

uwagę dogłębną analizę stanu obecnego i przyszłego. Są to specjaliści, którzy dysponują wiedzą i doświadczeniem z zakresu objętego ankietą, osoby o szerokich horyzontach, kompetentne w danej dziedzinie, otwarte na problemy świata i zorientowane na przyszłość. Właściwy dobór ekspertów do badania jest jednym z ważniejszych czynników sukcesu metody. Doborem ekspertów powinna rządzić zasada maksymalnej różnorodności pod kątem nie tylko doświadczeń i wiedzy zawodowej, ale również „poziomu eksperckości”, czyli optymizmu i realizmu w procesie powiązań różnych segmentów gospodarki. Grupa ekspertów składa się zwykle z nie mniej niż dwudziestu osób pracujących anonimowo, bez bezpośredniego kontaktu między sobą.

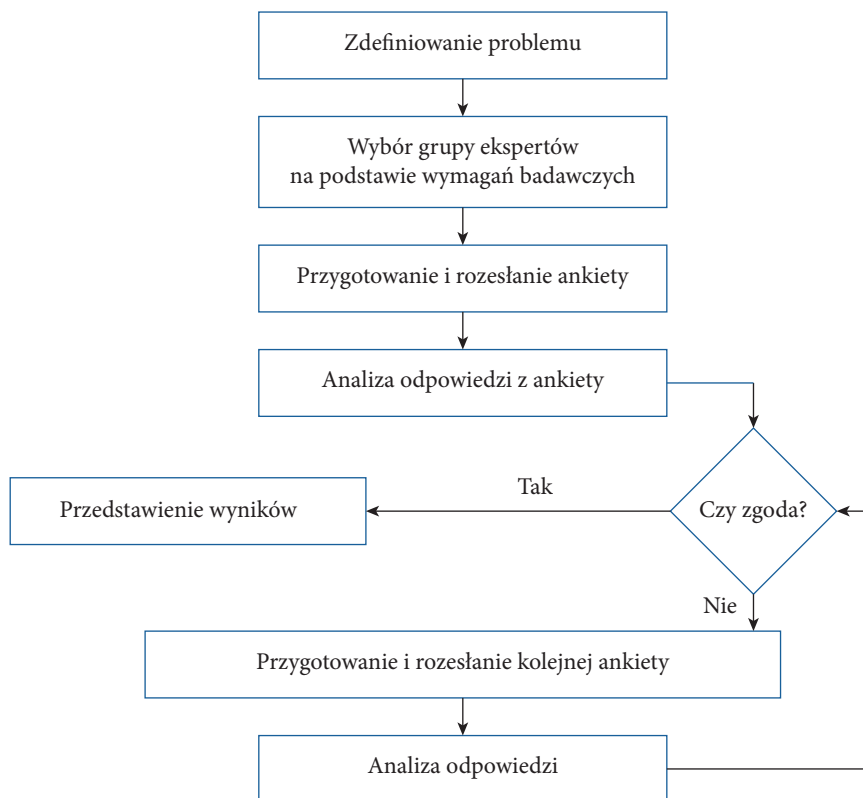
Metodę delficką powinno się stosować w celu maksymalizacji pożytków płynących z grupowej komunikacji (tradycyjnej) oraz minimalizacji negatywnych efektów tej komunikacji. Negatywne efekty grupowej komunikacji to (Kowalewska, 2011):

- czasochłonność;
- dominacja (silnych) mniejszości;
- nacisk na podporządkowanie się grupie;
- rozmyta odpowiedzialność;
- skłonność do pospiesznego wyrażania niezbyt przemyślanych opinii;
- zamknięcie na nowatorskie idee;
- tendencja do podtrzymywania raz wyrażonego stanowiska;
- skłonność do ulegania opiniom wyrażonym z dużą dozą perswazji.

Metoda delficka to metoda „ostatniej szansy”, odpowiednia do zastosowania, gdy nie można rozwiązać problemu, używając precyzyjnych technik analitycznych, a jedyną „szansą” jest zebranie „opinii” – subiektywnych sądów formułowanych przez dobrze poinformowane osoby. Według Kowalewskiej (2011, s. 17) metodę delficką warto stosować wówczas, gdy:

- kontakty osobiste uczestników nie są pożądane ze względu na trudności z zapewnieniem warunków demokratycznej partycypacji;
- mamy do czynienia z osobami o różnych doświadczeniach i wiedzy;
- mamy do czynienia z osobami zajmującymi różne pozycje;
- podejrzewamy istnienie dużych różnic zdań, kontrowersyjnych opinii, konfliktów wartości i sądzimy, że anonimowość będzie sprzyjać ich ujawnianiu;
- chcemy zaangażować sporą grupę osób, czyli gdy proces ustrukturyzowanej komunikacji grupowej będzie bardziej efektywny niż spotkania *face-to-face*.

Na rysunku 2.1 została pokazana procedura postępowania w metodzie delfickiej.



**Rysunek 2.1. Etapy postępowania w metodzie delfickiej**

Źródło: (Cieślak, 1999, za Chyłek, 2014).

Ogólny algorytm metody delfickiej obejmuje następujące etapy (Kałkowska i in., 2010, s. 36–37):

1. Powołanie ekspertów do rozwiązania danego problemu. Ekspersi mogą pochodzić z danej organizacji oraz spoza niej. Zostają poinformowani, czy i jakie wynagrodzenie otrzymają za udzielanie odpowiedzi. Na tym etapie następuje zaprojektowanie kwestionariusza.
2. Ekspersi są proszeni o dokonanie prognozy dotyczącej zmian zachodzących w różnych segmentach makrootoczenia. Pracują anonimowo, bez bezpośredniego kontaktu między sobą. Odpowiedzi udzielają w kwestionariuszach. Zazwyczaj jest to technika ankiety internetowej.
3. Odpowiedzi są opracowywane i przekazywane każdemu ekspertowi. Następuje przesłanie ekspertom zbiorczych odpowiedzi z pierwszej rundy i rozpoczyna się druga runda. Następnie przesyła się ekspertom zbiorcze odpowiedzi

- z drugiej rundy i przeprowadza się kolejną rundę przy wykorzystaniu tego samego kwestionariusza ankiety w każdej rundzie. Respondentom wypełniającym ankietę po raz kolejny są prezentowane więc zbiorcze odpowiedzi ekspertów z poprzedniej rundy, co ma sprzyjać budowaniu konsensusu.
4. Uwzględniając otrzymane odpowiedzi, eksperci weryfikują swoje poprzednie opinie. Proces ten powtarza się zwykle czterokrotnie (stosuje się cztery kwestionariusze). Następnie dokonuje się opracowania i analizy wyników końcowych.
  5. W miarę jak następuje zbieranie opinii w kolejnych kwestionariuszach, zauważa się narastanie zbieżności poglądów ekspertów. Opinię z ostatniego kwestionariusza traktuje się jako prognozę analizowanego aspektu (zmiany) przyszłości.

Reasumując, trzeba podkreślić, że metoda delficka (opinie ekspertów) jest heurystyczną metodą, którą stosuje się do przewidywania przyszłości, określenia prawdopodobieństwa zajścia zdarzeń oraz wyznaczenia szacunkowych wartości niektórych wielkości. W ostatnich latach metoda delficka jest wykorzystywana do prognozowania zjawisk o charakterze politycznym i społecznym, mających charakter międzynarodowy, są to np. opinie ekspertów dotyczące prognoz rozwoju i ewolucji społeczeństwa globalnego, ranking najlepiej zarządzanych firm w Polsce i na świecie. Generalnie nie dostarcza ona nowej wiedzy o przyszłości, lecz jedynie zbioru oczekiwań grupy specjalistów. Grupa ekspertów jest podstawą uzyskania właściwej prognozy, ale jednocześnie czynnikiem ograniczającym. Trudno jest bowiem dobrać do badań odpowiednio liczne grono specjalistów, ponadto eksperci muszą reprezentować różne poglądy oraz mieć własną, niezależną wizję przyszłości. Bardzo ważna jest kwestia niezależności sądów i opinii specjalistów biorących udział w badaniach, gdyż mogą oni podlegać presji mody intelektualnej czy naukowej (Gierszewska i Romanowska, 2017, s. 64; Chyłek, 2014, s. 54). Zatem metoda nie jest pozbawiona subiektywizmu. Istotną jej słabością jest także fakt, że ma ona zastosowanie jedynie w przypadku zmian o charakterze ciągłym. Specyfika burzliwego otoczenia znacznie ogranicza możliwości stosowania tej metody. Do jej wad trzeba też zaliczyć znaczną pracochłonność i czasochłonność.

## 2.7. Metoda QUEST

Metoda delficka została zaadaptowana na potrzeby organizacji działających w burzliwym otoczeniu poprzez skonstruowanie narzędzia zwanego QUEST (*quick environmental scanning technique*). Jest to metoda bezscenariuszowa, podobnie jak metoda delficka. Obydwie metody stanowią jedynie swego rodzaju wnioskowanie na podstawie trendów i danych z przeszłości, nie dostarczają wie-

dzy o przyszłości. Podstawą wnioskowania w tej metodzie są opinie ekspertów z różnych dziedzin. Ich prognozy są następnie uśredniane, dzięki czemu wynikowa opinia lub prognoza jest możliwie najbliższa rzeczywistości. Zespół dokonujący prognoz stanowią naczelne kierownictwo firmy i kierownicy wyższych szczebli. Określenie przyszłości odbywa się na zasadzie ekstrapolacji i jest nacechowane subiektywizmem.

Metoda QUEST pozwala na szybkie uzyskanie pierwszego przybliżenia tych zdarzeń i tendencji w otoczeniu, które mają znaczenie dla decyzji strategicznych. Istotą metody QUEST jest korzystanie z pomocy ekspertów, którzy mają za zadanie oszacować trendy w otoczeniu. Zespół jest celowo dobrany. Kieruje nim lider, który wyznacza zadania, jak również opracowuje raport końcowy. Liczba członków grupy ekspertów jest nieduża i wynosi około 15 osób. Zespół w ciągu kilku dni zbiera się na trzech sesjach, w czasie których metodą kolejnych przybliżeń określa tendencje do zmian w otoczeniu, czynniki krytyczne i prawdopodobieństwo ich wystąpienia. Raport końcowy, po podpisaniu przez lidera grupy ekspertów, jest jeszcze poddawany ostatecznej korekcie (Gierszewska i Romanowska, 2009, s. 48).

**Procedura postępowania w metodzie QUEST** jest podobna do metody delifikiej. Sprowadza się do przedstawienia problemu grupie specjalistów, którzy prezentują swój punkt widzenia, co umożliwi konkretyzację problemu i rozwiązań. Metodyka stosowania analizy obejmuje następujące etapy (Lisiński, 2004, s. 98):

1. Przygotowanie badania:
  - a) stworzenie odpowiednich warunków techniczno-organizacyjnych,
  - b) ustalenie składu ekspertów (optymalna ich liczba waha się w granicach 12–15 kierowników),
  - c) przygotowanie informacji o zjawiskach i procesach występujących w otoczeniu.
2. Identyfikowanie opinii ekspertów:
  - a) określenie specyfiki działalności organizacji,
  - b) ustalenie wskaźników opisujących jej funkcjonowanie,
  - c) identyfikacja zdarzeń kluczowych oraz ustalenie prawdopodobieństwa ich wystąpienia,
  - d) przeprowadzenie analizy współdziałania,
  - e) formułowanie pomysłów dotyczących opcji strategicznych organizacji.
3. Formułowanie scenariuszy w formie pisemnego raportu będącego rezultatem uzgodnienia stanowisk ekspertów.
4. Identyfikacja opcji strategicznych w formie scalania podstawowych rozstrzygnięć wygenerowanych w trakcie burzy mózgów.

Jak wynika z zaprezentowanego schematu, eksperci dobierają wskaźniki, które pozwolą jak najlepiej określić działalność przedsiębiorstwa. Ustalają zda-

rzenia krytyczne, które będą miały najistotniejszy wpływ na funkcjonowanie podmiotu w przyszłości i przypisują im prawdopodobieństwo wystąpienia. Następnie określają powiązania między zdarzeniami, prowadząc tzw. analizę współdziałania. Kolejno tworzą tablicę krzyżową i formułują opcje strategiczne dla całego przedsiębiorstwa i dla poszczególnych rodzajów jego działalności. Tworzenie strategii funkcjonalnych jest szczególnie przydatne dla grup kapitałowych o zdywersyfikowanej działalności.

Najważniejszymi cechami metody QUEST są zatem (Gierszewska i Romanowska, 2009, s. 48):

- celowy dobór uczestników badania – proces badania jest prowadzony przez kierownika zespołu i doproszonych do badania ekspertów z danego sektora lub branży;
- kompetencje ekspertów proszonych o opinie – w badaniu tym uważa się, że wiedza menedżerów przedsiębiorstwa dotycząca otoczenia, w którym ono funkcjonuje, jest często niedoceniana; ten potencjał może być skutecznie wykorzystany; ważne jest także to, że dzięki temu zebranie i opracowanie informacji o otoczeniu może być szybkie i niedrogi w porównaniu z innymi metodami;
- pisemna forma opinii;
- wielokrotne spotkania grupy ekspertów na potrzeby danego badania – umożliwia to ustalenie indywidualnej wiedzy osób uczestniczących w badaniu, agregację tej wiedzy i jej opracowanie w celu uzyskania spójności prognozy i możliwości wykorzystania do sformułowania strategii.

Reasumując, metoda QUEST ma prawie takie same wady i zalety jak metoda delficka. Jest wykorzystywana do oceny trendów występujących w otoczeniu konkretnego podmiotu gospodarczego, podczas gdy metoda delficka ma szersze zastosowanie. Metoda QUEST pozwala na szybkie przybliżenie zdarzeń istotnych dla rozwoju przedsiębiorstwa oraz umożliwia projektowanie różnych opcji strategicznych. Nie można jednak pominąć wad tej metody. Na jakość sporządzanych prognoz mają bowiem wpływ zróżnicowane kompetencje ekspertów w obszarze problemów będących przedmiotem analizy. Słaba znajomość ocenianego obszaru znacznie obniża jakość sporządzanych prognoz.

## **2.8. Strukturalna analiza sektora według Portera – diament Portera**

Jedną z metod wykorzystywanych do badania konkurencyjności podmiotów gospodarczych w otoczeniu jest diament Portera zwany też rombem. Konkurencja jest definiowana jako „zjawisko, którego uczestnicy rywalizują między sobą

lając firmom na przeniesienie wzrostu kosztów na własne ceny. Siła dostawców jest większa, gdy:

- **dostawcy są skoncentrowani lub sprzedają duże ilości w stosunku do sprzedaży nabywcy** (duże firmy dostawcze mają większą moc w negocjacjach);
- **produkty dostawców stanowią istotną część kosztów nabywcy** – jeśli produkt dostawcy jest kluczowy dla procesu produkcyjnego nabywcy, dostawca ma większą moc;
- **brak substytutów produktów dostawcy** – moc dostawcy wzrasta, gdy brakuje substytutów jego produktów;
- **branża nie jest ważnym klientem dla grupy dostawców** – jeśli branża stanowi tylko niewielką część sprzedaży dostawcy, ma on większą motywację do wywierania nacisku na branżę;
- **produkty dostawców są zróżnicowane lub istnieją koszty zmiany dostawcy** – zróżnicowanie produktów lub wysokie koszty zmiany dostawcy ograniczają możliwości nabywcy w wyborze dostawców;
- **dostawcy mogą stanowić zagrożenie integracji w przód** – jeśli dostawca może zacząć produkować produkty końcowe, może to stanowić dodatkową presję na nabywców.

Siła dostawców może się zmieniać w zależności od warunków rynkowych i strategicznych decyzji firm. Firmy mogą próbować łagodzić tę moc poprzez takie strategie jak zagrożenie integracją wsteczną, redukcja kosztów zmiany dostawców czy poszukiwanie alternatywnych źródeł dostaw.

### Siła przetargowa nabywców

Siła przetargowa odbiorców w branży może oddziaływać na ceny, jakość i usługi oferowane przez firmy, co bezpośrednio wpływa na rentowność branży. Siła ta zależy od takich kluczowych czynników, jak:

- **koncentracja odbiorców lub ich duży udział w zakupach** – duża skala zakupów przez jednego odbiorcę wzmacnia jego pozycję w negocjacjach, co jest szczególnie istotne w branżach o wysokich kosztach stałych;
- **znaczenie zakupów dla kosztów odbiorcy** – odbiorcy, dla których zakupy w danej branży stanowią znaczący procent ich kosztów, będą bardziej skłonni do negocjacji cen i warunków zakupu;
- **standardowość lub nieróżnicowanie produktów** – jeśli produkty są standardowe i łatwo zastępowalne, odbiorcy mają większą swobodę w wyborze dostawców;

- **niskie koszty zmiany dostawcy** – wzmacniają pozycję negocjacyjną odbiorców;
- **niskie zyski odbiorcy** – odbiorcy o niskich zyskach często wywierają presję na obniżenie cen zakupu, aby zwiększyć własną rentowność;
- **zagrożenie integracją wsteczną** – odbiorcy mogą wywierać presję na dostawców, jeśli istnieje realne zagrożenie, że mogą sami zacząć produkować daną rzecz;
- **niewielki wpływ produktu branży na jakość produktów odbiorcy** – gdy produkt branży nie wpływa znacząco na jakość produktu końcowego odbiorcy, odbiorca jest mniej wrażliwy na cenę;
- **dostęp odbiorcy do informacji** – odbiorcy posiadający pełną informację o rynku, cenach i kosztach producentów mają większą przewagę negocjacyjną.

Zmiany w tych czynnikach mogą zwiększać lub zmniejszać siłę przetargową odbiorców, co wpływa na strategie firm w danej branży. Firmy mogą próbować zmienić tę dynamikę poprzez różnicowanie produktów, tworzenie kosztów zmiany dostawców dla odbiorców lub skupienie się na mniej wymagających segmentach rynku.

### Zagrożenie ze strony substytucyjnych produktów lub usług

Produkty substytucyjne stanowią istotny element rywalizacji w branży, ograniczając maksymalne ceny, jakie firmy mogą ustalić, przez co wpływają na ograniczenie potencjalnych zysków. Przykładem są producenci cukru, którzy doświadczają konkurencji ze strony tańszych substytutów, takich jak syrop glukozowo-fruktozowy. Ważne jest identyfikowanie produktów substytucyjnych, które mogą spełniać te same funkcje co produkt branży, nawet jeśli wydaje się, że są z innych sektorów. Pozycja wobec produktów substytucyjnych może być kształtowana przez wspólne działania całej branży, np. poprzez kampanie reklamowe czy poprawę jakości produktów. Szczególną uwagę należy zwrócić na substytuty podlegające trendom poprawy stosunku ceny do wydajności oraz produkowane przez wysoko zyskowe sektory. W odpowiedzi na substytuty firmy mogą dostosowywać swoje strategie, np. łącząc swoje produkty z substytutami lub redefiniując swoje usługi.

Groźba pojawienia się nowych produktów i substytutów w sektorze zależy głównie od trzech czynników. Po pierwsze, od atrakcyjności sektora, która jest określana przez takie aspekty jak obecna i przyszła wielkość sektora, dynamika sprzedaży oraz obecna i przewidywana rentowność – im sektor jest bardziej atrakcyjny, tym większa jest szansa na pojawienie się nowych konkurentów. Po

drugie, od wysokości barier wejścia, takich jak ekonomia skali, poziom technologiczny, dostęp do kanałów dystrybucji i formalne bariery rynkowe – niższe bariery zwiększają ryzyko konkurencji zewnętrznej. Po trzecie, od zdolności istniejących producentów do obrony sektora poprzez działania takie jak walka cenowa czy kontrola kanałów dystrybucji – skuteczna obrona zmniejsza zagrożenie ze strony nowych rywali. Ponadto szybkość zmian technologicznych również wpływa na ryzyko pojawienia się substytutów.

## Groźba pojawienia się nowych konkurentów

Groźba pojawienia się nowych konkurentów wynika z istnienia barier wejścia do sektora. Bariery wejścia są kluczowym elementem w modelu pięciu sił konkurencyjnych Portera i odgrywają istotną rolę w określaniu zdolności firm do wejścia na rynek. Istnieje sześć głównych źródeł barier wejścia:

1. **Ekonomia skali, efekt skali (*economies of scale*)**. Zjawisko to jest związane z sytuacją, kiedy wraz ze wzrostem produkcji maleją jednostkowe koszty produkcji. W efekcie wyprodukowanie jednostki produktu przez dużego producenta kosztuje mniej niż przez podmiot mniejszy. Zniechęca to nowe firmy do wejścia na rynek, wymuszając na nich rozpoczęcie działalności na dużą skalę (ryzykując silną reakcję istniejących firm) lub na małą skalę (akceptując niekorzystną pozycję kosztową).
2. **Odróżnianie się produktu (*product differentiation*)**. Oznacza, że ugruntowane firmy mają rozpoznawalność marki i lojalność klientów wynikającą z wcześniejszej reklamy, obsługi klienta, różnic w produkcie lub bycia pierwszym na rynku. Odróżnianie się tworzy barierę poprzez wymaganie od nowych firm dużych nakładów na przełamanie istniejącej lojalności klientów.
3. **Wymagania kapitałowe (*capital requirements*)**. Wymóg inwestowania dużych zasobów finansowych do konkurowania tworzy barierę, szczególnie jeśli kapitał jest wymagany na ryzykowne lub nieodwracalne inwestycje początkowe, takie jak reklama czy badania i rozwój (R&D).
4. **Koszty zmiany (*switching costs*)**. Koszty zmiany dotyczą sytuacji, w której kupujący ponosi dodatkowe koszty w przypadku zmiany dostawcy. Wysokie koszty zmiany mogą wymagać od nowych uczestników rynku oferowania produktów po niższych cenach, co powoduje znaczną obniżkę kosztów, lub poprawy wydajności, aby zrównoważyć niższe marże.
5. **Dostęp do kanałów dystrybucji (*access to distribution channels*)**. Nowy uczestnik musi zapewnić dystrybucję swojego produktu, co może być utrudnione, jeśli inne firmy już obsługują istniejące kanały dystrybucji.



6. Koszty stałe, koszty niezależne od skali produkcji (*cost disadvantages independent of scale*). Ugruntowane firmy mogą mieć przewagi kosztowe, których potencjalni nowi uczestnicy nie mogą naśladować niezależnie od swojej wielkości i osiągniętych ekonomii skali. Do tych zalet należą np. zastrzeżona technologia produktowa, korzystny dostęp do surowców, korzystne lokalizacje, rządowe subsydia, krzywa doświadczenia.

Każda z tych barier może ograniczać zdolność nowych firm do wejścia na rynek, utrzymując tym samym wyższy poziom rentowności dla istniejących graczy. Bariery te mogą ewoluować i zmieniać się w czasie, a strategiczne decyzje firm mogą mieć znaczący wpływ na ich siłę i skuteczność (tabela 3.10).

Model Portera przedstawia dogłębną analizę przewagi konkurencyjnej w branżach, podkreślając kluczową rolę pięciu głównych sił. Jednak, pomimo jego powszechnej akceptacji, nie jest on pozbawiony ograniczeń (Goyal, 2020).

Model Portera obejmuje opisane elementy, takie jak siła przetargowa odbiorców i dostawców, zagrożenie substytutami i nowymi wejściami do branży oraz istniejąca rywalizacja w branży. Te czynniki łącznie determinują pozycję firmy w branży, różniąc się znaczeniem w zależności od kontekstu branżowego (Porter, 2008). W późniejszych badaniach (Wilkinson i Kannan, 2013) uwzględniono także dodatkowe czynniki, takie jak polityka rządowa i działania prawne mogą również znacząco wpływać na rentowność (Porter, 2008).

Krytyczni autorzy, jak Grundy (2006), podkreślają uproszczenie przez Portera łańcuchów wartości branżowych oraz statyczną naturę jego modelu, która może nie być odpowiednia dla dynamicznych współczesnych rynków (Beattie, 2018). Merchant (2012) przekonuje, że zwinność jest ważniejsza od dominacji rynkowej, sugerując, że nowoczesne firmy „gazele” przewyższają „800-funtowe goryle”, które ściśle przestrzegają modelu Portera.

Pomimo tej krytyki model Portera oferuje wgląd w dynamikę rynku, podkreślając poszukiwanie nieperfekcyjnych rynków dla potencjalnych nadzwyczajnych zysków (Grundy, 2006). Jednak jego przepisowy i sztywny charakter, skupiający się bardziej na teorii mikroekonomicznej niż na praktycznym zastosowaniu, ogranicza jego przydatność (Grundy, 2006).

Najważniejszą wadą modelu, zidentyfikowaną przez Goyala, jest brak skupienia na trwałości przewagi konkurencyjnej. Tę lukę wypełniają ramy oparte na zasobach, takie jak dynamiczne kompetencje Teece (2000), kluczowe kompetencje Hamela i Prahalada (1996) oraz model VRIN Barneya (1991), które podkreślają zwinność, kluczowe kompetencje i cenne zasoby służące utrzymaniu przewagi konkurencyjnej.

Podsumowując, choć model Portera oferuje podstawowe zrozumienie dynamiki branży i pozycjonowania konkurencyjnego, jest ograniczony w adresowa-

**Tabela 3.10. Parametry i wskaźniki do oceny ilościowej pięciu sił Portera**

Parametr	Zmienna	Wskaźnik	Wartość	
Rywalizacja w sektorze	liczba konkurentów	duzi konkurenci nie przeważają	oceni w skali 1-7, gdzie 1 – całkowicie się zgadzam, a 7 – całkowicie się nie zgadzam	
	wzrost branży	konkurencja zróżnicowana		
	zróżnicowanie produktów konkurencji	malejąca liczba konkurentów		
		produkt standardowy		
		konkurencyjne produkty nie różnią się istotnie		
		razem	suma punktów / 35	
Siła przetargowa dostawców	wkład kupującego	klienci nie wnoszą dodatkowego wkładu w działalność podmiotu	oceni w skali 1-7	
	zróżnicowanie produktów.	produkt nie różni się od innych		
	koszt zmiany	klient może łatwo zmienić sprzedawcę bez zastanowienia nad konsekwencjami cenowymi i/lub jakościowymi		
	cena zakupu produktu	wzrost cen może być przerzucony na klienta		
		klienci nie są zainteresowani promocjami.		
	informacje o produkcji	kupujący nie zawsze mają pełne informacje o oferowanym produkcie		
		produkt jest trudny do znalezienia/ wyjątkowy		
		razem	suma punktów / 49	
Siła przetargowa nabywców	rynek dostawców	odbiorca jest istotny dla dostawcy materiałów i energii	oceni w skali 1-7	
		działalność odbiorcy jest istotna dla dostawcy		
	koszt zmiany	odbiorcy mogą zrezygnować z dostaw dla podmiotu		
	substytut	odbiorcy mają swobodę wyboru dostawcy		
	dominujący dostawca	odbiorcy mają dostęp do substytutów		
		odbiorcy nie są zdominowani przez dostawców	razem	suma punktów / 42

**Tabela 4.2. Matryca profili konkurencyjnych zorientowanych wewnątrznie (ICPM)**

Wewnętrzne czynniki sukcesu	Waga (w %)	Ocena*	Punktacja**
Zespół zarządzający	10		
Struktura/kultura organizacyjna	10		
Wyróżniające kompetencje	10		
Przewaga konkurencyjna	10		
Doskonałość operacyjna	10		
Marketing/marka	10		
Zasoby ludzkie	10		
Finanse	10		
Systemy informatyczne / poziom cyfryzacji	10		
Innowacyjność	10		
Razem	100		

\* Ocena w skali 1–5, gdzie 1 określa słabe strony, a 5 silne strony.

\*\* Punktacja to waga · ocena.

Źródło: (Capps i Glissmeyer, 2012).

W kontekście zarządzania ogólnego analiza SWOT jest często wykorzystywana przez przedsiębiorstwa do formułowania konkurencyjnych strategii w zmieniającym się otoczeniu biznesowym (De Boer i in., 2001; Dyson, 2004; Feglar i in., 2006; Ho i in., 2010; Kajanus i in., 2012). Macierz SWOT klasycznie umożliwia wybór czterech strategii, które są połączeniem analiz mocnych i słabych stron, z analizą szans i zagrożeń. Te strategie to:

- SO (*strengths-opportunities*) – wykorzystująca mocne strony do wykorzystania szans;
- ST (*strengths-threats*) – używająca mocnych stron do unikania zagrożeń;
- WO (*weaknesses-opportunities*) – identyfikująca nowe szanse poprzez zmniejszenie słabych stron;
- WT (*weaknesses-threats*) – minimalizująca słabości w celu uniknięcia zagrożeń.

Pierwsze zastosowanie SWOT w zarządzaniu i formułowaniu strategii przedstawił Weihrich (1982), wykorzystując jako przykład rzeczywisty przypadek firmy Volkswagen. Od tego czasu zostało opracowanych wiele technik w celu oceny firm i ich strategicznych decyzji (Agarwal i in., 2012; Capps i Glissmeyer, 2012; Frost, 2003; Viedma, 2004).

### 4.3. Analiza ASTRA

Analiza strategiczna typu ASTRA rozszerza zastosowanie klasycznej analizy SWOT. Jak opisuje Stabryła (2000), to metoda badania i oceny strategii działania przedsiębiorstwa oraz jego otoczenia wykorzystywana głównie przez kierownictwo naczelne organizacji. Metoda ta pomaga w określeniu postępowania firmy w zmiennym środowisku i składa się z czterech głównych etapów (Stabryła, 2000):

- **ocena realizacji przyjętej strategii zarządzania** – analiza aktualnego stanu firmy w celu uzyskania niezbędnych informacji potrzebnych do ewentualnej korekty lub zmiany strategii; kluczowe jest tutaj badanie potrzeb publicznych i ocena opłacalności obecnej strategii pod kątem takich aspektów jak rentowność, płynność finansowa czy wypłacalność;
- **analiza otoczenia konkurencyjnego** – analiza zewnętrznych szans i zagrożeń dla przedsiębiorstwa, co często się wiąże z wykorzystaniem analizy SWOT; analiza ta pozwala ocenić pozycję firmy na rynku w stosunku do konkurencji oraz zbadać możliwości zbytu produktów;
- **badanie organizacji przedsiębiorstwa** – analiza mocnych i słabych stron firmy w celu identyfikacji i eliminacji wszelkich nieprawidłowości w działalności; istotne jest tu znalezienie rozwiązań niewymagających dużych nakładów finansowych oraz ocena działalności firmy w dłuższym okresie;
- **projektowanie opcji strategicznej** – zebranie i analiza informacji z poprzednich etapów w celu wybrania najbardziej racjonalnego wariantu strategii; wszystkie warianty powinny być dokładnie przeanalizowane, a wybór powinien się opierać na solidnej analizie efektywności planowanych przedsięwzięć gospodarczych.

Analiza ASTRA jest więc kompleksowym podejściem, które umożliwia firmom dokładne zrozumienie swojego obecnego położenia i kierunku, w jakim powinny podążać w przyszłości, biorąc pod uwagę zarówno aspekty wewnętrzne, jak i czynniki zewnętrzne wpływające na ich działalność.

### 4.4. Metoda refleksji strategicznej

Kolejnym rozszerzeniem analizy SWOT jest metoda refleksji strategicznej. Jest to proces analizy strategicznej, na który składa się kilka etapów (Martyniak, 1996; Rawski, 2019):

- analiza otoczenia przedsiębiorstwa - ten etap kończy się sporządzeniem listy szans i zagrożeń (Martyniak, 1996, s. 35–37);

- analiza potencjału przedsiębiorstwa – kończy się sporządzeniem listy mocnych i słabych stron przedsiębiorstwa (Martyniak, 1996, s. 35–37);
- badanie synergii – polega na badaniu synergii w układzie potencjał (charakteryzowany przez silne i słabe strony) oraz otoczenie (charakteryzowane przez szanse i zagrożenia) – wykorzystuje się tutaj macierz – tablicę krzyżową – jako narzędzie pomocnicze (Martyniak, 1990, s. 4–8);
- identyfikacja możliwych strategii służących modyfikacji relacji przedsiębiorstwa z otoczeniem;
- wybór strategii – badanie koherencji z celami przedsiębiorstwa;
- przełożenie strategii na zbiór działań – przekształcenie wybranej strategii w konkretne działania;
- tworzenie planu operacyjnego – finalizacja procesu polegająca na stworzeniu szczegółowego planu działania.

Z punktu widzenia analizy otoczenia w metodzie refleksji strategicznej istotne są pierwsze trzy etapy. Na kolejnych etapach następuje bowiem definiowanie strategii.

Pierwsze dwa etapy są zgodne z krokami analizy SWOT. To, co odróżnia metodę refleksji strategicznej od klasycznej analizy SWOT, to etap trzeci, który skupia się na badaniu synergii pomiędzy czynnikami wewnętrznymi oraz zewnętrznymi.

Po zidentyfikowaniu szans i zagrożeń oraz silnych i słabych stron konstruuje się tablicę krzyżową do badania synergii, gdzie w kolumnach są przedstawione szanse i zagrożenia, natomiast w wierszach – silne i słabe strony (tabela 4.3).

**Tabela 4.3. Tablica krzyżowa do badania synergii w układzie potencjał–otoczenie**

Otoczenie potencjał		Szanse				Zagrożenia			
		1	2	...	K	1	2	...	M
Silne strony	1								
	2								
	...								
	n								
Słabe strony	1								
	2								
	...								
	p								

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Martyniak, 1990, s. 4–8).

Istotą badania synergii jest ustalenie kierunku i siły wzajemnych oddziaływań czynników wewnętrznych i zewnętrznych. Do wartościowania zbudowanych relacji stosuje się oceny punktowe, co pozwala na szerszą i pogłębioną analizę (Rawski, 2002b, s. 10–13). W macierzy każdej relacji można przypisać jedną z trzech ocen jakościowych: stan obojętności, synergia dodatnia (korzystna dla przedsiębiorstwa) lub synergia ujemna (niekorzystna dla przedsiębiorstwa). Oceny te są następnie kwantyfikowane w zakresie od  $-2$  do  $+2$  (Rawski, 2002a, s. 3–6).

Dalsze etapy postępowania obejmują analizę sum oraz rozkładów brzegowych w macierzy, co umożliwia głębsze zrozumienie i wykorzystanie informacji do formułowania strategii i działań taktycznych oraz operacyjnych. Metoda refleksji strategicznej pozwala przedsiębiorstwom na efektywne wykorzystanie swoich zasobów w kontekście otoczenia rynkowego, ułatwiając podejmowanie decyzji strategicznych w zmieniających się warunkach rynkowych (Rawski, 2019).

#### 4.5. Macierz SPACE

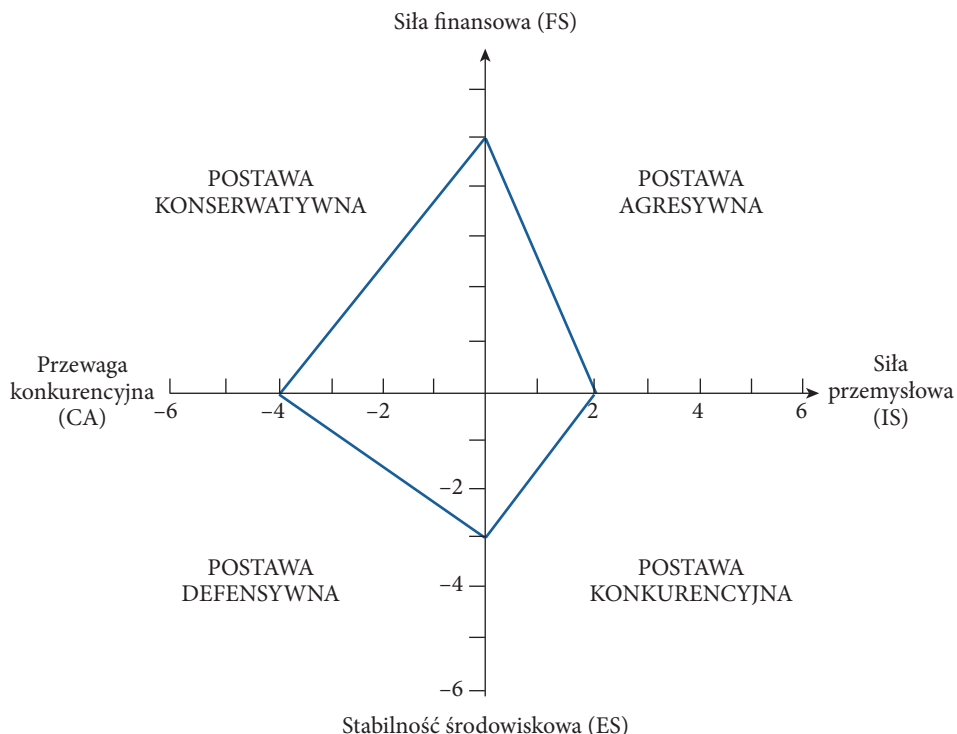
Model macierzy SPACE (*strategic position and action evaluation*) został zaproponowany przez Rowe'a (1994). Jest to narzędzie służące do mapowania pozycji firmy w kwadrantowej macierzy, co umożliwia firmie określenie odpowiedniej postawy strategicznej na potrzeby dalszego rozwoju. Macierz SPACE pozwala na normatywne określenie strategii, jaką powinna podjąć firma (rysunek 4.2).

Na macierz SPACE składają się z trzy wymiary:

- siła finansowa (FS) – dotyczy aspektów finansowych firmy, takich jak rentowność, płynność, przepływy pieniężne (Gurbuz, 2013); wymiary te są oceniane w skali od 1 do 6, gdzie 1 oznacza najgorszą ocenę, a 6 najlepszą;
- stabilność środowiskowa (ES) – obejmuje stabilność firmy w branży, w tym takie czynniki jak stopy inflacji, polityka rządowa, różnice w popycie i podatkach (Gurbuz, 2013); ocena w skali od  $-1$  do  $-6$ , gdzie  $-1$  to najlepsza ocena, a  $-6$  najgorsza;
- siła przemysłowa (IS) – zawiera zmienne zewnętrzne, takie jak bariery wejścia na rynek, potencjał wzrostu, dostęp do finansowania i technologii (Gurbuz, 2013); skala oceny od 1 do 6.

Przewaga konkurencyjna (CA) obejmuje takie aspekty jak udział w rynku, jakość produktu, cykl życia produktu i wizerunek marki (Gurbuz, 2013). Ocena od  $-1$  do  $-6$ . Naniesienie wyznaczonych punktów na poszczególne osie pokazuje pozycję podmiotu w przedstawionych wymiarach. Na podstawie tych czterech

wymiarów firma może określić swoją strategiczną postawę jako agresywną, konkurencyjną, konserwatywną lub defensywną, co przekłada się na ogólnie strategię konkurencji: przywództwo kosztowe, różnicowanie, koncentracja lub obrona (Rowe, 1994, s. 258). Na rysunku 4.2 widać, że największy trójkąt oznacza postawę konserwatywną\*.



**Rysunek 4.2. Macierz SPACE**

Źródło: (Rochmad i Iskandar, 2021).

Postawy strategiczne według modelu SPACE:

- postawa agresywna – odpowiednia w atrakcyjnych warunkach konkurencyjnych z niewielkim zakłóceniem środowiska; polega na agresywnym wzroście (Silaban i Syah, 2018);

\* Zgodnie ze wzorem na pole trójkąta można wyliczyć pole poszczególnych trójkątów:

- postawa konserwatywna =  $\frac{1}{2} \cdot |4| \cdot |-4| = 8$ ,
- postawa agresywna =  $\frac{1}{2} \cdot |4| \cdot |2| = 4$ ,
- postawa defensywna =  $\frac{1}{2} \cdot |-4| \cdot |-2| = 4$ ,
- postawa konkurencyjna =  $\frac{1}{2} \cdot |-2| \cdot |2| = 2$ .