

ANALIZA STRATEGICZNA OTOCZENIA PRZEDSIĘBIORSTWA

Protected by PDF Anti-Copy Free
(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

Analiza grup interesów



Osoby fizyczne, prawne lub grupy społeczne, które wywierają (lub są w stanie wywrzeć) istotny wpływ na działania organizacji określane są mianem grup interesów (grup nacisku).

Wyróżnia się kilka typów grup interesów:

1. Wewnętrzne:

- kierownicy,
- pozostali pracownicy danej organizacji;

2. Zewnętrzne:

- **grupy finansujące daną organizację** (inwestorzy, właściciele, instytucje rynku kapitałowego),
- **grupy interesów gospodarczych, politycznych i społecznych** (odbiorcy, dostawcy, konkurenci, władze centralne i lokalne, związki zawodowe, społeczności lokalne, organizacje społeczne, polityczne, religijne, media, itp.)

Przykładowe konflikty interesów

Protected by PDF Anti-Copy Free
(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

- dążenie do obniżki kosztów pracy w wyniku automatyzacji i redukcji zatrudnienia oraz ograniczenia świadczeń społecznych (**konflikt między zarządem a pracownikami i związkami zawodowymi**),
- dążenie **zarządu i właścicieli** do poprawy rentowności sprzedaży stoi w sprzeczności z oczekiwaniami **nabywców** (minimalizacja kosztów zakupu, oczekiwania podnoszenia jakości bez wzrostu jego cen),
- **konflikt między zarządem a władzami** (podatki, ustawodawstwo),
- **konflikt między zarządem a społecznością lokalną** (ochrona środowiska, zakres świadczeń na rzecz rozwoju regionu).

Groźba konfliktów wymaga odpowiedniego **zarządzania relacjami z grupami interesów**. Pozwala to zarządzającym wykrywać sprzeczności między grupami nacisku oraz wykorzystywać skłonność poszczególnych grup do współpracy z organizacją.

Podjęcie **decyzji strategicznych** w przedsiębiorstwie wymaga więc **rozeznania celów i oczekiwań** poszczególnych **grup interesów**. Nawet pozornie **słabe grupy** mogą pozyskać **bardzo wpływowych sojuszników** (np. współczesne media i kształtowaną przez nie opinię publiczną).

METODY ANALIZY MAKROOTOCZENIA

Protected by PDF Anti-Copy Free
(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

1. Metody bezscenariuszowe



- metoda ekstrapolacji trendów
- metoda delficka
- metoda luki strategicznej

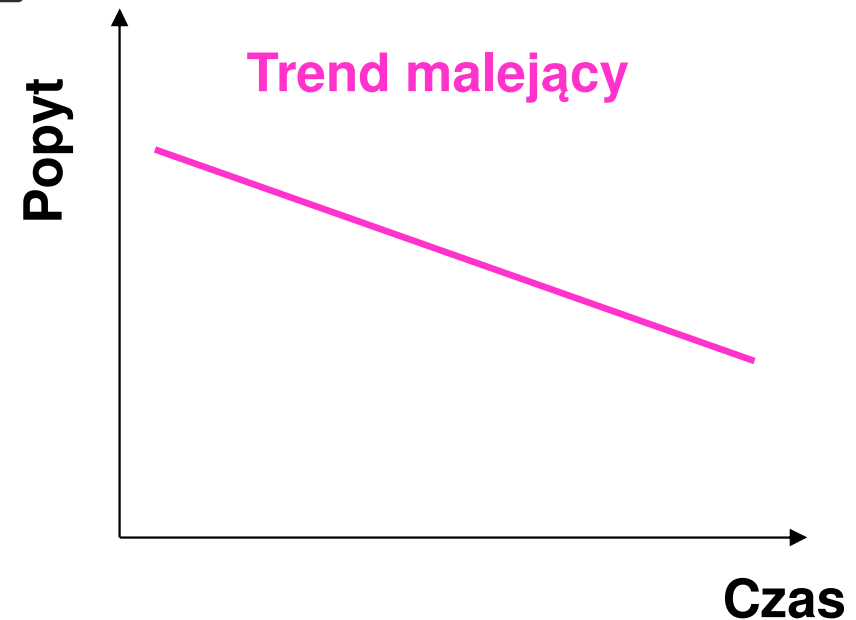
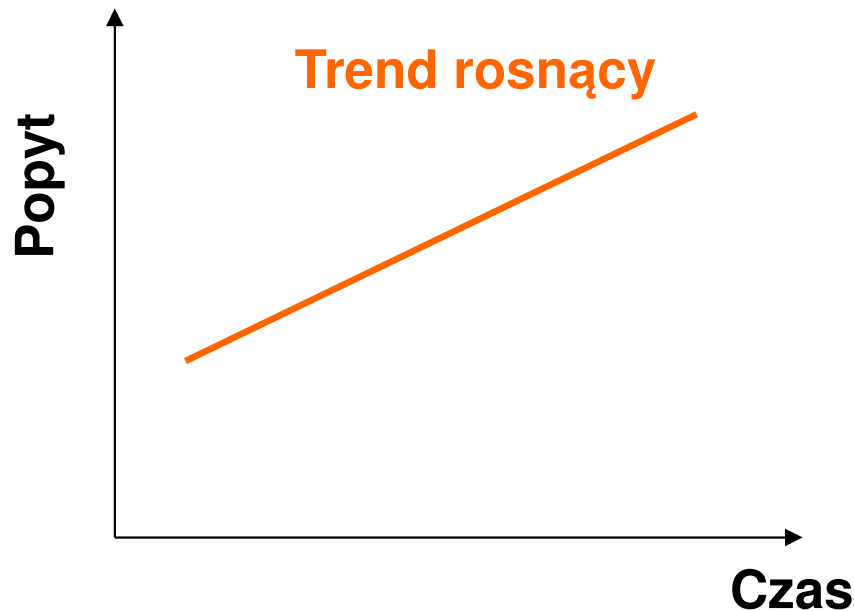
2. Metody scenariuszowe

- scenariusze możliwych zdarzeń
- scenariusze symulacyjne
- scenariusze stanów otoczenia

Analiza (ekstrapolacja) trendu

Protected by PDF Anti-Copy Free

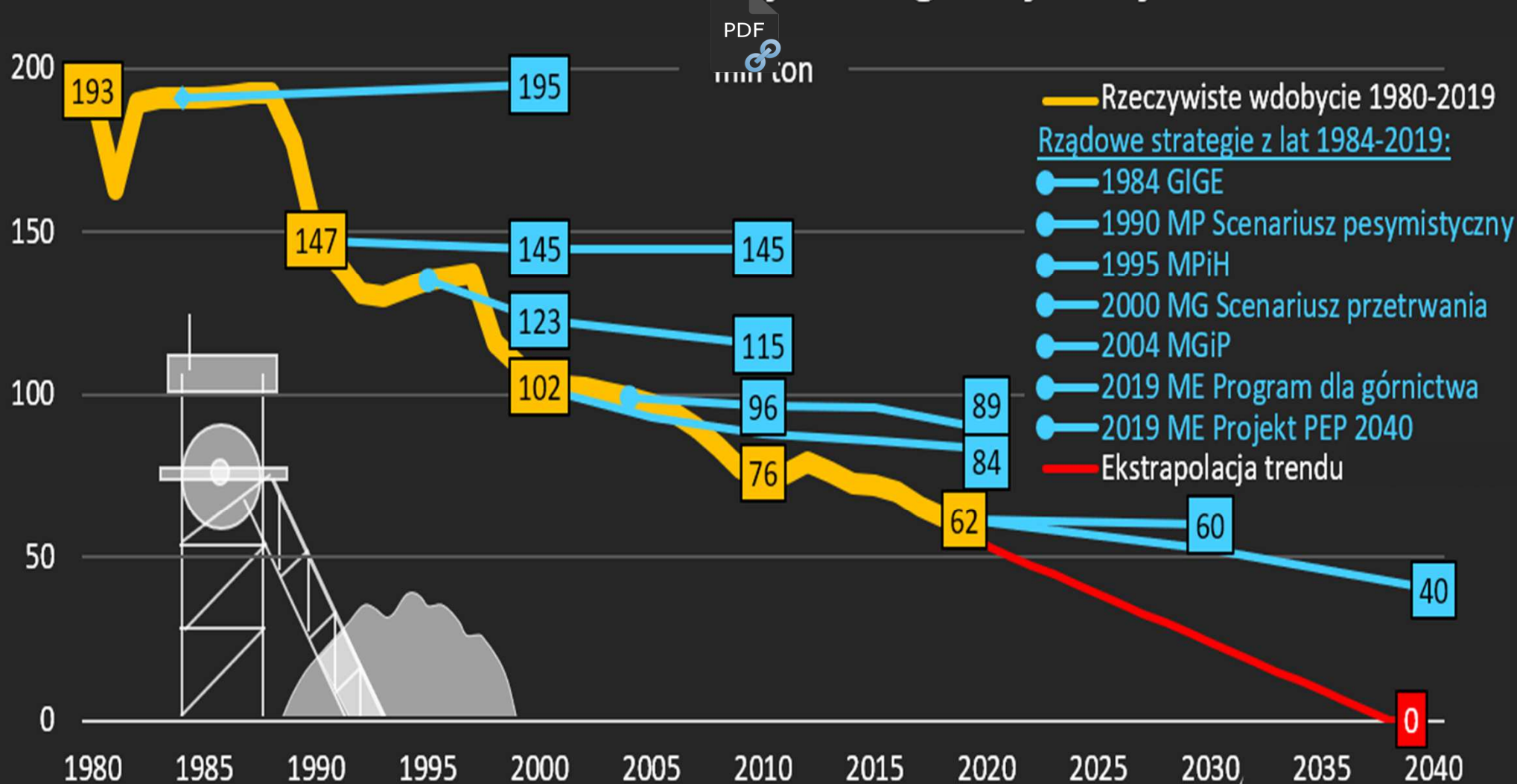
Trend oznacza długotrwałą skłonność do jednokierunkowych zmian



Ekstrapolacja polega na przedłużeniu kierunku i dynamiki rozwoju zjawiska z okresu, z którego pochodzi obserwacja, na okres prognozowany. **Ekstrapolacja trendu** w sensie graficznym jest po prostu przedłużeniem linii trendu poza przedział obserwacji, natomiast w sensie analitycznym jest wyznaczeniem wartości trendu dla kolejnych, dalszych wyrazów szeregu czasowego. Sprowadza się to do podstawiania w funkcji trendu w miejsce zmiennej czasowej kolejnych numerów lat, kwartałów, miesięcy, itp.

Rządowe plany wydobywania węgla kamiennego w Polsce w stosunku do rzeczywistego wydobywania

Protected by PDF Anti-Copy Free
 (Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

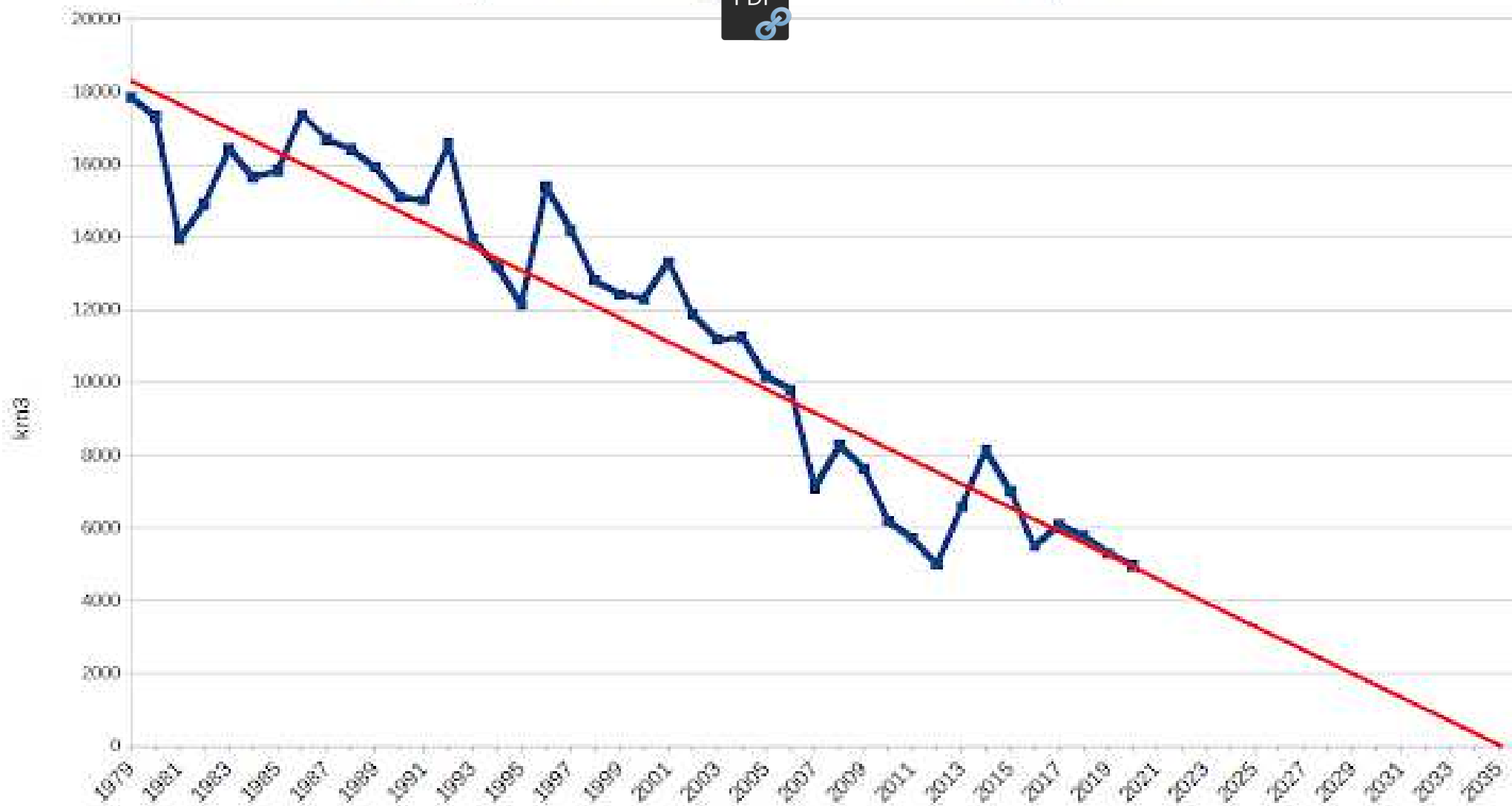


Dane: Rządowe prognozy wydobywania węgla kamiennego z lat 1984-2019, dane rzeczywiste ARP, ekstrapolacja trendu

Zmiany średniej miesięcznej ilości lodu morskiego w Arktyce dla października w latach 1979-2020 i ekstrapolacja trendu. *Dane PIOMAS*

Protected by PDF Anti-Copy Erte
(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

Średnia objętość lodu morskiego w latach 1979-2020 dla października




Ekstrapolacja trendów

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

Zalety:

- Jest użyteczna dla dziedzin  o małej dynamice rozwoju i stabilnym otoczeniu,
- umożliwia proste wariantowanie pewnych zjawisk (np. prognoz zużycia określonych surowców w gospodarce) w zależności od przyjętego wariantu rozwoju.

Wady:

- Istnienie granic czasowych trendu, które są wyznaczone przez dopuszczalny horyzont czasowy prognozy,
- nie daje gwarancji, że prognoza będzie niezawodna i aktualna dla dowolnego momentu w przyszłości.

Metoda delficka

Ideą metody jest **formułowanie prognoz długoterminowych** na podstawie **opinii niezależnych ekspertów**. Przygotowują oni w trybie korespondencyjnej dyskusji (poprzez wykorzystanie **ankiet**) własne stanowisko, dotyczące **prognoz ekonomicznych lub polityczno-militarnych**, tworzą **perspektywiczne projekcje** na temat rozwiązań **technicznych i organizacyjnych** – generalnie odnoszących się do **zmian w różnych dziedzinach życia**.

Przykładami zastosowań metody delfickiej może być poszukiwanie odpowiedzi na pytania:

- **Kiedy nastąpi szerokie opanowanie kosmosu ?**
- **Jaki będzie rodzaj zasilania silników samochodowych w sytuacji drastycznego zmniejszania się zapasów ropy naftowej i gazu?**
- **Jakie czynniki wpłyną w sposób rozstrzygający na rozwój przemysłu rolno-spożywczego, ?**
- **Jaki model zarządzania firmą będzie dominował w erze globalizacji?**
- **Jakie nowe nisze powstaną w sferze usług ?**

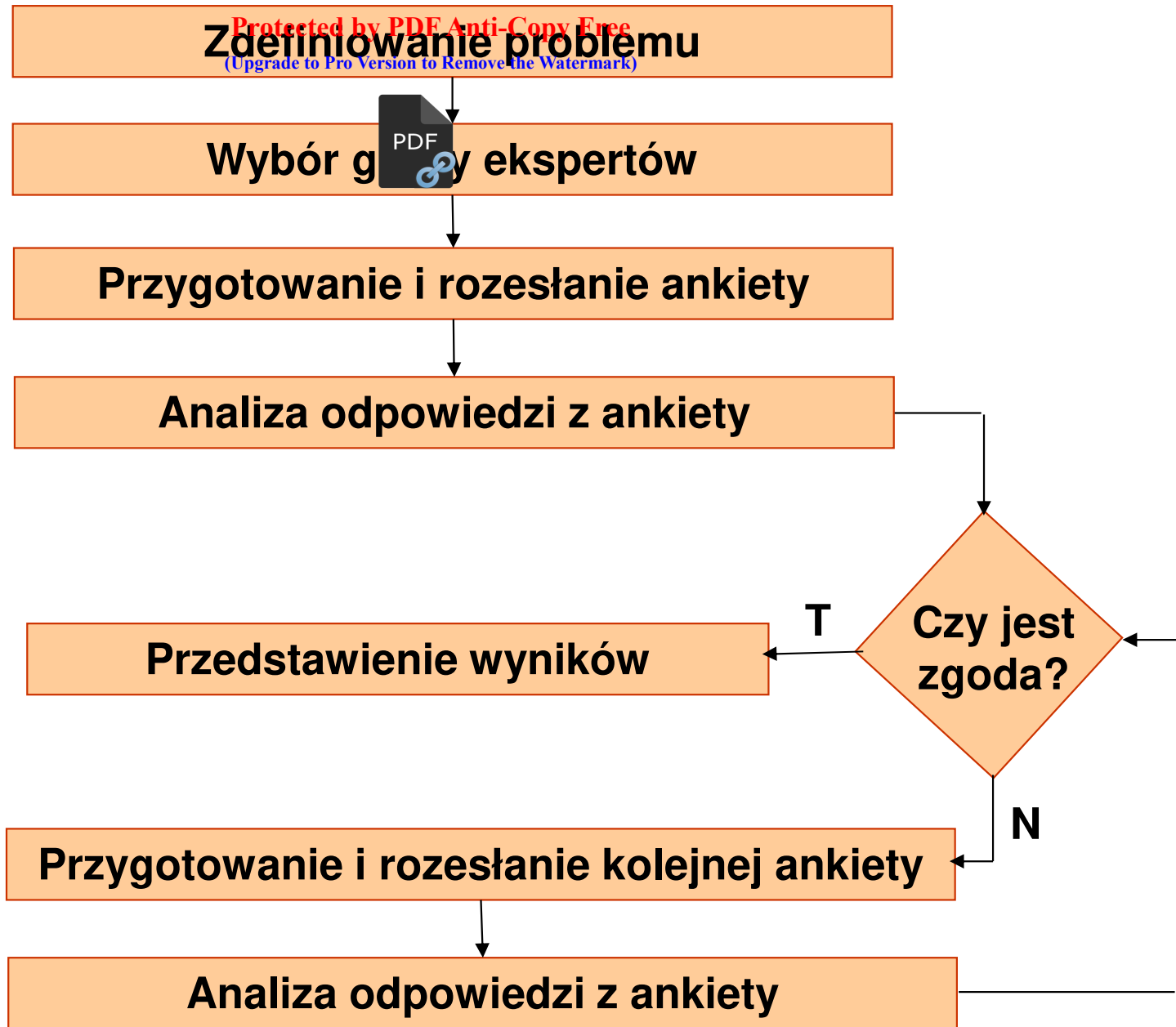
Metoda delficka

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

Metoda delficka sprowadza się do przeprowadzania ankiet wśród grupy ekspertów danej dziedziny, w których odpowiadają oni na pytania dotyczące przyszłości, podają też uzasadnienie dla swoich odpowiedzi. W następnej fazie, przy zachowaniu anonimowości autorstwa, są one wzajemnie konfrontowane tak, by eksperci wypracowali względnie zgodne stanowisko. Jednocześnie wzrasta szczegółowość zadawanych pytań.

Etapy postępowania w metodzie delfickiej



Metoda delficka

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

Zalety:

- daje dobre wyniki w przypadku wyznaczenia momentu wystąpienia przewidywanego zdarzenia,
- znajduje zastosowanie w budowie prognoz otoczenia dalszego dla potrzeb zarządzania strategicznego;
- w ostatnich latach metodę wykorzystuje się przy prognozach rozwoju zdarzeń o charakterze politycznym i społecznym, mających zasięg ogólnosiwiatowy.

Wady:

- nie dostarcza nowej wiedzy o przyszłości – zbiera oczekiwania specjalistów,
- występuje konieczność doboru odpowiednio licznej grupy specjalistów,
- występuje duży subiektywizm ocen, ponadto eksperci mogą ulegać presji mody intelektualnej czy naukowej.

Analiza luki strategicznej

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

Analiza luki pozwala na zbadanie zbieżności istniejącej i wdrażanej strategii z sytuacją obecną i prognozowanymi zmianami w otoczeniu. Strategiczna analiza luki powinna być rozumiana jako metoda planowania strategicznego, w której dąży się do określania sposobów zniwelowania różnic między celami organizacji a oczekiwaniami otoczenia, z zamiarem skoncentrowania strategii na analizie i zamknięciu luki.

Luka strategiczna jest to różnica między trendem procesu zachodzącego w otoczeniu oraz trendem odpowiedniego procesu wewnątrz organizacji.

Analiza luki strategicznej

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

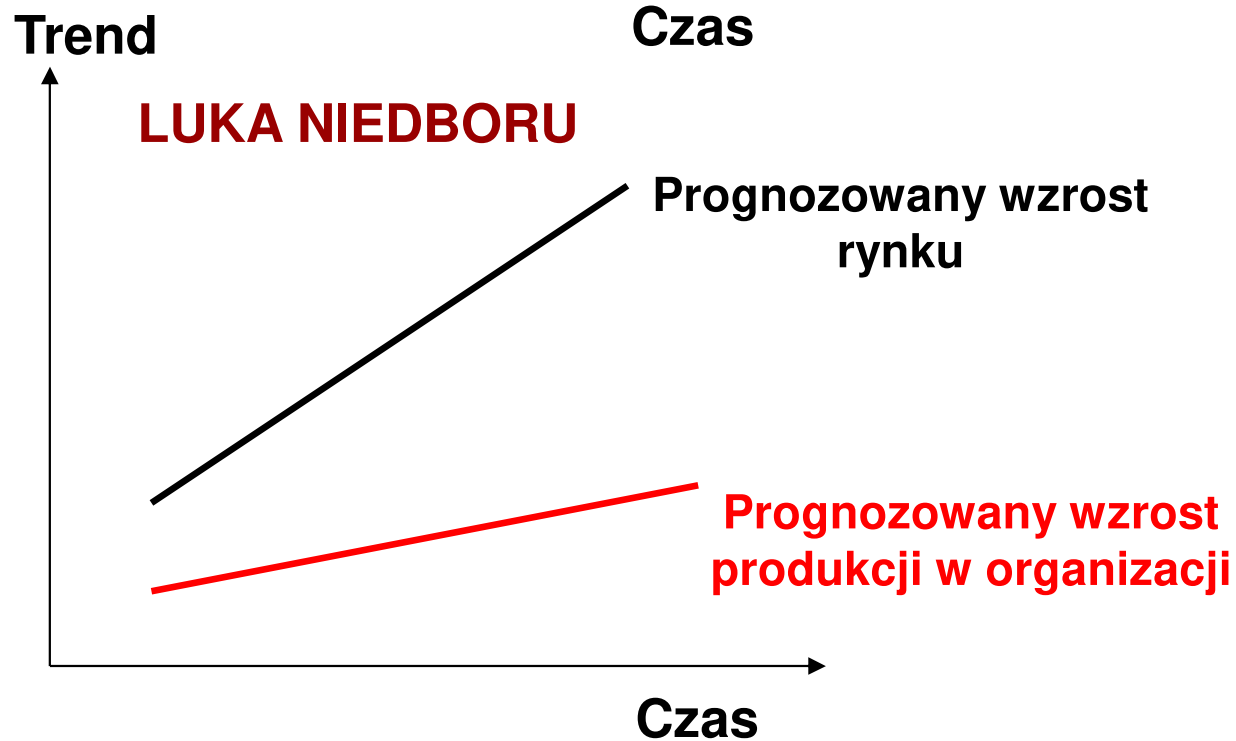
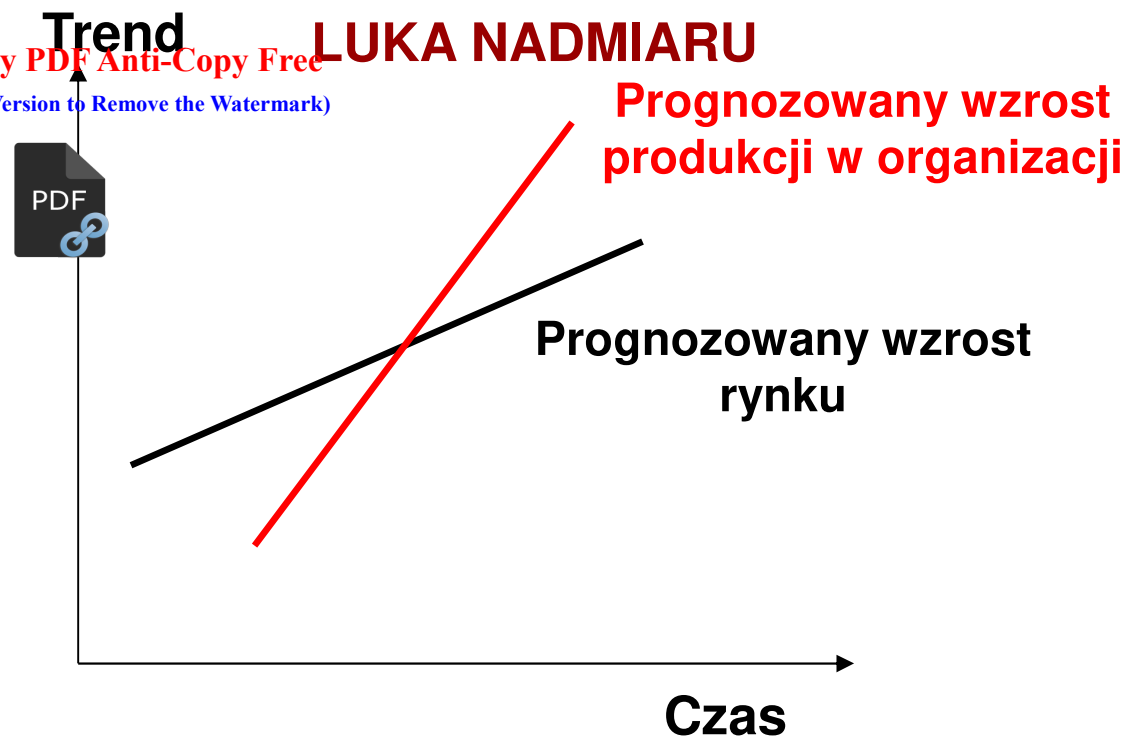
Można wymienić **trzy rodzaje luki**:



nadmiaru – trend rozwoju organizacji wzrasta szybciej niż trend rozwoju w otoczeniu.

niedoboru – trend rozwoju otoczenia wzrasta szybciej niż trend rozwoju organizacji,

zgodności – kierunki obu trendów pokrywają się.



Analiza luki jest metodą, za pomocą której **bada się dostosowanie** istniejącej **strategii** i sposobów działania organizacji do **wymogów otoczenia** i **prognozowanych zmian** w otoczeniu w przyszłości.

Analiza luki strategicznej daje odpowiedź na pytania:

- **jak będzie się zmieniać i jaki stan w określonym momencie osiągnie istotny dla organizacji proces w otoczeniu;**
- **jak będzie się zmieniać i jaki stan w określonym momencie osiągnie działalność organizacji odpowiadająca danemu procesowi w otoczeniu.**

Lukę można obserwować w zakresie wielu zjawisk rynkowych dotyczących przedsiębiorstw. Jako przykłady można tu wymienić relację popytu i sprzedaży przedsiębiorstwa, rozwój technologii w branży i nakłady w tej dziedzinie w danej firmie.

Ta forma analizy relacji przedsiębiorstwo - jego otoczenie pozwala na wysunięcie wniosków co do sposobu, w jaki organizacja może próbować zmniejszyć lub zlikwidować daną lukę. Wnioski te powinny być więc uwzględnione w planie strategicznym i operacyjnym.

Analiza luki strategicznej

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

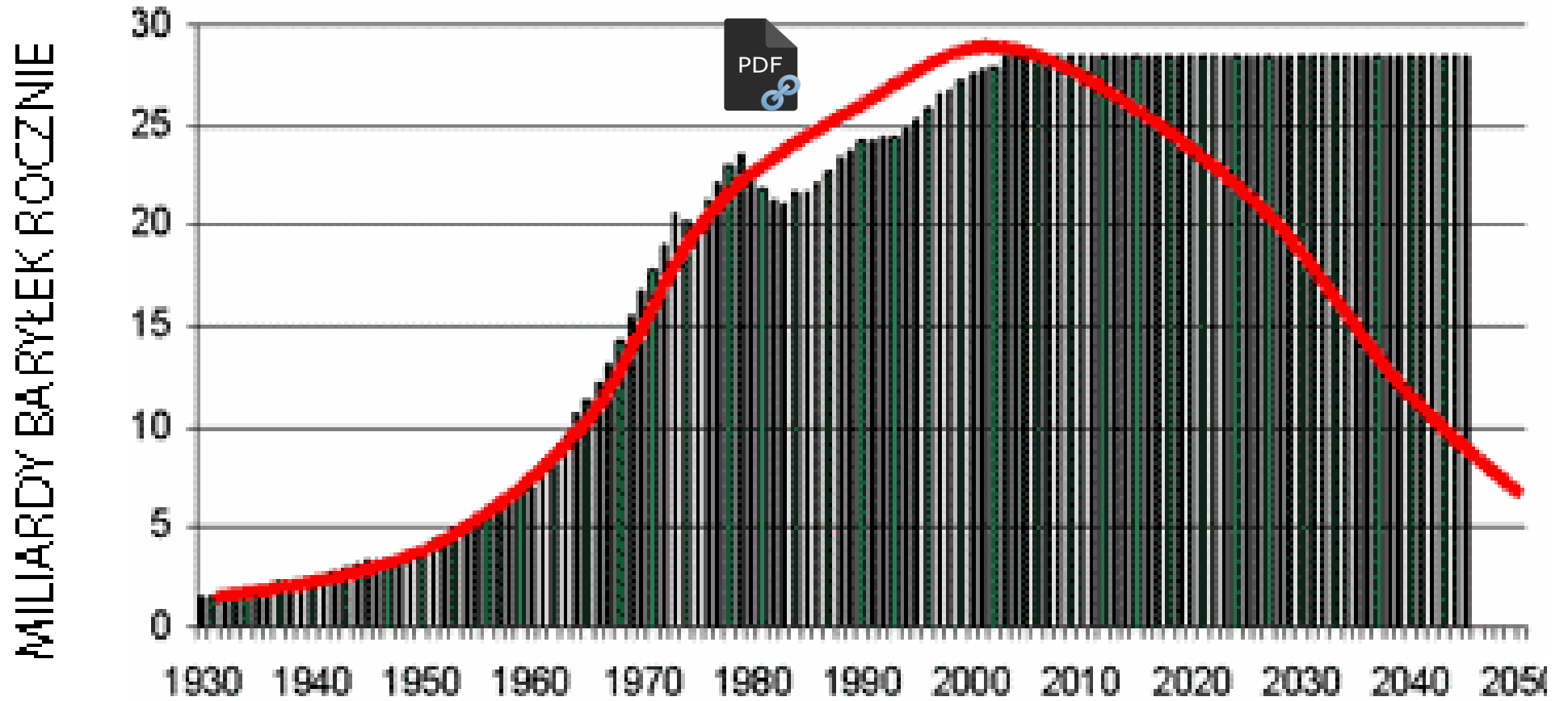
Zalety:

- może być stosowana w kontroli bieżącej, wynikowej oraz w prognozowaniu,
- daje pewne wskazówki w jaki sposób organizacja może zmniejszyć lub zlikwidować daną lukę (np. poprzez doskonalenie produktu, polepszenie jakości, obniżkę kosztów).

Wady:

- może być stosowana w odniesieniu do zjawisk mierzalnych o charakterze powtarzalnym,
- wnioski z tej analizy dotyczą dynamiki zjawisk, a nie skali ich wartości względnych.

Protected by PDF Anti-Copy Free
(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)




— zużycie ropy
— wydobycie ropy

Metody scenariuszowe

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

Metoda scenariuszowa polega na budowie kilku wariantów scenariuszy przyszłości cz.  konstruowaniu logicznego, przypuszczalnego opisu zdarzeń, jakie mogą wystąpić w przedsiębiorstwie i w jego otoczeniu w przyszłości, aby określić właściwe cele i przygotować odpowiednie strategie działania.

Istota metody scenariuszowej polega na prowadzeniu systematycznych studiów nad przyszłością przedsiębiorstwa (lub innych obiektów) oraz jego otoczenia, które pozwalają rozpoznać możliwy, hipotetyczny ciąg wydarzeń prowadzący do różnych prawdopodobnych skutków.

Podstawowym składnikiem metody są warianty scenariuszy przyszłości, które stanowią pewną całościową, hipotetyczną wizję przyszłości przedsiębiorstwa obejmującą dany obiekt wraz z wybranymi segmentami otoczenia.

OGÓLNA PROCEDURA SPORZADZANIA SCENARIUSZY PRZYSZŁOŚCI ZAKŁADA

Protected by PDF Anti-Copy Free
(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)



- 1. Precyzyjne sformułowanie zadania i wyznaczenia obszaru tematycznego scenariusza.**
- 2. Opis i ocenę obecnej sytuacji badanego przedsiębiorstwa, ze szczególnym uwzględnieniem takich działań czy zdarzeń, które najsilniej wywołują potrzebę zmiany tej sytuacji.**
- 3. Opis i analizę zbiorów potencjalnych czynników zewnętrznych kształtujących sytuację przedsiębiorstwa oraz ustalenie ich tendencji rozwojowych.**

OGÓLNA PROCEDURA SPORZADZANIA SCENARIUSZY PRZYSZŁOŚCI ZAKŁADA

Protected by PDF Anti-Copy Free
(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

4. Określenie ewolucji przedsiębiorstwa w założonym horyzoncie czasowym na podstawie zarówno znanych mechanizmów rozwoju przedsiębiorstwa jak i informacji wynikających z etapów poprzednich.
5. Opracowanie możliwych obrazów przyszłości przedsiębiorstwa zakładających różne rodzaje świadomej interwencji w jego dotychczasowe procesy rozwoju.
6. Wykorzystanie scenariuszy w formułowaniu planów strategicznych przedsiębiorstwa.

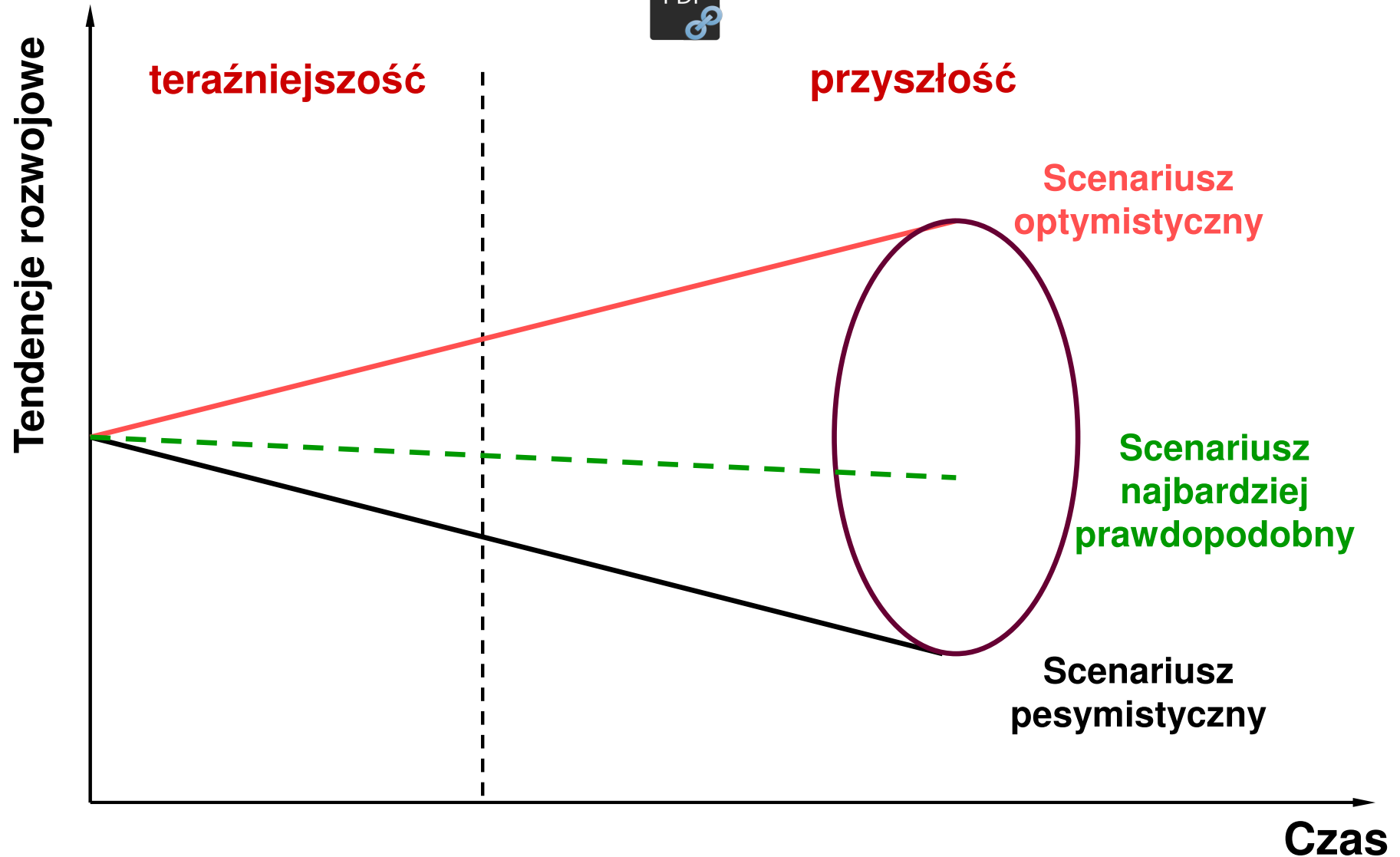
W **scenariuszach możliwych zdarzeń** tworzy się opis rozwoju sytuacji w otoczeniu i **projektuje** odpowiednią reakcję przedsiębiorstwa. Podejmowane decyzje uwzględniają zależności pomiędzy czynnikami zewnętrznymi a wewnętrznymi.

Scenariusze symulacyjne opracowuje się w odniesieniu do konkretnego problemu, do którego ustala się listę istotnych czynników w otoczeniu mających wpływ na działalność przedsiębiorstwa. Konstruowanie takich scenariuszy odbywa się na podstawie testowania modelu zachowań przedsiębiorstwa, symulującego wzajemne zależności pomiędzy czynnikami opisującymi dany problem.

Scenariusze stanów otoczenia zawierają ocenę potencjalnej siły wpływu poszczególnych czynników i procesów w otoczeniu na przedsiębiorstwo oraz szacują prawdopodobieństwo ich wystąpienia. Bazują na wiedzy ekspertów i twórców scenariuszy.

WACHLARZ MOŻLIWOŚCI TERAŹNIEJSZOŚĆ – PRZYSZŁOŚĆ

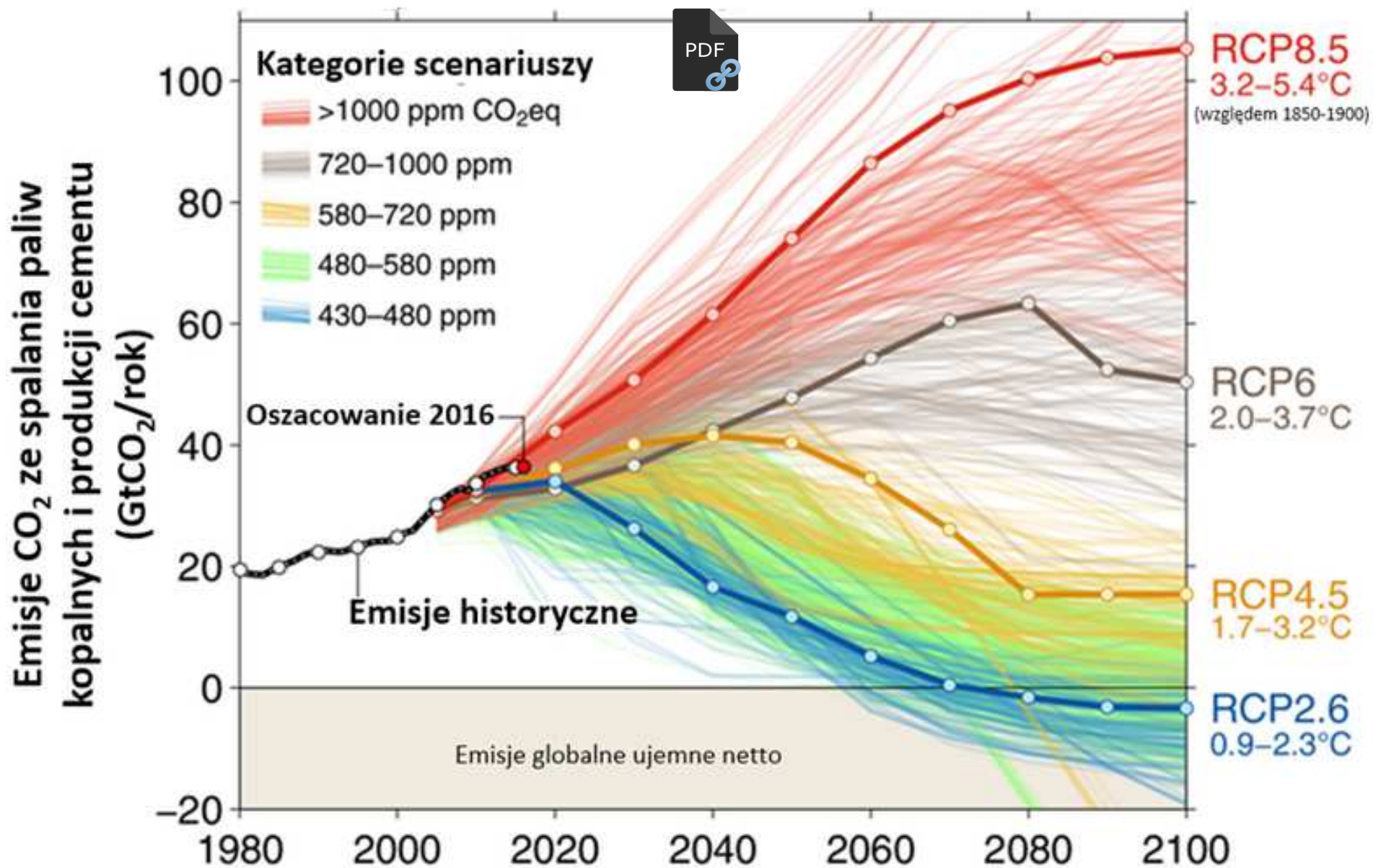
Protected by PDF Anti-Copy Free
LEJEK SCENARIUSZY
Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark



Emisje historyczne i scenariusze przyszłych emisji

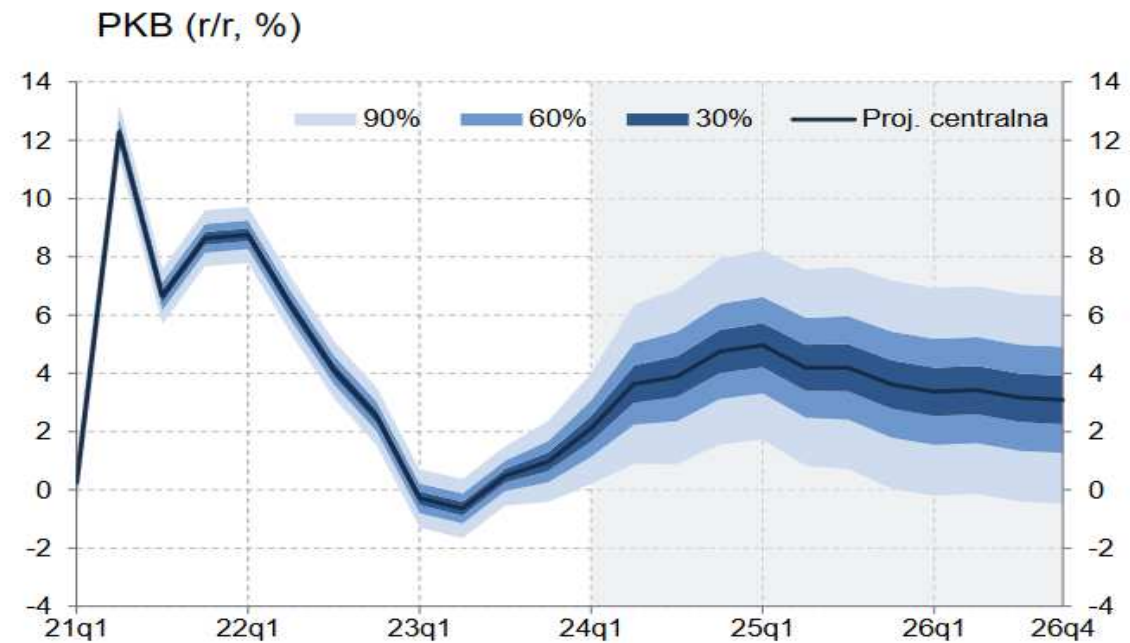
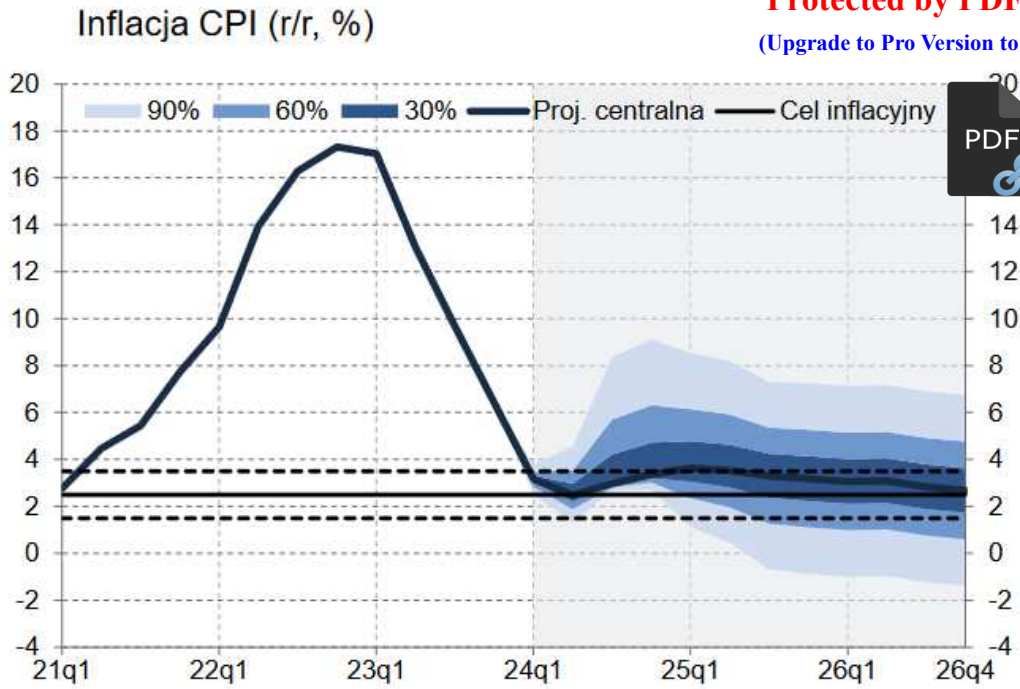
Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)



Bieżąca projekcja inflacji i PKB (opublikowana 11 marca 2024 r.)

Protected by PDF Anti-Copy Free
(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)



Metody scenariuszowe

Zalety:

Protected by PDF Anti-Copy Free
(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)



- pomagają w wytyczaniu celów,
- stanowią instrument aktywnego kształtowania przyszłości,
- odkrywają słabe i mocne strony przedsiębiorstwa oraz szanse i zagrożenia w otoczeniu,
- odkrywają mechanizmy dynamiki przedsiębiorstwa.
- stymulują uruchomienie procesów zmian.

Wady:

- znajdują zastosowanie głównie w dużych przedsiębiorstwach,
- są kosztowne,
- wymagają ogromnego doświadczenia tworzących je,
- może się zdarzyć, że żaden z utworzonych scenariuszy nie pasuje do rzeczywiście powstałej sytuacji,
- dysponowanie scenariuszami nie gwarantuje skuteczności opracowanej na ich podstawie strategii.

Prognozowanie

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

Prognozowanie – racjonalne, naukowe (wykorzystujące dorobek nauki na wszystkich etapach) przewidywanie przyszłych zdarzeń.

Prognoza – sąd o następujących właściwościach: sformułowany z wykorzystaniem dorobku nauki, odnoszący się do określonej przyszłości, weryfikowalny empirycznie, niepewny ale akceptowany.

Przewidywanie – wnioskowanie o zdarzeniach nie znanych (należących do przeszłości lub przyszłości) na podstawie zdarzeń znanych.

Prognozowanie

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

Etapy prognozowania:



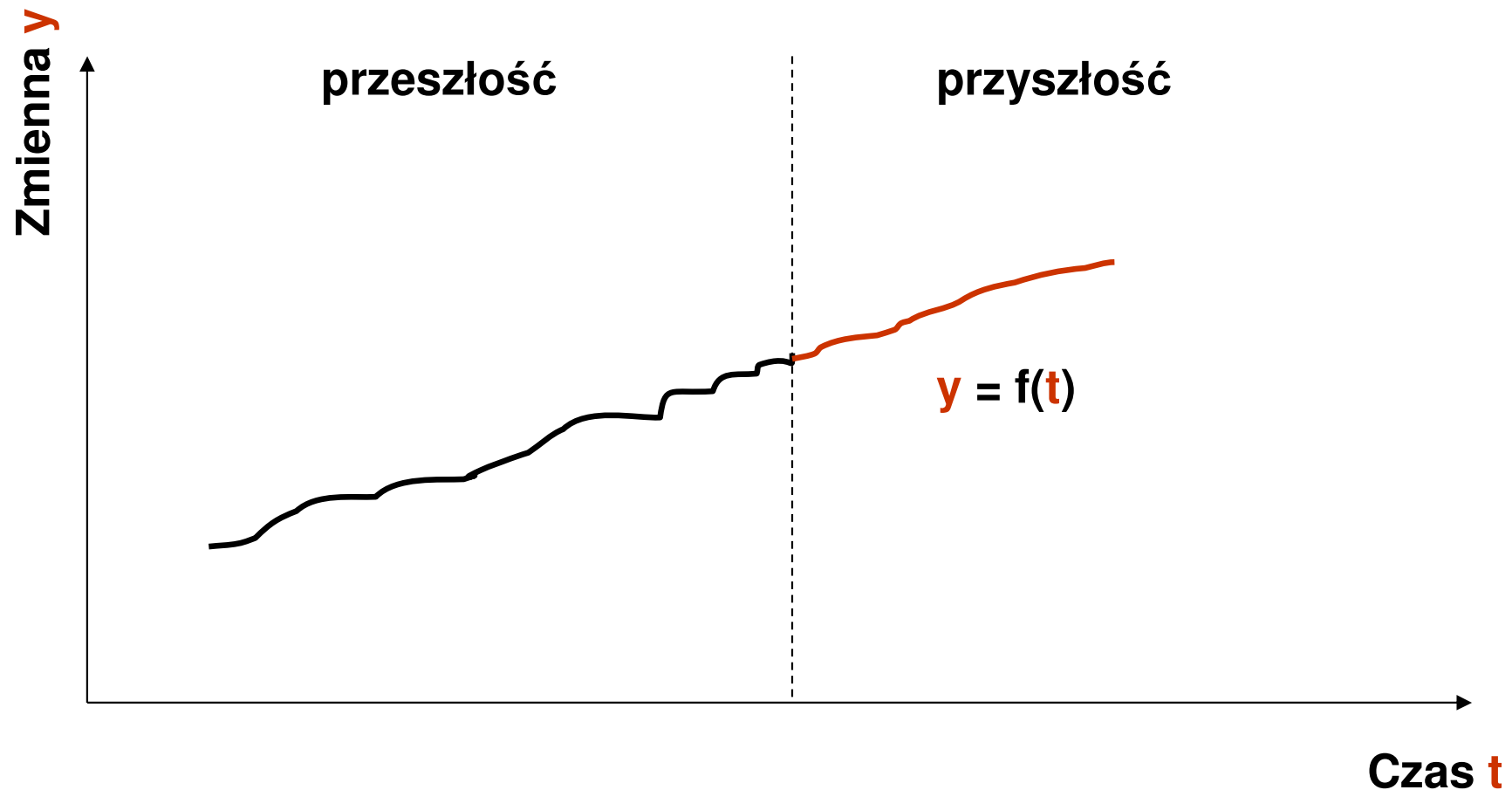
- sformułowanie zadania prognostycznego,
- podanie przesłanek prognostycznych,
- wybór metody prognozowania,
- wyznaczenie prognozy,
- ocena dopuszczalności prognozy,
- weryfikacja prognozy.

METODY PROGNOZOWANIA

Protected by PDF Anti-Copy Free
(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

1. Analiza i prognozowanie szeregów czasowych

W prognozowaniu korzysta się z danych o dotychczasowym kształtowaniu się zmiennej prognozowanej; prognozę otrzymuje się na podstawie wykrytych prawidłowości bez analizy przyczyn i zakłada ona, że na zmienną oddziaływać będą te same czynniki.



Metody prognozowania

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

2. Prognozowanie przyczynowo-ekstremalne



Podstawą jest w tym przypadku określenie modelu wiążącego zmienną prognozowaną z czynnikami które na nią wpływają. Modele takie mogą być wykorzystane do symulacji pod warunkiem znanych przyszłych wartości czynników wpływających na prognozowana zmienną.

Metody prognozowania

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)



3. Metody analogowe

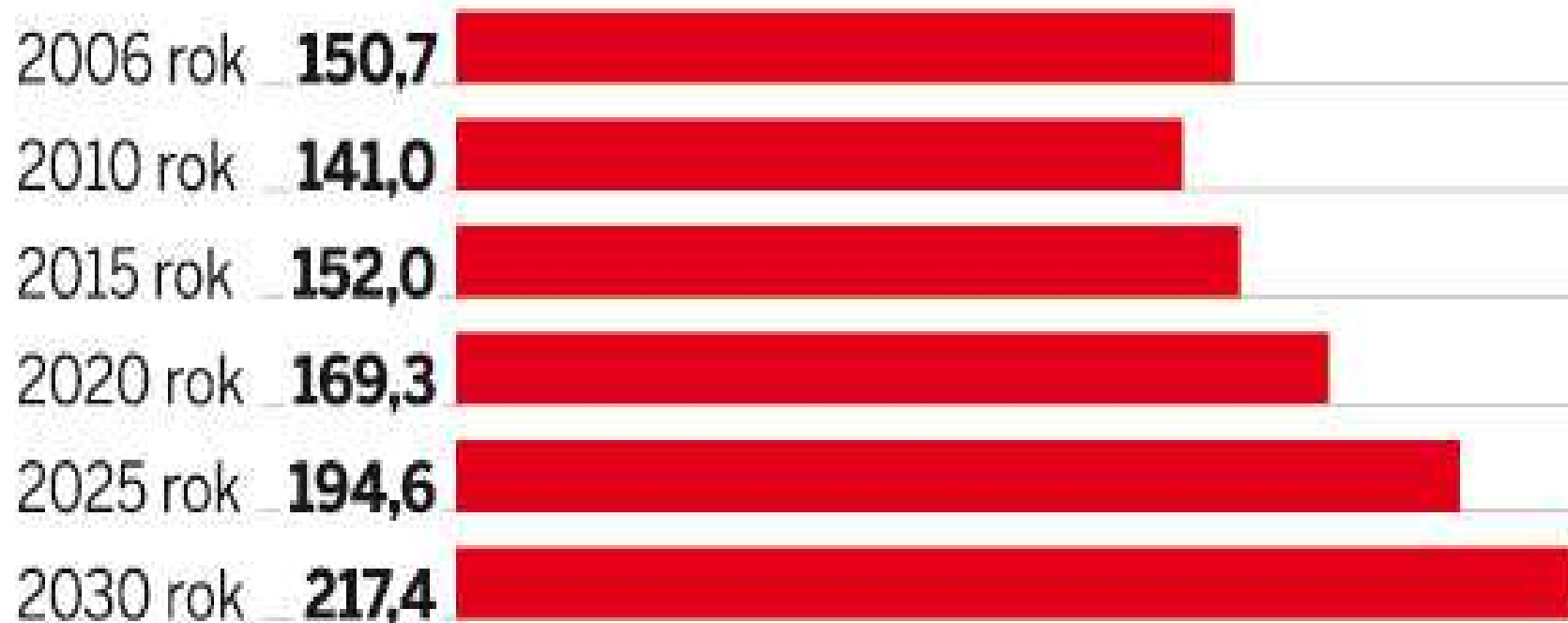
Zakładają przewidywanie przyszłości określonej zmiennej na podstawie danych o zmiennych podobnych, ale nie związanych przyczynowo ze zmienną prognozowaną.

4. Metody heurystyczne

Polegają na wykorzystaniu opinii ekspertów lub polegają na rachunku prawdopodobieństwa.

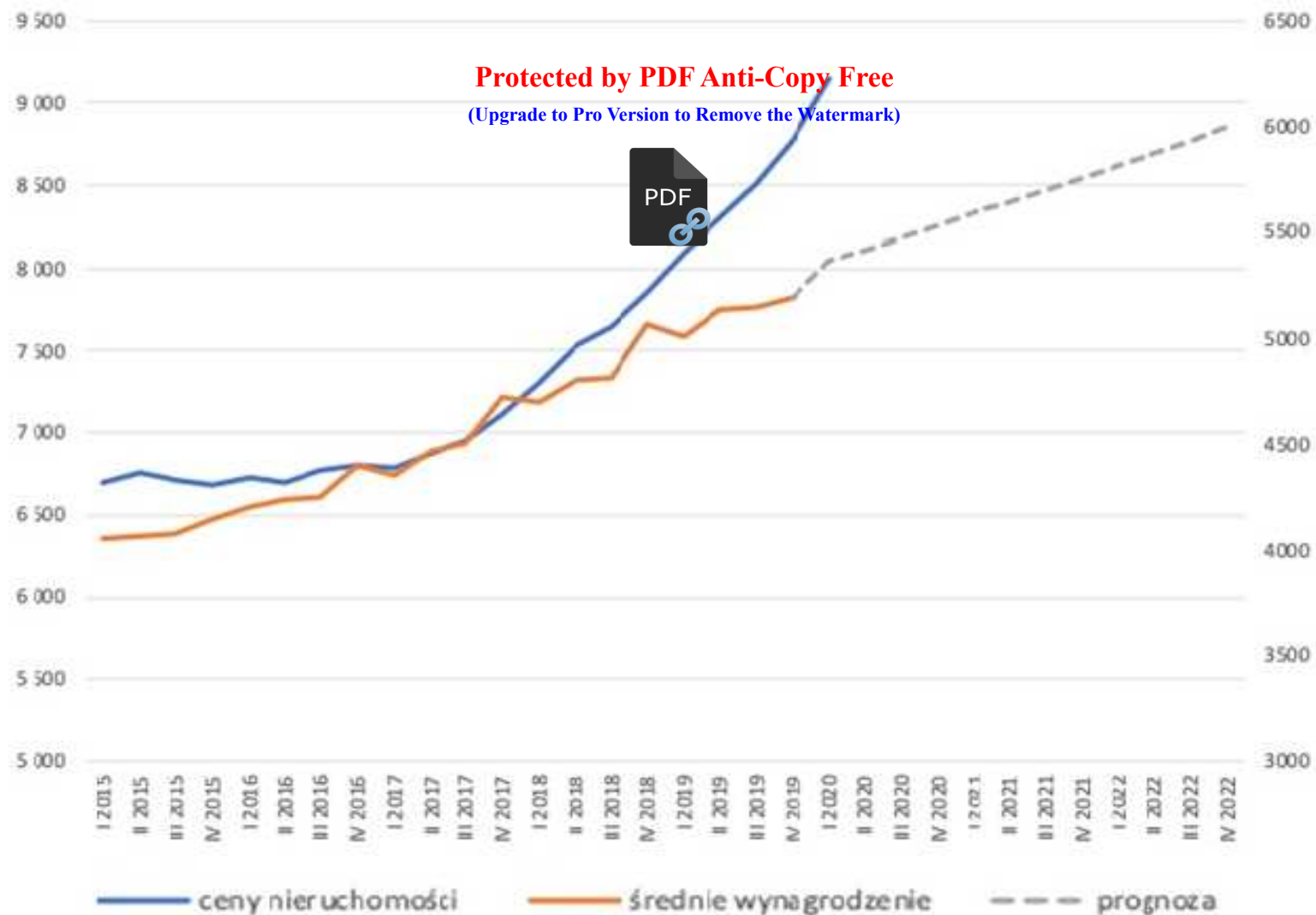
Prognoza krajowego zużycia energii elektrycznej

Zużycie brutto, TWh



Źródło: „Polityka energetyczna Polski do 2030 roku”

ŁR

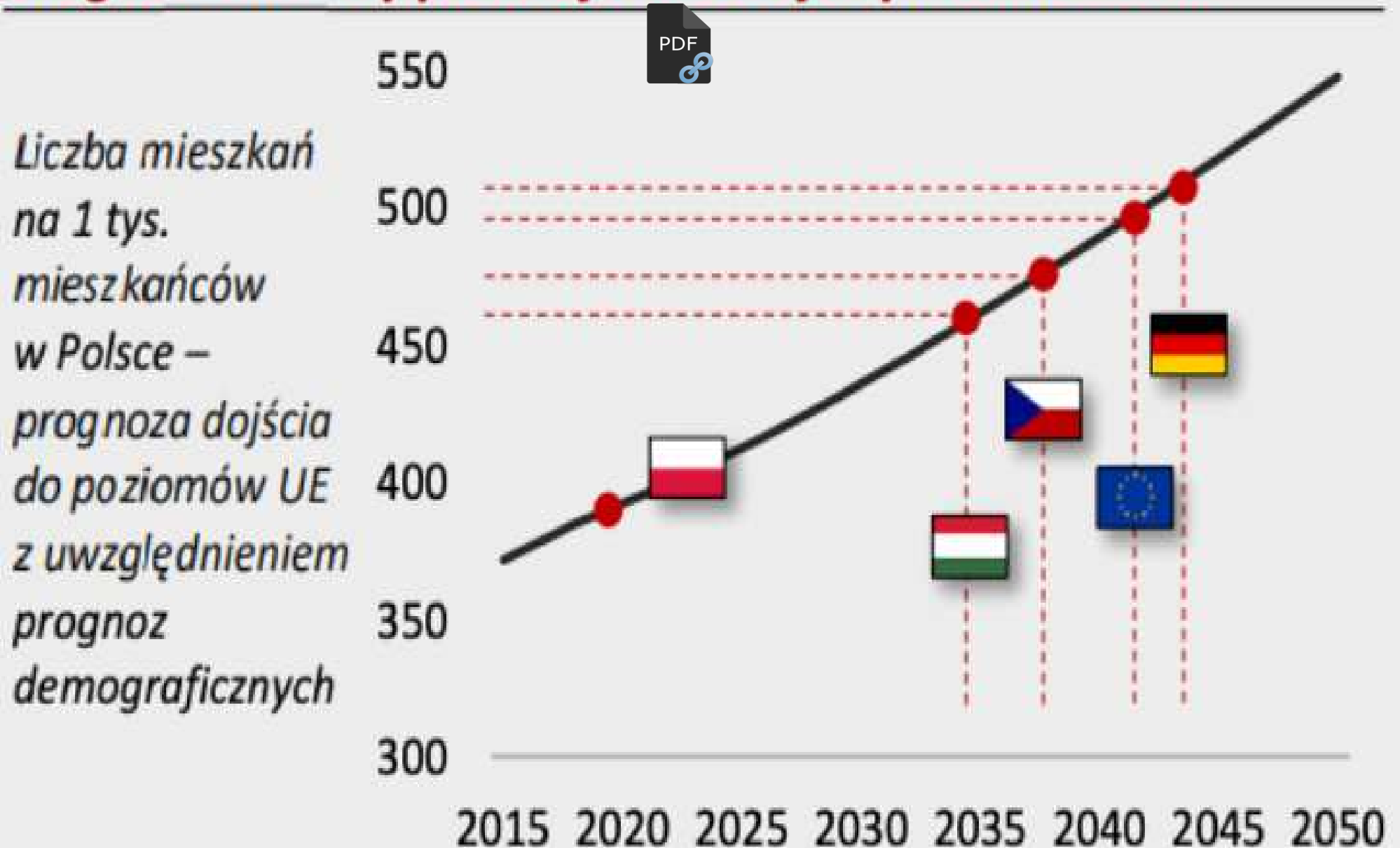


Ceny nieruchomości w 7 największych polskich miastach na tle przeciętnego poziomu miesięcznych wynagrodzeń brutto w sektorze przedsiębiorstw

Źródło: NBP, GUS

Długoterminowy potencjał rozwoju rynku mieszkań

Protected by PDF Anti-Copy Free
(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)



Profil ekonomiczny branży (sektora)

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

Branża (określana również jako sektor) – grupa przedsiębiorstw (organizacji) oferujących produkty będące **substytutami**. Jest ona kluczowym elementem otoczenia przedsiębiorstwa.

Kompleksowa analiza uwarunkowań branżowych odpowiada na pytania:

- jakie są główne cechy ekonomiczne branży,
- jakie siły konkurencyjne występują w branży,
- jakie czynniki determinują zmiany w branży,
- jakie są kluczowe czynniki sukcesu w branży,
- jaka jest pozycja konkurencyjna poszczególnych przedsiębiorstw w branży,
- które z przedsiębiorstw może wykonać w najbliższym czasie ważne posunięcie konkurencyjne,
- jak atrakcyjna jest dana branża pod względem rentowności działania.

Profil ekonomiczny branży (sektora)

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

Profil ekonomiczny branży (sektora) stosuje się w analizie otoczenia konkurencyjnego, które określa **warunki funkcjonowania przedsiębiorstwa** w danym sektorze i na danym geograficznie rynku i dokonania analizy jego atrakcyjności. Jest sposobem **oceny rzeczywistości**, w której funkcjonuje firma.

Istota **profilu ekonomicznego branży** polega na skróconej ocenie, charakterystyce branży według cech i kryteriów takich jak:

- rozmiar rynku w jednostkach naturalnych i rocznych dochodach ze sprzedaży,
- zasięg konkutowania,
- stopa zmian rynku jako procentowa wielkość zmian sprzedaży rocznej,
- liczba konkurentów oraz ich relatywne udziały w rynku,
- stopień koncentracji sektora,
- tempo zmian w technologii wytwarzania produktu,
- stopień zróżnicowania produktów konkurencyjnych firm,
- występowanie efektu uczenia się firm,
- oczekiwany poziom rentowności danego sektora w porównaniu do wielkości przeciętnych w gospodarce.

Podstawą jest założenie, iż **istotą strategii jest osiągnięcie przewagi konkurencyjnej w otoczeniu.** Wiąże się to ściśle z wykorzystaniem informacji do interpretacji danych i panowania nad otoczeniem przedsiębiorstwa. Można wyróżnić pewną liczbę narzędzi i wzorów stosowanych dla celów interpretacji, których trafny dobór stanowić będzie o jakości analiz. Jednym z tych narzędzi jest właśnie **profil ekonomiczny sektora.**

Protected by PDF Anti-Copy Free
(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)



Analiza strukturalna konkurencji w branży

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

Mechanizmy konkurencji warunkowane są tzw. strukturą rynku oraz wynikającymi z niej zasadami funkcjonowania przedsiębiorstw.

W ekonomii wyróżnia się następujące podstawowe struktury rynku:

- **konkurencja doskonała** – na rynku występuje wiele przedsiębiorstw (sprzedawców) i żadne nie ma wyróżniającej się (na tle konkurentów) oferty, która dawałaby mu przewagę nad rywalami,
- **konkurencja monopolistyczna** – na rynku działa wielu sprzedawców produktu występujących z różniącymi się ofertami,
- **oligopol** – na rynku występuje kilku dużych sprzedawców, mających łącznie dominujący udział w rynku branżowym; zależnie od stopnia zróżnicowania produktów wyróżnia się oligopol zróżnicowany i niezróżnicowany,
- **monopol** – na rynku funkcjonuje jeden sprzedawca.

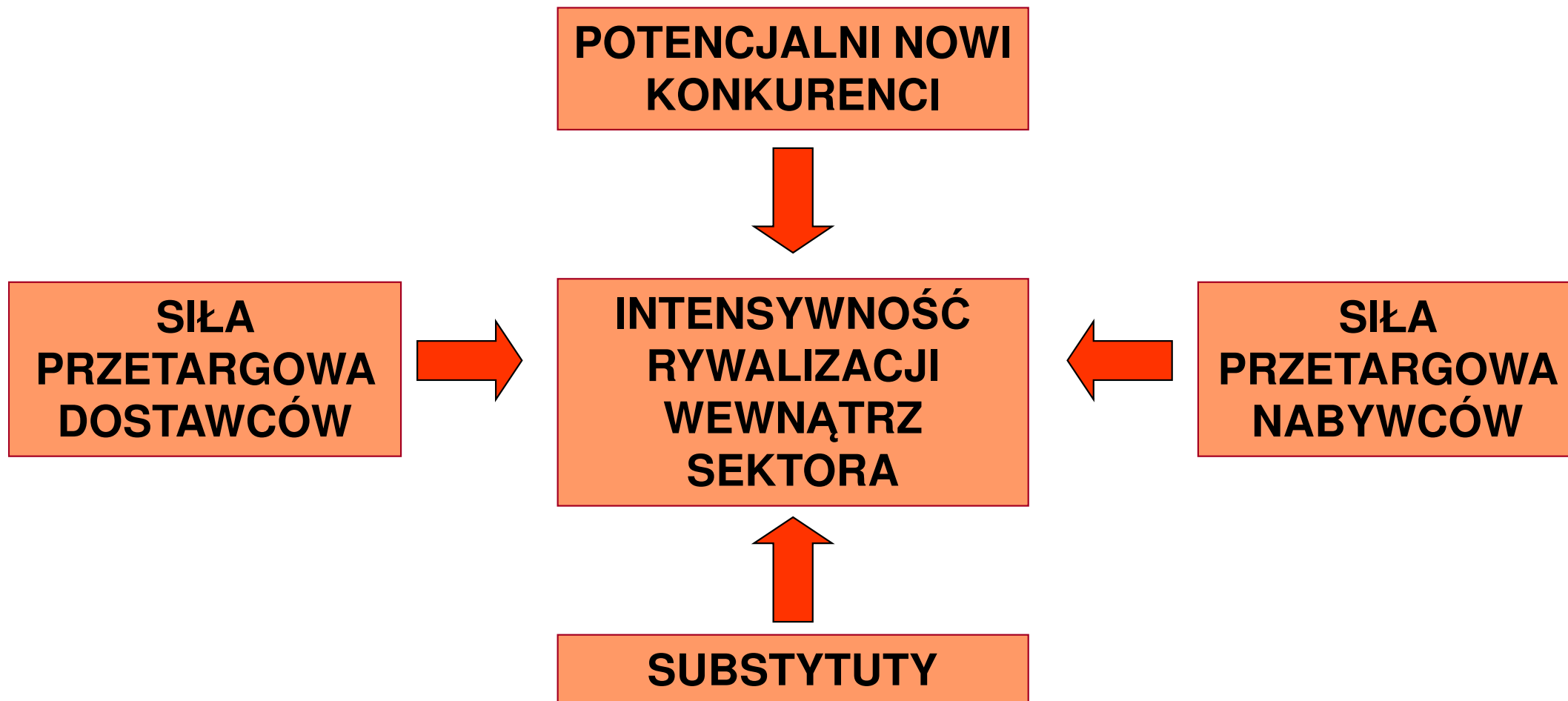
CECHY	KONKUR. DOSK.	KONKUR. MONOP.	OLIGOPOL NIEZRÓŻN.	OLIGOPOL ZRÓŻN.	MONOPOL
Liczba konkurentów	Bardzo wielu	Wielu	Kilku	Kilku	Jeden
Zróżnicowanie produktu	Produkt jednorodny	Znaczny	Produkt standardowy	Znaczny	Produkt niepowtarzalny
Bariery wejścia	Brak	Relatywnie niskie	Relatywnie wysokie	Wysokie	Nie do przebycia
Znajomość rynku	Doskonała	Ograniczona	Ograniczona	Ograniczona	Doskonała
Kontrola nad ceną	Brak	Niska	Znaczna	Bardzo znaczna	Całkowita
Znaczenie promocji	Bez znaczenia	Duże	Ograniczone	Bardzo duże	Bez znaczenia
Przykłady	Handel bazarowy	Meble, odzież	Łóżyska	Samochody	Usługi komunalne

Model pięciu sił Portera

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

Jest to model analizy warunków konkurencji , obrazujący siły napędowe konkurencji wewnątrz branży.



Intensywność rywalizacji między obecnymi konkurentami determinują:

Protected by PDF Any-Copy Free
(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)



- liczba i siła konkurentów,
- tempo wzrostu branży,
- możliwość różnicowania produktów,
- bariery wyjścia z branży,
- niskie koszty zmiany dostawcy przez klienta,
- wysokie koszty stałe.

Groźba wejścia nowych konkurentów zależy od:

Protected by PDF Anti-Copy Free
(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

- potrzeb kapitałowych związanych z wejściem na rynek,
- korzyści skali,
- Know-how,
- polityki państwa,
- zróżnicowania wyrobów,
- kosztów zmiany dostawcy przez klienta,
- atrakcyjności branży,
- dostępu do czynników produkcji,
- możliwości represji ze strony producentów branży.



Zagrożenie ze strony **substytutów** zależy od:

Protected by PDF Anti-Copy Free
(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

- liczby alternatyw,
- efektywności kosztowej alternatyw,
- kosztu zmiany dostawcy,
- wrażliwości cenowej klientów.



Siła przetargowa dostawców jest wysoka, gdy:

Protected by PDF Anti-Copy Free
(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

- ilość dostawców na rynku  jest ograniczona,
- dostawcy mogą zagrozić pominięciem odbiorców i sprzedają dobra bezpośrednio na końcowym rynku,
- koszty zmiany dostawcy są wysokie.

Siła przetargowa dostawców jest niska, gdy:

- dostawcy są rozdrobnieni i jest ich wielu,
- produkty oferowane przez dostawców są jednolite ,
- firmy działające na rynku mogą zagrozić dostawcom przeprowadzeniem integracji wstecznej.

Siła przetargowa nabywców jest wysoka, gdy:

- popyt jest bardziej skoncentrowany (liczba nabywców jest mniejsza),
- produkty oferowane przez konkurentów nie różnią się między sobą,
- kupcy są w stanie uzyskać dostęp do produktu z innego źródła.

Protected by PDF Anti-Copy Free
(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)



Siła przetargowa nabywców jest niska, gdy:

- będą oni rozdrobnieni i niezdolni do skoordynowania swoich zakupów,
- producenci mogą zagrozić integracją do przodu,
- koszty zmiany dostawcy przez klienta będą duże.

Mapa grup strategicznych

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

Grupa strategiczna to grupa przedsiębiorstw realizujących podobne strategie, charakteryzujących się podobnymi cechami (dotyczyć to może zasobów, kompetencji, wielkości), grupa firm o zbliżonej pozycji rynkowej, a więc faktycznych, bezpośrednich rywali.

W koncepcji **grup strategicznych** przyjmuje się, że **konkurencja odbywa się** między przedsiębiorstwami należącymi do **jednej grupy strategicznej**. Jednocześnie istnieją możliwości przechodzenia firm z jednej grupy strategicznej do drugiej, co zmienia układ sił w każdej z tych grup.

Mapa grup strategicznych

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

Podobieństwo przedsiębiorstw rywalizujących w obrębie **grupy strategicznej** jest określone przez tzw. **wymiary strategiczne**. Zalicza się do nich między innymi: **specjalizację, markę, rodzaj kanałów dystrybucji, jakość wyrobu, integrację pionową, koszty, politykę cenową.**

Główną cechą charakterystyczną analizy wykorzystującej mapę grup strategicznych jest badanie relacji konkurencyjnych wewnątrz tych grup i między grupami.

Proces budowy mapy grup strategicznych obejmuje:

Protected by PDF Anti-Copy Free

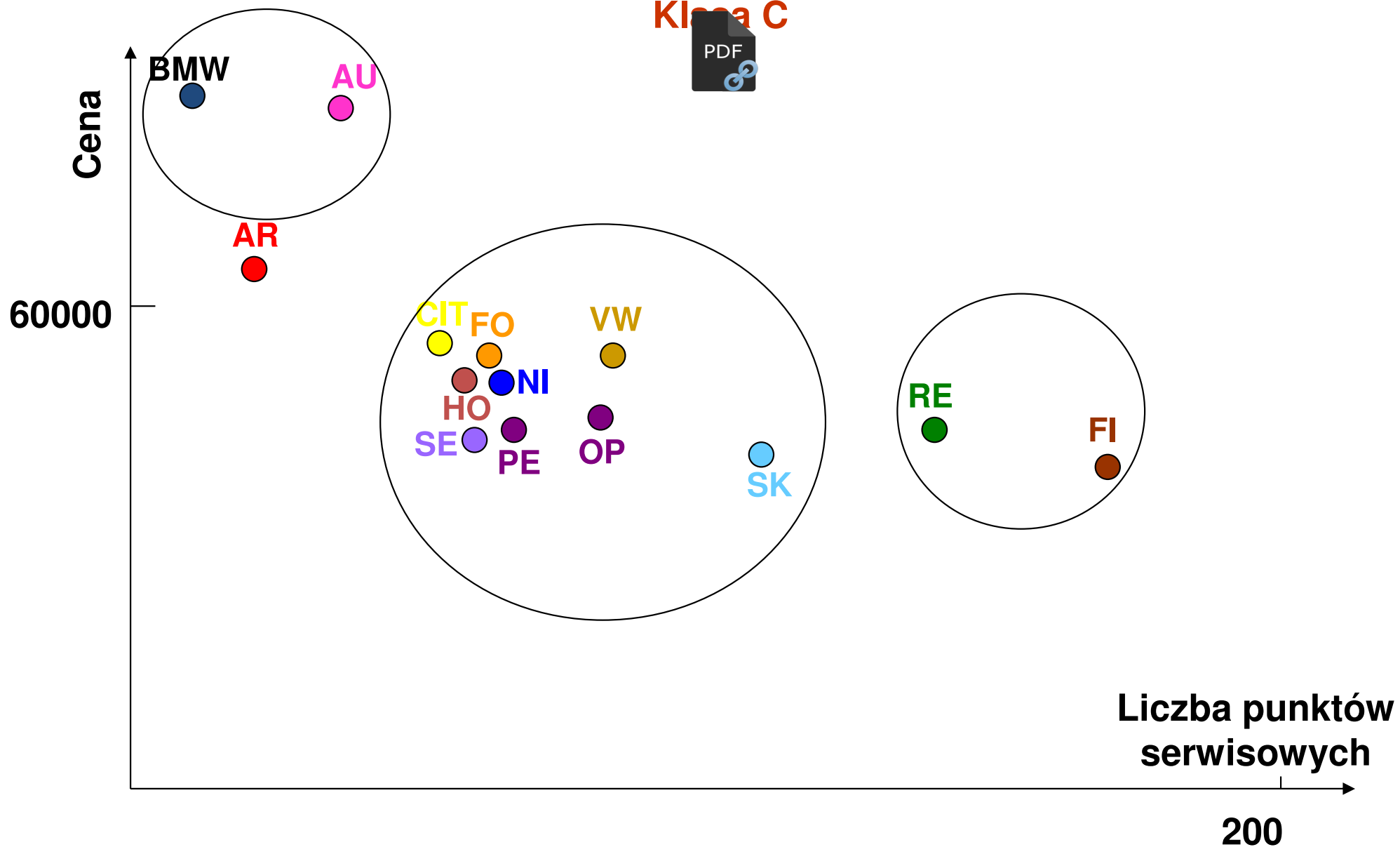
- **identyfikację cech – wymiarów strategicznych** (możliwie wielu), które silnie różnicują firmy poszczególne firmy w danej branży,
- **wybór par cech – kryteriów**, według których zostaną ocenione konkurujące przedsiębiorstwa,
- **ocenę pozycji** poszczególnych przedsiębiorstw w układzie współrzędnych, określonych przez daną parę cech charakteryzujących strategię,
- **identyfikację grup strategicznych** wyodrębnionych przy użyciu wybranych dwu cech; współrzędne firm tworzących grupę strategiczną uwidacznia się na wykresie.

Analiza grup strategicznych ujawnia wewnętrzną strukturę konkurencyjną branży, szczególne korzyści strategiczne w różnych jej obszarach oraz bariery działania, w tym bariery mobilności, ograniczające możliwości przechodzenia firm między grupami strategicznymi.

Wybrana mapa grup strategicznych branży samochodowej

Protected by PDF Anti-Copy Free
(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

Klona C



Mapa grup strategicznych

Zalety:

Protected by PDF Anti-Copy Free
(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

- jest bardzo użytecznym narzędziem analizy branży,
- umożliwia poznanie charakteru konkurencji wewnątrz branży,
- pozwala stwierdzić do jakiej grupy strategicznej należy rozważane przedsiębiorstwo, jakich ma konkurentów w grupie, jaka jest atrakcyjność poszczególnych grup, czy istnieją nisze rynkowe, które nie są w polu zainteresowania żadnej grupy strategicznej.

Wady:

- trudności w precyzyjnym określeniu kryteriów różnicujących strategię przedsiębiorstw z danej branży,
- do identyfikacji grup strategicznych konieczne jest sporządzanie wielu (kilku lub kilkunastu) map grup strategicznych.