



Złożenie pracy online:
2019-07-01 20:47:53
Kod pracy:
2161/36678/CloudA

Joanna Ogiela
(nr albumu: 21785)

Praca magisterska

Zastosowanie analizy SPACE w wyborze strategicznego modelu biznesowego na przykładzie firmy Zakłady Mięsne Wiesław Leśniak

The application of SPACE analysis in selection of a strategic business model based on the firm Zakłady Mięsne Wiesław Lesniak

Wydział: Wydział Nauk Społecznych i Informatyki

Kierunek: Zarządzanie

Specjalność: współczesna rachunkowość

Promotor: dr Jerzy Choroszczak

Składam serdeczne podziękowania dla Promotora dr Jerzego Choroszczaka, za udzielenie wielu cennych wskazówek podczas pisania pracy magisterskiej.



Streszczenie

Podstawowym celem, jaki podjęto w pracy, był wybór odpowiedniego strategicznego modelu biznesowego dla przedsiębiorstwa Zakłady Mięsne Wiesław Leśniak, na podstawie dokonanej analizy metodą SPACE, która z kolei umożliwiła osiągnięcie potrzebnych informacji na temat badanego obiektu, jak również jego otoczenia, oraz ukazała pozytywne strony dotyczące przeprowadzania analizy strategicznej. Z wykorzystaniem literatury przedmiotu zostały dokładnie opracowane zagadnienia dotyczące pojęcia zarządzania strategicznego oraz strategicznych modeli biznesowych. Ostatnim elementem bazującym na literaturze przedmiotu było zapoznanie się z tematem analizy SPACE, która umożliwiła dokonanie dalszej diagnozy i oceny przedsiębiorstwa. Informacje zawarte w teoretycznej części pracy stanowiły podstawę do opracowania części badawczej pracy. W konsekwencji dokonano precyzyjnej analizy badanego przedsiębiorstwa oraz jego otoczenia, co z kolei umożliwiło wybór odpowiedniego strategicznego modelu biznesowego, tym samym realizując postawiony podstawowy cel badawczy. Dokonana analiza SPACE sugeruje, że skutecznym krokiem w działalności badanego obiektu jest wybór modelu, który polega na wyprzedzeniu działań konkurencji o dwa kroki, bądź też modelu skupiającego się szczególnie na zarządzaniu łańcuchem wartości.

Słowa kluczowe

przedsiębiorstwo, analiza strategiczna, strategiczne modele biznesowe, zarządzanie strategiczne, analiza SPACE, Zakłady Mięsne Wiesław Leśniak,



Abstract

The basic goal of this paper was the selection of the proper strategic business model for the Zakłady Miesne Wiesław Lesniak company based on the conducted analysis using the SPACE method. The analysis enabled gathering of necessary information on the object of the study as well as its surroundings and it showed the benefits of conducting a strategic analysis. Using the subject literature, the strategic management challenges were precisely developed and strategic business models for corporations. The last element, based on the subject literature, was to get to know the SPACE analysis topic which enables administration of further analysis and assessment. Information included in the theoretical part served as a basis for development of the testing portion of the project. As a result, a precise analysis of the studied firm as well as its surroundings was conducted, which in turn enabled the selection of the correct strategic business model fulfilling the established focus of this study. The conducted SPACE analysis suggests that the recommended direction in the management of the studied firm is the selection of the model that consists of staying ahead of the competition by two steps or of the model that focuses on value chain management.

Keywords

company, strategic analysis, strategic business models, strategic management, SPACE analysis, Zakłady Miesne Wiesław Lesniak



Spis treści

Wstęp	4
Rozdział 1 Zarządzanie strategiczne	8
1.1 Pojęcie zarządzania strategicznego	8
1.2 Terminy ściśle związane zarządzaniem strategicznym.....	15
1.3 Teoretyczny model współczesnego zarządzania strategicznego	18
1.4 Zasady skutecznego zarządzania strategicznego	21
1.5 Etapy zarządzania strategicznego	26
1.5.1 Podział etapów zarządzania strategicznego przez S. Galata.....	26
1.5.2 Etapy procesu zarządzania strategicznego wg M. Portera.....	27
1.6 Szkoły zarządzania strategicznego	28
1.6.1 Szkoły wyodrębnione przez K. Obłój.....	28
1.6.2 Podział szkół zarządzania strategicznego wg J.Ch. Mathe.....	32
1.6.3 Szkoły z punktu widzenia D. Tecce, G. Pisano, A. Shuen	34
1.6.4 Szkoły wg M. Marchesnay	36
1.6.5 Szkoły zarządzania strategicznego zaproponowane przez S. Galata.....	38
1.7 Ewolucja zarządzania strategicznego	40
Rozdział 2 Modele biznesowe, jako kierunki wspomagające funkcjonowania organizacji	43
2.1 Istota modeli biznesowych.....	43
2.2 Rodzaje modeli biznesowych	52
2.2.1 Modele biznesowe ukazane przez Michaela Rappa i Paula Timmersa	52
2.2.2 Grupy modeli posiadających podobne cechy	56
2.2.3 Modele biznesowe wg K. Obłój.....	84
2.2.4 Rodzaje strategicznych modeli biznesowych według Slywotzkiego, Morrisona i Endelmana.....	86



2.3	Proces tworzenia modelu biznesowego	94
2.4	Problemy dotyczące kształtowania modelu biznesowego	97
2.5	Proces kształtowania modelu biznesowego przedsiębiorstwa	99

Rozdział 3 Analiza SPACE jako skuteczna analiza strategiczna przedsiębiorstwa 103

3.1	Znaczenie analizy strategicznej w rozwoju przedsiębiorstwa	103
3.2	Ogólna charakterystyka analizy SPACE	104
3.3	Kryteria stosowane w przeprowadzaniu analizy SPACE	108
3.4	Model analizy SPACE	111
3.5	Metodologia analizy SPACE	113
3.5.1	Etapy analizy SPACE	113
3.5.2	Możliwe opcje występowania wektora wypadkowego.....	132
3.6	Zalety analizy SPACE	140
3.7	Wady analizy SPACE.....	141

Rozdział IV Zastosowanie analizy SPACE do przedsiębiorstwa Zakłady Mięśne Wiesław Leśniak w celu wyboru strategicznego modelu biznesowego 143

4.1	Cele, hipotezy i metodologia badań.....	143
4.2	Charakterystyka badanego obiektu	144
4.2.1	Ogólna charakterystyka przedsiębiorstwa i jego dotychczasowych kierunków rozwoju.....	144
4.2.2	Oferta	145
4.2.3	Dostawcy.....	146
4.2.4	Klienci.....	148
4.2.5	Konkurencja firmy	149
4.2.6	Pracownicy.....	150
4.2.7	Kapitał przedsiębiorstwa.....	151
4.3	Zastosowanie analizy SPACE do badanego obiektu	154
4.3.1	Etap przygotowawczy analizy SPACE	154
4.3.2	Siła finansowa badanego obiektu.....	156



4.3.3 Zdolności konkurencyjne badanego obiektu	162
4.3.4 Siła sektora, w którym prowadzi swoją działalność badany obiekt.....	169
4.3.5 Poziom stabilności sektora, w którym działalność prowadzi badany obiekt.....	175
4.4 Przedstawienie ostatecznych wyników analizy SPACE i wnioski płynące z przeprowadzonych badań – wybór strategicznego modelu biznesu	180
Podsumowanie	184
Bibliografia	187
Spis rysunków, tabel, wykresów, wzorów	190
Załączniki.....	193



Wstęp

Sytuacja przedsiębiorstw mająca miejsce na rynku w sektorze spożywczym jest niekorzystna dla prowadzenia w nim właśnie działalności gospodarczej. Powiązane jest to z faktem występowania dużej liczby konkurencji, która wciąż zwiększa swe rozmiary i prowadzi skutecznie działania marketingowe przyciągające nabywców. Dlatego też każda organizacja, która chce się na nim utrzymać, i osiągać pożądane zyski, musi dążyć do polepszania swojej pozycji. W celu skutecznego funkcjonowania przynoszącego określone korzyści należy szczególnie zwrócić uwagę na przyciągnięcie odpowiednich grup klientów poprzez wyjście naprzeciw im pragnieniom i oczekiwaniom, a następnie utrzymywać między sobą odpowiednie więzi. Podjęcie takich kroków znacznie bardziej umożliwia zdobywanie jak największego udziału w danym rynku na tle tak licznej i groźnej konkurencji.

Istotnym elementem gwarantującym osiągnięcie pożądanych zysków oraz rozwoju przedsiębiorstwa jest dokonywanie jego badania, analizy i oceny. To właśnie te czynniki umożliwiają wdrożenie pewnych zmian w prowadzonym biznesie. Z kolei modyfikacje te pozwalają na uniknięcie niekorzystnych zjawisk, a z drugiej strony umożliwiają pogłębianie i specjalizowanie się w tym co przynosi najwięcej korzyści. Jednak w celu dobrania odpowiednich kroków należy wciąż dokonywać skutecznej analizy firmy, aby nie popełnić niepotrzebnych błędów, które mogą mieć drastyczne skutki.

W pracy magisterskiej podjęta została analiza przedsiębiorstwa za pomocą metody SPACE, która umożliwia dokonanie odpowiedniej oceny kondycji zarówno samej firmy jak również otoczenia zewnętrznego, w którym prowadzi ona działalność. Jest to skuteczna metoda zapewniająca osiągnięcie wiele potrzebnych informacji. To właśnie dzięki niej można ze znacznie większą łatwością wyznaczyć drogi, jakimi powinna podążać organizacja, aby zapewnić sobie odpowiednie zyski oraz rozwój, które są z kolei są niezbędnym elementem gwarantującym osiągnięcie sukcesu.

Głównym celem, jaki określono w pracy jest identyfikacja najlepszej możliwej strategii oraz modelu działania przedsiębiorstwa Zakłady Mięsne Wiesław Leśniak w celu poprawy jego dotychczasowej kondycji. W celu realizacji powyższego celu należy dobrać do niego odpowiednie cele szczegółowe, jakimi są:

- Dogłębna analiza firmy Zakłady Mięsne Wiesław Leśniak.



- Efektywne poszukiwanie potrzebnych informacji na temat zarządzania strategicznego, analizy SPACE oraz strategicznych modeli biznesowych. Są one istotnym elementem gwarantującym poszerzenie wiedzy na dany temat i w konsekwencji przeprowadzenia skutecznej analizy przedsiębiorstwa.

W pracy magisterskiej postawiono następujące pytania badawcze:

- Jaką strategią kieruje się w swojej działalności badany obiekt?
- Jakie występują zagrożenia i szanse płynące z zajmowanego rynku?
- Jaki jest udział firmy w rynku?
- Czy działalność przedsiębiorstwa powinna ulec zmianom w celu poprawy swojej pozycji?
- Jaka jest skuteczność przeprowadzania analizy firmy metodą SPACE ?
- Na co należy szczególnie zwrócić uwagę w celu dokonania efektywnej oceny firmy i sektora, w którym działa?
- Jakie można zidentyfikować korzyści z przeprowadzenia analizy i oceny firmy?

Hipotezy:

1. Podstawą rozwoju przedsiębiorstwa na rynku jest dokonywanie systematycznej i odpowiedniej analizy oraz oceny swojej działalności gospodarczej.
2. Analiza SPACE jest jedną z najbardziej efektywnych technik umożliwiających sprawdzenie stanu przedsiębiorstwa jak również sektora, w którym ono działa oraz wybranie odpowiedniego strategicznego modelu działania.

W skład pracy wchodzi cztery rozbudowane rozdziały, które podzielone zostały na dwie główne części, a mianowicie:

- Pierwszy, drugi oraz trzeci rozdział mają charakter teoretyczny i dotyczą w szczególności ukazaniu pewnych informacji opierających się o literaturę przedmiotu. Jest to bardzo istotnym elementem całej pracy magisterskiej, gdyż to właśnie na tych zobrazowanych informacjach bazuje dalsza przeprowadzana analiza firmy.
- Czwarty rozdział jest częścią badawczą pracy i dotyczy konkretnie działalności przedsiębiorstwa Zakłady Mięsne Wiesław Leśniak.

Pierwszy rozdział pracy poświęcony jest zwróceniu szczególnej uwagi na temat zarządzania strategicznego organizacji. Składa się on z następujących części: zidentyfikowaniu czym jest zarządzanie strategiczne, ukazaniu pojęć umożliwiających lepsze zrozumienie jego specyfiki, określeniu teoretycznego modelu współczesnego zarządzania strategicznego, sformułowaniu zasad jego skutecznego prowadzenia w firmie, wyodrębnieniu poszczególnych etapów zarządzania strategicznego, ukazaniu szkół zajmujących się zarządzaniem strategicznym (a są nimi szkoły: M. Marchesnay, D. Tecce, G. Pisano, A. Shuen, J. Ch. Mathe, S. Galata, K. Obłój), ostatnim elementem danego rozdziału jest postępująca ewolucja zarządzania strategicznego.

W drugim rozdziale pracy dokonano analizy informacji na temat strategicznych modeli biznesowych przedsiębiorstwa, jako kierunków wspomagających funkcjonowanie organizacji. W rozdziale tym zawarte zostały istotne informacje dotyczące: istoty strategicznych modeli biznesowych, występujących rodzajów właśnie tych modelu (zidentyfikowane zostały następujące modele: modele Michaela Rappa i Paula Timmersa, zestaw pewnych grup modeli mających podobne cechy, wyodrębnione przez K. Obłój, oraz modele opracowane przez Slywotzkiego, Morrisona i Endelmana) na końcu danego rozdziału ukazany został proces tworzenia modeli biznesowych wraz z możliwymi występującymi w nim problemami.

Trzeci rozdział pracy, który jest ostatnim bazującym głównie na literaturze przedmiotu, poświęcony został dokonaniu opisu analizy SPACE, jako skutecznej analizie strategicznej przedsiębiorstwa. W pierwszej kolejności przedstawiono jakie ogólnie znaczenie ma analiza strategiczna w rozwoju organizacji. Następnie dokonano szczegółowej charakterystyki omawianej metody poprzez zwrócenie szczególnej uwagi na kryteria jakie w niej występują oraz ogólny zarys modelu analizy SPACE. Kolejnym podjętym tematem jest jej metodologia. Na końcu tego właśnie rozdziału dokonano identyfikacji jej zalet oraz wad.

Czwarty rozdział pracy, ze względu na swoją specyfikę badawczą, skupia znaczną uwagę nad metodologią przeprowadzonych badań oraz oceną przedsiębiorstwa Zakłady Mięsne Wiesław Leśniak. Jest on kluczowym elementem dającym potrzebne informacje dotyczące określonego tematu pracy magisterskiej. Składa się z przedstawienia badanego obiektu, a następnie przeprowadzenia jego badania i oceny za pomocą analizy SPACE. W konsekwencji uzyskane zostały informacje na temat jego kondycji i pozycji, co z kolei



umożliwia dobrąć do działalności odpowiednią strategię oraz strategiczny model działania, które przyniosą najwięcej pożądanych efektów.



Rozdział 1 Zarządzanie strategiczne

1.1 Pojęcie zarządzania strategicznego

Zarządzanie strategiczne jest istotną dziedziną w działalności każdej organizacji. Wszystkie firmy począwszy od małych, aż do wielkich korporacji powinny być bardzo dobrze zaznajomione z tym obszarem. Następnie ciągle go doskonalić, gdyż dzięki temu są lepiej przygotowane do zmagania się z różnymi przeciwnościami, które nieuchronnie występują w każdej działalności gospodarczej.

Pojęcie zarządzania strategicznego jest obszernym tematem, ze względu na swoją ważną rangę w każdym przedsiębiorstwie. W związku z tym opisywane jest przez wielu autorów zajmujących się tą dziedziną. Każdy z nich inaczej go przedstawia.

Zarządzanie strategiczne jest szybko rozwijającym się w określonych kierunkach procesem, który polega na dążeniu do osiągnięcia przyjętych wytycznych. Umożliwia ono sprawne łączenie wykorzystania posiadanych zasobów przedsiębiorstwa z pracą, jaką wykonuje każdy pracownik. Dzięki temu możliwe jest sprawne dostosowanie do otoczenia, w jakim funkcjonuje dana organizacja, poprzez odpowiednie działania prowadzące do niwelacji zagrożeń oraz możliwości wykorzystania pojawiających się szans. Co z kolei w dużej mierze przyczynia się rozwoju przedsiębiorstwa i jego powodzenia na rynku.¹

Zarządzanie strategiczne utożsamiane jest z pojęciem proces, ponieważ zawiera się w nim wiele powiązanych ze sobą elementów dotyczących funkcjonowania firm. W skład niego wchodzi:

- analizowanie strategiczne
- planowanie strategiczne
- zarządzanie strategiczne, które traktuję się jako wdrażanie przygotowanej strategii.²

Analizowanie strategiczne daje możliwość wykreowania planu strategicznego, a

¹ E. Urbanowska - Sojkin, P. Banaszyk, H. Witczak, Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwa, wyd. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004, s. 69.

² G. Gierszewska, Zarządzanie Strategiczne, wyd. Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, s. 5-6.



następnie jego wdrażanie, poprzez dokonanie oceny całego przedsiębiorstwa oraz jego otoczenia, w którym funkcjonuje. W innym rozumieniu traktowane jest jako zbiór różnych procedur służących dokonaniu diagnozy, oceny oraz możliwość założenia co może umożliwić organizacji utrzymanie się na rynku oraz jej ciągły rozwój.

Planowanie strategiczne jest określeniem różnych planów dotyczących działalności organizacji w różnych warunkach, jakie mogą mieć miejsce w przyszłości. Dotyczą one przede wszystkim sposobu pokonywania konkurencji, osiągnięcia rozwoju oraz dokonywaniu odpowiedniego rozdysponowania finansów firmy na poszczególne obszary jej działalności. Główną cechą planowania strategicznego jest to, iż przygotowywane są różne warianty dotyczące przyszłości. Dzięki temu istnieje większa możliwość na ich wykorzystanie w prowadzeniu działalności gospodarczej. W związku z tym, że ujęte powinny być w nich różne możliwe sytuacje jakie mogą mieć miejsce.

Realizacja strategii jest podejmowaniem różnorodnych decyzji, które pozwolą na lepsze rozwiązywanie pojawiających się problemów. Pod warunkiem, iż działania te będą odpowiednio dopasowane do sytuacji firmy. Następnie jej istotą jest dbałość o to, aby cały proces przebiegał pomyślnie. Jej powodzenie zależy przede wszystkim od dobrego wykonania wcześniejszej analizy oraz określonego planu.

Pojęcie zarządzania strategicznego jest łączone z analizą SWOT, gdyż pokazuje jak dobrze zarządzać przedsiębiorstwem, aby osiągnąć jego rozwój w pojawiających się szansach i zagrożeniach płynących ze strony otoczenia w którym funkcjonuje, oraz występujących mocnych i słabych stronach. Bardzo istotny jest tutaj wkład wszystkich pracowników danej organizacji, od najwyższego do najniższego szczebla hierarchii organizacyjnej. Tylko wtedy możliwe jest jego sprawne wykorzystanie.³

Odpowiednie zarządzanie strategiczne dotyczy nie tylko bezpośredniego funkcjonowania firmy, ale również jej interesariuszy. Związane jest to z faktem, iż powstaje konieczność pogodzenia ze sobą jednocześnie wielu grup powiązanych w jakimś stopniu z przedsiębiorstwem. Główną rolę odgrywa tutaj odpowiednie zachowanie i podejmowane działania kierownictwa.⁴

³ G. Gierszewska, Zarządzanie Strategiczne, op. cit., s. 6.

⁴ G. Gierszewska, Zarządzanie Strategiczne, op. cit., s. 12.



Przyjmuje się, że gdy przedsiębiorstwo w zarządzaniu strategicznym stosuje się do przyjętych norm moralnych pozwala to na utrzymywaniu dobrych relacji z niektórymi jego elementami mikrootoczenia. Głównie chodzi tutaj o zdobywanie nowych klientów wzbudzając u nich zaufanie, jak i również odpowiednie stosunki z dostawcami. Osiągnięcie tego w dużym stopniu przyczynia się do wzrostu rentowności przedsiębiorstwa.⁵

Adam Stabryła zarządzanie strategiczne definiuje jako proces dotyczący podejmowaniu decyzji po wcześniejszym całościowym pozyskaniu informacji, dzięki czemu możliwe będzie rozwiązywanie różnych problemów pojawiających się w działalności gospodarczej. Dotyczących przede wszystkim utrzymania się na rynku oraz dalszego rozwoju. Ważnym aspektem jest tutaj dobra znajomość otoczenia oraz własnych możliwości. Autor ukazuje, iż zarządzanie strategiczne jest skierowane na:

- aspekty globalne
- ważne sfery dotyczące danej organizacji

Globalizacja każdej firmy umożliwia sprawne funkcjonowanie zarządzania strategicznego w określeniu kierunków działalności przedsiębiorstwa, poprzez wykorzystanie wszystkich własnych sił w celu realizacji poszczególnych zadań. Fakt ten sprawia iż zarządzanie strategiczne jest traktowane jest w sposób generalny. Przyczynia się ono do tworzenia przyszłych planów, wizji oraz misji organizacji z równoczesnym spojrzeniem na system globalny innych krajów oraz umiędzynarodowienia panującej w przedsiębiorstwie polityki.

Z drugiej strony jednak spojrzenie na własne sfery dotyczące funkcjonowania firmy są odmienne od aspektów globalnych ze względu na ich cząstkowe podejście. Ściśle powiązane są z nimi strategie, jakie mają miejsce w działalności gospodarczej, a są nimi strategie gospodarcze oraz określonych funkcji firmy.⁶

Dokonując rozcłonowania pojęcia zarządzania strategicznego dostajemy dwa bardzo ważne pojęcia występujące w każdej organizacji oraz wszystkim dobrze znane. W każdym przedsiębiorstwie ma miejsce zarządzanie dokonywane przez jej pracowników również każda firma posiada jakąś swoją strategię. Połączenie tych dwóch terminów daje nam definicję zarządzania strategicznego jako kierowanie długoterminowymi planami firmy.

⁵ G. Gierszewska, Zarządzanie Strategiczne, op. cit., s. 14.

⁶ S. Galata, Strategiczne zarządzanie organizacjami, wyd. Difin, Warszawa 2004, s. 96.



Wg M. Moszkowicza zarządzanie strategiczne łączy pojęcie modelu organizacji, która jest podatna na różne zmiany, jakie zachodzą dzięki wykonywaniu odpowiednich działań. Zwraca się tutaj również dużą uwagę na podejmowanie ryzykownych decyzji, które w przyszłości mogą przynieść wiele korzyści. Nie ma ustalonych wzorów, które ukazywałyby jak kierować organizacją. Poszukiwanie danych oraz wariantów, jakie decyzje będą trafne, stają się zastępowane przez traktowanie firmy jako całościowego systemu z uwzględnieniem jej relacji z otoczeniem.⁷

Zarządzanie strategiczne ma zastosowanie w wielu dziedzinach działalności gospodarczej, min. Zarządzanie strategiczne:

- zasobami
- kapitałem ludzkim
- jakością
- marką
- marketingiem

Z wyżej wymienionych definicji można dojść do wniosku, iż zarządzanie strategiczne jest obszerną dziedziną, której odpowiednie funkcjonowanie zapewnia tylko doskonała wiedza na temat całej organizacji, oraz środowiska zewnętrznego, w jakim ona prowadzi działalność. Tylko wtedy możliwe jest jego odpowiednie, przynoszące danej firmie jak najwięcej korzyści, przygotowanie i wprowadzanie w życie.

W określeniu i wprowadzeniu w życie właściwego zarządzania strategicznego należy doskonale pogłębić wiedzę na jego temat, aby zrozumieć jego specyfikę. Jego dobre prowadzenie może przynieść przedsiębiorstwu wiele zysków. Jednak jeśli przeprowadzone jest w sposób niewłaściwy niesie za sobą wiele negatywnych konsekwencji. Związane jest to z tym, że prowadzi do pogłębiania przyzwyczajzeń, które degradują organizację i mogą prowadzić nawet do upadku ze względu na np. złe taktyki działania w pojawiających się sytuacjach kryzysowych.⁸

Zarządzanie strategiczne ma coraz większe znaczenie w działalności małych przedsiębiorstw. Firmy te coraz więcej poświęcają mu uwagi. Jednak jest ono stosunkowo

⁷S. Galata, Strategiczne zarządzanie organizacjami, op. cit., s. 98.

⁸A. Zelek, Istota strategii rozwojowych w praktyce polskich przedsiębiorstw – wyniki badań empirycznych, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, 2008, nr 20, s. 467.



nowością, gdyż wcześniej było wdrażane tylko w dużych korporacjach. Jednak zaczęto zwracać uwagę, że jest możliwe również w funkcjonowaniu mikroprzedsiębiorstw, przynosząc wiele korzyści. Jego coraz większe zastosowanie związane jest z tym, iż wymaga tego presja otoczenia. Im więcej organizacji go wdraża, tym większe jest zainteresowanie innych tym tematem.⁹

Piotr Banaszyk wskazuje istotną rolę w Zarządzaniu Strategicznym, jaką mają menedżerowie. To oni są jego głównymi realizatorami. Wg autora jest ono działaniem, jakie podejmują kierownicy, aby prowadzić organizację w dobrym kierunku. Plany te są rozważane pod kątem długookresowym, biorąc pod uwagę różne możliwości, nie tylko tu i teraz. Mimo, iż każda firma jest taką samą działalnością pod względem organizacyjnym, prawnym oraz ekonomicznym, to nie można znaleźć wzoru jaki byłby możliwy do zastosowania w swoim Zarządzaniu Strategicznym. Związane jest to z tym, że musi być ono przygotowywane i wdrażane indywidualnie dla każdej działalności.¹⁰

Zarządzanie strategiczne jest dziedziną mającą zastosowanie głównie w praktyce, a nie w teorii. Ważne jest jego dobre wykorzystanie w działalności gospodarczej, a nie tylko odpowiednie opracowanie. Jest ono z reguły mylnie sporządzane, gdyż w rzeczywistości to obszar działalności, który całą uwagę skupia na wyobrażeniu, a następnie obraniu odpowiednich dróg, które przyczyniają się do rozwoju firmy. Niestety w większości przypadków na tym się kończy. Nie jest potem odpowiednio realizowane w działalności organizacji, gdyż osoby odpowiedzialne za ten obszar uważają, że nie jest to zbyt skomplikowane i szkoda tracić na to czas. Uważa się, że przedsiębiorstwo bez większych wysiłków samo go realizuje. Na ogół kończy się ono na przygotowaniu odpowiednich warunków do jego funkcjonowania, a następnie nie jest wdrażane. Jest to zgubne, gdyż jego realizacja jest o wiele trudniejsza i powinno się skupić na niej większą uwagę, niż nawet samemu przygotowywaniu.¹¹

Zarządzanie strategiczne ma również zastosowanie w organizacjach nie przynoszących żadnych dochodów m.in. różnego typu fundacjach. Występuje ono jednak w małym stopniu. Przejawia się ono poprzez np. wydzielenie poszczególnych osób mających prawo decyzyjne, wydzielenie kierowników, którzy odpowiadają za poszczególne działy oraz

⁹ I. Dudzik – Lewicka, Zarządzanie strategiczne małym przedsiębiorstwem w czasie dynamicznych przemian „Zarządzanie i Finanse”, 2012, R. 10, nr 4, cz. 1, s. 125.

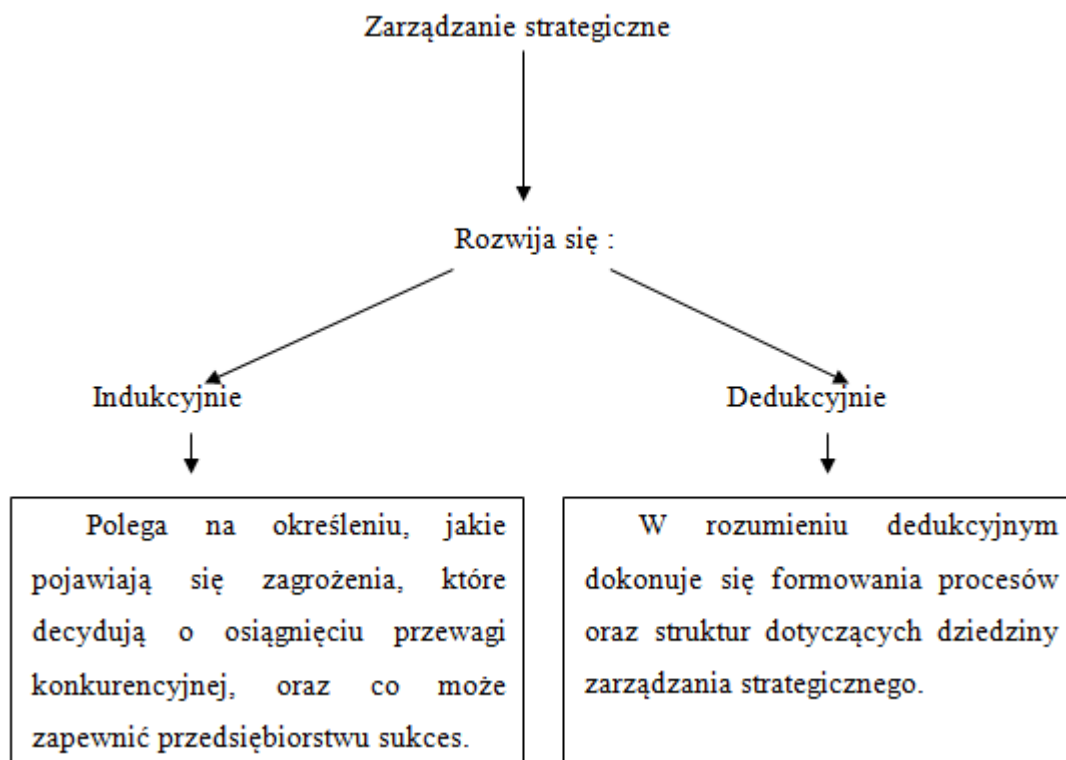
¹⁰ P. Banaszyk, Rozszerzanie i kurczenie zakresu działalności przedsiębiorstwa jako podstawowe etapy ewolucji jego strategii, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, 2008, nr 20, s. 21.

¹¹ A. Kaleta, Sposoby skutecznej realizacji strategii, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, 2008, nr 20, s. 128.



kierują nimi, układ stanowisk i występujących komórek organizacyjnych jest regulowane przez prawo oraz kontrolowane przez odpowiednie Urzędy. Nie ma jednak w tego typu organizacjach wiedzy na temat jakimi narzędziami, metodami i technikami wdrażać go. W związku z tym jest ono zjawiskiem niekierowanym i niekontrolowanym.¹²

Rysunek 1 Kierunki rozwoju zarządzania strategicznego



Źródło: Opracowanie własne na podstawie - R. Krupski, Okazje jako przedmiot badań w zakresie zarządzania strategicznego, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, 2008, nr 20, s. 156.

Zarządzanie strategiczne powinno być prowadzone przez cały okres trwania danego przedsiębiorstwa. Od momentu jego powstania przez cały cykl życia. Nie można traktować go jako dziedziny, która jest rozważana sporadycznie, w przypadku pojawienia się jego silnej potrzeby. Musi mieć charakter ciągły poprzez dostosowanie działań do wcześniejszej określonej strategii. Jednak z możliwością jej zmiany w sytuacji zaistnienia takiej potrzeby. Jeśli okaże się że jest ona źle określona lub nie przynosi pożądanych rezultatów powinna ulec

¹² M. Kwiecińska, Zarządzanie strategiczne w organizacjach niedochodowych – wyniki badań, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, 2008, nr 20, s. 172-173.

modyfikacji w celu poprawy funkcjonowania. Sytuacja taka może mieć miejsce np. w przypadku presji płynącej z otoczenia zewnętrznego, które nie były wcześniej brane pod uwagę.¹³

Zarządzanie strategiczne jest jednym z głównych czynników, które przynoszą organizacji zwycięstwo. Związane jest to głównie z dobrymi metodami przechodzenia firm przez różne pojawiające się kryzysy, które są nieodzownym elementem występującym w każdej działalności. Odpowiednie ich pokonanie przyczynia się do lepszego funkcjonowania przedsiębiorstwa i jego sukcesu. Umożliwia dobre wyciągnięcie wniosków i zyskanie siły na przyszłość.¹⁴

J. Ward utożsamia opisywane pojęcie z ciągiem zdarzeń zmierzających do pozyskania przez przedsiębiorstwo atrakcyjniejszego miejsca na poszczególnym rynku. Autor ukazuje, jakie pojawiają się przyczyny konieczności prowadzenia zarządzania strategicznego. Są nimi:

- Istnienie wielu pojawiających się bodźców mających wpływ na sytuację przedsiębiorstwa w przyszłości.
- Podjęcie obecnych decyzji i popierających ich kierunków działań przyczynia się do dalszego funkcjonowania organizacji.
- Podkreśla, iż nawet jeśli obecnie firma ma dobrą pozycję i nie widzi potrzeby jej ulepszenia, nie oznacza tego, że w przyszłości będzie tak samo. Sytuacja może odmienić się w każdym momencie nawet tym najmniej spodziewanym.

W związku z tym odpowiedni model musi cały czas łączyć ze sobą wszystkie plany i podejmowane działania, przy jednoczesnym zidentyfikowaniu i braniu pod uwagę pojawiających się szans, prowadzących do podjęcia odpowiedniej decyzji, która z kolei będzie miała zastosowanie w dalszej działalności. W przypadku, gdy model zarządzania strategicznego w naszej ocenie okaże się nieskutecznym należy go odpowiednio zmodyfikować i dostosować do danej działalności gospodarczej, aby przyniósł on pożądane rezultaty.¹⁵

¹³ A. Kaleta, Współczesna strategia - kierunek czy reguła rozwoju, „Zarządzanie strategiczne, strategie organizacji”, praca zbiorowa pod redakcją Rafała Krupskiego, Wałbrzych, 2010, s. 32.

¹⁴ K. Krzakiewicz, S. Cyfert, Strategie w systemie zarządzania antykryzysowego, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, 2008, nr 20, s. 165.

¹⁵ A. Marjański, Procesy zarządzania strategicznego w małych i średnich przedsiębiorstwach rodzinnych, w Zarządzanie strategiczne podstawowe problemy, praca zbiorowa pod redakcją R. Krupskiego, Wałbrzych 2008, s. 312-313.



1.2 Terminy ściśle związane zarządzaniem strategicznym

W celu skutecznego zrozumienia specyfiki omawianego zagadnienia należy dokładnie zaznajomić się z pojęciami, które mają na niego istotny wpływ. Związane jest to z faktem, iż z jego powodzenia można cieszyć się, tylko wtedy gdy jest odpowiednio przygotowane. W związku z tym należy dokładnie poznać jego elementy, z których się składa. Są one istotnymi czynnikami budującymi cały proces.

Głównymi zagadnieniami związanymi z omawianiem procesem i częściami składowymi jego nazwy są:

- Zarządzanie
- Strategia

Zarządzanie to ciąg szczególnie powiązanych ze sobą zdarzeń, dotyczących skutecznego tworzenia i wypełniania założonego planu przez organizację. Działania te powinny być realizowane przy równoczesnym odpowiednim wykorzystywaniu posiadanych zasobów oraz sprawdzaniu efektywności wykonywanych zadań. Dokonywane czynności mają prowadzić przedsiębiorstwo do realizacji założonych kierunków działania.¹⁶

Zarządzanie opisywane jest przez autorów pod względem dwóch podejść:¹⁷

- instytucjonalnego
- funkcjonalnego

W odniesieniu do pierwszego zagadnienia zwraca się szczególną uwagę na najważniejsze osoby w organizacji. Dokonują one zadań mających pierwszoplanowy wpływ na pojęcie zarządzania. To oni są upoważnieni do kierowania całym przedsiębiorstwem. Jeśli robią to z precyzją to znacząco korzystnie wpływa na funkcjonowanie każdej dziedziny prowadzonej działalności. Jednak w przeciwnym razie mogą doprowadzić do całkowitego rozregulowania, które z pewnością przyczynia się do słabszego funkcjonowania, a nawet upadku firmy.

W podejściu mającym charakter funkcjonalny przedsiębiorstwo brane jest pod uwagę w odniesieniu do całościowego funkcjonowania, a więc zawiera ono wszystkie działania jakie

¹⁶ M. Murawska, Zarządzanie strategiczne niematerialnymi zasobami przedsiębiorstwa, wyd. Fundacja Promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych, Warszawa 2008, s. 14.

¹⁷ M. Murawska, Zarządzanie strategiczne niematerialnymi zasobami przedsiębiorstwa, op. cit., , s. 13.



proceeds in order to exist in the market. It is very important in it: the ability of an effective organization of work performed by individual employees, a satisfying system of motivation and detailed fulfillment of the set plan along with appropriate instruments serving the implementation of control actions. And therefore, the approach to it has a complex character concerning economic activity.

K.J. Hatten defines the concept of strategy as a direction, which a company wants to pursue at the same time, when determining, what activities should be performed in order to achieve a successful result. He also pays attention to how best to use the available resources. The actions are also performed so that the best relationships are created between the company and its environment, in which it functions. The appropriate strategy should be a clear road sign, which determines where the company wants to go and how best to do it.¹⁸

A well-constructed strategy should be prepared with precision and care:¹⁹

- Changing customer behaviors.
- Possibilities of creating new markets, different paths of product flow and new realities concerning competition.
- How big the market is, in which the company operates.

In literature, we encounter different types of strategies, which are used in their business organization. One of the most important ones is:²⁰

- Company strategy

It focuses on the pursuit of achieving intended goals concerning the chosen place in the sector, in which the company performs its economic activity. It is especially concerned with motivating employees to act, because they are primarily responsible for the implementation of the set plans. It also focuses on the thoughtful allocation of the available resources in order to maximize profits.

¹⁸ M. Murawska, Zarządzanie strategiczne niematerialnymi zasobami przedsiębiorstwa, op. cit., s. 32.

¹⁹ J. Rokita, Zarządzanie Strategiczne, Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej, wyd. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005, s. 32.

²⁰ J. Rokita, Zarządzanie Strategiczne..., op. cit., s. 34-36.



- Strategia biznesu

Strategia ta w głównej mierze przyczynia się do walki z konkurencją. Przygotowuje przedsiębiorstwo, jakimi drogi powinno podążać, aby doprowadziły go do zajęcia oczekiwanej pozycji na rynku, dającej wyższość nad konkurentami. Działania te mają horyzont długofalowy, który umożliwi osiągnięcie przewagi nad rywalami w długim okresie czasu, a nie tylko chwilowo.

- Strategia funkcjonalna

Pokazuje jakim najlepszym sposobem powinny być wcielane w życie poszczególne funkcje przedsiębiorstwa przy równoczesnym ich dopasowaniu do innych funkcji mających miejsce w innych częściach organizacji. Działania te mają przyczynić się do osiągnięcia przewagi nad rywalizatorami. Metoda ta jest swoistym połączeniem wyżej wymienionych. Łączy wszystkie działania, które ich dotyczą, a więc jest pewnym dopełnieniem służącym dopracowywaniu osiągnięcia zamierzonych celów. Zwraca uwagę na skuteczne wypełnianie zamierzonego planu.

W skutecznym prowadzeniu działań w zakresie zarządzania strategicznego bardzo ważnym elementem jest odpowiednia wizja i misja przedsiębiorstwa. Wiąże się to z tym, że to one pokazują co firma chce osiągnąć, a zarządzanie strategiczne jest ich pewnym wypełnianiem. Powiązane jest to z tym, iż wszystkie podejmowane czynności w omawianym zagadnieniu dążą do realizacji wcześniej określonych planów przez najważniejsze osoby w organizacji.

Wizja przedsiębiorstwa jest pewnym wyobrażeniem co w przyszłości chcemy osiągnąć. Obrazuje ona po co firma została stworzona. Z reguły jest opracowywana przez założyciela lub inne ważne osoby w prowadzonej działalności. Najważniejszym zadaniem jest dążenie do jej odpowiedniego wdrażania w życie. Niezbędne w tej sytuacji jest przekonanie co do jej skuteczności innych ludzi powiązanych z daną organizacją. Związane jest to tym, iż to oni również muszą dążyć do jej wypełniania. Jej powodzenie uzależnione jest głównie od realnych możliwości przedsiębiorstwa. Jeśli jest zbyt wygórowana i nie przystosowana do panujących warunków nie będzie możliwe jej efektywne spełnianie. Dlatego przy jej



tworzeniu bardzo ważne, aby była precyzyjnie przygotowana i dostosowana indywidualnie do każdej organizacji.²¹

Misja jest drogą, która prowadzi do realizacji wcześniej przygotowanej wizji przedsiębiorstwa. Wg R.B. Robinson oraz J.A. Pearce jest ona pewnym elementem, który pokazuje jakie są różnicę pomiędzy działającymi na danym rynku firmami. Zwraca uwagę na wszystkie ważne aspekty działalności gospodarczej, dotyczące: oferty, zajmowanego miejsca na rynku, wykorzystywanych rozwiązań technologicznych. Pokazuje ona również, jakie są najważniejsze cele osób decyzyjnych oraz jakim zasięgiem oddziaływania charakteryzuje się dana organizacja.²²

Najważniejsze funkcje pełnione przez misję:²³

- Pokazuje w jaki sposób dokonywać rozporządzenia posiadanymi zasobami.
- Umożliwia dążenie do realizacji określonych celów.
- Jest przydatnym narzędziem wspomagający proces kontrolny.
- Ukazuje, panujące warunki w organizacji oraz jakie są stosunki pomiędzy pracownikami jak również między przełożonymi, a podlegającymi pod nich.
- Daje możliwość odpowiedniego rozdzielenia zadań pomiędzy pracownikami wraz ze skutecznym określeniem kto za nie odpowiada.

1.3 Teoretyczny model współczesnego zarządzania strategicznego

W związku z wciąż postępującą ewolucją omawianego zagadnienie utworzony został przykładowy model. Jest on odpowiedzią na zachodzące dynamiczne przemiany mające miejsce zarówno w organizacji, jak i również w jej otoczeniu. Może on być wskazówką dla wielu przedsiębiorstw, które nie radzą sobie z wykorzystaniem skutecznego zarządzania strategicznego przynoszącego oczekiwane korzyści. Jednak należy pamiętać, że każda organizacja jest inna. Dlatego omawiany przykład powinien on być tylko pewną wskazówką dla budowy indywidualnego modelu.

²¹R. Krupski, Zarządzanie strategiczne, koncepcje, metody, wyd. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 1999, s. 106.

²²R. Krupski, Zarządzanie Strategiczne..., op. cit., s. 107.

²³R. Krupski, Zarządzanie Strategiczne..., op. cit., s. 108.



Hipotetyczny model kształtowany jest przy równoczesnym uwzględnieniu występujących trzech stref dotyczących prowadzenia działalności gospodarczej. Są nimi:²⁴

- Mechanizmy przystosowujące
- Procesy wskazujące możliwe drogi rozwoju
- Sprawne wprowadzanie w życie przyjętych założeń

Funkcjonowanie każdej z tych sfer jest ze sobą ściśle powiązane. Zachodzi tutaj proces sprzężenia zwrotnego, które wskazuje na równowagę każdej strefy działalności. Prowadzone czynności w jednej z nich pociągają za sobą kolejne w pozostałych strefach. W związku z tym skuteczność całego procesu uzależniona jest efektywnej integracji.

Mechanizmy przystosowujące

Umożliwiają one efektywne wykorzystanie powstających możliwych szans, w odpowiednim czasie. We współczesnym świecie jest to bardzo ważnym czynnikiem, który gwarantuje osiągnięcie sukcesu przedsiębiorstwa. Należy odpowiednio nauczyć się jak korzystać z szybko przemijających okazji, zanim zrobią to inni uczestnicy zajmowanego rynku.

W celu skutecznego korzystania z występujących okazji należy odpowiednio dostosowywać się do następujących procedur:

- ✓ Ciągła obserwacja występujących czynników warunkujących osiągnięcie rozwoju przedsiębiorstwa.
- ✓ Rozpoznawanie, jaki wpływ na funkcjonowanie danej firmy mogą mieć zaistniałe zmiany. Należy zwrócić uwagę również na te, które są ciężkie do określenia i niezauważalne przez konkurencję.
- ✓ Odpowiednie zastosowanie wykonanej wcześniej obserwacji w celu skutecznego osiągnięcia rozwoju organizacji przy równoczesnym tworzeniu pionierskich sposobów rozwiązywania zaistniałych sytuacji.

Mechanizmy przystosowujące skupiają się nie tylko na samym znalezieniu pojawiających się szans, lecz również na odpowiednim zareagowaniu na nie, które jeśli jest skuteczne przyczynia się do rozwoju przedsiębiorstwa. Istotnym elementem jest tutaj umiejętność

²⁴ A. Kaleta, A. Witek - Crabb, Nowoczesny Model Zarządzania Strategicznego - Koncepcja badawcza, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 2016, nr 420, s. 132-137.



efektywnego wybrania najlepszej z możliwych okazji. Związane jest to z faktem, iż nie wszystkie występujące gwarantują sukces. Jednak sprostanie tym wyzwaniom możliwe jest tylko wtedy gdy, przedsiębiorstwo posiada duże ilości zasobów i przystosowane do przemian struktury organizacyjne. W celu odpowiedniego wykorzystania zdobytego doświadczenia sporządza się projekty, które obrazują zarówno powodzenia, jak i klęski firmy w zakresie adaptacji. Te korzystne dają większe możliwości sukcesu innym, przyszłym pojawiającym się szansom. Z kolei projekty dotyczące źle wykorzystanych okazji pomogą na uniknięcie popełnionych błędów w przyszłości.

Procesy wskazujące możliwe drogi rozwoju

Zwraca się tutaj szczególną uwagę na fakt, iż rozwój przedsiębiorstwa musi być odpowiednio ukierunkowany, a samo zarządzanie strategiczne polega na harmonijnym i skutecznie dopasowanym dążeniu do założonych celów. Takie działania w znacznym stopniu ułatwiają działanie firmy w wciąż zmieniających się warunkach funkcjonowania, oraz próbach wpływu przez innych uczestników rynku, które mogą powodować różne zagrożenia dla działalności. Pojawiające się możliwości, jakie płyną z otoczenia mogą okazać się zgubnymi. Związane jest to z tym, że próbując wykorzystać występujące okazje można je źle odczytać, a dalsze działania podejmowane przez organizację doprowadzą do pogorszenia sytuacji poprzez nieodpowiednie zużycie posiadanych zasobów i brak nastawienia na systematyczny i zaplanowany rozwój. Zarządzanie strategiczne w tym przypadku polega na dokonywaniu analizy okazji jakie mają miejsce. Dzięki temu możliwe będzie określenie, które z nich mogą być korzystne, a które niebezpieczne. Istotnym jego elementem jest również określenie, jakie podejmowane kroki są ważne, a jakie mniej, oraz zrozumienie jak istotny dla przedsiębiorstwa jest dalszy rozwój. Główną rolę odgrywają tutaj działania podejmowane przez kierownictwo.

Najważniejsze elementy, które wpływają na odpowiednie ukierunkowanie to:

- Dokonywanie skutecznych działań, które pozwolą na zidentyfikowanie, co organizacja chce osiągnąć przez długookresowy pryzmat.
- Określenie, jaka występuje współzależność pomiędzy dokonywaniem dotychczasowych działań, z wcześniej założonymi wizjami i oczekiwanymi rezultatami.

Sprawne wprowadzanie w życie przyjętych założeń



Czynności w tym zakresie służą uzupełnieniu wcześniejszych mechanizmów wspomagających, jak i również procesu wskazującego możliwe drogi rozwoju. Polegają one na dokonywaniu rzeczywistych działań służących realizacji wcześniej ustalanych planów. Osiągnięcie sprawnego rozwoju przez firmy możliwe jest tylko wtedy, gdy jest on odpowiednio zorganizowany, co umożliwia odpowiednie wykonywanie dalszych efektywnych działań, które przynoszą sukces. Szczególną uwagę zwraca się tutaj na skuteczną realizację wcześniej określonych celów strategicznych.

Bodźce, które w istotny sposób wpływają na skuteczne dążenie do realizacji przyjętych celów strategicznych:

- Dokonywanie planów operacyjnych, które podlegają zamierzeniom strategicznym.
- Odpowiednie komponowanie przyszłych działań, służących dalszemu rozwojowi.
- Satysfakcjonujący system motywacji pracowników do wykonywania założonych zadań strategicznych.
- Skuteczna kontrola.

1.4 Zasady skutecznego zarządzania strategicznego

Mimo, iż zarządzanie strategiczne jest obszerną dziedziną, która w każdej organizacji wygląda inaczej, to jednak w celu jego skuteczności należy stosować się do pewnych określonych zasad. Dostosowanie się do nich pozwoli wykorzystać najlepszą z możliwych opcji oraz uniknąć wielu niepowodzeniom.

Jedną z głównych zasad, jakimi należy się kierować jest poprawne funkcjonowanie przepływu informacji. Pożądanym rezultatem, jaki powinien on przynieść to łatwe rozpoznawanie co najbardziej wpływa na określoną wcześniej strategię firmy. Dzięki temu w odpowiedni sposób można elementy niszczące dla organizacji zniwelować. Z drugiej strony daje możliwości na pewne zmiany dotyczące działalności przedsiębiorstwa i jego strategii, jeśli okaże się że zmiana taka może przynieść pożądane rezultaty. Podjęcie takich działań możliwe jest tylko wtedy, gdy posiadamy odpowiedni zasób informacji, w przeciwnym

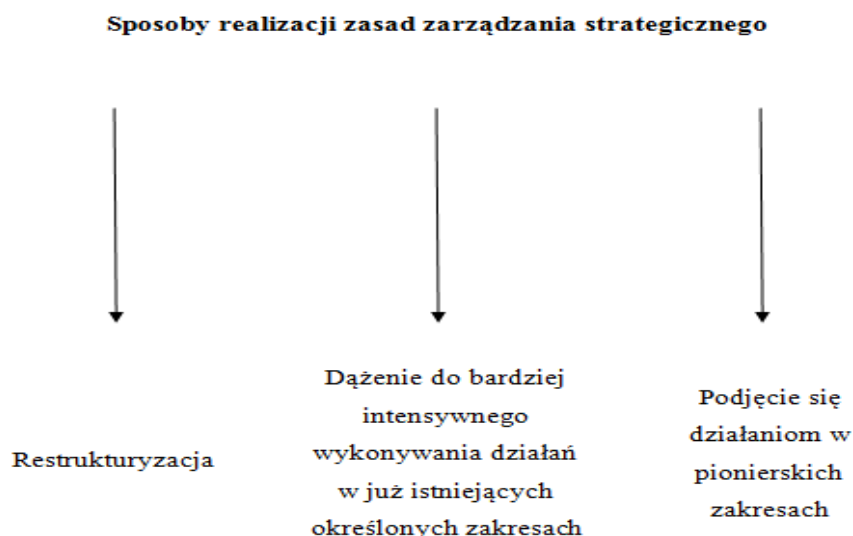


przypadku, mogą okazać się niedopasowanymi do zaistniałej sytuacji. Co z kolei może doprowadzić do klęski.²⁵

Następną bardzo ważną zasadą jest trafna identyfikacja, w jakim miejscu obecnie znajduje się dane przedsiębiorstwo na rynku, a więc jaką ma pozycję na tle innych. Przyczynia się to do tego, że wiadomo wtedy, do realizacji jakich celów dąży organizacja. Daje informację dotyczącą przyszłości funkcjonowania całego przedsiębiorstwa, m.in. produkcji, finansów. Jak również można dowiedzieć się, jakie firma chce zrealizować cele społeczne oraz rynkowe.²⁶

Istotnym elementem, który również zapewnia skuteczne prowadzenie zarządzania strategicznego jest identyfikacja, jakie posiada dana organizacja możliwości dotyczące wypełniania zamierzonej strategii. Należy określić co jest w stanie zrealizować, a co może być tylko pewnym marzeniem. Dostarcza to informacji na temat swoich posiadanych predyspozycji do osiągnięcia zamierzonych celów. Dzięki temu można realistycznie podejść do dalszego prowadzenia działalności.²⁷

Rysunek 2 Metody dotyczące przestrzegania wyżej wymienionych zasad stworzone przez J. Penc



Źródło: Opracowanie własne na podstawie - S. Galata, Strategiczne zarządzanie organizacjami, op. cit., s. 111.

²⁵ S. Galata, Strategiczne zarządzanie organizacjami, op. cit., s. 111.

²⁶ S. Galata, Strategiczne zarządzanie organizacjami, op. cit., s. 111.

²⁷ S. Galata, Strategiczne zarządzanie organizacjami, op. cit., s. 111.



W celu realizacji zasad skutecznego zarządzania strategicznego organizacja powinna obrać jedną z trzech możliwych dróg do dalszego funkcjonowania. Należy przede wszystkim określić, który kierunek umożliwi zdobycie jak największych korzyści.

Restrukturyzacja przejawia się poprzez:²⁸

- Modyfikację w zakresie produkcji oraz obowiązujących dotychczasowych form rynku.
- Zaprzestanie prowadzenia działalności w nieznanych i niebezpiecznych obszarach rynku oraz produkcji.

Zwraca się uwagę na to, iż nie może przynieść sukcesu prowadzenie działalności gospodarczej na szeroką skalę, w dużej ilości różnych obszarów, jeśli nie ma w perspektywie długookresowej, odpowiedniej ilości dobranych zasobów. Prowadzi to do wielu niekorzystnych konsekwencji, które stają się niszczącym elementem funkcjonowania przedsiębiorstwa.

R. Borowiecki zwraca uwagę na to, iż odpowiednia restrukturyzacja jest ciężkim przedsięwzięciem, jakie powinno doprowadzić do realizacji przedsiębiorstwo, w celu poprawy dalszego bytu. Trudność w jej wprowadzaniu związana jest przede wszystkim z występowaniem mnóstwa barier, które organizacja musi pokonywać. Przyczyny tych barier są związane z:²⁹

- ✓ Występowaniem firm, które mają zbyt obszerne rozmiary oraz rozległą produkcję. Prowadzą one działania, które nie są przystosowane do popytu, jaki ma obecnie miejsce na zajmowanym rynku. Przedsiębiorstwa takie nie dostosowują się do wymagań otoczenia i działań prowadzonych przez innych.
- ✓ Produkowaniem lub wykonywaniem usług, które są zbyt mało atrakcyjne. Z reguły ich jakość jest niezadawalająca dla nabywców.
- ✓ Brakiem zainteresowania dotyczącego przeprowadzania skutecznych badań oraz stosowania odpowiednich narzędzi służących do osiągnięcia większej sprzedaży. Działania promocyjne są na znikomym poziomie i nie przynoszą oczekiwanych rezultatów.

²⁸ S. Galata, Strategiczne zarządzanie organizacjami, op. cit., s. 111.

²⁹ S. Galata, Strategiczne zarządzanie organizacjami, op. cit., s. 111-112.



- ✓ Nieodpowiednim rozdysponowaniem posiadanych środków trwałych, brakiem odpowiedniego zaplecza technicznego, co przyczynia się do niewłaściwego prowadzenia całego procesu produkcji.
- ✓ Skupianiem zbyt dużej uwagi na obszary nie dotyczące produkcji. Dotyczy to pracowników i otoczenia, w jakim funkcjonuje przedsiębiorstwo.
- ✓ Przestrzeganiem nieodpowiednich metod dotyczących kierowania przedsiębiorstwem oraz struktur organizacyjnych.
- ✓ Powiązaniem umiejętności dotyczących zarządzania przedsiębiorstwem z aktualnym nastawieniem do wykonywanej pracy.
- ✓ Brakiem korelacji z zapotrzebowaniem, a obsadzeniem niektórych stanowisk pracy. Pojawia się zjawisko nadwyżki pracowników zbyt, mimo braku takiej potrzeby.
- ✓ Nie dokonywaniem sprecyzowania, jaki posiada organizacja prawny stan majątkowy.

Dążenie do bardziej intensywnego wykonywania działań w już istniejących określonych zakresach dokonuje się poprzez:³⁰

- Dalsze prowadzenie działalności w obszarach, które przynoszą oczekiwane rezultaty.
- Dążenie do redukcji występujących kosztów.
- Lepsza obsługa zajmowanego rynku.
- Skonstruowanie optymalnego planu produkcji, który przyniesie jak najwięcej zysków, a najmniej kosztów.

Podjęcie się działaniom w pionierskich zakresach objawia się poprzez wchodzenie w zupełnie nowe obszary produkcyjne, które mogą zapewnić wiele korzyści, co z kolei przyczynia się do osiągnięcia sukcesu przez przedsiębiorstwo. Polega ono na urozmaicaniu i ulepszaniu dotychczasowej produkcji łącznie z odpowiednio wykonywaną kontrolą w wypełnianiu zamierzonej strategii. Istotnym elementem jest tutaj posiadanie odpowiednich informacji, które powinno mieć przede wszystkim kierownictwo, gdyż to oni są kluczowymi elementami w realizacji strategii.³¹

Adam Stabryła stworzył najważniejsze zasady zarządzania strategicznego, które w dużym stopniu wpływają na występujące strategiczne myślenie, a z związku z tym postrzeganie co jest dobre, a co nie. W efekcie pokazuje ono, jakie wykonane przyszłe

³⁰ S. Galata, Strategiczne zarządzanie organizacjami, op. cit., s. 112.

³¹ S. Galata, Strategiczne zarządzanie organizacjami, op. cit., s. 112.



działania mogą przynieść pożądane rezultaty. Zwrócono uwagę na trzy główne zasady, które wg autora są kluczowymi:³²

1. Zasada celowości

- Tworzenie misji oraz wizji przedsiębiorstwa, które dotyczą przyszłego funkcjonowania.
- Przestrzeganie przyjętych norm etycznych, jakie mają miejsce w prowadzonym biznesie, przy równoczesnym działaniu przynoszącym korzystne rezultaty.
- Tworzenie nowych celów organizacji.
- Częsta, stopniowa kontrola przy realizacji określonych celów.

2. Zasada myślenia strategicznego:

- Dokonywanie pozycjonowania przyszłych działań, co pozwala na wykrycie które z nich są najważniejsze, a następnie ich realizacji.
- Zastosowanie modelu 4F:
 - fokus- zwrócenie przede wszystkim uwagi na to, co przynosi przedsiębiorstwo możliwości rozwojowe,
 - first- dążenie do osiągnięcia jak najlepszej pozycji w walce z konkurencją oraz pionierskich pomysłów,
 - fast – dostosowywanie się do zmieniającego otoczenia,
 - flexibility – brak sztywno określonych reguł postępowania.

3. Zasada zachowania strategicznego:

- Odwoływanie się do przeszłości poprzez jej późniejsze odpowiednie wykorzystanie.
- Dostosowywanie organizacji do możliwych przyszłych zmian, jakie mogą mieć miejsce w otoczeniu.
- Tworzenie możliwości do dalszego rozwoju organizacji.
- Ustalenie, co jest najważniejsze w dokonywaniu wyboru strategii, oraz w jakiej kolejności wdrażać poszczególne jej elementy, aby przyniosła ona pożądane rezultaty.

³² S. Galata, Strategiczne zarządzanie organizacjami, op. cit., s. 112-113.



1.5 Etapy zarządzania strategicznego

1.5.1 Podział etapów zarządzania strategicznego przez S. Galata

Tabela 1 Ogólne etapy procesu zarządzania strategicznego

Etap	Działania, jakie mają miejsce na poszczególnych etapach
<p><u>Etap pierwszy:</u> Dokonanie skutecznej analizy strategicznej firmy.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Określenie co w przyszłości chcemy osiągnąć. • Dokonanie oceny otoczenia firmy. • Identyfikacja posiadanych zasobów. • Przygotowanie odpowiedniej misji.
<p><u>Etap drugi:</u> Przygotowanie różnych wariantów strategii przedsiębiorstwa, w celu dokonania najbardziej trafnej decyzji w jej wyborze</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Stworzenie wielu możliwości strategicznych, jakie mogą mieć miejsce. • Przeprowadzenie ich dokładnej diagnozy. • Na końcu tego etapu wybiera się najbardziej odpowiednią opcję strategiczną, która przyniesie najwięcej korzyści.
<p><u>Etap trzeci</u> Wcześniej przygotowaną strategię przedsiębiorstwa zaczyna wprowadzać w swoje działania.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dokonanie identyfikacji ile organizacja posiada zasobów, a ile jest ich potrzebnych. • Koniecznym działaniem jest modyfikacja istniejących układów i stanowisk organizacyjnych, które będą dopasowane do nowej strategii. • Przygotowanie działań, które pomogą w dobrej motywacji i kontroli.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie - S. Galata, Strategiczne zarządzanie organizacjami, op. cit., s. 102.



1.5.2 Etapy procesu zarządzania strategicznego wg M. Portera

Proces zarządzania strategicznego rozpoczyna się dokonując dogłębnej analizy, w jakiej sytuacji obecnie znajduje się przedsiębiorstwo. Głównie zwraca się uwagę na to co organizacja robi w danym momencie, a jak powinno to wyglądać w rzeczywistości oraz skupia się na tym, jaka sytuacja panuje aktualnie w jej otoczeniu.³³

Proces zarządzania strategicznego wg M. Portera

Etap I

- Określenie aktualnego potencjału produkcyjnego oraz posiadanych przez organizację zasobów w celu osiągnięcia zamierzonych celów.
- Zdefiniowanie miejsca jakie zajmuje przedsiębiorstwo na rynku
- Określenie w jakich dziedzinach działalności organizacja jest mocna a w czym słaba.
- Dokonanie analizy konkurencyjnych przedsiębiorstw oraz skłonności jakie występują na danym rynku.

Etap II

W ramach drugie etapu dokonuj się analizy:

- Konkurencji
- Społeczeństwa
- Danej części gospodarki

Etap III

- Przeprowadza się porównania, czy założona strategia została pomyślnie zrealizowana z zamiarami przedsiębiorstwa

Dokonuje się tego poprzez

I. Porównanie zamierzonych celów z wynikami wykonanej analizy.

II. Dopasowanie celów organizacji z posiadanymi zasobami oraz do jej otoczenia.

- Zdefiniowanie jaki obecnie przedsiębiorstwa posiada potencjał strategiczny.
- Dokonanie wyboru jaka strategia jest najlepsza.

³³S. Galata, Strategiczne zarządzanie organizacjami, op. cit., s. 101-102.



W danym procesie ukazana jest istotność nie tylko aspektów ekonomicznych, ale i również społecznych. Kierownictwo dostrzega w nich wiele fundamentalnych cech, które w bardzo dużej mierze przyczyniają się do wzrostu atrakcyjności organizacji i jej pomyślnego działania.

1.6 Szkoły zarządzania strategicznego

1.6.1 Szkoły wyodrębnione przez K. Obłój

Ze względu na szerokie zainteresowanie i ciągły rozwój omawianego zagadnienia, z biegiem czasu powstało wiele szkół zajmujących się opisywaniem zarządzania strategicznego. Każda z nich patrzy na dany temat pod innym kątem i pokazuje różne drogi podążania przez organizację w celu jej sprawnego funkcjonowania. Ciekawe podejście zostało zaprezentowane przez K. Obłój

Wyróżnił on następujące rodzaje szkół zarządzania strategicznego:³⁴

- Szkoła planistyczna

Powstanie szkoły planistycznej było odpowiedzią na tworzenie się wciąż bardziej rozbudowanych i skomplikowanych przedsiębiorstw, które znacznie różniły się od tych co były do tej pory. Zwrócono głównie uwagę na kierownictwo, które stało pod bardzo trudnym wyzwaniem, jakim było dokonywanie rozplanowywania działań wykonywanych przez pracowników oraz ich skuteczna kontrola. Pojawiła się konieczność stosowania planu o długim horyzoncie czasowym, co z kolei zmuszało do dokonania współpracy pomiędzy zarządzaniem strategicznym, jak i również finansowym. Tylko taka kompozycja umożliwiała skuteczne kreowanie dalszej przyszłości przedsiębiorstwa. Narzędziem rozpoznawczym szkoły planistycznej był stworzony plan na długą przyszłość organizacji, w który zawarte były wyznaczone cele i określone zadania dla poszczególnych osób związanych z prowadzoną działalnością gospodarczą. Zwrócono w nim uwagę na najlepsze możliwości

³⁴ T. Kafel, Kierunki badań w zakresie zarządzania strategicznego wobec wyzwań współczesności, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie”, 2013, nr 922, s. 86-89.



rozporządzenia zasobami, jak i również na najważniejsze obszary dotyczące wytwarzanej produkcji i dróg dążenia do sukcesu. Narzędzie to było wsparte jego odpowiednim rozłożeniem w czasie i finansami. Wszystko podlegało skutecznym działaniom kontrolnym, które umożliwiały pokazanie pewnych niedociągnięć, a z drugiej strony również co jest mocną stroną firmy. Podejmowane działania funkcjonowały w sztywno określonym otoczeniu, które miało być cały czas takie same i łatwe do przewidzenia. Ukazywano, iż plany takie mają znacznie większą skuteczność i mogą cieszyć się większym powodzeniem w przeciwieństwie do planowania nieskutecznie przemyślanego i niesprecyzowanego. Z biegiem czasu jednak zauważono, iż podejmowane działania podlegają zbyt dużej formalizacji i sztywnym regułom, nie zwracają uwagi na brak integracji pomiędzy poszczególnymi obszarami przedsiębiorstwa. Ukazano również braki w wiedzy na temat zmieniającego się otoczenia, a co za tym idzie niedostosowywaniu się do niego. Niedociągnięcia, jakie ukazano w tym podejściu przyczyniły się do powstanie kolejnej szkoły zarządzania strategicznego, jaką jest szkoła ewolucyjna.

- Szkoła ewolucyjna

W szkole tej zwrócono uwagę na to, że określane kierunki działania poprzez osoby spoza przedsiębiorstwa nie mogą być skuteczne. Wiąże się to z faktem braku dogłębnej wiedzy na temat całej działalności, nawet gdyby byli to najlepsi specjaliści, to jednak nie może dać takiego samego rezultatu, jak ludzi ściśle połączonych z przedsiębiorstwem. W związku z tym narzucanie takich działań osobom decyzyjnym nie może przynieść oczekiwanego sukcesu. W podejściu tym pokazano, że każda firma jest doskonale przystosowana do ciągłego zdobywania nowej wiedzy, jak i również jej dogłębnego doskonalenia. Kreowana strategia powinna być działaniem określonym przez wszystkich uczestników całego procesu zarządzania strategicznego, a nie jego znikomej części. Mimo, iż wielu autorów próbowało bronić tej koncepcji poprzez pokazywanie sporadycznych przedsiębiorstw, w których cieszyła się ona powodzeniem, nie dała jednak możliwości do stworzenia ogólnych zasad funkcjonowania dla innych organizacji. Zwrócono uwagę na konieczność dokonywania dywersyfikacji w określaniu planów dla wielkich przedsiębiorstw. W celu takim stworzona została macierz Ansoffa, która brała pod uwagę wykonywany produkt, jak i również rynek w jakim prowadzona była działalność gospodarcza. Autor owej macierzy ukazał, iż podejmowanie najważniejszych decyzji związane są przede wszystkim z występującymi problemami płynącymi spoza przedsiębiorstwa.



- Szkoła pozycyjna

Powstała sytuacja ekonomiczna, jaka miała miejsce w danym czasie, w skład której wchodził kryzys naftowy, coraz większa konkurencja pojawiająca się na rynku, coraz bardziej znaczne różnicowanie asortymentu jak również jego wytwarzania, przyczyniły się do rozwinięcia kolej szkoły zarządzania strategicznego. Związane było to z faktem zmiany dotychczasowych podejmowanych działań i decyzji w organizacji, które poszły w stronę znacznie większego usamodzielniania się w kształtowaniu odpowiedniej strategii. Wg tej metody najważniejsze było osiągnięcie jak największego zysku przedsiębiorstwa, a nie wyznaczanie jego długofalowego wzrostu. W celu osiągnięcia satysfakcjonującego zysku warunkiem koniecznym była zajmowana pozycja przez organizację. Z kolei ukształtowana strategia jest elementem, który umożliwia zdobycie przewagi na innymi uczestnikami rynku. Charakterystycznym narzędziem, jaki wykorzystywano w tej koncepcji jest stworzony przez Portera model pięciu sił który składa się z: dostawców, nabywców, substytutów, potencjalnych wchodzących na rynek oraz najważniejszego elementu jakim jest walka pomiędzy istniejącą konkurencją. Narzędzie to jest cały czas wykorzystywane do skutecznej obserwacji i analizy mającej miejsce konkurencji pomiędzy organizacjami. Z kolei działania te umożliwiają określenie odpowiedniej strategii konkurencyjnej, która pozwoli na osiągnięcie wyższości nad innymi.

- Szkoła zasobów i kompetencji

Najważniejszym kierunkiem określonym przez tę szkołę jest odpowiednie rozdysponowanie posiadanych zasobów przez przedsiębiorstwo. W określaniu skutecznej strategii właśnie na to kładzie się nacisk. Uważa się, że tylko takie działania pomogą w utrzymaniu dobrych wyników finansowych organizacji, jak i dalszym jego wzrostom. Istotną rolę przypisuje się tutaj jednemu z najważniejszych osób, jakie są w firmie, a mianowicie kierownictwu. To właśnie oni są odpowiedzialni za odpowiednie dysponowanie posiadanymi zasobami przedsiębiorstwa. Zwraca się tutaj dużą uwagę na zasoby niematerialne takie jak: posiadanie specjalistycznej wiedzy przez pracowników. W podejściu tym pojawiła się koncepcja posiadanych zdolności organizatorskich, która umożliwia dokładne określenie szans i zagrożeń, jakie płyną z otoczenia. Dzięki temu można łatwiej uniknąć niekorzystnym zjawiskom, jakie mogą wystąpić, jak i również odpowiednio wykorzystać pojawiające się możliwości rozwojowe. Analiza taka znacznie ułatwia dalsze funkcjonowanie i podejmowane



działania przez przedsiębiorstw. Sukces organizacji mogą przynieść tylko powyższe kroki, jakie podejmują firmy łącznie z precyzyjnym, a nie przypadkowym ułożeniem zasobów.

- Szkoła prostych reguł

Szkoła ta jest odpowiedzią na wciąż zachodzące zmiany w otoczeniu, co w konsekwencji prowadzi do nieprzewidywalnych zachowań, jakie mogą mieć miejsce w zajmowanym przez przedsiębiorstwa rynku. Zaczęły pojawiać się z jego strony coraz większe oczekiwania, którym muszą sprostać firmy, w celu prowadzenia dalszej działalności i osiągnięcia możliwości swojego dalszego rozwoju. Cechą charakterystyczną tego podejścia jest odpowiednie wykorzystanie szybko przemijających szans, jakie się pojawiają. Przy równoczesnym kształtowaniu strategii jak najbardziej innowacyjnych. Tylko takie działania mogą zapewnić organizacji osiągnięcie przewagi nad konkurencją.

K.M. Eisenhardt oraz D.N. Sull wyróżnili następujące reguły dotyczące odpowiedniej budowie strategii organizacji:

- ✓ Możliwość kierownictwa wycofywania się w odpowiednim momencie z nieprzynoszących pożądanego rezultatu inwestycji, zanim okaże się za późno. Sytuacja taka może obronić przedsiębiorstwo przed większymi stratami.
- ✓ Umiejętność wykorzystywania pojawiających się szans poprzez dostosowanie swoich wykonywanych działań w odpowiednim momencie.
- ✓ Określenie w jaki sposób najlepiej wykonywać zadania przedsiębiorstwa, aby wszystkie działania realizowane przez daną organizację były wyjątkowe, i w znacznym stopniu różniły się, od tych przeprowadzanych przez konkurencję.
- ✓ Możliwość trafnego określenia, co w działalności przedsiębiorstwa jest najważniejsze. To w znacznym stopniu umożliwia dokonanie trafnego rozdysponowania zasobami między występującymi opcjami.
- ✓ Wyznaczanie określonych reguł, które określają granicę, poza którą nie powinno się wychodzić. Pokazują one jakie działania powinny zostać wykonane, a jakie nie. Sytuacja taka umożliwia w znacznym stopniu szybsze podejmowanie różnych decyzji.

- Szkoła realnych możliwości

Jest ona najmłodsza szkoła zarządzania strategicznego. Ukazuje się tutaj szczególną rolę, jaką posiada otoczenie organizacji, które w znacznym stopniu wpływa na



funkcjonowanie całego przedsiębiorstwa. Otoczenie to jest coraz bardziej nieprzewidywalne, a w związku z tym agresywne w stosunku do podejmowanych działań. Ukazano tutaj brak sensu w zastosowaniu jakiś długofalowych planów, gdyż wszystko ulega ciągłej przemianie. Kształtowanie strategii polega na rozbiciu jej na małe części z różnymi możliwościami, jakie dotyczą dalszych działań. Należy zwrócić również uwagę na to, iż w każdym momencie może nastąpić potrzeba zrezygnowania z jakiś dotychczasowych działań, w związku z tym zawsze powinno się stwarzać ku temu możliwości.

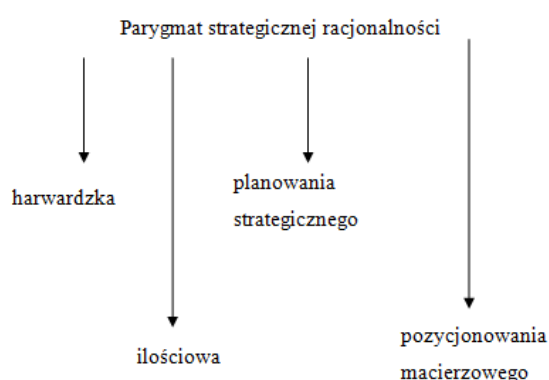
1.6.2 Podział szkół zarządzania strategicznego wg J.Ch. Mathe

Podjęcie te wskazuje na dwa rodzaje parygmatów, w których zawarte są różne szkoły zarządzania strategicznego. Są nimi:³⁵

- Parygmat strategicznej racjonalności
- Parygmat zachowań strategicznych

Ukazują one różne podejścia do zarządzania strategicznego, które wyznaczają kierunki prowadzenia działalności gospodarczej.

Rysunek 3 Szkoły zarządzania strategicznego wyodrębnione na podstawie parygmatu strategicznej racjonalności

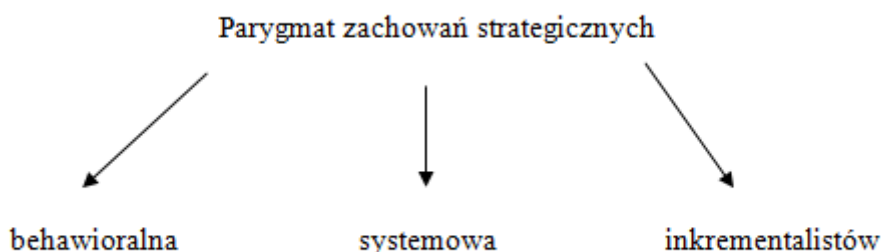


Źródło: Opracowanie własne na podstawie – M. Lisiński, Przegląd parygmatów zarządzania strategicznego, op. cit., s. 13.

³⁵M. Lisiński, Przegląd parygmatów zarządzania strategicznego, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, 2011, nr 856, s. 13.

W oparciu o parygmat strategicznej racjonalności odpowiednia strategia powinna uwzględniać zarówno funkcjonowanie samego przedsiębiorstwa, jak i również konkurencji, i otoczenia w jakim prowadzi się działalność. Skuteczna strategia jest mocną stroną każdej organizacji efektywnie ukazującą kierunki działania. Związane jest to z faktem, iż jest ona długofalowym i niezmiennym się w czasie wyznacznikiem postępowania każdego przedsiębiorstwa, który oparty jest na realistycznych wytycznych. Wyznacza stałe metody i techniki prowadzenia działalności gospodarczej. Cechą charakterystyczną owego parygmatu w zarządzaniu strategicznym jest dążenie do wnikliwej analizy wszystkich podejmowanych działań. W celu wyboru jak najlepszej z możliwej opcji brane są pod uwagę zarówno jakościowe, jak i ilościowe metody służące dokonywaniu badań poprzedzających podejmowanie decyzji. W swoim rozumowaniu wykorzystuje wcześniejsze doświadczenia, które w znacznym stopniu ułatwiają funkcjonowanie przedsiębiorstwa, jednak przy równoczesnym racjonalnym podejmowaniu decyzji i wykonywaniu działań, które oparte są na określonych regułach postępowania.

Rysunek 4 Szkoły zarządzania strategicznego wyodrębnione na podstawie parygmatu zachowań strategicznych



Źródło: Opracowanie własne na podstawie – M. Lisiński, Przegląd parygmatów zarządzania strategicznego, op. cit., s. 13.

Parygmat zachowań strategicznych opiera się głównie na tworzeniu i wprowadzaniu w życie określonej strategii. Uznaje za stosowne wykonywanie działań poprzedzonych wcześniejszą analizą podobnych sytuacji, jakie miały miejsce w przeszłości. Bardzo ważnym elementem w odpowiednim postępowaniu jest wykorzystanie zdobytej wiedzy i doświadczenia, również tej na temat innych organizacji w podobnych sytuacjach. Pozwala to

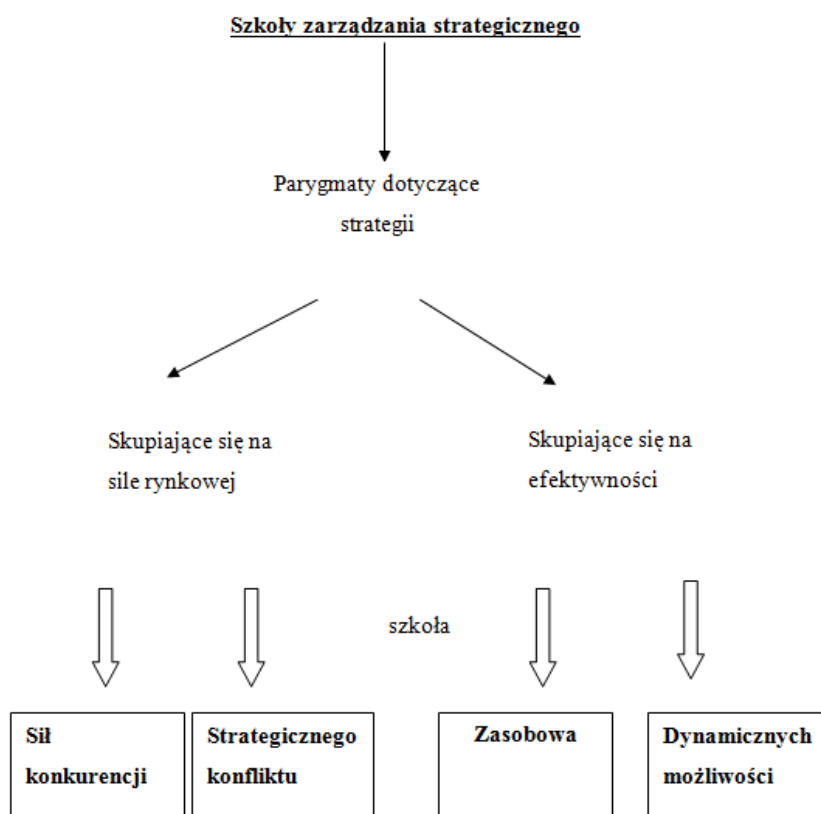


na uniknięcie wielu niekorzystnym konsekwencjom. Zauważyć można, iż nie są ważne występujące metody postępowania, przestrzeganie określonych reguł, ale wykorzystanie odpowiedniego wzoru do naśladowania, który znacznie ułatwi wykonywaną pracę.

1.6.3 Szkoły z punktu widzenia D. Tecce, G. Pisano, A. Shuen

Ciekawe podejście dotyczące zarządzania strategicznego zaproponowane zostało przez D. Tecce, G. Pisano, A. Shuen. Wg tych autorów wyróżnione zostają cztery szkoły zarządzania strategicznego pod pryzmatem głównych celów określonej strategii.³⁶

Rysunek 5 Szkoły zarządzania strategicznego wg D. Tecce, G. Pisano, A. Shuen



Źródło: Opracowanie własne na podstawie - D. Tecce, G. Pisano, A. Shuen, DynamicCapabilities and Strategic Management... , op. cit., s. 511-515.

³⁶ D. Tecce, G. Pisano, a. Shuen, DynamicCapabilities and Strategic Management, „ Strategic Management Journal” , Vol. 18, No. 7, 1997, s. 511-515.



Szkoła sił konkurencji

Wskazuje się tutaj na istotną rolę na stworzonego przez M. Portera model 5 sił, który umożliwi dokonania kompleksowej analizy otoczenia. Tworzona strategia powinna brać pod uwagę warunki prowadzenia działalności gospodarczej płynące z zewnątrz przedsiębiorstwa. Odpowiednio dobrana zapewni organizacji zajęcie dobrego miejsca na rynku, które umożliwi skuteczną walkę z konkurencją i zdobycie nad nią przewagi. Z kolei osiągnięcia takie doprowadzają do sukcesu.

Szkoła konfliktu strategicznego

Ukazuje współzależności, jakie występują pomiędzy poszczególnymi uczestnikami zajmowanego rynku. Zauważa się w nich w jakim stopniu i jak można wpłynąć na konkurencję. Związane jest to z tym, że zachowania jednych pociągają za sobą konsekwencje u innych. Występuje zasada, iż silniejszy rywalizator jest w lepszej sytuacji i będzie mieć większy wpływ na inne przedsiębiorstwa.

Szkoła zasobowa

W podejściu tym najważniejsze jest posiadanie przez organizację odpowiednich zasobów, a następnie ich efektywne ulokowanie, które przyniesie największe zyski. Zwraca się tutaj uwagę również na unikalne zasoby, które nie są powszechne u konkurencji. Ich użytkowanie może przynieść duży sukces. Wykorzystanie posiadanych możliwości powinno być skutecznie przemyślane i kontrolowane, aby nie doprowadzić do ich nieefektywnego zużycia, przynoszącego straty.

Szkoła dynamicznych możliwości

Sytuacja panująca na rynku zmusza firmy do podejmowania bardzo szybkich i dostosowanych do zachodzących zmian działań, które mają istotny wpływ na dalszą przyszłość każdej organizacji. Takie postępowanie może przynieść przewagę nad innymi uczestnikami rynku. Jednak muszą być one dokładnie dostosowane do posiadanych predyspozycji, aby nie okazały się niedopasowane i nieosiągalne. Tylko wtedy mogą one przynieść określone korzyści.



1.6.4 Szkoły wg M. Marchesnay

Tabela 2 Szkoły zarządzania strategicznego wg M. Marchesnay

<u>Szkoła:</u>
Planowania
Tworzenia projektów
Pozycjonowania
Poszukiwania nowych rozwiązań
Nauki
Kultury
Pomysłowości
Dowództwa
Środowiskowa
Stosownego ukształtowania

Źródło: Opracowanie własne na podstawie - E. Urbanowska-Sojkin, P. Banaszyk, H. Witczak, Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwa, op. cit., s. 75.



M. Marchesnay wyodrębnia podział szkół zarządzania strategicznego uwzględniając możliwości ich różnych przyczyn powstania. Takim sposobem wyróżnione zostało dziesięć rodzajów.³⁷

Szkoła planowania pokazuje, iż tworzenie określonej strategii związane jest z występowaniem procesu mającego formalny charakter, który w swoim zakresie posiada wszystkie, kolejno występujące po sobie elementy, dotyczące coraz bardziej sprecyzowanych przyszłych planów.

Szkoła tworzenia projektów zakłada, że określanie strategii jest pewnym formalnym procesem, który podąża w swoim kierunku, przez pryzmat mającej miejsce analizy SWOT, która jest pewnym drogowskazem dla działań występujących w danym procesie.

Szkoła pozycjonowania pokazuje że kreowanie strategii jest procesem, który ma możliwości do precyzyjnej analizy. Polega on na łączeniu pewnych wytycznych z występującymi różnymi zajściami, jakie mają miejsce w organizacji. Pokazuje on jak ważne jest ich właściwe połączenie.

Szkoła poszukiwania nowych rozwiązań ukazuje, iż proces kształtowania założonej strategii polega na podejmowaniu decyzji, a co za tym idzie dokonywanym wyborze, które mają coraz bardziej realistyczny charakter. Tylko takie wybory mogą cieszyć się powodzeniem.

Szkoła kultury pokazuje, że tworzenie strategii uwarunkowane jest wzajemnym uczeniem się pomiędzy poszczególnymi jednostkami, które na siebie w pewnym stopniu oddziałują. Istotną rolę odgrywają tutaj przestrzegane wartości oraz występujące normy, jakie mają miejsce w określonej grupie osób. To one są najbardziej decyzyjnymi czynnikami, które wpływają na myślenie i zachowanie danych grup.

Szkoła stosownego ukształtowania przedstawia formułowanie strategii jako procesu polegającego na dostosowywaniu się do zmian zachodzących w otoczeniu przedsiębiorstwa. Działania te są uwarunkowane poprzez posiadany potencjał, jaki ma organizacja.

Szkoła dowództwa ukazuje, że proces tworzenia strategii polega na dochodzeniu pomiędzy poszczególnymi grupami do wzajemnych porozumień, które z kolei prowadzą do dokonania wyborów najbardziej kompromisowych rozwiązań.

³⁷ E. Urbanowska-Sojkin, P. Banaszyk, H. Witczak, Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwa, op. cit., s. 75.



Szkoła pomysłowości zakłada, że proces formułowania strategii ma przede charakter pionierski, który posiada predyspozycję do możliwości przewidywania różnych sytuacji, jakie mogą mieć miejsce w organizacji. W podejściu tym kluczową rolę posiadają liderzy przedsiębiorstwa, którzy są prekursorami w takich działaniach.

Szkoła środowiskowa uznaje, iż przy tworzeniu strategii bardzo istotnym elementem całego procesu jest skupienie się na otoczeniu, w którym funkcjonuje organizacja. Tylko takie działania mogą ochronić każdą firmę przed upadkiem. Niedostosowanie się do wciąż ulegającego zmianie otoczenia powoduje wiele niekorzystnych konsekwencji, które w przyszłości doprowadzają do likwidacji przedsiębiorstwa.

Szkoła nauki stawia główny nacisk na wiedzę, którą mają w posiadaniu firmy. Zwraca się również dużą uwagę na pracowników danej organizacji, gdyż to oni głównie są osobami posiadającymi ten zasób. Tworzenie strategii opiera się tutaj na procesie poszukiwania i tworzenia zupełnie nowej wiedzy przez ludzi pracujących w danej firmie oraz przez same przedsiębiorstwo.

Zauważyć można, iż w każdym z rodzajów opisywanych szkół przez autora, występuje pojęcie procesu. To właśnie on jest jego główną cechą, która jest nieodzownym elementem mającym miejsce we wszystkich podejściach zarządzania strategicznego.

1.6.5 Szkoły zarządzania strategicznego zaproponowane przez S. Galata

Autor ten wyróżnia cztery szkoły zarządzania strategicznego, jakimi są: szkoła uczenia się, szkoła logiczno-kulturowa, szkoła drobnej przedsiębiorczości, szkoła polityczna, które precyzyjnie opisują na co zwraca się szczególną uwagę przy kształtowaniu odpowiedniej strategii przedsiębiorstwa, istotnie wpływającej na jego dalsze funkcjonowanie. Każda z tych szkół wskazuje odpowiednie kroki jakimi powinna podążać każda firma w celu osiągnięcia jak największych korzyści oraz eliminacji elementów przynoszących niekorzystne konsekwencje.



Tabela 3 Szkoły zarządzania strategicznego zaproponowane przez S. Galata

<u>Szkoła:</u>	<u>Opis:</u>
Uczenia się	Pokazuje, iż przedsiębiorstwo może przystosowywać swoje działania do zmieniających się warunków, jakie panują w jego otoczeniu. W związku z tym nie zachodzi konieczność zupełnej reorganizacji dotychczasowego funkcjonowania. Jednak warunkiem koniecznym jest tutaj odpowiednie uczenie się do reagowania na zachodzące zmiany.
Logiczno-kulturowa	Istotną rolę odgrywają tutaj najważniejsze osoby decyzyjne organizacji. To oni mają największe oddziaływanie na tworzenie strategii. Zwraca się tutaj uwagę na przestrzegane przez nich normy i wartości oraz nastawienie do pojawiających się sytuacji. Te czynniki zasadniczo wpływają na ich postępowanie w stosunku do prowadzonej działalności.
Drobnej przedsiębiorczości	Ukazuje, iż tworzenie strategii w mikroprzedsiębiorstwach nie jest równoznaczne z wykorzystywaniem formalnych reguł postępowania. Często w takich firmach nie istnieje nawet taka możliwość. Jest ona z zasady określana przez jedną osobę, którą jest głównie właściciel. Jego wizja przyszłości dotyczącej dalszego funkcjonowania nie jest nigdzie dokumentowana, a jedynie istnieje w jego przemyśleniach.



Polityczna	W określaniu strategii najważniejsza jest posiadana władza w przedsiębiorstwie. To ona przyczynia się do dokonywania wyboru najlepszej z możliwych opcji, nawet gdy działania te nie będą spójne z zaplanowanymi.
-------------------	---

Źródło: Opracowanie własne na podstawie - S. Galata, Strategiczne zarządzanie organizacjami, op. cit., s. 88-89.

1.7 Ewolucja zarządzania strategicznego

Zmiany dotyczące zarządzania przedsiębiorstwami, w tym zarządzania strategicznego powiązane są przede wszystkim z wciąż ulegającym zmianie otoczeniem. Wpływa ono diametralnie na funkcjonowanie całej organizacji. Tylko dostosowanie się do niego i wyjście naprzeciw wymaganiom gwarantuje utrzymanie się na rynku i dalszy rozwój. Niedopasowanie się oznacza klęskę, która z reguły równoznaczna jest z upadkiem.

Szczególnym okresem w zmianach, jakie miały miejsce w otoczeniu przedsiębiorstw są lata pięćdziesiąte XX wieku. To właśnie wtedy H. Ansoff zwrócił uwagę na występujące gwałtowne przemiany i stworzone zostały zmienne, które je ukazują. Są nimi:³⁸

- Coraz szybciej postępujące zmiany w otoczeniu: Związane są one z wciąż postępującymi innowacjami oraz coraz krótszym cyklem życia zarówno produktów, jak i całego procesu technologicznego.
- Coraz większa intensywność, jaka miała miejsce w otoczeniu: Zwrócono tutaj uwagę na duży wpływ otoczenia w prowadzeniu działalności gospodarczej, a z drugiej strony ukazane zostały dziedziny, w których to właśnie organizacja ma największe oddziaływanie. Z powodu, iż nie ma sposobów na dokonywanie kontroli zdarzeń, jakie będą miały miejsce w dalszej przyszłości, bardzo ważnym elementem w każdej organizacji są odpowiednie stosunki kierownictwa z swoimi partnerami.

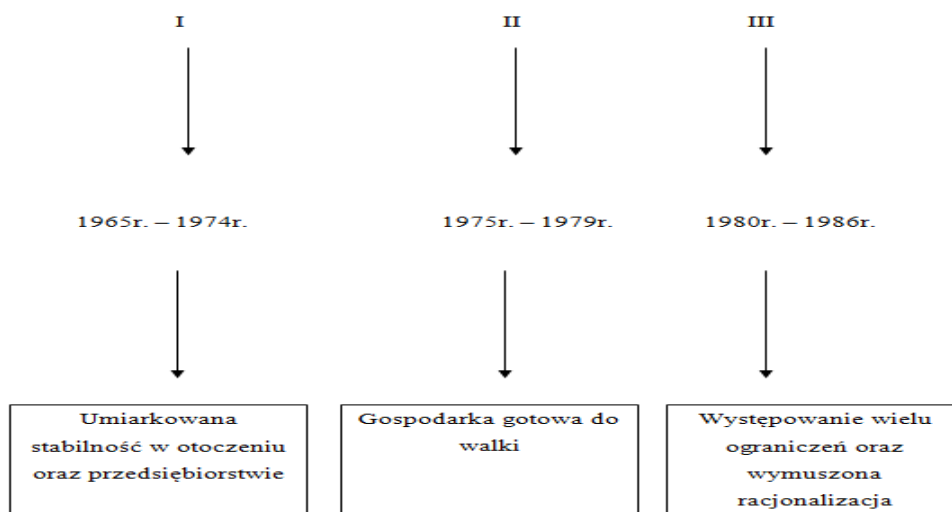
³⁸ G. Gierszewska, Zarządzanie Strategiczne, op. cit., s. 25-26.



- Coraz większa wieloaspektowość otoczenia: Zawiera się w tym zmiana granic, które wyznaczone były dla każdej firmy oraz postępująca zmienność części składowych otoczenia.
- Coraz więcej występujących nowości zmian: Zmiany jakie mogą nastąpić są bardzo ciężkie do przewidzenia, i w dużym stopniu, a w krótkim czasie oddziałują na funkcjonowanie całego przedsiębiorstwa. Są one z reguły inne niż te co miały miejsce wcześniej.

Dużą uwagę na rozwoju zarządzania strategicznego skupił B.Taylor, który określił najważniejsze przedziały czasowe, istotnie wpływające na omawiane zagadnienie.³⁹

Rysunek 6 Ewolucja procesu zarządzania strategicznego



Źródło: Opracowanie własne na podstawie - G. Gierszewska, Zarządzanie Strategiczne, op. cit., s. 25-27.

W pierwszym okresie zauważono, że w krajach, które miały dobrze rozwiniętą gospodarkę, społeczeństwo żyło w bardzo dobrych warunkach, ze względu na swoją zamożność. Firmy dążyły przede wszystkim do coraz większego rozwoju oraz dywersyfikacji. W celu realizacji swoich zamiarów nastąpiła potrzeba dokonywania planu działalności w perspektywie wieloletniej. Istotnym elementem było również sprostanie wymaganiom klientów, biorąc pod uwagę modę, jaka występuje na poszczególnych rynkach. W celu analizy różnych możliwości sporządzano macierze portfelowe. Ważnym aspektem było również określenie, gdzie znajduje się luka rynkowa, oraz jej skuteczne wypełnienie.

³⁹G. Gierszewska, Zarządzanie Strategiczne, op. cit., s. 26-27.

Charakterystycznym wydarzeniem, jakie przyczyniło się do powstania drugiego okresu był kryzys naftowy w 1974 roku. Jego tragiczne skutki zostały odczute przez cały rynek światowy. Okazało się, iż stosowane do tej pory techniki zarządzania nie są skuteczne. Głównie chodzi tutaj o przewidywanie przyszłych zjawisk oraz określenie, jaki wpływ na funkcjonowanie firmy ma jego otoczenie. Nastąpiła potrzeba stworzenia bardziej skutecznych metod służących określeniu co może się w przyszłości wydarzyć, które cieszą się powodzeniem do dziś. Wśród nich można znaleźć: ocenę występującego ryzyka w inwestowaniu, techniki planów finansów. Zwrócono również uwagę na występujące aspekty polityczne, społeczne oraz kulturowe, które w istotny sposób wpływają na funkcjonowanie każdej organizacji.

Ostatni okres charakteryzuje się próbami znalezienia jak najlepszych narzędzi skutecznego zarządzania, które ma miejsce w kryzysowych sytuacjach oraz rosnącej konkurencji coraz intensywniej zdobywającej poszczególne rynki. Wzorem do naśladowania w projektowaniu i wdrażaniu określonej strategii stały się japońskie firmy. W proces zarządzania strategicznego zaangażowani powinni być wszyscy zarządzający. Tylko wtedy może ono przynieść pożądane rezultaty, które zapewnią organizacji sukces. Z kolei najważniejsze osoby kierujące przedsiębiorstwem powinni przyczynić się do odpowiedniego wprowadzania w życie strategii, a nie tylko jej określania.

Wyróżnia się jeszcze jeden etap, który nie został ujęty przez B. Taylor. Jest nim wciąż rozszerzający się proces globalizacji. Jest ona bardzo ważnym czynnikiem wpływającym na funkcjonowanie istniejących organizacji. Związane jest to z faktem wzajemnego oddziaływania na siebie zarówno krajów, jak i ludności. W związku z tym aktualna sytuacja, pojawiające się problemy, podejmowane działania, w pewnych częściach świata istotnie wpływają na funkcjonowanie społeczeństwa nawet w bardzo odległych terenach. Ważną rolę pełnią tu przede wszystkim kraje wysoko rozwinięte, gdyż to właśnie tam większość przedsiębiorstw ma swoje siedziby.⁴⁰

⁴⁰ G. Gierszewska, Zarządzanie Strategiczne, op. cit., s. 27.



Rozdział 2 Modele biznesowe, jako kierunki wspomagające funkcjonowania organizacji

2.1 Istota modeli biznesowych

Wśród współczesnego społeczeństwa modele biznesowe cieszą się wciąż rosnącym zainteresowaniem. Coraz więcej przedsiębiorstw skupia na nich swoją wielką uwagę. Związane jest to z tym, iż ich odpowiednie wykorzystanie może przynieść w przyszłości wiele pożądanых korzyści, które z kolei pozwolą osiągnąć dla nich zysk, a z drugiej strony uniknąć ponoszenia niepotrzebnych kosztów, które są możliwe do pominięcia.

Rosnące zainteresowanie tematem modeli biznesowych powoduje coraz większą dostępność do wielu potrzebnych informacji na ich temat, co spowodowane jest dużą potrzebą przedsiębiorców w celu ich odpowiedniego zrozumienia i realizacji w swojej prowadzonej działalności gospodarczej. Dlatego też coraz więcej naukowców próbuje w pełni i skutecznie wykorzystać dany temat, aby jak najbardziej przybliżyć go swoim odbiorcom.

W literaturze można odnaleźć wiele definicji pojęcia modelu biznesowego, każdy autor interpretuje go na swój sposób jednak w głębi przytaczają one ten sam sens ich istnienia.

Wg Koźmińskiego model biznesowy utożsamiany jest z pewnymi planami na przyszłość związanymi z jak najlepszym wykorzystaniem swojego potencjału, które z kolei przyniosą przedsiębiorstwu jak największe zyski. Ukazuje on pewien związek pomiędzy modelem biznesowym, a strategią służącą wskazaniu odpowiednich dróg podążania. Zdaniem autora może on służyć właśnie jej skutecznemu określeniu. Jednak coraz więcej funkcjonujących organizacji podlega presji płynącej z bliższego i dalszego otoczenia, dlatego też uważa się, że wdrażanie planów długookresowych nie jest skutecznym narzędziem prowadzenia dalszego biznesu. W związku z czym firmy chcą tę drogę uprościć, a co za tym idzie, skrócić okres ich realizacji. Zakładają one jak najszybsze wprowadzenie w swoją działalność określonych działań, które przyniosą odpowiednie skutki w krótkim okresie



czasu. Jednak ze względu na ilość popełnianych błędów takiej koncepcji może okazać się to bardziej kosztownym sposobem prowadzenia działalności gospodarczej.⁴¹

Inne podejście zauważyć można w rozumieniu modelu biznesowego stworzonego przez A. Afuah. Podkreśla ono, iż najważniejszymi elementami pozwalającymi odpowiednio zdefiniować pojęcia modelu biznesowego jest zrozumienie dwóch ważnych obszarów pozwalających osiągnąć przedsiębiorstwu największe zyski, jakimi są:⁴²

- Skupienie jak największej uwagi na potrzeby nabywców, iż to właśnie oni gwarantują istnienie przedsiębiorstwa oraz jego przyszłość. Jeśli nie osiągniemy zainteresowania ze strony klientów to równoznaczne jest to z upadkiem organizacji. Przedsiębiorstwo osiąga zyski ze względu na oferowaniu swoich produktów czy też usług nabywcom, które tworzone są przy odpowiednim wykorzystaniu posiadanych zasobów, które następująco spełnią oczekiwania klientów przy równoczesnej możliwości przechwycenia danej wartości, która z kolei powinna przynieść zyski równe wcześniejszemu określeniu wielkości danej wartości.
- Z drugiej strony autor zwraca również uwagę na pojęcie rentowności firmy, która napędzana jest w dużej mierze działaniem na nią w jednym czasie dwóch ważnych czynników, które z kolei płyną z zajmowanego sektora jak i również z prowadzonej działalności. W związku z tym model biznesowy w dużej mierze uzależniony jest właśnie od tych elementów, gdyż tylko wtedy może przynieść pożądane zyski. Zwraca ono również uwagę na nieuniknione występujące koszty, które wytwarzane są w każdym przedsiębiorstwie. Model biznesowy składa się z pięciu najważniejszych elementów jakimi są:
 - ❖ Zajmowane miejsce przedsiębiorstwa na rynku
 - ❖ Podejmowane działania
 - ❖ Czynniki warunkujące prowadzenie działalności płynące ze sektora
 - ❖ Posiadane zasoby
 - ❖ Ponoszone koszty

Uwzględniając powyższe zagadnienia pojęcie modelu biznesowego oznacza określone działania, które prowadzą przedsiębiorstwo odpowiednimi ścieżkami, przy odpowiednim i

⁴¹ A.K. Koźmiński, Zarządzanie w warunkach niepewności, wyd. Wydawnictwo Naukowe PWN SA, Warszawa, 2004, s. 123.

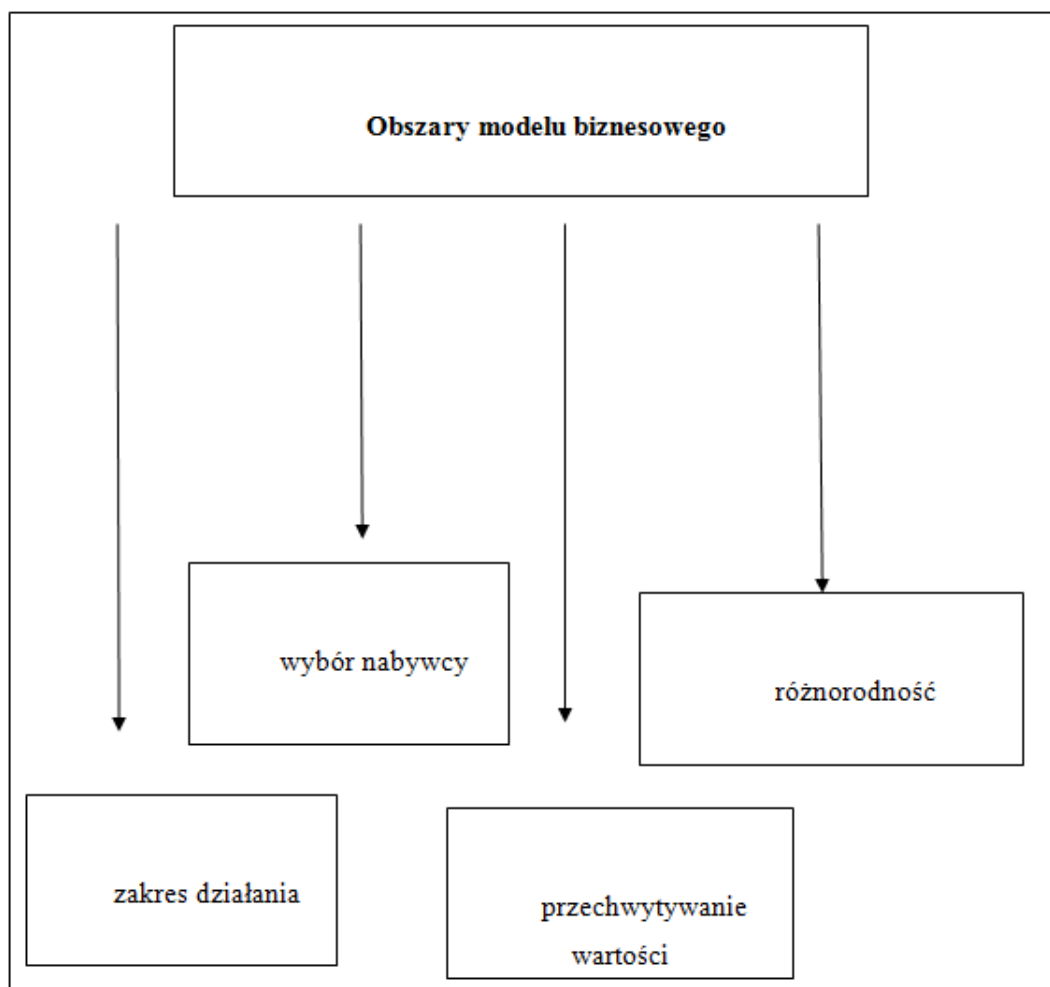
⁴²J. Brzóska, Model biznesowy – współczesna forma modelu organizacyjnego zarządzania przedsiębiorstwem, „Organizacja i zarządzanie: kwartalnik naukowy”, Politechnika Śląska, 2009, nr 2, s 8.



skutecznym wykorzystaniu posiadanych zasobów, w celu wytworzenia jak największej możliwej wartości dla nabywców przy równoczesnym osiągnięciu przewagi służącej przejęcia wartości.

Slwotzky, D. Morrison, B. Anelman ukazują pojęcie modelu biznesowego z trochę innej perspektywy. Wg nich model biznesowy kierowany jest określonymi obszarami prowadzenia działalności, które są najważniejszymi elementami wchodzącymi w skład budowy danego modelu.⁴³

Rysunek 7 Obszary modelu biznesowego wg Slwotzky, D. Morrison, B. Anelman



Źródło: Opracowanie własne na podstawie J. Brzóska, Model biznesowy – współczesna forma modelu organizacyjnego zarządzania przedsiębiorstwem, op. cit., s 10.

⁴³ J. Brzóska, Model biznesowy – współczesna forma modelu organizacyjnego zarządzania przedsiębiorstwem, op. cit., s. 10.

- ❖ Pod pojęciem wyboru nabywców - kryje się proces służący przeprowadzeniu odpowiedniej identyfikacji grup klientów, a następnie ostateczny ich wybór. Kolejno dani klienci są umieszczani w poszczególnych zbiorach, które tworzą najbardziej zbliżeni do siebie. Określa się następnie do których grup najbardziej pasuje działalność danej organizacji, a więc jakich klientów można w największym stopniu zadowolić ofertą firmy.
- ❖ Przechwytywanie wartości - pokazuje jak przedsiębiorstwo dokonuje wytworzenie właśnie tej wartości dla swoich nabywców oraz jakie korzyści płyną do niego za te prowadzone działania. Przechwytywanie wartości nie polega tylko i wyłącznie na dokonywaniu sprzedaży swoich produktów, która przynosi cele zarobkowe, ale i również dodatkowe elementy całego procesu sprzedażowego, jakimi mogą być: świadome jego wydłużanie, posiadanie w ofercie wyrobów uzupełniający się wzajemnie. Na tym obszarze skupia się przede wszystkim uwagę na dążeniu do uzyskania zysku organizacji.
- ❖ Kontrola strategiczna - umożliwia prowadzić odpowiednie czynności służące nadzorowi nad procesem osiągnięcia zysku poprzez głównie jego odpowiednie kontrolowanie. Jest ona bardzo ważnym czynnikiem, który umożliwia prowadzenie jak najlepszej innowacji w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa. Drogi jakimi ono podąża w celu osiągnięcia takiej kontroli nazywane są jej punktami.
- ❖ Zakres działania – pokazuje na czym polega funkcjonowanie danego przedsiębiorstwa oraz co składa się na jego ofertę. Organizacje w swoim istnieniu w większości przypadków dokonują powiększania lub zmniejszania własnego zakresu działania, rzadko stoją w miejscu. Zmieniające się potrzeby klientów pociągają za sobą konieczność dokonywania różnych modyfikacji w prowadzeniu działalności w celu ich zaspokajania. Jednak takie podejmowane kroki, poza uwagą nabywców, powinny również pełnić inną rolę, jaką jest maksymalizacja korzyści przynoszonych dla organizacji przy równoczesnej odpowiedniej kontroli prowadzenia biznesu.

Wszystkie określone powyżej obszary modelu biznesowego muszą być ze sobą spójne i zawierać się w sobie, gdyż tylko wtedy mogą przynieść pożądany efekt. W związku z tym dokonując ich odpowiedniej identyfikacji a następnie budowy modelu biznesowego należy zwrócić szczególną uwagę zarówno na potrzeby potencjalnych nabywców jak i również możliwość osiągnięcia pożądanego zysku który kolei umożliwia osiągnięcie pewnej rentowności organizacji stworzoną poprzez przedostanie się do określonej strefy zysku.



Pojęcie modelu biznesowego jest ściśle utożsamiane z pojawiającymi się osiągnięciami działu informatyki, a dokładniej szybkim tempem rozwijającym się Internetem. To właśnie on odgrywa znaczącą rolę w tworzeniu, a następnie funkcjonowaniu modeli biznesowych w organizacjach. Odkryto, że firmy funkcjonujące z wykorzystaniem osiągnięć z dziedziny Internetu znacznie łatwiej mogą zdobyć przychyłność nabywców poprzez możliwość stworzenia swojej oferty mającej nowoczesne charakterystyczne dla niej cechy, jak i również wartości. Firmy takie miały znacznie lepsze wyniki dotyczące poszerzania nowoczesnych modeli biznesowych, które służyły zdobywaniu jak największej części dochodów oraz zmieniły swoje łańcuchy wartości.⁴⁴

Wg P. Timmersona pojęcie modelu biznesowego charakteryzowane jest pod kątem trzech obszarów prowadzenia działalności gospodarczej jakimi są:⁴⁵

1. Dokładny opis czynności dotyczących osiągnięcia w przyszłości określonych przychodów.
2. Określenie, jakie plusy dla przedsiębiorstwa przynoszą wykorzystywani aktorzy biznesowi.
3. Precyzyjna budowa oferowanych przez firmę usług lub też produktów, jak i również strumieni jakimi przepływają informację. Zwraca się tutaj również istotną rolę, jaką przypisuje się poszczególnym aktorom biznesowym wraz z ogrywanym przez nich znaczenie.

Wg wspomnianego autora budowa modelu biznesowego musi być poprzedzona dokładną analizą łańcucha wartości., który w celu dobrego funkcjonowaniu powinien zostawać poddawany pewnym przemianom. Zwrócono tutaj uwagę no to, iż nie można utożsamiać pojęcia modelu biznesowego z modelem marketingowym, gdyż wbrew pozorom oba oznaczają w rzeczywistości coś innego. Model marketingowy ma szerszy horyzont, do którego można zaliczyć właśnie model biznesowy wraz z innymi elementami dotyczącymi prowadzenia działalności, jakimi jest strategia marketingowa, oraz części marketingu mix.

Pierwsze interpretacje pojęcia modelu biznesowego pojawiały się już w XX w. W początkach swojego istnienia oznaczało ono prowadzenie działalności gospodarczej polegającej na posiadaniu w swojej ofercie produktów, które charakteryzowała znacząco

⁴⁴ M. Wierziński, Model biznesowy a strategia i zarządzanie strategiczne, „Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, 2015, nr 398, s 482.

⁴⁵ M. Wierziński, Model biznesowy a strategia i zarządzanie strategiczne, „Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, op. cit., s. 483.



niska cena. Była ona z reguły poniżej kosztu wytworzenia danego wyrobu, w celu sprzedawania w dalszej kolejności produktów wzajemnie uzupełniających się które dopiero wtedy przynosiły większe przychody. Jednak wraz z zachodzącymi istotnymi i ciągle ulegającymi zmianami dotyczącymi obszarów prowadzenia działalności pojęcie modelu biznesowego zaczęło nabierać innego znaczenia. Jest on przede wszystkim bardzo pomocnym narzędziem służącym pewnego stopnia dopełnieniem wykorzystywania standardowych metod, jak również narzędzi dziedziny zarządzania strategicznego. W skuteczny sposób obrazuje on wszystkie procesy zachodzące w przedsiębiorstwie przy równoczesnym spojrzeniu na posiadane zasoby. Model biznesowy w przejrzysty sposób pokazuje co przedsiębiorstwo w przyszłości chce osiągnąć, jak i sposoby służące realizacji danych celów, obrazuje z jakich kroków składają się poszczególne wykonywane działania operacyjne, tak aby stworzyć możliwości zdobycia jak największej ilości korzyści w postaci przede wszystkim satysfakcjonujących zysków wraz z równoczesnym systematycznym tworzeniem, w miarę możliwości, stałej przewagi wśród innych konkurentów. Autor zwraca uwagę również na znaczącą pozycję modeli biznesowych w tworzonej wartości dla organizacji.⁴⁶

W kolejnej definicji omawianego pojęcia istotną rolę odrywają pytania, jakie określają prowadzoną działalnością, którymi są:⁴⁷

- Kto?

Określenie kto jest potencjalnym nabywcą oferowanych produktów bądź usług.

- Co?

Odnosi się ono do rodzaju oferty przedsiębiorstwa.

- Jak?

Sposoby powstawania produktów lub usług.

- Dlaczego?

Co sprawia, że organizacja przynosi zyski.

⁴⁶M. Kowalczyk, O. Kosh, D. Mucha, Modele biznesu w teorii zarządzania- business models in management theory, w Security, Economy& Law, 2017, nr 2 s. 63.

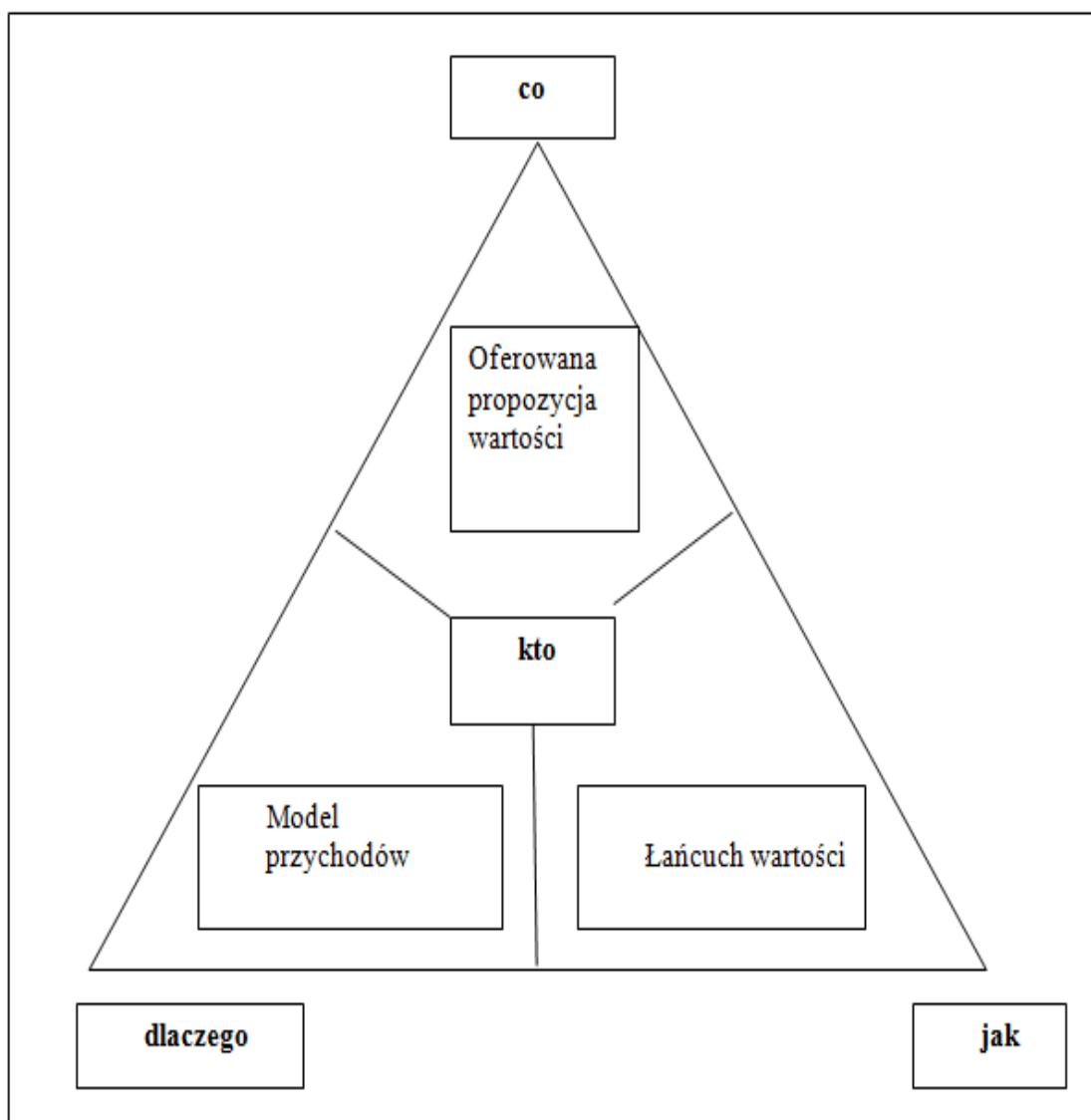
⁴⁷ M. Kardas, Pojęcia i typy modeli biznesowych, w „ Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych”, pod red. K. Klincewicz, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa, 2016, s 301.



Pytania te tworzą określony przez O. Gassmanna, K. Frankenberga, M. Csik magiczny trójkąt modeli biznesowych, składający się z kolei z trzech najważniejszych obszarów modelu biznesowego

- Model przychodów
- Model wartości
- Oferowana propozycja wartości

Rysunek 8 Magiczny trójkąt modeli biznesowych



Źródło: M. Kardas, Pojęcia i typy modeli biznesowych, ..., op. cit., s 302.

Tabela 4 Model biznesowy wg S.M. Shafer, J.C. Linder, H.J. Smith

Model biznesowy			
Strategiczne decyzje	Budowanie wartości	Przejmowanie wartości	Utworzona sieć wartości
- Nabywcy - Konkurencja - Misja - Oferowane produkty i usługi - Posiadane predyspozycje - Określona strategia - Branding - Różnorodność w działaniu - osiągnięte przychody - wartość firmy	- Zachodzące procesy prowadzonej działalności - Posiadane zasoby - Posiadane aktywa	- Ponoszone koszty - Osiągane zyski - Perspektywy dotyczące finansów firmy	- Dostawcy - Dane dotyczące nabywców - Drogi pozyskiwania i przekazywania informacji, oferowanych usług jak i również produktów - Istniejące związki z nabywcami

Źródło: Opracowanie własne na podstawie M. Kardas, Pojęcia i typy modeli biznesowych, w „Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych”, op. cit., s. 300.

S.M. Shafer, J.C. Linder, H.J. Smith w swojej interpretacji pojęcia modelu biznesowego wyróżnili cztery główne obszary dotyczące funkcjonowania każdego przedsiębiorstwa, jakimi są:⁴⁸

- Strategiczne decyzje
- Budowanie wartości
- Przejmowanie wartości
- Utworzona sieć wartości

W każdym z tych obszarów znajdują się najważniejsze elementy ich dotyczące, które z kolei są podstawowymi częściami budującymi model biznesowy. W związku z tym według

⁴⁸ M. Kardas, Pojęcia i typy modeli biznesowych, w „Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych”, op. cit., s. 300.



tych autorów model biznesowy musi być tak stworzony aby precyzyjnie ukazywał podejmowane decyzje strategiczne, które są ściśle powiązane z prowadzeniem przedsiębiorstwa. Muszą być one jednak harmonijne oraz ściśle ze sobą powiązane i prowadzić do osiągnięcia stałej pozycji: finansowej organizacji jak i również w zajmowanym sektorze.

Precyzyjny model biznesowy powinien charakteryzować się odpowiednimi cechami. Związane jest to z faktem, iż przedsiębiorstwa prowadzą swoją działalność w wolnorynkowej gospodarce, która z kolei ulega ciągłym i dynamicznym zmianom płynącym z otoczenia oraz postępującej globalizacji. Odpowiedzią na te zachodzące zjawiska jest odpowiednio skonstruowany model biznesowy, który uwzględnia następujące elementy:⁴⁹

- Proponowana oferta przedsiębiorstwa, która posiada wyjątkowe znaczenie dla klienta
- Skupianie się przede wszystkim na innowacyjnych rozwiązaniach
- Oferowanie wyrobów ciężkich do naśladowania
- Systemowe podejście dotyczące charakterystycznych cech danej koncepcji
- Harmonijność i odpowiednie skoordynowanie poszczególnych części prowadzonej działalności gospodarczej
- Podatność na zmiany
- Oferowanie wyrobów okresowych
- Oferowanie wyrobów tylko przez pewien okres czasu bez wpisywania ich w stałą ofertę przedsiębiorstwa
- Skłonność do zmian dotyczących starzenia się
- Zdolności dotyczące dokonywania zmian w już z istniejącym modelem biznesowym, gdy zajdzie taka potrzeba

W literaturze odnaleźć można również dosłowne tłumaczenie modelu biznesowego. Wg autorów składa się on z dwóch zasadniczych części, a więc modelu, jak i również biznesu. W tym znaczeniu model utożsamiany jest z pewnego rodzaju wzorem, który jest drogowskazem pokazującym jak należy podążać, aby firma dobrze prosperowała. Natomiast słowo biznes oznacza pewną jednostkę gospodarczą, której funkcjonowanie nastawione jest na osiągnięcie zysku i wszystkie podejmowane przez nią przedsięwzięcia powinny prowadzić w tą stronę. W związku z tym pojęcie modelu biznesowego oznacza drogowskaz, jakim

⁴⁹J. Drzewiecki, Model biznesu a strategia organizacji: podobieństwa, różnice, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Nauki o Zarządzaniu”, Wrocław, 2001, tom 8, nr 216, s. 337.



powinno kierować się każde przedsiębiorstwo zbliżający go do zdobycia zysku, a więc zwrot ponoszonych kosztów wraz z pewną nadwyżką, która jest zarobkiem dla przedsiębiorcy.⁵⁰

2.2 Rodzaje modeli biznesowych

2.2.1 Modele biznesowe ukazane przez Michaela Rappa i Paula Timmersa

W związku z ciągłym rozwojem dziedziny informatyki, a przede wszystkim Internetu, ukazuje się jego znaczącą rolę w zdobywaniu przez przedsiębiorstwo dużych zysków poprzez jego różnorodne możliwości. To właśnie z wykorzystaniem Internetu można docierać do coraz większej grupy odbiorców jak i również dokonywać analizy występującej konkurencji oraz rynku w jakim funkcjonuje. W związku z tym autorzy wskazują na obecność występowania 9 rodzajów modeli biznesowych, które mają właśnie internetowy charakter.⁵¹

- Model pośrednika
- Model reklamowy
- Model kupca
- Model pośrednika uzyskiwanych informacji
- Model producenta
- Model sieci afiliowanej
- Model wirtualnej wspólnoty
- Model abonencki
- Model taryfowy

Model pośrednika:⁵²

W tym typie modelu funkcjonują przedsiębiorstwa, których działalność oparta jest na zarabianiu poprzez pośredniczenie między różnymi organizacjami i klientami. Naliczają one

⁵⁰ M. Wierziński, Model biznesowy a strategia i zarządzanie strategiczne, „Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, op. cit., s. 482.

⁵¹ A. Afuah, Ch. L. Tucci, Biznes internetowy, strategie i modele, wyd. Oficyna Ekonomiczna, Kraków, 2003r, s. 87.

⁵² A. Afuah, Ch. L. Tucci, Biznes internetowy, strategie i modele, op. cit., s 87.



sobie pewny zarobek mający charakter jednorazowy, od wykonywanych czynności w ramach swojej działalności. Wyróżnia się tutaj:

- Pośredniczenie pomiędzy przedsiębiorstwami – B2B
- Pośredniczenie pomiędzy przedsiębiorstwem a nabywcą – C2C

Model ten składa się różnych części m.in., wyróżnia się następujące:

- ❖ Wykonywanie usług prowadzących do realizacji poszczególnych wymian handlowych
- ❖ Dystrybucja towarów i usług
- ❖ Miejsce dokonywania aukcji
- ❖ Miejsce umieszczania ogłoszeń
- ❖ Miejsce sprzedaży i kupna określonych towarów

Model reklamowy:⁵³

Znaczącą rolę w tym przypadku przypisuje się stronie WWW, w której jej założyciel umieszcza, a następnie przekazuje do powszechnego wglądu pożądane informacje w celu przyciągnięcia uwagi przez osoby przeszukujące dane strony. Źródłem dochodu w tym przypadku jest działalność polegająca na umieszczaniu poszczególnych form reklam w danych stronach internetowych, opłacanych przez osoby zlecające reklamy, jak również różne inne działania, które przyciągają internautów do zaznajomienia się ze specyfiką danej strony. Funkcjonowanie tego modelu daje możliwość konkurowania na rynku wszystkim, którzy posiadają w swojej działalności wymagane interesujące witryny internetowe.

W skład modelu reklamowego wchodzi różne serwisy internetowe, np. :

- Serwis mający charakter uniwersalny
- Serwis zajmujący się wybranymi dziedzinami, w których szczególnie się specjalizuje
- Działania podejmowane w celu skutecznej realizacji marketingu motywującego innych
- Serwis, który nie prowadzi swojej działalności głównie w celu zarobkowym, aby osiągnąć jak największe zyski

⁵³ A. Afuah, Ch. L. Tucci, Biznes internetowy, strategie i modele, op. cit., s 87.



Model pośrednika informacyjnego:⁵⁴

Działalność przedsiębiorstwa działającego w ramach tego modelu polega na dogłębnym zbieraniu potrzebnych danych na temat klientów, które mają znaczące wartości dla innych firm. Informacje takie są przekazywane, w celu zarobkowym, dalej innymi organizacjom, a następnie są przez nich odpowiednio wykorzystywane i przetwarzane. Kroki te umożliwiają utworzenie najlepszego modelu klienta wraz z niezbędnymi wskazówkami służącymi do polepszenia obsługi określonych nabywców. Przedsiębiorstwa modelu pośrednika informacyjnego, w okresie pozyskiwania potrzebnych danych, przyciągają internautów poprzez oferowanie im pewnych udogodnień, jakimi mogą być: różnego typu nagrody, czy też możliwość darmowego korzystania z informacji na stronach założyciela. Z działalności takich organizacji mogą korzystać również klienci indywidualni, a więc ich oferta nie jest przeznaczona wyłącznie dla innych firm.

Istnieją dwie grupy pośredników informacyjnych:

- Portale, które w swojej działalności wykorzystują system rekomendacji
- Portale, które rejestrują swoich odbiorców

Model kupca:⁵⁵

Opiera swoją działalność poprzez dokonywanie sprzedaży zarówno przez hurtowników jak i detalistów, danych towarów i usług, przy szczególnym wykorzystaniu funkcji Internetu. Uwzględnia się tutaj zarówno zapłatę określoną przez wszelkiego rodzaju licytacje czy też po wcześniej ustalonych cen.

Rodzaje kupców:

- Model handlowca wirtualnego
- Model handlowca katalogowego
- Model handlowca mający charakter mieszany, w którym zawarte są cechy handlowca zarówno internetowego jak i również tradycyjnego
- Model handlowca posiadającego w swojej ofercie wyłącznie produkty posiadające elektroniczne cechy

⁵⁴ A. Afuah, Ch. L. Tucci, Biznes internetowy, strategie i modele, op. cit., s. 88.

⁵⁵ A. Afuah, Ch. L. Tucci, Biznes internetowy, strategie i modele, op. cit., s. 88.



Model producenta:⁵⁶

Model ten nastawiony jest na bezpośrednią sprzedaż do klienta ostatecznego, z pominięciem innych kanałów łańcucha sprzedaży, m.in. hurtowni czy też innych detalistycznych przedsiębiorstw. Produkt czy też usługa są oferowane oraz promowane za pomocą Internetu i trafiają prosto do finalnego nabywcy. Takie rozwiązanie pociąga za sobą występowanie wielu pozytywnych cech, jakimi są: mniejsze koszty związane z posiadaną ofertą, lepsze dostosowanie do wymagań klientów ze względu na znajomość ich pragnień dotyczących danego produktu czy też usługi, pozytywnie oddziałujący kontakt między firmą a klientem. Jednak wśród wielu pozytywnych cech takiej metody znajdujemy również jej negatywną stronę dotyczącą występowania pewnych nieporozumień między poszczególnymi elementami strumienia dystrybucji.

Model sieci afiliowanej:⁵⁷

Podkreśla on duże znaczenie pomiędzy ścisłą współpracą między firmami obsługującymi strony internetowe. Za pomocą Internetu nabywcy oglądający jedną stronę mogą z łatwością przejść do innych, ze względu na występowanie funkcji bezpośredniego odesłania do kolejnych miejsc. Przyciśnięcie w okienko reklamy przedsiębiorstwa powoduje przeniesienie na jego stronę internetową. Firmy oferujący taki model pobierają opłaty za każdorazowe wybranie przez klienta, w taki sposób, danej strony internetowej i dokonaniu nabycia. Wysokość takiej opłaty jest ustosunkowana od uzyskanego przychodu przedsiębiorstwa oferującego produkty czy też usługi.

Model wirtualnej wspólnoty:⁵⁸

W przypadku tego modelu zakłada się, iż osoby współtworzące dany serwis internetowy, czują do niego duże przywiązanie. W konsekwencji prowadzi to do częstszego korzystania właśnie z niego, gdyż właśnie w tym miejscu spotykają się oni wzajemnie ze sobą. Stanowią one pożądaną i efektywną część nabywców.

⁵⁶ A. Afuah, Ch. L. Tucci, Biznes internetowy, strategie i modele, op. cit., s. 88.

⁵⁷ A. Afuah, Ch. L. Tucci, Biznes internetowy, strategie i modele, op. cit., s. 89.

⁵⁸ A. Afuah, Ch. L. Tucci, Biznes internetowy, strategie i modele, op. cit., s. 89.



Model taryfowy:⁵⁹

Stawka, jaka obowiązuje w przypadku jego eksploatacji, jest ściśle uzależniona od wykorzystania dostępnych zasobów. Określane jest każdorazowe korzystanie przez nabywcę, co stanowi podstawę uiszczania opłat. Dzięki czemu można w pewnym stopniu ograniczyć koszty poprzez uniknięcie opłat za elementy niepotrzebne i niewykorzystywane.

Model abonencki:⁶⁰

Zakłada on, iż korzystanie z serwisu internetowego jest możliwe tylko dzięki uiszczeniu opłaty, która w pewnym sensie oznacza wykupienie abonamentu potrzebnego do poruszania się po nich. Model abonencki niesie za sobą również niekorzystne konsekwencje, gdyż nabywcy którzy zapłacili pewną sumę pieniężną za korzystanie z serwisu zwykle wykorzystują go wiele razy, w przeciwieństwie do darmowego dostępu, co z kolei wiąże się z dużym przeciążeniem. Nabywcy są zwykle zdania, iż jeśli dokonali wpłaty muszą ją w pełni wykorzystać więc mogą torować dostęp dla innych.

2.2.2 Grupy modeli posiadających podobne cechy

Występujące modele biznesowe posiadają zarazem pewne podobieństwa jak i różnice. Dotyczą one przede wszystkim wizji i planów na temat ich przyszłego funkcjonowania, budowy, zasięgu jaki obejmują, najważniejszych szczegółów jakie mają miejsce, jak również ich zdolność do wdrażania w funkcjonowanie danego przedsiębiorstwa. Na podstawie takiej klasyfikacji można wyróżnić kilka grup rodzajów modeli biznesowych. W każdej z tej grupie znajdują się modele biznesowe, które są w największym stopniu do siebie podobne.

Poniżej zaprezentowano poszczególne grupy modelowe, które wykazują pewne wspólne cechy dotyczące idei ich budowy jak i również przyszłych zamierzeń.⁶¹

- Modele biznesowe bazujące na czynnikach dotyczących rentowności

⁵⁹ A. Afuah, Ch. L. Tucci, Biznes internetowy, strategie i modele, op. cit., s. 89.

⁶⁰ A. Afuah, Ch. L. Tucci, Biznes internetowy, strategie i modele, op. cit., s. 89.

⁶¹ J. Brzóška, Model biznesowy – współczesna forma modelu organizacyjnego zarządzania przedsiębiorstwem, op. cit., s. 16.



- Modele biznesowe, które skupiają się przede wszystkim na innowacyjnych możliwościach
- Modele skupiające szczególną uwagę na posiadanych i dobieranych do siebie zasobach, które w znacznym stopniu wpływają na wartość firm oraz ich rywalizacje
- Modele biznesowe, które za najważniejszą wartość uznają możliwości przewagi nad innymi

W skład tych grup modeli biznesowych zalicza się różne rodzaje modeli biznesowych, które zaprezentowane są poniżej.

Modele biznesowe bazujące na czynnikach dotyczących rentowności

Ich głównym celem jest dążenie do osiągnięcia rentowności przedsiębiorstwa zarówno tej dotyczącej teraźniejszości jak i również długookresowej przyszłości.

Działalność firmy oparta jest właśnie na takim wyborze i łączeniu ze sobą różnych elementów, które mają za zadanie osiągnąć jak największy przychód.⁶²

Rodzaje:

- Model skupiający się głównie na elementach sektorowych i znacznie odróżniających przedsiębiorstwo wśród innych firm
- Model szybko zmieniającej się określonej strategii, dotyczącej działań marketingowych
- Model wydajności ekonomicznej

Model skupiający się głównie na elementach sektorowych i znacznie odróżniających przedsiębiorstwo wśród innych firm

Wizja na temat budowy modelu:

⁶²J. Brzóska, Model biznesowy – współczesna forma modelu organizacyjnego zarządzania przedsiębiorstwem, op. cit., s. 18.



Model ten składa się z dwóch opisujących go obszarów. Jednym z nich, który ma zasadnicze znaczenie jest utworzenie, a następnie przejmowanie wartości. Z kolei drugim mniej ważnym obszarem są podejmowane czynności i posiadane zasoby przedsiębiorstwa.

Główne cele:

- ✓ Dążenie do osiągnięcia jak największej rentowności
- ✓ Skupienie uwagi na wytwarzanej wartości dla nabywcy
- ✓ Miejsce przedsiębiorstwa w rynku ,w jakim funkcjonuje, które umożliwia przejmowanie wartości
- ✓ Nastawienie na przychód w dłuższym okresie czasu

Części bądź zasięg modelu:

- Podejmowane czynności
- Miejsce w rynku
- Determinanty, które wpływają na cały sektor
- Posiadane zasoby jak i umiejętności przedsiębiorstwa i jego pracowników
- Wydatki nakładane na ten model

Model szybko zmieniającej się określonej strategii dotyczącej działań marketingowych

Wizja na temat budowy modelu:

W skład tego modelu wchodzi dwa wymiary ściśle ze sobą związane:

- ❖ Informacje na temat nabywców, które są intensywnie i efektywnie zbierane oraz przetwarzane, równocześnie biorąc pod uwagę szybkość zmian zachodzących na zajmowanym rynku W związku z tym firmy posiadają odpowiednią wiedzę na temat pragnień klientów dotyczących oferty.
- ❖ Skuteczne określenie, co w największym stopniu przynosi pożądane zyski, oraz kształtowanie umiejętności skutecznego jego osiągnięcia.

Główne cele:

- ✓ Nastawienie na uzyskanie i utrzymanie odpowiedniej rentowności w długim okresie czasu.



- ✓ Odpowiednia elastyczność umożliwiającą szybką reakcję na zachodzące zmiany w rynku jak również gustach i potrzebach klientów.

Części bądź zasięg modelu:

- Dokonanie wyboru najbardziej odpowiedniej grupy nabywców
- Przejmowanie wartości
- Różnorodność
- Odpowiedni wymiar funkcjonowania organizacji

Model wydajności ekonomicznej

Wizja na temat budowy modelu:

- ❖ Konfiguracja polegająca na jednoczesnym połączeniu czynników strategicznych, które umożliwiają osiągnąć przewagę nad innymi uczestnikami rynku z elementami operacyjnymi funkcjonowania przedsiębiorstwa.
- ❖ Uwzględnienie wpływu zachodzącym zmian w otoczeniu.

Główne cele:

- ✓ Wytwarzane produkty i usługi wyróżnia znacznie wyższa wartość dla nabywcy w porównaniu z innymi firmami.
- ✓ Odpowiednie korzystanie z posiadanych zasobów oraz ich ciągłe zdobywanie.
- ✓ Nastawienie przede wszystkim na odpowiedni i zadawalający poziom przychodów, zarówno w chwili obecnej jak i również w przyszłości.

Części bądź zasięg modelu:

- Utrzymywanie stałej przewagi dotyczącej konkurencji
- Właściwe wdrażanie założonego modelu biznesowego
- Odpowiednie funkcjonowanie przedsiębiorstwa poprzez efektywne wykonywanie swoich zadań
- Satysfakcjonująca wartość w oczach nabywców
- Segmentacja zajmowanego rynku
- Sprecyzowanie oferty firmy
- Polityka cenowa



- Dobranie odpowiednich umiejętności i wybieranie takich działań aby zapewniały przewagę nad innymi

Modele biznesowe, które za najważniejszą wartość uznają możliwości przewagi nad innymi

Największa uwaga skupia się na utworzeniu odpowiedniego łańcucha wartości przedsiębiorstwa. Odbywa się to głównie poprzez wdrażanie w swoim funkcjonowaniu nowatorskich przedsięwzięć, co z kolei w dużym stopniu umożliwia wyższość nad innymi.

Najważniejszym celem owego modelu jest dążenie do zdobycia oraz późniejszego utrwalania przewagi nad innymi organizacjami.⁶³

Rodzaje:

- Model konstruowania, wdrażania, a następnie zachowywania przewagi nad innymi
- Model, który jest połączeniem zarówno przewagi nad innymi jak również operacyjnej wydajności

Model konstruowania, wdrażania, a następnie zachowywania przewagi nad innymi

Wizja na temat budowy modelu:

Odpowiednie gospodarowanie posiadanymi zasobami przedsiębiorstwa, wraz z możliwościami ich odnawiania, poprzez wykorzystanie określonej wcześniej strategii z efektywnymi działaniami ich wdrażania.

Główne cele

- ✓ Funkcjonowanie przedsiębiorstwa oparte jest przede wszystkim na zdobyciu, a następnie utrzymaniu przewagi nad innymi uczestnikami rynku.
- ✓ Modernizacja firmy poprzez odpowiednie poszerzanie posiadanych zasobów i możliwości.

⁶³J. Brzóska, Model biznesowy – współczesna forma modelu organizacyjnego zarządzania przedsiębiorstwem, op. cit., s. 19.



- ✓ Wdrażanie nowatorskich rozwiązań odbywa się przy wykorzystaniu innych modeli biznesowych.

Części bądź zasięg modelu:

- Posiadane możliwości i zasoby przedsiębiorstwa
- Przewaga nad innymi uczestnikami zajmowanego rynku
- Łańcuch posiadanej i tworzonej wartości

Model, który jest połączeniem zarówno przewagi nad innymi jak również operacyjnej wydajności

Wizja na temat budowy modelu:

- ❖ Zbiór planów i działań spójnie ze sobą funkcjonujący, które są dopasowane do wcześniej określonej strategii.
- ❖ Dążenie do ciągłego zwiększania przewagi nad innymi głównie poprzez wprowadzanie nowatorskich rozwiązań, które zapewniają zdobycie pożądanej wartości względem nabywców.
- ❖ Osiągnięcie trwałej operacyjnej wydajności przedsiębiorstwa.

Główne cele:

- ✓ Osiągnięcie rentowności oraz wydajności operacyjnej w perspektywie długim okresie czasu.
- ✓ Zapewnienie wyższości nad innymi firmami.
- ✓ Dążenie do osiągnięcia pożądanego strategicznego miejsca w rynku, głównie poprzez utworzenie odpowiedniej wartości wśród nabywców.

Części bądź zasięg modelu:

- Dążenie do stałego ulepszania określonej wcześniej strategii organizacji
- Osiągnięcie korzystnego oraz coraz większego, pod względem dochodowości, poziomu sprzedaży
- Zagwarantowanie wydajności operacyjnej
- Przeświadczenie, iż stabilność przewagi nad innymi jest konsekwencją funkcjonowania spójnych działań z całym systemem



- Odpowiednie połączenie ze sobą wykonywanych działań
- Skupianie uwagi na zajmowanym strategicznym miejscu na rynku
- Wszystkie podejmowane działania muszą być przystosowane do określonej wcześniej strategii przedsiębiorstwa
- Zapewnienie pożądanej pozycji wśród innych przedsiębiorstw głównie poprzez odpowiednie zaspokojenie potrzeb nabywców i utworzenie wśród nich własnej wartości
- Określone cele strategiczne zwracają uwagę przede wszystkim na osiągnięcie rentowności, która ma charakter długookresowy

Modele skupiające szczególną uwagę na posiadanych i dobieranych do siebie zasobach, które w znacznym stopniu wpływają na wartość firm oraz ich rywalizację

Modele takie oparte są na odpowiednim zdobywaniu, poszerzaniu, a następnie wykorzystaniu zasobów przedsiębiorstwa, które umożliwiają osiągnięcie pewnego atrakcyjnego poziomu konkurencyjności.

Głównym celem danego modelu jest ciągle zwiększanie poziomu wartości oraz konkurencyjności.⁶⁴

Rodzaje:

- Model biznesowy, który jest konsekwencją właściwego dobrania do siebie posiadanych aktywów przedsiębiorstwa, które z kolei umożliwiają zdobycie odpowiedniej wartości.
- Model biznesowy, który bazuje przede wszystkim na możliwościach konkurowania firmy.

Model biznesowy, który jest konsekwencją odpowiedniego dobrania do siebie posiadanych zasobów przedsiębiorstwa, które z kolei umożliwiają zdobycie odpowiedniej wartości

Wizja na temat budowy modelu:

⁶⁴J. Brzóska, Model biznesowy – współczesna forma modelu organizacyjnego zarządzania przedsiębiorstwem, op. cit., s. 20.



- ❖ Najważniejszym elementem danego modelu są posiadane aktywa przedsiębiorstwa, które odgrywają istotną rolę w odpowiednim tworzeniu dynamiki wartości.
- ❖ Firma traktowana jest jako zbiór wzajemnie powiązanych oraz ciągle zmieniających się aktywów.

Główne cele:

- ✓ Najważniejszą funkcję pełni zbiór efektywnie dopasowanych do siebie pięciu aktywów, które umożliwiają osiągnięcie maksymalnej wartości.
- ✓ Istotną rolę pełni tutaj zarządzanie mające charakter strategiczny jak i również operacyjny, będące zbiorem aktywów.
- ✓ Przedsiębiorstwo musi odnaleźć odpowiednie drogi służące tłumieniu ryzyka.

Części bądź zasięg modelu:

- Nabywcy
- Przedsiębiorstwo
- Aktywa pieniężne
- Aktywa materialne
- Pracownicy
- Dostawcy

Model biznesowy, który bazuje przede wszystkim na możliwościach konkurowania

Wizja na temat budowy modelu:

- ❖ Odpowiednia identyfikacja i zbiór zasobów przedsiębiorstwa, które bazują przede wszystkim na elementach składających się na potencjał rywalizacji.
- ❖ Konkurencyjność organizacji budowana jest poprzez odpowiednie wykorzystanie potencjału firmy, który umożliwia osiągnąć wyższość nad innymi i odpowiednie miejsce w zajmowanym rynku.

Główne cele:

- ✓ Zdobyć przewagę nad innymi przedsiębiorstwami, która równoznaczna jest z umiejętnością odpowiedniego wdrażania w funkcjonowanie określonych celów na rynku konkurencyjnym.



- ✓ Odpowiednie, dobrze zorganizowane, dysponowanie elementami budującymi model konkurencyjność.
- ✓ Tworzenie możliwości konkurencyjnych.

Części bądź zasięg modelu:

- Możliwości konkurencyjne
- Miejsce zajmowane na rynku
- Narzędzia konkurencji
- Przewaga konkurencyjna na tle innych przedsiębiorstw

Modele biznesowe, które opierają się głównie na funkcjonowaniu przedsiębiorstwa ze szczególnym zastosowaniem innowacyjnych rozwiązań.

Ich działanie skupia największą uwagę na zastosowaniu pionierskich rozwiązań w zależności od zaistniałej potrzeby, które z kolei umożliwiają osiągnięcie wyższych przychodów jak również przychylność w oczach klientów. Model ten pociąga za sobą zastosowanie szybkich oraz rozmaitych zmian w działaniu przedsiębiorstwa.

Głównym celem tych modeli jest poszukiwanie nowych miejsc zbytu swoich produktów czy też usług, a w konsekwencji lepsze prosperowanie i rozwój organizacji.⁶⁵

Rodzaje modeli:

- Model wzorujący się na innowacjach wartości
- Model strategiczny, który jest źródłem pionierskich pomysłów na dalsze funkcjonowanie firmy

Model wzorujący się na innowacjach wartości

Wizja na temat budowy modelu:

⁶⁵J. Brzóska, Model biznesowy – współczesna forma modelu organizacyjnego zarządzania przedsiębiorstwem, op. cit., s. 21.



- ❖ Zastosowanie nowoczesnych technik służących odpowiedniemu funkcjonowaniu danego przedsiębiorstwa, które skupiają się przede wszystkim na wprowadzaniu różnych pionierskich pomysłów we wszystkie części organizacji.
- ❖ Dużą rolę odgrywają tutaj innowacje produktowe oraz procesowe, które umożliwiają zdobycie cech organizacji wyróżniających ją na tle innych.
- ❖ Ważnym elementem danego modelu jest tworzenie pewnych mostów, które umożliwiają jego lepsze wykorzystanie poprzez spójniejsze współgranie różnych elementów modelu.

Główne cele:

- ✓ Tworzenie coraz większej przewagi nad innymi uczestnikami rynku, za pomocą wprowadzania pionierskich pomysłów.
- ✓ Coraz większe przychody generujące zyski .
- ✓ Zdobywanie odpowiedniej rangi wśród nabywców.

Części bądź zasięg modelu:

- Strategia stanowiąca podstawę do dalszego funkcjonowania firmy
- Posiadanie zasobów mających cechy strategiczne
- Odpowiednie stosunki z nabywcami
- Zbudowanie przydatnej sieci wartości

Model strategiczny, który jest źródłem pionierskich pomysłów na dalsze funkcjonowanie firmy

Wizja na temat budowy modelu:

- ❖ Zastosowanie określonej strategii, która zakłada głównie wykorzystywanie różnych innowacji, które z kolei mają za zadanie zbudować pozycję przedsiębiorstwa umożliwiającą przodowanie wśród różnych przedsiębiorstw przy jednoczesnym małym poziomie ponoszenia kosztów. Głównymi cechami przyciągającymi do oferty firmy jest niska cena oraz najbardziej przydatne wartości użytkowe.
- ❖ Tworzenie nowych miejsc zbytu, w których nie zagraża konkurencja poprzez wykorzystanie najlepszych nowatorskich rozwiązań.



Główne cele:

- ✓ Utworzenie pożądanej przewagi nad innymi uczestnikami rynku.
- ✓ Zdobywanie odpowiedniej wartości organizacji w oczach klientów.
- ✓ Poszukiwanie nowych miejsc zbytu.
- ✓ Dążenie do odpowiedniego wdrażania określonej strategii firmy.
- ✓ Właściwe sposoby radzenia sobie z występującymi trudnościami organizacji.
- ✓ Odpowiedni układ wykorzystania strategicznych elementów.
- ✓ Kreowanie strategii skupia się głównie na określonej wizji przedsiębiorstwa mającej rozległy zasięg.
- ✓ Zmiany rynków zbytu, gdzie jest mniejsze prawdopodobieństwo konkurencji.
- ✓ Wykorzystywane metody i techniki działania przedsiębiorstwa wraz z ich częściami mają charakter analityczny.

Części bądź zasięg modelu:

- Posiadanie zasobów mających strategiczny charakter
- Strategia podstawowa, na której wzorcowane są podejmowane kroki działalności
- Odpowiednie stosunki z nabywcami
- Utworzona wartość sieci

Modele biznesowe, złożone z efektywnego i precyzyjnego zestawienia różnych części wartości łańcucha przedsiębiorstwa

W literaturze odnaleźć można pewne grupy modeli, które są dopasowywane do siebie wg pewnych kategorii jakimi są:

- Modele cenowe
- Modele marketingowe
- Modele udoskonalenia
- Modele doświadczenia
- Modele produktu
- Modele łańcucha wartości
- Modele pośredników



- Modele nowości
- Modele prawne
- Modele finansowe
- Modele ufności

Każdy z wyżej wymienionych modeli uwzględnia po kilka różnych kierunków prowadzenia działalności, które stanowią drogowskaz do prawidłowego funkcjonowania i ciągłego rozwoju.

Modele cenowe:⁶⁶

- Klub klientów

Głównym celem w tym przypadku jest zdobycie jak największej liczby klientów. Dokonuje się tego poprzez oferowanie swoich wyrobów w bardzo niskich cenach z uwzględnieniem różnych rabatów mających charakter ilościowy. Usługi wykonywane przez przedsiębiorstwo nie są zbyt urozmaicone. W tym przypadku należy zwrócić uwagę na sposoby zmniejszania ponoszonych kosztów, głównie poprzez eliminację tych najmniej potrzebnych, bez których możliwe jest sprawne funkcjonowanie organizacji

- Supermarkety

Dużym udogodnieniem w tym przypadku dla nabywcy jest możliwość dokonanie prawie wszystkich zakupów w jednym sklepie. Ze względu na jego bardzo poszerzoną i różnorodną ofertę produktową. Powoduje to dużą przychylność wśród klientów, spowodowaną dużą wygodą zakupów i oszczędnością cennego czasu. Z reguły nabywców przyciąga również stosunkowo niska cena.

- Stawianie na samoobsługę

W tym przypadku w celu otrzymanie końcowego produktu nabywca musi włożyć sam w to swój wysiłek. Produkty takie cieszą się znacznie niższymi cenami ze względu na dalsze czynności wykonawcze dokonywane przez klienta.

- Najtańsze zakupy realizowane wszystkie razem

⁶⁶ M. Kardas, Pojęcia i typy modeli biznesowych, w „ Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych”, op. cit., s. 307-308.



Charakterystyczną cechą w tym przypadku jest niska cena oraz duży zakres oferty produktowej bądź usługowej. Stawia się tutaj głównie na oferowanie usług podstawowych, które realizowane są bardzo szybko, co umożliwia szybsze otrzymanie zapłaty, a w konsekwencji lepiej prosperujący dalszy obrót z osiągniętych przychodów.

- Lepsza cena niż od przywódcy

Najważniejszym celem jest zastosowanie cen nawet niższych od przywódcy zajmowanego rynku zbytu, w zamian za takie same usługi czy też produkty, od innego sprzedawcy. Istotną rolę jest tutaj bycie na bieżąco z występującymi nowościami u przywódcy, w celu jak najszybszego zareagowania na zachodzące zmiany.

- Darmowe produkty za reklamę

Klienta efektywnie zachęca się do zaznajomienia z najważniejszymi informacjami oraz ofertą firm poprzez oferowanie w zamian dużych korzyści. Przeglądanie reklam przedsiębiorstwa daje przywilej darmowych zakupów dla nabywcy.

- Freemium

Najważniejsze wersje oferowane są bezpłatnie natomiast chcący skorzystać z usług o szerszym zasięgu należy dokonać zapłaty. Warianty darmowe mają na celu wzbudzić duże zainteresowanie, u jak największej liczby nabywców. Natomiast te, które oferowane są za zapłatą tworzą dla przedsiębiorstwa przychody, a następnie zyski.

- Oferowanie wyrobów wzajemnie uzupełniających się

W tym przypadku siłą przyciągającą klientów jest niska cena danego wyrobu. Wiąże się ona z koniecznością posiadania innych produktów. To właśnie one przynoszą przedsiębiorstwu większe zyski, ponieważ kupno ich jest niezbędne do funkcjonowania produktu podstawowego. Cechą charakterystyczną jest w tym przypadku wyższa cena właśnie tych wyrobów uzupełniających. W związku z tym klient jest zadowolony, iż dokonał zakupy po niższej cenie, a ich komplementarne wyroby przynoszą wyższe przychody dla firmy.

- Odwrotna sprzedaż wyrobów wzajemnie uzupełniających się

Typowym działaniem jest tutaj oferta wyrobów mających niską marżę, jak również cenę. Kroki takie podejmuje się w celu wzbudzenia wzrostu zainteresowania wyrobów wysokomarżowych.



- Aukcje

Klient dokonuje zakupów po jak najbardziej wysokiej cenie, którą jest w stanie zatwierdzić. W taki oto właśnie sposób klienci kreują występujące na danym rynku ceny poszczególnych produktów.

- Odwrotne aukcje

Cena wyrobu jest bardzo wysoka jednak istnieje możliwość odpowiedniego wpływu na nią, a w konsekwencji zaniżania jej przez firmy dostawcze.

- Jednakowa cena

W tym przypadku ustalana jest tylko raz jedna stała stawka za dane wyroby i usługi oferowane przez przedsiębiorstwo. Nie bierze się pod uwagę ilości ich wykorzystywania przez nabywcę. W związku z tym można z nich korzystać tyle razy ile istnieje potrzeba, a koszty są jednakowe, co daje możliwość uzyskiwania stałych dochodów dla firm.

- Przedpłata

Nabywca wnosi z góry ustaloną wcześniej wpłatę, która ma charakter okresowy, może być ona miesięczna, kwartalna, roczna, itp. Daje to możliwości na lepsze rozplanowywanie finansowe przedsiębiorstwa. Związane jest to z faktem posiadania wcześniejszej informacji ile wyniosą osiągnięte przychody. Korzystną cechą dla nabywcy jest to, że ponoszone opłaty są mniejsze niż w przypadku płacenia późniejszego.

- Cena adekwatna do wykorzystania

Istotną rolę odgrywa tutaj ilość eksploatacji danego produktu bądź usługi, to właśnie od tego zależą ponoszone przez nabywcę koszty. Płaci się tyle, ile rzeczywiście się wykorzystano. Poszukuje się tutaj również zupełnie nowych grup nabywców, którzy będą w stanie zapłacić wyższą ceną za poszerzone usługi.

- Cena dowolna

Celem tego modelu jest zwrócenie na przedsiębiorstwo szczególnej uwagi wśród nabywców. Możliwość wyboru poziomu ceny z reguły wzbudza zainteresowanie nabywców, co w konsekwencji zwiększa poziom wykorzystania danej oferty, przy równoczesnym usatysfakcjonowaniu klientów.



- Robin Hood

Najważniejszą rolę odgrywa poziom zamożności nabywców. Taki sam produkt bądź też usługę oferuję się w znacznie niższej cenie klientom, którzy są mniej bogaci, a ten sam w cenie wyższej dla nabywców, którzy są w stanie zapłacić wyższą cenę.

- Przychody, które są niewidzialne

Zysk dla przedsiębiorstwa nie przynoszą finalni nabywcy, jak w innych przypadkach, ponieważ nabywają oni produkty i usługi nie płacąc nic. Przedsiębiorstwo osiąga swój dochód poprzez wnoszone wpłaty przez inne przedsiębiorstwa, z którymi powiązana jest oferta.

- Telefon

Oferowane usługi i ich ceny charakteryzują się dużą rozpiętością, dzięki czemu nabywca może osiągnąć dokładnie to czego oczekuje, przy adekwatnej do danej usługi cenie.

Modele marketingowe:⁶⁷

- Ujednolicenie oferty

Wycofanie się z szerokiego wachlarza wcześniejszej oferty, a skupienie szczególnej uwagi na jednolitych usługach bądź też produktach, co w konsekwencji znacznie obniża koszty ich wytworzenia.

- Przywiązanie się nabywców

Stałe przywiązanie nabywców osiągane jest poprzez poszerzenie podstawowej oferty przez dodanie bardziej wartościowych cech. Działania te są podejmowane adekwatnie do potrzeb nabywców. Kreowana jest oczekiwana przez klientów oferta, a w konsekwencji tworzy się pewna więź pomiędzy przedsiębiorstwem i klientem.

- utworzenie grupy zamkniętych nabywców

⁶⁷ M. Kardas, Pojęcia i typy modeli biznesowych, w „ Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych”, op. cit., s. 308-309.

Model ten opiera się na utrzymywaniu stałej wielkości klientów, którzy korzystają z oferty danego przedsiębiorstwa. Obrona taktyka polega na pojawieniu się zbyt wysokich kosztów w przypadku chęci zmiany przez klienta dokonanego wcześniej wyboru. W związku z tym inna oferta staje się nieopłacalna, a nabywca pozostaje przy wcześniejszej decyzji, w celu uniknięcia dodatkowych kosztów.

- marka poszczególnych elementów

Istotną rolę w przypadku tego modelu odgrywa odpowiedni dobór dostawców oraz ich oferowanych elementów produktu, które z kolei są wdrażane do wyrobu oferowanego przez określoną firmę. Zwiększa to korzyści płynące z reklamy związane z rozpowszechnianiem informacji na temat jednej jak również drugiej marki danych organizacji.

- umiejscawianie mniejszych sklepów w jednym większym

Tworzone jest tutaj pewnego rodzaju partnerstwo pomiędzy istniejącymi przedsiębiorstwami. Objawia się ono poprzez umiejscawianie jednych punktów sprzedażowych w już działających innych punktach sprzedażowych. Umożliwia to korzyści zarówno dla jednej jak i drugiej strony. Znacznie zmniejsza to koszty prowadzenia działalności z równoczesnym posiadaniem większego zakresu oferty, co z kolei umożliwia przyciągnięcie większej ilości klientów.

- afiliacja

W tym przypadku oferta danego przedsiębiorstwa przedstawiana jest również nabywcom należącym do konkurencyjnych firm. Organizacje umożliwiają uzyskiwanie dostępu do swoich odbiorców innym przedsiębiorstwom, a w efekcie ich korzyści polegają na pobieraniu pewnego poziomu prowizji osiąganego ze sprzedaży wyrobów właśnie tym nabywcom.

- marki rodzajowe

W tym przypadku wykorzystuje się marki będące własnością innych przedsiębiorstw, które działają na innych rynkach zbytu. Dany produkt oferowany jest pod inną marką na innym rynku. Umożliwia to na dostosowanie się do gustów i przeświadczeń nabywców.

Modele udoskonalenia:⁶⁸

⁶⁸ M. Kardas, Pojęcia i typy modeli biznesowych, w „ Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych”, op. cit., s. 309-310.



- dokonywanie komfortowych zakupów w jednym miejscu

Oferta przedsiębiorstwa charakteryzuje się szerokim zasięgiem co umożliwia nabywcom dokonywania różnego typu zakupów w jednym miejscu. Klient z reguły płaci więcej za dany produkt bądź też usługę w zamian za komfort zakupu.

- oferowanie szybkich korzyści

Nabywca jest w stanie skorzystać z oferty droższej w porównaniu do innej, w zamian za możliwość spłaty w ratach. Potrzeba taka pojawia się w przypadku konieczności natychmiastowego posiadania danego wyrobu przy równoczesnym braku środków w danym momencie. Przedsiębiorstwa zarabiają podnosząc swoje ceny.

- oferta mająca szeroki i wszechstronny zakres

Firmy posiadają w ofercie pewien zestaw, na który składają się połączone ze sobą dane produkty i usługi. Umożliwia to zdobywanie pewnej przewagi nad innymi uczestnikami zajmowanego rynku zbytu.

- dostarczanie różnych rozwiązań

W tym przypadku istotną rolę odgrywa znajomość preferencji i pragnień nabywców poprzez utrzymywanie z nimi jak najbardziej możliwego kontaktu. Umożliwia to osiągnięcie pożądanых korzyści z przedstawionej pełnej oferty przedsiębiorstwa, obejmującej pewien zakres, z wykorzystaniem tylko jednego punktu kontraktowego.

Modele doświadczenia:⁶⁹

- doświadczenie w dziedzinie sprzedażowej

Model ten polega na posiadaniu w sprzedaży przez przedsiębiorstwo jednolitych produktów które są rozpowszechniane z wykorzystaniem sieci handlowców. Kroki takie podejmowane są przy równoczesnym zastosowaniu odpowiednio pokonywanych działań w zakresie struktury funkcjonowania.

- doświadczenie dotyczące miejsca przeprowadzanej sprzedaży

⁶⁹ M. Kardas, Pojęcia i typy modeli biznesowych, w „ Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych”, op. cit., s. 310.

Przedsiębiorstwa skupiają swoją uwagę na zamożnych nabywców, którzy zapłacą wysoką cenę za określony produkt. Tworzone jest specjalne otoczenie, które ma za zadanie wzbudzić zainteresowanie u jak największej liczby klientów. Oferowany jest wysoki standard samego produktu jak również całego procesu sprzedażowego, co z kolei jest główną przyczyną wyższej ceny.

- popularne marki

Najważniejszą rolę w tym przypadku odgrywa siła marki oddziałująca na nabywców. To właśnie nią kieruje się klient przy wyborze produktu. Jest on w stanie zapłacić nawet wyższą cenę niż charakteryzują się inne podobne wyroby, w zamian za posiadanie produktu konkretnej marki.

- zapewnienie szerokiego dostępu do danego produktu lub usługi

Cechą charakterystyczną firmy korzystającej z danego modelu strategicznego jest fakt posiadania danej oferty w sprzedaży przez cały czas, co z kolei gwarantuje klientowi dostępność w każdym przypadku chęci nabycia. Wytwarzane produkty są oferowane w szerokiej skali.

Modele finansowe:⁷⁰

- maszyna do zarabiania pieniędzy

Korzystną cechą tego modelu dla przedsiębiorcy jest pobieranie wcześniejszych zapłat za produkt, zanim zostanie on wytworzony. Umożliwia to osiągnięcie ciągłości finansowej.

- cykl operacyjny mający ujemny charakter

Działalność opiera się na utrzymywaniu niskiego poziomu zapasów, dzięki czemu ilość zamrożonych finansów jest minimalna. Klient płaci za produkt jeszcze przed jego otrzymaniem. Cechy te umożliwiają osiągnąć wysokie dochody przedsiębiorstwa.

- skupienie się nad samą dolną część piramidy zarobków

⁷⁰ M. Kardas, Pojęcia i typy modeli biznesowych, w „ Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych”, op. cit., s. 315.

Oferta tworzona jest dla mało zamożnej grupy odbiorców, w której zapłata jest dostosowana do ich możliwości finansowych. Umożliwia to sprzedaż większej ilości wyrobów, jednak osiągnane zyski z każdorazowej sprzedaży są niskie.

- długi ogon

Uwaga skupiona jest na wyrobach oryginalnych, które nie są powszechnie dostępne. Dane przedsiębiorstwo opiera swoją działalność na oferowaniu szerokiego wachlarza takich właśnie produktów.

- rozkładanie przychodów na inne przedsiębiorstwa

Osiągnane przychody są rozplanowywane i przekazywane do innych przedsiębiorstw, którzy są wzajemnie ze sobą powiązani. Dotyczy to zarówno konkurencji, jak również firm oferujących wyroby wzajemnie uzupełniające się, gdzie powodzenie jednych uzależnione jest od drugich.

- skupienie się na osiągniętych wynikach

Cena generowana za oferowany produkt uzależniona jest od wyników, jakie tworzą połączone z nimi wykonywane usługi, które z kolei powiązane są z wytwarzaną wartością produktu. Nie mają tutaj wpływu cechy wartości danego produktu.

Modele prawne:⁷¹

- barter

Wyżej wymieniony model nie opiera swojego funkcjonowania o fizyczny przepływ gotówki za oferowane dobra bądź usługi, jak większości innych przypadków. Jego działanie polega na dokonywaniu zapłaty za dane wyroby w postaci określonych wartości, które wyceniają poszczególne podmioty zawierające pomiędzy sobą transakcje kupna-sprzedaży.

- Franczyzna

W przypadku franczyzny następuje współpraca pomiędzy istniejącymi przedsiębiorstwami. Polega ona na oferowaniu innym uczestnikom rynku najważniejszych własności firmy, jaką jest ich nazwa i wsparcie usługowe. Dzięki temu w przypadku korzystania z usługi bardziej

⁷¹ M. Kardas, Pojęcia i typy modeli biznesowych, w „ Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych”, op. cit., s. 314-315.

rozwojowej i wartościowej firmy franczyzobiorcy uzyskują wiele korzyści, jakimi są: wzrost zainteresowania klientów, większa sprzedaż, wzrost przychodów, a w konsekwencji wzrost zysku firmy.

- Licencje

Najważniejszym elementem tego modelu są przedsiębiorstwa opracowujące rozmaite patenty, które są dla nich źródłem przychodów. Pomysłowe firmy oferują sprzedaż swoich wynalazków innym organizacjom poprzez udzielenie różnych licencji, za które pobierane są adekwatne opłaty. Funkcjonalność takich przedsiębiorstw skupia się przede wszystkim na dokonywaniu różnych badań, które w przyszłości przynoszą pożądane rezultaty przez pogłębienie posiadanej wiedzy, a następnie wykorzystywanie jej w tworzeniu unikalnych nowości.

- Leasing

Model ten polega na zawieraniu pomiędzy podmiotami umów leasingowych, które umożliwiają wcześniejsze zdobycie pożądanych dóbr bądź usług przez odbiorcę. Dotyczy to głównie dóbr, które charakteryzują się bardzo wysokimi kosztami oraz marżami, których odbiorca nie jest w stanie jednorazowo opłacić dokonując ich kupna.

- Wynajem

Działalność przedsiębiorstw, w których wdrożony jest ten model związana jest z pewnego rodzaju wypożyczaniem produktów, które po odpowiednim wykorzystaniu wracają do nich z powrotem. Zaletą tego modelu dla klienta jest mniejsze ponoszenie kosztów niż w przypadku kupna. Jednak po dokonaniu zapłaty dany produkt nie staje się własnością nabywcy, ale dalej jest w posiadaniu danego przedsiębiorstwa. Cena takiego wynajęcia jest ściśle powiązana z okresem wykorzystywania przez klienta danego produktu.

- częściowa własność

Nabywcy są współwłaścicielami najważniejszych i najdroższych aktywów przedsiębiorstwa. Korzyścią danego funkcjonowania jest uniknięcie wpłacania całkowitego kapitału, w związku z czym inwestują one znacznie mniejsze pieniądze, ryzyko zostaje rozmieszczone pomiędzy różne podmioty.



Modele innowacyjne:⁷²

- usługi wyjątkowe

Działalność takiego modelu polega na świadczeniu usług, które mają wyjątkowy charakter. Są one jednak dokonywane w początkowych etapach ich cyklu istnienia, do momentu osiągnięcia w zamian za nie, wysokiej ceny. W przypadku jej drastycznego spadku są one wycofywane z funkcjonowania firmy.

- poszukiwanie nowych miejsc zbytu

W celu wdrażania tego modelu firmy poszukują nowych miejsc zbytu dla swoich produktów bądź usług, na których są pionierami. Charakteryzuje się on brakiem konkurencji dzięki czemu mają one możliwość narzucania swoich cen i uzyskiwania większych przychodów niż w przypadku działania na rynku oligopolistycznym.

- innowacje odwrotne

Przedsiębiorstwa, które działają na przykładzie tego modelu oferują swoje wyroby, które tworzone są dla krajów o niskich poziomach dobrobytu, w miejscach znacznie bardziej uprzemysłowionych.

- inżynierie odwrotne

Działalność firm opiera się na naśladowaniu innych uczestników rynku. Wiąże się to ze znacznie obniżonymi kosztami dotyczącymi opracowywania, a następnie wdrażania dóbr. Jednak w celu przyciągnięcia do siebie klientów konkurencji należy odpowiednio obniżyć ceny tych właśnie produktów.

- odpowiednie zastosowanie informacji na temat nabywców

Informacja dotycząca zachowań i predyspozycji klientów jest kluczowym czynnikiem warunkującym odpowiednie funkcjonowanie przedsiębiorstwa, umożliwiające oferowanie swoich dóbr. Mogą one też być wykorzystywane do handlu na temat wiedzy o nabywcach między działającymi organizacjami. Są one źródłem dochodu firm, ze względu na znajomość pragnień klientów i dostosowanie się właśnie do nich z własną ofertą.

⁷² M. Kardas, Pojęcia i typy modeli biznesowych, w „ Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych”, op. cit., s. 313-314.



- model do którego ma dostęp wielu uczestników rynku

Głównym celem takiej działalności jest kooperacji różnych firm działających na rynku zbytu. Dotyczy ona przede wszystkim odpowiednich kontaktów z własnymi nabywcami, firmami dostarczającymi różne wyroby, lub produkującymi produkty wzajemnie uzupełniające się. Kontakty takie znacznie bardziej umożliwiają poszerzenie działalności dotychczasowej.

- produkty wyjątkowe

Cechą charakterystyczną w przypadku tego modelu jest oferta posiadająca wyjątkowe cechy, które są niepowtarzalne u innych uczestników rynku. Dzięki czemu nabywca jest nimi bardziej zainteresowany i może zapłacić za nie bardzo wysoką ceną. Istotnym działaniem w tym przypadku jest ciągle poszerzanie wiedzy, która jest nieodzownym elementem całego procesu sprzedażowego. Wiedza taka umożliwia odpowiednie funkcjonowanie przedsiębiorstwa, które z kolei oparte jest głównie na wykorzystywaniu nowoczesnych technologii zapewniające wyjątkowość danemu produktowi.

Modele ufności:⁷³

- zaufanie posiadające charakter operacyjny

W przypadku tego modelu przedsiębiorstwo nastawione jest na oferowanie produktów bądź usług, które cechują się bardzo wysoką ceną. Jednak w celu osiągnięcia tych zamierzeń musi ono wzbudzić wśród nabywców wysokie zaufanie dotyczące wykonywanych przez siebie działań. Należy szczególnie zwrócić uwagę na jak największe unikanie popełnianych błędów, ze względu na fakt wysokich strat w przypadku ich dokonania, gdyż obniża to wtedy drastycznie poziom zaufania wśród klientów.

- kierowanie się określonym i przyjętym standardem

Utworzenie nowych i polepszonych technologii, które z kolei stają się określonymi standardami, jakie występują w danych dziedzinach prowadzonych działalności gospodarczych. Technologie te muszą uzyskać charakter licencjonowanych, a zyski

⁷³ M. Kardas, Pojęcia i typy modeli biznesowych, w „ Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych”, op. cit., s. 313.



generowane są właśnie przez pobieranie opłat od innych firm korzystających z tych licencji oraz sprzedaży własnych produktów dla swoich klientów.

- charakteryzowanie się zaufanym przywództwem na poziomie oferowanych usług

Na poziomie tego modelu bardzo ważnym elementem jest posiadanie wśród swojego personelu pracowników, którzy charakteryzują się wyjątkowymi umiejętnościami, które z kolei pozwalają na dysponowanie usługami o wysokiej jakości. W związku z tym korzyści i przychody generują wysokie kompetencje pracowników przedsiębiorstwa.

- wykorzystywanie tylko zaufanych rozwiązań

Oferta usługowa, która cechuje się wysokim poziomem cen oraz zaufaniem wśród osób dokonujących zakupów musi być tak dobrana, aby w pełni spełnić wymagania klientów, gdyż to oni właśnie generują zyski firm.

- posiadanie cech zaufanego doradcy

Przedsiębiorstwo dostarcza nabywcom wielu potrzebnych i wyczerpujących informacji na temat oferty wyrobów oraz dogłębnej pomocy dotyczącej użytkowania wybranego wyrobu. Umożliwia to osiągnięcie wysokiego zaufania odbiorców.

- charakteryzowanie się zaufanym przywództwem na poziomie oferowanych produktów

Istotnym elementem działalności firmy jest przede wszystkim dążenie do kształtowania odpowiednich relacji z nabywcami, które nastawione są na współpracę z perspektywy długiego horyzontu czasowego. W celu zapewnienia tych relacji oferowane produkty wymagają ciągłego ulepszania zarówno samej produkcji jak również występujących usług pomocniczych i pomocy technologicznej. Właśnie te ulepszenia tworzą największy poziom przychodów przedsiębiorstwa.

Modele pośredników:⁷⁴

- podmiot posiadający cechy agregatora określonego rynku

⁷⁴ M. Kardas, Pojęcia i typy modeli biznesowych, w „ Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych”, op. cit., s. 312-313.

Działalność takiego podmiotu polega na zbieraniu, a następnie przekazywaniu do wiadomości publicznej, różnych interesujących oraz potrzebnych informacji. Dzięki temu następuje rozproszenie wiedzy na temat podmiotów działających w określonym rynku, co z kolei umożliwia pobudzenie wzrostu zainteresowania wśród nabywców. Firmy takie funkcjonują w celach zarobkowych, a ich przychody osiągane są z tworzonych reklam.

- podmiot posiadający cechy wszechstronnego agregatora danego rynku

Model ten jest bardzo podobny do wyżej wymienionego, a jego zasadniczą różnicą jest dążenie do zdobycia jak największej liczby nowych nabywców, którzy wcześniej nie korzystali z produktów bądź usług danych firm. Jego działanie polega na jak największym poziomie rozpowszechniania informacji na określony temat, aby wzbudzić zainteresowanie u tych klientów, którzy wcześniej nie odczuwali potrzeby zakupu.

- kreator rynku cechującego się dużą otwartością

Przedsiębiorstwo praktykujące taki rodzaj modelu biznesowego umożliwia w wysokim stopniu innym firmom łatwe dołączenie do danego rynku, dzięki czemu zwiększa się poziom liczby uczestników rynku. Jego przychody i zyski są uzależnione od liczebności zawieranych transakcji. W związku z czym, im więcej jest uczestników danego rynku, tym z reguły można zauważyć wzrost liczby transakcji, a z kolei przedsiębiorstwo ma coraz większe zyski.

- kreator rynku dla bogaczy

W tym przypadku przedsiębiorstwo dąży do ukształtowania wąskiego rynku, w którym utworzona oferta skierowana jest dla specjalnej i wyszczególnionej grupy nabywców, którzy charakteryzują się wysokim poziomem zamożności. W związku z czym pożądamy oni produktów wyjątkowych, za które są w stanie zapłacić wysoką cenę. Zyski osiągane są poprzez pobieranie opłat za każdorazowo zawieraną transakcję na danym rynku oraz oferowanie dla klientów usług posiadających dodatkowy charakter, które sprawiają że dane wyroby stają się bardziej wyjątkowe.

- podmiot oferujący usługi mające charakter transakcyjny

Model taki charakteryzuje się bardzo szybkim dobraniem i scharmonizowaniem ze sobą zawieranych transakcji rynkowych dla wszystkich uczestniczących w nich odbiorców. Odbywa się to z wykorzystaniem specjalnie stworzonego oprogramowania, które może te działania dostatecznie dobrze dobrać do siebie. Wpływ na generowane przychody z



wykorzystanie takiego modelu mają określone wartości zawieranych transakcji jak również oferowanych usług.

- rynek charakteryzujący się dwustronnością

Funkcjonowanie takiego rynku ma na celu wzrost różnych powiązań i współzależności pomiędzy zróżnicowanymi i licznymi grupami nabywców. Osiągane korzyści rosną proporcjonalnie do wzrostu danych grup jak również ich uczestników i zainteresowanych odbiorców.

- Utworzona wspólnota danych odbiorców

Model ten dąży do stworzenia miejsca, gdzie odbiorcy mogą wymieniać się wzajemnie informacją na temat danych ofert rynkowych. W znacznym stopniu ułatwia to rozpowszechnianie reklamy wśród nabywców oraz uniknięcie niekorzystnych wyborów. Działalność zarobkowa na tym przykładzie polega na osiągnięciu zysków z wnoszonych przez odbiorców opłat jak również dysponowanie różnymi reklamami.

Modele produktu:⁷⁵

- Produkty podstawowe

Głównym celem w tym przypadku jest dostosowanie swojej oferty do jak największej liczby odbiorców. W związku z czym produkty takie są często użytkowane przez nabywców oraz charakteryzują się dużą prostotą, która jest dobrze znana wśród kupujących.

- Wyroby charakteryzujące się niską ceną oraz dużą rzetelnością

Przedsiębiorstwo funkcjonujące na przykładzie tego modelu, swoją działalność opiera na produkcji wyrobów, które cechują się przede wszystkim niską ceną jak również wysokim stopniem standaryzacji. Z kolei rzetelność zapewniona jest w tym przypadku za pomocą odpowiedniej obsługi klienta.

- Rzetelne czynności

⁷⁵ M. Kardas, Pojęcia i typy modeli biznesowych, w „ Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych”, op. cit., s. 310-311.



Cechą charakterystyczną jest tutaj wykonywanie usług, które charakteryzują się dużą standardowością oraz cechami oczekiwanymi u przeciętnego klienta, dotyczącymi przede wszystkim ich jakości, za które są pobierane wyższe zapłaty. Przedsiębiorstwa w dużym stopniu wykorzystują występujący efekt skali.

- Rzetelne wyroby wysokiej klasy

Przedsiębiorstwa specjalizują się w produkowaniu dobrych produktów, które następnie rozprzestrzeniane są różnymi drogami w celu dotarcia do nabywcy, pod jakąś znaną dla nich marką. Klient płaci wyższą ceną właśnie z takich przyczyn. Tutaj również mamy do czynienia z wykorzystaniem efektu skali.

- Wyroby produkowane masowo dla indywidualnych klientów

Oferta tworzona na wzór właśnie tego modelu jest modelowa w oparciu o informacje dotyczące potrzeb określonych nabywców, którzy płacą za nią niskie ceny oraz mogą szybko otrzymać pożądaną produkt. Związane jest to z faktem szybszego dotarcia do finalnego nabywcy niż w przypadku występujących różnych dróg przepływu produktu.

- Dodatek usługowy do produktów

Przedsiębiorstwo opiera swoją produkcję na wykonywaniu wyrobów standaryzowanych. Jednak oczekując osiągnięcia wyższej ceny ze względu na fakt zwrócenia na siebie uwagi wśród najbardziej pożądanym i interesującym nabywców. Zyski generowane są w tym przypadku za pomocą produkcji na szeroką skalę oraz minimalizacji ponoszonych kosztów.

- Oferta mająca w składzie dodatkowe produkty

Typowym działaniem jakie ma tutaj miejsce jest produkcja, a następnie sprzedaż określonych usług bądź też produktów, które nie są typowymi dla danego sektora, w jakim prowadzona jest działalność gospodarcza. W dużym stopniu umożliwia to uzyskiwanie dodatkowych wpływów finansowych na rzecz sprzedaży takich wyrobów. Oferta taka z reguły wykorzystuje posiadające zasoby, umiejętności oraz ukształtowanie terenu w celu odpowiedniego przebiegu procesu produkcyjnego oraz sprzedażowego.

- Rozbudowa dotychczasowej oferty

Model ten powstał pod wpływem występowania bardzo wysokiego poziomu konkurencyjności pomiędzy funkcjonującymi przedsiębiorstwami, który dotyczył głównie



oferty podstawowej, występującej w każdym z nich. Takie produkty bądź usługi nie posiadały znacznie odróżniających cech od innych, dlatego w celu przyciągnięcia klientów, stosowano konkurencję cenową. W związku z tym powstała potrzeba podnoszenia cen w celu większych zarobków za pomocą dostosowywania wybranych przez nabywców ofert w celu lepszego zaspokojenia ich wymagań, za które z kolei pobierane były większe opłaty.

- Specjalizacja w usługach

Organizacje funkcjonujące z wykorzystaniem takiego modelu koncentrują swoją uwagę wyłącznie na wykonywaniu jakiś określonych usług. Jednak są one ściśle powiązane z danym produktem w celu realizacji usługi.

- Wyroby produkowane masowo wzbogacone o kastomizację

Działalność w takim przypadku polega na wytwarzaniu wyrobów z wykorzystaniem masowej produkcji. Jednak różnią się one od tych typowo masowych produkcji, tym że tworzone są w taki sposób, aby w razie zaistniałej potrzeby wzbogacić je o elementy umożliwiające podporządkowanie się wymaganiom nabywców.

Modele łańcucha:⁷⁶

- sprzedaż elektroniczna

Przedsiębiorstwa wdrażające ten model nie mają bezpośredniego kontaktu z nabywcą, gdyż ich wyroby sprzedawane są z wykorzystaniem Internetu. Zapewnia to przede wszystkim dużą wygodę wśród klientów, ze względu na możliwość dokonywania wyboru, a następnie kupna bez wychodzenia z domu.

- wartość tworzona przez firmy pośredniczące w sprzedaży

Kluczowym elementem w tym przypadku jest pośrednik, który uczestniczy w procesie sprzedażowym typowych produktów, ale wyróżniających się na tle innych faktem występowania pożądaných i cennych dla nabywcy usług dotyczących czasu posprzedażowego dla danej grupy klientów. Organizacja taka ma za zadanie umożliwić odpowiedni proces dostawy wyrobów do nabywcy.

⁷⁶ M. Kardas, Pojęcia i typy modeli biznesowych, w „ Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych”, op. cit., s. 311-312.



- wykorzystanie jak największej liczby kanałów przez które przechodzi produkt

Cechą charakterystyczną w przypadku tego modelu jest fakt dystrybucji oferowanych wyrobów przy pomocy jak największej liczby kanałów dystrybucyjnych. Działania takie prowadzą do osiągania większych przychodów, jakie generują występujące reklamy bądź też pobierane przedpłaty. W przypadku tego modelu przedsiębiorstwa obierają jedną z dwóch dróg prowadzenia biznesu jakimi są:

- Koncentracja – Polega ona na skupieniu uwagi przedsiębiorstwa tylko nad określoną grupą nabywców.
 - Integracja wertykalna - Polegająca na dążeniu do minimalizacji ponoszonych kosztów przy równoczesnym jak najwyższym poziomie osiągnięcia przychodów.
- oferta mająca w swoim składzie jedynie produkty posiadające wysoką jakość

Organizacje charakteryzują się oferowaniem swoich wyrobów wyłącznie posiadających wysoką jakość, którą pragną posiadać klienci. Z reguły wyroby te są niepowtarzalne i wyjątkowe dzięki czemu znacznie bardziej wzbudzają zainteresowanie wśród nabywców. Ważnym elementem w tym przypadku jest również zapewnienie dobrej obsługi klienta podczas procesu sprzedaży jak również po jej dokonaniu. W celu osiągnięcia wyrobów charakteryzujących się bardzo wysoką uwagą należy dobrze dobrać dostawce oraz surowce, w które zaopatrzą, muszą się one cechować wysoką jakością w celu osiągnięcia pożądaných rezultatów.

- nieograniczony dobrobyt

Działalność firm funkcjonujących na danym modelu polega na skupieniu uwagi głównie na klientach charakteryzujących się wysokim stanem materialnym, którzy są w stanie zapłacić za wytwarzane dobra wygórowaną cenę w zamian za posiadanie jego luksusowych cech.

- firma-finalny nabywca

W przypadku tego modelu następuje bezpośredni kontakt pomiędzy wytwórcą, a finalnym nabywcą. Dochodzi tutaj do spotkania się obu stron, co znacznie wpływa na tworzenie odpowiedniej więzi pomiędzy nimi oraz obniżenie kosztów dystrybucji produktu.

- tworzenie przez klienta



Kluczowym czynnikiem warunkującym wdrażanie tego modelu jest nabywca. To on właśnie przy wykorzystaniu własnych możliwości uczestniczy w procesie produkcyjnym z wykorzystaniem występujących platform internetowych. Jego działania polegają na kształtowaniu oraz wytwarzaniu pożądaných produktów.

- Cyfryzacja

Oferta przedsiębiorstwa charakteryzuje się występowaniem wyrobów w postaci cyfrowej. Co z kolei znacznie bardziej ułatwia pokonywanie dróg jakimi musi podążyć w celu dotarcia do finalnego nabywcy. Skraca to czas i zmniejsza ilość występujących kanałów dystrybucyjnych organizacji.

- Orkiestrator

Przedsiębiorstwo zwraca uwagę głównie na te elementy działalności, które zapewniają maksymalizację wykorzystania łańcucha wartości. Natomiast reszta zlecona jest do realizacji przez inne przedsiębiorstwa, z którymi dokonują współpracy w celu jak największej minimalizacji kosztów prowadzenia biznesu.

2.2.3 Modele biznesowe wg K. Oblój

W literaturze spotykamy nie tylko modele biznesowe polegające głównie na zastosowaniu udogodnień, jakie daje przede wszystkim Internet, ale również modele biznesowe, które swoje działania opierają na różnorodnych nowościach wprowadzanych do działalności przedsiębiorstw. Dotyczą one oferty produktowej bądź usługowej, jak również dróg jakimi powinno ono podążać w celu realizacji obranych celów. Dużą uwagę skupia się w nich szczególnie na zmianach dotyczących łańcucha wartości organizacji. Pokazuje on drogę, jaką należy podążać w celu dostarczenia swoich produktów bądź usług do finalnego odbiorcy. Cechą charakterystyczną łańcucha wartości jest jego pięć najważniejszych elementów na które składają się: odpowiedni plan oraz proces wdrażania i kontrolowania działań wewnętrznych i zewnętrznych, podejmowane kroki operacje, działania marketingowe sprzedażowe jak również posprzedażowe. Obok głównym elementów wyróżnia się pomocnicze służące realizacji głównych, a są nimi: ukształtowanie przedsiębiorstwa,



dysponowanie zasobami personalnymi, doskonalenie dotychczasowej technologii, oraz zaopatrzenie.⁷⁷

Wysunięcie odpowiednich wniosków z występującego łańcucha wartości umożliwia skutecznie odnaleźć działania, które odgrywają najbardziej istotną rolę w funkcjonowaniu całego przedsiębiorstwa. W związku z tym można wyłapać co wpływa na wysokość kosztów oraz w jaki sposób najlepiej zmieniać ofertę.

Ważnym czynnikiem warunkującym sprawne działanie organizacji są również systemy wartości, na które składają się różne łańcuchy wartości:⁷⁸

- przedsiębiorstwa
- dostawców
- dystrybutorów
- klientów

W oparciu właśnie o łańcuch wartości wyodrębnione zostały przez K. Oblój trzy najważniejsze modele biznesowe, każdy z nich jest odpowiednim połączeniem różnych elementów łańcucha wartości.⁷⁹

❖ Model operatora

Działalność tego modelu skupia się wyłącznie na elemencie łańcucha wartości, który jest wg nich najważniejszy i przyniesie najwięcej pożądaných rezultatów.

❖ Model integratora

Organizacja dąży do osiągnięcia jak największego nadzoru własnego łańcucha wartości, w związku z czym zauważyć można poszerzanie jego zakresu.

• Model dyrygenta

Przedsiębiorstwa nawiązują współpracę z innymi firmami w celu przekazania im zadań z którymi sami sobie nie poradzą.

⁷⁷ M. Kardas, Pojęcia i typy modeli biznesowych, w „ Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych”, op. cit., s. 304-305.

⁷⁸ M. Kardas, Pojęcia i typy modeli biznesowych, w „ Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych”, op. cit., s. 305.

⁷⁹ M. Kardas, Pojęcia i typy modeli biznesowych, w „ Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych”, op. cit., s. 305.

2.2.4 Rodzaje strategicznych modeli biznesowych według Slywotzkiego, Morrisona i Endelmana

Strategiczne modele biznesowe wymienione przez wyżej wymienionych autorów opracowywane było na podstawie funkcjonowania konkretnych przedsiębiorstw, w których zwracano szczególną uwagę na negatywne jak również pozytywne aspekty działania. Poruszony został omawiany temat w oparciu o praktyczne zastosowanie w firmach. Ukazane są zarówno wcześniejsze ich działania jak również po wprowadzeniu określonych modeli strategicznych. To właśnie dzięki dogłębnej analizie działalności powstały wymienione modele biznesowe. Dzięki czemu został stworzony przejrzysty obraz zachodzących zmian wraz z ich konsekwencjami, co zdecydowanie ułatwia wdrażanie wybranego modelu.

Wśród przedstawionych strategicznych modeli biznesowych Slywotzkiego, Morrisona oraz Endelmana wyróżniamy następujące ich rodzaje:

- Model funkcjonowania przedsiębiorstwa, które zwraca szczególną uwagę na rozwiązywanie różnych problemów nabywców
- Model piramidalnych wyrobów
- Model, którego głównym zadaniem jest zarządzanie w obszarze łańcucha wartości
- Model łącznicy
- Model organizacji, która chce wyprzedzić działania konkurencji
- Model mnożnika osiągniętych zysków
- Model charakteryzujący się dążeniem do samodzielnego funkcjonowania filii
- Model światowej sieci różnych specjalistów
- Model, który dąży do wytworzenia określonych standardów

Model funkcjonowania przedsiębiorstwa, które zwraca szczególną uwagę na rozwiązywanie różnych problemów nabywców⁸⁰

Twórcą tego modelu jest Jack Welch, wybitny i kreatywny dyrektor przedsiębiorstwa General Electric, który dążył przede wszystkim do zwiększania rozmiarów osiąganego w nim

⁸⁰ A. J. Slywotzky, D. J. Morrison, B. Andelman, Strefa zysku, wyd. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 2000, s. 103-124.

zysku. Dlatego też tak bardzo skupił się na prowadzonych działaniach marketingowych. W trakcie swojej kariery przeprowadził działalność przez 3 opracowane przez siebie kierunki funkcjonowania, jakimi są:

- być na pierwszym bądź w najgorszym przypadku na drugim miejscu,
- likwidacja niepotrzebnej pracy,
- oraz sprzedawanie różnych rozwiązań.

Ten ostatni uznano za najbardziej dostosowany do osiągnięcia pożądanego zysku, dlatego też ma on zastosowanie do chwili obecnej. Modele te opracowywane były w oparciu o informację płynące z poprzednich wraz z dokonywaniem pewnych zmian w celu dojścia do perfekcji. Na pierwszym miejscu postawiono klienta, który jego zdaniem był największym czynnikiem przyczyniającym się do powstawania zysku organizacji.

Być na pierwszym bądź w najgorszym przypadku na drugim miejscu

Zwrócono tutaj uwagę na fakt, iż w celu osiągnięcia największych satysfakcji należy zajmować najwyższe miejsce na rynku. Dlatego, że zysk nie jest generowany tylko przez sprzedaż większej ilości produktów, ale właśnie przez osiągnięcie takiej pozycji na rynku, która umożliwi jego jak największą penetrację w porównaniu do konkurencji. Wiąże się to z faktem, że w przypadku posiadania większego udziału można dyktować warunki sprzedaży swoich wyrobów, zarówno wśród nabywców, jak również konkurencji. W przeciwnym przypadku działalność takiego przedsiębiorstwa nie była zyskowna i zalecało się jego wycofanie. Jednak z biegiem czasu to właśnie nabywcy zaczęli dyktować warunki sprzedażowe poprzez przede wszystkim dążenie do pomniejszania cen. W konsekwencji działania te doprowadziły do zmiany przeświadczenia autora tego modelu i szukanie nowych rozwiązań przynoszących pożądany stan.

Likwidacja niepotrzebnej pracy

Model ten powstał w oparciu o pojawiające jest pewne komplikację dotyczącego modelu być na pierwszym bądź w najgorszym przypadku na drugim miejscu. Głównym celem w tym przypadku było dążenie do jak największego ograniczenia ogólnej pracochłonności. Istotną rolę w czasie tworzenia tego modelu odgrywały informacje płynące z samego źródła, jakim byli pracownicy danej dziedziny. To właśnie oni przyczynili się do minimalizacji pracochłonności, poprzez wprowadzenie własnej kontroli nad wykonywanymi obowiązkami, bez pojawiania się zbędnych formalnych działań. W znaczący sposób wpłynęło to na wzrost



wydajności pracowników. Model ten przynosił pożądane rezultaty, jednak autor wciąż poszukiwał nowych rozwiązań dotyczących osiągnięcia dużego zysku. W rezultacie, gdy te działania zostały rozpracowane przez konkurencję autor już dążył do wdrożenia nowego.

Sprzedawanie różnych rozwiązań

W przypadku tego modelu drogowskazem podejmowanych działań stały się wciąż ulegającym zmianom potrzeby nabywców. Najważniejsze jest tutaj skupienie głównej uwagi na wprowadzaniu nowych rozwiązań w wytwarzaniu produktu, których głównym zadaniem jest redukcja ponoszonych kosztów oraz wzrost rentowności przedsiębiorstwa. Nowe rozwiązania procesu produkcji są ważniejsze od samego wytworzonego produktu. Związane jest to z tym, że to właśnie one głównie mają przyczynić się wzrostu zysku przedsiębiorstwa. Zysk tworzony jest zarówno w oczach nabywcy jak również dla przedsiębiorstwa poprzez ukształtowanie odpowiednich stosunków, które znacznie ułatwiają cały proces sprzedażowy. Klienci mogą wyrazić swoje sugestie na temat danej oferty co skutkuje dokonywanymi zmianami przez firmę. W podejmowanie właśnie tych kroków zaangażowani zostali osoby pełniące najważniejsze funkcje w przedsiębiorstwie.

Model, którego głównym zadaniem jest zarządzanie w obszarze łańcucha wartości⁸¹

Organizacją wykorzystującą dany model jest Coca-Cola, zaś za twórcę modelu uważa się Goizueta jej dyrektor. Zaproponowany przez niego strategiczny model prowadzenia biznesu składa się z następujących elementów:

- odpowiednio scharmonizowany i przeprowadzony proces produkcji, rozlewania napojów oraz jego rozprowadzania – głównym zadaniem tego przedsięwzięcia była minimalizacja ponoszonych kosztów tego procesu.
- kolejnym ważnym elementem było zwrócenie szczególnej uwagi na inwestowanie w to co przynosi największy zysk w danym łańcucha określonej wartości, budowa najmocniejszej marki, stworzenia atrakcyjnej reklamy przyciągającej dużą ilość klientów, wprowadzanie w funkcjonowanie przedsiębiorstwa pewnych licencji oraz oznakowania, zdobycie najlepszego miejsca na różnych rynkach zbytu światowych.

⁸¹ A. J. Slywotzky, D. J. Morrison, B. Andelman, Strefa zysku..., op. cit., s. 174-195.

Odpowiednie zarządzanie łańcuchem wartości polega w tym przypadku na zwrócenie szczególnej uwagi na odpowiedniej współpracy z firmami pośredniczącymi w sprzedaży jak również samego sposobu dystrybucji, wraz z dążeniem do minimalizacji ponoszonych kosztów, przy równoczesnym utrzymywaniu wysokiej pozycji danej marki gwarantującej ciągły rozwój przedsiębiorstwa. Istotnym elementem gwarantującym zysk jest opanowanie rynków światowych i wyróżnianie się na tle innych konkurentów, dlatego też model musi być dopasowany do wszystkich światowych rynków na których prowadzona jest działalność, a nie tylko krajowym.

Model piramidy wyrobów⁸²

Twórcą tego modelu jest Nicolas G. Hayek pracownik przedsiębiorstwa SMH. Zwrócił on szczególną uwagę na podejmowanie odpowiednich kroków, jakim były:

- pytanie,
- reformacja,
- odpowiednie dysponowanie czasem z uwzględnieniem dalekiej przyszłości,
- zwyciężanie,
- sprzedaż produktów z wielkim hukem,
- prowadzenie działalności dokładnie jak w zegarku,
- wykorzystywanie następnych możliwych okazji Hayeka.

Dążąc do realizacji wyżej wymienionych celów należało obrać odpowiednią strategię prowadzenia działalności gospodarczej. Głównym jej celem było zwrócenie szczególnej uwagi na nabywcach oraz dążenie do osiągania jak największych zysków. Sytuacja taka prowadziła do wzrostu atrakcyjności prowadzenia biznesu w danym sektorze. Hayek poszukiwał informacji na temat reakcji firm na oczekiwania klientów, ich spostrzeżenia odnośnie produkowanych przez siebie produktów, co jest najważniejsze dla przedsiębiorstwa oraz jak organizacja może zaproponować nabywcy coś innego. W konsekwencji doprowadził on do zwiększenia znaczenia przedsiębiorstwa wśród innych uczestników rynku poprzez dokonanie modyfikacji wcześniejszej swojej oferty. Przyczyną tego było to, że według danych nabywca kupuje to co mu się proponuje dlatego też można dołożyć do oferty więcej elementów, które zapewne wzbudzą zainteresowanie. Wprowadził on do sprzedaży firmy

⁸² A. J. Slywotzky, D. J. Morrison, B. Andelman, Strefa zysku..., op. cit., s. 145-173.

produkty charakteryzujące się wyjątkowymi dodatkowymi cechami, które znacznie wyróżniały ich na tle innych. Jego grupa docelową była nie duża część klientów, którzy byli w stanie zakupić dany produkt. W związku z podejmowanymi działaniami zwiększył się popyt na coś, co już wcześniej było, tylko zostało wzbogacone dodatkowymi cechami. Głównym celem zaproponowanego przez niego modelu jest ciągłe dążenie do wprowadzania coraz to innych pomysłów i rozwiązań dotyczących oferowanych produktów oraz odpowiedni ich marketing, w celu dotarcia do odpowiedniej grupy nabywców. W danym modelu przedsiębiorstwa skupiają się na posiadaniu wyrobów zajmujących wszystkie części piramidy, a więc od najbardziej uproszczonych do pnących się ku samej górze wzbogaconych. W konsekwencji posiadają oni klientów różnej klasy, co znacznie utrudnia podejmowanie działań przez konkurencję i ich osiąganie zysku.

Model łącznicy⁸³

Za autora modelu łącznicy uważa się Charlesa Schwaba ściśle powiązanego z przedsiębiorstwem Charles Schwab & Company. Punktem odniesienia są w tym przypadku potrzeby klientów oraz docelowo osiągnięta rentowność firmy. Przyczyną utworzenia właśnie tego modelu było powstawanie się na rynku specjalnych funduszy powierniczych oraz pojawiające się trudności nabywców dotyczące dokonania najlepszego wyboru wśród ogromnej ilości opcji. W celu ułatwienia organizacja utworzyła specjalną platformę, w której klient bez zbędnych dodatkowych działań mógł od razu otrzymać informację o danym funduszu bez ponoszenia żadnych dodatkowych kosztów, co w rezultacie oznaczało bardzo dużą zmianę w tym obszarze. W konsekwencji doprowadziło to do dużej satysfakcji nabywców, doradców oraz inwestorów przy równoczesnym zwiększeniu osiąganych dochodów. Zaletą tego modelu jest łatwiejszy sposób dokonywania inwestycji przez klientów jak również znaczne ułatwienie pozyskiwania klientów dla firm oferujących fundusze. Platforma taka jest właśnie łącznicą, którą umożliwia dokonanie transakcji pomiędzy klientem a towarzystwem funduszowym w jednym miejscu, co znacznie usprawnia i skraca czas transakcji oraz komunikacji pomiędzy sobą. Sytuacja taka prowadzi do minimalizacji ponoszenia kosztów oraz budowania odpowiednich relacji z nabywcami.

⁸³ A. J. Slywotzky, D. J. Morrison, B. Andelman, *Strefa zysku...*, op. cit., s. 196-222.



Model organizacji, która chce wyprzedzić działania konkurencji⁸⁴

Firmą, która w swojej działalności wykorzystuje dany model strategiczny jest Intel, a jego twórca to Andrew Grove. Został on opracowany w odpowiedzi na wciąż rosnącą pozycję konkurencji, która znacznie groziła prowadzeniu działalności. Dlatego koniecznym czynnem było wyprzedzenie działań konkurencji, aby być lepszym i pierwszym na rynku. Początkowym krokiem, jaki podejmuje się w celu wyprzedzenia konkurencji jest wykonanie operacji kruszenia, która zwraca uwagę nie tylko na wielkość sprzedaży, ale również na uzyskanie dobrej opinii wśród nabywców. Kolejnym ważnym aspektem jest dążenie do osiągnięcia odpowiedniej wartości, która jest elementem ważniejszym nawet od ilości obrotów w sprzedaży. W omawianym modelu zwrócono również uwagę na konieczność utworzenia dla siebie pewnej cechy wyjątkowości, która znacznie wyróżnia firmę wieloma pozytywnymi elementami na tle innych. Istotnym podejmowanym krokiem w przypadku tego modelu jest również prowadzenie działań konkurencyjnych zmierzających do powiększania swojej wartości w łańcuchu. Ważną częścią obranej strategii jest utworzenie odpowiednich więzi i stosunków ze swoimi ostatecznymi klientami poprzez stworzenie pozytywnego wizerunku przedsiębiorstwa z uwzględnieniem potrzeb i pragnień nabywców. Działania takie podejmuje się w celu odwrócenia uwagi klientów od konkurencji.

Model mnożnika osiągniętych zysków⁸⁵

Autorem modelu mnożnika osiągniętych zysków jest Michael Eisner, który zajmował się kluczowymi elementami prowadzenia działalności w firmie Disney. Jest on odpowiedzią na rosnące koszty produkcyjne, które znacznie zmniejszają osiągnięcie zysków. Obrany celem jest przede wszystkim bardziej efektywne wykorzystywanie posiadanych zasobów, aby zwiększyć zysk przedsiębiorstwa. W związku z czym określone zostały następujące strategie działalności:

- Zwrócenie szczególnej uwagi na przeprowadzaną dystrybucję głównie pod względem zysku.
- Dążenie do stworzenia specjalnych pakietów, które zainteresują odpowiednią grupę nabywców.

⁸⁴ A. J. Slywotzky, D. J. Morrison, B. Andelman, *Strefa zysku...*, op. cit., s. 223-243.

⁸⁵ A. J. Slywotzky, D. J. Morrison, B. Andelman, *Strefa zysku...*, op. cit., s. 244-272.



W konsekwencji model ten nakazuje prowadzić działalność w taki oto sposób aby jednocześnie dążyć do osiągnięcia jak największych zysków poprzez wprowadzanie różnych urozmaiceń przy obecnie posiadanych zasobach organizacji. Należy w pełni wykorzystać swój potencjał i dobre pomysły zarządzających we wszystkich dziedzinach i aspektach aby zapewnić sobie odpowiedni poziom przychodów oraz dalszy rozwoju.

Model charakteryzujący się dążeniem do samodzielnego funkcjonowania filii⁸⁶

Za twórcę danego modelu uważa się Georga Hatsopoulos, który odgrywał istotną rolę w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa Thermo Electron. To właśnie on opracowywał strategię działania aby doprowadzić do osiągnięcia największych rozmiarów zysków gwarantujących odpowiednią rentowność i rozwój firmy. Główną uwagę skupia się nie tylko na posiadanych klientach ale również i na inwestorów i innych przedsiębiorców. Zaletą w tym przypadku dla inwestorów jest fakt możliwości dokonywania swoich inwestycji w określone obszary przedsiębiorstwa, które wg nich przyniosą najwięcej korzyści. W celu osiągnięcia odpowiedniego wizerunku stwarzane są oferty inwestycyjne, które charakteryzują się wysokim potencjałem. Osiągnięte jest to poprzez bazowanie na następujących elementach:

- Stworzenie planu prowadzenia działalności, który będzie w jak największym stopniu efektywnym.
- Dobranie odpowiedniej grupy osób zajmujących kierownicze stanowiska.
- Działanie na rynku charakteryzującym się dużą chłonnością.

Działalność firmy polega na możliwości utworzenia pewnych okazji potrzebnych do wdrażania w obecny rynek jakiś nowych inicjatyw czy też technik. Możliwości te tworzone są poprzez zapewnienie odpowiednich finansów oraz pośredniczenie głównego działu zajmującego się badaniem oraz rozwojem przedsiębiorstw. W przeciwieństwie do standardowego centrum rozwojowo-badawczego firma skupia uwagę nad nowymi organizacjami, gdzie są one właśnie kreowane od podstaw. W przypadku omawianego modelu tworzone są samodzielne filie, gdzie każda z nich zajmuje się określonym obszarem, w którym przynosi najlepsze efekty z wykonywanych działań, z możliwościami wymiany pomiędzy sobą swoimi pomysłami, w celu poszerzenia posiadanej wiedzy. Samodzielne filie umożliwiają przedsiębiorstwu warunki do przechwytywania wartości poprzez działania

⁸⁶ A. J. Slywotzky, D. J. Morrison, B. Andelman, *Strefa zysku...*, op. cit., s. 273-293.



standardowe jakimi jest sprzedaż, jak również nowoczesne, w których główną rolę odgrywają inwestorzy. Model samodzielnej filii ma za zadanie umożliwić odpowiednie spojrzenie na nabywców, stworzyć warunki gwarantujące skuteczne motywowanie własnej kadry pracowniczej oraz dążenie do osiągnięcia rzeczywistej oraz dużej ceny danych akcji.

Model światowej sieci różnych specjalistów⁸⁷

Model światowej sieci różnych specjalistów został opracowany przez Percy Barnevik szefa przedsiębiorstwa ASEA Brown Boveri. Przesłaniem tego właśnie modelu jest utworzenie specjalnej światowej sieci różnych specjalistów co skutkuje przejściem innych małych przedsiębiorstwa. W konsekwencji zmniejsza się liczba mniejszych firm działających na niską skalę, które nie są ze sobą w żadnym stopniu związane. Sytuacja taka powoduje wiele korzyści właśnie dla takich organizacji ponieważ umożliwia im:

- zwiększenie rentowności,
- utworzenie odpowiedniej wartości organizacji w oczach klientów,
- oraz zniweluje elementy, które nie przynoszą zysków.

Wdrażając ten model należy szczególnie skoncentrować obszary funkcjonowania tych właśnie małych firm, aby zapewnić im odpowiednią specjalizację. W rezultacie oznacza to, że zajmują się oni właśnie tym w czym są najlepsi aby przynieść najbardziej pożądane rezultaty, a z kolei niwelować elementy, w których się nie sprawdzają. Działania takie prowadzą do coraz lepszej specjalizacji w danej dziedzinie oraz wzrostu zysku. Jednak głównym drogowskazem, który umożliwiają sprawne i efektywne działanie takich przedsiębiorstw jest szczególnie komunikacja pomiędzy nimi, unikanie sporów oraz dążenie do dobra wspólnego przy równoczesnym zaspokajaniu potrzeb klientów w jak najwyższym stopniu. W przypadku nieodpowiedniej współpracy pomiędzy nimi model ten nie będzie cieszyć się powodzeniem.

Model, który dąży do wytworzenia określonych standardów⁸⁸

⁸⁷ A. J. Slywotzky, D. J. Morrison, B. Andelman, Strefa zysku..., op. cit., s. 294-313.

⁸⁸ A. J. Slywotzky, D. J. Morrison, B. Andelman, Strefa zysku..., op. cit., s. 314-343.



Model wytworzenia określonych standardów został opracowany przez Billa Gatesa ściśle powiązanego z organizacją Microsoft. Jego wykorzystanie pociąga za sobą efekt występowania wiele korzystnych zjawisk, jakimi są przede wszystkim:

- Osiągnięcie efektu skali
- Zdobywanie wysokich marż
- Skuteczna ochrona zysku

Jest on z reguły modelem, który przynosi najwięcej korzyści jednakże jego opracowanie w stosunku do działalności przedsiębiorstwa jest bardzo trudne. Związane jest to z faktem modernizacji wszystkich aspektów funkcjonowania firmy łącznie ze zmianą procesów technologicznych. Bardzo ważne jest również określenie odpowiedniej grupy nabywców, z której wszyscy tak samo będą pożądać tego samego produktu. Przy określaniu standardów należy skupić się przede wszystkim na:

- Dążeniu do zaspokajania w odpowiednim stopniu potrzeb i pragnień nabywców
- Zapewnieniu szybkiej dostawy
- Określeniu niskiego poziomu ceny
- Stworzeniu produktu, który będzie charakteryzował się prostotą i łatwością w używaniu
- Dążeniu do występowania zgodności pomiędzy różnymi platformami
- Likwidacji wszelkich ograniczeń zarówno logistycznych, finansowych i technologicznych które utrudniają proces zakupu produktów przez nabywców danej firmy

2.3 Proces tworzenia modelu biznesowego

Dobrze dobrany, a następnie odpowiednio wdrażany model biznesowy, daje przedsiębiorstwu wiele pożądanых korzyści, jakimi jest przede wszystkim przychód oraz sposoby obniżania kosztów działalności, które z kolei generują zyski stanowiące najważniejszy element funkcjonowania wszystkich firm, gdyż wszystkie nastawione są na jego jak największe osiągnięcie. Dlatego przy tworzeniu modelu biznesowego bardzo ważne



są wszystkie podejmowane kroki, od samego początku, gdyż tylko wtedy może on być odpowiedni dla poszczególnej działalności gospodarczej.

Proces kształtowania modeli biznesowych Magretta porównuje do tworzenia pewnego rodzaju opowieści. Najważniejszym elementem w tym przypadku jest łańcuch wartości, w skład którego wchodzi dwie podstawowe części:⁸⁹

- pierwsza część łańcucha wartości

Jest ona połączeniem wszystkich elementów, które są niezbędne do wytworzenia danego wyrobu, a więc: przygotowywanie, zdobywanie odpowiednich surowców oraz sama produkcja.

- Druga część łańcucha wartości

W tym przypadku mamy do czynienia z elementami związanymi z efektywnym oferowaniem oraz sprzedawaniem nabywcom wytworzonych wyrobów: określenie grup nabywców dla których chcemy sprzedawać produkt bądź też usługę, drogi jakimi można do nich dojść, proces sprzedażowy, rozpowszechnianie produktów bądź usług na wybranym rynku lub rynkach.

Jeśli mamy do czynienia z procesem tworzenia zupełnie nowego modelu biznesowego najważniejsze są różne innowacje, którymi kieruje się przedsiębiorstwo, jakimi mogą być: produkt wcześniej nieosiągalny na danym rynku, który ma za zadanie głównie zaspokoić wcześniej nie zidentyfikowane potrzeby nabywców, innowacje dotyczące procesu produkcyjnego, sprzedażowego jak również dróg jakimi musi podążać wyrób w celu dotarcia do finalnego nabywcy.

Bardzo ważnym zadaniem jakie należy wykonać po odpowiednim określeniu modelu biznesowego jest sprawdzenie ich za pomocą następujących testów:⁹⁰

- Narracyjny

Odpowiada na pytania obejmujące istotności i logiki na temat modelu biznesowego.

- Liczb

Odpowiada na pytanie dotyczące opłacalności wprowadzania modelu biznesowego.

⁸⁹ A. K. Koźmiński, Zarządzanie w warunkach niepewności..., op. cit., s. 123.

⁹⁰ A. K. Koźmiński, Zarządzanie w warunkach niepewności..., op. cit., s. 123.



Pokazują one czy dany model biznesowy odpowiednio pasuje do prowadzonej działalności danego przedsiębiorstwa, i czy korzystnym krokiem będzie jego wdrażanie. Informacje takie umożliwiają uniknięcia wielu niepotrzebnych strat.

Aby wytworzony model biznesowy cieszył się dużym powodzeniem należy wcześniej dogłębnie zaznajomić się ze specyfiką prowadzonej działalności. Zwraca się przede wszystkim uwagę na posiadane umiejętności przedsiębiorstwa oraz możliwości dotyczące dążenia do ich ciągłego poszerzania i udoskonalania. Są one podstawą przy projektowaniu modelu biznesowego, gdyż pokazują na jakie efekty można w rzeczywistości liczyć w przyszłości.

Istotnym zagadnieniem w przypadku budowy modeli biznesowych jest pojęcie: przedsiębiorstwa kształtującego swój odpowiedni potencjał, funkcjonującego w oparciu o następujące reguły oraz dylematy ich zastosowania.⁹¹

- Pierwsza reguła

Dostosowując się do niej należy intensywnie podążać do wyszukiwania różnic, jakie występują między przedsiębiorstwem, a otoczeniem w jakim ono funkcjonuje, dotyczą one przede wszystkim działań konkurencyjnych firm. Różnice te pomagają w określeniu posiadanego potencjału, ze względu na ukazanie co wyjątkowego posiada dana firma w odróżnieniu do innych. Umożliwia to osiągnięcie przewagi nad konkurencją, ze względu na fakt posiadania czegoś, czego inni nie mają i nie są w stanie szybko osiągnąć. Występujące pomiędzy przedsiębiorstwami asymetrie mają swe źródło w różnorodnych zasobach, np. dotyczących wykształcenia i umiejętności pracowników, efektywne poszerzanie danych obszarów działalności, własność intelektualna. Są one najważniejszymi elementami organizacji, które mogą przynieść największe zyski, dlatego tak bardzo ważne jest ich umiejętne rozpoznanie i wykorzystanie.

- Druga reguła

Dotyczy ona kształtowania wcześniej określonych konfiguracji dotyczących zdolności organizacji, czyli wspólnie powiązanych ze sobą elementów. W ich skład wchodzi najważniejsze umiejętności i ukształtowanie projektowe, będące zbiorem posiadanych umiejętności wraz z predyspozycjami do ich odnawiania, wdrażania oraz wspierania.

⁹¹ A. K. Koźmiński, Zarządzanie w warunkach niepewności..., op. cit., s. 124-125.



Konfiguracje takie charakteryzują się trudnością w ich naśladowaniu, co odróżnia ich znacząco od występujących samodzielnie zdolności organizacyjnych. Należy odpowiednio dostosować do nich strukturę organizacyjną, aby umożliwiła ona dysponowanie właśnie tymi zdolnościami, ich wyróżnianie się na tle innych, rozwój oraz zastosowanie narzędzi pomocnych w celu jak najlepszej eksploatacji. Ich odpowiednie wykorzystanie powoduje powstanie sieci powiązanych ze sobą korzyści, gdzie jedne są warunkiem utworzenia się innych. Powstały model biznesowy rozwija się naturalnie w celu osiągnięcia właśnie tych korzyści.

- Trzecia reguła

W przypadku tej reguły istotną rolę odgrywa zajmowany przez dane przedsiębiorstwo rynek. Firmy muszą tak prowadzić swoją działalność, aby w jak najlepszy sposób zidentyfikować i zużytkować pojawiające się na nim szanse, które z kolei są prekursorem odpowiedniego dysponowania własnymi konfiguracjami umiejętności.

Powiązane jest to z faktem, iż nawet najlepsze konfiguracje zdolnościowe nie przyniosą pożądanego rezultatu, jeśli nie odnajdziemy dróg zbytu oferowanych wyrobów. A więc przy ich tworzeniu należy zwrócić szczególną uwagę na potrzeby i pragnienia nabywców, aby się do nich odpowiednio dostosować, przynosząc sobie największe zyski. Klienci są najważniejszym ogniwem prowadzenia działalności, więc koniecznym działaniem jest określenie odpowiednich grup, do których przedsiębiorstwo chce dotrzeć. Może ona dotyczyć małych grup nabywców lub też szerokich.

2.4 Problemy dotyczące kształtowania modelu biznesowego

W związku z tym, iż modele biznesowe podlegają swojemu ciągłemu dynamizmowi, który jest ściśle powiązany z wprowadzeniem różnych nowości, osoba biorąca udział przy ich kształtowaniu powinna charakteryzować się szczególnymi cechami kreatywności oraz operatywności. Jednak cechy te nie są powszechnymi wśród osób zajmujących się



najważniejszymi obszarami przedsiębiorstwa dlatego też pojawiają się różne problemy przy ich budowie.⁹²

- Problem I

Polega on na konieczności dokonania wyboru pomiędzy dogłębnym rozważaniem, a szybkim realizowaniem.

- Rozważanie ma celu odpowiednie rozpoznanie różnic, jakimi charakteryzuje się firma na tle innych.
- Dokonywanie ma za zadanie przede wszystkim skłonić do podejmowania szybkich działań.

- Problem II

W tym przypadku należy wybrać, czy firma w swojej działalności będzie kierować się różnorodnością, czy też skupi uwagę tylko na najważniejszych elementach.

- Różnorodność umożliwia rozpowszechnianie swoich wyrobów na coraz szerszych rynkach zbytu oraz zmniejsza występujące zagrożenia.
- Skupienie uwagi na najważniejszych elementach gwarantuje osiągnięcie dużych korzyści generujących duże zyski przedsiębiorstwa.

- Problem III

W tym przypadku pojawia się konieczność dokonania wyboru pomiędzy posiadanymi możliwościami, a pojawiającymi się w otoczeniu szansami

- Występujące szanse gwarantują szybkie osiągnięcie pożądanych rezultatów.
- Natomiast dostosowanie się do własnych możliwości jest bardziej racjonalnym postępowaniem.

⁹² A. K. Koźmiński, Zarządzanie w warunkach niepewności..., op. cit., s. 126.



2.5 Proces kształtowania modelu biznesowego przedsiębiorstwa

Tworzenie modelu biznesowego składa się z pięciu głównych etapów, gdzie w każdym z nich obrany został jakiś bardzo ważny cel. Funkcjonowanie przedsiębiorstwa dąży właśnie do jak najlepszej jego realizacji. Dlatego przy każdym z celów określone zostały podejmowane działania, które ułatwiają ich osiągnięcie.

Tabela 5 Etapy kształtowania modelu biznesowego

Etap	Cel	Podejmowane działania
I	Dokonanie wyboru grup nabywców	<ul style="list-style-type: none"> • Określenie, w jaki sposób najbardziej efektywnie osiągnąć pożądane wartości wśród danych nabywców. • Wyodrębnienie odpowiednich grup nabywców, którzy przyniosą firmie największe zyski • Identyfikacja, na których z występujących grup nabywców organizacja chce skupić swoją uwagę przy zwróceniu równoczesnym uwzględnieniu posiadanych możliwości.
		<ul style="list-style-type: none"> • Wyodrębnienie, jaki



<p style="text-align: center;">II</p>	<p style="text-align: center;">Dążenie do przechwytywania wartości</p>	<p>model może przynieść największy zysk przedsiębiorstwu.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identyfikacja źródła osiąganego zysku poprzez stwarzanie pożądanej wartości wśród nabywców.
<p style="text-align: center;">III</p>	<p style="text-align: center;">Dokonywanie kontroli mającej ostateczny charakter</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Określenie, czym nabywcy kierują się podczas wyboru określonych wyrobów. • Identyfikacja, czym dane przedsiębiorstwo wyróżnia się na tle innych uczestników zajmowanego rynku. • Uzyskanie informacji, w jaki sposób można dokonać równowagi wśród wpływu klientów.
<p style="text-align: center;">IV</p>	<p style="text-align: center;">Zasięg oddziaływania</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dokonanie wyboru, jakie produkty przedsiębiorstwo chce i jednocześnie może zaoferować klientom. • Wyodrębnienie, jakie oferowane produkty powinny być wytwarzane przez inne zewnętrzne

		<p>firmy, w celu zmniejszenia kosztów ich wytworzenia.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identyfikacja pomocnych usług oraz produktów, które wzbudzą zainteresowanie przy zakupie głównego.
V	<p>Utworzenie nowego pomysłu na temat prowadzonej działalności oraz nowej strategii przedsiębiorstwa</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dokonanie wyboru w obszarze technologicznym. • Przeprowadzanie różnych badań dotyczących produktów bądź też usług, które mogą przyczynić się do ich rozwoju. • Drogi przepływu wyrobów w celu dotarcia do nabywcy finalnego. • Identyfikacja źródeł występujących kosztów jak również zysków. • Odpowiedni dobór surowców w celu zaopatrzenia przedsiębiorstwa. • Podział produkcji zarówno wewnątrz

		<p>danego przedsiębiorstwa jak również poza nim.</p> <ul style="list-style-type: none">• Dokonywanie prac badawczo-rozwojowych, zarówno w samym przedsiębiorstwa jak również na zewnątrz.• Identyfikacja, co wpływa w największym stopniu na osiągnięcie kapitałochłonności• Proces odnawiania.
--	--	---

Źródło: Opracowanie własne na podstawie, A. K. Koźmiński, Zarządzanie w warunkach niepewności..., op. cit., s. 124.

Rozdział 3 Analiza SPACE jako skuteczna analiza strategiczna przedsiębiorstwa

3.1 Znaczenie analizy strategicznej w rozwoju przedsiębiorstwa

Analiza strategiczna każdego przedsiębiorstwa jest jednym z etapów całego procesu zarządzania strategicznego, jakim ono podąża. Jest ona pierwszym ogniwem, dlatego tak bardzo ważne jest odpowiednie dobranie i przeprowadzenie w stosunku do działalności całego przedsiębiorstwa. Wiąże się to z tym, iż w przypadku złego przeprowadzenia pierwszego etapu cała reszta zarządzania strategicznego będzie niedopasowana do działalności i przyniesie negatywne skutki. Jej zastosowanie również uznawane jest za ostatni etap zarządzania strategicznego, gdyż bada wcześniej opracowaną strategię działania.

Analiza strategiczna to dokonywanie efektywnego pomiaru i oceny w każdym zakresie prowadzonej działalności. Przedsiębiorstwo przeprowadzające swoją analizę strategiczną skupia się na realizacji dwóch podstawowych zamierzeń, jakie ona spełnia. Są nimi:⁹³

- Dokonanie odpowiedniej oceny wyznaczonej wcześniej obranej strategii zarządzania firmy.
- Wskazanie odpowiednich dróg jakimi powinno podążać przedsiębiorstwo w celu polepszania swojej pozycji. Odbywa się to poprzez wyznaczenie jakie zmiany powinny zostać wprowadzone zarówno w bliskim jak i dalekim jego otoczeniu.

Analiza strategiczna organizacji ma za zadanie pełnić następujące główne funkcje, które ułatwiają prowadzenie biznesu:⁹⁴

- Diagnostyczną

Celem tej funkcji jest ukazanie pewnych uwarunkowań odnośnie samego przedsiębiorstwa jak również jego otoczenia zewnętrznego.

⁹³ E. Multan, E. Bombiak, M. Chyłek, Analiza strategiczna w przedsiębiorstwie, zagadnienia teoretyczne i studia przypadków, wyd. Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny w Siedlcach, Siedlce 2014, s. 11.

⁹⁴ E. Multan, E. Bombiak, M. Chyłek, Analiza strategiczna w przedsiębiorstwie..., op. cit., s. 11.



- Projekcyjną

Skupia się ona na ukazaniu możliwych głównych wariantów dotyczących podejmowanych decyzji strategicznych w przyszłości.

Dokonując analizy strategicznej organizacji uwzględnia się jej 3 podstawowe obszary, jakie obejmuje:⁹⁵

- Analiza makrootoczenia – bada pewne uwarunkowania dalszego otoczenia firmy, dzięki temu umożliwia wyodrębnić pojawiające się szanse oraz zagrożenia z otoczenia zewnętrznego.
- Analiza otoczenia konkurencji – bada i ocenia sektor, w którym firma prowadzi swoją działalność bądź też chce w niego wejść, głównie pod względem jego atrakcyjności.
- Analiza wewnętrzna organizacji – bada wszystkie obszary przedsiębiorstwa pod względem jego pozycji strategicznej, co jest wytycznym do zbudowania odpowiedniej strategii działania wraz z jej planem i sposobem realizacji.

Z powyższych informacji zauważamy, iż analiza strategiczna pełni istotną rolę w funkcjonowaniu każdego przedsiębiorstwa. To właśnie ona ukazuje pewne wskazówki, jakimi powinno się podążać w celu realizacji określonych celów. Dzięki jej odpowiedniego przeprowadzenia firma może osiągnąć wiele korzyści prowadzących do osiągania większych zysków jak również pomaga unikać tych działań, które będą charakteryzować się klęską. W związku z czym jest ona jednym z elementów, które gwarantują efektywny rozwój każdej organizacji. Daje ona przejrzysty obraz zarówno samego przedsiębiorstwa jak czynników płynących z zewnątrz.

3.2 Ogólna charakterystyka analizy SPACE

Analiza SPACE jest skuteczną metodą służącą analizie strategicznej wybranej organizacji. Daje ona możliwości efektywnego badania, a następnie dokonania oceny występujących predyspozycji dotyczących dalszego rozwoju. Dzięki czemu w znacznym

⁹⁵ E. Multan, E. Bombiak, M. Chyłek, Analiza strategiczna w przedsiębiorstwie..., op. cit., s. 12.0

stopniu umożliwia wybór najlepszych kierunków działalności prowadzących do sukcesu, a zarazem uniknięcie niesprzyjającym sytuacjom, które z kolei doprowadzają do klęski.

Jej autorami, którzy skupili nad nią szczególną uwagę są: J. A. Rowe, R. O. Mason i K. E. Dickel.⁹⁶ Nazwa SPACE jest skrótem mającym pochodzenie w angielskim słownictwie. Składa się ona z poszczególnych części składowych:

- S – Strategic
- P – Position
- A – Action
- E – Evaluation

Z jej dosłownego tłumaczenie oznacza analizę strategicznej pozycji wraz z dokonaniem oceny danej działalności.

Umożliwia ona dokonanie odpowiedniej i dającej duże prawdopodobieństwo oceny, jaką pozycję strategiczną posiada badane przedsiębiorstwo. Opiera się na silnie połączonych ze sobą wymiarach, które skutecznie pokazują, w jakiej sytuacji aktualnie znajduje się firma. Są nimi:⁹⁷

- Wymiar wewnętrzny – dotyczący przedsiębiorstwa
- Wymiar zewnętrzny – dotyczący otoczenia

W jej stosowaniu wyróżnia się cztery rodzaje zmiennych, które mają znaczenie wieloczynnikowe i ulokowane są na odpowiednim miejscu w układzie osi współrzędnych. Są one kluczowymi elementami całej analizy przedsiębiorstwa, gdyż dostarczają wiele potrzebnych informacji. Dotyczą one zarówno samego przedsiębiorstwa z szczególnym uwzględnieniem jego siły finansowej i pozycji konkurencyjnej, jak również otoczenia, w którym ono prowadzi swoją działalność gospodarczą, a dokładniej siły i stabilności danego sektora.⁹⁸

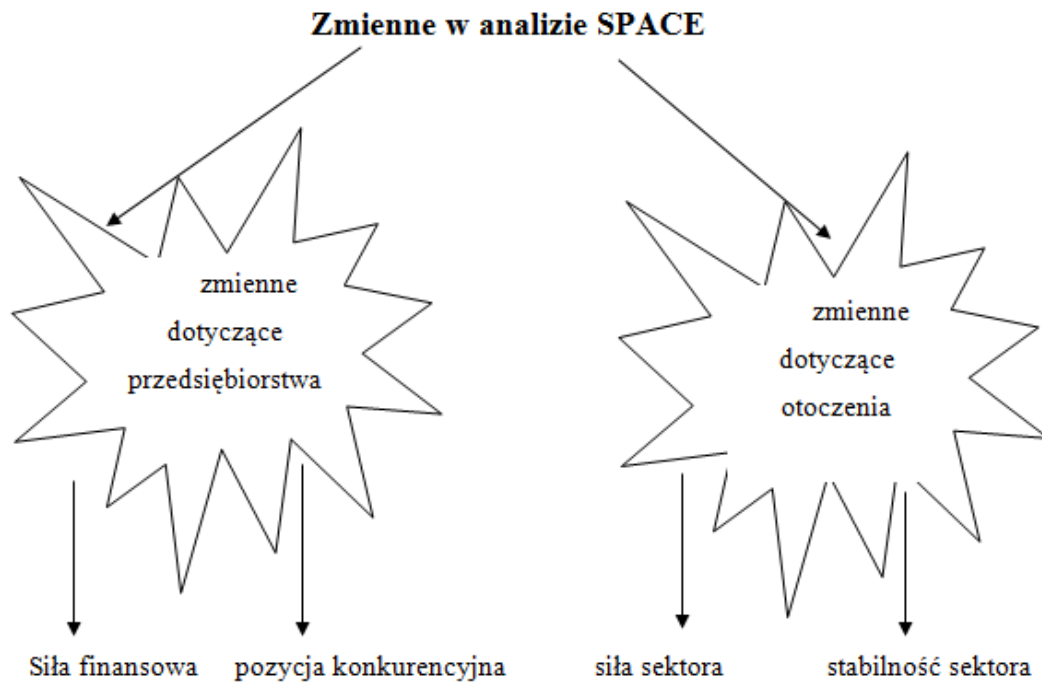
⁹⁶E. Multan, E. Bombiak, M. Chyłek, Analiza strategiczna w przedsiębiorstwie..., op. cit., s. 133.

⁹⁷R. Krupski, Zarządzanie Strategiczne..., op. cit., s. 168.

⁹⁸E. Multan, E. Bombiak, M. Chyłek, Analiza strategiczna w przedsiębiorstwie..., op. cit., s. 133.



Rysunek 9 Wieloczynnikowe zmienne w analizie SPACE



Źródło: Opracowanie własne.

Analiza SPACE pokazuje główne kierunki dotyczące funkcjonowania, będące pomocnymi narzędziami przy kształtowaniu odpowiedniej strategii przedsiębiorstwa. Jednak nie precyzuje szczegółowych zaleceń, w jaki sposób osiągnąć sukces. Związane jest to z faktem, iż każda organizacja jest inna i nie jest możliwym stworzenie wzorca pasującego do każdej działalności. Nie jest sprecyzowane jak odpowiednio dokonywać oceny poszczególnych czynników opisujących funkcjonowanie firmy.⁹⁹

W omawianej metodzie można zauważyć, że niektóre określone zmienne występują wielokrotnie, co równoznaczne jest z koniecznością analizowania ich z różnych, odmiennych punktów spojrzenia. Z reguły sytuacja taka jest błędnie interpretowana, iż zostały one źle opracowane.¹⁰⁰

⁹⁹M. Lisiński, Metody planowania strategicznego, wyd. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004, s. 265.

¹⁰⁰E. Multan, E. Bombiak, M. Chyłek, Analiza strategiczna w przedsiębiorstwie..., op. cit., s. 135.

Opisywana analiza jest użytecznym narzędziem, które ma skuteczne zastosowanie w przeprowadzaniu analizy dotyczącej przedsiębiorstwa działającego w jednym sektorze. W sytuacji, gdy działalność prowadzona jest w różnych branżach należy dokonać badania dla wszystkich z nich oddzielnie. W wyniku przeprowadzonej analizy może pojawić się sytuacja, iż istnieje potrzeba kształtowania różnych strategii dla odmiennych sektorów, w których funkcjonuje ta sama firma. Umożliwia jednak dokonanie rozpoznania takiej samej domeny lub osiągnięty wynik wykonanej analizy pociąga za sobą analizę, która kończy się wyborem odpowiedniej i dopasowanej do danej działalności domeny, nie jest to powiązane z ilością zajmowanych sektorów.¹⁰¹

Metoda SPACE tworzona jest przy uwzględnieniu, iż organizacje prowadzą swoją działalność w sektorach dojrzałych, które charakteryzują:¹⁰²

- Wolne tempo zmian popytu
- Ostra walka między konkurencją
- Niski poziom innowacji
- Mała ilość opcji strategicznych

Odpowiednimi w tym przypadku są kształtowane strategie behawioralne rodzaju K.

Jeżeli badane przedsiębiorstwo działa w słabo rozwiniętych sektorach, cechującymi się:

- Szybkie tempo zmian popytu
- Wysoki poziom innowacji
- Niestabilna sytuacja dotycząca konkurencji
- Możliwość korzystania z różnych możliwości strategicznych

W takiej sytuacji, dokonuje się innego rozkładu na osi współrzędnych oraz interpretacji otrzymanych wyników.

Przeprowadzona analiza daną metodą daje możliwość rozpoznania jednej z czterech rodzajów strategii, jaka pasuje do danego przedsiębiorstwa, i jakie powinny być odpowiednio wdrażane w celu osiągnięcia największej ilości pożądaných korzyści. Wyróżnia się następujące strategie:

¹⁰¹R. Krupski, Zarządzanie Strategiczne..., op. cit., s. 173.

¹⁰²R. Krupski, Zarządzanie Strategiczne..., op. cit., s. 173-174.



- ❖ Strategia zachowawcza
- ❖ Strategia agresywna
- ❖ Strategia defensywna
- ❖ Strategia konkurencyjna

3.3 Kryteria stosowane w przeprowadzaniu analizy SPACE

Aby dokonać stosownej analizy metodą SPACE należy przede wszystkim poznać możliwe kryteria służące dokonaniu oceny, w celu skutecznego zaznajomienia się z jej możliwościami wyboru.

Stosowane zmienne są istotnym elementem omawianej metody ze względu na fakt, iż są one pewnym punktem wyjścia do dokonywania dalszej diagnozy. Ich zła interpretacja pociąga za sobą negatywne konsekwencje, jakimi są przede wszystkim niewiarygodna dalsza analiza dająca sfalszowany wynik, nie pasujący do badanego obiektu. W związku z tym wszystkie podejmowane czynności będą prowadziły do pogarszania się sytuacji badanego obiektu.

Kryteria mające miejsce w określaniu oceny pozycji strategicznej i podejmowanych działań przez przedsiębiorstwo zestawione zostały w dwóch przeciwstawnych sekwencjach:¹⁰³

- Na jednej osi współrzędnych zestawione są:
 - siła finansowa firmy oznaczana jako - FS
 - oraz stabilność sektora - ES
- Na drugiej osi współrzędnych znajdują się:
 - zdolności konkurencyjne przedsiębiorstwa - CA
 - oraz siła sektora – IS

¹⁰³R. Krupski, Zarządzanie Strategiczne..., op. cit., s. 170.

Tabela 6 Zmienne analizy SPACE dotyczące funkcjonowania przedsiębiorstwa

<u>Czynniki dotyczące funkcjonowania przedsiębiorstwa:</u>	
SIŁA FINANSOWA	ZDOLNOŚCI KONKURENCYJNE
Wskaźnik ROI	Cykl życia produktu
Dźwignia finansowa	Know – how
Płynność finansowa	Wielkość udziału, jaki dane przedsiębiorstwo posiada na zajmowanym rynku
Cash flow	Jakość produkowanych wyrobów
Możliwości wyjścia z sektora	Lojalność ze strony nabywców
Wielkość występującego ryzyka w prowadzonej działalności	Poziom pionowej integracji
Kapitał własny w stosunku do kapitału niezbędnego	Umiejętność korzystania z własnych sił produkcyjnych
Wielkość zadłużenia	Cykl dotyczący możliwości zastępowania produktów innymi
Poziom obrotu	Poziom kontroli nad dostawcami i dystrybutorami

Źródło: Opracowanie własne na podstawie - E. Multan, E. Bombiak, M. Chyłek, Analiza strategiczna w przedsiębiorstwie..., op. cit., s. 134.



Tabela 7 Zmienne analizy SPACE dotyczące zajmowanego sektora

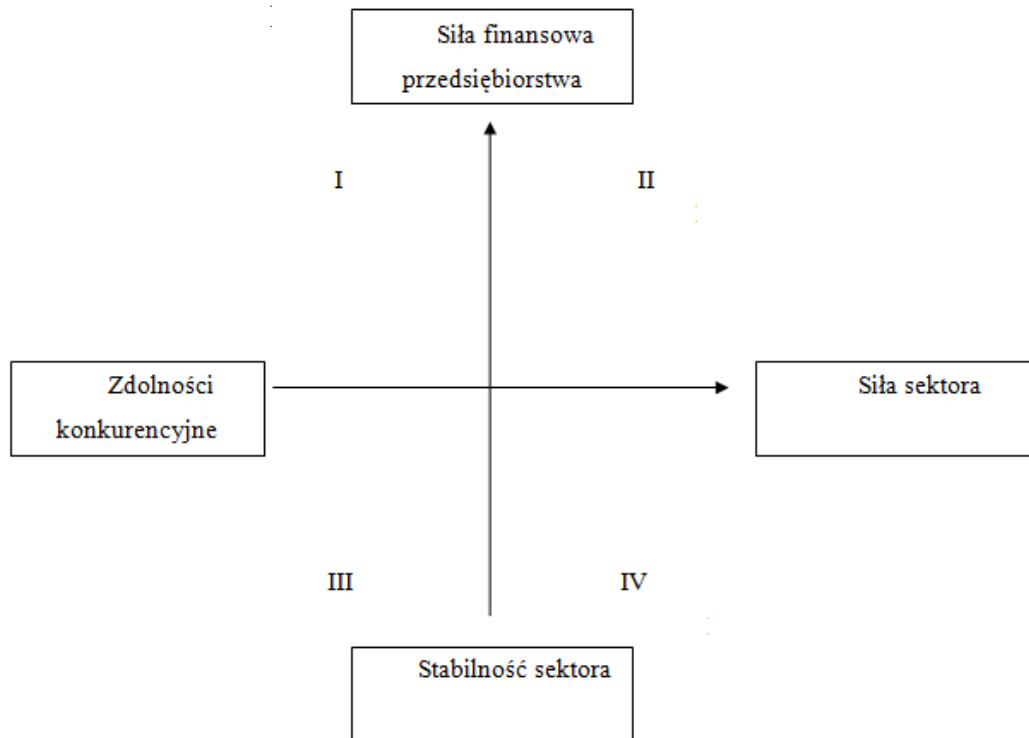
<u>Czynniki dotyczące sektora:</u>	
SIŁA SEKTORA	STABILNOŚĆ SEKTORA
Możliwości wzrostowe	Przemiany zachodzące w technologii
Stabilność finansów	Wahania popytu
Skuteczność korzystania z posiadanych zasobów	Wielkość konkurencji
Know – how	Elastyczność popytu dotycząca cen
Potencjał zyskowy	Trudności wejścia do danego sektora
Kapitałochłonność	Poziom różnicy w cenach dotyczące produktów oferowanych przez konkurencję
Występujące zagrożenia ze strony odbiorców i dostawców	Wielkość stopy inflacji
Wielkość poziomu produkcji	Występujące zmiany w kursach walut
Efektywność wykorzystania mocy produkcyjnych	Zmiany w przepisach prawnych
Bariery wejścia/wyjścia z sektora	Wahania stopy procentowej

Źródło: Opracowanie własne na podstawie - E. Multan, E. Bombiak, M. Chyłek, Analiza strategiczna w przedsiębiorstwie..., op. cit., s. 134.



3.4 Model analizy SPACE

Rysunek 10 Model analizy SPACE



Źródło: Opracowanie własne na podstawie - R. Krupski, Zarządzanie Strategiczne..., op. cit., s. 170.

Z powyższego rysunku zauważamy, iż model analizy SPACE składa się z układu współrzędnych, gdzie:

- Na osi Y znajdują się:
 - ✓ W stosunku rosnącym - Siła finansowa przedsiębiorstwa
 - ✓ W stosunku malejącym – stabilność sektora
- Na osi X występują:
 - ✓ W stosunku rosnącym – siła sektora
 - ✓ W stosunku malejącym – zdolności konkurencyjne

W polach układu współrzędnych, pomiędzy występującymi zmiennymi, wyznaczone zostały pożądane strategie organizacji, które ponumerowane są skalą od I do IV, oznaczające:¹⁰⁴

○ **I – strategia konserwatywna**

Występuje w sytuacji małych zdolności konkurencyjnych przy równoczesnej dużej sile finansowej przedsiębiorstwa. Cechami charakterystycznymi danej strategii są:

- Dokonywanie wyboru produktów spośród możliwych opcji
- Podział rynku na segmenty
- Dążenie do minimalizacji ponoszonych kosztów
- Dokonywanie modyfikacji dotyczącej konkurencyjnych produktów w celu osiągnięcia ich większej atrakcyjności
- Rozwój oferty produktowej
- Nastawienie na ciągle poszukiwanie innych rynków zbytu

○ **II – Strategia agresywna**

Strategia ta ma miejsce wówczas, gdy występuje duża siła sektora i siły finansowej organizacji. Składa się z następujących działań przedsiębiorstwa:

- Wykorzystanie największych ilości posiadanych zasobów na cele wykonywania produktów konkurencyjnych
- Dążenie do osiągnięcia coraz silniejszej pozycji rynkowej
- Umiejętność odpowiedniego wykorzystania pojawiających się szans i okazji
- Adaptacja przedsiębiorstw o takim samym profilu działalności

○ **III – strategia defensywna**

Równoznaczna jest z posiadanymi przez firmę dużymi zdolnościami konkurencyjnymi przy niskiej stabilności sektorowej. Składa się z:

- Dążenie do powiększania własnych finansów
- Zwiększanie ilości zasobów handlowych
- Efektywne obniżanie ponoszonych kosztów

¹⁰⁴R. Krupski, Zarządzanie Strategiczne..., op. cit., s. 43-44.



- Ciągłe udoskonalanie oferty produktowej
- Dążenie do osiągnięcia coraz większej produktywności
- Zachowywanie osiągniętej przewagi nad konkurencją

- **IV – strategia konkurencyjna**

Ostatnia z wytypowanych strategii analizy SPACE występuje wówczas, gdy istnieje duża siła sektorowa wraz z małą stabilnością sektora. Charakteryzuje się ona następującymi cechami:

- Obniżanie ponoszonych kosztów
- Brak nakładu na dalsze inwestycje
- Dążenie do stopniowego wycofywania się z prowadzonej działalności gospodarczej
- Coraz większe pomniejszanie zdolności dotyczącej produkcji

Metoda SPACE umożliwia przeprowadzenie całego procesu dotyczącego planowania strategicznego przedsiębiorstwa. Począwszy od dokonania diagnozy firmy wraz z jej otoczeniem, a skończywszy na dokonaniu wyboru jednej z możliwych opcji strategicznych. Dzięki temu zaliczyć można ją do analiz kompleksowych, które dostarczają wielu potrzebnych do dalszego efektywnego funkcjonowania informacji.¹⁰⁵

3.5 Metodologia analizy SPACE

3.5.1 Etapy analizy SPACE

Analiza SPACE należy do obszernych metod służących dokonania dogłębnej diagnozy przedsiębiorstwa. W związku z tym składa się ona z kilku rozbudowanych i następujących po sobie etapów. W celu otrzymania wiarygodnych wyników wszystkie elementy muszą zostać dokładnie zrealizowane. Są nimi:¹⁰⁶

¹⁰⁵ P. Czarnecki, Zastosowanie metody SPACE do analizy strategicznej szkoły wyższej, wyd. Wyższa Szkoła Biznesu – National-Louis University, Nowy Sącz 2000, s. 113.

¹⁰⁶ M. Lisiński, Metody planowania strategicznego, op. cit., s. 266.



- **Etap I**
Przygotowawcza analiza przedsiębiorstwa.
- **Etap II**
Dokonanie wyboru kryteriów cząstkowych, które będą skutecznie opisywać kryteria główne.
- **Etap III**
Obiektywizacja określonych wcześniej kryteriów cząstkowych.
Dokonanie hierarchii ich istotności wraz z zasadami pomiarów i wzorów służących dokonaniu oceny.
- **Etap IV**
Przeprowadzenie pomiaru i oceny poszczególnych kryteriów głównych.
- **Etap V**
Identyfikacja, jaką posiada organizacja pozycję konkurencyjną na tle innych uczestników zajmowanego rynku.
Wybór odpowiedniej i efektywnej strategii.

W każdym z tych etapów określone są możliwe zadania badawcze wraz z metodami i technikami służącymi ich realizacji. Zadania badawcze określają co chcemy osiągnąć na każdym etapie z osobna, a wszystkie te działania łącznie umożliwią zrealizowanie kompletnej analizy przedsiębiorstwa. Metody i techniki służące realizacji zadań badawczych w znaczny sposób ułatwiają przeprowadzanie całej analizy strategicznej. Dzięki nim wiadomo, jakie kroki należy podjąć w celu otrzymania konkretnych informacji.

Tabela 8 Etapy, zadania, metody i techniki zastosowane w analizie SPACE

Etapy	Zadania badawcze	Metody i techniki służące realizacji zadań badawczych
Etap I Analiza przygotowawcza przedsiębiorstwa	Określenie misji oraz wizji firmy wraz z określonymi wcześniej celami.	<ul style="list-style-type: none"> ○ Analizowanie dokumentów ○ Wywiad
	Sprecyzowanie	



	sytuacyjnych wymogów dotyczących działania systemu.	<ul style="list-style-type: none"> ○ Metoda ekspertów
<p>Etap II</p> <p>Dokonanie wyboru kryteriów cząstkowych, które będą skutecznie opisywać kryteria główne</p>	Przyporządkowanie do każdego kryteria głównego innych kryteriów cząstkowych.	<ul style="list-style-type: none"> ○ Analityczna technika doboru kryteriów oceny ○ Metoda ekspertów
<p>Etap III</p> <p>Obiektywizacja określonych wcześniej kryteriów cząstkowych.</p> <p>Dokonanie hierarchii ich istotności wraz z zasadami ich pomiarów i wzorów służących dokonaniu oceny</p>	Przeprowadzenie obiektywizacji wszystkich wybranych kryteriów cząstkowych, które opisują kryteria główne.	<ul style="list-style-type: none"> ○ Metoda ekspertów ○ Metoda obiektywizacji preferencji istotności kryteriów oceny
	Sprecyzowanie, jakie obowiązują zasady dotyczące pomiaru oraz oceny.	<ul style="list-style-type: none"> ○ Procedura ustalania skali i metod pomiaru
	Identyfikacja wzorów oceny.	<ul style="list-style-type: none"> ○ Metoda ekspertów ○ Technika analiz par ○ Analiza porównawcza z konkurencją ○ Procedura budowy wzorca normatywnego
<p>Etap IV</p>	Określenie kryteriów cząstkowych	<ul style="list-style-type: none"> ○ Metoda studiowania analizy ○ Metoda ankietowa



Sporządzenie pomiaru i oceny poszczególnych kryteriów głównych		<ul style="list-style-type: none"> ○ Obserwacja ○ Wywiad
	Dokonanie pomiaru i oceny cząstkowych kryteriów.	<ul style="list-style-type: none"> ○ Porównywanie z określonymi worami ○ Procedura dokonywania oceny kryteriów cząstkowych ○ Metoda ekspertów
	Sformułowanie oceny całościowej i końcowej do każdego z kryteriów głównych osobno.	<ul style="list-style-type: none"> ○ Technika wielokryterialnej oceny punktowe
Etap V Identyfikacja, jaką posiada organizacja pozycję konkurencyjną na tle innych uczestników zajmowanego rynku. Wybór odpowiedniej i efektywnej strategii	Wykonanie porównania wartości kryteriów głównych.	<ul style="list-style-type: none"> ○ procedura obliczania wektora wypadkowego
	Dokonanie wyboru najlepszej strategii przedsiębiorstwa.	<ul style="list-style-type: none"> ○ Procedura obliczania wektora wypadkowego ○ Lista kontrolna dotycząca strategii firmy

Źródło: Opracowanie własne na podstawie, M. Lisiński, Metody planowania strategicznego, op. cit., s. 267

Etap I

Pierwszy etap składa się z dwóch elementów, które są punktem wyjścia przy przeprowadzaniu dalszej analizy. Gdyż w celu skutecznego jej zastosowania należy dogłębnie zaznajomić się ze specyfiką badanego obiektu, co jest warunkiem koniecznym zebrania jak największej ilości pożądaných informacji, które przyniosą efektywne rezultaty.



Głównym zadaniem tego etapu jest określenie misji oraz wizji firmy wraz z określonymi wcześniej celami. Jest to najważniejszym krokiem w celu przeprowadzenia efektywnej analizy przedsiębiorstwa. Stanowi ono początek do dalszych podejmowanych działań. Dostarczają nam one wielu bardzo potrzebnych informacji dotyczących prowadzonej działalności, które z kolei stanowią punkt wyjścia do wykonywania dalszych zadań. W celu potwierdzenia założonych celów wraz z misją i wizją powinny one znaleźć poparcie w prowadzonej dokumentacji firmy wraz z wyrażonym zdaniem kierownictwa, głównie nadrzędnego. Zdarzają się przypadki, iż posiadane informacje z różnych źródeł nie potwierdzają się. W takiej sytuacji koniecznym jest dokonanie aktualizacji biorąc pod uwagę głównie opinie naczelnego kierownictwa.¹⁰⁷

Wielu istotnych informacji na temat działania badanego przedsiębiorstwa dostarczają kryteria służące badaniu siły finansowej, które w przejrzysty sposób ukazują kondycje i występujące możliwości finansowe dotyczące dalszego funkcjonowania. W związku z tym zostały one dokładniej omówione w tabeli poniżej.

Tabela 9 Kryteria oceny finansowej przedsiębiorstwa

Kryteria oceny siły finansowej przedsiębiorstwa
<p>1. Próg rentowności w ujęciu fizycznej wielkości świadczonych usług</p> <p>Wzór 1</p> $PR = \frac{KS}{D}$ <p>Gdzie:</p> <p>KS – koszty stałe, które są kosztami administracyjnymi oraz utrzymania pomieszczeń oraz budynków</p> <p>D – dochodowość usługi, którą otrzymuje się z różnicy między dochodem z danej usługi a sumą jej kosztów zmiennych</p>
<p>2. Wskaźnik płynności bieżącej</p> <p>Wzór 2</p> $WPB = \frac{AB}{ZB}$ <p>Gdzie:</p> <p>AB – aktywa bieżące</p>

¹⁰⁷M. Lisiński, Metody planowania strategicznego, op. cit., s. 266-268.



ZB – zobowiązania bieżące
<p>3. Wskaźnik zadłużenia kapitału własnego</p> <p>Wzór 3</p> $WZKW = \frac{ZO}{KW} \times 100\%$ <p>Gdzie:</p> <p>ZO – zobowiązania ogółem</p> <p>KW – kapitał własny</p>
<p>4. Wskaźnik zadłużenia długoterminowego</p> <p>Wzór 4</p> $WZD = \frac{ZD}{KW} \times 100\%$ <p>Gdzie:</p> <p>ZD – zobowiązania długoterminowe</p> <p>KW – kapitał własny</p>
<p>5. Wskaźnik pokrycia obsługi długu</p> <p>Wzór 5</p> $WPOD = \frac{ZN}{RATK+ODS}$ <p>Gdzie:</p> <p>ZN – zysk netto</p> <p>ODS – odsetki</p> <p>RATK – rata kredytu</p>
<p>6. Wskaźnik rotacji należności</p> <p>Wzór 6</p> $WRN = \frac{SN}{NAL}$ <p>Gdzie:</p> <p>SN – sprzedaż netto</p> <p>NAL – przeciętny stan należności w określonym okresie</p>
<p>7. Wskaźnik rotacji zobowiązań</p> <p>Wzór 7</p> $WRZ = \frac{SN}{ZOB}$ <p>Gdzie:</p> <p>SN – sprzedaż netto</p> <p>ZOB – zobowiązania</p>



8. Wskaźnik cyklu należności

Wzór 8

$$WCN = \frac{NAL \times OKRES}{SN}$$

Gdzie:

NAL – przeciętny stan należności w określonym okresie

SN – sprzedaż netto

OKRES – okres wyrażony w dniach

9. Wskaźnik cyklu zobowiązań

Wzór 9

$$WCZ = \frac{ZOB \times OKRES}{SN}$$

Gdzie:

ZOB – zobowiązania

SN – sprzedaż netto

OKRES – okres wyrażony w dniach

Źródło: M. Lisiński, Metody planowania strategicznego, op. cit., s. 271.

Następnie należy dokonać sprecyzowania sytuacyjnych wymogów dotyczących działania systemu. Są to czynniki, charakteryzujące się względną niezależnością od systemu. Część z nich jest pewnymi warunkami prowadzenia działalności, dotyczących m.in. obowiązujących wymogów Unii Europejskiej lub światowych. Jednak większość z nich określone są głównie poprzez występujące:¹⁰⁸

- potrzeby nabywców
- działania podejmowane przez konkurentów
- obowiązujące przepisy
- określone normy techniczne
- występujące źródła zasilania
- wymogi ze strony ekologii

Wyznaczają one pewne obszary, jakim musi podołać każde przedsiębiorstwo, zajmujące poszczególne rynki.

Wyznaczone sytuacyjne wymogi dotyczące działania systemu będą przydatnym elementem służącym w dalszej części do kształtowania odpowiedniej strategii firmy,

¹⁰⁸M. Lisiński, Metody planowania strategicznego, op. cit., s. 268.

dokonaniu obiektywizacji cząstkowych kryteriów oraz sprecyzowaniu ich hierarchii. Już na tym etapie widać, jaką rolę odgrywa skutecznie dokonana analiza wizji, misji i celów przedsiębiorstwa. Umożliwia ona określanie omawianych wymogów, ze względu na to że odpowiednio ukazuje z jakiego typu organizacji mamy do czynienia. Jednak z reguły nie dostarcza to kompletnej wiedzy służącej realizacji tego kroku analizy. W związku z tym koniecznym staje się skorzystanie z pomocy płynące z zewnątrz, m.in. opracowanych przed zewnętrznymi ekspertów, którzy dysponują specjalistyczną wiedzą.

Etap II

Pierwszym krokiem w ramach tego etapu jest przyporządkowanie do każdego kryterium głównego innych kilku kryteriów szczegółowych. Jednak są to tylko wstępne czynniki, które mogą ulec zmianie w dalszej części wykonywanej analizy. Jednym z pojawiających się problemów na tym etapie jest określenie liczby możliwych kryteriów oraz ich jak najlepszy wybór, umożliwiający dokonanie skutecznej identyfikacji poszczególnych obszarów działalności. Zadanie to nie należy do najłatwiejszych, a wręcz przeciwnie, wymaga dużej precyzji i dokładności. Związane jest to głównie z faktem, iż nie można znaleźć skutecznych metod, które byłyby przydatnym narzędziem w dokonywaniu wyboru kryteriów oceny. W związku z tym należy opierać się na własnej wiedzy i doświadczeniu, które będą przydatnymi czynnikami.

Najbardziej przydatnym narzędziem pomocnym przy wyborze jest analityczna metoda dokonywania wyboru odpowiednich kryteriów służących dalszej ocenie. Należy ona do grupy nieskomplikowanych narzędzi, którego procedura składa się tylko z dwóch etapów, a są nimi:¹⁰⁹

- Sporządzenie identyfikacji listy początkowych kryteriów, które ulegają w dalszym etapie modyfikacji.
- Dokonanie selekcji wcześniej określonych kryteriów, i pozostawienie tylko tych, które mogą dać nam rzetelną i przydatną informację.

Podstawowe zasady dokonywania efektywnego wyboru kryteriów to:¹¹⁰

¹⁰⁹M. Lisiński, *Metody planowania strategicznego*, op. cit., s. 269.

¹¹⁰M. Lisiński, *Metody planowania strategicznego*, op. cit., s. 269-270.



1. Zmniejszanie ilości określonego zestawu kryteriów, co powoduje osiągnięcie jednoznaczności.
2. Dokładny opis problemu, który pozwala na osiągnięcie wszechstronnego charakteru dotyczącego wykonywanej ocenie.
3. Dokonanie zdefiniowania wszystkich wybranych kryteriów z osobna.

Pierwsze z dwóch określonych zasad wymagają w swoim zastosowaniu dokonywania pewnych kompromisów, które z reguły polegają na wyborze tylko najważniejszych kryteriów głównych, jak i również częściowych. Ostatnia zasada wskazuje na stopień ważności poszczególnych kryteriów.

Etap III

Trzeci etap omawianej metody służącej analizie strategicznej składa się z wielu elementów. Jest on najważniejszą częścią przeprowadzania całej analizy, gdyż w dużej mierze wpływa na ostateczny jej wynik. W jego zakresie jest wykonanie trzech istotnych zadań poprzez:

1. Dokonanie obiektywizacji określonych wcześniej kryteriów częściowych.
2. Ustalenie, jakimi zasadami należy kierować się przy pomiarze i dokonywanej ocenie częściowych kryteriów.
3. Identyfikacja wzorów służących dokonywaniu oceny.

Krok I: Dokonanie obiektywizacji określonych wcześniej kryteriów częściowych.

W ramach realizacji pierwszego z określonych w tym etapie kroków wykorzystuje się głównie opinie wyrażone przez różnych ekspertów. Jednak z reguły zaciąga się informacji zarówno od osób ściśle powiązanych z przedsiębiorstwem, czyli jej pracowników, jak i również tych z zewnątrz, których opinia będzie bardziej obiektywna. Powinno zwrócić się uwagę również na zawód jak i doświadczenie osób biorących udział w tym badaniu. Na tym etapie wykorzystuje się sytuacyjne wymogi działania systemu, które zostały określone na początku wykonywania całej procedury SPACE. Będą one następnie generatorami preferencyjnych szeregów. W ramach tego kroku otrzymujemy odpowiednią liczbę, jak i również charakter częściowych kryteriów, które są istotnymi elementami przeprowadzania dalszej analizy.¹¹¹

¹¹¹P. Czarnecki, Zastosowanie metody SPACE do analizy strategicznej szkoły wyższej, op. cit., s. 141.



Techniki służące określaniu istotności poszczególnych czynników¹¹²:

1. Równoważność wszystkich czynników – takie same wskaźniki wag
2. Określenie odpowiedniej kolejności kryteriów, która odzwierciedla znaczenie każdego z nich na odpowiednim miejscu w skali porządkowej
3. Ustalenie dla każdego kryterium z osobna, jakie ma ono znaczenie w całej skali

Najpowszechniejszą techniką wykorzystywaną przez badaczy jest nr 2. Wśród najbardziej znanych metod wykorzystywanych w drugim przypadku są: tabela współzależności oraz identyfikacja par. Jednak zwraca się tutaj dużą uwagę na fakt, iż nie są one całkowicie obiektywnymi ocenami, dlatego przy ich zastosowaniu należy kierować się dużą ostrożnością.

W dokonywaniu hierarchizacji poszczególnych czynników posłużyć można się przekształconą metodą obiektywizacji preferencji ważności różnych czynników służących dokonywaniu odpowiedniej oceny. Dzięki jej wykorzystaniu można ze znaczną dokładnością usunąć czynniki nie mające związku z innymi wykorzystywanymi w danej metodzie. W przeprowadzaniu danej metody przyjmuje się iż, prawidłowość preferencji istotności jest zależne od występowania zgodności pomiędzy minimum dwoma szeregami preferencji. Odpowiedni szereg preferencji składa się z poszczególnych czynników, które są wartościami liczbowymi nie mającymi nazw jednostkowych. Jego długość uzależniona jest od liczby występujących kryteriów. Przyjmuje się również, iż dokonywanie punktacji jest zidentyfikowane w układzie występujących liczb naturalnych, które z kolei są odpowiednikami poszczególnych czynników dokonywanej oceny. Wartość liczby naturalnej określa wartość dokonywanej punktacji. W związku z tym, im jest ona większa tym występuje większa punktacja poszczególnych kryteriów. Istotną rolę w danej metodzie przypisuje się współczynnikowi konkordancji, który ustala zgodność pomiędzy poszczególnymi szeregami preferencyjnymi.

W celu dokonania odpowiedniej obiektywizacji preferencji ważności poszczególnych czynników oceny należy przeprowadzić proces składający się z:

- Identyfikacji odpowiedniej kolejności czynników dokonywanej oceny
- Wyliczenia wartości występującego współczynnika konkordancji wraz z dokonaniem weryfikacji współzależności pomiędzy czynnikami szeregów preferencji

¹¹²M. Lisiński, Metody planowania strategicznego, op. cit., s. 272-273.



- Dokonania odpowiedniej preferencji ważności czynników oceny, które będzie miało przede wszystkim obiektywny charakter.

Identyfikacja odpowiedniej kolejności czynników dokonywanej oceny

Proces ten składa się z trzech następujących kroków badawczych:¹¹³

- Ustalenie odpowiedniego zestawu czynników oceny, które zostały już zidentyfikowane. Budują one zbiór składający się z n-fragmentów.
- Dobór sytuacyjnych wymogów dotyczących funkcjonowania systemu, które kolejno tworzą zestaw czynników preferencji. Ukazuje się ich duży związek z funkcjonującymi wymogami płynącymi z otoczenia zewnętrznego organizacji. Dlatego można zauważyć ich charakterystyczne cechy dotyczące zajmowanego sektora jak i również samego przedsiębiorstwa. Sytuacyjne wymogi dotyczące funkcjonowania systemu są idealnymi obszarami, które służyć będą porównywaniu w celu identyfikacji ważności kryteriów cząstkowych. Ich zestaw buduje z kolei zbiór czynnikami o m-fragmentach.
- Ostatnim elementem jest stworzenie m-szeregów preferencyjnych. Zawierające się w nich wyrazy są składnikami macierzy preferencji o symbolu M. Istotną rolę na tym etapie przypisuje się posługiwaniem, jako narzędziem badawczym, metodzie ekspertów. Wynik otrzymuje się tutaj poprzez zbiór a następnie wyliczenie średniej z dokonanych ocen przez wszystkich uczestniczących w badaniu ekspertów. Otrzymuje się wtedy odpowiednie wartości liczbowe, które z kolei oznaczają punktacje ważności występujących czynników, z których składa się dany szereg preferencyjny. Zachodzi tutaj związek pomiędzy występującą średnią, którą otrzymujemy z ocen poszczególnych ekspertów, z wartością punktową poszczególnego kryterium. Im jest ona większa tym większa jest wartość punktowa. Najważniejszym elementem na tym etapie jest utworzenie macierzy preferencji, w której dane m-kolumny są odpowiednikami czynników szeregów preferencji, a n-wiersze oznaczają czynniki oceny.

Wyliczenie wartości występującego współczynnika konkordancji wraz z dokonaniem weryfikacji współzależności pomiędzy czynnikami szeregów preferencji. W skład tego etapu wchodzi:

¹¹³M. Lisiński, Metody planowania strategicznego, op. cit., s. 273.



- Wyliczenie konkretnego współczynnika konkordancji. Ukazuje on jak zgodne pomiędzy sobą są poszczególne szeregi preferencyjne. Dzięki temu narzędziu można uzyskać informacji o występującym stopniu obiektywizacji.¹¹⁴

Wartości współczynnika konkordancji mieszczą się w przedziale od 0 do 1.

W celu wyliczenia wartości współczynnika konkordancji posługuje się następującym wzorem:

Wzór 10

$$W = \frac{12S}{m^2(n^3 - n)}$$

Gdzie występujące symbole oznaczają:

W – współczynnik konkordancji

S – suma kwadratów występujących odchyłeń w szeregach preferencyjnych

m – ilość czynników szeregów preferencji

n – ilość występujących kryteriów oceny

Aby uzyskać wartość S należy zastosować poniższy wzór:

Wzór 11

$$S = \sum_{i=1}^n \left(\sum_{j=1}^m x_{ij} - \frac{m(n+1)}{2} \right)^2$$

Jeśli zaistnieje taka sytuacja, iż preferencje współczynników konkordancji są podobne, wówczas korzysta się z następujących wzorów:

Wzór 12

$$W = \frac{12S}{m^2(n^2 - n) - m \sum_{j=1}^m T_j}$$

$$T_j = \frac{1}{12} \sum_{i=1}^n (t_i^3 - t_i)$$

T_i – i-ta mająca miejsce w badaniu liczba takich samych kolejności w j-tym szeregu

¹¹⁴M. Lisiński, Metody planowania strategicznego, op. cit., s. 274.

- Drugim krokiem konkordancji na danym etapie przeprowadzanego badania jest dokonanie odpowiedniej interpretacji wyliczonego współczynnika przy uwzględnieniu stopni obiektywizacji.¹¹⁵

Tabela 10 Przedział zmienności badanego współczynnika konkordancji wraz ze stopniami obiektywizacji

Przedział zmienności współczynnika konkordancji	Stopień obiektywizacji
$W = 0$	Brak
$0 < W < 0,1$	Znikoma
$0,1 \leq W < 0,3$	Niska
$0,3 \leq W < 0,5$	Średnia
$0,5 \leq W < 0,7$	Duża
$0,7 \leq W < 0,9$	Bardzo duża
$0,9 \leq W < 1$	Prawie pełna
$W = 1$	Pełna

Źródło: M. Lisiński, Metody planowania strategicznego, op. cit., s. 274.

W inny sposób przebiega proces, gdy ilość zastosowanych kryteriów jest większy od 7. Wówczas dodatkowo przeprowadza się test chi-kwadrat oznaczany symbolem χ^2 . Obliczamy go aby dokonać weryfikacji mającej miejsce istotności statystycznej pomiędzy danymi szeregami preferencyjnymi.¹¹⁶

Wzór 13

$$\chi^2 = m(n-1)W$$

Istnieje możliwość również, iż poszczególne preferencje występują w podobnych wartościach. Należy wtedy posłużyć się kolejnym wzorem, jakim jest:

Wzór 14

$$\chi^2 = \frac{S}{\frac{1}{12}mn(n+1) - \frac{1}{n-1} \sum_{j=1}^m T_j^2}$$

¹¹⁵M. Lisiński, Metody planowania strategicznego, op. cit., s. 275.

¹¹⁶M. Lisiński, Metody planowania strategicznego, op. cit., s. 276.

W celu wyliczenia wyżej wymienionego równania należy porównać wartość jaką otrzymamy z x^2 do równania: $x_\alpha^2(n-1)$ którą znaleźć można w tablicy

Gdzie:

α - ogólnie przyjęty stopień ważności

$(n-1)$ – liczba stopni swobody

Nie przyjmuje się hipotezy wówczas, gdy obliczona wartość spełnia poniższy warunek:

Wzór 15

$$m(n-1)W > x_\alpha^2(n-1)$$

Oznacza to, że nie istnieje współzależność pomiędzy danymi generatorami poszczególnych szeregów preferencyjnych. Co z kolei uznaje za ważność współczynnika konkordancji dla poszczególnego poziomu istotności.

W przypadku, gdy ilość występujących kryteriów jest mniejsza od 7, a wyliczony współczynnik konkordancji okazuje się być mniejszym od przyjętego, dany problem możemy rozwiązać za pomocą dwóch metod:¹¹⁷

- Likwidacja czynników preferencji znacząco zmniejszających poziom W – oznacza zmniejszenie zestawu sytuacyjnych wymogów działania systemu, tzw. SWDS.
- Dyskryminacja czynników oceny - w tym przypadku dokonuje się likwidacji czynników oceny, które obniżają wartość W. Jednak ostateczna liczba czynników oceny nie może być mniejsza od 5.

Obiektywną preferencje ważności poszczególnych czynników oceny uzyskujemy poprzez zsumowanie liczb określonych dla danych czynników z wyznaczonych generatorów. Wyliczone wartości poszczególnego kryterium porównujemy. Największą rangę ważności uzyskuje to kryterium, które uzyskało najwyższą sumę wartości.¹¹⁸

Dokonanie odpowiedniej preferencji ważności czynników oceny, które będzie miało przede wszystkim obiektywny charakter:

¹¹⁷P. Czarnecki, Zastosowanie metody SPACE do analizy strategicznej szkoły wyższej, op. cit., s. 151-152.

¹¹⁸M. Lisiński, Metody planowania strategicznego, op. cit., s. 276.



Na tym etapie ustala się wagi dla każdego z kryteriów cząstkowych, które budują zobiektywizowany zestaw. Wylicza się je poprzez wyodrębnienie kryterium o największej randze, do którego przyjmuje się wagę n . Wraz z malejącą rangą stosuje się następującą zasadę: $n-1$.

W celu realizacji tego elementu procesu należy zwrócić uwagę na następujące zagadnienia:¹¹⁹

- Przypisanie oczekiwanego poziomu wartości W , który oznacza na jakim stopniu obiektywizacji znajduje się dany zestaw kryteriów oceny.
- Wykonanie testu chi-kwadrat w celu dokonania potwierdzenia otrzymanego wcześniej wyniku. Jest on istotnym czynnikiem warunkującym przyjęciem hipotezy o związku mającym miejsce pomiędzy danymi generatorami występującymi szeregami preferencyjnymi. Co z kolei dostarcza informacji o przeprowadzonym procesie obiektywizacji kryteriów cząstkowych.

Przydatnymi narzędziami służącymi zbieraniu i opisywaniu danych w tym przypadku są:

- Opinia ekspertów
- Badania ankietowe

Działania przeprowadzane na tym etapie analizy skutkują zyskaniem informacji na temat preferencji ważności przyjętych kryteriów cząstkowych oceny, które są zestawione z SWDS.

Krokiem drugim III etapu jest ustalenie, jakimi zasadami należy kierować się przy pomiarze i dokonywanej ocenie cząstkowych kryteriów.

Należy ustalić, jakimi zasadami będziemy się kierować przy pomiarze i dokonywanej ocenie cząstkowych kryteriów. Krok ten składa się z długiego i trudnego procesu, który wymaga szczególnego zaangażowania ze strony osób przeprowadzających badanie. W celu jego realizacji przeprowadza się analizę merytoryczną. Obrazuje ona, jakie zjawiska towarzyszą danemu badanemu kryterium, co z kolei pozwala ustalić, jakimi zasadami powinno kierować się przy pomiarze skutków, jakie niosą za sobą dane kryteria oceny. W konsekwencji dokonany zostaje wybór metody służącej pomiaru, biorącej pod

¹¹⁹M. Lisiński, Metody planowania strategicznego, op. cit., s. 276-277.

uwagę zarówno charakter, jaki posiadają cechy kryteriów oceny, jak i również jej główny cel. Najbardziej popularnymi narzędziami służącymi wykonaniu danego zadania są:¹²⁰

- Skala nominalna
- Skala ilorazowa
- Skala porządkowa
- Skala interwałowa

Zwraca się tutaj szczególną uwagę na fakt, aby zakres wartości każdej ze skali był taki sam.

Możliwe skale pomiarowe w celu realizacji danego zadania, który jest elementem trzeciego etapu analizy strategicznej:¹²¹

- Skala ilorazowa
- Skala interwałowa
- Skala porządkowa
- Skala nominalna

Ustalenie konkretnych zasad, jakie będą wykorzystywane przy dokonywaniu pomiaru i ocenie konkretnych kryteriów cząstkowych polega na określeniu odpowiedniej skali dla każdego z kryteriów z osobna, oraz zidentyfikowaniu jak dokonać wyliczenia oceny końcowej, która jest określeniem kryterium głównego.

Krok III : Identyfikacja wzorów służących dokonywaniu oceny.

Koniecznym działaniem jakie należy podjąć jest określenie jakimi regułami będziemy kierować się podczas oceniania. Oznacza to określenie jakie zasady będą towarzyszyć przy określaniu wartości cząstkowych do wyników pomiaru danego stanu oraz ustalaniu oceny końcowej, w skład której wchodzi suma wszystkich wcześniej określonych cząstkowych. Odpowiednimi kryteriami oceny są w tym przypadku metody służące do badania zgodności cech, które odpowiadają stanu obecnemu z pożądanym. W pierwszej kolejności przyjmuje się rodzaj wykorzystywanej skali dla danego kryterium, następnie z obliczonych wartości kryteriów cząstkowych dokonuje się wyliczenia oceny końcowej przyporządkowanej do kryterium syntetycznego. Istotnym elementem na tym poziomie jest określenie, jakimi

¹²⁰M. Lisiński, Metody planowania strategicznego, op. cit., s. 279-280.

¹²¹P. Czarnecki, Zastosowanie metody SPACE do analizy strategicznej szkoły wyższej, op. cit., s. 141-142.



wzorami będziemy się posługiwać podczas dokonywania oceny. Wyznaczony wzór jest równoznaczny z określeniem stopnia natężenia oceny. W literaturze wyróżnia się dwa rodzaje wzorców jakimi są: wzorce normatywne oraz postulatywne. Wzorce postulatywne pokazują uogólniony poziom pożądanego stopnia intensywności danej cechy. Wzorce normatywne ukazują jaki jest poziom natężenia danej cechy ze względu na wyznaczenie wartości progowych, które z kolei ukazują jakie minimum musi zostać osiągnięte.¹²²

Sporządzając odpowiedni wzorzec należy przeprowadzić odpowiednie działania w tym celu, jakimi są:

- Określenie jakimi prawami naukowymi będziemy się kierować podczas ustalania wzorca.
- Uszczegółowienie wcześniej wybranego prawa, co z kolei daje nam wzorzec postulatywny
- Końcowym elementem prowadzonego procesu jest ustalenie wzorca normatywnego poprzez dołączenie do wzorca postulatywnego pewnych progów wartościowych. Wzorzec taki musi zostać określonych dla wszystkich czynników oceny.

Etap IV

W celu realizacji pierwszego zadania danego etapu, jakim jest określenie kryteriów cząstkowych niezbędne jest dogłębne poszerzenie wiedzy na temat samego przedsiębiorstwa jak i również sektora w jakim ono funkcjonuje. Pozwoli to realnie ocenić określone kryteria cząstkowe.

Krok ten jest połączeniem wcześniej dokonanych ocen występujących kryteriów syntetycznych, dzięki którym uzyskamy na tym etapie ocenę kryterium głównego. Na samym początku należy sprostać wyzwaniu zebraniu pełnych danych zarówno pierwotnych jak i również wtórnych dotyczących prowadzonej działalności oraz sektora, w którym zajmuje ona miejsce. Dzięki temu uzyskana zostanie informacja, w jaki sposób dokonać oceny danych kryteriów cząstkowych. W przypadku zbierania informacji pierwotnych skutecznymi technikami pozwalającymi na zdobycie przydatnych danych są:¹²³

¹²²M. Lisiński, *Metody planowania strategicznego*, op. cit., s. 28.

¹²³P. Czarnecki, *Zastosowanie metody SPACE do analizy strategicznej szkoły wyższej*, op. cit., s. 143.



- Ankieta
- Obserwacja
- Wywiad

W celu zaczerpnięcia danych wtórnych wykorzystuje się informacje już przez kogoś zgromadzone, np.:

- Roczniki statystyczne branżowe
- Roczniki statystyczne ogólne

Kolejnym podejmowanym krokiem w ramach tego etapu jest skuteczne przeprowadzenie pomiaru i ocen wcześniej określonych kryteriów cząstkowych. Dokonuje się tego poprzez przeprowadzenie porównania zaistniałego stanu z określonym wzorcem. Głównym celem tego zadania jest uzupełnienie skali pomiarowej wartości, która z kolei jest odzwierciedleniem przeprowadzonej oceny kryteriów cząstkowych.¹²⁴

Elementem, który kończy cały etap IV przeprowadzanej analizy jest dokonanie ostatecznej oceny dla każdego kryterium głównego, która jest połączeniem wcześniej dokonanych cząstkowych. Istotną rolę odgrywa tutaj odpowiednie wyliczenie średniej ważonej, która składa się z uprzednio przeprowadzonej oceny kryteriów cząstkowych. Sporządzana jest ona dla wszystkich głównych kryteriów z osobna przy wykorzystaniu wyników z ówczesnej metody obiektywizacji preferencji istotności poszczególnych ocenionych kryteriów.

- Wagi = przeprowadzone wcześniej oceny rangi dla wszystkich kryteriów szczegółowych z osobna przy zastosowaniu zmienionej techniki obiektywizacji preferencji ważności.
- Wyższa ranga = wyższa waga ważności

Odpowiednim narzędziem służącym przeprowadzenia tego zadania jest wielokryterialna ocena punktowa. Wynik otrzymuje się poprzez wyliczenie średniej ważonej, która powstaje po zsumowaniu ocen wynikających z kryteriów cząstkowych. Działania te powtarza się dla wszystkich kryteriów syntetycznych.

¹²⁴P. Czarnecki, Zastosowanie metody SPACE do analizy strategicznej szkoły wyższej, op. cit., s. 143.



Końcowym zadaniem jest tutaj porównanie z wzorcem poprzez dokonanie odjęcia konkretnych liczb od określonych średnich ważonych dla: posiadanych zdolności konkurencyjnych i posiadanej stabilności danego sektora. W konsekwencji utrzymamy wynik składający się z czterech liczb, które będą odpowiadać wartościom, jakie są przypisane do każdego z kryterium syntetycznego. W przypadku otrzymania wartości większych od zera znajdą się one na dodatniej stronie osi układu współrzędnych, natomiast gdy otrzymany wynik będzie wartością ujemną będzie zajmował miejsce na ujemnej osi układu.¹²⁵

W celu otrzymania ostatecznej oceny dla każdego kryterium syntetycznego należy zastosować poniższy wzór:

Wzór 16

$$V_a = \frac{\sum_{i=1}^n R_i X_i}{\sum_{i=1}^n R_i}$$

Oznaczenia:

V_a – ocena

R_i – waga określonego cząstkowego kryterium

X_i – ocena punktowej wartości dla danego kryterium cząstkowego w przedziale od 0 do 6, gdzie atrakcyjność rośnie wraz z wzrostem wartości liczbowej.

Wyliczone wartości dają ostateczny wynik z przeprowadzonej analizy który z kolei umożliwi zidentyfikowanie odpowiedniego zestawu składającego się z czterech wartości syntetycznych czynników analizy. Dokonuje się tego poprzez zmniejszenie wartości ocen określających stabilność zajmowanego sektora i zdolności rywalizatorskich o liczbę 6. W ten sposób można wysunąć efektywne wnioski dotyczące podjęcia odpowiednich czynności prowadzących do sukcesu.

Etap V

Jest pewnym zsumowaniem wcześniej przeprowadzonych etapów, gdyż polega na ustaleniu, jaką przedsiębiorstwo posiada pozycję na tle innych uczestników rynków, oraz jakimi drogami strategicznymi powinno podążać w celu polepszenia swojej sytuacji.

¹²⁵M. Lisiński, Metody planowania strategicznego, op. cit., s. 283-285.



Pierwszym podejmowanym krokiem jest dokonanie porównania siły finansowej z poziomem szybkości zmian danego sektora przy równoczesnym przeprowadzeniu porównania zdolności konkurencyjnych, jakimi cechuje się badany obiekt, z mocą jaką posiada cały dany sektor. Głównym celem tego zadania jest wyliczenie dwóch wartości liczbowych, które będą sumą:¹²⁶

1. Siły finansowej przedsiębiorstwa i szybkości zmian danego sektora.
2. Posiadanych zdolności konkurencyjne badanego obiektu oraz siły danego sektora.

W celu realizacji ostatniego kroku należy wyliczyć wartość wektora wypadkowego poprzez wykorzystanie wyliczonych sum par kryteriów głównych. Następnie należy nanieść go w odpowiednie miejsce układu współrzędnych i wtedy można odczytać jaką strategię wybrać, aby była ona najbardziej pasująca do badanego obiektu.¹²⁷

3.5.2 Możliwe opcje występowania wektora wypadkowego

Przejsie przez wszystkie wyżej wymienione etapy nie są jednak końcem całej analizy strategicznej metodą SPACE, gdyż otrzymujemy tylko wiele potrzebnych i bardzo istotnych informacji, które są w dalszej kolejności wykorzystywane.

Ważnymi elementami omawianej metody są możliwości występowania wektora wypadkowego. W celu jego wyliczenia należy w pierwszej kolejności dokonać zsumowania wartości czynników, które znajdują się na jednej osi współrzędnych. Dostarcza nam, to informacji o występowaniu dwóch wartości liczbowych, ze względu na obecność dwóch osi. Następnie należy te liczby przenieść na wektory, które przybierają postać:¹²⁸

- Wektor OX
- Wektor OY

Kolejnym krokiem jest właściwe określenie wektora wypadkowego, który otrzymujemy za pomocą następującego równania:

¹²⁶P. Czarnecki, Zastosowanie metody SPACE do analizy strategicznej szkoły wyższej, op. cit., s. 144.

¹²⁷P. Czarnecki, Zastosowanie metody SPACE do analizy strategicznej szkoły wyższej, op. cit., s. 144.

¹²⁸P. Czarnecki, Zastosowanie metody SPACE do analizy strategicznej szkoły wyższej, op. cit., s. 121-122.



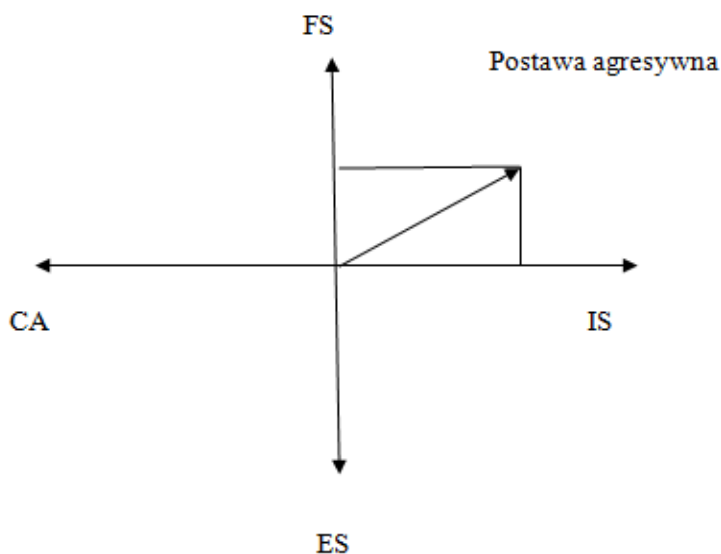
Wektor wypadkowy = Wektor OX + Wektor OY

Przy zastosowaniu wektora wypadkowego otrzymujemy informację, która z części układu współrzędnych najlepiej odpowiada specyfice omawianego przedsiębiorstwa.

Precyzyjne przeprowadzenie wyliczenia wektora wypadkowego daje możliwość przejścia w kolejny krok omawianej metody, jakim jest dokonanie interpretacji otrzymanych danych liczbowych. Bardzo ważnym elementem jest ich odpowiednia ocena, która dostarczy potrzebnych informacji odpowiednio przeprowadzonej analizy.

Ostatni krok jest drogowskazem dla prowadzenia dalszej działalności, iż polega on na wyborze najbardziej odpowiednich wskazówek strategicznych. W związku z tym pokazują on drogę, jaką powinna podążać organizacja w celu otrzymania największej ilości pożądaných rezultatów. Odpowiedni wybór w dużej mierze przyczynia się do osiągnięcia rozwoju i dalszego sukcesu. Jednak należy tutaj posłużyć się dużą precyzją, gdyż niedopasowanie podejmowanych działań strategicznych przyniesie wiele niekorzystnych zjawisk, które mogą doprowadzić do znacznego pogorszenia sytuacji przedsiębiorstwa, a nawet przyczynić się do upadku. Związane jest to z faktem, iż zostaną wtedy podejmowane takie kroki, które nie będą dostosowane do specyfiki danej firmy. Istotną rolę odrywa tutaj właśnie obszar wskazany przez wektor wypadkowy na osi współrzędnych.

Rysunek 11 Wektor wypadkowy – postać agresywna



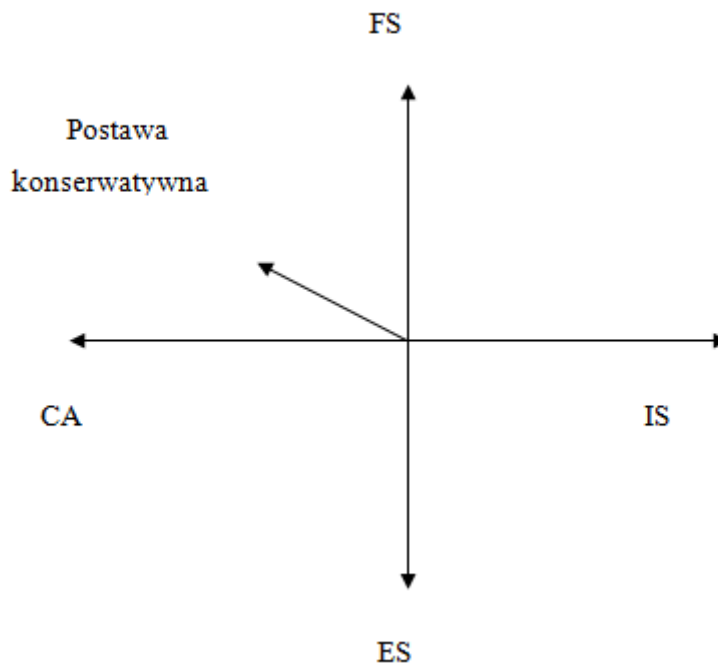
Źródło: Opracowanie własne na podstawie T. Gołębiowski, Zarządzanie strategiczne, planowanie i kontrola, wyd. Difin, Warszawa 2001, s. 357.



Sytuacja taka pokazuje, iż przedsiębiorstwo charakteryzuje się silną finansową sytuacją i funkcjonuje w stabilnym otoczeniu. W związku z tym posiada dużą przewagę nad innymi uczestnikami zajmowanego sektora. Proponowaną postawą, jaką powinno przyjąć jest postawa agresywna. Prowadzenie działalności powinno przede wszystkim polegać na:¹²⁹

- Dogłębnym wykorzystaniu szans, które pojawiają się na danym rynku.
- Skupieniu się na produktach, które dają stabilną pozycję rynkową, a co za tym idzie skoncentrowanie na nich największej ilości posiadanych zasobów.
- Poszerzaniu swojej działalności poprzez przejęcia innych.

Rysunek 12 Wektor wypadkowy – postać konserwatywna



Źródło: Opracowanie własne na podstawie T. Gołębiowski, Zarządzanie strategiczne..., op. cit., s. 357.

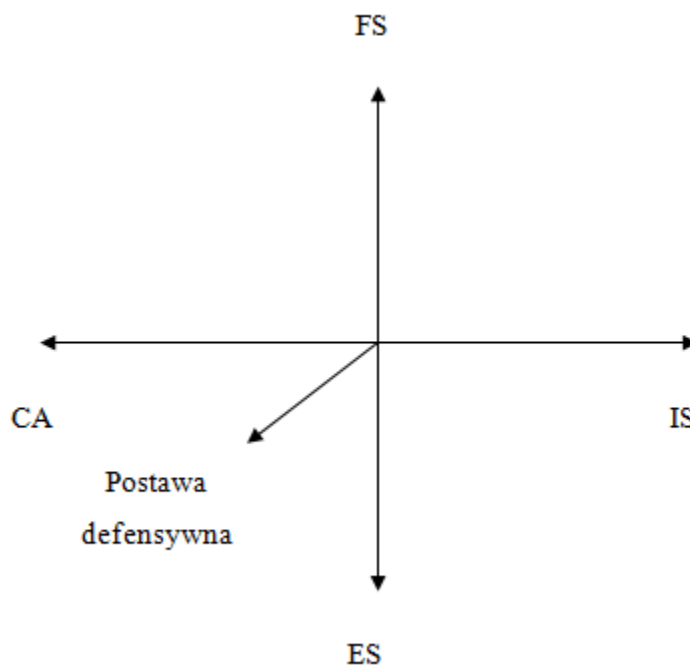
Wyżej zaprezentowana sytuacja wskazuje na przyjęcie postawy konserwatywnej. Związane jest to z faktem, że firma działa w stabilnym otoczeniu oraz posiada mocną pozycję

¹²⁹P. Czarnecki, Zastosowanie metody SPACE do analizy strategicznej szkoły wyższej, op. cit., s. 122.

finansową, jednak przy równoczesnej słabej przewadze na innymi. Odpowiednimi krokami w tym przypadku będą:¹³⁰

- Zmniejszanie ilości linii produktowych.
- Oferta charakteryzująca się mało konkurencyjnymi produktami.
- Dążenie do maksymalnego cięcia ponoszonych kosztów.
- Skupienie się na odpowiednim strumieniu pieniężnym.
- Ochrona produktów, które są najbardziej konkurencyjne.
- Rozwój nowości.
- Podejmowanie działań wejścia w inne branże, dające większe możliwości.

Rysunek 13 Wektor wypadkowy – postać defensywna



Źródło: Opracowanie własne na podstawie T. Gołębiowski, Zarządzanie strategiczne..., op. cit., s. 357.

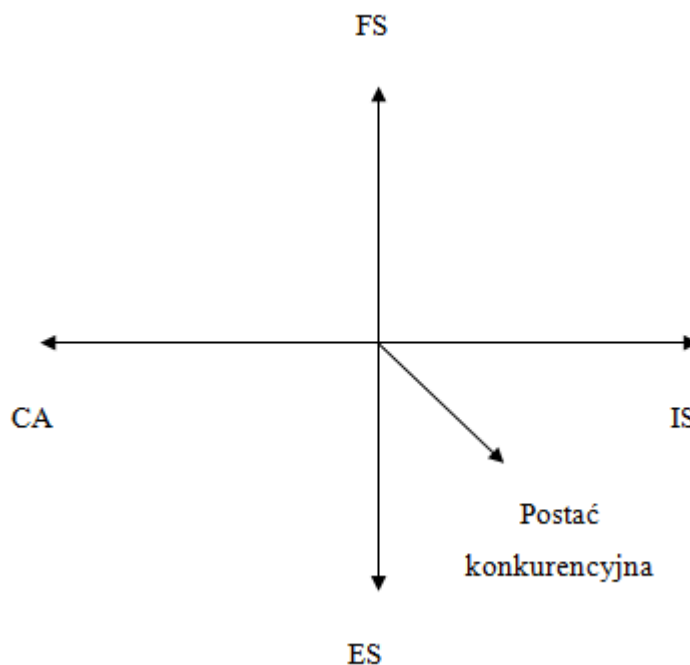
Charakterystycznymi cechami przedsiębiorstwa w tym przypadku jest mała przewaga nad innymi, słaba siła finansowa przy równocześnie występującym nieatrakcyjnym sektorze.

¹³⁰P. Czarnecki, Zastosowanie metody SPACE do analizy strategicznej szkoły wyższej, op. cit., s. 123.

W związku z tym odpowiednio przyjętą strategią w tej sytuacji jest postawa defensywna. W ramach jej realizacji organizacja powinna:¹³¹

- Wycofywać się z obecnie zajmowanego sektora.
- Zaprzestać produkcji wyrobów, które przynoszą małe zyski.
- Dążyć do absolutnej minimalizacji ponoszonych kosztów.
- Ograniczyć produkcję.
- Ograniczyć inwestycje.

Rysunek 14 Wektor wypadkowy – postać konkurencyjna



Źródło: Opracowanie własne na podstawie T. Gołębiowski, Zarządzanie strategiczne..., op. cit., s. 357.

Zaprezentowana wyżej opcja jest ostatnią z możliwych w zastosowaniu analizy SPACE. Przedsiębiorstwo w tym przypadku posiada dużą przewagę konkurencyjną oraz prowadzi działalność w obliczu atrakcyjnego i niestabilnego sektora. W związku z tym odpowiednim krokiem jest wybór postawy konkurencyjnej, która powinna charakteryzować się następującymi podejmowanymi działaniami:¹³²

¹³¹P. Czarnecki, Zastosowanie metody SPACE do analizy strategicznej szkoły wyższej, op. cit., s. 124.

¹³²P. Czarnecki, Zastosowanie metody SPACE do analizy strategicznej szkoły wyższej, op. cit., s. 124.

- Poszukiwanie nowych funduszy.
- Dążenie do większej sprzedaży.
- Poszerzenie aktualnej oferty.
- Nakład na inwestycje.
- Próby zjednoczenia się z innym uczestnikiem rynku, który będzie charakteryzował się mocnymi finansami.

Tabela 11 Opcje strategiczne dla poszczególnych postaw w analizie SPACE

Postawa konserwatywna	Postawa agresywna	Postawa defensywna	Postawa konkurencyjna
<ul style="list-style-type: none"> • Penetracja rynku • Rozwój produktu • Dywersyfikacja pokrewna • Rozwój rynku 	<ul style="list-style-type: none"> • Penetracja rynku • Rozwój rynku • Rozwój produktu • Integracja w przód • Integracja wstecz • Integracja pozioma • Dywersyfikacja konglomeratowi • Dywersyfikacja pokrewna • Dywersyfikacja pozioma 	<ul style="list-style-type: none"> • Reorganizacja • Zawężanie pola działania • Likwidacja • Dywersyfikacja pokrewna 	<ul style="list-style-type: none"> • Integracja w przód • Integracja wstecz • Integracja pozioma • Penetracja rynku • Rozwój rynku • Rozwój produktu • Joint venture

Źródło: Opracowanie własne na podstawie - E. Multan, E. Bombiak, M. Chyłek, Analiza strategiczna w przedsiębiorstwie..., op. cit., s. 136.

Z powyższego zestawienia wynika, iż otrzymując odpowiedni wynik dotyczący prowadzonej działalności, który umożliwi identyfikację najbardziej odpowiedniej postawy, otrzymujemy wiele różnych możliwości strategicznych. Wybór odpowiedniej postawy daje z kolei możliwości zastosowania wiele różnych opcji strategicznych, które będą dostosowane do

prowadzonej działalności. W związku z tym został opracowany model, który ma mniejszy zasięg. Za wzór przyjęto opracowane przez M. Portera strategie konkurencji, a są nimi:¹³³

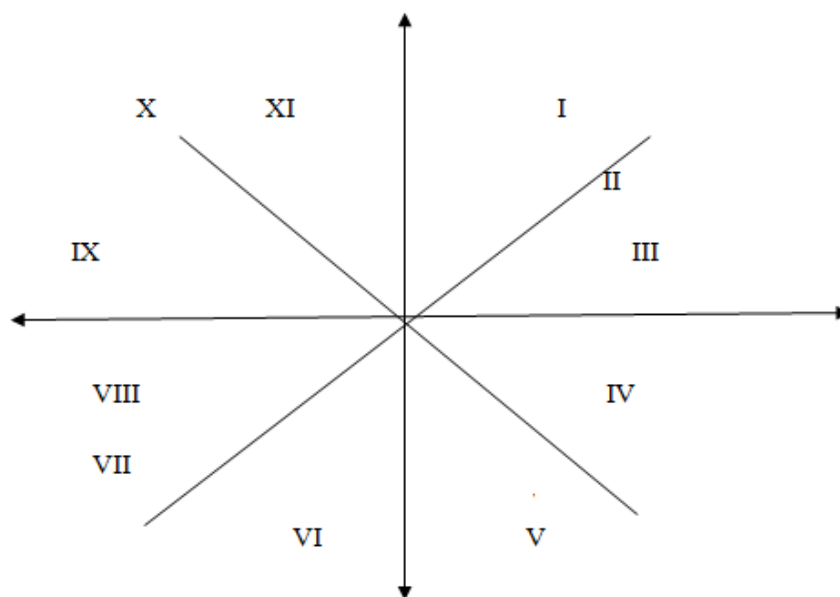
- Dyferencjacja
- Przywództwo kosztowe
- Skupienie szczególnej uwagi na danym segmencie rynku

Dokonując przyporządkowania opracowanych przez M. Portera strategii konkurencyjnych do możliwych postaw strategicznych otrzymujemy następujące zestawienie:

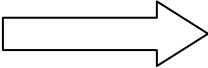
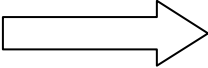
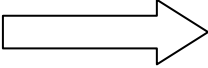
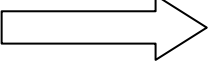
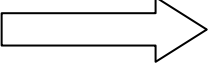
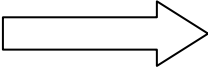
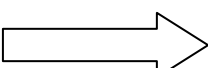
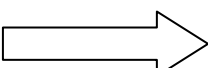
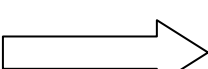
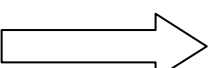
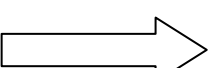
- ❖ Postawa agresywna – przywództwo kosztowe
- ❖ Strategia konserwatywna – skupienie szczególnej uwagi na danym segmencie rynku
- ❖ Strategia defensywna – silne zatrzymanie się w jednym miejscu
- ❖ Strategia konkurencyjna – strategia dyferencjacji

Dokonując takiego podziału można z łatwością otrzymać sposoby, które prowadzi do osiągnięcia poszczególnych dróg dalszego prowadzenia działalności, co znacznie ułatwi jej funkcjonowanie nastawione na osiągnięcie maksymalnych korzyści a wraz z nimi sukcesu przedsiębiorstwa.

Rysunek 15 Opcje strategiczne analizy SPACE przy zastosowaniu analizy współrzędnych:



¹³³M. Lisiński, Metody planowania strategicznego, op. cit., s. 261.

I		DYWERSYFIKACJA KONCENTRYCZNA
II		KONCENTRACJA
III		INTEGRACJA PIONOWA
IV		STATUS QUI
V		DYWERSYFIKACJA KONGLOMERATOWA
VI		DYWERSYFIKACJA
VII		INTEGRACJA POZIOMA
VIII		TURNAROUND
IX		ZAWĘŻANIE POLA DZIAŁANIA
X		LIKWIDACJA
XI		RETRENCHMENT

Źródło: Opracowanie własne na podstawie M. Lisiński, Metody planowania strategicznego, op. cit., s. 261.

3.6 Zalety analizy SPACE

Analiza SPACE jest dość prostym narzędziem służącym przeprowadzania analizy strategicznej badanego przedsiębiorstwa. W związku z tym, nie musi być przeprowadzana przez wysoko wykwalifikowanych specjalistów.

Omawiana analiza bierze pod uwagę zarówno występujące czynniki wewnętrzne jak i zewnętrzne, jakie wpływają na funkcjonowanie badanego obiektu. Dzięki temu dostarcza wielu potrzebnych informacji. Jest z pewnością skuteczniejsza niż metody posługujące się tylko wewnętrznymi elementami, gdyż otoczenie równie mocno wpływa na losy przedsiębiorstwa jak ono samo.

Przeprowadzając efektywną analizę, zaproponowaną metodą otrzymujemy bardzo wiele istotnych informacji, które z kolei dają wskazówki, jaką drogą należy podążać w celu ciągłego polepszania funkcjonowania badanego przedsiębiorstwa. Pokazuje ona jakie są możliwe do wyboru strategiczne drogi prowadzenia biznesu. W związku z tym w znacznym stopniu ułatwia dalsze i efektywne prowadzenie działalności gospodarczej.

Jedną z mocnych stron omawianej analizy jest możliwość dokonywania oceny obecnej sytuacji strategicznej, w jakiej znajduje się badany obiekt, jak i również zauważenia zmian, które zachodzą w prowadzonej działalności wraz z oceną ich poziomu szybkości.¹³⁴

Przy jej zastosowaniu można z łatwością określić co w prowadzonej działalności gospodarczej powinno zostać zmienione bądź ulepszone w celu lepszego funkcjonowania, oraz co jest jej mocnymi elementami i powinno zostać dalej realizowane. Dzięki temu można ograniczyć ponoszone koszty, co powiązane jest z likwidacją dziedzin przynoszących wiele niepożądanych strat zamiast pożądanych korzyści.

Jest metodą znacznie efektywniejszą i dokładniejszą, niż dobrze znana i częściej stosowana analiza SWOT, która cieszy się jednak większym zainteresowaniem wśród podmiotów badających poszczególne przedsiębiorstwa. Jednak w rzeczywistości nie daje ona tytułu istotnych informacji co analiza SPACE.

¹³⁴ J. Kałkowska, E. Pawłowski, J. Trzcielińska, S. Trzcieliński, H. Włodarkiewicz-Klimek, Zarządzanie Strategiczne, Metody analizy strategicznej z przykładami, wyd. Politechnika Poznańska, Poznań 2010, s. 123.



3.7 Wady analizy SPACE

Jedną z wad w zastosowaniu omawianej metody jest jej czasochłonność. W celu dokonania efektywnych pomiarów wymaga dogłębnego zaznajomienia się ze swoją specyfiką. Związane jest to z faktem, iż jest ona rozbudowanym narzędziem służącym ocenie prowadzenia działalności gospodarczej.

Metoda ta wymaga znajomości również innych metod służących analizie przedsiębiorstwa. Związane jest to z faktem występowania różnych zmiennych, które również dokładnie trzeba zanalizować w celu prowadzenia dalszej skutecznej analizy.

Wśród głównych wad omawianej analizy należy zaliczyć duży subiektywizm przy jej stosowaniu. Dlatego należy zachować szczególną ostrożność, zarówno przy samym zbieraniu danych, jak i dalszych etapach przeprowadzania analizy. Jeśli jej autorzy nie będą kierować się obiektywizmem dostarczyć może ona wielu sprzecznych informacji, a w konsekwencji wynik będzie fałszywy.

Nie daje ona konkretnych wytycznych dotyczących podejmowania odpowiednich kroków. Dotyczy się to przede wszystkim nieokreślenia przez jej twórców metod identyfikacji odpowiedniego zestawienia cząstkowych kryteriów jak i również ich skutecznej oceny. Dlatego już na samym początku można popełnić wiele błędów ze względu na brak odpowiedniej znajomości jej poszczególnych składników. Co z kolei skutkuje jej dalszym błędnym przeprowadzaniem.¹³⁵

Przy popełnianiu błędów i kierowaniu się zbyt małą precyzją stosując analizę SPACE otrzymamy wiele informacji, które nie tyczą się danego obiektu. Z kolei wskażą one wybór niedostosowanych do specyfiki danej organizacji, opcji strategicznych, które są bardzo istotnym elementem dalszego prowadzenia biznesu. Doprowadzi to do kierowania się drogami, które będą tylko pogarszać sytuację, a nie przyniesie pożądaných rezultatów lepszego funkcjonowania.

Przy wykazywaniu wad analizy SPACE należy zwrócić uwagę również na jej ekonomiczny charakter. Powiązane jest to faktem, że nie skupiania się ona na elementach pozaekonomicznych, które są jednak istotnymi czynnikami warunkującymi skuteczne

¹³⁵P. Czarnecki, Zastosowanie metody SPACE do analizy strategicznej szkoły wyższej, op. cit., s. 124.



funkcjonowanie każdej organizacji. W związku z tym nie daje ona całościowego obrazu charakterystycznych cech badanego obiektu.¹³⁶

Przy jej stosowaniu przyjęte jest założenie iż wszystkie występujące kryteria są tak samo ważne. W rzeczywistości jednak sytuacja wygląda inaczej, coś może silniej wpływać, a coś innego słabiej, na prowadzenie działalności. Dlatego poszczególne kryteria powinny mieć określone wagi ważności, według których osoby dokonujące analizy powinny się kierować.¹³⁷

¹³⁶P. Czarnecki, Zastosowanie metody SPACE do analizy strategicznej szkoły wyższej, op. cit., s. 134.

¹³⁷P. Czarnecki, Zastosowanie metody SPACE do analizy strategicznej szkoły wyższej, op. cit., s. 133.



Rozdział IV Zastosowanie analizy SPACE do przedsiębiorstwa Zakłady Mięsne Wiesław Leśniak w celu wyboru strategicznego modelu biznesowego

4.1 Cele, hipotezy i metodologia badań

Podstawowym celem badawczym zawartym w analizowanym temacie pracy jest: określenie najefektywniejszej strategii działania oraz przyszłego modelu strategicznego dla przedsiębiorstwa Zakłady Mięsne Wiesław Leśniak, ze szczególnym wykorzystaniem analizy SPACE, i na jej podstawie dokonanie badania potencjału strategicznego firmy oraz sektora, w którym ono funkcjonuje. Informacje te pozwalają na określenie skutecznych i przynoszących największe korzyści przyszłych kierunków działania. W celu osiągnięcia podstawowego celu należy zidentyfikować cele szczegółowe, jakimi są:

- Precyzyjna analiza strategiczna przedsiębiorstwa Zakłady Mięsne Wiesław Leśniak oraz jego otoczenia.
- Poszerzanie wiedzy dotyczącej zarządzania strategicznego, występujących strategicznych modeli biznesowych oraz analizy SPACE, w oparciu o wykorzystanie odpowiednich informacji naukowych.

W pracy przyjęto i dokonano oceny prawidłowości niżej wymienionych hipotez badawczych:

- Odpowiednia analiza strategiczna oraz ocena prowadzonej działalności stanowią podstawę w dążeniu przedsiębiorstwa do rozwoju na danym rynku.
- Analiza SPACE należy do grupy najbardziej skutecznych metod, które umożliwiają szczegółowo dokonać identyfikacji i oceny dotychczasowego stanu przedsiębiorstwa, jak również sektora, w jakim zajmuje ono swoje miejsce. Z kolei informację te w znacznym stopniu ułatwiają wybór odpowiedniego strategicznego modelu biznesowego, który wskazuje najlepszą drogę do dalszego rozwoju firmy.

W celu potwierdzenia założonych w pracy hipotez badawczych wykorzystano narzędzie badawcze jakim jest analiza SPACE, która z kolei umożliwia precyzyjnie określić obecny stan przedsiębiorstwa oraz zajmowanego sektora. Potrzebne informacje zostały zebrane za pomocą sporządzonej ankiety, gdzie respondentami byli klienci firmy, jak również wywiadu z właścicielem i pracownikami, oraz dokumentacji badanego obiektu.



4.2 Charakterystyka badanego obiektu

4.2.1 Ogólna charakterystyka przedsiębiorstwa i jego dotychczasowych kierunków rozwoju

Zakłady Mięsne Wiesław Leśniak są firmą działającą na rynku już od 1990 r., w związku z czym wchodzi ona w skład organizacji „starych”. Już od samego początku działalności stawiano głównie na wytwarzanie produktów charakteryzujących się wysoką jakością przy zastosowaniu tradycyjnych receptur.¹³⁸ Dzięki temu osiągnięto duże zainteresowanie oraz zadowolenie wśród nabywców, które cieszą się powodzeniem, aż do dziś. Głównymi określonymi celami dotyczącymi funkcjonowania przedsiębiorstwa są:

- Zaopatrzenie się w wysokiej jakości surowce
- Produkcja z zastosowaniem tradycyjnych receptur
- Osiągnięcie wyrobów, które spełniają wymogi klientów
- Posiadanie wysoko wykwalifikowanej kadry pracowniczej, którzy charakteryzują się wysokimi umiejętnościami
- Satysfakcja klientów
- Zdobywanie nowych klientów oraz utrzymywanie dotychczasowych

Wszystkie te cele organizacja stara się osiągnąć przy równoczesnym osiąganiu odpowiedniego poziomu przychodu, który z kolei umożliwia uzyskanie płynności finansowej i dalsze zadowalające prowadzenia działalności gospodarczej. Aby zrealizować poszczególne zamierzenia przedsiębiorstwo pragnie przede wszystkim utrzymać swoją dobrą pozycję na dotychczasowym rynku zbytu, jak również stara szukać się nowych, w których wzbudzi duże zainteresowanie wśród dokonujących zakupów. Istotnym faktem jest to, iż większa część osiąganego przychodu zostaje inwestowana w dalsze prowadzenie działalności, co z kolei umożliwia osiągnięcie coraz większego przyszłego dochodu.

Firma skupia coraz większą swoją uwagę na wprowadzaniu na rynek pionierskich wyrobów, które jeszcze nie są dostępne na danym rynku, a mogą wzbudzić duże zainteresowanie wśród klientów. W tym przypadku istotnym elementem jest wyprzedzenie działań konkurencji, aby być pierwszym i wzbudzić wśród kupujących duże zaufanie wraz z przywiązaniem do danego produktu. Dlatego oferta jest wciąż modyfikowana poprzez

¹³⁸ <http://www.zmllesniak.pl/> (data odczytu: 10.03.2019r)

wycofywanie produktów, które nie są już pożądane przez nabywców, a z kolei na ich miejsce wprowadzanie innych.

Przedsiębiorstwo wciąż zwiększa swoje rozmiary poprzez równego typu rozbudowy zakładu, które z kolei umożliwiają uruchomienie znacznie większej produkcji, a co za tym idzie zwiększeniu poziomu klientów. Kroki te również zapewniają wzrost zatrudnienia dla coraz większej liczby osób. Wprowadzane są również nowe i cały czas udoskonalane techniki produkcyjne, które znacznie ułatwiają funkcjonowanie oraz ograniczanie ponoszonych kosztów.

Badany obiekt posiada 9 swoich firmowych sklepów, w których można dokonać zakupów wyprodukowanych wyrobów. Znajdują się one na terenie Nowego Sącza jak również dalszych rejonach, m.in. Jaworzno, Kraków, Zakopane, Nowy Targ. Jednak największa ich ilość znajduje się właśnie w rejonach prowadzonej działalności, i to właśnie one przynoszą największe zyski. Towar dostarczany jest do nich codziennie co zapewne sprzedaż świeżego mięsa jak również wyrobów.¹³⁹

Transport oferty przedsiębiorstwa odbywa się przy wykorzystaniu własnej floty samochodowej, która składa się z 40 samochodów dostawczych oraz tira wykorzystywanego do przewozu surowców potrzebnych do produkcji. Liczba ich jest wciąż zwiększana, co jest kolejnym elementem świadczącym o rozwoju przedsiębiorstwa.

4.2.2 Oferta

Badany obiekt prowadzi sprzedaż zarówno mięsa surowego jak również wyprodukowanych przez siebie wyrobów. Składających się z głównego surowca jakim jest:¹⁴⁰

- Wieprzowina
- Wołowina
- Drób
- Cielęcina

¹³⁹ Dokumentacja wewnętrzna firmy Zakłady Mięsne Wiesław Leśniak.

¹⁴⁰ <http://www.zmllesniak.pl/> (data odczytu: 10.03.2019r)



Oferta Przedsiębiorstwa charakteryzuje się dużą rozpiętością dotyczącą wyrobów mięsnych. Zaliczamy do nich różnego rodzaju:

- Kielbasy
- Szyunki
- Parówki
- Pasztety
- Salcesony
- Wędzonki

Działaniami podejmowanymi w celu lepszego rozpowszechniania nowych wyrobów są głównie degustacje, jakie można znaleźć w sklepach firmowych badanego obiektu. Od czasu ich wprowadzenia widać widoczny wzrost zainteresowania pionierskimi produktami wśród nabywców. Działania te podejmowane są w celu wzbudzenia u nich chęci posiadania właśnie takiego produktu. Przedsiębiorstwo również prowadzi działania marketingowe w gazetkach promocyjnych dużych sieci handlowych, gdzie właśnie można znaleźć właśnie ich wyroby.

Oferta badanego obiektu jest wciąż modyfikowana w celu dostosowania się do zmieniających się wymagań nabywców. Wprowadzone zostały m.in. wyroby z komina, wyroby, ciepłe wędliny, które wzbudzają coraz większe zainteresowanie wśród dokonujących zakupów, wyroby sezonowe np. na grilla.

4.2.3 Dostawcy

W celu osiągnięcia wysokiej jakości oferowanych wyrobów, przedsiębiorstwo dokonuje zakupu surowców tylko od zaufanych i sprawdzonych dostawców, którzy dostarczają świeży i wartościowy towar. Zakup wieprzowiny z reguły dokonywany jest poza granicami kraju, m.in. Belgii, Niemiec, Hiszpanii ale również od rodzimym dostawców. Towar z tych terenów zostaje przewożony zarówno poprzez wykorzystaniu różnych przewoźników jak również własnej floty samochodowej. Natomiast drób oraz wołowina zakupywana jest od krajowych przedsiębiorstw. W większości przypadków między badanym obiektem, a dostawcami zauważamy długie lata współpracy, co w znacznym stopniu ułatwia



zdobycie surowców wysokiej jakości, ze względu na konieczność utrzymywania dobrej renomy w celu dalszego współdziałania.¹⁴¹

Tabela 12 Dostawcy firmy Zakłady Mięsne Wiesław Leśniak

Dostawcy drobiu	Dostawcy wieprzowiny	Dostawcy wołowiny
<ul style="list-style-type: none"> • Algas • Drobeksan • Drobek • Gosdrob • System Drob • Szumera 	<p><u>Krajowi:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Agii • Scuhan • Equus • Krak-Mięs • Madikam • Marciniak • Mas <p><u>Zagraniczni:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Comeco • Covameat • Noord • Debra • Lovenfosse • Westvlees 	<ul style="list-style-type: none"> • Antocel • Biela • Kojs

Źródło: Opracowanie własne na podstawie dokumentacji firmy.

Z powyższego zestawienia widać wyraźnie większe zainteresowanie wieprzowiną w porównaniu do innych surowców. Związane jest to z tym, że wykorzystywana jest ona jako większość składników produkcyjnych oraz handlowych mięsa.

Oprócz podstawowego składnika, jakim jest mięso, do produkcji przedsiębiorstwo potrzebuje również przypraw i innych dodatków, które dostarczane są przez następujących dostawców:

- Flok
- Konshurt

¹⁴¹ Materiały wewnętrzne firmy Zakłady Mięsne Wiesław Leśniak.



- Jelux Żory
- Kulinaria
- Miraż
- Ograbek
- Regis
- Zaltech

4.2.4 Klienci

Przedsiębiorstwo prowadzi sprzedaż swoich wyrobów na terenie kraju jak również poza granicę głównie jest to Słowacja oraz Węgry. Docelowymi klientami są:¹⁴²

- Sklepy detaliczne
- Klienci indywidualni zaopatrzający się w sklepach firmowych
- Zakłady przetwórstwa mięsnego
- Szpitale, przedszkola, szkoły, ośrodki wypoczynkowe

W przypadku tych ostatnich osiągnięcie klientów odbywa się poprzez składanie oraz wygranie ofert przetargowych, które następnie zobowiązują do solidnej i rzetelnej współpracy, nie wzbudzających żadnych zastrzeżeń ze strony nabywców. Jest to bardzo istotnym elementem handlu, gdyż w przypadku niezadowolenia umowy zostają natychmiast rozwiązywane wraz koniecznością ponoszenia kar finansowych.

Satysfakcja i zadowolenie nabywców jest w działalności przedsiębiorstwa priorytetami. Związane jest to faktem występowania reklamy szeptanej, w której dokonujący już zakupu są z niego usatysfakcjonowani i polecają go swojej rodzinie i znajomym. W związku z tym liczba ich wciąż wzrasta. Dlatego w tym przypadku przedsiębiorstwo nie może narazić się na utratę posiadanej reputacji wśród dokonujących zakupów. Jest to jedna z najlepszych występujących form reklamowych ze względu na wypróbowanie wyrobów przez zaufanych ludzi.

¹⁴² Materiały wewnętrzne przedsiębiorstwa Zakłady Mięsne Wiesław Leśniak.



4.2.5 Konkurencja firmy

Badany obiekt prowadzi swoją działalność na rynku charakteryzującym się bardzo wysokim poziomem konkurencji. Dlatego bardzo ważne są sposoby zdobywania nowych klientów, jak również osiągnięcie satysfakcji i zaufania u tych którzy korzystają już z oferty. Konkurencja dotyczy zarówno firm znajdujących się w rejonach prowadzonej działalności jak i całego kraju. Zauważyć można coraz większy poziom sprzedaży osiągany przez zagraniczne hipermarkety, mające własnych dostawców, które znacznie obniżają poziom cen w celu przyciągnięcia do siebie jak największej liczby klientów, a działania te z kolei prowadzą do eliminacji rodzimych przedsiębiorstw, które mają nieco wyższe ceny ale w zamian za lepszą jakość wyrobu.

Tabela 13 Konkurencja badanego przedsiębiorstwa

Konkurencja miejscowa	Konkurencja krajowa
<ul style="list-style-type: none"> • Szubryt • Markowe specjalty – Pajor • Zdrój • Konsol • Uryga 	<ul style="list-style-type: none"> • Duda • Wędlinka • Sokołów • Krakus • Morliny • Kabanos • Markam • PCD Salami • Kania • Suchan • Janas • Kania • Tarczyński • Madej wróbel

Źródło: Opracowanie własne



4.2.6 Pracownicy

Przedsiębiorstwo Zakłady Mięsne Wiesław Leśniak jest zaliczane do makroprzedsiębiorstw ze względu na zatrudnienie dużej ilości pracowników. Obecnie przedsiębiorstwo zatrudnia grupę 140 pracowników, jednak liczba ich wciąż wzrasta. Z biegiem lat można zauważyć tendencje wzrostową dotyczącą liczby osób pracujących. Większość z nich to pracownicy fizyczni, którzy mają szczególny udział w procesie produkcyjnym.¹⁴³

Pracownicy są jednym z najważniejszych ogniw działalności przedsiębiorstwa, które jest niezbędnego do jego prawidłowego funkcjonowania. W związku z tym organizacja stara się osiągnąć u nich wysoki poziom zadowolenia i satysfakcji z wykonywanej pracy. Skutkuje to lepszą wydajnością i solidnością w wykonywanych obowiązkach, co z kolei umożliwia osiągnięcie coraz większego rozwoju przynoszącego zadawalające przychody.

Każde z działów, jakie występują w Zakładach Mięsnych Wiesław Leśniak posiada swoich kierowników, pod którymi podlega duża liczba podwładnych. Dlatego cechują się oni odpowiednimi umiejętnościami i wykształceniem umożliwiającymi sprawne zarządzanie zasobami ludzkimi. Ważnym elementem jest również fakt ciągłego poszerzania ich wiedzy poprzez uczestnictwo w różnych szkoleniach.

Z powyższych danych widać iż kadra pracująca w badanym obiekcie jest dość zróżnicowana, a działania podejmowane między nimi muszą charakteryzować się odpowiednią komunikacją oraz współpracą. Związane jest to z tym, że wykonywanie danego zadania jest ściśle uzależnione od innych. Dotarcie finalnego produktu do nabywcy może odbyć się tylko wtedy gdy przejdzie on przez ręce tej właśnie kadry pracowniczej.

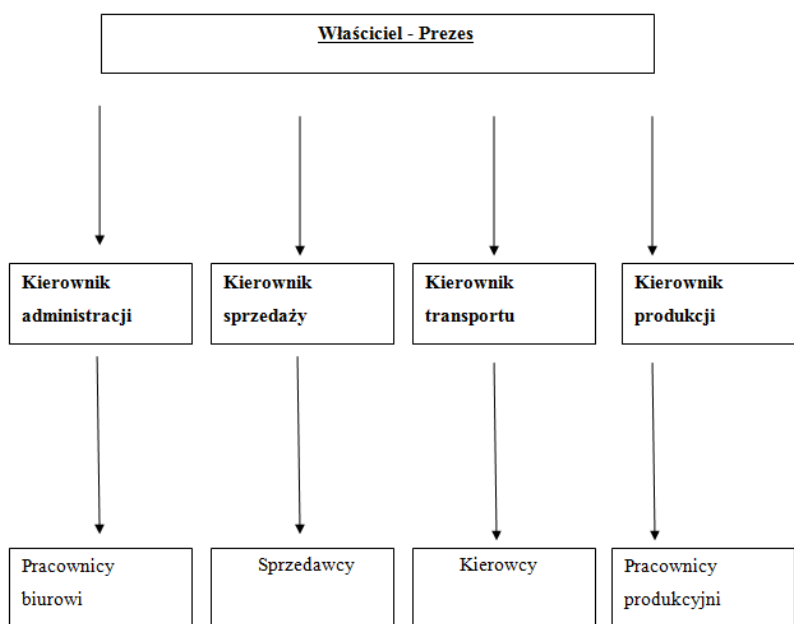
Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa Zakłady Mięsne Wiesław Leśniak ma zdecydowanie charakter liniowy i nieformalny. Najważniejszą zarządzającą osobą jest w tym przypadku prezes będący jednocześnie właścicielem Zakładu. Następnie władza delegowana jest w sposób liniowy do poszczególnych kierowników działów, którzy podlegają pod prezesa, oraz mają swoich podwładnych, którymi kierują. Ostatnią grupą pracowników, która znajduje się na najniższym poziomie hierarchii są: pracownicy biurowi, kierowcy, sprzedawcy oraz pracownicy produkcyjni. Podlegają oni władzy zarówno swoich

¹⁴³ Materiały wewnętrzne przedsiębiorstwa Zakłady Mięsne Wiesław Leśniak.



kierowników jak również samego właściciela. W związku z czym można stwierdzić, iż całkowitą władzę posiada właściciel. Kolejno jest ona przenoszona na szczeble hierarchii znajdujące się coraz niżej. Podejmowanie najważniejszych decyzji odbywa się przy udziale prezesa, natomiast kierownictwo podejmuje decyzje mające mniejsze znaczenie dla całej organizacji. Ostatnia grupa pracowników posiada znikome uprawnienia do podejmowania decyzji.

Rysunek 16 Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa Zakłady Mięsne Wiesław Leśniak



Źródło: Opracowanie własne w oparciu o wywiad z właścicielem.

Komunikacja wewnętrzna firma ma głównie nieformalny charakter, ze szczególnym zaznaczeniem komunikacji ustnej wraz z niewielkimi częściami pisemnej. Występuje ona na danych szczeblach hierarchii struktury organizacyjnej: od góry w dół, od dołu w górę oraz między kadrami znajdującą się na takim samym poziomie.

4.2.7 Kapitał przedsiębiorstwa

Finanse przedsiębiorstwa zachowują się różnorodnie w różnych okresach prowadzenia działalności dotyczy to zarówno miesięcy jak również lat.¹⁴⁴

¹⁴⁴ Dokumentacja wewnętrzna organizacji Zakłady Mięsne Wiesław Leśniak.

Tabela 14 Przychody ze sprzedaży w poszczególnych miesiącach

	Styczeń 2018	Luty 2018	Marzec 2018
SPRZEDAŻ KRAJOWA HURTOWA			
Przychód netto	3 500 000	3 100 000	3 700 000
Podatek 5%	175 000	155 000	185 000
Przychód brutto	3 675 000	3 255 000	3 885 000
SPRZEDAŻ KRAJOWA DETALICZNA			
Przychód netto	510 000	420 000	530 000
Podatek 5%	25 500	21 000	26 500
Przychód brutto	535 500	441 000	556 500
SPRZEDAŻ ZAGRANICZNA			
Przychód netto	4 200 000	3 800 000	4 400 000
Podatek 5%	0	0	0
Przychód brutto	4 200 000	3 800 000	4 400 000
ŁĄCZNY PRZYCHÓD NETTO W POSZCZEGÓLNYCH MIESIĄCACH			
	8 210 000	7 320 000	8 630 000

Źródło: Opracowanie własne



W przypadku sprzedaży produktów przedsiębiorstwa obowiązuje stawka podatkowa w wysokości 5 %. Jednak w przypadku sprzedaży zagranicznej wynosi on 0 ze względu na występowanie obowiązku podatkowego po stronie nabywcy i to właśnie on płaci ostateczny podatek od dokonanego zakupu wyrobów badanej organizacji.

Tabela 15 Koszty zakupowe badanej firmy poszczególnych miesiącach

KOSZTY ZAKUPOWE			
	Styczeń 2018	Luty 2018	Marzec 2018
Koszt netto	7 200 000	6 400 000	7 450 000
Podatek 5%, 8%, 23%	400 000	360 000	430 000
Koszt brutto	7 600 000	6 760 000	7 880 000

Źródło: Opracowanie własne

W przypadku zakupu występują różne stawki podatkowe, ponieważ dotyczy on różnych kategorii zakupowych, np.:

- Mięso – 5 %
- Przyprawy i dodatki produkcyjne – 8 % lub 23 %
- Materiały remontowe – 23 %
- Paliwo do samochodów – 23 %

W związku z czym obliczenie kwoty kosztu brutto wymaga poświęcenie znacznie większej precyzji i poświęcenia czasu niż w przypadku sprzedaży produktów. W tym przypadku należy dokładnie zaznajomić się z fakturami zakupowymi przedsiębiorstwa, gdyż tylko wtedy można osiągnąć potrzebne informacje do wyliczenia ostatecznej kwoty, która obrazuje finanse.

Z powyższych zestawień widać znaczącą różnicę w osiągniętych przychodach oraz kosztach zakupowych, w poszczególnych miesiącach. Są one uzależnione przede wszystkim od zmieniających się potrzeb nabywców, gdzie występują miesiące przynoszące małe



przychody jak również i te w których zauważmy znaczący wzrost. Uzależnione jest to od wielu czynników i okoliczności jakie mają miejsce. W reguły większe zainteresowanie występuje w miesiącach zimowych jak również w okresach przedświątecznych to właśnie wtedy firma osiąga największe przychody. Znaczna część osiąganego zysku finansuje są płace dla pracowników, ze względu na ich dużą ilość, a jego reszta części przeznaczana jest w dalszy rozwój część przedsiębiorstwa co umożliwi osiągnięcie coraz większych przychodów w przyszłych miesiącach i latach prowadzenia działalności gospodarczej.

Założenie działalności badanego obiektu w większości części zostało sfinansowane poprzez zaciągnięty kredyt, który został już spłacony. Przedsiębiorstwo uzyskuje fundusze również z pojawiających się szans dotacyjnych głównie z funduszu Unii Europejskiej dzięki czemu możliwe jest jego poszerzanie obszarów.

4.3 Zastosowanie analizy SPACE do badanego obiektu

4.3.1 Etap przygotowawczy analizy SPACE

Pierwszym z podejmowanych kroków odnośnie dokonania analizy SPACE w Zakładach Mięśnych Wiesław Leśniak zostały określone sytuacyjne wymogi działania systemu. Jest to istotny element analizy, który umożliwia wybór odpowiednich i najbardziej pasujących kryteriów szczegółowych dotyczących badanego obiektu. Dzięki czemu można uniknąć złego ich dobrania, co w konsekwencji doprowadziłoby do źle przeprowadzonej analizy i dalszym zastosowaniu nieodpowiednich wskazówek. Wyróżniane zostały następujące SWDS:

- SWDS 1

Posiadane umiejętności firmy dostosowywania się do oczekiwań klientów dokonujących zakupów.

- SWDS 2

Posiadane umiejętności dotyczące funkcjonowania przedsiębiorstwa w wciąż zmieniających się i obowiązujących przepisach prawnych.

- SWDS 3



Umiejętności firmy do zapewnienia odpowiednich warunków pracy dla kadry pracowniczej.

- SWDS 4

Umiejętności organizacji do dostosowywania się do zmieniających się oczekiwań nabywców wytworzonych wyrobów.

- SWDS 5

Umiejętności firmy do poszerzania wiedzy i kompetencji pracowników, aby ich praca była bardziej wydajniejsza.

- SWDS 6

Umiejętności przedsiębiorstwa do zaopatrywania się w surowce wysokiej jakości potrzebne do procesu produkcyjnego.

- SWDS 7

Umiejętności organizacji do wprowadzania różnych nowości, które zainteresują dotychczasowych i nowych nabywców.

- SWDS 8

Umiejętności przedsiębiorstwa do przystosowywania się funkcjonowania w zajmowanym rynku zbytu.

Kolejnym krokiem jakim podjęto w wykonaniu analizy SPACE jest porównanie określonych wcześniej SWDS z kryteriami szczegółowymi z poszczególnymi czterema obszarami analizy, jakimi są: siła finansowa przedsiębiorstwa, zdolności konkurencyjne przedsiębiorstwa, siła sektora, stabilność sektora

Do każdego z kryterium określono ocenę dopasowania do siebie, gdzie 9 – oznaczała najwyższą wartość oceny, natomiast 1 – najniższą co z kolei umożliwiło wybór pięciu najbardziej pasujących kryteriów szczegółowych.

Następnie dokonano przyporządkowania odpowiedniej wartości wag dla poszczególnych kryteriów oraz ocen na jakim poziomie odnosi się ono do prowadzonej działalności czy też sektora. Najwyższą z możliwych ocen do uzyskania było 6 z kolei najniższą 1. W konsekwencji otrzymano wartości ocen ważonych, gdzie zsumowanie ich w



każdym z czterech kryteriów głównych ukazuje wartości wektorów. W przypadku stabilności sektora oraz zdolności konkurencyjnych w wyliczenia ostatecznej oceny, należało od określonej oceny odjąć liczbę 6, co jest konsekwencją występowania osi układów współrzędnych.

4.3.2 Siła finansowa badanego obiektu

Tabela 16 Porównanie SWDS z kryteriami szczegółowymi siły finansowej

Wskaźniki analizy	SWDS								
	1	2	3	4	5	6	7	8	suma
Próg rentowności	7	7	6	8	6	7	8	9	58
Płynność bieżąca	8	6	6	8	6	8	7	8	57
Zadłużenie kapitału	5	5	5	6	5	8	6	6	46
Zadłużenie długoterminowe	4	2	4	3	2	5	4	5	29
Pokrycie długu	6	2	5	5	4	8	8	7	45
Cykl zobowiązań	5	2	2	3	3	7	5	2	29
Cykl należności	7	2	2	8	2	6	8	7	42
Rotacja należności	7	2	2	8	2	6	8	7	42
Rotacja zobowiązań	5	2	2	3	3	7	5	2	29
Ryzyko prowadzenia firmy	7	7	5	6	5	9	8	7	54

Źródło: Opracowanie własne.



Z powyższego zestawienia widać, które z wymienionych kryteriów szczegółowych dla siły finansowej przedsiębiorstwa najbardziej pasują do określonych SWDS. Wybór kryteriów podjętych analizie uzależniony był od ilości zdobytej sumy punktów. Stąd w dalszej analizie siły finansowej poddano: próg rentowności, płynność finansową, ryzyko prowadzenia firmy, pokrycie długu, rotację zobowiązań oraz rotację należności. W rotacji należności i cyklu należności uzyskano taką samą ilość punktów dlatego też dokonano wyboru jednych z nich. Taka sama sytuacja dotyczy cyklu zobowiązań i rotacji zobowiązań, gdzie wybrano rotację zobowiązań.

Wskaźnik bieżącej płynności

$$WPB = \frac{AB}{ZB}$$

AB – aktywa bieżące w 2018 r. wynosiły 95 920 000

ZB – zobowiązania bieżące w 2018 r. wynosiły 95 430 000

Podkładając do wzoru:

$$WPB = \frac{95\,920\,000}{95\,430\,000} = 1$$

Wyliczając wartość wskaźnika bieżącej płynności otrzymaliśmy wynik na poziomie 1. W związku z czym wywnioskować można, iż poziom aktywów bieżących i zobowiązań bieżących kształtuje się mniej więcej na podobnym poziomie.

W porównaniu do wzoru, jaki jest ustalony, i kształtuje się na poziomie 1,5 do 2¹⁴⁵ widać jego odchylenie od stanu pożądanego, jednak nie jest to aż tak bardzo istotna różnica, dlatego oceną jaką przyznano w tym przypadku to 3. Wyliczony wynik ukazuje występowania pewnych trudności finansowych przedsiębiorstwa.

Płynność bieżąca jest przydatnym wskaźnikiem, określenia kondycji finansów przedsiębiorstwa, gdzie z łatwością można wywnioskować czy badany obiekt ma jakieś trudności finansowe podobnie jak w przypadku progu rentowności i rotacji należności. Waga, jaką przyjęto w tym przypadku to 0,20, gdyż osiągnięty wynik umożliwia określenie

¹⁴⁵<https://poradnikprzedsiębiorcy.pl/-analiza-wskaznikowa-przedsiębiorstwa-wskazniki-plynnosci> (data odczytu: 10.05.2019r)

wielkości odchylenia od normy bądź też w przypadku prawidłowego funkcjonowania zakwalifikowania do określonej normy.

Wskaźnik rotacji należności

$$\text{WRN} = \frac{SN}{NAL}$$

Gdzie:

SN – sprzedaż netto

NAL – przeciętny stan należności w określonym okresie

Podstawiając dane do wzoru otrzymujemy następujący wynik wskaźnika rotacji należności:

$$\text{WRN} = \frac{97250000}{84900000} = 1,14$$

Wyliczony wskaźnik rotacji należności jest na poziomie 1,14. W związku z czym oznacza on, iż badany obiekt jednokrotnie z nawiązką w ciągu roku odtwarza stan własnych należności. Jest to bardzo niski wynik. Odbiega on od wzorca ogólnie przyjętego, jaki mieści się na poziomie 7 – 10¹⁴⁶. Firma zbyt dużo czasu potrzebuje na skredytowanie swoich nabywców, zbyt długo finanse są zamrożone, dlatego przyznana ocena jest na poziomie 1.

Waga jaką przyznano dla tego kryterium wynosi 0,20 z takich samych przyczyn jak w opisanych w przypadku wskaźnika bieżącej płynności.

Próg rentowności

W przypadku wyliczenia progu rentowności badanej firmy zebrane zostały dane informacyjne dotyczące funkcjonowania jej w 2018 r. Są to świeże dane, które umożliwiają zobrazować rzeczywisty i aktualny stan organizacji.

$$\text{PR} = \frac{KS}{D}$$

Gdzie:

¹⁴⁶ <https://bossa.pl/edukacja/analiza-fundamentalna/wskazniki-finansowe> (data odczytu: 10.05.2019r.)



KS – koszty stałe

D - dochodowość

Koszty ponoszone przez przedsiębiorstwo nieznacznie wahają się w poszczególnych miesiącach prowadzenia działalności. Wyliczając ostateczny wynik należy dokonać zsumowania poszczególnych miesięcy w celu osiągnięcia wyniku rocznego. W skład kosztów stałych zaliczamy: opłaty za wynajem budynków, płace pracowników, naliczone odsetki od zaciągniętych kredytów, opłaty mediów, koszty utrzymania budynków.

Łączna suma ponoszonych kosztów stałych w 2018 r. wyniosła 7 800 000

Aby otrzymać wynik dochodowości przedsiębiorstwa musimy wyliczyć jego:

- Sprzedaż wyprodukowanych wyrobów – 97 250 000
- Bezpośrednie nakłady na wyprodukowanie sprzedanych wyrobów – 75 450 000

W 2018 r. łącznie dochodowość ta wyniosła: $97\,250\,000 - 75\,450\,000 = 21\,800\,000$

Wyliczenie progu rentowności:

$$PR = \frac{7\,800\,000}{21\,800\,000} = 0,36$$

Oznacza to, że wszystkie koszty stałe stanowią ok. 0,36 części z całej dochodowości przedsiębiorstwa, co w konsekwencji umożliwia ukazanie pewnej nadwyżki przychodów nad kosztami. Sytuacja taka jest faktem zadawalającym dla prowadzenia działalności gospodarczej ponieważ ukazuje osiągnięcie pewnego poziomu zysku, a nie strat, dlatego też ocena wynosi 5.

Określona waga ustalona jest na poziomie 0,2 jak w przypadku dwóch powyższych kryteriów obrazujących kondycję finansową przedsiębiorstwa. Można uznać go za tak samo ważnego jak pozostałe, iż dostarcza podobnej jakości informacji.

Poziom wskaźnika obrazującego pokrycie długu

$$WPOD = \frac{ZN}{RATK+ODS}$$

Gdzie:



ZN – zysk netto – 2 300 000

ODS – odsetki – 32 000

RATK – rata kredytu – 210 000

$$WPOD = \frac{2\,300\,000}{210\,000 + 32\,000} = 9,5$$

Wyliczony wskaźnik pokrycia obsługi długu publicznego kształtuje się na poziomie 9.5. W rezultacie oznacza on wysoki poziom pokrycia długu publicznego, dlatego też przyporządkowana ocena do tego kryterium jest na poziomie 5.

Przypisana waga oceny w tym przypadku wynosi 0,15, ponieważ wskaźnik obrazujący pokrycie długu jest wskaźnikiem znacznie w mniejszym stopniu opisującym ogólny stan kondycji finansów i jest ściśle uzależniony od ilości i wielkości zaciąganych kredytów. W przypadku spłat wskaźnik ma mniejsze znaczenie. Dlatego też waga przypisana do tego kryterium jest na najniższym poziomie możliwych wag w sile finansowej przedsiębiorstwa.

Ryzyko w prowadzeniu działalności

Przedsiębiorstwo prowadzi swoją działalność w sektorze spożywczym, w którym surowce i wyprodukowane wyroby charakteryzują się krótkim okresem przydatności do wykorzystania i spożycia dlatego też nawet niewielki zastój w produkcji czy też w nagłym zmniejszeniu zakupów wyrobów danej firmy istnieje bardzo duże ryzyko przeterminowania i niezdatności do dalszego handlu. W konsekwencji prowadzi to występowania bardzo dużych strat finansowych, które są ściśle powiązane z dużą utylizacją i jej wysokimi kosztami. Dlatego też ocena została określona na poziomie 1 co jest równoznaczne z bardzo wysokim ryzykiem zawodowym. Ze względu na występowanie dużych trudności w płynności finansowej w przypadku wystąpienia komplikacji powiązanych z ryzykiem waga, jaką określona wynosi 0,25 co jest równoznaczne z jej najwyższą wartością w przypadku opisu siły finansowej przedsiębiorstw.

Tabela 17 Wyliczenie wartości siły finansowej badanego obiektu

Kryterium	Waga	Ocena	Ocena ważona
Wskaźnik bieżącej płynności	0,20	3	0,6
Wskaźnik rotacji należności	0,20	2	0,4
Wskaźnik pokrycia długu	0,15	5	0,75
Ryzyko w prowadzeniu działalności	0,25	1	0,25
Próg rentowności	0,2	5	1
Suma	1	x	3

Źródło: Opracowanie własne.

4.3.3 Zdolności konkurencyjne badanego obiektu

Tabela 18 Porównanie SWDS z kryteriami szczegółowymi zdolności konkurencyjnych

Wskaźniki analizy	SWDS								
	1	2	3	4	5	6	7	8	suma
Odpowiednie umiejętności pracowników	7	5	8	7	9	6	9	5	56
Wyposażenie przedsiębiorstwa	7	7	9	6	8	7	9	5	58
Postrzeżenie firmy przez klientów	9	2	5	9	5	8	8	8	54
Jakość wytwarzanych wyrobów	9	6	7	8	7	9	7	8	61
Wykorzystanie innowacyjnych technik produkcji	5	7	8	5	6	6	8	5	50
Lojalność ze strony nabywców	7	1	1	8	1	6	6	6	36
Wielkość udziału w rynku	8	5	6	8	6	7	8	9	57
Cykl życia produktu	4	2	1	8	1	4	7	5	32
Umiejętność korzystania z własnych sił produkcji	5	2	8	2	8	7	7	5	44

Źródło: Opracowanie własne.



Z wyżej ukazanych informacji można dokonać wyboru 5 najbardziej pasujących kryteriów szczegółowych dotyczących zdolności konkurencyjnych Zakładów Mięśnych Wiesław Leśniak. Są nimi: jakość wytwarzanych wyrobów, odpowiednie umiejętności pracowników, postrzeganie firmy przez klientów, wyposażenie przedsiębiorstwa wielkość udziału w rynku. Są to kryteria które otrzymały największą sumę wartości ocen.

Posiadanie pracowników mających odpowiednie umiejętności

Z opisu badanego obiektu, który znajduje się we wcześniejszej części pracy zauważyć można liczbę 140 pracowników, którzy charakteryzują się umiejętnościami precyzyjnego wykonywania swoich obowiązków oraz rzetelnej pracy.

W tym przypadku w celu otrzymania oceny końcowej umiejętności pracowników przeprowadzono rozmowę z właścicielem, którego zadaniem było przydzielenie za pomocą skali interwałowej, jaki wg niego jest poziom umiejętności pracowników.

Uzyskano informacje, iż przy wyborze pracowników brane pod uwagę jest ich doświadczenie na podobnym stanowisku pracy jak również posiadane kursy, jakie w znacznym stopniu ułatwiają wdrażanie ich oraz dalsze wykonywanie obowiązków.

W celu zobrazowanie uzyskanych wyników z rozmowy z właściciel w tym przypadku przeprowadzono analizę za pomocą skali interwałowej. W której przyjęto następujące założenia przedziałowe:

Tabela 19 Ocena umiejętności pracowników Zakładów Mięśnych Wiesław Leśniak

Przedział	Ocena właściciela
0 % - 20 %	1
20,1 % - 40%	2
40,1 % - 60 %	3
60,1 % - 80 %	4
80,1 % - 100 %	5

Źródło: Opracowanie własne.



Według opinii właściciela obecnie przedsiębiorstwo znajduje się w przedziale mieszczącym się w 60,1 % - 80 %, który równoznaczny jest z oceną na poziomie 4.

Przypisana waga dla kryterium umiejętności pracowników kształtuje się na poziomie 0,15. Jest ona równoznaczna z jej najniższym poziomem dlatego, że nie jest to jeden z najważniejszych elementów zdolności konkurencyjnych, które gwarantują odpowiednie zyski. Inne kryteria uznano za ważniejsze w walce konkurencyjnej

Udział w rynku

Przedsiębiorstwo prowadzi swoją działalność wśród wciąż rosnącej ilości konkurencji, która polega zarówno na rywalizacji jakościowej jak i cenowej. W związku z czym warunki prowadzenia działalności są trudne i w konsekwencji ciężko jest poszerzać swój udział w rynku. W celu przetrwania na rynku należy walczyć z pozostałymi jego uczestnikami o każdego klienta. W porównaniu do innych firm podobnych branży można przyznać ocenę dotyczącą udziału w rynku na poziomie 3, która nie jest zbyt zadawalającym wynikiem porównując do całego rynku zbytu. Jednak pocieszającym faktem jest to, iż większość takich rozmiarów przedsiębiorstwa ma podobne udziały w rynku, a jego niski poziom jest z reguły konsekwencją wciąż powstających nowych firm takiej samej branży.

Udział w rynku jest istotnym elementem, który gwarantuje odpowiednie funkcjonowanie firmy poprzez zapewnienie odpowiednich przychodów, które z kolei umożliwiają zachować płynność finansową i osiągnąć jak największy zysk. W związku z czym waga jaką przyznano temu właśnie kryterium jest na poziomie 0,3, która jest równoznaczna z jej największym poziomem w przypadku zdolności konkurencyjnych.

Wyposażenie

W zestaw wyposażenia mieszczą się wszelkie maszyny potrzebne do produkcji oferowanych wyrobów. W znacznym stopniu ułatwiają one wykonywanie obowiązków przez pracowników. W ich skład zaliczyć można: nadziewarkę, maszynę do mieszania surowców, mieszkarkę, chłodnie potrzebne do przechowania zarówno surowców jak również wyprodukowanych produktów, różnego rodzaju piece, wędzarnie, jak również flotę samochodową potrzebną do rozwoju towaru.



Z wywiadu przeprowadzonego przy wykorzystaniu opinii pracowników korzystających z posiadanego wyposażenia zauważamy ich wyraźne zadowolenie, na które wpływa znaczne ułatwienie wykonywanych zadań. Wg ich opinii wyposażenie te znacznie skraca całościowy czas produkcji, co w konsekwencji umożliwia jej zwiększanie, przy odpowiedniej ilości osób ich obsługujących. Wyrażono jednak pewne zastrzeżenia, iż zakup dodatkowych mogłoby jeszcze bardziej ułatwić wykonywanie obowiązków.

W wykorzystaniem posiadanej informacji posiadanemu wyposażeniu można przydzielić ocenę końcową wynoszącą 4, gdzie skala jest na poziomie 1 do 6, gdzie 1 oznacza najmniejsze zadowolenie pracowników z wyposażenia, a 6 największe. Większość pracowników przydzieliło wartość 4.

Waga jaką określono dla kryterium wyposażenie jest na poziomie 0,15 czyli takim samym jak dla umiejętności pracowników, ponieważ są one ze sobą ściśle powiązane i dają takie same konsekwencje.

Postrzeganie firmy przez klientów

W tym przypadku w celu otrzymania potrzebnych informacji została przeprowadzona ankieta, w której odpowiedzi udzielała grupa 30 klientów dokonujący zakupy w sklepach firmowych przedsiębiorstwa. Pytanie dotyczącej tego obszaru było pytanie nr 5. Respondent wybierał jedną z 5 zaproponowanych odpowiedzi.

Odpowiadano następująco:

- Zdecydowanie negatywy - 0
- Negatywny - 1
- Ciężko stwierdzić - 9
- Pozytywny - 15
- Zdecydowanie pozytywny – 5



Wykres 1 Postrzegany wizerunek firmy przez nabywców



Źródło: Opracowanie własne.

Z uzyskanych powyżej informacji można stwierdzić, że postrzeganie wizerunku przedsiębiorstwa głównie mieści się w przedziale od ciężko stwierdzić do zdecydowanie pozytywnego, gdzie najwięcej odpowiedzi tyczyło się pozytywnego wizerunku. Otrzymano również 1 odpowiedź dotyczącą negatywnego postrzegania przedsiębiorstwa, jednak porównując go na tle innych jest ona mało istotna. Informacje te dają zadawalający efekt dla badanej organizacji.

W oparciu o otrzymane wyniki można przyznać dla tego kryterium oceną na poziomie 5, która jest bardzo zawalającym wynikiem. Z kolei waga dla tego kryterium wynosi 0,2. Jest ona określona na tym poziomie, dlatego że jest ono jednym z najbardziej wpływającym kryterium, jakim kierują się klienci przy wyborze produktów. W konsekwencji dobra reputacja wpływa na wysoki poziom sprzedaży oraz późniejszy osiągany zysk przedsiębiorstwa.

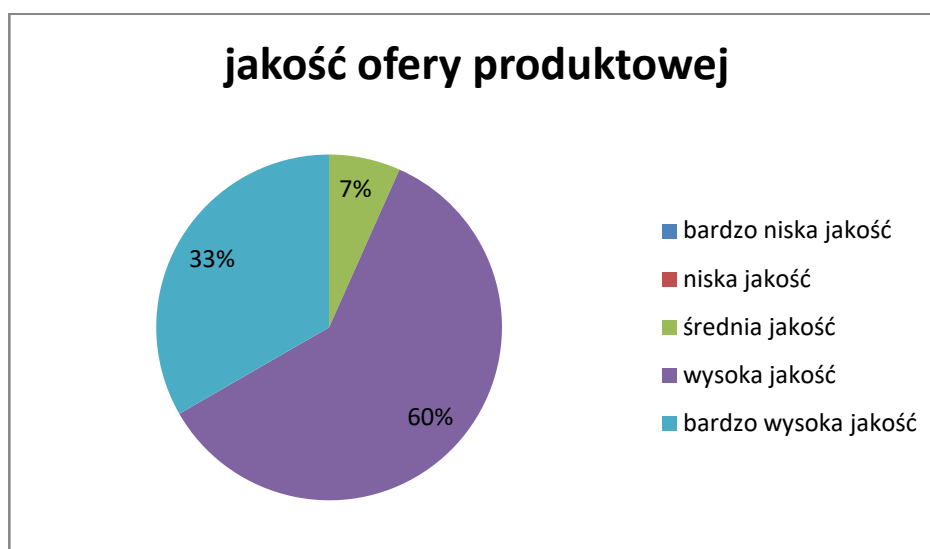
Jakość wytwarzanych wyrobów

Wśród obecnie rozwijającego się społeczeństwa bardzo istotna jest oferowana jakość produktów. Jest to jedna z głównych cech jaką kierują się nabywcy dokonując zakupów. W większości przypadków jest ona nawet ważniejsza od ceny produktu. Dlatego cecha ta została przebadana wśród klientów dokonujących zakupów z oferty danego przedsiębiorstwa. W tym celu zostało przeprowadzona ankieta telefoniczna. 30 respondentom zadano pytanie: Jakim poziomem jakościowym charakteryzują się oferowane przez badany obiekt produktu? Ich zadanie polegało na wyborze jednej z możliwych odpowiedzi:

Wyglądały one następująco:

- bardzo niska jakość – 0 odpowiedzi
- niska jakość – 0 odpowiedzi
- średnia jakość – 2 odpowiedzi
- wysoka jakość – 18 odpowiedzi
- bardzo wysoka jakość – 10 odpowiedzi

Wykres 2 Postrzegana jakość oferty produktowej Zakładów Mięsnych Wiesław Leśniak wśród nabywców



Źródło: Opracowanie własne.

Z powyższego wykresu widać duże zadowolenie wśród nabywców z jakości produktów badanego obiektu. Związane jest to z tym, iż żaden z odpowiadających nie udzielił

odpowiedzi dotyczącej bardzo niskiej oraz niskiej jakości. Większa część pytaných stwierdziła, że produktu charakteryzują się wysoką jakością, równie zadawalająca część wybrała opcję bardzo wysokiej jakości. Tylko 2 osoby stwierdziły, iż oferta jest średniej jakości.

W oparciu o uzyskane dane kryterium to osiągnęło ocenę w wysokości 5. Przy równoczesnym zastosowaniu wagi na poziomie 0,2, która jest taka sama jak przypadku wizerunku przedsiębiorstwa. Przypisano taką wagę, ponieważ również istotnym kryterium zakupowym wśród nabywców jest jakość produktów, która wśród ma taką samą wartość jak wizerunek przedsiębiorstwa oraz w istotny sposób wpływa na dochodowość przedsiębiorstwa.

Tabela 20 Wyliczenie wartości zdolności konkurencyjnych

Kryterium	Waga	Ocena -6	Ocena ważona
Odpowiednie umiejętności pracowników	0,15	4-6= -2	-0,30
Wyposażenie przedsiębiorstwa	0,15	4-6= -2	-0,30
Jakość wytwarzanych wyrobów	0,20	5-6= -1	-0,20
Wielkość udziału w rynku	0,3	3-6= -3	-0,90
Postrzeganie firmy przez klientów	0,2	5-6= -1	-0,20
Suma	1	X	-1,90

Źródło: Opracowanie własne.



4.3.4 Siła sektora, w którym prowadzi swoją działalność badany obiekt

Tabela 21 Porównanie SWDS z kryteriami szczegółowymi siły sektora, w którym działalność prowadzi badany obiekt

Wskaźniki analizy	SWDS								
	1	2	3	4	5	6	7	8	suma
Pojawiające się szanse i zagrożenia	8	6	4	9	6	6	9	9	57
Wysokość barier wejścia	8	9	7	7	6	2	2	8	49
Poziom atrakcyjności danego sektora	7	7	4	7	5	8	8	9	55
Skuteczność korzystania z posiadanych zasobów	7	1	7	5	8	9	6	5	48
Wielkość poziomu produkcji	6	2	3	7	7	8	8	7	48
Potencjał zysku	8	3	5	8	5	6	7	9	51
Efektywność wykorzystania mocy produkcyjnych	5	2	5	3	7	6	4	7	39
Potencjał innowacyjny	8	2	6	8	6	6	8	9	53

Źródło: Opracowanie własne.

Z powyższego zestawienia dotyczącego siły sektora dalszej analizie poddane zostaną następujące 5 kryteriów szczegółowych: pojawiające się szanse i zagrożenia, poziom



atrakcyjności danego sektora, potencjał innowacyjny, bariery wejścia, potencjał zysku. Są to kryteria, które otrzymały najwyższą wartość sumy ocen dla poszczególnych SWDS.

Potencjał innowacyjny

W celu uzyskanie potrzebnych informacji w tym przypadku wykorzystano odpowiedzi 30 respondentów, którzy byli klientami badanego obiektu, odnośnie opracowanej ankiety, wyrażali oni swoją opinię na temat potencjału innowacyjnego jaki występuje w sektorze mięsnym. Pytanie dotyczące tej części analizy to pytanie nr 1.

Odpowiedzi wyglądały następująco

- bardzo małym – 3 odpowiedzi
- małym – 12 odpowiedzi
- ciężko stwierdzić – 10 odpowiedzi
- dużym – 5 odpowiedzi
- bardzo dużym – 0 odpowiedzi

Z uzyskanych informacji widać widocznie mały rozwój danego sektora ze względu na największą liczbę właśnie negatywnych odpowiedzi, zauważamy również iż duża część ankietowanych nie potrafiła wyrazić własnego zdania. Tylko 5 badanych stwierdziło, iż poziom innowacyjny sektora jest duży. Dlatego też oceną jaką przypisano do tego kryterium to 2.

Ze względu na to, iż większość przedsiębiorstw zajmujących się przetwórstwem mięsnym nie posiada zbyt dużego potencjału innowacyjnego w związku z czym nie wpływa on tak drastycznie na całą siłę sektora. Dlatego też wagę jaką przydzielono do tego kryterium występuje na poziomie 0,10, która w tym przypadku jest najniższą z możliwych do osiągnięcia.

Potencjał zysku

Potencjał zysku jest w tym przypadku najważniejszym czynnikiem kształtującym siłę danego sektora. Związane jest to z faktem, iż w przypadku wzrostu zysków następuje większa siła danego sektora ze względu na dysponowanie większymi przychodami, które z kolei



gwarantują jego dalsze coraz lepsze funkcjonowanie. Dlatego też w tym przypadku została przypisana największa waga dla tego kryterium o wartości 0,30. Oceną jaką przypisano w danej analizie jest na poziomie 4 ze względu na dość sporą część dochodów z badanego sektora co gwarantuje potencjał zysku.

Pojawiające się szanse i zagrożenia

W zajmowanym sektorze zauważyć można wiele pojawiających się szans, jakie z niego płyną. Jednak należy uważać również na występujące zagrożenia jakie się pojawiają, aby jak najlepiej ich unikać bądź też pokonywać. W celu uzyskaniu potrzebnych informacji na ten temat w tym przypadku wykorzystano sporządzoną ankietę. Pytaniem docelowym było tutaj pytanie nr 3. Respondentami byli grupa 30 klientów badanej firmy.

Odpowiedzi badanych wyglądały następująco:

Tabela 22 Odpowiedzi respondentów na temat pojawiających się szans i zagrożeń w danym sektorze

Odpowiedź	Ilość osób udzielających poszczególne odpowiedzi
Brak jakichkolwiek szans, same zagrożenia	9
Negatywne warunki	8
Ciężko stwierdzić	10
Zadawalające warunki	3
Bardzo zadawalające warunki	0
Suma	30

Źródło: Opracowanie własne.



Z powyższego zestawienia widać znaczącą wyższość występowania zagrożeń niż szans, jakie płyną z obecnego rynku. Większość pytanym wybrało negatywne odpowiedzi, a więc – brak jakichkolwiek szans i same zagrożenia oraz negatywne warunki funkcjonowania. Największą grupą były osoby, które nie potrafiły stwierdzić poziomu warunków działania. W związku z czym odpowiednią oceną będzie tutaj 2. Waga jaką przyporządkowano do tego kryterium przyjmuje wartość 0,25, ponieważ jest to ważny element funkcjonowania sektora, co w istotny sposób wpływa na działające w nim przedsiębiorstwa, które w przypadku pojawienia się dużych zagrożeń i brakiem pomysłu na ich pokonanie będą likwidować działalność co z kolei przyczynia się do zachwiania równowagi siły sektora.

Wysokość barier wejścia

Rozpoczęcie prowadzenia działalności w sektorze mięsnym nie należy do najtrudniejszych zadań. Teoretycznie otworzyć firmę może każdy kto tylko chce w nią zainwestować i spełni podstawowe wymogi dotyczące m.in. ochrony środowiska oraz sanitarne, ze względu na specyfikę żywnościową sektora mięsnego. Nie ma natomiast żadnych wymogów dotyczących kadry pracowniczej, co znacznie ułatwia znalezienie odpowiednich osób przyczyniających się do funkcjonowania przedsiębiorstwa. To właśnie sam właściciel dobiera swoich pracowników według swoich preferencji.

W związku z czym, tym nielicznym wymogom jest łatwo sprostać i można rozpocząć prowadzenie działalności gospodarczej. Przyczynia się to do powstawania coraz większej ilości przedsiębiorstw dotyczących właśnie tej branży.

W tym przypadku ilość punktów ocena kształtuje się na poziomie 2, co określają niskie bariery wejścia na dany sektor. Waga jaką przyporządkowano w tym przypadku kształtuje się na poziomie 0,10 co jest równoznacznie z jej najniższą wartością w sile sektora. Związane jest to z faktem, iż bariery wejścia nie wpływają tak istotnie na całą siłę sektora.

Poziom atrakcyjności funkcjonowania przedsiębiorstwa w danym sektorze

Potrzebne informację uzyskano poprzez odpowiedź respondentów na 4 pytanie sporządzonej ankiety badawczej. Dokonali oni oceny atrakcyjności prowadzenia działalności gospodarczej w branży mięsnej w danym sektorze.



Tabela 23 odpowiedzi respondentów na temat poziomu atrakcyjności sektora

Odpowiedź	Ilość respondentów udzielających danej odpowiedzi
Bardzo niska	8
Niska	15
Ciężko stwierdzić	5
Wysoka	2
Bardzo wysoka	0
Suma	30

Źródło: Opracowanie własne.

Wykres 3 Poziom atrakcyjności funkcjonowania przedsiębiorstwa w danym sektorze



Źródło: Opracowanie własne

Najwięcej odpowiedzi uzyskano na poziomie niskiej atrakcyjności funkcjonowania przedsiębiorstwa w danym sektorze. Kolejną wybraną przez badanych odpowiedzią była bardzo niska atrakcyjność. Zauważamy również wysoki wynik dotyczący odpowiedzi ciężko stwierdzić. Tylko 2 osoby stwierdziły, iż poziom atrakcyjności jest wysoki. Dlatego też ocenę jaką w tym przypadku przyznano to 2 przy równoczesnym zastosowaniu wysokiego poziomu wagi o wartości 0,25 ponieważ atrakcyjność sektora ma istotny wpływ na jego łączną siłę. Powiązane jest to z tym iż gdy zauważmy wyższy poziom atrakcyjności tym więcej przedsiębiorstw chce się w nim obracać aby powiększać swoje przychody.

Tabela 24 Wyliczenie wartości siły sektora, których prowadzi swoją działalność badany obiekt.

Kryterium	Waga	Ocena	Ocena ważona
Pojawiające się szanse i zagrożenia	0,25	2	0,50
Wysokość barier wejścia	0,10	2	0,20
Poziom atrakcyjności danego sektora	0,25	2	0,50
Potencjał innowacyjny	0,10	2	0,20
Potencjał zysku	0,30	4	1,20
Suma	1	x	2,60

Źródło: Opracowanie własne.



4.3.5 Poziom stabilności sektora, w którym działalność prowadzi badany obiekt

Tabela 25 Porównanie SWDS z kryteriami szczegółowymi stabilności sektora, w którym działalność prowadzi badany obiekt

Wskaźniki analizy	SWDS								
	1	2	3	4	5	6	7	8	suma
Wysokość inflacji	2	5	3	6	3	6	7	8	40
Bariery wyjścia	5	8	6	5	5	5	4	5	44
Wahania popytu	8	5	3	8	3	7	8	8	50
Zmiany w kursach walut	1	5	1	1	1	3	2	2	16
Zmiany przepisach prawnych	1	9	4	2	4	3	2	3	28
Zmiany technologiczne	5	5	4	5	6	3	6	5	39
Działania konkurencyjne	9	2	6	8	6	7	8	9	55
Kształtowanie poziomu cen	8	6	6	8	6	8	8	9	59

Źródło: Opracowanie własne.

Z powyższych danych do dalszej identyfikacji przeprowadzanej analizie SPACE wyodrębniono następujące kryteria, które zdobyły największą ilość sumy punktów odnośnie porównania SWDS z poziomem stabilności danego sektora. Są nimi: wysokość inflacji, bariery wyjścia, wahania popytowe, działania konkurencyjne, kształtowanie poziomu cen.

Działania konkurencji

Na rynku w którym prowadzi swoją działalność badany obiekt zauważamy bardzo duży poziom konkurencji. Sytuacja taka w konsekwencji przyczynia się do powstawania pewnego rodzaju walki o każdego klienta. Firmy chcą przyciągnąć jak największą ilość nabywców, dlatego też prowadzą różne działania marketingowe przyczyniające się do wzrostu zakupów w określonym przedziale czasowym, co istotnie wpływa na obrót finansowy w danym sektorze. Do działań konkurencji w tym przypadku przydzielono ocenę o wartości 1 ze względu na bardzo duży poziom rywalizacji i związaną z tym dużą niestabilnością sektora, która jest określona najniższą z możliwych do uzyskania, przy równoczesnym zastosowaniu najwyższej rangi w wysokości 0,25 ze względu na istotny wpływ danego kryterium na cały rynek.

Kształtowanie poziomu cen

Jest to bardzo ważny czynnik kształtujący stabilność otoczenia, ponieważ powoduje duże wahania dokonywania zakupów w danym czasie. Sytuacja taka ma ścisły związek z tym, iż w przypadku spadku poziomu cen zauważamy z reguły wzrost zakupów z danej dziedziny co w konsekwencji prowadzi do większego obiegu finansowego. Natomiast w przeciwnej sytuacji w przypadku wzrostu cen nabywcy starają się w miarę możliwości zastępować dane produkty innymi oraz ograniczać zakupu ze względu na mniejszy budżet. Czynniki te powodują duże wahania dotyczące stabilności, dlatego też wartość wagi jaką przypisano w tym przypadku jest jej najwyższa wartość na poziomie 0,25 wraz z oceną na poziomie 3 która obrazuje średni poziom zmian cen, ze względu na średni poziom wahań cenowych jakie występują.

Wysokość inflacji

Z danych jakie przedstawia nam GUS można zauważyć spadek poziomu inflacji w poszczególnych latach. Przykładowo w 2017 r. wynosiła ona 2 %, a w 2018 r. w okresie w



którym dokonano badania danego przedsiębiorstwa wyniosła ona już 1, 6 %¹⁴⁷. W związku z wykorzystaniem informacji z poprzednich lat należy spodziewać się jej dalszego spadku.

Tabela 26 Poziom inflacji

Przedziały inflacji	Ocena
0 – 2 %	5
2,1 % - 4 %	4
4,1 % do 8 %	3
8,1 % - 12 %	2
Powyżej 12 %	1

Zródło: Opracowanie własne

Z danych jakie uzyskano z wykorzystaniem rozpowszechnionych informacji Ministra Finansów sektor w jakim prowadzona jest działalność gospodarcza zaliczono do pierwszego przedziału inflacyjnego. W związku z czym otrzymuje on oceną w wysokości 5, gdzie w tym przypadku równoznaczna jest ona z jej największą wartością. Waga jaką przypisano w tym przypadku kształtuje się na poziomie 0,15 ponieważ poziom inflacja jest w miarę możliwości stałym mechanizmem, który z reguły nie ulega drastycznym spadkom czy też wzrostom co w konsekwencji nie wpływa, aż tak istotnie na stabilność sektora.

Barierzy wyjścia

Wycofanie się z prowadzenia działalności gospodarczej w danym sektorze odnośnie obowiązujących przepisów prawnych nie należy do najtrudniejszych działań. Decyzja taka należy przede wszystkim do samego właściciela, który jest osobą decyzyjną również odnośnie tego aspektu. Jednak podjęcie takich kroków powinno zostać skonsultowane z najważniejszymi osobami zarządzającymi w przedsiębiorstwie, jakimi jest jego kierownictwo w połączeniu z ekspertami z danej dziedziny, które mogą ułatwić przewidzenie co może nastąpić w najbliższych latach prowadzenia działalności. Działania takie podejmuje się w celu uniknięcia niekorzystnej decyzji. Przyporządkowana ocena temu kryterium wynosi 2 ze względu na niski poziom ograniczeń prawnych, co powoduje duże wahania stabilności sektora pod kątem jego podmiotów i możliwość stosunkowo łatwego wyjścia z tego sektora.

Z kolei waga jaką zastosowano w tym przypadku jest w wysokości 0,10 ze względu na to iż nie jest to tak bardzo ważnym elementem ponieważ sytuacje takie nie zdarzają się

¹⁴⁷<https://www.money.pl/gielda/gus-inflacja-srednioroczna-wyniosla-1-6-w-2018-r-wobec-2-w-2017-r-6338736306026625a.html> (data odczytu: 10.05.2019r.)

często. Jest to najniższa z możliwych wag, która opisuje kryteria analizy stabilności otoczenia.

Wahania popytowe

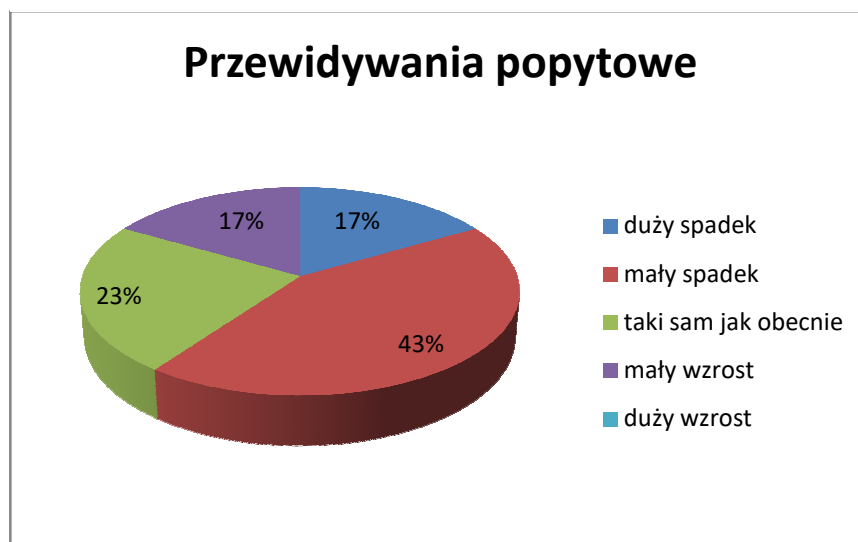
Wykorzystanym narzędziem służącym zbierania potrzebnych informacji jest ankieta, w której wzięto pod uwagę odpowiedzi przechodniów. Dotyczyły one wizji przyszłości popytu, czy zauważymy znaczący jego wzrost czy też spadek.

Przewidywany wzrost popytu był równoznaczny z większą wartością liczbową.

Odpowiedzi wyglądały następująco:

- Duży spadek - 5
- Mały spadek - 13
- Taki sam jak obecnie - 7
- Mały wzrost – 5
- Duży wzrost – 0

Wykres 4 Przewidywania popytu



Źródło: Opracowanie własne

Otrzymane informację pozwalają nam na prognozę spadku popytu w przyszłości równoznaczne jest to z wyborem tej właśnie odpowiedzi przez największą liczbę pytaných.

Tylko 5 osób dokonało odpowiedzi dotyczącej wzrostu popytu. Duża część pytaných stwierdziła również, iż popyt będzie na takim samym poziomie jak obecnie.

W oparciu o uzyskane informację można dla kryterium wahań popytowego przydzielić ocenę w wysokości 3 ze względu na przywydywanie pewnych wahań popytu, ale również pewną ilość odpowiedzi, że pozostanie on na takim samym poziomie. Wartość wagi w tym przypadku kształtuje się w wysokości 0,25, ponieważ wahania jakie pojawiają się na rynku istotnie wpływają na ceny produktów jak również częstotliwość zakupów nabywców, co w konsekwencji prowadzi do wahań stabilności, która polega na występowaniu zarówno częstszych jak i rzadszych zakupów w określonym przedziale czasu.

Tabela 27 Wyliczenie wartości stabilności sektora, których prowadzi swoją działalność badany obiekt

Kryterium	Waga	Ocena – 6	Ocena ważona
Wysokość inflacji	0,15	5-6= -1	-0,15
Bariery wyjścia	0,10	2-6= -4	-0,40
Wahania popytu	0,25	3-6= -3	-0,75
Działania konkurencyjne	0,25	1-6= -5	-1,25
Kształtowanie poziomu cen	0,25	3-6= -3	-0,75
Suma	1	X	-3,30

Źródło: Opracowanie własne.



4.4 Przedstawienie ostatecznych wyników analizy SPACE i wnioski płynące z przeprowadzonych badań – wybór strategicznego modelu biznesu

Przechodząc przez wyżej wymienione etapy analizy SPACE otrzymujemy kluczowe informacje potrzebne do określenia przyszłej strategii działania badanego obiektu, odnoszące się do wartości, jakie osiągnęły poszczególne kryteria, a mianowicie:

- Stabilność sektora (ES) **-3,30**
- Siła sektora (IS) **2,60**
- Zdolności konkurencyjne (CA) **-1,90**
- Siła finansowa firmy (FS) **3,00**

W konsekwencji otrzymujemy wartości które umieszczamy na osi układu współrzędnego. Następnie należy dodać do siebie liczby znajdujące się na tej samej osi współrzędnych w celu określenia poszczególnych wektorów, a więc:

- Wektor OX czyli zdolności konkurencyjne + siła sektora
 $OX = 1,90 + 2,60 = 0,70$
- Wektor OY stabilność sektora + siła finansowa firmy
 $OY = -3,30 + 3 = -0,30$

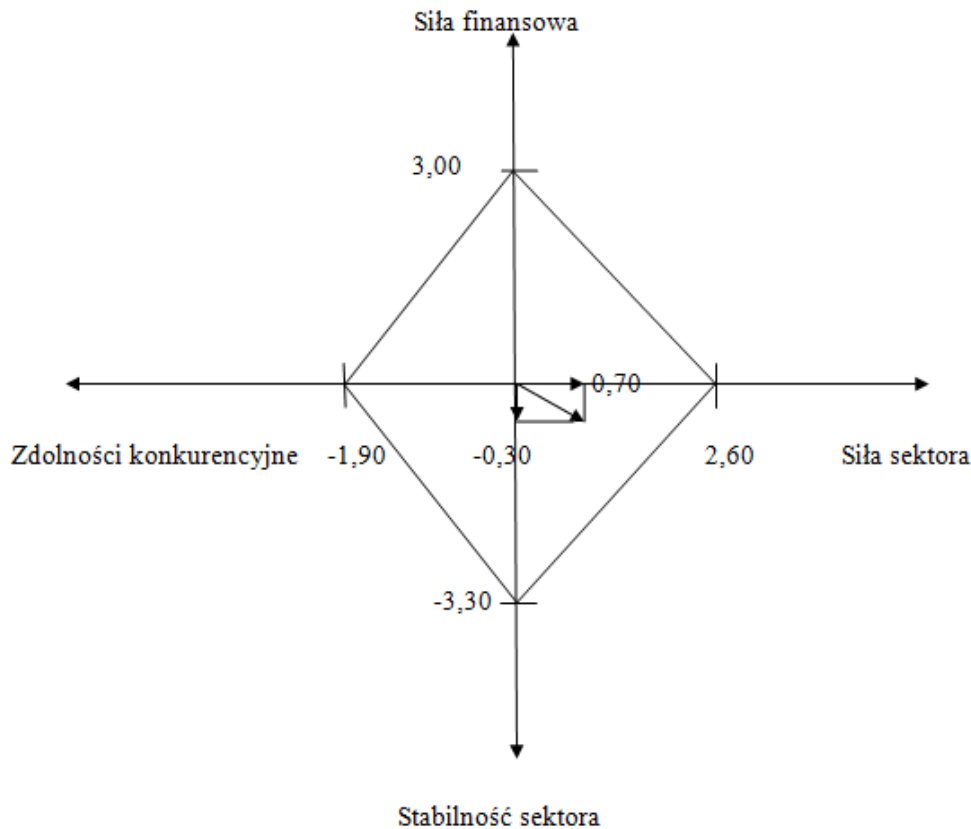
Kolejnym podejmowanym krokiem jest ustalenie dwóch wektorów, które są ściśle powiązane z wyżej wymienionymi wartościami

- Wektor znajdujący się na osi OX – (0,70;0)
- Wektor znajdujący się na osi OY – (0, -0,30)

W celu wyliczenia ostatecznej wartości potrzebnej do ustalenia miejsca badanego obiektu na osi układu współrzędnych jest wyliczenie wartości wektora wypadkowego, który jest sumą wyżej wymienionych wektorów.

Wektor wypadkowy = wektor OX + wektor OY = (0,70;0)+(0;-0,30) = (0,70;-0,30)

Rysunek 17 Określenie strategii działania badanej firmy



Źródło: Opracowanie własne.

Z powyższego rysunku zauważamy, iż organizacja znajduje się w obszarze strategii konkurencyjnej. Jest to rodzaj strategii charakteryzujący się dużą siłą sektora oraz jego małą stabilnością. Pociąga ona za sobą występowanie następujących czynników:

- Redukcja wszystkich możliwych kosztów
- Brak inwestycji w przyszłość
- Stopniowe wycofywanie się firmy z rynku
- Ograniczenia produkcji
- Pojawiające się trudności finansowe

W konsekwencji sytuacja taka prowadzi do występowania bardzo wielu niekorzystnym zjawiskom. W związku z czym w celu przetrwania na rynku i poprawy funkcjonowania przedsiębiorstwo powinno wdrożyć w swoje działanie naprawcze kroki postępowania.

Proponowanym rodzajem strategii w tym przypadku jest wybór strategii integracji poziomej, ze względu na wskazanie jej poprzez wyliczenie wektora wypadkowego. W sytuacji wdrażania strategii integracji poziomem przedsiębiorstwo musi mieć świadomość wprowadzenia dużych zmian w swojej dotychczas prowadzonej działalności. Wiąże się to z tym, iż sugerowanym krokiem w celu polepszenia funkcjonowania jest łączenie się z innymi przedsiębiorstwami i dokonywania pomiędzy sobą spójnej współpracy co z kolei w dużym stopniu może wpłynąć na poprawę swojej sytuacji finansowej oraz większe predyspozycje do korzystania z kredytów na finansowanie określonych podejmowanych kroków. Kolejną zaletą omawianej strategii jest osiągnięcie dużo większego udziału w zajmowanym rynku zbytu poprzez zwiększenie swoich siły i możliwość zmniejszania płynących zagrożeń ze strony konkurencji, co z kolei umożliwia redukcję ponoszonych kosztów firmy. Istotnym elementem jest również w tym przypadku możliwość osiągnięcia przewagi nad dostawcami i nabywcami poprzez wzrost swojej siły można z większym powodzeniem dyktować swoje warunki. Działania takie są również korzystnym zjawiskiem odnośnie całego otoczenia ponieważ zmniejszają występującą niestabilność danego sektora.

Uzyskane informację za pomocą przeprowadzanej analizy metodą SPACE mogą znaleźć również zastosowanie w przypadku zmiany i doboru odpowiedniego strategicznego modelu prowadzenia działalności gospodarczej. Jest on odpowiedzią na pojawiające komplikację w działania firmy w celu poprawy jej pozycji i możliwości dalszego wzrostu. W przypadku firmy Zakłady Mięsne Wiesław Leśniak atrakcyjnym modelem wydaje się być model zaproponowany przez A. J. Slywotzky, D. J. Morrison, B. Andelman model organizacji, która chce wyprzedzić działania konkurencji, który cieszył się bardzo dużym powodzeniem w działalności firmy Intel. Wybór tego modelu jest ściśle powiązany z faktem występowania bardzo dużej konkurencji, która w znacznym stopniu wpływa na cały rynek i grozi badanemu obiektowi. Dlatego też w celu utrzymania się na rynku i poprawy swojej pozycji dążącej do dalszego rozwoju jest podjęcie odpowiednich kroków w celu wyróżniania swoich produktów wśród innych. Dobrym krokiem jest w tym przypadku wprowadzenie do swojej oferty coś zupełnie nowego czego nie mają inni, a cechuje się wyjątkowymi cechami, aby zwrócić na siebie uwagę. Następnie należy stworzyć odpowiednie więzi ze swoimi nabywcami aby pragnęli produktów od konkretnej firmy. Pozwala to znacząco zwiększyć swoją wartość w łańcuchu. Jest to bardzo ważny element wdrażania danego modelu ponieważ nawiązane i utrzymywane więzi pozwalają na odwrócenie uwagi nabywców od konkurencji. Co skutkuje tym, że nawet jeśli oni wprowadzą coś podobnego, to jeśli nadal będą



utrzymywane więzi, firma nie utraci swoich nabywców ponieważ była pierwsza na rynku i zdobyła swoich klientów.

Drugim z proponowanych korzystnych strategicznych modeli biznesowych do wdrożenia w działalność badanego obiektu, jest model utworzony przez A. J. Slywotzky, D. J. Morrison, B. Andelman, którego głównym zadaniem jest zarządzanie w obszarze łańcucha wartości. Dąży on szczególnie do osiągnięcia przez firmę maksymalnych zysków. W przypadku tego modelu organizacja powinna zwrócić szczególną uwagę na minimalizację ponoszonych kosztów podczas produkcji jak również samej dystrybucji swoich produktów, przy równoczesnym dążeniu do rozwoju gwarantującego osiągnięcie i utrzymanie wysokiej pozycji marki. Dlatego bardzo ważnym elementem w tym przypadku jest odpowiedni sposób dystrybucji wyrobów oraz utworzenie odpowiedniej współpracy pomiędzy firmami, które pośredniczą w sprzedaży. Kolejnym istotnym krokiem jest również zwrócenie na siebie szczególnej uwagi wśród panującej konkurencji poprzez stworzenie odpowiedniej marki pożądanej wśród nabywców oraz opanowanie w jak największym stopniu rynków krajowych oraz zagranicznych, gdyż sytuacja taka umożliwi uzyskać duże przychody kształtujące zyski na wysokim poziomie. Osiągnąć można to m.in. poprzez wprowadzenie odpowiednich działań marketingowych, a zwłaszcza utworzenia skutecznej reklamy.

Podsumowanie

W każdej organizacji, która pragnie swojego wzrostu, a w konsekwencji wysokich zysków, powinno być prowadzone efektywne zarządzanie strategiczne, które umożliwia kontrolować występującą sytuację w firmie oraz przywidywać przyszłe pojawiające się problemy. Skutkuje ono możliwością lepszej poprawy swojej sytuacji. Z uwagi na fakt tak dużej ważności tego obszaru, w każdym przedsiębiorstwie muszą znaleźć się osoby odpowiedzialne właśnie za to zjawisko. Osoby takie muszą posiadać odpowiednią wiedzę, umiejętności, doświadczenie oraz cechować się wyjątkowymi cechami kreatywności w rozwiązywaniu pojawiających się komplikacji. Związane jest to z tym, że podejmują one najważniejsze decyzje, które mają duże odzwierciedlenie w bliższej bądź dalszej przyszłości.

Przeprowadzanie analizy strategicznej przedsiębiorstwa jest jednym z najważniejszych elementów zarządzania strategicznego, które umożliwiają mu zdobycie oraz utrzymanie dobrej pozycji na rynku. Umożliwia ona poprawę funkcjonowania poprzez szczególne zwrócenie uwagi na negatywne jak również pozytywne aspekty dotyczące prowadzonej działalności. Dlatego też jej przeprowadzanie jest bardzo ważnym zjawiskiem. W przypadku nie dokonywania skutecznej oceny firmy w przyszłości pojawia się wiele niekorzystnych sytuacji, którym w przypadku braku potrzebnej wiedzy bardzo ciężko sprostać. Sytuacja taka prowadzić może nawet do upadku danego przedsiębiorstwa.

W literaturze przedmiotu znaleźć można wiele metod służących dokonywaniu analizy strategicznej firm. Analiza SPACE zaliczana jest do tych najbardziej skutecznych przynoszących wiele potrzebnych informacji zarówno na temat samego badanego obiektu jak również otoczenia zewnętrznego, w jakim prowadzi ono swoją działalność. Jest to metoda, która wymaga dużej dokładności, co w konsekwencji wydłuża czas jej prowadzenie w stosunku do innych. Związane to z faktem rozbudowanej konstrukcji oraz konieczności przeprowadzania występujących w niej kilku etapów. W jej odpowiedniej realizacji należy wykazać się pewną precyzją w zbieraniu potrzebnych informacji jak również późniejszym ich wykorzystaniu z uwzględnieniem zarówno pewnych wyliczeń matematycznych. Jednak korzyści jakie ona przynosi są znacznie bardziej efektywne, niż w przypadku innych analiz strategicznych. Umożliwia ona ocenę zarówno tych czynników na których ma wpływ firma oraz takich, które występują naturalnie i należy im sprostać w celu utrzymania się na rynku. Ukazuje nam potrzebne informacje zarówno w sposób jakościowy jak też ilościowy. Po jej



dokonaniu otrzymujemy istotne informację na co należy zwrócić szczególną uwagę oraz jaką obrać strategię działania w celu poprawy swojej pozycji na rynku oraz zwiększania w nim udziału.

W celu skutecznego określenia odpowiedniej przyszłej strategii firmy należy za pomocą analizy SPACE uzyskać wiele potrzebnych informacji na temat samego przedsiębiorstwa, które odnoszą się do jego siły finansowej oraz zdolności konkurencyjnych. Z drugiej strony należy dokładnie zapoznać się z sektorem, w którym prowadzona jest działalność, w celu identyfikacji jego siły oraz stabilności. Źródłem informacji w przypadku przedsiębiorstwa była przeprowadzona ankieta wśród nabywców, dokumentacja firmy, dane statystyczne, oraz wywiad z pracownikami i właścicielem. W zbieraniu odpowiednich danych na temat sektora również skorzystano z opracowanej ankiety jak i danych statystycznych.

Badany obiekt zajmuje się produkcją oraz sprzedażą wyrobów mięsnych jak również samego mięsa. Zakłady Mięsne Wiesław Leśniak zapoczątkowały swoją działalność w 1990 r., należały wtedy do mikroprzedsiębiorstw posiadających niewielki udział w rynku. Oferta produktowa sprzedawana była wyłącznie we własnych sklepach firmowych. Jednak z biegiem czasu zaczęto zwiększać rozmiary oraz poszerzać swój udział w rynku poprzez zwiększanie miejsc zbytu towaru. Doprowadziło to do osiągnięcia zarówno klientów hurtowych krajowych jak również poza granicami naszego kraju, głównie Słowacji i Węgrzech. Sytuacja taka zmusiła firmę do rozbudowy oraz zatrudnienia większej ilości pracowników którzy sprostać postawionym celom. Badany obiekt zwraca szczególną uwagę na odpowiednią współpracę ze swoimi dostawcami w celu zakupu surowców wysokiego gatunku potrzebnych do dalszej produkcji. W konsekwencji wytworzone produkty charakteryzują się wysoką jakością oraz cieszą się wysokim zainteresowaniem wśród nabywców. Oferta jest wciąż modyfikowana w celu sprostanu oczekiwań i pragnień klientów. Element ten jest niezbędny w celu walki z tak licznie występującą konkurencją, która w znacznie negatywny sposób wpływa na pozycję na rynku. W celu dalszego dynamicznego rozwoju Zakładu konieczna okazała się kompleksowa, zintegrowana analiza strategiczna i wybór nowego modelu biznesowego.

Analiza strategiczna przedsiębiorstwa Zakłady Mięsne Wiesław Leśniak opracowana została ze szczególnym wykorzystaniem metody SPACE. W konsekwencji osiągnięto ostateczny wynik dotyczący dalszej strategii działania, jakimi powinna być strategia konkurencyjna. Firma w swoją działalność powinna wdrożyć strategiczny model biznesu



polegający na wyprzedzeniu swojej konkurencji o dwa kroki. Drugim z proponowanych modeli jest model, którego głównym zadaniem jest zarządzanie w obszarze łańcucha wartości. Uzyskane informacje zostały opracowane zarówno w sposób ilościowy jak również jakościowy. Dzięki wdrożeniu wyżej wymienionych modeli, Zakład osiągnie następujące korzyści:

- Zmniejszenie kosztów
- Zwiększenie zysków
- Reputacja marki
- Wzrost zainteresowania wśród nabywców
- Wyróżnienie się na tle konkurencji
- Zwiększenie udziału w rynku
- Szybszy rozwój

Otrzymane wyniki za pomocą analizy strategicznej SPACE umożliwiają pozytywnie zgodzić się z postawionymi na początku pracy hipotezami badawczymi.



Bibliografia

1. Afuah A., Tucci Ch.L., Biznes internetowy, strategie i modele, wyd. Oficyna Ekonomiczna, Kraków, 2003r.
2. Banaszyk P., Rozszerzanie i kurczenie zakresu działalności przedsiębiorstwa jako podstawowe etapy ewolucji jego strategii, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, 2008, nr 20.
3. Brzóska J., Model biznesowy – współczesna forma modelu organizacyjnego zarządzania przedsiębiorstwem, „Organizacja i zarządzanie: kwartalnik naukowy”, Politechnika Śląska, 2009, nr 2.
4. Czarnecki P., Zastosowanie metody SPACE do analizy strategicznej szkoły wyższej, wyd. Wyższa Szkoła Biznesu – National-Louis University, Nowy Sącz 2000.
5. Drzewiecki J., Model biznesu a strategia organizacji: podobieństwa, różnice, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Nauki o Zarządzaniu”, Wrocław, 2001, tom 8, nr 216.
6. Dudzik – Lewicka I., Zarządzanie strategiczne małym przedsiębiorstwem w czasie dynamicznych przemian „Zarządzanie i Finanse”, 2012, R. 10, nr 4, cz. 1.
7. Galata S., Strategiczne zarządzanie organizacjami, wyd. Difin, Warszawa 2004.
8. Gierszewska G., Zarządzanie Strategiczne, wyd. Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego,
9. Gołębiowski T., Zarządzanie strategiczne, planowanie i kontrola, wyd. Difin, Warszawa 2001.
10. Kafel T., Kierunki badań w zakresie zarządzania strategicznego wobec wyzwań współczesności, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie” , 2013, nr 922.
11. Kaleta A, Witek – Crabb A., Nowoczesny Model Zarządzania Strategicznego - Koncepcja badawcza, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 2016, nr 420.
12. Kaleta A., Sposoby skutecznej realizacji strategii, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, 2008, nr 20.
13. Kaleta A, Współczesna strategia - kierunek czy reguła rozwoju, „Zarządzanie strategiczne, strategie organizacji”, praca zbiorowa pod redakcją Rafała Krupskiego, Wałbrzych, 2010.



14. Kałkowska J., Pawłowski E., Trzcielińska J., Trzcieliński S., Włodarkiewicz-Klimek H., Zarządzanie Strategiczne, Metody analizy strategicznej z przykładami, wyd. Politechnika Poznańska, Poznań 2010.
15. Kardas M., Pojęcia i typy modeli biznesowych, w „Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych”, pod red. K. Klincewicz, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa, 2016.
16. Kowalczyk M., Kosh O., Mucha D., Modele biznesu w teorii zarządzania- business models in management theory, w Security, Economy& Law, 2017, nr 2.
17. Koźmiński A.K., Zarządzanie w warunkach niepewności, wyd. Wydawnictwo Naukowe PWN SA, Warszawa, 2004.
18. Krupski R., Okazje jako przedmiot badań w zakresie zarządzania strategicznego, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, 2008, nr 20.
19. Krupski R., Zarządzanie strategiczne, koncepcje, metody, wyd. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 1999.
20. Krzakiewicz K., Cyfert S., Strategie w systemie zarządzania antykryzysowego, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, 2008, nr 20.
21. Kwiecińska M., Zarządzanie strategiczne w organizacjach niedochodowych – wyniki badań, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, 2008, nr 20.
22. Lisiński M., Metody planowania strategicznego, wyd. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004.
23. Lisiński M., Przegląd parygmatów zarządzania strategicznego, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, 2011, nr 856.
24. Marjański A., Procesy zarządzania strategicznego w małych i średnich przedsiębiorstwach rodzinnych, w Zarządzanie strategiczne podstawowe problemy, praca zbiorowa pod redakcją R. Krupskiego, Wałbrzych 2008.
25. Multan E., Bombiak E., Chyłek M., Analiza strategiczna w przedsiębiorstwie, zagadnienia teoretyczne i studia przypadków, wyd. Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny w Siedlcach, Siedlce 2014.
26. Murawska M., Zarządzanie strategiczne niematerialnymi zasobami przedsiębiorstwa, wyd. Fundacja Promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych, Warszawa 2008.
27. Rokita J., Zarządzanie Strategiczne, Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej, wyd. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005.



28. Slywotzky A.J., Morrison D. J., Andelman B., Strefa zysku, wyd. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 2000.
29. Tecce D., Pisano G., A. Shuen, Dynamic Capabilities and Strategic Management, „Strategic Management Journal”, Vol. 18, No. 7, 1997.
30. Urbanowska – Sojkin E., Banaszyk P., Witczak H., Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwa, wyd. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004.
31. Wierziński M., Model biznesowy a strategia i zarządzanie strategiczne, „Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, 2015, nr 398.
32. Zelek A., Istota strategii rozwojowych w praktyce polskich przedsiębiorstw – wyniki badań empirycznych, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, 2008, nr 20.

Strony internetowe:

1. <https://www.money.pl/gielda/gus-inflacja-srednioroczna-wyniosla-1-6-w-2018-r-wobec-2-w-2017-r-6338736306026625a.html>
2. <https://poradnikprzedsiębiorcy.pl/-analiza-wskaznikowa-przedsiębiorstwa-wskazniki-ptynnosci>
3. <https://bossa.pl/edukacja/analiza-fundamentalna/wskazniki-finansowe>
4. <http://www.zmlesniak.pl/>



Spis rysunków, tabel, wykresów, wzorów

Spis rysunków:

Rysunek 1 Kierunki rozwoju zarządzania strategicznego.....	13
Rysunek 2 Metody dotyczące przestrzegania wyżej wymienionych zasad stworzone przez J. Penc	22
Rysunek 3 Szkoły zarządzania strategicznego wyodrębnione na podstawie parygmatu strategicznej racjonalności	32
Rysunek 4 Szkoły zarządzania strategicznego wyodrębnione na podstawie parygmatu zachowań strategicznych.....	33
Rysunek 5 Szkoły zarządzania strategicznego wg D. Tecce, G. Pisano, A. Shuen.....	34
Rysunek 6 Ewolucja procesu zarządzania strategicznego	41
Rysunek 7 Obszary modelu biznesowego wg Slwotzky, D. Morrison, B. Andelman.....	45
Rysunek 8 Magiczny trójkąt modeli biznesowych	49
Rysunek 9 Wieloczynnikowe zmienne w analizie SPACE	106
Rysunek 10 Model analizy SPACE	111
Rysunek 11 Wektor wypadkowy – postać agresywna	133
Rysunek 12 Wektor wypadkowy – postać konserwatywna	134
Rysunek 13 Wektor wypadkowy – postać defensywna	135
Rysunek 14 Wektor wypadkowy – postać konkurencyjna	136
Rysunek 15 Opcje strategiczne analizy SPACE przy zastosowaniu analizy współrzędnych:	138
Rysunek 16 Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa Zakłady Mięsne Wiesław Leśniak..	151
Rysunek 17 Określenie strategii działania badanej firmy	181

Spis tabel:

Tabela 1 Ogólne etapy procesu zarządzania strategicznego	26
Tabela 2 Szkoły zarządzania strategicznego wg M. Marchesnay	36
Tabela 3 Szkoły zarządzania strategicznego zaproponowane przez S. Galata	39
Tabela 4 Model biznesowy wg S.M. Shafer, J.C. Linder, H.J. Smith	50
Tabela 5 Etapy kształtowania modelu biznesowego.....	99



Tabela 6 Zmienne analizy SPACE dotyczące funkcjonowania przedsiębiorstwa.....	109
Tabela 7 Zmienne analizy SPACE dotyczące zajmowanego sektora	110
Tabela 8 Etapy, zadania, metody i techniki zastosowane w analizie SPACE	114
Tabela 9 Kryteria oceny finansowej przedsiębiorstwa	117
Tabela 10 Przedział zmienności badanego współczynnika konkordancji wraz ze stopniami obiektywizacji	125
Tabela 11 Opcje strategiczne dla poszczególnych postaw w analizie SPACE.....	137
Tabela 12 Dostawcy firmy Zakłady Mięsne Wiesław Leśniak.....	147
Tabela 13 Konkurencja badanego przedsiębiorstwa.....	149
Tabela 14 Przychody ze sprzedaży w poszczególnych miesiącach	152
Tabela 15 Koszty zakupowe badanej firmy poszczególnych miesiącach.....	153
Tabela 16 Porównanie SWDS z kryteriami szczegółowymi siły finansowej	156
Tabela 17 Wyliczenie wartości siły finansowej badanego obiektu.....	161
Tabela 18 Porównanie SWDS z kryteriami szczegółowymi zdolności konkurencyjnych ...	162
Tabela 19 Ocena umiejętności pracowników Zakładów Mięsnych Wiesław Leśniak	163
Tabela 20 Wyliczenie wartości zdolności konkurencyjnych	168
Tabela 21 Porównanie SWDS z kryteriami szczegółowymi siły sektora, w którym działalność prowadzi badany obiekt	169
Tabela 22 Odpowiedzi respondentów na temat pojawiających się szans i zagrożeń w danym sektorze.....	171
Tabela 23 odpowiedzi respondentów na temat poziomu atrakcyjności sektora	173
Tabela 24 Wyliczenie wartości siły sektora, których prowadzi swoją działalność badany obiekt.....	174
Tabela 25 Porównanie SWDS z kryteriami szczegółowymi stabilności sektora, w którym działalność prowadzi badany obiekt	175
Tabela 26 Poziom inflacji	177
Tabela 27 Wyliczenie wartości stabilności sektora, których prowadzi swoją działalność badany obiekt	179

Spis wykresów:

Wykres 1 Postrzegany wizerunek firmy przez nabywców	166
Wykres 2 Postrzegana jakość oferty produktowej Zakładów Mięsnych Wiesław Leśniak wśród nabywców.....	167



Wykres 3 Poziom atrakcyjności funkcjonowania przedsiębiorstwa w danym sektorze 173
Wykres 4 Przewidywania popytu 178

Spis wzorów

Wzór 1 117
Wzór 2 117
Wzór 3 118
Wzór 4 118
Wzór 5 118
Wzór 6 118
Wzór 7 118
Wzór 8 119
Wzór 9 119
Wzór 10 124
Wzór 11 124
Wzór 12 124
Wzór 13 125
Wzór 14 125
Wzór 15 126
Wzór 16 131



Załączniki

Kwestionariusz ankiety nr 1

W przedstawionej poniżej ankiecie respondenci odpowiadali na zadawane pytania anonimowo. Uczestniczyli w niej zarówno klienci badanego obiektu jak również przypadkowi przechodni. Służy ona wyłącznie celom naukowym potrzebnym do zrealizowania pracy magisterskiej

Pytanie 1

Na jakim poziomie według Pana/Pani kształtuje się potencjał innowacyjny w sektorze mięsnym?

Proszę dokonać wyboru jednej z odpowiedzi.

- a) Bardzo małym
- b) Małym
- c) Ciężko stwierdzić
- d) Dużym
- e) Bardzo dużym

Pytanie 2

Jak przewiduje Pan/Pani wahania popytu w branży mięsnej.

Proszę dokonać wybory jednej z najbardziej pasujących odpowiedzi.

- a) Duży spadek
- b) Mały spadek
- c) Taki sam jak teraz
- d) Mały wzrost
- e) Duży wzrost

Pytanie 3

Jakie stwarza warunki dla działalności przedsiębiorstwa funkcjonujący obecnie rynek?



Proszę dokonać wyboru jednej odpowiedzi.

- a) Brak jakichkolwiek szans, same zagrożenia
- b) Negatywne warunki
- c) Ciężko stwierdzić
- d) Zadawalające warunki
- e) Bardzo zadawalające warunki

Pytanie 4

W jakim stopniu ocenia Pan/Pani atrakcyjność prowadzenia działalności w branży mięsnej w obecnym sektorze

Proszę wybrać jedną z poniższych odpowiedzi.

- a) Bardzo niska
- b) Niska
- c) Ciężko stwierdzić
- d) Wysoka
- e) Bardzo wysoka

Pytanie 5

Jaki wizerunek marki prezentuje Zakłady Mięsne Wiesław Leśniak?

Proszę dokonać wyboru jednej z możliwych odpowiedzi.

- a) Zdecydowanie negatywny
- b) Negatywny
- c) Ciężko stwierdzić
- d) Pozytywny
- e) Zdecydowanie pozytywny

