



Złożenie pracy online:
2012-02-09 11:47:45
Kod pracy:
6839

Sabina Górską
(nr albumu: 10027*ZIM/JM)

Praca magisterska

Strategia rozwoju i konkurencji małego przedsiębiorstwa na przykładzie firmy Nasza Apteka

Development and competitive strategies of a small company on the example of the firm Nasza Apteka

Wydział: Przedsiębiorczości i Zarządzania

Kierunek: Zarządzanie i marketing

Specjalność: zarządzanie zasobami ludzkimi

Promotor: dr Marta Gancarczyk

Dziękuję właścicielom Naszej Apteki – Dorocie i Romanowi Cyfra, za udostępnienie danych o firmie i udzielenie pozwolenia na wykorzystanie nazwy ich firmy.

Abstrakt

Celem pracy jest przedstawienie koncepcji i metod określania strategii rozwoju i konkurencji przedsiębiorstwa oraz identyfikacja strategii rozwoju i konkurencji dla firmy Nasza Apteka.

W pracy zastosowałam metodę obserwacji uczestniczącej, ponieważ jestem pracownikiem analizowanej organizacji. Uzupełnieniem tej metody był swobodny wywiad bezpośredni z właścicielem apteki oraz analiza danych wtórnych, na podstawie dokumentacji firmy. Źródła danych miały zatem charakter pierwotny i wtórny. Wśród metod analizy strategicznej wykorzystane zostały: bilans strategiczny, analiza PEST, 5 sił Portera, analiza SWOT oraz macierz środowisk konkurencyjnych BCG.

Z przeprowadzonej analizy wynika, że strategią rozwoju firmy powinna być ekspansja, a najbardziej właściwą opcją realizacji tej strategii będzie koncentracja. Jeśli chodzi o strategię konkurencji, firma znajduje się obecnie w środowisku „impasu”, które oznacza brak jasnej strategii budowania przewagi konkurencyjnej. Zaleca się ruch strategiczny w kierunku pola „wolumen”, tj. konkurowania przez skalę i stosowanie strategii przywództwa kosztowego, co można by osiągnąć poprzez łączenie podmiotów i budowanie sieci aptek.

Słowa kluczowe: strategia rozwoju, strategia konkurencji, małe i średnie przedsiębiorstwa, branża aptekarska

The thesis aimed at presentation of the concept and methods of identifying the company development and competitive strategies and at identification of the development and competitive strategies for the pharmacy Nasza Apteka.

The primary research method was participant observation as the author is an employee of the pharmacy. The additional methods were a direct semi-structured interview with the owner of Nasza Apteka and the analysis of secondary data based on the company records. The data were of primary and secondary nature. The following methods of strategic analysis were applied: strategic balance sheet, PEST analysis, Porter's five forces framework, SWOT analysis and BCG's matrix of competitive environments.

Based on the analysis it is recommended that the company adopt the growth strategy and that the most proper option of implementation of this strategy be specialization. As far as competitive strategy is concerned, the company is in the situation of “deadlock” which means the lack of clear basis for competing advantage. The strategic move towards the option of volume is recommended, i.e. competing by scale economies and cost leadership. The volume

option of competitive strategy can be achieved through mergers and acquisitions to form the chain of pharmacies.

Key words: development strategy, competitive strategy, small and medium sized companies, the pharmacy industry

Spis treści

Wstęp:.....	6
1. Teoretyczne podstawy strategii i zarządzania strategicznego	8
1.1 Istota strategii i szkoły myślenia strategicznego	8
1.2 Rodzaje strategii organizacji	18
1.3 Proces zarządzania strategicznego	26
2. Metody analizy strategicznej dla potrzeb identyfikacji strategii.....	34
2.1 Metody określania strategii rozwoju	34
2.2 Metody identyfikacji strategii konkurencji	48
2.3 Metody cząstkowe dla wyłonienia strategii	55
2.3.1 Analiza potencjału strategicznego.....	55
2.3.2 Analiza otoczenia	61
3. Specyfika strategii w małych i średnich przedsiębiorstwach (MSP)	69
3.1 Pojęcie i właściwości MSP	69
3.2 Charakterystyka populacji MSP w Polsce	75
3.3 Strategie rozwoju i konkurencji MSP	84
3.3.1 Strategie rozwoju MSP.....	84
3.3.2 Strategie konkurencji MSP.....	86
4. Zagadnienia metodyczne badania empirycznego i charakterystyka analizowanej firmy	90
4.1 Zagadnienia metodyczne (cel badania, hipotezy/pytania badawcze, metody i narzędzia badawcze, źródła danych)	90
4.2 Ogólna charakterystyka firmy Nasza Apteka.....	90
4.3 Analiza potencjału przedsiębiorstwa.....	91
4.4 Analiza otoczenia przedsiębiorstwa	94
4.4.1 Analiza PEST dla firmy Nasza Apteka	95
4.4.2 Analiza atrakcyjności branży aptekarskiej na terenie Nowego Sącza	99
4.5 Identyfikacja strategii rozwoju.....	102
4.6 Identyfikacja strategii konkurencji.....	107
Zakończenie	109
Spis tabel i rysunków	110
Bibliografia.....	112

Wstęp:

Nieustannie zmieniające się otoczenie przedsiębiorstwa niesie za sobą potrzebę zmiany koncepcji zarządzania z operacyjnego na strategiczne. Każde przedsiębiorstwo funkcjonujące w gospodarce rynkowej powinno skupić się na budowaniu i wdrażaniu strategii rozwoju, która polega na wyznaczeniu długofalowych celów oraz sposobów ich osiągnięcia. Ze strategią rozwoju związana jest strategia konkurencji, której zadaniem jest wyróżnić przedsiębiorstwo na tle konkurentów działających w tej samej branży.

Głównym celem mojej pracy jest identyfikacja strategii rozwoju i konkurencji dla firmy Nasza Apteka na lata 2012-2014. Realizację celu ułatwiło zadanie sobie następujących pytań badawczych:

1. Co obecnie stanowi przewagę konkurencyjną analizowanej firmy?
2. Jakie szanse i zagrożenia determinują wybór strategii rozwoju i konkurencji apteki na lata 2012-2014?
3. Jakie silne i słabe strony determinują wybór strategii rozwoju i konkurencji apteki na lata 2012-2014?
4. Jaka strategia rozwoju dla firmy wynika z analizy SWOT?
5. Jaką opcję realizacji tej strategii rozwoju powinna wybrać firma?
6. Jaką strategię konkurencji stosuje obecnie firma, a jaką powinna przyjąć na lata 2012-2014?

Praca składa się z czterech rozdziałów. W rozdziale pierwszym przedstawiona została problematyka strategii i zarządzania strategicznego. Znajduje się tu istota strategii oraz szkoły myślenia strategicznego. Omówione są także rodzaje strategii. Przedstawienie procesu zarządzania strategicznego kończy rozdział pierwszy. W rozdziale drugim przedstawiono metody analizy strategicznej, które mają ułatwić identyfikację strategii rozwoju i konkurencji. Kolejnym punktem tego rozdziału są metody cząstkowe służące do wyłonienia strategii. Ta część pracy stanowi wstęp teoretyczny, który w dalszej części ma ułatwić przeprowadzenie analizy strategicznej przedsiębiorstwa. Rozdział trzeci dotyczy małych i średnich przedsiębiorstw. Znajduje się tu definicja i właściwości sektor małych i średnich przedsiębiorstw. Kolejno scharakteryzowano sektor MSP w Polsce. Na zakończenie tego rozdziału omówione zostały strategie rozwoju i konkurencji małych i średnich przedsiębiorstw. Czwarty rozdział na wstępie krótko prezentuje Naszą Aptekę, następnie przeprowadzona zostaje analiza potencjału i otoczenia przedsiębiorstwa. W końcowej części dokonano identyfikacji strategii rozwoju i konkurencji. Wykorzystane tutaj zostały

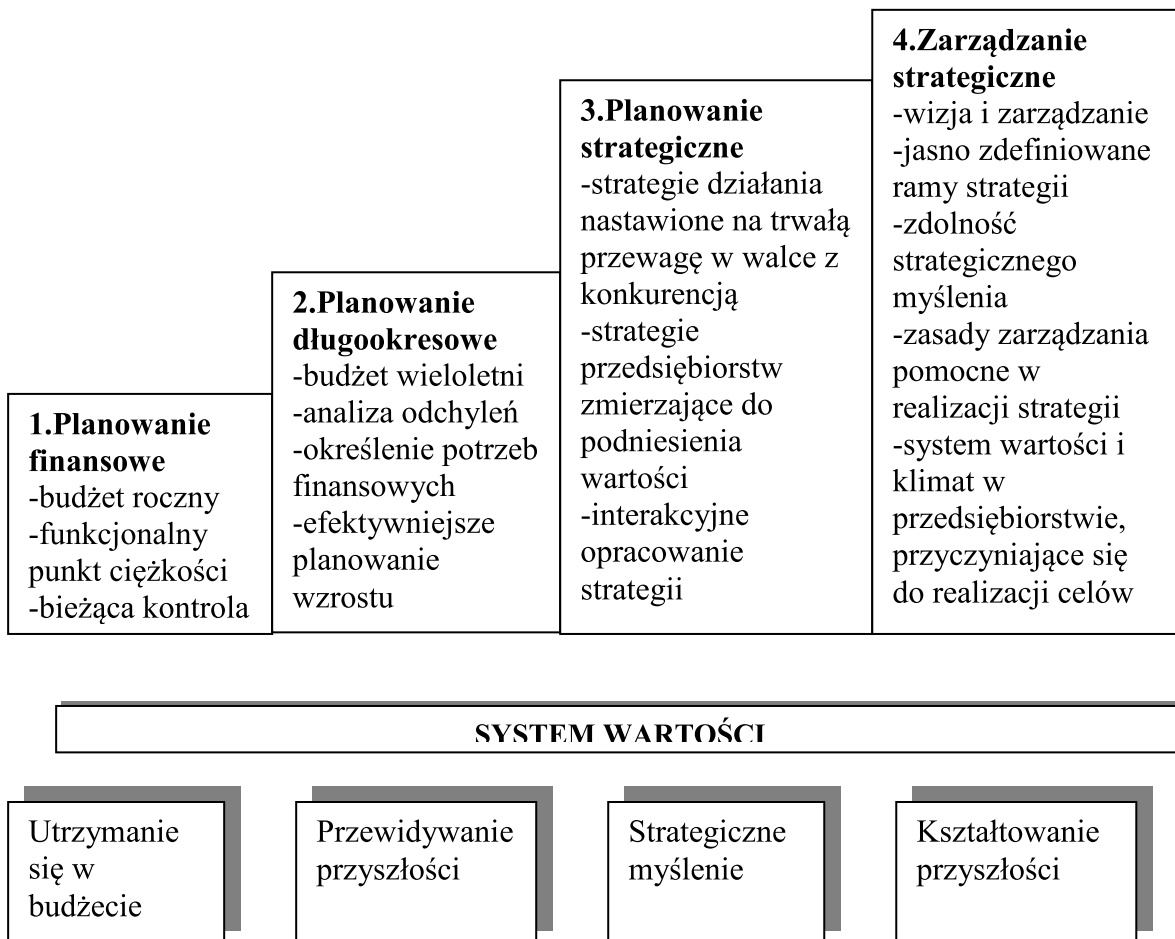
następujące metody analizy strategicznej: bilans strategiczny, analiza PEST, analiza SWOT, 5 sił Portera oraz macierz środowiska konkurencyjnych BCG. Na zakończenie sformułowano wnioski i propozycję zmian.

W pracy zastosowałam metodę obserwacji uczestniczącej, ponieważ jestem pracownikiem analizowanej organizacji. Uzupełnieniem tej metody był swobodny wywiad bezpośredni z właścicielem apteki oraz analiza danych wtórnych, na podstawie dokumentacji firmy. Źródła danych miały zatem charakter pierwotny i wtórny. Wśród metod analizy strategicznej wykorzystane zostały: bilans strategiczny, analiza PEST, 5 sił Portera, analiza SWOT oraz macierz środowisk konkurencyjnych BCG.

1. Teoretyczne podstawy strategii i zarządzania strategicznego

1.1 Istota strategii i szkoły myślenia strategicznego

Zarządzanie strategiczne jest młodą dziedziną nauki, której początki sięgają lat pięćdziesiątych i sześćdziesiątych XX wieku.¹ Obejmuje ono i łączy istotę problematyki ekonomicznej, organizacyjnej, informacyjnej, a także metody analityczne i podejmowanie decyzji. Ciągły rozwój konkurencji, znoszenie barier handlowych, umiędzynarodowienie działalności gospodarczej oraz rozwój technologii są czynnikami pod wpływem których zaczęło zmieniać się otoczenie przedsiębiorstw.² Receptą na przetrwanie i rozwój jest wdrożenie i zastosowanie długoterminowych strategii, opierających się na analizach przyszłych działań przedsiębiorstwa.



Rysunek 1 Etapy rozwoju zarządzania strategicznego (źródło: M. Lisiński, Metody planowania strategicznego, PWE, Warszawa 2004, s. 25)

Ewolucja myślenia i zarządzania strategicznego odbywała się w następujących etapach:

¹ G. Gierszewska, M. Romanowska, Analiza strategiczna przedsiębiorstwa, PWE, Warszawa 2003, s. 20

² S. Galata, Strategiczne zarządzanie organizacjami, wiedza, intuicja, strategie, etyka, Difin, Warszawa 2004, s.

- planowanie krótkookresowe
- planowanie długookresowe
- planowanie strategiczne
- zarządzanie strategiczne
- globalne zarządzanie strategiczne³

Lata pięćdziesiąte to czas produkcji masowej. Głównym celem przedsiębiorstwa było rozbudowanie ich potencjału oraz stworzenie silnych struktur organizacyjnych. Planowanie finansowe i wzrost produkcji miało przełożyć się na zmniejszenie kosztów wytwarzania. Nieustannie zwiększająca się podaż oraz załamanie koniunktury w latach sześćdziesiątych spowodowały zmianę orientacji na rynku. Firmy musiały wprowadzić nowe mechanizmy zarządzania, co znalazło odzwierciedlenie w koncepcji planowania długookresowego⁴.

Lata sześćdziesiąte przyniosły wzrost zainteresowania przewidywania przyszłości, co miało zapewnić zdobycie nowych rynków i ugruntowanie obecnej pozycji przedsiębiorstwa. Skupiano coraz więcej uwagi na zaspakajaniu potrzeb konsumenta. Na podstawie wewnątrzzakładowych materiałów analitycznych, analizie rynku i ryzyka tworzone plany wieloletnie. Planowanie długookresowe nie uwzględniało zdarzeń dyskretnych oraz takich zmian otoczenia jak nowe odkrycia naukowe, nagłe zmiany polityczne, wprowadzenie nowych technologii czy rewolucje. Był to nieelastyczny sposób postępowania, który powodował nieustanny wzrost biurokracji. Występowanie wielu nieprzewidzianych zmian w sytuacji gospodarczej świata (gwałtowny wzrost cen ropy, a co za tym idzie zmiany we wszystkich dziedzinach gospodarki) było przyczyną powstawania problemów w planowaniu długookresowym, nastąpiła konieczność zmiany podejścia i filozofii zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem⁵. Zmiany te przypadają na lata siedemdziesiąte, kiedy to zostały wypracowane nowe formuły zarządzania. Planowanie długookresowe zostało zastąpione znacznie szerszą koncepcją - planowaniem strategicznym, które uwzględniało niestabilność i zmienność otoczenia. Analiza otoczenia obejmuje już nie tylko rynek i konkurencję, a także aspekty społeczne i polityczne. W ramach koncepcji planowania strategicznego podzielono przedsiębiorstwa na jednostki strategiczne, wprowadzono nowe techniki takie jak analizę portfelową, Krzywą Doświadczenia, metody scenariuszowe, prognozowanie społeczne oraz ocenę ryzyka politycznego. Wiele elementów planowania podlegało nieprzewidzianym wahaniom, dlatego też należało szybko rozpoznawać i reagować

³ Z. Drażek, B. Niemczynowicz, Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem, PWE, Warszawa 2003, s.16

⁴ T. Gołębiowski, Zarządzanie strategiczne planowanie i kontrola, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2001, s. 29

⁵ S. Galata, Strategiczne..., op. cit., s. 89

na zachodzące zmiany. Wypracowanie jednolitego schematu postępowania w planowaniu strategicznym nie powiodło się, ze względu na szeroki zakres zależności rzeczowych i czasowych przy opracowaniu strategii organizacji.

Planowanie strategiczne, które zostało ukierunkowane na ujmowanie i rozwiązywanie problemów zmieniającego się otoczenia, wpłynęło na rozwój myślenia strategicznego. Dalszy, wielokierunkowy rozwój koncepcji zarządzania strategicznego przypada na lata osiemdziesiąte. Wówczas zostały wypracowane procedury postępowania i modele zarządzania strategicznego⁶. Ciągłe nasilająca się walka konkurencyjna uświadomiła, że obecnie dobra sytuacja finansowa przedsiębiorstwa nie zagwarantuje mu sukcesu w przyszłości. Firma musiała nieustannie dostosować się do wymagań otoczenia, klienta, konkurencji, postępu technologicznego, zmiany zachowań oraz systemu wartości, przez co stała się uczącą strukturą społeczno-gospodarczą.

Lata dziewięćdziesiąte są okresem dalszych zmian i rozwoju metod zarządzania strategicznego, mających na celu rozbudowę i utrzymanie przewagi konkurencyjnej. Aby wspomóc ten proces zostały stworzone nowe techniki takie jak – analiza wartości czy optymalizacja procesów, które są wspomagane komputerowymi narzędziami wymiany informacji, technikami multimedialnymi i mobilnej komunikacji.

W dzisiejszych czasach przedsiębiorstwa nie posiadają stałych struktur i ciągle przystosowują się do otoczenia, uczą się i dostosowują nowe zachowania. Wieloaspektowe zarządzanie strategiczne koncentruje się na ludziach i wiedzy. Nieustanny rozwój cywilizacji i gospodarki, stworzył zapotrzebowanie na „menedżera XXI wieku”, czyli wizjonera przyszłości organizacji, który zapewni jej przetrwanie i rozwój w dłuższym okresie czasu.

Przedsiębiorstwa chcąc skutecznie funkcjonować w gospodarce rynkowej muszą formułować swoje długookresowe cele i zamierzenia oraz sposoby ich realizacji, a także określać szanse powodzenia i zagrożenia z którymi muszą się liczyć w swoim rozwoju. Zadaniem naczelnego kierownictwa firmy jest określenie strategii, czyli opracowanie koncepcji rozwoju i przyszłej pozycji przedsiębiorstwa na rynku. Definicja strategii została ujęta w literaturze przedmiotu na wiele różnych sposobów. W istocie sam termin „strategia” wywodzi się z terminologii wojskowej, języka greckiego (strategos - dowódca wojskowy i członek rady wojennej)⁷. W stosunku do działań gospodarczych definicja ta różnie jest interpretowana.

⁶ A. Stabryła, Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy, PWN, Warszawa-Kraków 2000, s.22

⁷ J. Polowczyk, Skuteczne strategie biznesowe, Wydawnictwo WSB w Poznaniu, Poznań 2008, s. 21

„Strategia firmy jest zestawem konkretnych decyzji koncepcją rozwiązywania określonych problemów i wyboru pewnych działań mających zapewnić osiągnięcie zamierzonych celów”.⁸

„Strategia to proces określania długofalowych celów i zamierzeń organizacji oraz przyjęcie kierunków działania, a także alokacja zasobów koniecznych do zrealizowania tych celów w możliwie najlepszy sposób” A.D. Handler.

K. Obłój „Strategia jest czymś, co ma fundamentalny wpływ na życie lub śmierć, na sukces lub porażkę firmy”.⁹

H. I. Ansoff „Strategia to kontrola i kształtowanie głównych relacji organizacji z otoczeniem”

H. Mintzberg „Strategia- organizacyjne określenie: kim jesteśmy i kim chcemy być”.

K. Ohmae „Strategia jest podejściem zmierzającym do najbardziej korzystnego wyróżnienia się przedsiębiorstwa na tle swych konkurentów; podejście to polega na zjednoczeniu wszystkich mocnych stron przedsiębiorstwa tak aby w możliwie największym stopniu spełnić oczekiwania odbiorcy”¹⁰.

Menedżerowie kierujący przedsiębiorstwem muszą umieć i chcieć stworzyć strategię firmy, taką która będzie mogła przetrwać wśród licznych konkurentów, a efektem jej wykorzystania będzie unikalność firmy na rynku. Udana strategia jest stała- nie zmienia się z każdym „powiewem wiatru”, działa na korzyść firmy w długim okresie czasu ,musi być realizowana z niezwykłą pieczołowitością, nie można od niej odstępować (wymaga poświęcenia).

Michel Roberts w swojej książce przedstawił 10 grzechów śmiertelnych prowadzących do problemów strategicznych, a niejednokrotnie do niepowodzenia firmy, które jest „własnoręcznie zadaną raną”.

Grzech 1: Strategia nie sformułowana.

W wielu firmach strategia istnieje tylko w głowie dyrektora, nie jest sformułowana, co może przełożyć się na brak zrozumienia przez pracowników (jest dla nich niejasna), lub co gorsze może być „zniekształcona” przez ludzi, którzy usiłują ją zrozumieć.

Grzech 2 : Strategia opracowana w izolacji.

Kolejnym powodem nieodpowiedniego wdrożenia strategii może być, to iż została opracowana samodzielnie przez dyrektora. Menedżerowie, którzy nie uczestniczą w formułowaniu strategii, nie będą się z nią utożsamiać. Często nie rozumieją jej sensu. Dokładne zrozumienie strategii i właściwa jej realizacja wymaga zaangażowania całego

⁸ Z. Drażek i B. Niemczynowicz, Zarządzanie..., op. cit., s. 28

⁹ K. Obłój, Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej, PWE, Warszawa 2007, s.19

¹⁰ A. Stabryła, Zarządzanie..., op. cit., s. 39

zespołu kierowniczego w podstawowe decyzje strategiczne. Aby realizować strategię, należy ją zrozumieć.

Grzech 3: Strategia opracowana przez zewnętrznego konsultanta.

Strategia musi być oparta na dogłębnej znajomości firmy (jej działalności i branży) zewnętrzny konsultant nie posiada takiej wiedzy. Zlecenie opracowania strategii komuś z poza firmy świadczy o braku zaangażowania kierownictwa. Taka strategia będzie czymś „obcym”. Menedżerowie uczestniczący w konstruowaniu strategii (przechodząc przez wszystkie etapy tego procesu) utożsamiają się z nią.

Grzech 4: Menedżerowie operacyjni nie są szkoleni w myśleniu strategicznym.

Udział naczelnego kierownictwa w procesie formułowania strategii jest przygotowaniem na przejście z pełnionych do tej pory funkcji operacyjnych, na stanowisko stratega.

Grzech 5: Choroba liczb w planowaniu.

Do określenia przyszłego kierunku działania organizacji, niezbędne jest strategiczne myślenie. Proces ten pozwala zespołowi kierowniczemu wspólnie „przemyśleć jakościowe aspekty firmy i jej środowisko („dokąd firma zmierza”) kolejno podjąć stworzoną wizję przyszłości firmy. Proces strategiczny i operacyjny, są to dwa odmienne procesy, których nie można razem łączyć, muszą być przeprowadzane w innym czasie.

Grzech 6: Banalne sformułowanie misji

Grzech 7: Opracowanie strategii tylko w czasach kryzysu.

Myślenie strategiczne często ujawnia się dopiero wówczas, gdy firmę dosięga kryzys, jednak jest ono niezbędne również w okresach korzystnych.

Grzech 8: Zaniedbanie wyodrębnienia najważniejszych problemów.

Aby odnieść sukces należy przemyśleć konsekwencje strategii.

Grzech 9: Niezrozumienie różnicy pomiędzy procesem a treścią.

Nadmiar wiedzy o treści może utrudniać myślenie strategiczne, które opiera się na procesie (nie na treści). Zarządzanie strategiczne wymaga umiejętności syntezy.

Grzech 10: Wykorzystanie konsultanta do spraw treści.

Wdrożenie strategii może zostać przyśpieszone poprzez wsparcie po stronie procesu.¹¹

Wymienione poniżej szkoły (podejścia) strategii powstały z tego powodu, iż organizacje są bardzo złożonymi i dynamicznymi systemami działającymi w skomplikowanym otoczeniu, co przekłada się na różnorodność systemowych rozwiązań (wynikających z odmienności pojmowania - interpretowania świata przez menedżerów) i

¹¹ M. Robert, Nowe myślenie strategiczne czyste i proste, przełożył Grzegorz Łuczkiwicz, Wydawnictwo MT Biznes Sp. z o.o., Warszawa 2006, s 43-54

ogromną liczbę możliwych kombinacji ustawień organizacyjnych. W związku z czym nieunikniona jest zróżnicowanie opinii odnośnie strategii.

Szkoły w zarządzaniu strategicznym

Typologia wg J.C. Mathe

Szkoły oparte na paradygmacie racjonalności strategicznej

- harwardzka
- planowania strategicznego
- planowania macierzowego
- ilościowa

Szkoły oparte na paradygmacie zachowań strategicznych

- behawioralna
- systemowa
- inkrementalistów¹²

Typologia wg H. Mintzberga

1. projektowa – budowanie strategii jest na ogół odbierane jako akt nieformalnego planowania, jako myślowy proces wyrażania polityki organizacji.

Podstawowe założenia:

- strateg – naczelny menedżer, jest osobą odpowiedzialną za proces formułowania strategii, który powinien być świadomym i dokładnym procesem myślowym
 - strategia powinna być unikatowa a model jej formułowania musi być prosty i nieformalny
 - w pełni sformułowana strategia zakańcza proces jej projektowania
 - strategia spełniająca powyższe warunki może być z powodzeniem wdrożona
2. planistyczne – budowa strategii to sformalizowany i logicznie ustrukturyzowany proces oparty na postępowaniu zgodnie ze ściśle określoną procedurą, która wymusza na planistach firmy przeprowadzenie systemowej analizy otoczenia oraz przedsiębiorstwa, przy użyciu coraz bardziej wyrafinowanych i dokładnych metod badawczych.
 3. pozycyjna – budowa strategii oparta jest na wyborze zgodnych strategii w swoich dla nich uwarunkowaniach bazują na teorii taktyki w ujęciu militarnym.

Podstawowe założenia:

¹² A. Stabryła, Zarządzanie..., op. cit., s.25, G. Gierszewska, M. Romanowska, Analiza..., op. cit., s.21-23

- strategię są ogólną możliwą do zastosowania przez każdego pozycję w otoczeniu rynkowym
 - otoczenie ma charakter ekonomiczny i konkurencyjny
 - proces formułowania strategii jest wyborem spośród tych pozycji opartym na podejściu analitycznym
 - kluczową rolę w tym procesie odgrywają analitycy, którzy zaopatrują menedżerów w rezultaty swych prac, a ci oficjalnie kontrolują te wybory
 - efektem tego procesu są w pełni ukształtowane strategie, sformułowane i gotowe do wdrożenia.
4. przedsiębiorczości - budowa strategii jest podporządkowana indywidualnej inwencji, strategia natomiast jest niewypowiedzianą wizją lidera¹³. Szkoła ta kładzie nacisk na rolę właściciela (przeważnie założyciela firmy). Strategia w tym ujęciu cechuje się ryzykowną odważną i agresywną postawą wobec otoczenia. Wdrażana jest zwykle przez założyciela firmy w początkowej fazie jej rozwoju poprzez intensywne wyszukiwanie okazji rynkowych i scentralizowane zarządzanie. Decyzje podejmowane przez właściciela opierają się na jego wiedzy, doświadczeniu oraz intuicji.
5. poznawcza – budowa strategii jest procesem dochodzenia do koncepcji i jej zmiany
- Podstawowe założenia:
- definiowanie strategii jest procesem poznawczym, zachodzącym w umyśle stratega (proces mentalny); strategia jest procesem podejmowania decyzji
 - strategię powstają jako perspektywy (w formie koncepcji, map mentalnych, schematów myślowych), które determinują o tym jak ludzie przekształcają informacje z zewnątrz.
 - Informacje te zanim zostaną rozszyfrowane przez mapy poznawcze przepływają przez różnego rodzaju filtry umysłu
 - Jako koncepcje myślowe strategię są ciężkie do osiągnięcia oraz zmiany, gdy stają się nieaktualne
6. uczenia się (dostosowawcza) – budowa strategii jest twórczym procesem adaptacji (dostosowania) i „uczenia się” w obliczu zmienności otoczenia. Strategia wyłania się, narasta, jest tworzona w trakcie działania. Postrzegana jest jako wynik interakcji i różnorodnych działań poszczególnych części organizacji i ma charakter cząstkowy,

¹³ J. Penc, Strategiczny system zarządzania: holistyczne myślenie o przyszłości: formułowanie misji i strategii, Agencja wydawnicza Placet, Warszawa 2001, s. 155

wymuszony przez określone grupy wpływu, defensywny względem konkurentów, dostosowawczy w formie „drobnych kroczków”

7. polityczne – formułowanie strategii związane jest z władzą, jest „grą” sił i interesów w granicach organizacji i pomiędzy nimi.

Podstawowe założenia:

- tworzenie strategii jest procesem wewnętrznym, jak również zachowaniem organizacji względem otoczenia.
- Strategia ukształtowana zostaje w procesie negacji i ma zwykle charakter strategii wyłaniającej się
- tworzenie strategii wewnątrz organizacji jest grą interesów
- na zewnątrz odbywa się podobna gra interesów. Organizacja buduje różne koalicje skierowane przeciw konkurentom.

8. kulturowa – budowa strategii uzależniona jest od wspólnego systemu wartości, tj. kultury organizacji, a także kultury reprezentowanej przez jej otoczenie.

Podstawowe założenia:

- strategię powstają w procesie społecznych interakcji (proces zespołowy), opartych na wartościach podzielanych przez członków organizacji i przybiera formę perspektywy, wyłaniającej się ze zbiorowej intencji, czasem nie jest w pełni uświadamiana¹⁴
- kultura i ideologia nie wspierają zmian strategicznych, utrwalają stan obecny.

9. środowiskowa – formułowanie strategii zależy od zewnętrznego otoczenia, jest biernym procesem zgodnym z ekologiczną wizją organizacji.

Podstawowe założenia:

- głównym autorem procesu budowania strategii jest otoczenie
- przywództwo jest elementem pasywnym. Podstawowym zadaniem jest rozpoznawanie sił kształtujących otoczenie i odpowiednie dostosowanie.

10. konfiguracyjna – jest połączeniem wszystkich wyżej wymienionych szkół. Strategia formułowana jest przez transformację celów i środków działania łączących wiele różnych szkół myślenia.

Podstawowe założenia:

¹⁴ J. Penc, *Strategiczny...*, op. cit., s. 155

- Organizacja przez większość czasu może być charakteryzowana jako stabilna konfiguracja cech oraz czynników. Procesy transformacji przerywają okres stabilności i pojawia się nowa konstelacja
- Dopasowanie organizacji do zmieniającego się kontekstu
- Głównym zadaniem jest utrzymanie stabilności

Typologia szkół wg K. Obłója

- planistyczna – szkoła ta zakłada że tylko menedżerowie (naczelnie kierownictwo) posiadają odpowiednie informacje o pozycji organizacji i jej otoczeniu, aby swobodnie podejmować odpowiednie wybory, decyzje strategiczne wpływające na los firmy. „Budowa strategii jest zdyscyplinowanym, formalnym procesem”¹⁵ polegającym na analizie konkurencyjnej otoczenia, analizie silnych i słabych stron firmy oraz budowaniu planów strategicznych. Wynikiem procesu planowania powinna być gotowa do wdrożenia strategia w formie dokumentu, określającego co kto, jak ma zrobić.
- ewolucyjna – Nurt ten traktuje „strategię jako ewolucyjne poszukiwanie spójnego wzorca, które ma miejsce na styku przypadku i wielu procesów organizacyjnych: przetargu o władzę zaspakajania potrzeb klienta oraz utrwalania rutyny działania”¹⁶. Zaplanowanie czy sformalizowanie tego procesu nie jest możliwe. Strategia, powstaje w miejscu złączenia się tego, co formalne i nieformalne, zamierzone i niezamierzone jest procesem kształtującym się ewolucyjnie w trakcie działania firmy.
- pozycyjna – zakłada, że istotą strategii jest osiągnięcie przewagi konkurencyjnej, a punktem wyjścia do budowy i analizy strategii jest otoczenie firmy. Funkcją strategii jest walka z konkurencją, prowadzącą do sukcesu firmy, który można osiągnąć przez minimalizację kosztów i zróżnicowanie.
- zasobów, umiejętności i uczenia się – zakłada, że zrozumienie źródła sukcesu przedsiębiorstwa, wymaga zrozumienia układu jego unikalnych zasobów i umiejętności. Zbudowana jest na dorobku poprzednich szkół. Tworzenie strategii jest procesem sformalizowanym. W pierwszej kolejności budowana

¹⁵ K. Obłój Strategia..., op. cit., s. 63

¹⁶ Tamże, s. 55

jest strategia dla całej firmy a jej pochodne są strategiami dla poszczególnych jednostek biznesu.

- prostych reguł. Szkoła ta nawiązuje do dyrektywy P. F. Druckera, która zwraca uwagę, że podstawą strategii jest zdobywanie nowych klientów i nowych rynków, a liderzy muszą skupiać się na dostosowaniu do oczekiwań klientów i na zdobywaniu przewagi nad konkurentami. Przesłanką tej szkoły jest to iż skuteczne konkurowanie wymaga innowacyjnych strategii, które opierają się na ważnych procesach i prostych regułach, które je regulują.
- realnych opcji – zakłada, że w warunkach niepewności można tworzyć sensowne strategie, które przyjmują postać zbioru realnych opcji. Różne rodzaje opcji realnych mają zróżnicowaną wartość dla organizacji, zależą od sytuacji w otoczeniu, od zasobów i umiejętności. Myślenie o strategii w rodzaju układu realnych opcji umożliwia lepiej ocenić kierunki i wielkość inwestycji strategicznych niż klasyczne środki budżetowania.¹⁷

Powyższy przegląd szkół przedstawia, iż nie wszystkie wymienione poglądy na temat strategii są metodologicznie równouprawnione, teoretycznie uzasadnione i praktycznie użyteczne. Jednak poznanie i poddanie ich krytycznej analizie może być podstawą w poszukiwaniu rozwiązania, które ma przynieść sukces firmie (zdobyć i utrzymać przewagę konkurencyjną).

Jednym ze sposobów na zdobycie przewagi strategicznej jest takie kierowanie firmą, wykorzystując strategię, którego efektem jest unikalność przedsiębiorstwa, zapewniająca przewagę nad konkurencją. Źródłem tej niepowtarzalności jest zbiór zasobów i umiejętności, których konkurencja nie jest w stanie skopiować. Pozwalają one firmie stworzyć silne strony i zniwelować słabości oraz zrealizować skutecznie dokonane wybory strategiczne.

Istota tworzenia strategii polega na upraszczaniu rzeczywistości i selekcji informacji płynących z firmy i jej otoczenia, które mogą mieć znaczny wpływ na istnienie organizacji obecnie jak i w przyszłości. Przy budowie strategii należy dokonać wyboru, jakie wartości i cele są dla kadry, pracowników i firmy ważne i cenne. Stworzenie pożądanej strategii wymaga rzetelnej analizy danych o otoczeniu i firmie.

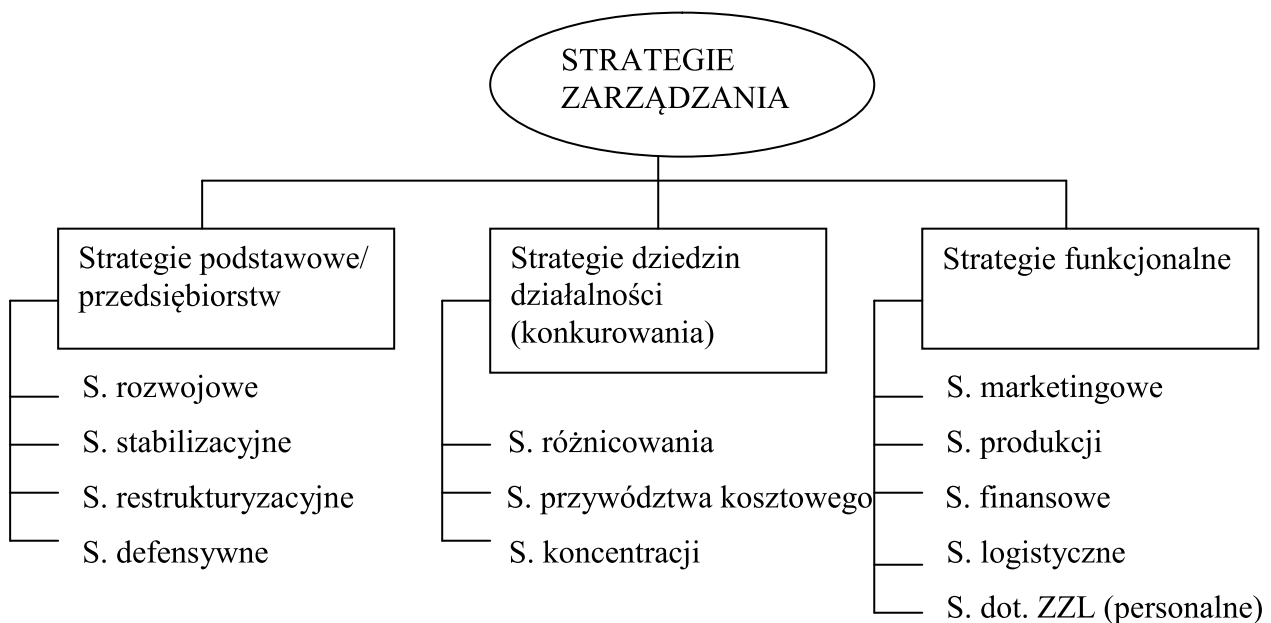
¹⁷ K. Oblój, *Strategia...*, op. cit., s. 175-181

1.2 Rodzaje strategii organizacji

Strategię można podzielić uwzględniając hierarchię organizacyjną i charakter specjalizacji strategii, nawiązując do podstawowych rozwiązań organizacyjnych w przedsiębiorstwie¹⁸.

Wobec takiego punktu widzenia podział strategii zarządzania odbywa się na trzech poziomach: korporacji, SGJ (strategicznych jednostek biznesu), funkcjonalnym. Do tego podziału wyróżnia się trzy typy strategii:

- Strategie podstawowe/przedsiębiorstwa
- Strategie dziedzin gospodarowania (biznesów i domen)/ w zakresie dziedzin działalności
- Strategie funkcjonalne¹⁹



Rysunek 2 Podział strategii zarządzania (Źródło: opracowanie własne na podstawie A. Stabryła, Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy, PWN, Warszawa-Kraków 2000, s. 55)

Strategie podstawowe

Strategie podstawowe (przedsiębiorstw) mają charakter globalny, odnoszą się do przedsiębiorstwa i jego funkcjonowania jako całości. Strategie te określają główne kierunki rozwoju przedsiębiorstw, rodzaje dziedzin, w których powinno działać (w jakie wchodzić, które utrzymywać, z których wycofać się), zasięg geograficzny działania (jakie rynki,

¹⁸ T. Gołębiowski, Zarządzanie..., op. cit., s. 18

¹⁹ A. Stabryła, Zarządzanie..., op. cit., s. 54

charakter i zakres rozprzestrzeniania międzynarodowego), sposób alokacji zasobów między poszczególne sfery (dziedziny, funkcje, regiony) działania, zasięg integracji pionowej przedsiębiorstwa.²⁰

Zatem odpowiedzialność menedżerów firmy odnosi się do kształtowania relacji instytucjonalnych pomiędzy przedsiębiorstwem a otoczeniem, oraz do modernizacji relacji wewnątrzorganizacyjnych, a nie tylko na decyzjach strategicznych dotyczących znalezienia i wyboru najbardziej pożądanego sektorów i domen. A. Stabryła zaproponował następujący podział strategii podstawowych:

- strategie rozwojowe (wzrostu i rozwoju)
- strategie stabilizacyjne (utrzymania pozycji, selektywnego rozwoju)
- strategie restrukturyzacyjne
- strategie defensywne²¹

Tabela 1 Podział strategii podstawowych przez różnych autorów

A. Thompson A. Strichland	<ol style="list-style-type: none"> 1. koncentracji na jednym biznesie 2. integracji wertykalnej 3. dywersyfikacji pokrewnej 4. dywersyfikacji niepokrewnej 5. redukcji 6. pozbycia się i likwidacji 7. kombinowaną
S. Certo J. Peter	<ol style="list-style-type: none"> 1. koncentracji na jednym biznesie 2. stabilizacji 3. wzrostu 4. redukcji 5. kombinowana
L. Rue P. Holland	<ol style="list-style-type: none"> 1. wzrostu 2. stabilizacji 3. obronne 4. kombinowane

Źródło: opracowanie własne na podstawie Z. Pierścionek, *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2003 s. 281-282 , A. Stabryła, *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, PWN, Warszawa-Kraków 2000, s. 58

Strategie rozwojowe - jest to typ strategii, dowodzący o ekspansywnym charakterze firmy, co przekłada się na zdobywanie nowych rynków zbytu, dywersyfikację produkcji,

²⁰ T. Gołębiowski, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 18

²¹ A. Stabryła, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 58-59

działalność inwestycyjną.²² Aby określić strategiczny kierunek wzrostu i rozwoju konieczny jest wybór dziedzin działania-zakresu produktów oferowanych przez nie i rynków operacyjnych. H.I. Ansoff wyodrębnił zmienne strategiczne: produkt – rynek i przedstawił w formie macierzy.²³

		PRODUKT	
		<i>Dotychczasowy</i>	<i>Nowy</i>
RYNEK	<i>Dotychczasowy</i>	Strategia penetracji rynku <ul style="list-style-type: none"> • Wzrost udziału w rynku • Wzrost zakresu użytkowania produktu (zwiększenie liczby zainteresowanych produktem, wzrost ilościowy spożycia, nowe zastosowania) 	Strategia rozwoju produktu <ul style="list-style-type: none"> • Udoskonalenie funkcji produktu • Rozszerzenie linii produkcji • Nowe produkty (innowacje na tym samym rynku)
	<i>Nowy</i>	Strategia rozwoju rynku <ul style="list-style-type: none"> • Rozszerzenie rynków dla istniejących produktów: <ul style="list-style-type: none"> - ekspansja geograficzna - wygenerowanie nowych segmentów 	Strategia dywersyfikacji <ul style="list-style-type: none"> • Integracja pionowa <ul style="list-style-type: none"> - integracja „ku przodowi” - integracja „do tyłu” • Dywersyfikacja koncentryczna • Dywersyfikacja równoległa

Rysunek 3 Macierz Ansoffa (Źródło: H. I. Ansoff, Corporate strategy. An Analytic Approach to BusinessPolicy for Growth and Expansion, McGraw-Hill Book Co., N. York 1965, cyt. za: A. Stabryła, Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy, PWN, Warszawa-Kraków 2000, s. 63)

Przedsiębiorstwo ze swojej natury dąży do wzrostu i rozwoju, podejmując różne strategie wzrostu, jednak w niektórych okresach i sytuacjach zmuszone jest stosować strategie stabilizujące jego pozycję w otoczeniu. Strategie stabilizacji najczęściej stosowane są przez krótki okres czasu tylko w celu „nabrania oddechu”, strategia ta ma zapewnić utrzymanie dotychczasowej pozycji firmy lub jej nieznaczną poprawę.²⁴

Odmianą strategii stabilizacji jest strategia zachowawcza („gra na zwłokę”). Kierownictwo stosujące strategię zachowawczą cechuje się ostrożnością w podejmowaniu decyzji, oraz niechęcią do ryzyka.

Kolejnym typem strategii podstawowych są strategie restrukturyzacyjne, które można podzielić na dwa podtypy:

- a) na strategię naprawczą

²² Tamże, s. 59

²³ T. Gołębiowski, Zarządzanie..., op. cit. s.20

²⁴ Z. Pierścionek, Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa, PWN, Warszawa 2003, str. 282-283

b) na strategię dynamiczną

Strategia naprawcza ukierunkowana jest na przebudowę przedsiębiorstwa w związku z zidentyfikowanymi niesprawnościami i błędami działania oraz na wykreowanie mechanizmów ochraniających firmę przed potencjalnymi zewnętrznymi i wewnętrznymi zakłóceniami.

Strategia dynamiczna jest procesem stałego doskonalenia organizacji firmy, kadry kierowniczej i pracowników, ulepszenia produkcji i jakości wyrobów, usprawnienia pracy, jest elementem ofensywy rynkowej mającej na celu między innymi wzrost konkurencyjności.²⁵

Wdrożenie strategii restrukturyzacyjnych zwykle pociąga za sobą rozbudowę systemu wczesnego ostrzegania (struktury i procedury kontrolne). Strategie defensywne nastawiane są na przetrwanie, efektem ich realizacji ma być minimalizacja strat. Stanowią one naturalną odpowiedź przedsiębiorstwa na porażkę finansową, organizacyjną i rynkową. Mogą one polegać na redukcji dotychczasowej wielkości produkcji, rezygnacji z niektórych rynków, zaniechania zamierzeń inwestycyjnych, pozostawienia produkcji wysoko specjalistycznej, zmniejszenia zatrudnienia, sprzedaży części majątku, w ostatecznym przypadku likwidacji przedsiębiorstwa²⁶.

Strategie dziedzin gospodarowania

Strategie na poziomie dziedzin działania mają charakter strategii konkurowania (zwane inaczej strategiami biznesów lub domen, dotyczą jednego sektora). Polegają na określaniu zakresu danego obszaru działalności gospodarczej, wyborze rodzaju przewagi konkurencyjnej, ustaleniu sposobu działania w branży lub segmencie rynku.²⁷

Klasyczny model strategii konkurencji opracował M. Porter.

²⁵ A. Stabryła, Zarządzanie..., op. cit., s. 59

²⁶ S. Galata, Strategiczne..., op. cit., s. 123

²⁷ R. Krupski, J. Niemczyk, E. Stańczyk- Hugiet, Koncepcje strategii organizacji, PWE, Warszawa 2009, s.80

Zakres działania	Przewaga strategiczna	
		Unikalność postrzegana przez klientów
		Pozycja niskiego kosztu
	Sektor	ZRÓŻNICOWANIE
Segment	KONCETRACJA	

Rysunek 4 Model strategii konkurencji M. Portera (Źródło: M.Porter, Strategia konkurencji. Metody analiz sektorów i konkurentów, PWE, Warszawa 1998, s. 54, cyt. za: A. Stabryła, Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy, PWN, Warszawa-Kraków 2000, s. 61)

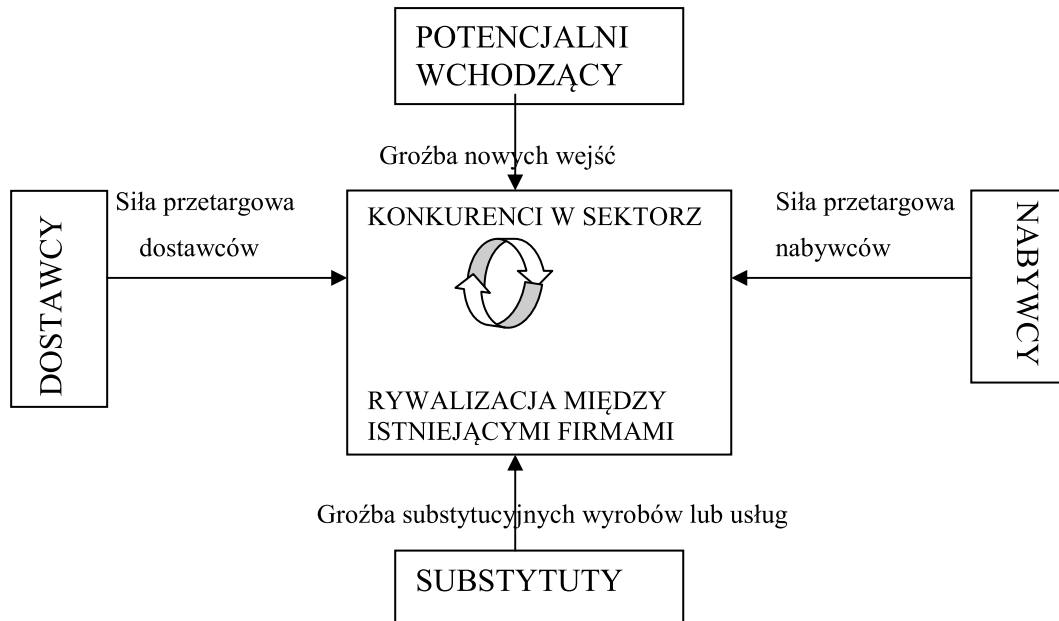
Strategia wiodącej pozycji kosztowej (przywództwa kosztowego) polega na tym, że przedsiębiorstwo dąży do obniżenia ceny swoich produktów (jakość pozostaje na tym samym poziomie) poprzez minimalizację kosztów własnych. Można je obniżyć poprzez eliminację kosztów zbędnych (nieproduktywnych), ograniczenie kosztów stałych (administracyjnych i wydziałowych), dostęp do tanich surowców i materiałów, wykorzystanie zdolności produkcyjnych, zwiększenie skali wytwarzania oraz poprzez podniesienie wydajności pracy i innowacyjności produktu²⁸.

W obecnych czasach utrzymanie wiodącej pozycji związanych z kosztami całkowitymi jest bardzo trudne. Każda konkurencyjna firma jest świadoma tego, iż osiągnięcie przywództwa kosztowego zapewni firmie wysokie zyski oraz ochronę przed „rywalami”, dużymi nabywcami i dużymi dostawcami.

Na poziom kosztów znaczny wpływ mają:

- siły przetargowe dostawców materiałów/surowców
- siły przetargowe nabywców wytworzonych produktów
- groźby wejść nowych producentów (konkurentów)
- groźby substytucjonalnych wyrobów
- rywalizacje między istniejącym firmami w sektorze

²⁸ S. Ignatiuk, S. Ignatiuk, Zarządzanie strategiczne w świetle teorii i praktyki, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok 2003, s. 39



Rysunek 5 Pięć sił konkurencji według M. Portera (Źródło: M. Porter, Strategia konkurencji. Metody analiz sektorów i konkurentów, PWE, Warszawa 1998, s. 22, cyt. za: S. Ignatiuk, S. Ignatiuk, Zarządzanie strategiczne w świetle teorii i praktyki, Wydawnictwo WSE w Białymstoku, Białystok 2003, s. 40)

Przedstawione powyżej informacje świadczą o tym, że osiągnięcie wiodącej pozycji kosztowej na rynku wymaga od kierownictwa firm nieustannego analizowania otoczenie, inwestowania w innowacje (urządzenie produkcyjne), analizowania i kontrolowania wszystkich kosztów, zdobywania doświadczenia (obniżanie kosztów jednostkowych) i zwiększania udziału w rynku.

Strategia zróżnicowania (strategia przywództwa jakościowego) polega na wytwarzaniu niepowtarzalnego produktu lub świadczeniu usług – atrakcyjnych i na wysokim poziomie²⁹. Czynnikiem różnicującymi mogą być także: wizerunek marki, zakres i jakość usług towarzyszących, lepsza dostępność, atrakcyjne formy sprzedaży, czyli wszystkie instrumenty marketingowe poza ceną³⁰. Nie można zapomnieć podczas analizy strategii zróżnicowania, iż może ona powodować wzrost kosztów wytwarzania, co przekłada się na wzrost ceny produktu. Wpływa to na zmniejszenie liczby odbiorców, dlatego strategia ta zawęża zakres do grupy odbiorców, dla których cena „nie gra roli”³¹. Zróżnicowanie chroni przed konkurencją ze względu na lojalność klientów wobec marki i wynikające z niej mniejsza wrażliwość na cenę. Zwiększ marżę zysków, dzięki czemu firma nie musi przyjmować strategii niskiego koszty. Lojalność klientów i unikalność stanowią barierę

²⁹ A. Stabrył, Zarządzanie..., op. cit., s. 61

³⁰ T. Gołębiowski, Zarządzanie..., op. cit., s. 23

³¹ S. Ignatiuk, S. Ignatiuk, Zarządzanie..., op. cit., s. 41

wejścia. Wysokie marże zysku osiągnane przez zróżnicowanie, ułatwiają przeciwstawienie się siłom dostawców i równocześnie ograniczają siłę nabywców.

Strategia koncentracji charakteryzuje się tym, że jej główną przesłanką jest skupienie się na wybranej grupie klientów, na określonym wycinku asortymentu wyrobów i/lub usług, lub na rynku pojmowanym w aspekcie geograficznym. Strategia ta dostosowana jest do obsługi tylko określonego segmentu, dlatego też przy jej tworzeniu należy mieć na uwadze zaspakajanie wyspecjalizowanych potrzeb klientów. Firma stosując strategię koncentracji może osiągnąć wyższe zyski niż konkurenci, niskie koszty wytwarzania w swoim wąskim segmencie i wysoki poziom zróżnicowania³².

Strategie funkcjonalne

Strategia funkcjonalna – jej idea nawiązuje do klasycznej myśli projektowania i kształtowania struktur organizacyjnych na podstawie układu funkcji. Do najczęściej wymienianych strategii funkcjonalnych zalicza się strategię rozwoju marketingu, strategię produkcji, strategię badań i rozwoju, strategię rozwoju potencjału kadrowego i strategię finansową³³. Strategie rozstrzygają o sposobie pełnienia podstawowych i pomocniczych funkcji organizacji, wzmacniają i koordynują plany strategiczne na poziomie całej organizacji oraz w ramach każdego z oddziałów³⁴.

Strategie funkcjonalne są przeważnie planami długoterminowymi i dotyczą problemów o szczególnym znaczeniu. Ich rola polega na skoncentrowaniu i uszczegółowieniu strategii podstawowych strategii domen.. Mogą być zaprojektowane na różnych szczeblach zarządzania i w różnych zakresach³⁵.

³² S. Ignatiuk, S. Ignatiuk, Zarządzanie..., op. cit., s. 46

³³ R. Krupski, J. Niemczyk, E. Stańczyk- Hugieta, Koncepcje..., op. cit., s. 100

³⁴ G. Gierszewska, M. Romanowska, Analiza..., op. cit., s. 23

³⁵ S. Ignatiuk, S. Ignatiuk, Zarządzanie..., op. cit., s. 48

Tabela 2 Charakterystyka strategii przedsiębiorstwa

Wyszczególnienie	Globalna strategia przedsiębiorstwa	Strategie strategicznych jednostek gospodarczych (biznesu)	Strategie funkcjonalne
Zakres	-wybór, w których obszarach działalności gospodarczej powinno być umiejscowione przedsiębiorstwo, -strategia rozwoju przedsiębiorstwa	-wybór, które produkty i na jakich rynkach powinny być sprzedawane, -strategia rozwoju obszaru działalności gospodarczej	-określenie rynku docelowego -szerokości i głębokości asortymentu, -polityka marki produktu, -wycofanie produktów
Cele i zadania	-zagregowane cele działalności przedsiębiorstwa (np. rozwój, rentowność, zysk na 1 akcję)	-ograniczone celami przedsiębiorstwa, -zagregowane wokół produktów/rynków (np. wzrost sprzedaży, rentowność, przepływy gotówkowe)	-ograniczone celami przedsiębiorstwa i biznesu -zagregowane wokół konkretnego produktu/ryнку (sprzedaż, udział w rynku, satysfakcja nabywców)
Alokacja zasobów	-alokacja między obszary działalności (SJG) -alokacja między działy funkcjonalne pracujące na rzecz różnych obszarów działalności przedsiębiorstwa (np. badania i rozwój)	-alokacja między produkty/rynki w ramach danej SJG, -alokacja między działy funkcjonalne w ramach SJG	-alokacja między instrumenty marketingu mix dla każdego produktu/ryнку
Źródła przewagi konkurencyjnej	-głównie dzięki zasobom finansowym i ludzki, lepszej organizacji i zarządzaniu, efektom synergetycznym	-głównie dzięki strategii konkurencyjnej, kompetencjom w danej SJG w stosunku do konkurentów	-głównie dzięki skutecznemu uplasowaniu produktu na rynku, wyższości jednego z elementów marketingu w stosunku do działań konkurentów
Główne obszary decyzyjne	-polityka finansowa -sprawy organizacji -dywersyfikacja organizacji -technologie	-projektowanie systemu produkcyjnego -polityka asortymentu -rozwój rynku -polityka dystrybucji	-polityka cen -promocja -kształtowanie zapasów

Źródło: L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek, Marketing: punkt zwrotny nowoczesnej firmy, PWE, Warszawa 2001, s. 575-576 cyt. za: J. Penc, Strategiczny system zarządzania: holistyczne myślenie o przyszłości: formułowanie misji i strategii, Agencja wydawnicza Placet, Warszawa 2001, s. 146

1.3 Proces zarządzania strategicznego

W literaturze spotyka się liczne definicje zarządzania strategicznego, jest to proces trudny do jednoznacznego zdefiniowania. Wszystkie określenia łączy jedna cecha – odwołanie do strategii. Oznacza to, że podstawą do podejmowania decyzji strategicznych jest opracowanie i wdrożenie strategii.

Generalnie zarządzanie strategiczne polega na podejmowaniu takich decyzji, od których zależny jest żywot przedsiębiorstwa w przyszłości. Wielu autorów podręczników do zarządzania strategicznego przytacza w swoich książkach definicję zarządzania strategicznego stworzoną przez R. W. Griffina. Według niego zarządzanie strategiczne jest to proces zarządzania nastawiony na formułowanie i wdrażanie strategii, które zapewniają doskonałe dostosowanie organizacji do otoczenia i osiągnięcia jej strategicznych celów³⁶. Jednym z pierwszych autorów, który zdefiniował zarządzanie strategiczne był H.I. Ansoff. Opisał je następująco „Każda organizacja ma swoje silne i słabe strony. Jej silną stroną może być na przykład świetnie dopracowana technologia produkcji, wszechstronne kompetencje pracowników, rozbudowana sieć zbytu. Słabą stroną organizacji może być brak doświadczeń w handlu zagranicznym, nadmiernie rozbudowany i przez to wymykający się z pod kontroli asortyment produkcji itp. W otoczeniu pojawiają się systematycznie pewne szanse i zagrożenia rozwojowe. Przykładem szansy może być powstanie nowego rynku zbytu, zmiany taryf celnych, zaś zagrożenia – niestabilność waluty, moralne starzenie się technologii. Idealna strategia powinna umożliwiać maksymalne wykorzystanie szans i silnych stron organizacji przy jednoczesnej neutralizacji zagrożeń (a najlepiej ich konwersji w szanse) i słabych stron organizacji. Stopniowe wprowadzanie tej strategii w życie oznacza proces zarządzania strategicznego”³⁷. Według A. Stabryły zarządzanie strategiczne jest procesem informacyjno-decyzyjnym (wspomagany funkcjami planowania, organizowania motywacji i kontroli), którego celem jest rozwiązywanie najistotniejszych problemów związanych z działalnością przedsiębiorstwa, z jego przetrwaniem i rozwojem, ze szczególnym uwzględnieniem oddziaływań otoczenia i węzłowych czynników własnego potencjału wytwórczego³⁸. Według Z. Pierścionka zarządzanie strategiczne obejmuje problematykę natury ekonomicznej i organizacyjnej, ale także sferę problemów informacyjnych i

³⁶ R. W. Griffin, Podstawy zarządzania organizacjami, PWN, Warszawa 1996 s. 233 cyt. za: M. Lisiński, Metody planowania strategicznego, PWE, Warszawa 2004, s. 12, J. Penc, Strategiczny..., op. cit., s. 127, A. Stabryła, Zarządzanie..., op. cit., s. 13

³⁷ H. I. Ansoff, Zarządzanie strategiczne, PWE, Warszawa 1986, s. 9 cyt. za: S. Galata, Strategiczne..., op. cit., s. 92

³⁸ A. Stabryła, Zarządzanie..., op. cit., s. 11

informatycznych oraz metod analitycznych i podejmowania decyzji. W rezultacie zarządzanie jest dyscypliną stosowaną, problemowo zorientowaną, stanowiącą wiedzę syntetyzującą i kojarzącą czynniki, procesy i mechanizmy związane z rozwojem przedsiębiorstwa.

Wszyscy uczestnicy organizacji tworzą w procesie zarządzania strategicznego organizację przyszłości.

K. Obłój opracował oryginalną koncepcję zarządzania strategicznego, której istota polega na określeniu kryteriów, które mogą zapewnić firmie przeżycie w niesprzyjających warunkach otoczenia. Według tego autora zarządzanie strategiczne składa się z trzech etapów:

- wybór kryteriów przetrwania
- wybór generalnego wariantu zarządzania taktycznego
- budowa zasobu strategicznego i zarządzania nim.

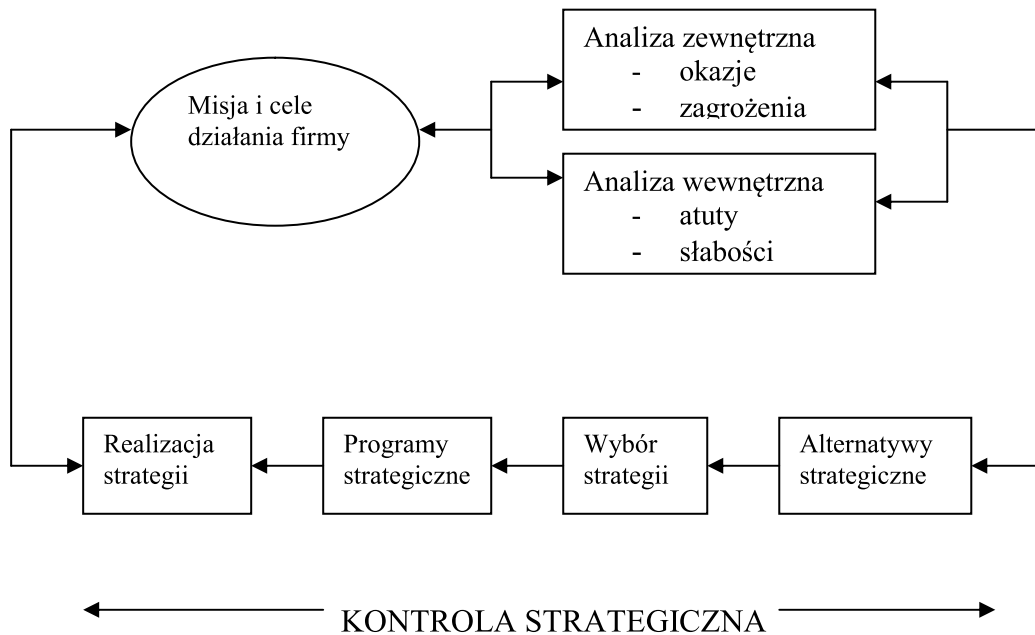
Decyzje podejmowane w procesie zarządzania strategicznego, przez naczelne kierownictwo, wywierają istotny, często decydujący wpływ na funkcjonowanie i niekiedy przetrwanie firmy

Narastanie konfliktów, nasilanie konkurencji, globalizacja działalności sprawiają, że proces zarządzania staje się coraz trudniejszy w realizacji. Utrzymanie stałej przewagi konkurencyjnej oraz dostosowanie przedsiębiorstwa do ciągle zmieniających się warunków otoczenia wymaga od osób pełniących funkcje kierownicze sprawności i skutecznego podejmowania decyzji do czego niezbędne jest posiadanie odpowiedniej wiedzy teoretycznej jak i doświadczenie w działaniu praktycznym.

Proces zarządzania strategicznego składa się z następujących etapów decyzyjnych:

1. określenie misji/wizji
2. oceny zewnętrznych czynników wpływających na przedsiębiorstwa
3. oceny wewnętrznych czynników
4. oceny sytuacji przedsiębiorstwa w wyniku analizy strategicznej
5. oceny ewentualnej redefinicji wizji/misji i celów
6. ustalenie zbioru możliwych strategii i polityk umożliwiających osiągnięcie celów i wybór najlepszych
7. ustalenie średnio- i krótkoterminowych strategii i programów tworzących długoterminową strategię oraz niezbędnych polityk
8. sporządzenie programu implementacji (budżet, alokacja zasobów, monitorowanie, niezbędne informacje, systemy motywacji i sankcji itp.)

9. ustalenia systemu oceny strategii jako procesu, wyciąganie wniosków z zamiarem korekty misji i celów dla przyszłych procesów decyzyjnych³⁹



Rysunek 6 Proces zarządzania strategicznego (Źródło: Z. Drążek i B. Niemczynowicz, Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem, PWE, Warszawa 2003, s. 26)

Misja przedsiębiorstwa jest częścią planu strategicznego. Określa dotychczasowe i przyszłe granice firmy, jej profil działania oraz aspiracje, które chce uzyskać w dłuższym okresie czasu. Każda firma powinna posiadać własną misję która przyczyni się do określenia jej pola działania tożsamości i wizerunku. Misja firmy jest zestawem najistotniejszych założeń i wartości wspierającym nadchodzący rozwój organizacji. Wyraża wizję przyszłości firmy i jej aspiracje.

Kierownictwo formułuje (nakreśla) misję na podstawie znajomości potrzeb klientów i interesariuszy. Wskazuje główne wartości ,dla których przedsiębiorstwo zostało stworzone, lub które realizuje przez swoją działalność, eksponuje to co różni firmę od innych.⁴⁰

Dobrze sformułowana misja spełnia następujące funkcje:

- ukierunkowuje
- stabilizuje
- uwiarygodnia
- integruje

³⁹ J. Rokita, Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej, PWE, Warszawa 2005, s. 27

⁴⁰ J. Penc, Strategiczny..., op. cit., s. 133

- inspiruje

Trafnie sformułowana misja w znacznym stopniu prowadzi do usprawnienia zarządzania. Natomiast jej brak może być powodem powstawania konfliktów w przedsiębiorstwie.

Wizja strategiczna jest obrazem przyszłego stanu firmy i jej pozycji na rynku. Powinna pokazywać możliwe do osiągnięcia wyniki i kierunki w jakich przedsiębiorstwo ma zmierzać aby zająć wymarzoną pozycję w przyszłości. Chcąc stworzyć dobrą wizję należy wykazać się inwencją, ambicją oraz wykorzystać posiadaną wiedzę praktykę i zdolności. Wizja rozwija przesłanie misji, konkretyzuje je. Dokładnie określa klientów produkty rynki działania technologii i wizerunek firmy. Pozornie może wydawać się nierealna, powinna wynosić organizację ponad codzienność⁴¹.

Analiza zewnętrzna (otoczenia przedsiębiorstwa) polega na badaniu makrootoczenia oraz otoczenia konkurencyjnego. Czynniki wchodzące w skład makrootoczenia mają istotny wpływ na finansowanie przedsiębiorstwa, zaś przedsiębiorstwo ma ograniczony wpływ na nie. Do zadań analizy zewnętrznej należy ustalenie:

- ram w jakich będzie funkcjonować firma
- możliwych szans i zagrożeń
- aspiracji
- silnych i słabych stron konkurencji

Dokonując analizy otoczenia powinny być uwzględnione np. takie czynniki jak:

- Rynek
- Konkurenci
- Prawo
- Transport i źródła energii
- Branża⁴²

Analiza wewnętrzna przedsiębiorstwa daje możliwość identyfikacji słabych i mocnych stron przedsiębiorstwa w celu określenia przyszłych działań, dzięki którym firma osiągnie korzystną pozycję konkurencyjną. Wyniki jej analizy są niezbędne do opracowania strategii firmy. Analiza wewnętrzna powinna obejmować:

- ogólną charakterystykę firmy i profil jej działalności
- majątek firmy oraz źródła finansowania
- strukturę produktów
- strukturę sprzedaży

⁴¹ J. Polowczyk, Skuteczne..., op. cit., s. 79

⁴² Z. Drażek, B. Niemczynowicz, Zarządzanie..., op. cit., s. 41-42

- analizę ekonomiczno-finansową
- zatrudnienie
- strukturę organizacyjną
- zdobytą pozycję na rynku
- opracowane patenty oraz posiadane prawa autorskie
- wiedzę i sprawność w wytwarzaniu, która jest wynikiem wieloletnich doświadczeń
- urządzenia do wytwarzania produktów
- zapasy, które mogą być wykorzystane do produkcji⁴³

Alternatywy strategiczne. Warianty rozwojowe firmy (tworzą strategiczne alternatywy działania) zostają opracowane na podstawie uprzednio przygotowanej misji i celów firmy oraz analizy zewnętrznej i wewnętrznej. Alternatywy strategiczne powinny zawierać możliwy do realizacji i nastawiony na sukces plan rozwoju przedsiębiorstwa. Przy ich opracowywaniu za punkt wyjścia bierze się cele ogólne które są wytycznymi do definiowania i poszukiwania rozwiązań reprezentujących różne punkty widzenia w firmie.

Wybór strategiczny – w tym etapie procesu zarządzania strategicznego dokonywana jest ocena przygotowanych alternatyw strategicznych, na podstawie której wybrana zostaje strategia do realizacji. Do oceny alternatyw i spodziewanych skutków wykorzystuje się kryteria ilościowe (ekonomiczne) i jakościowe. Do jakościowych zaliczamy:

- profil działania
- akceptację i wykonalność
- zgodność z regułami etycznymi

Sprawdzanie alternatyw według aspektów jakościowych ma na celu:

- odrzucenie strategii, która nie zgadza się z profilem działalności przedsiębiorstwa lub wskazanie słabych punktów
- ocenę możliwości pod względem wykonalności, zgodności z obowiązującym prawem i z regułami etycznymi⁴⁴

Sprawdzaniem rentowności strategii zajmują się badania ilościowe, które wymagają stosowania odpowiedniego ujmowania danych, kalkulacji różnych wariantów oraz ich oceny. Programy strategiczne są kolejnym krokiem po dokonaniu wyboru strategii, zawierają zadania dla indywidualnych obszarów funkcjonalnych firmy, w których będzie wprowadzana strategia. Przykładowi obszarami funkcjonalnymi są:

- badanie i rozwój

⁴³ Z. Drażek, B. Niemczynowicz, Zarządzanie..., op. cit., s. 44

- produkcja
- zbytno
- zaopatrzenie i gospodarka magazynowa
- administracja

Na podstawie założeń planu strategicznego zostają opracowane programy działania, przy których należy podkreślić zadania dla jednostek odgrywających decydującą rolę przy wprowadzaniu strategii i szczegółowo zdefiniować je. Budżety są nierozłączną częścią programu strategicznego, zwłaszcza obszarów funkcjonalnych, w których mają być podjęte działania.

Kolejno, aby pozytywnie wdrożyć strategię, należy odpowiednio dobrać strukturę organizacyjną, system informacyjny i personel do zadań wynikających z realizacji strategii. Organizacja musi zostać dopasowana do strategii, w razie konieczności należy przekwalifikować pracowników lub pozyskać nowych.

Proces kontroli strategicznej rozpoczyna się już na etapie formułowania założeń strategii, ma to na celu ograniczenie ryzyka związanego ze stworzeniem lub wyborem nietrafnej strategii. Na bieżąco ma sygnalizować zagrożenia wpływające z otoczenia, ponieważ im wcześniej zostaną rozpoznane symptomy kryzysowe, tym więcej będzie czasu na dostosowanie do zmian strategicznych dziedzin działalności firmy⁴⁵.

Kontrola strategiczna powinna obejmować wszystkie czynniki, które wpływają na działanie organizacji i zarządzanie strategiczne (zewnętrzne i wewnętrzne). Wszystkie organizacje są jednostkami osobliwymi, dlatego też konieczne są indywidualne rozwiązania dotyczące sfery kontroli, w tym celu dobiera się odpowiednie metody i procedury badawcze. Niedopasowanie się do tego wymogu może być przyczyną negatywnych skutków w organizacji takich jak dezintegracja procesu zarządzania, podejmowanie nieodpowiednich decyzji, ponoszenie zbędnych kosztów na przeprowadzanie procedur kontrolnych, obniżenie aktywności społecznej i zanik przedsiębiorczości.⁴⁶

W teorii i praktyce zarządzania strategicznego powstało wiele modeli różniących się liczbą i kolejnością etapów. Poniższa tabela przedstawia kilka z nich.

⁴⁵ Z. Drążek, B. Niemczynowicz, Zarządzanie..., op. cit., s. 49

⁴⁶ S. Ignatiuk, S. Ignatiuk, Zarządzanie..., op. cit., s. 290

Tabela 3 Modele struktury procesu zarządzania strategicznego

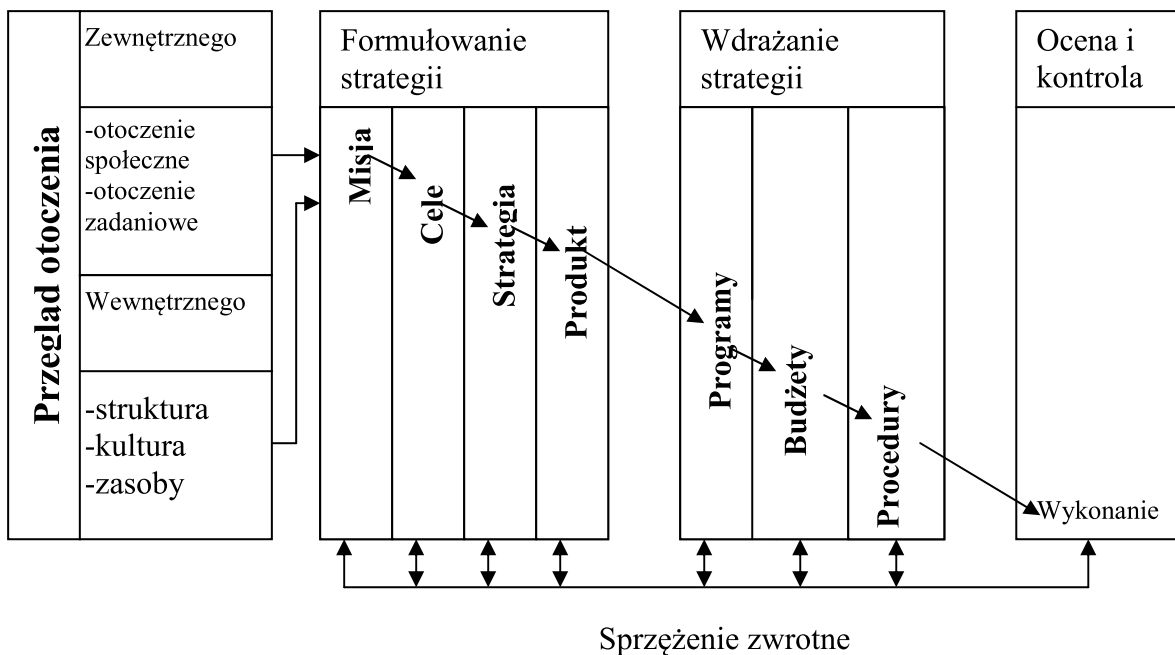
J. A Perce R.B. Robinson	Ch. W. L. Hill G. Jones	H. Mintzberg J. B. Quinn	R. A. Camerford D. W. Callaghan	Ph. Kotler	J. Johnson K. Scholes
1.Ustalenie misji przedsiębiorstwa 2.Identyfikacja stanu firmy 3.Analiza opcji 4.Ustalenie strategii 5.Ustalenie celów, strategii operacyjnych i polityki 6.Instytucjonalizacja strategii 7.Kontrola i ocena	1.Misja i cele organizacji 2.Analiza wewnętrzna i zewnętrzna 3.Wybór strategiczny 4.Wybór struktury organizacyjnej i systemu kontroli 5.Dopasowanie strategii, struktury i kontroli	1.Formułowanie strategii -identyfikacja możliwości i ryzyka -określenie zasobów i osobiste wartości i aspiracje kierownictwa 2.Implementacja strategii -struktura i więzi organizacyjne -procesy i zachowania organizacyjne -kierowanie	1.Formułowanie misji 2.Zebranie danych -otoczenie -organizacja 3.Formułowanie strategii -indywidualne wartości i preferencje -proces polityczny 4.Ocena i wybór strategii 5.Implementacja -struktura 6.Kontrola strategiczna -technologia informacyjna -system kontroli	1.Planowanie -misja -analiza wewnętrzna i zewnętrzna -określenie celu -formułowanie strategii -formułowanie programu 2.Implementacja -organizowanie 3.Kontrola -mierzenie rezultatów -diagnozowanie -działania korygujące	1.Analiza strategiczna -otoczenie -zasoby i potencjał 2.Strategiczny wybór -identyfikacja opcji strategicznych -ocena opcji -selekcja opcji 3.Implementacja -planowanie i lokacja zasobów -struktura organizacyjna -zarządzanie zmianą strategiczną

Źródło: S. Ignatiuk, S. Ignatiuk, Zarządzanie strategiczne w świetle teorii i praktyki, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok 2003, s. 293

Model zarządzania strategicznego Wheelena i Hungera

Model ten składa się z czterech bloków:

- przeglądu otoczenia
- formułowania strategii (etap ten składa się z czterech podetapów: misji, celów, strategii i polityki)
- wdrażania strategii (wyróżnione zostały trzy podetapy: programy, budżety i procedury)
- oceny i kontroli⁴⁷



Rysunek 7 Model zarządzania strategicznego (Źródło: B. Gliński, Menedżeryzm. Strategie. Zarządzanie, Key Text, Warszawa 2000, s. 208)

Podsumowując należy stwierdzić, że każdy z przedstawionych powyżej modeli zarządzania strategicznego ma swoje zalety.

Zarządzanie strategiczne jest procesem skupionym na sprawach kluczowych dla przetrwania i rozwoju firmy. Podejście strategiczne wykorzystuje się do wszystkich funkcji zarządzania, dlatego jest takie popularne na całym świecie. Jednak nie zawsze może być konsekwentnie stosowane ze względu na tradycje ukształtowane w praktyce zarządzania w różnych krajach lub firmach, a także z powodu luki w wiedzy osób zarządzających.

⁴⁷ B. Gliński, Menedżeryzm. Strategie. Zarządzanie, Key Text, Warszawa 2000, s. 208

2. Metody analizy strategicznej dla potrzeb identyfikacji strategii

2.1 Metody określania strategii rozwoju

Głównymi metodami służącymi do określenia strategii rozwoju są tak zwane kompleksowe metody analizy, które łączą ważne informacje zebrane w trakcie diagnozowania. Przykładem metod kompleksowych jest SWOT i SPACE.⁴⁸

SWOT służący do określenia strategii rozwoju przedsiębiorstwa, bada jego otoczenie i analizuje wnętrze, w celu określenia i oceny materialnych, jak również niematerialnych czynników dodatnio wpływających na rozwój i ograniczających jego funkcjonowanie obecnie i w przyszłości.

Nazwa SWOT jest skrótem od czterech angielskich słów:

Strengths – mocne strony organizacji, czyli wszystkie czynniki które wpływają na poprawę jej sytuacji i uzyskanie przewagi konkurencyjnej

Weaknesses – słabe strony organizacji – czynniki ograniczające rozwój przedsiębiorstwa i zawężające dystans między nim a konkurencją.

Opportunities – szanse w otoczeniu, okazje – czyli atrakcyjne dla firmy sytuacje, wykreowane przez otoczenie, które mogą przyczynić się do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej.

Threats- zagrożenia w otoczeniu, trudności – w wyniku powstawania tych sytuacji w otoczeniu przedsiębiorstwa, następuje pogorszenie pozycji firmy względem konkurentów⁴⁹.

Tabela 4 Elementy analizy SWOT

Mocne strony	Słabe strony
<ul style="list-style-type: none"> • Wyróżniające kompetencje • Pozycja lidera na rynku • Ekonomia skali • Niskie koszty • Zdolności kierownicze • Zasoby finansowe • Zróżnicowanie produktu • Innowacyjność • Reputacja • Bariery wejścia 	<ul style="list-style-type: none"> • Kiepskie zasoby rzeczowe i ludzkie • Słabe zdolności kierownicze • Brak wyróżniających kompetencji • Słaby wizerunek kompetencji na rynku • B+R w tyle za konkurentami • Niewielkie zasoby finansowe • Słabe wskaźniki realizacyjne brak wyraźnego kierunku strategicznego
Możliwości	Zagrożenia
<ul style="list-style-type: none"> • Nowe rynki • Nowe segmenty 	<ul style="list-style-type: none"> • Wejście nowych konkurentów • Produkty substytucyjne

⁴⁸ Z. Drążek, B. Niemczynowicz, Zarządzanie..., op. cit., s. 168, M. Lisiński, Metody..., op. cit., s. 222

⁴⁹ J. Penc, Strategiczny..., op. cit., s. 202-203

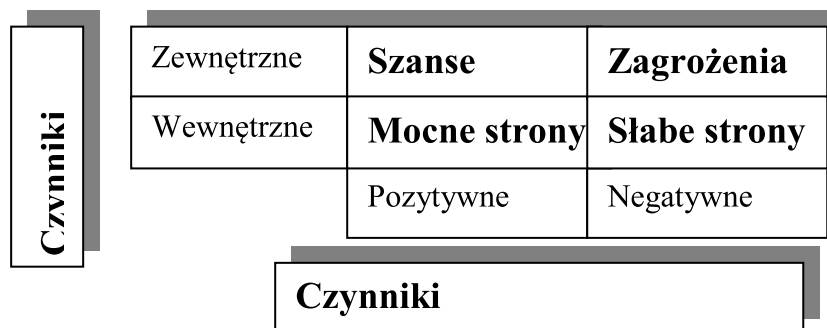
<ul style="list-style-type: none"> • Produkty komplementarne • Integracja pozioma • Wzrost rynku • Zmiany demograficzne • Samozadowolenie konkurenta 	<ul style="list-style-type: none"> • Niskie tempo wzrostu rynku • Polityka gospodarcza rządu • Recesja • Siła negocjacyjna dostawców, klientów, itp.
---	--

Źródło: L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek, Marketing, PWE, Warszawa 2000, s. 107 cyt. za: J. Penc, Strategiczny system zarządzania: holistyczne myślenie o przyszłości: formułowanie misji i strategii, Agencja wydawnicza Placet, Warszawa 2001 s. 203

W literaturze można spotkać różną kombinację tego skrótu np. TOWS, TOWS/SWOT czy WOT's⁵⁰.

Według Gierszewskiej i Romanowskiej analiza SWOT nie jest jedną z metod analizy strategicznej, stanowi propozycję w jaki sposób powinna być prowadzona analiza strategiczna i jak rozpatrywać jej wyniki w planowaniu strategicznym.⁵¹ W takiej interpretacji SWOT jest sposobem postępowania w procesie analizy strategicznej, ideą systematycznej i globalnej oceny zewnętrznych i wewnętrznych elementów określających sytuację bieżącą i możliwość rozwoju firmy.

Analiza SWOT opiera się na następującym schemacie klasyfikacji:



Rysunek 3 Klasyfikacja czynników wpływających na pozycję strategiczną organizacji i analizę SWOT (Źródło: opracowanie własne na podstawie G. Gierszewska, R. Romanowska, Analiza strategiczna przedsiębiorstw, PWE, Warszawa 2003, s. 236)

Czynniki, które wpływają na aktualną i przyszłą pozycję firmy można podzielić na:

- Zewnętrzne, w stosunku do organizacji i mające charakter uwarunkowań wewnętrznych
- Wywierające negatywny wpływ na organizację i mające wpływ pozytywny.

W wyniku skrzyżowania powyższego podziału powstają cztery kategorie czynników:

⁵⁰ M. Lisiński, Metody..., op. cit., s. 222

⁵¹ G. Gierszewska, R. Romanowska, Analiza..., op. cit., s. 235

1. zewnętrzne pozytywne - szanse
2. zewnętrzne negatywne – zagrożenia
3. wewnętrzne pozytywne – mocne strony
4. wewnętrzne negatywne – słabe strony⁵²

Analiza SWOT bazuje na identyfikacji wyżej wymienionych czynników, opisie ich wpływu na wzrost firmy i możliwości organizacji osłabienia lub wzmocnienia siły ich oddziaływania. Zestawienie ze sobą szans i zagrożeń z mocnymi i słabymi stronami przedsiębiorstwa daje możliwość wyznaczenia jego pozycji strategicznej, również może być genezą idei na ciekawą strategię.

Analiza SWOT zakłada, iż konieczna jest identyfikacja kluczowych czynników, które mogą mieć decydujący wpływ na przyszłość organizacji. Według H. Weihricha szczegółowa analiza SWOT składa się z dwóch etapów, które obejmują siedem kroków.

1. Etap – analiza

- I. określenie profilu, zakresu działania firmy, klientów ich potrzeb oraz orientacji kierownictwa
- II. identyfikacja otoczenia firmy (makrootoczenie i otoczenie konkurencyjne) i ocena szans i zagrożeń
- III. analiza bieżąca kondycji przedsiębiorstwa i prognoz na przyszłość – określenie szans i zagrożeń
- IV. wyznaczenie słabych i mocnych stron firmy, oraz skoncentrowanie się na jej wewnętrznych zasobach

2. Etap – wybór strategii przedsiębiorstwa

- V. wyznaczenie wersji strategicznych dla przedsiębiorstwa
- VI. ustalenie działań i taktyk jakie musi podjąć firma, aby spełnić założone cele strategiczne. Powtórna analiza kroków od 1 do 6, test na logiczność, zwartość, sprecyzowanie powiązań, usunięcie ewentualnych sprzeczności
- VII. opracowanie planu strategicznego, będącego wynikiem analizy słabych i mocnych stron organizacji w powiązaniu z szansami oraz zagrożeniami występującymi w otoczeniu⁵³.

⁵² W. Błaszczuk, *Metody organizacji i zarządzania. Kształtowanie relacji organizacyjnych*, PWN, Warszawa 2006, s. 24

⁵³ G. Gierszewska, R. Romanowska, *Analiza...* op. cit., s. 237-240

W zależności od przewagi czynników pozytywnych bądź negatywnych w otoczeniu i wewnątrz firmy H. Weihrich wyróżnił cztery modele sytuacji strategicznych i cztery typy strategii.

1. Sytuacja SO – strategia maxi – maxi

Sytuacja taka dotyczy przedsiębiorstw, charakteryzujących się dominacją mocnych stron i szans.

2. Sytuacja WO – strategia mini – maxi

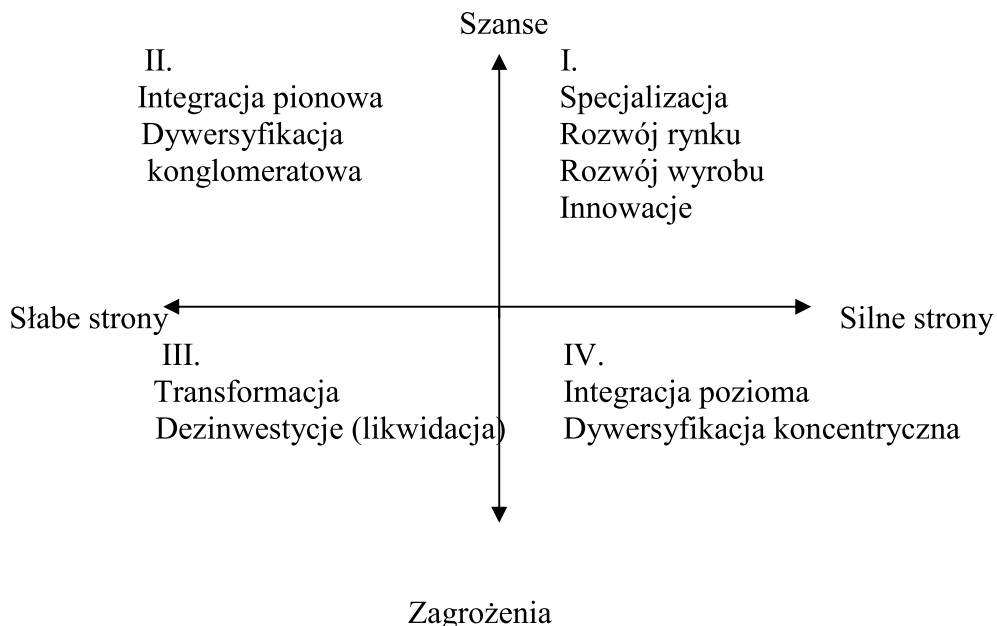
W tej sytuacji firma ma przewagę słabych stron nad mocnymi, ale w otoczeniu zewnętrznym przeważają szanse, które powinny zostać wykorzystane. Równocześnie powinno nastąpić zmniejszenie lub poprawienie niedociągnięć wewnętrznych.

3. Sytuacja ST – strategia maxi – mini

W sytuacji tej przedsiębiorstwo ma duży potencjał wewnętrzny(mocne strony), jednak może mieć wiele trudności z powodu niekorzystnego układu warunków zewnętrznych (przewaga zagrożeń).

4. Sytuacja WT – strategia mini - mini

Przedsiębiorstwo w tej sytuacji jest pozbawione szans na rozwój i działa w niekorzystnym otoczeniu⁵⁴.



Rysunek 4 Podstawowe opcje strategiczne analizy SWOT (źródło: opracowanie własne na podstawie M. Lisiński, Metody planowania strategicznego, PWE, Warszawa 2004, s. 225, Z. Drażek, B. Niemczynowicz, Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem, PWE, Warszawa 2003, s. 180)

Gierszewska i Romanowska opracowały własną metodę przeprowadzania analizy SWOT, składającą się z trzech etapów:

⁵⁴ G. Gierszewska, R. Romanowska, Analiza... op. cit., s. 240-241

1. identyfikacji i analizy szans i zagrożeń
 - a. segmentacja strategiczna - określenie sektorów i regionów w jakich działa badane przedsiębiorstwa
 - b. badanie makrootoczenia – określenie kluczowych szans i zagrożeń w każdym segmencie
 - c. wybór sektorów do analizy – wyodrębnienie, ocena szans i zagrożeń, analiza atrakcyjności
2. identyfikacji i analizy mocnych i słabych stron przedsiębiorstwa

Analizę mocnych i słabych stron organizacji można dokonać na podstawie bilansu strategicznego lub za pomocą listy kluczowych czynników sukcesu. Opracowanie najważniejszych mocnych i słabych stron przedsiębiorstwa oraz zbadanie oddziaływania firmy na nie wymaga dokonania licznych analiz cząstkowych.

3. określenia pozycji strategicznej przedsiębiorstwa i kierunku rozwoju

Wyniki uzyskane w poprzednich etapach wykorzystujemy do określenia pozycji strategicznej przedsiębiorstwa.

Podsumowując analiza SWOT jest jedną z najbardziej kompleksowych metod (w jednej macierzy przedstawia wszystkie czynniki określające potencjał rozwojowy), jest uniwersalna – w zależności od przygotowania osób dokonujących tej analizy i ich potrzeb, analiza SWOT może być bardzo prosta bądź skomplikowana.⁵⁵

SPACE jest kolejną zintegrowaną, kompleksową metodą diagnozowania, ustalania i wyboru wariantu strategii. Została ona opracowana przez A. J. Rowe'a, R. O. Masona oraz K. E. Dickela. Przedstawili oni odmienne, niepowtarzalne podejście do analizy otoczenia i sytuacji firmy. Wyróżnili cztery podstawowe kryteria do oceny przedsiębiorstwa:

- dotyczące konkretnej firmy:

1. siła finansowa firmy
2. zdolności konkurencyjne firmy i pozycja rynkowa

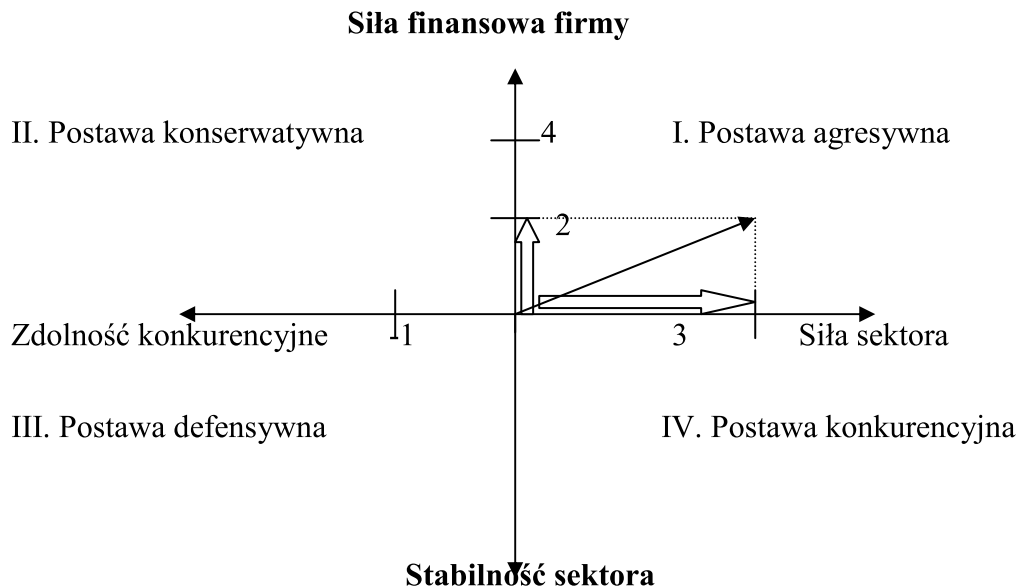
- ujmujące jej otoczenie:

1. siła sektora(branży, przemysłu), w którym dana firma działa
2. stabilność sektora (branży, przemysłu), w której firma funkcjonuje⁵⁶

⁵⁵ G. Gierszewska, R. Romanowska, Analiza... op. cit., s. 243-245

⁵⁶ 7. Drażek, B. Niemczynowicz, Zarządzanie..., op. cit., s. 185

Kryteria te rozmieszcza się na układzie współrzędnych, przeciwstawiając siłę finansową firmy ze stabilnością sektora, oraz siłę danego sektora ze zdolnościami konkurencyjnymi firmy.



Rysunek 5 Model metody SPACE (źródło: opracowanie własne na podstawie M. Lisiński, Metody planowania strategicznego, PWE, Warszawa 2004, s. 254)

Twórcy metody, formułując kryteria, oparli się na badaniach przeprowadzonych w latach siedemdziesiątych, znanych pod nazwą PIMS oraz na analizie metod portfelowych. Po dokonaniu odpowiednich opracowań, końcowym wnioskiem jest stwierdzenie, że określenie relatywnej pozycji konkurencyjnej firmy (główny cel wykorzystania metod integrujących), ogranicza się do porównania wewnętrznej elastyczności firmy z zewnętrzną stabilnością. Program PIMS wskazuje zaś następujące wyniki badań: „elastyczności firmy może być najlepiej opisana za pomocą dwóch kryteriów: siły finansowej firmy oraz zdolności konkurencyjnych”⁵⁷. Czynniki te są współzależne i rozstrzygają o swobodzie wyboru i skuteczności odpowiedzi organizacji na zmiany warunków otoczenia.

Również na podstawie PIMS, stabilność zewnętrzną, można zaprezentować za pomocą zmiennych takich jak : siła sektora oraz jego stabilność. Kryteria te również są współzależne i razem decydują o wpływie otoczenia na badaną firmę.

Po wyodrębnieniu pary przeciwstawnych kryteriów analizy sytuacji przedsiębiorstwa (siła finansowa firmy – stabilność sektora, zdolności konkurencyjne firmy – siła sektora), należy

⁵⁷ M. Lisiński, Metody... op. cit., s. 253

szczegółowo określić czynniki, które umożliwiają skonkretyzowanie każdego z czterech głównych kryteriów⁵⁸. W tym celu można użyć następujący zestaw czynników:

1. Czynniki opisujące stabilność sektora:

- zmiany technologiczne
- stopa inflacji
- zmienność popytu
- różnice w cenach produktów konkurencyjnych
- bariery wejścia do sektora
- poziom konkurencji
- cenowa elastyczność popytu

2. Czynniki opisujące siłę sektora:

- potencjał wzrostowy
- potencjał zysku
- stabilność finansowa
- know-how
- wykorzystanie zasobów
- kapitałochłonność
- łatwość dostępu do sektora
- wielkość produkcji, wykorzystanie mocy produkcyjnych

3. Czynniki opisujące zdolności konkurencyjne firmy:

- udział w rynku
- jakość produktu
- cykl życia produktu
- cykl zastępowania produktu nowymi produktami
- lojalność klienta
- wykorzystanie mocy produkcyjnych
- know-how
- poziom integracji pionowej

4. Czynniki opisujące siłę finansową firmy:

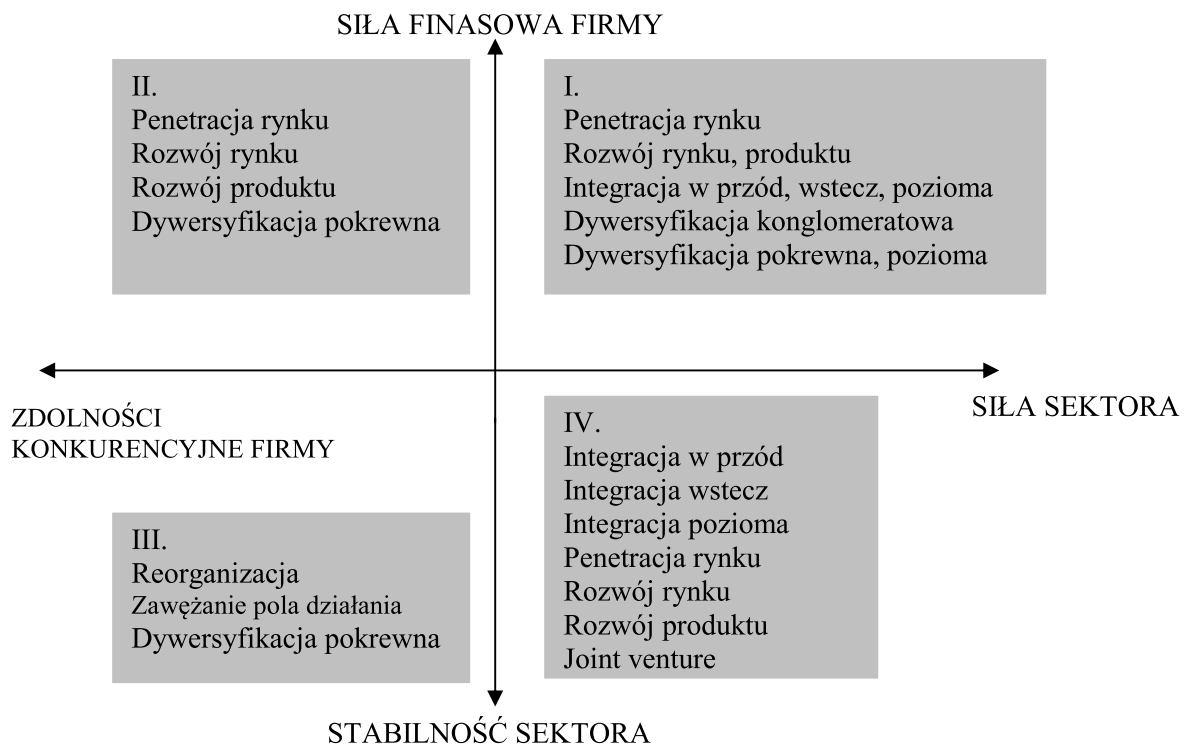
- zwrot z inwestycji (ROI)
- dźwignia finansowa
- płynność finansowa

⁵⁸ 7. Drażek, B. Niemczynowicz, Zarządzanie..., op. cit., s. 185

- stosunek kapitału w dyspozycji do kapitału wymaganego
- cash flow
- łatwość wyjścia z sektora
- ryzyko działalności w biznesie⁵⁹

Wymienionym powyżej przykładowym kryteriom oceny dla zmiennych przypisuje się oceny w skali 1-10 punktów. Następnie wybiera się czynnik i przypisuje mu ocenę, która po pomnożeniu przez wagę daje nam ocenę ważoną dla określonego kryterium.⁶⁰

Kolejnym etapem powinno być obliczenie średniej z ocen czynników cząstkowych w celu ustalenia zbiorczej oceny punktowej czynników podstawowych. Otrzymane wartości liczbowe ocen nanosimy na układ współrzędnych. Następnie dodajemy do siebie wartości kryteriów leżących na tej samej osi, w wyniku czego otrzymujemy dwie wartości, które na koniec zamieniamy na wektory naniesione na obie osie układu. W następnej kolejności dodajemy do siebie wektory, w wyniku czego uzyskujemy wektor wypadkowy, który zwrócony jest na jedną ćwiartkę układu współrzędnych.



Rysunek 6 Opcje strategiczne w metodzie SPACE (źródło: opracowanie własne na podstawie M. Lisiński, Metody planowania strategicznego, PWE, Warszawa 2004, s. 258)

Każda ćwiartka obrazuje inną sytuację, można interpretować je następująco:

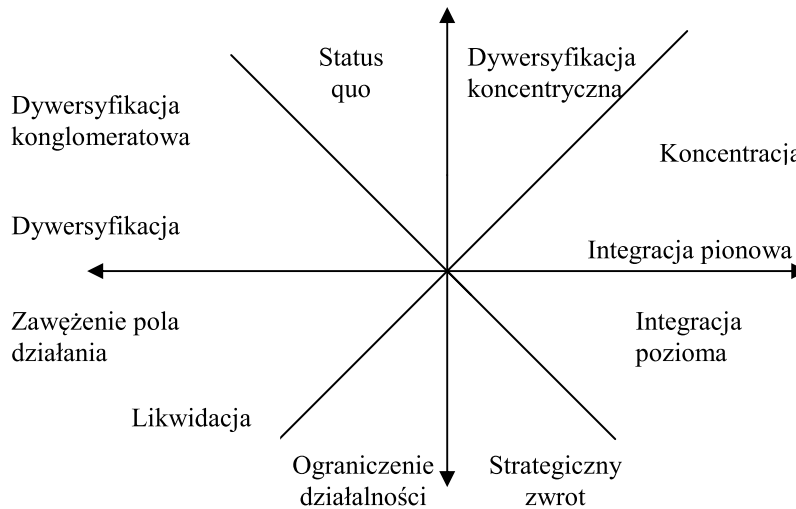
⁵⁹ M. Lisiński, Metody... op. cit., s. 255-256

⁶⁰ Z. Drażek, B. Niemczynowicz, Zarządzanie... op. cit., s. 185-188

- Ćwiartka I oznacza organizację: silną finansowo, mającą znaczną przewagę nad konkurencją w danym sektorze, funkcjonującą w stabilnym otoczeniu. Firma powinna: skupić się na maksymalnym wykorzystaniu szans jakie daje jej otoczenie i przyjąć postawę agresywną.
- Ćwiartka II świadczy, że organizacja jest: silna finansowo, działająca w stabilnym otoczeniu, nie posiadająca znacznej przewagi nad konkurencją. Firma powinna: przyjąć postawę zachowawczą, zlikwidować linie produkcyjne wytwarzające mało konkurencyjne wyroby, zredukować koszty, ochraniać wyroby konkurencyjne, rozwijać nowe produkty oraz próbować wejść do nowych sektorów.
- Ćwiartka III oznacza organizację słabą pod względem finansowym, o niewielkich zdolnościach konkurencyjnych, działającą w mało atrakcyjnym sektorze. Firma powinna wyjść z sektora, zaprzestać produkcję wyrobów o znikomej zyskowności, przeprowadzić agresywną redukcję kosztów, zmniejszyć zdolność produkcyjną, zredukować bądź zaprzestać inwestycje.
- Ćwiartka IV przedstawia organizację o znacznych zdolnościach konkurencyjnych, funkcjonującą w atrakcyjnym i niestabilnym sektorze. Firma znajdująca się w takiej sytuacji powinna przyjąć postawę konkurencyjną, pozyskać dodatkowe środki finansowania, zwiększyć sprzedaż, rozbudować i ulepszyć linię produkcyjną, inwestować w nowe wyroby, poszukiwać możliwości połączenia z silnymi finansowo partnerami.

Na rysunku nr 6 przedstawione zostały opcje strategiczne, które powinna podjąć firma „znajdująca się w danej ćwiartce”.

Po przeprowadzeniu analiz SPACE przedsiębiorstwo ma do wyboru wiele możliwych działań strategicznych, taka sytuacja nie jest zbyt korzystna, dlatego też należy opracować bardziej szczegółowy zestaw opcji strategicznych (możliwie mało alternatyw). W tym celu można odwołać się do podziału strategii konkurencji M. E. Portera, który wyróżnił trzy podstawowe rodzaje: dyferencjacji, przywództwa kosztowego i skoncentrowania na segmencie rynku.



Rysunek 7 Model opcji strategicznych w metodzie SPACE (źródło: M. M. Lisiński, Metody planowania strategicznego, PWE, Warszawa 2004, s. 261)

Według M. E. Portera postawie agresywnej z metody SPACE odpowiada opcja przywództwa kosztowego, a najlepszym sposobem na jej osiągnięcie jest: dywersyfikacja koncentryczna, koncentracja oraz integracja pionowa.

Postawa zachowawcza współgra ze skoncentrowaniem się na segmencie rynku, które realizować ma poprzez utrzymanie status quo, dywersyfikację konglomeratową oraz dywersyfikację. Z kolei postawa defensywna przedstawia sytuację, w której organizacja „ugrzęzła”. Najlepszym wyjściem wówczas jest: zawężenie pola działania, likwidacja lub ograniczenie działalności i reorganizacja. Postawie konkurencyjnej przypisuje się strategię dyferencjacji, którą realizuje się poprzez fuzje koncentryczne, fuzje konglomeratowe lub integrację poziomą bądź reorganizację.

Podsumowując można uznać, że metoda SPACE wskazuje tylko ogólne ramy dla procesu formułowania strategii firmy. Metoda ta ma wiele słabych punktów, mimo to może być bardzo przydatnym i skutecznym narzędziem w rozwiązywaniu problemów⁶¹.

Dokonując analizy portfelowej bierze się pod uwagę takie determinanty jak poziom oczekiwanego przychodu i stopień ryzyka podejmowanych decyzji. Wykorzystuje się różne metody portfelowe, które tworzą zestaw narzędzi dających możliwość oceny działania i wyznaczenia przyszłej pozycji przedsiębiorstwa. Metody te opracowane zostały przez Bostońską Grupę Konsultingową (BCG), grupę Arthura D. Little’a (ADL – model cyklu życia sektora) i grupę McKinsey’a (McK - model atrakcyjności branżowej)⁶².

⁶¹ M. Lisiński, Metody... op. cit., s. 259-261

⁶² J. Penc, Strategiczny..., op. cit., s.218

Powyższe metody łączy kompleksowość ujęcia, całościowe podejście do przedsiębiorstwa, „zewnątrzne” spojrzenie na „wewnętrzną” sytuację przedsiębiorstwa, dążenia do zrównoważenia zasobów „wpływających i odpływających” z przedsiębiorstwa.

Metody portfelowe ilustrują w sposób graficzny w przestrzeni dwuwymiarowej oczekiwane wyniki obustronnego oddziaływania na siebie czynników kontrolowanych i niekontrolowanych. Zależności między tymi czynnikami w układzie współrzędnych tworzą tzw. macierz strategiczną, czyli siatkę umożliwiającą ocenę pozycji różnych dziedzin działalności przedsiębiorstwa według dwóch zmiennych⁶³.

Metody portfelowe różnią się między sobą stopniem kompleksowości ujęcia, obszarami potencjalnych zastosowań oraz zakresem wkomponowania koncepcji cyklu życia produktu do analizy sytuacji.

Macierz BCG służy do analizy struktury portfela produktów firmy, do oceny jej stabilności z punktu widzenia gwarancji trwałych zysków w długim okresie czasu. Analiza tej macierzy dostarcza informacji o obecnej strukturze portfela działalności firmy oraz określa zmiany jakich należy dokonać w strukturze firmy (strategie rozwoju).⁶⁴

Macierz BCG jest najprostszą metodą prezentacji portfela produkcji, składają się na nią dwie zmienne: stopa wzrostu rynkowego segmentu analizowanej działalności oraz relatywny udział badanego przedsiębiorstwa w tym segmencie.

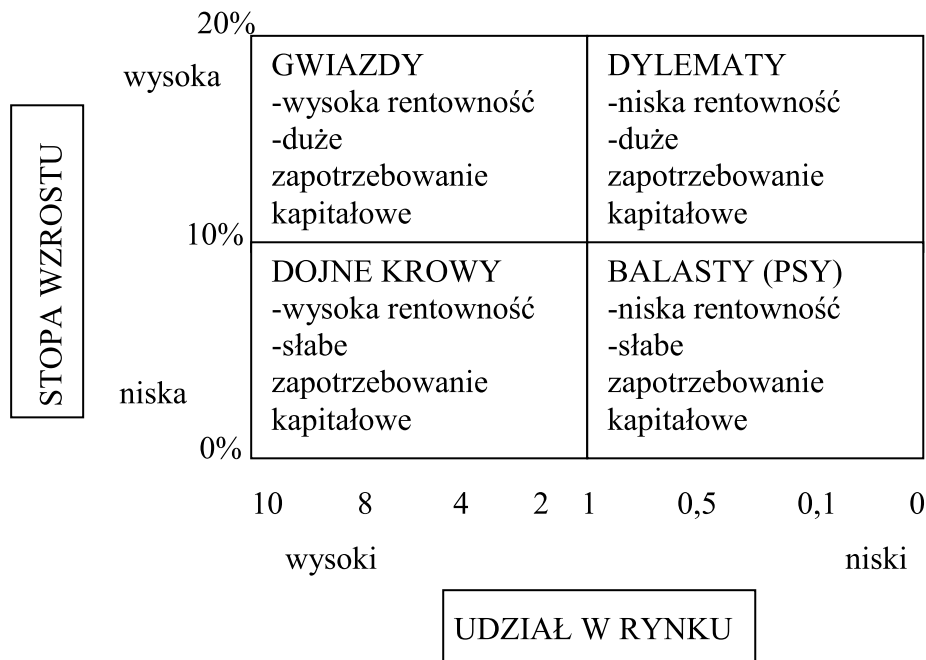
Struktura macierzy BCG bazuje na obserwacji cyklu życia produktów i badaniu efektu skali, z których wynika, że produkty w początkowych fazach życia nie wytwarzają wysokich zysków ponieważ wymagają dużych nakładów finansowych, a wysoka rentowność jest silnie skorelowana z dużym udziałem produktu w rynku. Chcąc zbudować macierz BCG niezbędne jest zgromadzenie następujących informacji dotyczących:

- udziału produktów w zyskach ze sprzedaży
- procesu cyklu życia produktów i zdolność sprzedaży
- transferów finansowych generowanych przez produkty
- udziału w rynku produktów w stosunku do najbliższego konkurenta

Informacje te umożliwiają umieszczenie każdego z wyrobów firmy w odpowiednim polu macierzy. Poniżej przedstawiony został schemat macierzy BCG, na której lokuje się wyroby.

⁶³ J. Penc, *Strategiczny... op. cit.*, s. 219

⁶⁴ *Strategor, Zarządzanie firmą : strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa 2001, s. 126



Rysunek 8 Macierz strategiczna BCG (źródło: Strategor, Zarządzanie firmą : strategię, struktury, decyzje, tożsamość, PWE, Warszawa 2001, s. 126)

Jednostki strategiczne (produkty, grupy produktów) po umieszczeniu w polach macierzy otrzymują następujące nazwy:

- Dojne krowy (żywiciele)- są to jednostki o wysokim udziale (mocna pozycja) w wolno rosnącym rynku, są źródłem wysokich dochodów i wysoką stopą zysku. Tworzą istotę aktualnego i przyszłego istnienia firmy, która powinna przyjąć strategię polegającą na utrzymaniu pozycji lidera i łagodnym przejściu w dalsze fazy.
- Balasty (psy, kule u nogi) są to produkty o niskim udziale w wolno rosnącym rynku, charakteryzują się niskimi dochodami, a także niskimi lub ujemnymi zyskami. Psy mogą być wynikiem klęski w walce z konkurentami o pozycję gwiazd lub rezultatem pominięcia w wyborze rozwojowych znaków zapytania.
- Dylematy (znaki zapytania) charakteryzują się niskim udziałem w szybko rosnącym rynku, przynoszą one niskie dochody i niskie zyski. Analiza krzywej doświadczenia ocenia możliwości i celowość przejścia „znaków zapytania” do „gwiazd”. Z pośród „znaków zapytania” należy wybrać te jednostki, które mają szanse zostać „gwiazdami” i adekwatnie w nie inwestować, oraz wyeliminować te które nie mają takich szans.
- Gwiazdy (przeboje) produkty o wysokim udziale w szybko rosnącym rynku, posiadają liczną i silną konkurencję. Mają one duże udziały w rynku, co przekłada się na duże dochody. Jednak na tym etapie mamy do czynienia z szybkim tempem wzrostu popytu, a to wymaga wzmożonego inwestowania, aby utrzymać lub zwiększyć udział

w rynku. Gwiazdy wraz z dojrzywaniem rynku przechodzą na pozycję „dojnych krów”, które są bazą istnienia firmy.⁶⁵

Macierz BCG posiada wiele zalet i wad. Do jej mocnych stron zaliczmy skupienie uwagi firmy na transferach gotówkowych z różnych rodzajów produkcji oraz użycia tego miernika w maksymalizacji portfela produkcji. Dokonywanie analizy za pomocą tylko dwóch wskaźników jest podstawową wadą macierzy BCG. Kolejną wadą jest to, iż macierz ta jest bezużyteczna przy analizie przedsiębiorstw działających w sektorach, gdzie nie istnieje efekt skali, przy analizie monopolistów i w przypadku firm o małym udziale w rynku.⁶⁶

Macierz McKinseya (atrakcyjności branżowej, nazywana również macierzą GE) można ją uznać za rozwinięcie macierzy BCG, manewruje ona skalą trójstopniową i składa się z dziewięciu pól, na których umieszcza się strategiczne jednostki gospodarcze. O pozycji jaką zajmie dana jednostka na tej macierzy decydują następujące czynniki określające:

- stopień atrakcyjności branży przemysłowej (kryteria: rozmiary przemysłu, dynamika jego wzrostu, rentowność) mierzony w długim okresie czasu
- „siłę rynkową”, czyli pozycją konkurencyjną danej jednostki (kryteria: podział rynku, technologiczne know-how, jakość produktu, serwis posprzedażny, konkurencyjne ceny, niskie koszty operacji i produktywność)⁶⁷, służy do pomiaru położenia firmy w ustalonym przemyśle na podstawie kluczowych czynników sukcesu.⁶⁸

Macierz atrakcyjności sektora może być wykorzystana w celu ustalenia kierunków rozwoju poprzez wyznaczenie jednostek strategicznych, w które należy inwestować, rozwijać je oraz tych, które nie przynoszą korzyści firmie- należy je wyeliminować.

W celu dokonania oceny atrakcyjności przemysłu należy wykonać następujące czynności:

- zidentyfikować kryteria wyznaczające atrakcyjność przemysłu np. wielkość i wzrost rynku, zyskowność przemysłu, atrakcyjność inwestycji, stabilność technologiczna
- „wyważyć” oceny – relatywna ważność kryteriów np. wielkość rynku – waga – 0,15
- ocenić atrakcyjność każdego z przemysłu z punktu widzenia poszczególnych kryteriów; skala ocen 1-5, gdzie 1 oznacza przemysł nieatrakcyjny, a 5- bardzo atrakcyjny.

⁶⁵ Z. Pierścionek, Strategie..., op. cit., s. 144-145

⁶⁶ G. Gierszewska, R. Romanowska, Analiza... op. cit., s. 208-210

⁶⁷ J. Penc, Strategiczny... op. cit., s. 223

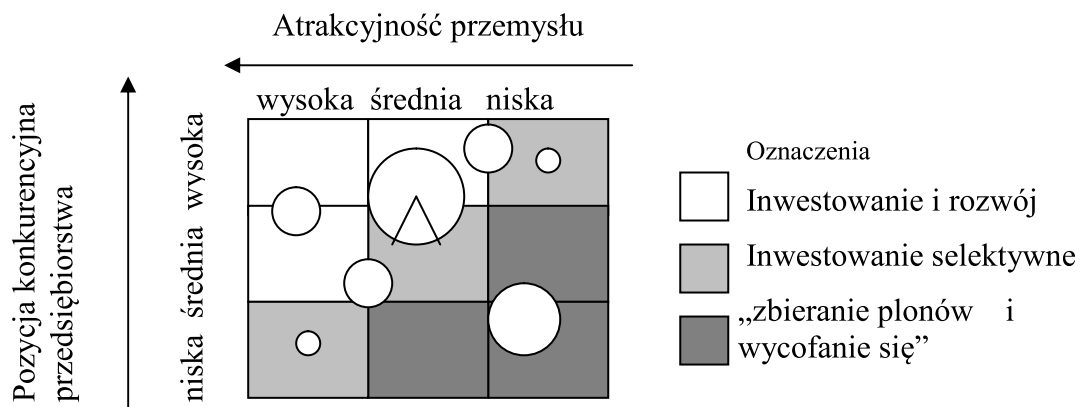
⁶⁸ G. Gierszewska, R. Romanowska, Analiza... op. cit., s. 223

Tabela 5 Czynniki determinujące atrakcyjność sektora

Czynniki atrakcyjności sektora	Waga czynnika	Ocena intensywności wpływu czynnika	Wartość
- Skala rynku	0,15	5	0,75
- Tempo wzrostu	0,20	1	0,20
- Rentowność	0,10	1	0,10
- Intensywność konkurencji	0,20	5	1,00
- Warunki rozwoju	0,15	1	0,15
- Sezonowość i cykliczność	0,05	2	0,10
- Wymagania technologiczne i kapitałowe	0,10	3	0,30
- Otoczenie społeczne i polityczne	0,05	4	0,20
Razem	1,00	-	2,90

źródło: Z. Pierścionek, *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2003, s. 149

Po zebraniu powyższych informacji można rozpocząć budowanie macierzy McKinseya. Na osi rzędnych (poziom atrakcyjności przemysłu), należy oznaczyć rezultaty pomiaru atrakcyjności każdego z przemysłów (SBU). Na osi odciętych, oznaczamy pozycję strategiczną, na podstawie badania kluczowych czynników sukcesu. W miejscu skrzyżowania się wymienionych pomiarów wyznaczamy punkt, który stanowi środek koła przedstawiającego dany sektor działalności badanej firmy. Wielkość koła powinna odpowiadać rozmiarowi tego sektora, zaś wycinki koła pokazują udział poszczególnych strategicznych jednostek w sprzedaży każdego sektora.⁶⁹



Rysunek 9 Rozmieszczenie SJB na macierzy GE (źródło: opracowanie własne na podstawie A. Stabryła, *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, PWN, Warszawa-Kraków 2000, s. 184)

Macierz McKinseya wyodrębnia silne strony portfela produktów, a także stanowi wytyczną dla strategii przedsiębiorstwa. Po zastosowaniu tej macierzy otrzymujemy rozkład produktów, który wskaże jakich zmian należy dokonać, gdzie „zbierać zniwa”, co likwidować i w co inwestować.

⁶⁹ G. Gierszewska, R. Romanowska, *Analiza... op. cit.*, s. 225

Macierz ADL (macierz dojrzałości technologicznej przemysłu) charakteryzuje się większą szczegółowością oceny pozycji strategicznej firmy oraz silniejszym oparciem na efekcie doświadczenia niż poprzednie macierze. Metoda ta zakłada, że pozycję strategiczną na rynku określa, nie tylko relatywny udział danej specjalności przedsiębiorstwa, lecz także czynniki handlowe, finansowe, produkcyjne, technologiczne itp. W modelu tym zwrócono uwagę, że czynnikami atrakcyjności rynku są również fazy cyklu życia (narodziny, wzrost, dojrzałość i starość).

Wymiary w macierzy ADL składają się z kilku faz; wymiar „dojrzałość sektora”- fazy: rozruch (embrionalna), wzrost, dojrzałość, schyłek (agonia) zaś „pozycja konkurencyjna” z fazy: pozycji dominującej, silnej, korzystnej, niekorzystnej, marginalnej. Macierz ADL jest znacznie bardziej rozbudowana w porównaniu z powyżej analizowanymi macierzami, składa się z dwudziestu lub więcej pól. W polach tych umieszcza się koła oznaczające produkty pochodzące z tego samego sektora.

W metodzie ADL są wyznaczone trzy obszary wydajności:

- dynamicznego rozwoju
- umiarkowanego rozwoju i selekcji
- stagnacji i likwidowania działalności

Model macierzy ADL umożliwia szacowanie i edytowanie opcji strategicznych, wspomaga zarządzanie produktem, dlatego uważany jest za bardzo dobre narzędzie analizy portfela towarów.⁷⁰

2.2 Metody identyfikacji strategii konkurencji

Analiza sektora działalności według M. E. Portera powinna być przeprowadzona przez zbadani pięciu czynników formujących jego atrakcyjność obecnie i w przyszłości. Czynnikiemami tymi są:

1. siła oddziaływania dostawców i możliwości wywierania przez nich presji na przedsiębiorstwa sektora
2. siła oddziaływania nabywców i możliwości wywierania przez nich presji na przedsiębiorstwa sektora
3. natężenie walki konkurencyjnej wewnątrz sektora
4. groźba pojawienia się nowych producentów
5. groźba pojawienia się substytutów

⁷⁰ A. Stabryła, Zarządzanie..., op. cit., s. 187

Sektor będzie bardziej atrakcyjny, a jego możliwości większe, gdy będzie mniejsza presja na sektor ze strony dostawców i nabywców, gdy mniejsze będą możliwości, wejścia do sektora nowych producentów lub pojawienia się na rynku substytutów, a także gdy łagodniejsza będzie walka pomiędzy konkurentami działającymi w jednym sektorze.

Siła oddziaływania dostawców i nabywców.

Relacja podaży określonego wyrobu do popytu na ten produkt wyznacza pozycję przetargową przedsiębiorstwa danego sektora. W wyniku czego możemy uzyskać dwie możliwości:

- podaż przewyższa popyt – jest to tzw. „rynek klienta”, klienta ma sinieją pozycję przetargową
- popyt przewyższa podaż – jest to tzw. „rynek producenta”, siła przetargowa jest po stronie produkującego lub sprzedającego⁷¹

Oprócz relacji popytu do podaży istnieją inne czynniki regulujące stosunki między uczestnikami gospodarki. Mogą one korzystnie lub negatywnie wpływać na siłę przetargową przedsiębiorstw danego sektora. Zaliczamy do nich :

- Stopień koncentracji sektora dostawcy w stosunku do sektora odbiorcy.
- Uzależnienie jakości produktu finalnego od jakości produktu kupowanego od dostawcy
- Pozycja monopolistyczna dostawcy lub odbiorcy
- Duży udział w tworzeniu kosztów odbiorcy
- Wysoki koszt zmiany dostawcy lub klienta
- Możliwość integracji poziomej⁷²

Groźba pojawienia się nowych producentów i substytutów jest kolejnym z etapów procesu realizacji analizy „pięciu sił”. Groźba pojawienia się nowych produktów istnieje głównie w sektorach młodych, charakteryzujących się dużą dynamiką i elastycznością cenową popytu, a klienci nie są przyzwyczajeni do określonego wzoru wyroby. Wzrost groźby pojawienia się substytutów obserwujemy wraz ze starzeniem się wyrobów, wówczas gdy dotychczasowy produkt jest zastępowany nowym pod względem technologicznym, pełniącym jednak tę samą bądź szerszą funkcję użytkową⁷³.

Analizę groźby pojawienia się nowych konkurentów oraz wytwarzanych przez nich nowych produktów i substytutów można wykonać bazując na trzech czynnikach:

⁷¹ G. Gierszewska, R. Romanowska, Analiza... op. cit., s. 100

⁷² Tamże, s. 101-102

⁷³ M. Lisiński, Metody... op. cit., s. 140-141

1. Atrakcyjność sektora, rozpoznawana przez stopę wzrostu popytu i rentowność sektora.

Charakteryzują ją następujące parametry:

- Obecna wielkość sektora określona rocznymi obrotami wszystkich przedsiębiorstw sektora (roczna wartość przychodów ze sprzedaży)
- Przyszła wielkość sektora – określa się ją przy użyciu analizy cyklu życia sektora oraz liczebności potencjalnych klientów (prognozy demograficzne)
- Obecna i przewidywana rentowność sektora. Im mniejsze jest zagrożenie nowymi produktami i substytutami, tym większa jest atrakcyjność sektora

2. Wielkość barier mobilności organizacji – barier wejścia i wyjścia z sektora.

Bariery wejścia opisane są za pomocą następujących parametrów:

- Ekonomika skali rozumiana jako minimalny rozmiar produkcji, który wyznacza koszt jednostkowy wyrobu poniżej obowiązującej w sektorze ceny rynkowej.
- Wysoki poziom technologiczny, wpływa na wysoką jakość wyrobu. Wyznacza wysokość nakładów na zakup nowych rozwiązań technicznych, technologicznych i organizacyjnych.
- Brak dostępu do kanałów dystrybucji i związany z tym wysoki koszt, jaki trzeba ponieść na ich stworzenie, aby móc sprzedawać swoje produkty.
- Formalne bariery wejścia na rynek, tworzone przez państwo, mające postać różnego rodzaju przepisów, norm, atestów lub licencji. Stają się one formalnym zarządzeniem określającym funkcjonowanie organizacji w danym sektorze.
- Bariery celne, również mają charakter formalny, tworzone są przez rząd w celu prowadzenia określonej polityki gospodarczej.

Bariery wyjścia z sektora opisane są za pomocą następujących parametrów:

- Ekonomicznych, wynikających z wąskiej specjalizacji produkcji bądź wysokich kosztów stałych
- Strategicznych, będących wynikiem ważnych i silnych powiązań między różnymi strategicznymi jednostkami biznesu.
- Politycznych i społecznych. Ich źródło można znaleźć w interwencji państwa oraz oddziaływaniach organizacji związkowych.
- Psychologicznych, będących wynikiem braku odwagi i uznania za osobistą porażkę decyzji o zmianie sektora.

3. Możliwość represji ze strony producentów sektora. Groźba pojawienia się nowych konkurentów będzie tym mniejsza, im skuteczniejsza będzie obrona ze strony producentów należących do danego sektora. Skuteczne zniechęcanie nowych konkurentów może odbywać się poprzez:

- Istnienie i utwierdzanie silnych oraz profesjonalnych powiązań pomiędzy dotychczasowymi producentami
- Zachowanie i modyfikację zawodowych tradycji
- Utrwalanie zdolności do aktywacji zasobów własnych w celu podejmowania skutecznych przedsięwzięć mających na celu wyrównywanie powstającej przewagi konkurencyjnej
- Dotychczasową strukturę kosztów i zysków⁷⁴

Struktura konkurencji wewnątrz sektora

Na tym etapie bada się ogół kryteriów decydujących o rywalizacji między dotychczasowymi konkurentami sektora. Umożliwia to określenie struktury i sposobu, w jaki konkurujące ze sobą organizacje podzieliły między siebie rynek. Na ustalenie zasad konkurencji wewnątrz sektora wpływają takie czynniki jak:

- koncentracja sektora – polega na wskazaniu producentów danego sektora, posiadających największy udział w rynku
- zmiany stopnia koncentracji sektora – kryterium to obrazuje proces zmian struktury sektora
- wzrost sektora – dynamika rozwoju rynku
- stopień zróżnicowania konkurentów pod względem technologii, funkcjonowania w różnych sektorach, wielkości i rozmieszczenia geograficznego
- brak możliwości rzeczywistego zróżnicowania produktów, czynnik ten zmusza organizacje do szukania swoistych sposobów walki z konkurentami
- znaczenia kosztów stałych i zapasów

Powyższe kryteria pozwalają ustalić metody walki konkurencyjnej.

Etapem podsumowującym analizę „pięciu sił konkurencji” M. E. Portera jest ustalenie ogólnej atrakcyjności sektora organizacji, poprzez zestawienie wszystkich informacji charakteryzujących siłę sektora. Analiza „pięciu sił” pozwala nie tylko realizować zadania,

⁷⁴ G. Gierszewska, R. Romanowska, Analiza... op. cit., s. 103-113, M. Lisiński, Metody... op. cit., s. 140-143

lecz także pozyskać wiele wartościowych informacji, które umożliwią wyznaczyć prognozy rozwoju sytuacji oraz rozpoznać misję i cele przedsiębiorstwa.

Kolejną metodą analizy konkurencji wewnątrz sektora jest mapa grup strategicznych,⁷⁵ której istota opiera się o zmianę pojęcia konkurencji w danym sektorze.⁷⁶ Metoda ta pozwala zidentyfikować firmy nie konkurujące ze sobą. Grupę strategiczną tworzą przedsiębiorstwa, które przyjęły identyczną lub zbliżoną strategię, biorąc pod uwagę takie czynniki jak: stopień specjalizacji, system dystrybucji, stopień integracji pionowej, marka i reputacja firmy itp.⁷⁷

Procedura tworzenia grup strategicznych składa się z następujących etapów:

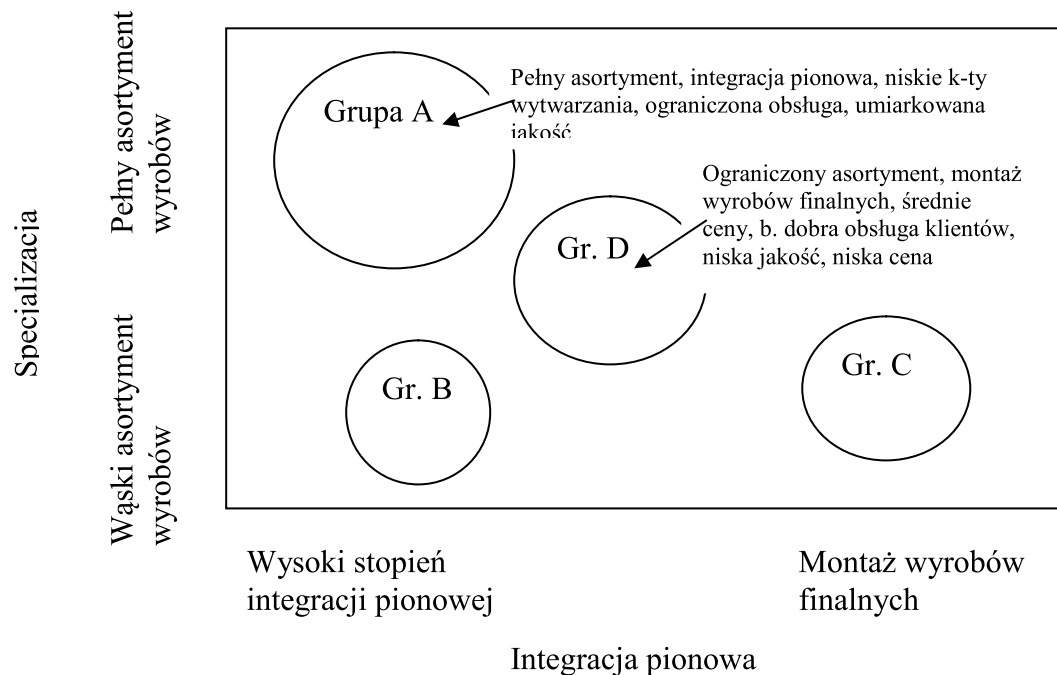
1. Identyfikacji kryteriów różnicujących strategię organizacji w danym sektorze.
 - a) określenie sektora pod względem działalności
 - b) ustalenie wielkości sektora
 - c) formułowanie kryteriów najbardziej różnicujących strategię organizacji
2. Sporządzenie różnych wariantów map strategicznych
 - a) wskazanie kilku par kryteriów najsilniej różnicujących strategię firmy
 - b) wyznaczenie wartości dla par kryteriów (minimum, maksimum)
 - c) przeprowadzenie oceny każdej z firm sektora i oszacowanie na osiach współrzędnych punktów
 - d) określenie skupisk punktów na osi współrzędnych tworzących grupę strategiczną
 - e) wyznaczenie obszarów korzyści strategicznych
3. Ocena pozycji konkurencyjnej każdej z grup strategicznych.
 - a) ustalenie oceny cząstkowej
 - b) dokonanie oceny syntetycznej, która wyznacza strefy o mniejszej bądź większej atrakcyjności⁷⁸

⁷⁵ A. Stabryła, Zarządzanie..., op. cit., s. 158

⁷⁶ Z. Drążek, B. Niemczynowicz, Zarządzanie..., op. cit., s. 128

⁷⁷ M. Lisiński, Metody..., op. cit., s. 152

⁷⁸ Tamże, s. 157



Rysunek 10 Mapa grup strategicznych (źródło: opracowanie własne na podstawie W. Błaszczyk, Metody organizacji i zarządzania. Kształtowanie relacji organizacyjnych, PWN, Warszawa 2006, s. 22)

Również do metod ułatwiających formułowanie strategii konkurencji zaliczamy analizę konkurencji. Przeprowadzenie wnikliwej analizy wymaga dużej ilości danych, często ciężkich do zdobycia. M. E. Porter wyróżnił cztery składniki diagnostyczne, po analizie których przedsiębiorstwo ma uzyskać niezbędne informacje na temat strategii wszystkich liczących się konkurentów.

1. Cele na przyszłość – przeprowadzenie diagnozy celów konkurenta pozwala: uzyskać informacje o zadowoleniu z jego pozycji i osiągniętych wyników finansowych, ułatwia przewidywanie reakcji na zmiany strategiczne i szacowanie wagi podejmowanych inicjatyw. Analiza celów konkurenta obejmuje nie tylko dane finansowe lecz także czynniki jakościowe takie jak cele z punktu widzenia wiodącej pozycji na rynku, sytuacji technologicznej, efektywności społecznej. Diagnoza celów powinna być przeprowadzana na wszystkich szczeblach zarządzania poprzez formułowanie pytań diagnostycznych.

2. Bieżąca strategia – ten składnik polega na określeniu obecnej strategii każdego z konkurentów, czyli sposobie postępowania w każdej dziedzinie funkcjonalnej. Strategia taka zawsze istnieje albo jako wyraźnie sformułowana bądź ukryta.

3. Założenia – jest to kolejny składnik analizy konkurenta polegający na rozpoznawaniu przyjmowanych przez niego założeń – założeń konkurenta o sobie i założeń konkurenta odnoszących się do sektora. Firmy działają na podstawie określonych założeń

obejmujących własną sytuację, która wyznacza sposób postępowania i reagowania na konkretne sytuacje. Jeśli założenia konkurenta o jego ogólnej sytuacji są błędne można to efektywnie wykorzystać w strategii. Wynikiem przeanalizowania różnego rodzaju założeń jest wyłonienie uprzedzeń lub tzw. „martwych pól”, które oznaczają obszary nie dostrzegane przez konkurentów bądź są źle odebrane.

4. **Możliwości** – Realna ocena możliwości jest ostatnim etapem analizy konkurenta. Możliwości (np. takie jak zdolność inicjowania strategicznych posunięć czy radzenie sobie z wydarzeniami w sektorze) wyznaczane będą przez silne i słabe strony przedsiębiorstwa. Przeprowadzenia analizy pięciu sił Portera może dostarczyć informacji o słabych i silnych stronach konkurenta⁷⁹.

Wzorując się na macierzy BCG Strategor stworzył macierz środowisk konkurencyjnych składającą się z następujących czynników: wrażliwość przedsiębiorstwa na dyferencjację i wrażliwość przedsiębiorstwa na efekty wolumenu.

Wrażliwość	Silna	Rozproszenie	Specjalizacja
na dyferencjację	Słaba	Impas	Wolumen
		Słaba	Silna
		Wrażliwość na wolumen	

Rysunek 11 Macierz środowisk konkurencyjnych BCG (źródło: Strategor. Zarządzanie Firmą. Strategie, Struktury, Decyzje, Tożsamość, PWE, Warszawa 2001, str. 57)

Wrażliwość na dyferencjację można ująć jako stopień heterogeniczności klientów, do których kierowana jest oferta firmy, stopień zróżnicowania potrzeb, a także skłonność do koncentrowaniu się na dobrze określonych celach. Drugi czynnik – wrażliwość na efekty wolumenu, współzależny jest z nastawieniem na korzyści skali (cena i popyt).

W wyniku skrzyżowania wymienionych czynników można otrzymać cztery strategie.

1. **Dziedziny wolumenu** – w skład tej grupy wchodzi producenci tzw. „towarów powszechnych – masowych i standardowych. Dziedziny te charakteryzują się niewielką możliwością dyferencjacji produktu.

⁷⁹ M. E. Porter, Strategia konkurencji metody analizy sektorów i konkurentów, PWE, Warszawa 2001, str. 63-80

2. Dziedziny specjalizacji – jest to grupa do której zalicza się towary luksusowe. Występują tu liczne i bardzo rentowne przedsiębiorstwa, przeważające w swoich niszach rynkowych.

3. Impasy konkurencyjne – jest to grupa w której żaden konkurent nie ma dominującego udziału w rynku, bariery wejścia do tego sektora są znikome lub ich brak. Technologia jest dostępna do dyspozycji każdego, a nowi uczestnicy grupy często są bardziej efektywni niż dotychczasowi. Firmy ulokowane w danej grupie powinny starać się zmienić reguły gry, dążyć do odnalezienia nisz rynkowych bądź stopniowo zwiększać wielkość swojej działalności.

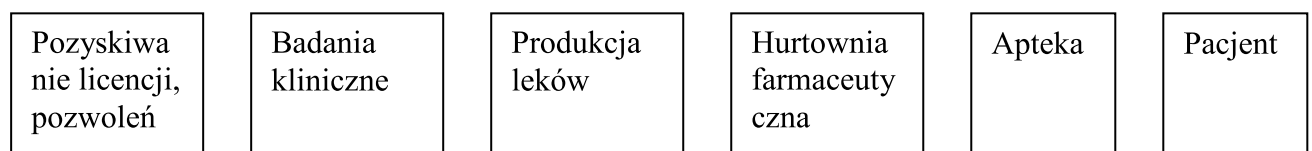
4. Dziedziny rozproszenia – zaliczamy tutaj takie sfery działalności, których wzrost wolumenu może spowodować utratę zdolności do konkurowania. Szybkie przystosowanie się do potrzeb rynku może być źródłem sukcesu. Wielu małych konkurentów bez przerwy mogą wchodzić na rynek gdyż bariery wejścia są słabe. Uzyskanie i utrzymanie trwałej przewagi konkurencyjnej jest praktycznie niemożliwe, mimo licznych możliwości dyferencjacji produktów⁸⁰.

2.3 Metody cząstkowe dla wyłonienia strategii

2.3.1 Analiza potencjału strategicznego

Analiza łańcucha wartości została opracowana przez M. E. Portera w latach osiemdziesiątych XX wieku, nawiązuje ona do koncepcji ścieżki ekonomicznej i analizy wartości.

Ścieżka ekonomiczna przedstawia drogę, jaką muszą pokonać surowce i materiały, przed tym jak trafią do ostatecznego nabywcy.



Rysunek 12 Ścieżka ekonomiczna sektora farmaceutycznego (źródło: opracowanie własne)

Często zdarza się, że badane przez nas przedsiębiorstwo działa w równocześnie w kilku członach ścieżki ekonomicznej, oznacza to że jest ono zintegrowane lub zdywersyfikowane pionowo⁸¹. Jako przykład można tutaj podać właścicieli hurtowni

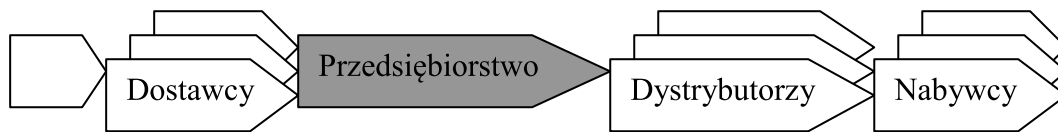
⁸⁰ Strategor, Zarządzanie..., op. cit., s. 57-60

⁸¹ G. Gierszewska, R. Romanowska, Analiza..., op. cit., s. 184

farmaceutycznych, którzy bardzo często posiadają również swoje apteki. Umożliwia im to czerpanie korzyści ekonomicznej z dwóch sektorów równocześnie. W zależności od branży w jakiej działa przedsiębiorstwo, może ono czerpać korzyści z wielu sektorów w jednym czasie.

Zostały wyróżnione dwie podstawowe odmiany łańcucha wartości – łańcuch zewnętrzny i wewnętrzny.

Łańcuch zewnętrzny powstaje w wyniku połączeń kooperacyjnych przedsiębiorstwa z jej dostawcami (tzw. powiązanie wstecz) i/lub dystrybutorami i nabywcami (powiązanie w przód)⁸². Stanowi on również jeden z ogniw całego systemu łańcuchów wartości.

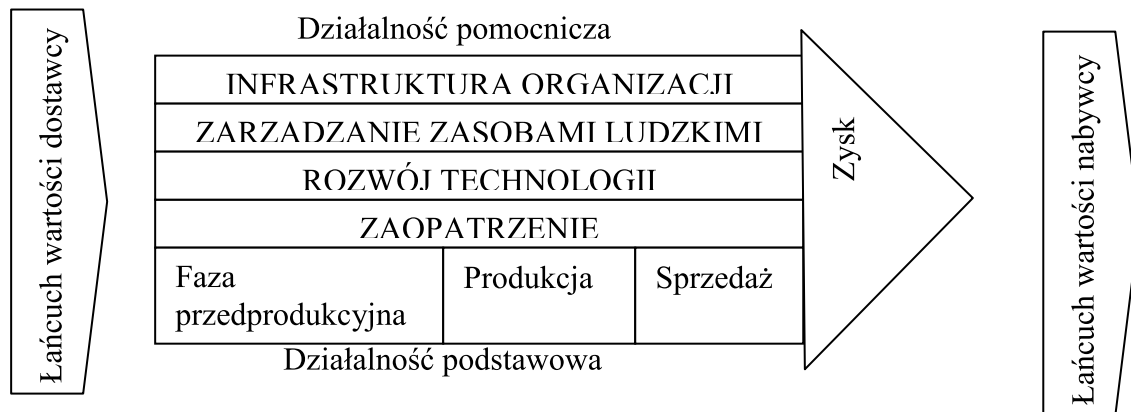


Rysunek 13 System łańcuchów wartości (źródło: M. Lisiński, Metody planowania strategicznego, PWE, Warszawa 2004, s. 189, Gierszewska i Romanowska, Analiza strategiczna przedsiębiorstw, PWE, Warszawa 2003, s. 185)

Łańcuch wewnętrzny kreowany jest przez samo przedsiębiorstwo, jest skutkiem następujących po sobie faz, działań modyfikowania surowców, materiałów, zakupionych technologii i usług w wyroby finalne. Fazy te zostały nazwane funkcjami odstawowymi, zaś do funkcji pomocniczych zaliczamy działania zarządcze i doradcze. Działania te formują wysokość kosztów, zysk lub efekty pośrednie, tworząc wartość. Wszystko to składa się na łańcuch wartości, który przedstawia dodawanie wartości produktu, rozpoczynając od zmian na wejściach organizacji poprzez dokonanie koniecznych procedur przetwórczych, a skończywszy na sprzedaży i usługach po sprzedażowych. Dokładna analiza wszystkich części łańcucha dostarcza informacji, w których miejscach przedsiębiorstwo nie spełnia powyższego warunku.⁸³

⁸² A. Stabryła, Zarządzanie..., op. cit., s. 166

⁸³ M. Lisiński, Metody..., op. cit., s. 189



Rysunek 14 Łańcuch wartości przedsiębiorstwa (źródło: M. Lisiński, *Metody planowania strategicznego*, PWE, Warszawa 2004, s. 189, G. Gierszewska, R. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2003, s. 187)

Wyróżnione na rysunku trzy funkcje podstawowe (przedprodukcyjna, produkcja, sprzedaż), w zależności od sektora mogą one być opisane za pomocą bardziej szczegółowych funkcji.

Tabela 6 Rozszerzona działalność podstawowa

Faza przedprodukcyjna:	Produkcja:	Sprzedaż:
<ul style="list-style-type: none"> • badania i rozwój • projektowanie wyrobów • zakupy surowców i materiałów • zakupy podzespołów • zakupy energii i ciepła • zakupy urządzeń i technologii • transport do zakładu • magazynowanie 	<ul style="list-style-type: none"> • produkcja podzespołów • magazynowanie części • montaż • transport wewnętrzny • wykończenie wyrobu • pakowanie • magazynowanie wyrobów gotowych 	<ul style="list-style-type: none"> • dystrybucja do odbiorców • transport do odbiorców • naprawy • dostawy części zamiennych • konserwacja

Źródło: opracowanie własne na podstawie G. Gierszewska, R. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2003, s. 186-188

Łańcuch wartości często wykorzystywane jest do badania wewnętrznych i zewnętrznych źródeł przewagi konkurencyjnej oraz do budowania strategii, która przyniesie przedsiębiorstwu zwycięstwo.

Strategor wyróżnił trzy sposoby poprawy efektywności łańcucha wartości poprzez:

1. Optymalizację poszczególnych funkcji przedsiębiorstwa- podstawowych i pomocniczych
2. Poprawę koordynacji funkcji podstawowych i pomocniczych
3. Poprawę koordynacji zewnętrznej

Łańcuch wartości jest najczęściej wykorzystywany do badania mocnych i słabych stron organizacji i jej konkurentów, poziomu integracji pionowej firmy i możliwości integracji. Jest uznawany za niezbędne narzędzie do podejmowania decyzji odnośnie fuzji, akwizycji i aliansów strategicznych. Metoda ta:

- skłania do szukania przewagi konkurencyjnej (wewnątrz firmy i w jej otoczeniu)
- daje możliwość analizowania zasobów i umiejętności przedsiębiorstwa
- zwraca uwagę na efektywne i innowacyjne wykorzystanie zasobów umiejętności
- umożliwia przeprowadzenie fachowej analizy, która dostarcza spójne wyniki

Powyższe walory decydują o użyteczności oraz oryginalności metody analizy łańcucha wartości⁸⁴.

Zastosowanie modelu łańcucha wartości wymaga wykonania następujących zadań badawczych:

1. Analiza układu kooperacji i poszczególnych ogniw zewnętrznych. Badanie to ma na celu usprawnienie więzi organizacyjnych z kooperantami, a także uprościć nadzór nad współpracą z nimi.
2. Badanie funkcji przedsiębiorstwa. Podejście to ma na celu ulepszenie wykonywania określonych funkcji, w sferze zarządzania i sprawowania. W pierwszej kolejności przeprowadza się identyfikację funkcji, kolejno opracowuje się schematy funkcjonalne analizowanych procesów. Następnie dokonuje się oceny efektywności spełniania funkcji w badanych procesach oraz ich hierarchizacja, od strony negatywnego wpływu na działanie podsystemu.
3. Analiza kosztów i strat powstających na różnych etapach procesu produkcji. Badania te mają na celu wskazanie tych składników łańcucha wartości, które przynoszą straty, są mało produktywne bądź wiążą się z nadmiernymi kosztami.
4. Opracowanie działań korygujących, przekładających się na strategię naprawczą, kolejno na strategię przewagi konkurencyjnej⁸⁵.

⁸⁴ G. Gierszewska, R. Romanowska, Analiza..., op. cit., s. 190

⁸⁵ A. Stabryła, Zarządzanie..., op. cit., s. 168

Analiza łańcucha wartości jest uważana za najważniejsze narzędzie badań diagnostycznych. Przedmiotem analizy łańcucha wartości są jego funkcje, głównie te które decydują o sukcesie bądź porażce strategii firmy. Dlatego też badania nad jakością funkcji i procedurami zachodzącymi w łańcuchu wartości oraz wycena kosztów stanowi podstawę badań analitycznych, które powinny wskazać źródła niesprawności i wad ogniw łańcucha⁸⁶.

Bilans strategiczny jest metodą, która umożliwia oceną łącznego zakresu działania przedsiębiorstwa. Bazuje na konsekwentnej, wielokryterialnej i wyczerpującej analizie, a także na ocenie potencjału i kompetencji organizacji w celu ustalenia jej silnych i słabych stron⁸⁷.

Bilans strategiczny składa się z następujących etapów:

1. Ustalenia zasobów organizacji, ma wyznaczyć siły i słabości firmy. K. Obłój i Z. Pierścionek (podejście funkcjonalne) wyróżnili obszary identyfikacji zasobów: marketing, finanse, produkcja, personel (zasoby ludzkie), itp. H. Brenich i J. Mark (podejście rodzajowe) przedstawili dwanaście obszarów strategicznych organizacji: ogólne relacje z otoczeniem, technika, technologia i organizacja produkcji, strategia rozwoju produktu, strategia dystrybucji wyrobów, strategia promocji i reklamy, strategia cen, planowanie, gospodarka czynnikiem ludzkim, gospodarka majątkiem trwałym, gospodarka materiałowa, endogeniczne wyznaczniki procesu zarządzania, wyniki, koszty i finanse⁸⁸. W celu przeprowadzenia analizy potencjału strategicznego przedsiębiorstwa powinno użyć się zarówno kryterium rodzajowego (w celu wskazania podstawowych i jednorodnych grup zasobów), oraz funkcjonalnego, które zapewni ich nawiązanie do funkcji działalności przedsiębiorstwa. Narzędziem koniecznym do przeprowadzenia tego etapu jest tablica krzyżowa, która ma postać arkusza badań potencjału strategicznego. Umieszczamy w niej funkcje działalności oraz do każdej z nich funkcje cząstkowe o charakterze ilościowym⁸⁹.

⁸⁶ Tamże, s. 166

⁸⁷ G. Gierszewska, R. Romanowska, Analiza..., op. cit., s. 164

⁸⁸ M. Lisiński, Metody..., op. cit., s. 172

⁸⁹ Tamże, s. 171-173

Tabela 7 Arkusz badania potencjału strategicznego

Funkcje działalności	Rodzaje zasobów				
	rzeczowe	finansowe	Ludzkie	informacje	czas
1. Marketing/Sprzedaż/Dystrybucja - jakość produktów - serwis po sprzedaży - marże - transport 2. Produkcja/Logistyka - lokalizacja - jakość sprzętu - koszt produkcji 3. Badania i rozwój - patenty - metody - budżet 4. Finanse - struktura bilansu - środki własne - zadłużenie itd.					

źródło M. Lisiński, *Metody planowania strategicznego*, PWE, Warszawa 2004, s. 173

- Ocena zasobów. Na tym etapie dokonuje się oceny funkcji działalności polegającej na identyfikacji poziomu intensywności, kolejno na przypisaniu zasobom wartości punktowych zgodnie z przyjętą skalą ocen (od 1 do 5 za każdy czynnik). Oceny funkcji cząstkowych w ramach określonej funkcji należy zsumować i wyliczyć jej średnią arytmetyczną.
- Ustalenie silnych i słabych stron organizacji. Etap ten jest podsumowaniem badań. Otrzymane wyniki ocen zasobów należy porównać z ocenami konkurentów, w celu uzyskania informacji o silnych i słabych stronach organizacji.

Tabela 8 Silne i słabe strony organizacji

Obszary organizacji	Ocena			
	słaba	średnia	silna	czołowa
1. Marketing/Sprzedaż/Dystrybucja 2. Produkcja/Logistyka 3. Badania i rozwój 4. Finanse itd.		●	□	
		□	●	
	●		□	
		●		□
			□	

Źródło: M. Lisiński, *Metody planowania strategicznego*, PWE, Warszawa 2004, s. 176

Metoda bilansu strategicznego przedsiębiorstwa jest bardzo pracochłonna i droga, jednak pozwala uzyskać wszechstronne informacje. Przeznaczona jest ona głównie dla organizacji, które posiadają odpowiednie warunki do wykonania zadań badawczych⁹⁰.

2.3.2 Analiza otoczenia

Analiza otoczenia jest procesem polegającym na obserwacji otoczenia organizacji w celu identyfikacji istniejących i przyszłych szans oraz zagrożeń, które mogą wpływać na zdolność organizacji do osiągnięcia swoich celów.

Analiza otoczenia przeprowadzona w sposób kompleksowy i wieloczynnikowy ma umożliwić naczelnemu kierownictwu dostrzeżenie w porę zagrożeń jak również szans w świecie zewnętrznym. Otoczenie przedsiębiorstwa można podzielić na makrootoczenie i otoczenie konkurencyjne (przemysłowe, sektorowe).⁹¹

W skład makrootoczenia wchodzi zespół warunków funkcjonowania przedsiębiorstwa, będący następstwem tego, że działa ono w określonym kraju i regionie, w wyznaczonej strefie klimatycznej, w danym układzie politycznym, prawnym, systemowym itp.

Możliwości działania i rozwoju przedsiębiorstwa są uzależnione od makrootoczenia, organizacja nie może tego zmienić. Bodźce płynące z otoczenia przedsiębiorstwo odczytuje jako szanse bądź zagrożenia i nie może na nie reagować.

Makrootoczenie można podzielić na mniejsze segmenty

1. otoczenie ekonomiczne
2. otoczenie technologiczne
3. otoczenie społeczne
4. otoczenie demograficzne
5. otoczenie polityczne i prawne
6. otoczenie międzynarodowe⁹²

Analiza makrootoczenia

W zarządzaniu strategicznym zostały wyróżnione dwie koncepcje analizy makrootoczenia:

- koncepcja wielorakich możliwości (bezscenariuszowa)
- koncepcja scenariuszowa

⁹⁰ M. Lisiński, *Metody...*, op. cit., s. 176

⁹¹ G. Gierszewska, R. Romanowska, *Analiza...*, op. cit., s. 34

⁹² W. Błaszczak, *Metody organizacji...*, op. cit., s. 17

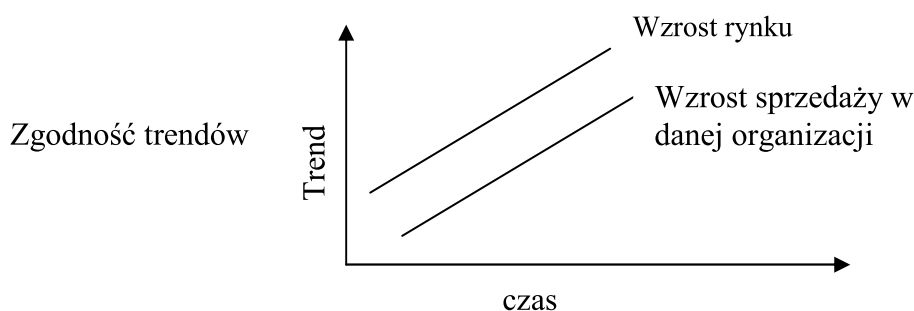
W ramach tych dwóch ujęć analiz makrootoczenia stosuje się takie metody jak:

- bezscenariuszowe:
 - ekstrapolacja trendów
 - analiza luki strategicznej
 - opinie ekspertów
- scenariuszowe:
 - scenariusze możliwych zdarzeń
 - scenariusze symulacyjne
 - scenariusze stanów otoczenia
 - scenariusze procesów w otoczeniu

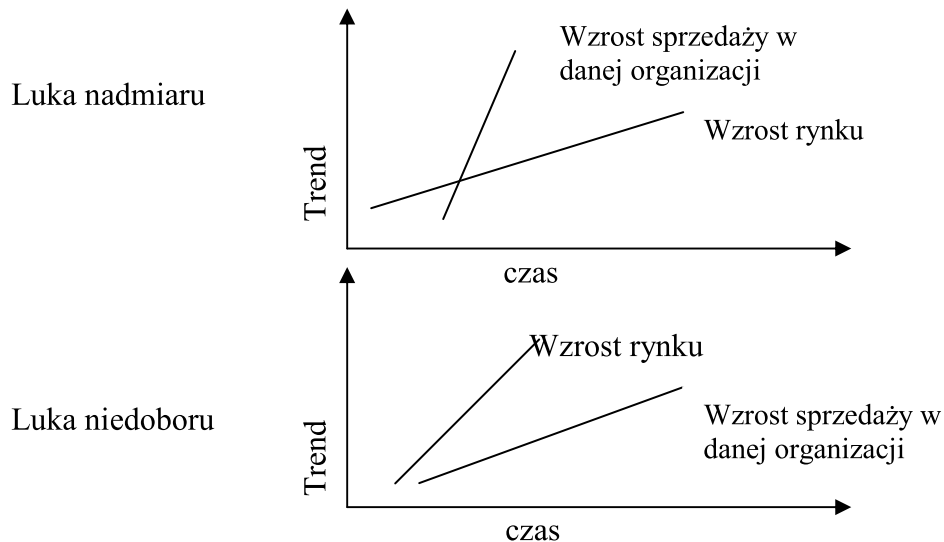
Ekstrapolacja trendów jest metodą przewidywania przyszłości, opartą na modelach matematycznych używanych w prognozowaniu. Analiza trendów może być źródłem informacji dotyczących rozwoju zjawisk w obszarach o niewielkiej żywiołowości rozwoju i trwałym otoczeniu., umożliwia łatwe wariantowanie pewnych zjawisk. Analiza ta nie uwzględnia zmiany czynników wpływających na przebieg określonej funkcji, a więc nie dostarcza podstaw do pewnych prognoz. Analiza ekstrapolacji trendu wykorzystywana jest do analizy luki strategicznej.

Analiza luki strategicznej bada dostosowanie aktualnej strategii i sposobów działania przedsiębiorstwa do wymogów jakie stawia otoczenie i przewidywania zmian w otoczeniu. Przeprowadzenie takiej analizy ma za zadanie ułatwić przedsiębiorstwu zamknięcie luki poprzez określenie poziomu i sposobu zniesienia różnic między celami organizacji a oczekiwaniami otoczenia⁹³.

Wyróżniono trzy rodzaje luki między trendem procesu zachodzącego w otoczeniu a trendem analogicznego procesu wewnątrz organizacji.



⁹³ G. Gierszewska, R. Romanowska, Analiza..., op. cit., s. 52



Rysunek 15 Rodzaje luki strategicznej (źródło: G. Gierszewska, R. Romanowska, Analiza strategiczna przedsiębiorstw, PWE, Warszawa 2003, s. 53)

Z sytuacją zgodności trendów mamy do czynienia wówczas gdy, kierunki obu trendów są zbliżone (tempo wzrostu sprzedaży jest takie samo jak tempo wzrostu rynku), może to oznaczać, że analizowana firma działa na rynku w podobny sposób jak konkurencja bądź działa na rynku mało konkurencyjnym.

Luka nadmiaru obrazuje sytuację, w której sprzedaż rośnie szybciej niż popyt. W prognozie należy uwzględnić punkt nasycenia rynku, powyżej którego sprzedaż nie będzie wzrastać.

Luka niedoboru jest to sytuacja w której popyt rośnie szybciej niż sprzedaż. Sytuacja taka może sprzyjać wzrostowi udziału w rynku, a także może oznaczać, że przyczynami spadku udziału w rynku są np. niewłaściwy serwis, niska jakość wyrobów lub brak sieci dystrybucji.

Analiza luki strategicznej często używana jest do badania zmian w procesach w przeszłości i ich porównania ze zmianami zachodzącymi w organizacji⁹⁴.

Metoda delficka wykorzystuje do celów przewidywania przyszłości oceny ekspertów. W metodzie tej wykorzystuje się pytania przygotowane w formie ankiet, które kilkakrotnie się powtarza. Przeprowadzenie tej metody składa się z kilku etapów. W pierwszej kolejności każdy ekspert szacuje przedział czasowy, w którym wystąpi określone zjawisko, oraz jego skutki. Następnie bez porozumiewania się, każdemu ekspertowi dostarcza się anonimowe

⁹⁴ G. Gierszewska, R. Romanowska, Analiza..., op. cit., s. 54

wyniki kolejnych faz ankietowania, po czym każdy wyraża ponownie swoją opinię. Badanie prowadzone jest do momentu kiedy zostanie dostarczona względnie zgodna ocena.

Metody scenariuszowe służą do analizy zmian nieciągłych, które oznaczają przeskok między przeszłością a teraźniejszością oraz między teraźniejszością a przyszłością. Wyniki, których dostarcza ta metoda, nie przedstawiają dokładnego obrazu przyszłości, lecz mają za zadanie pobudzić kierownictwo do przewidywania różnych zjawisk. Metoda scenariuszowa została uznana za prognozowanie długookresowe służące przewidywaniu przyszłości i ocenie potencjału ryzyka.

Wśród metod scenariuszowych wyróżnia się cztery grupy.

1. Scenariusze możliwych zdarzeń, które opierają się na intuicji i składają się z sześciu etapów. Etap pierwszy określa zakres analizy (zbiór decyzji o długookresowych konsekwencjach). Na kolejny etap składa się ustalenie czynników wpływających na wyniki decyzji strategicznych takich jak: wielkość rynku, warunki ekonomiczne, tendencje cenowe, dostępność środków finansowych, zasobów ludzkich itp. Etap trzeci polega na określeniu siły zewnętrznej, napędowej (zalicza się tutaj siły społeczne, polityczne, ekonomiczne i technologiczne). Jej źródłem jest literatura prognostyczna, eksperci zewnętrzni, agencje informacyjne. W etapie czwartym określa się logikę scenariuszy (warunki i niepewności poprzednio ustalone) oraz dokonuje się opisu wariantów rozwoju otoczenia i organizacji (szanse, zagrożenia). Skutki wystąpienia oznaczonych scenariuszy w przyszłości analizuje się w etapie piątym. W etapie szóstym przeprowadza się analizę skutków decyzji naczelnego kierownictwa w odpowiedzi na scenariusze otoczenia.⁹⁵
2. Scenariusze symulacyjne służą do dokonania wyprzedzającej oceny wartości indywidualnych opcji strategicznych. Podczas realizacji scenariuszy symulacyjnych należy kierować się następującym planem składającym się z kilku etapów. Etap pierwszy – należy zdefiniować problem i opracować listę ważnych czynników z makrootoczenia, wpływających na funkcjonowanie przedsiębiorstwa. W drugim etapie określa się deskryptory czyli czynniki, tendencje, wydarzenia lub cechy służące do opisu głównego działania. Następnie ustala się prawdopodobieństwo wystąpienia tych deskryptorów (jest to trzeci etap). W czwartym etapie układa się macierz wzajemnych zależności i testuje się model. Po przetestowaniu modelu przechodzi się do etapu piątego, w którym przygotowuje się scenariusze i ich część opisową. Etap

⁹⁵ Tamże, s. 71

szósty polega na przeprowadzeniu analizy podatności. Należy przygotować nowe warianty scenariuszy, bazujące na przypadkach krytycznych. W tym celu wdraża się informacje o wydarzeniach mało prawdopodobnych do zbioru danych o procesach odbywających się w otoczeniu. W ostatnim, siódmym etapie analizy należy sformułować optymalną strategię działania, która polega na najlepszym wykorzystaniu szans zmniejszeniu zagrożeń pochodzących z otoczenia.⁹⁶

3. Scenariusze stanów otoczenia to metoda jakościowa prognozowania prawdopodobieństwa wystąpienia w przyszłości procesów z otoczenia organizacji. Scenariusze formułowane są głównie przez analityków charakteryzujących się obszerną wiedzą i doświadczeniem.⁹⁷

Według Gierszewskiej i Romanowskiej podczas tworzenia scenariuszy stanów otoczenia uwzględnia się następujące scenariusze:

- Scenariusz optymistyczny
- Scenariusz pesymistyczny
- Scenariusz niespodziankowy
- Scenariusz najbardziej prawdopodobny⁹⁸

Na procedurę tworzenia stanów otoczenia składają się cztery etapy. Celem etapu pierwszego jest identyfikacja otoczenia organizacji, która obejmuje dwa kroki badawcze – podział otoczenia na makrootoczenie i mikrootoczenie (otoczenie konkurencyjne) oraz wskazanie tych składników, które mają istotny wpływ na funkcjonowanie organizacji.

Etap drugi obejmuje budowanie scenariuszy stanów otoczenia oraz diagnozę tendencji w otoczeniu przedsiębiorstwa. Należy określić potencjalny trend (tendencję do zmian – wzrost, stagnacja i regres), kierunek i siłę wpływu danego czynnika na organizację (skala od –5 do 5) oraz prawdopodobieństwo wystąpienia danego czynnika (skala od 0 do 1).

⁹⁶ G. Gierszewska, R. Romanowska, Analiza..., op. cit., s. 74-75

⁹⁷ M. Lisiński, Metody..., op. cit., s. 109

⁹⁸ G. Gierszewska, R. Romanowska, Analiza..., op. cit., s. 78

Tabela 9 Sfery makrootoczenia i analiza tendencji w otoczeniu

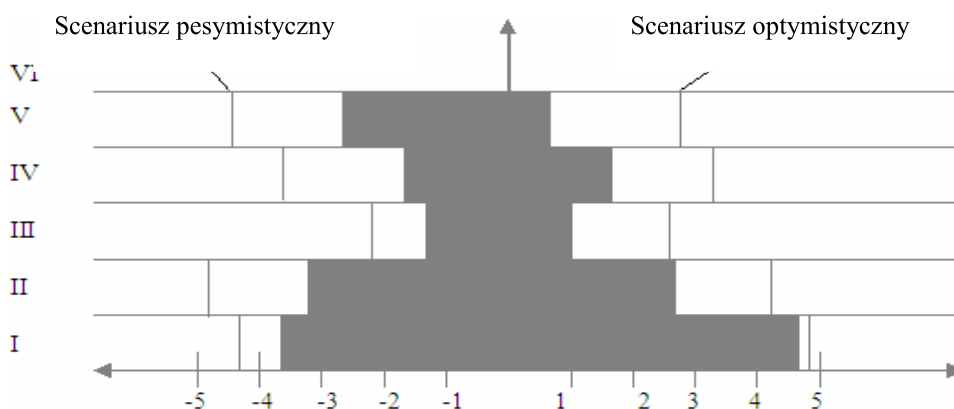
Sfery otoczenia dalszego	Trend	Siła wpływu	Prawdopodobieństwo
1. Polityczna			
2. Ekonomiczna			
3. Techniczna			
4. społeczna			
- moda		0,2	3
- bezrobocie		0,7	-2
- zamożność		0,4	1

Źródło: opracowanie własne na podstawie M. Lisiński, *Metody planowania strategicznego, PWE, Warszawa 2004, s. 110-112*

W trzecim etapie należy uporządkować trendy według scenariuszy:

- Optymistyczny, tworzy się na podstawie tych czynników, które mają największy pozytywny wpływ na firmę.
- Pesymistyczny, tworzą go te czynniki, które mają najbardziej negatywny wpływ na przedsiębiorstwo.
- Niespodziankowy, zbudowany jest z trendów, które mają najmniejsze prawdopodobieństwo wystąpienia, niezależnie od siły wpływu.
- Najbardziej prawdopodobny, tworzą go trendy o największym prawdopodobieństwie wystąpienia, niezależnie od siły wpływu.⁹⁹

Na etap czwarty składają się obliczenia rachunkowe, których wyniki określają średnią siłę wpływu pojedynczych czynników w każdej z wymienionych stref otoczenia. W celu szybkiego i obrazowego wskazania sfer otoczenia, które są źródłem szans bądź zagrożeń można przedstawić scenariusze w sposób graficzny.¹⁰⁰



Rysunek 16 Układ scenariuszów stanów otoczenia (źródło: opracowanie własne na podstawie G. Gierszewska, R. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstw, PWE, Warszawa 2003, s. 81*)

⁹⁹ M. Lisiński, *Metody...*, op. cit., s. 111

¹⁰⁰ G. Gierszewska, R. Romanowska, *Analiza...*, op. cit., s. 80

Kadra kierownicza i specjaliści mogą z powodzeniem stosować metodę scenariuszy stanów otoczenia w początkowej fazie oceny możliwości rozwojowych firmy w celu uzyskania ogólnego obrazu otoczenia.

5. Scenariusze procesów w otoczeniu jest to metoda zbliżona, jednak bardziej rozbudowana i uszczegółowiona od scenariuszów stanów otoczenia, a jej tworzenie składa się z następujących etapów: określenia procesów w otoczeniu (procesów kluczowych i procesów zmian nieciągłych), określenia zjawisk modyfikujących te procesy, tworzenia wariantów procesów (wzrost, stabilizacja lub spadek) i rozpoznania powiązań kluczowych procesów, mających kluczowy wpływ na działalność organizacji.

Otoczenie konkurencyjne tworzy zbiór czynników opisujących warunki działania i rozwoju przedsiębiorstwa. Do jego analizy wykorzystuje się takie metody jak krzywa doświadczeń, analiza grzebieniowa, punktowa ocena czynników zewnętrznych, ocena profilu konkurencyjnego, czy ocena atrakcyjności sektora, które umożliwiają zidentyfikowanie czynników odróżniających firmę od konkurentów.

Krzywa doświadczeń graficznie przedstawiana jest jako wykres, który obrazuje kształtowanie się efektu doskonalenia organizacji i funkcjonowania firmy.¹⁰¹ Lisiński zaproponował następujący układ etapów budowania krzywej doświadczenia:

- a) ustalenie celu badania (określenie kierunków działań strategicznych, kształtowanie barier wejścia, poszukiwanie źródeł przewagi konkurencyjne)
- b) określenie kryteriów oceny i zebranie informacji (np. koszt jednostkowy, pracochłonność, wadliwość produkcji)
- c) wykreślenie krzywej doświadczenia
- d) analiza i interpretacja krzywej¹⁰²

Ocena profilu konkurencyjnego jest metodą mającą na celu ustalenie kluczowego konkurenta i ocenę jego silnych i słabych stron w stosunku do pozycji organizacji. Składa się z pięciu etapów: określenia kluczowych czynników sukcesu (od 10 do 20 czynników wewnętrznych i zewnętrznych), ustalenia wag dla poszczególnych czynników (przedział od 0,0 do 1,0), ustalenia ocen (skala od 1 do 4) i oceny ważonej (iloczyn wagi i oceny) oraz określenia syntetycznych wskaźników ocen organizacji sektora i ich analizy.

¹⁰¹ A. Stabryła, Zarządzanie..., op. cit., s. 160

¹⁰² M. Lisiński, Metody..., op. cit., s. 129

Tabela 10 Charakterystyka kluczowych konkurentów

Lp.	Wyszczególnienie	Wagi	Konkurenci organizacji					
			Konkurent A		Konkurent B		Konkurent C	
			Ocena	Ocena ważona	Ocena	Ocena ważona	Ocena	Ocena ważona
1.	Marka firmy	0,15	1	0,15	4	0,6	2	0,3
2.	Sieć dystrybucji	0,2	3	0,6	4	0,8	2	0,4
3.	Udział w rynku	0,4	2	0,8	2	0,8	2	0,8
4.	Zarządzanie	0,1	4	0,4	3	0,3	3	0,3
5.	Jakość pracy	0,15	2	0,3	3	0,45	1	0,15
	Ogółem	1,00		2,25		2,95		1,95

Źródło: opracowanie własne na podstawie M. Lisiński, *Metody planowania strategicznego*, PWE, Warszawa 2004, s. 134

3. Specyfika strategii w małych i średnich przedsiębiorstwach (MSP)

3.1 Pojęcie i właściwości MSP

Pojęcie małego i średniego przedsiębiorstwa jest różnie definiowane, w zależności od kraju, regionu czy charakteru działalności, nie ma więc jednolitej, powszechnie uznanej definicji małych i średnich przedsiębiorstw. Można wyróżnić dwa podstawowe typy:

- definicje oparte na kryteriach jakościowych, do których zalicza się takie cechy jak: finansowa niezależność, jedność własności i zarządzania przedsiębiorstwem, struktura organizacyjna, a także ograniczony dostęp do rynku kapitałowego.

- definicje oparte na kryteriach ilościowych, do których zalicza się: wielkość zatrudnienia, wartość rocznych obrotów, wartość majątku trwałego, udział w rynku.¹⁰³

Powyższe kryteria mogą być wykorzystywane pojedynczo, jak również w formie złożonej, w zależności od potrzeb dokonanego podziału i sposobu grupowania firm.¹⁰⁴

Definicja MSP z dniem 1 stycznia 2005 r. została określona i według art. 2 załącznika I do rozporządzenia 364/2004 przedsiębiorstwa zostały sklasyfikowane następująco:

1) mikroprzedsiębiorstwo:

- zatrudnia mniej niż 10 pracowników

- roczny obrót takiego przedsiębiorstwa nie przekracza 2 milionów euro lub całkowity bilans roczny nie przekracza 2 milionów euro.

2) małe przedsiębiorstwo:

- zatrudniają mniej niż 50 pracowników

- jego roczny obrót nie przekracza 10 milionów euro lub całkowity bilans roczny nie przekracza 10 milionów euro

3) średnie przedsiębiorstwo:

- zatrudnia mniej niż 250 pracowników

- jego roczny obrót nie przekracza 50 milionów euro lub całkowity bilans roczny nie przekracza 43 milionów euro¹⁰⁵.

¹⁰³ B. Piasecki, *Ekonomika i zarządzanie małą firmą*, Wydawnictwo PWN, Warszawa Łódź 1998, s. 55

¹⁰⁴ *Przedsiębiorczość w polskiej transformacji. Opisy przypadków*, pod red. J. Gancarczyka, Wydawnictwo WSB-NLU, Nowy Sącz 2001, s. 12

¹⁰⁵ Rozporządzenie komisji (WE) nr 364/2004 z dnia 25 lutego 2004 r. ,

http://archiwum.parp.gov.pl/kwalifikator/RozpWE364_2004.htm , (data odczytu 20.11.2011)

Tabela 11 Kryteria przynależności do klasy małych i średnich przedsiębiorstw

	Liczba os. zatrudnionych	Roczny obrót (w milionach euro)	i/lub całkowity bilans roczny
Mikroprzedsiębiorstwo	< 10	Do 2	Do 2 mln euro
Małe przedsiębiorstwo	< 50	Do 10	Do 10 mln euro
Średnie przedsiębiorstwo	≥ 250	Do 50	Do 43 mln euro

Źródło: opracowanie własne

Wiele cech odróżnia małe przedsiębiorstwa od dużych zwłaszcza pod względem finansowym, lokalizacyjnym, organizacyjnym i technologicznym. Różnice te wynikają głównie ze słabszej pozycji rynkowej, większej podatności na zmiany w otoczeniu, konieczności szybszego dostosowania do zmian zachodzących w warunkach zewnętrznych, a także z innej struktury celów i motywów działania. Można wyróżnić następujące właściwości małej firmy odróżniające ją od dużego przedsiębiorstwa: niepewność działania, większe prawdopodobieństwo ewolucji i zmiany oraz rola w innowacjach.¹⁰⁶

Niepewność działania małych firm jest znacznie większa niż dużych ze względu na niski udział w rynku i szczupłe zasoby własne, co przekłada się na znikome oddziaływanie na otoczenie zewnętrzne. Małe firmy często mają słabo rozwinięty system organizacyjny, brak średnio i długoterminowych strategii, brak możliwości zatrudnienia specjalistów, a wszystkie decyzje podejmuje głównie naczelne kierownictwo (właściciel firmy). Wszystko to składa się na wysoką niepewność działania małych firm, przez co są one bardziej narażone na niepowodzenie bądź upadek.

Małe firmy muszą być nastawione na ewolucję i zmiany ze względu na to, iż nie mogą sobie pozwolić na sztywność i strategie przetrwania. Szybka adaptacja do zmieniającego się popytu daje małym firmą szansę na przetrwanie.

Małe i średnie przedsiębiorstwa prowadzą swoją działalność głównie na lokalnych rynkach, które są dla nich źródłem zaopatrzenia materiałowego, zasobów pracy, a także zasadniczym rynkiem zbytu.¹⁰⁷

K. Safin wyróżnił dziesięć najważniejszych cech odróżniających małe przedsiębiorstwa od dużych:

1. W przedsiębiorstwie przeważa osoba właściciela, który jest równocześnie kierownikiem. Właściciel tego typu przedsiębiorstwa sprawuje władzę nad wszystkimi działaniami, a także prowadzi nadzór na każdym rodzaju działaniem, zaczynając od spraw techniczno-fachowych, kończąc na pracach szczegółowych i rutynowych.

¹⁰⁶ E. Stawasz, *Innowacje a mała firma*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1999, s. 93

¹⁰⁷ Z. Leszczyński, *Małe i średnie przedsiębiorstwa w przekroju sektorowym i regionalnym*, w: *Małe i średnie przedsiębiorstwa w gospodarce regionu*, pr. zbior. pod red. M. Strużyckiego, PWE, Warszawa 2004, s. 239

2. Przedsiębiorstwo posiada własną sieć kontaktów z klientami. Małe przedsiębiorstwa dysponują wąskim kręgiem odbiorców i dostawców przez co nie są anonimowe, a znajomość właściciela z klientami często nie jest związana tylko z biznesem i kontaktem formalnym.
3. Przedsiębiorstwo oferuje usługi (produkty) zgodne z poszczególnymi życzeniami klientów. Takie działanie z jednej strony jest sposobem na wyróżnianie się na rynku, z drugiej zaś odpowiedzią na brak możliwości wywarcia wpływu na otoczenie. Mały potencjał finansowy, kadrowy, produkcyjny stanowi barierę na dotarcie do odbiorcy masowego.
4. Małe i średnie przedsiębiorstwa, zwłaszcza we wczesnych stadiach rozwoju nie posiadają sformalizowanych struktur organizacyjnych. Jedyłą zdefiniowaną pozycję zajmuje właściciel, który decyduje o wszystkich podstawowych funkcjach przedsiębiorstwa. Wraz z wzrostem i rozwojem firmy, struktura staje się bardziej sformalizowana.
5. Kontakt pomiędzy kierownictwem (często właścicielami) a pracownikami jest swobodny, opiera się na tzw. „ojcowskich” relacjach. Niewielkie rozmiary przedsiębiorstwa, a także często bezpośrednie angażowanie się przedsiębiorcy w produkcję sprzyjają kontaktom niesformalizowanym.
6. Małe i średnie przedsiębiorstwa charakteryzują się elastyczną strukturą przez co potrafią szybko reagować na zmiany otoczenia.
7. Indywidualny typ gospodarki finansowej, której bazą są zwykle oszczędności właściciela lub niewielkie pożyczki od rodziny bądź znajomych.
8. Mały udział w rynku. Działalność sektora MSP ograniczona jest do rynku lokalnego lub regionalnego, jest to najczęściej wynik celowej polityki właściciela.
9. Niezależność ekonomiczna i prawna od innych podmiotów.
10. Działalność MSP często dotyczy jednego produktu i jest słabo zróżnicowana. Ograniczone możliwości finansowe i personalne zmuszają do działania w wybranych segmentach lub niszach rynkowych.¹⁰⁸

¹⁰⁸ K. Safin, Zarządzanie małą firmą, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2003, s. 36-41

Tabela 12 Cechy wyróżniające małe i średnie oraz duże przedsiębiorstwa

Cechy MSP	Cechy dużego przedsiębiorstwa
Działanie na podstawie własnej intuicji właściciela lub wynajętego menedżera	Wykorzystanie nowoczesnych technik i metod zarządzania
Relatywnie niski poziom wykształcenia kadry	Wysoki poziom wykształcenia managementu
Przewaga decyzji operacyjnych	Przewaga decyzji strategicznych
Możliwość funkcjonowanie bez posiadania osobowości prawnej	Posiadanie osobowości prawnej
Częste łączenie funkcji właściciela i menedżera	Zarządzanie przez wynajętą kadrę menedżerską
Podejmowanie przez właściciela lub właścicieli decyzji ważnych dla firmy	Podejmowanie decyzji na podstawie opinii zespołu doradców
Prowadzenie działalności na małą skalę i w przeważającej części o zasięgu lokalnym	Duży wolumen sprzedaży i zasięg co najmniej ogólnopolski
Niezależność firmy od innych podmiotów	Liczne powiązania organizacyjne i kapitałowe
Brak dostępu do źródeł finansowania immanentnych dla rynku kapitałowego	Możliwość wykorzystania różnych instrumentów rynku kapitałowego
Względnie mały udział w rynku	Znaczny udział w rynku
Niskokapitałochłonny rozwój	Inwestycje wysokonakładowe
Mała dbałość o image firmy, wynikająca w wielu przypadkach z braku wiedzy z zakresu marketingu	Wykorzystanie nowoczesnych technik tworzenia wizerunku firmy
Funkcjonowanie kierownictwa na zasadzie „straży pożarnej”	Działanie firmy oparte na przyjętej strategii rozwoju i strategiach cząstkowych
Śladowy udział eksportu	Rozwinięta działalność eksportowa
Brak tendencji do organizowania się w lokalne grupy obrony swoich interesów	Uczestnictwo w licznych organizacjach gospodarczych i klubach biznesu

Źródło: K. Krajewski, *Funkcjonowanie MSP w warunkach gospodarki rynkowej i ich możliwości rozwojowe*, www.ipis.pl cyt. za: K. Safin, *Zarządzanie małą firmą*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2003, s. 40

Małe i średnie przedsiębiorstwa charakteryzują się elastycznością i zaradnością w działaniu na rynku. Nieustanna kontrola kosztów, szybkie szerzenie się udoskonaleń, a także wysoka motywacja osiągnięć właściciela i pracowników są czynnikami, które pozwalają skutecznie konkurować firmom z sektora MSP z większymi przedsiębiorstwami. Obszary rynku, na których nie są w stanie konkurować, podejmują strategię współpracy. Często dużym przedsiębiorstwom nie opłaca się wykonywać niektórych produktów lub usług ze względu na ich małą skalę, dlatego wchodzą w kooperację lub w układ z podwykonawcami – zwykle są to małe lub średnie firmy.

MSP charakteryzuje się wieloma zaletami:

- z punktu widzenia przedsiębiorców:

* łatwość założenia

- * względnie niskie wymagania finansowe
- * umiarkowane ryzyko
- z punktu widzenia władz państwowych i samorządowych:
 - * tworzenie nowych miejsc pracy
 - * źródło dochodów budżetowych.¹⁰⁹

Przedsiębiorstwa z sektora MSP, które trudno zakwalifikować do jednej kategorii określa się jako:

- firmy martwo urodzone (krótki czas działania spowodowany brakiem przygotowania do zarządzania)¹¹⁰
- firmy meteory (o krótkim czasie działania)
- przedsiębiorstwa dynamiczne (o dużym potencjale rozwojowym)
- przedsiębiorstwa pionierskie (posiadające zdolność rozpoznawania szans i wchodzenia na nowe rynki)
- przedsiębiorstwa innowacyjne (kreujące lub nastawione na absorpcję innowacji).

W literaturze można spotkać określenia małych firm jako „myszki” ze względu na ich możliwości i zdolność do reprodukcji – w odniesieniu do firm interpretuje się to jako pojawianie się nowych na miejscu upadających czy likwidowanych przedsiębiorstw. Mianem „gazeli” określa się firmy szybko rozwijające się, ekspansywne i w krótkim okresie czasu osiągające rozmiary średniej firmy. „Gazele” są zdolne przetrwać długi okres czasu na rynku i konkurować z dużymi firmami – „słoniami”, które charakteryzują się gruboskornością i ociężałością przez co muszą oddać pole działania aktywnym „gazelom”.¹¹¹

Większość polskich przedsiębiorstw, zwłaszcza tych zaliczanych do sektora MSP to przedsiębiorstwa rodzinne. Do tej grupy przedsiębiorstw zaliczamy firmy o dowolnej formie prawnej, kierowane przez jedną lub kilka członków rodziny, których kapitał w całości bądź większej części znajduje się w rękach rodziny. Przykładem przedsiębiorstw rodzinnych mogą być małe przedsiębiorstwa, w których zatrudnieni są wyłącznie członkowie rodziny, średnie – zarządzane przez właściciela, a także przedsiębiorstwa zarządzane przez obcego menedżera, w których rodzina jest właścicielem większościowym.¹¹²

Biznes rodzinny uznawany jest za jednostkę, w której dwóch lub więcej członków rodziny dzieli pracę i własność. Głównym celem małych i średnich przedsiębiorstw

¹⁰⁹ J. Targalski, *Przedsiębiorczość i zarządzanie*, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa 2003, s. 12-13

¹¹⁰ B. Piasecki, *Ekonomika...*, op. cit. s. 61

¹¹¹ J. Targalski, *Przedsiębiorczość...*, op. cit., s. 15

¹¹² K. Safin, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 42

rodziny jest uzyskanie samodzielności i niezależności od banków kredytowych i wielkich kooperantów, a także wzrost zysków.¹¹³

Przedsiębiorstwa rodzinne różnią się od innych tym, że ich spójność organizacyjna opiera się na moralnej i emocjonalnej relacji wąskiej grupy społecznej. Przeważnie są one początkiem przedsięwzięć gospodarczych, które następnie przekształcają się w inne formy gospodarcze. Źródłem siły (jednocześnie pozytywnymi stronami) przedsiębiorstw rodzinnych jest to, że:

- członkowie rodziny są w stanie poświęcić swój dochód na rzecz firmy
- pracownicy (jednocześnie członkowie rodziny) integrują się w razie trudności
- w tego typu przedsiębiorstwach obserwuje się lepszą atmosferę (zrozumienie), dzięki czemu istnieje możliwość podejmowania lepszych decyzji handlowych
- członkowie rodziny utożsamiają się wspólnie, co pozwala szybciej porozumiewać się i podejmować decyzje z większym zrozumieniem wzajemnych odczuć
- stabilizację zapewnia silna kultura i wartości, która przekłada się na wzmocnienie motywacji i zaangażowania
- wśród członków zarządu obserwuje się niską fluktuację
- przedsiębiorstwa identyfikowane są z rodziną przez co występuje w nich większa odpowiedzialność¹¹⁴

Przedsiębiorstwa rodzinne obok swoich licznych zalet mają także wady, które mogą poważnie zakłócać funkcjonowanie wielu firm. Główną negatywną cechą jest konfliktogenność małych hermetycznych organizacji, a także ograniczona fluktuacja kadr, których członkowie często realizują własne cele, a nie cele firmy.

Wymienione powyżej zalety i wady mogą być zarówno siłą i źródłem sukcesów, a także czynnikiem szkodliwym na innym etapie rozwoju – jest to tzw. paradoks przedsiębiorstw rodzinnych. Firmy rodzinne są silnymi, ale wrażliwymi jednostkami, które często potrzebują zrozumienia i pomocy, z drugiej zaś strony tworzą, generują dobrobyt ekonomiczny. W związku z tym obserwuje się ciągłe zwiększanie programów i funduszy, które mają na celu promowanie przedsiębiorczości, pomoc w ustaleniu i realizacji strategii rozwojowych, tworzenie korzystnego makroklimatego gospodarczego i poprawę ogólnej koniunktury ekonomicznej.¹¹⁵

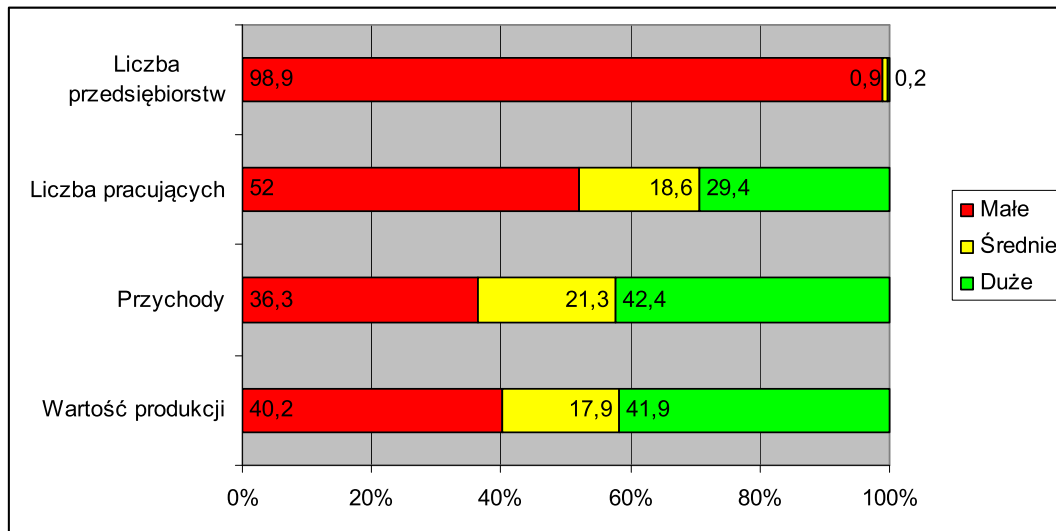
¹¹³ J. Jeżak, W. Popczyk, A. Winnicka-Popczyk, *Przedsiębiorstwo rodzinne. Funkcjonowanie i rozwój*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2004, s. 24

¹¹⁴ K. Safin, *Przedsiębiorstwa rodzinne – istota i zachowania strategiczne*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2007, s. 23-24

¹¹⁵ J. Jeżak, W. Popczyk, A. Winnicka-Popczyk, *Przedsiębiorstwo rodzinne...*, op. cit., s. 26-27

3.2 Charakterystyka populacji MSP w Polsce

Małe i średnie przedsiębiorstwa uważane są za siłę napędową polskiej gospodarki. W kraju funkcjonuje obecnie około 1,9 mln aktywnych małych i średnich przedsiębiorstw, zatrudniających około 63% czynnych zawodowo obywateli. Wytwarzają one blisko połowę produktu krajowego brutto i w znacznym stopniu zasilają dochody budżetu państwa.



Rysunek 17 Podstawowe dane o przedsiębiorstwach według klas wielkości w 2009 r. (Źródło: Działalność przedsiębiorstwa niefinansowych w 2009 r., http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbr/gus/PUBL_pg_dzialalnosc_przedsiębiorstw_niefinansowych_w_2009.pdf, (data odczytu 3.11.2011))

Liczba małych i średnich przedsiębiorstw zarejestrowanych w rejestrze REGON od 2005 – 2010 roku wzrastała i na koniec analizowanego okresu wynosiła 3,91 mln co stanowiło 99,9% liczby wszystkich przedsiębiorstw.

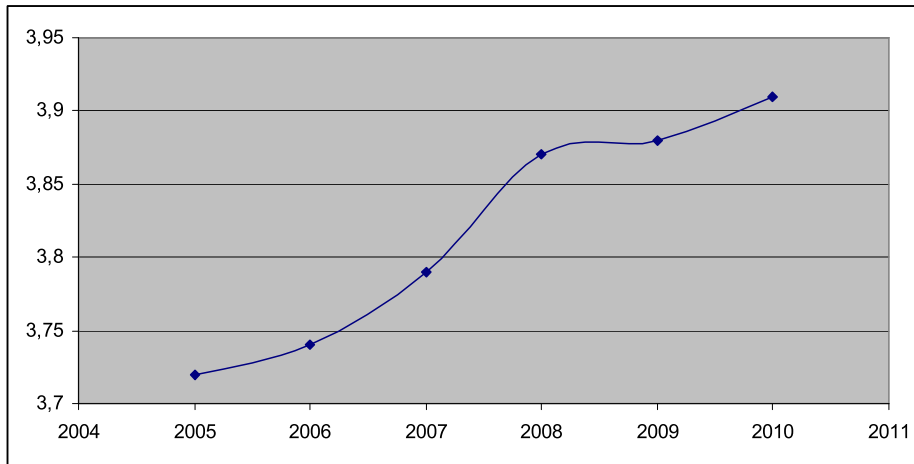
Struktura przedsiębiorstw według poszczególnych grup wielkości przedstawiała się następująco w 2009 r.:

Tabela 13 Liczba przedsiębiorstw zarejestrowanych w rejestrze REGON w 2009 r.

	Liczba	% wszystkich zarejestrowanych przedsiębiorstw
Mikro	3 672 853	94,7%
Małe	170 182	4,4%
Średnie	31 648	0,8%
Duże	5 554	0,1%

Źródło: Raport o stanie sektora małych średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2007-2009, <http://www.parp.gov.pl/files/74/81/380/9282.pdf> (data odczytu 10.11.2011)

Rysunek nr 18 przedstawia trend liczby przedsiębiorstw zarejestrowanych w REGON w latach 2005–2010.



Rysunek 18 Liczba przedsiębiorstw zarejestrowanych w REGON w latach 2005 – 2010 w mln. (Źródło: Raport o stanie sektora małych średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2007-2009, <http://www.parp.gov.pl/files/74/81/380/9282.pdf> (data odczytu 3.11.2011))

W roku 2008 odnotowano znacznie większą liczbę przedsiębiorstw zarejestrowanych w rejestrze REGON niż w roku 2007. Natomiast w roku 2009 zaobserwowano wyraźne wyhamowanie rejestracji przedsiębiorstw, czego przyczyną było osłabienie koniunktury w polskiej gospodarce w wyniku gwałtownego pogorszenia się sytuacji gospodarczej w Unii Europejskiej i w Stanach Zjednoczonych.

Tabela 14 Struktura liczby przedsiębiorstw aktywnych według klas wielkości w latach 2005-2009 (w %)

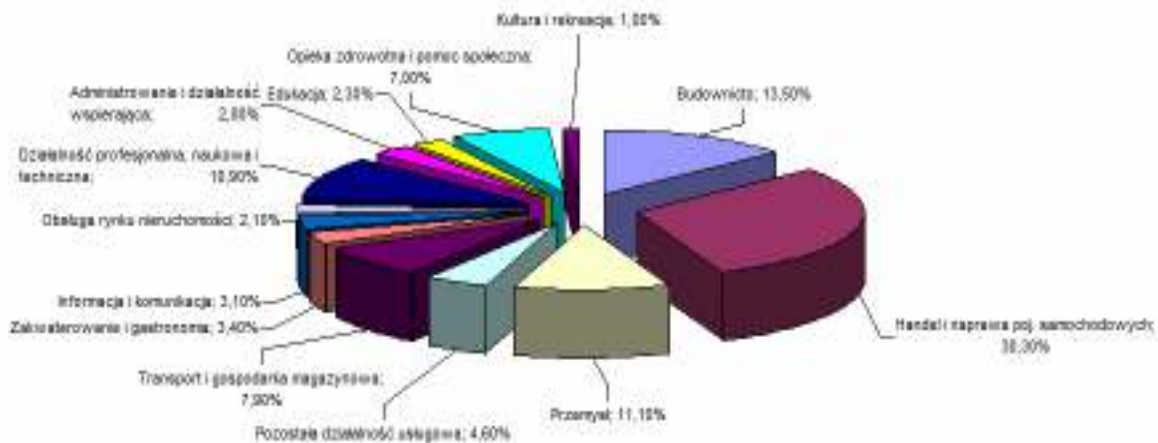
	0-9	10-49	50-249	>249
2005	96,33	2,66	0,85	0,17
2006	96,39	2,58	0,86	0,17
2007	96,41	2,54	0,87	0,18
2008	96,00	2,95	0,88	0,17
2009	95,9	3,00	0,90	0,20

Źródło: Działalność przedsiębiorstwa niefinansowych w 2009 r., http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xber/gus/PUBL_pg_dzialalnosc_przedsiębiorstw_niefinansowych_w_2009.pdf, (data odczytu 3.11.2011) i Raport o stanie sektora małych średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2007-2009, <http://www.parp.gov.pl/files/74/81/380/9282.pdf> (data odczytu 3.11.2011)

Nawiązując do tempa zmian udziału indywidualnych grup przedsiębiorstw we wzroście ogólnej liczby przedsiębiorstw w latach 2005-2009, należy zwrócić uwagę, że spadek zanotowano tylko w grupie mikroprzedsiębiorstw. Małe przedsiębiorstwa mimo jednorocznego załamania (w roku 2007) odnotowały najszybszy trend wzrostowy. W 2008 r. wzrost udziału małych przedsiębiorstw w ogólnej liczbie firm wyniósł 0,41 p.p. W

analizowanym okresie przedsiębiorstwa średnie i duże odnotowały w okresie 2005-2009 niewielki, lecz utrzymujący się w czasie trend wzrostowy.

Ogólna ocena sektora MSP w Polsce w latach 2005-2009 jest bardzo pozytywna i wskazuje na silną dynamikę rozwoju tego sektora.



Rysunek 19 Struktura przedsiębiorstw wg podstawowego rodzaju działalności w 2009 r. (Źródło: opracowanie na podstawie: Działalność przedsiębiorstwa niefinansowych w 2009 r., http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/PUBL_pg_dzialalnosc_przedsiębiorstw_niefinansowych_w_2009.pdf, (data odczytu 3.11.2011))

Struktura branżowa sektora MSP w Polsce obejmuje prawie całą strukturę gospodarczą i wskazuje na znaczne zróżnicowanie w zależności od rodzaju prowadzonej działalności. Analizując zbiór danych (przedstawiony na rysunku nr 2) pod względem rodzaju działalności w 2009 r. można stwierdzić, że co trzecie przedsiębiorstwo prowadziło działalność o charakterze handlowym. Działalność budowlaną prowadziło 13,5 % łącznej liczby przedsiębiorstw, przemysłową – 11,1%, a działalność profesjonalną, naukową i techniczną – 10,9%. Udział pozostałych sekcji nie był znaczący.¹¹⁶

W 2009 r. w wyniku pogorszenia się ogólnych warunków prowadzenia działalności gospodarczej, a także poprzez aktualizację bazy REGON przez GUS odnotowano wzrost liczby przedsiębiorstw zlikwidowanych. Mimo to liczba firm nowopowstałych przewyższyła liczbę firm zlikwidowanych.¹¹⁷

¹¹⁶ Raport o stanie sektora małych średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2007-2009, <http://www.parp.gov.pl/files/74/81/380/9282.pdf> (data odczytu 8.11.2011)

¹¹⁷ Raport o stanie sektora małych średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2007-2009, <http://www.parp.gov.pl/files/74/81/380/9282.pdf> (data odczytu 8.11.2011)

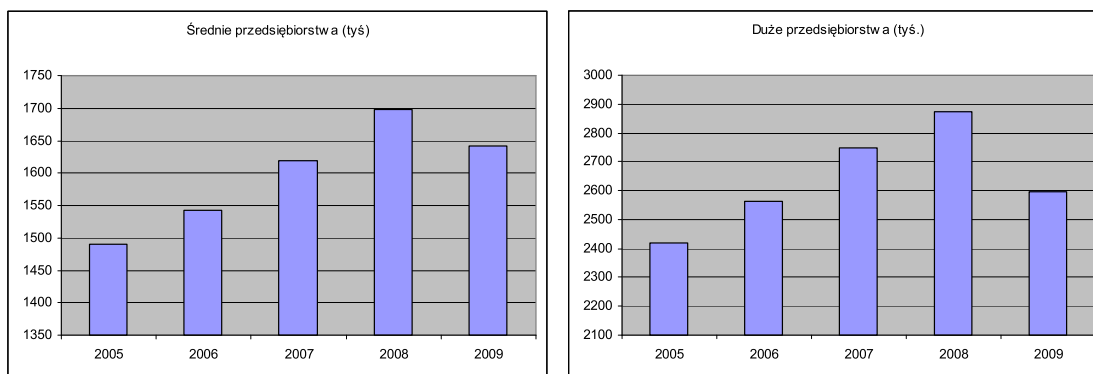
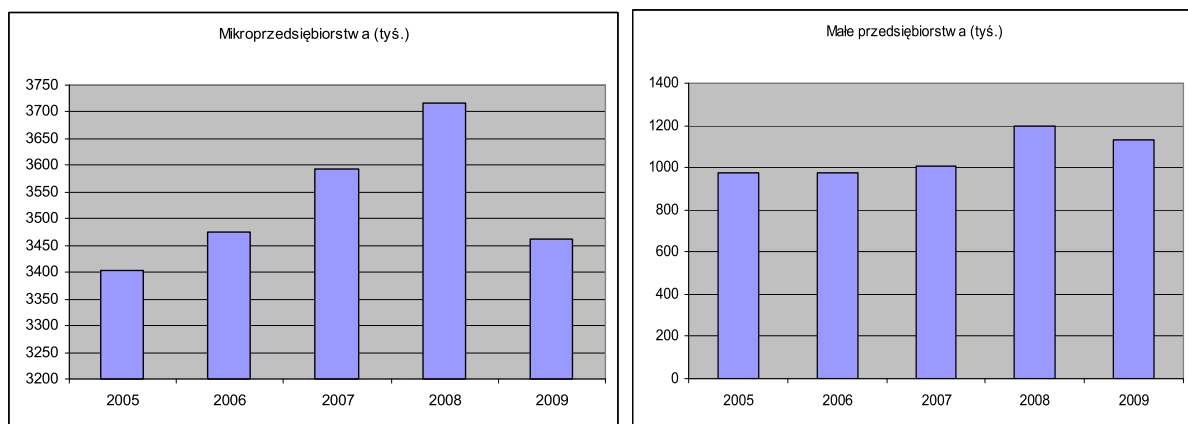
Tabela 15 Liczba pracujących w sektorze przedsiębiorstw według klas wielkości w latach 2005–2009 w tys.

	Mikro	Małe (bez mikro)	Średnie	Duże	Razem
2005	3403,1	972,0	1494,1	2418,3	8284,5
2006	3474,6	976,5	1542,4	2562,7	8556,0
2007	3592,8	1007,5	1619,3	2749,7	8969,3
2008	3727,2	1195,0	1698,2	2873,6	9494,0
2009	3464,2	1123,3	1643,4	2599,0	8829,9

Źródło: opracowanie własne na podstawie: **Działalność przedsiębiorstwa niefinansowych w 2009 r.**, http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/PUBL_pg_dzialalnosc_przedsiębiorstw_niefinansowych_w_2009.pdf, (data odczytu 5.11.2011)

Wyniki badań dotyczące liczby pracujących podmiotów przedstawiają, iż w 2009 roku pracowało 8829,9 tys. osób, co oznacza spadek (o 4,6%) liczby pracujących w porównaniu do 2008 r. (9494,0 tys.). Do 2008 r. liczba pracujących stale wzrastała, miał na to wpływ rosnący popyt na siłę roboczą wywołany korzystnymi efektami cyklu koniunkturalnego – utrzymujący się popyt konsumpcyjny i inwestycyjny, a także rosnącą produkcją.

Przez cały analizowany okres utrzymuje się przewaga pracujących w jednostkach małych - 52,0%, w podmiotach do 9 osób pracujących – 39,2%, w jednostkach średnich pracowało 18,6% osób, a w dużych – 29,4%.



Rysunek 20 Liczba pracujących w sektorze przedsiębiorstw według klas wielkości w latach 2005-2009.
 (Źródło: opracowanie własne na podstawie: **Działalność przedsiębiorstw niefinansowych w 2009 r.**,

http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/PUBL_pg_dzialalnosc_przedsiębiorstw_niefinansowych_w_2009.pdf, (data odczytu 5.11.2011))

Wykresy na rysunku nr 20 przedstawiają wyraźny wzrost udziału sektora MSP w liczbie pracujących od roku 2005 do 2008. Największy udział we wzroście liczby pracujących w 2008 roku obserwujemy na wykresach przedstawiających grupę małych przedsiębiorstw (o 187,5 tys. co stanowi 35,73% ogólnego wzrostu) i mikroprzedsiębiorstw (o 134,4 tys., czyli 25,61%). Natomiast w roku 2009 obserwujemy wyraźny spadek zatrudnienia w sektorze MSP. Liczba pracujących zmalała z 6610,4 tys. (rok 2008) do 6233,9 tys. (rok 2009).



Rysunek 21 Zatrudnienie według rodzaju działalności w 2009 roku. (Źródło: : opracowanie własne na podstawie: Działalność przedsiębiorstwa niefinansowych w 2009 r., http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/PUBL_pg_dzialalnosc_przedsiębiorstw_niefinansowych_w_2009.pdf, (data odczytu 5.11.2011))

Analizując strukturę zatrudnienia w poszczególnych sekcjach PKD można zauważyć że najwięcej w 2009 r. osób pracowało w przedsiębiorstwach przemysłowych – 31,9%, w handlu i naprawach – 25,5%, budownictwie – 10,4% a także transporcie – 8,0%. W wymienionych sekcjach pracuje 6693,1 tys osób, co stanowi 75,8% wszystkich zatrudnionych w 2009 r.

Tabela 16 Przeciętne wynagrodzenie miesięczne brutto na jednego zatrudnionego w złotych

	Ogółem	Rodzaj przedsiębiorstwa			
		Małe	W tym mikro	Średnie	Duże
2008	2987	2149	1726	3129	3699
2009	3139	2323	1879	3242	3850

Źródło: opracowanie własne na podstawie: **Działalność przedsiębiorstwa niefinansowych w 2009 r.**, http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/PUBL_pg_dzialalnosc_przedsiębiorstw_niefinansowych_w_2009.pdf, (data odczytu 8.11.2011)

W 2009 r. przeciętne wynagrodzenie miesięczne brutto na jednego zatrudnionego wynosiło 3139 zł, co oznacza wzrost w stosunku do roku poprzedniego o 5,08%. Najbardziej wzrosło wynagrodzenie w grupie mikroprzedsiębiorstw, aż o 8,86%. Wpływ na wzrost wynagrodzeń, w przeciągu kilku ostatnich lat, miała poprawa koniunktury w gospodarce, rosnące zapotrzebowanie na siłę roboczą w przedsiębiorstwach, a także rosnące wymagania płacowe pracowników.¹¹⁸

Tabela 17 Przeciętne miesięczne wynagrodzenie brutto (zł) według sekcji gospodarki narodowej

	2011	2010	Zmiana %
Przemysł	3575,86	3482,37	2,68%
Budownictwo	3583,43	3540,20	1,22%
Handel i naprawa	3232,55	3111,80	3,88%
Działalność finansowa i ubezpieczeniowa	6253,67	5672,30	10,25%
Transport i gospodarka magazynowa	3339,77	3320,66	0,58%
Zakwaterowanie i gastronomia	2470,66	2405,81	2,70%
Informacja i komunikacja	6535,73	6179,24	5,77%
Obsługa rynku nieruchomości	3644,4	3567,01	2,17%
Działalność profesjonalna, naukowa i techniczna	5085,37	5032,78	1,04%
Administrowanie i działalność wspierająca	2285,03	2161,77	5,70%
Edukacja	3691,45	3394,35	8,75%
Opieka zdrowotna i pomoc społeczna	3259,88	3198,36	1,92%

Źródło: **Kwartalne wskaźniki makroekonomiczne**, http://www.stat.gov.pl/gus/wskazniki_makroekon_PLK_HTML.htm, (data odczytu 8.11.2011)

Przeciętne miesięczne wynagrodzenie brutto według sekcji gospodarki narodowej osiągnęło najwyższą wartość w Informacji i komunikacji w pierwszym kwartale 2011r. wynosił 6535,73 i wzrosło w stosunku do roku poprzedniego o 5,77%. Największy wzrost dochodów odnotowano w działalności finansowej i ubezpieczeniowej aż o 10,25%.

¹¹⁸Raport o stanie sektora małych średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2007-2009, <http://www.parp.gov.pl/files/74/81/380/9282.pdf> (data odczytu 10.11.2011)

Tabela 18 Przychody według klas wielkości w mln zł

	Przychody ogółem 2009	Na jeden podmiot 2009	Przychody ogółem 2008	Na jeden podmiot 2008
Ogółem	3 079 603	1,8	3 213 835	1,7
Małe	1 116 573	0,7	1 210 793	0,7
w tym mikro	699 097	0,4	746 497	0,4
Średnie	656 760	41,5	700 829	42,9
Duże	1 306 270	419,6	1 302 213	400,4

Źródło: opracowanie własne na podstawie: **Działalność przedsiębiorstwa niefinansowych w 2009 r.**, http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/PUBL_pg_dzialalnosc_przedsiębiorstw_niefinansowych_w_2009.pdf, (data odczytu 10.11.2011)

W 2009 r. przychody ogólne z całokształtu działalności sektora przedsiębiorstw wyniosły 3079,6 mld zł i były nieco niższe niż w roku poprzednim (w 2008 wyniosły 3213,8 mld zł).¹¹⁹

Wielkość podmiotu wpływa na wysokość uzyskiwanych przychodów, które w małych przedsiębiorstwach wyniosły 1116,6 mld zł, stanowi to 36,3% wszystkich przychodów (przychody mikroprzedsiębiorstw – 22,7%, średnich przedsiębiorstw – 21,33% , dużych przedsiębiorstw – 42,42%).

Tabela 19 Przychody wg rodzaju działalności w mln zł w 2009 r.

	Małe (w tym mikro)	Średnie
Przemysł	157 134	231 969
Budownictwo	127 551	56 687
Handel i naprawa	573 050	265 030
Transport i gospodarka magazynowa	55 557	23 573
Zakwaterowanie i gastronomia	16 061	3 395
Informacja i komunikacja	23 661	12 759
Obsługa rynku nieruchomości	49 957	14 075
Działalność profesjonalna, naukowa i techniczna	57 308	29 200
Administrowanie i działalność wspierająca	17 123	10 733
Edukacja	6 643	617
Opieka zdrowotna i pomoc społeczna	19 385	3 231

Źródło: opracowanie własne na podstawie: **Działalność przedsiębiorstwa niefinansowych w 2009 r.**, http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/PUBL_pg_dzialalnosc_przedsiębiorstw_niefinansowych_w_2009.pdf, (data odczytu 10.11.2011)

Największy odsetek przychodów wśród małych i średnich przedsiębiorstw wygenerowały firmy handlowe – 47,26% oraz przedsiębiorstwa przemysłowe – 21,94%, Na

¹¹⁹ Działalność przedsiębiorstwa niefinansowych w 2009 r., http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/PUBL_pg_dzialalnosc_przedsiębiorstw_niefinansowych_w_2009.pdf, (data odczytu 10.11.2011)

pozostałe składały się głównie przychody przedsiębiorstw budowlanych – 10,39%, działalność profesjonalna – 4,88% i firm transportowych – 4,46%.

Dane dla 2009 r. w porównaniu do danych z 2008 r. dotyczące przychodów przedsiębiorstw przedstawiają sytuacją niemal całkowitego wyhamowania dynamiki przychodów ogółem w sektorze przedsiębiorstw (wzrost jedynie o 0,3% odnotowano tylko w grupie dużych przedsiębiorstw). Grupa małych i średnich firm przedstawia ujemną dynamikę przychodów (odpowiednio –7,7% i –6,3%).

W roku 2009 w Polsce zanotowano spadek tempa wzrostu gospodarczego, który wywołany był globalnym kryzysem finansowym - załamaniem koniunktury gospodarczej w USA i w strefie euro. Główną przyczyną takiej sytuacji w Polsce był spadek popytu krajowego w stosunku do lat poprzednich, ograniczenie zapasów ze strony przedsiębiorstw oraz spadek inwestycji. Negatywnym skutkiem kryzysu było również pogorszenie się sytuacji na rynku pracy – spadek zatrudnienia, wzrost bezrobocia, obniżenie dochodów gospodarstw domowych, a te czynniki przełożyły się na ogólny spadek tempa wzrostu konsumpcji prywatnej.

W 2009 r. Polska była jedynym krajem europejskim o dodatnim wzroście gospodarczym, a sytuację tą zapewniło szybsze spowolnienie importu niż eksportu.¹²⁰

Tabela 20 Udział MSP w tworzeniu PKB w latach 2005–2008 (%)

	2005	2006	2007	2008
MSP ogółem	47,6	47,5	47,0	46,9
Mikro	30,9	30,9	30,2	29,8
Małe	7,3	7,3	7,1	7,3
Średnie	8,8	9,3	9,7	9,8

Źródło: Raport o stanie sektora małych średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2007-2009, <http://www.parp.gov.pl/files/74/81/380/9282.pdf> (data odczytu 10.11.2011)

Udział przedsiębiorstw należących do sektora MSP w budowę PKB wyniósł w 2008 r. 46,9%, na co składa się wytworzone przez przedsiębiorstwa mikro 29,8%, małe 7,3% i średnie 9,8%

¹²⁰ Raport o stanie sektora małych średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2007-2009, <http://www.parp.gov.pl/files/74/81/380/9282.pdf> (data odczytu 10.11.2011)

Tabela 21 Struktura PKB w latach 2007-2008

Wyszczególnienie	2007		2008	
	mln	%	mln	%
PKB	1 176 737,0	100	1 275 432,0	100
W tym przedsiębiorstwa:	826 573,6	70,2	900 706,7	70,6
z tego: mikro	355 582,8	30,2	380 272,3	29,8
Małe	82 297,1	7,1	92 778,0	7,3
Średnie	114 423,7	9,7	125 613,7	9,8
Duże	273 270,0	23,2	302 042,7	23,7
Udział MSP w tworzeniu PKB		47,0		46,9

Źródło: Raport o stanie sektora małych średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2007-2009, <http://www.parp.gov.pl/files/74/81/380/9282.pdf> (data odczytu 10.11.2011)

Tabela 21 przedstawia zmiany udziału sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w tworzeniu PKB. W sektorze MSP mikroprzedsiębiorstwa wytwarzają około 63,5% PKB.

Tabela 22 Udział MSP w PKB w 2008 roku (w cenach bieżących w mln zł) wg sekcji gospodarki

	Rodzaj przedsiębiorstwa				
	Ogółem PKB	MSP razem	Mikro	Małe	Średnie
PKB ogółem	1 275 432,0	598 664,0	380 272,3	92 778,0	125 613,7
Górnictwo i kopalnictwo	26 806,0	2 380,9	391,3	465,1	1 524,5
Działalność produkcyjna	208 030,0	90 101,3	32 373,0	22 043,1	35 685,2
Zaopatrywanie w energię elektryczną, gaz i wodę	36 199,0	4 125,0	368,4	1 071,6	2 685,0
Budownictwo	81 074,0	69 444,6	46 825,9	10 832,4	11 786,3
Handel i naprawy	201 936,0	174 139,3	129 401,7	23 426,4	21 311,2
Hotele i restauracje	13 595,0	10 427,9	7 106,3	2 205,6	1 116,0
Transport, składowanie i łączność	76 807,0	37 879,7	24 151,6	5 309,1	8 419,0
Pośrednictwo finansowe	58 522,0	30 336,6	3 179,0	4 803,5	22 354,1
Obsługa nieruchomości i firm	158 773,0	138 017,1	106 931,5	14 409,5	16 676,1
Edukacja	52 970,0	4 934,8	2 340,7	2 423,4	170,7
Ochrona zdrowia i opieka socjalna	42 902,0	14 394,4	10 380,6	2 573,0	1 440,8
Pozostała działalność usługowa komunalna, socjalna i indywidualna	44 625,0	16 388,0	10 727,9	3 215,3	2 444,8
Gospodarstwa domowe zatrudniające pracowników	6 094,0	6 094,0	0,0	0,0	0,0

Źródło: Raport o stanie sektora małych średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2007-2009, <http://www.parp.gov.pl/files/74/81/380/9282.pdf> (data odczytu 10.11.2011)

Znaczny wkład w PKB mają firmy średniej wielkości działające w sekcji pośrednictwo finansowe oraz sekcji działalności produkcyjnej. W pozostałych sekcjach

dominują małe przedsiębiorstwa, w których największy wkład w PKB mają: handel i naprawy, obsługa nieruchomości i firm oraz budownictwo.¹²¹

3.3 Strategie rozwoju i konkurencji MSP

3.3.1 Strategie rozwoju MSP.

Strategia jest planem określającym jak powinno działać przedsiębiorstwo w długim okresie czasu, wyznacza program działania, główne cele i sposoby w jakie można je osiągnąć. Organizacja może realizować swoje cele strategiczne poprzez działania w ramach strategii rozwoju i konkurencji. Strategia rozwoju precyzuje w jakich sektorach będzie prowadziło działalność przedsiębiorstwo i na jakich rynkach będzie prowadziło dystrybucję swoich produktów.¹²²

Małe firmy działające na obecnym rynku chcąc osiągnąć sukces i pokonać liczną konkurencję muszą poszukiwać różnych, możliwych strategii. Planowanie przyszłości, aktywowanie strategicznych opcji działania oraz myślenie strategiczne może zapewnić przedsiębiorstwu przewagę rynkową i zdolność do konkurowania. Strategia małego przedsiębiorstwa powinna zostać zaprojektowana w taki sposób, aby w maksymalnym stopniu wykorzystać jego unikalne cechy m.in. takie jak: elastyczność działania, przedsiębiorczość czy poszukiwanie okazji rynkowych. Ze względu na fakt, iż małe przedsiębiorstwa nie są w stanie kształtować otoczenia, w którym działają ich strategie będzie ciągłym procesem dostosowywania do przemian jakie zachodzą w otoczeniu.¹²³

Małe i średnie przedsiębiorstwa dokonują wyborów strategicznych w różnych obszarach. Biorąc pod uwagę pole działania (rynek) jako płaszczyznę wyboru, przedsiębiorstwa muszą wybrać pomiędzy strategią specjalizacji lub dywersyfikacji. Strategia specjalizacji polega na funkcjonowaniu firmy w jednej domenie, angażowaniu się w rozwój kluczowych kompetencji i skupieniu całego potencjału na zaspakajaniu popytu konkretnej grupy nabywców, na specjalnym wycinku asortymentu, produktu lub na rynku geograficznym.¹²⁴

¹²¹ Raport o stanie sektora małych średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2007-2009, <http://www.parp.gov.pl/files/74/81/380/9282.pdf> (data odczytu 10.11.2011)

¹²² I. Janiuk, Strategie rozwoju i konkurencji małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce, „Organizacja i Kierowanie” 2005, nr 1 (120), str. 77-78

¹²³ I. Janiuk, Strategiczne dostosowanie polskich małych i średnich przedsiębiorstw do konkurencji europejskiej, Difin, Warszawa 2004, str. 84-85

¹²⁴ F. Bławat, Strategia wzrostu małej firmy, w: pr. zbior. pod red. F. Bławat, Przetwianie i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw, Scientific Publishing Group, Gdańsk 2004, str. 32

Tabela 23 Rodzaje, typy i cechy specjalizacji

Rodzaje specjalizacji	Typy specjalizacji	Cechy specjalizacji
Rynkowa	Skierowana na użytkownika finalnego	Firma specjalizuje się w obsługiwaniu jednego typu klienta
	Dostosowana do skali zamówień klienta	Wielu specjalistów obsługuje grupy małych klientów pomijane przez duże firmy
	Nakierowana na obsługę konkretnego klienta	Firma ogranicza się do obsługiwania jednego lub kilku głównych klientów
produktowa	Według liczby produktów	Firma produkuje wyłącznie jeden produkt
	Według kryterium cech produktów	Firma specjalizuje się w produkowaniu pewnej odmiany lub wariantu produktu
	Produkcja na zamówienie	Firma produkuje wzbogacone wersje produktu na indywidualne życzenie klienta
	Jakościowo – cenowa	Firma wykonuje produkty dla klientów skłonnych kupować droższe lub też tańsze produkty
	Usługowa	Firma oferuje dodatkowe usługi, które nie są wykonywane w innych firmach
	Pionowa	Firma specjalizuje się w obsłudze jakiegoś ogniwa łańcucha produkcyjno-dystrybucyjnego
geograficzna	Według kanału dystrybucji	Firma specjalizuje się w obsłudze tylko jednego kanału dystrybucji
		Firma sprzedaje tylko na danym obszarze, w danym regionie lub w danej części świata

Źródło: Przetrawianie i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw, pod red. F. Bławat, Scientific Publishing Group, Gdańsk 2004, s. 34

Strategia niszy rynkowej – postać strategii specjalizacji, jest często stosowana przez małe i średnie przedsiębiorstwa. Polega ona na dotarciu z produktem, do wąsko określonej grupy klientów szukających ściśle sprecyzowanych korzyści, za który są oni w stanie zapłacić wyższą cenę jeśli zaspokoi ich potrzeby.¹²⁵

Dywersyfikacja oznacza zaś wchodzenie na nowe rynki z nowymi produktami, firma udziela się w różnych sektorach rynkowych. Wyróżnia się dwa rodzaje dywersyfikacji: pokrewną i niepokrewną. Dywersyfikacja pokrewna jest wtedy, gdy przedsiębiorstwo prowadzi działalność w sektorach, między którymi występuje rzeczywiste lub potencjalne powiązanie synergiczne. Dywersyfikacja niepokrewna, występuje wówczas gdy przedsiębiorstwo wchodzi do sektorów, nie powiązanych synergicznie. Strategie ta rzadko jest wybierana przez małe i średnie przedsiębiorstwa ze względu iż jest ona bardzo ryzykowana. Polega ona na układaniu całkiem nowych i różnych działań od tych

¹²⁵ Zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem, pr. zbior. pod red. K. Safin, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2008, s. 98

wykonywanych do tej pory, a rozwój firmy następuje przez zmianą technologii wytwarzania i struktury rynku. Tylko przedsiębiorstwa, które osiągnęły mocną i stabilną pozycję na rynku mogą skutecznie stosować strategię dywersyfikacji.¹²⁶

H. I. Ansoff jest autorem najbardziej znanego modelu rozwoju firmy, który dotyczy penetracji rynku, rozwoju produktu, rozwoju rynku, a także dywersyfikacji.¹²⁷ Model ten wykorzystał I. Janiuk i przeprowadził badanie wśród przedsiębiorstw sektora MSP, dotyczące zachowań w ramach rozwoju produktu i rynku. Uzyskane wyniki przedstawił w tabeli nr 2.

Tabela 24 Zachowania strategiczne MSP w ramach macierzy rozwoju produkt / rynek.

RYNEK \ PRODUKT	Obecny	Nowy
Obecny	Penetracja rynku (67,5%)	Rozwój produktu (15,9%)
Nowy	Rozwój rynku (15%)	Dywersyfikacja (1,6%)

Źródło: I. Janiuk, *Strategiczne dostosowanie polskich małych i średnich przedsiębiorstw do konkurencji europejskiej*, Difin, Warszawa 2004, s. 154

Penetracja rynku jest charakterystycznym zachowaniem dla firm zdywersyfikowanych w ramach jednej branży, jak również specjalizujących się. Zasięg ich działania obejmuje: kilka wsi, gminy, gmin sąsiednich, województwa oraz kraju. I. Janiuk w swoich badaniach odnotował 67,5% organizacji tego rodzaju.

Rozwój produktu charakteryzuje przedsiębiorstwa prowadzące działalność w branżach niedokrewnych, a także pokrewnych. Obszar działania tych podmiotów jest taki sam jak w strategii penetracji rynku, zaś oferowany produkt zostaje zmieniony. Zauważono 15,(% takich podmiotów.

Kolejną strategią jest rozwój rynku. Polega on na wchodzeniu przez firmę na nowe rynki np. zagraniczne na podstawie dywersyfikacji w zakresie jednej branży lub specjalizacji. I. Janiuk wśród ankietowanych zaobserwował 15% takich firm.¹²⁸

3.3.2 Strategie konkurencji MSP

Strategia konkurencji układana jest w ramach sektorów, w których prowadzi działalność firma. Obejmuje więc wybrany obszar rynku i polega na wyborze przewagi konkurencyjnej tak, aby zdobyć bądź utrzymać zaplanowaną pozycję wobec konkurenta.¹²⁹

Przykładem strategii konkurencji jest strategia konfrontacji, współpracy i uniku. Płaszczyzną wyboru wymienionych strategii jest pole działań konkurencyjnych.

¹²⁶ B. Piasecki, *Ekonomika...*, op. cit. s. 305

¹²⁷ I. Janiuk, *Strategie rozwoju...*, op. cit., s. 79-80

¹²⁸ I. Janiuk, *Strategiczne dostosowanie...*, op. cit., s. 154-155

¹²⁹ I. Janiuk, *Strategie rozwoju...*, op. cit., s. 77-78

Strategia konfrontacji polega na podjęciu działania na takich obszarze rynku, który prowadzi do bezpośredniej konkurencji z dostawcami takich samych bądź bardzo podobnych produktów lub usług. Jako zalety stosowania strategii konfrontacji w MSP można wymienić: mobilizację kadry kierowniczej i pracowników, sprzyja działaniom innowacyjnym i odważnym, dynamizuje rozwój przedsiębiorstwa, określa bieżącą wartość rynkową przedsiębiorstwa. Głównymi zagrożeniami związanymi z tą strategią są: wyniszczanie przedsiębiorstwa bez pewności wygranej, atak potencjalnych partnerów, brutalizacja życia gospodarczego, konieczność posiadania dużych zasobów (głównie finansowych).

Strategia współpracy oznacza ustąpienie od postaw konfrontacyjnych i nastawienie się na realizację celów przedsiębiorstwa w sposób wykluczający walkę. Najbardziej znaną formą strategii współpracy są alianse strategiczne, czyli porozumienia zawierane pomiędzy wieloma samodzielnymi przedsiębiorstwami w celu realizacji wspólnych zamierzeń.¹³⁰

Strategia uniku polega na świadomym unikaniu konfrontacji z rywalem i poszukiwaniu bezpiecznych warunków do istnienia obok przeciwnika. Strategia ta oznacza świadome ograniczenie się bądź usunięcie się z rynków wyjątkowo ważnych dla konkurenta. Zaletami tej strategii z punktu widzenia MSP są: ograniczenie wydatków na walkę konkurencyjną, zmniejszenie ryzyka działania, mniejszy poziom stresu kierownictwa i załogi. Zaś ryzyka związane z tą strategią to: wywołanie postaw pasywnych wśród załogi, zwolnienie wewnętrznej przedsiębiorczości i dynamizmu, lokowanie się w coraz mniej atrakcyjnych segmentach rynku.

Kolejną płaszczyzną wyboru strategii jest rodzaj przewagi konkurencyjnej (czym dane przedsiębiorstwo konkuruje?), należy wybrać pomiędzy strategią wiodącej pozycji kosztowej a strategii wyróżniania (dyferencjacji).

Strategia wiodącej pozycji kosztowej zakłada, iż najlepszą pozycją konkurencyjną zdobędzie przedsiębiorstwo, które ma najniższe koszty całkowite. Chcąc osiągnąć taką pozycję przedsiębiorstwo musi posiadać wysoki względny udział w runku. Konieczne jest także inwazyjne inwestowanie i ścisła kontrola kosztów. Strategia ta niesie za sobą liczne zagrożenia dla MSP takie jak: bezpośrednia walka cenowa, możliwość pojawienia się produktów substytucyjnych, trudności z wycofaniem się, duże koszty związane z wyposażeniem, reklamą i postępem technicznym, pogoń a maksymalizacją korzyści. Zalety strategii: buduje silną postawę konkurencyjności, zniechęca rywali do działań

¹³⁰ Zarządzanie..., pr. zbior. pod red. K. Safin, op. cit., s. 101-103

konfrontacyjnych, duże marże rynku przekładają się na duże możliwości rozwoju i efektywne inwestowanie, prowadzi do umasowienia produkcji.

Strategia wyróżniania (dyferencjacji) polega na stworzeniu czegoś, co zostanie uznane za unikatowe i dzięki temu przedsiębiorstwo nie będzie musiało konkurować bezpośrednio konfrontacją cenową lub kosztową. Strategia wyróżniania związana jest z następującymi trudnościami ryzykiem: trudność w budowaniu strategii opartej na unikatowości kilku elementów, wymóg wysokiej efektywności działań marketingowych, wymóg wysokiej jakości produktu, niezbędne stałe działanie innowacyjne, zmniejszanie zapotrzebowania nabywców na to, co stanowi przedmiot zróżnicowania, zbyt duża różnica kosztów (i ceny) między firmą o niskich kosztach a firmą stosującą strategię zróżnicowania, możliwość imitacji ze strony konkurencji. Jako zalety tej strategii możemy wymienić to, że: nadaje przedsiębiorstwu wyraźne identyfikacje, pozwala na unikanie wyniszczającej bezpośredniej konfrontacji, podnosi wartość firmy w oczach klientów i partnerów rynkowych, daje możliwość doskonalenia jakości i podnoszenia cen, skutecznie odpowiada na wzrost zainteresowania konsumentów zindywidualizowaną i luksusową ofertą.¹³¹

Tabela 25 Strategie wyróżniania

Strategia:	Charakterystyka
bycia pierwszym	Ten kto był pierwszy (z nowym produktem, wyrobem, usługą) pozostaje w świadomości odbiorców dłużej, czasami nawet jego nazwa staje się nazwą potoczną (np. cola, adidas, kserokopiarka, maggi)
zawłaszczania atrybutów	Związana jest z funkcjonowaniem opartym na produkcie, usłudze mającej wyjątkowe, rozpoznawalne cechy (np. niezawodność- szwajcarski zegarek, solidność – niemieckie auta)
przywództwa	Przywództwo może dotyczyć różnych dziedzin, jest sposobem wyróżniania marki, przedsiębiorstwa, a także sposobem zbudowania wiarygodności i świadomości klientów
specjalizacji na rynku	Firmy zajmujące się wieloma dziedzinami nie znajdują uznania wśród klientów i zwykle nie budują zbyt mocnej pozycji na rynku
preferencji klientów	Polega na zasadzie „dowodu społecznego”, a przejawia się w dostarczaniu klientom tego, co inni klienci uważają za właściwe
wykorzystania technologii	Opiera się na wykorzystaniu elementów bądź całej nowoczesnej technologii w produkcji wyrobów najczęściej znanych już klientom
najnowszych osiągnięć	W strategii tej ważne jest „odcięcie się” od przeszłości – dawnych technologii, surowców
popularności	Sukces może zapewnić tylko popularność. Jeżeli dobrze się mówi o firmie i jej produktach, to jest szansa na sukces rynkowy.
wykorzystania tradycji	Jest ona najlepszą strategią w pokonywaniu konsumenckiej niepewności. Tradycja utwierdza w słuszności wyboru np. PZU – 125 lat tradycji, Kruk – 160 lat tradycji.

Źródło: F. Bławat, *Strategia wzrostu małej firmy*, w: pr. zbior. pod red. F. Bławat, *Przetrwanie i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw*, Scientific Publishing Group, Gdańsk 2004, s. 38

¹³¹ Zarządzanie..., pr. zbior. pod red. K. Safin, op. cit., s. 104-106

Oprócz wiodącej pozycji kosztowej i strategii zróżnicowania można wyróżnić strategię koncentracji jako kolejny rodzaj strategii konkurencji. Jest ona najbardziej odpowiednią strategią dla przedsiębiorstw utrwalających swoją pozycję na rynku. Jest to bowiem faza rozwoju, w której firma musi nadal przełamywać bariery wejścia i nie dysponuje jeszcze odpowiednim doświadczeniem, aby znacząco obniżyć koszty i nie ma zgromadzonych zysków, które mogłyby pozwolić na inwestycje wymagane dla przyjęcia strategii zróżnicowania. Odpowiednie połączenie zasad strategii wiodących kosztów i strategii zróżnicowania daje strategię koncentracji na wybranym segmencie rynku.¹³²

¹³² J. Targalski, *Przedsiębiorczość...*, op. cit., str. 92

4. Zagadnienia metodyczne badania empirycznego i charakterystyka analizowanej firmy

4.1 Zagadnienia metodyczne (cel badania, hipotezy/pytania badawcze, metody i narzędzia badawcze, źródła danych)

Celem badania empirycznego jest identyfikacja strategii rozwoju i konkurencji dla firmy Nasza Apteka na lata 2012-2014.

Pytania badawcze o silne, słabe strony, szanse i zagrożenia

1. Co obecnie stanowi przewagę konkurencyjną analizowanej firmy?
2. Jakie szanse i zagrożenia determinują wybór strategii rozwoju i konkurencji apteki na lata 2012-2014?
3. Jakie silne i słabe strony determinują wybór strategii rozwoju i konkurencji apteki na lata 2012-2014?
4. Jaka strategia rozwoju dla firmy wynika z analizy SWOT?
5. Jaką opcję realizacji tej strategii rozwoju powinna wybrać firma?
6. Jaką strategię konkurencji stosuje obecnie firma, a jaką powinna przyjąć na lata 2012-2014?

W pracy zastosowałam metodę obserwacji uczestniczącej, ponieważ jestem pracownikiem analizowanej organizacji. Uzupełnieniem tej metody był swobodny wywiad bezpośredni z właścicielem apteki oraz analiza danych wtórnych, na podstawie dokumentacji firmy. Źródła danych miały zatem charakter pierwotny i wtórny.

4.2 Ogólna charakterystyka firmy Nasza Apteka

Nasza Apteka rozpoczęła swoją działalność w 1997 r. Obecnie pod tą nazwą właściciele (mgr farmacji Dorota i Roman Cyfra) posiadają cztery apteki, z czego trzy znajdują się na terenie Nowego Sącza (na ul. Długosza, Żółkiewskiego i Lwowskiej), a jedna zlokalizowana jest w Starym Sączu, oraz jedną aptekę w Nowy Sączu pod nazwą Apteka Dla Ciebie. Wszystkie apteki stanowią niewielką sieć. Pierwszą aptekę właściciele otwarli na ul. Długosza, kolejno przejęli aptekę na ul. Lwowskie, która początkowo działała pod inną nazwą, dopiero w 2008 r. zmieniła nazwę na Nasza Apteka. Od 2005 r. funkcjonuje apteka na ul. Żółkiewskiego, a w Starym Sączu od 2008 r. Łączna liczba wszystkich zatrudnionych w aptekach pracowników wynosi 47 osób, w skład których wchodzi magistrowie farmacji, technicy farmaceutyczni, pomoce apteczne, a także osoby odpowiedzialne za zamówienia

zbiorcze. Każda apteka ma ustanowionego kierownika, który zarządza apteką i nadzoruje pracę personelu.

4.3 Analiza potencjału przedsiębiorstwa

Poniżej przeprowadzona została analiza potencjału strategicznego przedsiębiorstwa – Nasza Apteka, za pomocą metody bilansu strategicznego. Wybrana została ta metoda ponieważ umożliwia ona przebadanie wszystkich podsystemów i funkcji organizacji, dostarcza informacji na temat kluczowych zasobów i umiejętności (pod względem ilościowym i jakościowym), a także umożliwia dokonanie oceny szans konkurencyjnych przedsiębiorstw. Przeprowadzenie bilansu strategicznego ma być podstawą do ustalenia silnych i słabych stron apteki. Dokładny opis tej metody oraz etapów jej realizacji zostały zawarte w części teoretycznej mojej pracy w podrozdziale 2.3.1 rozdziału 2. Stosując poniższą metodę bilansu strategicznego opierałam się na pracach M. Lisińskiego oraz G. Gierszewskiej i M. Romanowskiej.

Tabela 26 Arkusz badania potencjału strategicznego apteki

Atuty	Słabe	Średnie	Silne	Wiodące
A. Promocja, sprzedaż i dystrybucja produktów i usług świadczonych przez aptekę				
• gama i różnorodność produktów				X
• poziom cen		X		
• marże		X		
• zasięg geograficzny			x	
• zewnętrzny przepływ informacji			x	
• opanowanie znajomości rynku			x	
• przystosowanie się do rynku			x	
• jakość świadczonych usług				X
• potencjał pracowników i sprzedaży				X
• odbiór społeczny			x	
B. Realizacja usług, produkcja i logistyka				
• lokalizacja apteki			x	
• możliwość rozbudowy	X			
• stan budynków		X		
• połączenia transportowe		X		
• sąsiedztwo klientów			x	
• jakość metod obsługi pacjenta			x	
• zdolność produkcyjna			x	
• zdolność do rozwoju				X
• stopień automatyzacji		X		

• system informacji			x	
C. Badania i rozwój				
• dziedziny badań	X			
• metody badań	X			
• śledzenie nowości technologicznych		X		
• wdrażanie innowacji			x	
• zapewnienie środków finansowych na rozwój		X		
D. Zasoby ludzkie				
• systemy motywacyjne		X		
• rekrutacja pracowników			x	
• wdrażanie pracowników			x	
• szkolenie/doskonalenie zawodowe			x	
• wewnętrzny przepływ informacji			x	
• poziom zarobków		X		
• delegacja (zadań, uprawnień, odpowiedzialności)			x	
• stosunki pracy		X		

Źródło: G. Gierszewska, R. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2003, s. 144-145

Arkusze badania potencjału strategicznego dostarcza nam informacji o słabych i mocnych stronach przedsiębiorstwa. Z tabeli nr 1 wynika, iż mocnymi stronami są promocja, sprzedaż i dystrybucja produktów i usług świadczonych przez aptekę oraz zasoby ludzkie. Poniżej określono atuty wiodące, które tworzą podstawę przewagi konkurencyjnej firmy.

- Gama i różnorodność produktów

Apteka oferuje bogaty asortyment, posiada na stanie większość zarejestrowanych leków silnie działających i ich odpowiedników, szczepionki profilaktyczne, leki narkotyczne. Pracownicy dokładają wszelkich starań, aby w krótkim czasie zrealizować zamówienie na leki trudnodostępne (najczęściej stosowane w indywidualnym leczeniu). Nasza Apteka posiada w swojej ofercie większość nowości z suplementów diety i grupy leków OTC, prowadzi sprzedaż sprzętu medycznego różnych firm – ciśnieniomierze, nebulizatory, glukometry, termometry itp. Oferuje dermokosmetyki z różnych grup cenowych począwszy od niedrogich kosmetyków polskich producentów po znane na całym świecie renomowane marki.

- Jakość świadczonych usług

Pracownicy co jakiś czas uczestniczą w odpowiednich szkoleniach dotyczących obsługi pacjenta, aby mogli odpowiednio weryfikować, rozpoznawać oczekiwania i potrzeby

pacjentów. Na wysoką jakość świadczonych usług wpływają także szkolenia dotyczące wiedzy na temat określonych produktów – leków, sprzętu medycznego, kosmetyków. Olbrzymi wpływ na jakość usług mają kompetencje do których oprócz wiedzy i kwalifikacji możemy zaliczyć uprzejmość, zdolność tworzenia atmosfery zaufania i pewności, empatię czyli utożsamianie się z potrzebami pacjenta i odpowiednią komunikację. Pracownicy Naszej Apteki chętnie udzielają pomocy pacjentom, szybko działają i reagują na stawiane przez nich wymogi.

- Potencjał pracowników i sprzedaży

Apteka, która jest często małym lub średnim przedsiębiorstwem nie ma potrzeby tworzenia skomplikowanej strategii personalnej. Wszelkie działania właściciela skupione są na walce rynkowej by osiągnąć sukces ekonomiczny. Jednak możliwe to będzie dzięki takiemu pokierowaniu – zarządzaniu ludźmi, aby efektywnie wykorzystać możliwości w nich tkwiące oraz potencjał. Na potencjał pracowników składają się ich cechy i kompetencje takie jak: wiedza ogólna i zawodowa, umiejętności praktyczne, zdolności, motywacja do pracy, doświadczenie a także zdrowie. Właściciele apteki wraz z kierownikiem dołożyli wszelkich starań, aby pozyskać pracowników o wysokich walorach (potencjale) oraz stale starają się inwestować w posiadany kapitał ludzki, aby podwyższać ich kwalifikacje i potencjał, są oni świadomi tego, że suma potencjałów wszystkich pracowników stanowi potencjał firmy.

- Zdolność do rozwoju

Zdolność ta w analizowanym przedsiębiorstwie została oceniona jako atut wiodący, potwierdza to fakt, iż firma jest konkurencyjna w stosunku do innych aptek nowosądeckich. Ogromne znaczenie odgrywa tutaj wymiar personalny, ponieważ rozwój zasobów ludzkich przekłada się na rozwój i konkurencyjność firmy. W Naszej Aptece obserwuje się raczej niską ruchliwość pracowniczą, wysoką wydajność pracy, przyjazną atmosferę, czynniki te przekładają się na zwiększenie zdolności do rozwoju.

Zmiany w Prawie Farmaceutycznym dotyczące zakazu reklamy aptek i ich działalności sprawiają, że apteki będą konkurować jakością obsługi, a nie ceną, dlatego bardzo ważne jest posiadanie pracowników o odpowiednich kwalifikacjach, dużym potencjale i zdolnych do rozwoju.

Słabymi stronami firmy są:

- Brak możliwości rozbudowy

Powierzchnia lokalu, w którym znajduje się apteka jest zgodna z wymogami prawa farmaceutycznego jednak jest ona niewystarczająca. Częstym problem jest umieszczenie większych ilości zakupionego towaru w magazynach. Jedynym sposobem na rozwiązanie tego problemu jest przechowywanie nadmiaru towaru w magazynach innych naszych aptek. Budynek w którym znajduje się apteka sąsiaduje z innymi przedsiębiorstwami i lokalami mieszkalnymi, co uniemożliwia rozbudowę.

- **Badania i rozwój**

Czynnik ten jest słabą stroną apteki jednak nie jest ważny w tworzeniu strategii rozwoju lub konkurencji. Śledzenie nowych technologii otrzymało średnią ocenę ze względu na to, iż właściciele i kierownictwo na bieżąco monitorują nowości technologiczne jednak, nie każdą z nich można wprowadzić ze względu na ograniczenia np. związane z brakiem możliwości rozbudowy lokalu. Biorąc pod uwagę sprzęt i oprogramowanie są one wymieniane i uaktualniane na bieżąco.

Z arkusza badania potencjału strategicznego apteki wynika, że przeważają raczej w niej silne i wiodące strony.

4.4 Analiza otoczenia przedsiębiorstwa

Analiza otoczenia przedsiębiorstwa składa się z analizy otoczenia dalszego i analizy otoczenia bliższego. W swojej pracy analizując otoczenie dalsze apteki zastosowałam metodę PEST ponieważ dostarcza ona informacji na temat sfer otoczenia, które mają i mogą mieć kluczowy wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa i jego przyszłą strategię działania. Do analizy otoczenia bliższego wykorzystałam metodę pięciu sił Portera, ponieważ jest ona podstawowym instrumentem analizy sektorowej, skutecznym i efektywnym narzędziem formułowania strategii organizacji. Pomaga ona lepiej poznać rynek, na którym działa przedsiębiorstwo, w którym pracuję.

Przeprowadzenie analizy PEST i pięciu sił Portera ma na celu dostarczenie informacji na temat istniejących i przyszłych szans i zagrożeń płynących z otoczenia – zarówno bliższego jak i dalszego, które mogą wpływać na zdolność organizacji do osiągnięcia wyznaczonych celów. Następnie informacje te zostaną wykorzystane w analizie SWOT. Dokładny opis tych metod oraz etapów ich realizacji został zawarty w części teoretycznej mojej pracy w podrozdziale 2.3.2 rozdziału 2. Stosując poniższe metody analizy otoczenia – PEST i pięć sił Portera, opierałam się na pracach M. Lisińskiego oraz G. Gierszewskiej i M. Romanowskiej.

4.4.1 Analiza PEST dla firmy Nasza Apteka

I. Otoczenie polityczno – prawne:

W otoczeniu polityczno-prawnym istotne są czynniki scharakteryzowane poniżej.

- Przepisy dotyczące zatrudnienia

Przepisy te regulowane są przez Prawo farmaceutyczne, które mówi, że przy wykonywaniu w aptece czynności fachowych mogą być zatrudnieni wyłącznie farmaceuci i technicy farmaceutyczni w granicach ich uprawnień zawodowych. Każda apteka ogólnodostępna musi mieć ustanowionego kierownika, który odpowiada za jej prowadzenie- przepis ten stanowi znaczne utrudnienie dla przedsiębiorców którzy chcieli by prowadzić aptekę lecz nie posiadają wykształcenia kierunkowego, ponieważ kierownikiem może być magister farmacji, który nie przekroczył 65 roku życia, posiadający prawo samodzielnego wykonywania zawodu aptekarza, pięcioletni staż pracy lub specjalizację uprawniającą do prowadzenia apteki i co najmniej trzyletni staż pracy w aptece.

- Przepisy dotyczące kształcenia

Co roku Minister Zdrowia ustanawia limity przyjęć na studia medyczne, dostosowany do możliwości dydaktycznych poszczególnych uczelni, w celu uniknięcia nadmiernej liczby słuchaczy, która może spowodować ograniczony dostęp do bazy dydaktycznej, obniżyć poziom kształcenia a także poziom wykształcenia absolwentów. Dopytyw nowych wykwalifikowanych farmaceutów zapewnia ograniczona forma(stacjonarne-dzienne i niestacjonarne - wieczorowe. W rzeczywistości zajęcia osób studiujących wieczorowo odbywają się równocześnie z dziennymi w takim samym wymiarze godzin, różnią się tylko tym, że za wieczorowe się płaci) i rodzaj studiów(jednolite magisterskie)¹³³.

- Reformy NFZ

Ciągłe wprowadzanie zmian dotyczących realizacji recept, nowe listy refundacyjne, zmiany odpłatności itp. wymagają od kierowników aptek, a także pozostałych pracowników ciągłego doszkalania się. Rząd wprowadza reformy zdrowotne w celu zmniejszenia zadłużenia państwa, jednak cierpią na tym najczęściej pacjenci wymagający ciągłego leczenia, ponieważ muszą więcej płacić za leki.

Izba aptekarska jako samorząd farmaceutyczny stoi na straży etycznego wykonywania zawodu (Kodeks Etyki Aptekarza Rzeczypospolitej Polskiej) i jest wnioskodawcą zmian przepisów w farmacji. Zajmuje się także szkoleniami i egzaminami podyplomowymi dla farmaceutów oraz uczestniczy w wydawaniu koncesji aptekom, a także udziela rękojmi

¹³³ Prawo farmaceutyczne, <http://prawo.legeo.pl/prawo/ustawa-z-dnia-6-wrzesnia-2001-r-prawo-farmaceutyczne/> (data odczytu 4.01.2012)

kierownictwu aptek.

II. Otoczenie ekonomiczno-gospodarcze

Rynek farmaceutyczny uznawany jest za jeden z najbardziej odpornych na negatywne skutki wahań koniunktury.

- Stopa wzrostu PKB

Tempo wzrostu wydatków na ochronę zdrowia powinno być szybsze niż tempo wzrostu PKB. Obserwuje się obecnie coraz większą dysproporcję między tymi czynnikami. Rząd w celu zmniejszenia tej dysproporcji chce wydłużyć czas aktywności zawodowej.

- Stopa procentowa

Wahania stóp procentowych wpływają na procesy gospodarcze w skali globalnej, a także pojedynczych gospodarstw czy przedsiębiorstw. Obniżki lub podwyżki stóp procentowych wpływają na decyzje dotyczące kredytów i oszczędzania. Niskie stopy procentowe zachęcają przedsiębiorców do korzystania z kredytów, co przekłada się na inwestowanie w rozwój, nowe technologie, procesy modernizacyjne, czyli czynniki budujące przewagę konkurencyjną.

- Inflacja

Rosnąca inflacja oraz problemy finansów publicznych przekładają się na utrudniony dostęp do kredytów, a co za tym idzie zagrażają rozwojowi firm.

- Wydatki konsumentów, dochody netto, bezrobocie

Poziom bezrobocia w Polsce utrzymuje się od 2009 roku na mniej więcej stałym poziomie, a to przekłada się na poziom dochodów, który jest warunkiem do zaspakajania podstawowych potrzeb. Popyt na leki zaliczany jest do mało elastycznych, oznacza to, że wraz ze zmianą dochodów popyt nie zmienia się w znacznym stopniu. Poziom dochodów wyznacza głównie strukturę i rozmiary zakupów leków z grupy OTC – dostępnych bez recepty. Niski udział ubezpieczeń społecznych i budżetu państwa w finansowaniu leków przekładają się na to że pacjent musi ponosić wysokie koszty leczenia. Część ludności o najniższych dochodach, ma ograniczony dostęp do leków, co utrudnia leczenie i osłabia tempo rozwoju rynku farmaceutycznego.

- Sytuacja ekonomiczna partnerów

Ma ona ogromne znaczenie, gdyż płynność finansowa pośredników, umożliwiająca bieżące pokrycie należności za dostawy, zapewnia sprawny przebieg procesów dostosowawczych, a także możliwość udzielania rabatów i upustów, co przekłada się obniżenie kosztów i cen

leków dla pacjentów.

III. Otoczenie społeczno-kulturowe

W otoczeniu społeczno-kulturowym należy wymienić następujące czynniki:

- Starzenie się społeczeństwa

Czynnik ten jest jednym z najważniejszych, sprzyja rozwojowi branży aptekarskiej, podobnie jak postęp medycyny - wydłużający czas życia ludzi, nawet tych nieuleczalnie chorych. Znaczną część klientów apteki stanowią osoby starsze emeryci, renciści – pomimo ich niskie dochodów muszą oni kupować leki. Raczej rzadko rezygnują z zakupu zapisanych przez lekarzy medykamentów, gdyż stan ich zdrowia nie pozwala na przerwanie leczenia, często poszukują tańszych odpowiedników. Dając pracownikom możliwość oferowania zamienników należy mieć na względzie to, by wykorzystując swoją wiedzę pracownik odpowiedzialnie doradzał przedkładając względy zdrowotne klientów ponad względy ekonomiczne firmy.

- Społeczna odpowiedzialność pracowników

Obsługa osób starszych, niepełnosprawnych wymaga specyficznych umiejętności komunikacyjnych. Każdy pacjent przychodzący do apteki powinien być traktowany indywidualnie, niezależnie od tego, czy przyszedł po konkretny lek, czy tylko po poradę, rola farmaceuty polega na zaspokojeniu jego oczekiwań zgodnie z zasadami etyki zawodowej. Podstawą opieki farmaceutycznej jest poczucie odpowiedzialności, udzielanie porad i ocena leczenia nie tylko pod względem klinicznym, jak również humanistycznym i ekonomicznym.

Z uwagi na to, że leki stanowią specyficzny produkt obwarowany wieloma przepisami dot. jego sprzedaży, reklamy –wymaga się od pracowników by znali prawo a także pracowali z poszanowaniem prawa. Wymagania te są niezbędne by przedsiębiorstwo nie zostało ukarane czynnikami finansowymi czy wręcz odebraniem licencji – poprzez świadczenie sprzedaży przez kadrę źle wykwalifikowaną lub mało zmotywowaną (np. podanie leku na który wymagana jest recepta bez przedstawienia recepty). Polityka właściwej strategii personalnej uwzględniając potrzeby kadrowe ofertę pracy skieruje do osób posiadających te preferencje, natomiast wobec już zatrudnionych poprzez proces szkoleń właściwe je ukształtuje.

- Moda na zdrowy styl życia

Pewna grupę klientów stanowi też grupa osób młodszych, czynnych zawodowo - a wynikająca z czynników kulturowych tendencja, że jest co raz więcej osób z wyższym

wykształceniem a także preferujących zdrowy styl życia – interesujących się profilaktyką zdrowotną – koniecznym jest, by pracownicy byli osobami o wysokiej kwalifikacjach zawodowych – umieli zaoferować produkt i wzbudzić w klientach potrzebę jego zastosowania np. odpowiednich preparatów witaminowych, suplementów diety itp.

- Wymagania i oczekiwania pacjentów

Pozycja farmaceuty wymaga zachowania wysokiego poziomu ogólnej prezentacji i zachowania odpowiedniego do pozycji farmaceuty, któremu klienci często chcą zaufać jak lekarzowi. Współczesny klient wymaga by obsługująca go osoba miała wiedzę na temat oferowanych leków i kosmetyków, ale także często decydując o wyborze tego a nie innego specyfiku kierują się sympatią do sprzedawcy. Sprzyjać temu mają szkolenia i kursy które pomogą pracownikom zdobyć lub pogłębić wiedzę z zakresu znajomości produktu, rynku i technik sprzedaży. Dobra obsługa, kompetentne doradztwo oraz zadowolenie pacjentów z dotychczasowej obsługi sprzyja także budowie trwałej relacji z klientem.

- Etyczne zarządzanie

Podstawową zasadą zarządzania jest zwykła codzienna przyzwoitość. Na poziomie etycznym przedsiębiorstwa – Apteki wpływają takie czynniki jak misja, kultura organizacyjna, moralność pracowników. We współczesnym społeczeństwie w którym przebieg informacji jest szybki i pełny wszelkie działania nieetyczne natychmiast roznieją się echem, a klienci zrezygnują z dokonywania zakupów w przedsiębiorstwie, któremu zarzuca się nieetyczne postępowanie.

IV. Otoczenie technologiczne

- Dostęp do nowych technologii

Każda apteka, która chce mieć przewagę konkurencyjną musi mieć nieustanny dostęp do najnowszych technologii, oprogramowania a także sprzętu np. ułatwiającego wykonywanie leków recepturowych. Przedsiębiorstwo chcąc budować skuteczną strategię powinno wnikliwie analizować zmiany w otoczeniu technologicznym i wychodzić naprzeciw nowym potrzebom. W celu poprawy organizacji pracy w aptekach, efektywnego wykorzystania przestrzeni i ograniczenia czasu obsługi pacjenta coraz częściej stosuje się systemy szuflad samoczynnie wysuwanych i automatyczne podajniki leków. Dzięki zastosowaniu tych technologii farmaceuta może więcej czasu poświęcić na porady dla pacjentów.

- Stopień informatyzacji

W otoczeniu technologicznym apteki istotne są programy komputerowe, oraz poziom wiedzy pracowników w ich obsłudze. W dzisiejszych czasach nie może zabraknąć w aptekach terminali płatniczych, stałego dostępu do Internetu, który jest niezbędny do przekazywania informacji pomiędzy hurtownią a apteką, apteką a pacjentem, apteką a NFZ oraz pomiędzy kilkoma aptekami należącymi do jednej sieci.

Analiza PEST dostarcza nam informacji na temat szans i zagrożeń dla rozwoju apteki

Wyróżnić można następujące szanse:

- starzenie się społeczeństwa
- moda na profilaktykę zdrowotną

oraz zagrożenia:

- chaotyczne reformy NFZ
- niskie dochody społeczeństwa

4.4.2 Analiza atrakcyjności branży aptekarskiej na terenie Nowego Sącza

Siła przetargowa nabywców.

Klientami apteki są głównie osoby indywidualne, rzadziej inne przedsiębiorstwa – domy opieki, bądź przychodnie. Siła przetargowa odbiorców apteki zależy od stopnia rozdrobnienia klientów, ich zdolności do skoordynowania zakupów, a także od produktów oferowanych przez konkurentów. Klienci apteki stanowią rozproszoną grupę nabywców niezdolną do skoordynowania swoich zakupów co świadczy o małej sile przetargowej w stosunku do dostawców. Z drugiej jednak strony Nasza Apteka i jej konkurencji oferują pacjentom ten sam towar, przez co muszą oni rywalizować innymi atutami (np. cena), aby pacjentom nie było wszystko jedno od kogo kupią towar. W takiej sytuacji nabywcy dysponują jednak siłą przetargową. Podsumowując, oceniam siłę przetargową nabywców zaopatrujących się w Naszej Aptece jako przeciętną.

Siła przetargowa dostawców

Nasza Apteka posiada różnych dostawców, jednak w mojej analizie siły przetargowej dostawców ograniczę się do głównego dostawcy czyli hurtowni farmaceutycznych.

Na terenie Nowego Sącza działają oddziały trzech hurtowni farmaceutycznych, działają oni w dużych sieciach i w stosunku do liczby aptek jest ich niewiele, jednak apteki niekoniecznie zaopatrują się w Nowym Sączu. Z drugiej strony dostawcy oferują jednolite produkty (brak

zróźnicowania), występuje brak realnej groźby integracji w przód, a koszty zmiany hurtowni nie są wysokie, świadczy to o niskiej sile przetargowej dostawców. Ogólnie można stwierdzić, że siła przetargowa dostawców w tym sektorze jest niska.

Nasz Apteka współpracuje z kilkoma hurtowniami farmaceutycznymi, ale tylko jedna z nich działa na terenie Nowego Sącza.

Groźba pojawienia się nowych konkurentów

Istnieje duże prawdopodobieństwo wchodzenia nowych firm do sektora aptecznego. Głównie są to duże sieci aptek, które rozszerzają swoją działalność na terenie całej Polski. Branża aptekarska pomimo kryzysu gospodarczego zaliczana jest do dynamicznych sektorów. W niewielkim stopniu jest ona podatna na niekorzystne tendencje gospodarcze. W 2010 liczba aptek ogólnodostępnych w Nowym Sączu wynosiła 44, oznacza to że w porównaniu z rokiem 2009 w tym mieście otwarto 3 nowe apteki. W 2009 r. na jedną aptekę przypadało 2062 pacjentów, zaś w 2010 liczba ta zmalała do 1921.¹³⁴

Rynek aptekarski zaliczany jest do najbardziej atrakcyjnych sektorów ze względu na wysoką zyskowność i duże tempo wzrostu.

Bariery wejścia do sektora aptekarskiego:

- zakaz reklamy aptek, ich działalności. Od 1 stycznia 2012 zaczęły obowiązywać zmiany w ustawie Prawo Farmaceutyczne, które całkowicie zabraniają reklamy aptek i ich działalności. Jest to znaczne utrudnienie dla nowo otwartych apteka, gdyż nie mają one możliwości poinformowania pacjentów o swojej ofercie, nie mogą zachęcać do korzystania z usług i zakupów w aptece.
- zakaz prowadzenia promocji. Ma to na celu ujednoczenie cen leków refundowanych w aptekach. Nowo powstające apteki często pozyskiwały pacjentów poprzez udzielanie bonifikat i rabatów np. leki przeciw cukrzycowe, paski do pomiaru glukozy w cenie 1 grosza, leki przeciw astmatyczne za 1 zł itp. Do tej pory promocja w znacznym stopniu ułatwiała nowym aptekom start na rynku poprzez zachęcanie do nabycia określonych produktów i pomagała w wykreowaniu określonego wizerunku.
- apteka może być prowadzona tylko na podstawie uzyskanego zezwolenia. Prawo Farmaceutyczne określa, że prawo do uzyskania zezwolenia na prowadzenie apteki ma wyłącznie farmaceuta. Przedsiębiorca nie będący farmaceutą musi zatrudnić osobę odpowiedzialną za prowadzenie apteki i udzielić jej rękami.

¹³⁴ Informator statystyczny miasto Nowy Sącz,
http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbr/karak/ASSETS_2011_informator_Nowy_Sacz.pdf, (data odczytu 9.01.2012)

- mało przejrzysta polityka refundacyjna, zbyt chaotyczne zmiany. W przeciągu dwóch ostatnich miesięcy dwukrotnie uległa zmianie lista refundacyjna. Wielkim znakiem zapytania były zmiany dot. Prawa farmaceutycznego, ostatni zmiany w refundacji leków przeprowadzane były na podstawie list umieszczonych w Internecie, gdyż nie zdążono dostarczyć do aptek nowych książek refundacyjnych. Co kilka dni obwieszczany jest nowy komunikat związany z zasadami realizacji recept i ciągle jest brak jasno określonych wytycznych.

- brak jasnej interpretacji prawa farmaceutycznego, głównie artykułu dotyczącego reklamy. Nie jest dokładnie określone jakie działania są reklamą, a które działalnością informacyjną.

- trudności w uzyskaniu środków inwestycyjnych. Uzyskanie kredytu inwestycyjnego na realizację przedsięwzięć wymaga od przedsiębiorcy udokumentowanie efektywności ekonomicznej, słuszności inwestycji, przewidywanych zysków, amortyzacji gwarancji bankowych oraz różnych kosztorysów, planów i innych kalkulacji. Uzyskanie środków inwestycyjnych z funduszy unijnych jest coraz trudniejsze. W niektórych województwach nie są już przyjmowane wnioski na dotacje ze względu na brak środków, wkrótce zasoby przyznane na 2007-2013 wyczerpią się. Największe możliwości rozwoju z wykorzystaniem środków unijnych mają przedsiębiorstwa innowacyjne, inwestujące w prace badawczo-rozwojowe, aptek nie możemy zaliczyć do tej grupy. Otwarcie apteki związane jest z olbrzymimi kosztami na odpowiednie wyposażenie lokalu i zakup leków.

- nakłady inwestycyjne – otwarcie apteki wymaga bardzo dużych nakładów inwestycyjnych.

Groźba pojawienia się konkurentów oceniam jako dużą. Mimo licznych barier związanych z wejściem do sektora wielu przedsiębiorców podejmuje wyzwanie, gdyż sektor ten jest bardzo atrakcyjny pod względem zysków i nieustannie się rozwija.

Groźba pojawienia się substytucyjnych usług

Część leków z grupy OTC oraz suplementy diety mogą być sprzedawane w sklepach zielarskich, hipermarketach, kioskach czy na stacjach benzynowych, a także za pośrednictwem aptek internetowych. Jednostki te nie są ograniczone pod względem reklamy, wynikiem czego będzie utrudnione konkurowanie pomiędzy aptekami a innymi sprzedawcami detalicznymi, głównie pod względem sprzedaży kosmetyków. Zagrożenie dotyczące sprzedaży leków wydawanych na receptę jest bardzo małe, gdyż w najbliższych czasach nie zapowiada się wprowadzenie jakichkolwiek zmian zmierzających w kierunku ułatwienia dostępu do leków z grupy silnie działających.

Poziom rywalizacji wewnątrz sektora

Rywalizacja między firmami w tym sektorze narastała od kilku lat. Jeszcze kilkanaście lat temu na terenie Nowego Sącza funkcjonowało zaledwie kilka aptek, obecnie jest ich znacznie więcej -44. Spowodowało to wzrost konkurencji i wymusiło obniżkę cen. Apteki prześcigały się w pomysłach jak dotrzeć do pacjenta i uzyskać ich lojalność. Nowa ustawa, która obowiązuje od 1 stycznia 2012 zmieniła o 360 stopni konkurencję wśród aptek, ma ona za zadanie ograniczyć konkurencję i ujednolicić ceny. Głównym konkurentem Naszej Apteki jest druga w Nowy Sączu apteka całodobowa, oraz inna apteka usytuowana w najbliższej okolicy. Obecnie należy nastawić się na konkurowanie jakością obsługi i cenami leków nie refundowanych lub suplementów diety.

Podsumowując analizę 5 sił Portera otrzymujemy następujące szanse i zagrożenia płynące z otoczenia bliższego Naszej Apteki.

Szanse:

- dynamiczny rozwój sektora

Zagrożenia:

- powstawanie nowych aptek
- liczna konkurencja

4.5 Identyfikacja strategii rozwoju

W celu identyfikacji strategii rozwoju Naszej Apteki zastosowałam metodę SWOT ponieważ jest ona prostą a jednocześnie kompleksową metodą analizy strategicznej, stwarza możliwość zintegrowania wszystkich istotnych informacji uzyskanych w trakcie diagnozowania potencjału i otoczenia firmy. Analiza ta jest uniwersalnym narzędziem pozwalającym rozróżnić czynniki, na które przedsiębiorstwo ma wpływ i na których powinno koncentrować swoją uwagę oraz czynniki niezależne od niego, które należy brać pod uwagę przy tworzeniu strategii. Przy pomocy analizy SWOT chce ustalić pozycję strategiczną Naszej Apteki w układzie współrzędnych i ustalić jaką powinna firma przyjąć strategię rozwoju. Dokładny opis tej metody oraz etapów jej realizacji zostały zawarte w części teoretycznej mojej pracy w podrozdziale 2.1 rozdziału 2. Przeprowadzając analizę SWOT opierałam się głównie na pracach Z. Drażka, B. Niemczynowicza, a także G. Gierszewskiej i M. Romanowskiej.

Oceniając poszczególne czynniki zastosowałam skalę od 1 do 5, dla czynników określających szanse i silne strony (atuty) przedsiębiorstwa, skala ta wyraża poziom pozytywnego oddziaływania danego czynnika, gdzie 1 to bardzo słabo pozytywny czynnik, a 5 – bardzo mocno pozytywny czynnik. Z kolei dla czynników określających słabości i zagrożenia, skala 1-5 oznacza poziom negatywnego oddziaływania czynnika, gdzie 1 oznacza bardzo słabo negatywny czynnik, a 5 – bardzo mocno negatywny czynnik. Każdemu czynnikowi została przyporządkowana waga w celu określenia ich znaczenia, suma wag dla każdego obszaru musi wynosić 1. Ocena ważona jest wynikiem mnożenia oceny i wagi.

Tabela 27 Analiza SWOT dla apteki

Szanse	Ocena 1-5	Waga	Ocena ważona	Zagrożenia	Ocena 1-5	Waga	Ocena ważona
Rosnący popyt na leki i środki profilaktyczne	4	0,2	0,8	Duża konkurencja	3	0,3	0,9
Moda na zdrowy styl życia	3	0,1	0,3	Zmiany w prawie farmaceutycznym, liczne zakazy dot. prowadzenia apteki i jej reklamy	4	0,1	0,4
„Starzenie się społeczeństwa”	4	0,2	0,8	Szybkie powstawanie nowych aptek na rynku, powodujące zbytne rozproszenie sektora, przede wszystkim w odniesieniu do klienta	3	0,2	0,6
Szeroki asortyment produktów (lekarstw) krajowych, umożliwiający utrzymanie w miarę przystępnej ceny sprzedaży	3	0,1	0,3	Zbyt silna tendencja biurokratyczna w odzyskaniu należności za leki refundowane	2	0,1	0,2
Dynamicznie rosnący sektor (około 10% rocznie)	4	0,3	1,2	Odchodzenie pracowników do innych aptek	2	0,1	0,2
Schorzenia cywilizacyjne	4	0,1	0,4	Wzrost zainteresowania niekonwencjonalnymi metodami leczenia	3	0,2	0,6
Razem szanse (ocena ważona)	+	1,0	3,8	Razem zagrożenia (ocena ważona)	-	1,0	2,9

Atuty	Ocena 1-5	Waga	Ocena wazona	Słabości	Ocena 1-5	Waga	Ocena wazona
Korzystna lokalizacja apteki, bliskość przychodni specjalistycznych	4	0,2	0,8	Wysokie koszty działalności (np. czynsz)	4	0,3	1,2
Kwalifikacje, doświadczenie, fachowość personelu i kadry kierowniczej	4	0,2	0,8	Brak parkingu dla klientów apteki	3	0,2	0,6
Bogata oferta sprzedawanych produktów	4	0,2	0,8	Słaby system motywacyjny	4	0,4	0,8
Możliwość wykonania na miejscu leków recepturowych (nie dostępnych seryjnie)	3	0,05	0,15	Brak jasno określonej strategii	2	0,1	0,2
Możliwość zakupu leków pochodzenia zagranicznego – import docelowy	2	0,05	0,1				
Wysoki poziom obsługi klienta	3	0,2	0,6				
Dobra atmosfera pracy	4	0,1	0,4				
Razem atuty (ocena wazona)	+	1,0	3,65	Razem słabości (ocena wazona)	-	1,0	2,8

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Z. Drażek, B. Niemczynowicz, Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem, PWE, Warszawa 2003, s. 183

Czynniki zawarte w tabeli nr 27 wynikają z wcześniej przeprowadzonych analiz (szanse i zagrożenia – z analizy otoczenia, atuty i słabości – z analizy potencjału przedsiębiorstwa) i tam też były charakteryzowane.

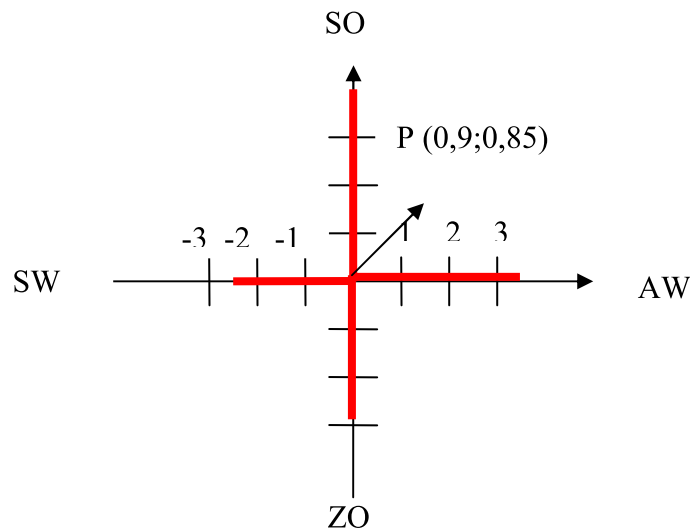
Rosnący popyt na leki i środki profilaktyczne, „starzenie się społeczeństwa”, dynamicznie rosnący sektor i schorzenia cywilizacyjne otrzymały ocenę 4, oznacza to, że są to mocno pozytywnie oddziałujące czynniki na przedsiębiorstwo, które stwarzają szanse do dalszego rozwoju. Pierwsze dwa wymienione czynniki (z oceną 4) otrzymały wagę 0,2 ponieważ mają one duże znaczenie, jednak największe znaczenia ma czynnik, któremu przyznano wagę 0,3. Ostatni czynnik z oceną 4 otrzymał wagę 0,1 oznacza to, że ma on mniejsze znaczenie od pozostałych, które otrzymały wyższe wagi. Szanse takie jak: moda na zdrowy styl życia, oraz szeroki asortyment zostały ocenione na 3, a ich o waga wynosi 0,1.

Oznacza to, że szanse te pozytywnie oddziałują na dalszy rozwój przedsiębiorstwa, a ich znaczenie nie jest zbyt duże. Średnia ważona ocena dla szans wynosi 3,8.

W zagrożeniach ocenę 4 otrzymał jeden czynnik - reformy państwa dotyczące aptek, oznacza to, że wpływa on najmocniej negatywnie spośród wymienionych czynników na przedsiębiorstwo, jednak jego znaczenie nie jest zbyt duże. Największe znaczenie odgrywa istniejąca konkurencja, następnie wchodzenie na rynek nowych konkurentów i wzrost znaczenia niekonwencjonalnym leczeniem. Czynniki te otrzymały ocenę 3 oznacza to, że zagrożenia te negatywnie wpływają na rozwój przedsiębiorstwa. Najmniej negatywnym zagrożeniami są biurokracyzm związany z odzyskiwaniem środków z refundacji oraz odchodzenie pracowników do innych aptek. Średnia ważona ocena dla zagrożeń wynosi 2,9.

Czynniki, które są mocnymi stronami apteki i mocno pozytywnie wpływają na przedsiębiorstwa (otrzymały oceny 4) są: lokalizacja, kwalifikacje i doświadczenie personelu, bogata oferta, a ich wagi wynoszą 0,2 co oznacza, że mają duże znaczenie. Dobra atmosfera w pracy jest czynnikiem również ocenionym jako mocno pozytywny, jednak jego waga na mniejsze znaczenie od poprzednio wymienionych i wynosi 0,1. Czynniki o najmniejszym znaczeniu są: możliwość wykonania leków recepturowych i zakup leków pochodzących z importu docelowego – są to usługi, z których pacjenci rzadko korzystają. Średnia ważona ocena dla mocnych stron wynosi 3,65.

Mocno negatywnymi czynnikami, które osłabiają działalność apteki są wysokie koszty działalności oraz kiepski system motywacyjny, przyznano im wysokie wagi co oznacza, że czynniki te mają duże znaczenie. Brak parkingu dla klientów również negatywnie wpływa na rozwój i konkurencyjność przedsiębiorstwa, jednak czynnik ten ma mniejsze znaczenie od wcześniej wymienionych. Najmniejsze znaczenie ma czynnik dotyczący strategii przedsiębiorstwa (waga 0,1) i on otrzymał również niską ocenę – 2- czyli jest on słabo negatywny. Średnia ważona ocena dla słabych stron wynosi 2,8.



Rysunek 22 Określenie strategii apteki metodą SWOT (Źródło: opracowanie własne na podstawie Z. Drążek, B. Niemczynowicz, Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem, PWE, Warszawa 2003, s. 184)

Punkt P (x, y) odwzorowuje pozycję strategiczną firmy. Jego współrzędne wynikają z różnicy między wartościami łącznych średnich ważonych silnych i słabych stron oraz różnicy między wartościami łącznych średnich ważonych szans i zagrożeń.

$X = SO - ZO$; gdzie: SO – łączna ocena ważona szans, ZO – łączna ocena ważona zagrożeń

$$X = 3,8 - 2,9 = 0,9$$

$Y = AW - SW$; gdzie: AW – łączna ocena ważona atutów, SW – łączna ocena ważona słabych stron

$$Y = 3,65 - 2,8 = 0,85$$

W pierwszej ćwiartce układu współrzędnych proponuje się strategię agresywną, inaczej strategię ekspansji, co wynika z opisu metody SWOT w części teoretycznej. Dla realizacji tej strategii proponuje się w stosowanej metodyce SWOT przyjęcie kilku wzajemnie uzupełniających się strategii: koncentracji, rozwoju rynku, rozwoju produktu oraz innowacji.¹³⁵

Uważam, że najlepszą strategią dla apteki będzie strategia koncentracji, polegająca na skupieniu się na określonej grupie nabywców lub na określonym asortymencie produktów, lub na rynku geograficznym.¹³⁶ Założeniem tej strategii jest efektywne i skuteczne zaspokojenie potrzeb wąskiego segmentu. W tym celu apteka powinna określić gamę niezbędnych produktów, poprzez pozycjonowanie apteki na rynku lokalnym oraz sprecyzowanie profilu pacjenta. Po sprofilowaniu i pozycjonowaniu apteki, należy dobrać

¹³⁵ Z. Drążek, B. Niemczynowicz, Zarządzanie..., op. cit., s. 184

¹³⁶ Tamże, s. 68

asortyment, aby nie było sytuacji, że apteka posiada wszystko dla wszystkich, gdyż może to być bardzo kosztowne i nie generować optymalnych obrotów. Badania marketingowe przedstawiają, że tylko niewielka część osób wybiera zróżnicowaną ofertę jako najważniejszy czynnik przy wyborze apteki. Przy wyborze asortymentu należy kierować się tzw. zasadą Pareto 20/80, która mówi, że 20% produktów generuje 80% obrotów – warto więc dobrze zidentyfikować te 20% preparatów i określić, z jakiej części tych 80% można zrezygnować bez zauważalnych strat.¹³⁷

4.6 Identyfikacja strategii konkurencji

W celu identyfikacji strategii konkurencji wykorzystałam macierz środowisk konkurencyjnych BCG. Analiza kontekstu konkurencji pozwala wyłonić główne cechy, które będą stanowić podstawę w tworzeniu pozycji konkurencyjnej. Dokładny opis metody identyfikacji strategii konkurencji oraz etapów jej realizacji został zawarty w części teoretycznej mojej pracy w podrozdziale 2.2 rozdziału 2.

Z przeprowadzonej analizy 5 sił Portera wynika, iż natężenie konkurencji w branży aptekarskiej na terenie Nowego Sącz jest duże. Obserwuje się ciągle nasilanie wymagań klientów i rosnący poziom konkurencji, w związku z czym tradycyjne metody zarządzania mogą okazać się niewystarczające do pokonania konkurentów i zapewnienia realizacji celów przedsiębiorstwa. Do roku 2012 właściciele aptek wykorzystywali różne narzędzia konkurencyjne np. ulotki, gazetki, foldery informacyjne, plakaty, systemy lojalnościowe itp. obecnie prawo farmaceutyczne zakazuje tych form reklamy. Wzrastające zapotrzebowanie na porady w aptece przekłada się na rozwój kontaktów z pacjentem, doradzanie mu, odpowiednią komunikację oraz wspieranie go w podejmowanych decyzjach wiążących się ze zdrowiem. Aby nasza placówka stała się bardziej atrakcyjna należy zadbać głównie o personel, poprzez organizację większej liczby odpowiednich szkoleń dotyczących sposobu podejścia do pacjenta, jego obsługi, dostosowania się do różnych typów osobowościowych itp. ponieważ wielu klientów wraca do miejsca, w którym zostali fachowo, miło i pozytywnie obsłużeni. Oprócz obsługi farmaceutycznej, szczególną uwagę zwraca się na kolejne narzędzie konkurencyjne jakim jest wnętrze apteki, dokłada się wszelkich starań, aby było ono pozytywnym wizerunkiem placówki. Ważnym elementem wpływającym korzystnie na

¹³⁷ K. Szalonka, Budowanie przewagi konkurencyjnej na rynku aptecznym, „Czasopismo Aptekarskie” 2006, nr 1, s. 51-54

wizerunek apteki jest „zarządzanie półką”. Właściwa ekspozycja produktów, głównie tych intensywnie reklamowanych np. w telewizji, w znacznym stopniu zwiększa ich sprzedaż.

Kluczowymi czynnikami sukcesu w branży aptekarskiej są:

- jakość obsługi pacjenta
- korzystna lokalizacja
- bogaty asortyment
- wizerunek placówki
- cena

Macierz środowisk konkurencyjnych BCG

Wrażliwość na dyferencjację	Silna	Rozproszenie	Specjalizacja
	Słaba	Impas	Wolumen
		Słaba	Silna

Wrażliwość na wolumen

Rysunek 23 Macierz środowisk konkurencyjnych BCG (źródło: Strategor. Zarządzanie Firmą. Strategie, Struktury, Decyzje, Tożsamość, PWE, Warszawa 2001, str. 57)

Apteka jest przedsiębiorstwem o słabej wrażliwości na dyferencjację (zróźnicowanie) ponieważ nie ma ona wpływu na jakość, wygląd czy zastosowanie oferowanych produktów, są one jednakowe, standardowe w każdej aptece. Wrażliwość na wolumen również jest słaba potwierdza to możliwość istnienia apteki jako niezbyt dużego przedsiębiorstwa (wolumen nie jest decydujący dla funkcjonowania). Oznacza to, że nie można w obecnej postaci wykorzystać żadnej z klasycznych przewag – ani polegającej na wyróżnianiu, ani na skali i kosztach. Firma znajduje się w środowisku Impasu, które oznacza brak jasnej strategii konkurencji i budowania przewagi konkurencyjnej. Zaleca się ruch strategiczny w kierunku pola Wolumen, tj. konkurowanie przez skalę i stosowanie strategii przywództwa kosztowego, co można by osiągnąć poprzez łączenie podmiotów w sieci. Sieci aptek mają większe możliwości konkurowania ceną, przy zamówieniach dużych ilości towaru tzw. pakietów, otrzymują go po niższej cenie, co przekłada się na niższą cenę dla pacjenta. Od 1 stycznia 2012 apteki mogą konkurować między sobą głównie cenami leków pełnopłatnych, z grupy OTC lub suplementów diety, a także jakością systemu obsługi.

Zakończenie

Celem mojej pracy była identyfikacja strategii rozwoju i konkurencji dla firmy Nasza Apteka na lata 2012-2014. Realizacja celu pracy umożliwiła odpowiedź na następujące pytania badawcze:

1. Co obecnie stanowi przewagę konkurencyjną analizowanej firmy?

Obecnie przewagę analizowanej firmy stanowi gama i różnorodność produktów, jakość świadczonych usług, potencjał pracowników oraz zdolność do rozwoju.

2. Jakie szanse i zagrożenia determinują wybór strategii rozwoju i konkurencji apteki na lata 2012-2014?

Wybór strategii rozwoju i konkurencji apteki na lata 2012-2014 determinują następujące szanse: rosnący popyt na środki profilaktyczne, moda na zdrowy styl życia, „starzenie się społeczeństwa”, schorzenia cywilizacyjne i dynamiczny rozwój sektora. Natomiast główne zagrożenia stanowią: duża konkurencja, zmiany w prawie farmaceutycznym, zainteresowanie niekonwencjonalnymi metodami leczenia i szybkie powstawanie nowych aptek.

3. Jakie silne i słabe strony determinują wybór strategii rozwoju i konkurencji apteki na lata 2012-2014?

Wybór strategii rozwoju i konkurencji apteki na lata 2012-2014 determinują następujące silne strony: korzystna lokalizacja, kwalifikacje i doświadczenie personelu, bogata oferta produktów, wysoki poziom obsługi i dobra atmosfera pracy. Natomiast główne słabe strony stanowią: wysokie koszty działalności, brak parkingu dla klientów, słaby system motywacyjny i brak jasno określonej strategii.

4. Jaka strategia rozwoju dla firmy wynika z analizy SWOT?

Z analizy SWOT wynika, że firma może przyjąć następujące strategie: koncentracji, rozwoju rynku, rozwoju produktu oraz innowacji.

5. Jaką opcję realizacji tej strategii rozwoju powinna wybrać firma?

Z przeprowadzonej analizy wynika, że strategią rozwoju firmy powinna być ekspansja, a najbardziej właściwą opcją realizacji tej strategii będzie koncentracja.

6. Jaką strategię konkurencji stosuje obecnie firma a jaką strategię powinna realizować w latach 2012-2014?

Jeśli chodzi o strategię konkurencji, firma znajduje się obecnie w środowisku „impasu”, które oznacza brak jasnej strategii budowania przewagi konkurencyjnej. Zaleca się ruch strategiczny w kierunku pola „wolumen”, tj. konkurowania przez skalę i przywództwa kosztowego, co można by osiągnąć poprzez łączenie podmiotów i budowanie sieci aptek.

Spis tabel i rysunków

Tabela 1 Podział strategii podstawowych przez różnych autorów	19
Tabela 2 Charakterystyka strategii przedsiębiorstwa.....	25
Tabela 3 Modele struktury procesu zarządzania strategicznego.....	32
Tabela 4 Elementy analizy SWOT.....	34
Tabela 5 Czynniki determinujące atrakcyjność sektora.....	47
Tabela 6 Rozszerzona działalność podstawowa.....	57
Tabela 7 Arkusz badania potencjału strategicznego	60
Tabela 8 Silne i słabe strony organizacji.....	60
Tabela 9 Sfery makrootoczenia i analiza tendencji w otoczeniu	66
Tabela 10 Charakterystyka kluczowych konkurentów	68
Tabela 11 Kryteria przynależności do klasy małych i średnich przedsiębiorstw	70
Tabela 12 Cechy wyróżniające małe i średnie oraz duże przedsiębiorstwa.....	72
Tabela 13 Liczba przedsiębiorstw zarejestrowanych w rejestrze REGON w 2009 r.	75
Tabela 14 Struktura liczby przedsiębiorstw aktywnych według klas wielkości w latach 2005-2009 (w %).....	76
Tabela 15 Liczba pracujących w sektorze przedsiębiorstw według klas wielkości w latach 2005–2009 w tys.	78
Tabela 16 Przeciętne wynagrodzenie miesięczne brutto na jednego zatrudnionego w złotych	80
Tabela 17 Przeciętne miesięczne wynagrodzenie brutto (zł) według sekcji gospodarki narodowej.....	80
Tabela 18 Przychody według klas wielkości w mln zł	81
Tabela 19 Przychody wg rodzaju działalności w mln zł w 2009 r.....	81
Tabela 20 Udział MSP w tworzeniu PKB w latach 2005–2008 (%)	82
Tabela 21 Struktura PKB w latach 2007-2008.....	83
Tabela 22 Udział MSP w PKB w 2008 roku (w cenach bieżących w mln zł) wg sekcji gospodarki	83
Tabela 23 Rodzaje, typy i cechy specjalizacji.....	85
Tabela 24 Zachowania strategiczne MSP w ramach macierzy rozwoju produkt / rynek.	86
Tabela 25 Strategie wyróżniania	88
Tabela 26 Arkusz badania potencjału strategicznego apteki.....	91
Tabela 27 Analiza SWOT dla apteki.....	103

Rysunek 1 Etapy rozwoju zarządzania strategicznego	8
Rysunek 2 Podział strategii zarządzana	18
Rysunek 3 Klasyfikacja czynników wpływających na pozycję strategiczną organizacji i analizę SWOT	35
Rysunek 4 Podstawowe opcje strategiczne analizy SWOT	37
Rysunek 5 Model metody SPACE	39
Rysunek 6 Opcje strategiczne w metodzie SPACE	41
Rysunek 7 Model opcji strategicznych w metodzie SPACE	43
Rysunek 8 Macierz strategiczna BCG	45
Rysunek 9 Rozmieszczenie SJB na macierzy GE.....	47
Rysunek 10 Mapa grup strategicznych	53
Rysunek 11 Macierz środowisk konkurencyjnych BCG	54
Rysunek 12 Ścieżka ekonomiczna sektora farmaceutycznego	55
Rysunek 13 System łańcuchów wartości	56
Rysunek 14 Łańcuch wartości przedsiębiorstwa	57
Rysunek 15 Rodzaje luki strategicznej	63
Rysunek 16 Układ scenariuszów stanów otoczenia.....	66
Rysunek 17 Podstawowe dane o przedsiębiorstwach według klas wielkości w 2009 r.	75
Rysunek 18 Liczba przedsiębiorstw zarejestrowanych w REGON w latach 2005 – 2010 w mln.....	76
Rysunek 19 Struktura przedsiębiorstw wg podstawowego rodzaju działalności w 2009 r.	77
Rysunek 20 Liczba pracujących w sektorze przedsiębiorstw według klas wielkości w latach 2005-2009.....	78
Rysunek 21 Zatrudnienie według rodzaju działalności w 2009 roku.	79
Rysunek 22 Określenie strategii apteki metodą SWOT.....	106
Rysunek 23 Macierz środowisk konkurencyjnych BCG	108

Bibliografia

Literatura

1. Błaszczak W., Metody organizacji i zarządzania. Kształtowanie relacji organizacyjnych, PWN, Warszawa 2006
2. Bławat F., Strategia wzrostu małej firmy, w: pr. zbior. pod red. F. Bławat, Przetrawanie i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw, Scientific Publishing Group, Gdańsk 2004
3. Drażek Z., Niemczynowicz B., Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem, PWE, Warszawa 2003
4. Galata S., Strategiczne zarządzania organizacjami: wiedza, intuicja, strategie, etyka, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2004
5. Przedsiębiorczość w polskiej transformacji. Opisy przypadków, pod red. J. Gancarczyka, Wydawnictwo WSB-NLU, Nowy Sącz 2001
6. Gierszewska G., Zarządzanie strategiczne, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2000
7. Gierszewska G., Romanowska M., Analiza strategiczna przedsiębiorstw, PWE, Warszawa 2003
8. Gliński B., Kuc B. R., Fołtyn H., Menedżeryzm. Strategie. Zarządzanie, Wydawnictwo Key Text, Warszawa 2000
9. Gołębiowski T., Zarządzanie strategiczne planowanie i kontrola, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2001
10. Ignatiuk S., Ignatiuk S., Zarządzanie strategiczne w świetle teorii i praktyki, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok 2003
11. Janiuk I., Strategiczne dostosowanie polskich małych i średnich przedsiębiorstw do konkurencji europejskiej, Difin, Warszawa 2004
12. Janiuk I., Strategie rozwoju i konkurencji małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce, „Organizacja i Kierowanie” 2005, nr 1 (120)
13. Jeżak J., Popczyk W., Winnicka-Popczyk A., Przedsiębiorstwo rodzinne. Funkcjonowanie i rozwój, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2004
14. Krupski R., Niemczyk J., Stańczyk- Hugiet E., Koncepcje strategii organizacji, PWE, Warszawa 2009
15. Leszczyński Z., Małe i średnie przedsiębiorstwa w przekroju sektorowym i regionalnym, w: Małe i średnie przedsiębiorstwa w gospodarce regionu, pr. zbior. pod red. M. Strużyckiego, PWE, Warszawa 2004

16. Lisiński M., Metody planowania strategicznego, PWE, Warszawa 2004
17. Obłój K., Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej, PWE, Warszawa 2007
18. Penc J., Strategiczny system zarządzania: holistyczne myślenie o przyszłości: formułowanie misji i strategii, Agencja wydawnicza Placet, Warszawa 2001
19. Piasecki B., Ekonomia i zarządzanie małą firmą, Wydawnictwo PWN, Warszawa Łódź 1998
20. Pierścionek Z., Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa, PWN, Warszawa 2003
21. Polowczyk J., Skuteczne strategie biznesowe, Wydawnictwo WSB w Poznaniu, Poznań 2003
22. Porter M. E., Strategia konkurencji metody analizy sektorów i konkurentów, PWE, Warszawa 2001
23. Robert M., Nowe myślenie strategiczne czyste i proste, przełożył Grzegorz Łuczkiwicz, Wydawnictwo MT Biznes Sp.zo.o., Warszawa 2006
24. Rokita J., Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej, PWE, Warszawa 2005
25. Safin K., Przedsiębiorstwa rodzinne – istota i zachowania strategiczne, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2007
26. Safin K., Zarządzanie małą firmą, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2003
27. Zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem, pr. zbior. pod red. K. Safin, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2008
28. Stabryła A., Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy, PWN, Warszawa-Kraków 2000
29. Stawasz E., Innowacje a mała firma, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1999
30. Strategor, Zarządzanie firmą: strategie, struktury, decyzje, tożsamość, PWE, Warszawa 2001
31. Szalonka K., Budowanie przewagi konkurencyjnej na rynku aptecznym, „Czasopismo Aptekarskie” 2006, nr 1
32. Targalski J., Przedsiębiorczość i zarządzanie, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa 2003

Źródła internetowe:

<http://archiwum.parp.gov.pl>

<http://www.stat.gov.pl>

<http://www.parp.gov.pl>

<http://prawo.legeo.pl>