

Janusz Fudaliński

Katedra Podstaw Organizacji i Zarządzania

Analiza grup strategicznych jako element kształtujący proces formułowania strategii konkurencji

1. Istota procesów konkurencyjnych

Każde przedsiębiorstwo dysponuje określoną strategią prowadzenia gry konkurencyjnej na rynku. Może być ona efektem działań niezamierzonych, lecz znacznie częściej stanowi wynik prowadzonych wcześniej gruntownych analiz sektorowych. Metodologia tych analiz musi mieć charakter kompleksowy i wielowymiarowy, co oznacza konieczność stosowania zróżnicowanych technik badawczych umożliwiających określenie całościowego tła konkurencji.

Analizy strategiczne przez długi okres opierały się na koncepcji rozwoju z lat wcześniejszych. Badanie konkurencji sprowadzało się do badania udziału w rynku. Złotym środkiem dla przedsiębiorstwa była zasada: uzyskać dominującą pozycję na szybko wzrastającym rynku. Stopniowo pojawiały się koncepcje bardziej rozwinięte. Do nich należy analiza pozycji konkurencyjnej. W podejściu tym nacisk został położony na dwa zagadnienia:

- analizę kontekstu konkurencji (koncepcje M.E. Portera),
- badanie atrakcyjności i wartości dziedziny (bezwzględna wartość określana przez czynniki o charakterze obiektywnym oraz względna, rozpatrywana przez pryzmat pozycji konkretnego przedsiębiorstwa)¹.

Tak rozumiany charakter analiz stanowi podstawę podejmowania decyzji strategicznych na podstawie obszernej bazy informacyjnej. Możliwości pozyskiwania

¹ Strategor, *Zarządzanie firmą, strategię, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa 1995, s. 30 i 46.

danych informacyjnych oraz sposób ich przetwarzania znajdują odzwierciedlenie w prezentowanej poniżej koncepcji analizy wewnątrzsektorowej – analizie grup strategicznych.

Skuteczne działanie na rynku implikuje możliwość osiągnięcia przewagi konkurencyjnej w danej branży. Można wyróżnić dwa rodzaje przewagi konkurencyjnej²:

1) potencjalna przewaga konkurencyjna – wyrażająca się przede wszystkim w przewadze nad innymi konkurentami, jednakże bez konfrontacji z preferencjami nabywców. Jako źródła przewagi konkurencyjnej można wymienić dwie sfery:

– sferę zasobów, którą dysponuje dany konkurent, ale których posiadanie nie gwarantuje osiągnięcia przez niego potencjalnej przewagi konkurencyjnej. Większe i lepsze zasoby są koniecznym, ale nie wystarczającym warunkiem jej osiągnięcia;

– sferę umiejętności. Decydującym czynnikiem jest racjonalność wykorzystania będących w dyspozycji przedsiębiorstwa zasobów, a o tym decyduje wyższy poziom umiejętności. Skojarzenie tych dwóch czynników (większe i lepsze zasoby, wyższy poziom umiejętności) jako kategorii komplementarnych umożliwia osiągnięcie potencjalnej przewagi konkurencyjnej;

2) Efektywna przewaga konkurencyjna – powstająca w następstwie konfrontacji przewagi potencjalnej z preferencjami nabywców i kryteriami nabywania produktów lub usług.

W analizie konkurencji wewnątrzsektorowej należy zwrócić szczególną uwagę na dynamikę procesów. Ocena pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa powinna mieć charakter niewątpliwie wielowymiarowy, lecz również w wyniku jej zastosowania należy wyodrębnić cechy mogące stanowić o trwałej przewadze nad konkurentami. Oznacza to ciągłe (procesualne) konfrontowanie potencjału firmy z zachodzącymi w danej branży zmianami, które mogą zmodyfikować konfigurację kluczowych wartości determinujących pozycję przedsiębiorstwa w sektorze.

2. Analiza grup strategicznych jako jedna z metod analizy sektorowej

Narzędziem opracowanym przez M.E. Portera i wykorzystywanym do monitorowania konkurencji w sektorze jest analiza grup strategicznych. Pod pojęciem grupy strategicznej rozumie się zbiór przedsiębiorstw wykorzystujących podobną kombinację wymiarów strategii konkurencji. Operacjonalizacja wymiarów strategii przybiera z reguły postać konkretnych cech, które następnie odpowiednio opisane stanowią podstawę konstruowania mapy grup strategicznych.

² W. Wrzosek, *Funkcjonowanie rynku*, PWE Warszawa 1997, s. 58.

Wyczerpujący opis cech bliższych i dalszych konkurentów przedsiębiorstwa jest podstawą ich kwalifikacji do określonych grup strategicznych (pod warunkiem, że sektor nie należy do rozproszonych i można dokonać opisu jego uczestników według podobnych lub tych samych strategii). Grupa strategiczna podobnie jak sektor, nie jest tworem administracyjnym, trwale istniejącym, stabilnym w czasie. Walka o najlepszą pozycję na rynku toczy się i oznacza płynność w zakresie składu poszczególnych grup³. Powody ich powstawania oraz istnienia mogą być różnorodne. M.E. Porter zalicza do nich⁴:

- posiadane przez firmy umiejętności i zasoby;
- nastawienie do ryzyka oraz cele działalności;
- zróżnicowane bariery mobilności zależne od procesu ewolucji sektora (można stosować strategię we wczesnym etapie rozwojowym branży, których wykorzystanie w późniejszym czasie dla nowych uczestników jest kosztowniejsze, jednak w miarę rozwoju procesów ewolucyjnych potencjalna konieczność zmiany strategii może nie być realna z uwagi na poczynione działania inwestycyjne, co może oznaczać uprzywilejowaną pozycję dla nowo wchodzących do sektora firm korzystających z doświadczeń innych podmiotów);
- zmiany strukturalne sektora (wielkość sektora, zachowania nabywców, zmiany technologiczne).

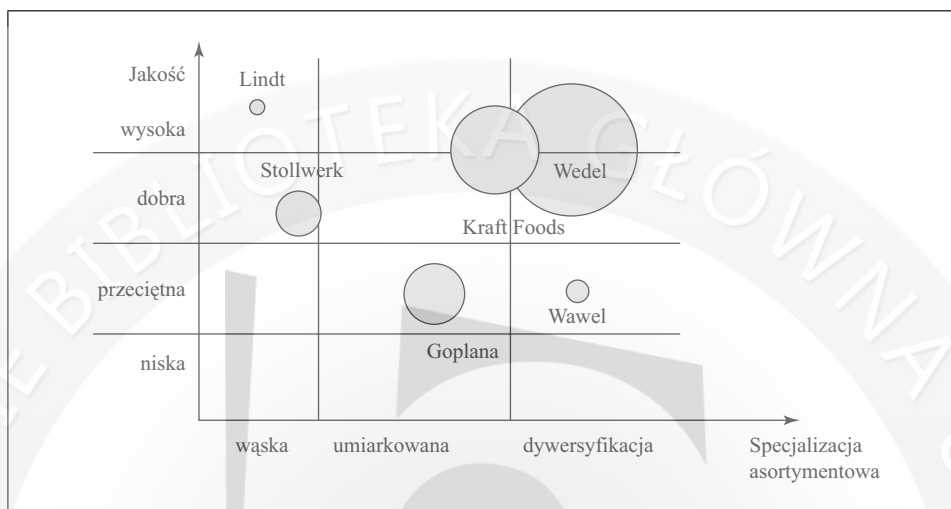
Należy stwierdzić, że mapa grup strategicznych jest niezwykle użytecznym narzędziem analizy konkurencji wewnątrz sektora, ponieważ umożliwia identyfikację:

- bezpośrednich konkurentów,
- obszarów walki konkurencyjnej na rynku,
- stopnia jego zróżnicowania,
- linii strategicznych działań konkurentów,
- pozycji firmy w złożonej konfiguracji konkurencji sektorowej.

Mapę grup strategicznych tworzy się na podstawie dwóch kryteriów różnicujących zasadniczo strategię funkcjonowania przedsiębiorstwa na rynku, np.: specjalizacja asortymentowa, jakość oferowanych wyrobów (rys. 1). Po ich wyborze dobierane są różnorodne konfiguracje zmiennych w efekcie czego powstają mapy grup strategicznych, w przestrzeni których umieszcza się konkretne firmy. Wokół skupisk przedsiębiorstw w różnych obszarach mapy zakreśla się koła proporcjonalne do wielkości grupy strategicznej określanej jej udziałem w sprzedaży.

³ B. Urbanowska-Sojkin, *Zarządzanie przedsiębiorstwem. Od kryzysu do sukcesu*, AE w Poznaniu, Poznań 1998, s. 89.

⁴ M.E. Porter, *Strategia konkurencji, Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1994, s. 145–148.



Rys. 1. Przykładowa mapa grup strategicznych

Źródło: opracowanie własne.

Zatem postępowanie przy konstruowaniu mapy grup strategicznych przybiera postać następujących etapów⁵:

- identyfikacja kryteriów różnicujących strategie przedsiębiorstw w sektorze,
- sporządzenie różnych wariantów map grup strategicznych z użyciem par z wybranej listy kryteriów charakteryzujących przedsiębiorstwa,
- wyznaczenie miejsca każdej firmy w przestrzeni strategicznej,
- narysowanie koła wokół każdej grupy strategicznej.

3. Możliwości metodologicznych usprawnień w analizie grup strategicznych

Istota metody analizy grup strategicznych sprowadza się do faktu, że firmy wykorzystują zróżnicowane strategie rozwoju swojej działalności, kierując się aspektami związanymi z rozwojem branży, wiedzą technologiczną itp. W konsekwencji po identyfikacji skupisk walki konkurencyjnej w obrębie danej branży, można dokonać introjekcji bezpośrednich konkurentów, ponieważ konkurencja toczy się wewnątrz danej grupy strategicznej. Postrzeganie jako konkurentów i w związku z tym analizowanie w początkowych fazach badań sektorowych strategii firm znajdujących się w zupełnie odmiennych grupach strategicznych, nie

⁵ G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1999, s. 122.

zagrożających bezpośrednio istnieniu innej grupy, byłoby marnotrawieniem i czasu i środków. Ponadto nie należy ignorować ich istnienia i potencjalnego związanego z nimi zagrożenia, stąd prowadzenie często wspólnych działań przez przedsiębiorstwa z danej grupy strategicznej mających na celu osiągnięcie korzyści w zakresie zwiększenia barier wejścia do grupy innym konkurentom i strategicznych wobec nich posunięć.

Wydaje się, że interesującym rozwiązaniem wzbogacającym dodatkowo wartość tego narzędzia analizy konkurencji wewnątrzsektorowej byłoby ukazywanie struktury wewnętrznej danej grupy strategicznej poprzez jej podział z punktu widzenia udziału w sprzedaży danej firmy w stosunku do udziału w sprzedaży całej grupy strategicznej. Dodatkowy nakład pracy z tym związany byłby rekompensowany większą dokładnością analiz w ramach danego sektora i pozwoliłby na bardziej szczegółową ocenę pozycji konkurencyjnej firmy w różnych kompilacjach wymiarów strategicznych.

Postulat skupienia wysiłków analitycznych na grupie strategicznej, do której zaliczane jest przedsiębiorstwo dokonujące analiz, odnosi się do początkowych etapów analizy i nie zakłada wykluczenia badań pozostałych grup strategicznych. Jest wręcz zalecana ich analiza chociażby z uwagi na konieczność kompleksowości prowadzenia badań, jak również z tego powodu, że granice pomiędzy poszczególnymi grupami mają często charakter umowny (wynikają z przyjętych kryteriów różnicujących) oraz są płynne, bo zależne od konfiguracji warunków konkurowania i przyjętych przez przedsiębiorstwa strategii działania.

Elementem utrudniającym syntetyczne wnioskowanie, opierając się na idei budowy mapy grup strategicznych, jest możliwość przynależności konkretnej firmy do różnych grup strategicznych zależnie od tego, jakie kryteria są wykorzystywane przy ich konstruowaniu.

Wydaje się, że pomocne w opracowaniu możliwości wyciągnięcia syntetycznych wniosków byłoby stworzenie w układzie tabelarycznym zbioru kryteriów (par tworzących daną konfigurację mapy grup strategicznych – przykładowe zawiera rys. 1), ich rangowanie (przyporządkowanie wag)⁶ z punktu widzenia poziomu istotności cech (wymiarów strategii), a następnie ocenie wariantów map grup strategicznych w stosunku do konkretnego rynku i sytuacji, w danej

⁶ Przyporządkowanie wag poszczególnym wariantom map grup strategicznych może być dokonywane dwoma sposobami. Pierwszy zakłada ustalenie na początku wartości sumarycznej wszystkich wag dla poszczególnych konfiguracji map grup strategicznych i następnie ich rozłożenie poprzez różnicowanie poziomu istotności stworzonych konfiguracji map (np. wartość sumaryczna wag może mieć wartość 1). Drugi sposób zakłada przyporządkowywanie zróżnicowanych wag poszczególnym analizowanym mapom grup strategicznych bez ograniczeń zmuszających do otrzymania konkretnej wartości sumarycznej wag. Z reguły jednak proponowany jest sposób pierwszy i on również został zaaplikowany w proponowanej metodzie.

konfiguracji zmiennych tworzących mapę grup strategicznych, analizowanego przedsiębiorstwa⁷ (tabela 1).

Tabela 1. Schemat wielokryterialnej punktowej oceny wariantów map grup strategicznych

Lp.	Kryteria tworzące mapy grup strategicznych	Waga R_i	Ocena X_i	Wartość ważona $W(X_i)$
1	Wielkość rynku – jakość wyrobów	R_1	X_1	$R_1 X_1$
2	Poziom integracji pionowej	R_2	X_2	$R_2 X_2$
·	– rodzaj klientów	·	·	·
·	·	·	·
n	·	·	·
		R_n	X_n	$R_n X_n$
Suma		1		$\sum R_i X_i$

Źródło: opracowanie własne.

Wskaźnik istotności mapy grup strategicznych $W(I)$ obliczany jest według wzoru:

$$W(I_n) = W(X_n) / W(X_i) ,$$

gdzie:

– $W(X_i)$ – wartość integratywnego wskaźnika oceny wszystkich konfiguracji map grup strategicznych:

$$W(X_i) = \sum R_i X_i, \quad i = 1, 2, \dots, n .$$

– $W(X_n)$ – wartość wskaźnika oceny n -tej konfiguracji mapy grup strategicznych:

$$W(X_n) = R_n X_n ,$$

R – ranga, waga zmiennej,

$\sum R_i = 1$, należy założyć, że najmniejsza przyporządkowana waga może wynosić 0,1, zaś maksymalna 1, przy założeniu, że suma wag ma zawsze dawać wartość 1;

X_i – ocena i -tej zmiennej danej konfiguracji cech (wymiarów) w określonej skali (np. można przyjąć skalę oceny od 1 do 5, gdzie 1 oznacza ocenę skrajnie

⁷ Istnieje możliwość, że określone kryteria (rozumiane jako pary tworzące daną konfigurację mapy grup strategicznych) będą miały odmienny poziom istotności (zróżnicowaną wagę) w różnych branżach.

negatywną, a 5 bardzo dobrą lub też szerszą skalę oceny zależnie od potrzeb jej stosowania).

Wyliczenie w etapie kolejnym wartości ważonych, stanowiących iloczyn przyporządkowanej wcześniej mapom, w aspekcie opisujących je kryteriów, wagi i dokonanej relatywnej oceny oraz ich zsumowanie, umożliwi określenie wartości stanowiącej punkt odniesienia do obliczenia wskaźnika istotności danej konfiguracji grupy strategicznej.

Jego wartość jest ustalana jako relacja wartości ważonej przyporządkowanej danej grupie strategicznej i sumy wszystkich wartości ważonych przypisywanych wariantom grup strategicznych. Należałoby obliczyć wskaźniki istotności dla wszystkich map grup strategicznych, a następnie, dysponując uszeregowaną listą map grup strategicznych, brać pod uwagę te najistotniejsze (gdzie wskaźnik istotności przybiera najwyższą wartość) i traktować wnioski płynące z ich analizy jako podstawę strategicznych działań.

Stąd też wartość wskaźnika oceny n -tej konfiguracji mapy grup strategicznych $W(X_n)$ może zawierać się w granicach od 0,1 do 5, natomiast $W(X_i)$ – wartość integralnego wskaźnika oceny wszystkich konfiguracji map grup strategicznych – może zawierać się w granicach od 1 do 5.

Zatem $W(I)$ – wskaźnik istotności mapy grup strategicznych – może przybierać wartości od 0,02 (sytuacja skrajna, występująca wówczas, gdy n -tej konfiguracji mapy grup strategicznych [$W(X_n)$] przyporządkowano minimalną rangę i najniższą ocenę, co świadczy o znikomym znaczeniu tej konfiguracji mapy grup strategicznych) do 5 (sytuacja skrajna, występująca wówczas, gdy analizowana jest jedynie jedna mapa grup strategicznych, której jednocześnie przyporządkowano maksymalną ocenę, co oznacza, że ta konfiguracja mapy grup strategicznych ma charakter rozstrzygający i że wymiary, na bazie których została zbudowana, stanowią podstawę budowy strategii konkurencji).

Można wnioskować, że im wyższa wartość wskaźnika istotności mapy grup strategicznych [$W(I)$], tym większe jest strategiczne znaczenie wymiarów, za pomocą których zbudowano daną mapę grup strategicznych.

Należy również zaznaczyć, że korelacja pomiędzy zmiennymi określającymi wymiary map grup strategicznych nie może być zbyt duża, ponieważ na wykresie koła, symbolizujące poszczególne grupy strategiczne, będą rozmieszczone wzdłuż przekątnej (np. różnorodność odmian produktów i liczba kanałów dystrybucji – firma z bogatą ofertą używa wielu kanałów dystrybucji, zawężona oferta może być dystrybuowana przez wąską sieć)⁸.

⁸ A.A. Thomson, A.J. Strickland, *Strategic Management. Concepts and Cases*, BPI – Irwin, Homewood, Illinois 1987, s. 76.

Wybrane do opisania osi zmienne powinny uwydatniać znaczne różnice w sposobach prowadzenia walki konkurencyjnej na rynku, co pozwoli na zidentyfikowanie, która z firm jest faktycznym uczestnikiem określonej grupy strategicznej.

Firmy, które zidentyfikowały swoją grupę strategiczną, mogą, będąc niezadowolone z jej pozycji, dążyć do wejścia do innej grupy. Możliwość ta jest warunkowana wysokością barier wejścia do grupy, które są z reguły umacniane wspólną polityką firm w niej funkcjonujących. W sensie graficznym tendencja ta na mapie może zostać odnotowana poprzez dodanie strzałek ukazujących kierunek potencjalnych zmian.

4. Znaczenie analizy grup strategicznych w kształtowaniu strategii konkurencji

Zastosowanie w praktyce przedstawionej metodyki analiz grup strategicznych stwarza z jednej strony wiele przeszkód, związanych z koniecznością identyfikacji par kryteriów tworzących konfigurację poszczególnych map grup strategicznych i ich rangowanie, ocenę tych konfiguracji, wyliczenie wartości ważonej i obliczenie wartości sumarycznej poszczególnych wartości ważonych, celem określenia wskaźnika istotności danej konfiguracji map grup strategicznych, ale także stwarza możliwość bardziej dogłębnych analiz, pozwalających określić politykę strategiczną przedsiębiorstwa w określonych uwarunkowaniach sektorowych.

Jest oczywiste, że tworząc różne konfiguracje map grup strategicznych, może zaistnieć sytuacja, w której w części z nich przedsiębiorstwo zostanie zakwalifikowane do jednego spektrum gry konkurencyjnej z przypisanymi temu firmami, z analizy zaś kolejnych może tworzyć się zupełnie odmienna sytuacja rynkowa. Powstają zatem pytania natury podstawowej:

- czy organizacja ma postrzegać za głównych konkurentów firmy w grupie umownej A czy B?
- jakie wymiary gry konkurencyjnej na rynku stanowią filar działalności organizacji?
- czy ukierunkowywać formułowanie strategii konkurencji na wymiary bardziej czy mniej istotne w danej branży?
- na jakie elementy w kształtowaniu rozwiązań strategicznych na poziomie konkurencyjnym zwracają uwagę liderzy z jednej strony sektora, a z drugiej – firmy dominujące w ramach poszczególnych grup strategicznych i jakie są relacje pozostałych wymiarów gry konkurencyjnej na danym rynku w odniesieniu do wyliczonych wskaźników istotności par zmiennych tworzących konfigurację map grup strategicznych?

Zastosowanie przedstawionych propozycji może przyczynić się do wyjaśnienia przynajmniej niektórych problemów i zmniejszyć ryzyko podjęcia błędnych działań w procesie kształtowania strategii konkurencji.

Słuszne wydają się w tym kontekście rozważania M.E. Portera, według którego siłą wzajemnego oddziaływania grup strategicznych sektora, konkurujących o klientów, wyznaczają cztery czynniki⁹:

- rynkowa współzależność grup – czyli stopień, w jakim różne grupy strategiczne konkurują o tych samych klientów albo o klientów w wyraźnie odmiennych segmentach rynku,

- stopień zróżnicowania wyrobów – jeśli odmienne strategie prowadzą do wyraźnie rozbieżnych preferencji klientów, to rywalizacja między grupami będzie mniejsza niż wtedy, kiedy oferowane wyroby uważane są za zamienne,

- liczba grup i ich wzajemne rozmiary – liczne grupy strategiczne, zbliżone pod względem wielkości zwiększają rywalizację konkurencyjną przy niezmienionych pozostałych warunkach i odwrotnie, duże zróżnicowanie pod względem wielkości oznacza z reguły mniejsze natężenie konkurencji.

Wykorzystywanie mapy grup strategicznych pozwala na lepsze zrozumienie wewnątrzsektorowych uwarunkowań konkurencyjnych i może dać przejrzysty obraz różnic prowadzenia gry konkurencyjnej, co pozwala na budowanie strategii umożliwiających tworzenie przewagi konkurencyjnej. Chociaż narzędzie to posiada pewne wady wymuszające konieczność stosowania wielu, różnorodnych konfiguracji par kryteriów stanowiących podstawę budowy mapy, to jednak, jak wskazano wyżej, istnieją możliwości neutralizacji ich wpływu. Niewątpliwie właściwe zastosowanie tej techniki stwarza możliwość pozyskania wielu informacji związanych z:

- podziałem sektora na grupy realizujące podobną strategię działania w stosunku do podobnych grup klientów, czyli określenie bezpośrednich konkurentów,

- identyfikacją, kto stanowi (która grupa strategiczna) największe zagrożenie konkurencyjne (jest to z reguły grupa najbliższej usytuowana – tzw. grupy przylegające),

- możliwością braku rzeczywistych zagrożeń konkurencyjnych, ponieważ niektóre grupy strategiczne mogą być na tyle oddalone wymiarami stosowanych strategii, że ich udział w sektorze w rzeczywistości nie stanowi realnego niebezpieczeństwa,

- skutecznością stosowanej strategii, ponieważ umożliwia zbadanie stopnia jej oryginalności w stosunku do konkurentów z innych grup,

- dalszą działalnością firmy, gdyż jako narzędzie szczegółowej analizy może zmodyfikować wnioski płynące z analizy sektora.

⁹ M.E. Porter, *op. cit.*, s. 148–150.

Mapa grup strategicznych jest zatem narzędziem, które z jednej strony umożliwia spojrzenie na cały sektor, a z drugiej na pozycję, jaką zajmuje w nim analizowana firma. Jest to szczególnie przydatne w sytuacji znacznego zagęszczenia konkurencji uniemożliwiającego analizę każdego z konkurentów oddzielnie.

Można zatem stwierdzić za K. Obłojem, że znaczenie analityczne i strategiczne analizy grup strategicznych sprowadza się do następujących wniosków¹⁰:

- podstawowym celem analizy grup strategicznych jest określenie tych zmiennych, które mają decydujący wpływ na powstawanie barier mobilności w sektorze,
- istotne jest wyodrębnienie grup dominujących, ważnych oraz marginalnych w sektorze,
- niezbędne jest jednoznaczne sprecyzowanie konceptualnych możliwości przesunięć strategicznych firmy w ramach branży,
- o ile analiza branży daje obraz z lotu ptaka, o tyle grupy strategiczne stanowią powiększenie i zbliżenie istotnych fragmentów gry konkurencyjnej,
- w krótkim okresie liczą się przede wszystkim konkurenci z bezpośredniej grupy strategicznej, lecz w dłuższej perspektywie ruchu pomiędzy grupami oraz nowe wejścia do branży nabierają stopniowo coraz większego znaczenia,
- korzystanie z narzędzia mapy grup strategicznych jest niekiedy utrudnione, gdyż najważniejsza jest identyfikacja zmiennych będących jednocześnie i strategicznie istotnymi i lekceważonymi przez inne firmy.

Analiza grup strategicznych i związane z tym badanie natężenia i wymiarów prowadzonej walki konkurencyjnej na rynku dają podstawę do kształtowania strategicznych działań, które opierać się powinny na możliwie bogatej, wielokryterialnej analizie konfiguracji map grup strategicznych i wyciągania wniosków zarówno w odniesieniu do sytuacji istniejącej, jak również, a może przede wszystkim, do przyszłych możliwych zachowań konkurentów.

Literatura

- Abell D.F., *Dualizm w zarządzaniu. Dzisiaj i jutro firmy*, Poltext, Warszawa 2000.
- Dess G., Miller A., *Strategic Management*, McGraw-Hill, 1993.
- Faulkner D., Bowman C., *Strategie konkurencji*, Gebethner & ska, Warszawa 1996.
- Fudaliński J., *Analizy sektorowe w strategicznym zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Antykwa, Kraków-Kluczbork 2002.
- Gierszewska G., Romanowska M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1999.
- Hamel G., Prahalad C.K., *Przewaga konkurencyjna jutra, Strategie przejmowania kontroli nad branżą i tworzenia rynków przyszłości*, Business Press, Warszawa 1999.

¹⁰ K. Obłój, *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 1998, s. 162–168.

- Nowak-Far A., *Globalna konkurencja, strategiczne zarządzanie innowacjami w przedsiębiorstwach wielonarodowych*, PWN, Warszawa–Poznań 2000.
- Obłój K., *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 1998.
- Porter M.E., *Strategia konkurencji, Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1994.
- Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie. Struktury. Decyzje. Tożsamość*, PWE, Warszawa 1995.
- Thomson A.A., Strickland A.J., *Strategic Management. Concepts and Cases*, BPI – Irwin, Homewood, Illinois 1987.
- Urbanowska-Sojkin B., *Zarządzanie przedsiębiorstwem. Od kryzysu do sukcesu*, AE Poznań 1998.
- Wrzosek W., *Funkcjonowanie rynku*, PWE, Warszawa 1997.
- Zarządzanie strategiczne. Koncepcje, metody*, pod red. R. Krupskiego, Wydawnictwo AE im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 1998.

Analysis of Strategic Groups as an Element Shaping the Process of Developing a Competition Strategy

In this article, the author presents the issue of forming a competition strategy using an analytical tool – strategic groups maps – to achieve this aim.

In classical theory, the method of analysis of strategic groups appears to be a tool used at too great a level of generalization. Therefore, the article presents in detail each stage, thus creating a schematic for the application of this method.

It appears that taking into account the proposals presented in the article can enhance the process of formulating a competition strategy, as well as increase the effectiveness of its impact.

biblioteka
główna UEK