

JOLANTA WALAS-TRĘBACZ

Metody i techniki analizy strategicznej w budowaniu strategii produktu

Wstęp

Strategia produktu determinowana jest przez wiele czynników, których identyfikacja i ocena jest warunkiem koniecznym jej opracowania. Analiza tych czynników, wpływających na sformułowanie określonego rodzaju strategii produktu oraz dokonanie wyboru efektywnej strategii spośród zaproponowanych jej wariantów, jest możliwa dzięki wykorzystaniu szeregu metod i technik szczegółowych w poszczególnych etapach metodyki strategii produktu.

Zadaniem kierownictwa oraz pracowników współpracujących przy opracowywaniu strategii produktu jest właściwy wybór spośród możliwych do zastosowania metod, wypracowanych przez wiele dyscyplin naukowych, np.: organizację i zarządzanie, marketing, finanse, matematykę, statystykę. Opracowując strategię, powinno się wykorzystywać różne metody, aby uwzględnić jak najwięcej czynników i aby wybrane strategie produktu mogły być realizowane z największym efektem dla przedsiębiorstwa.

W niniejszym artykule przedstawiono podstawowe pojęcia związane z problematyką strategii produktu i metod oraz technik wykorzystywanych w jej budowaniu. Zaprezentowano również metodykę budowania strategii produktu w przedsiębiorstwie oraz scharakteryzowano podstawową grupę metod i technik wykorzystywaną w formułowaniu strategii produktu, tj. metody i techniki z zakresu analizy strategicznej. Ponadto, z uwagi na wielość oraz różnorodność metod i technik możliwych do zastosowania w kreowaniu strategii produktu, dokonano ich klasyfikacji, przyjmując różne kryteria.

1. Podstawowe pojęcia

W literaturze przedmiotu spotyka się opis kilkudziesięciu metod i technik, dlatego też na potrzeby tej pracy zostaną scharakteryzowane wybrane grupy metod, przydatne w kształtowaniu strategii produktu.

Przy charakterystyce metod wykorzystywanych w formułowaniu strategii produktu używane będą zamiennie niektóre z pojęć: analiza, technika, metoda, procedura, instrument, narzędzie, algorytm, z uwagi na nieprzestrzeżenie przez twór-

ców tych „metod” pewnych zasad pozwalających na użycie określenia metoda, a czasami trudność w jednoznacznym ich rozdzieleniu [Lisiecki 1996]. Terminy powyższe wymagają krótkiego wyjaśnienia.

Pojęcie *m e t o d a* występuje w wielu dziedzinach wiedzy. T. Kotarbiński, utożsamiając metodę z systematycznym postępowaniem, podkreśla, iż „jest to sposób umyślny, który stosuje osoba lub zespół działający” [Kotarbiński 1986]. Zwraca on uwagę na powtarzalność toku postępowania oraz potrzebę jego modyfikowania i adaptowania do sytuacji czy problemu, jaki jest rozwiązywany. T. Pszczołowski zestawia wiele interpretacji pojęcia metoda, w których traktuje się ją jako ogólny sposób ujmujący plan działania, opracowany na podstawie doświadczeń uogólniających typowe skuteczne działania [Pszczołowski 1978].

Część wykorzystywanych w tym artykule metod zasługuje na miano „metody”, natomiast niektóre z nich należałoby traktować jako technikę. *T e c h n i k a* różni się od metody sposobem realizacji. Metoda jest twórcza, natomiast technika bardziej rutynowa, o zawężonym zakresie. Metodę charakteryzuje ogólna idea postępowania, technika jest receptą szczegółową, postępowaniem rutynowym czy też odrębnym sposobem dążenia do celu, nie wymagającym twórczego udziału badacza. Techniki znajdują zastosowanie w realizacji którejś z metod (np. benchmarking, analiza luki strategicznej) albo też służą do określenia i potwierdzenia występowania w rzeczywistości pewnych teorii (np. analiza ABC — prawo Pareto, analiza krzywej doświadczeń — teoria efektu doświadczenia).

Inne pojęcie to *a l g o r y t m*, który jest szczególnym przypadkiem procedury. Jest to dokładny opis skończonej liczby operacji dla jednoznacznego rozwiązania każdego zadania danego typu. *P o d e j ś c i e* natomiast ustala sposób stawiania, ujmowania lub podchodzenia do rozwiązywanego problemu. Wskazuje ono, od czego zacząć działanie, a więc określa punkt wyjścia w postępowaniu metodycznym. *P r o c e d u r a* opisuje tok postępowania, regulując układy i kolejność wymagań metodycznych przy rozwiązywaniu problemów. Pokazuje ona przebieg następujących po sobie zmian, które są transformacją stanu początkowego w końcowy.

W tym miejscu należy również wyjaśnić, czym jest strategia produktu w przedsiębiorstwie. *S t r a t e g i a p r o d u k t u* będzie tutaj rozumiana jako przyjęta przez kierownictwo spójna koncepcja kreowania portfela produktów odpowiedniego do potrzeb i wymagań klientów na wybranych segmentach rynku, której wdrożenie ma zapewnić realizację długofalowych celów strategicznych przedsiębiorstwa ujętych w ogólnej strategii przedsiębiorstwa.

2. Metodyka formułowania strategii produktu

Sukces przedsiębiorstwa na rynku zależy w znacznym stopniu od tego, w jaki sposób są formułowane i wybierane strategie działania. W procesie formułowania strategii podstawowym problemem każdego przedsiębiorstwa jest zagadnienie

wyboru sposobu alokacji dostępnych zasobów kapitału pomiędzy różne, konkurujące ze sobą zastosowania. Przedsiębiorstwo musi dokonać efektywnego użycia zasobów, dokonując wyborów, które powinny być oparte na kluczowych czynnikach sukcesu podyktowanych przez otoczenie. Ogólnie można stwierdzić, iż przedsiębiorstwo poprzez proces formułowania strategii może w bardziej uporządkowany sposób skierować energię na wszelkie działania wdrożeniowe, gdyż bieżące decyzje są umiejscowione w ujednoczonym planie.

Wybór określonej drogi w kształtowaniu strategii produktu jest zdeterminowany wieloma czynnikami wewnętrznymi i zewnętrznymi, a także jest powiązany z modelem formułowania¹ strategii firmy. Wykres 1 prezentuje metodykę² opracowywania strategii produktu.

Strategia produktu jako metodyka postępowania badawczego charakteryzuje się następującymi cechami:

- przedmiotem badania mogą być produkty (podzespoły, wyroby) bądź usługi,
- uwaga koncentruje się na procesach związanych z kształtowaniem produktu lub usługi,
- zmierza do oceny stopnia dopasowania strategii produktu do celów firmy (strategii zarządzania) oraz rozwiązań organizacyjnych w zakresie zarządzania produktem,
- formułuje postulaty dotyczące sposobu podnoszenia stopnia efektywności wprowadzanych do praktyki strategii produktu.

Formułując każdą strategię, nie tylko strategię produktu, należy uwzględniać pewne etapy postępowania, które zagwarantują pożądany efekt, w tym wypadku opracowanie skutecznej strategii produktu. Przy określaniu strategicznej pozycji każdego produktu ważne jest, aby menedżerom i kierownictwu przyświecała idea: „idź do przodu tylko wówczas, kiedy działasz właściwie” [Schröder 1990, s. 84].

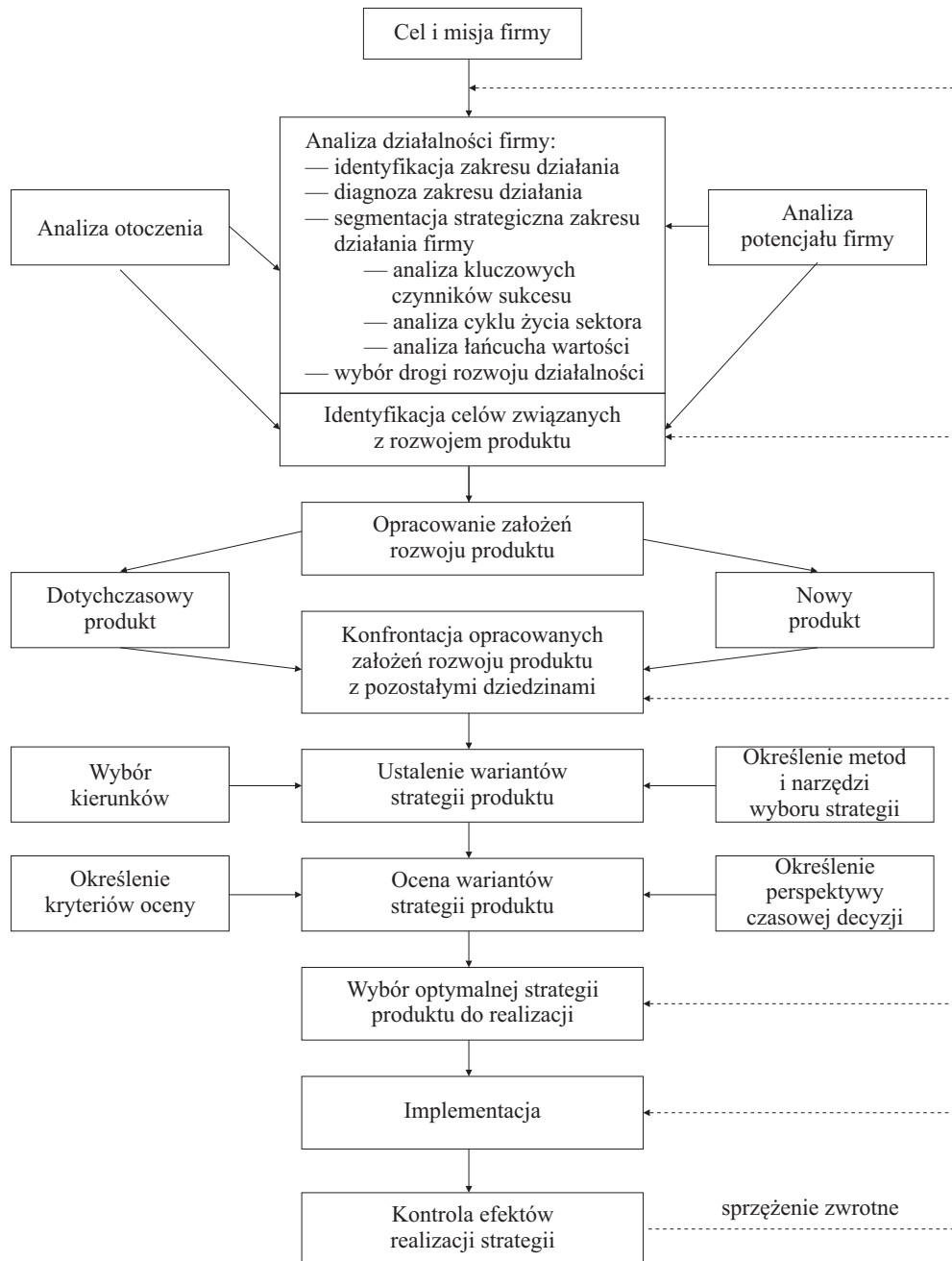
Określenie pozycji produktu na rynku daje odpowiedź na pytanie: które z produktów wymagają szczególnej troski kierownictwa, ponieważ rynek jest przygotowany na ich przyjęcie lub wynika to z wymagań konkurencji bądź potrzeb klienta, a o których lepiej zapomnieć? Zanim sprecyzuje się właściwe i skuteczne działania w stosunku do istniejących bądź przyszłych produktów, należy ocenić i przeanalizować szanse i możliwości firmy.

¹ Formułowanie strategii produktu jest procesem polegającym na budowie lub określaniu strategii dla danego produktu.

² Metodyka jest to „poprawny metodologicznie zbiór dyrektyw wskazujący sposoby działania, metody prowadzące do danego celu” [Pszczółowski 1978, s. 119]. Jest to „zbiór dyrektyw, wskazujących sposoby działania (zasady, metody, techniki i wskazania praktyczne) prowadzące do danego celu” [Martyniak 1987, s. 131]. Przyjąć można, iż metodyka strategii produktu powinna obejmować: obszar badań (przedmiot badań i analiz), wskazania badawcze i dyspozycje opracowania badawczego oraz schemat procesu badawczego [Stabryła 1987].

Wykres 1

Metodyka formułowania strategii produktu



Źródło: opracowanie własne.

Tabela 1

Klasyfikacje metod (podejść, technik) wykorzystywanych w formułowaniu strategii produktu

Lp.	Kryteria podziału	Rodzaje metod
1	Sposób podejścia	<ul style="list-style-type: none"> — diagnostyczne — prognostyczne — ilościowe — jakościowe — indukcyjne — dedukcyjne — systemowe — sytuacyjne — decyzyjne — wartościujące — strategiczne
2	Rodzaj dziedziny	<ul style="list-style-type: none"> — marketingowe — finansowe — statystyczne — matematyczne — ekonometryczne — strategiczne — organizatorskie — finansowe — jakościowe — rachunkowościowe — psychologiczne — socjologiczne — ergonomiczne — informatyczne
3	Fazy procesu budowania strategii	<ul style="list-style-type: none"> — analityczne — prognostyczne — planistyczne — projektowe — oceniające (wartościujące), kontrolne — decyzyjne
4	Zakres zastosowania	<ul style="list-style-type: none"> — proste — złożone — kompleksowe — wycinkowe

Źródło: opracowanie własne.

3. Metody i techniki stosowane w kształtowaniu strategii produktu

Dla dokonania diagnozy sytuacji firmy oraz jej otoczenia, która stanowi podstawę do sprecyzowania właściwej strategii produktu, niezwykle istotne jest wykorzystanie metod z zakresu analizy strategicznej. Przegląd szkół myślenia strategicznego i stosowanych w ich ramach analiz wskazuje, iż nie ma jednego, polecanego przez wszystkie szkoły uniwersalnego zestawu metod i narzędzi analizy strategicznej wykorzystywanych przez praktyków i konsultantów. Analiza strategiczna ma potwierdzić dotychczasowe działania przedsiębiorstwa lub doprowadzić do ich ponownego zdefiniowania w następujących trzech obszarach:

- oczekiwań, celów i misji firmy,
- zasobów firmy oraz
- otoczenia zewnętrznego przedsiębiorstwa.

Analiza strategiczna jest jednym z podstawowych etapów procesu formułowania strategii produktu. Metody analizy odnoszące się do otoczenia można podzielić na dwie klasy:

- metody analityczne — polegają na niezależnej ocenie poszczególnych składników otoczenia oraz zasobów i umiejętności firmy,
- metody syntetyczne — polegają na syntetycznej analizie i ocenie sektora, otoczenia bądź przedsiębiorstwa.

3.1. Metody analizy otoczenia

Metody analizy otoczenia różnią się w zależności od rodzaju składników otoczenia³.

Do syntetycznych metod analizy otoczenia można zaliczyć:

- analizę sektorową,
- analizę pozycji konkurencyjnej firmy,
- cykl życia produktu [Pierścionek 1996, s. 131—132].

Analizy otoczenia są procesem monitorowania otoczenia organizacji w celu zidentyfikowania istniejących i przyszłych szans i zagrożeń, które mogą mieć wpływ na zdolność organizacji do realizacji założonych celów, w tym celów związanych z budową strategii produktu. Powszechnie uznany jest podział otoczenia przedsiębiorstwa na makrootoczenie i otoczenie konkurencyjne (przemysłowe lub sektorowe).

³ Popyt jest analizowany za pomocą takich metod, jak: statystyczno-matematyczne (modele tendencji rozwojowej i ekstrapolacji trendu, modele przyczynowo-skutkowe), analogii historyczno-geograficznej, eksperymentalne, ocen ekspertów, ankietowe, obserwacyjne, cykl życia wyrobu. Otoczenie technologiczne badane jest przede wszystkim metodą ocen ekspertów (delficka), a także poprzez zastosowanie modelu cyklu życia technologii. Polityka gospodarcza i przemysłowa oraz otoczenie społeczne i polityczne są badane metodami scenariuszowymi, socjologicznymi i psychologicznymi (wywiad, ankieta, obserwacja).

W teorii i praktyce zarządzania strategicznego przedsiębiorstwa zostały wypracowane dwie koncepcje analiz makrootoczenia:

- wielorakich możliwości, inaczej bezscenariuszowa oraz
- scenariuszowa.

W ramach tych dwóch koncepcji stosuje się metody szczegółowe (stworzone lub zapożyczone z innych nauk niż zarządzanie strategiczne), takie jak:

- Ekstrapolacja trendów⁴. Może ona dostarczyć informacji o rozwoju poszczególnych zjawisk w dziedzinach o małej dynamice rozwoju, stabilnym i ustrukturalizowanym otoczeniu. Umożliwia proste wariantowanie pewnych zjawisk (np. prognoz mody, postępu technologicznego, popytu na określone wyroby, wprowadzenie substytutów, reakcje odbiorców na zmiany w jakości produktów) [Durlik 1996, s. 79; Gierszewska, Romanowska 1994, s. 40—41; Kłeczek, Kowal, Woźniczka 1996, s. 97].

- Opinie ekspertów (metoda delficka).

- Strategiczna analiza luki. Służy do zbadania istniejącej sytuacji i sposobów działania przedsiębiorstwa w odniesieniu do aktualnych wymogów lub prognozowanych zmian otoczenia czy założonych celów przedsiębiorstwa. Może być wykorzystywana do oceny różnych zjawisk występujących w sektorze (branży) i obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa, które są mierzalne i mają charakter powtarzalny, tzn. dla których możemy określić trend⁵. Metoda ta należy do technik ekstrapolacyjnych i daje wskazówki, umożliwiając identyfikację istniejących rozbieżności między założonymi celami a możliwościami ich realizacji, ujawnienie skali problemów związanych z luką, wybór stosownych rozwiązań, w jaki sposób przedsiębiorstwo może próbować zmniejszyć lub zlikwidować lukę [Vollmuth 1995, s. 295]. Można to zrobić poprzez następujące działania odnoszące się do strategii produktu, np. doskonalenie produktów i zwiększenie produktywności, unowocześnienie produktu lub jego dywersyfikację, obniżenie kosztów, polepszenie jakości [Kreikebaum 1996, s. 47—51; Kłeczek, Kowal, Woźniczka 1996, s. 90; Garbarski, Rutkowski, Wrzosek 1996, s. 104; Gierszewska, Romanowska 1994, s. 44—48].

Przedstawione metody analiz strategicznych dotyczą zmian „ciąglych” w otoczeniu. Istnieją również metody analizy zmian „nieciąglych”, które nie są ekstrapolacyjną kontynuacją procesów zachodzących w otoczeniu w przeszłości w danym czasie. Do analizy zmian nieciąglych służą metody scenariuszowe⁶,

⁴ Ekstrapolacja trendów jest metodą przewidywania przyszłości na podstawie zaobserwowanego trendu (tendencji rozwojowej). Metody te mają charakter modeli matematycznych wykorzystywanych najczęściej w prognozowaniu (należą do grupy metod statystycznych).

⁵ Konsekwencją stwierdzenia luki strategicznej musi być rozwijanie nowych strategii lub modyfikowanie strategii dotychczasowych, aby można było osiągnąć cele długoterminowe. Szczególnie przydatna okazuje się wówczas krzywa cyklu życia produktu i krzywa doświadczeń. Dla zamknięcia luki strategicznej można posłużyć się techniką scenariuszy.

⁶ Scenariusz jest opisem przyszłej wyobraźalnej sytuacji przedsiębiorstwa. Przedstawia on rozwój, który prowadzi do tej sytuacji w przyszłości.

których szerokie zastosowanie datuje się od początku lat siedemdziesiątych. Za prekursorów w tej dziedzinie uznaje się amerykański Koncern General Electric i firmę Shell Nederland [Huss, Honton 1987; Leemhuis 1985].

Metody scenariuszowe są nieodzownym narzędziem zarządzania strategicznego, nie służą one do prognozowania przyszłości tak jak metody ekstrapolacyjne, lecz do analizy planowania strategicznego w warunkach zmiennego i nieustrukturalizowanego otoczenia. Metody scenariuszowe polegają na budowie kilku wariantów scenariuszy przyszłości, czyli konstruowaniu logicznego, przypuszczalnego opisu zdarzeń, jakie mogą wystąpić w przedsiębiorstwie i w jego otoczeniu w przyszłości. Mają określić właściwe cele i przygotować odpowiednie strategie działania, w tym także strategie dla produktów⁷.

Metody scenariuszowe tym górują nad metodami prognozowania — które chętnie stosowano do lat siedemdziesiątych (do światowego kryzysu naftowego) — że nie opierają się jedynie na przewidywaniu przyszłości na podstawie znanych trendów i faktów. Scenariusze mogą mieć charakter eksploracyjny lub antycypacyjny [*Podstawy nauki o przedsiębiorstwie* 1997, s. 12].

Trzy główne typy scenariuszy w planowaniu to:

- scenariusze możliwych zdarzeń,
- scenariusze symulacyjne,
- scenariusze otoczenia przedsiębiorstwa⁸ [Gierszewska, Romanowska 1994, s. 53—69; Thompson, Strickland 1987, s. 67 i nast.; Golinowska, Kowalczyk 1980; Huss, Honton 1987; Kozłowski, Skarżyński 1991, s. 48 i nast.].

Metody scenariuszowe mają zastosowanie na etapie diagnozy otoczenia, przedsiębiorstwa oraz ustalania wariantów proponowanych rozwiązań w strategii produktu, obejmują np.:

- rozkład wydatków na wdrożenie nowych bądź udoskonalonych produktów,
- poziom nasycenia rynku danymi produktami,
- miejsce produktu w hierarchii pozostałych produktów,
- określenie spodziewanych skutków wdrożenia poszczególnych wariantów rozwiązań w ramach produktów,
- określenie możliwości realizacji proponowanych rozwiązań,
- rodzaj i ilość wprowadzanych zmian do produktów itp.

Znaczna wartość diagnostyczna metod scenariuszowych oraz łatwość przejścia w tych metodach z fazy analizy do fazy planowania strategicznego decyduje o ich dużej przydatności w analizie strategicznej, szczególnie w przypadku przedsiębiorstw działających w zmiennym i złożonym otoczeniu⁹.

⁷ Propozycje oraz wnioski płynące ze scenariuszy powinny ułatwić podjęcie decyzji np. w zakresie kształtowania asortymentu, polityki dotyczącej marki wyrobu, kooperacji w zakresie rozwoju produktu itp.

⁸ W ramach każdej grupy metod scenariuszowych wyodrębnia się procedury tworzenia scenariuszy. Omówienie tych procedur można znaleźć zwłaszcza w opracowaniach: [Gierszewska, Romanowska 1994, s. 53—70; Huss, Honton 1987].

⁹ Dla przedstawienia metody scenariuszy w sposób graficzny stosuje się tzw. lejek scenariuszy,

3.2. Metody i techniki analizy otoczenia konkurencyjnego

Do metod pozwalających na analizę otoczenia konkurencyjnego (przemysłowego lub sektorowego) należy zaliczyć:

- analizę pięciu sił (kontekstu konkurencji) Portera,
- analizę (mapę) grup strategicznych,
- metodę analizy sektorowej (metoda oceny punktowej wartości sektora, metoda cyklu życia sektora),
- analizę krzywej doświadczenia,
- analizę segmentacji strategicznej,
- benchmarking.

Poniżej, dla wyjaśnienia możliwości zastosowania wyżej wymienionych metod i technik w kształtowaniu strategii produktu, zostanie przedstawiona krótka ich charakterystyka.

Analiza pięciu sił M.E. Portera to metoda, której celem jest ocena sytuacji konkurencyjnej w sektorze¹⁰ (atrakcyjności sektora), wynikającej z istnienia i oddziaływania pięciu czynników współzawodnictwa (sił konkurencji): bezpośredniej rywalizacji wśród konkurentów sektora, zagrożenia ze strony nowych produktów (nowych konkurentów), zagrożenia ze strony substytutów, siły przetargowej dostawców oraz siły przetargowej odbiorców. Relacje między wymienionymi czynnikami określają intensywność konkurencji wewnątrz sektora i w efekcie jego rentowność. Metoda ta pozwala zidentyfikować i ocenić strukturę sektora, co stanowi istotny warunek wyboru określonej strategii konkurencji, w tym precyzowania strategii produktu. Jej wykorzystanie zależy w dużym stopniu od przyjętej techniki operacjonalizacji i oceny zmiennych (sił) modelu. Przede wszystkim metoda ta służy do oceny: barier wejścia do sektora (wcześniej należy je zidentyfikować), intensywności rywalizacji konkurentów już działających w sektorze, przyczyn wzrostu siły przetargowej nabywców i dostawców w negocjacjach z producentami, determinant zagrożenia ofertami o charakterze substytucyjnym.

Dla podjęcia właściwych kroków w celu ustalenia skutecznej strategii produktów niezbędne w tej metodzie staje się określenie fazy całego sektora, która wymaga przeanalizowania cyklu życia każdego produktu tego sektora i wskazania na tej podstawie dominujących zjawisk, świadczących o osiągnięciu danej fazy życia oraz pozwalających przewidzieć przyszłą rentowność, szanse rozwojowe przedsiębiorstwa w sektorze, co daje możliwość odpowiednio wczesnego zareagowania i podjęcia decyzji o wyjściu z sektora lub zainwestowaniu w nowy lub udoskonalony produkt. W ramach analizy pięciu sił stosowane są techniki ją

przetwarzając informacje ilościowe i jakościowe. Forma lejka ma wskazywać, iż zmiany w obrębie otoczenia firmy mogą się dokonywać w różnych kierunkach.

¹⁰ Według M.E. Portera sektor jest to grupa przedsiębiorstw wytwarzających wyroby lub usługi o podobnym przeznaczeniu [Porter 1994, s. 23; Gierszewska, Romanowska 1994, s. 71].

wspomagające, a mianowicie: mapa grup strategicznych, krzywa doświadczeń, segmentacja strategiczna.

Analiza grup strategicznych¹¹ jako metoda daje większe możliwości poznania i przewidywania form walki konkurencyjnej oraz obszarów jej koncentracji niż analiza pięciu sił Portera, która pozwala tylko na analizę sposobu, w jaki uczestnicy sektora dzielą między siebie udziały w rynku i zyski. Metoda ta polega na rozpoznaniu struktury konkurencji w sektorze działalności badanego przedsiębiorstwa. Konkurencję rozważa się nie w odniesieniu do wszystkich pojedynczych uczestników podażowej strony rynku, ale pewnych wydzielonych zbiorów podmiotów konkurencyjnych. Metoda ta pozwala przejść od analizy sektora jako całości, poprzez analizę mniejszych podzbiorów podmiotów podaży, do analizy każdej firmy osobno. W badaniu struktury konkurencji wewnątrz sektora szczególnie przydatne są następujące metody analizy: analiza udziałowców, mapa grup strategicznych¹², analiza liczby i charakteru aliantów strategicznych przedsiębiorstw sektora, analiza ekonomiczna (stopa rywalizacji).

Zastosowanie tej metody do budowania strategii produktu pozwala na: rozpoznanie otoczenia konkurencyjnego firmy i jego atrakcyjności, ocenę współzależności rynkowej między grupami wzajemnej wrażliwości, zdefiniowanie niszy oraz grup marginalnych, określenie szans grupy i firmy w jej ramach, rozpoznanie barier mobilności w ramach sektora, określenie dalszych kierunków ruchów strategicznych, tendencji i prognoz reakcji na zmiany w otoczeniu itp. Takie podejście pozwala na skonkretyzowanie okazji strategicznych występujących w sektorze, np.: stworzenie nowej grupy strategicznej, przejście do innej, korzystniejszej usytuowanej grupy, wzmocnienie grupy poprzez opracowanie nowego lub udoskonalonego wyrobu, rozszerzenie lub zawężenie asortymentu.

Analiza krzywej doświadczenia jest narzędziem wyznaczającym związek między całkowitą ilością wytworzonego produktu (skumulowaną ilością produktu) i kosztami jednostkowymi¹³. Analiza ta jest techniką odzwierciedlającą zależności teorii efektu doświadczenia, która mówi, iż każde podwojenie skumu-

¹¹ Grupa strategiczna to grupa przedsiębiorstw budujących te same lub podobne strategie działania, reagujących podobnie na zmiany elementów otoczenia, posiadających lub stosujących podobne podejście w prowadzeniu walki konkurencyjnej na rynku (m.in.: specjalizacja, jakość, marka, stosowana technologia, integracja kosztów).

¹² Metoda ta pozwala na dokonanie analizy wewnętrznej struktury konkurencji poprzez skonstruowanie mapy grup strategicznych. Problematyką tą po raz pierwszy zajęli się niezależnie M.S. Hunt i H.H. Newman w latach 1972—1973 [Harrigan 1985]. Dopiero w 1977 r. M.E. Porter wraz z R.E. Cavesem rozwinęli koncepcje grup strategicznych [Caves, Porter 1977]. Inni autorzy, jak A.A. Thompson, A.J. Strickland oraz Ch.W.L. Hill i G.J. Jones, pokazali miejsce grup strategicznych w analizach niezbędnych do strategicznego zarządzania przedsiębiorstwem [Thompson, Strickland 1987, s. 192 i nast.; Hill, Jones 1992, s. 72 i nast.].

¹³ Już w latach trzydziestych ekonomiści zauważyli ten związek (między skalą produkcji a wielkością kosztów jednostkowych wyrobu), jednak dopiero w latach sześćdziesiątych pracownicy Boston Consulting Group zaczęli wykorzystywać tę wiedzę w praktyce [Thompson, Strickland 1987, s. 71].

lowanej wielkości produkcji prowadzi do obniżenia o stały procent kosztów jednostkowych [Simon 1982, s. 195]. Efekt doświadczenia jest konsekwencją ekonomiki skali (degresja kosztów), efektu specjalizacji (uczenia się), efektu innowacji oraz substytucji środków wytwórczych lub postępu technicznego [Sever 1985, s. 113—152].

O kształcie krzywej doświadczeń decydują różnorodne czynniki, a z produktem związane mogą być m.in.: celowe opracowania nowych rozwiązań konstrukcyjnych dla produktów, zmniejszenie udziału drogich części w produktach, standaryzacja produktów, zmniejszenie liczby zmian w produktach, eliminacja niepotrzebnych części w produktach, ulepszanie produktów. Skutki krzywej doświadczenia odnoszą się do kosztów zmiennych i stałych. W większości przedsiębiorstw są znaczne możliwości obniżania kosztów, dzięki świadomemu zarządzaniu kosztami, co w efekcie może spowodować wzrost konkurencyjności przedsiębiorstwa [Vollmuth 1995, s. 233].

Celem analizy krzywej doświadczenia jest określenie zależności wielkości produkcji i kosztu jednostkowego oraz przyczyn powstawania efektu doświadczenia w badanym przedsiębiorstwie znajdującym się w konkretnym sektorze. Znajomość krzywej doświadczeń dla danego wyrobu i własnej pozycji na krzywej pozwala każdemu przedsiębiorstwu formułować racjonalną strategię kształtowania wielkości produkcji i kosztów jednostkowych wobec konkurentów, ponadto daje możliwość porównania sytuacji kosztowej wszystkich przedsiębiorstw sektora oraz informuje potencjalnych inwestorów o ekonomicznej barierze wejścia do sektora¹⁴. Analiza ta nie jest metodą uniwersalną i nie może być uznana za wystarczającą podstawę do opracowania strategii przedsiębiorstwa w zakresie wielkości produkcji, kosztów i ceny. Stanowić powinna jedną z wielu zastosowanych metod badania pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa i atrakcyjności sektora.

Analizy sektorowe to powszechnie stosowane metody analizy strategicznej. Można je podzielić na trzy grupy:

- 1) analizy atrakcyjności sektorów dla przedsiębiorstw,
- 2) analizy sektorów gospodarki w odniesieniu do polityki gospodarczej,
- 3) analizy sektorów z punktu widzenia inwestorów giełdowych [Pierścionek, 1996, s. 155—156].

Zgodnie z założeniem niniejszego artykułu scharakteryzowane zostaną metody z grupy pierwszej. Ogólnie metody te dzieli się na analityczne i syntetyczne. Metody analityczne polegają na przeprowadzeniu niezależnej oceny poszczególnych składników otoczenia i zasobów oraz umiejętności firmy. Podejście syntetyczne to analiza i ocena sektora, stąd nazwa analizy sektorowej.

Metody analizy sektorowej prowadzonej z punktu widzenia przedsiębiorstwa to w zasadzie metody syntetyzacji różnych składników otoczenia oraz zasobów

¹⁴ Należy pamiętać, iż zastosowanie krzywej doświadczeń ma pewne ograniczenia, gdyż: nie występuje we wszystkich gałęziach przemysłu (uzbrojenie, produkcja wyrobów luksusowych), zwiększanie skali produkcji nie jest jedynym sposobem zmniejszania kosztów jednostkowych itp.

przedsiębiorstw. Do najważniejszych należy zaliczyć metodę punktową i metodę cyklu życia sektora. Metoda oceny punktowej wartości (atrakcyjności) sektora wywodzi się z modelu portfolio (modelu atrakcyjności sektorowej opracowanej przez firmę McKinsey we współpracy z General Electric). Metoda ta oparta jest na założeniu, iż do oceny sektora i jego stopnia atrakcyjności należy skonstruować listę czynników (kryteriów), które pozwolą na porównywanie ze sobą dowolnych sektorów¹⁵. Przykładami zastosowania punktowej oceny atrakcyjności sektora są: doświadczenia amerykańskich autorów A.A. Thompsona i A.J. Stricklanda w firmie konsultingowej McKinsey and Company [Thompson, Strickland 1987, s. 192 i in.], autorów polskich — F. Fabiańskiej i J. Rokity [Fabiańska, Rokita 1986, s. 137 i nast.] czy francuskiego autora F. Parisa [Strategor 1999, s. 53—54]. Podejście syntetyczne ujmuje powiązania poszczególnych elementów otoczenia oraz ocenia otoczenie poprzez rezultaty przedsiębiorstw w nim uzyskiwane. Atrakcyjność inwestycyjna sektora może być określana w sposób syntetyczny także przez identyfikację fazy cyklu życia sektora oraz stopnia zaawansowania rozwoju tej fazy. Koncepcja cyklu życia sektora stanowi podstawę, na której została oparta konstrukcja modelu portfolio firmy A.D. Little'a [1980]. Ocena atrakcyjności sektora powinna być uzupełniona analizą jakościową dotyczącą mechanizmu konkurencji, który funkcjonuje w danym sektorze¹⁶.

Analiza segmentacji strategicznej jest metodą wyodrębniania z opisanej całości takich jej części, które charakteryzują się jednorodnością pod względem wskazanych kryteriów. Segmentacja strategiczna ma na celu wydzielenie jednostek strategicznych, tzn. dziedzin działalności przedsiębiorstwa, charakteryzujących się m.in. specyficznym obszarem konkurencji, odrębnością technologiczną, jednakowym zbiorem czynników sukcesu, możliwością wyodrębnienia organizacyjno-decyzyjnego. Przykładem techniki realizacji tej metody jest analiza pola rynkowej aktywności przedsiębiorstwa, zmierzająca do wyodrębnienia strategicznych jednostek biznesu (SBU) [Niestrój 1996, s. 34].

Podstawą segmentacji strategicznej jest analiza kompetencji niezbędnych do podjęcia walki konkurencyjnej w danym segmencie. Zmierza ona do dokonania takich podziałów, które umożliwią najwłaściwszą alokację zasobów. Metoda ta służy przede wszystkim: wskazaniu podobieństw i różnic istniejących w każdym rodzaju działalności firmy, obserwacji dynamiki zmian zachodzących w przedsiębiorstwie i otoczeniu, które wpływają na potrzebę przegrupowań jednostek strategicznych, wyborowi odpowiedniej strategii działania (np. specjalizacja, dywersyfikacja), wyodrębnieniu najbardziej racjonalnych dziedzin działalności w firmie.

¹⁵ Dla celów porównywania sektorów winien być opracowany ten sam zestaw kryteriów, przy czym z uwagi na niejednakowe znaczenie kryteriów dla oceny sektora stosuje się oprócz oceny punktowej oceny ważone.

¹⁶ Z analizą sektorową wiąże się pojęcie tzw. analizy strukturalnej sektora oraz analizy wewnętrznej struktury sektora, które to terminy wprowadził do literatury M.E. Porter.

Benchmarking (w z o r c o w a n i e)¹⁷ polega na analizowaniu osiągnięć przedsiębiorstwa w zakresie określonych czynników sukcesu i poszukiwaniu takich odniesień w otaczającej go rzeczywistości, których zastosowanie umożliwi znaczne ich poprawienie [Shetty 1993, s. 39]. Jest to metoda pozwalająca rozpoznać i przeanalizować sytuację przedsiębiorstwa na tle innych przedsiębiorstw, zwłaszcza konkurencyjnych. Metoda ta polega na systematycznym, metodycznym porównywaniu się z najlepszymi przedsiębiorstwami w branży [Obłój 1993, s. 67—73]. Jest to odkrywanie, w jaki sposób inne przedsiębiorstwa robią coś lepiej niż przedsiębiorstwo badane i analizowane, w celu naśladowania lub zdystansowania konkurencji [Przybyłowski, Hartley, Kerin, Rudelius 1998, s. 42].

Benchmarking¹⁸ jest narzędziem umożliwiającym: ocenę podstawowych czynników sukcesu dzięki opracowaniu tablicy strategicznej, zawierającej kryteria pomiaru oraz zmienne pozwalające interpretować osiągnięte wyniki, określenie pozycji firmy w stosunku do wskazanego wzorca. W zakresie budowania strategii produktu wykorzystanie tej metody jest widoczne w poszukiwaniu czynników sukcesu składających się na produkt (jakość, nowoczesność, zastosowana technologia, różnorodność asortymentu, marka, opakowanie) oraz wyników osiąganych dzięki wprowadzeniu i sprzedaży konkretnego produktu lub usługi (zysk, obroty, udział w rynku, koszty wytworzenia, cykl życia produktu lub usługi, pozycja na rynku).

3.3. Metody i techniki analizy zasobów przedsiębiorstwa

Do grupy podstawowych metod stosowanych w analizie i ocenie zasobów (potencjału) strategicznego przedsiębiorstwa należą:

- analiza kluczowych czynników sukcesu,
- cykl życia produktu,
- cykl życia technologii,
- metody portfelowe,
- analiza SWOT,
- analiza łańcucha tworzenia wartości,
- analiza SPACE,
- analiza ABC,

¹⁷ Wyróżnić można trzy rodzaje benchmarkingu: strategiczny, proceduralny i marketingowy. Dla tworzenia strategii produktu istotne jest wykorzystanie benchmarkingu marketingowego, polegającego na systematycznym badaniu i porównywaniu opinii nabywców na temat jakości i istotnych cech produktów firmy z opiniami o produktach firm konkurencyjnych. Procedura takiego badania dotyczy: identyfikacji podstawowych, pożądaných przez nabywców cech wyrobu, oceny wyrobów firmy pod kątem tych cech, oceny wyrobów konkurentów-liderów oraz opinii nabywców na ich temat, analizy sposobów dorównania lub przewyższenia jakości wyrobu oferowanego przez liderów rynkowych.

¹⁸ Pionierami tej metody stali się po drugiej wojnie światowej Japończycy.

- analiza pozycji (usytuowania) produktu,
- macierz oceny produktu.

Analiza kluczowych czynników sukcesu¹⁹ służy do oceny pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa jako wypadkowej jego sił i słabości [Bieniok, Marek 1992]. Uzależnione są one od stopnia opanowania głównych czynników sukcesu — źródeł przewagi konkurencyjnej, czyli kompetencji, zasobów i atutów, jakimi przedsiębiorstwo powinno dysponować, aby odnosić sukcesy w danym sektorze [De Sainte Marie 1993, s. 72]. Zbiór czynników sukcesu jest zawsze specyficzny, indywidualny dla każdej dziedziny działalności (sektora).

Do realizacji tej metody można wykorzystać szereg technik, m.in.: wyznaczenie profilu konkurencyjnego przedsiębiorstwa, benchmarking, analizę luki strategicznej, punktową ocenę pozycji konkurencyjnej. Metoda ta pozwala na: ocenę przedsiębiorstwa z punktu widzenia najważniejszych kryteriów konkurencyjności (określenie silnych i słabych stron, m.in. w zakresie strategii produktu lub usługi: jakość, oferta, wielkości asortymentu, funkcjonalność, nowoczesność, trwałość, dostępność, koszty itp.); oszacowanie wpływu poszczególnych czynników na pozycję konkurencyjną firmy, zaobserwowanie i wskazanie zachodzących zmian w głównych czynnikach sukcesu, ich randze i stopniu opanowania; skoncentrowanie wysiłków strategicznych na mocnych stronach, czynnikach; określenie działania strategicznego zmierzającego do podniesienia oceny i wyeliminowania niedociągnięć w ramach najważniejszych czynników sukcesu przedsiębiorstwa [Obłój 1993, s. 156].

Cykl życia produktu (technologii) jako metoda oceny służy do określenia momentu (fazy) życia badanego obiektu (produktu, sektora, technologii, rynku, organizacji) i konsekwencji z tym związanych, od momentu pojawienia się pomysłu (np. idei produktu, koncepcji technologii), aż do jego wycofania z rynku. Koncepcja cyklu życia produktu zakłada istnienie okresu powstawania i okresu życia rynkowego.

Dzięki zastosowaniu metody oceny cyklu życia możemy: określić rodzaj cyklu życia danego produktu lub technologii oraz uzyskać obraz stopniowego nabywania i utraty zdolności badanego produktu (technologii) do zaspokajania potrzeb nabywców. Znajomość cyklu życia produktu (technologii) dostarcza przesłanek do podejmowania decyzji w dziedzinie planowania i rozwoju produktu (technologii) [Dietl 1985, s. 256], alokacji środków na badanie i rozwój oraz zastosowanie odpowiedniej, efektywnej strategii produktu (technologii) w danej fazie [Mruk, Rutkowski 1994, s. 120; Strategor 1999, s. 150]. Powodzenie każdego produktu zależy od długości cyklu jego życia. Dlatego też niezbędne jest wykorzystanie cyklu życia produktu do prognozowania przyszłego popytu na produkt lub usługę, prognozowania osiągniętych wyników finansowych (wielkości produkcji, sprze-

¹⁹ Lista kluczowych czynników sukcesu firmy przedstawiona jest w kilku opracowaniach, m.in.: [Piekarczyk, Walas 1997, s. 1—3; Penc 1997, s. 11—15; Ackermann, Hofmann 1990, s. 9—14; Hoffmann 1986, s. 831—843].

daży), kształtowania polityki asortymentowej, planowania rozwoju produktu i programu produkcji [Vollmuth 1995, s. 283], oceny szans rynkowych, zastosowania właściwego zestawu instrumentów marketingowych [Sztucki 1994, s. 81], określenia dalszych kierunków prac badawczo-rozwojowych nad dotychczasowym bądź nowym produktem lub usługą [Kreikebaum 1996, s. 86—87].

Umiejętne zarządzanie w kolejnych etapach cyklu życia produktu może pozwolić na jego przedłużenie poprzez dokonywanie modyfikacji produktu. Modyfikacja polega na zmianie charakterystyki produktu (jakości, działania lub wyglądu) w celu zwiększenia jego sprzedaży. Inny sposób na przedłużenie cyklu życia to repozycjonowanie produktu polegające na zmianie miejsca produktu w świadomości konsumentów w porównaniu z produktami konkurencyjnymi (np. zmiana oferowanej wartości — zwiększanie wartości lub obniżanie wartości) [Przybyłowski, Hartley, Kerin, Rudelius 1998, s. 303—305]. Długofalowa pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa zależy od zdolności do zarządzania i rozszerzania bazy technologicznej. Portfel technologii stanowi dla kierownictwa firmy narzędzie do oceny określonego zestawu technologii w bazie aktywów firmy, analizowania powiązanych produktów wynikających z poszczególnych technologii i planowania alokacji zasobów dla przyszłych scenariuszy technologicznych i produktowych [Capon, Glazer 1987, s. 1—14].

Metody portfelowe²⁰ służą do określenia pozycji firmy na rynku jako punktu wyjścia do ustalania jego strategii [Hinterhuber 1980; Otto 1984; Sznajder 1995]. Metody portfelowe stanowią adaptację metod wyboru portfela inwestycyjnego w myśl jednej z podstawowych koncepcji funkcjonowania przedsiębiorstwa, które „powinno kierować swymi sprawami w sposób analogiczny do zarządzania portfelem lokat inwestycyjnych” [Kotler 1994, s. 57]. W metodach tych poszukuje się najkorzystniejszego powiązania produktów z rynkami, na których mają one być sprzedane²¹.

Ustalenie pozycji przedsiębiorstwa i jego produktów (usług) na rynku odbywa się poprzez dokonanie oceny różnych wyrobów, produkowanych i sprzedawanych przez nie na rynku, z punktu widzenia dwóch czynników: względnego udziału analizowanych produktów na rynku oraz tempa wzrostu sprzedaży tych produktów na rynku. Jest to metoda pozwalająca na sformułowanie strategii produktu z uwagi na wyodrębnienie i określenie znaczenia odpowiednich elementów portfela, tj. strategicznych jednostek biznesu (dziedzin działalności, produktu, grup produktów i usług) [Vollmuth 1995, s. 255]. Przestrzeń dla oceny portfela (produktu) wyznaczona jest przez zmienne (czynniki) ją opisujące: zasoby i możliwo-

²⁰ Pojęcie portfela (portfolio) pochodzi z dziedziny gospodarki finansowej i pierwotnie było stosowane przy lokowaniu środków finansowych w papiery wartościowe. Koncepcję tę przeniesiono na produkty w przedsiębiorstwie, które wytwarza zestaw produktów, ocenianych według określonych kryteriów.

²¹ Metody portfelowe wykorzystywane są przez przedsiębiorstwa, które mają w swym asortymencie przynajmniej kilka produktów.

ści firmy (potencjał firmy) oraz otoczenie przedsiębiorstwa (atrakcyjność rynku). Ustalając pozycję różnych produktów przedsiębiorstwa na rynku za pomocą tych dwóch czynników, można konstruować macierze (układ graficzny) podzielone według przyjętych kryteriów na kilka pól o określonych normatywnych zaleceniach strategicznych [Sznajder 1995, s. 101—108; Hadrian 1997, s. 32—33].

Stosując metodę portfelową, można wykorzystywać wiele koncepcji portfela:

— portfel wzrost rynku — udział w rynku,

— portfel atrakcyjności rynku — przewaga konkurencyjna [Mauthe, Roventa 1982, s. 191—204],

— portfel technologiczny [Pfeiffer, Schneider 1985, s. 121—142] oraz

— wiele technik, m.in.: wersję opisową (tabelaryczną) P.F. Druckera, wersje macierzowe (graficzne): Bostońskiej Grupy Konsultingowej (BCG), General Electric Corporation i McKinsey Management Consultants (GE), A.D. Little'a (ADL) [Porter 1994, s. 349—353].

Macierze te umożliwiają analizę produktów przedsiębiorstwa przydatną do opracowania specyficznych strategii dla produktów. Podstawę macierzy stanowią wyniki krzywej doświadczeń i krzywej cyklu życia produktu.

Dzięki zastosowaniu metody portfelowej można:

— określić i ocenić zbiór obiektów (produkt, usługę, technologię), analizując szanse i zagrożenia płynące z posiadania takiej struktury zbioru,

— wyznaczyć właściwą strukturę asortymentową zbioru (produktu, technologii) z punktu widzenia możliwości rozwoju w długim okresie,

— umożliwić wykrycie niebezpieczeństw i ryzyka (np. zbyt duży udział produktów schyłkowych) i przyjęcie odpowiedniej strategii działania wobec konkurencji,

— zaplanować alokację zasobów (rzeczowych, finansowych, ludzkich, marketingowych, organizacyjnych) w ramach założonej struktury zbioru,

— określić rodzaj strategii stosowanej do każdego obiektu zbioru (produktu, technologii),

— podejmować skuteczne decyzje dotyczące wykorzystania kapitału w przedsiębiorstwie oraz zachowania równowagi strategicznej między portfelami (produktami),

— sprecyzować koncepcje strategicznych działań konkurencyjnych przedsiębiorstwa (posiadając określoną pozycję).

Analiza SWOT²² jest kompleksową, zintegrowaną metodą analizy i oceny zewnętrznych oraz wewnętrznych uwarunkowań działania przedsiębiorstwa. Stanowi ona podstawę do określenia strategicznej sytuacji firmy. Analiza ta dotyczy

²² W literaturze przedmiotu spotyka się też inną kombinację tego skrótu: TOWS [Weihrich 1982] lub WOTS [Sharplin 1985]. Inspiracją naukową i metodologiczną do opracowania założeń analizy SWOT była koncepcja analizy pola sił, opracowana przez K. Lewina w latach pięćdziesiątych. Metoda ta służy do badania uwarunkowań zmian organizacyjnych (dzieląc je na czynniki sprzyjające i nie sprzyjające zmianom) [Thomas 1985].

mocnych i słabych stron przedsiębiorstwa (*strenghts, weaknesses*) w skonfrontowaniu ich z zagrożeniami i szansami (*threats, opportunities*) stwarzanymi przez otoczenie. Wyniki analizy SWOT stanowią punkt wyjścia dla dokonywanych ulepszeń, usprawnień w przedsiębiorstwie (m.in. produktów lub usług). Połączenie ocen szans i zagrożeń dla przedsiębiorstwa z ocenami jego silnych i słabych stron umożliwia wyodrębnienie szczegółowych wariantów strategicznej sytuacji przedsiębiorstwa [Niestrój 1996, s. 126; Weihrich 1982, s. 54].

Podstawowe znaczenie tej metody²³ to przede wszystkim możliwość:

- diagnozy cech, własności przedsiębiorstwa i otoczenia, ujawniające potencjał i rzeczywiste możliwości jego funkcjonowania (w tym uwarunkowania wewnętrzne i zewnętrzne wyboru strategii produktu),
- kompleksowego spojrzenia na realne warunki działania firmy (utrudniające lub wspomagające realizację określonej strategii produktu),
- analizowania strategii produktu w trzech wymiarach (wnętrza organizacji, funkcjonowania w otoczeniu, obustronnych związków czynników wewnętrznych i zewnętrznych),
- wskazania zbioru czynników (zagrożeń) ograniczających swobodę wyboru strategicznego.

Analiza łańcucha tworzenia wartości (*value chain*) jest to metoda, której celem jest zbadanie potencjału przedsiębiorstwa z punktu widzenia wkładu (korzyści) w zaspokajaniu potrzeb klienta [Porter 1989, s. 59; Porter 1994, s. 87]. Przedsiębiorstwo można podzielić na istotne strategiczne obszary funkcyjne lub działania funkcyjne („działania wytwarzające wartość”). Chcąc uzyskać przewagę we współzawodnictwie, przedsiębiorstwo musi albo wykonywać te działania przy niższych kosztach, albo tak je realizować, by mogły doprowadzić do zróżnicowania produktu lub podwyższenia jego walorów użytkowych. Przedsiębiorstwo musi działać efektywniej niż konkurenci, proponując ciekawsze oferty, produkty o niższej cenie, wyższej wartości użytkowej, szerszej gamie asortymentowej, dodatkowych usługach, wyższej jakości produktu itp.

Łańcuch tworzenia wartości jest metodą analizy przedsiębiorstwa przedstawionego jako sekwencja działań wpływających na tworzenie wartości. Dzięki tej metodzie badamy efektywność całego łańcucha, która zależy zarówno od możliwości każdego ogniwa, jak i od jakości powiązań istniejących pomiędzy nimi [Pierściołek 1996, s. 121]. Każda z działalności łańcucha wartości może zapewnić przedsiębiorstwu oszczędności kosztów i podstawę do wyróżnienia się w stosunku do konkurentów [De Sainte Marie 1993, s. 61; Porter 1989, s. 76]. Metodę tę można wykorzystać do:

²³ Analizę SWOT traktuje się również jako metodykę prowadzenia analizy strategicznej, składa się ona z trzech etapów postępowania (identyfikacja i analiza szans oraz zagrożeń, identyfikacja i analiza mocnych oraz słabych stron przedsiębiorstwa, określenie pozycji strategicznej przedsiębiorstwa i kierunków jego rozwoju) [Gierszewska, Romanowska 1994, s. 184–189] lub dwu etapów: analiza bieżącej sytuacji firmy i przewidywanie przyszłych warunków działania oraz projektowanie strategii działania [Weihrich 1982].

— określenia elementu (ogniw) działań przedsiębiorstwa, które są źródłem trwałej, decydującej przewagi konkurencyjnej (np. technologii produktu, reklamy i promocji produktu, dystrybucji produktu, organizacji struktury, zarządzania produktem, badania i rozwoju produktu),

— znalezienia możliwości wykorzystania efektu synergii poszczególnych elementów (np. we współpracy nad planowaniem i rozwojem produktu, formułowaniem strategii produktu),

— zdefiniowania i zlikwidowania problemów dotyczących powstawania sprzeczności interesów (celów) poszczególnych elementów łańcucha (np. ilości asortymentów, stopnia spełniania funkcji przez produkt, kształtowania ceny produktu, kosztów badań i rozwoju, ilości podmiotów uczestniczących w tworzeniu strategii produktu, długości cyklu życia produktu),

— analizy związków istniejących między innymi łańcuchami (analiza zewnętrzna), wpływających na tworzenie wartości (np. dostawcy surowca, dystrybutorzy produktu, klienci),

— wytyczania możliwości organizowania i działania przedsiębiorstwa, pozwalających na uzyskanie przewagi konkurencyjnej (np. podwyższanie jakości produktu, doskonalenie struktury organizacyjnej, modyfikacje w produkcji, tworzenie interdyscyplinarnych zespołów, zarządzanie badaniami i rozwojem),

— zrozumienia kształtowania się kosztów oraz istniejących i potencjalnych źródeł dyferencjacji [Pierścionek 1996, s. 123].

A n a l i z a SPACE (*Strategic Position and Action Evaluation*) jest metodą pozwalającą na kompleksową i systematyczną ocenę pozycji strategicznej firmy, dokonywaną w przestrzeni czterowymiarowej, w celu określenia strategii przedsiębiorstwa. Dwa wymiary (kryteria) wskazują na wewnętrzne możliwości firmy: moc (siła) finansowa przedsiębiorstwa i przewaga konkurencyjna, a dwa następne dotyczą otoczenia firmy: siła branży (atrakcyjność) i stabilność otoczenia [Krupski 1996, s. 54; Nasierowski 1995, s. 67]. Wymiary (kryteria) są agregatami opisywanymi przez różne czynniki składające się na ich ocenę, np. atrakcyjność produktu jest elementem oceny siły konkurencyjnej takich czynników, jak: jakość, wzór, nowoczesność, dostępność na rynku, dostępność i jakość serwisu.

Posługując się tym modelem, należy założyć, iż każdy wymiar jest traktowany jako przeciwstawny. Ocena pozycji za pomocą czterech wymiarów wyznacza rodzaj strategii, którą może podjąć firma w przyszłości. Model SPACE umożliwia przewidywanie sytuacji przedsiębiorstwa, w jakiej znajdzie się ono w przyszłości. Metoda ta jest metodą raczej praktyczno-dedukcyjną niż naukową (nie została potwierdzona empirycznie), może być stosowana w firmach działających tylko w jednym sektorze²⁴ [Nasierowski 1995, s. 68—71].

A n a l i z a ABC porządkuje pewne elementy analizowanych zbiorów, grupuje je w trzy podzbiory, z punktu widzenia ich znaczenia w realizacji określonego

²⁴ Sektor w tym wypadku to grupa przedsiębiorstw wytwarzających podobne wyroby lub usługi (albo ich substytuty) dla podobnych klientów i działających na zbliżonym rynku (geograficznym).

celu przedsiębiorstwa. Wykorzystując tę analizę, można wskazać, które z elementów całości są dla przedsiębiorstwa najistotniejsze (najważniejsze) — podzbiór A, a które wykazują najmniejsze znaczenie (najsłabsze) — podzbiór C. Analiza ta oparta jest na rozkładzie V. Pareto (20—80) pozwalającym łatwo ustalić istotność badanych obszarów działalności. Jest ona uniwersalnym narzędziem badawczym, można je zastosować do badania wszelkich zjawisk i zależności, w których elementy zbiorów dają się przedstawić liczbowo i zrelatywizować w stosunku do całości zbioru. Wyrazem graficznym tej analizy jest krzywa Pareto (Pareto-Lorenza).

Analiza metodą ABC daje możliwości porównania ilości i wartości. Jest metodą rozpoznawania priorytetów w przedsiębiorstwie [Vollmuth 1995, s. 18]. Dzięki tej analizie można sprawdzić np. stopień ważności zadań w zakresie realizacji strategii produktu (grup produktów). Na podstawie analizy ABC można się dowiedzieć, jakim grupom produktów warto poświęcić najwięcej uwagi (np. ze względu na udział w sprzedaży lub udział w kosztach, zajmowaną pozycję, wielkość popytu, zaangażowanie technologiczne). Okazuje się, iż dzięki 20% produktów osiąga się około 80% obrotów (zysków).

Celem analizy otoczenia i firmy jest wykrycie oraz ocena możliwości rozwoju firmy oraz zagrożeń i szans. Analiza ta musi być prowadzona w takim zakresie i takimi metodami, aby umożliwić realizację dalszych etapów, czyli:

- opracowanie założeń strategicznych,
- określenie wariantów strategii,
- ocenę wariantów oraz
- wybór i wdrożenie efektywnej strategii w życie.

Oprócz metod i technik analizy strategicznej do budowania strategii wykorzystuje się wiele metod i technik wypracowanych przez różne dyscypliny naukowe, a mianowicie: marketing, finanse, statystykę, informatykę, ekonometrię, organizatorykę, ergonomię, socjologię, psychologię, towaroznawstwo (jakość), rachunkowość, heurystykę itp.

Do budowania strategii produktu wykorzystuje się metody, które można podzielić na dwie grypy: ilościowe i jakościowe. Podstawowe metody zaliczane do tych dwóch podejść (grup) zawiera tabela 2.

Należy wspomnieć, iż metody (podejścia) badania produktu (strategii) mogą mieć charakter:

— *d e d u k c y j n y* — polegają one na analizie, wychodzi się od szczegółów, a kończy na uogólnieniu dociekań; przykładami metod dedukcyjnych są metody matematyczne, statystyczne czy ekonometryczne (wymagające udowodnień lub poczynienia założeń pewnych zjawisk),

— *i n d u k c y j n y* — są działaniami badawczymi prowadzonymi od uogólnień do stwierdzeń szczegółowych; przykładami metod indukcyjnych są metody psychologiczne, heurystyczne, socjologiczne czy marketingowe (opierające się na doświadczeniu, pozwalające na uzasadnianie i interpretację uzyskanych wyników

poprzez zastosowanie obserwacji badanej rzeczywistości) [Nowak 1985, s. 20—21; *Podstawy ekonomii rynku i marketingu w gospodarce żywnościowej* 1996, s. 17].

Tabela 2

Klasyfikacja metod i technik ilościowych i jakościowych stosowanych w budowaniu strategii produktu

Metody ilościowe	Metody ilościowo-jakościowe	Metody jakościowe
Metody statystyczne	Metoda reprezentacyjna	Metody projekcyjne
Metody ekonometryczne	Metoda monograficzna	Metody scenariuszowe
Metody matematyczne	Metoda ankietowa	Obserwacja
Metody korelacyjne	Metoda panelowa	Wywiady
Metody dyskryminacyjne	Analiza SWOT	Metoda osądu menedżerów
Metody informatyczne	Analiza portfelowa	Metoda delficka
Metody sieciowe	Metody prognozowania	Skala preferencji
	Analiza wartości	Analiza jakościowa produktu
	Drzewo decyzyjne	
	Macierz oceny produktów	

Źródło: opracowanie własne.

W zależności od podejścia stosowanego do tworzenia strategii produktu (np. usprawnianie dotychczasowego produktu bądź opracowywanie nowego produktu) metody i techniki można podzielić na dwie zasadnicze grupy:

1. *Metody analityczne (diagnostyczne)*. Punktem wyjścia w metodach diagnostycznych jest przeprowadzenie szczegółowej analizy elementów (czynników) występujących w otoczeniu i przedsiębiorstwie wpływających na formułowanie strategii produktu. Analiza ta stanowi podstawę do opracowania przyszłych rozwiązań (w zakresie produktu, jego opakowania, marki, usługi), posiadających charakter postępowania racjonalizatorskiego. Przykładami tego typu metod i technik są:

- metody z zakresu analizy strategicznej (SWOT, analiza konkurencji, cykl życia produktu itp.),
- metody socjopsychologiczne (ankiety, wywiady, obserwacje),
- analiza ekonomiczno-finansowa,
- metody organizatorskie (badanie metod pracy, analiza wartości),
- metody marketingowe (analiza rynku, konsumenta, produktu, testy rynkowe),
- modele projektowania (graficzne, fizyczne, opisowe, statyczne, dynamiczne),
- techniki ilościowe (wskaźnikowe, punktowe),
- techniki jakościowe (socjopsychologiczne, opisowe) itp.

2. *Metody syntetyczne (prognostyczne)*. W metodach prognostycznych punktem wyjścia jest np. koncepcja nowego produktu, usługi, opakowania czy marki, najczęściej całkowicie różna od istniejących rozwiązań w tym

zakresie, wskazująca na perspektywiczne rozwiązanie tych problemów. Pomija się wszelkie etapy wstępne i bierze pod uwagę nowe cele, funkcje produktu lub usługi. Zbieranie informacji przesuwają się na etap późniejszy, po przyjęciu koncepcji nowego produktu lub opakowania, co prowadzi w dalszej kolejności do określenia możliwości jego realizacji niż dokładnego ustalenia stanu istniejącego. Przykładami metod i technik (wykorzystywanych w opracowaniu strategii produktu) opartych na powyższym toku postępowania są: metody heurystyczne, metody symulacyjne, metody informatyczne, metody projektowania, metody matematyczne, metody ekonometryczne, metody prognostyczne, metody finansowe itp.

Metoda prognostyczna jest szczegółowym przeniesieniem na grunt metodologiczny jednego aspektu ogólnego podejścia do badania i przekształcania rzeczywistości, jakim jest *systemowe*²⁵. Zadanie systemu zarządzania w przedsiębiorstwie sprowadza się do integracji poszczególnych elementów (podsystemów) składających się na system, w tym wypadku można byłoby odnieść to podejście do tworzenia produktu (przykładem metody wspomagającej i obrazującej to postępowanie jest łańcuch tworzenia wartości według Portera).

Ideą przewodnią podejścia systemowego była i jest integracja różnych nauk (np. w celu opracowania efektywnej strategii produktu wykorzystuje się wiele metod i technik z różnych dyscyplin naukowych). Główne zadanie ujęcia systemowego polega na optymalnym podwyższeniu udziału pracy (współpracy, działania) i elementów współuczestniczących (przyczyniających się) w tworzeniu systemu, jakim jest produkt (i opracowanie dla niego strategii). Zastosowanie tego ujęcia do powyższego zadania jest możliwe dzięki szerokiemu zdefiniowaniu pojęcia „system”. System interpretuje się jako „zbiór obiektów wraz z relacjami istniejącymi pomiędzy tymi obiektami oraz pomiędzy ich własnościami” [Hall 1968, s. 93]. Ta bardzo ogólna definicja pozwala wykorzystać pojęcie systemu prawie w każdej dziedzinie oraz zastosować do różnych obiektów. W podejściu tym dla określenia produktu i jego tworzenia oraz formułowania strategii stosuje się metody i techniki: organizatorskie, informatyczne, matematyczne, socjologiczne, psychologiczne, strategiczne, techniczne itp.

Należy również zwrócić uwagę na fakt, iż w badaniu i formułowaniu strategii produktu stosuje się podejście tzw. *sytuacyjne*, które w pewnym sensie jest pochodną podejścia systemowego. Istotą tego podejścia jest „dostosowanie organizacji do warunków zewnętrznych i wewnętrznych jej funkcjonowania” [Mikołajczyk 1995, s. 51]. Produkt traktowany jako system również podlega tym samym prawom, z uwagi na konieczność ciągłego doskonalenia jego funkcji, jakości, trwałości itp., w stosunku do potrzeb i wymagań klientów, jak i możliwości i kompetencji wytwarzającego go przedsiębiorstwa.

²⁵ W literaturze światowej od ponad trzydziestu lat eksponuje się tzw. *systemowe* do opisu i tworzenia przedsiębiorstw, organizacji, projektów i produktów. Wychodzi się z założenia, że „każda organizacja jest systemem, w którym każdy element ma swoje określone i ograniczone cele” [Gwisziani 1973, s. 341; Mikołajczyk 1995, s. 12].

4. Zakończenie

Reasumując, nie można mówić o uniwersalnych sposobach zarządzania produktem, tworzenia jego strategii, kierunkach jego modyfikacji itp., gdyż zarówno przedsiębiorstwo, jak i tworzony w nim produkt są w swej postaci zjawiskami unikatowymi, wymagającymi odmiennego podejścia w każdym przypadku.

Wszelkie strategiczne decyzje związane z zarządzaniem produktem w przedsiębiorstwie mogą mieć istotny wpływ na sytuację ekonomiczną oraz konkurencyjną przedsiębiorstwa, gdyż rodzą one poważniejsze konsekwencje długookresowe niż te, które dotyczą innych instrumentów marketingu [*Marketingowe testowanie produktów* 2000, s. 105—106].

Trafność decyzji produktowych określa w zasadniczym stopniu reputację przedsiębiorstw i ich pozycję konkurencyjną na rynku. Strategiczne decyzje produktowe są ze swej natury podejmowane w warunkach niepewności i ryzyka, dlatego też powinny być poprzedzone wnikliwymi analizami opartymi na zastosowaniu wielu metod i technik z zakresu nie tylko samej analizy strategicznej, ale także analizy jakościowej, marketingowej, ergonomicznej, organizacyjnej, ekonomicznej, rachunkowej, statystycznej, ekonometrycznej itp.

Dostosowując się do konkretnych założeń i potrzeb firmy, można wykorzystywać różnego rodzaju działania analityczno-badawcze, stworzone lub zaadaptowane w celu sformułowania strategii produktu.

Podsumowaniem powyższych rozważań jest wykres 2, który prezentuje zbiorcze zestawienie metod i technik wykorzystywanych w poszczególnych etapach metodyki formułowania strategii produktu.

Wykres 2

Dobór metod i technik w etapach metodyki formułowania strategii produktu

Etap	Fazy etapów	Narzędzia pomocnicze	Uzyskane informacje
Etap I Identyfikacja i formułowanie celów	1.1. Analiza i ocena istniejących celów 1.2. Zbieranie informacji 1.3. Wstępna analiza organizacji 1.4. Sformułowanie przyszłych celów	— analiza ekonomiczna — analiza organizacyjna — diagnoza — ankiety, wywiady — obserwacja, analiza dokumentacji — klasyfikator celów	skuteczność przyjętych celów (weryfikacja), zakłócenia zewnętrzne i wewnętrzne w ich realizacji, możliwości i dążenia
Etap II Analiza otoczenia przedsiębiorstwa	2.1. Zebranie informacji dotyczących sytuacji na rynku 2.2. Selekcja, analiza i ocena zebranych informacji 2.3. Ocena dotychczasowych produktów (ustalenie pozycji) 2.4. Wyprowadzenie wniosków	— obserwacja, ankiety — badanie rynku — analiza wskaźnikowa — analiza konkurencji — segmentacja strategiczna — metody portfelowe, macierz produktów, analiza SWOT — spotkania panelowe, zestawienia, schematy	pozycja i udział firmy w rynku, istniejący i potencjalni konkurenci, wymagania i oczekiwania klientów, przeszkoły i szanse istnienia i rozwoju na rynku (w branży), polityka cenowa, polityka państwa, porównanie z innymi firmami, popyt i podaż
Etap III Analiza potencjału przedsiębiorstwa	3.1. Zebranie informacji dotyczących zasobów przedsiębiorstwa (kondycji) 3.2. Analiza i ocena zasobów (ocena kompetencji) 3.3. Wyprowadzenie wniosków	— analiza dokumentacji — obserwacje, wywiady — diagnoza, metody informatyczne — analiza KCS, analiza wartości, rachunek ekonomiczny, analiza jakości, wadliwości — zestawienia, schematy	mocne i słabe strony, fazy cyklu życia produktów, czynniki sukcesu firmy, możliwości finansowe, organizacyjne, techniczne, personalne, kompetencje i umiejętności
Etap IV Ocena realizowanej strategii produktu	4.1. Weryfikacja trafności przyjętych celów 4.2. Kontrola zachowania przyjętych priorytetów 4.3. Ocena skuteczności (opłacalności) realizowanej strategii	— analiza wskaźnikowa — diagnoza i kontrola — analiza efektywności (wskaźnikowa) — analiza finansowa — metody portfelowe	wielkość i opłacalność sprzedaży, jakość i nowoczesność produktów, atrakcyjność i dostępność oferty, realizacja funkcji produktu
Etap V Ustalenie założeń rozwoju produktu	5.1. Powołanie zespołu interdyscyplinarnego 5.2. Wybór produktu 5.3. Opracowanie założeń rozwoju produktu 5.4. Konfrontacja założeń rozwoju produktu z możliwościami realizacji	— metody decyzyjne — analiza opłacalności — analiza konkurencji, sektora — metody projektowe, finansowe, decyzyjne — analiza porównawcza — metody informatyczne	pomysłowość pracowników, wielkość nakładów na B + R produktów, czas wejścia na rynek nowo opracowanego produktu lub ulepszanego, podział środków, realizm wykonania celów
Etap VI Ustalenie wariantów strategii	6.1. Określenie kryteriów 6.2. Generowanie wariantów strategii	— metody heurystyczne — metody prognozowania — metody projektowe, metody scenariuszowe	liczba wariantów strategii, innowacyjność i pomysłowość
Etap VII Analiza i ocena efektywności wariantów	7.1. Określenie kryteriów oceny 7.2. Oszacowanie wartości i ocena wariantów strategicznych	— metody: heurystyczne, finansowe, organizatorskie — metody ekonomiczne, metody rachunkowe — metoda redukcji, metoda punktowa wyboru wariantu	priorytety kryteriów uwzględnianych w ocenie, opłacalność realizacji strategii, prognozy dla firmy na przyszłość
Etap VIII Wybór wariantu, wdrożenie i kontrola	8.1. Wybór wariantu 8.2. Zaprojektowanie wybranej strategii 8.3. Określenie oczekiwanych efektów 8.4. Ustalenie harmonogramu realizacji 8.5. Zaprojektowanie zmian w firmie 8.6. Kontrola realizacji strategii	— analiza portfolio, analiza opłacalności, — metody ekonom.-finans. — analiza wskaźnikowa — metody sieciowe — metody projektowania, metody organizatorskie, metody jakościowe — metody heurystyczne	ocena pozycji firmy na rynku, termin wdrożenia projektu, pracownicy odpowiedzialni za realizację strategii, zmiany niezbędne do wprowadzenia w firmie, wzajemne oddziaływanie poszczególnych komórek, porównanie efektów z poniesionymi nakładami, błędy popełniane przez pracowników

EFEKTY ZASTOSOWANIA STRATEGII PRODUKTU

Źródło: opracowanie własne.

Bibliografia

- Ackermann K.F., Hofmann M. (Hrsg.), *Innovatives Arbeitszeit- und Betriebszeitmanagement*, Campus Verlag, Frankfurt/Main—New York 1990.
- Bieniok H., Marek J., *Wartościowanie mocnych i słabych stron przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji” 1992, nr 3.
- Capon N., Glazer R., *Marketing and Technology: A Strategic Coalignment*, „Journal of Marketing”, July 1987, No. 51.
- Caves R.E., Porter M.E., *From Entry Barriers to Mobility Barriers*, „Quarterly Journal of Economics”, May 1977.
- De Sainte Marie G., *Kierowanie małym i średnim przedsiębiorstwem, 10 etapów*, Poltext, Warszawa 1993.
- Dietl J., *Marketing*, PWE, Warszawa 1985.
- Durlik I., *Inżynieria zarządzania. Strategia i projektowanie systemów produkcyjnych*, cz. II, Placet, Gdańsk 1996.
- Fabiańska K., Rokita J., *Planowanie rozwoju przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1986.
- Garbarski L., Rutkowski I., Wrzosek W., *Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, PWE, Warszawa 1996.
- Gierszewska G., Romanowska M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1994.
- Golinowska S., Kowalczyk J., *Metody i techniki prognozowania*, „Materiały Szkoleniowe”, IOZiDK, Warszawa 1980, nr 28.
- Gwisziani D., *Organizacja i zarządzanie*, KiW, Warszawa 1973.
- Hadrian P., *Metody i techniki analizy strategicznej [w:] Wybrane zagadnienia marketingu*, AE, Kraków 1997.
- Hall A.D., *Podstawy techniki systemów*, PWN, Warszawa 1968.
- Harrigan K.R., *Strategic Flexibility. A Management Guide for Changing Times*, Lexington Books, Massachusetts 1985.
- Hill Ch.W.L., Jones G.J., *Strategic Management. An Integrated Approach*, Houghton Mifflin Company, Boston 1992.
- Hinterhuber H., *Strategische Unternehmens-Führung*, De Gruyter, Berlin—New York 1980.
- Hoffmann F., *Kritische Erfolgsfaktoren-Erfahrungen in grossen und mittelständischen Unternehmen* „Zeitschrift für Betriebswirtschaft” 1986, Nr 10.
- Huss W.R., Honton E.J., *Scenario Planning — What Style Should You Use?*, „Long Range Planning” 1987, No. 4.
- Kłeczek R., Kowal W., Woźniczka J., *Strategiczne planowanie marketingowe*, PWE, Warszawa 1996.
- Kotarbiński T., *Elementy teorii poznania, logiki formalnej i metodologii nauk*, Warszawa 1986.
- Kotler P., *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner & Ska, Warszawa 1994.
- Kozłowski L., Skarżyński G., *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie. Definicje, metody, techniki*, PFPK, Warszawa 1991.
- Kreikebaum H., *Strategiczne planowanie w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 1996.
- Krupski R., *Elementy zarządzania strategicznego*, Ossolineum, Wrocław—Kraków 1996.
- Leemhuis J.P., *Using Scenarios to Develop Strategies*, „Long Range Planning” 1985, No. 2.
- Lisiecki M., *Metody organizacji i zarządzania w świetle teorii i praktyki [w:] „Zarządzanie przedsiębiorstwem w świetle teorii i praktyki”, materiały z międzynarodowego seminarium naukowego*, WSzZiM, Warszawa 1996.
- Little A.D., *Management System for the 80's*, San Francisco 1980.
- Marketingowe testowanie produktów*, pod red. S. Sudoła, J. Szymczaka, M. Haffera, PWE, Warszawa 2000.
- Martyniak Z., *Organizatoryka*, PWE, Warszawa 1987.

- Mauthe K., Roventa P., *Versionen der Portfolio — Analyse auf dem Prüfstand. Ein Ansatz zur Auswahl und Beurteilung strategischer Analysemethoden*, „Zeitschrift für Organisation” 1982, B. 51, Nr 4.
- Mikołajczyk Z., *Techniki organizatorskie w rozwiązywaniu problemów zarządzania*, PWN, Warszawa 1995.
- Mruk H., Rutkowski I.P., *Strategia produktu*, PWE, Warszawa 1994.
- Nasierowski W., *Formułowanie strategii przedsiębiorstwa*, Wyd. INGO, Warszawa 1995.
- Niestrój R., *Zarządzanie marketingiem. Aspekty strategiczne*, PWN, Warszawa 1996.
- Nowak S., *Metodologia badań społecznych*, PWE, Warszawa 1985.
- Obłój K., *Strategie sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1993.
- Otto W., *Techniki organizatorskie — Analiza*, „Przegląd Organizacji” 1984, nr 10.
- Penc J., *Strategiczne czynniki sukcesu*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw” 1997, nr 6.
- Pfeiffer W., Schneider W., *Grundlagen und Methoden einer technologieorientierten strategischen Unternehmensplanung*, „Strategische Planung” 1985, B. 1, Nr 2.
- Piekarz H., Walas J., *Zarządzanie kluczowymi czynnikami sukcesu w firmie [w:] Ewolucja zarządzania polskimi przedsiębiorstwami w latach dziewięćdziesiątych, materiały konferencyjne, Jurata—Sopot, 1997*, UG, Gdańsk 1997.
- Pierścionek Z., *Strategie rozwoju firmy*, PWN, Warszawa 1996.
- Podstawy ekonomii rynku i marketingu w gospodarce żywnościowej*, red. J. Żmija, L. Strzelczak, AR, Kraków 1996.
- Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, pod red. J. Lichtarskiego, AE, Wrocław 1999.
- Porter M.E., *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1994.
- Porter M.E., *Wettbewerbsstrategie (Competitive Advantage). Spitzenleistungen erreichen und behaupten*, wyd. 4, (Campus) Frankfurt—New York 1989.
- Przybyłowski K., Hartley S.W., Kerin R.A., Rudelius W., *Marketing*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998.
- Pszczołowski T., *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossolineum, Wrocław 1978.
- Schröder H., *Marketing. Skuteczne planowanie i praktyka*, Wyd. Centrum Kreowania Liderów, Międzybórz 1990.
- Sever M., *Der Marktanteil als Kriterium für die Produkteliminierung. Eine Analyse auf der Grundlage des Erfahrungskurven-Konzeptes*, Frankfurt—Bern—New York 1985.
- Sharplin A., *Strategic Management*, McGraw-Hill Inc., New York 1985.
- Shetty Y.K., *Aiming High: Competitive Benchmarking for Superior Performance*, „Long Range Planning” 1993, Vol. 26, No. 1.
- Simon H.A., *Preismanagement*, Wiesbaden 1982.
- Stabryła A., *Podstawy metodyki badania struktury organizacyjnej*, „Zeszyty Naukowe”, AE, Kraków 1987, nr 234.
- Strategor, *Zarządzanie firmą*, PWE, Warszawa 1999.
- Sztucki T., *Marketing. Sposób myślenia. System działania. Teoria i praktyka marketingu*, Placet, Warszawa 1994.
- Sznajder A., *Strategie marketingowe na rynku międzynarodowym*, PWN, Warszawa 1995.
- Thomas J., *Force Field Analysis: A New Way to Evaluate Your Strategy*, „Long Range Planning” 1985, No. 6.
- Thompson A.A., Strickland A.J., *Strategic Management Concepts and Cases*, Irwin, Homewood, Ill., Boston 1987.
- Vollmuth H.J., *Controlling. Instrumenty od A do Z*, Placet, Warszawa 1995.
- Wehrich A., *The TOWS-Matrix. A Tool for Situational Analysis*, „Long Range Planning” 1982, No. 2.