Kazimierz Krzakiewicz

Wybrane aspekty określania pozycji strategicznej przedsiębiorstwa

W okresie, kiedy planowanie, a następnie zarządzanie strategiczne zaczęło wchodzić do praktyki zarządzania przedsiębiorstwami, jego głównym zadaniem stała się dywersyfikacja działalności przedsiębiorstwa. W miarę jednak, jak w związku ze wzrostem tempa rozwoju technologii, zmianami w warunkach konkurencji, wzrostem roli niektórych organizacji społecznych itd. wzrastała liczba problemów o charakterze strategicznym, stało się oczywiste, że drogą prostego dodawania nowych form działalności nie można rozwiązać wszystkich powstających problemów. Dlatego w ostatnich latach uwaga kierowników opracowujących strategię przeszła z dywersyfikacji na łączenie różnego rodzaju form działalności, w których ramach specjalizuje się firma. Proces ten został przyspieszony przez fakt, że różne formy działalności, które firma opanowywała zaczęły się od siebie „oddalać", biorąc pod uwagę takie wskaźniki, jak perspektywę dalszego rozwoju, rentowność i strategiczną wrażliwość przedsiębiorstwa na zmiany otoczenia.

W początkowych etapach opracowywania strategii tradycyjnie rozpoczynano od określenia, w ramach jakiej branży funkcjonuje firma. Brano tutaj pod uwagę ogólne wyobrażenia dotyczące granic wyodrębniających firmę i uwidaczniających zewnętrzne potencjalne uwarunkowania wzrostu i dywersyfikacji. Dla kierowników formułujących strategię tradycyjne określenie „branży, w której działamy" i określenie silnych i słabych stron było równoznaczne z określeniem granic uwagi przywiązywanej do tradycyjnych sfer gospodarowania. Z czasem stawało się jednak coraz bardziej oczywiste, że samo przesunięcie w kierunku nowych branż nie pomoże kierownictwu firmy w rozwiązywaniu wszystkich strategicznych problemów i wykorzystaniu pojawiających się szans, gdyż nowe problemy i zadania ujawniały się właśnie w sferze tradycyjnej działalności firmy. Dlatego w analizie strategii w centrum uwagi coraz

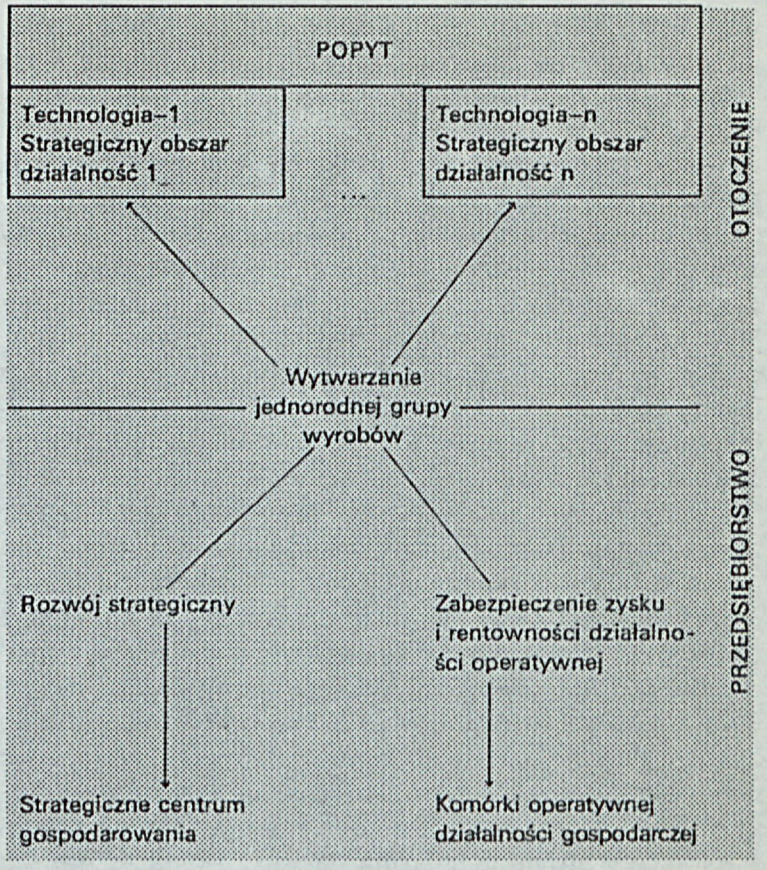
częściej znajdowały się perspektywy firmy w ramach zestawu branż, które firma już obejmowała. W konsekwencji pierwszym krokiem analizy stało się już nie określenie branży, w której funkcjonuje firma, lecz stworzenie obrazu całokształtu tych różnorodnych form działalności, którymi firma zajmowała się.

Wymagało to od kierownictwa przedsiębiorstw radykalnej zmiany kierunku spojrzenia. Dotychczas perspektywy rozwoju określano zwykle poprzez ekstrapolację rezultatów działalności poszczególnych elementów firmy. Z czasem ekstrapolacja dotychczasowych rezultatów działalności straciła swoją niezawodność i, co najważniejsze, nie pozwalała dokonać oceny potencjalnych zmian warunków otoczenia w całej ich różnorodności. Dlatego trzeba było nauczyć się „spojrzenia od zewnątrz", badając otoczenie firmy z punktu widzenia kształtujących się tendencji oraz pojawiających się szans i zagrożeń, których źródłem są elementy otoczenia.

Przedmiotem takiej analizy jest strategiczny obszar działalności, wyodrębniony segment otoczenia, z którym firma ma powiązania (lub chce mieć) poprzez swoje elementy wyjścia. Pierwszy krok analizy strategii polega na określeniu odpowiednich obszarów i ich diagnozie, abstrahując od ich związków ze strukturą firmy i jej bieżącą produkcją. Rezultatem analizy jest ocena perspektyw, które posiada w tym obszarze dowolny, dostatecznie doświadczony uczestnik gry rynkowej w zakresie wzrostu, założonego poziomu zysku, stabilności warunków i poziomu technologii. W następnych etapach wyboru pozycji strategicznej informacja ta jest niezbędna dla rozstrzygnięcia problemu, jak firma zamierza konkurować z innymi firmami w danej sferze aktywności gospodarczej.

Istotną innowację wprowadziła w tej analizie firma General Electric, która zaproponowała w uzupełnieniu do tej koncepcji ideę strategicznego centrum gospodarowania. Jest to wewnętrzna jednostka organizacyjna odpowiedzialna za opracowanie strategicznej pozycji firmy w jednym lub kilku strategicznych obszarach działalności.

Relację między strategicznym obszarem działalności i strategicznym centrum gospodarowania ilustruje rysunek 1. Górna część rysunku ukazuje, iż strategiczny obszar działalności charakteryzuje się zarówno określonym obszarem popytu, jak i określoną technologią. Rysunek ukazuje także, że po dokonaniu wyboru strategicznych obszarów działalności należy w firmie opracować odpowiedni asortyment wyrobów. Odpowiedzialność za wybór sfery działalności, opracowanie konkurencyjnych wyrobów i strategii sprzedaży spoczywa na strategicznych centrach gospodarowania. Natomiast bezpośrednio po dokonaniu wyboru asortymentu wyrobów odpowiedzialność za zapewnienie zysku przechodzi na komórki zajmujące się bieżącą działalnością gospodarczą.



Rys. 1. Strategiczne obszary działalności oraz strategiczne centra gospodarowania

Kierownictwo przedsiębiorstwa, które po raz pierwszy zwraca się ku tej koncepcji powinno rozstrzygnąć ważny problem dotyczący wzajemnych relacji między jednostkami strategicznymi i komórkami zajmującymi się bezpośrednią działalnością gospodarczą (komórkami liniowymi). Aby uniknąć tutaj podwójnej odpowiedzialności firma General Electric zastosowała, na przykład, specyficzny wariant rozwiązania. W procesie pracochłonnej reorganizacji rozdzielono tam komórki bieżącej działalności gospodarczej między strategiczne centra gospodarowania tak, aby te ostatnie odpowiadały nie tylko za planowanie i realizację strategii, lecz także za bieżące efekty finansowe. Takie podejście pozwoliło w istotnym stopniu uniknąć „przekazywania" strategii z jednych komórek do innych i obarczyło strategiczne centra gospodarowania odpowiedzialnością także za potencjalne ujemne wyniki finansowe. Niemniej jednak praktyka wykazała, iż w wyniku tego typu reorganizacji powstała struktura

organizacyjna nie w pełni odpowiadająca nowo utworzonym centrom gospodarowania. Spowodowało to, iż nie udało się w sposób precyzyjny i jednoznaczny dokonać rozdzielenia odpowiedzialności w sferze zarządzania.

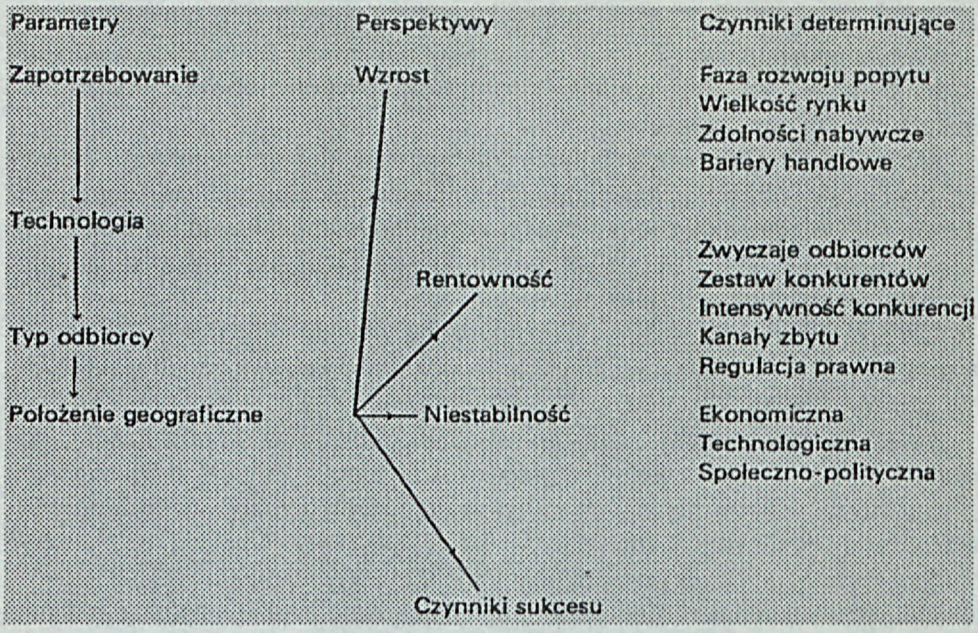
Inny zastosowany w praktyce wariant rozwiązania polega na reorganizacji firmy w ten sposób, aby każdemu ze strategicznych centrów gospodarowania odpowiadała jedna jednostka organizacyjna zajmująca się bieżącą działalnością gospodarczą. Ten wariant, na pierwszy rzut oka bardzo prosty, związany jest z istotnymi trudnościami, jako że główne kryterium tworzenia strategicznych centrów gospodarowania – efektywność rozwoju danego strategicznego kierunku, jest tylko jednym z parametrów określających strukturę organizacyjną instytucji. Stąd wpływ innych czynników strukturotwórczych może okazać się silniejszy.

Z powyższych uwag wynika, że problem podziału odpowiedzialności między strategiczne centra gospodarowania firmy nie jest zadaniem prostym i jego rozwiązanie wymaga podejścia sytuacyjnego. Niemniej jednak doświadczenie wyraźnie wskazuje, że koncepcja strategicznych obszarów działalności i strategicznych centrów gospodarowania to niezbędny instrument zakreślający firmie wyraźnie obszar przyszłych uwarunkowań funkcjonowania i strategicznych zmian otoczenia, co z kolei determinuje racjonalność decyzji strategicznych. Aby podjąć racjonalną decyzję dotyczącą podziału zasobów dla zabezpieczenia konkurencyjności i podtrzymania strategii rozwoju, kierownictwo przedsiębiorstwa powinno dokonać analizy dostatecznie dużej liczby kombinacji wymienionych czynników dla wariantów w istotny sposób różniących się między sobą. Równocześnie niezbędny jest wybór dostatecznie wąskiego zbioru strategicznych obszarów działalności, gdyż w przeciwnym razie powstanie ryzyko braku realności wypełniania zadań.

W praktyce w dużych przedsiębiorstwach można zidentyfikować od 30 do 50 strategicznych obszarów działalności. Podobna liczba może wystąpić także w firmach mniejszych, jeżeli są one silnie zdywersyfikowane. Tryb identyfikacji tych obszarów ukazuje rysunek 2. Jak pokazuje lewa część rysunku, proces ten rozpoczyna się od określenia zapotrzebowania, które należy zaspokoić, następnie rozpatruje się zagadnienia dotyczące technologii i dokonuje analizy odbiorców.

Strategiczne obszary działalności należy opisywać, posługując się następującymi parametrami:

1. Perspektywy wzrostu, które powinny być wyrażone nie tylko tempem wzrostu, lecz także poprzez charakterystykę cyklu zmian popytu.
2. Perspektywy zapewnienia rentowności.



Rys. 2. Tryb wyodrębniania strategicznego obszaru działalności

3. Oczekiwany poziom zmienności, przy którym perspektywy stają się niepewne i mogą ulec zmianie.

4. Podstawowe czynniki efektywnej konkurencji, które określają prawdopodobieństwo osiągnięcia sukcesu w strategicznym obszarze działalności.

Ocena atrakcyjności strategicznych obszarów działalności

W praktyce zarządzania przedsiębiorstwem można wykorzystać różne metodyki oceny atrakcyjności strategicznych obszarów działalności. Poniżej przedstawimy jedną z takich metodyk. Jej istotę obrazuje rysunek 3.

Ocenę rozpoczyna się od analizy globalnej prognoz ekonomicznych, społecznych, politycznych, technologicznych uwarunkowań funkcjonowania przedsiębiorstwa. Poczynając od lat pięćdziesiątych, opracowano szeroki zestaw metod prognozowania zmian tych uwarunkowań. Spośród nich najbardziej popularna jest obecnie metoda opracowywania scenariuszy przyszłych warunków.

Druki krok polega na analizie wpływu ważniejszych tendencji i zdarzeń losowych na konkretne strategiczne obszary działalności. W rezultacie uzyskuje się ocenę poziomu niestabilności danego obszaru. Należy

tutaj uwzględnić zarówno potencjalne korzystne (•) odchylenia, jak i zmiany niekorzystne (T).

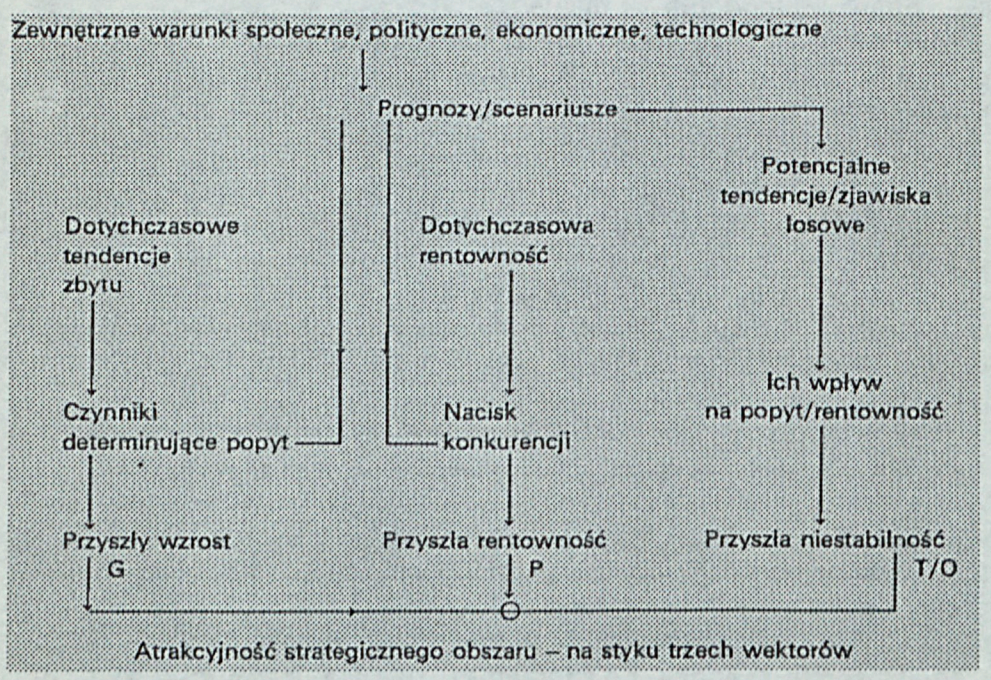
Krok trzeci to ekstrapolacja dotychczasowych tendencji wzrostu kształtowania się rentowności.

Następnie za pomocą analizy czynników determinujących popyt dokonuje się oceny potencjalnych zmian w aktualnych tendencjach sprzedaży. W rezultacie wykorzystania metody rangowania i punktowej oceny intensywności zmian otrzymuje się syntetyczną ocenę tendencji wzrostu w krótkim i długim okresie.

Otrzymana ocena jest wykorzystywana dla korekty dokonywanych ekstrapolacji co pozwala na uzyskanie skwantyfikowanych charakterystyk potencjalnych kierunków przyszłych zmian.

Wykorzystując dalej metodę rangowania i oceny punktowej do analizy nacisku konkurencyjnego i ekstrapolacji danych dotyczących rentowności, dokonuje się oceny potencjalnych zmian w tendencjach kształtowania się rentowności.

Skorelowanie ocen perspektyw wzrostu (G), rentowności (P) i potencjalnego poziomu niestabilności (T/•) daje możliwość uzyskania ogólnej oceny atrakcyjności danego strategicznego obszaru działalności (ilustruje to dolna część rysunku 3).



Rys. 3. Ocena atrakcyjności strategicznych obszarów działalności

Ocenę atrakcyjności można określać według następującej formuły. Atrakcyjność strategicznego obszaru działalności $=\alpha G+\beta P+\gamma O-\delta T$, gdzie α, β, γ, δ – współczynniki, które określa się dla oznaczania relatywnego znaczenia każdego z czynników (G, P, O, T) w ogólnej ocenie atrakcyjności. Zatem $\alpha+\beta+\gamma+\delta=1$. Współczynniki te ukazują relatywizm oceny atrakcyjności kierunków działalności przedsiębiorstwa.

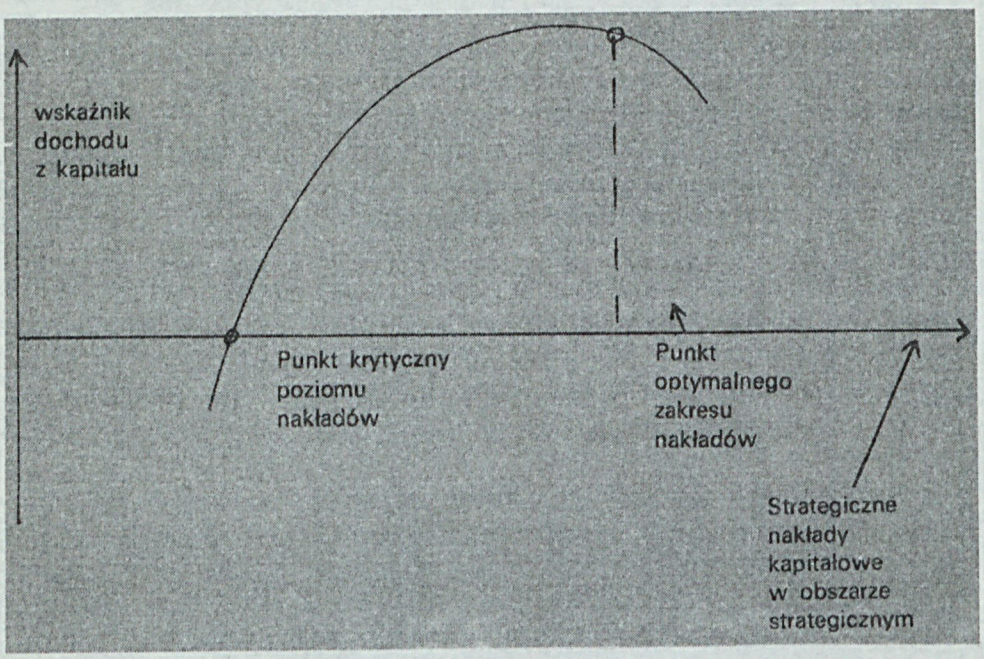
Niezbędne jest opracowanie dwu niezależnych ocen – krótkookresowej i długookresowej. Pierwsza niezbędna jest dla opracowania modeli typu macierz BCG – w miejsce wskaźnika wzrostu wielkości parametrów modelu. Druga wykorzystywana jest w procesie długookresowego zarządzania wszystkimi formami aktywności przedsiębiorstwa.

Ocena atrakcyjności strategicznych obszarów działalności jest znacznie bardziej złożona niż określenie tempa wzrostu według macierzy BCG, niemniej daje znacznie bardziej realistyczną bazę dla zestawienia złożonych i wzajemnie współzależnych czynników, które określają relatywną atrakcyjność strategicznych obszarów gospodarowania.

Ocena poziomu strategicznych nakładów kapitałowych

Odwołamy się teraz do drugiego wymiaru macierzy BCG, aby przejść od wskaźnika względnego udziału w rynku do szerszego miernika, który dałby obraz potencjalnej pozycji konkurencyjnej firmy w strategicznym obszarze działalności. Będzie ona rezultatem wzajemnego oddziaływania trzech czynników. Pierwszy, to relatywny poziom strategicznych nakładów kapitałowych firmy w danym obszarze działalności, zapewniających pozycję konkurencyjną na podstawie efektu skali produkcji poszczególnych wyrobów, a także efekt skali ogólnej działalności firmy. Drugi czynnik to strategia konkurencji, trzeci, to możliwości mobilizacji zasobów firmy – polegają one na tym, że strategia uzyskuje efektywne wzmocnienie na etapie planowania i realizacji planów, a także wzmocnienie w postaci racjonalnie zorganizowanych działów operatywnych realizowanych po przyjęciu strategii.

Powszechnie panuje pogląd, że rentowność funkcjonowania firmy w danym strategicznym obszarze gospodarowania będzie proporcjonalna do poczynionych w ten obszar inwestycji kapitałowych. Doświadczenie potwierdza, że rentowność kształtuje się zgodnie z krzywą podobną do tej, jaką przedstawia rysunek 4., na którym na odciętej oznaczono całkowitą wielkość zasobów zaangażowanych w danym obszarze.



Rys. 4. Pozycja konkurencyjna firmy a strategiczne nakłady kapitałowe

Jak ilustruje to rysunek 4. w każdym z obszarów strategicznych istnieje minimalny poziom nakładów kapitałowych (wielkość krytyczna) będący na granicy zysku i straty. Bez względu na stopień doskonałości strategii firmy i możliwości mobilizacji jej działań, strategiczne nakłady kapitałowe poniżej punktu krytycznego nie zapewniają firmie zwrotu powierzonych nakładów. Punkt krytyczny nakładów jest trudny do oceny i jeszcze do niedawna nie znajdował się on w centrum uwagi kierownictwa przedsiębiorstw. W rezultacie próby wejścia w nowe strategiczne obszary działalności bardzo często kończyły się niepowodzeniem. Przyczyną był fakt, iż z reguły kierownictwo przedsiębiorstwa z opóźnieniem spostrzegało, że nie jest w stanie uzyskać zasoby na takim poziomie, aby dokonać inwestycji w wysokości przewyższającej punkt krytyczny[1].

Krzywa przedstawiona na rysunku 4. ukazuje, iż istnieje także punkt optymalny, tzn. poziom nakładów kapitałowych, po którego przekroczeniu wskaźnik zwrotu zmniejsza się (np. ze względu na inercję wielkich organizacji lub z powodu biurokratyzacji ich systemu zarządzania).

---

[1] *Jako przykład może służyć przemysł samochodowy, w którym wielkość konkurujących firm jest mniejsza niż będzie to niezbędne w ciągu najbliższych 5 - 10 lat dla utrzymania konkurencyjności na rynku światowym.*

Jako wskaźnik określający sytuację konkurencyjną firmy można wykorzystać stosunek między oczekiwaną rentownością firmy w obszarze strategicznym a optymalnym poziomem przyszłej, potencjalnej rentowności. Przyszłą pozycję konkurencyjną firmy (KPF) wynikającą z poziomu strategicznych nakładów kapitałowych można więc ocenić według następującej formuły:

$$KPF = \frac{R_F}{R_o} = \frac{I_F - I_K}{I_o - I_K} \cdot \alpha$$

gdzie: I_F – poziom strategicznych nakładów kapitałowych firmy;
I_K – krytyczny poziom nakładów
I_o – optymalny poziom nakładów

Określenie potencjalnej efektywności realizowanej strategii

Współczynnik α, o którym wspomniano poprzednio, jest częściowo określony przez strategię konkurencji, którą firma wybrała dla danego strategicznego obszaru działalności. Strategię tę można m.in. opisać za pomocą dwóch charakterystyk: dywersyfikacji produktowej lub dywersyfikacji rynkowej. Głównym wyznacznikiem obu form dywersyfikacji jest obraz firmy i jej wyrobów, który powstaje u odbiorców. Drugim wyznacznikiem są te działania, dzięki którym firma zapewnia sobie przewagę nad konkurentami. Oba wyznaczniki wykorzystane są w tabeli 1, w której przedstawiono cztery podstawowe parametry dywersyfikacji: ogólny obraz firmy, charakterystyka wyrobów, udział w rynku i znak firmowy (lub posiadany patent). Trzeci wskaźnik strategii konkurencji to wybrane przez kierownictwo firmy sposoby zapewnienia rozwoju.

Efektywność strategii jako całości może być zabezpieczona jedynie w tym przypadku, jeżeli poszczególne substrategie są wzajemnie skoordynowane i wzajemnie się wspomagają. Na przykład, firma nie może liczyć na uzyskanie dominującej pozycji na rynku, jeżeli jej kierownictwo prowadzi pasywną politykę wzrostu, podążając za ogólnym rozszerzaniem się rynku. Jest także bardzo trudno prowadzić równocześnie dywersyfikację rynkową, np. minimalizując ceny, i dywersyfikację produktową drogą opanowywania produkcji nowych wyrobów.

Pozostaje zatem ważny problem, jak ocenić przyszłe szanse sukcesu strategii, którą firma realizuje obecnie. Można tego dokonać m.in. w następujący sposób.

Tabela 1. Podstawowe kierunki dywersyfikacji strategii

Grupy, do których adresowana jest strategia	Dywersyfikacja rynkowa	Dywersyfikacja produktowa
Odbiorcy	Stabilne wyobrażenie, i opinia o firmie oraz jej produkcji („obraz firmy")	Charakterystyka wyrobów
Konkurenci	Udział w rynku/kontrola rynku	Znak firmowy, patenty/okres ochronny

1. Wykorzystując czynniki oceny zmian w prognozowanym rozwoju strategicznych obszarów działalności (tab. 2.) oraz czynnik oceny potencjalnych zmian rentowności strategicznych obszarów działalności (tab. 3.), należy określić, jakie czynniki zapewniają sukces w najbliższych 5 - 7 latach. Otrzymany w ten sposób pełny spis czynników konkurencji, które można nazwać czynnikami sukcesu przyszłej strategii w strategicznym obszarze działalności. Należy je wpisać w pierwszą kolumnę tabeli 4.

2. Należy określić, jakie czynniki najlepiej charakteryzują obecną strategię firmy. Wpisać je należy w drugiej kolumnie tabeli 4.

3. Z reguły można określić kilka dopuszczalnych (racjonalnych) strategii, przy czym każda z nich charakteryzuje się swoistym logicznym związkiem między polityką wzrostu, dywersyfikacją produktową oraz dywersyfikacją rynkową. Dla przykładu, w okresie spowolnienia wzrostu w cyklu życia wyrobu, niektóre firmy osiągają dominującą pozycję na rynku w wyniku dokonania segmentacji rynku i odnowienia asortymentu, a inne pozostają w grupie wielu konkurentów, utrzymując swoje tempo wzrostu proporcjonalnie do dynamiki rynku i uzyskują, np. opinie dostawców wyrobów wyższej klasy, nie zajmując się opracowaniem istotnych innowacji.

Wykorzystując rezultaty uzyskane poprzez działania zawarte w punkcie 2., należy obecnie zbudować model dwu lub więcej racjonalnych strategii zapewniających sukces. Ich charakterystyki wpisać należy w kolejną kolumnę tabeli 4.

4. Należy porównać rezultaty uzyskane w punktach 1. i 3. oraz określić ten model strategii, który w najwyższym stopniu uwzględnia przyszłe czynniki sukcesu. Strategię taką można określić jako optymalną dla danej firmy przyszłą strategię.

5. W celu określenia stopnia zgodności aktualnej strategii ze strategią optymalną należy porównać poszczególne elementy strategii optymalnej z odpowiadającymi im elementami poszczególnych substrategii w ramach aktualnej strategii firmy.

Tabela 2. Ocena zmian w prognozowaniu strategicznego obszaru działalności

	Nazwa obszaru .....
Parametry (przykłady)	Ocena intensywności (np. ocena punktowa, ocena ekspertów itp.)
1. Tempo rozwoju danego sektora gospodarki 2. Przyrost liczby odbiorców w danym sektorze 3. Dynamika wzrostu rynku w układzie terytorialnym 4. Stopień nasycenia popytu 5. Tempo odnawiania produkcji 6. Tempo rozwoju technologii 7. Tempo „starzenia się" produkcji 8. Społeczna akceptacja wyrobu (usługi) 9. Rządowa regulacja wzrostu (rozwoju) 10. Czynniki nie sprzyjające rozwojowi (zapewnieniu rentowności) 11. Czynniki sprzyjające rozwojowi (rentowności) 12. Inne czynniki posiadające znaczenie dla danego strategicznego obszaru działalności	
Ogólna ocena zmian wpływających na perspektywy rozwoju	

Można tego dokonać, np. za pomocą oceny punktowej (w skali od 0 do 1), oceniając stopień, w jakim elementy aktualnej strategii odpowiadają elementom strategii optymalnej.

Uzyskane oceny punktowe wpisać należy do ostatniej kolumny tabeli 4., rozdzielając je według liczby ocenianych czynników sukcesu, łączną ocenę reprezentować będzie indeks o wartości w przedziale 0 - 1. Nazwać go można strategicznym normatywem. Oznaczony był on poprzednio przez α.

A zatem przyszła pozycja firmy (KPF) w danym strategicznym obszarze działalności determinowana jest nie tylko przez relatywny poziom nakładów kapitałowych, lecz także przez strategiczny normatyw. (α)

Równanie przedstawione poprzednio, można więc zapisać w postaci:

$$KPF = \frac{I_F - I_K}{I_0 - I_K} \times \frac{S_F}{S_0} \times \beta$$

Tabela 3. Ocena potencjalnych zmian rentowności strategicznych obszarów działalności

	Nazwa obszaru .....
Parametry (przykłady)	Ocena intensywności (np. ocena punktowa, ocena ekspertów itp.)
1. Wahania poziomu rentowności 2. Wahania wielkości sprzedaży 3. Wahania cen 4. Cykliczność popytu 5. Poziom popytu w stosunku do zdolności produkcyjnej 6. Charakterystyka struktury rynku (stopień koncentracji) 7. Stabilność struktury rynku 8. Częstotliwość odnawiania asortymentu produkcji 9. Długość cykli życia wyrobów 10. Nakłady na sferę B+R 11. Nakłady niezbędne dla uzyskania dostępu do rynku 12. Aktywność głównych konkurentów 13. Konkurencja firm zagranicznych 14. Konkurencja na rynkach zasobów 15. Obsługa posprzedażna 16. Rządowe sterowanie konkurencją 17. Oddziaływanie odbiorców	
Ogólna ocena zmian w zakresie perspektyw utrzymania rentowności	

Tabela 4. Określenie przyszłej efektywności realizowanej strategii

Czynniki sukcesu w przyszłości	Aktualna strategia firmy	Przyszłe strategie zapewniające sukces S_1 S_2 S_3	Ocena aktualnej strategii firmy w stosunku do strategii optymlnej (S_F/S_0)
Polityka wzrostu Dywersyfikacja rynkowa Dywersyfikacja produktowa			
		Ogólny normatyw strategiczny	

Aby wyjaśnić znaczenie końcowego współczynnika – β, zwrócić się trzeba do trzeciego elementu determinującego pozycje firmy – do jej potencjału w procesie realizacji strategii.

Czynniki wpływające na potencjał firmy można analizować w różnych przekrojach, np. w układzie: zarządzanie ogólne, zarządzanie finansowe, marketing, produkcja, badanie i rozwój. Rozpatrując przy tym charakterystyki potencjalnych możliwości firmy, należy wyjść od oczywistej tezy, iż prowadzenie strategii zależy od tego, w jakim stopniu sama firma dysponuje możliwościami realizacji danej strategii.

Podobnie jak poprzednio specjalnie sporządzony zestaw czynników wpływających na potencjał firmy można wykorzystać początkowo dla identyfikacji aktualnego potencjału firmy, następnie dla określenia jej optymalnych możliwości i wreszcie dla określenia normatywu potencjału firmy (β). Dla realizacji powyższych celów można wykorzystać tabelę 5. Postępować należy w sposób następujący:

1. W drugiej kolumnie tablicy wpisać charakterystyki aktualnych możliwości firmy.
2. W trzeciej kolumnie wpisuje się charakterystyki potencjału niezbędnego dla sprawnej realizacji strategii optymalnej określonej za pomocą tabeli 4.
3. W kolumnie ostatniej wyznacza się średni, wg analizowanych funkcji (kolumna 1.), ogólny normatyw potencjalnych możliwości firmy (β).

Wykorzystując zatem współczynnik poziomu inwestycji kapitałowych, normatywu strategicznego i normatywu potencjalnych możliwości firmy, uzyskujemy iloczyn, który będzie charakteryzował przyszłe pozycje strategiczne, które osiągnie firma dzięki realizacji danej strategii.

Zatem:

$$PKF = \frac{I_F - I_K}{I_0 - I_K} \times \frac{S_F}{S_0} \times \frac{C_F}{C_0}$$

Jeżeli każdy z trzech współczynników okaże się równy jeden, wówczas firma może zapewnić sobie wyjątkowo silną pozycję konkurencyjną i będzie jedną z najbardziej efektywnych w danym strategicznym obszarze działalności. Jeżeli chociaż jeden ze współczynników będzie równy zero, firma nie będzie miała szans uzyskania zysku.

W przedstawionej powyżej formule skala od 0 do 1 jest nieliniowa, ponieważ formuła przedstawia iloczyn współczynników. Aby wyrazić

Tabela 5. Określenie wskaźnika potencjału firmy

Elementy potencjału	Aktualny potencjał firmy (C_F)	Potencjał niezbędny dla realizacji strategii optymalnej (C_0)	Wskaźnik oceny potencjału firmy (C_F/C_0)
Zarządzanie ogólne Zarządzanie finansowe Marketing Produkcja B+R Inne funkcje			
		Ogólny wskaźnik	

znaczenie elementów iloczynu w postaci elementów macierzy, można posłużyć się dwoma sposobami.

I. Podliczmy szereg iloczynów trzech współczynników i oznaczmy nimi elementy charakteryzujące pozycje konkurencyjną: „dobra", „średnia", „słaba".

$0{,}8 \times 0{,}8 \times 0{,}8 = 0{,}512$ lub wyżej – „dobra" pozycja;
$0{,}5 \times 0{,}5 \times 0{,}5 = 0{,}125$ lub wyżej – „średnia" pozycja;
$0{,}25 \times 0{,}25 \times 0{,}25 = 0{,}016$ lub niżej – „słaba" pozycja.

II. Drugi wariant: można wykorzystać przedstawioną formułę dla określenia pozycji strategicznej firmy (PSF) dającą skalę liniową:

$$PSF = \frac{1}{3}\left(\frac{I_F - I_K}{I_0 - I_K} + \frac{S_F}{S_0} + \frac{S_F}{S_0} + \frac{C_F}{C_0}\right).$$

W tym przypadku słabą pozycję oznacza wynik od 0 do 0,4; średnią – od 0,5 do 0,7; silną – od 0,7 do 1,0.

Literatura:

Ansoff H. I.: *Implanting Strategic Management. Prentice/Hall International, Englewood Cliffs 1989.*

Ansoff H. L.: *Zarządzanie strategiczne. PWE, Warszawa 1985.*

Buzzel R. D., Wiersema F.: *Successful Sharebuilding Strategies. „Harvard Bussiness Review" 1981, Jan-Feb.*

Genus A.: *Flexible Strategic Management. Chapman & Hall, London 1995.*
Gliński B., Szczepankowski P.: *Zarys Zarządzania Strategicznego. Warsow School of Managemend and Marketing, Warszawa 1995.*
Hill C. W. L., Jones G. R.: *Strategic Management: An Integrative Approach. Haughton Mifflin Co., Boston 1989.*
Thompson J. L.: *Strategic Management. Chapman & Hall, London 1993.*
Wheelen T. L., Hunger J. D.: *Strategic Management and Business Policy. Reading Mass., Addison-Wesley Publishing Co., 1989.*