

Mgr Magdalena Suska-Szczerbicka

Sluchaczka Zaocznych Studiów Doktoranckich

Uniwersytet Szczeciński, Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania

Analiza strategiczna w procesie zarządzania strategicznego

Wprowadzenie

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie wpływu analizy strategii dla powodzenia przedsiębiorstwa. Występujące w ostatnich latach w Polsce liczne przemiany społeczno-gospodarcze, przyczyniły się do zmiany warunków funkcjonowania większości przedsiębiorstw. Bardzo istotnym problemem staje się rozwój przedsiębiorstwa. Nie ma miejsca na prowadzenie nieprofesjonalnego biznesu. We współczesnym świecie żadne przedsiębiorstwo nie może przetrwać bez planowania rozwoju. Dzisiaj nie znajduje już potwierdzenia teza, że planowanie rozwoju jest domeną dużych firm handlowych czy produkcyjnych. Aby osiągnąć sukces również małe firmy powinny posiadać strategię rozwoju, zamiast zdawać się na „los”. W dzisiejszych przedsiębiorstwach efektywne działanie wymaga od ludzi uczestniczących w organizacji, a zwłaszcza od jej kierownictwa profesjonalnego rozwiązywania problemów, sprawnego myślenia i działania. Dzisiejszego przedsiębiorcę muszą cechować między innymi zdolność strukturalnego planowania, znajomość rynku oraz chęci działania. Stworzenie planu działania jest podstawowym warunkiem udanego startu dla jakiegokolwiek przedsięwzięcia. Bardzo ważnym elementem sukcesu jest pomysł, przekonywujący na tyle by można było wprowadzić go w życie. Niezbędny jest długookresowy plan działania - strategii, czyli określenie jego przydatności przez okres następnych lat.

Rola i zakres analizy strategicznej

„Czy sposób rozumowania,... logika i podejście do problemu funkcjonowania organizacji pomagają w zrozumieniu otaczającego nas świata rzeczywistego?”¹ Prawidłowe przygotowanie strategii działania przedsiębiorstwa wymaga od przedsiębiorcy odpowiedniego zdiagnozowania potencjału firmy oraz otoczenia i zachodzących w nim zmian. Pełna i dobrze wykonana analiza strategiczna to połowa sukcesu strategii przedsiębiorstwa. Pozwala bowiem dokonać słusznych wyborów kierunków i sposobów

¹ H.I.Ansoff: *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 1985, str.16

rozwoju przedsiębiorstwa.² Nowoczesne planowanie to nacisk na badanie otoczenia, które charakteryzuje się brakiem przewidywalności a stwarza dodatkowe zagrożenia. Zarządzanie strategiczne występuje w trzech etapach: przeprowadzenia analiz, planowania, zarządzania.

W związku z rozwojem otoczenia nasiliło się naukowe podejście do metod, które ułatwią przewidywanie zmian w otoczeniu i łatwiejsze dostosowywanie się do niego. Pojawiły się również załączki koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu.³ Rozwój otoczenia doprowadził do tego, że poszukiwano nowych metod i rozwiązań gdy jedne metody nie skutkowały w ich miejsce pojawiały się nowe bardziej skuteczne. W ostatnich latach skupiono się na analizie jako wieloaspektowe traktowanie strategii z nastawieniem na „strategiczne myślenie”.

„Myśleć strategicznie oznacza:

- dążyć do poznania sytuacji, badania szans, wyboru celów i zasad wykorzystania zasobów, wybiegając myślą na przód,
- stosować zespół technik oraz metod analizy i syntezy umożliwiających realizację tych dążeń oraz gromadzić niezbędne informacje,
- charakteryzować się chęcią ustawicznej zmiany obszarów oraz sposobów działania przedsiębiorstwa zgodnie ze zmianą wizji tego przedsiębiorstwa i stanu jego otoczenia.⁴

Dokonuje się diagnozowania firmy, jej otoczenia w celu opracowania właściwej dla przedsiębiorstwa strategii rozwoju. Do przeprowadzenia tych badań niezbędne jest wykorzystanie analizy strategicznej. Analiza strategiczna jest złożonym procesem badawczym umożliwiającym diagnozowanie przedsiębiorstwa i jego otoczenia.⁵ Analiza strategiczna stanowi fundament do formułowania strategii.⁶ Według G. Gierszewskiej i M. Romanowskiej „analiza strategiczna jest zestawem metod analizy, które pozwalają na zbadanie, ocenę i przewidywanie przyszłych stanów wybranych elementów przedsiębiorstwa i jego otoczenia z punktu widzenia możliwości przetrwania i rozwoju.⁷ Według M. Romanowskiej cechą charakterystyczną analizy strategicznej jest łączenie dwóch źródeł informacji: jednoczesne badanie otoczenia i samej organizacji oraz konfrontowanie wyników

² M. Romanowska: *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2004, str.9

³ por. J.A.F.Stoner R.E.Freeman D.R.Gilbert: *Kierowanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001, str.106

⁴por. G. Gierszewska, M. Romanowska: *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE Warszawa 2003, str. 18

⁵ por. *Zarządzanie strategiczne Systemowa Koncepcja Biznesu*, Praca Zbiorowa pod red. M.Moszkowicza, PWE Warszawa 2005, str. 225

⁶ por. Z.Pierścionek: *Strategie rozwoju firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998., str.98

⁷ G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna...* op.cit., str. 17

tych badań w celu ustalenia jej potencjału rozwojowego.⁸ Dobry menedżer powinien posiadać umiejętność diagnozowania przedsiębiorstwa i jego otoczenia, powinien umieć wychwycić szanse dla rozwoju swojego przedsiębiorstwa i przewidzieć zagrożenia jakie są związane z rozwojem. Wydarzenia, które wyzwalają w przedsiębiorstwach doskonalenie strategiczne to: kryzys firmy, spadek udziału w rynku, spadająca dynamika rozwoju, chęć zdobycia nowego rynku. Prawidłowo wykonana analiza strategiczna powinna obejmować wszystkie działy w przedsiębiorstwie i wszystkie sfery otoczenia.

Analiza strategiczna obejmuje trzy obszary:

- 1 analizę otoczenia konkurencyjnego (sektory),
- 2 analizę otoczenia globalnego – makrootoczenia,
- 3 analizę potencjału przedsiębiorstwa.

Analiza makrootoczenia dotyczy badań różnych czynników zewnętrznych, które mogą i będą mieć wpływ na organizację. Analiza sektorowa zajmuje się badaniem otoczenia konkurencyjnego oraz oceną sektora, w którym przedsiębiorstwo działa. Analiza firmy ma charakter generalnej oceny organizacji i jej funkcjonowania.⁹ Przeprowadzenie wszystkich trzech analiz firmy i przedstawienie ich wyników daje dopiero pełny obraz teraźniejszej sytuacji przedsiębiorstwa. Ponieważ nie ma gotowego zestawu metod i narzędzi analizy strategicznej, należy zbadać potrzeby przedsiębiorstwa, jego możliwości finansowych i umiejętności. Wyniki analizy strategicznej niezbędne są dla: właścicieli i kierowników przedsiębiorstwa oraz specjalistów, by prawidłowo sformułować strategię i przeprowadzić jej realizację; niezbędne są również dla interesariuszy (np. banki) w celu finansowania przedsięwzięcia, dla udziałowców w celu dokonania oceny przyszłego rozwoju; wyniki analiz ważne są także do oceny ryzyka; dla dostawców, odbiorców, konsumentów zarówno tych teraźniejszych i tych przyszłych w celu określenia swojej własnej strategii w stosunku do organizacji i innych podmiotów.

Wyniki analiz dla każdej z grup zawierają inne informacje. Pełna analiza niezbędna jest przede wszystkim kadry kierowniczej przedsiębiorstwa, bowiem ma ona za zadanie opracowanie jak najlepszej strategii rozwoju dla przedsiębiorstwa.

Analiza makrootoczenia

Przedsiębiorstwo budując swoją strategię powinno kierować się rozsądkiem i przezornością wykorzystując potencjał otoczenia. Rola biznesu nie polega wyłącznie na

⁸ por. M. Romanowska: *Planowanie strategiczne... op.cit.*, str. 46

⁹ por. A. Stabryła: *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, PWN, Warszawa-Kraków 2000, str.137-138

generowaniu zysków ale jest też służbą w rozumieniu powinności spełnienia oczekiwań otoczenia przedsiębiorstwa.¹⁰ Penetracja rynkowego otoczenia jest jedną z podstawowych funkcji we współczesnym zarządzaniu; jest ogromnie ważna w przypadku tych organizacji, których rynkowe otoczenie jest zmienne i burzliwe¹¹ Do podejmowania trafnych decyzji niezbędne jest posiadanie wiedzy o otoczeniu, o jego aktualnym stanie, kierunkach rozwoju, przemianach politycznych i społecznych. Otoczenie tworzy przedsiębiorcom niejednakowe warunki, zależne od regionu, branży, sektora, wielkości tych przedsiębiorstw, ich formy własności i wielu innych czynników.¹² Otoczenie może być stabilne i niestabilne. W stabilnym otoczeniu występują nieznaczne zmiany, natomiast niestabilne otoczenie charakteryzuje się ciągłymi, dynamicznymi zmianami. Przedsiębiorstwa, które prowadzą działalność w zmiennym otoczeniu powinny mieć ograniczoną strukturę pozwalającą lepiej dostosować się do tych zmian.¹³ Niezależnie jednak od tego czy otoczenie jest stabilne czy nie posiadana przez przedsiębiorcę wiedza może pozwolić na skuteczniejsze budowanie przewagi konkurencyjnej i przygotowanie się przedsiębiorstwa do bardziej skutecznych reakcji na szanse płynące z rynku i uniknięcie zagrożeń.¹⁴ Wiedzę kadra kierownicza pozyskuje z otoczenia organizacji, dalej wykorzystuje ją do tego by sporządzić analizę, która jest podstawą do budowania strategii przedsiębiorstwa na przyszłość.

Otoczenie przedsiębiorstwa jest bardzo burzliwe i zmienia się w bardzo szybkim tempie, ma to wpływ na organizację i jej rozwój. Odpowiednio diagnozowane przemiany mogą stanowić podstawę sukcesu działania. Dlatego niezbędne dla prawidłowego funkcjonowania firmy jest stosowanie analizy makrootoczenia. Autorzy przedstawiają definicję makrootoczenia w sposób następujący: Według G.Gierszewskiej to zespół zewnętrznych warunków funkcjonowania przedsiębiorstwa wynikających z tego, że działa ono w określonym kraju i regionie, w konkretnym układzie politycznym, systemie prawnym, społecznym, a nawet określonej strefie klimatycznej.¹⁵ Maria Romanowska przedstawia jako „zbiór warunków działania wszystkich przedsiębiorstw funkcjonujących w danym miejscu i czasie.”¹⁶ W pracy zbiorowej ujęto tą definicję jako zbiór czynników, które występują poza przedsiębiorstwem i oddziałują na niego.¹⁷ Makrootoczenie charakteryzuje się przede wszystkim tym, że

¹⁰ por. J.Filek: *Wprowadzenie do etyki biznesu*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Kraków 2001, str.64

¹¹ por. *Zarządzanie teoria i praktyka*, Redakcja Naukowa: A.K.Koźmiński, W.Piotrowski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1995, str. 74

¹² por. . Gierszewska, M. Romanowska: *Analiza strategiczna...*, *op.cit.*, str.39

¹³ P. Buhler: *Zarządzanie*, HELION, Warszawa 2002, str.224-225

¹⁴por. K.Krukowski I.Kulas-Klimaszewska: *Planowanie strategiczne wybrane metody*, Apis Olsztyn 2002, str.45

¹⁵ por. G. Gierszewska: *Zarządzanie strategiczne*, WWSPiZ, Warszawa 2000 str. 41

¹⁶ M. Romanowska: *Planowanie strategiczne... op.cit.*, str. 47

¹⁷ por. *Zarządzanie strategiczne...* red. M .Moszkowicz, *op.cit.*, str. 226

określa możliwości istnienia i rozwoju przedsiębiorstwa i nie ma tu sprzężenia zwrotnego. Warunki jakie tworzy makrootoczenie są zjawiskami określonymi w czasie, które należy umieć przewidzieć i rozpoznać by w porę umieć zareagować. Metody badań dostosowane są do aktualnych potrzeb przedsiębiorstwa i możliwości przedsiębiorstwa. Najczęściej stosowane to: scenariusze przyszłości, identyfikacja szans i zagrożeń, ekstrapolacja trendów, opinie ekspertów – metoda delficka.¹⁸

Analiza otoczenia konkurencyjnego

Nowoczesne planowanie kładzie nacisk na badanie otoczenia, by maksymalnie ograniczyć ryzyko niepowodzenia należy również dokonać analizy otoczenia konkurencyjnego oraz zachodzących w nim zmian.

Pozyskiwane informacje na temat otoczenia konkurencyjnego mogą być różne w zależności od kryteriów jakie przyjęła organizacja. W literaturze pojęcie otoczenia konkurencyjnego jest przedstawione niejednoznaczne, a przedstawia się je jako: sektorowe, w którym działa przedsiębiorstwo, dostarcza niezbędnych informacji na temat szans i zagrożeń związanych z działaniem w tym sektorze.¹⁹ Otoczenie konkurencyjne przedsiębiorstwa tworzą podmioty, z którymi przedsiębiorstwo ma powiązania biznesowe.²⁰ Pojęcie określane także mianem przemysłowego lub sektorowego, które jest łatwiejsze do zidentyfikowania i obserwacji.

W skład otoczenia konkurencyjnego wchodzi podmioty gospodarcze, powiązane ze sobą kooperacyjne lub konkurencyjne, czyli: klienci, dostawcy, konkurenci. W procesie budowania strategii organizacyjnej wszystkie wymienione czynniki powinny być wnikliwie zanalizowane. Firma musi określić na ich tle swoje silne i słabe strony oraz szanse i zagrożenia występujące na rynku.²¹

Otoczenie konkurencyjne określa warunki funkcjonowania i rozwoju dla przedsiębiorstwa. Uczestnicy mogą sobie wzajemnie pomagać, lub szkodzić, mogą działać w konkurencji lub kooperacji. Charakterystyczną cechą otoczenia konkurencyjnego jest to, że pomiędzy organizacjami, które działają w konkurencji lub kooperacji zachodzi sprzężenie zwrotne. Znaczący to, że w danym sektorze podmioty te oddziałują na przedsiębiorstwo, a przedsiębiorstwo oddziałuje na te organizacje. Przedsiębiorstwo prowadzi obserwacje i badania na temat zachodzących stosunków na rynku za pomocą metod analizy strategicznej.

¹⁸ *Encyklopedia marketingu*, PLACET, Warszawa 1998, str.16-20

¹⁹ por. K. Krukowski I. Kulas-Klimaszewska: *Planowanie strategiczne....,op.cit.*, str.56

²⁰ por. M. Romanowska: *Planowanie strategiczne....*, op.cit, str. 55

²¹ A.K. Koźmiński, W. Piotrowski: *Zarządzanie... op.cit*, str.127-140

Do przygotowania analizy strategicznej na wstępie należy zdefiniować sektor, w którym działa przedsiębiorstwo. M.E.Porter uważa, że sektor to: taka część przemysłu grupująca przedsiębiorstwa produkujące wyroby lub usługi o podobnym przeznaczeniu i sprzedające się na tym geograficznie rynku.²² Według Marii Romanowskiej sektor to część przemysłu (branży) grupująca przedsiębiorstwa produkująca wyroby lub usługi o podobnym przeznaczeniu, sprzedawane na tym samym geograficznie rynku.²³

Analiza sektora powinna być poprzedzona analizą całego przemysłu, gospodarki kraju. Punktem odniesienia do oceny stanu konkretnego sektora będą podstawowe dane takie jak: rentowność, wielkość i dynamika sprzedaży, wielkość zatrudnienia, inwestycje, poziom koncentracji i udział importu.

Analiza ta będzie różna dla różnych jej użytkowników. Najszerszy zakres analizy sporządzany jest przez uczestników danego sektora dla opracowania nowej strategii rozwoju przedsiębiorstwa. Prawidłowo wykonana analiza wymaga ustalenia branżowego i geograficznego granic sektora. Wyodrębnienie geograficzne sektora dotyczy badań określonego terenu, na którym prowadzona jest sprzedaż produktu. Dotyczyć to może miast, lub ich dzielnic, gminy, województwa, kraju czy nawet Europy. Wyodrębnienie branżowe dotyczy badań produktów czy usług.

Metody analizy najczęściej używane w praktykach konsultingowych to:

- 1 analiza „pięciu sił” M.E.Portera,
- 2 analiza grzebieniowa,
- 3 mapa grup strategicznych,
- 4 punktowa ocena atrakcyjności sektora,
- 5 krzywa doświadczeń.

Do właściwej oceny własnych możliwości przedsiębiorstwa jest niezbędny konkretny zasób wiedzy na temat konkurencji, konsumentów, wiedzy na temat bliskiego otoczenia przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwo powinno koncentrować swoją uwagę na identyfikacji konkurentów branżowych, substytucyjnych i potencjalnych.²⁴

Analiza potencjału przedsiębiorstwa

W procesie budowy strategii przedsiębiorstwa kolejny obszar analizy to analiza potencjału przedsiębiorstwa. Istotnym obszarem analizy w procesie budowy strategii

²² por. M.E.Porter: *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 2000, str. 23

²³ por. M. Romanowska: *Planowanie strategiczne... op.cit.*, str.55

²⁴ M. Suska-Szczerbicka *Główne kierunki rozwoju firmy sektora paliwowego*, Szczecin 2007, str.49

przedsiębiorstwa są jego zasoby. „Za zasoby uznaje się wszystko to, co znajduje się w posiadaniu przedsiębiorstwa lub jest przez nie kontrolowane, co stanowi podstawę prowadzenia działalności gospodarczej, w wyniku której powstają wartości użytkowe adresowane do określonych odbiorców (segmentów docelowych).²⁵ Składają się z elementów materialnych oraz niematerialnych, tworząc system.²⁶

Ocena potencjału strategicznego organizacji ma charakter względny, polega na porównaniu ze sobą zarówno wyników analizy otoczenia przedsiębiorstwa z analizą jego zasobów ujętych w kontekście wartości użytkowej dla klientów w ramach jednego sektora. Identyfikowanie silnych i słabych stron organizacji w przekroju podstawowych grup zasobów, ich analiza ze strategicznego punktu widzenia czy ocena kluczowych czynników sukcesu były podporządkowane realizacji dwóch podstawowych zadań – analizie zasobów i analizie konkurentów.²⁷ Świadome przedsiębiorstwa wychodzą z założenia, że klient ma bardzo duże znaczenie, utrata klienta to dużo więcej niż tylko utrata pojedynczej transakcji, to utrata całego strumienia zakupów, których utracony nabywca mógłby dokonać w okresie bycia klientem.²⁸ Zadowoleni klienci przez swoje spełnione oczekiwania są ciągłym źródłem przychodu przedsiębiorstwa. W praktyce analizy strategicznej przedsiębiorstwa są stosowane trzy metody analizy potencjału strategicznego:

1. bilans strategiczny przedsiębiorstwa,
2. analiza kluczowych czynników sukcesu,
3. analiza łańcucha wartości dodanej.²⁹

Bilans strategiczny przedsiębiorstwa - metoda ta polega na podziale organizacji na obszary. Obszary przedsiębiorstwa poddaje się szczegółowym badaniom i ocenie. Dokonywana ocena polega na wypełnieniu szeregu specjalistycznych formularzy, Do przeprowadzenia tej metody niezbędne są obszerne informacje na temat przedsiębiorstwa i sektora, w którym działa. Przyjmuje takie etapy działania jak: ustalenie zasobów organizacji, ocena zasobów, ustalenie mocnych i słabych stron przedsiębiorstwa. Metoda ta jest stosowana wyłącznie przez firmy konsultingowe i stanowi dobry punkt wyjścia opracowania projektu restrukturyzacji.³⁰

²⁵ E. Urbanowska-Sojkin P. Banaszyk H. Witczak: *Zarządzanie strategiczne Przedsiębiorstwem Polskim*, WE Warszawa 2004, str. 202

²⁶ por. Z. Pierścionek: *Strategie rozwoju ... op.cit.*, str.118

²⁷ H. Steinmann, G. Schreyoegg, *Zarządzanie podstawy kierowania przedsiębiorstwem, Koncepcje, funkcje, przykłady*, Politechnika wrocławska, Wrocław 1992, str. 98

²⁸ por. P. Kotker, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong: *Marketing, Podręcznik Europejski*, PWE, Warszawa 2002, str.148

²⁹ M. Romanowska: *Planowanie strategiczne ... op.cit.*, str.69

³⁰ Ibidem, str.70

Analiza kluczowych czynników sukcesu - podstawa tej metody to zasada „80-20” oznacza to, że dwadzieścia procent zdarzeń decyduje o osiemdziesięciu procentach efektów. Należy wyznaczyć dwadzieścia procent czynników o znaczeniu strategicznym, zbadać je i na podstawie oceny określić mocne i słabe strony przedsiębiorstwa. Można przyjąć założenie, że zgodnie z regułą Pareto 20% klientów danej firmy przynosi 80% przychodów.³¹

Analiza kluczowych czynników sukcesu, ma odpowiedzieć na następujące pytania :

1. które czynniki są mocną stroną, a które jej słabościami,
2. jak rozpatrywane są wagi kluczowych czynników sukcesu,
3. jak kształtuje się profil mocnych i słabych stron organizacji,
4. które czynniki powinny ulec zmianie.³²

Listę czynników wyznacza się w zależności od sektora, w którym działa przedsiębiorstwo. Wskazują one na silne i słabe strony organizacji i wskazują możliwości rozwoju przedsiębiorstwa. Przykładowe czynniki od, których uzależniony jest sukces: udział w rynku, pozycji firmy w dziedzinie kosztów, rozpoznawalność znaku towarowego, szeroki asortyment produktów, nakłady na reklamę i promocję, kanały dystrybucji.³³

Ocena kluczowych czynników sukcesu i wyznaczenie rzeczywistej ich wartości ma następujące etapy badania: ustalenie wag dla czynników, dokonanie oceny czynników, wyznaczenie rzeczywistej wartości tych czynników. Przyjęcie niewłaściwych czynników sukcesu może doprowadzić w przyszłości do poważnych w konsekwencjach błędów. Ich właściwy dobór stanowi o przewadze konkurencyjnej.

Zastosowanie tej metody do projektowania zmian w przedsiębiorstwie pozwoli nam odpowiedzieć na pytania: jakie czynniki należy zmienić, by przedsiębiorstwo podwyższyło swoją konkurencyjność na rynku i jakie działania należy podjąć by osiągnąć jak najlepszy rozwój przedsiębiorstwa.

Ocena przedsiębiorstwa dokonana na podstawie czynników sukcesu stosowana może być przez pracowników kadry kierowniczej firmy oraz ekspertów z zewnątrz. Należy określić charakterystyczne poziomy intensywności czynników i przypisanie im wartości skali ocen. Według M. Lisińskiego Rozłączna ocena czynników będzie polegała na niezależnym pomiarze stanu czynnika, a następnie porównaniu tego stanu z ustalonymi wcześniej

³¹por. T.S.Staszewski Vattenfall: *Wizja i strategia, VII konferencja Marketingowa, Energetyka w Unii Europejskiej*, Poznań 2003, str.35.

³²por. A.Stabryła: *Zarządzanie strategiczne...*, op.cit., str.163

³³por. K.Krukowski I.Kulas-Klimaszewska: *Planowanie strategiczne...*, op.cit., str.125

poziomami intensywności czynnika i przypisanymi im wartościami.. wynikiem tych działań będą punktowe oceny poszczególnych czynników.³⁴

Kolejny etap w ocenie czynników to wyznaczenie rzeczywistej wartości tych czynników, który polega na ustaleniu oceny ważonej dla każdego czynnika. Ustalenie silnych i słabych stron przedsiębiorstwa to ostatni etap w toku postępowania badawczego w analizie kluczowych czynników sukcesu. Analiza mocnych i słabych stron organizacji powinna być skorelowana z podstawowym celem badania i wyjaśnić postawione problemy badawcze. Metoda ta pozwala na wyodrębnienie najistotniejszych zasobów i umiejętności organizacji oraz pozwala zrozumieć specyfikę konkurencji. Analiza kluczowych czynników sukcesu ocenia w dobry sposób potencjał strategiczny przedsiębiorstwa, co w dużej mierze przyczyni się do prawidłowego sformułowania celów strategicznych badanej organizacji.

Analiza łańcucha wartości dodanej - opracowana została przez M.E. Portera, wartość rozumie on jako ilość środków finansowych, którą klient gotów jest zapłacić za to, co dostarcza mu dostawca.(...) mierzona jako całkowity przychód firmy. Jest ona funkcją ceny, która niesie w sobie produkt oraz liczby tych jednostek, które firma jest gotowa sprzedać.³⁵

Analiza łańcucha wartości nawiązuje do koncepcji ścieżki ekonomicznej, która każe odszukać badane przedsiębiorstwo w procesie wytwarzania między producentami surowców i materiałów a użytkownikami produktów.³⁶ Każde przedsiębiorstwo w sektorze jest ogniwem łańcucha wartości złożonego z dostawców organizacji, jego odbiorców i przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwo zawarte jest w sektorze, a sektor jest ogniwem w łańcuchu wartości gospodarki. Przedsiębiorstwo tworzy również wewnętrzny łańcuch wartości, tworzy sekwencje działań następujących po sobie np.: przekształcanie surowców w produkt końcowy. Łańcuch wartości jest cennym narzędziem badania wewnętrznych i zewnętrznych źródeł przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynku i konstruowania zwycięskiej strategii zarówno w przedsiębiorstwach jednosektorowych, jak i zdywersyfikowanych.³⁷ Metoda ta znajduje zastosowanie w badaniu kosztów i wskazuje miejsce i fazę produkcji, w której te koszty są nadmierne. Metoda ta należy do metod trudnych, przydatna do podejmowania decyzji o fuzji, przejęciach i aliansach strategicznych.

Metody portfelowe - Metody portfelowe są metodami niezwykle użytecznymi i bardzo uniwersalnymi. Są one instrumentem pozwalającym przedsiębiorcy odpowiedzieć na pytanie, które ze strategicznych jednostek biznesu (...) powinny być rozwijane, które redukowane, a

³⁴ por. M. Lisiński: *Metody planowania strategicznego*, PWE Warszawa 2004, str. 184

³⁵ por. Tamże str. 188

³⁶ .M. Romanowska: *Planowanie strategiczne ...*, op.cit., str.74-75

³⁷ por.G. Gierszewska, M. Romanowska: *Analiza strategiczna ...*, op.cit., str 188

które utrzymywane w dotychczasowej postaci.³⁸ Podstawowym założeniem metod portfelowych jest to, że aktywność organizacji można przedstawić w postaci zbioru „portfela”. Dokonanie analizy tego zbioru pomoże w trafnie wybrać kierunek rozwoju organizacji. Najczęściej stosowane metody portfelowe to: macierz BCG i macierz MCKinseya.

Ocena pozycji strategicznej przedsiębiorstwa

Ostatnim krokiem analizy strategicznej przedsiębiorstwa jest ocena pozycji strategicznej przedsiębiorstwa. Czynność ta polega na jednoznacznym określaniu czy badana organizacja ma wystarczający potencjał, aby przetrwać i rozwinąć się w otoczeniu, w którym działa.³⁹ Przeprowadzenie tej analizy powinno dać rozwiązanie na zakwalifikowanie badanej organizacji do kategorii przedsiębiorstw: rozwojowych i nierozwojowych. Określenie pozycji strategicznej przedsiębiorstwa polega na zderzeniu wyników analizy otoczenia z analizą potencjału strategicznego przedsiębiorstwa.⁴⁰ Do oceny pozycji organizacji należy uwzględniać czynniki wewnętrzne i zewnętrzne, czyli: otoczenie makro, sektorowe i wewnętrzny potencjał przedsiębiorstwa.. Do najczęściej stosowanych metod analizy pozycji strategicznej przedsiębiorstwa należy Analiza SWOT, jednak do oceny strategicznej przedsiębiorstwa wykorzystuje się również takie metody jak: Macierz McKInseya, Hofera i Macierz ADL.

Analiza SWOT - Nazwa pochodzi od pierwszych liter angielskich słów: *strengths, weaknesses, opportunities, threats*.⁴¹ Istotnym elementem tej metody jest budowa macierzy szans i zagrożeń oraz mocnych i słabych stron przedsiębiorstwa. Jest algorytmem procesu analizy strategicznej, oceną wewnętrznych i zewnętrznych czynników określających bieżący stan firmy i potencjał jej rozwoju. Dopuszcza ona dużą swobodę w doborze technik i procedur.

Dzieląc czynniki na wewnętrzne, zewnętrzne, pozytywne i negatywne każde uwarunkowania rozwoju można zakwalifikować w następujący sposób:

- Zewnętrzne pozytywne → szanse
- Zewnętrzne negatywne → zagrożenia
- Wewnętrzne pozytywne → mocne strony

³⁸ por. E.Urbanowska-Sojkin, P.Banaszyk, H.Witczak: *Zarządzanie strategiczne...*, op.cit., str. 331

³⁹ M. Romanowska: *Planowanie strategiczne...*, op.cit., str. 78

⁴⁰ Ibidem, str. 78

⁴¹ por. A.K.Koźmiński W.Piotrowski: *Zarządzanie teoria...* op.cit., str.139

- Wewnętrzne negatywne → słabe strony.

Analiza ta polega na zdefiniowaniu wyżej wymienionych czynników i opisanu ich wpływu na przedsiębiorstwo oraz określenie jego pozycji strategicznej. Po zbadaniu otoczenia i wnętrza przedsiębiorstwa wypełnia się czteropolową macierz. Daje ona obraz trudności przed jakimi stoi firma, i wyzwaniach związanych z działaniami konkurencji, rynku i makrootoczenia. Analiza SWOT jest pomocna w znalezieniu odpowiedzi na pytania dotyczące sposobu wykorzystania mocnych stron by osłabić ewentualne zagrożenia, jak wykorzystać szanse i wyeliminować słabe strony.⁴² Wyróżniamy tu trzy etapy działania: identyfikację szans i zagrożeń, identyfikację mocnych i słabych stron oraz określenie pozycji strategicznej przedsiębiorstwa. Metoda kompleksowa, prezentująca w jednej macierzy wszystkie czynniki określające potencjał rozwojowy organizacji; pozwala skoncentrować się na najważniejszych z nich.

Podsumowanie

Przedsiębiorstwa działające w naszym kraju jako składowa rynku europejskiego i światowego powinny być przygotowane na zmiany wynikające z uczestnictwa w nim. Sytuacja na rynku wywiera presję na organizacje powodując ograniczenie w sposobie działania. Podmioty gospodarcze muszą liczyć się ze stanami zaburzenia i niepewności. W związku z tym stworzenie właściwego planu działania jest podstawowym warunkiem udanego startu i przetrwania dla każdego przedsięwzięcia. Gwarancją sukcesu jest pomysł, przekonywujący na tyle by można było wprowadzić go w życie. Niezbędny do tego staje się długookresowy plan działania – strategia. Z analiz strategicznych zewnętrznych i wewnętrznych można dowiedzieć się jakie są uwarunkowania rozwoju przedsiębiorstwa, jakie najistotniejsze czynniki kształtują jego pozycję na rynku oraz poznać jakie są najistotniejsze przewidywane zmiany, które wpłyną na prawidłowy rozwój firmy.

⁴² M. Suska-Szczerbicka Główne kierunki ..., op.cit., str.61

BIBLIOGRAFIA

1. Ansoff H.I.: Zarządzanie strategiczne, PWE, Warszawa 1985
2. Buhler P.: *Zarządzanie* Wydawnictwo HELION, Warszawa 2002
3. Filek J.: Wprowadzenie do etyki biznesu, WAE, Kraków 2001
4. Gierszewska G.; Zarządzanie Strategiczne WWSPiZ , Warszawa 2000
5. Gierszewska G., Romanowska M.: Analiza Strategiczna Przedsiębiorstwa, PWE, Warszawa 2003
6. Kotler P. Armstrong G. Saunders J. Wong V.: Marketing, Podręcznik Europejski, PWE, Warszawa 2002
7. Krukowski Z.K. Kulas-Klimaszewska I.: Planowanie strategiczne wybrane metody, WAM Apis Olsztyn 2002
8. Lisiński M.: Metody Planowania Strategicznego, PWE Warszawa 2004
9. Wybrane zagadnienia z podstaw zarządzania, pod red. E.Niedzielskiego: WUWM Olsztyn 2006
10. Porter M.E.: Strategia konkurencji, Metody analizy sektorów i konkurentów PWE Warszawa 2000
11. Pierścionek Z.: Strategie rozwoju firmy, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998
12. Romanowska M.: Planowanie Strategiczne w Przedsiębiorstwie, PWE Warszawa 2004
13. Stabryła A.: Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy, PWN Warszawa-Kraków 2000
14. Staszewski T.S.Vattenfall: Wizja i strategia, VII konferencja Marketingowa, Energetyka w Unii Europejskiej, Poznań 2003
15. Steinmann H., Schreyoegg G. *Zarządzanie podstawy kierowania przedsiębiorstwem, Koncepcje, funkcje, przykłady*, Politechnika wrocławska, Wrocław 1992
16. Stoner J.A.F. Freeman R.E. Gilbert D.R.: Kierowanie, PWE, Warszawa 2001
17. Urbanowska-Sojkin E. Banaszyk P., Witczak H.: Zarządzanie Strategiczne Przedsiębiorstwem Polskim, WE Warszawa 2004
18. Zarządzanie teoria i praktyka Redakcja Naukowa: A.K Koźmiński., W. Piotrowski PWN Warszawa 1995
19. Zarządzanie Strategiczne Systemowa Koncepcja Biznesu, Praca Zbiorowa pod red. M.Moszkowicza, PWE Warszawa 2005
20. *Encyklopedia marketingu*, PLACET, Warszawa 1998
21. Suska-Szczerbicka M: Główne kierunki rozwoju firmy sektora paliwowego, Szczecin 2007