

Pytanie: Jestem przedsiębiorcą, który prowadzi działalność gospodarczą na wysoko konkurencyjnym rynku. Słyszałem, że skuteczną metodą określania pozycji strategicznej firmy jest analiza SPACE. Na co zwrócić uwagę przy jej opracowaniu?

Analiza SPACE jest zintegrowaną metodą określania pozycji strategicznej przedsiębiorstwa, której zaletą jest także to, że pozwala na wyznaczenie skutecznej strategii konkurowania w oparciu o zdefiniowane kryteria uwzględniające wewnętrzne i zewnętrzne czynniki wpływające na konkurowanie w sektorze.

Ta wielokryterialna metoda projektowania strategii została opracowana przez A. J. Rowe'a, R. O. Masona oraz K. E. Dickela. Sformułowali oni oryginalne podejście do analizy otoczenia i sytuacji firmy, które opisali i zbadali z punktu widzenia czterech podstawowych kryteriów:

- dwóch dotyczących konkretna firmy:
 - 1) Siła finansowa firmy,
 - 2) Zdolność konkurencyjnej firmy,
- dwóch ujmujących jej otoczenie:
 - 1) Siła sektora, w którym dana firma działa,
 - 2) Stabilność sektora¹

Formułowanie kryteriów oceny powinno uwzględniać specyfikę przedsiębiorstwa, jej zadania i nabyte umiejętności w wytwarzaniu oraz przyjęte wartości. Z tego też względu nie formułuje się w literaturze przedmiotu uniwersalnych rozwiązań w tym zakresie.² Na rysunku nr 1 przedstawiono przykładowe kryteria oceny dla zmiennych w metodzie SPACE.

¹ M. Lisiński, *Metody planowania strategicznego*, PWE, Warszawa 2004, s.253

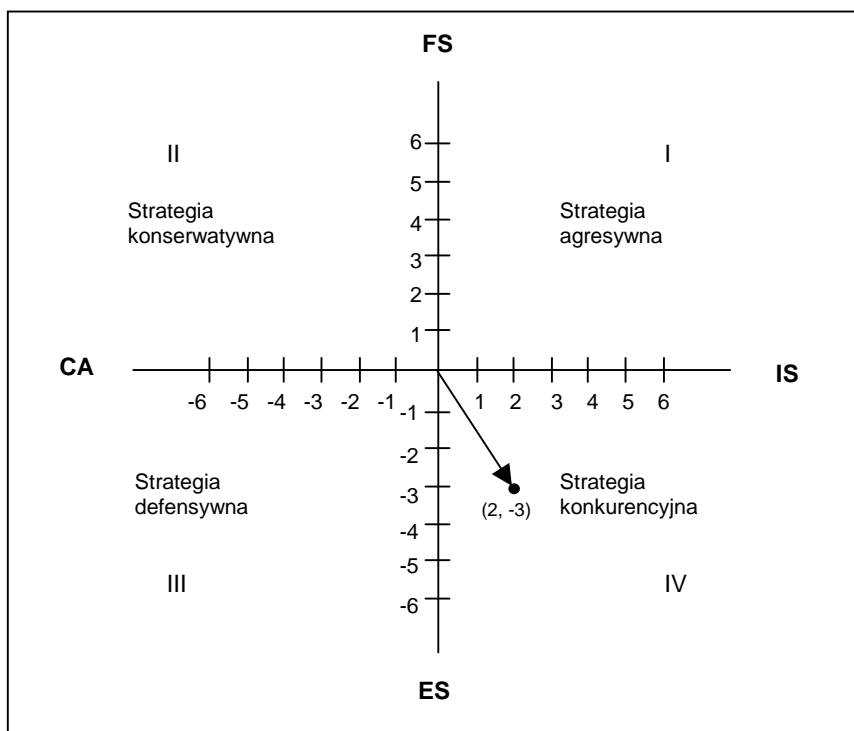
² Z. Drażek, B. Niemczynowicz, *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2003, s.185

Pozycja wewnętrzna	
Siła finansowania przedsiębiorstwa (kryteria oceny)	Stabilność branży (kryteria oceny)
1. Wskaźnik stopy zysku 2. Koszty produkcji 3. Rentowność kapitału 4. Stabilność zysku 5. Rentowność inwestycji 6. Płynność finansowa 7. Zadłużenie 8. Zdolność do podnoszenia akumulacji i nabywania	1. Etap rozwoju sektora 2. Innowacyjność sektora 3. Uzależnienie sektora od koniunktury 4. Długość życia sektora 5. Inflacja w branży 6. Stabilność zysku 7. Napływ kapitałów obcych do sektora 8. Konkurencja w sektorze
zdolność konkurencyjna przedsiębiorstwa i jego pozycja rynkowa (kryteria oceny)	atrakcyjność sektora (branży), w którym działa przedsiębiorstwo (kryteria oceny)
1. Rynek i jego zasięg 2. Udział przedsiębiorstwa w rynku w ujęciu dynamicznym 3. Struktura asortymentowa produkcji 4. Umiejętności marketingowe 5. Możliwość aktywnego oddziaływania na poziom cen i kosztów 6. Powiązania z odbiorcami 7. Rentowność sprzedaży	1. Charakterystyka konkurencji 2. Faza cyklu życia branży lub sektora 3. Zależność rozwoju branży lub sektora od koniunktury 4. Społeczna atrakcyjność sektora 5. Długość życia branży lub sektora 6. Struktura zastosowań wyborów danej branży w innych sektorach działalności 7. Stabilność zysku

Rys. 1 Przykładowe kryteria oceny dla zmiennych w metodzie SPACE

Źródło: Z. Drajek, B. Niemczynowicz, Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem, PWE, Warszawa 2003, s. 186.

Istotnym założeniem techniki SPACE jest przeciwstawienie sobie wymiaru siły sektora (IS) i pozycji konkurencyjnej firmy (CA) oraz turbulencji otoczenia (ES) i siły finansowej firmy (FS). Na rysunku nr 2 przedstawiono układ współrzędnych metody SPACE.



Rys.nr.2 Układ współrzędnych SPACE

Źródło: H.Rowe, R.Mason, K.Dickel, *Strategic Management and Business Policy*, w:A Methodological Approach, Massachusetts 1982.

Zgodnie z założeniem tej metody siłę sektora usytuowano w kontrpozycji z przewagą konkurencyjną. Niska pozycja konkurencyjna firmy może, więc być rekompensowana

atrakcyjnością branży, w której działa firma i odwrotnie- działanie w nieatrakcyjnej, schyłkowej branży może być rekompensowane wysoką pozycją konkurencyjną w sektorze. Podobnie silne finanse firmy, stanowią podstawowy zasób strategiczny, pozwalają swobodnie działać w warunkach wysokiej turbulencji otoczenia, a stabilne otoczenie nie wymaga aż tak dużych zasobów finansowych.³

Jest to szczególnie istotne z tego powodu, że identyfikacja strategicznych problemów przedsiębiorstwa za pomocą metody SPACE jest zazwyczaj dokonywana z punktu widzenia dwóch celów analitycznych:

- konieczność stwierdzenia czy dotychczasowa strategia przedsiębiorstwa, w świetle przeprowadzonej analizy strategicznej, wymaga zmian, czy też nie są one niezbędne,
- podjęcie decyzji, jakich zmian należy dokonać i jest to konsekwencja podjęcia decyzji o potrzebie reorganizacji strategii przedsiębiorstwa.⁴

Zatem z punktu widzenia budowy przewagi konkurencyjnej firmy na rynku metoda ta i uzyskane za jej pomocą informacje i dane stanowią dla niej kierunki wyznaczenia właściwej trajektorii strategicznej przedsiębiorstwa.

Porady udzielili:

Marek Jabłoński, Adam Jabłoński – właściciele Firmy PW – Konsulting OTTIMA plus S. J., z Dąbrowy Górniczej, doradcy biznesowi, audytorzy TÜV CERT systemów zarządzania.

³ R. Krupski, Praca zbiorowa pod redakcją Rafała Krupskiego, *Zarządzanie strategiczne koncepcje-metody*, Wydawnictwo AE im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2003, s.194.

⁴ J. Skonieczny, Praca zbiorowa pod redakcją Mieczysława Mankowicza *Zarządzanie strategiczne, systemowa koncepcja biznesu*, PWE, Warszawa 2005, s. 274-275.