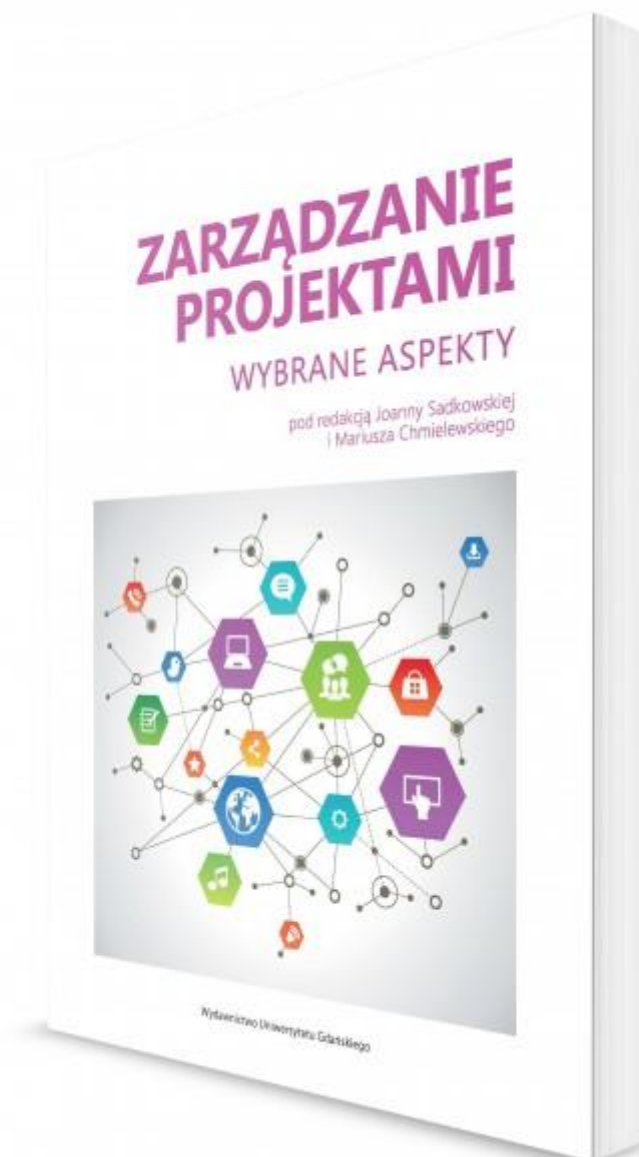


Alicja Antonowicz, Paweł Antonowicz, *Jakościowe metody ekonomicznej analizy otoczenia bliższego w projektach inwestycyjnych – ocena szans powodzenia projektu z mikroperspektywy*, w opracowaniu zbiorowym pod red. J. Sadkowskiej, M. Chmielewskiego, „**Zarządzanie projektami – wybrane aspekty**”, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2014, s. 51-76.

[ISBN: 978-83-7865-220-5]



Recenzent
prof. dr hab. Krystyna Brzozowska

Redaktor Wydawnictwa
Jerzy Toczek

Projekt okładki i stron tytułowych
Filip Sendal

Skład i łamanie
Mariusz Szewczyk

Publikacja sfinansowana z działalności statutowej Wydziału Zarządzania
Uniwersytetu Gdańskiego na podstawie grantu nr 530-2110-D339-13

© Copyright by Uniwersytet Gdański
Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego

ISBN 978-83-7865-220-5

Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego
ul. Armii Krajowej 119/121, 81-824 Sopot
tel./fax 58 523 11 37, tel. 725 991 206
e-mail: wydawnictwo@ug.edu.pl

www.wyd.ug.gda.pl
Księgarnia internetowa: www.kiw.ug.edu.pl

Spis treści

Wstęp	7
Rozdział 1	
Pojęcie projektu i jego rola w zarządzaniu	9
<i>Agnieszka A. Szpitter</i>	
Rozdział 2	
Wybrane problemy analizy interesariuszy projektu	21
<i>Renata Płoska</i>	
Rozdział 3	
Jakościowe metody ekonomicznej analizy otoczenia dalszego w projektach inwestycyjnych – ramowy układ sił i ocena atrakcyjności sektora	35
<i>Alicja Antonowicz, Paweł Antonowicz</i>	
Rozdział 4	
Jakościowe metody ekonomicznej analizy otoczenia bliższego w projektach inwestycyjnych – ocena szans powodzenia projektu z mikroperspektywy	51
<i>Alicja Antonowicz, Paweł Antonowicz</i>	
Rozdział 5	
Przywództwo i budowanie zespołu projektowego	77
<i>Agnieszka Długolecka-Kurzyk</i> <i>Anna Strzałkowska</i>	
Rozdział 6	
Techniki sieciowe w planowaniu przebiegu projektu	95
<i>Joanna Sadkowska</i>	
Rozdział 7	
Standardy i metodyki zarządzania w projektach IT – wybrane problemy i kierunki zmian	109
<i>Monika Woźniak</i>	
Rozdział 8	
Podstawy <i>Earned Value Management</i> i jego wykorzystanie w zarządzaniu projektami	121
<i>Dariusz Wieczorek</i>	

Rozdział 9

Wycena projektu 137
Joanna Pioch, Mariusz Chmielewski

Rozdział 10

Wykorzystanie narzędzi analizy finansowej w zarządzaniu projektem . 153
Irena Bielińska

Rozdział 11

Budżetowanie w projekcie 173
Marek Ossowski

Rozdział 12

Venture Capital w finansowaniu projektów 191
Joanna Próchniak

Rozdział 13

Problemy finansowania projektów IT 203
Monika Woźniak
Dariusz Krąkowski

Rozdział 4

Jakościowe metody ekonomicznej analizy otoczenia bliższego w projektach inwestycyjnych – ocena szans powodzenia projektu z mikroperspektywy

Alicja Antonowicz, Paweł Antonowicz

Wstęp

Podobnie jak przedstawione w poprzednim rozdziale dwie metody oceny atrakcyjności otoczenia dalszego projektu, również metody opisane w tym rozdziale należy potraktować jako podstawę i źródło inspiracji do wykonywania własnych analiz. Zarówno przyjęte skale, jak i określone dla przykładowych studiów przypadków obszary analizy można każdorazowo zawężyć lub rozszerzać, w zależności od specyfiki danego projektu inwestycyjnego. Autorzy wybrali sześć przykładowych metod analizy, które były przez nich wykorzystywane w praktyce i które w ich odczuciu mogą dostarczyć interesujących informacji inwestorom.

4.1. Model 5 Sił M. E. Portera jako metoda analizy mikrootoczenia projektu inwestycyjnego – studium przypadku: gospodarstwo agroturystyczne

Odnosząc się do analizy otoczenia bliższego projektu inwestycyjnego, którego przedmiotem jest np. planowana do uruchomienia nowa działalność gospodarcza, możemy posłużyć się modelem 5 Sił M. E. Portera¹. Załóżmy, iż starając się o dotację unijną na realizację innowacyjnego, ekologicznego i mającego szansę powodzenia w długim horyzoncie czasu biznesu, pewien przedsiębiorczy gospodarz, będący w posiadaniu określonego areálu ziemi na wsi, postanawia założyć agroturystyczne gospodarstwo rolne. Koncepcja biznesu zakłada powiązanie uprawy ekologicznych ziół różnych gatunków z możliwością oferowania wypoczynku w naturalnej podlaskiej scenerii,

¹ M. E. Porter, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 2000, s. 22.

prawdziwej polskiej wsi. Powstaje gospodarstwo agroturystyczne połączone z pozwalającą pokryć koszty stałe w okresie pozaturystycznym działalnością produkcyjno-wytwórczą². Dla większości mieszkańców tych terenów koncepcja ta wydawać by się mogła irracjonalna, gdyż w uwarunkowaniach środowiskowych miejsca swojego zamieszkania widzą więcej negatywów niż możliwości przejawiania postaw przedsiębiorczych. Tak się jednak nie dzieje. W przygotowywanym biznesplanie rozszerzenia dotychczasowej działalności gospodarczej o działalność edukacyjną w zakresie ekologii dla dzieci i młodzieży, a także promocji regionu Podlasia, zostaje sporządzona przykładowa analiza otoczenia bliższego dla tego projektu inwestycyjnego, z wykorzystaniem Modelu 5 Sił M. E. Portera. Jej bardzo ogólny i przykładowy schemat przedstawia tabela 4.1, której celem jest m.in. wskazanie odbiorcy tej analizy (instytucji oceniającej i decydującej o wsparciu finansowym), jak świadomie budowane oraz identyfikowane są przez pomysłodawcę projektu relacje z interesariuszami tej koncepcji biznesu.

Tabela 4.1. Przykład analizy otoczenia bliższego dla projektu inwestycyjnego: „Edukacja Ekologiczna na Podlasiu” z wykorzystaniem Modelu 5 Sił M. E. Portera

Model 5 Sił M. E. Portera – analiza mikrootoczenia projektu „Edukacja Ekologiczna na Podlasiu”				
Lp.	(1) Poziom konkurencji (K) wewnątrz sektora	Ocena (-5;5)	Waga	Ocena ważona
K1	Liczba gospodarstw agroturystycznych w promieniu 100 km oferujących zbliżoną koncepcję turystyczno-krajobrazową – diagnoza	4,50	40%	1,80
K2	Alternatywne możliwości turystyczne w regionie	1,00	20%	0,20
K3	Wsparcie dla turystyki ekologicznej przez samorząd lokalny	1,50	5%	0,08
...
Kn
Ogółem			100%	...

² Opisane przedsięwzięcie gospodarcze jest rzeczywiście zrealizowanym, posiadającym certyfikaty ekologiczne miejscem, umożliwiającym z jednej strony wypoczynek w atmosferze tradycyjnej polskiej wsi, a z drugiej – będącym doskonale prosperującą firmą produkującą i dystrybuującą na obszar całej Polski szeroką gamę ziół, przypraw, herbat, miodów i innych produktów ziemi.

Model 5 Sił M. E. Portera – analiza mikrootoczenia projektu „Edukacja Ekologiczna na Podlasiu”				
Lp.	(2) Możliwość pojawienia się substytucyjnych (S) produktów i usług	Ocena (-5;5)	Waga	Ocena ważona
S1	Możliwość skopiowania przez rolników z regionu pomysłu na prowadzenie działalności substytucyjnej, polegającej na uprawie ziół, a także innych ekologicznych płodów rolnych	-2,00	20%	(-0,40)
S2	Możliwość podjęcia przez konkurencję substytucyjnej formy działalności edukacyjnej skierowanej do dzieci i młodzieży	-1,00	20%	(-0,20)
S3	Możliwość pojawienia się w okolicy nowych, substytucyjnych miejsc oferujących noclegi krótkotrwałego wypoczynku dla turystów	-4,00	25%	(-1,00)
...
Sn
Ogółem			100%	...

Model 5 Sił M. E. Portera – analiza mikrootoczenia projektu „Edukacja Ekologiczna na Podlasiu”				
Lp.	(3) Możliwość pojawienia się nowych graczy (konkurentów) na rynku (G)	Ocena (-5;5)	Waga	Ocena ważona
G1	Możliwość podjęcia działalności produkcji ekologicznej na obszarze Polski przez inne gospodarstwa rolne – zwiększające tym samym potencjał konkurencyjny dla realizowanego projektu	-4,00	25%	1,00
G2	Możliwość importu do Polski ekologicznej, ale tańszej żywności, w tym ziół, herbat i innych płodów rolnych z zagranicy – pojawienie się nowych importerów na rynku	3,00	30%	0,90
G3	Proekologiczna działalność państwa oraz dotacje unijne	-2,00	20%	0,40
...
Gn
Ogółem			100%	...

Model 5 Sił M. E. Portera – analiza mikrootoczenia projektu „Edukacja Ekologiczna na Podlasiu”				
Lp.	(4) Siła oddziaływania odbiorców (O)	Ocena (-5;5)	Waga	Ocena ważona
O1	Nacisk na certyfikację i związane z nią działania audytowe	4,00	40%	1,60
O2	Konieczność wirtualizacji działalności (dystrybucja internetowa)	4,00	30%	1,20
O3	Szeroko pojęty e-marketing, promocja poprzez portale społecznościowe	4,50	30%	1,35
...
On
Ogółem			100%	...

Model 5 Sił M. E. Portera – analiza mikrootoczenia projektu „Edukacja Ekologiczna na Podlasiu”				
Lp.	(5) Siła oddziaływania dostawców (D)	Ocena (-5;5)	Waga	Ocena ważona
D1	Terminowość i gwarantowana jakość zaopatrzenia u dostawców	4,00	30%	1,20
D2	Zasoby pracy w regionie (możliwość pozyskania pracowników sezonowych)	4,50	40%	1,80
D3	Outsourcing procesów produkcyjnych w zakresie opakowań produktów, materiałów promocyjnych	4,50	20%	0,90
...
Dn
Ogółem			100%	...

Źródło: Opracowanie własne na podstawie metodyki: M. E. Porter, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 2000, s. 22.

Dokonując analizy własnego projektu gospodarczego, przy wykorzystaniu zaprezentowanego modelu 5 Sił M. E. Portera, warto wyjaśnić w opisie, jakie były przesłanki przyznania takich, a nie innych ocen poszczególnym czynnikom. Przykładowo, czynnik S1: „możliwość skopiowania przez rolników z regionu pomysłu na prowadzenie działalności substytucyjnej, polegającej na uprawie ziół, a także innych ekologicznych płodów rolnych”, mógłby zostać oceniony na poziomie (-5,00) z racji tego, iż istotnie jest bardzo duża szansa na tego typu działanie, na poziomie posiadanych przez okolicznych rolników zasobów ziemskich. Stąd minus w ocenie, który wskazuje na potencjalnie negatywne oddziaływanie tego czynnika na powodzenie realizacji projektu w przyszłości. Jednak świadomość pewnych barier mentalnościowych, a tak-

że inne cechy wskazujące na ograniczony poziom przedsiębiorczości mieszkańców tego regionu deprecjonują siłę tego czynnika, pozostawiając go ostatecznie na poziomie (-2,00). Odwrotna sytuacja miała miejsce np. w ocenie czynnika G2: „możliwość importu do Polski ekologicznej, ale tańszej żywności, a w tym ziół, herbat i innych płodów rolnych z zagranicy”, który w zależności od interpretacji mógłby również być przyporządkowany do zbioru czynników determinujących możliwość pojawienia się produktów substytucyjnych. W opinii autorów tej analizy praktycznie nie ma szans na taką ekspansję, z racji tego, iż obserwowana jest na rynku raczej odwrotna tendencja polegająca na konsolidacji producentów żywności, którzy osiągając efekt skali większej (masowej) produkcji, ponoszą niższe jednostkowe koszty wytworzenia żywności i są w stanie produkować „więcej, taniej, szybciej”, czyli „w pełni” spełniać oczekiwania „masowego” odbiorcy. Produkcja realizowana w analizowanym projekcie inwestycyjnym ma raczej na celu spełnienie gustów indywidualnych, osób przywiązujących dużą uwagę do jakości spożywanych produktów konsumentów. W wyniku postawienia takiej tezy czynnik ten został oceniony na poziomie 3,00, oznaczającym, iż pozytywnie wpływa na analizowany projekt gospodarczy, gdyż nie stanowi zbyt dużego zagrożenia dla powodzenia w przyszłości analizowanego biznesu. W podobny sposób powinna zostać wprowadzona informacja dodatkowa, zawarta po opracowaniu tabeli, wyjaśniająca podstawy określonych ocen, a także wzbogacająca je komentarzami eksperckimi. Po przeprowadzeniu analizy mikrootoczenia modelem 5 Sił M. E. Portera w formie tabelarycznej możemy na wzór modelu PEST wykonać jego syntezę w formie wykresu. Będzie on miał tożsamy wygląd z przykładową formą graficzną zaprezentowaną wcześniej na rysunku 3.1.

4.2. Analiza interesariuszy planowanego projektu inwestycyjnego – studium przypadku: fitness club

Analiza interesariuszy (*stakeholders*³) projektu inwestycyjnego będzie wymagała od zespołu go realizującego bardzo szerokiego określenia możliwie wszystkich, oddziałujących w różnym stopniu na naszą inwestycję, ale również na siebie wzajemnie – podmiotów, instytucji i wszelkiego typu organizacji z otoczenia. Jej celem z jednej strony może być przedstawienie inwestorowi skali relacji, jakie występować będą z różnego typu graczami na rynku. Z drugiej zaś strony, może być ona pomocna w identyfikacji kluczowych obiektów otoczenia celowego, z którymi zawiązane relacje będą kluczowe dla powodzenia projektu gospodarczego. Przykładowa analiza interesariuszy została

³ Pomimo różnic w tłumaczeniu angielskiego określenia *stakeholders* i często stosowanego jako synonim określenia „interesariusze” w niniejszym rozdziale słowa te będą używane zamiennie. Szerzej na ten temat: J. A. F. Stoner, R. E. Freeman, D. R. Gilbert jr., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2001, s. 77–90; *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, red. A. K. Koźmiński, W. Piotrowski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 153–155.

przeprowadzona dla sektora klubów fitness w Polsce. Jej praktyczne zastosowanie wymagałoby jednak znacznego rozszerzenia i doprecyzowania graczy występujących w sektorze, w zależności od lokalizacji potencjalnej inwestycji, a także uwzględnienia aktualnie obowiązujących ram formalnoprawnych prowadzenia tego typu działalności gospodarczej.

Na pierwszym etapie analizy należy zidentyfikować podstawowe podmioty z tego sektora, które w dalszej kolejności umieszcza się w tablicy korelacyjnej. Jej konstrukcja wymaga od zespołu projektowego określenia siły wpływu kolejnych interesariuszy na pozostałych. W tym konkretnym przypadku zostało założone, iż siła wpływu będzie determinowała zastosowanie następującej skali ocen: 7 (pełny wpływ danego interesariusza na innego); 6 (niemal pełny); 5 (bardzo wysoki); 4 (wysoki); 3 (przeciętny); 2 (słaby); 1 (nikły); 0 (nie występuje). Ocena oczywiście będzie zawsze subiektywna, a ponadto będzie uwarunkowana z jednej strony potencjałem zespołu projektowego, z drugiej zaś – czasem i zakresem obszaru analizy. Im większa jest znajomość branży w zespole projektowym, tym bardziej użyteczna i sensowna będzie przeprowadzona analiza. W tak przygotowanej tablicy nie wypełniamy pól po przekątnej macierzy, stanowiących przecięcie danego interesariusza ze sobą samym. Ponadto najlepiej jest analizować kolejnych udziałowców (interesariuszy) kolumnami, rozpoczynając od oceny siły wpływu kibica 1 (kolumna I, wiersz I) na kibica II (kolumna I, wiersz II), dalej – na kibica III (kolumna I, wiersz III), ... , a także na kibica n-tego (kolumna I, wiersz n). Interpretację w ten sposób otrzymanych wyników przeprowadza się poprzez zsumowanie wartości dla poszczególnych kibiców w kolumnach. Te wartości będą określały siłę wpływu – czyli jak duży wpływ ma dany kibic na pozostałych w sektorze. Ponadto należy zsumować punkty w kolejnych wierszach. Sumy te będą natomiast mówiły o sile, z jaką pozostali interesariusze sektora wpływają na danego kibica. Jest to tzw. poziom zainteresowania kibicem, określający jego stopień podporządkowania w stosunku do pozostałych interesariuszy w sektorze. Przykładowa analiza siły wpływu i poziomu zainteresowania pomiędzy interesariuszami analizowanego sektora została przedstawiona w tabeli 4.2.

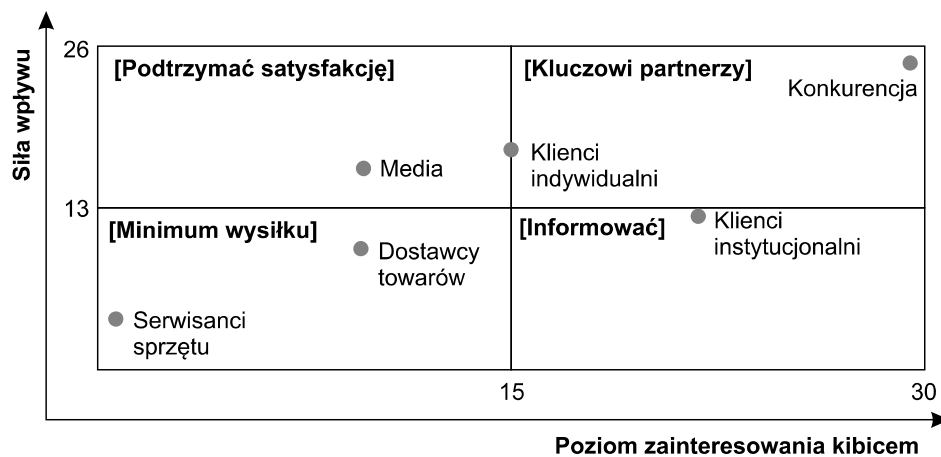
Największy wpływ na analizowane podmioty tego sektora (spośród branych pod uwagę w przykładowej analizie) mają konkurenci oraz klienci indywidualni. Największy wpływ wykazują natomiast interesariusze tego sektora w stosunku do konkurentów oraz klientów instytucjonalnych. Ta analiza wymagałaby dalszego komentarza w projekcie inwestycyjnym, który mógłby zostać również podsumowany w formie graficznej, sugerującej pożądane dla danych interesariuszy formy działania ze strony inwestora (rysunek 4.1.).

Tabela 4.2. Macierz siły wpływu i poziomu podporządkowania strategicznych kibiców dla projektu inwestycyjnego w sektorze fitness – przykład

RELACJE	Konkurencja (wybrane podmioty)	Klienci indywidualni	Klienci instytucjonalni	Media lokalne	Dostawcy towarów	Serwisanci sprzętu	Poziom podporządkowania (suma)
Konkurencja (wybrane podmioty)	-	7	7	5	5	5	29
Klienci indywidualni	7	-	1	5	2	0	15
Klienci instytucjonalni	7	7	-	5	2	0	21
Media lokalne	4	4	2	-	0	0	10
Dostawcy towarów	4	2	2	2	-	0	10
Serwisanci sprzętu	3	0	0	0	0	-	3
Siła wpływu (suma)	25	20	12	17	9	5	-

Skala siły wpływu: 7 (pełny); 6 (niemal pełny); 5 (bardzo wysoki); 4 (wysoki); 3 (przeciętny); 2 (słaby); 1 (nikły); 0 (nie występuje).

Źródło: Opracowanie własne na podstawie metodyki: M. Lisiński, *Metody planowania strategicznego*, PWE, Warszawa 2004, s. 80–88.



Rysunek 4.1. Pożądane działania strategiczne inwestora w stosunku do interesariuszy projektu inwestycyjnego Fitness Club – przykład

Źródło: Opracowanie własne na podstawie metodyki: M. Lisiński, *Metody planowania strategicznego*, s. 80–88.

W zależności od zakresu przeprowadzonej analizy możemy otrzymać ciekawy i jednocześnie nacechowany relatywnie dużym poziomem obiektywizmu obraz (mapę) interesariuszy z sugerowanymi działaniami strategicznymi, ukierunkowanymi na optymalny sposób komunikacji i zainteresowania z naszej strony. Ciekawie przedstawiałaby się zapewne powyższa analiza, gdybyśmy jako interesariuszy wprowadzili również nasz podmiot (potencjalnie projektowaną działalność gospodarczą), a także takich kibiców otoczenia wewnętrznego, jak właściciel, zarządzający czy pracownicy (w tym przypadku np. trenerzy, instruktorzy). Metoda ta pozwala w sposób elastyczny podchodzić zarówno do wyboru zakresu interesariuszy, jak również skali oceny ich relacji. Przy bardzo szerokim wyborze interesariuszy może być ona metodą przejściową pomiędzy analizą otoczenia dalszego a oceną siły wpływu strategicznych kibiców usytuowanych w ramach umownie określonego otoczenia bliższego.

4.3. Mapy grup strategicznych w skonkretyzowanej ocenie otoczenia bliższego dla projektu inwestycyjnego – studium przypadku: branża FMCG

Węższym podejściem do analizy otoczenia konkurencyjnego jest badanie zachowań przedsiębiorstw pozostających w bliskim otoczeniu i realizujących podobne strategie do naszej. Są to firmy pozostające w tzw. grupie strategicznej⁴. Grupa strategiczna składa się z tych jednostek, które mieszczą się w przyjętych przez nas ramach analizy oraz które wyznaczają określone kryteria tej analizy, np.: jakość produktu / usługi, jego cena, liczba oddziałów (dostępność), szerokość oferty itd. W zależności od przyjętych przez nas kryteriów mapy grup strategicznych będą zmieniały się. Zazwyczaj tworzy się w przestrzeni dwuwymiarowej mapę grup strategicznych, która jest wypadkową przyjęcia do analizy dwóch kryteriów. Nie oznacza to jednak, że nie można zbudować trzy-, a nawet czterowymiarowej mapy. To jednak będzie z pewnością mniej czytelne i będzie wymagało do prezentacji zastosowania co najmniej trójwymiarowej perspektywy. Ważne jest jednak, aby przyjmowane do analizy kryteria nie były ze sobą zbyt mocno skorelowane⁵. Przykładowo, zazwyczaj jakość i cena produktu będą wykazywały dość dużą korelację. Zakup

⁴ G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2003, s. 126–138.

⁵ Dokonując wyboru kryteriów służących budowie mapy grup strategicznych, można posłużyć się również wytycznymi sformułowanymi przez A. A. Thompsona oraz A. J. Stricklanda: (1) niski poziom korelacji zachodzących pomiędzy kryteriami, (2) kryteria powinny odwzorowywać istotne strategiczne różnice organizacji w danym sektorze, (3) kryteria powinny być mierzalne (kwantyfikowalne); zob. A. A. Thompson, A. J. Strickland, *Strategic Management. Concepts and Cases*, Irwin, New York 1993, s. 76–77; za: A. Stabryła, *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa – Kraków 2000, s. 160.

droższego produktu z reguły (oczywiście nie jest to zasadą) wiąże się z wyższą jakością. Analiza taka będzie w większości map grup strategicznych oznaczała wykreślanie kolejnych pozycji przedsiębiorstw układających się na linii prostej, a to zdecydowanie ogranicza możliwości analityczne tej metody.

Analiza mapy grup strategicznych pozwala nam konkretyzować marki, z którymi oferowany przez nas produkt / usługa pozostają w ścisłej konkurencji. To pozwala rozszerzać nasze działania o takie procesy, jak np. benchmarking, w wyniku którego możemy starać się przejmować kluczowe czynniki sukcesu innej organizacji i adaptować je do naszych możliwości. Tworzenie mapy grup strategicznych zostało przeprowadzone na przykładzie analizy sklepów FMCG⁶, oferujących szeroko pojęte artykuły spożywczo-przemysłowe. Przykład zastosowania tej metody wymagał pozyskania wiarygodnych danych ilościowych, które stanowiły kryteria różnicujące wybrane przedsiębiorstwa tego sektora: Auchan, Carrefour, E.Leclerc, Kaufland, Real, Tesco, Biedronka, Lidl, Netto, ABC, Groszek, Żabka. W tym celu autorzy mapy grup strategicznych wykorzystali badania, odnosząc się do przeprowadzonych w 2011 r. analiz, których celem było stworzenie rankingu hipermarketów w Polsce⁷. Przyjęte zostały dwa kryteria analizy, spośród wielu zawartych w tym raporcie. Mianowicie poddana została analizie ocena asortymentu wymienionych sieci sklepów, a także jakość obsługi klienta. Pierwsza zmienna była wypadkową następujących ocen cząstkowych: czy są dostępne świeże warzywa i owoce? (papryka, pieczarki, natka pietruszki, banany, winogrona, sałata), czy w sklepie są świeże ryby?, czy na stoisku rybnym są żywe ryby (pływają w specjalnym basenie)?, czy w sklepie jest tzw. „półka ekologiczna” z produktami ekologicznymi/organicznymi? (produkty opatrzone logo np. Ekoland, Zdrowa Żywność)? Wszystkie te czynniki zostały poddane analizie, której synteza pozwoliła określić sumaryczną liczbę punktów dla poszczególnych sieci. Drugie kryterium oceny (jakość obsługi klienta) było wyznaczone w oparciu o następujące czynniki: jak długo czeka się w kolejce do stoiska mięsnego?, ile osób (średnio) stoi w kolejce do jednej kasy?, jak długo czeka się w kolejce do kasy?, jak długo czeka się do punktu obsługi klienta?, czy przy kasie dostępne były bezpłatne torebki, w które można zapakować produkty?, czy kasjer(ka) lub inna pracownik sklepu pomagał pakować zakupione produkty?, czy w kasie można opłacać również inne rachunki (np. za prąd, gaz, wodę, Internet)?, czy zakupy są dodatkowo premiowane (np. prezent, bon, konkurs, loteria itp.)?, czy na terenie hipermarketu / centrum handlowego lub w jego pobliżu jest stacja paliwowa?⁸ W oparciu o te badania udało się

⁶ FMCG (*Fast Moving Consumer Goods*) – produkty sprzedawane szybko i po względnie niskich cenach. Należą do nich przede wszystkim produkty codziennego użytku: artykuły spożywcze, kosmetyki, chemia gospodarcza, drobne artykuły gospodarstwa domowego itp. Przyjmuje się, że do tej kategorii należy większość produktów sprzedawanych w super- i hipermarketach. Zob. <http://pl.wikipedia.org>, [dostęp dn. 20.08.2012].

⁷ P. Wrabec, P. Stasiak, *Ranking hipermarketów 2011. Gdzie kupować?*, „Polityka”, 4.10.2011.

⁸ *Ibidem*.

skwantyfikować obie cechy analizowanych podmiotów i przedstawić je w postaci tabelarycznej (tabela 4.3).

Tabela 4.3. Wielowymiarowa ocena asortymentu i jakości obsługi klienta w sklepach branży FMCG w roku 2011, jako podstawa budowy mapy grup strategicznych

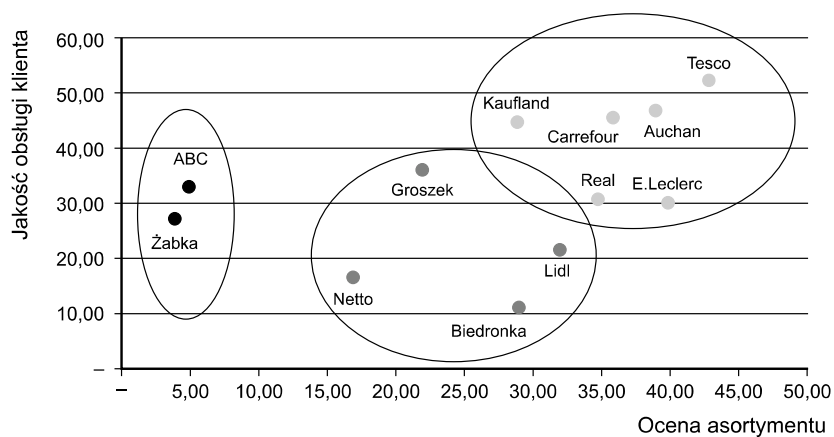
Cecha/Sieć	Auchan	Carrefour	E.Leclerc	Kaufland	Real	Tesco
Ocena asortymentu	39,00	36,00	40,00	29,00	35,00	43,00
Jakość obsługi klienta	46,00	45,50	30,00	44,00	30,50	51,50

Cecha/Sieć	Biedronka	Lidl	Netto	ABC	Groszek	Żabka
Ocena asortymentu	29,00	32,00	17,00	5,00	22,00	4,00
Jakość obsługi klienta	11,00	21,50	16,50	33,00	36,00	27,00

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: P. Wrabec, P. Stasiak, *Ranking hipermarketów...*

W oparciu o dane z tabeli została stworzona mapa grup strategicznych dla podmiotów sektora FMCG. Jej kształt będzie zmieniał się w zależności od przyjętych kryteriów analizy. Przykładową mapę przedstawia rysunek 4.2.

Ocena asortymentu versus jakość obsługi klienta



Rysunek 4.2. Mapa grup strategicznych dla przedsiębiorstw branży FMCG – przykład

Źródło: Opracowanie własne.

Zaprezentowana na rysunku 4.2. mapa grup strategicznych pozwala spojrzeć na analizowaną konkurencję z trzech perspektyw. Z jednej strony mamy do czynienia z grupą sześciu najwyżej ocenianych przez klientów (według badań⁹) hipermarketów, w których nie tylko można kupić najszerszą gamę ofe-

⁹ *Ibidem.*

rowanych produktów, ale również, w których poziom obsługi klientów został oceniony najwyżej. W sektorze tym występuje również średnia półka sklepów tej branży, w której znalazły się takie marki, jak: Biedronka, Lidl, Groszek czy Netto. Równie dobrze oceniona została przez klientów jakość obsługi w dwóch innych sieciach tworzących ostatnią grupę (ABC oraz Żabka), w których jednak dostępny jest najniżej oceniany przez klientów oferowany koszyk produktów. Taka przykładowa mapa grup strategicznych, a także rozszerzenie tej analizy w postaci opracowania szeregu innych (opartych na różnych kryteriach) map, pozwala zawęzić perspektywę oceny przygotowywanego projektu inwestycyjnego do umieszczenia go w zakładanych planach dołączenia do wybranej grupy. Wówczas mamy do czynienia nie tylko z ogólną analizą całego sektora, ale w szczególności tej jego części, która inwestora najbardziej interesuje, gdyż zawiera w sobie otoczenie celowe, zbudowane z jednostek stanowiących najbliższą, potencjalną dla projektu przyszłą konkurencję.

4.4. Zastosowanie formuły drzewa decyzyjnego do budowania alternatywnych scenariuszy w projektach inwestycyjnych – studium przypadku: firma wydawnicza

Czasami zdarza się w projekcie sytuacja, w której możemy posłużyć się formułą drzewa decyzyjnego. Najczęściej dotyczy ono budowania określonych scenariuszy przyczynowo-skutkowych, które w zależności od wystąpienia bądź nie zaplanowanych zdarzeń będą stanowiły alternatywnie rozpatrywane formuły działania na etapie samej realizacji projektu. Przedstawiony w dalszej części rozdziału przykład zastosowania prostego drzewa decyzyjnego stanowi faktycznie realizowany projekt udoskonalenia procesu promocji usług, świadczonych przez duży podmiot gospodarczy na terenie Polski. Biorąc pod uwagę możliwości informatycznych systemów bazodanowych, jakie występują coraz powszechniej w różnych firmach wielu sektorów, przykład ten może stanowić stosunkowo uniwersalne źródło inspiracji do tego, w jak ciekawy sposób możemy wykorzystać gromadzone w systemach CRM¹⁰ dane, aby przekształcić je w interesujące menedżerów informacje, a w końcu – w wykorzystywaną w praktyce – wiedzę. Założmy zatem, że jesteśmy grupą projektową, która ma za zadanie opracowanie koncepcji zmiany dotychczasowego procesu promocji podręczników szkolnych Wydawnictwa, które od kilku lat realizowało następujący schemat działań promocyjnych:

1. Pierwszy kontakt z nauczycielem odbywa się poprzez przedstawiciela, który odwiedza go i dokonuje prezentacji oferowanych podręczników. Z uwagi na sezonowy charakter sprzedaży (miesiące: maj–czerwiec, a także wrzesień) przedstawiciel jest odpowiedzialny wyłącznie za promocję,

¹⁰ CRM (*Customer Relationship Management*) – tzw. Systemy Zarządzania Relacjami z Klientami, które gromadzą wszystkie informacje w specjalnie zaprojektowanej architekturze bazodanowej w celu optymalnego zarządzania przyszłymi relacjami z klientami.

a nie za stricte efekt sprzedażowy (zawiązanie transakcji kupna-sprzedaży). Po tym spotkaniu przedstawiciel prosi potencjalnego przyszłego klienta (nauczyciela danego przedmiotu) o wypełnienie specjalnej karty i informuje go, iż dzięki temu możliwe będzie otrzymanie darmowej przesyłki z promocyjnym zestawem podręczników (na karcie znajdują się m.in. dane teled adresowe klienta potrzebne do prowadzenia dalszych działań promocyjnych). Dane z wypełnionej karty są wprowadzane jeszcze tego samego dnia do systemu CRM, który dokonuje według określonego algorytmu segmentacji klientów. Ma ona na celu wyselekcjonowanie spośród nich najbardziej perspektywicznych w ocenie przedstawiciela nauczycieli, względem których będą prowadzone w dalszych miesiącach działania promocyjne.

2. Kolejny kontakt z wybraną grupą potencjalnych klientów odbywa się poprzez pracowników infolinii (Call Center), którzy weryfikują dane teled adresowe nauczycieli oraz, po sprawdzeniu poprawności dokonanej przez system CRM segmentacji, uruchamiają bądź nie wysyłkę gratisowej paczki podręczników w celu zapoznania się z nimi przez nauczycieli.
3. Wysyłka gratisowej próbki produktu – traktowana jako kolejny kontakt przedsiębiorstwa z klientem.
4. Na kolejnym etapie następuje zazwyczaj wysyłka okolicznościowej kartki świątecznej (imieninowej) do perspektywicznych klientów (działanie to traktowane jest również jako kontakt przedsiębiorstwa z klientem, podtrzymujący relację i oddziałujący na przyszły wybór nauczyciela).
5. Zaproszenie na warsztaty szkoleniowe prowadzone przez regionalnego przedstawiciela w oparciu o podręczniki wydawnictwa, a także oferowaną obudowę dydaktyczną.

Opisane działania promocyjne stanowią standardową procedurę realizowaną w ramach strategii promocyjnej przedsiębiorstwa. Firma ta działa na rynku krajowym i swoim zasięgiem geograficznym obejmuje ok. $\frac{3}{4}$ obszaru Polski. Przedstawiona strategia promocji obowiązuje formalnie od 2 lat i przynosi zadowalające efekty, chociaż powstały wątpliwości, czy rzeczywiście należy alokować środki w ramach działu promocji, wykonując aż 5 kontaktów z klientami. Zarząd przekazał projekt badawczy zewnętrznej grupie eksperckiej, prosząc o weryfikację dotychczasowych działań oraz optymalizację liczby kontaktów w ramach działu promocji. Zarząd sformułował ponadto przypuszczenie, iż nie jest wykluczone, że dotychczasowa promocja odbywała się z wybranymi klientami zbyt często. Może warto więc rozważyć modyfikację strategii, w ramach której ograniczona zostanie liczba kontaktów z tymi samymi klientami, w zamian za co przedsiębiorstwo podjęłoby akcję promocyjną na nowym terenie (nieobjętym do tej pory promocją z uwagi na ograniczony budżet). Taka modyfikacja musi mieć jednak racjonalne uzasadnienie merytoryczne, najlepiej będące wypadkową zgromadzonych w systemie CRM danych. Na potrzeby niniejszego zadania przyjmujemy pewne uproszczone założenia, które w praktyce nie miały miejsca. To jednak pozwoli Czytelniko-

wi w łatwy sposób zrozumieć ideę drzewa decyzyjnego, a jednocześnie będzie możliwe do przedstawienia w ramach niniejszego rozdziału.

Założenia do przeprowadzenia analizy:

1. Przyjmujemy, że dotychczas zostały wykonane 2 kontakty z 1000 klientów.
2. Do końca okresu promocji mamy do dyspozycji środki pozwalające wykonać łącznie 5000 klientokontaktów (dla uproszczenia modelu przyjmujemy, że każdy kontakt możliwy jest do przeprowadzenia na niepodzielnej docelowej grupie 1000 klientów). W tym zadaniu, aby pominąć skomplikowane wyliczenia, jakie musiałyby być przeprowadzone z uwzględnieniem zróżnicowanego kosztu jednostkowego różnych form kontaktu z klientem, założymy, że nasze propozycje działań będziemy ograniczali do budżetu wyrażonego w tzw. klientokontaktach (K-k). Na przykład realizacja 3000 K-k na niepodzielnych grupach klientów składających się z 1000 osób, mogłaby przyjąć następujące, alternatywne scenariusze:
 - realizacja I kontaktu ze wszystkimi 3000 klientów: $(1k \times 3000K = 3000 \text{ K-k})$,
 - realizacja I, II i III kontaktu z grupą 1000 klientów: $(3k \times 1000K = 3000 \text{ K-k})$,
 - realizacja z 1000 klientów I oraz II kontaktu, a także realizacja z drugim 1000 klientów wyłącznie I kontaktu: $(2k \times 1000K) + (1k \times 1000K) = 2000 \text{ K-k} + 1000 \text{ K-k} = 3000 \text{ K-k}$.
3. Aby przedstawić sposób myślenia zespołu realizującego w rzeczywistości ten projekt, założymy zatem, że dotychczas zostały wykonane 2 kontakty z 1000 klientów $(2k \times 1000K) = 2000 \text{ K-k}$, a także, że do końca okresu promocji pozostało nam do realizacji działanie, które musi zmieścić się w łącznym budżecie 5000 K-k.
4. Aby rozwiązać to zadanie, z systemu CRM wygenerowane zostały dane historyczne za poprzedni (ubiegłoroczny) efekt sprzedażowy. Na ich podstawie możliwe będzie opracowanie drzewa decyzyjnego:
 - z danych ubiegłorocznych wynika, iż spośród nauczycieli, którzy zostali wyłącznie odwiedzeni przez przedstawiciela, 6% zdecydowało się na zakup podręczników (po zakończeniu promocji);
 - spośród klientów, z którymi wykonywany był dodatkowo kontakt telefoniczny, łącznie 9% zdecydowało się na zakup produktów Wydawnictwa (kontakt ten statystycznie o 3% zwiększa prawdopodobieństwo przyszłego zakupu);
 - spośród klientów, którzy dodatkowo otrzymali gratisową paczkę z podręcznikami, w sumie 14% klientów wybrało produkt Wydawnictwa;
 - kartka świąteczna zwiększyła o 1% prawdopodobieństwo zakupu;
 - organizowane jako 5. kontakt spotkania grupowe zwiększyły w sumie do blisko 21% prawdopodobieństwo dokonania zakupu oferowanych przez Wydawnictwo książek.

Powyższe dane historyczne z systemu CRM pozwalają na następującą syntezę:

Etapy promocji – kontakt z klientem	I	II	III	IV	V
Skumulowane prawdopodobieństwo zakupu produktów po zakończeniu okresu promocyjnego	6%	9%	14%	15%	21%

Rozwiązanie zadania metodą drzewa decyzyjnego:

Dotychczas wykonaliśmy 2 kontakty z 1000 klientów, co oznaczmy [2:0]. Przyjmijmy, że pierwsza wartość, zapisana w nawiasie kwadratowym, będzie odpowiadała liczbie kontaktów na grupie dotychczasowej, druga wartość będzie natomiast oznaczała liczbę kontaktów z nowymi klientami. Zakładamy ponadto, iż opieramy nasze analizy na danych historycznych i aby mieć punkt odniesienia – nie możemy pomijać ani przesuwać kolejności realizacji działań promocyjnych – to bowiem spowodowałoby, że odwołujemy się do naszej intuicji, a nie do danych gromadzonych w systemie, co na tym (wstępnym etapie rozwiązania przykładu) etapie nie miało mieć miejsca.

A. Przypadek I: [5:0] – strategia skrajnej koncentracji

$[5:0]_{(I)} = 5$ kontaktów na grupie 1000 Klientów = 5000 K-k = 21% x 1000K = 210K

Odp. Zakładając, że w kolejnym roku przeprowadzimy wyłącznie realizowany w poprzednim okresie cykl promocyjny, składający się z pięciu kolejno następujących po sobie rodzajów kontaktów – przyjmując ubiegłoroczną (historyczną, dane pochodzą z CRM) efektywność – to około 210 Klientów zakupi nasze produkty.

B. Przypadek II: [4:1] – strategia umiarkowanej koncentracji

$[4:1]_{(II)} = (4$ kontakty na grupie 1000 Klientów) + (1 kontakt na grupie 1000 Klientów) = 4400000 K-k + 1000 K-k = (15% x 1000K) + (6% x 1000K) = 150K + 60K = 210K

Odp. Zakładając, że w kolejnym roku przeprowadzimy promocję do IV kontaktu z grupą dotychczasowych Klientów, a także wolny budżet skierujemy na realizację I kontaktu z grupą nowych 1000 Klientów – to w rezultacie osiągniemy efekt sprzedażowy na poziomie 210 Klientów, którzy prawdopodobnie zakupią nasze produkty w przyszłym roku.

C. Przypadek III i IV: [3:2] – strategia umiarkowanego rozproszenia

$[3:2]_{(III)} = (3$ kontakty na grupie 1000 Klientów) + (2 kontakty na grupie 1000 Klientów) = 3000 K-k + 2000 K-k = (14% x 1000K) + (9% x 1000K) = 140K + 90K = 230K

lub

$[3:2]_{(IV)} = (3$ kontakty na grupie 1000 Klientów) + (1 kontakt na grupie 2000 Klientów) = 3000 K-k + 2000 K-k = (14% x 1000K) + (6% x 2000K) = 140K + 120K = 260K

Odp. Zakładając, że w kolejnym roku przeprowadzimy promocję polegającą na realizacji 3 kolejnych kontaktów na grupie dotychczasowych Klientów, a pozostały budżet 2000 K-k przeznaczymy wyłącznie na spotkanie przedstawicieli z 2000 Klientów (tylko pierwszy kontakt), to uwzględniając efektywność ubiegłoroczną, możemy spodziewać się około 260 Klientów, którzy zakupią nasz produkt po okresie promocyjnym. Gdybyśmy natomiast budżet dla nowych Klientów przeznaczyli na realizację I oraz II kontaktu z grupą 1000 Klientów, to efektywność tych działań byłaby nieco niższa – pozyskalibyśmy zaledwie 230 Klientów.

D. Przypadek V, VI, VII: [2:3] – strategia skrajnego rozproszenia

$[2:3]_{(V)} = (2 \text{ kontakty na grupie } 1000 \text{ Klientów}) + (3 \text{ kontakty na grupie } 1000 \text{ Klientów}) = 2000 \text{ K-k} + 3000 \text{ K-k} = (9\% \times 1000\text{K}) + (14\% \times 1000\text{K}) = 90\text{K} + 140\text{K} = 230\text{K}$

lub

$[2:3]_{(VI)} = (2 \text{ kontakty na grupie } 1000 \text{ Klientów}) + (2 \text{ kontakty na grupie } 1000 \text{ Klientów}) + (1 \text{ kontakt na grupie } 1000 \text{ Klientów}) = 2000 \text{ K-k} + 2000 \text{ K-k} + 1000 \text{ K-k} = (9\% \times 1000\text{K}) + (9\% \times 1000\text{K}) + (6\% \times 1000\text{K}) = 90\text{K} + 90\text{K} + 60\text{K} = 240\text{K}$

lub

$[2:3]_{(VII)} = (2 \text{ kontakty na grupie } 1000 \text{ Klientów}) + (1 \text{ kontakt na grupie } 3000 \text{ Klientów}) = 2000 \text{ K-k} + 3000 \text{ K-k} = (9\% \times 1000\text{K}) + (6\% \times 3000\text{K}) = 90\text{K} + 180\text{K} = 270\text{K}$

Odp. Zakładając, że w kolejnym roku przeprowadzimy promocję polegającą na realizacji tylko 2 dotychczas wykonanych kontaktów z Klientami, a pozostały budżet 3000 K-k przeznaczymy na realizację strategii skrajnego rozproszenia, polegającej na dotarciu do możliwie szerokiej grupy 3000 Klientów, z którymi przeprowadzimy tylko 1 kontakt, to prognozowana liczba efektywnie zakończonych transakcji wyniesie aż 270.

Reasumując, przedstawione scenariusze działań promocyjnych zostały ułożone chronologicznie – od najbardziej skrajnej koncentracji działań na kluczowej, wąskiej grupie klientów, aż po skrajne rozproszenie promocji – obejmującej możliwie szeroką grupę klientów. W tym konkretnym przypadku (teoretyczne założenia, w praktyce oczywiście rozkład prawdopodobieństwa będzie różny dla różnych przedsiębiorstw) wyniki analizy mogą być inne. Niemniej jednak wybór optymalnej strategii (koncentracji, rozproszenia) w przedstawionym przykładzie i jego pochodnych powinien również uwzględniać następujące informacje:

- Wzrost proporcjonalny¹¹ prawdopodobieństwa rosnącego wraz z kolejnym realizowanym kontaktem nie stanowi determinanty wyboru strategii promocji. Należy wziąć pod uwagę funkcję kosztów lub czasu.

¹¹ Wzrost proporcjonalny praktycznie nie występuje na rynku (w gospodarce wolnorynkowej). Jest on tylko teoretyczną konstrukcją, która stanowi impuls do rozważań na temat roli takich czynników, jak intuicja, nieformalne informacje na temat działań konkurencji, wy-

- Wzrost progresywny¹², poprzez efekt synergiczny kolejnych działań promocyjnych, determinuje skrajną lub umiarkowaną koncentrację na kluczowych klientach (segmentacja).
- Wzrost degresywny¹³, wyrażający się coraz niższym przyrostem prawdopodobieństwa zakupu produktów po kolejnym realizowanym kontakcie, oznacza konieczność rozproszenia działań promocyjnych na możliwie jak największej grupie potencjalnych klientów.
- W przedstawionym przykładzie pominięto analizę funkcji prawdopodobieństwa w postaci destymulanty¹⁴, która w skrajnych działaniach promocyjnych może mieć miejsce. Oznaczać to może zniechęcenie nawet wcześniej przekonanego już klienta, z uwagi na zbyt uporczywe realizowanie kolejnych kroków promocyjnych.
- Przedstawiona analiza, obok jej rozwinięcia metodami dedukcji (z uwzględnieniem intuicji), możliwa jest do przeprowadzenia w oparciu o dane historyczne – w tym przypadku archiwizowane w bazie CRM przedsiębiorstwa.

4.5. Macierz reagowania na ryzyko jako wielowymiarowa podstawa oceny ryzyka i efektywności alternatywnych projektów inwestycyjnych – studium przypadku: inwestycja kapitałowa

Rozważając alternatywne inwestycje kapitału, inwestor zamierza podjąć decyzję w oparciu o dwa podstawowe kryteria: ryzyko realizacji projektu oraz

wiad gospodarczy itd., w procesie podejmowania decyzji o charakterze strategicznym dla działalności przedsiębiorstwa.

¹² Wzrost progresywny jest możliwy do uzyskania w szczególności w takich sektorach działalności, w których klient musi zostać potraktowany indywidualnie (spersonalizowany marketing), aby móc podjąć satysfakcjonującą dla nas decyzję o zakupie naszych produktów / usług. Najczęściej ten rodzaj percepcji konsumpcyjnej będzie występował w przypadku dóbr luksusowych, a także zaspokajających potrzeby wyższego rzędu.

¹³ Wzrost degresywny będzie najczęściej miał miejsce w praktyce gospodarczej. Skokowo bowiem największy przyrost zainteresowanych klientów uzyskamy po pierwszym i drugim kontakcie. Następne kontakty oczywiście będą w określonym stopniu budowały (powoli) portfel naszych klientów, ale w coraz mniejszym stopniu. Koszt pozyskania zainteresowanych naszą ofertą klientów, którzy ujawnią się na poziomie pierwszego i drugiego kontaktu, jest niewspółmierny do kosztów pozyskania tych, którzy na tym etapie wykazali zainteresowania bądź całkowicie zanegowali możliwość dokonania w przyszłości transakcji zakupowych.

¹⁴ W tym miejscu autorzy podkreślają możliwość nagłego spadku zainteresowania proponowaną ofertą przedsiębiorstwa, który jest wynikiem zbyt agresywnej, nachalnej i odbieranej przez niektórych klientów jako „natarczywa” akcji promocyjnej. Po kolejnym zrealizowanym kontakcie liczba zainteresowanych naszą działalnością klientów maleje, okazuje się bowiem, że nawet ci, którzy na poprzednim etapie potencjalnie byli zainteresowani współpracą z nami, z uwagi na zbyt agresywne działania marketingowe nie wykazują już tego zainteresowania.

jego efektywność. W tym celu na pierwszym etapie analizy identyfikuje on kierunki inwestycji (strategie inwestycyjne), które zostały przedstawione w tabeli 4.4.. Planowana kwota inwestycji wynosi 500 000 zł, zaś analizowany okres angażowania kapitału wynosi 10 lat.

Tabela 4.4. Alternatywne strategie inwestycyjne i subiektywna waga ich opłacalności – przykład

Lp.	Strategia inwestycyjna	Waga opłacalności
1	Działalność franchisingowa w obszarze gastronomii	16%
2	Działalność gospodarcza w oparciu o własną koncepcję biznesu	26%
3	Zakup ziemi w celu jej przyszłej odsprzedaży	14%
4	Zakup nieruchomości pod wynajem	12%
5	Lokata kapitału w fundusze inwestycyjne	12%
6	Gra na giełdzie – zakup akcji w zdywersyfikowanym portfelu	15%
7	Zdeponowanie środków na lokacie bankowej	5%
OGÓLEM		100%

Źródło: Opracowanie własne.

Przedstawione w tabeli 4.4. strategie inwestycyjne, a także wagi ich opłacalności (nie efektywność, która byłaby wyrażona spodziewaną stopą zwrotu, lecz oceniane względem siebie strategie wyrażone w postaci wag, umożliwiające porównanie między sobą potencjalnych opłacalności kolejnych strategii inwestycyjnych) są wyłącznie przykładowymi działaniami, które nie odnoszą się do rzeczywistych koncepcji inwestycyjnych autorów. Suma wszystkich wag powinna wynosić 100%. W kolejnym etapie analizy należy zidentyfikować rodzaje ryzyk, jakie występują w różnych strategiach inwestycyjnych. Na tym etapie nie należy przyporządkowywać ryzyk poszczególnym strategiom, ale w sposób ogólny zidentyfikować możliwie szeroki wachlarz różnych ryzyk, jakie mogą potencjalnie towarzyszyć różnym formom inwestowania kapitału:

- A. Ryzyko załamania popytu, niespodziewanych zmian gustów konsumentów,
- B. Ryzyko nieprzewidzianych efektów sezonowości,
- C. Ryzyko zmian kursu walutowego,
- D. Ryzyko przeinwestowania w stosunku do osiągniętej stopy zwrotu,
- E. Ryzyko kataklizmu (pożaru, powodzi), losowe.

Następnie należy dokonać estymacji wpływu strategii na różne rodzaje ryzyka¹⁵. W tym przykładzie ograniczymy ten proces do postawienia „+” przy pozytywnym wpływie danej strategii na określone ryzyko (czyli w sytuacji

¹⁵ Szerzej: C. L. Pritchard, *Zarządzanie ryzykiem w projektach. Teoria i praktyka*, Wyd. WIG-Press, Warszawa 2002, s. 343.

gdy dana strategia będzie minimalizowała czy też niwelowała występowanie określonego ryzyka), oraz „-” przy negatywnym wpływie (realizacja danej strategii nie wyklucza istnienia tego ryzyka). W praktyce można zamiast prostego określania kierunku wpływu, poprzez stawianie „+” oraz „-”, przyjąć określoną skalę siły tego wpływu, np. od -5 do 5. Realizacja tego procesu odbywa się poprzez wypełnienie macierzy reagowania na ryzyko zawartej w tabeli 4.5. Najlepiej jest wypełniać kolejne pola kolumnami (1A, 1B, 1C, ..., 1E), zaczynając od odpowiedzenia na pytanie: czy strategia (1) uruchomienia działalności gospodarczej opartej na franchisingu zminimalizuje (wycelminuje) ryzyko załamania popytu i niespodziewanych zmian gustów konsumentów. Jeżeli odpowiemy, że nie, bowiem to ryzyko według nas będzie obecne przy realizacji tego typu strategii, to należy w polu 1A postawić znak „-”, który będzie oznaczał, że analizowana strategia ma negatywny wpływ w stosunku do minimalizacji tego rodzaju ryzyka. W następnej kolejności badamy, czy ta sama strategia (1) – uruchomienia działalności gospodarczej opartej na franchisingu – wycelminuje ryzyko nieprzewidywanych efektów sezonowości. W zależności od udzielonej odpowiedzi stawiamy właściwy symbol, wskazujący na potencjalny: brak możliwości redukcji analizowanego typu ryzyka („-”) lub jego redukcję („+”). Po całkowitym uzupełnieniu wszystkich pól macierzy należy dodać w pionach postawione „+”, aby odpowiedzieć na pytanie: która ze strategii inwestycyjnych w najwyższym stopniu minimalizuje analizowane typy ryzyka (ta strategia, która otrzyma największą liczbę „+”). Następnie należy dokonać sumowania w poziomach (wierszach) wszystkich postawionych „-”, w celu odpowiedzi na pytanie, które z analizowanych ryzyk stanowi według nas najważniejsze i najtrudniejsze do wycelminowania, przy ewentualnym wdrożeniu zidentyfikowanych projektów inwestycyjnych w życie. Będzie nim oczywiście to ryzyko, które otrzyma największą liczbę „-”.

Tabela 4.5. Macierz reagowania na ryzyko – estymacja wpływu strategii inwestycyjnych na występowanie określonych typów ryzyka związanego z projektami inwestycyjnymi – przykład

ryzyka \ strategie	1	2	3	4	5	6	7	Siła ryzyka (suma „-”)
A	-	-	-	+	-	-	+	5
B	-	-	+	+	-	-	+	4
C	+	-	+	+	-	-	+	3
D	-	-	-	-	-	-	+	6
E	-	-	-	-	+	-	+	5
Atrakcyjność strategii (suma „+”)	1	0	2	3	1	0	5	-

Źródło: Opracowanie własne.

Po wypełnieniu macierzy reagowania na ryzyko można zauważyć, iż:

1. Najatrakcyjniejszą strategią inwestycyjną spośród rozważanych alternatywnych projektów, która minimalizuje wszystkie analizowane ryzyka, jest zdeponowanie oszczędności na długoterminowej lokacie bankowej. Tego zapewne się spodziewaliśmy, gdyż jest to jednocześnie najbardziej pasywna z rozważanych opcji inwestycyjnych. Strategią, która obarczona jest największą liczbą ryzyk, jest własna działalność gospodarcza oraz gra na giełdzie (nawet przy zdywersyfikowanym portfelu akcji).
2. Najistotniejszym ryzykiem, występującym niemal we wszystkich rozważanych strategiach inwestycyjnych, jest ryzyko przeinwestowania w stosunku do osiągniętej stopy zwrotu. To ryzyko zostało wyeliminowane wyłącznie przy strategii najbardziej pasywnej, polegającej na ulokowaniu środków na lokacie bankowej. Opcja taka została zaznaczona, bowiem przyjęto założenie, iż inwestor zna z góry stopę oprocentowania lokaty bankowej, zatem decydując się na ten wybór inwestycyjny i znając wszystkie jego warunki, nie może być nim rozczarowany.

Na ostatnim etapie naszej analizy powrócimy do wcześniej określonych przez nas wag, które przyporządkowaliśmy analizowanym strategiom, a które odnosiły się do oczekiwanego przez nas poziomu efektywności, który jak sądzimy – jest dość mocno zróżnicowany w analizowanych strategiach inwestycyjnych. W tym celu wypełnić należy tabelę 4.6.

Tabela 4.6. Macierz ważonych atrakcyjności alternatywnych projektów inwestycyjnych – przykład

Strategie inwestycyjne	1	2	3	4	5	6	7
Atrakcyjność strategii (suma „+”)	1	0	2	3	1	0	5
Wagi opłacalności realizacji strategii inwestycyjnej	16%	26%	14%	12%	12%	15%	5%
Iloczyn	0,16	0,00	0,28	0,36	0,12	0,00	0,25

Źródło: Opracowanie własne.

Po uzupełnieniu tabeli 4.6. wcześniej przeprowadzonymi obliczeniami uzyskujemy kolejną, bardzo interesującą sugestię, ułatwiającą nam podjęcie decyzji inwestycyjnej. Okazuje się bowiem, że wybrana na poprzednim etapie analizy (uwzględniającej wyłącznie kryterium minimalizacji ryzyka) strategia zdeponowania środków na lokacie bankowej nie jest w tym momencie już najkorzystniejsza. Uwzględniając bowiem wcześniej określone wagi, związane z efektywnością realizacji poszczególnych projektów inwestycyjnych, okazuje się, że zgodnie z naszymi obliczeniami najlepsza strategia inwestycyjna spośród rozważanych alternatywnych projektów dotyczy zakupu nieruchomości pod wynajem (4). Ta opcja inwestycyjna w naszej opinii spełnia

w najwyższym stopniu oczekiwania inwestora, którymi są: minimalizacja ryzyka oraz jednoczesna próba maksymalizacji efektywności.

Reasumując, warto podkreślić, iż przedstawiona metoda macierzy reagowania na ryzyko jest metodą elastyczną. W zależności od inwestora można przyjmować dowolne kryteria oceny (niekoniecznie ryzyko i efektywność). Także w zależności od poziomu przygotowania zespołu projektowego, wykorzystującego tę metodę, uzyskamy bardziej bądź mniej wiarygodne wyniki przeprowadzonej analizy. Oczywiście będzie ona zawsze subiektywna, określona w czasie i warunkach, jakie wyznaczają nam ramy brzegowe rozważanych projektów inwestycyjnych. Jeżeli jednak zespół projektowy wykaże się nie tylko kreatywnością, ale również otwartością i podda konstruktywnej dyskusji rozważane opcje strategiczne, a także rzetelnie przeprowadzi kolejne etapy tej metody, to wydaje się, iż wnioski z niej płynące mogą być bardzo wartościowym źródłem kolejnych, jakościowych informacji dla inwestora.

4.6. Ważona Macierz SWOT jako sposób na podsumowanie składowych analiz w projektach inwestycyjnych – studium przypadku: branża turystyczna

O analizie SWOT¹⁶ (silnych i słabych stronach projektu, a także szansach i zagrożeniach płynących z jego otoczenia) słyszał już chyba każdy. A przynajmniej metoda ta znana jest tym z nas, którzy mieli jakkolwiek styczność z ekonomicznymi aspektami planowania bądź analizowania projektów. Przykład zawarty w tej części rozdziału ma jednak nie tylko służyć jako źródło inspiracji do wykorzystywania tej metody w ujęciu ważonym, ale także ma wskazywać, jak konkretne mogą być wnioski umieszczane w tabeli syntetyzującej – SWOT. W projektach inwestycyjnych można to wykorzystać w dwóch miejscach, mianowicie jako pewnego rodzaju tabelaryczne podsumowanie części opisowej (jakościowej) projektu, a także na końcu części finansowej. W ten sposób odbiorca projektu (inwestor) będzie mógł w szybki sposób zorientować się o wynikach przeprowadzonych przez nas analiz, a także odnieść się do tych fragmentów projektu, które zainteresują go po przeczytaniu wniosków zawartych właśnie w SWOT.

Poniższa tabela SWOT jest rzeczywistym podsumowaniem analizowanego projektu inwestycyjnego związanego z inicjowaniem działalności turystycznej przez przedsiębiorcę z południa Polski. Zawiera ona wyłącznie przykładowe podsumowanie uprzednio dokonanych analiz w obszarze: harmonogramu głównych zamierzeń i działań inwestora, jego potencjału zasobowego i kapitałowego, koncepcji marketingu, a także bardzo szeroko przeprowadzonej analizy otoczenia konkurencyjnego. Należy pamiętać, iż analiza SWOT

¹⁶ Szerzej: J. Brózda, S. Marek, *Otoczenie przedsiębiorstwa*, [w:] *Podstawy nauki o organizacji*, red. S. Marek, M. Białasiewicz, PWE, Warszawa 2008, s. 116–117.

zazwyczaj nie zastąpi wnikliwego i rzetelnego badania, które powinno zostać umieszczone w projekcie przed nią samą.

Tabela 4.7. Ważona analiza SWOT sektora usług turystycznych i perspektyw rozwoju Pensjonatu Wypoczynkowego na południu Polski – przykład

WAŻONA ANALIZA SWOT – silne i słabe strony oraz szanse i zagrożenia projektu inwestycyjnego				
Lp.	SILNE strony rozwoju Pensjonatu Wypoczynkowego	Ocena (-5;5)	Waga	Ocena ważona
S1	Atrakcyjna lokalizacja Pensjonatu (strefa A – najczystszy obszar uzdrowiska, sanatoria, baseny geotermalne).	5,00	25%	1,25
S2	Wysoki standard Pensjonatu (nowoczesne i komfortowe wykończenie i wyposażenie pomieszczeń).	5,00	25%	1,25
S3	Szeroka i niekonwencjonalna oferta (Tydzień dla Zdrowia, Akademia Przygody: Rambling, Rafting, Off Road, Mini Konferencja, Spotkania dla VIP-ów, Szkoła Project Managerów, szkolenia dedykowane).	4,00	20%	0,80
S4	Wysokie kwalifikacje (MBA, licencje trenerskie NLP, studia podyplomowe) oraz bogate doświadczenie w branży szkoleniowej, a także w organizacji aktywnej turystyki właściciela Pensjonatu.	4,00	5%	0,20
S5	Najważniejsze plany rozwojowe Pensjonatu na najbliższe lata: <ul style="list-style-type: none"> • wyposażenie i adaptacja restauracji, budowa SPA, gabinetu masażu, sauny, • w dalszej perspektywie adaptacja i modernizacja pięciu domków drewnianych, zagospodarowanie terenu zielonego. 	4,00	5%	0,20
S6	Najważniejsze plany marketingowe Pensjonatu na najbliższe lata: <ul style="list-style-type: none"> • umowy z biurami turystycznymi w Niemczech i na Ukrainie na organizację pobytów grupowych, • umowy kooperacyjne z uzdrowiskami (solanki, baseny geotermalne) uatrakcyjnijające pobyt gości, • ubieganie się o nadanie obiektowi kategorii***, która podniesie prestiż Pensjonatu. 	4,50	20%	0,90
OGÓLEM SILNE STRONY			100%	4,60

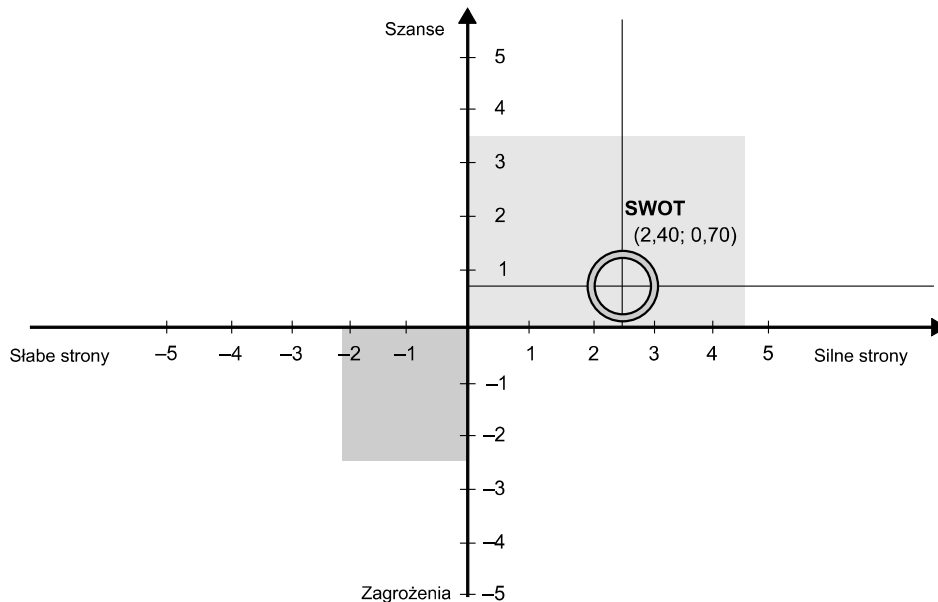
WAŻONA ANALIZA SWOT – silne i słabe strony oraz szanse i zagrożenia projektu inwestycyjnego				
Lp.	SŁABE strony rozwoju Pensjonatu Wypoczynkowego	Ocena (-5;5)	Waga	Ocena ważona
W1	Stosowanie przez Pensjonat strategii relatywnie wysokich cen, które mogą zaakceptować jedynie segmenty klientów instytucjonalnych (biznesowych) oraz wybrane grupy osób prywatnych (w sezonach o niższym popycie na usługi będzie konieczność stosowania promocyjnych upustów bądź rozszerzenia oferty obiektu).	(-2,50)	40%	(-1,00)
W2	Niezakończony proces inwestycyjny w Pensjonacie – obniżający dotychczasowe możliwości pełnego wykorzystania potencjału hotelowego obiektu, a także uniemożliwiający dotychczas nadanie obiektowi kategorii *** (trzech gwiazdek).	(-2,50)	40%	(-1,00)
W3	Wczesny cykl życia przedsiębiorstwa (Pensjonatu) wskazujący na konieczność ponoszenia relatywnie wysokich nakładów inwestycyjnych i marketingowych w rozwój działalności (faza <i>start-up</i>).	(-1,00)	20%	(-0,20)
OGÓLEM SŁABE STRONY			100%	(-2,20)
WAŻONA ANALIZA SWOT – silne i słabe strony oraz szanse i zagrożenia projektu inwestycyjnego				
Lp.	SZANSE rozwoju Pensjonatu Wypoczynkowego	Ocena (-5;5)	Waga	Ocena ważona
O1	Prognozy Instytutu Turystyki wskazujące na wzrost liczby turystów zagranicznych odwiedzających Polskę w najbliższych latach, a także prognozy Instytutu Badań nad Gospodarką Rynkową wskazujące na wzrost wartości dodanej sekcji „Hotele i restauracje” do roku 2020.	3,00	15%	0,45
O2	Dane Głównego Urzędu Statystycznego wskazujące na stały wzrost intensywności ruchu turystycznego w analizowanym województwie, a także wzrost zaufania i napływy zagranicznych turystów (Niemcy).	3,00	15%	0,45
O3	Dane Głównego Urzędu Statystycznego wskazujące na wzrost wyników finansowych przedsiębiorstw branży turystycznej zlokalizowanych na obszarze planowanej działalności Pensjonatu.	3,00	15%	0,45
O4	Umieszczenie w Strategii Rozwoju Województwa X na lata 2007–2013 kierunków działań związanych z rozwojem infrastruktury dla rozwoju ruchu turystycznego, podniesieniem rentowności usług turystycznych oraz wspieraniem rozwoju usług kultury i czasu wolnego.	4,00	15%	0,60

O5	Dane z Monitorów Sądowych i Gospodarczych wskazujące brak odnotowanych w ostatnich dwóch latach upadłości przedsiębiorstw o turystyczno-hotelarskim profilu wykonywanej działalności gospodarczej.	3,00	15%	0,45
O6	Planowane wstąpienie Polski do Strefy Euro determinujące wzrost cen usług hotelarskich i zrównanie ich poziomu z cenami zachodnimi (dalszy wzrost rentowności działalności hotelarskiej).	4,00	25%	1,00
OGÓŁEM SZANSE			100%	3,40
WAŻONA ANALIZA SWOT – silne i słabe strony oraz szanse i zagrożenia projektu inwestycyjnego				
Lp.	ZAGROŻENIA dla rozwoju Pensjonatu Wypoczynkowego	Ocena (-5;5)	Waga	Ocena ważona
T1	Wysoka koncentracja (mała liczba firm konkurujących z Pensjonatem) na terenie miejscowości wypoczynkowej, determinująca stosowanie konkurencji cenowej.	(-4,00)	40%	(-1,60)
T2	Sezonowość usług turystycznych i obłożenia bazy hotelowej (determinująca konieczność uwzględniania niekonwencjonalnych działań Pensjonatu).	(-3,00)	30%	(-0,90)
T3	Oddalanie się perspektyw przystąpienia Polski do (Unii Walutowej) Strefy Euro.	(-1,00)	20%	(-0,20)
T4	Prognozowany wzrost aktywności turystycznej alternatywnych (substytucyjnych) regionów Polski.	0,00	10%	0,00
OGÓŁEM ZAGROŻENIA			100%	(-2,70)

Źródło: Opracowanie własne.

Zidentyfikowane silne i słabe strony oraz szanse i zagrożenia dla projektu inwestycyjnego uruchomienia w miejscowości wypoczynkowej Pensjonatu zostały ocenione w określonej w tabeli 4.1. skali $(-5;5)$, a także wzbogacone subiektywnie nadanymi przez autorów analizy wagami. Dalsza interpretacja macierzy SWOT polegać powinna na zestawieniu dwóch pierwszych jej obszarów z dwoma ostatnimi. Może być to dokonane w formie komentarza słownego, jak również w formie graficznej – przez wykreślenie odpowiednich osi współrzędnych. Proste na nią naniesione będą wyznaczone z jednej strony różnicą pomiędzy ważoną oceną silnych stron powodzenia analizowanego projektu inwestycyjnego (+4,60) a jego słabymi stronami (-2,20). W naszym przypadku różnica ta jest na korzyść szans powodzenia realizacji projektu i wynosi +2,40. Z drugiej zaś strony otoczenie będzie miało wpływ na realizowany projekt na poziomie różnicy ważonej oceny szans powodzenia projektu (+3,40) oraz jego zagrożeń (-2,70). W rezultacie występuje więcej atutów płynących z otoczenia projektu (+0,70), co stanowi o jego potencjale rozwojowym.

Graficzna forma prezentacji wyników analiz, opracowanych w formie SWOT, została przedstawiona na rysunku 4.3.



Rysunek 4.3. Graficzna synteza analizy SWOT dla projektu inwestycyjnego uruchomienia Pensjonatu Wypoczynkowego – przykład

Źródło: Opracowanie własne.

Przedstawione na rysunku 4.3. wyniki opracowane w ważonej macierzy SWOT pozwalają na wyciągnięcie interesujących wniosków. Mianowicie pole prostokąta, którego boki wyznaczyły słabe strony projektu i zagrożenia płynące z jego otoczenia (III ćwiartka układu współrzędnych), jest wyraźnie mniejsze niż pole figury, jaką wyznaczyły proste będące ważonymi ocenami silnych stron tego projektu i szans wpływających na niego z otoczenia (I ćwiartka). Poprzez tę graficzną ilustrację dokonano kwantyfikacji jakościowych informacji, zawartych w tradycyjnie przeprowadzanej analizie SWOT, co z pewnością będzie uznane za walor tak pogłębionej części analitycznej podsumowania projektu. Ponadto udało się wykreślić globalny punkt przecięcia analizy SWOT, który z uwagi na umiejscowienie w I ćwiartce układu współrzędnych (2,40; 0,70) wskazuje na przewagę silnych stron i szans w realizacji projektu inwestycyjnego. W opinii autorów tak właśnie przeprowadzona ważona analiza SWOT staje się wiarygodną podstawą dla dalszego przebiegu procesu podejmowania decyzji inwestycyjnych.

Reasumując, przedstawione wybrane metody ekonomicznej analizy i oceny otoczenia dalszego i bliższego projektów inwestycyjnych miały w swojej istocie wskazać Czytelnikowi interesujące możliwości kwantyfikacji zjawisk jakościowych, które zazwyczaj pozostawiane są w przygotowywanych pro-

jektach inwestycyjnych na poziomie opisów słownych. Wskazane metody mogą stanowić wzbogacenie przeprowadzanych analiz. Są one, wraz z bardzo mocno ugruntowaną w teorii i praktyce zarządzania projektami metodyką finansowej oceny projektów inwestycyjnych, zbiorem komplementarnych i wartych uwagi metod badawczych. Ich stosowanie wymaga jednak dużej otwartości, a także zachowania podstawowych zasad związanych z szeroko pojętymi uwarunkowaniami zarówno postępowania indukcyjnego, jak również dedukcyjnego.

Bibliografia

1. Antonowicz A., Antonowicz P., Bieliński J., *Outsourcing i kooperacja w przemyśle okrętowym. Diagnozy, strategie i rozwiązania na rzecz wzrostu zdolności adaptacyjnych pracowników przemysłu okrętowego*, Wyd. IBnGR-GAB, Gdańsk 2007.
2. Antonowicz A., Antonowicz P., *Matematyka finansowa w praktyce. Wybrane zagadnienia z zakresu finansów przedsiębiorstw*, ODDK, Gdańsk 2009.
3. Antonowicz A., Antonowicz P., *Perspektywy rozwoju rynku floty offshore, gazowców LNG oraz sektora przebudowy i remontów statków w Polsce w dobie globalnego kryzysu i zmian koniunkturalnych*, [w:] *Społeczno-ekonomiczne wymiary globalnego kryzysu finansowego*, red. L. Pawłowicz, M. Czerwińska, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania UG, nr 3/1, Sopot 2009.
4. Antonowicz P., *Cykl koniunkturalny a efekt domina upadłości na przykładzie przedsiębiorstwa Nord Sp. z o.o.*, [w:] *Meandry upadłości przedsiębiorstw. Klęska czy druga szansa*, red. E. Mączyńska, Wyd. SGH w Warszawie, Warszawa 2009.
5. Antonowicz P., *Uwarunkowania rozwoju sektora budowlanego w Polsce*, [w:] *Pomorskie Obserwatorium Rynku Pracy – Raport sektorowy, Budownictwo*, red. M. Nowicki, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Gdańsk 2007
6. Brózda J., Marek S., *Otoczenie przedsiębiorstwa*, [w:] *Podstawy nauki o organizacji*, red. S. Marek, M. Białasiewicz, PWE, Warszawa 2008.
7. Gierszewska G., Romanowska M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2003.
8. Griffin R. W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
9. Johnson G., Scholes K., *Exploring Corporate Strategy*, Prentice Hall Europe, London 1999.
10. Kotler P., *Marketing*, Wyd. REBIS, Poznań 2005.
11. Lisiński M., *Metody planowania strategicznego*, PWE, Warszawa 2004.
12. Małkowska-Borowczyk M., *Uwarunkowania zewnętrzne decyzji strategicznych*, [w:] *Praktyka zarządzania strategicznego. Studia przypadków*, red. E. Urbanowska-Sojkin, PWE, Warszawa 2008.

13. Marek S., Białasiewicz M., *Podstawy nauki o organizacji*, PWE, Warszawa 2008.
14. Mączyńska E.: *Meandry upadłości przedsiębiorstw. Klęska czy druga szansa*, Wyd. SGH w Warszawie, Warszawa 2009.
15. Pawłowicz L., Czerwińska M., *Społeczno-ekonomiczne wymiary globalnego kryzysu finansowego*, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania UG, nr 3/1, Sopot 2009.
16. Penc-Pietrzak I., *Analiza strategiczna w zarządzaniu firmą. Koncepcja i stosowanie*, C. H. Beck, Warszawa 2003.
17. Porter M.E., *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 2000
18. Pritchard C. L., *Zarządzanie ryzykiem w projektach. Teoria i praktyka*, Wyd. WIG-PRESS, Warszawa 2002.
19. Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R. jr., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2001.
20. Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie, Struktury, Decyzje, Tożsamość*, red. J. P. Detrie, PWE, Warszawa 2001.
21. Sudoł S., *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Zarządzanie przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2006.
22. Thompson A.A., Strickland A.J., *Strategic Management. Concepts and Cases*, Irwin, New York, 1993.
23. Wrabec P., Stasiak P., *Ranking hipermarketów 2011. Gdzie kupować?*, „Polityka”, 2011.