

Analiza strategiczna, czyli co się dzieje dookoła - mikrootoczenie

W poprzedniej części cyklu starałam się przedstawić istotę analizy strategicznej i ukazać zasadność wpisania jej w strategię przedsiębiorstwa jako stałego procesu. Omówiłam też jeden z obszarów analizy strategicznej, tj. makrootoczenie oraz narzędzia pomocne do jego opisu. Kontynuując temat monitorowania środowiska, w którym funkcjonuje nasza organizacja, w niniejszym odcinku przedstawię kolejny obszar, jakim jest mikrootoczenie.

Mikrootoczenie

Mikrootoczenie, zwane również otoczeniem konkurencyjnym, lub sektorowym gromadzi podmioty gospodarcze, które mają z daną organizacją powiązania kooperacyjne (np. wypracowane zasady z dostawcami cegieł, klejów, okien, itp.), partnerskie (np. firmy wspólnie startujące do dużych przetargów na inwestycje budowlane), biznesowe (np. z klientami) lub konkurencyjne. Głównymi elementami analizy mikrootoczenia są siły wpływu dostawców i odbiorców na naszą organizację oraz oddziaływania ze strony konkurencji. Cechą mikrootoczenia, w odróżnieniu od makrootoczenia jest to, że pomiędzy poszczególnymi elementami zachodzą sprzężenia zwrotne. Te wzajemne relacje często zwane są również grą ekonomiczną. Otoczenie konkurencyjne określa warunki funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstwa w danym sektorze i na danym rynku geograficznym.

Analiza sektora pozwala ocenić obecną i przyszłą atrakcyjność sektora oraz ryzyko związanie z działalnością w danym sektorze lub wejścia do danego sektora. Celem analizy sektorowej jest odpowiedź na następujące pytania: Jaka jest atrakcyjność badanego sektora dla przedsiębiorstwa lub potencjalnego inwestora? Jakie szanse i zagrożenia dla rozwoju przedsiębiorstwa stwarza funkcjonowanie na określonym rynku?

Narzędzia do analizy mikrootoczenia

Model pięciu sił Portera

Jednym z podstawowym narzędzi badania otoczenia mikroekonomicznego, jest *model pięciu sił* Portera. Wyróżnia on 5 grup czynników kształtujących grę ekonomiczną danego sektora (zob. rysunek 1.)¹:

1. Natężenie walki konkurencyjnej wewnątrz sektora - rywalizacja między konkurentami może przybierać różne formy. Niezależnie od tego, jakie strategie konkurowania przyjmie przedsiębiorstwo (czy jest to konkurowanie ceną, jakością, czy wartością dodaną dla klienta, możemy spotkać się z rywalizacją *dżentelmeńską* albo z *walką na noże*. Dlatego też, aby zwiększyć efektywność naszych działań względem konkurencji, dobrze jest znać dane na temat:

- stopnia koncentracji sektora, czyli liczby konkurentów i ich udział w rynku
- siły monopolistycznej konkurentów, czy są firmy mające kontrolę nad cenami
- strategii konkurowania – różne strategie przynoszą różne rezultaty. Należy na bieżąco śledzić czy poczynania konkurencji pozwalają im np. zwiększyć udziały w rynku. Jeśli

¹ M. E. Porter, *Strategia Konkurencji Metody Analizy Sektorów i Konkurentów*, PWE, Warszawa 1994, s.22

tak, to może warto wybrać podobne rozwiązania, dostosować je do swoich potrzeb i możliwości i wdrożyć w swojej firmie. Przykładami mogą być tu: 10-letnia gwarancja na taśmy uszczelniające i dylatacyjne w ofercie jednego z producentów okien. Udziela on też bezpłatnych porad i organizuje szkolenia branżowe dla klientów. Inna firma, z branży grzewczej, konkuruje bardzo szerokim asortymentem swoich produktów, za co m.in. otrzymała nagrodę „Złoty Laur Klienta 2006” w kategorii przepływowych podgrzewaczy wody. Natomiast firma produkująca dachówki ogłosiła konkurs dla wykonawców, który polega na zakupie premiiowanymi punktami. Za odpowiednią ilość punktów przewidziane są nagrody. Zupełnie inny rodzaj strategii, strategii pioniera, wprowadziła firma produkująca systemy ociepleń. Firma postawiła na innowacyjność i jest liderem we wprowadzaniu nowoczesnych produktów i technologii na rynek.

- podejścia w prowadzeniu walki konkurencyjnej
- nowe inwestycje – również śledzenie nowych inwestycji pojawiających się w naszym sektorze daje nam informacje, po pierwsze o tym, że działalność konkurencji przynosi przychody i pozwala inwestowanie w nowe przedsięwzięcia, a po drugie, że firma chce zwiększyć udziały w rynku poprzez zwiększenie dotychczasowej produkcji lub wprowadzenie nowego produktu na rynek. Jest to niewątpliwie sygnał dla naszej firmy, że również powinniśmy, aby nie pozostać daleko z tyłu, pomyśleć o nadążaniu za rywalami. Jednym z przykładów może być działająca na rynku folii budowlanych firma, która uruchomiła nową linię, pozwalającą zwiększyć produkcję nawet do 27 tys. ton. Innym przykładem jest producent systemów okien z PCV, który inwestuje w rozbudowę swojej fabryki, gdzie m.in. zainstalował już 7 nowych linii do produkcji profili. Obie inwestycje sugerują dynamiczny rozwój rynków, na którym działają firmy oraz, że każda z tych firm będzie miała większy potencjał, aby zdobywać nowych klientów. Nowymi inwestycjami może być również zakup innych firm. Producent kostki brukowej zakupił niedawno 3 zakłady produkcyjne. Celem przejścia było zwiększenie udziału na rynkach lokalnych i obecność na rynku krajowym.

W celu dokonania analizy tej grupy, należy wypisać wszystkie konkurujące ze sobą w sektorze firmy (włącznie z naszą). Jeśli firm jest wiele, należy posłużyć się wspomnianą już przez mnie w wcześniejszych częściach artykułu zasadą Pareto. Każdemu konkurentowi przypisujemy jego rzeczywiste udziały w rynku. Próbowujemy też ocenić jego produkt oraz główne punkty jego strategii, a także sposób walki konkurencyjnej. Następnie w skali umownej, np. od 0 do 5 oceniamy siłę wpływu danego konkurenta na naszą firmę (gdzie 5 oznacza, że jest to nasz najgroźniejszy obecnie rywal).

2. Groźba pojawienia się nowych konkurentów - aby poprawnie ocenić możliwość pojawienia się nowych konkurentów należy przeanalizować kilka czynników:

- atrakcyjność sektora - czyli jego obecna i przyszła wielkość, dynamika sprzedaży w kolejnych latach oraz obecna i przewidywana rentowność
- wysokość barier wejścia, m.in.:
 - uzyskanie ekonomiki skali - minimalny rozmiar produkcji, który zagwarantuje koszt jednostkowy wyrobu poniżej ceny obowiązującej na rynku
 - wysoki poziom technologiczny w celu zagwarantowania wysokiej jakości produktu - zakup odpowiedniej technologii, techniki i organizacji produktu
 - bariera intelektualna – zapotrzebowanie na wysoko wykwalifikowaną kadrę
 - brak dostępu do kanałów dystrybucji – potrzeba stworzenia własnej sieci dystrybucji
 - bariery formalne - dostosowanie się do przepisów obowiązujących w danym sektorze (normy jakościowe i sanitarne, licencje, patenty, atesty) np. działanie zgodnie z Ustawą Prawo Budowlane

- możliwość ewentualnych działań agresywnych ze strony już istniejącej konkurencji w sektorze
- wysokość barier wyjścia – czyli ile może kosztować likwidacja przedsiębiorstwa lub przeniesienie się do innego sektora

Analizę grupy czynników, określających prawdopodobieństwo pojawienia się potencjalnej konkurencji, dokonujemy na podstawie ocen w skali umownej np. atrakcyjność sektora od 0 do 5 (gdzie 0 oznacza sektor nieatrakcyjny, a +5 sektor bardzo atrakcyjny) i wysokość barier wejścia na rynek od -5 do 0 (gdzie -5 oznacza bardzo wysoką barierę wejścia, a 0 brak danej bariery). Suma tych punktów daje nam wskazówkę, czy powinniśmy obawiać się wejścia kolejnego rywala (wynik dodatni), czy też możemy w najbliższym czasie działać spokojnie (wynik ujemny).

3. Groźba pojawienia się substytutów – być może nie każdy produkt, czy usługa mają swoje substytuty, ale należy pamiętać, w dobie ogromnego postępu technicznego, obniżania się kosztów produkcji i swobodnego dostępu do informacji żaden produkt, ani usługa nie są dzisiaj zasobem unikalnym. Prędzej czy później znajdzie się naśladowca, lub ktoś, kto w inny sposób będzie próbował zaspokoić potrzeby, które zaspokajają nasz produkt. Dlatego też groźbę ze strony substytutów należy dziś traktować poważnie.

Takim przykładem może być substytut standardowego ogrzewania w domu - dom z płyt stalowych. Przy budowie domu z płyt stalowych wykorzystana została właściwość przewodnictwa cieplnego stali. Stalowa płyta jest ustawiana w gruncie i izolowana od wewnątrz. W ciągu dnia, szczególnie w okresie letnim, płyty stalowe przewodzą energię w kierunku chłodniejszego gruntu. W nocy i w okresie zimowym temperatura gruntu jest wyższa niż temperatura otoczenia, więc ciepło jest przewodzone przez płyty do góry.

Siła oddziaływania 4. dostawców oraz 5. nabywców i możliwość wywierania przez nich presji - głównymi czynnikami wpływającym na pozycję przetargową są:

- stopień koncentracji sektora dostawcy w stosunku do sektora odbiorcy. W większości przypadków im większy jest stopień koncentracji sektora tym większa jest siła jego oddziaływania.
- pozycja monopolistyczna dostawcy lub odbiorcy. Monopolizacja dostawcy lub odbiorcy może wynikać zarówno z jego dominującej pozycji na rynku jak i wyjątkowości jego towaru (unikatowa technologia, cechy użytkowe lub estetyczne)²
- uzależnienie jakości produktu finalnego od jakości wyrobu dostawcy
- niepowtarzalności wyrobu dostawcy
- łatwości i kosztu zmiany dostawcy
- dużego udziału dostawcy w tworzeniu zysku odbiorcy
- możliwości podjęcia przez dostawcę produkcji wyrobu finalnego lub przez nabywcę wyrobu dostawcy
- ostrości walki konkurencyjnej w sektorze dostawców

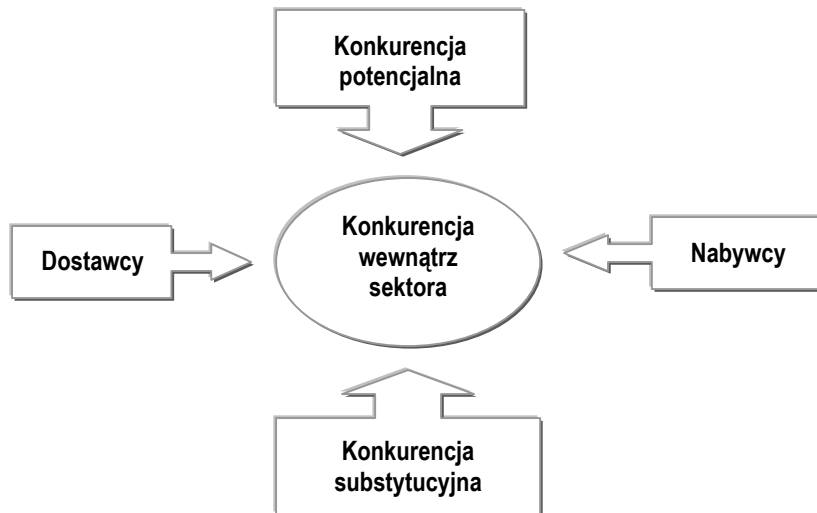
Aby uporządkować swoją wiedzę na temat naszych dostawców i klientów, należy najpierw podzielić każdą grupę na podgrupy. Np. grupę dostawców w sektorze budowlanym na podgrupy: dostawcy cegieł, pustaków, itp. dostawcy dachówek, dostawcy okien, dostawcy oprogramowania, dostawcy mediów itd. Grupę klientów na: klientów instytucjonalnych i klientów indywidualnych. W każdej z tych podgrup wypisujemy (jeśli to możliwe) nazwy konkretnych dostawców i klientów (ponownie

² G. Giereszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna*, PWE, W-wa'2004, s. 90.

korzystając z zasady Pareto oraz oceniamy ich możliwość wpływania na nas, analizując powyższe kryteria i nadając im oceny w skali umownej np. od 0 do 5 (gdzie 5 oznacza największą siłę oddziaływania na nas danego dostawcy lub nabywcy).

Zebranie i zestawienie tych informacji pomoże nam w miarę obiektywnie ocenić nasze miejsce i sytuację na danym rynku.

Rysunek 1. Siły napędowe konkurencji wewnątrz sektora



Źródło: Na podstawie: M. E. Porter, *Strategia Konkurencji Metody Analizy Sektorów i Konkurentów*, PWE, Warszawa 1994, s.22

Mapa grup strategicznych

Wiele firm postrzega konkurowanie na rynku jako rywalizację każdego przedsiębiorstwa z każdym w danym sektorze. Według M. E. Portera walka konkurencyjna bardzo często toczy się między przedsiębiorstwami z danej grupy strategicznej wybranego sektora³. Idealnym przykładem jest tutaj rynek samochodów osobowych, ze swoimi segmentami aut (segment samochodów małych, segment samochodów średniej klasy, segment aut luksusowych, czy segment samochodów sportowych), które tworzą właśnie takie grupy strategiczne. Istotą grupy strategicznej jest rywalizacja firm w ramach danej branży, charakteryzujących się podobnymi kryteriami (np. specyficzne elementy strategii stosowane przez uczestników grupy: podobna grupa klientów, podobna jakość i cena produktu. Oczywiście wydaje się, że Mercedes A nie będzie rywalizował z Lexusem, a Renault Megane z Lamborgini, a wynika to głównie z tego, że produkty te skierowane są do zupełnie różnych grup klientów. Podobną sytuację mamy w sektorze budowlanym, gdzie można wyróżnić np. grupę firm specjalizującą się w budowie obiektów przemysłowych, grupę specjalizującą się w obiektach sportowych, a jeszcze inną np. w budownictwie domków jednorodzinnych. Każda ma innego klienta i inne strategie wiodące. Zdarza się, że jedna firma operuje w kilku grupach strategicznych swojego sektora.

Podstawową przesłanką wyodrębnienia grup strategicznych na danym rynku jest zidentyfikowanie strategii rynkowych wszystkich przedsiębiorstw. Prawdopodobnie skonstruowana mapa grup pozwala odpowiedzieć na następujące pytania:⁴

³ M.E. Porter, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, rodz.7

⁴ G. Giereszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna ...*, jw. str. 128.

- Do jakiej grupy strategicznej w danym sektorze należy firma?
- Jakich ma konkurentów w swojej grupie strategicznej? Jaka jest struktura ilościowa i jakościowa w danej grupie? Jakie strategie realizują konkurenci wewnątrz grupy?
- Jaka jest atrakcyjność poszczególnych grup strategicznych w sektorze?
- Jakie szanse i zagrożenia wiążą się z pozostawaniem w danej grupie?
- Jakie są możliwości / bariery zmiany położenia firmy na mapie grup?
- Czy istnieją w sektorze „Białe plamy”, tzw. nisze rynkowe, które nie są wypełnione przez żadną grupę strategiczną?

Aby zobiektywizować wyniki analiz należy stworzyć kilka map grup strategicznych, za każdym razem z inną parą kryteriów (zob. Tabela 1.)

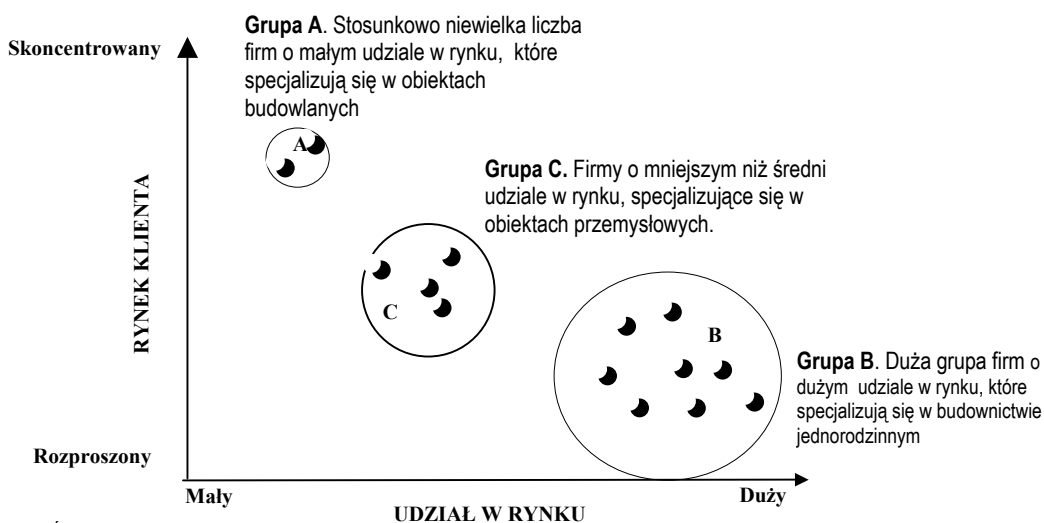
Tabela 1. Kryteria różnicowania strategii przedsiębiorstw w grupach.

Kryterium	Cechy		
Jakość wyrobu	Standardowa przeciętna	Wysoka średnia	Najwyższy światowy poziom
Wykorzystywane technologie	Standardowe	Nowoczesne	Wysoka technologia
Asortyment	Wąski	Umiarkowany	Dywersyfikacja portfela produkcji
Ceny produktu	Niskie	Średni poziom	Bardzo wysokie
Koszty produkcji	Niskie ze względu na wykorzystanie ekonomiki skali	Przeciętne	Wysokie
Udział w rynku	Mały	Średni	Duży
Klient	Uboższe warstwy społeczeństwa	Zamożne warstwy społeczeństwa	Bardzo bogaci klienci
Rynek klienta	Skoncentrowany	Przeciętny	Mocno rozproszony
Sieć dystrybucji	Brak własnej	Ogólna sieć dystrybucji	Specjalistyczne, własne salony sprzedaży
Poziom usług serwisowych	Niski	Przeciętny	Wysoki
Możliwość integracji pionowej	Niska	Przeciętna	Wysoka
Możliwość integracja poziomej	Niska	Przeciętna	Wysoka

Źródło: Na podstawie: G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna ...*, jw. s.121.

Sprawdzając wyniki powyższej analizy należy zwrócić uwagę, czy badane przedsiębiorstwo, na wszystkich mapach (z różnymi parami kryteriów) ma tych samych konkurentów wewnątrz grupy. Jeśli tak - to są to najgroźniejsi konkurenci firmy.

Rysunek 2. Hipotetyczna Mapa grup strategicznych w sektorze budowlanym.



Źródło: Beata Kozyra.

Średnica koła ilustruje wielkość grupy, im więcej firm w danej grupie strategicznej tym większe koło.

Ocena kluczowych czynników sukcesu

Jest to analiza słabych i mocnych stron organizacji, która daje możliwość wyznaczenia pozycji naszej firmy w stosunku do pozostałych konkurentów i jej oczekiwaną zdolność do konkutowania w sektorze. Badanie to polega na wybraniu grupy kryteriów, które uważane są za najważniejsze (kluczowe) dla danego sektora i które decydują o pozycji konkurencyjnej i możliwościach rozwoju firmy. Taką grupę kryteriów nazywamy kluczowymi czynnikami sukcesu (KCS)⁵. Przy wyborze KCS kierujemy się, tak jak we wcześniejszych narzędziach, analizą Pareto. Stosując tą zasadę przyjmujemy, że istnieje pewna grupa czynników, których wpływ ma najistotniejsze znaczenie dla rozwoju przedsiębiorstwa. Stąd też nazwa: kluczowe czynniki sukcesu.

Etapy analizy kluczowych czynników sukcesu dla firmy:

- Określenie czynników w analizowanym sektorze, które rozstrzygają o sukcesie przedsiębiorstwa (Zob. Tabela 2., kolumna pierwsza).
- Nadanie każdemu z czynników wagi od 0,00 -1,00, lub od 0 –100%, czyli określenie na ile ważny jest dla nas dany czynnik (Zob. Tabela 2., kolumna druga).
- Nadanie oceny danemu czynnikowi w skali od 1 - 5 (1 - ocena niedostateczna, 5 – ocena bardzo dobra), czyli jak się oceniamy w **porównaniu z najlepszymi na rynku** (Zob. Tabela 2., kolumna).
- Przemnożenie wartości ocen przez wagę w celu otrzymania wartości ważonej i zsumowanie wartości ważonych (Zob. Tabela 2., kolumna czwarta)
- Dokonanie podobnej oceny **wszystkich najważniejszych konkurentów** (wg zasady Pareto) (Zob. Tabela 2 i 4.).
- Wykonanie rankingu przedsiębiorstw według otrzymanych sum ocen ważonych. Firma która uzyskała najwyższy wynik jest, na moment dokonywania analizy, najgroźniejsza firmą na rynku.

Ważne w tej analizie jest, aby dokładnie **takie same czynniki i z takimi samymi wartościami powtórzyć dla wszystkich badanych firm**, ponieważ jest ocena z punktu widzenia całej branży, więc dla wszystkich jej graczy powinna być identyczna. Natomiast ocena każdego z badanego czynnika, to ocena z perspektywy badanej organizacji w stosunku do najlepszej firmy w sektorze (lub grupie strategicznej).

Tabela 2. Hipotetyczna ocena kluczowych czynników sukcesu dla firmy X sektora budownictwa

CZYNNIKI	WAGA	OCENA (1 -5)	WARTOŚĆ WAŻONA
<i>Udział w rynku</i>	0,10	4	0,40
<i>Tempo wzrostu udziałów w rynku</i>	0,15	3	0,45
<i>Zakres oferowanych usług</i>	0,10	5	0,50
<i>Jakość usługi</i>	0,10	5	0,50
<i>Terminowość</i>	0,10	3	0,30
<i>Cena usługi</i>	0,05	5	0,25
<i>Zdolność do wygrywania przetargów</i>	0,15	3	0,45
<i>Renoma firmy</i>	0,10	5	0,50
<i>Wysoko wykwalifikowana kadra inżynierska</i>	0,10	1	0,05
<i>Promocja</i>	0,05	4	0,20
	1,00	SUMA:	3,6

Ź r ó d ł o : Opracowanie własne.

Zaprezentowałam Państwu tylko kilka wybranych narzędzi do analizy mikrootoczenia, więcej propozycji oraz przykładów zastosowania można znaleźć w książce Grażyny

⁵ A. A. Thompson, A. J. Strickland, *Strategic Management...* jw. str. 83,84.

Gierszewskiej i Marii Romanowskiej *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2003.

Analiza czynników mikrootoczenia, podobnie jak analiza czynników makrootoczenia stanowi jedynie fragment pełnej analizy strategicznej i z całą pewnością, traktowana wybiórczo, nie może być wystarczająca do podejmowania jakichkolwiek decyzji strategicznych.

W kolejnym artykule opiszę sposoby oceny potencjału przedsiębiorstwa. Będzie to kolejna, trzecia grupa narzędzi badania obszarów firmy, która składa się na cały *komplet* narzędzi analizy strategicznej.