

**Agata Paluch**

Politechnika Warszawska  
e-mail: agata1993@onet.pl

---

**METODY ANALIZY STRATEGICZNEJ  
JAKO NARZĘDZIE DO TWORZENIA STRATEGII  
DLA PRZEDSIĘBIORSTWA Z SEKTORA PRODUKCJI  
URZĄDZEŃ CHŁODNICZYCH**

---

**METHODS OF STRATEGIC ANALYSIS AS A TOOL  
FOR CREATING A STRATEGY FOR AN ENTERPRISE  
FROM THE REFRIGERATION  
APPLIANCES INDUSTRY**

---

DOI: 10.15611/noz.2016.4.08

JEL Classification: L16; L21; L23; L68

**Streszczenie:** Celem niniejszego opracowania było zbadanie kilku metod analizy strategicznej, które w efekcie przyczyniły się do sformułowania ogólnych wniosków dotyczących planu rozwoju dla średniego przedsiębiorstwa, spółki z branży produkcji urządzeń chłodniczych. Do analizy posłużono się narzędziami, jakimi są model 5 sił Portera, mapa grup strategicznych, kluczowe czynniki sukcesu sektora, macierz portfelowa oraz analiza łańcucha wartości. Każde z narzędzi badawczych zostało odniesione do działalności spółki. Potencjał strategiczny badanego przedsiębiorstwa jest bardzo duży, przedsiębiorstwo ma ewidentną przewagę nad konkurencją i dobrą pozycję na rynku, która pozwoli jej w najbliższych latach wdrożyć z powodzeniem proponowaną strategię. Z analizy wynika, że spółka ma duży potencjał strategiczny oraz wiele możliwości rozwoju.

**Słowa kluczowe:** analiza strategiczna, strategia, przedsiębiorstwo, potencjał strategiczny.

**Summary:** The aim of this study was to examine several methods of strategic analysis which, as a result, contributed to the formulation of a general development strategy for medium-sized enterprises, companies from refrigeration appliances industry. Porter's five forces analysis, strategic group map, key success factors of the sector, the growth-share matrix and the value chain analysis were used for the analysis. Each of the research tools has been related to operations of a company. Strategic potential of the analysed enterprise is very high, the company has a clear competitive advantage over other companies and a very good market standing, which will enable it to successfully implement the proposed strategy in the coming years. The analysis shows that the company has a high strategic potential and many development potentialities.

**Keywords:** strategic analysis, strategy, enterprise, strategic potential.

## 1. Wstęp

Punktem wyjścia do tworzenia strategii dla danego przedsiębiorstwa jest gruntowna analiza czynników zewnętrznych i wewnętrznych przez zbadanie pozycji firmy na rynku. Podsumowaniem tej analizy jest strategia, umożliwiająca określenie możliwości rozwoju danej firmy [rynekgazu.cire.pl]. Dobrze opracowana analiza stanowi potencjalnie bardzo skuteczny filar zarządzania, który pozwala skoncentrować uwagę oraz wysiłek całej organizacji na sprawach najistotniejszych dla jej rozwoju [Romanowska 2004]. Jednak skuteczne wdrożenie strategii jest cyklem stosunkowo złożonym, wymagającym dokładnego poznania wewnętrznych i zewnętrznych determinantów decydujących o możliwościach rozwoju firmy i wypracowaniu przez nią sukcesu na rynku [Tyrańska 2009]. Można zastosować wiele metod, ale nie każda jest odpowiednia do profilu przedsiębiorstwa [Stabryła 2000].

Do analizy strategicznej w niniejszym opracowaniu wybrano firmę z grona małych i średnich przedsiębiorstw, która jest czołowym, polskim producentem profesjonalnych urządzeń chłodniczych i gastronomicznych, uznanym od wielu lat w kraju i za granicą. Posiada ona nowoczesne zaplecze techniczne oraz wykwalifikowaną załogę, a także długoletnie doświadczenie w branży. Produkty wykonywane są ze staraniem wyselekcjonowanych materiałów wysokiej jakości, a przemyślane konstrukcje sprawiają, iż urządzenia cechuje niezawodna, energooszczędna i długotrwała praca. Urządzenia znajdują zastosowanie w supermarketach, dyskontach, sklepach osiedlowych, cukierniach, lodziarniach, stacjach benzynowych oraz innych punktach handlowych. Firma ma wszystkie niezbędne certyfikaty (urządzeń chłodniczych, czujników temperatury, urządzeń sterujących, chłodnic powietrza, agregatów), które potwierdzają zarówno jakość, jak i bezpieczeństwo wyrobów.

Celem pracy jest dokonanie przeglądu metod analizy strategicznej, a w efekcie stworzenie planu ogólnego rozwoju dla opisanego przedsiębiorstwa. W celu realizacji postawionego celu dokonano charakterystyki dostępnych narzędzi w odniesieniu do specyfiki przedsiębiorstwa, a następnie sformułowano wnioski.

Metodyka badania opierała się na rozmowach z zarządem przedsiębiorstwa. Wszystkie dane do analizy pochodzą bezpośrednio od kierownictwa i dotyczą lat 2014 oraz 2015.

## 2. Metody analizy strategicznej w procesie zarządzania

Zarządzanie strategiczne jest kluczowym procesem informacyjno-decyzyjnym, którego celem jest zapewnienie organizacji długoterminowego przetrwania ze szczególnym uwzględnieniem oddziaływania otoczenia [Łuczak 2003]. W skład zarządzania strategicznego wchodzi zarządzanie ryzykiem, zmianą, rozwojem, ale także formułowanie wizji i misji oraz celów strategicznych. Każdy aspekt przyczynia się do konkretyzowania strategii przedsiębiorstwa [Oblój 2007]. Strategia bowiem przekłada się bezpośrednio na działalność operacyjną firmy.

Istnieje wiele metod, które nie należą do metod zarządzania strategicznego, ale mają z nim związek i mogą przyczynić się do kompleksowego formułowania prawidłowych strategii. Są to metody analizy ekonomicznej, metody prognozowania, metody oceny ryzyka projektów, metody informatyczne, metody analizy przewagi konkurencyjnej firmy, metody analizy jakości wyrobów, metody analizy systemu logistycznego, metody analizy strategicznej [Woźniak 2005].

**Tabela 1.** Klasyfikacja metod analizy strategicznej

<b>Metody analizy strategicznej</b>
METODY ANALIZY MAKROOTOCZENIA
– metody scenariuszowe
– prognozy ekstrapolacji trendu
– metoda delficka
– analiza luki strategicznej
METODY ANALIZY OTOCZENIA KONKURENCYJNEGO
– analiza 5 sił Portera
– krzywa doświadczeń
– punktowa ocena atrakcyjności sektora
– mapa grup strategicznych
– benchmarking
– analiza segmentacji strategicznej
METODY ANALIZY POTENCJAŁU STRATEGICZNEGO PRZEDSIĘBIORSTWA
– analiza zasobów
– analiza kluczowych czynników sukcesu
– model łańcucha wartości
– cykl życia produktu
– metody portfelowe
– bilans strategiczny
METODY ZINTEGROWANE ANALIZY STRATEGICZNEJ
– analiza SWOT
– metoda ASTRA
– analiza SPACE

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Tyrąńska, Walas-Trębacz 2010].

W niniejszym opracowaniu skupiono uwagę na ostatniej grupie narzędzi, które *stricte* dotyczą zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem. Do analizy wybrano tylko kilka metod ze względu na dostępne dane oraz specyfikę przedsiębiorstwa.

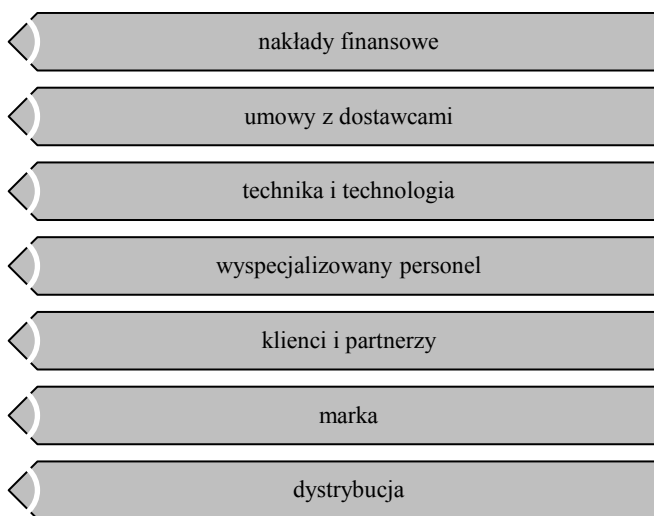
### 3. Klasyfikacja wybranych narzędzi analizy strategicznej w odniesieniu do przedsiębiorstwa

Zarządzanie strategiczne stało się kluczową kwestią dla przedsiębiorstw w gospodarce o tak licznej konkurencji. Problematyka tej dziedziny i spektrum zastosowania jest dosyć szerokie. Prawdopodobnie przeprowadzona analiza powinna odpowiadać na kilka obligatoryjnych pytań [Jasiński 2015]:

- Gdzie znajduje się obecnie przedsiębiorstwo?
- Gdzie chciałoby się znajdować w przyszłości?
- Jakie zmiany i trendy zajdą w przyszłości w otoczeniu mikro i makro?
- Jakie działania pomogą osiągnąć sukces przedsiębiorstwu?

#### 3.1. Bariery wejścia do sektora

Bariery wejścia do sektora produkcji urządzeń chłodniczych wiążą się przede wszystkim z wysokimi nakładami finansowymi (rys. 1), jakie należy ponieść na kupno wyspecjalizowanych maszyn oraz zatrudnienie pracowników z odpowiednimi kwalifikacjami.



Rys. 1. Bariery wejścia do sektora

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych uzyskanych z przedsiębiorstwa

Wyspecjalizowany personel to bardzo istotny czynnik wśród interesariuszy. Paradoksalnie im lepsze kwalifikacje ma personel, tym bardziej jest elastyczny dla firmy i może pracować na kilku stanowiskach, co daje płynność produkcji i zwiększa jej opłacalność.

Technika i technologia produkcji jest czynnikiem dość kosztownym, ale nieodzownym elementem działalności firmy produkcyjnej. Projektowanie produktu i związane z nim patenty wymagają wysublimowanych działań ze strony producenta.

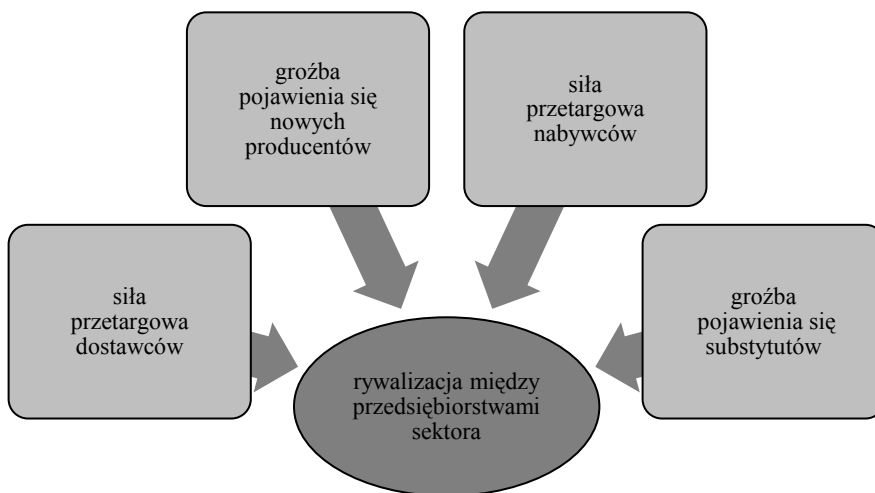
Umowy z dostawcami są kolejną ważną barierą. Tylko wysokiej jakości surowce i dostawy na czas determinują rentowność produkcji oraz wystarczający poziom sprzedaży. Znalezienie certyfikowanych i rzetelnych dostawców jest dla organizacji kluczowym i priorytetowym zadaniem.

Nie sposób pominąć wartości, jaką jest wykreowanie marki. W branży urządzeń chłodniczych marketing oparty na reklamie nie przynosi spektakularnych efektów. Reklamą dla tych urządzeń jest przede wszystkim ich jakość i niezawodność.

Dystrybucja jest również dosyć ciężkim zadaniem, ponieważ wiąże się ze znalezieniem hurtowników, których marża nie będzie zbyt wysoka. Istotnym zagadnieniem wydaje się także stworzenie własnych kanałów dystrybucji, co początkowo generuje koszty, ale może okazać się wysoce opłacalnym działaniem. W dobie tak ogromnej konkurencji klienci i partnerzy są bowiem bardzo wymagający. Ponadto podpisanie umów z dużymi odbiorcami, takimi jak dyskonty czy hipermarkety, daje firmie rozgłos. Marketing szepcany odgrywa w takiej branży ogromną rolę. Inwestycja w partnering z dużymi odbiorcami budzi pewnego rodzaju zaufanie w branży.

### 3.2. Model 5 sił Portera

Model polega na rozpatrywaniu pięciu aspektów atrakcyjności sektora, w którym działa przedsiębiorstwo. Pokazuje, jakie ma szanse i zagrożenia, a także atrakcyjność dla potencjalnych inwestorów [Fudaliński i in. 2002].



Rys. 2. Model 5 sił Portera

Źródło: opracowanie własne.

Wśród kluczowych partnerów strategicznych przedsiębiorstwa produkcyjnego należy wymienić dostawców poszczególnych materiałów, takich jak agregaty chłodnicze, szkło gięte i hartowane, szkło proste, profile aluminiowe, blacha aluminiowa, blacha elektrolityczna (czarna), blacha kajnerowa, farba, profile plastikowe, składnik polioliowy, uszczelki magnetyczne do drzwi, świetlówki, ledy, blaty granitowe.

Dostawcami mającymi największą siłę przetargową dla przedsiębiorstwa są cztery firmy. Wytwarzane przez nie materiały są przeznaczone dla urządzeń tego przedsiębiorstwa. To o tych dostawców firma musi dbać i utrzymywać z nimi współpracę na wysokim poziomie. Ich siła przetargowa jest tak duża, że ciężko byłoby bez choćby jednej dostawy uruchomić produkcję. W sektorze jest też wielu innych dostawców, ale firma nie może sobie wybrać dowolnego kontrahenta w zależności od swoich potrzeb i celów, ponieważ nie każdy półfabrykat jest dopasowany do produkcji. Firma stara się wybrać tych dostawców, którzy mają najlepszą ofertę, a więc produkt o odpowiednich parametrach, stosunkowo niskiej cenie, dobrej jakości i przyjazny dla środowiska. Uwarunkowania te sprawiają, że spółka odczuwa zagrożenia ze strony dostawców, gdyż mają oni możliwości wywierania na nią dużego wpływu.

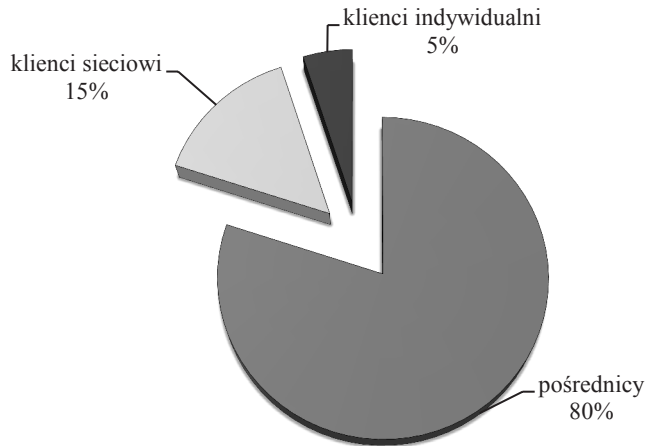
Do substytutów należy zaliczyć natomiast:

- suchą żywność,
- lód,
- zmiany technologiczne: generatory termoelektryczne (to urządzenia, które nie zużywają prądu elektrycznego, ponieważ potrzebną do pracy energię pozyskują z wytwarzanego przez siebie ciepła).

Obecne trendy panujące na rynku nie zagrażają szczególnie pojawianiem się nowych substytutów. Jeżeli spojrzymy przez pryzmat produktów, które nie wymagają chłodzenia, możemy dostrzec suchą żywność. Jednak taka żywność nie jest lubiana przez większość ludzi, co prowadzi do jej wykluczenia z zagrożeń. Za kilkanaście lat zagrożenie będzie stwarzać na pewno nowa technologia, dlatego tak ważny jest stały rozwój firmy. Główni nabywcy produktów oferowanych przez firmę zostali wskazani na rys. 3.

Najliczniejszą grupę klientów stanowią pośrednicy – hurtownicy, którzy promują wśród swoich klientów urządzenia, sumują małe zamówienia w większe oraz odpowiadają za kontakt z docelowymi odbiorcami, co ułatwia pracę firmie produkcyjnej, umożliwiając jej skupienie uwagi na samym procesie wytwarzania. W grupie klientów sieciowych można np. wymienić sklepy Lewiatan czy Intermarche, zaopatrujące swoje jednostki w urządzenia chłodnicze. Klienci indywidualni to pozostali, mający najmniejszy udział w wielkości sprzedaży, klienci badanego przedsiębiorstwa.

Największą siłę przetargową mają hurtownicy, ponieważ to oni odbierają największą liczbę produktów. Zalecane byłoby znalezienie indywidualnych klientów i pominięcie udziału hurtowników. To przyniosłoby lepsze efekty dla przedsiębiorstwa i być może zwiększyło sprzedaż, ponieważ przy pominięciu hurtowników zostałaby także pominięta ich marża, przez co ceny w odczuciu klientów byłyby niż-



Rys. 3. Klasyfikacja nabywców

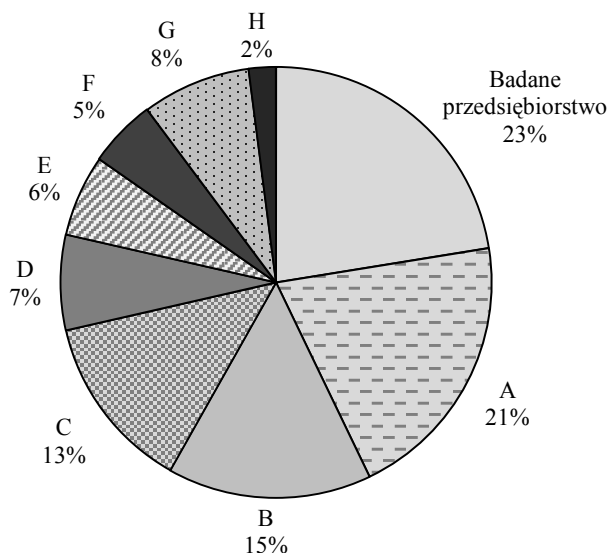
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych uzyskanych z przedsiębiorstwa.

sze. Wymaga to jednak zatrudnienia nowych pracowników i przedstawicieli handlowych. Zdobywanie kontraktów na wyłączność zaopatrywania w produkty tej firmy z większą liczbą marketów również jest możliwe tylko przez zaangażowanie własnych sprzedawców. Stanowi to jednak dosyć duży problem dla przedsiębiorstwa, ponieważ pejoratywnie wpływa na rozkład kosztów. Hurtownicy, którzy mają dosyć duży zasięg terytorialny, działają na zasadzie outsourcingu, a ich zapłatą jest uzyskana marża. Stworzenie działu dystrybucji wymaga dużej inwestycji ze strony zarządu, która jest obciążona dużym ryzykiem niepowodzenia.

Konkurencja firmy jest na polskim rynku stosunkowo mała. Największym konkurentem jest firma A, która osiąga zbliżone wyniki finansowe i ma bardzo podobny asortyment. Przybliżony udział w rynku polskim poszczególnych firm pokazano na rys. 4.

Obecnie przedsiębiorstwo sprzedaje swoje produkty zarówno w kraju, jak i za granicą. Produkty spółki dzięki bogatemu asortymentowi, ciekawemu wzornictwu i dobrej jakości cieszą się dużą popularnością. Na krajowym rynku występuje konkurencja, dotycząca głównie małych zakładów, zlokalizowanych w pobliżu odbiorcy, które oferują niższą jakość, ale też niskie koszty wytwórcze.

Groźba pojawienia się nowych producentów oczywiście istnieje, ale rynek, na którym działa spółka, jest rynkiem stosunkowo stabilnym. Nie zachodzą na nim nagle i dynamiczne zmiany, ani nie dokonują się tu żadne znaczące „wybicia” się nowych produktów, tworzonych przez konkurencję. Można spotkać się jedynie z nowocześnieaniem lub polepszaniem istniejących produktów. By wejść na rynek, potrzebny jest odpowiedni poziom technologiczny do zapewnienia określonej jakości produktom, co wymaga środków finansowych. Bariery wejścia do sektora są dosyć trudne do pokonania dla nowych producentów.



Rys. 4. Udziały w rynku badanej firmy i jej konkurencji

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych uzyskanych z przedsiębiorstwa.

Wnioski z analizy 5 sił Portera:

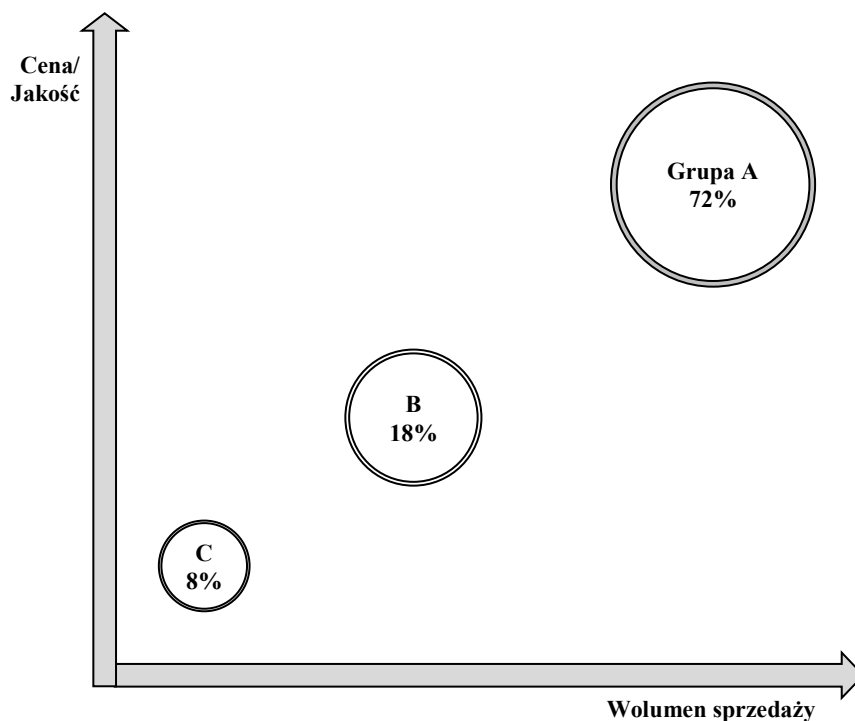
- w sektorze występuje mała konkurencja; istnieją dominujące na rynku polskie firmy oraz odnotowuje się bardzo mały import;
- groźba pojawienia się nowych produktów jest bardzo niewielka;
- spółka odczuwa zagrożenia ze strony dostawców, gdyż większość z nich ma dobrą pozycję przetargową;
- siła nabywców ma duże znaczenie dla działalności spółki, wiąże się to ze zmianami upodobań klientów w stosunku do asortymentu oraz dużą liczbą hurtowników.

### 3.3. Mapa grup strategicznych

Jest to narzędzie analizy strategicznej, które przedstawia grupę przedsiębiorstw rywalizujących ze sobą w danym sektorze podobną strategią. Mapa ta pozwala zaobserwować relacje, jakie zachodzą w grupach i pomiędzy nimi [Stabryła 2000].

GRUPA A – konkurenci spółki, mający największy wolumen sprzedaży na rynku (łącznie 72%), mający zbliżony asortyment oraz jakość i cenę swoich produktów. W tej grupie jest badane przedsiębiorstwo oraz firma A, największy konkurent spółki. Odnotowuje się zbliżoną jakość produktów, cenę i wolumen sprzedaży. Niektóre półfabrykaty wytwarzane są z lepszych materiałów i przez to mają wyższe ceny. Tutaj znajduje się także firma B i C. Każda z nich ma po około 19% rynku. To firmy





Rys. 5. Mapa grup strategicznych

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych uzyskanych z przedsiębiorstwa.

o najwyższej cenie, jakości oraz wolumenie sprzedaży. Każda z nich jest mocno podobna do badanej spółki.

GRUPA B to grupa podmiotów gospodarczych, stanowiących łącznie około 18% rynku. Mają one dosyć mały asortyment oraz średnią jakość i odpowiadającą jej średnią cenę produktów. Przedstawicielami tej grupy są firmy D, E i F. Jedna z nich aspiruje do grupy A, jednak przez zbyt niską jakość produktów niemożliwe jest podniesienie wyników sprzedaży.

GRUPA C to grupa konkurentów, ma najniższe ceny oraz wątpliwą jakość swoich produktów. Za przedstawiciela tej grupy można uznać firmę G. Cała grupa ma na rynku około 8% wolumenu sprzedaży. Firmy z tej grupy obsługują klientów detalicznych i nie aspirują do innych grup.

Poza grupami strategicznymi na rynku producentów urządzeń chłodniczych istnieje jeszcze jedna firma, która ma 2-procentowy wolumen sprzedaży i oferuje niską jakość swoich produktów. Wciąż aspiruje do tego, by znaleźć się w grupie C, ale to się nie udaje ze względu na nieudolne zarządzanie zasobami przedsiębiorstwa.

### 3.4. Kluczowe czynniki sukcesu

Lista kluczowych czynników sukcesu obejmuje kryteria najważniejsze, ale nie dostateczne do zdobycia przewagi konkurencyjnej w sektorze. Ukierunkowuje kierownictwo firmy, na jakich obszarach i problemach powinno komasować uwagę. Strategia konkurencyjna polega na selekcji jednego lub kilku kluczowych czynników sukcesu, usprawnieniu ich i tym sposobem osiągnięciu przewagi nad konkurentami [Gierszewska, Romanowska 2009].

Największym konkurentem dla spółki jest firma A i to z nią porównano na zasadzie benchmarkingu spółkę. Dokonaną analizę przedstawiono w tab. 1.

**Tabela 2.** Kluczowe czynniki sukcesu

Kluczowe czynniki sukcesu	Waga czynnika (1-5)	Ocena badanej spółki (1-10)	Ocena firmy A (1-10)	Wartość ważona dla badanej spółki	Wartość ważona dla firmy A
Udział w rynku	4	8	8	32	32
Jakość urządzeń	5	9	7	45	35
Marka firmy	3	7	7	21	21
Sieć dystrybucji	3	3	7	9	21
Działania marketingowe	1	2	5	2	5
Zdolności produkcyjne*	4	8	6	32	24
Koszt jednostkowy	3	7	8	21	24
Zaopatrzenie materiałowe	3	9	6	27	18
Organizacja produkcji*	5	10	5	50	25
Innowacyjność*	2	6	7	12	14
Technologia produkcji	2	6	8	12	16
Zaspokajanie indywidualnych potrzeb klienta	3	9	5	27	15
Usługi serwisowe	3	9	6	27	18
			Σ	317	268

\*Czynnik *zdolności produkcyjne* określa szybkość reagowania na zamówienia pojawiające się w nieprzewidzianych przez zleceniodawcę warunkach i zdolność do wywiązania się z tych zamówień.

\**Organizacja produkcji* ukazuje sposób zarządzania pracownikami, rozdzielania obowiązków celem maksymalnego wykorzystania siły roboczej w czasie pracy (pozwala uniknąć bezczynności pracowników, tym samym zmniejsza koszty).

\**Innowacyjność* – ciągłe unowocześnianie swojej oferty, praca nad rozwojem przedsiębiorstwa.

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych uzyskanych z przedsiębiorstwa.

Kluczowymi czynnikami sukcesu dla sektora, w którym działa spółka, są: jakość urządzeń i organizacja produkcji. Przedsiębiorstwa, chcąc odnieść sukces, powinny nieustannie prowadzić doskonalenie tych kryteriów celem przede wszystkim istnienia w sektorze, a następnie osiągnięcia przewagi nad konkurentami. Na szczególną uwagę zasługują również: udział firmy w rynku czy jej zdolności produkcyjne.

Z przedstawionej analizy można wywnioskować, iż badana spółka wyróżnia się: jakością urządzeń, zdolnościami produkcyjnymi, zaspokajaniem indywidualnych potrzeb klienta, bezproblemowym zaopatrzeniem materiałowym, znakomitą organizacją produkcji i sprawnymi usługami serwisowymi.

Na tle konkurencji (firmy A) można zauważyć, że należy rozszerzyć sieć dystrybucji (przykładowo zatrudniając swoich przedstawicieli) czy usprawnić działania marketingowe, jednocześnie nie porzucając unowocześniania oferowanych produktów oraz samej techniki produkcji. Działania te powinny znacznie poprawić wyniki sprzedaży, co mogłoby zaowocować „pokonaniem konkurenta”. Należy także inwestować w nowe technologie oraz innowacyjność produktów, by dotychczas osiągnięte wyniki nie uległy zmianie.

### 3.5. Macierz portfelowa BCG

W tabeli 3 przedstawiono dane dotyczące sprzedaży poszczególnych produktów spółki w ostatnich dwóch latach działalności.

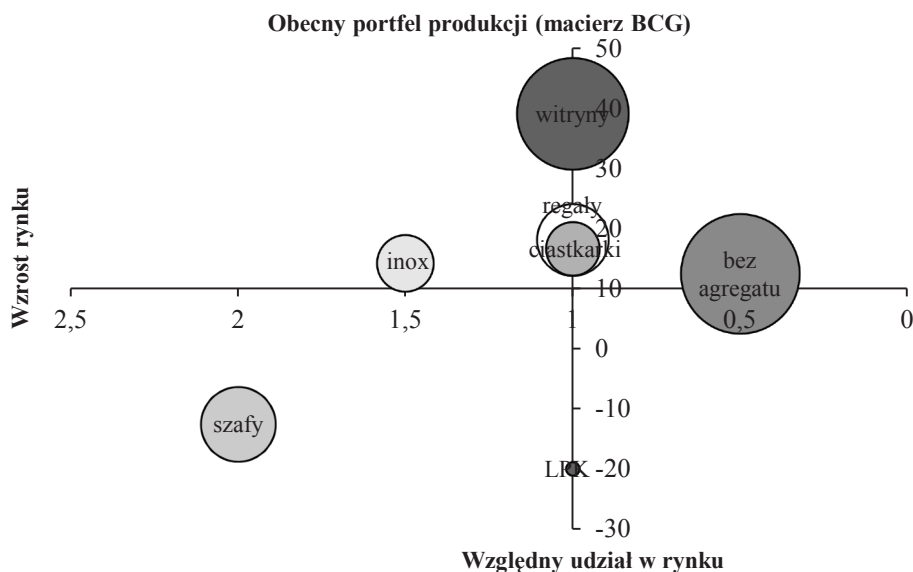
Na podstawie danych zawartych w tab. 3 stworzono obecny portfel produkcji dla spółki.

**Tabela 3.** Wysokość sprzedaży poszczególnych produktów spółki

Produkty:	2014	2015	Tempo wzrostu sprzedaży wyrobu (w %)	Udział wyrobu w sprzedaży całkowitej (w %)	Względny udział w rynku
witryny	1150	1600	39,13043478	28,98550725	1
bez agregatu	1600	1800	12,5	32,60869565	0,5
szafy	800	700	-12,5	12,68115942	2
regały	550	650	18,18181818	11,77536232	1
inox	350	400	14,28571429	7,246376812	1,5
ciastkarki	300	350	16,66666667	6,34057971	1
LPK	25	20	-20	0,362318841	1
Σ	4775	5520			

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych uzyskanych z przedsiębiorstwa.

Macierz BCG służy ocenie aktualnej sytuacji oraz określeniu koncepcji rozwoju firmy. Podstawową zaletą macierzy BCG jest to, że syntetycznie ujmuje główne wpływy otoczenia oraz obrazowo przedstawia sytuację w zakresie przepływów gotówki i konieczności inwestycyjnych. Macierz BCG stanowi ważną pomoc dla optymalizowania wykorzystania finansów organizacji z punktu widzenia długofalowych wyników przedsiębiorstwa jako całości [wawel.eprace.edu.pl]. To narzędzie analizy strategicznej jest wręcz obligatoryjne dla spółki, która jest firmą produkcyjną o doświadczonej wyspecjalizowanym asortymencie.



Rys. 6. Macierz BCG

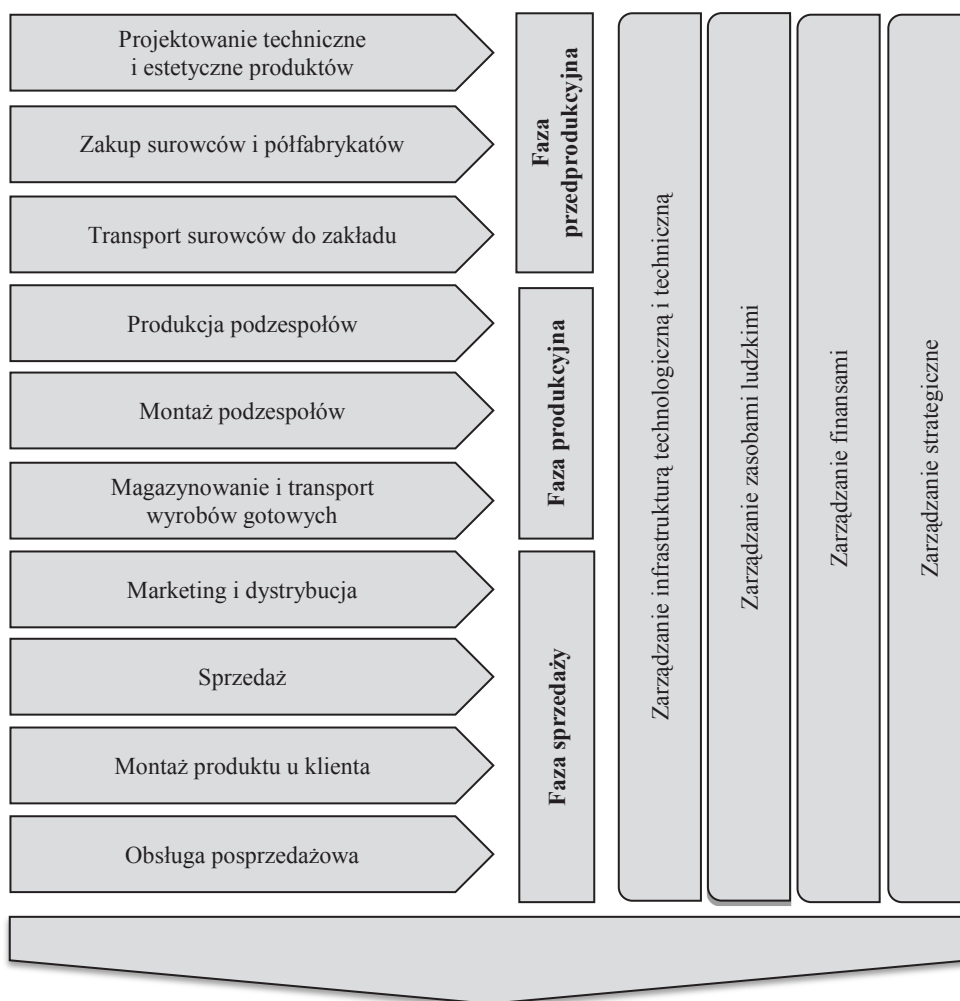
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych uzyskanych z przedsiębiorstwa.

„Dojną krową” dla badanego przedsiębiorstwa jest produkt, który generuje największe zyski przy najmniejszych nakładach finansowych poniesionych na produkcję – czyli szafy. Produkcja ta nie wymaga specjalistycznych maszyn i fachowców, dlatego też jest mocno opłacalna. Sprzedaż szaf charakteryzuje się wysokim udziałem w rynku, jest wysoce rentowna i stanowi główne źródło przychodów spółki. Witryny, regały i ciastkarki znajdują się na pograniczu „gwiazd” i „dylematów”, przy czym niewielki nakład na te produkty spowodowałby ich przejście do „gwiazd”. Jednakże „dojna krowa”, która jest tylko jedna, nie generuje takiej nadwyżki kapitału, by rozwinąć te produkty i zainwestować w ich reklamę. Produkty bez agregatów należałoby umieścić na pograniczu „znaków zapytania” i „kul u nogi”; z powodu niskiej rentowności oraz ze względu na niższy udział w rynku niż „witryny” bardziej aspirują one do „psów”.

Najwyższe potrzeby finansowe i najwyższą rentowność mają produkty inox, które są „gwiazdą” dla badanej spółki. Inwestowanie w ten produkt wciąż daje dużą gwarancję zysków. W przyszłości mają one dużą szansę stać się „dojnymi krowami”, podobnie jak produkty LPK, które mają małe potrzeby finansowe i wciąż zbyt małą rentowność. Wzrost sprzedaży tych produktów, na przykład poprzez rozszerzenie kanału dystrybucji, mógłby spowodować ich przejście do „dojnych krow”.

### 3.6. Analiza łańcucha wartości

Analiza ta opiera się na pokazaniu przedsiębiorstwa jako sekwencji działań, które następują po sobie – faz przekształcania surowców na produkty finalne. Fazy te nazywa się podstawowymi, lecz by były one dobrze wykonywane, powinny istnieć działania zarządcze oraz doradcze, czyli tzw. funkcje pomocnicze. Zespolone działanie podstawowych i pomocniczych funkcji, a także ich powiązanie z łańcuchem wartości dostawców i nabywców pozwala na osiągnięcie zysku przedsiębiorstwa [Rojek 2014].



Rys. 7. Łańcuch wartości

Źródło: opracowanie własne.

Projekty produktów badanej spółki pochodzą od krajowych inżynierów i projektantów, natomiast surowce potrzebne do produkcji – od regionalnych producentów. Transport tych półfabrykatów odbywa się pod nadzorem dostawców, firma jedynie sprawdza jakość dostawy. Spółka prowadzi działalność z wykorzystaniem nowoczesnego parku maszynowego, który ciągle jest unowocześniany. Firma ma bardzo wysoką zdolność produkcyjną. Pracownicy są doskonale wyszkoleni do pracy na kilku stanowiskach, dzięki czemu montaż podzespołów odbywa się bardzo sprawnie. Firma dysponuje własnymi magazynami składowymi, w magazynach składowane są surowce nabyte od dostawców oraz produkty gotowe. Dostawy materiałów, produkcja i terminy dostaw wyrobów gotowych są koordynowane w taki sposób, by zminimalizować powierzchnię magazynową i koszty z tym związane. Produkcja obrazuje gniazdową metodę produkcji. Zorganizowana jest w gniazdach produkcyjnych, których zadaniem jest obsługa pewnej części produkcji. Gniazda są zlokalizowane w jednym, stałym miejscu. Ich wielkość to 2-3 pracowników, rozliczanych z wyniku pracy.

Spółka promuje się na targach branżowych oraz w folderach i katalogach. Rozdysponowanie produktów następuje poprzez ich sprzedaż do klientów sieciowych lub hurtowników, a w nielicznych przypadkach do klientów indywidualnych. Transport może być realizowany przez firmę (samochodem przystosowanym do przewozów tego typu produktów) i wówczas urządzenie zostaje zamontowane przez pracownika spółki. Możliwy jest również odbiór zamówionych urządzeń we własnym zakresie przez zamawiającego w siedzibie firmy. Firma oferuje system gwarancyjny (roczną gwarancję) i posprzedażowy na wysokim poziomie.

Celem przewodnim przedsiębiorstwa jest to, aby oferowane produkty odznaczały się bardzo wysoką jakością i zindywidualizowanym wzornictwem (w zależności od upodobań klientów).

Spółka ma bardzo dobrą sytuację finansową. Kapitał własny stanowi 100% majątku firmy. Firma zarządzana jest przez dwóch właścicieli, natomiast cały proces produkcyjny i organizacyjny spoczywa na barkach dwóch kierowników. Zasoby ludzkie, którymi zarządza firma, to ok. 120 pracowników. W większości są to pracownicy bezpośrednio produkcyjni. Są to osoby z różnego przedziału wiekowego (22-60), raczej z wykształceniem średnim. Firma stara się utrzymywać stałą kadre przez długi okres. Przedsiębiorstwo funkcjonuje z wykorzystaniem unowocześnianego parku maszynowego. Zajmuje obszar ponad 10 000 m<sup>2</sup>.

Przedstawienie przedsiębiorstwa jako łańcucha wartości pozwala znaleźć źródła sukcesów i porażek firmy na etapie poszczególnych ogniw i ich koordynacji. Skłania do szukania przewagi konkurencyjnej wewnątrz firmy, ale także w jej najbliższym otoczeniu [czasopismologia.pl].

Można wnioskować, iż firma powinna usprawnić dystrybucję, która opiera się głównie na hurtownikach, co blokuje bezpośredni kontakt z klientami firmy. Powinna poprawić również reklamę, gdyż obecna to katalogi, broszury dostępne u pośredników czy na targach, na które nie każdy klient uczęszcza. Natomiast bardzo efek-

tywne są działania logistyczne na wejściu oraz produkcji. Spółka może się szczycić bardzo wysoką zdolnością produkcyjną oraz wieloma pomysłami na nowe produkty, dzięki którym może wygenerować większe zyski, wchodząc na nowe rynki zbytu.

#### 4. Wnioski z przeprowadzonej analizy

Jednym z ważniejszych działań w przedsiębiorstwie jest wskazanie strategii ogólnej – jako strategii kierunkowej. W późniejszym okresie działania firmy są kreowane na ustalanie poszczególnych, bardziej kierunkowo projektowanych strategii funkcjonalnych, stanowiących podstawę strategii ogólnej: marketingowej, produktowej czy strategii dotyczącej zasobów ludzkich [Niemczyk, Stańczyk-Hugiet 2014].

Przedstawienie ogólnej charakterystyki badanej spółki, czołowego, polskiego producenta profesjonalnych urządzeń chłodniczych i gastronomicznych, pozwoliło wywnioskować, że firma ma przed sobą duże perspektywy, wynikające, z jednej strony, z dobrej aktualnie pozycji na rynku, natomiast z drugiej – z dużego potencjału, jaki ma w sobie sektor produkcyjny oraz otwarte rynki zbytu. Na podstawie wszystkich analiz, jakie zostały przeprowadzone, spekulować można, jaka jest sytuacja spółki i jej najbliższe cele i zamierzenia w prowadzeniu działalności.

Zbyt na wyroby produkowane przez spółkę jest w znacznej mierze uzależniony od koniunktury w innych branżach, a szczególnie w handlu spożywczym, ponieważ to dyskonty i hipermarkety, wedle zasady Pareto, przynoszą przedsiębiorstwu duże zyski. Ogromny wpływ na zbyt produktów mają także hurtownicy, którzy są największą grupą odbiorców i mają największą siłę nabywczą, a jednocześnie dużą siłę manipulacji marżą.

Wielkość firmy oraz jej kapitał umożliwia produkcję nowych produktów, z którymi firma może wchodzić na dotychczas niezdołyte rynki zbytu bądź też ulepszać dotychczasowe produkty, aby przynosiły większe dochody, przy optymalnych kosztach produkcji. Bariery wejścia do sektora są stosunkowo duże, co nie powoduje zagrożenia ze strony pojawiających się na rynku substytutów.

Dużą rolę w rozwoju współpracy z zachodnimi odbiorcami odegrało otoczenie polityczne firmy. Dotychczas firma prowadziła eksport na rynki wschodnie, które przez konflikty zostały zupełnie wyłączone. Dlatego też menedżerowie przekierowali wielu przedstawicieli na rynek zachodni, co doprowadziło do rozwoju kontaktów handlowych, które jednak wciąż powinny być doskonałe. Eksport w najbliższych latach powinien ulec poprawie przy prowadzonych działaniach rozszerzających sieć dystrybucji.

Ważnym i ciężkim zadaniem, przed którym stoi spółka, jest skuteczne dotarcie do nowego klienta. Do tej pory działania te były niezadowolające i nie przynosiły spodziewanych korzyści. Dlatego też spółka w najbliższych latach powinna skupić się na poprawie wizerunku marki przez wydajniejsze działania marketingowo-promocyjne oraz na rozszerzeniu sieci dystrybucji o największe sieci marketów w Pol-

sce oraz indywidualnych klientów. Należy pamiętać, że potencjał strategiczny przedsiębiorstwa to odpowiednio dobrane zasoby i zdolności do ich efektywnego wykorzystania [Urbanowska-Sojkin, Banaszyk, Witczak 2004].

## 5. Zakończenie

Spółka ma ewidentną przewagę nad konkurencją, ponadto cieszy się bardzo dobrą kondycją finansową, która pozwoli jej w najbliższych latach wdrożyć z powodzeniem proponowane zmiany. Ograniczona konkurencja na polskim rynku i trudne bariery wejścia do sektora determinują wciąż rosnącą sprzedaż produktów. Produkty firmy mają wydłużony cykl życia, a aktualnie znajdują się w fazie wzrostu. Przegląd wybranych metod analizy strategicznej w odniesieniu do przedsiębiorstwa może być pomocą przy tworzeniu ogólnej strategii na najbliższe lata, ale także funkcjonalnych. Zakres możliwych do wykorzystania narzędzi jest bardzo szeroki. Niemniej jednak w niniejszym opracowaniu podjęto próbę przedstawienia metodyki i wyciągnięcia wniosków z wybranych metod analizy strategicznej.

## Literatura

- Fudaliński J., Markiewicz P., Smutek H., Szplit A., 2002, *Strategie rozwoju organizacji*, ANTYKWA, Kraków.
- Gierszewska G., Romanowska M., 2009, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Jasiński M., 2015, *Metoda identyfikacji podejść do strategii*, Nauki o Zarządzaniu, nr 1(22), Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, s. 9-21.
- Łuczak M., 2003, *Strategie w działalności przedsiębiorstwa*, Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Warszawa.
- Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet E., 2014, *Klient w strategiach organizacji biznesowych*, Nauki o Zarządzaniu, nr 2(19), Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, s. 33-43.
- Oblój K., 2007, *Strategia organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Rojek T., 2014, *Koncepcja łańcucha wartości w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, nr 66/2014, Szczecin, s. 813-822.
- Romanowska M., 2004, *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa.
- Rynek gazu.cire.pl, [http://www.rynek-gazu.cire.pl/pliki/16/t\\_imiela\\_I7.pdf](http://www.rynek-gazu.cire.pl/pliki/16/t_imiela_I7.pdf) (28.05.2016).
- Stabryła A., 2000, *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Tyrańska M., 2009, *Rola analizy strategicznej w ocenie działalności przedsiębiorstwa turystycznego*, Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie, nr 3(14)/2009, s. 63-94.
- Tyrańska M., Walas-Trębacz J., 2010, *Wykorzystanie metod analizy strategicznej w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
- Urbanowska-Sojkin E., Banaszyk P., Witczak H., 2004, *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa.
- Wawel.eprace.edu.pl,[http://strategia-marketingowa-wawel.eprace.edu.pl/572,Analiza\\_potencjalu\\_wewnetrznego.html](http://strategia-marketingowa-wawel.eprace.edu.pl/572,Analiza_potencjalu_wewnetrznego.html) (28.05.2016).
- Woźniak K., 2005, *System informacji menedżerskiej jako instrument zarządzania strategicznego w firmie*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków.