

BENEDYKT NIEMCZYNOWICZ

METODY ANALIZY MIKROOTOCZENIA

Ważnym elementem analizy strategicznej przedsiębiorstwa jest analiza mikrootoczenia, bardzo często nazywanego także otoczeniem bliższym, sektorowym (branżowym) lub konkurencyjnym. W skład mikrootoczenia wchodzi wszystkie podmioty gospodarcze, mające z przedsiębiorstwem powiązania kooperacyjne lub konkurencyjne. Zdaniem M.E. Portera, najważniejszymi czynnikami mikrootoczenia są, także siły przetargowe dostawców i odbiorców oraz groźba pojawienia się nowych produktów i substytutów (konkurencja potencjalna i substytucyjna). Cechą mikrootoczenia jest to, że pomiędzy poszczególnymi jego podmiotami występują sprzężenia zwrotne o charakterze ekonomicznym.

Mikrootoczenie określa zatem warunki funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstwa w określonej branży czy na określonym rynku. Nietrudno zauważyć, że pojęcia: branża, przemysł lub rynek, są trudne do określenia zarówno w teorii jak i w praktyce. Stąd analizę otoczenia konkurencyjnego M.E. Porter sprowadził do analizy sektora¹.

Sektor to część przemysłu grupująca przedsiębiorstwa produkujące wyroby lub usługi o podobnym przeznaczeniu i sprzedające je na tym samym geograficznie rynku. Kryterium wyodrębnienia określonego sektora jest korzystanie przez jego uczestników z tych samych źródeł zaopatrzenia i zaspokajanie potrzeb tych samych nabywców. Produkcja i sprzedaż piwa to zatem dwa odrębne sektory. Dla sektora producentów piwa (browarów) dostawcami są sektory pro-

¹ M.E. Porter: *Strategia konkurencji*. PWE, Warszawa 1999.

ducentów puszek, butelek, ekstraktu słodowego, urządzeń do warzenia piwa i linii rozlewniczych. Odbiorcami dla browarów jest natomiast sektor dystrybutorów piwa. Dla sektora dystrybutorów piwa dostawcami są browary, a nabywcami sklepy spożywcze, puby, restauracje, bary, inne lokale gastronomiczne, hotele itp.

Ustalenie granic produktowych i geograficznych sektora pozwala określić jego podstawowe parametry: wielkość, dynamikę i wiek, a także rentowność oraz jego uczestników. Istotnym elementem otoczenia przedsiębiorstwa o zdywersyfikowanym portfelu produkcji jest identyfikacja sektorów aktywności i odrębne badanie każdego z nich. Celem analizy sektorowej jest znalezienie odpowiedzi na następujące pytania:

1. Jaka jest atrakcyjność badanego sektora z punktu widzenia szans i zagrożeń dla rozwoju przedsiębiorstwa?
2. Które z obsługiwanych przez przedsiębiorstwo sektorów dają lepsze, a które gorsze możliwości rozwoju, co ma istotne znaczenie dla ukształtowania strategicznego portfela produktów lub usług.
3. Jakie nowe, atrakcyjne sektory mogłyby w przyszłości być obszarami aktywności gospodarczej przedsiębiorstwa²?

Na ogół do analizy mikrootoczenia wykorzystuje się następujące metody:

- analizę „pięciu sił” M.E. Portera,
- mapę grup strategicznych,
- punktową ocenę atrakcyjności sektora,
- analizę luki strategicznej,
- *benchmarking* strategiczny³.

Jedną z podstawowych metod analizy mikrootoczenia jest model „pięciu sił” M.E. Portera. Analizę sprowadza się tu do rynku jednego produktu lub grupy produktów, a otoczenie konkurencyjne do sektora, czyli grupy przedsiębiorstw wytwarzających wyroby lub usługi o podobnym przeznaczeniu. W modelu M.E. Portera czynnikami kształtującymi sytuację konkurencyjną wewnątrz sektora są:

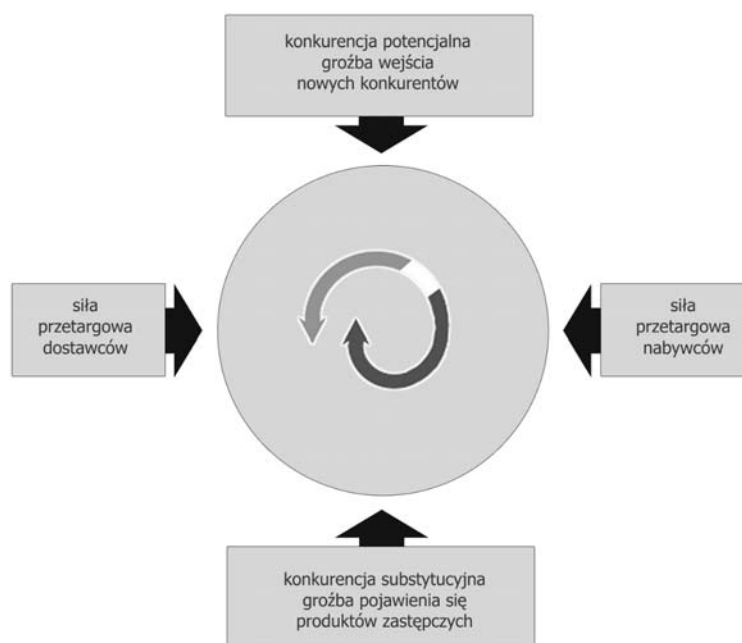
- siła przetargowa dostawców,
- siła przetargowa odbiorców,
- groźba pojawienia się nowych produktów,

² *Ibidem*, s. 21.

³ G. Stonehouse, J. Hamil: *Strategia i zarządzanie*. Wydawnictwo Felberg SJA, Warszawa 2001, s. 56–57.

- groźba pojawienia się substytutów,
- natężenie rywalizacji między przedsiębiorstwami sektora.

Możliwości rozwojowe i atrakcyjność sektora są tym mniejsze, im większa jest siła oddziaływania dostawców i nabywców, im większe są możliwości wejścia do sektora nowych producentów lub pojawienia się na rynku substytutów, a także im ostrzejsza jest walka konkurencyjna między przedsiębiorstwami w sektorze. Zależność między „pięcioma siłami” pokazuje rysunek 1.



Rys. 1. Czynniki kształtujące pozycję konkurencyjną wewnątrz sektora
Źródło: opracowano na podstawie M.E. Porter: *op.cit.*, s. 22.

Dla oceny konkurencyjnych sił istotne znaczenie mają różne ekonomiczne i techniczne cechy sektora. W tabeli 1 przedstawiono grupy najważniejszych cech (czynników), wpływających na poszczególne siły. Znajomość sił określa-

jących naciski konkurencyjne pozwala na umiejscowienie firmy na danym rynku oraz określenie natężenia konkurencji i rentowności danego sektora (natężenie konkurencji najczęściej prowadzi do obniżenia sektorowej stopy zysku).

Tabela 1

Szanse i zagrożenia tkwiące w otoczeniu

Grożba nowych wejść jest wysoka, gdy	Wysoki(a)	Niski(a)	Siła przetargowa dostawców jest wysoka, gdy	Wysoki(a)	Niski(a)
ekonomia skali jest		X	koncentracja dostawców w stosunku do nabywców jest	X	
zróżnicowanie produktów jest		X	dostępność produktów substytucyjnych jest		X
koszty zmiany dostawcy są		X	znaczenie sektora jako klienta dla dostawców jest		X
kontrola kanałów dystrybucji sprawowana przez firmy w sektorze jest		X	zróżnicowanie produktów i usług dostawców jest	X	
wyłączność techniki produkcji firm w sektorze jest		X	koszty zmiany dostawcy są	X	
dostęp firm w sektorze do surowców jest		X	groźba integracji w przód dostawców jest	X	
korzystanie z subsydiów państwowych przez firmy w sektorze jest		X			
Siła przetargowa nabywców jest wysoka, gdy	Wysoki(a)	Niski(a)	Stopień rywalizacji między konkurentami jest wysoki, gdy	Wysoki(a)	Niski(a)
1	2	3	4	5	6
koncentracja nabywców w stosunku do dostawców jest	X		liczba konkurentów jest	X	
wolumen zakupu jest	X		stopa wzrostu przemysłu jest		X
zróżnicowanie produktów zakupowanych u dostawców		X	stałe koszty są	X	

jest					
1	2	3	4	5	6
groźba integracji wstecz nabywców jest	X		koszty składowania są	X	
znajomość struktury kosztów dostawców przez nabywców jest	X		zróżnicowanie produktów jest		X
zyski nabywców są		X	koszty zmiany dostawcy są		X
ważność wkładu, jaki dostawcy wnoszą w jakość finalnego produktu nabywcy jest		X	bariery wejścia są	X	
udział dostawców w tworzeniu kosztów nabywców jest	X		stawki strategiczne, o które toczy się gra w sektorze, są	X	
Groźba pojawienia się substytutów jest wysoka, gdy	Wysoki(a)	Niski(a)			
zyskowność sektorów produkujących substytuty jest	X				
skuteczność zastępowania wyrobów danego sektora pod względem cenowo-efektywnościowym przez substytuty jest	X				

Źródło: G. Dess, A. Miller: *Strategic Management*. New York 1993, s. 62.

Znajomość sił określających naciski konkurencyjne pozwala na umiejscowienie firmy na danym rynku oraz określenie natężenia konkurencji i rentowności danego sektora (natężenie konkurencji prowadzi najczęściej do obniżenia sektorowej stopy zysku). Metoda ta, zwana także „mapą grup strategicznych”, została opracowana w latach siedemdziesiątych przez M.E. Portera i R.E. Caveasa. Jej istota sprowadza się do zmiany pojęcia konkurencja w danym sektorze.

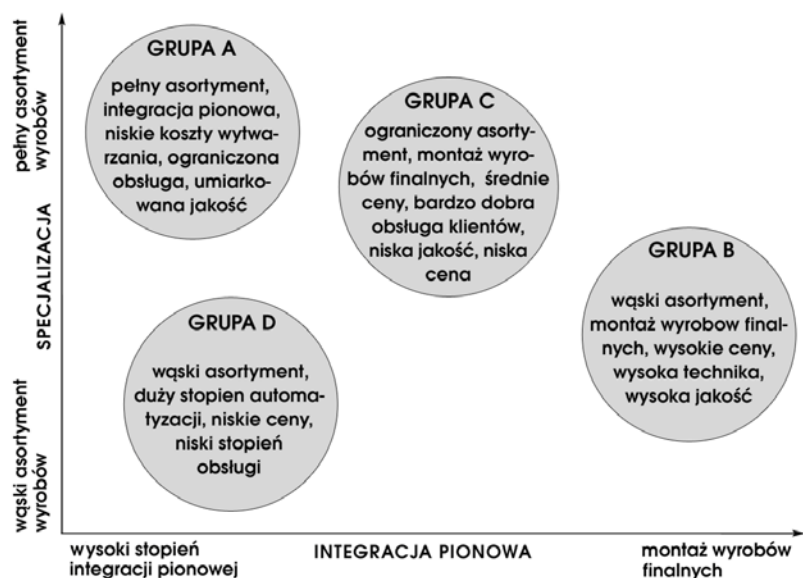
W tradycyjnym ujęciu konkurencja toczy się o warunki i rozmiary sprzedaży. Wartość rynkowa towarów jest określona przez firmy o największym udziale w rynku. W takich warunkach przedsiębiorstwa lepiej zorganizowane osiągają zysk nadzwyczajny. Przedsiębiorstwa, których poziom kosztów jest wyższy od średniego w gałęzi, nie są w stanie osiągnąć nawet zysku normalnego. Zmusza to je do naśladowania najlepszych przedsiębiorstw (wiodących lub wzorcowych). W tradycyjnym ujęciu konkurencja na rynku polega na globalnej rywalizacji z każdym.

W koncepcji grup strategicznych konkurencja w danym sektorze zachodzi między firmami wewnątrz danej grupy strategicznej. Istotą grupy strategicznej jest konkurowanie przedsiębiorstw danej branży, charakteryzujących się podobnymi cechami, na przykład wielkością majątku, rodzajem produkcji, podobnymi strategiami konkurowania na rynku. W koncepcji grup strategicznych uznaje się, że konkurencja w danym przemyśle (sektorze) zachodzi między grupami strategicznymi oraz między przedsiębiorstwami wewnątrz tych grup. W skład sektora może wchodzić kilka grup strategicznych (najczęściej od dwóch do czterech). Przy małej liczbie przedsiębiorstw w sektorze każda z nich może stanowić odmienną grupę strategiczną, gdy stosuje własną, oryginalną strategię rynkową. Podstawową przesłanką wyodrębnienia grup strategicznych na danym rynku jest zidentyfikowanie strategii rynkowych wszystkich przedsiębiorstw. Procedurę konstrukcji mapy grup strategicznych z uwzględnieniem dwóch wybranych kryteriów przedstawiono na rysunku 2. Przy tworzeniu mapy grup strategicznych niezwykle istotne jest określenie kryteriów różnicujących strategię firm danej branży (przemysłu, sektora).

Prawidłowo skonstruowana mapa grup strategicznych pozwala uzyskać odpowiedzi na następujące pytania:

- Do jakiej grupy strategicznej w sektorze należy firma?
- Jakich ma konkurentów w swojej grupie strategicznej?
- Jakie strategie rynkowe stosują konkurenci?
- Jaka jest intensywność konkurencji w grupie strategicznej?
- Jaka jest atrakcyjność grup strategicznych w sektorze?
- Jakie szanse i zagrożenia wynikają dla przedsiębiorstwa z pozostawania w danej grupie strategicznej?
- Czy istnieją w sektorze „niezagospodarowane” nisze rynkowe?

Metoda grup strategicznych jest uniwersalną metodą analizy konkurencji sektorowej.



Rys. 2. Mapa grup strategicznych w hipotetycznym sektorze
 Źródło: opracowano na podstawie M.E. Porter: *op.cit.*, s. 142.

Punktowa analiza atrakcyjności sektora ma zastosowanie do oceny wartości danego sektora lub porównania atrakcyjności kilku sektorów na podstawie określonego zestawu kryteriów. W tabeli 2 zaprezentowano uproszczoną wersję oceny wartości sektora, zaproponowaną przez autorów francuskich. Metoda ta pozwala ocenić wartość danego sektora na podstawie zestawu 11 kryteriów, pomijając różnicowanie ich ważności. W metodzie tej sektor jest oceniany w skali od 1 do 3 z punktu widzenia każdego kryterium. Tabela pozwala na łączną ocenę danego sektora przez zsumowanie wszystkich ocen cząstkowych.

Tabela 2

Punktowa ocena obiektywnej wartości sektora

Kryteria	Skala wartości 0,0, 0,5, 1,0, 1,5, 2,0, 2,5, 3,0		
Przewidywana stopa wzrostu	< 2	2–8	> 8
Udział liderów w rynku	> 60	30–60	< 30
Zmienność technologii	częste zmiany	cykl 5 lat	cykl > 5 lat
Ryzyko substytucji	wysokie	średnie	niskie
Bariery wejścia	słabe	średnie	silne
Poziom cen	wojna cenowa	wysoka elastyczność	duży margines swobody
Marża zysku	niska	średnia	wysoka
Źródła wartości dodanej	typowe	<i>know-how</i>	wyjątkowe atuty
Pewność zaopatrzenia	niewpewne	niestabilne	pewne
Sezonowość sprzedaży	wysoka	średnia	niska
Szanse opanowania nowych umiejętności	małe	możliwe	duże

Źródło: Strategor: *Zarządzanie firmą*. Warszawa 1997, s. 53.

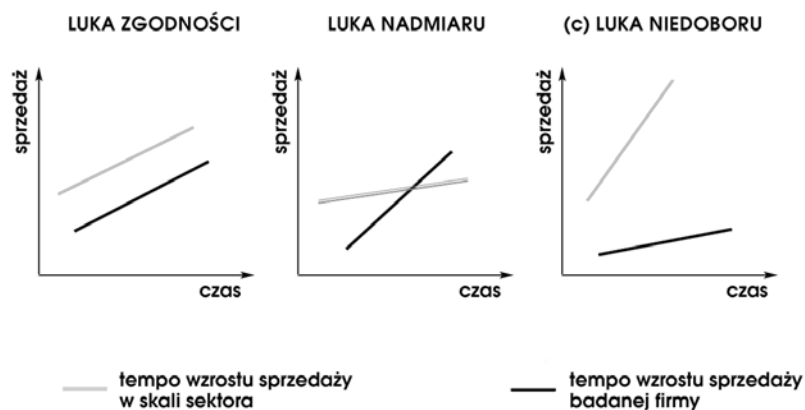
Wykorzystanie punktowej oceny wartości sektora wymaga pogłębionej i wszechstronnej analizy otoczenia konkurencyjnego. Wadą tej metody jest subiektywizm, gdyż oceny sektora dokonuje się na podstawie kryteriów jakościowych. Wyniki oceny wartości sektora zależą od celu analizy oraz od tego, kto jej dokonuje. Inaczej oceniać będą dany sektor kierownictwa przedsiębiorstw, inaczej potencjalni inwestorzy, a jeszcze inne oceny przyznają im niezależni eksperci. Wyniki oceny zależą także od horyzontu czasowego analizy, a więc od tego, czy oceniana jest bieżąca czy perspektywiczna wartość i atrakcyjność sektora⁴. Metodę tę można wykorzystać zarówno do badania sektora, w którym obecnie działa przedsiębiorstwo, jak i do oceny wartości tych sekto-

⁴ G. Dess, A. Miller: *Strategic Management*. McGraw-Hill, New York 1993, s. 62.

rów, w których przedsiębiorstwo zamierza rozpocząć ekspansję. Zastosowanie tej metody może również ułatwiać wykorzystanie portfelowych i zintegrowanych metod analizy strategicznej do oceny pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw⁵.

Jedną z najbardziej rozpowszechnionych metod badania pozycji konkurencyjnej firmy jest analiza luki strategicznej. Polega ona na analizie wzrostu sprzedaży badanej firmy na tle dynamiki sprzedaży całego sektora. Metoda ta pozwala na określenie poziomu i sposobów zmniejszania różnic między celami danego przedsiębiorstwa a oczekiwaniami otoczenia. Mogą wystąpić trzy rodzaje luki między trendem procesu zachodzącym w sektorze a trendem tego procesu w analizowanym przedsiębiorstwie:

- zgodność kierunków obu trendów w przedsiębiorstwie i otoczeniu; firma utrzymuje swój udział w sektorze (rysunek 3a);
- luka nadmiaru, gdy analizowana organizacja rozwija się szybciej niż tempo wzrostu sprzedaży wszystkich producentów w sektorze (rysunek 3b);
- luka niedoboru, kiedy w analizowanym przedsiębiorstwie wzrost sprzedaży jest znacznie wolniejszy od dynamiki sprzedaży całego sektora, co powoduje zmniejszenie udziału firmy w rynku (rysunek 3c).



Rys. 3. Rodzaje luki strategicznej

Źródło: G. Gierszewska, M. Romanowska: *op.cit.*, s. 49.

⁵ G. Gierszewska, M. Romanowska: *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*. PWE, Warszawa 2001, s. 115–116.

Metoda analizy luki strategicznej może być stosowana do oceny badania zmian zachodzących w przedsiębiorstwie i sektorze w odniesieniu do zjawisk mierzalnych, dla których można określić trend.

Benchmarking strategiczny jest metodą polegającą na stałym porównywaniu badanego przedsiębiorstwa z wzorcowymi konkurentami, czyli liderami w sektorze. Jest zatem metodą poszukiwania wzorcowych sposobów postępowania, umożliwiających osiągnięcie lepszych wyników przez uczenie się od najlepszych⁶. Wyróżnia się trzy podstawowe typy *benchmarkingu*.

1. **Benchmarking wewnętrzny** zakłada porównanie międzyzakładowe (międzywydziałowe lub nawet międzystanowiskowe) albo porównanie dotyczące realizacji analogicznych funkcji w danym przedsiębiorstwie lub sieci przedsiębiorstw powiązanych ze sobą organizacyjnie. Dotyczy to zwłaszcza wielkich przedsiębiorstw oraz przedsiębiorstw międzynarodowych, mających filie w różnych krajach. Ze względu na łatwość dostępu do danych pozwala on na szybkie ukazanie różnic wewnętrznych i znalezienie jednostek (funkcji, procesów, metod), które mogą się stać *benchmarkami*, czyli wzorcami w dalszym działaniu.

2. **Benchmarking zewnętrzny (benchmarking konkurencyjny)** to najtrudniejszy rodzaj *benchmarkingu*, ponieważ firma porównuje swoje wyniki z wzorcowymi rozwiązaniami osiąganymi przez lidera w sektorze. Należy tu uważać, aby nie dokonywać porównań między jednostkami nieporównywalnymi. Nie można bowiem porównać wyników małych przedsiębiorstw z dużymi firmami, wytwarzającymi ten sam produkt na nieporównywalnie większą skalę.

3. **Benchmarking funkcjonalny** polega najczęściej na poszukiwaniu możliwości udoskonalenia jakiejś funkcji pełnionej wzorcowo bardzo często przez przedsiębiorstwo spoza własnego sektora.

Według Ph. Kotlera, proces *benchmarkingu* składa się z siedmiu etapów:

- określenia przedmiotu *benchmarkingu*,
- określenia najistotniejszych zmiennych, które będą przedmiotem badań,
- określenia najlepszych w swojej klasie przedsiębiorstw,
- oceny sprawności funkcjonowania tych przedsiębiorstw,
- własnej oceny sprawności funkcjonowania,

⁶ S. Karlof: *Ostblom, Benchmarking*. Biblioteka Menedżera i Bankowca, Warszawa 1995, s. 7.

- określenia programów działania w celu zniwelowania luki,
- wdrażania i monitorowania rezultatów.

Zdaniem tego autora, *benchmarking* jest sztuką odkrywania, jak i dlaczego niektóre przedsiębiorstwa funkcjonują sprawniej niż inne, a jego celem jest twórcze naśladowanie najlepszych praktyk innych firm⁷.

Wymienione metody pozwalają dzięki prezentacji graficznej na szybkie odczytanie wyników analizy otoczenia przedsiębiorstwa. Dla ich efektywnego zastosowania niezbędne jest posiadanie odpowiednich danych liczbowych. Zdobywanie miarodajnych informacji o otoczeniu przedsiębiorstwa często wymaga korzystania z usług biur konsultingowych i wywiadu gospodarczego. Przedsiębiorstwa powinny także rozwijać własny monitoring i bazę danych, gdyż umożliwi im to samodzielne badanie otoczenia konkurencyjnego.

THE METHODS OF MICROECONOMICS ANALYSIS

Summary

The article presents the selected methods of microeconomics analysis. These methods are: the five-forces of competition analysis, strategic group analysis, strategic gap analysis, strategic Benchmarking, attractiveness assessment industry.

Translated by Benedykt Niemczynowicz

⁷ Ph. Kotler: *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*. Wydawnictwo Felberg SJA, Warszawa 1999, s. 213–215.