Jacek Chwałek
Kujawsko-Pomorska Szkoła Wyższa w Bydgoszczy

Analiza strategiczna i kształtowanie strategii przedsiębiorstwa jednoproduktowego na przykładzie Warszawskich Zakładów Mechanicznych „PZL-WZM" w Warszawie SA

Streszczenie

Celem rozważań jest przedstawienie wybranych aspektów metodycznych związanych z wykorzystaniem analizy strategicznej do kształtowania strategii konkretnego przedsiębiorstwa wytwarzającego jeden rodzaj produktu przeznaczonego na rynek zaopatrzeniowy. Warszawskie Zakłady Mechaniczne „PZL-WZM" w Warszawie SA, w wyniku procesów dostosowawczych stały się renomowanym producentem rozpylaczy do układów wtryskowych silników Diesla, działającym na rynku części zamiennych (tzw. Automotive Aftermarket), będących zamiennikami produktów oryginalnych. W artykule wykazano, że za pomocą stosunkowo prostych metod analizy i planowania strategicznego, przy braku szczegółowych i precyzyjnych informacji o konkretnym, wysoce wyspecjalizowanym segmencie produktowym rynku zaopatrzeniowego, można wypracować podstawowe decyzje strategiczne dotyczące optymalnej ścieżki rozwoju przedsiębiorstwa jednoproduktowego. Istotnym problemem strategicznym jest rozwarstwienie popytu na wyroby różnych generacji technologicznych. Analiza konkurencji wskazuje, że czołowi naśladowcy produktów oryginalnych muszą podążać za liderami technologicznymi, co stanowi kluczowy czynnik utrzymania pozycji konkurencyjnej markowego naśladowcy. Analiza za pomocą macierzy Ansoffa pozwala wskazać optymalną ścieżkę rozwoju, a za pomocą macierzy BCG wynikającą z tej ścieżki strategię produktu. Implikacją przyjętej strategii jest utrzymanie unikalnych zasobów i kompetencji oraz miejsc pracy. Artykuł ma charakter metodyczny oraz studium przypadku.

Słowa kluczowe: analiza strategiczna, planowanie strategiczne, przedsiębiorstwo jednoproduktowe, strategie produktu, strategia rozwoju, strategia rynkowa.

Kody JEL: L60, O33

Wstęp

W literaturze poświęconej zarządzaniu strategicznemu dostępne są prezentacje i omówienia różnego rodzaju podejść, procedur czy nawet mniej lub bardziej sformalizowanych algorytmów związanych z analizą strategiczną[1]. W ślad za G. Gierszewską i M. Romanowską, pod pojęciem analizy strategicznej w sensie czynnościowym będziemy tutaj rozumieć zbiór „działań diagnozujących organizację i jej otoczenie, umożliwiających zbudowanie planu strategicznego i jego realizację" (Gierszewska, Romanowska 2002, s. 17) Analiza strate-

[1] Patrz np. Fudaliński (2002), Galata (2004), Gołębiowski (2001), Strategor (2001 – model LCAG, s. 26).

giczna jest zatem pierwszym etapem w procesie planowania strategicznego, stanowiącym punkt wyjścia do formułowania realnych i dostępnych scenariuszy rozwojowych przedsiębiorstwa oraz wyboru ścieżki optymalnej w danych uwarunkowaniach zewnętrznych i wewnętrznych[2]. Mimo pewnych różnic pomiędzy koncepcjami prezentowanymi przez poszczególnych autorów[3], można przyjąć jako wspólny mianownik, że standardowa analiza strategiczna obejmuje analizę otoczenia i analizę organizacji, dla której opracowywany jest plan strategiczny. Przeprowadzenie zarówno jednej, jak i drugiej analizy umożliwiają liczne metody o charakterze wyspecjalizowanym (poświęcone tylko jednemu z obszarów tematycznych analizy) lub zintegrowanym (dotyczące wielu lub wszystkich obszarów tematycznych analizy)[4].

O ile jednak nie ma wątpliwości, że metodyczne podstawy analizy strategicznej zostały już dostatecznie wnikliwie opracowane i obudowane niezbędnymi narzędziami, o tyle otwarte pozostaje pytanie, jak efektywnie wykorzystywać tak sformułowane zalecenia metodyczne w praktyce. Poszczególne sytuacje poddawane analizie są odmienne i wymagają adaptacji znanych metod i narzędzi do konkretnych potrzeb i możliwości. Wiąże się to niekiedy ze znaczącymi problemami metodycznymi, ale i pozyskaniem adekwatnej do sytuacji informacji. Każda z omawianych w literaturze metod analizy zakłada bowiem dostępność określonego rodzaju informacji. W praktyce problem z uzyskaniem wiarygodnych, przydatnych do analizy informacji zaczyna się jednak zwłaszcza wtedy, gdy przedsiębiorstwo działa na rynku zaopatrzeniowym i reprezentuje profil jednoproduktowy o wysokim stopniu specjalizacji. Dobrym przykładem takiej sytuacji są Warszawskie Zakłady Mechaniczne „PZL-WZM" w Warszawie SA., w dalszej części artykułu określane jako WUZETEM lub Zakłady[5].

W tym wypadku jednym z podstawowych, wymagających rozstrzygnięcia problemów metodycznych jest prawidłowe zdefiniowanie rynku odniesienia, a tym samym otoczenia konkurencyjnego, określenie miejsca oferowanego produktu w cyklu innowacyjnym i w łańcuchu dostaw oraz rozpoznanie mechanizmów rywalizacji panujących w analizowanym sektorze[6].

Geneza i struktura obecnego profilu produkcyjnego WUZETEM

Warszawskie Zakłady Mechaniczne powołano w 1951 roku do produkcji osprzętu silników o zapłonie samoczynnym (Diesla): pomp i filtrów olejowych, pomp wtryskowych, regulatorów prędkości obrotowej, pomp wodnych, rozruszników powietrznych i sprzęgła. Na początku lat 90., w związku ze zmianami politycznymi, a tym samym fundamentalny-

[2] Na temat etapów planowania strategicznego patrz m.in. Banaszyk (2011), Gołaszewska-Kaczan (2000), Gołębiowski (2001)
[3] Przegląd różnych podejść do planowania strategicznego zawierają m.in. prace Gierszewska, Romanowska (2002), Penc (2001), a zwłaszcza Krupski (2003).
[4] Szeroki przegląd metod analizy strategicznej zawierają m.in. prace Filipczuk (2008), Gierszewska, Romanowska (2002), Godziszewski (2001), Pierścionek (2011), Strategor (2001).
[5] Wszystkie informacje na temat działalności WUZETEM uzyskano bezpośrednio od kierownictwa Zakładów wraz ze zgodą na ich opublikowanie.
[6] W artykule przedstawiono wybrane z pełnej analizy aspekty, pomijając zwłaszcza szczegóły nie wpływające na istotę prezentowanego w nim wywodu.

mi zmianami otoczenia rynkowego, Zakłady wdrożyły program restrukturyzacji, w wyniku którego stały się przedsiębiorstwem jednozakładowym, wyspecjalizowanym w produkcji aparatury wtryskowej do silników Diesla, zorientowanym na obsługę nie tylko rynku krajowego, ale także licznych rynków eksportowych. Od tego czasu WUZETEM jest notowany w znaczących katalogach firm światowych i budzi zainteresowanie partnerów zagranicznych.

W wyniku dalszych procesów dostosowawczych do współczesnych oczekiwań rynku, WUZETEM stały się obecnie wysoko wyspecjalizowanym producentem rozpylaczy do aparatów wtryskowych do silników Diesla.

Opisany proces ewolucji spowodował znaczącą z punktu widzenia planowania strategicznego zmianę profilu produkcyjnego Zakładów: od bezpieczniejszego, dość szerokiego profilu ukierunkowanego na bezpośrednią kooperację z producentami silników Diesla, w kierunku obarczonego znacznie większym ryzykiem profilu jednoproduktowego, ukierunkowanego w przeważającej mierze na rynek wtórny, serwisowy. Stanowi to fundamentalne uwarunkowanie dalszego rozwoju przedsiębiorstwa.

Rynek działalności WUZETEM

Istotne znaczenie dla analizy otoczenia ma prawidłowe zdefiniowanie rynku właściwego dla działalności Zakładów, co stanowi podstawowy układ odniesienia dla analizy otoczenia konkurencyjnego, a więc analizy odpowiedniego sektora działalności.

WUZETEM działają w jednym z segmentów rynku części do silników spalinowych. Ze względu na charakterystykę produktów rynek ten – jako całość – można opisać za pomocą trzech najbardziej ogólnych wymiarów:

- zasada działania silnika, do którego przeznaczone są części
- przeznaczenie, wielkość i moc silnika
- sposób wykorzystania części

Części produkowane w WUZETEM są przeznaczone wyłącznie do silników Diesla – pozostałe segmenty nie mają dla Zakładów znaczenia, poza ewentualną groźbą substytucji napędu samoczynnego przez inne systemy napędowe.

Według drugiego wymiaru można wyróżnić[7]:

- silniki do pojazdów małych (samochody osobowe, małe łodzie motorowe)
- silniki do pojazdów średnich (samochody dostawcze, itp.)
- silniki do pojazdów dużych (samochody ciężarowe, duże łodzie motorowe, lokomotywy spalinowe, maszyny rolnicze i budowlane)
- generatory prądotwórcze

[7] Pomijamy silniki okrętowe, które wytwarza się wg indywidualnych projektów z wykorzystaniem specjalnie dopasowanych, jednostkowo produkowanych podzespołów, co stanowi całkowicie odrębny segment rynku.

WUZETEM są dostawcą części do silników wszystkich wymienionych kategorii, przy czym największym segmentem jest rynek części do silników samochodów osobowych i ciężarowych.

Według trzeciego wymiaru rynek można podzielić na:
- rynek części do produkcji nowych silników, tzw. pierwszego wyposażenia, w języku branżowym określany jako Original Equipment Market (dalej OEM),
- rynek części zamiennych przeznaczonych do wymiany zużytego / zepsutego elementu w silniku już używanym; w języku branżowym określany jako Automotive Aftermarket (dalej AA).

Zakłady działają obecnie wyłącznie na rynku AA, choć w przeszłości dostarczały także części do pierwszego wyposażenia.

Podstawą analizy otoczenia konkurencyjnego Zakładów jest więc rynek części zamiennych (AA) do silników samochodowych Diesla wszystkich kategorii. Jednak ze względu na konieczność zbadania także scenariusza strategicznego obejmującego powrót na rynek OEM, także ten segment powinien być brany pod uwagę.

Niezależnie od powyższych wymiarów ogólnych rynku właściwego, istotne jest także kryterium szczegółowe, a mianowicie produktowe (asortymentowe), ponieważ WUZETEM są obecnie wyspecjalizowanym producentem jednego tylko rodzaju części zamiennych – rozpylaczy.

Produktowy wymiar rynku właściwego WUZETEM

Podstawowym, a w praktyce obecnie jedynym produktem WUZETEM (90% przychodów) są rozpylacze do układów wtryskowych. Cechą szczególną rozpylaczy jest to, że jako części intensywnie pracujące zużywają się podczas normalnej eksploatacji silnika szybciej niż inne podzespoły i dlatego podlegają okresowej wymianie. Zatem zapotrzebowanie rynku na te elementy jest znacznie większe niż na kompletne układy wtryskowe lub silniki jako całość. Z tego też powodu rozpylacze w mniejszej skali występują na rynku części zamiennych do naprawy elementów uszkodzonych, a częściej jako rodzaj materiału eksploatacyjnego.

Rozpylacze mogą być stosowane przez producentów układów wtryskowych do regeneracji układów używanych, przez warsztaty samochodowe przy okazji napraw i przeglądów okresowych oraz we własnym zakresie przez użytkowników pojazdów.

Rozmiary rynku rozpylaczy w sztukach są wielokrotnością liczby działających aparatów wtryskowych, a ta z kolei jest wielokrotnością liczby eksploatowanych silników Diesla.

Geograficzny wymiar rynku właściwego WUZETEM

Rynek światowy nie jest jednorodny. Z perspektywy producenta rozpylaczy można wyróżnić na nim trzy podstawowe i różniące się między sobą obszary geograficzne:
- rynek Europy Zachodniej i Środkowej, pokrywający się w dużej mierze z obszarem Unii Europejskiej,

- rynek pozostałych krajów wysoko rozwiniętych, w tym przede wszystkim USA,
- rynek krajów rozwijających się.

Rynek europejski charakteryzuje się najwyższym stopniem troski o stan środowiska naturalnego, z czego wynikają coraz bardziej wymagające regulacje dotyczące norm czystości spalin. Konsekwencją tego faktu jest kluczowe znaczenie jakości podzespołów odpowiedzialnych za spalanie oraz najszybsze w świecie wdrażanie innowacji technologicznych w zakresie układów wtryskowych.

Między rynkiem europejskim i amerykańskim występują dość istotne różnice, przesądzające o całkowicie innym układzie czynników sukcesu.

W silnikach amerykańskich są montowane pompowtryskiwacze jako ich integralne części. W samochodach europejskich jako standard przyjęto konstrukcję, w której do silnika wbudowywany jest tylko wtryskiwacz, natomiast poza silnikiem pozostaje układ zasobnikowy (określany mianem *Common Rail* – CR) oraz pompa paliwowa. Stąd też na rynku europejskim coraz większego znaczenia nabiera możliwość dostarczania rozpylaczy współpracujących z układami CR, których Zakłady obecnie nie wytwarzają, co stanowi ich podstawowy problem strategiczny.

Z punktu widzenia obecnej oferty produktowej WUZETEM, rynek amerykański jest zatem bardziej dostępny niż rynek europejski.

Pozostałe rynki (Azja, Afryka, Ameryka Środkowa i Południowa, duża część Rosji), to głównie regiony uboższe, o niższej kulturze technicznej. Charakteryzują się większym udziałem silników starych i praktycznie brakiem ograniczeń ekologicznych dla ich dalszej eksploatacji. Dostawcą na te rynki może być każdy, kto jest w stanie wyprodukować bardzo tanio rozpylacz i nie musi spełniać wyśrubowanych standardów dokładności wykonania. Dlatego też rynki te są zdominowane przez producentów głównie z Indii i Chin, którzy co prawda nie są w stanie osiągnąć wysokiej jakość produkcji, ale dzięki taniej sile roboczej mogą oferować niskie ceny.

Z powyższych różnic wynika, że obecnie głównym rynkiem docelowym WUZETEM jest rynek północnoamerykański, rynek europejski na obecnie wytwarzane rozpylacze kurczy się, a kontynuacja obecności na nim wymaga wprowadzenia produktów CR. Mało wymagające rynki nie są dla WUZETEM interesujące ze względu na nieefektywność wyścigu cenowego z tanimi producentami azjatyckimi.

Rozwarstwienie technologiczne popytu – cykl innowacji produktowych[8]

Z charakterystyki obszarów rynkowych wynika niezwykle znaczące rozwarstwienie popytu ze względu na wymagania jakościowe, a tym samym stosowane rozwiązania technologiczne dotyczące układów wtryskowych. Cykl innowacji produktowych rozpylaczy obejmuje trzy generacje technologiczne: przestarzałą, przejściową i nowoczesną.

[8] Szerzej na temat cyklu życia produktu i technologii patrz m.in. Filipczuk (2008) s.112 i nast., Strategor, (2001) s.150.

Silniki Diesla ewoluują przede wszystkim ze względu na jak najmniejszą szkodliwość spalin. Najnowsza generacja układów wtryskowych to wspomniane już układy CR i równoważne, obejmujące kilka nowoczesnych rozwiązań. Wcześniejsze systemy nie spełniają unijnych norm czystości spalin.

Wynika stąd szczególne rozwarstwienie popytu: Europa wymaga ściśle określonego rodzaju produktów najnowszej generacji technologicznej, podczas gdy na pozostałych rynkach znaczenie tych generacji nie jest jeszcze tak duże, choć z biegiem czasu też będzie rosło.

Obecnie WUZETEM z powodzeniem są obecne na rynku AA rozpylaczy do silników starszych generacji, w których systemy pompowtryskiwaczy są sterowane mechanicznie, jak również do silników nowoczesnych, innych typów niż CR.

Analiza geografii i rozwarstwienia popytu prowadzi do istotnej dla Zakładów konkluzji strategicznej: warunkiem długookresowego pozostania w grze rynkowej na rynku rozpylaczy jest podjęcie produkcji generacji CR, co wymaga pozyskania dla tej części produkcji całkiem nowego parku maszynowego. Kierunkuje to strategicznie potrzeby inwestycyjne, a w ślad za tym finansowe.

Struktura podmiotowa konkurencji

Struktura podmiotowa producentów tylko do pewnego stopnia koresponduje z podziałem na producentów części oryginalnych (OEM) i producentów zamienników (AA), ponieważ zamienniki z założenia nie występują na rynku OEM, natomiast części oryginalne występują na rynku AA. Z tego powodu do dalszych analiz przydatniejsze jest wyróżnienie liderów technologicznych oraz naśladowców.

Cechą wyróżniającą grupę liderów jest ich innowacyjność oraz duża skala sprzedaży. Grupa wiodąca na rynku to globalne koncerny produkujące m.in. całą gamę części do pojazdów mechanicznych. Inicjują postęp techniczny, narzucając tym samym całemu rynkowi swego rodzaju nieformalne standardy produkcji. Producenci pozostający w ścisłej czołówce rynku OEM i AA wyróżniają się zdolnością do wdrażania w tym samym czasie takich samych lub podobnych innowacyjnych rozwiązań technologicznych.

Producenci zamienników są wyłącznie naśladowcami, którzy odtwarzają wyroby liderów, ale własnymi metodami produkcji. Oznacza to, że nie tworzą nowych rozpylaczy, a jedynie są zdolni do wyprodukowania identycznych modeli, jakie oferują liderzy, tyle że sami muszą opracować własną technologię i zdobyć odpowiednie kompetencje wytwórcze. W przeciwieństwie do grupy liderów, naśladowcy reprezentują bardzo różne poziomy zaawansowania technologicznego i tym samym zdolności do mniej lub bardziej wiernego odtwarzania produktów wytwarzanych przez czołówkę. WUZETEM należą do nielicznej grupy najlepszych jakościowo markowych naśladowców. Najlepsi naśladowcy, jako wyspecjalizowani producenci wysokiej jakości części, mogą się stać kooperantami liderów rynku, wchodząc tym samym pośrednio na rynek OEM – stają się wtedy jednocześnie producen-

tami zamienników pod swoją marką, jak i producentami części oryginalnych pod marką zleceniodawcy.

Producentami rozpylaczy w największej skali są producenci pierwszego wyposażenia całych układów wtryskowych, czyli liderzy. W Europie i w świecie dominują trzy podmioty: BOSCH, DELPHI i DENSO, które dzielą między sobą rynek pierwszego wyposażenia oraz napraw gwarancyjnych. Pozostali producenci tej grupy działają przede wszystkim w zasięgu regionalnym lub są jednocześnie producentami całych pojazdów.

Naśladowcy wkraczają na rynek AA dopiero po zakończeniu okresu gwarancyjnego pojazdów, kiedy wolno już stosować zamienniki części oryginalnych. Zachodzi przy tym prawidłowość, że im starszy silnik, tym mniejsze wymagania jakościowe i tym więcej producentów rozpylaczy jest im w stanie sprostać. Na rynku AA dla nowoczesnych układów wtryskowych dominują producenci części oryginalnych, ponieważ im nowsza generacja wyrobu, tym mniej producentów zamienników jest w stanie ją odtworzyć.

Wraz z upowszechnianiem nowych generacji silników zmieniać się będzie struktura producentów na korzyść tych, którzy będą w stanie przejść na wyższy poziom technologiczny – zamienniki muszą nadążać za oryginałami.

Pomiędzy liderami i naśladowcami występuje jeszcze jedna bardzo zasadnicza różnica z punktu widzenia gry rynkowej. Liderzy tworzą i oferują pełny asortyment rozpylaczy stosowanych w układach wtryskowych, który może sięgać tysięcy pozycji (indeksów). Naśladowcy stosują politykę selekcji, tzn. wybierają tylko te modele, na które jest największy popyt, lub które są atrakcyjne z jakiegoś innego powodu, np. produkty niszowe. Ze względu na swoje mniejsze zdolności produkcyjne i mniejszą siłę finansową naśladowcy nie są w stanie objąć całego asortymentu rozpylaczy.

Trzeba ponadto zwrócić uwagę na występowanie co najmniej dwóch grup naśladowców: grupy naśladowców markowych, którzy wytwarzają rozpylacze o jakości porównywalnej z produktami oryginalnymi, i tanich naśladowców, którzy wytwarzają zamienniki tanie, ale słabej jakości.

WUZETEM są pod tym względem typowym naśladowcą o własnej rozpoznawalnej marce.

Istnienie naśladowców jest normalnym, trwałym w perspektywie strategicznej zjawiskiem rynkowym, ponieważ liderzy, tocząc między sobą wyścig innowacyjny, nie są zainteresowani zaspokajaniem popytu na starsze generacje produktów. Znaczna część rynku światowego AA jest więc otwarta dla swobodnej rywalizacji naśladowców. Z punktu widzenia przewidywalnej obecnie perspektywy strategicznej działalność naśladowców może być trwała i opłacalna pod warunkiem stopniowego nadążania technologicznego za liderami.

Struktura podmiotowa odbiorców i charakter współpracy

Pomiędzy rynkiem OEM i AA zachodzi dość istotna różnica pod względem łańcucha zaopatrzeniowego.

Standardem na rynku AA, zarówno krajowym, jak i za granicą, jest korzystanie z pośredników w postaci dużych dystrybutorów części zamiennych. Równoległym ogniwem, szczególnie w USA, są firmy zajmujące się regeneracją zużytych układów wtryskowych. Rolą dużych dystrybutorów jest rozprowadzanie części zamiennych po sieciach handlowych lub serwisowych, często z wykorzystaniem – jako pośrednika – dystrybutorów regionalnych i/lub lokalnych.

Liczba bezpośrednich odbiorców na rynkach AA (pierwsze za producentem rozpylaczy ogniwo łańcucha) jest więc – podobnie jak na rynku OEM – dość ograniczona. Jednak pomiędzy tymi rynkami występuje istotna różnica.

Na rynku OEM producenci układów wtryskowych albo wykonują wszystkie części – w tym rozpylacze – we własnych zakładach, albo mają stałych kooperantów/podwykonawców. Na rynku AA nie stosuje się umów o stałej współpracy, ponieważ dystrybutorzy współpracują z różnymi producentami, a ponadto składają zamówienia z dość krótkim wyprzedzeniem.

Dla naśladowców bardzo ważna jest stała komunikacja z rynkiem pod kątem poszukiwania nowych produktów i nowych rozwiązań. W wypadku WUZETEM występują dwie sytuacje:

- albo dystrybutorzy sami wskazują, czego chcą (**strategia sterowanego selektywnego naśladownictwa**)
- albo Zakłady same znajdują na rynku nowe produkty i potwierdzają u dystrybutorów, czy będą takim produktem zainteresowani (**strategia autonomicznego selektywnego naśladownictwa**).

Na rynku amerykańskim WUZETEM ustalają program produkcyjny z dystrybutorami. Na pozostałych rynkach przesyła się dystrybutorom informację o możliwościach produkcyjnych Zakładów. Warunkiem większego ustabilizowania sprzedaży jest powrót na rynek OEM w roli stałego kooperanta jednego lub kilku liderów.

Rozmiary rynku rozpylaczy

Planowanie przyszłości wymaga oszacowania wielkości i struktury przyszłego popytu. Rozmiary rynku OEM są funkcją wielkości produkcji nowych silników (tym samym nowych pojazdów) oraz napraw silników (pojazdów) używanych z wykorzystaniem podzespołów oryginalnych (naprawy gwarancyjne). Rozmiary rynku AA są funkcją liczby pojazdów używanych po okresie gwarancyjnym.

Ze względu na brak danych rynkowych o takim stopniu szczegółowości, wielkość rynku rozpylaczy musi być szacowana w sposób pośredni, na zasadzie logicznego algorytmu wnioskowania opartego na rozpoznanych przesłankach:

- W Europie udział diesli przekracza 50%, ale zdecydowanie przeważają samochody osobowe z systemami CR

- w USA przeważają silniki benzynowe, ale udział diesli rośnie; dotyczy to przede wszystkim silników dużych: ciężarówki typu truck, jednostki pływające, lokomotywy spalinowe
- liczbę pojazdów należy przeliczyć na liczbę cylindrów w silnikach, czyli posłużyć się wskaźnikiem x4 lub x6
- w końcowym kroku analizy należy uwzględnić dobrze rozpoznane już cykle wymiany rozpylaczy w poszczególnych rodzajach pojazdów

Częstotliwość wymiany w latach jest standardowym miernikiem cyklu wymiany przyjętym w branży. Zakłada się, że – średnio rzecz biorąc – samochody po tylu latach eksploatacji osiągają przebieg wymagający wymiany rozpylaczy.

Na podstawie powyższych przesłanek pojemność rynku AA w USA i Europie można oszacować na co najmniej 150 mln sztuk rozpylaczy rocznie. Dla WUZETEM – mimo dominacji producentów OEM także na rynku AA – nie ma więc bariery popytowej. ponieważ Zakłady – podobnie jak inni naśladowcy tej klasy – będą w stanie wytworzyć jedynie kilkaset tysięcy sztuk rocznie. Jednak wykorzystanie tego potencjału rynkowego w rosnącym stopniu zależeć będzie właśnie od możliwości dostarczenia produktów najnowszych generacji technologicznych.

Warunki utrzymania pozycji konkurencyjnej

Szczegółowa analiza zachowań konkurentów i trendów w popycie prowadzi do wniosku, że o sukcesie rynkowym producentów rozpylaczy, decyduje przeważnie kilka czynników.

W przypadku liderów tymi czynnikami są:
- siła marki
- innowacyjność i poziom technologiczny[9]
- skumulowane doświadczenie
- stabilność funkcjonowania.

W przypadku markowych naśladowców do czynników sukcesu można zaliczyć:
- wierne naśladowanie jakości oryginałów
- niską cenę produktów
- nadążanie z postępem technologicznym za liderami
- rozpoznawalność marki i reputację u odbiorców
- wiedzę technologiczną i doświadczenie
- stabilność i niezawodność funkcjonowania.

WUZETEM spełniają wszystkie wymienione wyżej warunki poza jednym – nie posiadają maszyn umożliwiających wdrożenie produkcji rozpylaczy CR, a tym samym dorównanie poziomem technologicznym w tym względzie liderom.

[9] Na temat technologii jako elementu przewagi konkurencyjnej patrz szerzej Rokita (2005) s.216.

Szybkość wprowadzania nowych modeli zamienników nie ma rozstrzygającego znaczenia. W każdej chwili można wejść z konkretnym zamiennikiem na rynek, utrzymując korzystną relację cena / wymagana jakość. Jednak jeśli się chce pozostać w czołówce markowych naśladowców, to opóźnienie nie może być zbyt duże.

Podstawowym wnioskiem z przeprowadzonej analizy jest stwierdzenie, że kluczowym uwarunkowaniem strategicznym rozwoju WUZETEM jest konieczność niezwłocznej restrukturyzacji majątku produkcyjnego, a w związku z tym konieczność znalezienia odpowiednich środków finansowych. Wnioski z analizy mają na celu ułatwienie właścicielowi, niebędącemu inwestorem branżowym, podjęcie decyzji dotyczących optymalnego wykorzystania szans rozwojowych Spółki.

Pozycja rynkowa i przewagi konkurencyjne WUZETEM na rynku AA

Z analizy strategicznej powinna wyniknąć odpowiedź na pytanie, czy obecna i przewidywana pozycja rynkowa Zakładów jest wystarczająca do budowania długofalowej strategii opartej na dotychczasowym profilu produkcyjnym.

Jak wspomniano wcześniej, rynek AA jest zdominowany przez producentów części oryginalnych. Udziały poszczególnych naśladowców, nawet tych markowych, nie przekraczają 1%. Taki też jest udział WUZETEM w rynku AA i nie ulegnie zmianie nawet w wypadku pokonania bariery technologicznej związanej z podjęciem produkcji rozpylaczy CR. Wynika to ze wspomnianej wcześniej maksymalnej zdolności produkcyjnej Zakładów, która nawet po uzupełnieniu parku maszynowego w ramach obecnie rozważanego planu inwestycyjnego nie przekroczy kilkuset tysięcy sztuk rocznie. Rozpoznani i liczący się naśladowcy z rynku AA mają co najwyżej podobne zdolności produkcyjne i zbyt małą siłę finansową, aby ten stan rzeczy istotnie zmienić.

Konkurenci-naśladowcy europejscy w AA to firmy średniej wielkości o ograniczonym potencjale ekonomicznym, wytwórczym lub/i know-how. Nie mają więc możliwości szybkiego rozwijania się i koncentrują się na utrzymaniu tego rynku, który mają obecnie.

Za najistotniejszy czynnik przewagi konkurencyjnej na rynku właściwym dla Zakładów należy zatem uznać zdobyte doświadczenie technologiczne, ponieważ obecnie tolerancje dokładności wykonania wyrobów są tak małe, że nie da się ich zmierzyć metodami analogowymi. Zdaniem kierownictwa Zakładów, tego typu doświadczenia produkcyjnego nie można także kupić. WUZETEM stosują unikalny, niepowtarzalny proces technologiczny wsparty odpowiednimi metodami badawczymi w zakresie pomiaru dokładności.

Pozycja konkurencyjna u dystrybutorów wynika z ich opinii na temat jakości i solidności wyrobów oraz ogólnej reputacji danego producenta-naśladowcy. Reguły gry rynkowej i tak ustalają producenci części oryginalnych i to do nich należy się dostosowywać.

Jak wynika z własnych kontaktów z dystrybutorami na całym świecie, WUZETEM mają wśród nich wyrobioną opinię lepszą od pozostałych producentów naśladowców.

Realizowane w Zakładach procesy technologiczne wyróżniają je wśród konkurentów i pozwalają na rozwijanie oferty o najnowsze rozwiązania, bez obawy ryzyka braku odbiorców. Podjęcie produkcji rozpylaczy CR może tylko wzmocnić pozycję konkurencyjną Zakładów i poprawić ich efektywność. Rozpylacze CR są dużo droższe od starszych generacji, co determinuje znacznie wyższą marżę jednostkową.

Bariery wejścia

Dynamika pozycji konkurencyjnej jest powiązana z omówionym poprzednio cyklem innowacji produktowych. Z tego punktu widzenia niezmierne ważne jest rozpoznanie barier wejścia dla ewentualnych nowych konkurentów na rynku AA lub dla obecnych konkurentów, którzy także jeszcze produkcji rozpylaczy CR nie podjęli. Podstawową barierą wejścia są możliwości produkcyjne (odpowiednie zasoby rzeczowe i ludzkie oraz technologie): dokładność i jakość wykonania, zdolność do naśladownictwa innowacji technologicznych po niższych od liderów kosztach. W wypadku WUZETEM występuje obecnie jedynie bariera rzeczowa w odniesieniu do rozpylaczy do układów CR na rynek europejski – brak odpowiednich maszyn. O ile Zakłady są w stanie na posiadanym umaszynowieniu sprostać wymaganiom jakościowym rynku amerykańskiego, o tyle nie są w stanie podjąć produkcji rozpylaczy CR. W efekcie WUZETEM, mając doświadczenie technologiczne i doświadczoną załogę, muszą uporać się z brakiem środków na niezbędne inwestycje, co pozwoliłoby szybko przełamać barierę technologiczną.

Analizując bariery wejścia, można stwierdzić, że praktycznie uniemożliwiają one wejście na rynek właściwy Zakładów nowych konkurentów ze względu na brak niezbędnego doświadczenia technologicznego i fachowej kadry. Dla wielu obecnych bezpośrednich konkurentów WUZETEM z tych samych powodów przejście na wyższy poziom technologiczny może być również trudne.

Domena

Podstawową decyzją strategiczną jest rozstrzygnięcie przyszłej domeny[10]. Z analizy strategicznej wynika, że nie ma potrzeby jej gruntownej zmiany, natomiast wskazane jest jej rozszerzenie. Zakłady zamierzają – w rozważanej perspektywie strategicznej 3-5 lat – poszerzyć domenę o produkcję kooperacyjną rozpylaczy CR na zlecenie i pod marką liderów.

Misja, główny cel strategiczny

Z tak określoną domeną koresponduje misja i główny cel strategiczny.

[10] W wypadku WUZETEM proces można określić jako kształtowanie strategii zamierzonej – patrz Pierścionek (2011, s. 87).

Zakłady chcą być najsilniejszym spośród naśladowców producentem wysokiej jakości rozpylaczy wszystkich generacji technologicznych pod własną marką oraz jako kooperant / poddostawca czołowych producentów kompletnych układów wtryskowych i/lub silników Diesla.

Spółka osiągnie ten cel, dostarczając, obok dotychczas produkowanych, także produkty najnowszych generacji technologicznych CR o porównywalnej z produktami oryginalnymi jakości za znacząco niższą cenę.

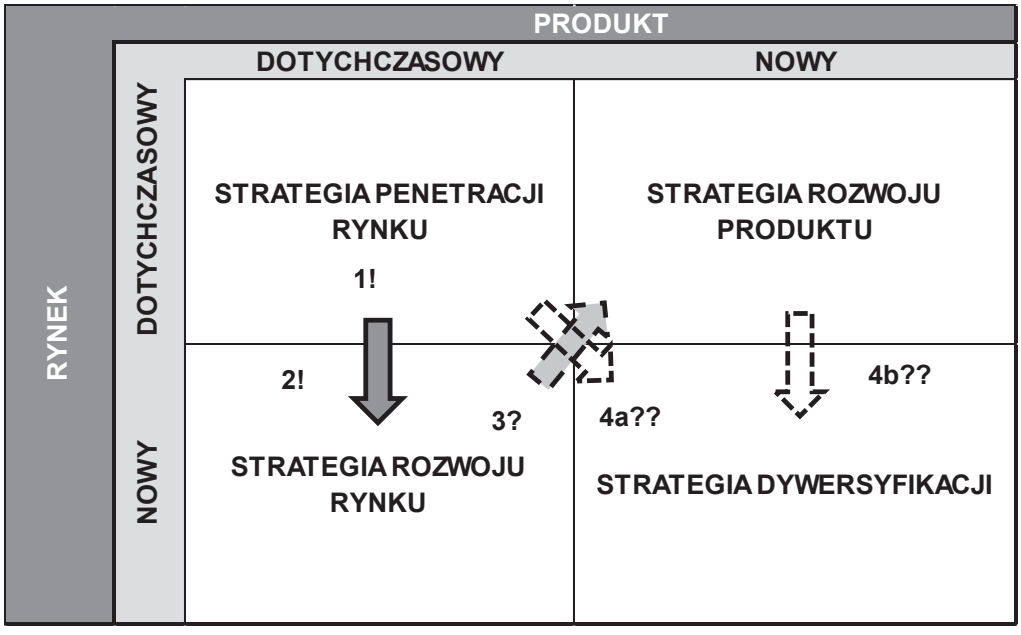
Zwiększając skalę produkcji o rozpylacze CR, będzie mogła zarówno powiększyć swój udział w rynku zamienników (AA), jak też wejść na rynek pierwszego wyposażenia (OEM) jako kooperant.

Analiza strategicznych kierunków rozwoju

Uzasadnienie dla tak sformułowanej domeny i misji można wyprowadzić korzystając z przedstawionej poniżej macierzy Ansoffa[11].

Rysunek 1

Kierunki rozwoju WUZETEM według macierzy Ansoffa



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Ansoff (1966, s. 13).

[11] Patrz szerzej Ansoff (1965)

Za pomocą macierzy Ansoffa można określić i przeanalizować wszystkie hipotetyczne warianty rozwoju Zakładów oraz wskazać te spośród nich, które są optymalne z punktu widzenia rozpoznanych perspektyw rozwojowych.

Strategia penetracji rynku (1) oznacza, że Zakłady pozostają producentem rozpylaczy, jednak dzięki wdrożeniu nowej generacji CR są w stanie obronić a nawet poszerzyć dotychczasowy udział w rynku AA, zaopatrując go w nowocześniejsze wyroby, odpowiadające jego obecnym potrzebom. W analizowanej perspektywie czasowej jest to kierunek najważniejszy i relatywnie najprostszy, ale wymagający realizacji określonego procesu inwestycyjnego – poszerzenia parku maszynowego oraz zmiany lokalizacji Zakładów[12].

Strategia rozwoju rynku (2) oznacza poszerzenie dotychczasowej domeny o segmenty obecnie nieobsługiwane. W wypadku WUZETEM oznacza to dotarcie do nowych segmentów odbiorców na rynku AA i wejście na rynek OEM. Oba cele można osiągnąć jako kooperant / poddostawca jednego lub kilku liderów. Strategia ta oznacza także poszukiwanie nowych rynków w znaczeniu geograficznym, choć globalny system dystrybucji już dzisiaj pozwala Zakładom docierać – m.in. poprzez dystrybutorów amerykańskich – na rynki innych krajów rozwiniętych. W analizowanej sytuacji ten wariant strategiczny stanie się niemal automatyczną konsekwencją strategii penetracji rynku, choć zwykle zaczyna się go realizować dopiero po wyczerpaniu podstawowych, dostępnych możliwości penetracji rynku dotychczasowego.

Strategia rozwoju produktu (3) oznacza, że Zakłady, pozostając na rynku części do silników, poszerzają swój asortyment produkcji o nieprodukowane obecnie wyroby. Sukces tego typu strategii polega na sięganiu po produkty, przy których jest przydatne dotychczas zdobyte doświadczenie rynkowe i produkcyjne, wyroby możliwie najbardziej zbliżone do dotychczas produkowanych, wręcz komplementarne. W analizowanym wypadku najbliższym produktem są całe układy wtryskowe do silników Diesla lub w ogóle do silników spalinowych. Zazwyczaj realizacja tej strategii wymaga równoległego poszerzenia posiadanych mocy wytwórczych, czy nawet pozyskania / zbudowania nowego zakładu, ponieważ analizowane warianty strategiczne powinny być realizowane sekwencyjnie, narastająco. Rozwijając nowe produkty, pozostaje się na nowo zdobytych rynkach i nie rezygnuje się z dalszej penetracji dotychczasowego rynku z dotychczasowymi produktami. Warunkiem powodzenia jest także odpowiedni rynkowo dobór nowego produktu, ponieważ musi on zapewniać pomyślne perspektywy sprzedażowe, czyli np. przejęcie czyjegoś udziału w rynku poprzez korzystniejszą relację jakość / cena. W rozważanej perspektywie strategicznej wariant ten jest w wypadku WUZETEM nierealny, tym bardziej że w Polsce bardzo trudno byłoby znaleźć odpowiedni obiekt do przejęcia (mechanika precyzyjna), a budowa typu *green field* wymaga znaczącego kapitału. Jest to więc wariant hipotetyczny, choć może / powinien być uwzględniany w analizach bardziej odległej perspektywy czasowej.

Strategia dywersyfikacji (4) oznacza rozpoczęcie zupełnie nowego rodzaju działalności, albo zamiast (4a), albo równolegle z dotychczasowym (4b). Stosuje się ją, kiedy wyczerpane

[12] Ze względu na ograniczoną objętość artykułu pominięto analizę i uzasadnienie tego przedsięwzięcia

zostały poprzednio analizowane warianty rozwoju, tzn. albo trzeba zrezygnować z dotychczasowej działalności ze względu na jej nieopłacalność, albo nie da się jej już bardziej rozwinąć, ponieważ dotarła do osiągalnych / efektywnych na danym etapie granic. Wchodzenie na nieznany teren jest zawsze wysoce ryzykowne, więc właściciele / inwestorzy decydują się na taki wariant, jeśli szukają nowego pola do atrakcyjnej alokacji posiadanego wolnego kapitału, albo kiedy zarządzają portfelem dowolnych walorów inwestycyjnych, nie wnikając, co się w nich kryje merytorycznie poza korzystnym zwrotem z inwestycji. W wypadku WUZETEM strategia jawi się jako wątpliwa (choć w wariancie „zamiast" mogłaby opierać się na np. deweloperskim wykorzystaniu posiadanych w centrum Warszawy nieruchomościach), przynajmniej do wyczerpania możliwości poprzednich trzech strategii, a już trzecia z nich jest wystarczająco trudna i ambitna, podczas gdy pierwsze dwie wystarczą, aby firma rozwijała się pomyślnie przez najbliższe lata. Rezygnacja z kontynuacji (4a) byłaby pochopnym unicestwieniem szansy na rozwinięcie perspektywicznego, dobrze ułożonego, choć jeszcze nieoptymalnie zorganizowanego biznesu, w którym można relatywnie szybko i stosunkowo prosto „wyhodować gwiazdy". Wyjaśnia to rysunek 1, wykorzystujący logikę macierzy BCG[13].

Biorąc pod uwagę przedstawione uwarunkowania można sformułować strategie funkcjonalne dotyczące najważniejszych obszarów ogólnej strategii rozwoju.

Strategia produktu

Z dotychczasowej analizy strategicznej wyłania się pilna konieczność transformacji technologicznej dla wzbogacenia asortymentu produkcyjnego o rozpylacze do układów wtryskowych CR (por. rysunek 2).

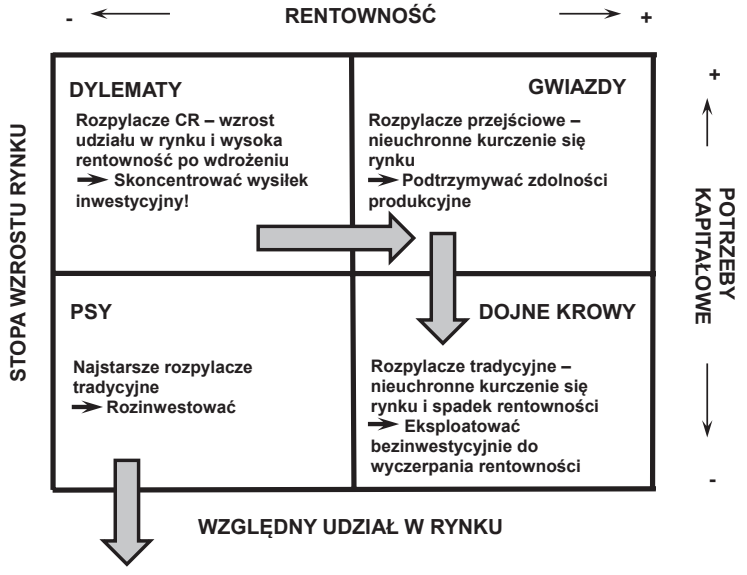
Utrzymanie lub poprawienie obecnej pozycji rynkowej wymaga nadążania za dynamiką procesu innowacji i tej determinancie musi być podporządkowana strategia produktu. Zakłady rozwijają ofertę produktów na rynek amerykański, ponieważ obecny park maszynowy pozwala na ich produkowanie. Znacząca pozycja jako naśladowcy na amerykańskim rynku AA, zarówno przestarzałych, jak i nowszych technologii, jest dowodem na to, że WUZETEM ma potencjał i predyspozycje do zajęcia takiej pozycji również na rynku CR w Europie.

Rozszerzenie oferty o najnowsze technologie – jak wspomniano wcześniej – jest krokiem milowym także w kierunku możliwości uzyskania statusu kooperanta liderów technologicznych w przyszłości. Takie propozycje ze strony tych producentów już się pojawiają i oni również oczekują od WUZETEM wykonania omawianego skoku technologicznego, uwarunkowanego jednak posiadaniem odpowiednich maszyn – ich pozyskanie jest kluczowym warunkiem realizacji optymalnej ścieżki rozwoju Zakładów.

[13] Na temat wykorzystania macierzy BCG patrz szerzej m.in. Strategor (2001), s.126, Filipczuk (2008), s.117.

Rysunek 2

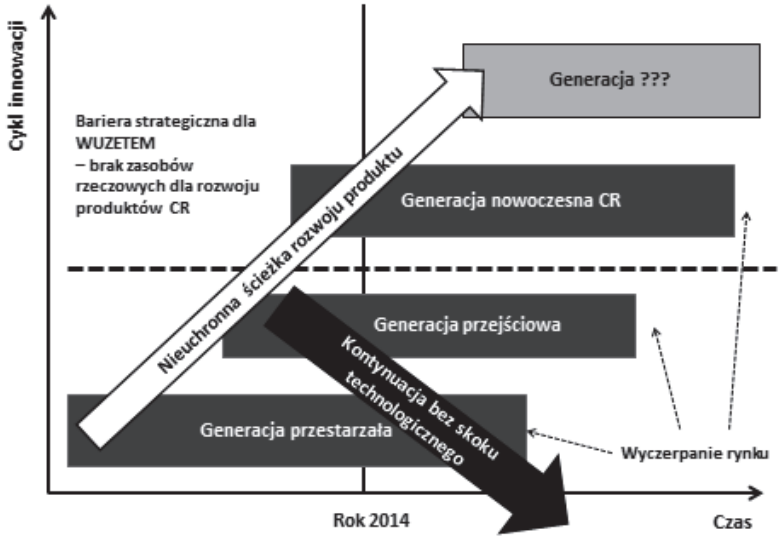
Kierunki zmian w asortymencie rozpylaczy produkowanych w Zakładach



Źródło: opracowanie własne na podstawie Kotler (1991, s. 39).

Rysunek 3

Uwarunkowania transformacji technologicznej WUZETEM



Źródło: opracowanie własne.

Strategia restrukturyzacji zasobów produkcyjnych[14]

Strategia restrukturyzacji zasobów produkcyjnych sprowadza się do wdrażania wszelkich rozwiązań sprzyjających obniżce jednostkowych kosztów produkcji. Oprócz zakupu nowych maszyn, w grę wchodzi zmiana lokalizacji zakładu w obrębie Warszawy lub najbliższych okolic. W strategii restrukturyzacji zasobów produkcyjnych mieści się także wykorzystanie posiadanych rezerw maszynowych, czemu sprzyjać będzie realokacja procesu technologicznego oraz strategia penetracji rynku.

Strategia rynkowa

Operacyjny plan sprzedaży na 2015 rok zakłada maksymalne wykorzystanie obecnie dostępnych zasobów, natomiast plan sprzedaży od 2016 roku uwzględnia inwestycje w park maszynowy. Plany te opierają się na następujących założeniach rynkowych.

Rozpylacze technologicznie przestarzałe

Kontynuowanie produkcji starszych generacji rozpylaczy i elementów do czasu, do kiedy będzie występował na nie popyt – głównie odnoszący się do maszyn rolniczych i budowlanych, generatorów, lokomotyw – i ceny transakcyjne będą akceptowalne. Czas eksploatacji używanych w tych urządzeniach silników jest bardzo długi (nawet 40 lat i więcej), więc zaprzestanie produkcji rozpylaczy do nich planowane jest dopiero za kilka lat.

Rozpylacze w technologiach przejściowych

Także w tym wypadku zakłada się sprzedaż na poziomie zapotrzebowania rynku, ale przy zapewnieniu rentowności sprzedaży. Produkcja ta będzie więc realizowana z minimalną tendencją malejącą. Naturalne zapotrzebowanie na produkty tej klasy będzie się obniżać w tempie kilku procent rocznie. Rezerwą handlową pozostaną nadal rynki słabiej rozwinięte, ale stopniowo wymagające coraz wyższej jakości.

Rozpylacze w technologiach nowoczesnych – rynek USA

Sprzedaż i rozwój ilościowy oraz wartościowy produktów nowoczesnych technologii z pełnym wykorzystaniem zdolności produkcyjnych. Jest to obecnie najważniejsza dla Zakładów grupa nowoczesnych produktów, które są wytwarzane od kilku lat, a dalszy rozwój ilościowy i wartościowy tej produkcji będzie możliwy po zakończeniu postulowanych inwestycji.

Rozpylacze w technologiach nowoczesnych – Common Rail (CR)

Kluczowym dla wzrostu sprzedaży Spółki będzie wdrożenie do produkcji rozpylaczy stosowanych w silnikach z systemem CR. W Europie i w USA ponad połowa eksploatowanych silników Diesla już jest wyposażona w ten system, masowo wprowadzany od 2000 roku. Rynek części zamiennych do CR jest obecnie w większości pokrywany przez dostawców OEM, tj. firmy Bosch, Delphi i Denso. Pozostali producenci wyrobów o akceptowalnej jakości razem dostarczają ok. 1% zapotrzebowania rynku. Rynek AA już od dawna oczekuje rozpylaczy do silników CR o dobrej jakości i cenie konkurencyjnej w stosunku do producentów OEM.

[14] Na temat zasobowych uwarunkowań strategii patrz szerzej Godziszewski (2001).

Działania marketingowe

Realizacji planów sprzedażowych musi towarzyszyć opracowany szczegółowo plan marketingowy. Coraz mniej korzystne wyniki finansowe, spowodowane brakiem możliwości rozwoju nowoczesnych technologii, przyczyniły się do znacznego ograniczenia nakładów na działania marketingowe. Mając na uwadze plany rozwojowe, otoczenie rynkowe oraz proces sprawnego wprowadzenia WUZETEM na nowe rynki zbytu z nowymi produktami, niezbędna jest zatem aktywizacja programów wspierających sprzedaż.

Działania marketingowe powinny koncentrować się na edukowaniu odbiorców, co pozwoli uzyskać / wzmocnić w dłuższej perspektywie pozycję eksperta i doradcy dla nabywców wyrobów WUZETEM. Działania te będą skierowane głównie do warsztatów i sklepów specjalistycznych. Spółka będzie budować z nimi relacje poprzez bezpośrednie spotkania oraz szkolenia, a także doradztwo produktowe organizowane wspólnie z dystrybutorami.

Rozszerzenie asortymentu o produkty CR pozwoli na pozyskanie nowych klientów. Obecność na targach branżowych powinna uwzględniać Polskę oraz kraje z kierunku wschodniego. Nowa strona internetowa zapewni lepszy przekaz klientom finalnym.

* * *

Przedstawione powyżej omówienie dotyczy zaledwie wycinka rzeczywistego planu strategicznego Zakładów, ale ukazuje zasadnicze rozstrzygnięcia, będące efektem przeprowadzonej analizy strategicznej w warunkach niepełnej informacji. Mamy tutaj na myśli przede wszystkim brak szczegółowych analiz rynku krajowego i światowego, odnoszących się do tego konkretnego produktu zaopatrzeniowego – w wielu innych branżach wszechstronne badania są systematycznie prowadzone, a ich wyniki sprzedawane przez wyspecjalizowane firmy badawcze (jak np. raporty Nielsena w dziedzinie handlu).

Niedostatek szczegółowej informacji często zniechęca przedsiębiorców do prowadzenia analiz strategicznych i skłania do skupiania uwagi na rocznych planach operacyjnych. Jak wynika z doświadczeń praktycznych, czasami taki niedostatek jest albo pozorny, albo staje się dla zarządu usprawiedliwieniem przed właścicielami, dlaczego „nie da się" opracować rzetelnej strategii. Brak perspektywy strategicznej może jednak skutkować tym, że plany operacyjne będą coraz bardziej odrywać się od rzeczywistości i stawać się coraz trudniejszymi do realizacji, zwłaszcza jeśli powstają na zasadzie życzeniowej (wyniki mają być po prostu lepsze niż w roku ubiegłym), a nie osadzenia w realiach rynkowych.

Omówiony przypadek pokazuje, że nawet przy niepełnej informacji, wykorzystując stosunkowo proste schematy myślowe, można dokonać dostatecznie dobrej oceny sytuacji przedsiębiorstwa w perspektywie długookresowej i zareagować adekwatnie do wniosków płynących z uzyskanej diagnozy. Jest to niezwykle ważne, aby w udokumentowany sposób uświadomić właścicielom przedsiębiorstwa, które ścieżki rozwoju są realistyczne i warto w nie inwestować, a które są co najmniej mocno ryzykowne, żeby nie powiedzieć – pozbawione sensu.

Nawet przy najlepiej opracowanej strategii pojawia się dylemat, skąd wziąć pieniądze na realizację planów rozwojowych, zwłaszcza wtedy, gdy właściciel nie jest w stanie lub nie jest gotów dokładać do przedsiębiorstwa własnego kapitału. W analizowanym wypadku widać, że właściciel powinien wesprzeć wskazaną ścieżkę rozwoju – poprzez pomoc w pozyskaniu zewnętrznego źródła finansowania – powstrzymać się od rozinwestowania dotychczasowego przedsięwzięcia i szukania zupełnie nowego zastosowania dla tylko części uwolnionych zasobów (grunty). Przeprowadzona analiza wskazuje, że rozwiązanie rozwojowe dobrze się broni i jest obarczone stosunkowo niewielkim ryzykiem.

Bibliografia

Ansoff H.I. (1965) *Corporate Strategy*, McGraw-Hill Book Comp, New York.

Ansoff H.I. (1966), *Management-Strategie*, wydanie 1, Verlag Moderne Industrie, München.

Banaszyk P. (2011), *Zmienność zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.

Filipczuk J. (2008), *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa. Teoria i praktyka*, Wyższa Szkoła Zarządzania i Marketingu, Sochaczew.

Fudaliński J. (2002), *Analizy sektorowe w strategicznym zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Antykwa, Kraków-Kluczbork.

Galata S. (2004), *Wprowadzenie do zarządzania strategicznego*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.

Gierszewska G., Romanowska M., (2002), *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa.

Godziszewski B. (2001), *Zasobowe uwarunkowania strategii przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń.

Gołaszewska-Kaczan U. (red.) (2000), *Analiza strategiczna. Wybrane metody*, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok.

Gołębiowski T. (2001), *Zarządzanie strategiczne: planowanie i kontrola*, Difin, Warszawa.

Kotler Ph. (1991), *Marketing Management*, Prentice-Hall International Editions, Englewood Cliffs.

Krupski R. (red.), (2003), *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje – metody*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław.

Penc J. (2001), *Strategiczny system zarządzania*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.

Pierścionek Z. (1996), *Strategie rozwoju firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Pierścionek Z. (2011), *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Porter M. E. (2006), *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, MT Biznes, Warszawa.

Rokita J. (2005), *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa.

Stabryła A. (2005), *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, PWN, Warszawa-Kraków.

Strategor (2001), *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, Wydawnictwo Naukowe PWE, Warszawa.

A Strategical Analysis and Formation of the Strategy of One-Product Enterprise on the Example of *Warszawskie Zakłady Mechaniczne "PZL-WZM" w Warszawie SA*

Summary

An aim of considerations is to present some methodological aspects connected with the use of the strategical analysis for formation of the strategy of the specific enterprise manufacturing one type of the product destined for the procurement market. The Warszawskie Zakłady Mechaniczne "PZL-WZM" w Warszawie SA, in result of adjustment processes has become a renowned manufacturer of diesel engine fuel injector nozzles operating in the market for spare parts (the so-called automotive aftermarket), being substitutes of original products. In his article, the author showed that with the help of relatively simple methods of analysis and strategical planning, with lack of specific and precise information on the specific, highly specialised product segment of the procurement market, it is possible to work out basic strategical decisions related to the optimal path of development of the one-product enterprise. A crucial strategical problem is stratification of demand for products of different technological generations. The analysis of competitors indicates that the leading imitators of original products must follow the technological leaders, what is the key factor of retention of the competitive position of the brand imitator. The analysis with the help of Ansoff matrix allows indication of the optimal development path and with the help of the BCG matrix – the product strategy issuing from that path. An implication of the adopted strategy is retention of the unique assets and competences as well as jobs. The article is of the methodological and case study nature.

Key words: strategical analysis, strategical planning, one-product enterprise, product strategies, development strategy, market strategy.

JEL codes: L60, O33

Стратегический анализ и формирование стратегии однопродуктового предприятия на примере предприятия *Warszawskie Zakłady Mechaniczne „PZL-WZM" w Warszawie SA*

Резюме

Цель рассуждений – представить избранные методические аспекты, связанные с использованием стратегического анализа для формирования стратегии конкретного предприятия, выпускающего один вид продукта, предназначенного для снабженческого рынка. Предприятие *Warszawskie Zakłady Mechaniczne „PZL-WZM" w Warszawie SA* в результате процессов по приспособлению стало признанным производителем распылителей форсунок двигателей Дизеля, действующим на рынке запасных частей, являющихся заменителями подлинных продуктов. В статье показали, что с помощью относительно простых методов анализа и стратегического планирования, при

отсутствии детальной и подробной информации о конкретном, высокоспециализированном продуктовом сегменте снабженческого рынка, можно выработать основные стратегические решения, касающиеся оптимального пути к развитию однопродуктового предприятия. Существенной стратегической проблемой является стратификация спроса на изделия разных технологических поколений. Анализ конкурентов показывает, что ведущие имитаторы оригинальных продуктов должны идти вслед за технологическими лидерами, что является основным фактором сохранения конкурентоспособной позиции подражателя марки. Анализ с помощью матрицы Ансоффа позволяет указать оптимальный путь развития, а с помощью матрицы BCG – вытекающую из этого пути стратегию продукта. Импликацией принятой стратегии является сохранение уникальных ресурсов и компетенций, а также рабочих мест. Статья имеет методический характер и является анализом конкретной хозяйственной проблемы.

Ключевые слова: стратегический анализ, стратегическое планирование, однопродуктовое предприятие, стратегии продукта, стратегия развития, рыночная стратегия.

Коды JEL: L60, O33

Artykuł nadesłany do redakcji w styczniu 2015 roku

© All rights reserved

Afiliacja:
dr hab. Jacek Chwałek, prof. KPSW
Kujawsko-Pomorska Szkoła Wyższa w Bydgoszczy
ul. M. Piotrowskiego 12/14
85-098 Bydgoszcz
tel.: 52 322 03 22
e-mail: j.chwalek@kpsw.edu.pl