniem unikalnego produktu, który dystansuje konkurencję. Zakładając, iż na rynku są klienci, którzy poszukują odmienności i zarazem jakości odzwierciedlonej także i w cenie produktu, dywersyfikacja jest sposobem na uzyskanie przewagi konkurencyjnej. Strategia dywersyfikacji pozwala na zdobycie lojalności klientów mniej wrażliwych na cenę. Właśnie lojalność i unikalność stanowią przeszkodę dla konkurencji. Jak scharakteryzował to M. Porter, dzięki dywersyfikacji można osiągnąć większe marże zysku, a w konsekwencji uzyskać większą siłę przetargową w stosunku do dostawców. Ponadto poprzez oferowanie rzadkiego produktu, który nie ma substytutów na rynku, można osłabić siłę nabywców.

¹⁵ A. Stabryła, Zarządzanie strategiczne...wyd. cyt., s. 58

¹⁶ J. Penc, Strategiczny system zarządzania...wyd. cyt., s. 145

Strategia przywództwa kosztowego to w modelu strategii konkurencji M. Portera dążenie do obniżania kosztów przy staraniach zachowania jakości. W praktyce jest to jednak trudne do zrealizowania. Utrzymanie jakości wymaga inwestycji w nowe technologie, pozyskiwania lepszych surowców – niejednokrotnie znaczących reorganizacji, które wiążą się z podnoszeniem kosztów.

Strategia koncentracji w przeciwieństwie do wyżej scharakteryzowanych strategii konkurencji, zasięgiem nie obejmuje całego sektora, ale tylko określony segment. Istotą koncentracji jest stwierdzenie, że specjalizacja jest kluczem do sukcesu. Firma powinna więc skupiać się na wybranej, wąskiej grupie docelowej oferując relatywnie wąski asortyment. Wadą tej strategii jest to, iż koncentracja zmusza do rezygnacji z udziału w rynku, zmniejszenia sprzedaży, a zatem skłania do działań zwiększających rentowność.

Strategie funkcjonalne to ostatni rodzaj według poziomu zarządzania. Opracowuje się je na poziomie działów przedsiębiorstwa. Strategie funkcjonalne tworzą wytyczne dla takich obszarów jak: marketing, finanse, zasoby ludzkie, IT, kontrola jakości, itp. Jak widać charakteryzują się największą szczegółowością uzupełniając strategię operacyjną i korporacyjną. Kontrowersje budzi założenie, że powstają tylko i wyłącznie na poziomie funkcjonalnym. Prawdą jest, że wykonawczo realizowane są na najniższym poziomie, jednak będąc składowymi strategii na poziomie jednostek gospodarczych i przedsiębiorstwa przenikają się nawzajem. Są strategiami cząstkowymi – programami, które wspomagają strategię na wyższym poziomie uogólnienia.¹⁷

Nawiązując do kryteriów podziału strategii w początkowej części tego rozdziału, warto poszerzyć typologię strategii w oparciu o aspekt przedmiotowy – rozwój rynku. Jedną z podstawowych koncepcji strategii rozwoju zaprezentował H.I. Ansoff. W nieskomplikowany sposób przedstawił on strategię wzrostu firmy w przestrzeni dwuwymiarowej: produkt-rynek. W układzie macierzowym wyodrębnił cztery rodzaje strategii: penetracja rynku, rozwój rynku, rozwój produktu i dywersyfikacja.

Istotą strategii penetracji jest intensyfikacja działań firmy na istniejącym rynku celem zwiększenia wolumenu sprzedaży. Możliwe jest to dzięki modyfikacjom w obrębie narzędzi marketingu-mix. Poprawa jakości produktów, usprawnienie dystrybucji, czy też obniżka cen ma służyć większemu przywiązaniu dotychczasowych klientów do marki i przyciągnięciu nowych, ale w ramach tego samego rynku. Penetracja rynku to relatywnie tani sposób poprawy kondycji przedsiębiorstwa. Przyczynia się do tego dobra znajomość rynku i zasoby,

¹⁷ A. Stabryła, Zarządzanie strategiczne...wyd. cyt., s. 69

które już istnieją, albo wiadomo jak je łatwo pozyskać. Istnieją jednak jej wady w postaci niewielkich możliwości wzrostu, co z kolei determinowane jest przez udział firmy w rynku i charakter rynku. Wzrost jest możliwy w przypadku, gdy firma posiada względnie duży udział w rozwijającym się rynku. Sytuacja staje się trudniejsza i wymaga większych nakładów, gdy udział jest mniejszy, a rynek stabilizuje się, bądź kurczy.

Kolejnym typem strategii wyróżnionym przez H.I. Ansoffa jest strategia rozwoju rynku. Rozwój rynku może odbywać się na dwóch płaszczyznach – w sensie ekspansji na nowy segment tego samego rynku, bądź w sensie ekspansji na całkowicie nowy rynek. Pierwsza opcja wiąże się ze znalezieniem nowego zastosowania dla obecnie wytwarzanego produktu, albo opracowaniem nowego produktu. Wejście na nowy rynek to możliwość wykorzystania istniejącego produktu unikając nakładów na R&D, ale z kolei wysokie koszty związane z barierami wejścia i niezajomością rynku. Druga opcja obarczona jest większym ryzykiem, niesie jednak możliwość dużego tempa wzrostu.

Strategia rozwoju produktu polega na intensyfikacji sprzedaży poprzez wprowadzanie nowych produktów. Przy czym może ona oznaczać modyfikację w sensie stworzenia produktu zaspokajającego inne potrzeby, czyli w konsekwencji wejście niejako na nowy rynek. Modyfikacja może także oznaczać udoskonalone zaspokajanie tej samej potrzeby, zatem wnioskować można, że będzie to penetracja rynku.

Na najwyższym poziomie zaawansowania znajduje się strategia dywersyfikacji. O ile wcześniej scharakteryzowane strategie bazowały na dotychczasowych zasobach i umiejętnościach, o tyle dywersyfikacja wnosi nowe umiejętności i potrzebę pozyskania nowych zasobów, wskazując na wprowadzanie odmiennych produktów i ich sprzedaży na nowych rynkach. Strategia dywersyfikacji stosowana jest w zależności od oceny perspektyw wzrostu dotychczasowego rynku. Jeżeli prognozy wskazują na to, że działalność w obrębie tego samego rynku nie przynosi oczekiwanego wzrostu to należy rozważyć dywersyfikację. Poza tym, przesłanek do dywersyfikacji dostarcza również niestabilne otoczenie. Ansoff stworzył podwaliny pod metodę analizy SWOT. Zdefiniował profil umiejętności firmy oraz profil konkurencji, który służył zbadaniu sytuacji w jakiej znajduje się dane przedsiębiorstwo i porównaniu jej do najlepszego wzorca. Zestawiając analizę wnętrza firmy z analizą otoczenia zewnętrznego, można ustalić dziedziny, w które firma potencjalnie ma szansę dokonać ekspansji. Strategia dywersyfikacji charakteryzuje się zakresem działalności – czyli osiągalnymi rynkami, wektorem wzrostu – kombinacjami typów odbiorców względem typów przyjętych technologii (dywersyfikacja horyzontalna, pionowa, koncentryczna i konglomeratowa), synergia – nowe działalności są zintegrowane z dotychczasową

działalnością dając określone efekty synergiczne, przewagą konkurencyjną oraz metodą działania – wewnętrzną lub nabytą.¹⁸

1.2.2 Pozytywne i negatywne aspekty formułowania strategii

Niewątpliwie strategia, której poświęcony jest niniejszy rozdział stanowi fundament zarządzania. Jednak mimo zalet, istnieją również wady strategii, na które należy zwracać uwagę podczas jej formułowania, wdrażania oraz realizacji.

Strategia służy określaniu kierunku, w jakim zmierza organizacja i pozwala w pewnym sensie kontrolować obrany kierunek, tak by firma harmonijnie funkcjonowała w otoczeniu. W tym kontekście jednak, strategia może ograniczyć wrażliwość na niebezpieczeństwa czyhające w otoczeniu. Jeżeli strategia będzie ślepo realizowana bez uwzględniania poprawki na zmienność otoczenia to jak opisał Mintzberg będzie to niczym: „.....płynięcie według wcześniej obranego kierunku, na nieznanych wodach będące perfekcyjnym sposobem uderzenia w górę lodową”. Ważne jest, zatem by wyglądać na przód na tyle daleko, by można było w każdym momencie zmodyfikować kierunek rozwoju w obliczu zachodzących zmian.

Kolejną zaletą i zarazem wadą strategii jest jej integrująca rola w łączeniu wysiłków organizacji. Strategia skupia i koordynuje działania. Jeżeli nie pełniłaby funkcji integrującej, wówczas zwiększyłoby się prawdopodobieństwo chaosu, jako że w każdej organizacji jej członkowie charakteryzują się odmiennym myśleniem, różnymi umiejętnościami, czy zdolnościami. Z drugiej strony strategia ma to do siebie, że może doprowadzić do grupowego myślenia w negatywnym sensie. Jeżeli wysiłki członków organizacji zbyt jednostronnie skupią się na określonej strategii, już głęboko zakorzenionej w myśleniu, może dojść do spowolnienia lub wyeliminowania nowych pomysłów i możliwości.

Strategia łącząca w sobie misję i wizję organizacji oraz plan działania służy definiowaniu przedsiębiorstwa. Pozwala zrozumieć sens istnienia organizacji i odróżnić ją od konkurencji. Z drugiej strony jednak, strategia może upraszczać i zbyt wąsko definiować organizację. Mintzberg sugeruje, że w skrajnych przypadkach doprowadza do powstawania stereotypów, które zamazują złożoność systemu biznesowego.

W sensie pozytywnym, strategia gwarantuje harmonię funkcjonowania. Potrzebna jest by zredukować niepewność i wprowadzić porządek. Mintzberg porównuje strategię do teorii,

¹⁸ Z. Pierścionek, Strategie rozwoju firmy, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998, s. 39

umożliwiając zrozumienie działań, które za nią się kryją, jednocześnie ułatwia ich realizację. Jednak wiadomo, że rozważania teoretyczne są schematyzacją, ujednoceniem i uproszczeniem rzeczywistości, a zatem hamulcem kreatywności. Podobnie strategia nie jest rzeczywistością, tylko odzwierciedleniem pewnych aspektów rzeczywistości subiektywnie postrzeganych i formułowanych przez strategów. Dlatego formułując strategię trzeba być świadomym ryzyka błędnej interpretacji skutkującej w zniekształconych rezultatach.¹⁹

1.3 Zasady zarządzania strategicznego

Zarządzanie na poziomie strategicznym i operacyjnym napotyka trudności wynikające ze złożoności procesów zachodzących w otoczeniu i we wnętrzu organizacji. Menedżerowie, aby opracowywać skuteczne strategie działania, powinni opierać się na systemie zasad obowiązujących w praktyce zarządzania:

- **Zasada celowości** – istotą jest formułowanie wizji i misji, przetwarzanie celów ogólnych na cząstkowe w poszczególnych sferach działania firmy, określanie celów zgodnych z przyjętymi wartościami, oraz przestrzeganie zasad etyki biznesu
- **Zasada myślenia strategicznego** - polega na systematycznym przeprowadzaniu analizy strategicznej, koncentracji na zdarzeniach najwyższej wagi, przedkładaniu celów długookresowych ponad bieżące, skupieniu się na rozwoju, dążeniu do uzyskania pozycji lidera oraz elastyczności i szybkości w reakcjach na zmiany otoczenia
- **Zasada zachowania strategicznego** – obejmuje wykorzystanie doświadczenia, umiejętność przewidywania by uniknąć zaskoczenia zmianą i ustalania preferencji w wyborze i wdrażaniu odpowiednich strategii
- **Zasada podejścia systemowego** – traktowanie organizacji i jej otoczenia jako systemu wielowymiarowego, w którym działają różne siły destabilizujące, a celem jest utrzymanie harmonii między składowymi organizacji zgodnie z przyjętymi celami; prowadzenie działań w taki sposób, by osiągać efekt synergii
- **Zasada wyboru strategicznego** - dokonywanie zmian pozycji strategicznej, stosowanie kryteriów ilościowych w wyborze strategii (np. rentowność, udział w

¹⁹ H. Mintzberg, B. Ahlstrand, J. Lampel, *Strategia Safari...* wyd. cyt., s. 15

rynku), dokonywanie wyboru strategicznego pomiędzy podejściem ekspansywnym i defensywnym.

- **Zasada podejścia sytuacyjnego** – dążenie do harmonii pomiędzy otoczeniem, a firmą przez dostosowanie; eliminowanie sytuacji konfliktowych przez prawnie usankcjonowane formy konkurencji i rywalizacji (konkursy, rankingi)
- **Zasada zmiany strategicznej** – samodoskonalenie poprzez przewyżnianie przeszkód, ciągłe ulepszanie kultury organizacyjnej, stosowanie nowoczesnych podejść i narzędzi badawczych (benchmarking, controlling, itp.)
- **Zasada przewagi konkurencyjnej** – efektywne zdobywanie i wykorzystywanie zasobów, zaspokajanie potrzeb standardowych i indywidualnych, dążenie do wypracowania mocnej strony wyraźnie dystansującej konkurencję, pozyskiwanie wybitnych fachowców, zasada koncentracji i specjalizacji,
- **Zasada kreatywności** – przywódcza i innowacyjna rola firmy w oddziaływaniu na rynek i wytyczaniu nowych trendów
- **Zasada rozwijania wiedzy ludzkiej** – dobór najbardziej wykwalifikowanych kadr o dobrze rozwiniętych umiejętnościach interpersonalnych, promowanie liderów wśród pracowników, wdrażanie nowoczesnych metod szkoleniowych, doskonalenie metod zarządzania
- **Zasada wykorzystania kluczowych kompetencji** – dążenie do najskuteczniejszego „dopasowania” umiejętności i kwalifikacji pracownika do wymogów stanowiska pracy, podejmowanie takich działań rynkowych, którym najlepiej służą kluczowe kompetencje, tworzenie zespołów zadaniowych, rotacja pomiędzy stanowiskami by stworzyć najlepszy wariant ścieżki kariery zawodowej
- **Zasada integralności** – delegacja uprawnień na niższe szczeble zarządzania, dążenie do stworzenia warunków sprzyjających identyfikacji pracowników z firmą, rozwijanie więzi lojalności między firmą, a klientem
- **Zasada rozwijania więzi społecznych** – stosowanie dobrej praktyki public relations i społecznej odpowiedzialności biznesu
- **Zasada gromadzenia informacji o konkurentach i sprzymierzeńcach** – wykorzystanie usług wywiadu gospodarczego i usług konsultingowych, organizacja systemu monitoringu sprzedaży, finansów, itd.
- **Zasada analizy pozycyjnej** – cykliczna ocena pozycji strategicznej, stosowanie benchmarkingu do poprawy pozycji strategicznej i konkurencyjnej

- **Zasada planowania działalności globalnej** – skupianie wysiłków na rozwijaniu działalności globalnej, wykorzystanie metod prognostycznych, koordynacja programów i planów, globalizacja produktów, włączanie się do międzynarodowego systemu handlu i finansów
- **Zasada reakcji w warunkach nadzwyczajnych** – minimalizacja strat w sytuacjach krytycznych, tworzenie zabezpieczeń prawnych i ekonomicznych w podejmowaniu decyzji o dużym ryzyku, zarządzanie przez wyjątki zarówno w sytuacji szans jak i zagrożeń
- **Zasada kontroli** – badanie sytuacji finansowej firmy, stosowanie systemu wczesnego ostrzegania, przeprowadzanie wielowymiarowej diagnozy porównawczej firmy
- **Zasada komplementarności strategicznej** – eliminacja czynników wytwórczych o niskiej produktywności, przestrzeganie zasady komplementarności celów, dążenie do tzw. zgodności strategicznej by unikać wewnętrznych konfliktów społecznych, pozyskiwanie zasobów w sposób zapobiegający utracie autonomii funkcjonowania firmy²⁰

1.4 Charakterystyka i etapy procesu zarządzania strategicznego

Proces to przepływ informacji przez wzajemnie powiązane między sobą etapy, których uszeregowanie zmierza do osiągnięcia określonego celu. Zarządzanie strategiczne jest sformalizowanym procesem gdzie zmiana jednego z etapów wpływa na pozostałe. Między składowymi procesami zachodzą sprzężenia zwrotne, na przykład siły zewnętrzne mogą wpłynąć na postać misji firmy. Modyfikacja misji przekłada się na konkretne działania, które z kolei oddziałują na otoczenie firmy przyczyniając się do zwiększonej rywalizacji w sektorze. Kolejnym wyróżnikiem zarządzania w kontekście procesu jest sekwencyjność formułowania i wdrażania strategii. Według modelu zaprezentowanego przez Pierc'a i Robinson'a, rozpoczęcie procesu zarządzania od formułowania misji pociąga za sobą przeprowadzenie analizy zasobów, otoczenia, dokonanie wyboru strategicznego, stworzenie celów długoterminowych, planów, programów, taktyk operacyjnych, ich wdrożenie oraz ocenę i kontrolę. Zatem w zarządzaniu strategicznym, niezależnie od ujęcia, istnieje pewien sformalizowany ciąg następujących kolejno po sobie wydarzeń. Co istotne, każdy z etapów wymaga oceny w postaci informacji zwrotnej na temat stopnia w jakim zostały wdrożone.

²⁰ A. Stabryła, Zarządzanie strategiczne...wyd. cyt., s. 32

Kwestia feedback'u jest bardzo ważna z punktu widzenia decyzji podejmowanych w przyszłości – pozwala uniknąć błędów oraz umożliwia naniesienie ewentualnych poprawek do strategii działania. Ponadto proces zarządzania strategicznego powinien być postrzegany jako system o wysokiej dynamice. Zmienność odnosi się tutaj do warunków, w jakich funkcjonuje przedsiębiorstwo, które wpływają na wzajemnie powiązane ze sobą decyzje strategiczne. Dlatego realizacja poszczególnych etapów procesu powinna być stale monitorowana i w razie potrzeby modyfikowana tak, aby nie dopuścić do sformułowania i wdrożenia błędnych strategii.²¹

W literaturze istnieje wiele modeli zarządzania strategicznego. Różnią się one podejściem do formułowania strategii, liczbą, treścią, kolejnością etapów oraz naciskiem kładzionym na nie przez autorów. Jednym z elementów różnicującym proces zarządzania strategicznego jest podejście do formułowania - tzw. strategii zamierzonej i wyłaniającej się.²² Przykładem procesu tworzenia strategii zamierzonej jest model zarządzania przedstawiony przez A. Thomson'a i A.J. Strickland'a. Wyróżniają oni pięć etapów, przy czym pierwszy rozpoczyna się od misji organizacji oraz wyznaczenia celów strategicznych, drugi na projektowaniu, a następne na efektywnym wdrażaniu i realizacji wybranej strategii. Ostatnim etapem jest ocena działania i wprowadzenie korekty do planu strategicznego. Punktem wyjścia w tym modelu jest określenie misji i celów organizacji, a zatem jest to proces strategii zamierzonej. Charakteryzuje się ona silnymi sprzężeniami zwrotnymi i stałymi modyfikacjami w zależności od potrzeb. Przeciwnieństwem modelu Thomson'a i Strickland'a jest model definiowany przez proces tworzenia strategii „wyłaniającej się”. W tym przypadku proces zarządzania rozpoczyna się od pomysłów z głębi organizacji, przede wszystkim działu marketingu oraz produkcji i innowacji, poprzez strategię do analizy oraz formułowania misji i celu organizacji. Decyzje niejako ewoluują, są kontrolowane, weryfikowane w procesie analiz wewnętrznych i zewnętrznych, a efektem końcowym jest właśnie misja.

Kolejnym czynnikiem determinującym kształt procesu zarządzania strategicznego jest otoczenie. Punktem wyjścia, zatem może być analiza otoczenia firmy – podejście zorientowane „od zewnątrz do wewnątrz”, lub analiza zasobów firmy – podejście zorientowane „od wewnątrz do zewnątrz”. W pierwszym podejściu strategię determinuje otoczenie zewnętrzne. W zależności od okoliczności zaistniałych w otoczeniu i jego wymagań, firma ma możliwość kształtowania własnych zasobów. Proces zarządzania przebiega w trzech etapach: otoczenie, strategia, zasoby. W podejściu zasobowym natomiast

²¹ J. Pierce, R. Robinson, Strategic Management, wyd. cyt., s. 18

²² Z. Pierścionek, Strategie rozwoju firmy, wyd. cyt. s. 82

to otoczenie jest dostosowywane do zasobów organizacji. Polega to na tym, że firma identyfikuje swoje kluczowe umiejętności. Następnie poszukuje takich rynków zbytu gdzie mogłaby maksymalnie wykorzystać kluczowe czynniki sukcesu i tym samym zyskać przewagę konkurencyjną. Warto wspomnieć, iż dostosowywanie otoczenia do zasobów firmy może być wywołane przez samą zainteresowaną firmę, a więc proces dostosowania może być działaniem celowym. Zarządzanie strategiczne według tego ujęcia, w uproszczony sposób przedstawia się jako sekwencja: zasoby, strategia, otoczenie.

Ciekawy, trójetapowy model zarządzania przedstawia również M. Porter. Wyróżnia on fazy, w których przedsiębiorstwo musi odpowiedzieć sobie na pytanie, co robi obecnie, następnie, co dzieje się w otoczeniu i na koniec, co robić powinno. W pierwszym etapie identyfikowana jest aktualna strategia, mocne i słabe strony firmy oraz konkurentów i tendencje występujące w sektorze. Drugi etap skupia się na analizie sektora celem określenia szans i zagrożeń oraz głównych determinantów powodzenia. Kolejna analiza w ramach tego samego etapu dotyczy konkurencji. Bada się potencjał konkurentów i ich prawdopodobne strategie. Analiza społeczna z kolei, ma na celu identyfikację czynników gospodarczych i społeczno – politycznych w kontekście szans i zagrożeń. Ostatnim elementem analizy w drugim etapie jest określenie słabych i mocnych stron firmy w porównaniu z aktualnymi i przyszłymi konkurentami. Trzeci etap służy określeniu zgodności istniejącej strategii, realnych możliwości strategicznych i wybraniu opcji strategicznej. Prezentowany przez Porter'a proces zarządzania charakteryzuje się wielopłaszczyznową analizą. Bada dostosowanie obecnej strategii do zasobów i otoczenia, służy wybraniu najlepszej opcji strategicznej biorąc pod uwagę dostosowanie mocnych i słabych stron firmy do zewnętrznych okazji oraz zagrożeń.²³

Oprócz wyżej przedstawionych podejść do procesu zarządzania, w literaturze i praktyce istnieje ogólny model zarządzania strategicznego, który można przedstawić w trzech podstawowych krokach: planowanie strategiczne, wdrażanie strategii i kontrola strategiczna.

Planowanie strategiczne spełnia ważną rolę w całym procesie. W związku z rosnącą niepewnością i złożonością otoczenia, menedżerowie muszą korzystać z określonego, sformalizowanego narzędzia by sprawnie kierować organizacją. Planowanie polega na ustaleniu długofalowych celów – determinuje w jakim kierunku firma ma się rozwijać w

²³ Z. Pierścionek, Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003, s. 69

przyszłości.²⁴ Istnieje kilka metod określających sposób podejścia do planowania – „z dołu do góry”, „z góry do dołu”, interaktywna i dwupoziomowa. Metoda z „dołu do góry” polega na tym, że poszczególne jednostki organizacyjne proponują wybór określonej strategii i formułują plan dotyczący swojej działalności. Następnie wyznaczony zespół specjalistów dokonuje jego scalenia w plan ogólny. Ryzykiem w tym podejściu jest to, iż plany jednostek organizacyjnych mogą odbiegać od głównego celu organizacji. Dokładnie odwrotny sposób planowania przedstawia metoda z „góry do dołu”, w której to naczelne kierownictwo określa strategię i formułuje plan. Następnie jest on rozpisywany na plany szczegółowe przez poszczególne jednostki organizacyjne lub ewentualnie modyfikowany na zasadzie sprzężenia zwrotnego. Metoda interaktywna zakłada kompromis – zarówno naczelne kierownictwo jak i jednostki operacyjne wspólnie uczestniczą w procesie planowania. Ta metoda wymaga wielu konsultacji i dobrej koordynacji między poziomami zarządzania w firmie. Ostatnia metoda – dwupoziomowa - mówi o tym, że naczelne kierownictwo tworzy ogólny plan dający wytyczne dla komórek niższego szczebla, a te z kolei tworzą własne projekty.²⁵

Planowanie strategiczne można podzielić na dwa etapy: analizę strategiczną i projektowanie strategii. Analiza strategiczna polega na monitorowaniu, badaniu, ocenie i przekazywaniu informacji z otoczenia organizacji i jej wnętrza do osób włączonych w kierowanie firmą. Celem analizy jest określenie pozycji strategicznej przedsiębiorstwa oraz formułowanie prognoz rozwoju (szerzej o analizie strategicznej mowa będzie w rozdziale 2.0). Drugim etapem planowania strategicznego jest projektowanie strategii. Polega ono na tworzeniu długookresowych planów, celem zwiększania efektywności zarządzania szansami i zagrożeniami w otoczeniu, w odniesieniu do mocnych i słabych stron przedsiębiorstwa. W skład projektowania strategii wchodzi: tworzenie misji i celów, opracowanie opcji strategicznych, ich ocena i wybór strategii (szczegóły dotyczące misji, wizji i strategii – patrz. Rozdział 1.2).

Po etapie planowania strategicznego następuje wdrażanie strategii oraz ocena i kontrola realizacji. Wdrażanie to proces, w którym strategia przekładana jest na działanie poprzez tworzenie programów, budżetów i procedur. Programy charakteryzuje się jako czynności, lub kroki służące realizacji planu. Mogą one pociągać za sobą restrukturyzację przedsiębiorstwa, zmianę kultury organizacyjnej, albo też podjęcie nowych prac badawczo-rozwojowych. Postacią programu w sensie wydatków są budżety. Stosowane w planowaniu i

²⁴ Donald F. Kuratko, Harold P. Welsch, Strategic Entrepreneurial Growth, Harcourt College Publishers, Orlando 2001, s. 112

²⁵ T. Wojciechowski, Zarządzanie Strategiczne – przewodnik do studiowania przedmiotu, Szkoła Wyższa im. Pawła Włodkowica w Płocku, Płock-Wyszaków 2003, s. 32

kontroli określają koszty poszczególnych programów. Budżety pozwalają sprecyzować na ile dany program będzie opłacalny i jaki wpływ będzie on miał na przyszłość finansową firmy.

Procedury z kolei to system technik - kroków określających jak dane czynności powinny być realizowane. Zestaw procedur zwykle wskazuje działania niezbędne do prawidłowego zrealizowania programu.

Ostatnim etapem procesu zarządzania jest ocena i kontrola – czynności, które monitorują realizację strategii porównując stan faktyczny z oczekiwanym. Mimo, iż ten etap zajmuje ostatnie miejsce w procesie zarządzania, pełni jednak bardzo istotną rolę. Ocena i kontrola pozwala na pewnego rodzaju sprzężenie zwrotne – weryfikację słabości wprowadzonej strategii i w razie potrzeby modyfikację lub budowę planu strategicznego od podstaw. Aby ocena i kontrola była skuteczna, ważne jest, aby menedżerowie otrzymywali na czas precyzyjne, wiarygodne informacje ze szczebla operacyjnego. Dzięki temu mogą oni szybko porównać stan faktyczny z projektem i wprowadzić ewentualne korekty.²⁶

1.5 Korzyści i ryzyko zarządzania strategicznego.

Zarządzanie strategiczne umożliwia menedżerom bardziej pro-aktywne niż reaktywne podejście do kształtowania przyszłości firmy. Mogą oni przewidywać okoliczności i w pewnym stopniu wpływać na otoczenie, a nie tylko defensywnie odpowiadać na zmiany. Fundamentalną korzyścią zarządzania strategicznego, która właściwie była przesłanką wyłonienia się tej dyscypliny, jest wspomaganie w planowaniu i wdrażaniu lepszych strategii. Dzięki bardziej systematycznemu, racjonalnemu podejściu, firmy mogą dokonywać lepszych wyborów strategicznych.

Kolejną zaletą zarządzania strategicznego jest jego postać - sformalizowany proces. Realizacja strategii według ogólnie przyjętego procesu, sprzyja zaangażowaniu i zrozumieniu działań przez wszystkich pracowników firmy. Właśnie kwestia zrozumienia problemów jest jedną z głównych korzyści, jaką dostarcza zarządzanie strategiczne. Pracownicy, którzy są świadomi i rozumieją misję organizacji, potrafią też lepiej identyfikować się z przedsiębiorstwem, a w konsekwencji bardziej angażować się w pracę. Menedżerowie i pozostała załoga firmy staje się bardziej kreatywna i wykazuje się większą inicjatywą, gdy rozumie i popiera cele wraz z przyjętą strategią działania. Zatem zarządzanie jako proces wzmacnia efektywność kierowania.

²⁶ Thomas L. Wheelen, J. David Hunger, Strategic Management and Business Policy – Entering 21st Century Global Society, Addison Wesley Longman, Inc., 6th ed., USA 1998, s. 8

Zarządzanie strategiczne od dłuższego już czasu ulega decentralizacji. Planowanie nie jest tylko domeną naczelnego kierownictwa – włączani są w ten etap również menedżerowie niższego szczebla. Idea współuczestnictwa w procesie zarządzania przynosi duże korzyści, jako że wszyscy czują się autorami określonego przedsięwzięcia. A świadomość wkładu pracowników, którzy zwykle zajmują się tylko wdrożeniem, jest kluczowa dla sukcesu przedsięwzięcia.²⁷ Współuczestnictwo hamuje opór wobec narzuconego planu działania, z którym wielu może się nie zgadzać. Dzięki uczestnictwu wzrasta również świadomość ograniczeń wpływających na kształt planu strategicznego, co może zwiększyć prawdopodobieństwo akceptacji podjętych decyzji.

Jednym z aspektów należących do ryzyka w zarządzaniu strategicznym jest konfrontacja przyjętej strategii z możliwościami wdrożenia i realizacji. Menedżerowie strategiczni powinni tworzyć plany na miarę możliwości swoich podwładnych. Formułując strategię muszą być więc świadomi możliwości jej wdrożenia, w przeciwnym razie dojść może do nieodpowiedzialnego podejmowania nierealnych decyzji.

Kolejnym zagrożeniem jest czasochłonność procesu planowania strategicznego, który automatycznie może skracać czas pozostały na wdrażanie strategii przez jednostki operacyjne. Menedżerowie powinni harmonogramować realizację zadań, by zostawić wystarczający zapas czasu dla wdrożeniowców.

Ryzykiem w zarządzaniu strategicznym jest też taki czynnik miękkiej natury jak emocjonalność. Zadaniem naczelnego kierownictwa jest umiejętność przewidywania i reakcji na rozczarowanie realizujących strategię w związku z niespełnionymi oczekiwaniami. Pracownicy zaangażowani nawet w mniej znaczące etapy zarządzania strategicznego mogą oczekiwać akceptacji niekoniecznie trafnych pomysłów oraz większego wynagrodzenia lub poszerzenia jurysdykcji na zadania wyższej rangi. Wyczulenie menedżerów na tego typu negatywne konsekwencje przyczynia się do poprawy funkcjonowania zarządzania strategicznego.²⁸

²⁷ Fred R. David, *Strategic Management*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey 1995, s. 15

²⁸ J. Pierce, R. Robinson, *Strategic Management...* wyd. cyt. s. 11

2. Analiza strategiczna – diagnostyka systemowa w zarządzaniu.

2.1 Istota i rola analizy strategicznej

Pod pojęciem analizy strategicznej, w sensie czynnościowym, rozumie się zbiór działań badających organizację i jej otoczenie, które umożliwiają sformułowanie planu strategicznego i jego realizację. W sensie narzędziowym natomiast – analiza strategiczna jest zestawem metod analizy mających na celu zbadanie, ocenę i przewidywanie przyszłych stanów określonych obszarów przedsiębiorstwa oraz jego otoczenia w kontekście przetrwania i rozwoju. Analiza strategiczna różni się od innych analiz w zarządzaniu tym, że podchodzi do zagadnienia bardziej kompleksowo – bada zarówno wewnątrz jak i otoczenie, wzajemne powiązania między poszczególnymi podsystemami, a następnie porównuje wyniki tych badań. Ponadto ma charakter wielofunkcyjny – wykorzystuje metody ilościowe i jakościowe z różnych dziedzin, np. ekonomii, finansów, statystyki, marketingu itp. W przeciwieństwie do analiz z lat 60-tych, dużą wagę przypisuje czynnikom jakościowym tj. kulturze organizacyjnej, kwalifikacjom pracowników, a także etyce w odniesieniu do sposobu gromadzenia informacji na potrzeby analizy.

Analiza strategiczna skupia się na teraźniejszości i przyszłości. Odnośnie aktualnej pozycji strategicznej określa: pozycję konkurencyjną firmy na tle sektora i podstawowe czynniki kształtujące tę pozycję. Jeśli chodzi o pozycję strategiczną w przyszłości - pozwala odpowiedzieć na pytanie: jakie zmiany mogą wystąpić w otoczeniu i jaki wpływ będą one miały na firmę przy założeniu obecnej struktury zasobów?¹ Analizę strategiczną przeprowadza się w następującym celu:

- identyfikacji szans i zagrożeń pojawiających się w otoczeniu,
- wczesnego wykrycia nieprawidłowości w funkcjonowaniu firmy, ich źródeł i przyczyn,
- stworzenia podstaw do podjęcia działań rozwijających firmę
- ustalenia miejsca przedsiębiorstwa na rynku w odniesieniu do głównych konkurentów,

¹ M. Łuczak, Strategie w działalności przedsiębiorstwa, Wyższa Szkoła Ekonomiczna, DrukTur Sp. z o.o. Warszawa 2003, s. 142

- zestawienia oraz porównania szans i zagrożeń otoczenia z silnymi i słabymi stronami firmy tak, by stworzyć opcje strategiczne, wybrać i wdrożyć najbardziej właściwą

Zestaw metod i narzędzi analizy strategicznej charakteryzuje się dużą dowolnością doboru w zależności od konkretnych potrzeb, umiejętności, możliwości czasowych i finansowych użytkowników. Do grona osób zainteresowanych analizą strategiczną można zaliczyć:

- kierowników i specjalistów z przedsiębiorstw, którzy wykorzystują analizę jako podstawę do formułowania i realizacji strategii
- banki finansujące firmę – celem podjęcia decyzji kredytowej lub oceny programu restrukturyzacji
- udziałowców firmy chcących oszacowania przyszłej wartości i stopnia ryzyka swoich inwestycji
- istniejących i potencjalnych dostawców, nabywców i kooperantów – zainteresowanych określeniem swojej strategii w stosunku do analizowanego przedsiębiorstwa
- konkurencję – w celu opracowania strategii konkurencyjnej lub określenia swojej pozycji strategicznej w stosunku do badanego przedsiębiorstwa
- potencjalnych inwestorów – gdy chcą określić bariery wejścia i atrakcyjność sektora oraz sytuację poszczególnych uczestników sektora
- inne podmioty mające określone plany w stosunku do analizowanego przedsiębiorstwa w tym np. agendy rządowe, firmy leasingowe, fundusze inwestycyjne, itp.

Wyżej wyróżnieni użytkownicy oczekują od analizy strategicznej informacji na różnym poziomie szczegółowości i przetworzenia. Naczelne kierownictwo, które zajmuje się formułowaniem strategii potrzebuje najszerszego obrazu analizy, a więc kompleksowego zestawu wyników. Instytucje finansowe z kolei nie interesują tak bardzo aspekty dotyczące wnikliwej analizy dostawców lub odbiorców, ale przede wszystkim analizy ekonomiczne i portfelowe. W obu przypadkach istotne jest, aby informacje dostarczane przez analizę strategiczną były maksymalnie wiarygodne i precyzyjne.²

² M. Łuczak, Strategie w działalności przedsiębiorstwa, wyd. cyt., s. 142

2.2 Spektrum analizy strategicznej.

Analiza strategiczna podchodzi do problemu badania firmy traktując ją jako system. W skład tego systemu wchodzi samo przedsiębiorstwo – jego zasoby oraz otoczenie. Wnikliwe zbadanie otoczenia na potrzeby organizacji wymaga jego strukturyzacji. Zatem w literaturze fachowej uznany jest podział otoczenia przedsiębiorstwa na makro-otoczenie i mikro-otoczenie nazywane również otoczeniem konkurencyjnym, bądź sektorowym.

Marko-otoczenie rozumiane jest jako „...zespół warunków funkcjonowania przedsiębiorstwa wynikających z tego, że działa ono w określonym kraju i regionie, w danym układzie politycznym, prawnym, systemowym, społecznym, a nawet w określonej strefie klimatycznej”.³ Z powyższej definicji można wnioskować, iż otoczenie tworzy przedsiębiorstwom odmienne warunki funkcjonowania, które zależą od wielkości przedsiębiorstw, branży, regionu geograficznego, itp. Istotną cechą makro-otoczenia jest jego silny wpływ na firmę podczas, gdy firma nie ma możliwości wpływu na jego warunki. Może jedynie przewidywać i odczytywać bodźce płynące z otoczenia oraz aktywnie na nie reagować. W ramach makro-otoczenia wyróżnia się sześć segmentów: otoczenie ekonomiczne, technologiczne, społeczne, demograficzne, polityczne i prawne oraz międzynarodowe.

O kształcie otoczenia ekonomicznego organizacji decyduje kondycja gospodarki z jaką jest ono powiązane. Szanse i zagrożenia w otoczeniu wytyczane są przez takie wskaźniki jak: PKB, stopy procentowe, kursy walut, stopę inflacji, poziom bezrobocia i inne. Dynamika wzrostu gospodarczego pośrednio przekłada się na szanse, bądź zagrożenia dla przedsiębiorstwa. W przypadku dobrej koniunktury, klienci zwiększają swoje wydatki w konsekwencji zwiększają się szanse rozwoju firmy, a maleje walka konkurencyjna dzięki rosnącej sprzedaży w branży. Recesja natomiast przynosi efekt odwrotny. Spadek sprzedaży wywołany obniżeniem popytu, zwiększona walka konkurencyjna, przyjmująca niejednokrotnie formę wojny cenowej, prowadzi do osłabienia kondycji firm lub do bankructwa najsłabszych. Podobnie wielkość stopy procentowej - determinuje popyt. Zagrożeniem dla rozwoju firm jest jej wzrost, który hamuje poziom inwestycji i wpływa na wyższe koszty obsługi finansowej. Obniżka natomiast sprzyja większym wydatkom stwarzając większe szanse ekspansji w różnych obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa.

³ G. Gierszewska, Zarządzanie strategiczne, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego w Warszawie, Warszawa 2000, s. 41

Wahania kursów walut determinują konkurencyjność firm na rynkach międzynarodowych. Niski kurs złotego do euro, w ostatnim czasie, wpływa korzystnie na konkurencyjność produktów importowanych z Unii Europejskiej. Z drugiej strony drastycznie odbija się na kondycji finansowej polskich eksporterów obniżając ich możliwości konkurowania na rynkach Unii.

Drugim segmentem makro-otoczenia jest otoczenie technologiczne. Szybki postęp technologiczny zmienia granice, strukturę i dynamikę środowiska gospodarczego. Skracanie czasu między dokonaniem wynalazku, a jego wprowadzeniem na rynek przyczynia się do powstawania i upadku różnych gałęzi przemysłu. Prace nad alternatywnymi źródłami energii, na przykład zastosowaniem paliwa wodorowego w napędach samochodowych, w dłuższej perspektywie mogą stanowić zagrożenie dla producentów konwencjonalnych źródeł energii. Dojść może do tzw. dezindustrializacji pociągającej za sobą poważne zmniejszenie zatrudnienia i kurczenie się tradycyjnych gałęzi przemysłu, a powstawanie nowych. Zatem otoczenie technologiczne znacząco oddziałuje na przedsiębiorstwa, stwarzając szanse dla jednych i zagrożenia dla drugich.

W analizie strategicznej nie można przekreślać wpływu czynników społecznych na funkcjonowanie biznesu. Powstawanie nowych trendów w otoczeniu, przyczynia się do upadku przedsiębiorstw, które nie mają możliwości zmiany profilu działalności. Z drugiej strony sprzyja kształtowaniu nowych dziedzin i powstawaniu nowych, bardziej elastycznych firm. Kreowanie trendów może też być sposobem walki z konkurencją. Promowanie na przykład wrażliwości na ochronę środowiska, poprzez efektywną utylizację odpadów, sprzyja firmom stosującym recykling i rzuca cień na innych producentów, bądź zniechęca do nabywania produktów nie ekologicznych. Z kolei zjawisko standaryzacji potrzeb wśród nabywców, zmusza do obniżania cen i zwiększania efektów ekonomii skali. Firmy, które nie potrafią sprostać tym wyzwaniom - znikają z rynku.

Otoczenie demograficzne i zachodzące w jego obrębie zmiany mają duże znaczenie dla funkcjonowania firm. Wpływ zmiany w populacji szczególnie widoczny jest w Niemczech i innych krajach „starej Unii”. Starzenie się społeczeństwa modyfikuje strukturę popytu i stwarza szanse dla przedsiębiorstw wytwarzających dobra przewidziane dla starszej grupy wiekowej. Koncerny farmaceutyczne, fundusze emerytalne, czy też sektor służby zdrowia korzysta ze zmian zachodzących w strukturze wiekowej. Z drugiej strony, zjawisko to sprzyja napływowi siły roboczej z zagranicy. Imigranci zaniżają płace obniżając koszty stałe przedsiębiorstw, ale jednocześnie stwarzają większe wyzwania wobec menedżerów i ich umiejętności radzenia sobie z różnicami kulturowymi.

W systemie funkcjonowania przedsiębiorstwa nie bez znaczenia jest także otoczenie polityczno-prawne. Regulacje prawne determinują warunki konkurencji na rynkach światowych. Polityka walutowa kraju i/lub polityka zagraniczna, w tym różnego rodzaju bariery wejścia, decydują o opłacalności handlu zagranicznego. Doskonałym przykładem wpływu otoczenia polityczno-prawnego na rzeczywistość funkcjonowania przedsiębiorstw w Polsce jest akcesja do Unii Europejskiej. Odegrała ona dużą rolę chociażby w kontekście logistycznym. Częściowe otwarcie granic umożliwiło swobodny przejazd frachtu drogowego przez granicę państwa przyczyniając się bezpośrednio do oszczędności czasowych i pośrednio finansowych. Uniknięcie wielogodzinnych odpraw celnych, znacząco skróciło czas jaki upływał od momentu zamówienia do momentu dostarczenia towaru do klienta polepszając pozycję konkurencyjną polskich przedsiębiorstw. Zatem zmiany polityczno-prawne mają istotny wpływ na funkcjonowanie biznesu.

Ostatnim elementem makro-otoczenia jest otoczenie międzynarodowe. Zmiany w obrębie tego segmentu stwarzają szanse zarówno dla eksporterów jak i zagrożenia dla przedsiębiorstw działających tylko na rynku wewnętrznym. Różnice wynikające z poziomu rozwinięcia gospodarek poszczególnych krajów, kreują nowe możliwości eksportu zaawansowanych technologii do krajów słabo rozwiniętych. Jednak dobry klient może być jednocześnie konkurentem eksportując tanie towary do krajów rozwiniętych. Sankcje, restrykcje międzynarodowe służą regulacji konkurencji – mogą zwiększać, lub zmniejszać szanse rozwojowe, zmieniać nasilenie konkurencji i zakres współpracy międzynarodowej.⁴ Ważne jest, by przedsiębiorcy identyfikowali, przewidywali i oceniali wpływ elementów otoczenia międzynarodowego na perspektywy rozwoju firm.

Mikro-otoczenie tworzą podmioty gospodarcze, które mają z przedsiębiorstwem powiązania kooperacyjne lub konkurencyjne. Są to – klienci, dostawcy, istniejący i potencjalni konkurenci. W przeciwieństwie do makro-otoczenia, otoczenie konkurencyjne jest łatwiej identyfikowane i analizowane przez firmę. Ponadto między firmą, a jej podmiotami zachodzi sprzężenie zwrotne polegające na tym, że otoczenie wpływa na firmę, ale też i firma ma możliwość oddziaływania na otoczenie. Stosunki z podmiotami otoczenia konkurencyjnego mogą być relatywnie łatwo kształtowane.⁵ Otoczenie mikro tworzy warunki funkcjonowania i rozwoju dla przedsiębiorstw w danym sektorze i na określonym geograficznie rynku.

⁴ G. Gierszewska, M. Romanowska, Analiza strategiczna przedsiębiorstwa, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002, s. 40

⁵ G. Gierszewska, Zarządzanie strategiczne...wyd. cyt., s. 49

Analiza sektora – rozumianego jako wyodrębniona część przemysłu składająca się z przedsiębiorstw produkujących wyroby i usługi zaspokajające podobne potrzeby i sprzedających je na tym samym geograficznie rynku - służy:

- określeniu atrakcyjności badanego sektora dla firmy oraz szans i zagrożeń jakich dostarcza funkcjonowanie w tym sektorze,
- określeniu bardziej i mniej atrakcyjnych sektorów z punktu widzenia możliwości rozwojowych,
- określeniu nowych sektorów, do których w przyszłości można byłoby wejść i kosztów wejścia

Potencjał strategiczny przedsiębiorstwa to trzeci obszar podlegający analizie strategicznej. Tworzą go zasoby, jakie posiada firma rozumiane w sensie materialnym: kapitał, nieruchomości, surowce, sieć dystrybucji, lub zakupione technologie oraz w sensie niematerialnym, czyli: kadra pracownicza, jej kwalifikacje i motywacja, kultura organizacyjna, reputacja firmy, ale także innowacyjność oraz sprawność struktur i procedur. Zazwyczaj w analizie potencjału strategicznego firmy bierze się pod uwagę jej kluczowe umiejętności – zasoby, które stanowią podstawę do budowania przewagi konkurencyjnej. Zasoby te wyodrębnia się w oparciu o kryterium pozycji na rynku, pozycji w dziedzinie kosztów, wizerunku firmy i jej obecności na rynku, umiejętności technicznych i poziomu technologii, rentowności i siły finansowej oraz poziomu organizacji i zarządzania.⁶ Kluczowe czynniki sukcesu (KCS) to jedna z metod badania potencjału strategicznego przedsiębiorstwa, która wraz z innymi metodami badania otoczenia marko i mikro, omówiona będzie szczegółowo w rozdziałach 2.3, 2.4 i 2.5.

2.3 Metody analizy otoczenia

Teoria i praktyka zarządzania strategicznego wyróżnia dwie koncepcje analizy makro-otoczenia: koncepcję wielorakich możliwości oraz scenariuszową. Koncepcja wielorakich możliwości, nazywana także bezscenariuszową, zakłada tworzenie jednej wersji strategii rozwoju dla jednego scenariusza. Opiera się na wnioskach dotyczących zmian otoczenia w przeszłości, a nie na prognozach przyszłych zmian. Koncepcje scenariuszowe polegają na

⁶ J. Penc, Strategiczny system zarządzania...wyd. cyt., s. 197

opracowaniu kilku scenariuszy zmian w otoczeniu i strategii rozwoju dla każdego z nich. Za pomocą ekstrapolacji dotychczasowych tendencji zmian w otoczeniu określa się przyszłą sytuację.

W ramach tych dwóch koncepcji wyróżnia się następujące metody szczegółowe: ekstrapolacja trendów, analiza luki strategicznej, opinie ekspertów oraz scenariusze możliwych zdarzeń, scenariusze symulacyjne, scenariusze stanów otoczenia i scenariusze procesów w otoczeniu.

Ekstrapolacja trendów to technika statystyczna wykorzystywana w prognozowaniu. Na podstawie zaobserwowanego trendu, zakładając, że będzie on kontynuował podobny rozwój, dokonuje się przeniesienia trendu na przód w czasie. Stosując tę metodę trzeba jednak zdawać sobie sprawę z pewnych ograniczeń takich jak np. horyzont czasowy prognozy, czy fakt jej skuteczności tylko w branżach o małej dynamice rozwoju, stabilnym i ustrukturalizowanym otoczeniu. Ekstrapolacja trendów przyjmuje, że zjawiska mają charakter ewolucyjny – nie bierze więc pod uwagę zmian czynników oddziałujących na wybraną funkcję. Aby prognozowanie zjawisk w przyszłości było precyzyjne, model ekstrapolacji trendu musi być tworzony w oparciu o wiarygodne dane z przeszłości i teraźniejszości.⁷

Analiza luki strategicznej jest narzędziem, które służy określeniu dostosowania działalności przedsiębiorstwa do wymogów otoczenia i prognozowanych zmian w przyszłości. Najogólniej luka interpretowana jest jako rozbieżność między zjawiskiem w otoczeniu, a określonym skutkiem realizowania przyjętej strategii. Zatem analiza luki strategicznej dostarcza informacji, czy luka istnieje i jeżeli istnieje to, jaki jest poziom zróżnicowania oraz jakie działania należy podjąć by lukę zniwelować. Dostarcza odpowiedzi na pytanie jak będzie się zmieniać i jaki stan w danym momencie osiągnie znaczący dla organizacji proces w otoczeniu oraz jaki będzie miał on wpływ na organizację. Można wyróżnić trzy rodzaje luki strategicznej: zgodność trendów, luka nadmiaru i luka niedoboru.

Zgodność trendów występuje wtedy, gdy trend w organizacji rośnie w takim samym tempie jak określony trend w otoczeniu. Przyjmując za trend – na przykład wielkość sprzedaży danej firmy w porównaniu do wzrostu rynku, można wnioskować, iż firma zwiększa swój wolumen sprzedaży tak samo jak rynek - konkurencja. Czyli nie stosuje strategii dążącej do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Zgodność trendu może również sugerować, że branża jest mało konkurencyjna – żadne z przedsiębiorstw nie próbuje osiągnąć znaczącej przewagi, zatem sytuacja na daną chwilę gwarantuje dobre możliwości przetrwania.

⁷ G. Gierszewska, M. Romanowska, Analiza strategiczna przedsiębiorstwa...wyd. cyt., s. 47

W każdej chwili jednak nagły wzrost konkurencji może doprowadzić do eliminacji z rynku przy założeniu, że firma wcześniej nie podejmowała działań rozwojowych.

Luka nadmiaru, w przeciwieństwie do zgodności trendów, wskazuje na szybszy wzrost trendu wewnątrz organizacji w porównaniu z trendem w otoczeniu. Posługując się wcześniejszym przykładem – sprzedaż rośnie szybciej niż popyt. Jeżeli spowolnienie wzrostu popytu ma charakter krótkotrwały, wówczas jest to znak pozytywny - w długim okresie firma umocni swoją pozycję. Jeżeli natomiast spadek jest permanentny – oznacza to fazę schyłkową działalności i konieczność poszukiwania alternatywnych źródeł dochodu.

Luka niedoboru to szybszy wzrost trendu w otoczeniu w relacji do trendu wewnątrz organizacji – popyt rośnie szybciej niż sprzedaż. Z jednej strony to dobry sygnał, jako że firma może zwiększyć swój udział w rynku. Z drugiej jednak strony, przyczyną istniejącego stanu jest niedostosowanie poziomu sprzedaży do potrzeb rynku, albo nieprawidłowości w zakresie np. elementów marketingu-mix.

W ramach pojęcia luki strategicznej wyróżnia się również model dynamicznej luki strategicznej (tzw. krzywej psa i zająca). Model ten jest odpowiedzią na niedoskonałość analizy luk statycznych, która opiera się na założeniu stabilności lub powolnych zmian w otoczeniu. Krzywa psa i zająca dopuszcza raptowne zmiany otoczenia i mówi o potrzebie wyprzedzania zmian istniejących według zasady sprzężenia nadążnego, a nie sprzężenia zwrotnego jak w przypadku luki statycznej. Czyli dostosowanie odbywa się bez czekania na zmiany, ale w oparciu o ich przewidywanie. Stosowanie podejścia dynamicznego pozwala osiągnąć pozycję lidera oszczędzając czas i nakłady.⁸

Metoda delficka to narzędzie do prognozowania przyszłych zdarzeń z wykorzystaniem opinii ekspertów. Przy pomocy starannie dobranych pytań, zawartych w ankietach, bada się ich opinie na określony temat. By były one mierzalne, odpowiedzi na pytania udzielane są w formie liczbowej. Badanie jest procesem wieloetapowym. W pierwszej fazie, eksperci określają przedział czasowy, w którym nastąpi określone zjawisko oraz jego potencjalne skutki. Następnie, bez porozumiewania się między sobą, przedstawia się wyniki pierwszej fazy utajniając autorów. Po zapoznaniu się z odpowiedziami, eksperci proszeni są o ponowne wyrażenie swojej opinii i ewentualnie wskazanie przyczyn jej zmiany. Procedura jest powtarzana dopóki, dopóty opinie nie zostaną względnie ujednolicone. Wadą metody delfickiej jest jej subiektywizm. Eksperti uczestniczący w badaniu mogą ulegać różnym presjom, lub trendom panującym w danym środowisku intelektualnym. Przynależność do

⁸ G. Gierszewska, M. Romanowska, Analiza strategiczna przedsiębiorstwa...wyd. cyt., s. 52

określonej opcji politycznej, wyznania, a nawet stan zdrowia w momencie badania może wypaczać sądy i opinie. Dlatego, że do prawidłowego przeprowadzenia badania wymagana jest grupa ekspertów licząca od 50-100 osób, wadą metody delfickiej jest trudność w zwerbowaniu tak licznego i odpowiedniego grona specjalistów. Zaletą natomiast jest dość dobra precyzja w przewidywaniu momentu wystąpienia określonego zjawiska i ocena z punktu widzenia szans i zagrożeń dla przedsiębiorstwa.

Kolejną grupę metod analizy makro-otoczenia stanowią metody scenariuszowe. W przeciwieństwie do metod ekstrapolacyjnych, dotyczą analizy zmian „nieciągłych”. Zmiany nieciągłe nie są przedłużeniem procesów z przeszłości, charakteryzują się różnokierunkowością skutków – pozytywnych i negatywnych. Stąd zrodziła się potrzeba wypracowania narzędzia scenariuszowego, które uwzględnia wielowymiarowe i wielowariantowe stany otoczenia w przyszłości. Metody scenariuszowe przedstawiają zarys opcji jakie potencjalnie mogą pojawić się w otoczeniu i wskazują w jakiej opcji dane przedsiębiorstwo najprawdopodobniej się znajdzie. Burzliwość otoczenia sprawia, że scenariusze przyszłości mogą być bardzo rozbieżne. Z tego powodu, przedsiębiorstwo powinno brać pod uwagę wielowariantowość działań w zależności od stanu otoczenia.⁹

Scenariusze możliwych zdarzeń polegają na intuicyjnym opracowaniu list wydarzeń możliwych w przyszłości o znaczeniu strategicznym dla organizacji. Istotą tej metody jest identyfikowanie przyczyn wydarzeń, możliwych kierunków rozwoju, siły oraz charakteru oddziaływania. Ponadto określenie zdolności adaptacyjnych organizacji do zmian. Scenariusze możliwych zdarzeń łączą w sobie analizę zależności między czynnikami zewnętrznymi i wewnętrznymi oraz ich wpływu na podejmowanie decyzji strategicznych. Procedura prowadzenia badań przebiega w sześciu etapach. Etap pierwszy polega na sprecyzowaniu zakresu analizy – kluczowych decyzji o wydłużonych konsekwencjach w czasie. W drugim etapie ustala się czynniki, które będą bezpośrednio wpływały na wynik decyzji strategicznych. Trzeci etap skupia się na wyodrębnieniu podstawowych sił zewnętrznych wpływających na rozwój danego sektora. Etap czwarty polega na opracowaniu wariantów rozwoju otoczenia i organizacji przy uwzględnieniu warunków określonych w poprzednich fazach. Etap piąty i szósty to analiza skutków wystąpienia określonych scenariuszy w przyszłości oraz skutków decyzji naczelnego kierownictwa będących odpowiedzią na wyodrębnione scenariusze otoczenia.

⁹ G. Gierszewska, M. Romanowska, Analiza strategiczna przedsiębiorstwa... wyd. cyt., s. 56

Scenariusze symulacyjne mają na celu wyprzedzającą ocenę poszczególnych wyborów strategicznych przedsiębiorstwa w zależności od wpływu otoczenia. Analiza przebiega w siedmiu etapach. Etap pierwszy polega na określeniu problemów i opracowaniu listy czynników otoczenia wpływających na organizację nadając im cechy takie jak: jednostka miary, zakres czasowy i obszar występowania. W drugim i trzecim etapie, wyróżnia się tzw. deskryptory – czynniki, które opisują główny problem wraz z prawdopodobieństwem ich wystąpienia. Etap czwarty skupia się na tworzeniu macierzy korelacji, wprowadzeniu danych i symulacji komputerowej. W oparciu o wyniki symulacji, w etapie piątym przygotowuje się scenariusze i opracowuje część opisową. Szósty etap to tworzenie przypadków krytycznych, czyli uzupełnienie procesów zachodzących w otoczeniu informacją o wydarzeniach mało prawdopodobnych, aczkolwiek krytycznych w skutkach. W ostatnim etapie – określane są skutki danych wyborów i zdolności adaptacyjne organizacji do zmian w otoczeniu w ramach wyróżnionych scenariuszy. Ostatecznie formułowana jest optymalna strategia rozwoju.

Scenariusze stanów otoczenia to kolejna metoda analizy makro-otoczenia i zarazem mikro-otoczenia. Ma charakter jakościowy, ponieważ oparta jest na subiektywnej ocenie siły wpływu określonych procesów w otoczeniu na organizację i prawdopodobieństwa ich wystąpienia. Oceny dokonują twórcy scenariuszy na podstawie własnej wiedzy. W rezultacie procedury badawczej tworzy się scenariusz optymistyczny, pesymistyczny, niespodziankowy i najbardziej prawdopodobny. Procedura składa się z czterech etapów.

Etap pierwszy skupia się na identyfikacji makro i mikro-otoczenia oraz tych czynników, które mają znaczący wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa. W otoczeniu dalszym wyróżnia się sferę: polityczną, ekonomiczną, społeczną, demograficzną, technologiczną oraz regulacyjną. W otoczeniu bliższym natomiast identyfikuje się procesy związane z klientami, dostawcami, konkurentami, substytutami i grupami strategicznymi. Istotą pierwszego etapu jest systematyzacja otoczenia i zachodzących w nim procesów w relacji do przedsiębiorstwa. Dzięki temu można zapobiec jednostronnej analizie otoczenia i ewentualnie uniknąć przeoczenia ważnych procesów z punktu widzenia działalności przedsiębiorstwa.

W drugim etapie dokonuje się oceny wpływu uprzednio zidentyfikowanych procesów na organizację. Każdemu procesowi przypisuje się siłę i kierunek wpływu w skali od -5 do +5 punktów oraz prawdopodobieństwo wystąpienia według trzech wariantów zmian: wzrostu, stagnacji lub regresu. Wyodrębnienie tych wariantów wiąże się z faktem, że każdy proces może mieć tendencję wzrostową, stabilizacyjną lub spadkową w przyszłości.

Trzeci etap skutkuje tworzeniem czterech scenariuszy. Scenariusz optymistyczny wyróżnia się wybierając dla danego procesu, w poszczególnych sferach ten trend, który ma największy pozytywny wpływ na firmę. Scenariusz pesymistyczny tworzy się wybierając te trendy w określonych sferach, które mają największy negatywny wpływ na firmę. Scenariusz niespodziankowy wyłania się wybierając trendy, które mają najmniejsze prawdopodobieństwo wystąpienia niezależnie od znaku i siły wpływu. Natomiast trendy o największym prawdopodobieństwie wystąpienia niezależnie od pozytywnej, czy negatywnej siły wpływu, tworzą scenariusz najbardziej prawdopodobny.

Etap czwarty polega na wyliczeniu średniej siły wpływu poszczególnych czynników w wyróżnionych sferach. Wyniki można przedstawić graficznie, co obrazowo prezentuje sfery, które są źródłem zagrożeń i szans oraz wskazuje jak duża jest siła wpływu poszczególnych sfer otoczenia na firmę. Na podstawie wyników zebranych w tabelach i przedstawionych graficznie, można dokonać wnioskowania. O burzliwości otoczenia i stopniu uzależnienia organizacji od zachodzących w nim zmian, mówi rozpiętość między scenariuszem optymistycznym, a scenariuszem pesymistycznym w poszczególnych sferach. Im rozpiętość jest większa, tym dana sfera jest bardziej burzliwa, a organizacja w większym stopniu od niej uzależniona. Kolejny krok we wnioskowaniu powinien być skierowany na zawężenie analizy do scenariusza najbardziej prawdopodobnego. Większa rozpiętość w poszczególnych sferach informuje o bardziej niejednorodnym i mniej ustrukturalizowanym otoczeniu. Analiza powinna także wyróżnić sfery, w których dominują szanse i zagrożenia. Ta informacja służy zwróceniu uwagi na wykorzystanie takich działań w tworzeniu strategii, które pozwalają minimalizować zagrożenia i maksymalizować korzyści wynikające z szans. Z punktu widzenia formułowania strategii ważne jest wyodrębnienie, ze scenariusza najbardziej prawdopodobnego, procesów wiodących. Są to procesy charakteryzujące się pozytywną, lub negatywną siłą oddziaływania i o największym prawdopodobieństwie wystąpienia. W związku z tym należy w sposób szczególny rozważyć skutki ich działania względem organizacji. Poza tym, można również przeprowadzić proces wnioskowania w oparciu o scenariusz niespodziankowy. Zjawiska o najmniejszym prawdopodobieństwie wystąpienia odznaczające się niezależnie – dużą, lub małą siłą wpływu, mogą być podstawą do tworzenia systemu wczesnego ostrzegania.¹⁰

¹⁰ G. Gierszewska, M. Romanowska, Analiza strategiczna przedsiębiorstwa, wyd. cyt., s. 65

Druga część niniejszego rozdziału poświęcona jest metodom służącym do analizy otoczenia konkurencyjnego. Charakterystyka obejmuje: analizę „pięciu sił” M.E. Portera, ekonomiczny profil sektora, mapę grup strategicznych, krzywą doświadczeń oraz koncepcję gron.

Według M.E. Portera, stan otoczenia konkurencyjnego determinuje **pięć sił**: groźba nowych wejść, groźba pojawienia się substytutów, siła przetargowa nabywców, siła przetargowa dostawców oraz natężenie rywalizacji między istniejącymi firmami w sektorze. Zatem analizując atrakcyjność danego sektora, należy zbadać każdy z wyznaczników konkurencji w kontekście jego wpływu na przedsiębiorstwo.

O groźbie wejścia do danego sektora decyduje poziom barier wejścia wraz z reakcją istniejących konkurentów. Im bariery są mocniejsze, a wchodzący jednocześnie mogą oczekiwać ostrej reakcji ze strony konkurencji, tym groźba wejścia jest mniejsza. Do głównych barier wejścia należą: ekonomia skali, zróżnicowanie wyrobów, potrzeby kapitałowe, dostęp do kanałów dystrybucji, sytuacja kosztowa oraz polityka państwa. Ekonomia skali, czyli obniżanie jednostkowego kosztu wyrobu w miarę wzrostu wielkości produkcji w określonym czasie, przyczynia się do tworzenia barier wejścia. Powoduje ona, że przedsiębiorstwo musi działać na dużą skalę narażając się na rywalizację ze strony innych firm, albo zmuszone jest działać na małą skalę licząc się z gorszą sytuacją kosztową.¹¹ Do czynników zwiększających bariery wejścia zalicza się także gorszą sytuację kosztową wchodzącej firmy niezależnie od ekonomii skali. Niższe koszty istniejących już przedsiębiorstw w sektorze mogą być determinowane przez:

- specyfikę know-how, do której dostęp jest ograniczany tajemnicą lub patentami,
- zajmowanie najlepszych źródeł surowca po cenach odpowiadających popytowi niższemu od istniejącego,
- korzystne lokalizacje zajęte jeszcze przed osiągnięciem przez nie cen rynkowych,
- subsydia państwowe,
- krzywą doświadczenia

¹¹ M.E Porter, Strategia konkurencji – metody analizy sektorów i konkurentów, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1998, s. 23

Trzecim źródłem barier wejścia jest zróżnicowanie wyrobów. Oznacza to, że firmy mają ugruntowaną pozycję w sektorze, istnieje dobra świadomość marki, a klienci są lojalni. Istniejące firmy wypracowały sobie dogodną pozycję poprzez działalność reklamową, promocyjną, serwis, itd.. Firmy wchodzące muszą liczyć się z dużymi nakładami celem przewyciężenia lojalności klientów względem istniejących marek. Inwestycje te są nie tylko kosztowne, ale również obarczone wysokim ryzykiem, ponieważ są bezwartościowe w przypadku, gdy wejście się nie powiedzie. Nakłady kapitałowe bezpośrednio związane z przewyciężaniem bariery zróżnicowania wyrobów stanowią kolejną barierę wejścia. Grono firm posiadających znaczne zasoby kapitałowe, umożliwiające wejście praktycznie do każdego sektora, jest bardzo zawężone. W konsekwencji, duże wydatki związane z działalnością reklamową, pracami badawczo-rozwojowymi, czy też uruchomieniem produkcji w nowym sektorze, ograniczają możliwości wejścia. Podobnie wysoki koszt zmiany dostawcy - znacznie utrudnia wejście do nowego sektora. Aby przewyciężyć tę barierę i wpłynąć na zmianę dostawcy, nowo wchodzący muszą zaproponować nabywcy znacznie lepszą cenę lub większą wartość dodaną niż dotychczasowo kupowany produkt. Poważnym źródłem barier wejścia jest dostęp do kanałów dystrybucji. Jest on utrudniony, gdy kanały dystrybucji są już mocno wykorzystane przez inne firmy. Wówczas nowy uczestnik sektora, musi zachęcić dystrybutorów do wprowadzenia jego produktu np. poprzez rabaty, kosztem zysku. Im bardziej ograniczone są kanały dystrybucji i im więcej producentów korzysta z tych samych kanałów, tym trudniej wejść do danego sektora. Niekiedy w sytuacji dużej saturacji, firma zmuszona jest ponieść znaczące nakłady na stworzenie własnej sieci dystrybucji, ponieważ współpraca z istniejącymi hurtownikami i detalistami jest nie możliwa. Polityka państwa to ostatni element kreujący bariery wejścia. Państwo może tworzyć bariery formalne w celu ochrony obywateli i środowiska, utrzymania porządku, czy też protekcji własnej gospodarki, poprzez narzucanie norm jakościowych, atestów, licencji, itp. Podobnie jak ograniczenia formalne, bariery celne regulują napływ nowych firm w celu np. wzmocnienia konkurencyjności wyrobów państwa narzucającego wysokie cła importowe.¹²

Oprócz barier wejścia, groźba pojawienia się nowych uczestników sektora, zależy od jego atrakcyjności. Atrakcyjność rozumiana jest w sensie wzrostu popytu i rentowności. Dynamiczny wzrost tych dwóch zmiennych, sprzyja większemu zainteresowaniu sektorem. Atrakcyjność sektora określają natomiast trzy parametry: obecna wielkość sektora, przyszła wielkość sektora i dynamika sprzedaży w poszczególnych latach oraz obecna i przewidywana

¹² M.E Porter, Strategia konkurencji wyd. cyt., s. 24

rentowność sektora. Wielkość sektora określa się wolumenem sprzedaży wyrażonym w określonej jednostce miary, jaki osiągnęli wszyscy producenci. Przyszła wielkość sektora determinuje perspektywy rozwojowe i natężenie walki konkurencyjnej. Do określenia perspektyw jego rozwoju, stosuje się analizę cyklu życia. Duża liczba produktów i ich obecność w odmiennych fazach, wymaga analizy cyklu życia poszczególnych wyrobów i wskazania dominujących zjawisk, które świadczą o osiągnięciu danej fazy cyklu życia przez cały sektor. Na tej podstawie można wnioskować, czy warto dokonywać ekspansji i czy będzie ona opłacalna w dłuższym okresie. Analiza sektorowa skupia się również na czynnikach obniżających atrakcyjność sektora, takich jak - wysokie bariery wyjścia. Często zdarza się, że wysokie bariery wejścia wiążą się z wysokimi barierami wyjścia utrudniając mobilność przedsiębiorstw. Znaczne nakłady poniesione na zakup i rozruch pewnej wysoko wyspecjalizowanej technologii łączą się z dużymi kosztami wyjścia, jako że nie ma możliwości wykorzystania tej samej technologii na potrzeby innej produkcji. Wszystkie wyżej omówione czynniki warto wziąć pod uwagę prowadząc analizę sektorową.¹³

Drugim wyznacznikiem konkurencyjności w sektorze według analizy „pięciu sił” M.E. Portera jest groźba pojawienia się substytutów. Im produkt bardziej się starzeje, tym groźba substytutu staje się bardziej prawdopodobna. Z kolei im bardziej atrakcyjne są substytuty pod względem ceny i efektywności, tym bardziej odbija się to na zyskowności w sektorze. W skrajnym przypadku, pojawienie się substytutu, może drastycznie wpłynąć na spowolnienie sprzedaży dotychczasowego produktu, a z czasem nawet jego eliminację z rynku. Zatem, bardzo istotnym jest analizowanie prawdopodobieństwa pojawienia się substytutów w sektorze i ewentualnie możliwości dostosowawczych firmy do zmiany, jaką substytut może wywołać.¹⁴

Siła przetargowa dostawców i nabywców wpływając na rentowność sektora, w dużej mierze determinowana jest przez relacje między popytem, a podażą. Jeśli popyt przewyższa podaż, wówczas siła oddziaływania dostawców jest większa od siły nabywców. Dokładnie odwrotna zależność ma miejsce, gdy podaż przewyższa popyt – wtedy rynek należy do klienta i to on dyktuje warunki. Oprócz popytu i podaży, istnieje szereg innych czynników, które determinują siłę oddziaływania nabywców i dostawców. Jest to m.in. stopień koncentracji sektora dostawcy w stosunku do sektora odbiorcy. Im wyższy jest stopień koncentracji sektora, tym większa jest jego siła oddziaływania. Zależność tą doskonale obrazuje sytuacja dużych sieci supermarketów i ich drobnych kooperantów w Polsce. Duże

¹³ G. Gierszewska, M. Romanowska, Analiza strategiczna przedsiębiorstwa. Wyd. cyt., s. 105

¹⁴ M.E Porter, Strategia konkurencji, wyd. cyt., s. 40

rozproszenie dostawców i znacząca siła przetargowa supermarketów wynikająca m.in. z dużego wolumenu zakupów w stosunku do jednego dostawcy, sprawia, że to właśnie markety wywierają presję i dyktują warunki swoim dostawcom.

Uzależnienie jakości produktu finalnego od jakości produktu kupowanego od dostawcy zwiększa jego siłę przetargową. Jeśli dostawca wie, że od jego produktu zależy jakość wyrobu klienta, wówczas będzie starał się wykorzystać ten fakt na swoją korzyść w negocjowaniu warunków współpracy.

Większy dostęp do informacji przez jedną ze stron, analogicznie jak w powyższym przypadku, przesądza o sile przetargowej. Z tą różnicą jednak, że gdy nabywca dysponuje pełną informacją o popycie, bieżących cenach na rynku dostawców, czy też nawet kosztach dostawcy, wtedy ma lepsze możliwości uzyskania niższych cen. Zawsze może wynegocjować korzystne dla siebie warunki przeciwstawiając się zapewnieniom dostawcy o jego ograniczonej możliwości przetrwania.

Kolejnym czynnikiem osłabiającym lub umacniającym siłę przetargową danego sektora jest pozycja monopolistyczna dostawcy lub odbiorcy. Monopol interpretowany jest zarówno w kontekście dominacji w sektorze, jak i przewagi technologicznej. Bardziej oczywisty jest wymiar dominacji w sektorze, natomiast specyficzny jest monopol w postaci niepowtarzalności wyrobu. Firma nawet małych rozmiarów, posiadająca unikalną technologią niedostępną dla innych konkurentów, może uzależnić od siebie dużego odbiorcę.

Duży udział dostawcy w tworzeniu kosztów odbiorcy, zwiększa siłę oddziaływania dostawcy, ale również przyczynia się do zwiększania nacisków ze strony nabywcy na obniżanie ceny. Wynika to z faktu, iż nawet nieznaczna obniżka ceny ma istotny wpływ na jego koszty i zysk. Analogicznie – siła przetargowa odbiorcy jest większa od dostawcy, gdy odbiorca ma znaczący udział w wartości sprzedaży zaopatrującego.

Wysoki koszt zmiany dostawcy lub klienta wpływa na to, że klient bardziej może uzależnić się od swojego dostawcy, lub odwrotnie – dostawca od klienta. O uzależnieniu decydować może na przykład wysoka jakość produktu osiągnięta dzięki dobrym surowcom. Większa siła przetargowa dostawcy skutkująca nawet w podwyżce cen surowca, może wywołać reakcję dostosowawczą ze strony klienta. Koszt związany ze zmianą dostawcy w postaci utraty jakości wyrobu, bądź nieterminowości dostaw, może przewyższyć straty wywołane samą podwyżką cen. Stąd dostawca zyskuje na sile oddziaływania.

Integracja pionowa w sensie próby przejścia produkcji wyrobu finalnego przez dostawcę, bądź wytwarzanie przez nabywcę komponentu zwykle zapewnianego przez sektor

dostawcy, osłabia siłę przetargową uczestników sektora. Oznacza to utratę dostawcy lub odbiorcy, lub pojawienie się nowego konkurenta.

Piątą siłą w systemie wyróżnionym przez M.E. Portera jest natężenie konkurencji wewnątrz sektora. O stopniu rywalizacji decyduje struktura sektora - stopień koncentracji. Jeśli istnieje wiele firm o małych udziałach rynkowych, zwiększają się szanse wolnej konkurencji. Jeżeli natomiast kilku uczestników skupia większość udziałów w rynku, wówczas zwiększa się ich siła przetargowa i mogą oni zaburzać reguły wolnego rynku. Do analizy koncentracji wykorzystuje się stopę koncentracji firm oznaczoną wskaźnikiem S, według wzoru:

$$S_i = q_i : Q$$

gdzie:

s – oznacza udział produkcji i-tego przedsiębiorstwa w produkcji ogółem

q – oznacza wielkość produkcji i-tego przedsiębiorstwa

Q – oznacza wielkość produkcji ogółem danego przemysłu

Poprzez dodawanie wskaźników S dla kilku największych przedsiębiorstw w sektorze, można ocenić stopień jego koncentracji. Poza tym analiza koncentracji, powinna uwzględniać zmiany koncentracji sektora polegające na wejściu i wyjściu, oraz wskazywać, którzy uczestnicy zwiększają swój udział w sektorze, a którzy zmniejszają.

Znaczący wpływ na rywalizację wewnątrz-sektorową ma import. Importerzy są także uczestnikami danego sektora, więc należy analizować konkurencyjność ich oferty w porównaniu do produktów krajowych. Diagnozowanie sytuacji konkurencyjnej obejmuje również identyfikację metod walki konkurencyjnej. Im jest ona większa, tym sektor staje się mniej atrakcyjny. Jeśli walka konkurencyjna przyjmie swoją najbardziej destruktywną formę - wojnę cenową – inwestorzy tracą zainteresowanie ekspansją.¹⁵

Rozwinięciem i uszczegółowieniem metody „pięciu sił” Portera jest **koncepcja map grup strategicznych**. Analiza według pięciu sił bada konkurencyjność w sektorze jako całości. Koncepcja map grup strategicznych natomiast, szczegółowo zagłębia się we wnętrze sektora uznając, że konkurencja toczy się wewnątrz danej grupy strategicznej. Innymi słowy grupa strategiczna jest pośrednim punktem pomiędzy analizą sektora jako całości i analizą

¹⁵ G. Gierszewska, M. Romanowska, Analiza strategiczna przedsiębiorstwa. wyd. cyt., s. 114

każdej firmy z osobna. Definiowana jest jako zbiór firm w sektorze, które stosują tą samą lub podobną strategię prowadzenia walki konkurencyjnej.¹⁶ Sektor może zawierać jedną grupę lub więcej – zależy to od tego, czy firmy stosują tą samą, bądź odmienną strategię konkurowania. Grupę strategiczną zatem wyodrębnia się w przypadku gdy przedsiębiorstwa:

- oferują porównywalne produkty, usługi, serwis pod względem jakości, innowacyjności, itp.,
- wykorzystują podobne kanały dystrybucji,
- wykazują porównywalny stopień integracji pionowej
- zaspokajają podobne potrzeby konsumentów
- w podobny sposób prowadzą kampanie reklamowe
- stosują takie same technologie i oferują produkty po zbliżonych cenach

W oparciu o powyższe kryteria powstałe grupy przenosi się na mapę grup strategicznych, która jest graficzną prezentacją sytuacji konkurencyjnej według wybranych – dwóch parametrów stanowiących osie mapy. Analizując położenie każdej grupy można określić obszar korzyści konkurencyjnych i gdzie ewentualnie istnieje szansa rentownej działalności. Ważnym aspektem z punktu widzenia możliwości rozwoju i konkurencyjności sektora są bariery mobilności. Niskie bariery mobilności oznaczają łatwość przemieszczania się firm z jednej grupy strategicznej do drugiej. Wysokie bariery dają efekt odwrotny i zapewniają bezpieczne warunki rozwoju. O bezpieczeństwie w sektorze decyduje także taki parametr jak symetryczność barier mobilności. Jeżeli bariery są symetryczne to przejście do innej grupy strategicznej jest kwestią poniesienia większych nakładów by rozwinąć określoną umiejętność. Bariery asymetryczne natomiast, uniemożliwiają mobilność, ponieważ zasoby lub umiejętności niezbędne do przeniesienia są nieosiągalne dla danej firmy.¹⁷

Ekonomiczny profil sektora (Industry Dominant Economic Features) jest kolejną metodą wykorzystywaną przez firmy do analizy otoczenia konkurencyjnego. W tworzeniu profilu bierze się pod uwagę następujące czynniki:

- rozmiar rynku
- zakres rywalizacji (lokalny, regionalny, krajowy, międzynarodowy lub globalny)
- wzrost rynku (dynamika sprzedaży) oraz faza cyklu życia sektora
- koncentracja sektora – liczba konkurentów i ich wielkość

¹⁶ M.E Porter, Strategia konkurencji, wyd. cyt., s. 140

¹⁷ G. Gierszewska, M. Romanowska, Analiza strategiczna przedsiębiorstwa. wyd. cyt., s. 126

- liczba nabywców i ich względna wielkość
- istnienie integracji w tył lub w przód
- typy kanałów dystrybucji stosowanych w dotarciu do klienta
- tempo postępu technologicznego w wytwarzaniu innowacji i ich komercjalizacji
- poziom dyferencjacji produktów różnych firm w sektorze
- występowanie efektu ekonomii skali
- występowanie efektu krzywej doświadczenia tj. obniżanie kosztu jednostkowego w miarę podwajania produkcji
- bariery wejścia i wyjścia oraz wymagane środki do ekspansji
- rentowność sektora w odniesieniu do średniej rentowności sektora światowego

Badając i opisując każdą z wyżej wymienionych cech, można w sposób relatywnie prosty i sprawny scharakteryzować sektor i porównać go z innymi.¹⁸

Przydatną metodą wykorzystaną po raz pierwszy przez grupę BCG pod koniec lat 60-tych do analizy sektora i pozycji konkurencyjnej firm w jego obrębie jest tzw. **krzywa doświadczenia**. Informuje ona o tym, jak zmienia się koszt jednostkowy przy każdym podwojeniu produkcji. Przydatność tej metody polega na porównaniu sytuacji kosztowej przedsiębiorstw i dostarczeniu informacji o poziomie ekonomicznej bariery wejścia do sektora. Im nachylenie krzywej jest większe, tym bariera ekonomiczna jest większa, ponieważ koszt jednostkowy spada szybciej. Trudniej jest więc dogonić konkurencję korzystającą już z efektu doświadczenia będąc nowym uczestnikiem określonego sektora. Efekt doświadczenia zależy przede wszystkim od ekonomii skali, ale także od efektu uczenia się poprzez zwiększanie wydajności pracy oraz efektu innowacji przez wprowadzanie modyfikacji produktowych, automatyzację, itp. Wykorzystanie efektu doświadczenia w osiągnięciu przewagi konkurencyjnej zależy w dużej mierze od sytuacji wewnątrz sektora, a przede wszystkim popytu. W warunkach słabego wzrostu popytu, zaostrza się walka konkurencyjna wśród przedsiębiorstw, ponieważ mogą one zwiększyć swoją produkcję jedynie kosztem konkurentów. W konsekwencji, ogólna wielkość produkcji w sektorze pozostaje niezmienną lub nieznacznie wzrasta. Oznacza to, że osiągnięcie efektu doświadczenia w postaci obniżania kosztu jednostkowego dzięki ekonomii skali jest mocno ograniczone. W takiej sytuacji, rozwiązaniem sprzyjającym obniżaniu kosztu jednostkowego produkcji może być zastosowanie usprawnień organizacyjnych, modyfikacja wyrobu lub technologii.

¹⁸ Arthur A. Thompson, Jr. A. J. Strickland III, Strategic Management, wyd. cyt., s. 71

Krzywa doświadczenia umożliwia zidentyfikowanie własnej pozycji firmy w dziedzinie kosztów na tle konkurencji. Analiza wskazuje, które firmy nie potrafią dogonić malejącego kosztu jednostkowego i mogą być wyeliminowane z rynku, a które dotrzymują kroku walce konkurencyjnej i mogą być interesującym partnerem do zawierania aliansów strategicznych. Istnieją jednak pewne uwarunkowania, które ograniczają zastosowanie metody krzywej doświadczenia. Są to następujące aspekty:

- charakterystyka wyrobu – w przypadku dóbr luksusowych to nie koszty, ale marka i wizerunek firmy wpływa na pozycję konkurencyjną,
- eliminacja lub zmniejszanie efektu wieloletniego doświadczenia przez innowacje technologiczne i produktowe,
- wykorzystanie już zebranego efektu doświadczenia przez konkurencję przy nieproporcjonalnie mniejszych nakładach,
- negatywne skutki stosowania przywództwa kosztowego, które prowadzą do konkurencji cenowej i zmniejszania rentowności sektora,
- możliwość osiągnięcia przewagi konkurencyjnej poprzez reorganizację zamiast obniżania kosztu jednostkowego.¹⁹

Wielu metodom analizy konkurencji zarzuca się, że przypisują znaczenie wnikliwemu badaniu przedsiębiorstw – każdego z osobna, albo sektorów, a nie uwzględniają znaczenia lokalizacji i powiązań poszczególnych jednostek w ugruntowaniu przewagi konkurencyjnej. M.E. Porter rozszerza analizę konkurencji o tzw. **koncepcję gron**. Grono definiowane jest jako: „...geograficzne skupiska wzajemnie powiązanych firm, wyspecjalizowanych dostawców, jednostek świadczących usługi, firm działających w pokrewnych sektorach i związanych z nimi instytucji (na przykład uniwersytetów, jednostek normalizacyjnych i stowarzyszeń branżowych) w poszczególnych dziedzinach, konkurujących między sobą, ale także współpracujących”.²⁰ Grono powstaje poprzez badanie powiązań kooperacyjnych najbardziej znaczących firm w sektorze. Po zidentyfikowaniu relacji z innymi uczestnikami tego samego lub innego sektora bada się skąd pochodzą kluczowe umiejętności i zasoby organizacji gwarantujące jej przewagę konkurencyjną. W rezultacie dołączane są do grona organizacje współuczestniczące, czyli: banki, dostawcy, klienci, instytuty naukowe, itp. Relacje firmy z otoczeniem badane są także pod kątem powiązań politycznych. Jeżeli takie

¹⁹ G. Gierszewska, M. Romanowska, Analiza strategiczna przedsiębiorstwa. wyd. cyt., s. 140

²⁰ M.E. Porter, Porter o konkurencji, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001, s. 246

istnieją to grono powiększa się o agendy rządowe, partie polityczne i pozostałe instytucje polityczne. Grono może być uszczegóławiane o inne rodzaje powiązań, w tym powiązania z innymi gronami.

Koncepcja gron wskazuje na to, że sytuacja konkurencyjna firmy zależy w dużym stopniu od czynników znajdujących się poza nią lub poza sektorem. Wkracza w szereg dodatkowych elementów, które według Portera powinny być ujęte w całym spektrum analizy otoczenia konkurencyjnego.²¹

2.4 Metody analizy zasobów organizacji

Metody zajmujące się diagnozą potencjału strategicznego przedsiębiorstwa można sklasyfikować według trzech podejść różniących się poziomem szczegółowości i spektrum obszarów podlegających analizie. Pierwsze podejście tzw. bilans strategiczny przedsiębiorstwa polega na wielokryterialnej analizie zarówno zasobów kluczowych, jak i marginalnych. Zasoby bada się we wszystkich sferach funkcjonowania przedsiębiorstwa, następnie poddaje się je ocenie celem określenia słabych i mocnych stron. Drugie podejście określa, iż do zbadania potencjału strategicznego nie jest niezbędna analiza wszystkich zasobów we wszystkich podsystemach przedsiębiorstwa. Istotą jest wyróżnienie i ocena umiejętności kluczowych, które determinują konkurencyjność w danym sektorze. Stąd metoda ta określana jest mianem analizy kluczowych czynników sukcesu. Trzecie podejście charakteryzuje się badaniem zasobów organizacji według podziału na funkcje podstawowe i pomocnicze – jest to analiza łańcucha wartości.

Bilans strategiczny polega na wyróżnieniu określonych obszarów funkcjonalnych przedsiębiorstwa, a następnie odpowiednich czynników, które odgrywają istotną rolę w kształtowaniu pozycji strategicznej przedsiębiorstwa. Lista czynników zależy od branży i specyfiki badanej firmy, istnieją jednak sformalizowane arkusze w oparciu, o które można dokonać punktowej oceny mocnych i słabych stron organizacji. Ocena powinna być przeprowadzana przez kompetentnych pracowników firmy, a następnie weryfikowana przez badaczy. Ze względu na szeroki zakres analizy i dużą szczegółowość, bilans strategiczny przedsiębiorstwa należy do metod kosztownych i czasochłonnych. Ponadto trudności przysparza badaczom metodologia tworzenia arkuszy, dlatego sugerowane zastosowanie to

²¹ G. Gierszewska, M. Romanowska, Analiza strategiczna przedsiębiorstwa, wyd. cyt., s. 138

głównie w przypadku podejmowania decyzji kluczowych jak na przykład zmiana strategii firmy.²²

Analiza łańcucha wartości, której autorem jest M.E. Porter zakłada, że punktem wyjścia badań jest podział działań firmy na – podstawowe i pomocnicze. Przez działania podstawowe rozumie się procesy fizycznego przetwarzania materiałów i dostarczenie ich klientom. Dzielią się one na: logistykę wewnętrzną (tj. przyjmowanie surowców, składowanie, magazynowanie, itd.), operacje produkcyjne (tj. obróbka, montaż, testowanie, pakowanie, itd.), logistykę zewnętrzną, czyli dystrybucję produktów, marketing i sprzedaż oraz usługi (tj. serwis, obsługa posprzedażowa). W ramach działań pomocniczych, których istotą jest zapewnienie bezusterkowego funkcjonowania działań podstawowych, wyróżnia się: zaopatrzenie (zakupy aktywów, materiałów), badania i rozwój, zarządzanie zasobami ludzkimi oraz infrastrukturę firmy. Podział przedsiębiorstwa na podsystemy pozwala ułożyć działalność w logiczną całość, łatwiej ją koordynować i zlokalizować te czynniki, które przyczyniają się do tworzenia przewagi konkurencyjnej.²³

Analiza kluczowych czynników sukcesu służy wyróżnieniu i ocenie zasobów oraz umiejętności przedsiębiorstwa, które uważane są za najważniejsze – decydujące o pozycji konkurencyjnej i możliwościach rozwojowych. Meritum tej analizy wywodzi się z reguły 80/20. Mówi ona, że tylko 20% zdarzeń generuje 80% efektów. W myśl tej reguły, w analizie należy skupić się głównie na krytycznych zasobach firmy i dążyć do ich doskonalenia. Punktem wyjścia w badaniu tą metodą jest stworzenie listy czynników gwarantujących sukces w danym sektorze. Kluczowe czynniki sukcesu powinny odnosić się do następujących kryteriów:

- pozycja na rynku (udział % w rynku, udział % w stosunku do największego konkurenta)
- pozycja w dziedzinie kosztów (wielkość kosztu jednostkowego, struktura kosztów i dynamika, np. wydatki na badania i rozwój)
- wizerunek firmy i jej obecność na rynku
- poziom technologii
- rentowność przedsiębiorstwa
- organizacja i zarządzanie

W związku ze specyfiką określonej branży, lista kluczowych czynników dla określonej firmy może być różnie konstruowana. Aspekt ten stwarza wiele trudności

²² G. Gierszewska, M. Romanowska, Analiza strategiczna przedsiębiorstwa. wyd. cyt., s. 164

²³ K. Oblój, Strategia sukcesu firmy, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1998, s. 169

metodologicznych. Podobnie kwestia ustalenia punktu odniesienia i perspektywy czasu, w jakiej należy oceniać kondycję rozwojową firmy jest problematyczna. Punktem odniesienia może być zarówno konkurent, jak i idealny profil kluczowych czynników sukcesu. Porównanie z idealnym profilem czyni ocenę bardziej obiektywną. Z kolei wybór perspektywy czasowej zależy od celu, któremu służy analiza. Jeżeli analiza będzie służyć projektowaniu strategii to jej przedział czasowy powinien być uzależniony od perspektywy czasowej, jaką uwzględnia formułowana strategia. Proces analizy kluczowych czynników sukcesu przebiega w czterech podstawowych etapach:

- stworzenie listy kluczowych czynników sukcesu dla badanego sektora
- określenie wag dla każdego z czynników
- identyfikacja tych czynników sukcesu, które są słabą i mocną stroną oraz wyrażenie oceny w postaci liczbowej
- porównanie sumy ważonych ocen z oceną maksymalną lub z ocenami konkurentów

Punktowa ocena kluczowych czynników sukcesu precyzyjnie określa pozycję przedsiębiorstwa w sektorze oraz wskazuje, gdzie istnieją mocne strony do wykorzystania, a gdzie słabe, które należy poprawić. Zaletą metody KCS jest jej relatywnie niewielka pracochłonność w porównaniu np. z bilansem strategicznym przedsiębiorstwa, zatem i mniejszy koszt, a także większa praktyczność w zastosowaniu.

Z metodą analizy kluczowych czynników sukcesu związana jest technika nazywana **benchmarkingiem**. Wyniki analizy KCS można porównać z konkurencją, a to jest właśnie istotą benchmarkingu. Porównywanie i uczenie się od najlepszych ma na celu doskonalenie umiejętności, aby dogonić konkurencję. Można wyróżnić trzy rodzaje benchmarkingu. Benchmarking wewnętrzny przeprowadzany jest w obrębie danej organizacji i ma na celu porównanie oddziałów, czy też przedsiębiorstw wewnątrz grupy. Benchmarking konkurencyjny - nastawiony jest na porównanie przedsiębiorstwa do lidera - konkurenta w sektorze. Analizuje się jego wybrane umiejętności odpowiadając na pytanie, w jaki sposób udało mu się osiągnąć dobrą pozycję i jak zaadaptować jego wzory na własne potrzeby. Benchmarking funkcjonalny z kolei, porównuje rozwiązania funkcjonalne między przedsiębiorstwami, niekoniecznie z tego samego sektora. Wychodzi z założenia, że wzorów można szukać także wśród firm o dużym doświadczeniu spoza branży. Proces stosowania benchmarkingu składa się z następujących etapów:

- 1) Faza planowania:
 - identyfikacja obszaru udoskonaleń
 - identyfikacja benchmarków
 - wybór i zastosowanie odpowiedniej metody zbierania danych
- 2) Faza analizy:
 - diagnoza obecnych wskaźników działania firmy
 - określenie pożądanego poziomu przyszłych wskaźników
 - określenie wyników procesu porównywania i sposobu ich wykorzystania
- 3) Faza wnioskowania:
 - ustalenie celów funkcjonalnych
 - przygotowanie procedury wdrożeniowej
- 4) Faza wdrożenia:
 - wdrożenie procedury i kontrola uzyskiwanych efektów
 - określenie nowych benchmarków

Podstawowym celem tej metody jest ciągłe poszukiwanie lepszych rozwiązań, ich dostosowanie do specyfiki badanej firmy, a nie bezpośrednio kopiowanie. Analizowanie i zapożyczenie cudzych rozwiązań, zachowując własną twórczość, pobudza innowacje i przyspiesza doskonalenie przedsiębiorstwa.²⁴

Jedną z najczęściej stosowanych metod analizy zasobów organizacji, szczegółowo poddającą analizie produkt i technologię jest tzw. koncepcja cyklu życia. **Cykl życia produktu** przedstawia jak kształtuje się proces nabywania i utraty zdolności produktu do zaspokajania potrzeb konsumenta wraz z przebiegiem jego finansowania. Obejmuje on pięć faz: badanie, wprowadzenie na rynek, wzrost, nasycenie i spadek.

W fazie badania powstaje pomysł na produkt oraz jego projekty. Dokonywany jest wybór najbardziej optymalnego wariantu i przygotowanie do produkcji. W drugiej fazie, wyprodukowany wyrób jest wprowadzany na rynek. Firma ponosi duże nakłady na marketing, sprzedaż i dystrybucję. Istotą jest zapoznanie klienta z marką i wstępne utrwalenie produktu w świadomości. W związku z małą dynamiką sprzedaży, zyski są niewielkie lub występują straty. Faza wzrostu charakteryzuje się znacznym przyspieszeniem tempa wzrostu sprzedaży. Produkt staje się rentowny – firma zarabia i pokrywa ewentualne straty poniesione we wcześniejszych fazach. Równocześnie konkurencja próbuje imitować

²⁴ System informacji strategicznej, pr. zbior. pod red. R. Borowieckiego i M. Romanowskiej, Centrum Doradztwa i Informacji Difin Sp. z o.o., Warszawa 2001, s. 143

produkt i wejść w podobny sposób na rynek. Wzrost sprzedaży skutkuje nasyceniem rynku. W wyniku działań konkurencji i starzenia się produktu, sprzedaż zaczyna stopniowo spadać. Wówczas podejmowane są działania zmierzające ku modyfikacji produktu celem przedłużenia cyklu życia lub opracowywana jest nowa wersja. Jeżeli nie uda się wydłużyć cyklu życia, wtedy produkt wkracza w fazę spadku. Inwestycję w produkt są wstrzymane, sprzedaż spada, produkcja zaczyna przynosić straty, co w konsekwencji prowadzi do wycofania produktu z rynku.

Dzięki znajomości cyklu życia produktu i umiejętności zlokalizowania go na krzywej, można sterować poszczególnymi funkcjami przedsiębiorstwa tak, by zapewnić największą rentowność. Celem nadrzędnym jest wydłużenie faz, które są z ekonomicznego punktu widzenia najkorzystniejsze i skrócenie tych, które są źródłem potencjalnych strat. Zatem analiza cyklu życia produktu dostarcza przesłanek, jak budować strategię produktowo - rynkową i finansową firmy. Służy również obserwacji wyrobów i ich substytutów w sektorze pozwalając przewidzieć jak będzie kształtować się ich cykl życia oraz jak dostosować swoje działania w zależności od zaistniałych okoliczności.²⁵

Wykorzystując koncepcję cyklu życia, podobnie jak produkt, można także badać technologię. **Cykl życia technologii** umożliwia ocenę technologicznej konkurencyjności firmy. Cechą charakterystyczną badań jest ich globalność. Ponieważ technologie z jednej dziedziny mogą mieć wpływ na rozwój produktów w innej branży, niezbędna jest badanie technologii w ujęciu globalnym. Cykl życia technologii przebiega podobnie jak produktu. Rozpoczyna się od fazy powstania, przez fazę rozwoju i dojrzałości, do fazy starzenia się. Istotą jest takie zaprojektowanie wydatków na technologię, aby zawsze posiadać technologię młodą lub dojrzałą i w odpowiednim momencie inwestować w technologię eksperymentalną, która z czasem może zyskać znaczenie kluczowe. Technologią osiąga największą efektywność w fazie dojrzałości, w fazie schyłku nawet znaczne inwestycje nie przynoszą wymiernych efektów. W związku z tym, już w fazie dojrzałości trzeba rozpoczynać prace nad projektowaniem technologii eksperymentalnej, bądź modyfikacją istniejącej. Istotą jest uniknięcie sytuacji, kiedy technologia, w danej chwili gwarantująca przewagę konkurencyjną, się zestarzeje, a firma nie będzie przygotowana na zastąpienie jej nową.²⁶

²⁵ Z. Drażek, B Niemczynowicz, Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem, wyd. cyt. s. 145

²⁶ Tamże, s. 147

2.5 Metody integrujące

Pełna analiza strategiczna skutkuje w zdefiniowaniu pozycji strategicznej przedsiębiorstwa. Musi uwzględniać zarówno czynniki wewnętrzne jak i zewnętrzne. Jej określenie polega na połączeniu wyników analiz zasobów organizacji i jej otoczenia. Kompleksowej ocenie organizacji służą metody integrujące. Dostarczają one syntetycznych wniosków integrując wszystkie informacje wynikające z procesu diagnostycznego. Do wiodących metod syntetycznej ewaluacji przedsiębiorstwa zalicza się: metodę SWOT, SPACE oraz metody portfelowe.

Analiza SWOT jest niewątpliwie jedną z najpopularniejszych metod integrujących. Użyteczność tej analizy wynika z bardzo prostego podejścia do badania organizacji postrzegając ją w kontekście mocnych (strengths) i słabych (weaknesses) stron oraz szans (opportunities) i zagrożeń (threats). Wszystkie cztery elementy będące przedmiotem analizy SWOT wpływają na kształt celów strategicznych. Silne strony firmy to jej kluczowe zasoby, umiejętności, które wyróżniają ją spośród innych firm i gwarantują przewagę konkurencyjną. Słabe strony stanowią wszystkie aspekty funkcjonowania firmy ograniczające rozwój i sprawność. Szanse w otoczeniu to okoliczność makro- i mikro-otoczenia, które sprzyjają rozwojowi firmy. Zagrożenia natomiast to okoliczność w makro- i mikro-otoczeniu, które niekorzystnie wpływają na rozwój. Wedle idealnego scenariusza, przedsiębiorstwo powinno postępować według następujących wytycznych: unikać zagrożeń, wykorzystywać szanse, eliminować lub minimalizować wpływ słabości i wzmacniać lub maksymalizować wpływ mocnych stron.²⁷ W oparciu o powyższe postulaty wyróżnia się cztery modelowe typy strategii:

- Strategia maxi-maxi – przewaga mocnych stron i szans, strategia agresywna, polega na silnej ekspansji i zdywersyfikowanym rozwoju
- Strategia mini-maxi – przewaga słabych stron nad mocnymi przy wielu szansach w otoczeniu, strategia konkurencyjna, polega na wykorzystaniu możliwości, jakie stwarza otoczenie przy jednoczesnym poprawianiu niedoskonałości wewnętrznych

²⁷ A. Zelek, Zarządzanie strategiczne – diagnozy, decyzje, strategie, Wydawnictwo Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu, Szczecin 2000, s. 61

- Strategia maxi-mini – przewaga mocnych stron, ale i niekorzystne warunki w otoczeniu, strategia konserwatywna, polega na wykorzystaniu mocnych stron aby przewyciężyć zagrożenia
- Strategia mini-mini – przewaga słabości i zagrożeń, strategia defensywna, polega na staraniach o przetrwanie lub likwidacji, jako że nie ma mocnych stron, które można wykorzystać do przewyciężania zagrożeń i poprawienia słabości²⁸

Powyższe opcje strategiczne stanowią bazę do wytyczenia kierunku rozwoju strategicznego firmy. Ich ujęcie w takiej postaci znacznie ułatwia określenie cech przyszłej strategii i jest niewątpliwą zaletą analizy SWOT. Zaletą tej metody jest również rozróżnienie tzw. czynników obiektywnych, na które firma ma wpływ i na których powinna skupić się oraz czynników subiektywnych – niezależnych od przedsiębiorstwa, które trzeba uwzględniać w formułowaniu strategii.

Równie kompleksową metodą stosowaną do diagnozowania małych i średnich przedsiębiorstw jest **analiza SPACE**. Jest to technika wielokryterialna – polega na wyodrębnieniu cech przedsiębiorstwa związanych z jego pozycją wewnętrzną i zewnętrzną, które umożliwiają identyfikację aktualnej sytuacji strategicznej. Przykładowy model kryteriów stosowanych w metodzie SPACE, w ramach pozycji wewnętrznej wyróżnia: siłę finansową przedsiębiorstwa i zdolność konkurencyjną firmy wraz z jej pozycją rynkową. W ramach pozycji zewnętrznej uwzględnia: stabilność oraz atrakcyjność sektora. Nie ma jednak uniwersalnego modelu kryteriów, który mógłby być zastosowany względem każdej firmy. Formułowanie kryteriów musi uwzględniać specyfikę branży i specyfikę badanej firmy.²⁹ W ramach precyzyjnie wybranych kryteriów, wyznacza się czynniki, którym przypisywane są oceny punktowe. Następnie wybiera się czynnik, którego ocena punktowa po przemnożeniu przez wagę daje ocenę ważoną. Po obliczeniu ocen ważonych, nanosi się je na układ współrzędnych. Na wykresie, w wyniku prostych obliczeń matematycznych, powstaje wektor, który wskazuje zalecany typ strategii.³⁰

Jedną z podstawowych zalet metody SPACE jest możliwość uzyskania informacji służących zarówno do analizy firmy jak i jej otoczenia. Wnioski, które są wynikiem tej analizy znajdują szerokie zastosowanie w diagnozie sytuacji przedsiębiorstwa i projektowaniu

²⁸ G. Gierszewska, M. Romanowska, Analiza strategiczna przedsiębiorstwa. wyd. cyt., s. 240

²⁹ A. Zelek, Zarządzanie strategiczne, wyd. cyt. s. 64

³⁰ Z. Drażek, B. Niemczynowicz, Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem, wyd. cyt. s. 185

strategii. Identyfikacja czterech najodpowiedniejszych kryteriów oceny dostarcza większej precyzji niż na przykład tradycyjne analizy dwukryterialne. Kolejną zaletą metody SPACE jest jej prostota w zastosowaniu. Trudności przysparzać może jedynie identyfikacja właściwych czynników determinujących poszczególne kryteria analizy.

Podobnie jak metody portfelowe, analiza SPACE ma szerokie zastosowanie do badania firmy funkcjonującej w jednym sektorze. Ponadto może być zastosowana do analizy firmy zdywersyfikowanej poprzez badanie pozycji strategicznej wyodrębnionych strategicznych jednostek gospodarczych, a następnie ocenę wzajemnego wpływu, można stworzyć zestaw opcji strategicznych dla zdywersyfikowanej firmy jako całości.

Mocną stroną analizy SPACE jest także silne oparcie na podstawach empirycznych. Prace badawcze w ramach programu Profit Impact of Market Strategy dowiodły, że stopa zwrotu z inwestycji zależy od szeregu czynników, na których oparta jest metoda SPACE. Te czynniki to m.in. udział firmy w rynku, jakość jej wyrobów oraz nakładów na marketing, badania i rozwój. Określenie zdolności konkurencyjnych firmy prowadzi do ustalenia pozycji konkurencyjnej w sektorze w wyżej wymienionych dziedzinach. Zatem metoda SPACE opiera się na kryteriach uzasadnionych przez dowiedzione prawidłowości ekonomiczne.³¹

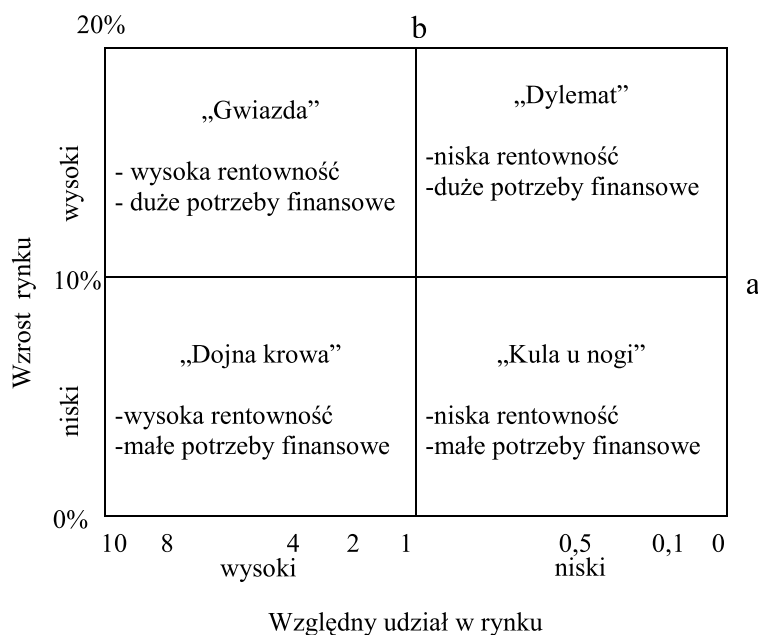
Do metod integrujących zalicza się także techniki analizy portfelowej. Analiza ma charakter wieloaspektowy, prezentacja wyników natomiast występuje w postaci macierzowej dwóch zmiennych opisujących. Jeden z wymiarów macierzy opisuje procesy zachodzące we wnętrzu firmy, drugi wymiar to czynniki opisujące otoczenie. Najbardziej popularne techniki portfelowe można podzielić na dwie grupy: techniki wykorzystujące jednoczynnikowe zmienne opisujące (macierz czteropolowa) oraz techniki, które wykorzystują wieloczynnikowe zmienne opisujące (macierz czteropolowa lub większa).³²

Jedną z najstarszych i relatywnie najprostszych metod analizy portfelowej jest **macierz Boston Consulting Group**, która po raz pierwszy wykorzystana została w 1969 roku. Ma ona postać dwóch zmiennych: stopy wzrostu rynku i względnego udziału w rynku badanego produktu. Obydwa parametry wyznaczają macierz, która składa się z czterech pól opisujących lokalizację produktu w portfolio firmy (patrz rys. 1).

³¹ P. Czarnecki, Zastosowanie metody SPACE do analizy strategicznej szkoły wyższej, WSB-NLU, Nowy Sącz 2000, s. 134

³² T. Gołębiowski, Zarządzanie strategiczne, wyd. cyt., s. 309

Rysunek 1. Macierz BCG



Źródło: G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*. wyd. cyt., s. 205

Do prawidłowego zbudowania macierzy i usytuowania w niej produktu, niezbędne jest zebranie informacji na temat: udziału każdego produktu w przychodach ze sprzedaży całej firmy, przebiegu cyklu życia każdego z produktów i dynamiki sprzedaży, przepływów finansowych generowanych przez produkt oraz udziału w rynku każdego produktu w stosunku do najbliższego konkurenta.³³ Cztery pola macierzy BCG oznaczają produkty o następujących symbolach i charakterystyce:

- gwiazdy (stars) – duży udział w rynku stale rozwojowym, duże nakłady na osiągnięcie wysokiego udziału w rynku, działanie krzywej doświadczenia powinno doprowadzić do szybszego obniżania kosztów w stosunku do konkurencji, z czasem gwarantując dużą zyskowność
- znaki zapytania (question marks) – mały udział w rynku rozwijającym się ponad przeciętnie, trudno określić ich możliwości, inwestycje w celu zwiększenia udziału w rynku mogą przekształcić „znaki zapytania” w gwiazdy.

³³ M. Łuczak, *Strategie w działalności przedsiębiorstwa*, wyd. cyt., s. 160

- dojne krowy (cash cows) – wysoki udział w rynku dojrzałym. Ponieważ wzrost rynku jest umiarkowany i panują bardziej stabilne warunki, produkty te nie wymagają znacznych nakładów. Mają mocną pozycję i dzięki wysokiej rentowności finansują „gwiazdy” i „znaki zapytania”.
- psy (dogs) – udział w rynku poniżej przeciętnej, rynek statyczny, produkty nierozwojowe, słaba pozycja konkurencyjna, niskie i malejące przepływy finansowe. Inwestycje w „psy” są całkowicie niekorzystne.³⁴

Analizę portfela BCG dokonuje się rozpatrując portfel rozwojowy i portfel zrównoważony przedsiębiorstwa. Portfel rozwojowy oznacza, iż firma posiada produkty obiecujące, które będą stopniowo zastępowały stare. Istnieje zatem potrzeba inwestycji w „znaki zapytania”, z których tylko część przejdzie do kategorii „gwiazdy”, a następnie „dojne krowy”. Portfel zrównoważony oznacza, że firma posiada produkty rentowne o ustabilizowanej pozycji (dojne krowy), które będą mogły finansować produkty powstające. W rezultacie analizy BCG można sformułować następujące, ogólne wnioski dla kształtowania portfolio:

- należy wykorzystywać nadwyżkę gotówki generowaną przez „dojne krowy” do rozwoju „dylematów” oraz doinwestowanie „gwiazd”. W długim okresie, celem jest umocnienie pozycji „gwiazd” i przekształcenie „dylematów” w nowe „gwiazdy”
- należy wyeliminować „znaki zapytania” o niepewnych perspektywach, by nie ryzykować inwestycją w produkt obciążony zbyt dużym ryzykiem
- należy unikać inwestycji w „psy”
- należy dbać o „dojne krowy” tak by jak najdłużej utrzymywały swoją rentowność

Stosowanie macierzy BCG odgrywa znaczącą rolę w ocenie konkurencyjności produktów. Metoda w sposób syntetyczny umożliwia porównanie portfolio produktowego firmy na tle sektora. Jej mocną stroną jest precyzyjne śledzenie przepływów gotówkowych pomiędzy asortymentami w celu optymalizacji portfela produkcji. Wadą natomiast jest zawężenie analizy tylko do dwóch zmiennych.³⁵

Macierz McKinsey’a nazywana również macierzą atrakcyjności produktu jest bardziej uszczegółowioną metodą analizy portfelowej, która podobnie jak macierz BCG wyznaczana jest przez dwa wymiary, ale o większej liczbie pozycji strategicznych.

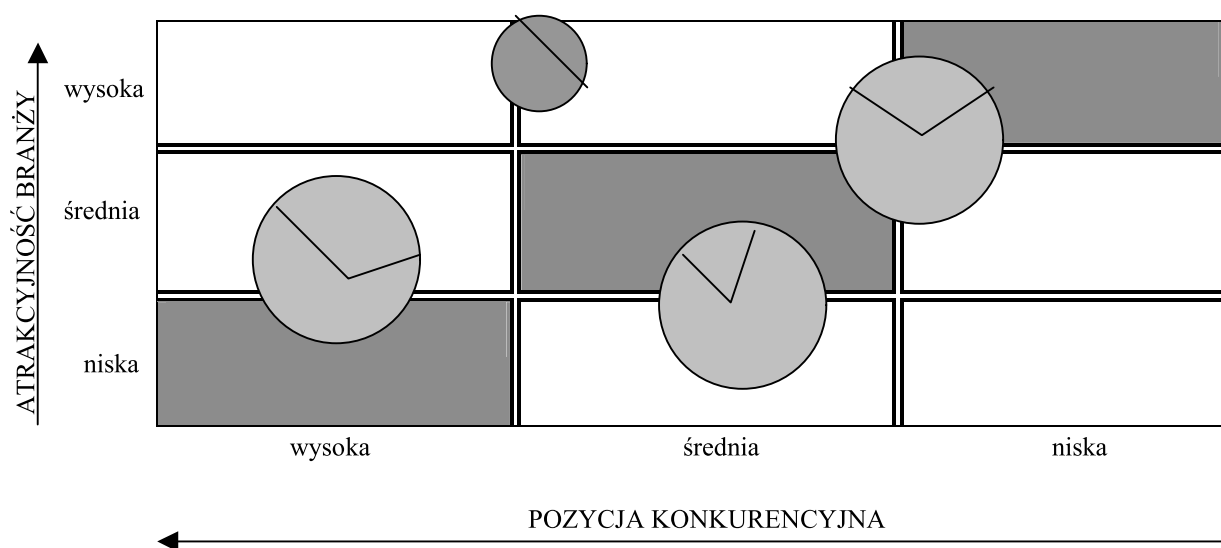
³⁴ Exploring Corporate Strategy, G. Johnson, K. Scholes, R. Whittington, Prentice Hall, 7th Edition, Essex 2005

³⁵ Tamże, s. 163

Konstrukcja macierzy McKinsey'a daje szersze możliwości analizy portfela produkcji, a przede wszystkim umożliwia badanie przedsiębiorstwa zdywersyfikowanego. Posługując się strategicznymi jednostkami gospodarczymi (Strategic Business Units) w ramach danego przedsiębiorstwa można uzyskać kompleksowy obraz całego, zróżnicowanego asortymentu firmy w odniesieniu do konkurencji. Grupy produktów badane są pod względem zaspokajanych potrzeb, technologii produkcji, jakości i niezawodności, itp. Analiza metodą McKinsey opiera się, po pierwsze, na założeniu, iż firma powinna działać w sektorach o największej atrakcyjności eliminując produkty istniejące w sektorach mało atrakcyjnych. Po drugie, powinna inwestować w produkty o mocnej pozycji konkurencyjnej i rezygnować z finansowania niekonkurencyjnych.

Macierz McKinsey'a składa się z 9 pól i wyznaczają ją dwa wcześniej wspomniane parametry: atrakcyjność branży oraz pozycja konkurencyjna. Do czynników zewnętrznych, które wyznaczają atrakcyjność sektora zalicza się np.: wielkość rynku, wskaźniki wzrostu rynku, strukturę konkurencji, bariery wejścia/wyjścia, inflację, itp. Czynniki wewnętrzne determinujące pozycję konkurencyjną określa się w oparciu o listę kluczowych czynników sukcesu i odnosi się na przykład do: relatywnego udziału w rynku, wizerunku firmy, jakości, niezawodności, kompetencji kierownictwa, itp. Po dokonaniu zweryfikowaniu stopnia ważności poszczególnych czynników oraz po dokonaniu ich oceny, konstruuje się macierz (patrz. Rys. 2)

Rysunek 2. Macierz McKinsey



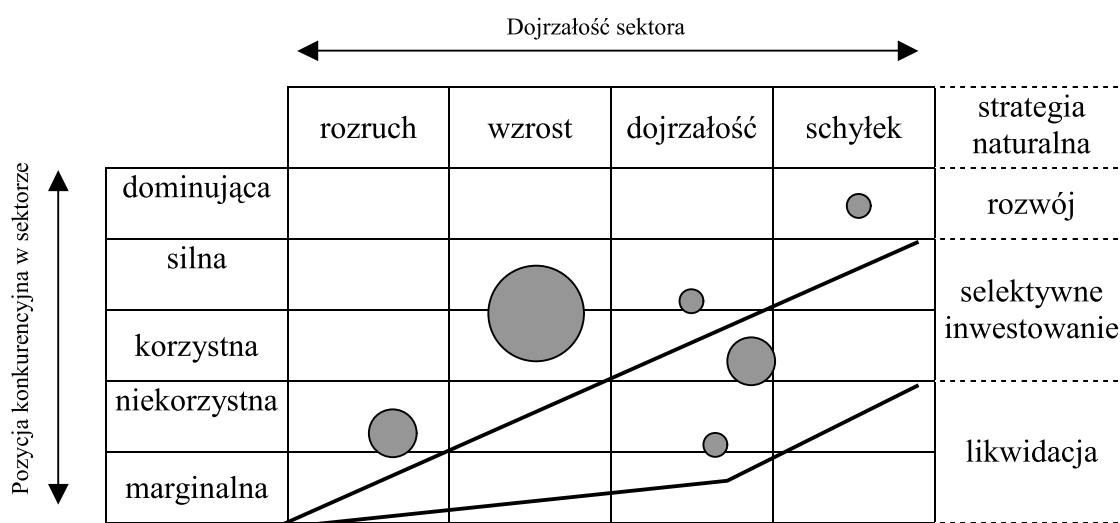
Źródło: Z. Drążek, B. Niemczynowicz, *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, s.158

Jak prezentuje wykres, na osi rzędnych określany jest poziom atrakcyjności poszczególnych strategicznych jednostek gospodarczych. Oś odciętych przedstawia pozycję strategiczną SBU. Na skrzyżowaniu wartości tych dwóch parametrów, środek koła obrazuje sektor działalności firmy, promień koła – wielkość sektora, a wycinki koła to proporcjonalne udziały produkcji przedsiębiorstwa w stosunku do całego sektora.

W oparciu o macierz McKinsey, dowiadujemy się, które grupy produkty są najbardziej rentowne, które należy dofinansować lub wyeliminować. Podobnie jak w macierzy BCG, lokalizując SBU w przestrzeni macierzy McKinsey, można zorientować się jaką strategię firma powinna przyjąć w stosunku do każdej z nich. Większą zaletą macierzy McKinsey od BCG jest jej duża elastyczność. Daje się ona dowolnie skonstruować w zależności o specyfiki sektora. Ponadto daje szersze pole analizy uwzględniając jednocześnie wszystkie produkty wchodzące w skład portfela produkcyjnego. Wadą tej metody jest natomiast brak możliwości oceny przyszłej pozycji konkurencyjnej portfolio oraz oparcie na kryteriach subiektywnych.

Macierz ADL to wynik ewolucji metod analizy portfelowej. W efekcie badań, wyciągnięto wnioski, że atrakcyjność sektora zależy w dużej mierze od fazy cyklu życia, w jakiej znajdują się określone produkty oraz ich wzajemnych powiązań. Koncepcja ADL mówi zatem o pozycji strategicznej portfolio w oparciu o dwa kryteria: pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa i dojrzałość sektora (patrz Rys. 3)

Rysunek 3. Macierz ADL



Źródło: G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*. wyd. cyt., s. 229

Według modelu ADL sukces firm zależy zarówno od pozycji konkurencyjnej produktu jak i fazy cyklu życia. Źródłem sukcesu są przede wszystkim innowacje, ale również produkty dojrzałe - jeśli mają duży udział w rynku i charakteryzują się dynamiczną sprzedażą. Jak prezentuje rysunek 3, w macierzy ADL cykl życia sektora podzielony jest na 4 fazy: rozruch, wzrost, dojrzałość oraz schyłek. Pozycja konkurencyjna scharakteryzowana jest przez 5 poziomów: dominująca, silna, korzystna, niekorzystna i marginalna. Umiejętność odczytania lokalizacji produktu w macierzy, pozwala właściwie alokować zasoby pomiędzy różne grupy produktów oraz sterować ich strategiami. Celem jest osiągnięcie takiego kształtu portfolio, w którym zawsze są produkty dojrzałe o silnej pozycji konkurencyjnej pozwalające finansować innowacje.

W ramach metody ADL rozróżnia się sektory, które są mocnymi stronami przedsiębiorstwa i sektory niekorzystne. Podział prezentują skośne, czarne linie na rys. 3. Sektory, które znajdują się powyżej, górnej czarnej linii – powinny być rozwijane, sektory pomiędzy liniami – powinny charakteryzować się selektywnymi inwestycjami, natomiast sektory poniżej czarnej linii - nadają się do likwidacji. Macierz ADL daje także możliwość obserwacji tzw. trajektorii strategicznych – tj. przebiegu rozwoju przedsiębiorstwa w poszczególnych sektorach. Typowy obraz trajektorii polega na rozwoju od pozycji marginalnej w fazie rozruchu do pozycji dominującej u schyłku. Rzadko spotykanym przykładem jest zachowanie pozycji dominującej przez wszystkie fazy cyklu życia sektora.³⁶

Do podstawowych zalet macierzy ADL zalicza się uwzględnianie w ocenie pozycji strategicznej firmy fazy rozwoju sektora. Śledzenie faz cyklu życia umożliwia ocenę sytuacji finansowej poszczególnych SBU oraz ocenę perspektyw rozwoju rynku, a w konsekwencji przewidywanie przyszłych wyników finansowych. Za wadę tej metody uznawany jest subiektywizm w ocenie zmiennych opisujących i prawdopodobieństwo doboru niewłaściwych zmiennych w analizie określonej jednostki strategicznej.³⁷

³⁶ G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*. wyd. cyt., s. 227

³⁷ T. Gołębiowski, *Zarządzanie strategiczne. Planowanie i kontrola*, Difin, Warszawa 2001, s.29.

3. Zastosowanie analizy strategicznej w diagnozie pozycji strategicznej przedsiębiorstwa Parkiet-Serby.

Przedmiotem niniejszego rozdziału jest przeprowadzenie analizy strategicznej przedsiębiorstwa Parkiet-Serby w celu zweryfikowania i oceny pozycji strategicznej. Dla prawidłowego zdiagnozowania sytuacji firmy dokonano analizy z wykorzystaniem scenariuszy stanów otoczenia, „pięciu sił Portera” do oceny pozycji konkurencyjnej w sektorze oraz kluczowych czynników sukcesu do oceny potencjału wewnętrznego. Opis i metodologia stosowania wybranych narzędzi została przedstawiona w rozdziale 2. W ramach wprowadzenia, właściwa analiza strategiczna, poprzedzona jest ogólną charakterystyką firmy.

3.1 Charakterystyka firmy

3.1.0 Profil działalności i zarys historyczny

Parkiet-Serby to przedsiębiorstwo o profilu produkcyjno-handlowym w branży podłóg z drewna. Należy do sektora małych przedsiębiorstw, aktualnie zatrudnia ok. 60 osób i funkcjonuje jako osoba fizyczna. Firma rozpoczęła działalność w 1983 roku jako kontynuacja pokoleniowa po założycielu, który prowadził zakład stolarski oraz zakład architektonicznego wykończenia wnętrz od lat trzydziestych do siedemdziesiątych w Gnieźnie. Początkowo przedsiębiorstwo Parkiet-Serby zajmowało się produkcją blejtram oraz pomostów rusztowaniowych z drewna. Od roku 1985 rozpoczęto produkcję podłóg drewnianych oraz komponentów na potrzeby przemysłu meblarskiego. Wraz z intensywnym rozwojem produktów i rynków zbytu, w latach 90-tych firma przeprowadziła szereg inwestycji w park maszynowy i infrastrukturę produkcyjną w tym suszarnie, fryzownie i własny tartak, który zwiększył możliwości pozyskiwania surowców do produkcji. Działalność poszerzono także o usługi w zakresie montażu materiałów podłogowych w budownictwie mieszkaniowym i obiektach sportowych. Równolegle uzupełniano ofertę o artykuły do montażu i pielęgnacji podłóg.¹

¹ Witryna internetowa Parkiet-Serby, www.parkiet-serby.com.pl/serby-p.html (data odczytu 17.02.2006)

Obecnie przedmiotem działalności firmy jest:

- produkcja i dystrybucja podłóg z litego drewna,
- produkcja i dystrybucja komponentów do podłóg wielowarstwowych,
- usługowe wędzenie podłóg i elementów drewnianych

3.1.1 Asortyment

Parkiet-Serby posiada relatywnie szeroki i spójny asortyment, który składa się z siedmiu linii produktów. Są to: parkiety, mozaiki, podłogi dekoracyjne, deszczułki posadzkowe, mozaiki czołowo-boczne, mozaiki przemysłowe, wierzchnie warstwy do podłóg wielowarstwowych oraz usługa wędzenia. Wszystkie linie, z wyjątkiem wierzchnich warstw oraz usługi wędzenia, charakteryzują się podobnym zastosowaniem i technologią produkcji. Ponadto sprzedawane są poprzez te same kanały dystrybucji. Jeśli chodzi o przychody ze sprzedaży w odniesieniu do asortymentu, wykazują one duży stopień koncentracji w myśl reguły 80/20. Około 80% obrotów firmy generowanych jest przez kategorie: mozaiki i parkiety.

Poszczególne linie produktów oferowane są w podobnej liczbie gatunków drewna, ale charakteryzują się zróżnicowaną długością. Linie parkietów różnicują takie gatunki jak: dąb europejski, dąb czarny (wędzony), brzoza i wiśnia amerykańska. Długość tej linii produktu determinowana jest przez różnorodność wymiarów wyrobu - jest on oferowany w sześciu różnych długościach i dwóch szerokościach klepki. Mozaiki występują w dębie wędzonym, wiśni amerykańskiej, klonie kanadyjskim i orzechu amerykańskim. Linia tego produktu jest nieco krótsza od parkietów - składa się z pięciu podstawowych wzorów: cegiełka, równoległy, kwadrat, jodełka i ramka. Najdłuższą linię stanowią podłogi dekoracyjne. W jej skład wchodzi ponad 20 różnych wzorów wykonanych głównie z dębu europejskiego ze wstawkami z gatunków egzotycznych. Deszczułki posadzkowe, mozaiki czołowo-boczne i przemysłowe oferowane są w dębie europejskim i dębie czarnym. Są to najkrótsze linie w asortymencie Parkiet-Serby.

Wierzchnie warstwy tzw. formatki do podłóg lakierowanych - wielowarstwowych istnieją w asortymencie jako produkt pod indywidualne zamówienie. Wykonywane są tylko z dębu wędzonego (czarnego). Linie wierzchnich warstw tworzą formatki 1-rzędowe, 2-rzędowe i 3-rzędowe. Szerokość i długość całego asortymentu obrazuje poniższa tabela:

Tabela 3.0 Szerokość i długość asortymentu.

SZEROKOŚĆ ASORTYMENTU																		
	Parkiety				Mozaiki				Podłogi dekoracyjne		Mozaiki czołowo-boczne		Mozaiki przemysłowe		Deszczułki posadzkowe		Usługa wędzenia	Pły
	D	DC	B	W	DC	W	K,O	DC	D	DC	D	DC	D	DC	D	DC	DC	DC
DŁUGOŚĆ LINII PRODUKTU	dł. 200mm				Cegielka				Alpha		Kostka		HKL 10		Kostka 2/2			1-strip
	dł. 250mm				Równoległy				Delta				HKL 22		Kostka 1/2			2-strip
	dł. 300mm				Kwadrat				Larisa						Wiązanie			3-strip
	dł. 350mm				Jodełka				Epsilon						Cegielka			
	dł. 400mm				Ramka				Pireus						Jodełka			
	dł. 450mm								Kalamata									
	dł. 500mm								Kosani									
									Nemeta									
									Trikala									
									Omega									
								Gamma										

Źródło: Opracowanie własne

D – dąb europejski

DC – dąb czarny

B – brzoza

W – wiśnia amerykańska

K – klon kanadyjski

O – orzech amerykański

3.1.2 Struktura organizacyjna

Zatrudnienie ogółem w firmie Parkiet-Serby oscyluje pomiędzy 50 - 60 osób, w tym stała 9-osobowa grupa zatrudnionych w administracji. Pozostałe osoby to pracownicy fizyczni zaangażowani w produkcję i inne towarzyszące jej procesy. Struktura organizacyjna opiera się na trzech pionach:

- pion naczelnego kierownictwa (właściciel), któremu bezpośrednio podlega: specjalista ds. sprzedaży, koordynator ds. importu oraz stanowisko ds. doradztwa prawnego
- pion zastępcy naczelnego kierownika obejmuje - kierownika ds. produkcji, stanowisko ds. zarządzania kadrami i stanowisko ds. zaopatrzenia
- pion ekonomiczno-finansowy – tworzy główny księgowy

Ponieważ analizowana firma jest przedsiębiorstwem małym, odpowiedzialności i obowiązki poszczególnych stanowisk są elastyczne i do pewnego stopnia mogą się przenikać. Podział jurysdykcji formalnie jest zachowany, ale praktyka funkcjonowania firmy dowodzi, iż pracownicy określonych stanowisk muszą być nie tylko wyspecjalizowani w jednej, mocno zawężonej dziedzinie, ale również i w innych obszarach. Jest to warunek niezbędny dla zapewnienia skuteczności działania przedsiębiorstwa.

3.1.3 Marketing i sprzedaż

Przedsiębiorstwo Parkiet-Serby funkcjonuje na rynku B2B. W ok. 80% jest eksporterem bezpośrednim swoich wyrobów na rynki Europy Zachodniej: do Niemiec, Austrii, Szwajcarii oraz Szwecji. Największą grupę docelowych klientów stanowią hurtownie materiałów podłogowych. Wśród klientów znajdują się również tacy odbiorcy jak producenci podłóg litych i wielowarstwowych z drewna oraz drobne firmy handlowe. W ograniczonym stopniu wykorzystywany jest eksport pośredni poprzez agentów, czy też przedstawicieli handlowych w Polsce.

Jedną z najczęściej stosowanych metod wspierania sprzedaży w firmie jest marketing bezpośredni. Sprzedawcy wykorzystują pocztę bezpośrednią, telemarketing, mailing oraz faxing. Duże znaczenie odgrywa także sprzedaż osobista. Ze względu na specyfikę branży i niejednokrotnie wysoki stopień zindywidualizowania oferty na potrzeby klienta, bezpośrednie spotkania z dotychczasowymi oraz potencjalnymi klientami biznesowymi są niezbędne. Przedsiębiorstwo stosuje zatem strategię „pull” – oddziałuje na hurtowników i dystrybutorów, by ci z kolei promowali określony produkt wśród docelowych klientów. Warto nadmienić, iż sprzedaż podłóg Parkiet-Serby odbywa się również pod marką dystrybutorów. Współpraca w oparciu o branding pozwala zwiększyć wolumen sprzedaży kosztem efektywnego kreowania wizerunku firmy i zwiększania świadomości marki wśród klientów.

W ramach narzędzi promotion-mix, Parkiet-Serby posługuje się również promocją sprzedaży. W związku z tym, że firma działa na rynku przedsiębiorstw, najczęściej wykorzystywana jest promocja handlowa w tym: darmowe próbki, ekspozycje towaru w miejscach dokonywania zakupu, a także upusty ilościowe.

Dotychczas równie często stosowanym narzędziem promocji było uczestnictwo w targach międzynarodowych. Firma regularnie ekspozycjonowała swoje produkty m.in. na targach DOMOTEX w Hanowerze, Bautech w Berlinie, Bau w Lipsku, a także na międzynarodowych

targach wyposażenia wnętrz NeoCon w Chicago. Jednak ten rodzaj wspierania sprzedaży na przestrzeni ostatnich 5 lat znacząco traci na skuteczności. Klienci w branży podłogowej wybierają inne, mniej czasochłonne sposoby zbierania informacji o produktach i firmach. Dlatego też ograniczono uczestnictwo w charakterze wystawcy w wielu imprezach targowych.

3.1.4 Dostawcy i rynek zaopatrzenia w surowce do produkcji

Podstawowym surowcem do produkcji podłóg w przedsiębiorstwie Parkiet-Serby jest drewno dębowe, wiśnia amerykańska, klon kanadyjski, buk, brzoza i orzech amerykański. Firma skupuje zarówno okrągły surowiec (kłody) jak i półprodukty tzw. fryzy lub tarcicę. Głównym dostawcą dębiny w kłodach są Polskie Lasy Państwowe, w których proces zakupu odbywa się w drodze przetargów oraz zrzeczenia prywatnych właścicieli lasów w Niemczech. Kolejną grupę dostawców stanowią tartaki liściaste na terenie Polski, Słowacji i Niemiec. Są one dostawcami tarcicy lub fryzów dębowych i bukowych. Trzecia grupa dostawców to firmy produkcyjne w przemyśle drzewnym m.in. branży meblarskiej i podłogowej, które w toku produkcji pozyskują fryzy mozaikowe jako wyrób uboczny. Tego typu firmy dostarczają fryzy wiśniowe, klonowe oraz orzechowe. Przy czym wiśnia amerykańska i klon kanadyjski importowane są bezpośrednio z Kanady bądź Stanów Zjednoczonych. Zakup większości gatunków drewna odbywa się bezpośrednio u producenta omijając pośredników. Tylko niektóre gatunki, takie jak na przykład orzech amerykański, importowane są za pośrednictwem agentów handlowych m.in. z Chin i Stanów Zjednoczonych. Mimo, iż bezpośredni dostęp do surowców wymaga większego rozeznania na rynku dostawców, których poszukiwania są często czasochłonne - przyczynia się jednak znacząco do obniżania kosztów zakupu.

Rynek dostawców analizowanego przedsiębiorstwa jest zróżnicowany pod względem terytorialnym jak i ze względu na profil działalności dostawcy. Łącznie firma posiada 6 dostawców surowca amerykańskiego i 8 stałych dostawców surowca europejskiego.

3.2 Analiza makro-otoczenia metodą scenariuszy stanów otoczenia

W obrębie otoczenia firmy Parkiet-Serby zostały wyodrębnione cztery sfery, które uznano, że mają decydujący wpływ na funkcjonowanie firmy. Jest to sfera ekonomiczna, technologiczna, regulacyjno-prawna i społeczna. Ponieważ przeprowadzana analiza strategiczna służy prognozie krótkookresowej, w efekcie konsultacji z naczelnym kierownictwem firmy zidentyfikowano składniki poszczególnych obszarów otoczenia oraz oceniono ich siłę wpływu i prawdopodobieństwo wystąpienia w perspektywie najbliższych 5 lat. Tabela 3.1 przedstawia wyszczególnione trendy i oszacowane wartości parametrów. Wyniki z Tabeli 3.1 zostały uporządkowane w scenariusz optymistyczny (Tabela 3.2), pesymistyczny (Tabela 3.3) i najbardziej prawdopodobny (Tabela 3.4), które graficznie prezentuje Rysunek 3.0.

Tabela 3.2 Analiza tendencji w otoczeniu.

Czynniki/ trendy w otoczeniu	<i>Trend</i>	Silą wpływu -5 do +5	Prawdopodobieństwo 0-1
Sfera EKONOMICZNA			
Oprocentowanie kredytów obrotowych i inwestycyjnych	wzrost	-5	0,2
	stabilizacja	+2	0,3
	regres	+5	0,5
Wysokość opodatkowania	wzrost	-3	0,1
	stabilizacja	+1	0,5
	regres	+3	0,4
Kurs Euro/PLN	wzrost	+5	0,3
	stabilizacja	+1	0,1
	regres	-5	0,6
Kurs USD/PLN	wzrost	-4	0,2
	stabilizacja	+1	0,3
	regres	+5	0,4
Ceny surowca	wzrost	-4	0,5
	stabilizacja	+3	0,3
	regres	+5	0,2
Ceny podług litych na rynku niemieckim	wzrost	+4	0,2
	stabilizacja	+2	0,3
	regres	-5	0,5
Koniunktura w Niemczech	wzrost	+4	0,5
	stabilizacja	+3	0,4
	regres	-4	0,1

Czynniki/ trendy w otoczeniu	Trend	Silą wpływu -5 do +5	Prawdopodobieństwo 0-1
Sfera SPOŁECZNA			
Moda na podłogi o ciemnym zabarwieniu	wzrost	+5	0,6
	stabilizacja	+3	0,3
	regres	-4	0,1
Preferencje dotyczące podłóg z litego drewna	wzrost	+4	0,1
	stabilizacja	+2	0,2
	regres	-3	0,7
Poziom bezrobocia w powiecie głogowskim	wzrost	+2	0,2
	stabilizacja	+2	0,3
	regres	-1	0,5
Dostępność wykwalifikowanej kadry administracyjnej	wzrost	+3	0,3
	stabilizacja	+1	0,5
	regres	-2	0,2

Czynniki/ trendy w otoczeniu	Trend	Silą wpływu -5 do +5	Prawdopodobieństwo 0-1
Sfera TECHNOLOGICZNA			
Ceny maszyn do produkcji podłóg	wzrost	-3	0,1
	stabilizacja	+1	0,6
	regres	+3	0,3
Nowe technologie	wzrost	-4	0,1
	stabilizacja	+1	0,7
	regres	+2	0,2
Dostępność wykwalifikowanych mechaników i technologów drewna	wzrost	+4	0,3
	stabilizacja	+1	0,5
	regres	-3	0,2
Cykl życia technologii podłóg litych	wzrost	+5	0,1
	stabilizacja	+3	0,2
	regres	-4	0,7
Groźba pojawienia się substytutów	wzrost	-4	0,1
	stabilizacja	-1	0,8
	regres	+2	0,1
Koszty nabycia technologii wędzenia amoniakiem i wysokość bariery know-how	wzrost	+4	0,3
	stabilizacja	+3	0,6
	regres	-5	0,1

Czynniki/ trendy w otoczeniu	Trend	Silą wpływu -5 do +5	Prawdopodobieństwo 0-1
Sfera REGULACYJNO-PRAWNA			
Cła importowe na surowce z krajów Ameryki Północnej	wzrost	-4	0,2
	stabilizacja	-2	0,5
	regres	+3	0,3
Wejście do unii walutowej	wzrost	+5	0,7
	stabilizacja	+1	0,2
	regres	-5	0,1
Poziom regulacji w zakresie ochrony środowiska w Polsce	wzrost	-4	0,3
	stabilizacja	-1	0,6
	regres	+2	0,1
Znaczenie atestów na podłogi drewniane zawierające amoniak	wzrost	-4	0,2
	stabilizacja	+2	0,7
	regres	+3	0,1
Dostępność funduszy strukturalnych z Unii Europejskiej	wzrost	+4	0,6
	stabilizacja	+1	0,3
	regres	-1	0,1

Tabela 3.3 Scenariusz optymistyczny.

elementy scenariusza	Siła wpływu
Sfera EKONOMICZNA	
Obniżenie oprocentowania kredytów	+5
Obniżenie podatków	+3
Wzrost kursu Euro/ PLN	+5
Spadek kursu USD/PLN	+5
Wzrost cen na podłogi lite	+4
Obniżenie cen surowca	+5
Poprawa koniunktury w Niemczech	+4
średnia siła wpływu	4,4
Sfera TECHNOLOGICZNA	
Spadek cen na maszyny do produkcji podług	+3
Zwolnienie dynamiki pojawiania się nowych technologii	+2
Większa dostępność mechaników i technologów drewna	+4
Wydłużenie cyklu życia technologii podług litych	+5
Mała groźba pojawiania się substytutów	+2
Wzrost kosztów nabycia technologii wędzenia i poziomu know-how	+4
ŚREDNIA siła wpływu	3,3
Sfera REGULACYJNO – PRAWNA	
Obniżenie ceł importowych na surowce z USA	+3
Przyspieszone wejście do unii walutowej	+5
Mniejsza restrykcyjność standardów ochrony środowiska	+2
Zmniejszenie wymogów dotyczących atestów na podłogi zawierające amoniak	+3
Złagodzenie kryteriów dostępności funduszy strukturalnych	+4
średnia siła wpływu	3,4
Sfera SPOŁECZNA	
Wzrost mody na podłogi o ciemnym zabarwieniu	+5
Wzrost preferencji dotyczących podług litych	+4
Wzrost stopy bezrobocia w powiecie głogowskim	+2
Nadmiar wykwalifikowanej kadry administracyjnej	+3
średnia siła wpływu	3,5

Źródło: Opracowanie własne na podstawie G. Gierszewska, M. Romanowska, Analiza strategiczna przedsiębiorstwa, PWE, Warszawa 2002

Tabela 3.4 Scenariusz pesymistyczny

elementy scenariusza	Siła wpływu
Sfera EKONOMICZNA	
Wzrost oprocentowania kredytów	-5
Wzrost opodatkowania	-3
Spadek kursu Euro/ PLN	-5
Wzrost kursu USD/PLN	-4
Spadek cen na podłogi lite w Niemczech	-5
Wzrost cen surowca	-4
Recesja w Niemczech	-4
średnia siła wpływu	-4,2
Sfera TECHNOLOGICZNA	
Wzrost cen na maszyny do produkcji podług	-3
Większa dynamika pojawiania się nowych technologii	-4
Trudności w pozyskaniu wykwalifikowanych mechaników i technologów drewna	-3
Skracanie cyklu życia technologii podług litych	-4
Duża groźba pojawiania się substytutów	-4
Obniżenie kosztów nabycia technologii wędzenia i poziomu know-how	5
średnia siła wpływu	-3,8
Sfera REGULACYJNO – PRAWNA	
Wzrost ceł importowych na surowce z USA	-4
Opóźnienie wejścia do unii walutowej	-5
Wzrost restrykcyjności standardów ochrony środowiska	-4
Większe wymogi dotyczące atestów na podłogi zawierające amoniak	-4
Zaostrzenie kryteriów dostępności funduszy strukturalnych	-1
średnia siła wpływu	-3,6
Sfera SPOŁECZNA	
Spadek mody na podłogi o ciemnym zabarwieniu	-4
Spadek preferencji dotyczących podług litych	-3
Spadek stopy bezrobocia w powiecie głogowskim	-1
Niedobór wykwalifikowanej kadry administracyjnej	-2
średnia siła wpływu	-2,5

Źródło: Opracowanie własne na podstawie G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2002

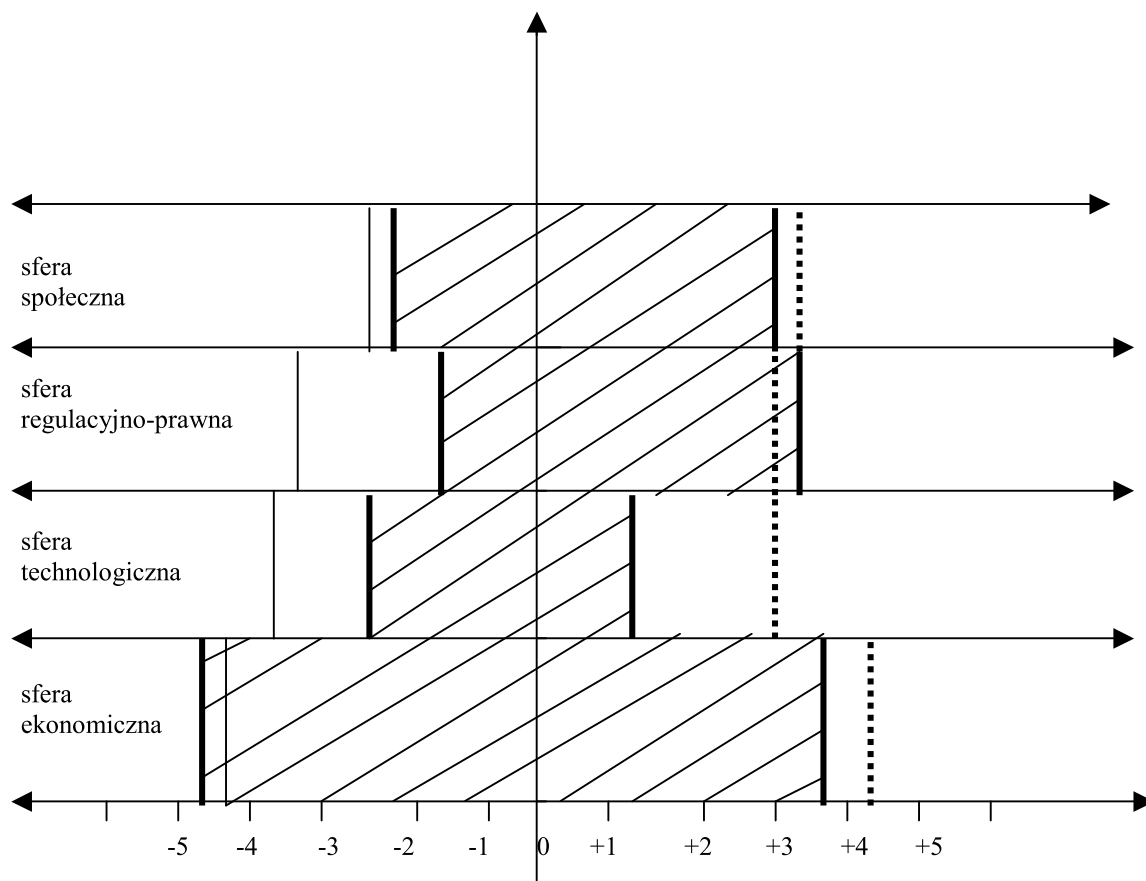
Tabela 3.5 Scenariusz najbardziej prawdopodobny

elementy scenariusza	Prawdopodobieństwo	Siła wpływu „ujemna”	Siła wpływu „dodatnia”
Sfera EKONOMICZNA			
Spadek oprocentowania kredytów	0,5		+5
Stabilizacja zmian w opodatkowania	0,5		+1
Spadek kursu Euro/ PLN	0,6	-5	
Spadek kursu USD/PLN	0,4		+5
Obniżka cen na podłogi lite w Niemczech	0,5	-5	
Wzrost cen surowca	0,5	-4	
Ożywienie gospodarcze w Niemczech	0,5		+4
średnia siła wpływu		-4,6	+3,75
Sfera TECHNOLOGICZNA			
Stabilizacja poziomu cen na maszyny do produkcji podług	0,6		+1
Stabilizacja dynamiki powstawania nowych technologii	0,7		+1
Dostęp do wykwalifikowanych mechaników i technologów drewna- na dotychczasowym poziomie	0,5		+1
Skracanie cyklu życia technologii podług litych	0,7	-4	
Stabilizacja tempa pojawiania się substytutów	0,8	-1	
Stabilizacja kosztów nabycia technologii wędzenia i poziomu know-how	0,6		+3
ŚREDNIA siła wpływu		-2,5	+1,5
Sfera REGULACYJNO-PRAWNA			
Cła na import surowców z USA- na dotychczasowym poziomie	0,5	-2	
Wejście do unii walutowej w 2011r	0,7		+5
Niezmienność standardów dotyczących ochrony środowiska	0,6	-1	
Niezmienność wymogów dotyczących atestów na podłogi zawierające amoniak	0,7		+2
Wzrost dostępności funduszy strukturalnych z Unii Europejskiej	0,6		+4
średnia siła wpływu		-1,5	+3,6
Sfera SPOŁECZNA			
Wzrost mody na podłogi o ciemnym zabarwieniu	0,6		+5
Spadek preferencji dotyczących podług litych	0,7	-3	
Spadek stopy bezrobocia w powiecie głogowskim	0,6	-1	
Dostępność wykwalifikowanej kadry administracyjnej- na tym samym poziomie	0,5		+1
średnia siła wpływu		-2	+3

Źródło: Opracowanie własne na podstawie G. Gierszewska, M. Romanowska, Analiza strategiczna przedsiębiorstwa, PWE, Warszawa 2002

Rysunek 3.0

Układ scenariuszowy stanów otoczenia dla firmy Parkiet-Serby



Siła i kierunek wpływu trendów w otoczeniu na badana branżę

- Scenariusz pesymistyczny
- Scenariusz optymistyczny
- Scenariusz najbardziej prawdopodobny

Źródło: Opracowanie własne na podstawie G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002, s. 81

Z powyższych danych wynika, iż analizowana firma funkcjonuje w burzliwym otoczeniu. Rozpiętość pomiędzy scenariuszem optymistycznym, a pesymistycznym osiąga najwyższą wartość przede wszystkim w sferze ekonomicznej i technologicznej. Wynosi odpowiednio 8,6 i 7,1. Na trzecim miejscu znajduje się sfera regulacyjno-prawna, gdzie

rozpiętość sięga 7,0. Najmniejszą rozpiętość posiada natomiast sfera społeczna z wynikiem 6. Duża rozpiętość sfery ekonomicznej i technologicznej wskazuje na wysoki stopień uzależnienia analizowanej firmy od trendów ekonomicznych i technologicznych w otoczeniu. Zatem bardzo istotnym jest, aby czynniki te uwzględnić w procesie formułowania strategii. Nieco mniejszą burzliwość, ale nadal wysoką, przejawia sfera regulacyjno-prawna. Procesy zachodzące w jej obrębie wpływają na firmę, jednak nie w tak dużym stopniu jak czynniki ekonomiczne. Najmniejszą siłą oddziaływania na przedsiębiorstwo charakteryzuje się sfera społeczna. Wyróżnione w niej trendy relatywnie mniej uzależniają od siebie firmę Parkiet-Serby.

Z punktu widzenia bezpieczeństwa funkcjonowania przedsiębiorstwa w analizowanym horyzoncie czasowym, warto ocenić poziom ustrukturalizowania poszczególnych sfer w scenariuszu najbardziej prawdopodobnym. Do najbardziej jednorodnych należy sfera społeczna i technologiczna. Najwięcej uwagi z kolei powinno poświęcać się sferze ekonomicznej oraz regulacyjno-prawnej. Obszary te należą do mniej ustrukturalizowanych, a trendy w ich obrębie charakteryzują się dużą siłą oddziaływania negatywnego i pozytywnego. Zatem ważne jest by projektowana strategia rozwoju posiadała rozwiązania, które będą skuteczną kontr-reakcją na burzliwość tego otoczenia. Znacznie większy stopień jednorodności wykazuje sfera technologiczna. Większość zdarzeń w jej obrębie nie powinno być źródłem niepokoju. Trendy wykazują względnie stabilne zachowanie – mało jest czynników o działaniu silnie negatywnym a te, które oddziałują pozytywnie - osiągają wartości umiarkowane.

Do sfer generujących więcej szans niż zagrożeń w otoczeniu Parkiet-Serby zalicza się obszar regulacyjno-prawny. Wskazuje na to niezmiennosc wymogów dotyczących atestów na podłogi drewniane zawierające amoniak, większa dostępność funduszy strukturalnych jako rezultat akcesji do Unii Europejskiej, oraz planowane wejście Polski do unii walutowej w 2010 roku. Zagrożeniem o względnie słabej sile oddziaływania jest utrzymanie ceł importowych na surowiec ze Stanów Zjednoczonych oraz utrzymywanie norm ochrony środowiska na dotychczasowym poziomie. Najbardziej burzliwa sfera w otoczeniu Parkiet-Serby jest jednocześnie największym generatorem zagrożeń. Prawdą jest, że w sferze ekonomicznej istnieje równocześnie wiele szans, jednak efekt siły wpływu okoliczności niesprzyjających może potencjalnie przewyciężyć szanse. Niewątpliwie głównym zagrożeniem ekonomicznym jest umacnianie się złotego i równie silnie oddziałujący wzrost cen surowca w Polsce przy spadkowej tendencji cen podłóg litych na rynku niemieckim. Do szans sfery ekonomicznej zalicza się tendencję spadkową stóp procentowych

oraz spadek kursu USD/PLN. Sfera społeczna, mimo iż wykazuje po dwie szanse i dwa zagrożenia, może być uznana za bardziej sprzyjającą, ponieważ średnia dodatnia siła wpływu jest większa od ujemnej. Tutaj głównym źródłem szans jest wciąż rozwijająca się moda na podłogi o ciemnym zabarwieniu. Dąb czarny ma szanse zwiększać swój udział w rynku. Zagrożeniem w sferze społecznej jest spadek preferencji dotyczących zakupu podłóg litych. Drugim obszarem generującym więcej zagrożeń niż szans, po sferze ekonomicznej, jest sfera technologiczna. Mimo, że technologia generuje cztery trendy pozytywne w porównaniu do dwóch trendów negatywnych, to te ostatnie przewyższają szanse z powodu większej średniej siły oddziaływania.

W kontekście szans i zagrożeń można mówić także o tzw. trendach wiodących. Są one fundamentem tworzenia i wdrażania strategii. W przypadku firmy Parkiet-Serby, w otoczeniu ekonomicznym, wiodącym trendem jest obniżka stóp procentowych. Wykazują one korzystną tendencję spadkową przez ostatnie 5 lat. Stopa referencyjna obniżyła swoją wartość z poziomu 18% w roku 2001 do poziomu niższego niż 7% aktualnie. Dzięki niskiemu poziomowi inflacji, Rada Polityki Pieniężnej już na początku tego roku zapowiada kolejne obniżki stóp procentowych.² Jest to korzystna informacja w kontekście wzrostu popytu na rynku krajowym jak i z punktu widzenia kosztów finansowych przedsiębiorstwa Parkiet-Serby, które jak wykazuje bilans prowadzi dość agresywną politykę finansowania kapitałem obcym. Równie korzystnym trendem w scenariuszu najbardziej prawdopodobnym jest spadek kursu USD/PLN. Analitycy w perspektywach, krótkoterminowych przewidują kontynuację trendu nie negując poziomu 3,09-3,10.³ Dotychczas obserwowany trend jest zjawiskiem korzystnym, ponieważ sprzyja obniżaniu kosztów zakupu surowca z Kanady i Stanów Zjednoczonych. Korzystną informacją są także prognozy długoterminowe, które wskazują na umacnianie się złotego w stosunku do USD. Według analiz makroekonomicznych BRE Bank S.A. średnioroczny poziom USD może osiągnąć pułap 2,99PLN w roku 2009.⁴ Korzyści wynikające z kursu USD/PLN w rzeczywistości funkcjonowania analizowanej firmy są w dużym stopniu osłabiane przez bardzo niski kurs EUR/PLN, bowiem firma otrzymuje swoje należności w EURO, a płaci w złotych. Od kilku lat tendencja spadkowa się utrzymuje. W latach 2003-2004 średnioroczny kurs EUR utrzymywał się na poziomie powyżej 4 złotych. W dniu 17/02/2006 kurs EUR/PLN testował rekordowo niski poziom od czerwca 2002 i wynosił on 3,77PLN. Największym zagrożeniem jest fakt, iż prognozy długoterminowe są

² Gazeta Wyborcza, <http://gospodarka.gazeta.pl/gospodarka/1,37397,3165665.html> (data odczytu 19/02/2006)

³ Gazeta Wyborcza, <http://gospodarka.gazeta.pl/gielda/1,57376,3132582.html> (data odczytu 19/02/2006)

⁴ BRE BANK S.A. <http://www.brebank.pl/binsource?docId=102119> (data odczytu 19/02/2006)

równie niekorzystne. Według analiz BRE Banku S.A. złotówka nadal będzie mocna, a jej średnioroczny kurs w roku 2009 może pozostać na poziomie 3,725 PLN.⁵ Jest to duże zagrożenie dla rentowności firmy szczególnie w sytuacji, gdy zaostrza się wojna cenowa na rynku niemieckim. Szansą może być poprawa koniunktury w Niemczech. Z początkiem roku 2006 zaobserwowano znaki ożywienia gospodarczego i obniżenia poziomu niepewności, który dominował od wiosny 2004. Nastąpił nieznaczny wzrost zaufania m.in. w postaci zwiększenia zamówień na dobra inwestycyjne, który odnotowali krajowi dostawcy. Czołowe instytuty badawcze zapowiadają wzrost gospodarczy w Niemczech z poziomu 1,1% w 2005 do poziomu 1,8% w roku 2006.⁶ Istnieją zatem przesłanki pozytywnego wpływu ożywienia gospodarczego w Niemczech, przynajmniej w perspektywie najbliższych kilkunastu miesięcy, na kondycję eksporterów z krajów Europy Środkowo-Wschodniej. Obawy pojawiają się w kwestii wzrostu długookresowego, który może zahamować szereg zapowiadanych reform w tym m.in. podwyżka stawki podatku VAT w 2007, czy też podatku dochodowego.

W sferze technologicznej trendem wiodącym o negatywnej sile oddziaływania jest skracanie cyklu życia technologii produkcji podłóg litych. Nowe technologie, które pojawiły się w przemyśle podłogowym kilka lat temu tj. technologia produkcji gotowych podłóg wielowarstwowych sprawia, że technologia podłóg litych szybciej się starzeje. Dużą rolę odgrywa kwestia efektywności wykorzystania surowców, która jest atutem technologii wielowarstwowej. Na technologię podłóg litych negatywnie wpływają również oczekiwania klientów co do skracania cyklu realizacji procesu zakupu - od momentu nabycia produktu do etapu instalacji i użytkowania w miejscu przeznaczenia. Zatem firma powinna modyfikować istniejącą technologię i możliwie najbardziej unowocześnić tak, by dzięki jej innym zaletom takim jak m.in. trwałości produktu finalnego, czy też jego lepsze walory użytkowe, mogła konkurować z technologią wielowarstwową. Negatywne skutki skracania cyklu technologicznego podłóg litych bilansuje pozytywny trend wiodący tj. stabilizacja wysokich kosztów nabycia technologii wędzenia amoniakiem oraz wysokiego poziomu barier know-how. Z jednej strony posiadanie technologii wędzenia umożliwia przedłużenie cyklu życia technologii produkcji podłóg litych, ponieważ w efekcie połączenia tych dwóch technologii można uszlachetniać i odmładzać produkt naturalny, które w postaci wędzonej sprzedaje się coraz lepiej. Z drugiej strony, posiadane know-how jest istotnym źródłem przewagi

⁵ Tamże, <http://gospodarka.gazeta.pl/gielda/1,49609,3169999.html> (data odczytu 19/02/2006)

⁶ People's Daily Online, http://english.people.com.cn/200512/19/eng20051219_229234.html (data odczytu 18/02/2006)

konkurencyjnej. Dzięki temu firma może funkcjonować w segmencie dostawców komponentów wędzonych do produkcji podłóg wielowarstwowych.

Istotnym czynnikiem wiodącym w sferze regulacyjno-prawnej jest wejście do unii walutowej w roku 2010. Wydarzenie to jest jednym z ważniejszych czynników o pozytywnej sile wpływu na funkcjonowanie przedsiębiorstwa Parkiet-Serby jako eksportera wewnątrz wspólnotowego w ok. 80%-tach. Pojawienie się euro w Polsce znacznie zmniejszy koszty transakcyjne związane z operacjami zabezpieczającymi przed ryzykiem kursowym. Ponadto, wspólna waluta wyeliminuje koszty ponoszone przy jej zakupie i sprzedaży. Zmniejszą się także koszty prowadzenia rachunków bankowych w złotych i euro, które zostaną zastąpione jednym rachunkiem euro. Pojawienie się euro znacznie uprości zarządzanie gotówką w przedsiębiorstwie. Dużym prawdopodobieństwem wystąpienia i jednocześnie silnym pozytywnym wpływem na firmę odznacza się wzrost dostępności funduszy strukturalnych z Unii Europejskiej. W obrębie wielu programów wprowadzono zmiany dotyczące uproszczenia procedur aplikacyjnych, ograniczenia ilości wymaganych dokumentów, wydłużono także terminy składania wniosków, itp. Są to niewątpliwie korzyści, które zwiększają szanse na rozwój firmy Parkiet-Serby w wybranych dziedzinach.⁷ Kolejnym trendem wiodącym w sferze regulacyjno-prawnej jest stabilizacja stawek celnych na import surowców z krajów Ameryki Północnej. Stawki celne na import fryzów z USA najprawdopodobniej pozostaną na stałym poziomie. Należy więc uwzględnić ten fakt przy ocenie kosztów nabycia surowców z Ameryki Północnej. Negatywne działanie ceł importowych może przyczynić się do zwiększenia współpracy z Kanadą, bądź Chinami, z których import nie jest obciążony tego typu barierami.

W obrębie sfery społecznej można wyszczególnić dwa trendy wiodące – wzrost mody na podłogi o ciemnym zabarwieniu oraz spadek preferencji dotyczących zakupu podłóg litych. Siła wpływu mody ma tu duże znaczenie. Przedsiębiorstwo Parkiet-Serby dzięki posiadanej technologii wędzenia może umacniać swoją pozycję w segmencie podłóg z dębu wędzonego. Szansą jest fakt, iż wysokie bariery wdrożenia tej technologii dystansują konkurencję. Drugim wiodącym aspektem jest spadek preferencji dotyczących podłóg litych. Oddziałuje on negatywnie na firmę, dlatego w procesie formułowania strategii należy rozważyć potrzebę zdywersyfikowania działalności - zwiększenia specjalizacji w zakresie produkcji komponentów do podłóg gotowych 3-rzędowych z dębu czarnego.

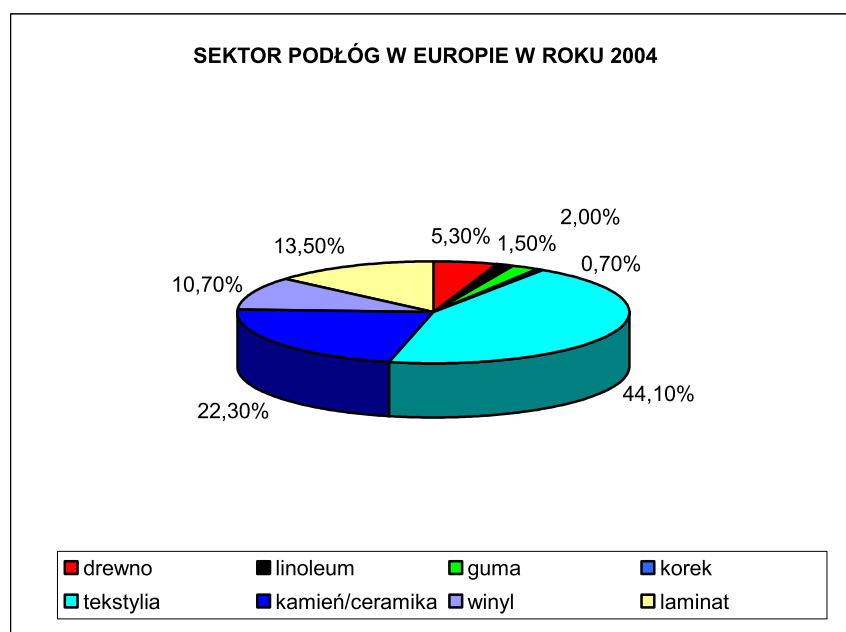
⁷ Portal Funduszy Strukturalnych,
<http://www.fundusze-strukturalne.gov.pl/Wiadomosci/Strona+glowna/uproszczenia2501.htm> (data odczytu 20/02/2006)

3.3 Analiza mikro-otoczenia według modelu Portera.

Wielkość i struktura sektora

Przystępując do analizy sektorowej przedsiębiorstwa Parkiet-Serby, ważne jest aby precyzyjnie zdefiniować pojęcie sektora. Zatem sektor analizowanej firmy rozumiany jest jako przemysł produkcji podłóg z drewna oraz rynek zbytu w granicach Europy Zachodniej i Środkowo-Wschodniej. Sektor podłóg drewnianych w Europie ma relatywnie małe rozmiary biorąc pod uwagę wielkość udziału sprzedaży w sektorze podłogowym ogółem. Udział podłóg drewnianych kształtuje się na poziomie 5% w 2003 roku i 5,3% w roku 2004. Tylko sektor podłóg z gumy, korka i linoleum odnotowuje niższe udziały.⁸ Strukturę udziałów poszczególnych sektorów w całym rynku podłóg przedstawia poniższy rysunek:

Rysunek 3.1 Sektor podłóg w Europie w roku 2004



Źródło: opracowanie własne na podstawie FEP Stat 2004, www.parquet.net

Sektor podłóg drewnianych dzieli się na 4 mniejsze segmenty: podłogi gotowe wielowarstwowe oraz podłogi lite w tym lamparkiety, mozaiki oraz parkiety. Działalność przedsiębiorstwa Parkiet-Serby koncentruje się głównie na mozaikach i parkietach. Cały sektor podłóg z drewna w roku 2004 osiągnął poziom produkcji wielkości ok. 91 milionów metrów kwadratowych, w tym wielkość sektora mozaiki ukształtowała się na poziomie

⁸ <http://www.parquet.net/eng/setfep.htm> (data odczytu 20/02/2006)

prawie 4 milionów metrów kwadratowych, a wielkość sektora parkietu i lamparkietu osiągnęła wartość ok. 19 milionów metrów kwadratowych.⁹ Dla uproszczenia, sektor mozaiki i parkietu określany będzie w dalszej części analizy mianem sektora podłóg litych. Jak wynika z powyższych danych z roku 2004, podłogi lite stanowią ponad 25% całego sektora podłóg drewnianych. Pozostałe 75% udziałów przypada na podłogi wielowarstwowe.

Produkcja podłóg litych na przestrzeni ostatniej dekady została niemalże w całości przeniesiona z krajów Europy Zachodniej do Europy Środkowo-Wschodniej. Główną przyczyną było duże wykorzystanie siły roboczej, która stawała się coraz droższa. Wiele firm zainwestowało w nowsze, zautomatyzowane technologie produkcji podłóg wielowarstwowych, bądź zmieniło profil działalności z produkcyjnej na handlową. Dlatego też konkurenci firmy Parkiet-Serby zlokalizowani są głównie na terenie Polski, Czech, Rumunii, Węgier i Ukrainy. Sektor podłóg litych pod względem geograficznym przesunął swoje granice na wschód. Rynkiem zbytu dla jego produkcji są natomiast Niemcy, Austria i Szwajcaria. Polska jest jednym z największych producentów podłóg drewnianych w Europie. Według danych Europejskiej Federacji Producentów Parkietu w roku 2004 udział procentowy polskiej produkcji podłóg drewnianych do produkcji ogółem kształtował się na poziomie 12,28% (tj. ok. 11,176.000 m²). Tylko Szwecja zajmowała wyższą pozycję z udziałem 21,56%.¹⁰ Na podstawie powyższych danych wnioskować można, iż Polska skupia również czołówkę producentów podłóg litych. Szwecja, mimo największego udziału, nie będzie brana pod uwagę, ponieważ sektor producentów podłóg litych w tym kraju już nie istnieje. W związku z tym analiza konkurencji wewnątrz sektora skupi się w głównej mierze na produkcji krajowej. W mniejszym stopniu pod uwagę brana będzie Chorwacja, Rumunia, Węgry i Ukraina jako że kraje te mają relatywnie niewielki udział w produkcji podłóg litych - zatem nie są skupiskiem największej konkurencji.

Na podstawie danych z roku 2004 o udziałach produkcji podłóg drewnianych poszczególnych państw w stosunku do produkcji podłóg ogółem w Europie oraz biorąc pod uwagę fakt, że produkcja podłóg litych skoncentrowana jest w krajach Europy Środkowo-Wschodniej wynika, iż 22mln m² rocznie produkowanych jest głównie w Polsce, Chorwacji, Czechach, Rumunii i na Węgrzech. Z tego szacować można, że ok. 5mln m² produkowanych jest w Polsce. Bezpośrednią konkurencją firmy Parkiet-Serby stanowi 20 firm w Polsce. W czołówce znajdują się: Dabex, Finishparkiet, Drewex, Woldrew, Europarquet, Drewexpol, Osiewicz i Holzexport. W oparciu o poziom zatrudnienia, szacowany wolumen produkcji tej

⁹ Tamże, plik stat_2004

¹⁰ Tamże, plik stat_2004 s. 5

grupy firm znajduje się w przedziale 200-500 tys m² każda - na rok. Jest to ok. 10% udziału w rynku podłóg litych w Europie. Pozostałe 2,5mln m² rozproszone jest wśród mniejszych producentów w Polsce, do których zalicza się m.in. firma Parkiet-Serby. Przy produkcji rocznej na poziomie 100 tys m² udział analizowanego przedsiębiorstwa w całym sektorze wynosi 0,4%. Podobne proporcje udziałów zachowane są wśród producentów węgierskich, chorwackich, rumuńskich i węgierskich. W tych krajach także istnieje kilka do kilkunastu firm, które tworzą ponad 50% udziału procentowego w rynku, a reszta rozproszona jest wśród mniejszych producentów.¹¹ Sektor podłóg litych jest zatem rozproszony. Istnieje wiele firm o niewielkich i zrównoważonych udziałach co sprzyja zdrowej, ale i ostrej walce konkurencyjnej.

Grożba pojawienia się nowych konkurentów

Sektor podłóg z litego drewna charakteryzuje się średnimi barierami wejścia. Główną rolę odgrywają potrzeby kapitałowe. Produkcja podłóg wymaga inwestycji w park maszynowy, suszarnie, fryzownie, a w niektórych przypadkach także własny tartak. Sam park maszynowy jest kapitałochłonny i wymaga inwestycji rzędu 1mln – 4mln PLN w zależności od stopnia zaawansowania technologii. Wysoki koszt maszyn związany jest z małym zakresem standaryzacji. W branży podłóg z drewna, urządzenia produkcyjne z reguły wykonywane są pod wysoko wyspecjalizowane potrzeby nabywcy, stąd ich wysoki koszt. Kolejnym czynnikiem, który może stanowić barierę wejścia jest ekonomia skali. W analizowanym sektorze ogromną rolę odgrywa cena. W ostatnich latach odnotowuje się poważną rywalizację, która przeradza się niekiedy w wojnę cenową szczególnie na rynku niemieckim. Istotną barierą wejścia jest minimalny koszt jednostkowy. Producenci w sektorze zmuszeni są działać na dużą skalę, aby obniżyć koszty jednostkowe i przedstawiać korzystną ofertę stosując niskie marże na poziomie 5-10%. Ekonomia skali istotna jest również z punktu widzenia zaopatrzenia w surowiec w szczególności na rynku polskim, który jest zmonopolizowany przez Polskie Lasy Państwowe. Firmy o wielkich zdolnościach przetwórczych i dużych rynkach zbytu mają większe szanse negocjowania niższych cen na zakup surowca.

Przed wejściem do analizowanego sektora chronią również bariery związane z ograniczonymi zasobami surowca. Między innymi to ten czynnik był źródłem zainicjowania

¹¹ <http://www.europages.pl/cgi/epq.cgi?L=en&DID=00&HC=09320&DMC.x=1&CC=POL> (data odczytu 21/02/2006)

prac badawczo-rozwojowych w poprzedniej dekadzie nad rozwojem technologii wielowarstwowej, która aktualnie znajduje szerokie zastosowanie i cieszy się dużą popularnością wśród odbiorców końcowych. Według prognoz zapotrzebowania na drewno ze strony przemysłu drzewnego i celulozowo - papierniczego w latach 2005-2010 oraz poziomu pozyskania surowca drzewnego w Lasach Państwowych wynika, że nastąpi znaczący deficyt drewna. Wielkość niedoboru drewna na poziomie ok. 4mln m³, jaka ukształtowała się na początku roku 2005 z tendencją do pogłębiania się w kolejnych latach, zwraca uwagę na jedną z poważniejszych barier wejścia do sektora drzewnego i tym bardziej omawianego sektora podłóg w Polsce.¹² Zasoby surowcowe w innych krajach Europy Środkowo-Zachodniej są bardziej dostępne. Łatwiej jest kupić drewno okrągłe, a ceny kształtują się na tym samym poziomie lub niższym niż w Polsce. Jeśli chodzi o gatunki drewna importowane z Ameryki Północnej tj. wiśnia amerykańska, orzech, czy klon, podobnie jak dąb w Polsce, charakteryzują się ograniczoną dostępnością co niewątpliwie stanowi barierę dla nowych firm, które nie mają ugruntowanej pozycji w sektorze.

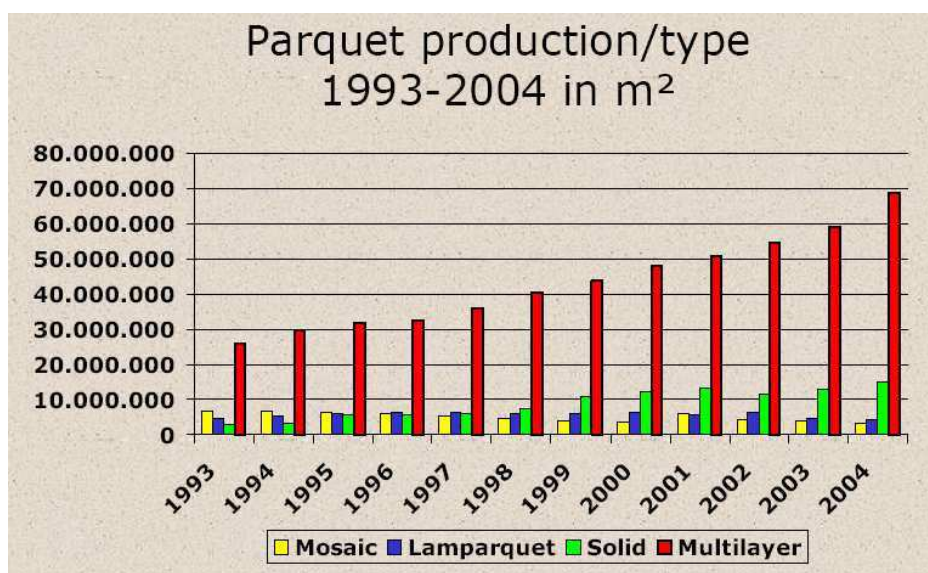
Trzecim, istotnym czynnikiem z punktu widzenia nowych wejść jest dostęp do kanałów dystrybucji. Producenci podłóg sprzedają swoje wyroby poprzez hurtownie materiałów podłogowych, supermarkety DIY, salony wyposażenia wnętrz, itp. Większość istniejących uczestników sektora korzysta z pośrednictwa dystrybutorów nie ponosząc dużych nakładów na tworzenie własnej sieci dystrybucji. Wielu producentów z Polski, Węgier, czy też Chorwacji korzysta z tym samych kanałów dystrybucji na przykład w Niemczech (największym rynku konsumpcyjnym tego sektora w Europie), które są mocno przeciążone. Zatem wejście nowych producentów ograniczają stosunkowo silnie wykorzystane kanały sprzedaży. Można mówić wręcz o rynku nabywcy (dystrybutora) posiadającego większą siłę przetargową niż dostawca. O wejściu do kanału dystrybucji nie decyduje w tak dużym stopniu długoletnia współpraca, lojalność, czy wyjątkowa jakość produktu, co niska cena. Jednak by zdobyć przewagę cenową trzeba przewyciężyć dwie wcześniej opisane bariery – ekonomię skali oraz ograniczony i kosztowny dostęp do surowca szczególnie w Polsce.

Sektor podłóg drewnianych ogółem notuje pozytywne wyniki na przestrzeni ostatnich kilku lat. Według analiz przeprowadzonych przez Europejską Federację Producentów Parkietu, sprzedaż podłóg z drewna w Europie w roku 2005 wzrosła o 5% w porównaniu z rokiem poprzednim. Wyniki analizy informują również, że jest to stały wzrost wolumenu sprzedaży w przeciągu ostatnich trzech lat. Ten pozytywny trend wraz ze wzrostem

¹² Rynek Drzewny 2/2005, http://www.pol-wood-chamber.drewno.pl/str_glowna.html (data odczytu 21/02/2006)

zastosowania podłóg drewnianych w branży renowacyjnej sprzyja obiecującym oczekiwaniom na najbliższe lata. Ogólnie pozytywny obraz przemysłu podłóg z drewna w Europie nie jest jednak tak obiecujący w przypadku sektora podłóg litych, a w szczególności mozaiki.¹³ Mozaika systematycznie traci i tak niewielki już udział w rynku. W roku 2004 notowała ok. 5% w całym wolumenie produkcji, a w roku 2005 jej udział spadł do 4%. Tylko parkiet utrzymał się na poziomie 16%. Jak pokazują dane z ostatnich kilku lat (Rysunek 3.2), sektor mozaiki zdecydowanie się kurczy, a parkiety wykazują raczej tendencje stabilizacji lub nieznacznego wzrostu.¹⁴

Rysunek 3.2 Produkcja podłóg drewnianych w Europie



Źródło: Europejska Federacja Producentów Parkietu, Stat –2004

Powyższy wykres potwierdza ogólną tendencję rozwojową sektora podłóg z drewna, ale tylko w obrębie podłóg wielowarstwowych i parkietów. Dla produkcji formatek z dębu wędzonego na potrzeby przemysłu wielowarstwowego jest to informacja bardzo korzystna. Niestety mozaiki i lamparkiety znajdują się w fazie spadku. Starzenie się podłóg litych (wyłączając parkiety i deskę podłogową) wynika z wprowadzonej na początku lat 90-tych technologii wielowarstwowej, która oferuje tańsze i praktyczniejsze produkty. Ponadto w sektorze producentów mozaiki i parkietów obserwuje się narastającą konkurencję z krajów Europy

¹³ Portal branżowy Holz.net, <http://www.holz.net/news/zeigeartikel.cfm/n/European-parquet-market-figures-confirm-2005-forecast:-positive-tendency-continues/artikelID/DC9A8A87-C768-E20A-97F9A347CC372CE6> (data odczytu 21/02/2006)

¹⁴ <http://www.parquet.net/eng/setfep.htm>, Stat-2004.pdf (data odczytu 21/02/2006)

Wschodniej. Jest ona o tyle niebezpieczna, że drastycznie zaniża ceny obniżając rentowność całego sektora. W przypadku producentów z Polski równie niekorzystny wpływ wywiera niski kurs EUR/PLN oraz stale rosnące ceny surowca. Zatem mozaika i parkiety znajdujące się w fazie schyłku będą z roku na rok tracić udział w rynku, aż do momentu eliminacji w perspektywie następnych kilkunastu lat. Cykl życia może być nieznacznie przedłużany dzięki modyfikacjom produktu takim jak na przykład opcja w dębie czarnym, którą nie tak dawno wprowadziła m.in. firma Parkiet-Serby.

Podsumowując – atrakcyjność sektora podłóg litych stale zmniejsza się, a więc zainteresowanie nowymi wejściami jest raczej mało prawdopodobne. Istniejące firmy nie muszą obawiać się nowej konkurencji. Jedynym zagrożeniem jest zaostrenie konkurencji między dotychczasowymi rywalami, którzy przy spadających udziałach w rynku za wszelką cenę będą starali się odbierać sobie klientów stosując wojnę cenową. W obliczu pogłębiającego się spadku rentowności sektora - firmy, które nie zdołają obniżyć swoich kosztów zostaną w konsekwencji wyeliminowane. Mimo niezbyt sprzyjających prognoz dla podłóg litych, sektor gotowych podłóg wielowarstwowych będzie kontynuował rozwój stymulowany przez innowacje produktowe takie jak np. bezklejowe systemy instalacji. W długim okresie, obserwowany wzrost konkurencji wewnątrz sektora podłóg wielowarstwowych może także odbić swoje piętno na jego przyszłej atrakcyjności.

Groźba pojawienia się substytutów

Branża podłóg z drewna w skali makro zagrożona jest przede wszystkim przez podłogi ceramiczne, tekstylne oraz laminat. Produkty te zaspokajają większą część popytu. Według danych z 2004 roku, udział tych trzech substytutów w rynku kształtował się na poziomie – odpowiednio: 22,3%, 44,1% i 13,5%. Podłogi drewniane zajmują tylko 5% udziału w rynku, zatem dysproporcje są wyraźnie widoczne. Udziały ceramiki, tekstyliów i laminatu systematycznie wzrastają. Sektor podłóg z drewna wykazuje tendencję wzrostową, ale jego dynamika jest znacznie wolniejsza. Podczas gdy np. udział laminatu w roku 2004 w porównaniu do poprzedniego okresu wzrósł o ok. 3,5 punktów % to udział podłóg z drewna zwiększył się tylko o 0,3 punktu %.¹⁵ Dynamika rozwoju rynku podłóg z laminatu jest na dzień dzisiejszy w miarę ustabilizowana. Nie należy spodziewać się poważnych

¹⁵ Tamże, plik Stat-2004 i plik Stat-2003

niespodzianek w przeciwieństwie do przełomowego okresu sprzed 6 lat. Wtedy właśnie pojawił się laminat, który odebrał poważną część rynku podłogom drewnianym. Podłoga z tworzywa sztucznego była doskonałą imitacją drewna. Nabywcom produkt ten się spodobał tym bardziej, że był dużo tańszy od podłóg naturalnych i łatwiejszy w utrzymaniu. Z czasem jednak przekonano się, że nie jest tak przyjazny użytkownikowi jak podłoga naturalna – przyjemna w dotyku, mniej akustyczna i przede wszystkim zdolna do regeneracji. W odpowiedzi na zagrożenie ze strony laminatu, wprowadzono technologię wielowarstwową, która zrewolucjonizowała przemysł podłóg z drewna.

Obecnie podłogi wielowarstwowe stanowią poważny substytut podłóg litych. Dzięki niższej cenie i większej praktyczności odebrały duży udział w rynku parkietom, lamparkietom i mozaikom. Podłogi wielowarstwowe mają większościowy udział na poziomie 75%, który stale rośnie kosztem udziału podłóg litych. W oparciu o dane zaprezentowane na rysunku 3.2 ewidentnie widać, że przyszłością jest technologia wielowarstwowa.¹⁶ W najbliższych latach mniej prawdopodobne jest pojawienie się substytutu w sektorze podłóg drewnianych, który mógłby zrewolucjonizować rynek tak jak podłogi wielowarstwowe na początku lat 90-tych. W ich obrębie z pewnością zaobserwujemy wiele modyfikacji sprzyjających jeszcze większemu sukcesowi na rynku. Sektor podłóg litych aktualnie doświadcza negatywnego wpływu tego substytutu na swoją sprzedaż. Producenci muszą się pogodzić z tym, że mozaiki i parkiety będą tracić udział w rynku zajmując pozycję niszową. Alternatywnie mogą podjąć produkcję substytutu, co nie jest łatwym przedsięwzięciem. Po pierwsze, wymaga dużej inwestycji rzędu kilku milionów euro. Po drugie, jest dość ryzykowne ze względu na stale rosnącą konkurencję w tym sektorze. Ponadto mało prawdopodobnym jest, że nowi producenci sprostają konkurencji tak jak istniejące, duże przedsiębiorstwa korzystające z efektu krzywej doświadczenia i ekonomii skali, których produkcja sięga kilku milionów metrów kwadratowych rocznie.

Siła oddziaływania dostawców

W nawiązaniu do charakterystyki rynku zaopatrzenia przedsiębiorstwa Parkiet-Serby w rozdziale 3.1.4, dostawcy sektora podłóg litych dzielą się na trzy grupy według kryterium rodzaju produktu: Lasy Państwowe, tartaki i inne przedsiębiorstwa przemysłu drzewnego tj. meblarskiego, podłogowego, itp. Siła oddziaływania dostawców zostanie omówiona według

¹⁶ Tamże, plik stat-2004

realiów funkcjonowania firmy Parkiet-Serby. W związku z tym, iż w sektorze podłóg litych z drewna istnieje przewaga popytu nad podażą, a niedobór surowca w Polsce szacowany jest na 4mln m³, rynek należy do dostawcy. Siła oddziaływania Lasów Państwowych na przedsiębiorstwa branży drzewnej jest bardzo duża. Większość klientów nie ma szans na podpisanie co najmniej rocznych umów na dostawy surowca. Taka sytuacja potęguje poczucie niepewności wśród tartaków, które nie mają szans na efektywne prowadzenie swojej działalności. Praktycznie nie możliwe jest planowanie modernizacji zakładów nie mając pewności, że zwiększone moce przerobowe będą wykorzystane. Jednym ze sposobów na poprawę sytuacji jest podpisywanie umów długoterminowych. Są one jednak niechętnie zawierane przez Lasy Państwowe z tego powodu, że ograniczają możliwość manipulacji cenami w krótkim okresie. Problemy polskich tartaków przekładają się na kłopoty wielu firm branży podłogowej, które posiadają własne tartaki, bądź skupują już przetworzony surowiec z zewnątrz. Podobnie jak Parkiet-Serby, przedsiębiorstwa z branży drzewnej pokrywają wzrost swoich potrzeb organizując import drewna z Niemiec, Ukrainy, albo Słowacji, bądź też startują do przetargów, na których jednak wszyscy uczestnicy przebijają i tak już za wysokie ceny.¹⁷ Lasy Państwowe wykazują największą siłę przetargową spośród dostawców sektora producentów podłóg litych w Polsce. Trudne do zaakceptowania warunki współpracy przekładają się na pozycję kolejnej grupy dostawców tj. tartaków, które automatycznie zmuszane są do podwyżek cen fryzów jako konsekwencja wysokich cen surowca okrągłego. W warunkach wręcz monopolistycznej pozycji Lasów Państwowych, wiele przedsiębiorstw branży podłogowej posiłkuje się importem surowca okrągłego, tarcicy lub fryzów. Na terenie Niemiec występują bardziej obfite zasoby, ponadto możliwe jest zawieranie długoterminowych umów gwarantujących pewność dostaw po cenach niższych niż w Polsce. Zatem z powodu nieco niższej siły przetargowej dostawców zagranicznych, kooperacja z nimi okazuje się bardziej korzystna dla sektora podłogowego w Polsce. Kolejnym przykładem mogą być dostawcy z Ameryki Północnej. W ich skład wchodzi tartaki i inne zakłady przemysłu drzewnego. Wykazują zdecydowanie mniejszą siłę oddziaływania niż dostawcy w Polsce, aczkolwiek mają dość silną pozycję i to one w głównej mierze dyktują ceny. Sytuację zaostrza konkurencja z Chin. Producenci z dalekiego wschodu wykupują olbrzymie zasoby surowca w Ameryce Północnej, przetwarzają go w kraju ojczystym, a następnie po bardzo niskich cenach sprzedają w Europie i Stanach Zjednoczonych. To właśnie popyt przez nich generowany sprzyja wzrostowi siły przetargowej tartaków amerykańskich.

¹⁷ Rynek Drzewny Nr 3/2004, Zaopatrzenie w drewno – szukanie rozwiązań , http://www.pol-wood-chamber.drewno.pl/str_glowna.html (data odczytu 22/02/2006)

O dużej sile przetargowej dostawców drewna w Polsce decyduje nie tylko relacja między popytem, a podażą, ale również poziom koncentracji na rynku. Najbardziej skoncentrowana jest grupa Lasów Państwowych. Na drugim miejscu znajdują się tartaki, a na trzecim inni producenci, którzy również dostarczają surowiec do branży podłogowej. Ponad 90% drewna w kraju pochodzi z jednego źródła - LP. Taka sytuacja rodzi patologie w realiach wolnego rynku – odbiorcy mają do czynienia z zachowaniem Lasów jako monopolisty, który dyktuje ceny drewna. Dla przykładu, polityka LP dąży do minimalizacji liczby umów długoterminowych, by zwiększać swój wpływ na możliwość ustalania cen. Dlatego też LP zawierają tego typu umowy z kilkunastoma znaczącymi firmami w kraju odbierając to prawo mniejszym przedsiębiorstwom. Dochodzi do absurdalnych sytuacji kiedy dostawca oferuje niższe podwyżki w ramach umów długoterminowych, a wysokie ceny wyjściowe narzuca na przetargach, w których de facto uczestniczą pozostali – czyli średni i mali odbiorcy. Negatywną politykę LP szczególnie odczuli eksporterzy przemysłu drzewnego do strefy euro. Lasy podwyższyły ceny wtedy, kiedy złotówka znacznie się umocniła. W konsekwencji wiele firm zmuszonych było działać na granicy rentowności.¹⁸

Lasy Państwowe to skrajny przykład koncentracji sektora dostawcy w branży drzewnej. Większym rozproszeniem charakteryzują się tartaki i inni producenci artykułów na potrzeby przemysłu drzewnego. Mimo, iż polityka LP znajduje odzwierciedlenie w dyktowanych przez nich warunkach współpracy to ma ona jednak charakter partnerski. Tartaki w Polsce, a w szczególności za granicą są bardziej elastyczne niż LP w negocjowaniu cen i wymogów jakościowych surowca. O ich sile przetargowej decyduje przede wszystkim uzależnienie jakości podłogi drewnianej od jakości wytwarzanego surowca. A w przypadku mozaiki parkietowej – wielkości masy drewna, jaką przerabiają na potrzeby innego sektora niż podłogi lite. Mozaika powstaje z fryzów, które są produktem ubocznym w produkcji tartaków. Im więcej masy drewna przerabia określony tartak, tym więcej fryzu mozaikowego może pozyskać. Dostawcy więc doskonale zdają sobie sprawę, iż producenci mozaiki uzależnieni są głównie od wielkich producentów, ponieważ tylko oni akumulują większe ilości fryzów mozaikowych. W ten sposób mogą wywierać większą presję na odbiorcę w postaci narzucania wyższej ceny, lub niższych wymogów jakościowych zdając sobie sprawę z tego, że klient ma małe szanse na zakup podobnego produktu u mniejszych producentów. Na takie postępowanie narażona jest firma Parkiet-Serby zaopatrując się we fryzy na terenie Stanów Zjednoczonych i Kanady.

¹⁸ Rzeczpospolita z dnia 23/05/2005, Kupią wszyscy chętni

W sektorze dostawców surowca na potrzeby przemysłu podłóg z drewna w Polsce, największą siłą przetargową charakteryzują się Lasy Państwowe. Wynika to z ich pozycji monopolistycznej oraz deficytu masy drewna. Jeżeli producent podłóg uzależniony jest w większości od zakupów krajowych to praktycznie nie ma możliwości oddziaływania na swojego - jedyne go dostawcę drewna okrągłego. Sytuacja trochę lepiej przedstawia się w przypadku krajowych tartaków i innych producentów branży drzewnej. Przedsiębiorstwa te wykazują dużo mniejszą koncentrację, zatem i mniejszą możliwość zdominowania rynku. Poza tym narażone są na większą konkurencję z zagranicy w postaci importu tarcicy i fryzów co sprzyja równowadze sił pomiędzy nabywcą, a dostawcą. Można stwierdzić, iż zmiana dostawcy możliwa jest w szerszym zakresie w przypadku tartaków i innych zakładów dostarczających surowiec na potrzeby branży podłogowej. Siłę przetargową LP może ograniczyć jedynie ingerencja państwa w wyniku skarg wnoszonych przez przemysł drzewny na przestrzeni ostatnich kilku lat. Szansą jest reforma Lasów Państwowych i zwiększony nadzór Ministerstwa Gospodarki nad polityką ustalania cen oraz ustalania warunków współpracy.

Siła oddziaływania nabywców

Nabywców firmy Parkiet-Serby i zarazem innych firm w sektorze można podzielić na trzy wiodące grupy – duże hurtownie materiałów podłogowych, producentów podłóg wielowarstwowych, którzy handlują obcym towarem i są odbiorcami wierzchnich warstw oraz drobnych dystrybutorów posiadających asortyment ograniczony tylko do podłóg z drewna. Siła przetargowa poszczególnych grup została oceniona według pięciu zmiennych w skali od 1 do 5 punktów w poniższej tabeli (1 to min. siła wpływu, 5 to maksymalna siła wpływu):

Tabela 3.6 Siła przetargowa nabywców Parkiet-Serby

PARAMETR	HURTOWNIE	PRODUCENCI	DYSTRYBUTORZY
Stopień koncentracji sektora nabywcy	2	3	2
Łatwość i koszt zmiany dostawcy	4	2	3
Udział dostawcy w tworzeniu kosztu nabywcy	3	2	1
Dostęp do informacji	4	5	2
Walka konkurencyjna w sektorze nabywców	3	3	3
SUMA	16	15	11

Źródło: Opracowanie własne na podstawie G. Gierszewska, M. Romanowska, Analiza strategiczna przedsiębiorstwa, PWE, Warszawa 2002

Największą siłę oddziaływania wykazują hurtownicy, później producenci, a na końcu drobni dystrybutorzy. Najbardziej rozproszony jest sektor hurtowni materiałów podłogowych i drobnych dystrybutorów. Najliczniejsze ich skupisko występuje na rynku niemieckim, ponieważ na tym terenie odnotowuje się największą konsumpcję podłóg litych. W Niemczech, Austrii i Szwajcarii istnieje kilkadziesiąt większych hurtowni i dystrybutorów, którzy nie są w stanie zdominować rynku gdyż ich udziały są równomiernie rozłożone. Co prawda w wielu firmach sprzedaż jest odzwierciedleniem zasady 80/20, gdzie tylko 20% nabywców generuje 80% dochodów. Fakt ten świadczy o pewnym uzależnieniu od nabywcy, ale wynika m.in. z nieskutecznej strategii dywersyfikacji portfela sprzedaży. Hurtownie wykazują większe rozeznanie w możliwościach zmiany dostawcy niż producenci handlujący obcym towarem, czy też mniejsi dystrybutorzy. W rezultacie hurtownicy osiągają większą siłę oddziaływania, ponieważ mogą sobie pozwolić na sprawną zmianę dostawcy nie ponosząc dużych kosztów. Faktem jest też, że w sektorze podłóg litych konkuruje liczna grupa producentów z Europy Środkowo-Wschodniej, a od niedawna coraz więcej z Europy Wschodniej – Ukrainy i Rosji. W obliczu spadkowej tendencji sprzedaży podłóg litych, nabywcy mają możliwość wywierać nacisk cenowy i wybierać najtańsze oferty. Producent zmuszony jest zabiegać o to by znaleźć się w obleganym kanale sprzedaży hurtownika, dystrybutora, czy innego producenta. Ci z kolei konkurują ostro między sobą o klienta końcowego. Zatem wywierają nacisk na swojego dostawcę żeby ten obniżał ceny. Rynek podłóg litych jest mocno nasycony. Nabywcy, aby przetrwać stosują niskie marże. Udział dostawcy w kosztach nabywcy jest największy wśród hurtowników, później wśród producentów i drobnych dystrybutorów. I właśnie na rynku hurtowym toczy się najbardziej zacięta wojna cenowa, która niekorzystnie wpływa na rentowność producentów.

O sile przetargowej nabywców decyduje również dostęp do informacji i możliwość przejęcia przez nabywcę funkcji produkcyjnej. Największą siłę w tym aspekcie przejawiają producenci podłóg wielowarstwowych. Znają dokładnie sytuację kosztową sektora podłóg litych, ponieważ kilkanaście lat temu zajmowali się produkcją mozaiki i parkietów. Mają więc dobre rozeznanie w branży, które umożliwia im negocjowanie niższych cen, gdy producent próbuje przeforsować korzystniejsze dla siebie marże. Siła przetargowa producentów podłóg wielowarstwowych jest znacznie mniejsza w przypadku segmentu formatki i usługi wędzenia. Liczba firm posiadających technologię wędzenia amoniakiem jest ograniczona. W Polsce, czy też w Niemczech istnieje zaledwie kilkanaście liczących się firm, którym udało się opanować tę technologię. Formatki z dębu czarnego są dla dużych

producentów podłóg wielowarstwowych produktem niszowym. Dlatego nie opłaca im się inwestować w relatywnie kosztowną technologię o wysokich barierach know-how. W związku z tym, polegają na dostawcach usługi wędzenia lub kompletnych uwędzonych wierzchnich warstw. Rosnąca popularność dębu czarnego sprzyja umacnianiu pozycji nielicznych dostawców.

Dostęp do informacji decyduje również o sile hurtownika, który niekiedy posiada tak dużą wiedzę na temat produkcji podłóg litych jak wcześniej omawiany producent podłóg wielowarstwowych. Z doświadczenia firmy Parkiet-Serby, znane są przypadki kiedy hurtownik dokonuje integracji w tył przejmując w części funkcję produkcyjną. Firmy takie zajmują się zakupem surowca we własnym zakresie, dostarczają go do krajów o niskich kosztach robocizny, gdzie zlecają wykonanie produktu finalnego, a następnie eksportują towar na rynek zbytu. Próba współpracy z takimi handlowcami okazuje się bardzo trudna. Znają oni bowiem doskonale rynek dostawcy i często pozyskują towar w podobnych cenach, a nawet niższych niż u innego producenta.

Reasumując - w sektorze podłóg litych można mówić o umiarkowanym rynku nabywcy. Cały obraz sektora nie jest jednak jednolity - w segmencie wierzchnich warstw z dębu czarnego i usług wędzenia mamy do czynienia z rynkiem dostawcy.

3.4 Analiza potencjału strategicznego metodą KCS

W ocenie strategicznych zasobów firmy Parkiet-Serby posłużono się metodą Kluczowych Czynników Sukcesu. W ramach sześciu kryteriów funkcjonowania przedsiębiorstwa, wyróżniono następujące czynniki rozstrzygające o jego sukcesie:

- a) rentowność i potencjał finansowy
 - rentowność sprzedaży na poziomie 6-10%
 - utrzymanie płynności finansowej i umiarkowanego poziomu zadłużenia

- b) pozycja na rynku
 - zróżnicowane oferty gatunków drewna
 - dobrej jakości produkt
 - elastyczność w odpowiadaniu na potrzeby rynku

- c) pozycja w dziedzinie kosztów
 - niska cena
 - niski koszt jednostkowy

- d) wizerunek i obecność na rynku
 - rozpoznawalność na rynku B2B przez wyróżniającą się kompetencję firmy

- e) umiejętności techniczne i poziom technologii
 - wdrażanie nowych technologii
 - posiadanie wykwalifikowanych konstruktorów/mechaników

- f) poziom zarządzania
 - system jakości i normy zarządzania
 - wykwalifikowana kadra o szerokim zakresie umiejętności

Punktowa ocena kluczowych czynników sukcesu została poprzedzona analizą poszczególnych obszarów funkcjonowania przedsiębiorstwa. Punktem odniesienia w ocenie firmy Parkiet-Serby jest konkurent – przedsiębiorstwo Woldrew Sp. z o.o., które pod względem wielkości i profilu działalności odpowiada najbliższej analizowanej firmie. Należy wspomnieć, iż z powodu ograniczonej dostępności informacji o konkurencie analiza profilu konkurencyjnego obydwu przedsiębiorstw nie będzie obejmowała wszystkich wyżej wymienionych obszarów funkcjonowania firmy. Obejmie sfery, na temat których informacja była udostępniona publicznie, pozyskana w efekcie działań wywiadu gospodarczego lub w drodze dedukcji na podstawie innych danych. W związku z powyższym istnieje prawdopodobieństwo subiektywności oceny profilu konkurencyjnego.

Rentowność i potencjał finansowy

Kształtowanie się wyniku finansowego w roku 2003 i 2004 zaprezentowano w rachunku zysków i strat (tabela 3.1) umieszczonym w załączniku. Wynika z niego, iż nastąpił wzrost przychodów ze sprzedaży o 22% przy relatywnie niewielkim wzroście kosztów w porównaniu z rokiem poprzednim. Miało to duży wpływ na zysk netto, który zwiększył się prawie dziesięciokrotnie. Tendencja wzrostowa sugeruje pozytywne zmiany. Jednak ogólna

sytuacja finansowa firmy jest niestabilna. Firma zarówno w roku 2003 jak i 2004 odnotowała wysokie koszty działalności operacyjnej i finansowej. Poziom kosztów w roku 2003 niemalże zrównał się z przychodami. Poprawa relacji między przychodami, a kosztami nastąpiła w roku następnym. Niemniej jednak trudności nadal występują co potwierdzają wskaźniki rentowności (tabela 3.7) wyliczone w oparciu o załączony bilans (tabela 3.1a):

Tabela 3.7 Wskaźniki rentowności firmy Parkiet-Serby w roku 2003 i 2004

Wyszczególnienie	2003	2004
Wskaźnik rentowności sprzedaży netto	0,49%	4%
Wskaźnik rentowności aktywów (ROA)	0,44%	3,3%
Wskaźnik rentowności kapitału własnego (ROE)	0,78%	7,3%

Źródło: Opracowanie własne

Wskaźniki rentowności odzwierciedlają zdecydowany wzrost w ciągu dwóch lat. Rentowność sprzedaży netto wzrosła 10-krotnie. Ale i tak utrzymuje się na bardzo niskim poziomie. Wzrost został osiągnięty dzięki wprowadzeniu do sprzedaży na początku roku 2004 gatunków drewna z Ameryki Północnej (klon kanadyjski, wiśnia amerykańska, orzech). W porównaniu z gatunkami europejskimi, a w szczególności z dębem europejskim charakteryzują się one znacznie wyższą ceną. Stąd przy zachowaniu umiarkowanego wzrostu kosztów w porównaniu z rokiem 2003, przedsiębiorstwo osiągnęło wyższą rentowność. Podobne zależności wykazuje stopa zwrotu z aktywów i stopa zwrotu z kapitału własnego. W roku 2003 kwota zysku netto przypadająca na 1 PLN majątku firmy wynosiła zaledwie 0,4%. Aktywa wykazywały prawie zerową zdolność generowania zysku. W następnym roku wzrost ROA do poziomu 3,3% może być pozytywnie oceniany, ale mimo to jest to poziom nie satysfakcjonujący. Niska wartość jest wynikiem wysokiego finansowania aktywów długiem, bowiem wysoki poziom odsetek znacząco pomniejsza zysk netto.¹⁹ W analizowanej perspektywie czasu polepszeniu uległ także wskaźnik rentowności kapitału własnego co potwierdza wprowadzenie do sprzedaży bardziej opłacalnych gatunków drewna.

O trudnościach finansowych przedsiębiorstwa Parkiet-Serby informują również niekorzystne wskaźniki płynności finansowej i zadłużenia. Do oceny zdolności firmy do

¹⁹ J. Gajdka, E. Walińska, Zarządzanie finansowe – teoria i praktyka, Tom 1, Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce, Warszawa 1998, s. 215

wywiązywania się z zobowiązań krótkoterminowych wykorzystano następujące wskaźniki zawarte w poniższej tabeli:

Tabela 3.8 Wskaźniki płynności finansowej i zadłużenia w roku 2003 i 2004

Wyszczególnienie	2003	2004
Wskaźnik płynności I-stopnia (CR)	1,07	1,03
Wskaźnik płynności II-stopnia (QR)	0,22	0,23
Wskaźnik zadłużenia aktywów ogółem	43%	55%

Źródło: Opracowanie własne

Firma Parkiet-Serby ma trudności z utrzymaniem płynności finansowej. Na przestrzeni analizowanych lat nie nastąpiła poprawa wskaźnika – aktywa obrotowe pokrywają zobowiązania krótkoterminowe tylko raz. Jeszcze mniej korzystnie przedstawia się sytuacja w przypadku podwyższonego wskaźnika płynności. Wartości na poziomie 0,22-0,23 wskazują na to, że nawet gdyby firma była w stanie wyegzekwować swoje należności to w bardzo małym stopniu zachowuje zdolność regulowania zobowiązań krótkoterminowych wówczas gdy zapasy okażą się niezbywalne. Wskaźnik zadłużenia aktywów przedstawia, iż firma w połowie finansowana jest kapitałem obcym. W takiej sytuacji mogą pojawić się trudności w pozyskaniu nowych kredytów, ponieważ pożyczkodawca może uznać tego typu lokatę za relatywnie niebezpieczną. Z drugiej strony, wzrost finansowania obcym kapitałem umożliwił zwiększenie aktywów trwałych firmy co jest wynikiem pozytywnym. Aktywa trwałe wzrosły przez inwestycję w nowszy park maszynowy do produkcji mozaiki parkietowej. Między innymi dzięki temu firma zwiększyła swoje obroty w roku 2004.

Z zaprezentowanych wskaźników wynika, iż firma Parkiet-Serby znajduje się w niekorzystnej sytuacji finansowej. Ma kłopoty z utrzymaniem płynności finansowej, ponosi wysokie koszty finansowe w porównaniu do osiągniętej sprzedaży i wykazuje małą rentowność, która jednak jest charakterystyczna dla analizowanego sektora. Na pewno na niską rentowność sprzedaży ma wpływ postępująca faza schyłkowa sektora, ale przede wszystkim bardzo niekorzystny kurs EUR/PLN. Gdyby utrzymywał się, tak jak w połowie roku 2004, na poziomie 4.5 PLN firma Parkiet-Serby będąc w ponad 80% eksporterem do strefy euro, odnotowałaby znacznie lepsze wyniki i zwiększyłaby swoją wiarygodność finansową. Ponadto, o malejącej rentowności całej branży świadczy szereg innych czynników zarówno otoczenia bliższego jak i dalszego, które szczegółowo omówione zostały w rozdziale

3.2 i 3.3. Z jednej strony relatywnie agresywna polityka finansowania kapitałem obcym skutkuje w dużych obciążeniach finansowych, które pomniejszają zysk. Z drugiej strony natomiast, zwiększanie udziału kapitału obcego w finansowaniu aktywów umożliwiło szereg inwestycji, bez których przedsiębiorstwo nie byłoby w stanie konkurować, a w skrajnym przypadku nawet utrzymać się na rynku.

Pozycja na rynku

Jednym z kluczowych czynników decydujących o sukcesie firm na rynku w sektorze podłóg litych jest zróżnicowanie oferty gatunków drewna. Problem polega na tym, że podłogi lite, a w szczególności mozaika ulegają procesowi starzenia się. Z powodu dużego nasycenia rynku spada i jego rentowność. Sposobem na poprawę rentowności jest wprowadzanie zróżnicowanych gatunków drewna w obrębie tego samego produktu. Ponadto, oferowanie tego samego produktu w bardziej wyszukanych gatunkach drewna to jednocześnie jego odmłodzenie i przedłużenie cyklu życia. Wpływ wprowadzenia nowych gatunków drewna na rentowność sprzedaży obrazuje analiza finansowa firmy Parkiet-Serby w poprzednim rozdziale. Zatem kluczowym jest, aby firmy dywersyfikowały swój asortyment. Zróżnicowanie gatunków drewna to jedna z mocnych stron firmy Parkiet-Serby - posiada ona: dąb naturalny, dąb czarny, klon kanadyjski, buk parzony, wiśnię amerykańską, brzozę i orzech amerykański. Firma Woldrew dysponuje trzema gatunkami drewna więcej, przy czym wszystkie pochodzą z Europy. Asortyment obejmuje: akację parzoną, brzozę, buk parzony, czereśnię, dąb, dąb czerwony, dąb czarny, dąb parzony, jesion i klon europejski.²⁰ Konkurent Parkiet-Serby wykazuje zatem nieco większy poziom konkurencyjności w tej kategorii. Firma Woldrew lepiej odpowiada na popyt na gatunki europejskie, a Parkiet-Serby na gatunki północnoamerykańskie.

Kolejnym czynnikiem, który decyduje o sukcesie w branży podłóg litych jest dobrej jakości produkt. Zarówno Parkiet-Serby jak i Woldrew będąc eksporterami na rynki Europy Zachodniej, a głównie do Niemiec wytwarzają i klasyfikują swoje produkty zgodnie z niemiecką normą jakości DIN 280.1. Poziom jakości produktów z założenia jest więc podobny. Firma Parkiet-Serby bardziej specjalizuje się w produkcji mozaik, a konkurent w produkcji parkietów, ale obie firmy stosują podobnej klasy park maszynowy marki Schroeder. Przewagą firmy Woldrew są wyższej klasy suszarnie (Muhlblock-Vanicek i Secotherm), które pozwalają na bardziej skuteczne i precyzyjne przeprowadzanie procesu technologicznego

²⁰ Strona firmowa Woldrew Sp. z o.o., <http://www.woldrew.com.pl> (data odczytu: 25/02/2005)

suszenia fryzów.²¹ Natomiast przedsiębiorstwo Parkiet-Serby uzyskuje wyższą jakość produktów powstających w technologii wędzenia amoniakiem. Dział wdrożeń skonstruował projekt i wykonał urządzenie, które dokonuje tzw. egalizacji uwędzonych lamelek mozaikowych. Dzięki temu element podłogowy, który w wyniku procesu wędzenia zwiększa swoją objętość na szerokości o 1%, doprowadzany jest do wyjściowego wymiaru. Zaletą tego rozwiązania jest większe dopasowanie lamelek mozaikowych w plastrze, co z kolei podwyższa walory jakościowe podłogi. Z informacji zwrotnych, które stale napływają od dystrybutorów wynika, iż problem rozszerzalności podłogi uwędzonej pojawia się u konkurentów w przeciwieństwie do produktów analizowanej firmy. Zatem wnioskować można, iż jakość w tej kategorii produktu jest jej mocną stroną.

Elastyczność w odpowiadaniu na potrzeby rynku to kolejny czynnik rozstrzygający o powodzeniu firmy także w branży podłogowej. Dla sieci dystrybucji liczy się czas i możliwość realizacji określonego zamówienia. O możliwościach decyduje wiele czynników, ale jednym z podstawowych są zdolności produkcyjne. Mimo, iż obydwie firmy wykazują podobne zdolności produkcyjne ogółem to przedsiębiorstwo Parkiet-Serby uzyskuje zdecydowaną przewagę w kwestii realizacji zamówień na podłogi w technologii wędzonej. Z informacji dostarczonych przez klientów wynika, że konkurent nie jest w stanie zrealizować średniej wielkości zamówienia, ponieważ wykorzystuje swoje moce produkcyjne w niemalże 100% w stosunku do jednego odbiorcy. Jest to zjawisko z punktu widzenia firmy korzystne, jednak w szerszym aspekcie wiąże się z rozbudzeniem popytu, który nie może być zaspokojony. Dlatego też w kontekście całego rynku jest to słaba strona. Pod względem możliwości zaspokajania popytu na podłogi w dębie czarnym, firma Parkiet-Serby jest bardziej elastyczna dysponując większymi wolnymi mocami produkcyjnymi.

Pozycja w dziedzinie kosztów

Największe znaczenie dla konkurencyjności firmy w analizowanym sektorze ma niska cena produktu finalnego, a więc i niski koszt jednostkowy produkcji. Wynika to głównie z tego, że sektor jest nasycony i znajduje się w fazie schyłku. Do porównania oferty cenowej firmy Parkiet-Serby i Woldrew wybrano cztery najbardziej popularne produkty, które przedstawia poniższa tabela:

²¹ Tamże, <http://www.woldrew.com.pl/index.php?grupa=3> (data odczytu 25/02/2005)

Tabela 3.9 Porównanie oferty cenowej Woldrew i Parkiet-Serby

PRODUKT/ CENA	PARKIET-SERBY	WOLDREW
Mozaika Dąb Natur Kostka	6,57 EUR/m ²	7,89 EUR/m ²
Mozaika Dąb Wędzony Natur Kostka	12,89 EUR/m ²	15,50 EUR/m ²
HKL Dąb Wędzony	21,70 EUR/m ²	21,00 EUR/m ²
Parkiet Dąb Natur	28,00 EUR/m ²	21,50 EUR/m ²
ŚREDNIA CENA	17,29 EUR/m²	16,47 EUR/m²

Źródło: Opracowanie własne na podstawie cennika firmy Woldrew i Parkiet-Serby

Średnia cena badanej próby jest niższa u konkurenta Parkiet-Serby o ok. 4,8%. Na tej podstawie można wyciągnąć ogólny wniosek, że oferta cenowa przedsiębiorstwa Woldrew jest bardziej konkurencyjna. Niższa cena sugerować może również niższy koszt jednostkowy produkcji. W firmie Parkiet-Serby średni koszt jednostkowy w roku 2003 wyniósł 49,34 zł/m², w roku następnym spadł do 44,60 zł/m². Niedostępność danych konkurencji uniemożliwia przeprowadzenie analizy porównawczej. Można jedynie szacować, że konkurent w związku z większą produkcją, w większym stopniu korzysta z efektów ekonomii skali. W związku z tym, koszt jednostkowy produkcji może kształtować się na niższym poziomie.

Wizerunek i obecność na rynku

W branży już bardzo dojrzałej, gdzie istniejące przedsiębiorstwa charakteryzują się ugruntowaną pozycją na rynku, dużą rolę odgrywa wypracowanie wyróżniającej się kompetencji. Istotą jest wypracowanie i wypromowanie określonego skojarzenia z firmą, które mówi o jej szczególnej specjalizacji w danej dziedzinie. Zarówno firma Parkiet-Serby jak i Woldrew posiadają technologię wędzenia amoniakiem, która umożliwia wytwarzanie produktów w dębie czarnym. Zdecydowanym liderem w tej dziedzinie jest Parkiet-Serby. Przez ostatnie 4 lata firma wypracowała wizerunek producenta specjalizującego się w wędzeniu oraz wytwarzaniu podłóg z dębu czarnego. Była jedną z pierwszych firm w Polsce, które zaadoptowały technologię amoniakalną i dzięki niej łatwiej rozpoznawana jest na rynku B2B. Kluczowym czynnikiem z punktu widzenia rozwoju firmy jest wykorzystanie tego wizerunku i promowanie go w stosunkowo nowym segmencie wierzchnich warstw do podłóg wielowarstwowych.

Poziom technologii i zarządzania

Firma Parkiet-Serby jest dobrze oceniana pod względem potencjału innowacyjnego. Dzięki wykwalifikowanej kadrze technicznej i konstruktorskiej opracowała własną technologię wędzenia amoniakiem, która jest chroniona wysokimi barierami know-how i patentami przez firmy specjalizujące się w jej wytwarzaniu. Wprowadzenie tej technologii okazało się jednym z bardziej trafnych przedsięwzięć. Dzięki temu firma mogła odmłodzić swój wiodący produkt i poprawić rentowność sprzedaży. Potencjał innowacyjności jest oceniany lepiej niż w przypadku konkurenta, ponieważ firma Woldrew technologię amoniakalną otrzymała wraz z pełną wiedzą od kooperanta z zagranicy. Nie angażowała zatem żadnych środków na badania i rozwój.

Na przestrzeni ostatnich trzech lat przedsiębiorstwo Parkiet-Serby podwyższało swój poziom techniczny przeprowadzając szereg inwestycji w tym m.in. zakup nowocześniejszej linii do produkcji mozaik, rozbudowę i nowocześniejszy system sterowania suszarniami, rozbudowę kotłowni oraz budowę brykociarni co zwiększyło efektywność wykorzystania odpadów poprodukcyjnych. Nie można pominąć faktu, iż konkurent także rozwijał się szczególnie w zakresie zarządzania jakością. Ten aspekt jest zdecydowanie benchmarkiem dla Parkiet-Serby. Wprowadzenie normy ISO 9001:2000 w firmie Woldrew z pewnością zagwarantowało sprawniejsze zarządzanie procesami oraz nadzorowanie polityki firmy i jej celów zwiększając tym samym szanse ciągłego doskonalenia całego systemu.²²

Punktowa ocena KCS firmy Parkiet-Serby i Woldrew Sp. z o.o.

Tabela 4.0 Ocena kluczowych czynników sukcesu.

Lp.	KCS	Waga 1-3	Ocena Parkiet-Serby 1-5	Ocena Woldrew 1-5	Wartość ważona dla Parkiet-Serby	Wartość ważona dla Woldrew
1.	rentowność sprzedaży na poziomie 6-10%	2	2	brak danych	4	brak danych
2.	płynność finansowa II stopnia od 1,2 do 1,5	3	1	brak danych	3	brak danych
3.	zróżnicowanie oferty gatunków drewna	3	4	4	12	12

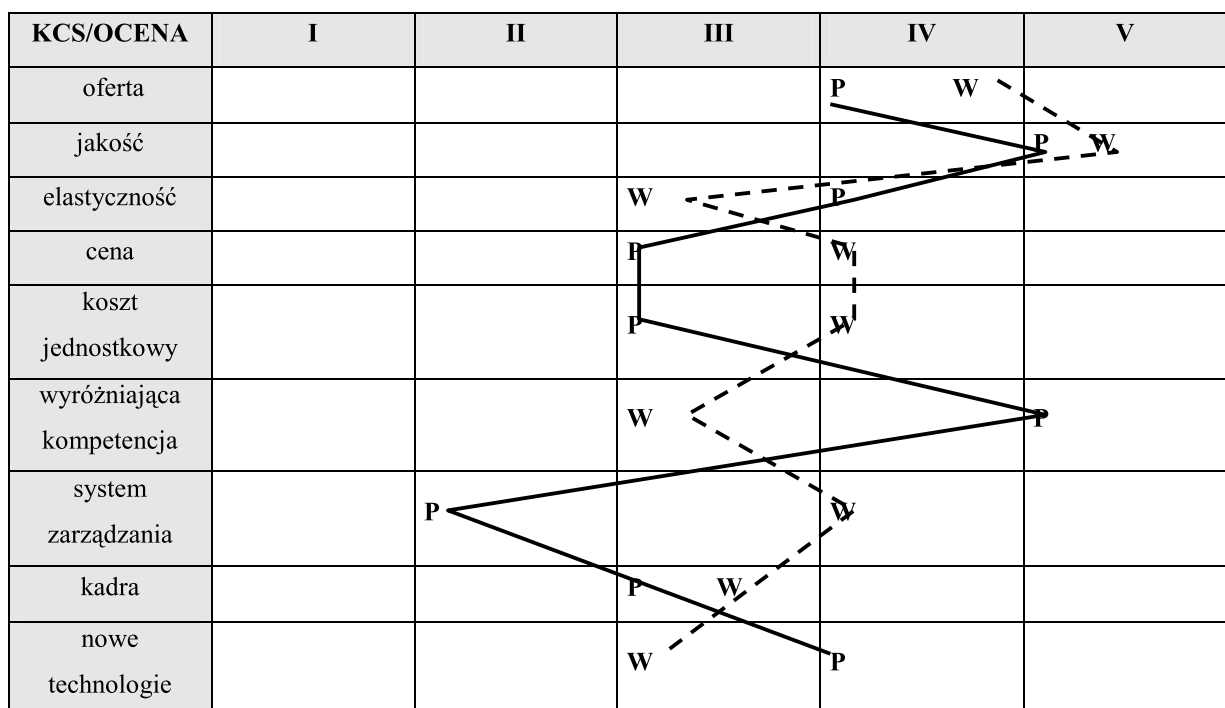
²² Tamże, www.woldrew.com.pl

Lp.	KCS	Waga 1-3	Ocena Parkiet-Serby 1-5	Ocena Woldrew 1-5	Wartość ważona dla Parkiet-Serby	Wartość ważona dla Woldrew
4.	dobrej jakości produkt	1	5	5	5	5
5.	elastyczność w odpowiadaniu na potrzeby rynku	1	4	3	4	3
6.	niska cena	3	3	4	9	12
7.	niski koszt jednostkowy produkcji	2	3	4	6	8
8.	wyróżniająca się kompetencja	2	5	3	10	6
9.	wdrażanie nowych technologii – innowacyjność	3	4	3	12	9
10.	system zarządzania jakością	2	1	4	2	8
11.	wykwalifikowana kadra	2	3	3	6	6
ŁĄCZNA OCENA (bez poz. 1 i 2)					66	69

Źródło: Opracowanie własne na podstawie G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa, PWE, Warszawa 2002, s. 300*

Podsumowanie – analiza profilu konkurencyjnego Parkiet-Serby i Woldrew Sp. z o.o.

Rysunek 3.3 Profil konkurencyjny (I – ocena niedostateczna, V – ocena bardzo dobra)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna..., s. 154*

Punktowa ocena kluczowych czynników sukcesu oraz profil konkurencyjny analizowanych firm umożliwia jednocześnie porównanie przedsiębiorstw pod względem ich słabych i mocnych stron. Na podstawie profilu konkurencyjnego można wnioskować, iż w większości badanych aspektów, przedsiębiorstwa nieznacznie odbiegają od siebie poziomem konkurencyjności. W ogólnej ocenie lepiej wypadła firma Woldrew Sp. z o.o. z wynikiem 69 punktów podczas gdy Parkiet-Serby uzyskała 66 punktów. Największe rozbieżności między firmami dotyczą wyróżniającej się kompetencji i systemu zarządzania jakością. Z profilu konkurencyjnego widać, że Parkiet-Serby osiąga znacznie lepszy wynik pod względem unikatowej umiejętności dzięki mocnej pozycji w segmencie podłóg z dębu czarnego. Z kolei Woldrew Sp. z o.o. znacząco dystansuje swojego konkurenta w kwestii zaawansowania systemu zarządzania procesami. Dla Parkiet-Serby jest to największa słabość oprócz mało stabilnej sytuacji finansowej. Mocnymi stronami obydwu firm z wynikiem 4 i 5 punktów jest odpowiednio - zróżnicowanie asortymentu gatunków drewna oraz dobra jakość wytwarzanych produktów. Mocniejszą stroną Parkiet-Serby w porównaniu do konkurenta jest elastyczność w odpowiadaniu na potrzeby rynku, potencjał innowacyjności i wdrażanie nowych technologii. Woldrew jest bardziej konkurencyjny pod względem kosztów produkcji i oferty cenowej. Na średnim poziomie w przypadku obydwu przedsiębiorstw z wynikiem 3 punktów oceniana jest kadra pracownicza.

Reasumując – do mocnych stron Parkiet-Serby zaliczamy: zróżnicowanie oferty asortymentowej, jakość produktów, elastyczność w odpowiadaniu na potrzeby rynku, innowacyjność we wdrażaniu nowych technologii oraz wysoka specjalizacja w dziedzinie podłóg wędzonych. Słabymi stronami są: system zarządzania jakością i przede wszystkim kondycja finansowa. Woldrew wyróżnia się następującymi atutami: zróżnicowaniem oferty gatunków drewna, jakością produktów, niską ceną i kosztami produkcji oraz nowoczesnym systemem zarządzania jakością. Średnio oceniane są natomiast: elastyczność w odpowiadaniu na potrzeby rynku, wyróżniająca się kompetencja i innowacyjność we wdrażaniu nowych technologii.

4. Ocena pozycji strategicznej przedsiębiorstwa Parkiet-Serby metodą TOWS/SWOT
- próba wskazania strategii rozwoju

Analiza przeprowadzona w poprzednich rozdziałach poddała wnikliwej weryfikacji osobno – otoczenie przedsiębiorstwa i jego zasoby. Posłużono się narzędziami diagnostycznymi, za pomocą których zidentyfikowano i oceniono mocne i słabe strony oraz szanse i zagrożenia firmy Parkiet-Serby. Pozyskane informacje nie mówią jednak w sposób syntetyczny o pozycji strategicznej, w jakiej znajduje się analizowana firma. Dlatego ten rozdział poświęcony jest zintegrowaniu dotychczasowych wyników analizy i zbadaniu występujących efektów synergii między czynnikami zewnętrznymi oraz wewnętrznymi wykorzystując metodę TOWS/SWOT.¹ Celem jest określenie i ocena pozycji strategicznej Parkiet-Serby oraz wyznaczenie najbardziej optymalnej strategii działania na najbliższe 5 lat.

Punktem wyjścia analizy TOWS/SWOT jest przedstawienie szans i zagrożeń oraz sił i słabości przedsiębiorstwa. Posługując się wynikami poprzednich badań wyróżniono następujące czynniki, których implikacje dla firmy Parkiet-Serby charakteryzuje w szczególności rozdział 3:

SZANSE

- wysokie bariery wejścia w technologię wędzenia
- wzrost mody na podłogi o ciemnym zabarwieniu
- wejście do unii walutowej w 2010 roku
- obniżka stóp procentowych
- wzrost udziału w rynku podłóg wielowarstwowych

ZAGROŻENIA

- umacnianie się złotego
- wzrost cen surowca w Polsce (duża siła przetargowa LP)
- spadek zapotrzebowania na mozaiki i parkiety
- skracanie cyklu życia technologii produkcji podłóg litych
- spadek rentowności sektora podłóg litych

¹ K. Obłój, Strategia organizacji, wyd. cyt., s. 179

MOCNE STRONY

- zróżnicowany asortyment gatunków drewna
- wysoka specjalizacja w segmencie podłóg wędzonych
- elastyczność w odpowiadaniu na potrzeby rynku
- dobra jakość produktów
- innowacyjność we wdrażaniu nowszych technologii

SŁABE STRONY

- niska rentowność sprzedaży
- słaba płynność finansowa
- brak systemu zarządzania jakością ISO
- zbyt duże uzależnienie od małej grupy znaczących nabywców
- ograniczone grono wykwalifikowanych pracowników

Wyżej wyszczególnionym czynnikom przypisano wagi – określają one istotność czynników z punktu widzenia wpływu na możliwość rozwoju Parkiet-Serby. Przyjęty system wag prezentuje tabela 4.0.

Tabela 4.0 System wag

WAGA	CZYNNIKI ZEWNĘTRZNE	WAGA	CZYNNIKI WEWNĘTRZNE
	Szanse		Mocne strony
0,20	Wysokie bariery wejścia w technologię wędzenia	0,20	Zróżnicowany asortyment gatunków drewna
0,30	Wzrost mody na podłogi o ciemnym zabarwieniu	0,50	Wysoka specjalizacja w wędzeniu
0,30	Wejście do unii walutowej w 2010 roku	0,05	Elastyczność w odp. na potrzeby rynku
0,05	Obniżka stóp procentowych	0,10	Dobra jakość produktów
0,15	Wzrostu udziału w rynku podłóg wielowarstwowych	0,15	Innowacyjność we wdrażaniu technologii
1,00		1,00	
	Zagrożenia		Słabe strony
0,30	Umacnianie się złotego	0,30	Niska rentowność sprzedaży
0,10	Wzrost cen surowca w Polsce	0,30	Słaba płynność finansowa
0,40	Ograniczanie zapotrzebowania na mozaiki	0,20	Brak systemu zarządzania jakością ISO
0,05	Skracanie cyklu życia technologii litej	0,10	Zbyt duża zależność od dystrybutorów
0,15	Spadek rentowności sektora mozaik i parkietów	0,10	Ograniczone grono wykwalifikowanych pracowników
1,00		1,00	

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: K. Obłój, *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2001

Uwzględniając przyjęte wagi względem poszczególnych czynników, w kolejnym etapie TOWS/SWOT, przeanalizowane zostaną wszystkie kombinacje zależności między siłami i słabościami oraz zagrożeniami i szansami uwzględniając podejście „z zewnątrz do wewnątrz” oraz „od wewnątrz na zewnątrz”. Interakcje przedstawione są w formie tabelarycznej.

Tabela 4.1 TOWS - czy zagrożenia, które mogą się pojawić, osłabią zidentyfikowane mocne strony?

Zagrożenia Siły	Umacnianie się złotego	Wzrost cen surowca	Spadek zapotrzebowania na mozaiki i parkiety	Skracanie cyklu życia technologii litej	Spadek rentowności sektora litego	Waga	Liczba interakcji	Iloczyn wag i interakcji	Ranga	
Zróżnicowany asortyment gat. drewna	0	1	0	0	0	0,2	1	0,2	1	
Wysoka specjalizacja w wędzeniu	0	0	0	0	0	0,5	0	0	3/4	
Elastyczność w odp. na potrzeby rynku	1	1	0	0	0	0,05	2	0,1	2	
Dobra jakość produktów	0	0	0	0	0	0,1	0	0	3/4	
Innowacyjność we wdrażaniu technologii	0	0	0	0	0	0,15	0	0	3/4	
Waga	0,3	0,1	0,4	0,05	0,15					
Liczba interakcji	1	2	0	0	0					
Iloczyn wag i interakcji	0,3	0,2	0	0	0					
Ranga	1	2	3/4	3/4	3/4					
SUMA INTERAKCJI							6			
SUMA ILOCZYNÓW								0,8		

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: K. Oblój, *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2001

Tabelaryczna analiza zależności: zgodnie z powyższą tabelą, dwa najważniejsze zagrożenia pomniejszające znaczenie silnych stron to umacnianie się złotego w stosunku do euro oraz wzrost cen surowca w Polsce. Według prognoz długookresowych kurs EUR/PLN będzie się obniżał co negatywnie wpływa na zyskowność eksportera, a główny dostawca surowca okrągłego w Polsce – Lasy Państwowe ze względu na wysoki poziom koncentracji w sektorze i niedobór podaży – mogą podwyższać ceny. W rezultacie wzrosną także ceny wyrobów będących pochodną surowca okrągłego. Z iloczynów wag i liczby interakcji wynika z kolei,

że istnieją dwie mocne strony szczególnie podatne na zdefiniowane zagrożenia. Jest to zróżnicowanie asortymentu gatunków drewna i elastyczność w odpowiadaniu na potrzeby rynku. W przypadku pojawienia się zagrożeń, przede wszystkim te silne strony zostaną osłabione. Wzrost cen surowca osłabi asortyment, ponieważ pewne gatunki drewna mogą stać się nieopłacalne oraz ograniczy zdolność odpowiadania na potrzeby rynku jako rezultat pozbycia się nierentownych gatunków drewna. Elastyczność może być także ograniczona przez niekorzystny kurs EUR/PLN, który uniemożliwi realizację zamówień na określone wyroby z powodu spadku rentowności.

Tabela 4.2 TOWS – czy szanse, które mogą się pojawić, spotęgują zidentyfikowane siły?

Szanse Siły	Bariery wejścia w technologię wędzenia	Moda na podłogi o ciemnym zabarwieniu	Wejście do unii walutowej w 2010 r.	Obniżka stóp %	Wzrost udziału w rynku podłóg wielowarstwowych	Waga	Liczba interakcji	Iloczyn wag i interakcji	Ranga	
Zróżnicowany asortyment gat. drewna	1	1	0	0	0	0,2	2	0,4	2	
Wysoka specjalizacja w wędzeniu	1	1	0	0	1	0,5	3	1,5	1	
Elastyczność w odp. na potrzeby rynku	1	1	1	0	0	0,05	3	0,15	3	
Dobra jakość produktów	0	0	0	0	0	0,1	0	0	4/5	
Innowacyjność we wdrażaniu technologii	0	0	0	0	0	0,15	0	0	4/5	
Waga	0,2	0,3	0,3	0,05	0,15					
Liczba interakcji	3	3	1	0	1					
Iloczyn wag i interakcji	0,6	0,9	0,3	0	0,15					
Ranga	2	1	3	5	4					
SUMA INTERAKCJI							16			
SUMA ILOCZYNÓW								4		

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: K. Oblój, *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2001

Tabelaryczna analiza zależności: na podstawie tabeli 4.2 wnioskujemy, iż do największych szans rozwojowych firmy Parkiet-Serby należy wzrost mody na podłogi o ciemnym zabarwieniu i wysokie bariery podjęcia technologii wędzenia przez konkurentów. Szanse te, jeżeli będą się rozwijać, najbardziej wzmocnią wysoką specjalizację w segmencie podłóg wędzonych oraz atut analizowanej firmy jakim jest zróżnicowana oferta gatunków drewna.

Wysokie bariery podjęcia i doskonalenia technologii wędzenia utrudniają szybki wzrost konkurencji w segmencie podłóg wędzonych. Dzięki wciąż rozwijającej się modzie na podłogi w dębie czarnym w Europie Zachodniej, firma ma szansę zebrania największych korzyści przed tym jak coraz szybciej zaczną ją doganiać konkurencja. Technologia amoniakalna jest kluczową umiejętnością, która powinna być fundamentem budowania strategii. Bariery technologii oraz trendy w modzie, umacniają także dobrą pozycję firmy pod względem różnorodności asortymentu, bowiem zawiera on produkt, który jest nie dość, że rentowny to do tego – bardzo atrakcyjny.

Tabela 4.3 TOWS – Czy zagrożenia, które mogą się pojawić, spotęgują występujące słabości?

Zagrożenia Słabości	Umacnianie się złotego	Wzrost cen surowca	Spadek zapotrzebowania na mozaiki i parkiety	Skracanie cyklu życia technologii litej	Spadek rentowności sektora litego	Waga	Liczba interakcji	Iloczyn wag i interakcji	Ranga	
Niska rentowność sprzedaży	1	1	1	1	1	0,3	5	1,5	1	
Słaba płynność finansowa	1	1	1	0	0	0,3	3	0,9	2	
Brak systemu zarządzania jakością ISO	0	0	0	0	0	0,2	0	0	4	
Zbyt duża zależność od dystrybutorów	0	0	1	0	0	0,1	1	0,1	3	
Ograniczone grono wykwalifikowanych pracowników	0	0	0	0	0	0,1	0	0	5	
Waga	0,3	0,1	0,4	0,05	0,15					
Liczba interakcji	2	2	3	1	1					
Iloczyn wag i interakcji	0,6	0,2	1,2	0,05	0,15					
Ranga	2	3	1	5	4					
SUMA INTERAKCJI								18		
SUMA ILOCZYNÓW									4,7	

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: K. Oblój, *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2001

Tabelaryczna analiza zależności: tabela 4.3 przedstawia, iż za dwa zagrożenia istotnie pogłębiające słabości firmy uznać należy umacnianie się złotego oraz spadek popytu na mozaiki i parkiety. Sektor podłóg litych wyraźnie się kurczy co potwierdza analiza sektorowa w poprzednim rozdziale. Rozwój tego trendu jest nieunikniony z powodu rosnącej siły substytutów w postaci podłóg gotowych – wielowarstwowych. Zarówno zmniejszający się

popyt jak i mocna złotówka, najbardziej wpływają na rentowność sprzedaży i płynność finansową. To właśnie kondycja finansowa firmy ucierpi najbardziej gdy w otoczeniu pogłębią się analizowane zagrożenia. Poza tym, w skutek tendencji spadkowej popytu, firma może w jeszcze większym stopniu uzależnić się od swoich silnych nabywców. Będą oni bowiem wymuszać jeszcze większe obniżki cen lub upusty. Ważnym zagrożeniem jest ponadto wzrost cen surowca, który zwiększa koszty i tym samym pomniejsza marżę producenta. Strategia firmy Parkiet-Serby powinna zatem akcentować działania nastawione na maksymalne zniwelowanie negatywnych skutków niekorzystnego kursu EUR/PLN i zapobieganie malejącej sprzedaży podłóg litych.

Tabela 4.4 TOWS - Czy szanse, które mogą się pojawić, pozwolą przezwyciężyć istniejące słabości?

Szansa	Bariery wejścia w technologię wędzenia	Moda na podłogi o ciemnym zabarwieniu	Wejście do unii walutowej w 2010 r.	Obniżka stóp %	Wzrost udziału w rynku podłóg wielowarstwowych	Waga	Liczba interakcji	Iloczyn wag i interakcji	Ranga	
Słabości										
Niska rentowność sprzedaży	1	1	1	1	1	0,3	5	1,5	1	
Słaba płynność finansowa	1	1	1	1	0	0,3	4	1,2	2	
Brak systemu zarządzania jakością ISO	0	0	0	0	0	0,2	0	0		
Zbyt duża zależność od dystrybutorów	0	0	1	0	1	0,1	2	0,2	3	
Ograniczone grono wykwalifikowanych pracowników	0	0	0	0	0	0,1	0	0		
Waga	0,2	0,3	0,3	0,05	0,15					
Liczba interakcji	2	2	3	2	2					
Iloczyn wag i interakcji	0,4	0,6	0,9	0,1	0,3					
Ranga	3	2	1	5	4					
SUMA INTERAKCJI								22		
SUMA ILOCZYNÓW									5,2	

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: K. Oblój, *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2001

Tabelaryczna analiza zależności: z powyższej tabeli wynika, że najistotniejsze szanse pozwalające przewyciężyć słabości to rozwijająca się moda na podłogi o ciemnym zabarwieniu i planowane wejście do unii walutowej w 2010 roku. Największą pozytywną podatność na wpływ tych szans wykazuje kondycja finansowa firmy. Kiedy szanse pojawią się w otoczeniu, wówczas w pierwszym rzędzie poprawi się sytuacja ekonomiczna. Potencjalnie dzięki większej sprzedaży podłóg z dębu wędzonego (wyższa półka cenowa), Parkiet-Serby może zwiększyć rentowność sprzedaży, generować więcej zyskowych przychodów i tym samym zwiększyć przepływ gotówki. Druga, wiodąca szansa, jaką jest przyjęcie waluty EUR w Polsce, wyeliminuje ryzyko kursowe, które niejednokrotnie obniża rentowność i ponadto powoduje odpływ znacznej części gotówki.

Tabela 4.5 SWOT - czy zidentyfikowane siły, pozwolą wykorzystać szanse, które mogą się pojawić?

Szanse	Siły	Zróznicowany asortyment gatunków drewna	Wysoka specjalizacja w wędzeniu	Elastyczność w odp. na potrzeby rynku	Dobra jakość produktów	Innowacyjność we wdrażaniu nowych technologii	Waga	Liczba interakcji	Iloczyn wag i interakcji	Ranga
Wysokie bariery wejścia w technologię wędzenia		0	1	0	0	0	0,2	1	0,2	3
Wzrost mody na podłogi o ciemnym zabarwieniu		0	1	1	1	1	0,3	4	1,2	1
Wejście do unii walutowej w 2010 roku		0	0	0	0	0	0,3	0	0	4/5
Obniżka stóp %		0	0	0	0	0	0,05	0	0	4/5
Wzrost udziału w rynku podłóg wielowarstwowych		0	1	0	0	1	0,15	2	0,3	2
Waga		0,2	0,5	0,05	0,1	0,15				
Liczba interakcji		0	3	1	1	2				
Iloczyn wag i interakcji		0	1,5	0,05	0,1	0,3				
Ranga		5	1	4	3	2				
SUMA INTERAKCJI								10		
SUMA ILOCZYNÓW									3,65	

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: K. Obłój, *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2001

Tabelaryczna analiza zależności: interakcje przedstawione w tabeli 4.5 wskazują, że fundamentem wykorzystania szans w otoczeniu jest specjalizacja w produkcji podłóg wędzonych oraz umiejętność wprowadzania nowszych technologii szybciej niż konkurencja. Zidentyfikowane siły pozwolą przede wszystkim wykorzystać szanse w postaci wzrostu mody na podłogi o ciemnym zabarwieniu i rozwoju rynku podłóg wielowarstwowych. W pierwszym przypadku to właśnie technologia amoniakalna może pozwolić na rozwój firmy w długim okresie dzięki popularności dębu czarnego. W drugim przypadku z kolei, relatywnie szybkie tempo wprowadzania nowych technologii umożliwi wykorzystanie szansy, jaką jest wzrost sektora wielowarstwowego. Z jednej strony jest to zagrożenie dla sektora podłóg litych, z drugiej natomiast stwarza możliwość rozszerzenia działalności, bowiem firma planuje zwiększyć specjalizację rozwijając technologię produkcji formatek w dębie czarnym.

Tabela 4.6 SWOT - Czy zidentyfikowane słabości nie pozwolą na wykorzystanie szans, które mogą się pojawić?

Słabości	Niska rentowność sprzedaży	Słaba płynność finansowa	Brak systemu zarządzania jakością ISO	Zbyt duża zależność od dystrybutorów	Ograniczone grono wykwalifikowanych pracowników	Waga	Liczba interakcji	Iloczyn wag i interakcji	Ranga	
Szanse										
Wysokie bariery wejścia w technologię wędzenia	0	0	0	0	0	0,2	0	0		
Wzrost mody na podłogi o ciemnym zabarwieniu	0	0	0	0	1	0,3	1	0,3	2	
Wejście do unii walutowej w 2010 roku	0	0	0	0	0	0,3	0	0		
Obniżka stóp %	0	0	0	0	0	0,05	0	0		
Wzrost udziału w rynku podłóg wielowarstwowych	1	0	1	0	1	0,15	3	0,45	1	
Waga	0,3	0,3	0,2	0,1	0,1					
Liczba interakcji	1	0	1	0	2					
Iloczyn wag i interakcji	0,3	0	0,2	0	0,2					
Ranga	1		2/3		2/3					
SUMA INTERAKCJI								8		
SUMA ILOCZYNÓW									1,45	

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: K. Oblój, *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2001

Tabelaryczna analiza zależności: według tabeli interakcji wynika, iż istniejące słabości nie ograniczają w dużym stopniu wykorzystanie szans. Niska rentowność sprzedaży, brak systemu zarządzania jakością i ograniczone grono wykwalifikowanej kadry to te słabe strony, które mogą utrudnić wykorzystanie szans. A należą do nich – moda na podłogi o ciemnym zabarwieniu oraz rozwój sektora podłóg wielowarstwowych. Logika jest następująca – jeżeli firma będzie charakteryzować się niską rentownością to nie skorzysta ze wzrostu sprzedaży podłóg wielowarstwowych, ponieważ nie będzie ją stać na rozwój technologii produkcji wierzchnich warstw. Ponadto, dywersyfikacja działalności wiąże się z większym zapotrzebowaniem na wykwalifikowanych pracowników, którzy muszą intensywnie rozwijać rynek. Rozszerzenie działalności to większa złożoność procesów zachodzących w firmie. W związku z tym, jeżeli firma nie wprowadzi sprawdzonego systemu zarządzania to potencjalnie może zapanować chaos organizacyjny.

Tabela 4.7 SWOT - Czy zidentyfikowane siły pozwolą przezwyciężyć zagrożenia, które mogą się pojawić?

Siły	Zróżnicowany asortyment gatunków drewna	Wysoka specjalizacja w wędzeniu	Elastyczność w odp. na potrzeby rynku	Dobra jakość produktów	Innowacyjność we wdrażaniu nowych technologii	Waga	Liczba interakcji	Iloczyn wag i interakcji	Ranga	
Zagrożenia										
Umacnianie się złotego	0	0	0	0	0	0,3	0	0	5	
Wzrost cen surowca	1	0	0	0	0	0,1	1	0,1	4	
Spadek zapotrzebowania na mozaiki i parkiety	1	1	0	1	1	0,4	4	1,6	1	
Skracanie cyklu życia technologii litej	1	1	0	0	1	0,05	3	0,15	3	
Spadek rentowności sektora litego	1	1	0	0	1	0,15	3	0,45	2	
Waga	0,2	0,5	0,05	0,1	0,15					
Liczba interakcji	4	3	0	1	3					
Iloczyn wag i interakcji	0,8	1,5	0	0,1	0,45					
Ranga	2	1	5	4	3					
SUMA INTERAKCJI								22		
SUMA ILOCZYNÓW									5,15	

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: K. Obłój, *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2001

Tabelaryczna analiza zależności: na podstawie tabeli 4.7, za dwie najważniejsze siły pozwalające przewyciężyć zagrożenia, można uznać wysoką specjalizację w technologii wędzenia i zróżnicowany asortyment gatunków drewna. Z kolei w oparciu o iloczyn wag i interakcji wnioskujemy, że wyróżnione siły będą najlepszą kontr-reakcją na malejący popyt na mozaiki i parkiety oraz malejącą rentowność sektora litego. Zróżnicowana oferta pozwala utrzymać sprzedaż, ponieważ zawiera w sobie mniej dostępne gatunki drewna zaspokajające niszowy aczkolwiek satysfakcjonujący popyt. Poza tym ogólny spadek rentowności produkcji w sektorze może być niwelowany przez wprowadzanie takich gatunków drewna, które są wyżej wyceniane i przez to gwarantują większe zyski przy takich samym kosztach przetwarzania. Druga – mocna strona w postaci specjalizacji w wędzeniu, a zatem i poszerzenia oferty o dąb wędzony – daje dokładnie taki sam efekt jak opisano wyżej. Oprócz tego stwarza możliwość kompensowania malejących korzyści w sektorze podłóg litych, produkcją wierzchnich warstw w dębie wędzonym, która jest zdecydowanie bardziej atrakcyjna.

Tabela 4.8 SWOT - Czy zidentyfikowane słabości wzmocnią siłę oddziaływania zagrożeń, które mogą się pojawić?

Słabości	Niska rentowność sprzedaży	Słaba płynność finansowa	Brak systemu zarządzania jakością	Zbyt duża zależność od dystrybutorów	Ograniczone grono wykwalifikowanych pracowników	Waga	Liczba interakcji	Iloczyn wag i interakcji	Ranga	
Zagrożenia										
Umacnianie się złotego	0	0	0	0	0	0,3	0	0		
Wzrost cen surowca	0	0	0	0	0	0,1	0	0		
Spadek zapotrzebowania na mozaiki i parkiety	0	0	0	1	1	0,4	2	0,8	1	
Skracanie cyklu życia technologii litej	0	0	0	0	0	0,05	0	0		
Spadek rentowności sektora litego	1	0	0	1	0	0,15	2	0,3	2	
Waga	0,3	0,3	0,2	0,1	0,1					
Liczba interakcji	1	0	0	2	1					
Iloczyn wag i interakcji	0,3	0	0	0,2	0,1					
Ranga	1	4/5	4/5	2	3					
SUMA INTERAKCJI								8		
SUMA ILOCZYNÓW									1,7	

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: K. Oblój, Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej, PWE, Warszawa 2001

Tabelaryczna analiza zależności: główne słabości firmy, które mogą spotęgować siłę oddziaływania zagrożeń to niska rentowność sprzedaży, zbyt duża zależność od małej liczby dużych dystrybutorów oraz ograniczone grono wykwalifikowanej kadry. Do zagrożeń wchodzących w interakcje z wyróżnionymi słabościami zaliczamy spadek zapotrzebowania na mozaiki i parkiety oraz spadek rentowności sektora litego. Wyróżnione zależności charakteryzują się następująco:

- im niższa rentowność osiągana przez firmę i konkurentów przez na przykład zniżanie cen, tym gorsza kondycja całego sektora,
- zbyt duże uzależnienie od wąskiej grupy wielkich dostawców potęguje ryzyko drastycznego spadku sprzedaży w momencie, gdy z jakichś powodów będą oni ograniczać swoje zapotrzebowanie. Im bardziej zróżnicowany portfel nabywców tym większe szanse na utrzymanie stabilnej sprzedaży
- ograniczony dostęp do wykwalifikowanej kadry może wywrzeć negatywny wpływ na rozwój całej firmy, a przede wszystkim sprzedaży
- im większe uzależnienie od nielicznych, ale silnych nabywców, tym większe prawdopodobieństwo wymuszania niższych cen, co potęguje spadek rentowności całego sektora

4.1 Analiza zbiorcza wyników TOWS/SWOT i wskazanie strategii rozwoju

Szczegółowa analiza czynników zewnętrznych i wewnętrznych oraz wszystkich możliwych interakcji między nimi skłania do wyciągnięcia wniosków końcowych na temat pozycji strategicznej Parkiet-Serby oraz właściwej strategii rozwoju firmy. W tym celu, wyniki każdej z tabel analizy TOWS i analizy SWOT zostały przedstawione w zestawieniu zbiorczym, które daje kompleksowy pogląd na specyfikę zależności między siłami, słabościami oraz szansami i zagrożeniami. Odpowiednie konfiguracje tych elementów tworzą pewien układ sił decydujących o przyjęciu właściwego kierunku działania dla analizowanego przedsiębiorstwa. Tak więc zestawienie mocnych stron i szans determinuje strategię agresywną (maxi-maxi), zestawienie mocnych stron i zagrożeń mówi o przyjęciu strategii konserwatywnej (maxi-mini). Z kolei szanse w połączeniu ze słabościami skłaniają do zastosowania strategii konkurencyjnej (mini-maxi), natomiast kombinacja zagrożeń i słabości skutkuje w strategii defensywnej (mini-mini). W oparciu o powyższą typologię

przeprowadzono wnioskowanie na temat firmy Parkiet-Serby. Dane zostały przedstawione w tabeli 4.9.

Tabela 4.9 Zbiorcze zestawienie wyników TOWS/SWOT

Kombinacja	Wyniki z analizy TOWS		Wyniki z analizy SWOT		Zestawienie zbiorcze TOWS/SWOT	
	Suma interakcji	Suma iloczynów	Suma interakcji	Suma iloczynów	Suma interakcji	Suma iloczynów
Szanse/słabości	22	5.2	8	1.45	30	6.65
Zagrożenia/słabości	18	4.7	8	1.7	26	6.40
Szanse/siły	16	4	10	3.65	26	7.65
Zagrożenia/siły	6	0.8	22	5.15	28	5.95

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: K. Oblój, Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej, PWE, Warszawa 2001

Wnioski o zajmowanej pozycji strategicznej Parkiet-Serby i kierunku działania można formułować w różny sposób w zależności od uznania istotności punktu odniesienia w analizowaniu przedsiębiorstwa i jego otoczenia. Przyjmując podejście od „zewnątrz do wewnątrz”, a zatem analizując wyniki analizy TOWS wnioskujemy, iż Parkiet-Serby znajduje się w otoczeniu zdominowanym przez szanse. Jednak sytuacja firmy wykazuje więcej słabości niż mocnych stron. W konsekwencji sugerowanym kierunkiem działania jest strategia konkurencyjna. Dalej śledząc sumy iloczynów poszczególnych interakcji można określić, że kolejnym, sugerowanym kierunkiem działania jest strategia defensywna, ponieważ widoczne jest połączenie zagrożeń i słabych stron. Trzecia w kolejności to strategia agresywna i ostatecznie – strategia konserwatywna.

Warto zwrócić uwagę na kształtowanie się wyników analizy SWOT. Przyjmując podejście od „wewnątrz na zewnątrz” dochodzimy do całkiem odmiennych konkluzji. Okazuje się bowiem, że firma funkcjonuje w otoczeniu zdominowanym przez zagrożenia. Ale posiada tyle mocnych stron, że jest w stanie koncentrować siły na minimalizacji niekorzystnych okoliczności stosując strategię konserwatywną. Drugą w kolejności jest strategia agresywna. Suma iloczynu interakcji na poziomie 3.65 determinuje przewagę szans i mocnych stron. Trzecia w kolejności to strategia defensywna a na końcu – strategia konkurencyjna.² Jak widać wnioski wpływające osobno z analizy TOWS i analizy SWOT znacznie się różnią.

² K. Oblój, Strategia organizacji, wyd. cyt., s. 183

W zależności od tego czy za punkt odniesienia uznamy wnętrze firmy czy też jej otoczenie, odmiennie definiowana jest pozycja strategiczna firmy, a zatem i strategia rozwoju. Dlatego też, w celu stworzenia wyważonego obrazu firmy na tle jej otoczenia należy odnieść się do wyników analizy zbiorczej. Dla możliwie najbardziej obiektywnej oceny pozycji strategicznej Parkiet-Serby wiążące są wyniki TOWS/SWOT.

Zbiorcze wyniki analizy TOWS/SWOT wskazują, że przedsiębiorstwo Parkiet-Serby znajduje się w korzystnej konfiguracji czynników zewnętrznych i wewnętrznych. W otoczeniu przeważają szanse, a zasoby firmy przejawiają więcej mocnych stron, niż słabych. Zatem najbardziej stosownym wariantem działania w perspektywie najbliższych 5 lat jest strategia agresywna. Podstawowymi mocnymi stronami firmy, na których powinna być budowana strategia rozwoju to wysoka specjalizacja w produkcji podłóg wędzonych oraz zróżnicowany asortyment. Aktywne wykorzystywanie szans w postaci rozwijającej się mody na podłogi w dębie czarnym pozwoli maksymalizować osiągnięte korzyści. Mimo, iż sektor podłóg litych znajduje się w fazie schyłku, to jak wynika z analizy poprzednich tabel, przedsiębiorstwo znalazło niszowy produkt wędzony, który nie poddaje się ogólnej tendencji. Nisza ta w skali mikromożliwości analizowanej firmy jest znacząca i powinna być bardziej penetrowana. Zatem inwestując w rozwój technologii wędzenia można oprzeć się negatywnym tendencjom w sektorze podłóg litych. Istotnym czynnikiem jest także zróżnicowany asortyment. Należy jeszcze bardziej zintensyfikować działania nastawione na wprowadzanie unikatowych gatunków drewna w tym - gatunki egzotyczne. Słusznym posunięciem, ze strategicznego punktu widzenia firmy kilka lat temu, było wprowadzenie do oferty klonu kanadyjskiego i wiśni amerykańskiej. Uratowano w ten sposób malejącą rentowność sprzedaży. Podobnie w perspektywie następnych kilku lat trzeba dywersyfikować asortyment gatunków drewna. Jest to sposób na przeciwdziałanie schyłkowości sektora litego. Oferowanie na przykład trudno dostępnych egzotyków umożliwi odmładzanie produktu i wejście w nowe nisze rynkowe, które nie są tak bardzo eksploatowane przez konkurencję. W ten sposób Parkiet-Serby może umacniać pozycję na rynku podłóg litych. Ponadto, istotne jest wykorzystanie potencjału firmy w zakresie elastyczności w odpowiadaniu na potrzeby rynku. Warto skupić się na pozyskiwaniu klientów, którzy posiadają wyrafinowane potrzeby. Działanie na rynku produktów standardowych pomniejsza marżę zysku między innymi z powodu zacieklej konkurencji. Dlatego też trzeba koncentrować się na udoskonalaniu zdolności w produkcji mozaik, lub podłóg dekoracyjnych „z wyższej półki”. Konkurencja bowiem nie jest na tyle elastyczna by móc zaoferować wyrób wysoce zindywidualizowany.

Jednym z najistotniejszych aspektów w formułowaniu strategii maxi-maxi jest koncentracja zasobów firmy na konkurencyjnym produkcie. Wzrost sektora podłóg wielowarstwowych to niewątpliwie korzystna tendencja z punktu widzenia nowego profilu produkcji jakim są wierzchnie warstwy wykonane z dębu wędzonego. Przedsiębiorstwo Parkiet-Serby powinno wykorzystać posiadaną technologię amoniakalną wraz z inwestycją w park maszynowy do produkcji formatek, aby dokonać ekspansji w segment dostawców branży wielowarstwowej. Przyszłość sektora podłogowego to właśnie podłogi gotowe, wielowarstwowe. Rozwój w tym kierunku to fundament strategii długookresowej. Duże koncerny podłogowe zaczną przejawiać coraz większe zainteresowanie w zakupie półproduktów wędzonych za sprawą trendów w modzie. Ze względu na niszowy charakter formatek z dębu czarnego, w porównaniu do całego wolumenu produkcji, nie będzie im się opłacało inwestować w technologię wędzenia obarczoną wysokimi barierami wejścia. Dlatego jeszcze większa dywersyfikacja działalności Parkiet-Serby oraz wysoka specjalizacja w segmencie formatek wędzonych stanowi dużą szansę rozwojową i prawdopodobnie w długim horyzoncie czasowym stanie się wiodącą działalnością firmy.

Zakończenie

W podsumowaniu wyników badań, które dostarczyła niniejsza praca należy wspomnieć, iż mogą być one obarczone pewną dozą subiektywizmu. Subiektywizm wynika z bezpośredniego zaangażowania mojej osoby i innych osób, które umożliwiły przeprowadzenie badań, w działalność analizowanego przedsiębiorstwa. Takie okoliczności sprawiają, że istnieje prawdopodobieństwo stronniczości w badaniu postawionego problemu niż w przypadku prowadzenia badań przez osobę nie związaną z firmą. Podstawowym problemem, który poddano weryfikacji była pozycja strategiczna jaką przedsiębiorstwo Parkiet-Serby zajmuje w sektorze podłóg z drewna. W niniejszej pracy dokonano analizy strategicznej polegającej na identyfikacji oraz ocenie konfiguracji czynników wewnętrznych i zewnętrznych, w jakiej znajduje się firma Parkiet-Serby. Na podstawie wniosków wyciągniętych z diagnozy i eksplanacji stanu aktualnego, zaproponowano najbardziej odpowiednią strategię rozwoju na najbliższe 5 lat.

Osiągnięcie tego celu oraz testowanie hipotezy badawczej wymagało działań na dwóch płaszczyznach – teoretycznej i empirycznej. Pierwszym etapem prac było dostarczenie podstaw teoretycznych do zrozumienia problemu zarządzania strategicznego w firmie. W oparciu o szerokie spektrum zasobów literatury zarówno polskojęzycznej jak i

anglojęzycznej, zgłębiono istotę i najważniejsze cechy wyróżniające zarządzanie strategiczne od ogólnie pojmowanego zarządzania w firmie. Następnie przeprowadzono wnikliwą charakterystykę kluczowego elementu zarządzania jakim jest strategia. Strategia jest podstawowym narzędziem warunkującym uporządkowany rozwój organizacji. Mimo, że istnieje wiele definicji strategii, w pracy przedstawiono najbardziej trafną i najbardziej praktyczną jej odmianę, której autorem jest H. Mintzberg. Definicja strategii według 5P w sposób najbardziej przydatny w świetle później przeprowadzonej analizy strategicznej pozwoliła zrozumieć co leży u podstaw strategii, jak się wyłania i czemu służy w praktyce zarządzania. Aby uzmysłowić wszechobecność strategii, w dalszej części rozważań teoretycznych, zaprezentowane zostały typy strategii według poziomu zarządzania oraz kryterium przedmiotowego autorstwa H.I. Ansoffa. Choć istnienie strategii jest warunkiem niezbędnym harmonijnej ewolucji przedsiębiorstw i gdy faktycznie jest stosowana, przynosi zdecydowanie pozytywne efekty, może jednak nieść za sobą także i pewne zagrożenia. Dlatego też, w celu obiektywizacji pojęcia strategii uświadomiono jej pozytywne i negatywne aspekty formułowania w firmie. Jako kolejny ważny element, z punktu widzenia poprawności zrozumienia zarządzania strategicznego, uznano przybliżenie podstawowych zasad zarządzania firmą w długim horyzoncie czasowym. Następnie scharakteryzowano etapy zarządzania strategicznego oraz korzyści i ryzyko z nim związane.

Druga część niniejszej pracy skoncentrowana została na charakterystyce pierwszej fazy zarządzania strategicznego, którą stanowi analiza strategiczna. Ten etap dostarczył podstaw do zrozumienia istoty i roli analizy strategicznej, aby właściwie wykorzystać ją w części badawczej. Podkreślono także wielofunkcyjny charakter analizy strategicznej w badaniu przedsiębiorstwa polegający na wykorzystywaniu metod ilościowych i jakościowych z różnych dziedzin. Ponadto, zwrócono uwagę na kolejną jej zaletę – kompleksowość, która polega na skrupulatnym badaniu wnętrza i otoczenia, a następnie korelacji między jego składnikami oraz porównywaniu uzyskanych wyników. Organizacja i środowisko funkcjonowania zostały podzielone według potrzeb analizy strategicznej na makro-otoczenie, mikro-otoczenie i potencjał strategiczny przedsiębiorstwa. Każdy z elementów został wstępnie scharakteryzowany podkreślając rolę jaką odgrywa w odniesieniu do firmy.

Dążąc do zaprezentowania szerokiego spektrum metodyki znajdującej zastosowanie w analizie strategicznej przedsiębiorstw, kolejnym etapem pracy było zgłębienie wiedzy na temat sposobów badania otoczenia i zasobów firmy. W konsekwencji, do analizy otoczenia dalszego zaprezentowano: ekstrapolację trendów, analizę luki strategicznej, metodę delficką oraz metody scenariuszowe. W ramach metod służących do badania otoczenia

konkurencyjnego ujęto: analizę pięciu sił Portera, koncepcję map grup strategicznych, ekonomiczny profil sektora, krzywą doświadczenia i koncepcję gron. W celu zbadania potencjału strategicznego firmy zaproponowano bilans strategiczny przedsiębiorstwa, analizę łańcucha wartości, analizę kluczowych czynników sukcesu, benchmarking, cykl życia produktu oraz cykl życia technologii. Na końcu metody stosowane w analizie strategicznej zostały uzupełnione o metody integrujące w tym: SWOT, SPACE, analizę portfelową BCG, McKinsey oraz ADL. Ze względu na użyteczność i przeznaczenie wyników analizy strategicznej przeprowadzonej w części empirycznej pracy, do analizy otoczenia i zasobów wybranego przedsiębiorstwa zastosowano odpowiednio - scenariusze stanów otoczenia, metodę pięciu sił Portera i analizę kluczowych czynników sukcesu oraz analizę SWOT.

Wstępny etap badań polegał na charakterystyce firmy Parkiet-Serby, która była przedmiotem analizy strategicznej. W ramach tej części skupiono się na historii i profilu działalności firmy. Następnie dokonano analizy asortymentu pod względem głębokości, szerokości i spójności. Struktura organizacyjna, marketing i sprzedaż oraz charakterystyka dostawców pozwoliła poznać specyfikę funkcjonowania przedsiębiorstwa. Wykorzystując tę wiedzę przystąpiono do właściwej analizy strategicznej.

Zasadniczym etapem prac wykorzystującym scenariusze stanów otoczenia była identyfikacja obszarów i czynników w markootoczeniu, które mają decydujący wpływ na działanie firmy Parkiet-Serby. W efekcie można było stworzyć scenariusz optymistyczny, pesymistyczny i najbardziej prawdopodobny. Następnie, wyciągnięto wnioski na temat szans i zagrożeń, trendów wiodących oraz poziomu ustrukturalizowania każdej z wyróżnionych sfer scenariusza najbardziej prawdopodobnego. Etap tych prac umożliwił wnikliwą ocenę sytuacji w otoczeniu dalszym.

Kolejne badania skupiły się na weryfikacji, ocenie i wyjaśnieniu warunków panujących w sektorze podłóg litych. Punktem wyjścia do analizy sektorowej było zdefiniowanie granic sektora w jakim funkcjonuje firma Parkiet-Serby. Dzięki temu można było ująć w ramy ilościowe sektor podłóg z drewna oceniając jego wielkość i strukturę. Następnie dokonano oceny prawdopodobieństwa nowych wejść, groźby pojawienia się substytutów, siłę przetargową nabywców i odbiorców. W ten sposób szczegółowo przeprowadzono ewaluację sytuacji w otoczeniu konkurencyjnym Parkiet-Serby.

Trzecim etapem analizy strategicznej była ocena potencjału strategicznego badanej firmy. W związku z zastosowaniem metody KCS, punktem wyjścia było określenie kryteriów rozstrzygających o sukcesie firmy na rynku. Istotną rolę w tych pracach odgrywały konsultacje i wywiady z naczelnym kierownictwem firmy. Dzięki temu można było w

możliwie najbardziej obiektywny sposób stworzyć listę kluczowych czynników sukcesu oraz dokonać oceny poszczególnych czynników w odniesieniu do najbliższego konkurenta firmy Parkiet-Serby. Poza bezpośrednimi kontaktami z kadrą zarządzającą firmy, do oceny potencjału strategicznego firmy wykorzystano także szereg materiałów wewnętrznych w tym m.in. sprawozdania finansowe za rok 2003 i 2004, raporty dotyczące sprzedaży, kosztów produkcji, itp. Informacje niezbędne do porównania z konkurentem pozyskiwano ze źródeł ogólnodostępnych w mediach elektronicznych i prasie, ale także drogą wywiadu gospodarczego. W efekcie prac stworzono profil konkurencyjny, który przedstawiał słabe i mocne strony Parkiet-Serby względem konkurenta.

Końcowym efektem wyżej opisanych prac była ocena pozycji strategicznej Parkiet-Serby i przedstawienie wskazówek dotyczących kierunku rozwoju na najbliższe 5 lat. Integrując wyniki badań z makro-otoczenia, analizy sektorowej i zasobów wewnętrznych w postaci TOWS/SWOT, dokonano kompleksowego podsumowania pozycji strategicznej przedsiębiorstwa. Dzięki połączeniu dwóch ujęć charakterystycznych dla analizy strategicznej - „od wewnątrz na zewnątrz” i „od zewnątrz do wewnątrz” zaproponowano najbardziej odpowiednią wersję wskazań strategicznych.

Reasumując, niniejsza praca zrealizowała cel. Postawiona hipoteza została potwierdzona. Przedsiębiorstwo Parkiet-Serby znajduje się w korzystnej konfiguracji czynników zewnętrznych i wewnętrznych, które mogą zagwarantować rozwój w perspektywie najbliższych pięciu lat.

Bibliografia

1. BRE BANK S.A. <http://www.brebank.pl/binsource?docId=102119> (data odczytu 19/02/2006).
2. Czarnecki P., Zastosowanie metody SPACE do anlizy strategicznej szkoły wyższej, WSB-NLU, Nowy Sącz 2000.
3. David Fred R., Strategic Management, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey 1995.
4. Drażek Z., Niemczynowicz B., Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem, PWN, Warszawa 2003.
5. Euro Pages, <http://www.europages.pl/cgi/epq.cgi?L=en&DID=00&HC=09320&DMC.x=1&CC=POL> (data odczytu 21/02/2006)
6. Federation of European Parquet Producers, <http://www.parquet.net/eng/setfep.htm>
7. Gajdka J., Walińska E., Zarządzanie finansowe – teoria i praktyka, Tom 1, Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce, Warszawa 1998
8. Gazeta Wyborcza, , <http://gospodarka.gazeta.pl/gospodarka/1,37397,3165665.html> (data odczytu 19/02/2006)
9. Gazeta Wyborcza, <http://gospodarka.gazeta.pl/1,57376,3132582.html> (data odczytu 19/02/2006)
10. Gierszewska G., Romanowska M., Analiza strategiczna przedsiębiorstwa, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002
11. Gierszewska G., Zarządzanie strategiczne, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego w Warszawie, Warszawa 2000
12. Gołębiowski T., Zarządzanie strategiczne. Planowanie i kontrola, Difin, Warszawa 2001
13. Johnson G., Scholes K., Whittington R., Exploring Corporate Strategy, Prentice Hall, 7th Edition, Essex 2005
14. Kuratko Donald F., Welsch Harold P., Strategic Entrepreneurial Growth, Harcourt College Publishers, Orlando 2001
15. Łuczak M., Strategie w działalności przedsiębiorstwa, Wyższa Szkoła Ekonomiczna, DrukTur Sp. z o.o., Warszawa 2003
16. Management. Concepts and Practices, pr. zbior. pod red. T. Hannagan, Prentice Hall, Essex 2002
17. Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J., Strategy Safari. A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management, The Free Press, New York 1998

18. Oblój K., Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001
19. Oblój K., Strategia sukcesu firmy, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1998
20. Penc J., Strategiczny system zarządzania, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2001
21. Pierce J., Robinson R., Strategic Management. Formulation, Implementation, and Control, McGraw-Hill Irwin, New York 2005
22. Pierścionek Z., Strategie rozwoju firmy, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998
23. Pierścionek Z., Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003
24. Portal branżowy Holz.net, <http://www.holz.net/news/zeigeartikel.cfm/n/European-parquet-market-figures-confirm-2005-forecast:-positive-tendency-continues/artikelID/DC9A8A87-C768-E20A-97F9A347CC372CE6>
25. Porter M.E., Strategia konkurencji – metody analizy sektorów i konkurentów, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1998
26. Porter M.E., Porter o konkurencji, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001
27. Rynek Drzewny 2/2005, http://www.pol-wood-chamber.drewno.pl/str_glowna.html (data odczytu 22/02/2006)
28. Rynek Drzewny 3/2005, Zaopatrzenie w drewno – szukanie rozwiązań, http://www.pol-wood-chamber.drewno.pl/str_glowna.html (data odczytu 22/02/2006)
29. Rzeczpospolita z dnia 23/05/2005, Kupią wszyscy chętni.
30. Stabryła A., Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Kraków 2000
31. Sun Tzu, Gary Gagliardi, Sztuka wojny – sztuka planowania kariery, Helion, Gliwice 2003
32. System informacji strategicznej, pr. zbior. pod red. R. Borowieckiego i M. Romanowskiej, Centrum Doradztwa i Informacji Difin Sp. z o.o., Warszawa 2001
33. Thompson Arthur A., Strickland III Jr. A. J., Strategic Management – Concepts and Cases, Irwin/McGraw-Hill, New York 1999
34. Wheelen Thomas L., Hunger J. David, Strategic Management and Business Policy – Entering 21st Century Global Society, Addison Wesley Longman, Inc., 6th ed., USA 1998
35. Witryna internetowa Parkiet-Serby, www.parkiet-serby.com.pl/serby-p.html (data odczytu 17/02/2006)
36. Wojciechowski T., Zarządzanie Strategiczne – przewodnik do studiowania przedmiotu, Szkoła Wyższa im. Pawła Włodkowica w Płocku, Płock-Wyszków 2003

37. Zarządzanie strategiczne. Koncepcje, metody, pr. zbior. pod red. R. Krupskiego, Wydawnictwo Akademii im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 1999
38. Zelek A., Zarządzanie strategiczne – diagnozy, decyzje, strategie, Wydawnictwo Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu, Szczecin 2000

Spis tabel

Tabela 1: Szerokość i długość asortymentu.....	58
Tabela 2: Analiza tendencji w otoczeniu.....	61
Tabela 3: Scenariusz optymistyczny.....	63
Tabela 4: Scenariusz pesymistyczny.....	64
Tabela 5: Scenariusz najbardziej prawdopodobny.....	65
Tabela 6: Siła przetargowa nabywców Parkiet-Serby.....	80
Tabela 7: Wskaźniki rentowności firmy Parkiet-Serby w roku 2003 i 2004	84
Tabela 8: Wskaźniki płynności finansowej i zadłużenia w roku 2003 i 2004.....	85
Tabela 9: Porównanie oferty cenowej Woldrew i Parkiet-Serby.....	88
Tabela 10: Ocena kluczowych czynników sukcesu.....	89
Tabela 11: Profil konkurencyjny.....	90
Tabela 12: System wag.....	93
Tabela 13 TOWS: czy zagrożenia, które mogą się pojawić, osłabiają zidentyfikowane mocne strony?.....	94
Tabela 14 TOWS: Czy szanse, które mogą się pojawić, spotęgują zidentyfikowane siły?.....	95
Tabela 15 TOWS: Czy zagrożenia, które mogą się pojawić spotęgują występujące słabości?.....	96
Tabela 16 TOWS: Czy szanse, które mogą się pojawić, pozwolą przezwyciężyć istniejące słabości?.....	97
Tabela 17 SWOT: Czy zidentyfikowane siły pozwolą wykorzystać szanse, które mogą się pojawić?.....	98
Tabela 18 SWOT: Czy zidentyfikowane słabości nie pozwolą na wykorzystanie szans, które mogą się pojawić?.....	99
Tabela 19 SWOT: Czy zidentyfikowane siły pozwolą przezwyciężyć zagrożenia, które mogą się pojawić?.....	100
Tabela 20 SWOT: Czy zidentyfikowane słabości wzmocnią siłę oddziaływania zagrożeń, które mogą się pojawić?.....	101
Tabela 21: Zbiorcze zestawienie wyników TOWS/SWOT.....	103

Spis rysunków

Rysunek 1: Macierz BCG.....	51
Rysunek 2: Macierz McKinsey.....	53
Rysunek 3: Macierz ADL.....	54
Rysunek 4: Układ scenariuszy stanów otoczenia dla firmy Parkiet-Serby.....	66
Rysunek 5: Sektor podłóg w Europie w roku 2004.....	71
Rysunek 6: Produkcja podłóg drewnianych w Europie.....	75

Załącznik 1. Rachunek zysków i strat za rok 2003 i 2004 – wariant porównawczy

jednostka obliczeniowa: zł

		2003 r.	2004r.
A	Przychody netto ze sprzedaży i zrównane z nimi, w tym:	2.725.078,92	3.336.973,03
	- od jednostek powiązanych	0,00	0,00
I	Przychody netto ze sprzedaży produktów	2.824.832,13	3.279.295,51
II	Zmiana stanu produktów (zwiększenie – wartość dodatnia, zmniejszenie – wartość ujemna)	-137.257,98	-46.307,51
III	Koszt wytworzenia produktów na własne potrzeby jednostki	9.178,56	31.593,78
IV	Przychody netto ze sprzedaży towarów i materiałów	28.326,21	72.391,25
B	Koszty działalności operacyjnej	2.635.947,73	3.192.634,45
I	Amortyzacja	88.665,66	195.357,09
II	Zużycie materiałów i energii	1.203.030,56	1.360.002,61
III	Usługi obce	244.717,92	273.149,55
IV	Podatki i opłaty, w tym:	31.210,76	48.834,80
	-podatek akcyzowy	0,00	0,00
V	Wynagrodzenia	750.713,25	872.564,40
VI	Ubezpieczenia społeczne i inne świadczenia	239.178,32	258.503,12
VII	Pozostałe koszty rodzajowe	50.438,87	115.561,86
VIII	Wartość sprzedanych towarów i materiałów	27.992,39	68.661,02
C	Zysk (strata) ze sprzedaży (A-B)	89.131,19	144.338,58
D	Pozostałe przychody operacyjne	41.209,14	141.950,54
I	Zysk ze zbycia finansowych aktywów trwałych	30.000,00	18.893,44
II	Dotacje	0,00	3.476,00
III	Inne przychody operacyjne	11.209,14	119.581,10
E	Pozostałe koszty operacyjne	2.321,11	12.678,76
I	Strata ze zbycia niefinansowych aktywów trwałych	0,00	0,00
II	Aktualizacja wartości aktywów niefinansowych	0,00	0,00
III	Inne koszty operacyjne	2.321,11	12.678,76
F	Zysk (strata) z działalności operacyjnej (C+D-E)	128.019,22	273.610,36
G	Przychody finansowe	36.057,95	19.933,06
I	Dywidendy i udziały w zyskach, w tym:	0,00	0,00
	-od jednostek powiązanych	0,00	0,00
II	Odsetki, w tym:	1.313,69	0,00
	-od jednostek powiązanych	0,00	0,00
III	Zysk ze zbycia inwestycji	0,00	0,00
IV	Aktualizacja wartości inwestycji	0,00	0,00
V	Inne	34.744,26	19.933,06
H	Koszty finansowe	150.481,14	160.742,15
I	Odsetki, w tym:	97.345,18	111.726,46
	-dla jednostek powiązanych	0,00	0,00
II	Strata ze zbycia inwestycji	0,00	0,00
III	Aktualizacja wartości inwestycji	0,00	0,00
IV	Inne	53.135,96	49.015,69
I	Zysk (strata) z działalności gospodarczej (F+G-H)	13.596,03	132.801,27
J	Wynik zdarzeń nadzwyczajnych (J.I. – J.II.)	0,00	0,00
I	Zyski nadzwyczajne	0,00	0,00
II	Straty nadzwyczajne	0,00	0,00
K	Zysk (strata) brutto (I +/-J)	13.596,03	132.801,27
L	Podatek dochodowy	0,00	0,00
M	Pozostałe obowiązkowe zmniejszenia zysku	0,00	0,00
N	Zysk (strata) netto (K-L-M)	13.596,03	132.801,27

Załącznik 2.

BILANS
Sporządzony na dzień: 31 grudnia 2004 roku

jednostka obliczeniowa: zł

AKTYWA		Stan na 31.12.2003	Stan na 31.12.2004	PASYWA		Stan na 31.12.2003	Stan na 31.12.2004
A	Aktywa trwale	1.606.453,79	2.617.204,28	A	Kapitał (fundusz) własny	1.728.672,91	1.818.217,02
I	Wartości niematerialne i prawne	0,00	0,00	I	Kapitał (fundusz) podstawowy	1.568.217,02	1.568.217,02
1	Koszt zakończonych prac rozwojowych	0,00	0,00	II	Należne wpłaty na kapitał podstawowy (wielkość ujemna)	0,00	0,00
2	Wartość firmy	0,00	0,00	III	Udziały (akcje) własne (wielkość ujemna)	0,00	0,00
3	Inne wartości niematerialne i prawne	0,00	0,00	IV	Kapitał (fundusz) zapasowy	-510.104,67	-539.299,64
4	Zaliczki na wartości niematerialne i prawne	0,00	0,00	V	Kapitał (fundusz) z aktualizacji wyceny	656.964,53	656.964,53
II	Rzeczowe aktywa trwale	1.606.453,79	2.617.204,28	VI	Pozostałe kapitały (fundusze) rezerwowe	0,00	0,00
1	Środki trwale	1.63.637,47	2.081.857,18	VI I	Zysk (strata) z lat ubiegłych	0,00	0,00
a)	grunty (w tym prawo użytkowania wieczystego gruntu)	150.144,00	151.209,40	VI II	Zysk (strata) netto	13.596,03	132.801,27
b)	budynki, lokale i obiekty inżynierii lądowej i wodnej	1.148.199,44	1.099.623,61	IX	Odpisy z zysku netto w ciągu roku obrotowego (wielkość ujemna)	0,00	0,00
c)	urządzenia techniczne i maszyny	47.432,93	823.611,8	B	Zobowiązania i rezerwy na zobowiązania	1.304.516,88	2.173.456,19
d)	środki transportu	13.941,05	4.64,01	I	Rezerwy na zobowiązania	0,00	0,00
e)	inne środki trwale	3.920,05	2.715,98	1	Rezerwa z tytułu odroczonego podatku dochodowego	0,00	0,00
2	Środki trwale w budowie	191.837,92	535.347,10	2	Rezerwa na świadczenia emerytalne i podobne	0,00	0,00
3	Zaliczki na środki trwale w budowie	50.978,40	0,00		- długoterminowa	0,00	0,00
III	Należności długoterminowe	0,00	0,00		- krótkoterminowa	0,00	0,00
1	Od jednostek powiązanych	0,00	0,00	3	Pozostałe rezerwy	0,00	0,00
2	Od pozostałych jednostek	0,00	0,00		- długoterminowe	0,00	0,00
IV	Inwestycje długoterminowe	0,00	0,00		- krótkoterminowe	0,00	0,00
1	Nieruchomości	0,00	0,00	I	Zobowiązania długoterminowe	0,00	818.200,00
2	Wartości niematerialne i prawne	0,00	0,00	1	Wobec jednostek powiązanych	0,00	0,00
3	Długoterminowe aktywa finansowe	0,00	0,00	2	Wobec pozostałych jednostek	0,00	818.200,00
a)	W jednostkach powiązanych	0,00	0,00	a)	kredyty i pożyczki	0,00	818.200,00
	- udziały lub akcje	0,00	0,00	b)	z tytułu emisji dłużnych papierów wartościowych	0,00	0,00
	- inne papiery wartościowe	0,00	0,00	c)	inne zobowiązania finansowe	0,00	0,00
	- udzielone pożyczki	0,00	0,00	d)	inne	0,00	0,00
	- inne długoterminowe aktywa finansowe	0,00	0,00	III	Zobowiązania krótkoterminowe	1.132.071,73	1.331.908,56
b)	W pozostałych jednostkach	0,00	0,00	1	Wobec jednostek powiązanych	0,00	0,00
	- udziały lub akcje	0,00	0,00	a)	z tytułu dostaw i usług, o wykresie wymagalności	0,00	0,00
	- inne papiery wartościowe	0,00	0,00		- do 12 miesięcy	0,00	0,00
	- udzielone pożyczki	0,00	0,00		- powyżej 12 miesięcy	0,00	0,00
	- inne długoterminowe	0,00	0,00	b)	inne	0,00	0,00

	aktywa finansowe						
4	Inne inwestycje długoterminowe	0,00	0,00	2	Wobec pozostałych jednostek	1.012.402,92	1.242.974,83
V	Długoterminowe rozliczenia międzyokresowe	0,00	0,00	a)	kredyty i pożyczki	705.802,03	894.835,96
1	Aktywa z tytułu odroczonego podatku dochodowego	0,00	0,00	b)	z tytułu emisji dłużnych papierów wartościowych	0,00	0,00
2	Inne rozliczenia międzyokresowe	0,00	0,00	c)	inne zobowiązania finansowe	0,00	0,00
B	Aktywa obrotowe	1.426.736,00	1.374.935,09	d)	z tytułu dostaw i usług o okresie wiarygodności:	148.018,83	198.604,52
I	Zapasy	1.141.558,25	1.071.907,14		- do 12 miesięcy	148.018,83	198.604,52
1	Materiały	19.538,78	27.581,14		- powyżej 12 miesięcy	0,00	0,00
2	Półprodukty i produkty w toku	113.333,39	98.833,23	e)	zaliczki otrzymane na dostawy	0,00	0,00
3	Produkty gotowe	948.981,74	915.517,04	f)	zobowiązania wekslowe	0,00	0,00
4	Towary	27.821,54	26.653,04	g)	z tytułu podatków, ceł, ubezpieczeń i innych świadczeń	89.818,03	92.304,70
5	Zaliczki na dostawy	31.882,80	3.322,69	h)	z tytułu wynagrodzeń	50.080,41	56.119,65
II	Należności krótkoterminowe	218.808,96	281.022,24	i)	inne	18.683,62	1.110,00
1	Należności od jednostek powiązanych	0,00	0,00	3	Fundusze specjalne	119.668,81	88.933,73
a)	z tytułu dostaw i usług o okresie spłaty:	0,00	0,00	IV	Rozliczenia międzyokresowe	172.445,15	23.347,63
	-do 12 miesięcy	0,00	0,00	1	Ujemna wartość firmy	0,00	0,00
	-powyżej 12 miesięcy	0,00	0,00	2	Inne rozliczenia międzyokresowe	172.445,15	23.347,63
b)	inne	0,00	0,00		-długoterminowe	121.317,10	23.347,63
2	Należności od pozostałych jednostek	218.808,96	281.022,24		-krótkoterminowe	51.128,05	0,00
a)	z tytułu dostaw i usług o okresie spłaty	214.933,78	127.607,23				
	- do 12 miesięcy	214.933,78	127.607,23				
	- powyżej 12 miesięcy	0,00	0,00				
b)	z tytułu podatków, dotacji, od ubezpieczeń społecznych i zdrowotnych oraz innych świadczeń	1.738,60	147.083,78				
c)	inne	2.136,58	6.331,23				
d)	dochodzone na drodze sądowej	0,00	0,00				
III	Inwestycje krótkoterminowe	60.954,44	13.286,68				
1	Krótkoterminowe aktywa finansowe	60.954,44	13.286,68				
a)	w jednostkach powiązanych	0,00	0,00				
	- udziały lub akcje	0,00	0,00				
	- inne papiery wartościowe	0,00	0,00				
	- udzielone pożyczki	0,00	0,00				
	- inne krótkoterminowe aktywa finansowe	0,00	0,00				
b)	w pozostałych jednostkach	0,00	0,00				
	- udziały lub akcje	0,00	0,00				
	- inne papiery wartościowe	0,00	0,00				
	- udzielone pożyczki	0,00	0,00				
	- inne krótkoterminowe aktywa finansowe	0,00	0,00				
c)	środki pieniężne i inne aktywa pieniężne	60.954,44	13.286,68				
	- środki pieniężne w kasie i na rachunkach	60.954,44	13.286,68				
	- inne środki pieniężne	0,00	0,00				

	- inne aktywa pieniężne	0,00	0,00				
2	Inne inwestycje krótkoterminowe	0,00	0,00				
IV	Krótkoterminowe rozliczenia międzyokresowe	5.414,35	8.719,03				
	AKTYWA razem (suma poz. A i B)	3.033.189,79	3.992.139,37		PASYWA razem (suma poz. A i B)	3.033.189,79	3.992.139,37