

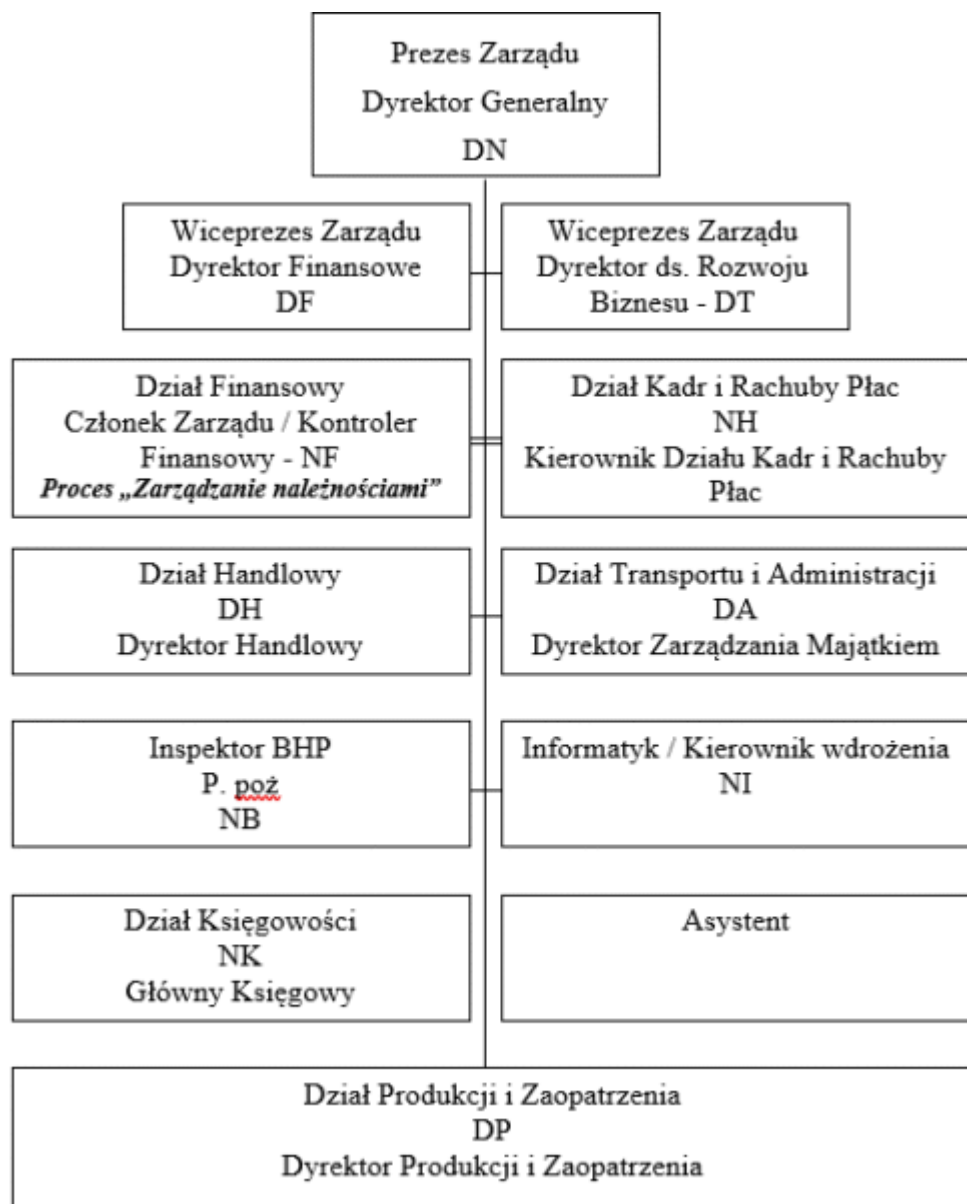
Analiza struktur organizacji KROSS

W strukturze liniowej mogą być utworzone przy naczelnym kierownictwie (prezesie, dyrektorze) tzw. komórki sztabowe (sztaby) i wówczas mamy do czynienia z liniowo-sztabową strukturą organizacyjną przedsiębiorstwa. Tak właśnie jest w strukturze przedsiębiorstwa KROSS S.A. Komórki sztabowe są komórkami preparacyjnymi, doradczymi (z wyjątkiem trzech stanowisk, których dyrektorzy są jednocześnie członkami zarządu). Są one pozbawione prawa decyzji i nie ponoszą odpowiedzialności za funkcjonowanie żadnych pionów czy komórek organizacyjnych przedsiębiorstwa. Służą jedynie kierownictwu radą i opracowują dla niego różne analizy, a nawet projekty decyzji. Poza naczelnym kierownictwem komórki typu sztabowego mogą występować także przy kierownikach niższych szczebli zarządzania, np. przy zastępcach dyrektora (dyrektorach sektorowych). Mogą to być komórki wielo- lub jednoosobowe.

Komórki sztabowe bardzo wzmacniają kierownictwo, wzbogacając je pogłębionymi analizami i projektami, co stwarza warunki do podejmowania przez nie racjonalnych decyzji. Zwraca się jednak uwagę na powstające często napięcia pomiędzy komórkami sztabowymi a liniowymi. Częstymi przyczynami tego jest żądanie przez komórki sztabowe od komórek liniowych różnych planów i sprawozdań, a także to, że komórki sztabowe stanowią dodatkowy kanał informacyjny dla kierownictwa przedsiębiorstwa o efektywności pracy komórek liniowych. Ze względu na dążność do „odchudzania” struktur organizacyjnych oraz konieczność obniżania kosztów występuje tendencja do ograniczania w przedsiębiorstwach komórek sztabowych.

Podstawowy schemat organizacyjny firmy jest przedstawiony na rysunku 4.

Rysunek 4. Schemat organizacyjny KROSS S.A.



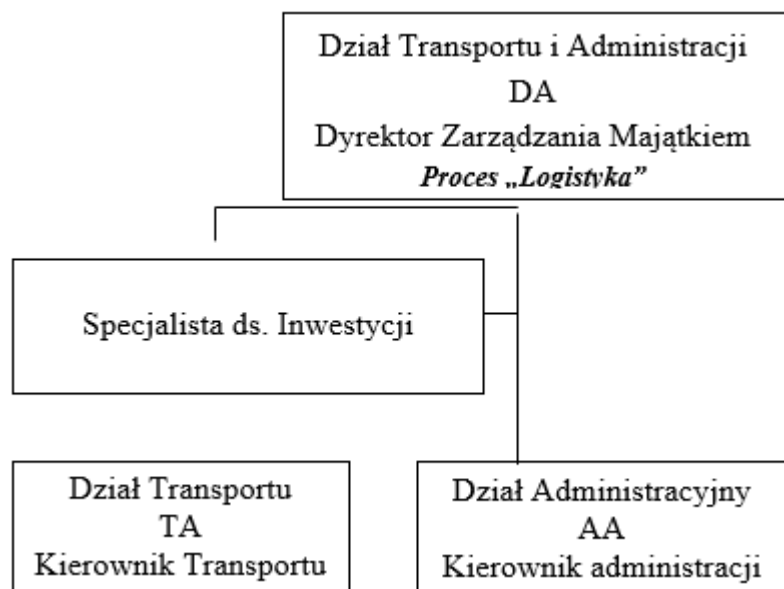
Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów wewnętrznych firmy KROSS.

Struktura przedsiębiorstwa została przedstawiona na rysunku 4. Uwidacznia on więzi łączące poszczególne działy, ich pracowników i kierowników. Rozpiętość kierowania wydaje się dostosowana do potrzeb przedsiębiorstwa działającego na rynku polskim w latach 90-tych.

Rysunek 4 pokazuje liniowo-sztatową firmy KROSS z występującymi w nich przy dyrektorsze naczelnym i dyrektorsze sektorowych komórkami typu sztabowego – dyrektorsze finansowym, dyrektorsze ds. rozwoju, dyrektorsze handlowym, dyrektorsze zarządzania majątkiem, dyrektorsze produkcji i zaopatrzenia,

kierownikiem działu kadr, kierownikiem wdrożenia, inspektorem BHP, asystencie i głównym księgowym.

Rysunek 5. Schemat organizacyjny Działu Transportu i Administracji



Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów wewnętrznych firmy KROSS.

Analizowana struktura firmy KROSS jest typową strukturą sztabowo-liniową. W tym przedsiębiorstwie obowiązuje zasada jednoosobowego kierownictwa, zgodnie z którą – komórką organizacyjną kieruje kierownik, a każdy pracownik podlega bezpośrednio jednemu przełożonemu. Od niego otrzymuje polecenia służbowe i jest przed nim odpowiedzialny za wykonanie powierzonych mu zadań. W przypadku, gdy pracownik otrzymał polecenie służbowe nie od bezpośredniego przełożonego; lecz od przełożonego wyższego szczebla; powinien wykonać polecenie, zawiadamiając o tym bezpośredniego przełożonego – jeśli jest to możliwe – przed wykonaniem zadania lub po jego powrocie. Stosowanie poleceń przez przełożonych wyższego szczebla powinno mieć miejsce w wyjątkowych i uzasadnionych przypadkach. W przedsiębiorstwie KROSS następuje rozdzielenie kompetencji decyzyjnych od kompetencji fachowych.

W firmie KROSS stanowiska sztabowe realizują zadania koordynujące w określonym obszarze przedsiębiorstwa, to jednak nie ponoszą przy tym odpowiedzialności o charakterze operacyjnym.

Stanowiska sztabowe nie mają z reguły uprawnień o charakterze służbowym, ale posiadają uprawnienia w zakresie formułowania specjalistycznych zaleceń i są uprawnione do wyrażania akceptacji w przypadku większych przedsięwzięć komórek liniowych.

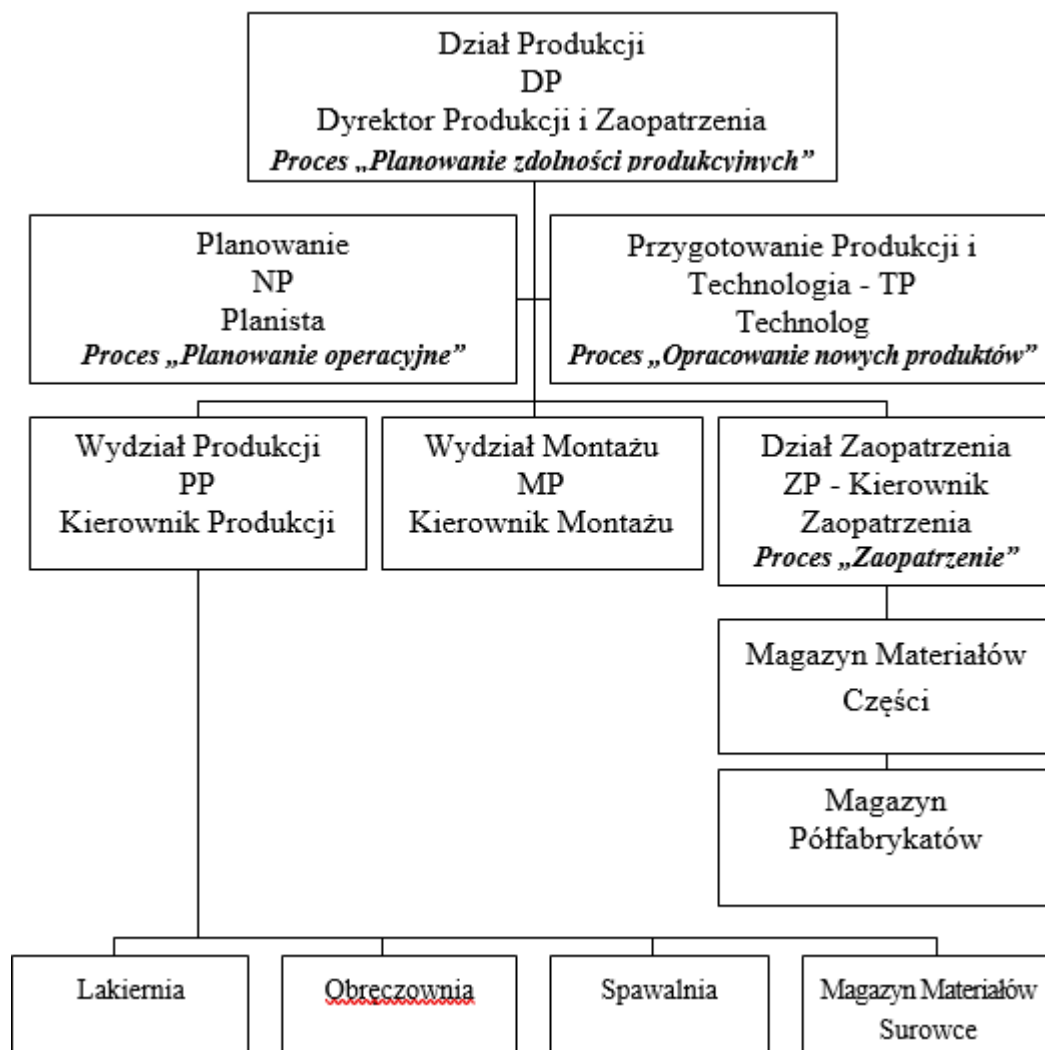
Występuje tu zasada jedności rozkazodawstwa. Dodatkową istotną cechą jest stworzenie specjalistycznego wsparcia dla zarządzania poprzez stworzenie komórek sztabowych. Menedżer podejmuje decyzje i odpowiada za funkcjonowanie organizacji, natomiast komórka sztabowa m.in.: zbiera informacje, przygotowuje decyzje, daje rekomendacje, prowadzi prace prognostyczne.

W strukturze firmy KROSS komórka sztabowa jest ulokowana przy najwyższym kierownictwie organizacji.

Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa wielokrotnie ulegała przeobrażeniom. W ramach struktury organizacyjnej spółki KROSS znajdowały się trzy zakłady operacyjne, wszystkie związane z produkcją: w Przasnyszu, Przemyślu i Grudziądzu. Żaden z tych zakładów operacyjnych nie funkcjonował jako niezależna jednostka działająca na własny rachunek. Oprócz trzech zakładów operacyjnych KROSS posiadał jednostki transportowe, handlowe, projektowe, konserwacji i produkcji części zamiennych, warsztaty. Jednostki te są włączone w strukturę Spółki.

Od 1990 do 1994 roku liczba pracowników w KROSS S.A. wzrosła o około 30%. Zatrudnienie wynosiło wówczas 422 osoby, w tym 319 pracowało w Przasnyszu, 59 w Przemyślu i 44 w Grudziądzu.

Rysunek 6. Schemat organizacyjny Działu Produkcji i Zaopatrzenia firmy KROSS



Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów wewnętrznych firmy KROSS.

Stanowiska pracy są grupowane wg funkcji organizacji, według klientów i według lokalizacji. W przedsiębiorstwie, grupowanie funkcjonalne wykorzystane jest w poszczególnych działach organizacji: księgowości, kadr, administracyjno-gospodarczych, kontroli i reklamacji, usług. Grupowanie funkcjonalne pozwala na możliwość przyjęcia do pracy eksperta z danej dziedziny. Także

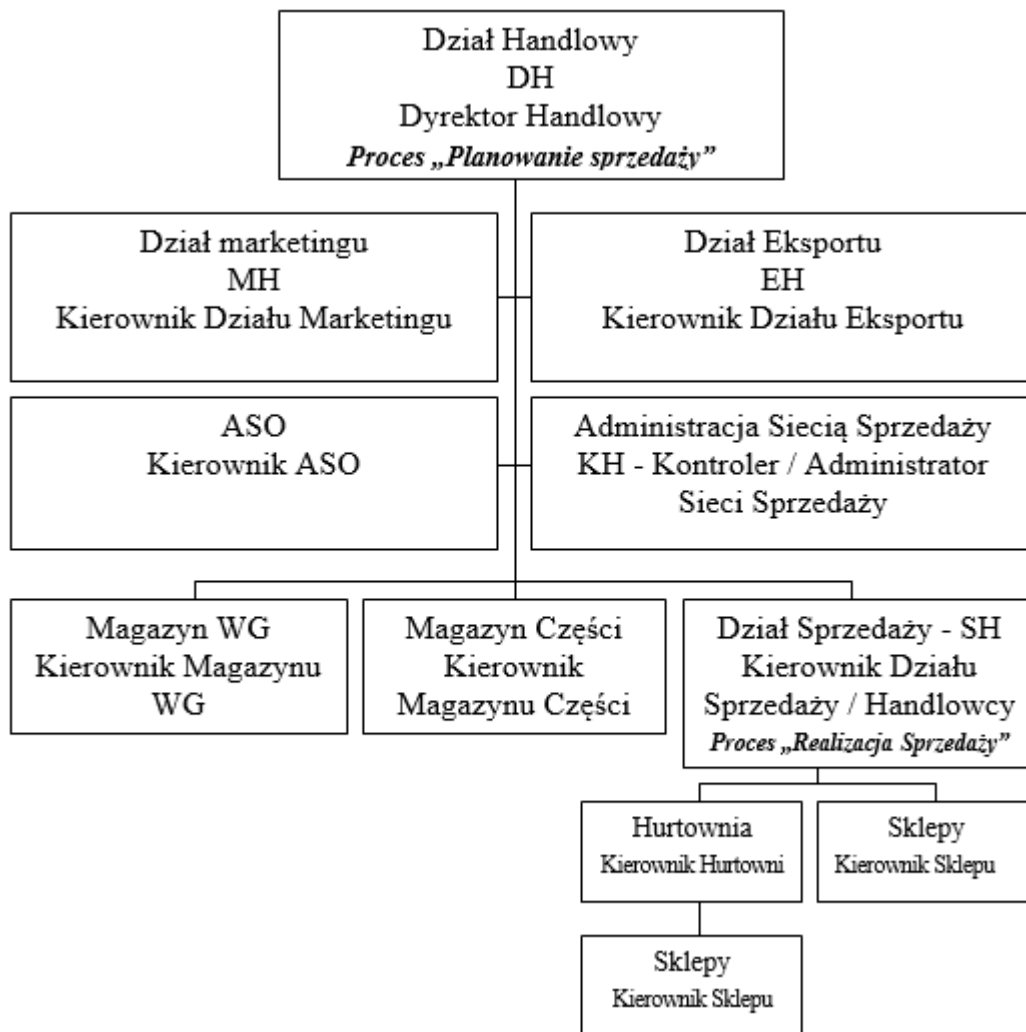
kierownik z danego działu ma łatwiejszy nadzór nad wykonywaną pracą swoich podwładnych i łatwiejszą możliwość koordynacji czynności wewnątrz każdego działu. Jako wadę tego grupowania można zauważyć, że pracownicy poszczególnych działów za bardzo zajmują się pojedynczymi sprawami, nie biorąc pod uwagę rozwoju całej organizacji. W przedsiębiorstwie KROSS jest

niewiele szczebli zarządzania, rozpiętość kierowania jest duża, a komórki organizacyjne są – świadczy to o tym, że jest to struktura płaska. Zaletą struktury płaskiej jest duża samodzielność pracowników, wadą zaś może być to, że pracownik, który nie jest odpowiednio przygotowany do podejmowania decyzji, może podejmować działania nie zawsze zgodne z celami organizacji.

Obok grupowania stanowisk pracy występuje też specjalizacja stanowisk pracy, czyli pewien sposób podziału pracy. W poszczególnych komórkach organizacyjnych pracuje więcej niż jedna osoba, więc zadania są odpowiednio przydzielone. Każdy pracownik ponosi odpowiedzialność za wykonanie pewnej części powierzonych mu czynności, a nie za całość zadania, przed swoim kierownikiem.

W celu efektywniejszego działania KROSS przeprowadza się szkolenia wewnątrz organizacji jak i na zewnątrz. Szkolenia trwają przeważnie od jednego do siedmiu dni i kończą się egzaminem końcowym. Dział Kadr i Rachub Kadr zajmuje się organizacją szkoleń, doszkadzaniem i doskonaleniem pracowników KROSS oraz kadry kierowniczej, czyli jest odpowiedzialny za przeprowadzenie kursów dla listonoszy i asystentów.

Rysunek 7. Schemat organizacyjny Działu Handlowego



Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów wewnętrznych firmy KROSS.

W firmie KROSS znajdują się mechanizmy spajające pomocne w procesie integrowania działań różnych komórek organizacyjnych w przedsiębiorstwie. Prawie każdy z poszczególnych działów posiada jednostkę organizacyjną, która zajmuje się działalnością koordynacyjną np.:

- Dział Księgowości – nadzoruje i koordynuje sprawozdawczość rzeczową w podległych jednostkach;
- Dział Handlowy – nadzoruje i koordynuje sprzedaż na terenie kraju;
- Dział Produkcji i Zaopatrzenia – koordynuje prace związane z przyjmowaniem i rozliczaniem dostaw materiałowych;
- Wieloosobowe Stanowisko ds. Informatyki i Wdrożeń –

koordynacja czynności wchodzących między innymi w zakres: informatycznego oprzyrządowania służb oraz usług, prawidłowego wykorzystania systemów informatycznych;

Funkcjonowanie i komunikacja w firmie jest sprawniejsze dzięki systemowi technicznemu, który składa się z takich czynników jak np. oprogramowania i sprzęt komputerowy, inwestycje kapitałowe potrzebne do wypełniania celów przedsiębiorstwa. Poszczególne działy w organizacji są wyposażone w odpowiednie oprogramowania komputerowe, dzięki temu praca jest efektywniejsza.

KROSS sp. z o.o. nie ma w pełni struktury doskonałej, gdyż nie uwzględnia wiele ważnych wymogów. Często potrzeby pracowników są odstawiane na drugi plan, ponieważ ważniejsze są sprawy związane z działalnością przedsiębiorstwa. Nie ma jeszcze przeświadczenia, że pracownicy odgrywają dużą rolę w prawidłowym funkcjonowaniu przedsiębiorstwa. Zdarza się, że poszczególne działy czy zespoły, nie potrafią współpracować ze sobą, co prowadzi do wielu nieporozumień, a nawet konfliktów. Wadą jej są możliwe konflikty między komórkami liniowymi a sztabowymi. I tak, w przypadku powodzenia komórka liniowa sobie przepisuje sukces, natomiast w przypadku porażki za zaistniałą sytuację wini komórki sztabowe. Komórka sztabowa często zarzuca komórkom liniowym, że nie umieją wykorzystać ich rekomendacji.

Wydaje się jednak, że struktura organizacyjna przedsiębiorstwa sprawdza się, czego dowodem jest pierwsze miejsce na polskim rynku. Kierownictwo przewiduje jeszcze lepsze wyniki w przyszłym roku, po wprowadzeniu nowej struktury organizacyjnej, ma więc świadomość dużego jej znaczenia dla funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Jeśli szukają Państwo pomocy w napisaniu własnej pracy - potrzebują Państwo fachowych konsultacji to polecamy stronę [pisanie prac](#) - profesjonalna pomoc w pisaniu prac w granicach prawa.

Analiza sektorowa. Siła oddziaływania dostawców.

Głównymi dostawcami dla sektora piwowarskiego są producenci chmielu oraz producenci opakowań szklanych i metalowych. Browar korzysta także z usług zakładów poligraficznych.

Browary w Żywcu pozyskują chmiel z dwóch źródeł. Pierwszym z nich jest import chmielu z zagranicy. Ponad połowa wykorzystywanego w produkcji chmielu pochodzi z importu. Dostawcami są firmy branży rolno-spożywczej głównie z Czech i Węgier. Żywiec zawiera z nimi umowy na dostawę chmielu, zabezpieczając się tym samym przed ewentualnym skokiem cen sprowadzanego surowca.

Drugim dostawcą chmielu są krajowi producenci. Niskie cło oraz niskie ceny sprawiają, iż browarowi bardziej opłaca się go importować, niż kupować na rodzimym rynku. Krajowy jest skupowany tylko ten o najlepszych parametrach. Uwarunkowania te sprawiają, iż browar nie odczuwa zagrożenia ze strony dostawców, (przynajmniej tych krajowych), gdyż nie mają oni możliwości wywierania zbyt dużego wpływu na browar. Sytuacja ta jednakże może się zmienić, gdyż browar został zobowiązany przez Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumenta do pokrycia w co najmniej 25% swoich potrzeb chmielu na rynkach Polski w 1999 roku. W latach 2000-2005 wskaźnik ten ma wzrosnąć do 50%.

Na rynku opakowań szklanych, wśród hut szkła panuje duża konkurencja. Browar Żywiec stara się wybierać tych dostawców, którzy mają najlepszą ofertę, a więc produkt o odpowiednich parametrach, niskiej cenie i dobrej jakości. Oferta większości producentów spełnia wymagania stawiane przez browar, tak więc może on sobie pozwolić na dużą swobodę w wyborze oferty.

Podobna sytuacja panuje na rynku poligraficznym, z usług którego browar również korzysta. Panuje tam duża konkurencja więc wybierane są oferty najbardziej atrakcyjne. Żywiec korzysta głównie z usług większych zakładów.

Jeśli szukają Państwo pomocy w napisaniu własnej pracy - potrzebują Państwo fachowych konsultacji to polecamy stronę [pisanie prac](#) - profesjonalna pomoc w pisanu prac w granicach prawa.

Otoczenie społeczne

Browar Żywiec poruszył ostatnio problem reklamy piwa i struktury spożycia alkoholu przez Polaków. Próbowano dowieść, iż reklama piwa może przyczynić się do spadku spożycia alkoholi wysokoprocentowych, a zwłaszcza wódki. Przedstawiono dane z których wynika, że Polacy piją zaledwie 37 litrów piwa na osobę rocznie, podczas gdy np. Niemcy – 145, a Czesi – 132 litry. Dowodzi to zdaniem Żywca, że problem nadmiernego spożyci alkoholu w Polsce nie jest wynikiem popularności piwa.

Nie zdało się to na wiele, bo w kwestii zakazu reklamy nic się nie zmieniło. W efekcie wymyślono formułę piwa bezalkoholowego którego niewielkie ilości browar produkuje tylko dlatego aby legalnie móc reklamować swoją markę.

Żywiec chce aby jego marka nie kojarzyła się tylko z produktem. To ma być również styl życia pociągający dla ludzi sukcesu, ludzi młodych, studentów. Poprzez tworzenie sieci swoich pubów, Żywiec chce propagować odpowiednią kulturę spożywania piwa, chce tworzyć pewien specyficzny klimat tam panujący.

Ostatnio Żywiec wraz z innymi większymi polskimi browarami włączył się do akcji której celem jest ostrzeganie przed

skutkami prowadzenia pojazdów mechanicznych pod wpływem alkoholu.

Otoczenie społeczne to jeden z podstawowych składników makrootoczenia, którego wpływ na działalność przedsiębiorstwa bywa często niedoceniany, mimo że w długim okresie może on determinować sukces lub porażkę organizacji. Elementy społeczne kształtują postawy, zachowania i oczekiwania konsumentów, wpływają na rynek pracy, styl zarządzania, sposoby komunikacji oraz wartości uznawane za kluczowe w relacjach z otoczeniem. Otoczenie społeczne to nie tylko ogół relacji międzyludzkich, ale również normy kulturowe, przekonania, struktura społeczna, tempo życia, poziom wykształcenia oraz zmieniające się trendy i styl życia. Wszystko to razem tworzy kontekst, w którym przedsiębiorstwo musi umieć się odnaleźć i dostosować swoją strategię, ofertę oraz sposób prowadzenia biznesu.

Jednym z najistotniejszych elementów otoczenia społecznego jest **demografia**, czyli liczba ludności, jej wiek, struktura płciowa, tempo przyrostu naturalnego, migracje i urbanizacja. Przykładowo, starzejące się społeczeństwo oznacza konieczność przekształcania oferty produktowej i usługowej w kierunku lepiej dopasowanym do potrzeb seniorów, takich jak produkty zdrowotne, opieka długoterminowa czy usługi transportowe o podwyższonej dostępności. Z drugiej strony, młoda populacja może generować zapotrzebowanie na nowe technologie, edukację, rozrywkę i elastyczne formy zatrudnienia. Również migracje, zarówno wewnętrzne, jak i zagraniczne, prowadzą do zmian struktury społecznej i mają wpływ na lokalne rynki pracy, strukturę konsumpcji oraz wielokulturowość środowiska działania firm.

Drugim obszarem jest **styl życia i wartości społeczne**, które kształtują potrzeby konsumentów, ich oczekiwania wobec marek, a także sposoby spędzania wolnego czasu i podejmowania decyzji zakupowych. Obecnie obserwuje się rosnącą świadomość ekologiczną i etyczną, co sprawia, że konsumenci coraz

częściej wybierają produkty ekologiczne, certyfikowane, lokalne lub produkowane w sposób odpowiedzialny społecznie. Wzrasta znaczenie idei zrównoważonego rozwoju, a także oczekiwań wobec przejrzystości działań przedsiębiorstw. Współczesny konsument, szczególnie z pokoleń Y i Z, oczekuje od marek nie tylko dostarczenia wartości użytkowej, ale także reprezentowania określonych wartości społecznych i moralnych.

Kolejny ważny wymiar to **poziom wykształcenia i świadomości społecznej**, który wpływa na sposób korzystania z dóbr i usług, umiejętność poszukiwania informacji, reagowanie na kampanie marketingowe oraz gotowość do zmian. Wysoko wyedukowane społeczeństwo jest bardziej wymagające, szybciej adaptuje się do nowych technologii, częściej podejmuje decyzje racjonalne i długoterminowe. Z drugiej strony, niższy poziom edukacji w określonych grupach społecznych może ograniczać dostęp do nowoczesnych usług i produktów, zwiększać podatność na manipulację oraz ograniczać tempo transformacji cyfrowej. Przedsiębiorstwa muszą zatem dostosowywać swój język komunikacji, strukturę przekazu i kanały dystrybucji do poziomu wykształcenia oraz preferencji odbiorców.

Otoczenie społeczne to także **zmiany w strukturze rodziny i modelach społecznych**, które wpływają na wzorce konsumpcji, oczekiwania wobec produktów i usług oraz sposób funkcjonowania rynku pracy. Przemiany w liczbie gospodarstw jednoosobowych, wzrost liczby rodzin patchworkowych, zmniejszająca się liczba dzieci w rodzinach czy rosnąca liczba osób samotnych to zjawiska, które redefiniują potrzeby mieszkaniowe, żywieniowe, transportowe oraz formy spędzania czasu wolnego. Zmiana roli kobiet w społeczeństwie, rosnące znaczenie równouprawnienia czy większe zaangażowanie mężczyzn w wychowanie dzieci wpływają również na decyzje zakupowe, ukierunkowanie reklamy i konstrukcję oferty.

Wreszcie nie można pominąć **społecznych nastrojów i zaufania społecznego**, które mają wpływ na poziom przedsiębiorczości, gotowość do inwestycji, otwartość na zmiany i relacje

społeczne. Wysokie zaufanie społeczne i stabilność relacji międzyludzkich sprzyjają podejmowaniu wspólnych działań, współpracy międzysektorowej i budowaniu kapitału społecznego. Z kolei narastające podziały społeczne, spadek zaufania do instytucji, napięcia kulturowe czy radykalizacja nastrojów mogą prowadzić do wzrostu ryzyka reputacyjnego dla firm, trudności w prowadzeniu działań marketingowych oraz niestabilności rynku pracy.

Otoczenie społeczne zmienia się w sposób ciągły, często w sposób trudny do przewidzenia. Dlatego przedsiębiorstwa muszą stale obserwować i analizować te zmiany, wykorzystywać badania socjologiczne, dane demograficzne, analizy kulturowe oraz trendy społeczne. Zrozumienie otoczenia społecznego pozwala nie tylko lepiej odpowiadać na potrzeby klientów, ale również budować pozytywny wizerunek, zaufanie społeczne i trwałą lojalność wobec marki. Umiejętność odczytywania tych sygnałów z otoczenia może stanowić o przewadze konkurencyjnej i umożliwiać skuteczne przewidywanie przyszłych zmian rynkowych. Dlatego integracja analiz społecznych z całościową strategią przedsiębiorstwa staje się dziś warunkiem efektywnego i odpowiedzialnego zarządzania.

Jeśli szukają Państwo pomocy w napisaniu własnej pracy - potrzebują Państwo fachowych konsultacji to polecamy stronę [pisanie prac](#) - profesjonalna pomoc w pisaniu prac w granicach prawa.

Wymiar techniczny analizy makrootoczenia

W 1997 roku Żywiec otworzył nową linię rozlewniczą w swoim browarze w Cieszynie. Nowa linia ma wydajność 50 tysięcy butelek na godzinę. Jest w pełni zautomatyzowana, a pracą

linii sterują komputery. W browarze w Żywcu podobna linia działała już wcześniej. Pod względem wydajności linia ta ustępuje tylko linii rozlewniczej Browaru Tyskiego. Obecnie są w rozbudowie linie do rozlewu piwa w puszkach i modyfikowane linie rozlewające piwo do beczek KEG. Zakłady Piwowskie w Żywcu posiadają również jedną z najnowocześniejszych w kraju linię produkcyjną która gwarantuje wytwarzanie produktu najwyższej jakości.

Wymiar techniczny analizy makrootoczenia odnosi się do wszystkich zmian i trendów w zakresie technologii, które mają wpływ na sposób funkcjonowania przedsiębiorstw, procesy produkcyjne, komunikację z klientami, strukturę kosztów, kanały dystrybucji oraz model biznesowy. W epoce postępującej cyfryzacji, automatyzacji oraz powszechnego dostępu do nowoczesnych narzędzi informatycznych, czynniki technologiczne odgrywają coraz istotniejszą rolę w kształtowaniu przewagi konkurencyjnej. Analiza tego wymiaru pozwala przedsiębiorstwom nie tylko reagować na zachodzące zmiany, ale także aktywnie je wykorzystywać jako źródło innowacji i rozwoju.

Na pierwszy plan wysuwa się **tempo rozwoju technologicznego** oraz jego kierunki. Przedsiębiorstwa muszą monitorować nie tylko nowości pojawiające się w ich branży, ale również przełomowe innowacje z innych sektorów, które mogą mieć charakter uniwersalny lub być zastosowane w sposób adaptacyjny. Przykładem może być rozwój technologii sztucznej inteligencji, Internetu Rzeczy, blockchaina, rozszerzonej rzeczywistości czy druku 3D – wszystkie te rozwiązania mają potencjał do całkowitej zmiany sposobu projektowania, wytwarzania i dostarczania produktów oraz usług. Organizacje, które odpowiednio wcześniej identyfikują i wdrażają nowoczesne technologie, mogą znacząco obniżyć koszty, zwiększyć elastyczność produkcji i podnieść jakość oferowanych rozwiązań.

Kolejnym elementem tego wymiaru jest **dostępność i poziom zaawansowania infrastruktury technicznej** w kraju i regionie, w

którym działa firma. Dotyczy to nie tylko dostępności szybkiego internetu czy technologii mobilnych, ale również infrastruktury energetycznej, logistycznej, transportowej i telekomunikacyjnej. Przedsiębiorstwa działające w obszarach o dobrze rozwiniętej infrastrukturze mają lepsze warunki do wdrażania nowych technologii, zarządzania łańcuchem dostaw, świadczenia usług zdalnych i prowadzenia działalności e-commerce. Z kolei ograniczenia infrastrukturalne mogą blokować rozwój, podnosić koszty i ograniczać możliwości ekspansji. Dlatego analiza tego aspektu technicznego powinna uwzględniać nie tylko stan obecny, ale także plany inwestycyjne państwa i samorządów.

Istotny wpływ na funkcjonowanie firm mają również **zmiany w technologiach komunikacyjnych**, które radykalnie przeobraziły sposoby kontaktu z klientami, partnerami i pracownikami. Rozwój mediów społecznościowych, aplikacji mobilnych, chatbotów, narzędzi do wideokonferencji czy platform współpracy online zmienia sposób zarządzania relacjami oraz otwiera nowe możliwości w zakresie marketingu i obsługi klienta. Wraz z tym rośnie znaczenie kompetencji cyfrowych, zarządzania danymi i bezpieczeństwa informacji. Firmy, które nie nadążają za tymi zmianami, mogą zostać wykluczone z rynku lub postrzegane jako przestarzałe i nieatrakcyjne dla nowoczesnego konsumenta.

Nie można także pominąć znaczenia **automatyzacji i robotyzacji procesów**, które wpływają na strukturę zatrudnienia, wydajność i jakość produkcji. Nowoczesne linie produkcyjne, zrobotyzowane magazyny, inteligentne systemy zarządzania jakością czy rozwiązania z zakresu przemysłu 4.0 pozwalają na znaczące zwiększenie efektywności operacyjnej. Jednak ich wdrożenie wiąże się z koniecznością poniesienia istotnych inwestycji, a także z odpowiednim przygotowaniem organizacyjnym i kadrowym. Wymaga to często zmiany całego modelu zarządzania produkcją, a także przekształcenia roli pracowników – z wykonawców prostych czynności w operatorów,

analityków czy techników zarządzających skomplikowanymi systemami.

Wreszcie, wymiar techniczny obejmuje także **innowacyjność gospodarki i system wsparcia dla rozwoju technologicznego**, w tym dostępność programów badawczo-rozwojowych, współpracę z uczelniami i instytutami naukowymi, a także zachęty podatkowe i fundusze europejskie. Państwo, poprzez swoje instrumenty, może aktywnie wspierać przedsiębiorstwa w tworzeniu i wdrażaniu innowacji. Analiza tego wymiaru pozwala firmom identyfikować potencjalne źródła finansowania innowacyjnych projektów, możliwości współpracy z sektorem nauki oraz uczestniczyć w międzynarodowych sieciach badawczo-technologicznych.

Wymiar techniczny makrootoczenia to dynamicznie zmieniająca się przestrzeń, która wymaga od przedsiębiorstw dużej elastyczności, otwartości na eksperymenty oraz gotowości do ciągłego uczenia się. Nie wystarczy jednorazowe wdrożenie innowacji – konieczne jest stworzenie kultury organizacyjnej sprzyjającej ciągłemu doskonaleniu, testowaniu nowych rozwiązań i adaptacji do zmieniających się warunków technologicznych. Tylko w ten sposób organizacje mogą zachować swoją konkurencyjność, sprostać oczekiwaniom rynku i odpowiedzieć na wyzwania cyfrowej transformacji, które coraz silniej redefiniują istotę prowadzenia działalności gospodarczej.

Omawiając wymiar techniczny analizy makrootoczenia, nie sposób pominąć roli, jaką odgrywają **technologie informacyjne i analityka danych**. Współczesne przedsiębiorstwa działają w otoczeniu przepełnionym informacją – jej zbieranie, przetwarzanie i interpretacja stanowią dziś o przewadze konkurencyjnej. Technologie Big Data, Business Intelligence czy zaawansowane modele predykcyjne pozwalają na podejmowanie decyzji opartych na danych, precyzyjne profilowanie klientów, optymalizację łańcucha dostaw i wczesne wykrywanie ryzyk rynkowych. Firmy, które skutecznie inwestują w systemy

analityczne oraz potrafią zbudować wewnętrzne kompetencje do pracy z danymi, zyskują nie tylko lepszy wgląd w sytuację rynkową, ale również możliwość szybszego reagowania na zmiany i lepszego planowania strategicznego.

Równie istotne znaczenie w wymiarze technicznym mają **innowacje produktowe i procesowe**. Rozwój technologiczny umożliwia wprowadzanie na rynek nowych, ulepszonych produktów, które lepiej odpowiadają na potrzeby konsumentów, charakteryzują się większą trwałością, wyższą jakością, niższym zużyciem energii lub materiałów. Z drugiej strony innowacje procesowe – takie jak cyfrowe zarządzanie produkcją, integracja systemów ERP, wdrażanie lean management – pozwalają usprawniać działalność operacyjną, skracać czas realizacji zamówień, eliminować straty i poprawiać satysfakcję klientów. Analiza otoczenia technicznego pozwala identyfikować obszary, w których innowacje mogą przynieść największe korzyści oraz ocenić ich opłacalność i wpływ na strukturę organizacyjną firmy.

Coraz większą wagę w analizie technicznej zyskuje również **cyberbezpieczeństwo**. Postępująca cyfryzacja gospodarki zwiększa ryzyko ataków hakerskich, wycieków danych oraz różnego rodzaju incydentów naruszających integralność systemów informatycznych. Ochrona danych klientów, zabezpieczenie systemów transakcyjnych, zgodność z przepisami (np. RODO) oraz budowanie zaufania do cyfrowych kanałów sprzedaży stają się strategicznymi wyzwaniami. Firmy muszą nie tylko wdrażać odpowiednie zabezpieczenia techniczne, ale także edukować swoich pracowników i klientów w zakresie odpowiedzialnego korzystania z narzędzi cyfrowych. W tym kontekście analiza technicznego otoczenia uwzględnia także poziom ryzyka technologicznego oraz zdolność organizacji do jego ograniczania.

Niezwykle dynamicznym obszarem są także **technologie środowiskowe i proekologiczne**, które łączą wymiar techniczny z regulacjami prawnymi i społecznymi oczekiwaniami. Firmy muszą dziś wdrażać technologie ograniczające emisje CO₂,

poprawiające efektywność energetyczną, umożliwiające recykling surowców czy ograniczające zużycie plastiku. Rosnąca presja ze strony regulatorów i konsumentów sprawia, że eko innowacje stają się nie tylko wymogiem etycznym, ale również źródłem przewagi rynkowej i dostępu do preferencyjnych źródeł finansowania. Analiza makrootoczenia powinna uwzględniać kierunki rozwoju takich technologii, dostępność grantów i ulg podatkowych oraz możliwości współpracy z wyspecjalizowanymi dostawcami rozwiązań środowiskowych.

Wreszcie, należy zwrócić uwagę na **globalizację wiedzy i transfer technologii**, które sprawiają, że innowacje nie są już wyłączną domeną krajów wysoko rozwiniętych. Poprzez współpracę międzynarodową, uczestnictwo w klastrach technologicznych, inkubatorach innowacji czy programach UE, nawet mniejsze przedsiębiorstwa mają dziś szansę na pozyskiwanie najnowszych rozwiązań, partnerów do wspólnych badań oraz dostęp do know-how z całego świata. Dzięki temu technologia przestaje być barierą, a staje się pomostem łączącym lokalne potrzeby z globalnym potencjałem innowacyjnym. Skuteczna analiza technicznego otoczenia powinna więc uwzględniać również czynniki internacjonalizacji technologii i dynamikę globalnych rynków innowacji.

Podsumowując, wymiar techniczny makrootoczenia to obecnie jeden z kluczowych obszarów decydujących o konkurencyjności przedsiębiorstw. Technologia wpływa na wszystkie aspekty funkcjonowania organizacji – od projektowania produktu, przez produkcję i logistykę, po obsługę klienta i komunikację marketingową. Firmy, które umiejętnie analizują otoczenie technologiczne, inwestują w innowacje oraz kształtują własny potencjał badawczo-rozwojowy, zyskują strategiczną zdolność do reagowania na zmiany i kształtowania przyszłości swojej branży.

Jeśli szukają Państwo pomocy w napisaniu własnej pracy - potrzebują Państwo fachowych konsultacji to polecamy stronę [pisanie prac](#) - profesjonalna pomoc w pisaniu prac w granicach

Wymiar ekonomiczny analizy makrootoczenia

Mniejszy wzrost gospodarczy i niższe przychody przedsiębiorstw (z wyjątkiem większych spółek, których dochody powinny się utrzymać na ponadprzeciętnym poziomie, a do takich jest zaliczany Żywiec) równoważą perspektywa dalszych redukcji stóp procentowych i korzystna (z punktu widzenia zagranicznych inwestorów) wycena polskich przedsiębiorstw.

Na szczególną uwagę zasługuje również fakt, planuje się zniesienie lub zmniejszenie ceł na piwo importowane z państw CEFTA. Będzie to czynnik mający niekorzystny wpływ na działanie polskiego sektora piwowarskiego.

Wymiar ekonomiczny analizy makrootoczenia odgrywa kluczową rolę w procesie strategicznego zarządzania organizacją, ponieważ bezpośrednio wpływa na otoczenie, w którym funkcjonuje przedsiębiorstwo. Odnosi się on do tych elementów gospodarki, które kształtują warunki działalności wszystkich podmiotów rynkowych, niezależnie od ich wielkości, sektora czy formy prawnej. Czynniki ekonomiczne wpływają zarówno na stronę popytową, jak i podażową, warunkując możliwości sprzedaży, koszty produkcji, dostęp do finansowania czy skalę inwestycji. Dlatego ich identyfikacja, analiza i interpretacja mają kluczowe znaczenie dla skutecznego planowania strategicznego.

Jednym z najważniejszych czynników ekonomicznych jest **tempo wzrostu gospodarczego**, najczęściej wyrażane przez zmiany Produktu Krajowego Brutto (PKB). Wzrost PKB sygnalizuje poprawę koniunktury i zwiększoną aktywność gospodarczą, co sprzyja rozwojowi przedsiębiorstw, wzrostowi inwestycji i

zwiększonemu popytowi konsumpcyjnemu. Z kolei spadek lub stagnacja PKB wskazuje na recesję lub osłabienie rynku, co może wymusić ograniczenia kosztów, zmniejszenie zatrudnienia czy wycofywanie się z mniej rentownych segmentów. Wahania cyklu koniunkturalnego powinny być brane pod uwagę przy ocenie ryzyka działalności oraz przy formułowaniu strategii ekspansji lub defensywy.

Drugim istotnym aspektem jest **poziom inflacji**, który wpływa na siłę nabywczą konsumentów, koszty produkcji i decyzje inwestycyjne. Wysoka inflacja może prowadzić do wzrostu kosztów surowców, wynagrodzeń oraz cen energii, co przekłada się na wyższe ceny końcowe produktów i potencjalne zmniejszenie konkurencyjności. Z drugiej strony, umiarkowany poziom inflacji bywa korzystny, jeśli towarzyszy mu wzrost popytu i wynagrodzeń. Przedsiębiorstwa muszą nie tylko przewidywać zmiany inflacyjne, ale także umieć dostosować swoje strategie cenowe i kosztowe, by minimalizować negatywny wpływ zmian cen na rentowność.

Kolejnym elementem analizy jest **poziom bezrobocie** oraz ogólna sytuacja na rynku pracy. Wysoki poziom bezrobocia może prowadzić do zmniejszenia siły nabywczej ludności i obniżenia popytu na dobra i usługi. Z drugiej strony, dla pracodawców może to oznaczać większą dostępność siły roboczej oraz niższy poziom presji płacowej. Niski poziom bezrobocia oznacza natomiast trudności w pozyskiwaniu wykwalifikowanych pracowników i wzrost kosztów zatrudnienia. Wymiar ekonomiczny obejmuje zatem również analizę struktury zatrudnienia, mobilności zawodowej oraz polityki migracyjnej, które mogą wpływać na decyzje o lokalizacji działalności czy rozwoju nowych inwestycji.

Ważnym składnikiem makrootoczenia ekonomicznego są także **stopy procentowe**, które determinują koszty kapitału i skłonność firm do podejmowania inwestycji finansowanych długiem. Wysokie stopy procentowe zniechęcają do kredytowania i ograniczają zdolność firm do finansowania ekspansji. Niskie stopy

sprzyjają natomiast zwiększonej aktywności inwestycyjnej, ale mogą też prowadzić do przegrzania gospodarki i powstawania baniek spekulacyjnych. Decyzje banków centralnych w zakresie polityki monetarnej mają zatem istotny wpływ na planowanie finansowe firm, poziom zadłużenia i strategie cenowe.

Nie można także pominąć takich czynników jak **kursy walutowe**, szczególnie w przypadku firm prowadzących działalność międzynarodową lub uzależnionych od importu surowców i komponentów. Wahanie kursów walutowych mogą znacząco zmieniać opłacalność eksportu, koszt zakupu dóbr importowanych oraz wartość zobowiązań denominowanych w walutach obcych. Przedsiębiorstwa muszą zatem prowadzić analizę ryzyka walutowego oraz podejmować decyzje dotyczące hedgingu, dywersyfikacji geograficznej i optymalizacji łańcucha dostaw w kontekście zmienności rynku walutowego.

Podsumowując, wymiar ekonomiczny analizy makrootoczenia dostarcza przedsiębiorstwu kluczowych informacji o stanie i perspektywach otoczenia gospodarczego, w którym funkcjonuje. Czynniki takie jak wzrost gospodarczy, inflacja, bezrobocie, stopy procentowe czy kursy walutowe determinują możliwości wzrostu, strukturę kosztów oraz poziom ryzyka strategicznego. Ich prawidłowa identyfikacja i interpretacja stanowią fundament trafnych decyzji zarządczych, zarówno w zakresie ekspansji, jak i zabezpieczania się przed zagrożeniami wynikającymi z otoczenia makroekonomicznego. W warunkach globalnej zmienności i niepewności, umiejętność analizy tych zjawisk staje się jedną z kluczowych kompetencji przedsiębiorstw dążących do utrzymania konkurencyjności i długofalowego rozwoju.

W analizie makrootoczenia należy uwzględnić wpływ **polityki fiskalnej** prowadzonej przez rząd, a zwłaszcza decyzji dotyczących poziomu opodatkowania oraz wydatków publicznych. Zmiany w podatkach dochodowych, VAT czy składkach na ubezpieczenia społeczne wpływają bezpośrednio na poziom kosztów ponoszonych przez przedsiębiorstwa oraz na realne

dochody konsumentów. Zwiększenie obciążeń podatkowych może skutkować ograniczeniem rentowności i zmniejszeniem skłonności do inwestycji, natomiast obniżki mogą stymulować aktywność gospodarczą. Równie istotne są wydatki publiczne, szczególnie te związane z inwestycjami infrastrukturalnymi, subsydiami dla określonych branż czy wsparciem innowacyjności. Przedsiębiorstwa powinny monitorować kierunki polityki fiskalnej, aby odpowiednio planować swoją aktywność w kontekście możliwych ulg, dotacji czy zamówień publicznych.

Kolejnym elementem, który powinien znaleźć się w centrum zainteresowania firm analizujących makrootoczenie, jest **sytuacja na rynkach finansowych**, w tym dostępność kapitału, nastroje inwestorów oraz kondycja sektora bankowego. Stabilny, dobrze funkcjonujący system finansowy ułatwia pozyskiwanie finansowania, zarówno w formie kredytów, jak i emisji obligacji lub akcji. Kryzysy finansowe, spadek zaufania do instytucji kredytowych czy gwałtowne zmiany wartości indeksów giełdowych mogą istotnie ograniczyć zdolność firm do finansowania nowych projektów i zwiększyć koszt kapitału. Przedsiębiorstwa muszą zatem być przygotowane na możliwość zmiany źródeł finansowania i opracowywać scenariusze alternatywne na wypadek ograniczenia płynności w sektorze finansowym.

Nie można również pominąć znaczenia **bilansu handlowego i polityki handlowej państwa**. W przypadku gospodarki otwartej, której istotnym elementem jest wymiana międzynarodowa, saldo eksportu i importu oraz relacje handlowe z innymi krajami mają duże znaczenie. Deficyt w handlu zagranicznym może prowadzić do presji na osłabienie waluty krajowej, co wpływa na konkurencyjność eksportu, ale także podnosi koszty importu. Z kolei nadwyżka handlowa może świadczyć o sile krajowych producentów na rynkach zagranicznych. Warto także śledzić zmiany w przepisach celnych, umowach handlowych, a także potencjalne konflikty handlowe, które mogą wpływać na dostępność rynków i koszty działalności międzynarodowej.

Wymiar ekonomiczny analizy makrootoczenia obejmuje również **tendencje demograficzne i dochodowe społeczeństwa**, ponieważ wpływają one na strukturę i wielkość popytu. Starzenie się społeczeństwa, migracje, wzrost liczby jednoosobowych gospodarstw domowych czy zmiany w poziomie dochodów rozporządzalnych to zjawiska, które redefiniują potrzeby konsumentów i wymuszają dostosowanie oferty produktów oraz kanałów dystrybucji. Wzrost zamożności klasy średniej może napędzać popyt na dobra luksusowe, podczas gdy wzrost nierówności dochodowych może zwiększać znaczenie segmentu produktów ekonomicznych. Firmy powinny zatem prowadzić analizę struktury gospodarstw domowych i preferencji zakupowych, aby lepiej dopasować swoją strategię marketingową do aktualnych trendów społeczno-ekonomicznych.

Na zakończenie warto podkreślić znaczenie **globalnych czynników ekonomicznych**, które coraz częściej kształtują warunki funkcjonowania nawet lokalnych przedsiębiorstw. Zjawiska takie jak zmiany cen surowców na rynkach światowych, decyzje amerykańskiej Rezerwy Federalnej czy Europejskiego Banku Centralnego, kryzysy zadłużeniowe w krajach rozwijających się, a nawet sytuacja gospodarcza w Chinach czy Indiach, mogą mieć bezpośrednie konsekwencje dla polskich firm. Globalizacja i integracja rynków sprawiają, że przedsiębiorstwa muszą być nie tylko świadome krajowych wskaźników makroekonomicznych, ale również analizować i interpretować dane dotyczące światowej gospodarki. Obejmuje to także monitoring trendów makroekonomicznych publikowanych przez międzynarodowe instytucje, takie jak Międzynarodowy Fundusz Walutowy, Bank Światowy czy OECD.

Wymiar ekonomiczny analizy makrootoczenia nie jest jednorazowym działaniem, lecz procesem ciągłym, który wymaga systematycznego zbierania danych, ich interpretacji oraz przekształcania w konkretne wnioski strategiczne. Tylko dzięki bieżącemu monitorowaniu tych czynników przedsiębiorstwa są w stanie elastycznie reagować na zmieniające się warunki,

przewidywać zagrożenia oraz wykorzystywać szanse rynkowe. Ekonomia jako element makrootoczenia to nie tylko zbiór liczb i wskaźników, ale przede wszystkim tło, na którym rozgrywają się strategiczne wybory dotyczące inwestycji, ekspansji, dywersyfikacji czy restrukturyzacji. W dynamicznym otoczeniu gospodarczym zdolność do efektywnej analizy ekonomicznej stanowi nieodzowny element przewagi informacyjnej i konkurencyjnej współczesnych organizacji.

Jeśli szukają Państwo pomocy w napisaniu własnej pracy - potrzebują Państwo fachowych konsultacji to polecamy stronę [pisanie prac](#) - profesjonalna pomoc w pisanu prac w granicach prawa.

Analiza SWOT.

Analiza SWOT opiera się na wynikach szczegółowej analizy otoczenia oraz analizy własnego potencjału rozwojowego. Na podstawie analizy własnego potencjału rozwojowego możemy określić jakie są mocne i słabe strony browaru. Ocena taka jest możliwa jeśli mamy dokładne rozpoznanie naszej pozycji rynkowej i rozwojowej oraz pozycji konkurentów. Z kolei zagrożenia i szanse odnoszą się do otoczenia browaru. Na podstawie analizy SWOT możliwe jest wyznaczenie celów i zadań strategicznych.

● Silne strony.

Powszechnie znana marka w kraju. Browar Żywiec jako jeden z niewielu może się poszczycić tym, iż jego marka znana jest na terenie całego kraju już od kilkunastu lat. Obecnie klient ma do wyboru co prawda kilkadziesiąt gatunków piwa browarów z całego kraju, jednak jeszcze kilka lat temu były one znane tylko w pewnych regionach bądź też nie istniały wcale. Dzięki temu marka Żywiec ma opinię dobrej i znanej marki.

Znaczący udział w rynku. Znaczący udział w rynku wynika również z faktu istnienia na rynku od kilkunastu lat. Piwo żywieckie, obok Okocimia, było jeszcze do niedawna jedną z nielicznych marek znanych na terenie całego kraju. Poprzez to posiadało również duży udział w rynku piwnym. Od kiedy pojawiło się na terenie całego kraju kilkadziesiąt innych marek, udział Żywca automatycznie zmalał. Obecnie wynosi 13,6 %. Jednakże po fuzji z grupą Brewpole, nowy Żywiec będzie miał ok. 40 % udziału w rynku. W ten sposób nowy Żywiec zapewni sobie rolę lidera na krajowym rynku piwowarskim.

Nowoczesny park maszynowy. Browar żywiecki posiada nowoczesne linie produkcyjne i rozlewnicze w swoich browarach. Jeżeli ten fakt powiążemy z tradycyjnymi recepturami ważenia piwa stosowanymi od lat, otrzymujemy produkt o najwyższej klasie, cechujący się zawsze takimi samymi parametrami.

Renomowany inwestor strategiczny. W związku ze zmianami jakie zachodziły w przemyśle piwnym w Polsce, koniecznym stało się pozyskanie inwestora strategicznego. Został nim znany na całym świecie holenderski producent piwa HEINEKEN Int. Beheer B.V. Obecnie posiada on 75 % akcji Żywca. Dzięki fuzji Żywca z grupą Brewpole, Heineken będzie ważyć w Polsce 7 mln hektolitrów piwa rocznie. Tym samym nowy Żywiec stanie się największym co do wolumenu browarem Heinekena w skali świata. Obroty po fuzji Żywca będą wynosić ponad 1 mld zł.

Konsolidacja z Brewpole. Konsolidacja z grupą Brewpole sprawi, iż nowo powstała spółka będzie stanowiła poważne zagrożenie dla wszystkich browarów krajowych. Będzie mogła również skutecznie przeciwstawiać się konkurencji zagranicznej która w najbliższym czasie z pewnością pojawi się na Polskim rynku.

● Słabe strony.

Sezonowość sprzedaży. Piwo jest produktem w dużej mierze sezonowym. Jego konsumpcja jest wysoka w okresie letnim (maj-listopad). W tym czasie obserwuje się wzmożony popyt na ten

produkt. Jednakże w miesiącach zimowych popyt na piwo maleje. W porównaniu do lat ubiegłych daje się zaobserwować, iż proporcja ta ulega zmianie i coraz więcej konsumentów sięga po ten produkt także w okresie zimowym.

Sezonowość sprzedaży wiąże się oczywiście z ograniczeniem produkcji, a co za tym idzie ze zmniejszoną sprzedażą i mniejszym zyskiem. Browar musi ponosić także koszty związane z utrzymaniem linii produkcyjnych, amortyzacją tych linii choć w tym czasie nie są w pełni wykorzystywane. Ograniczenie produkcji wiąże się także z częściową redukcją zatrudnienia, choć zakład robi wszystko aby było ono jak najniższe.

Konieczność ponoszenia wysokich nakładów na marketing i reklamę. Jest to problem który podobnie jak i sezonowość sprzedaży dotyczy wszystkich browarów. Browar który chce być widoczny na rynku i chce promować swój produkt (takim jest Żywiec) musi ponosić olbrzymie nakłady na promocję swojego wyrobu. W trwającej wojnie o konsumenta browary prześcigają się w formach promocji swojej marki. Browar żywiecki chce dotrzeć do potencjalnego klienta nie tylko poprzez reklamę w mediach, prasie czy na billboardach ale także poprzez sponsorowanie imprez sportowych, muzycznych i rozrywkowych – a to kosztuje.

● Szanse.

Wzrost konsumpcji piwa. W Polsce pomimo dość dużej ilości spożywanego alkoholu, konsumpcja piwa nie stoi na wysokim poziomie. Przykładowo Czesi spożywają 132 l. tego napoju rocznie, Niemcy 145 l., a Polacy 37 l. Jednakże od pewnego czasu obserwuje się wzrost konsumpcji piwa w Polsce.

Zwiększenie produkcji. Wzrostowi konsumpcji piwa będzie towarzyszyć zwiększenie produkcji, co z kolei wpłynie na dochody przedsiębiorstwa. Wzrost produkcji będzie możliwy również dzięki modernizacji linii produkcyjnych, gdyż często zdarzało się, iż moce produkcyjne zakładu były ograniczone

przez „wąskie gardła” czyli starą linię rozlewniczą.

- Zagrożenia.

Wzrost konkurencji krajowej. Konkurencja w branży jest jednym z największych zagrożeń dla zakładu. Wraz z nastaniem gospodarki rynkowej konkurencja coraz bardziej przybiera na sile. Krajowi producenci prześcigają się w sposobach zdobywania klienta. Stosowana jest zarówno wojna cenowa jak i próby pozyskania klienta poprzez różnego rodzaju promocje, konkursy. Wzrost konkurencji wiąże się z częściowym odpływem klienteli, w efekcie czego przedsiębiorstwo uzyskuje mniejsze dochody. Należy więc umieć zadbać o to aby konkurenci w jak najmniejszym stopniu mogli oddziaływać na nasz browar.

Obniżka (zniesienie) ceł na piwo importowane z państw CEFTA. Oprócz konkurencji krajowej dużym zagrożeniem jest konkurencja zagraniczna. Zapowiadana obniżka lub całkowite zniesienie ceł na piwo z państw CEFTA sprawi, iż produkty te staną się nie konkurencyjne nie tylko pod względem jakościowym ale także pod względem cenowym.

Jeśli szukają Państwo pomocy w napisaniu własnej pracy - potrzebują Państwo fachowych konsultacji to polecamy stronę [pisanie prac](#) - profesjonalna pomoc w pisaniu prac w granicach prawa.

Budowanie przewagi konkurencyjnej

Istota zagadnienia strategii działalności przedsiębiorstw produkcyjnych sprowadza się do uzyskania przewagi konkurencyjnej. Przewagę konkurencyjną [Z. Pierścionek: Strategie rozwoju firmy, PWN, Warszawa 1996 r., s. 143-144.]

można interpretować na różne sposoby w zależności od jej przedmiotu i punktu widzenia. W węższym zakresie może ona dotyczyć produktów, usług, rynków oraz przedsiębiorstw. Przewaga konkurencyjna poszczególnych przedsiębiorstw w sektorze, a także ich produktów, usług i rynków jest określana przez przedsiębiorstwo w celu oceny jego pozycji konkurencyjnej w sektorze i opracowania na tej podstawie strategii wzrostu oraz konkurencji. Odbiorcy określają przewagę konkurencyjną poszczególnych produktów, usług czy całokształtu działalności przedsiębiorstwa, gdyż stanowi to podstawę ich decyzji o zakupie konkretnego produktu czy usługi danej firmy.

Zdaniem J. Kay'a [J. Kay: Podstawy sukcesu firmy, PWE, Warszawa 1996 r., s. 98.] podstawowe źródła przewagi konkurencyjnej to: architektura, reputacja, innowacje i zasoby strategiczne firmy. Architektura jako pierwsza z czterech podstawowych wyróżniających zdolności, stanowi sieć relatywnych kontraktów wewnątrz lub wokół przedsiębiorstwa. Jest ona wynikiem rozwoju firmy. Podlegając "profilowaniu" w ciągu całego czasu istnienia przedsiębiorstwa – jest efektem wykorzystanych i niewykorzystanych szans, pokonanych i niepokonanych zagrożeń oraz niepowodzeń. Praktycznie rzecz biorąc, architektura danego przedsiębiorstwa jest niemożliwa do powielenia, czy odtworzenia przez inne firmy – zatem może być istotnym atutem w walce konkurencyjnej. Stanowi ona wartość przedsiębiorstwa oraz wielopoziomą płaszczyznę, która – pełniąc warunek pełnego zintegrowania – umożliwia firmie:

- osiągnięcie wiedzy organizacyjnej, w której tkwi potencjał synergiczny i która uprzedmiotowia się w sumie wiedzy i umiejętności wszystkich zatrudnionych, rozpatrywana jako spójna całość stanowiąca wyższą wartość niż suma wiedzy i umiejętności poszczególnych osób branych osobno,
- swobodny, otwarty przepływ informacji,

- elastyczność reagowania na zmienne uwarunkowania,
- stworzenie skutecznych sposobów postępowania.

Wyodrębnić można trzy rodzaje architektury: wewnętrzną, zewnętrzną oraz sieci. Architektura wewnętrzna stanowi system stosunków pomiędzy firmą a jej pracownikami, a także pomiędzy nimi samymi. Architektura zewnętrzna obejmuje stosunki, jakie zachodzą między firmą a jej dostawcami, kooperantami lub klientami. Z kolei w obrębie grupy firm zajmujących się pokrewną działalnością konstytuuje się sieć.

Drugą z podstawowych wyróżniających zdolności jest reputacja. Reputacja wskazuje, jak przedsiębiorstwo jest postrzegane i odbierane przez swoje otoczenie. Jest ona także rynkowym sposobem rozwiązywania problemu oceny tych cech wyrobu, których klienci nie mogą łatwo sami sprawdzić (na przykład skład stopu szlachetnego metalu, z którego wytworzono dany wyrób) i którą może sprawdzić i ocenić tylko w wyniku długotrwałego doświadczenia. Zdobycie reputacji wymaga czasu i jest procesem kosztownym. Zdobycie jej i stałe doskonalenie stanowi istotne narzędzie w walce z konkurentami. Praktyka pokazuje jak trudno jest rywalizować z firmą cieszącą się dobrą reputacją i posiadającą znany, łatwo identyfikowany przez klientów, znak firmowy.

Innowacyjność jako trzecia z podstawowych wyróżniających zdolności firmy, również może tworzyć źródło przewagi konkurencyjnej. Zarządzanie działalnością innowacyjną jest jednak kosztowne i niesie za sobą określone ryzyko. Nigdy nie ma stuprocentowej pewności, że efekt procesu innowacji się sprawdzi oraz że spełni określone oczekiwania, dostarczając przewidywane korzyści. Zdarza się [J. Kay: Podstawy ..., op. cit. s. 157.], że innowacja jest wyróżniającą zdolnością, prowadzącą do przewagi konkurencyjnej, ale w rzeczywistości zdarza się to rzadko. Częściej to, co sprawia wrażenie korzyści płynącej z innowacji, stanowi w rzeczywistości korzyść wynikającą z kombinacji przewag konkurencyjnych.

Najsilniejsza taka kombinacja, stosowana na przykład przez firmy typu *Sony*, łączy wszystkie trzy wyróżniające zdolności – architekturę, reputację oraz innowację – i wykorzystuje każdą z nich do wzmocnienia pozostałych. Niemniej jednak, firmy o słabszej pozycji mogą przypisywać innowacji główną rolę. Jeżeli jednak nie korzystają z przywileju wyłączności, przekształcenie innowacji w przewagę konkurencyjną wymaga silnego wsparcia ze strony wiążących się z nią elementów strategii.

W końcu lat dziewięćdziesiątych również umiejętność właściwego zarządzania czynnikiem czasu, staje się warunkiem koniecznym przewagi konkurencyjnej. Umiejętne zagospodarowanie czynnika czasu w zintegrowanym łańcuchu dostaw stanowi potencjalne źródło znaczącej przewagi konkurencyjnej poszczególnych jego ogniw, a także całego łańcucha. Stosowanie strategii zorientowanych czasowo przez firmy będące ogniwami łańcucha dostaw, daje efekt synergii i umożliwia osiągnięcie wyników niedostępnych dla pojedynczych przedsiębiorstw.

W ostatnich latach istotnym sposobem konkurencyjności (bądź też istotnym elementem sposobu konkurencyjności) jest stosowanie strategii logistycznej. Strategia logistyczna, rozumiana jako instrument osiągania przewagi konkurencyjnej, jest integralną częścią strategii generalnej firmy (na przykład w odniesieniu do produktu czy ceny), która może wspomagać osiągnięcie jej celów polegających na dążeniu do zwiększania zysków, poprawy płynności finansowej, rozszerzania udziałów w rynku, wprowadzenia nowych wyrobów czy też rozszerzania działalności na nowe obszary geograficzne. Osiągnięcie wymienionych celów strategii generalnej jest w dużym stopniu uwarunkowane wykorzystaniem potencjalnych możliwości strategii logistycznych w osiąganiu unikalnego poziomu kosztów lub jakości obsługi rynku w stosunku do oferty konkurentów. Dążenie do uzyskania przewagi konkurencyjnej za pomocą strategii logistycznych wymaga jednak koordynacji z pozostałymi funkcjami firmy oraz rozwiązaniami logistycznymi

innych uczestników kanału dostaw (dostawcy, odbiorcy itd.) [J. Witkowski: Strategia logistyczna przedsiębiorstw przemysłowych. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław, 1995 r., s. 46.]

Rola strategii logistycznej w osiągnięciu przewagi konkurencyjnej zmienia się wraz z kolejnymi etapami cyklu życia produktów. Na etapie wprowadzania wyrobu na rynek, konieczne jest zachowanie ostrożności w kształtowaniu poziomu jego zapasów i ograniczenie ich dostępności do niewielkiej liczby miejsc ich składowania, co ma na celu minimalizowanie strat wynikających z ewentualnego braku przyrostu sprzedaży. Największe wyzwanie dla strategii logistycznych stanowi etap wzrostu i dojrzałości produktów. Tendencja do skracania cykli życia produktów powoduje konieczność realizacji dużych partii dostaw z zachowaniem akceptowanego poziomu logistycznej obsługi klientów. Natomiast na etapie starzenia się produktów i spadku sprzedaży strategia logistyczna powinna być zorientowana na redukcję kosztów logistycznych, a zwłaszcza powinna koncentrować się na ograniczeniu zapasów i kosztów związanych z ich utrzymaniem.

Budowanie przewagi konkurencyjnej to jedno z najważniejszych zadań przedsiębiorstwa funkcjonującego w warunkach rynkowych. Pojęcie to odnosi się do takiego zestawu cech, zasobów i umiejętności firmy, które pozwalają jej osiągać lepsze wyniki niż konkurenci i utrzymywać silną pozycję na rynku w dłuższej perspektywie. Przewaga konkurencyjna może dotyczyć różnych aspektów działalności – ceny, jakości, innowacyjności, obsługi klienta, technologii, logistyki czy reputacji marki. Niezależnie jednak od źródła, jej budowanie wymaga świadomej strategii, nakierowanej na wyróżnienie się spośród innych podmiotów i stworzenie unikalnej wartości dla klienta.

W ujęciu klasycznym, bazującym na teorii Michaela Portera, wyróżnia się trzy podstawowe strategie budowania przewagi konkurencyjnej: **przywództwo kosztowe**, **zróżnicowanie** oraz **koncentrację**. Strategia przywództwa kosztowego polega na

dążeniu do minimalizacji kosztów działalności w celu oferowania najniższych cen na rynku, bez pogorszenia jakości produktów lub usług. Jest to strategia trudna, ale skuteczna – pod warunkiem, że firma ma dostęp do efektów skali, wydajnych procesów produkcyjnych i zoptymalizowanej logistyki. Z kolei strategia zróżnicowania opiera się na oferowaniu produktów lub usług, które są w istotny sposób inne, lepsze lub bardziej dopasowane do potrzeb klienta. Przewaga ta nie wynika z ceny, lecz z wartości dodanej – może nią być innowacyjny design, wyjątkowa funkcjonalność, wysoka jakość obsługi lub prestiż marki. Trzecia strategia – koncentracja – polega na zawężeniu rynku docelowego i skupieniu się na wybranym segmencie klientów, który jest mniej konkurencyjny, ale bardziej lojalny lub niedostatecznie obsługiwany przez innych dostawców.

Współczesne podejście do budowania przewagi konkurencyjnej wykracza poza klasyczne modele i uwzględnia zmieniające się realia gospodarcze. Coraz większe znaczenie zyskuje **kapitał intelektualny, technologia cyfrowa, szybkość adaptacji oraz innowacje organizacyjne**. Przedsiębiorstwa, które potrafią szybciej uczyć się, eksperymentować i wdrażać zmiany, często wyprzedzają konkurencję nie przez niższe ceny czy lepszą jakość, lecz przez zwinność i elastyczność. Zdolność do tworzenia przewagi konkurencyjnej staje się więc coraz bardziej zależna od zdolności do absorpcji wiedzy, zarządzania zmianą i inteligentnego wykorzystania danych. Modele dynamicznych zdolności (ang. *dynamic capabilities*) wskazują, że to właśnie umiejętność szybkiego dostosowywania się do zmiennych warunków rynkowych może stanowić fundament trwałej przewagi.

Równie ważnym elementem jest **budowanie wartości relacyjnej** z klientem. Przewaga konkurencyjna coraz częściej nie wynika z cech samego produktu, ale z całokształtu doświadczenia klienta (*customer experience*). Firmy, które inwestują w personalizację, lojalność klientów, spójność komunikacji oraz wysoką jakość obsługi, są w stanie utrzymać przewagę, nawet

jeśli ich oferta nie jest technicznie lepsza. Długofalowe relacje, budowanie zaufania oraz emocjonalne przywiązanie do marki stają się trudne do skopiowania przez konkurencję i często decydują o przewadze w branżach usługowych, handlu detalicznym czy technologii.

Wreszcie, współczesna przewaga konkurencyjna jest coraz częściej związana z **odpowiedzialnością społeczną i zrównoważonym rozwojem**. Klienci, inwestorzy i regulatorzy coraz częściej oceniają firmy nie tylko przez pryzmat wyników finansowych, ale także poprzez ich wpływ na środowisko, społeczeństwo i ład korporacyjny (ESG – Environmental, Social, Governance). Przedsiębiorstwa, które wdrażają zrównoważone praktyki, inwestują w czyste technologie i dbają o transparentność, budują przewagę reputacyjną i minimalizują ryzyka regulacyjne. To podejście, choć kosztowne w krótkim okresie, przekłada się na większą lojalność klientów, wyższe wyceny giełdowe i łatwiejszy dostęp do kapitału.

Podsumowując, budowanie przewagi konkurencyjnej to proces złożony i wielowymiarowy. Obejmuje zarówno klasyczne strategie oparte na kosztach, różnicowaniu i koncentracji, jak i nowoczesne podejścia związane z innowacyjnością, elastycznością, relacjami z klientami oraz odpowiedzialnością społeczną. Przewaga konkurencyjna nie jest dana raz na zawsze – jej utrzymanie wymaga ciągłego monitorowania rynku, doskonalenia procesów, inwestowania w ludzi i technologie oraz podejmowania odważnych, strategicznych decyzji. W świecie szybkich zmian jedynie organizacje zdolne do transformacji i świadome swojej unikalności mogą liczyć na trwałą pozycję lidera.

Jeśli szukają Państwo pomocy w napisaniu własnej pracy - potrzebują Państwo fachowych konsultacji to polecamy stronę [pisanie prac](#) - profesjonalna pomoc w pisaniu prac w granicach prawa.

Analiza kluczowych czynników sukcesu

Metoda analizy czynników sukcesu polega na – w odróżnieniu od analizy mocnych i słabych stron – ograniczeniu badań do grupy kryteriów, które uważamy za najważniejsze, decydujące o pozycji konkurencyjnej i możliwościach rozwojowych firmy. Wyróżnione kryteria nazywamy kluczowymi czynnikami sukcesu.

Lista kluczowych czynników sukcesu jest różna w różnych sektorach, przedsiębiorstwach. Wyznaczenie takiej listy jest najtrudniejszym etapem tej metody. Listy czynników dla sektorów są ustalane przez specjalistów prowadzących analizy sektorowe i mogą być używane przez przedsiębiorstwa do oznaczenia swojej pozycji strategicznej na tle konkurentów. Lista kluczowych czynników sukcesu zawiera kryteria najważniejsze, ale nie wystarczające do zdobycia przewagi konkurencyjnej i wskazuje kierownictwu firmy, na jakich obszarach i problemach powinno koncentrować uwagę. Na liście powinny się znaleźć następujące grupy kryteriów oceny przedsiębiorstwa [B. Wawrzyniak, Polityka strategiczna przedsiębiorstwa, PWE, Warszawa 1989.]:

- pozycja na rynku,
- pozycja w dziedzinie kosztów,
- image firmy i jej obecność na rynku,
- umiejętności techniczne i poziom technologii,
- rentowność i potencjał finansowy,
- poziom organizacji i zarządzania.

W każdej z wymienionych grup kryteriów mogą występować różne mierniki o różnym znaczeniu dla różnicowania pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa w sektorze.

Metoda oparta na analizie kluczowych czynników sukcesu składa się z etapów [Ibidem.]:

- ułożenie listy kluczowych czynników sukcesu dla badanego sektora,
- oznaczenie ważności poszczególnych rozpatrywanych czynników sukcesu,
- zbadania, czy w analizowanym przedsiębiorstwie każdy z kluczowych czynników sukcesu jest słabą czy mocną stroną i wyrażenia tej oceny w sposób liczbowy,
- porównanie sumy ważonych ocen badanej firmy z oceną maksymalną i/lub z ocenami innych przedsiębiorstw z grupy strategicznej lub sektora.

Lista kluczowych czynników sukcesu zawiera kryteria najważniejsze, ale nie wystarczające do zdobycia przewagi konkurencyjnej i wskazuje kierownictwu firmy na jakich obszarach i problemach powinno koncentrować uwagę. Strategia konkurencyjna polega na wyborze jednego lub kilku kluczowych czynników sukcesu, doskonaleniu ich i osiągnięciu w ten sposób przewagi nad konkurentami.

Jeśli szukają Państwo pomocy w napisaniu własnej pracy - potrzebują Państwo fachowych konsultacji to polecamy stronę [pisanie prac](#) - profesjonalna pomoc w pisaniu prac w granicach prawa.

Pojęcie, klasyfikacja, zakres analizy strategicznej

Analiza strategiczna jest etapem procesu formułowania strategii działania. To na jej podstawie dokonuje się wyboru wariantu strategicznego, określa się cele i misję firmy oraz drogi ich realizacji. Analizę strategiczną można rozpatrywać w dwóch aspektach [Gierszewska G., Romanowska M., Analiza strategiczna przedsiębiorstwa, PWE, Warszawa 2003.]:

- *w sensie czynnościowym* analiza strategiczna jest zbiorem działań diagnozujących organizację i jej otoczenie w zakresie umożliwiającym zbudowanie strategii i jej wdrożenie,
- *w sensie narzędziowym* 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.

Analiza strategiczna swym zakresem obejmuje takie czynniki jak [Ibidem.]:

- *makrootoczenie* – zespół warunków funkcjonowania przedsiębiorstwa wynikający z tego, że działa ono w określonym kraju i regionie. Makrootoczenie bardzo silnie określa możliwości działania i rozwoju przedsiębiorstwa, firma jednak nie jest w stanie tych warunków zmienić.
- *otoczenie konkurencyjne* – wszystkie podmioty gospodarcze, które mają z przedsiębiorstwem powiązania kooperacyjne lub konkurencyjne (dostawcy, odbiorcy, konkurenci). W przeciwieństwie do makrootoczenia w otoczeniu konkurencyjnym istnieje sprzężenie zwrotne tzn. przedsiębiorstwo oddziałuje na elementy otoczenia konkurencyjnego i vice versa.
- *przedsiębiorstwo* – analizie podlegają wszystkie elementy

funkcjonalne w przedsiębiorstwie.

Analiza mocnych i słabych stron firmy jest częścią analizy SWOT. Za pomocą tej metody uzyskujemy kompletny materiał z oceną poszczególnych działów firmy. Na podstawie wniosków widać od razu czy należy zmienić dotychczasową strategię, czy też nie. Następnie zaś możemy stwierdzić, że trzeba wprowadzić dokładniejsze planowanie, bardziej precyzyjną kontrolę i lepsze zarządzanie. Dzięki tej analizie zauważymy także czy trzeba rozbudować lub usprawnić któryś z obszarów działalności firmy.

Poszczególne etapy analizy słabych i mocnych stron przebiegają następująco:

- ustalenie kryteriów oceny i skali ocen – wytypowanie najważniejszych obszarów działalności firmy oraz kluczowych zagadnień i działań realizowanych w organizacji,
- przeprowadzenie oceny,
- zebranie wyników i wyciągnięcie wniosków.

Zanim sporządzimy analizę mocnych i słabych stron należy sporządzić katalog kryteriów. Kryteria wymagają dokładnego przemyślenia i uwzględnienia wszystkich ważnych działów przedsiębiorstwa. Kryteria podlegają ocenie względnej. Skale ocen przyjmowane w tej metodzie analizy są różne. Przykładem może być skala od 0 do 3, gdzie zero oznacza niespełnienie kryteriów, jeden – spełnianie w niewielkim stopniu, dwa – dobre spełnianie, trzy – maksymalne spełnianie kryteriów. Ocena może być też podzielona na trzy kategorie. Rozróżniamy wtedy poziom silny, średni i słaby. Do pracy załączono arkusz analizy mocnych i słabych stron przedsiębiorstwa jako przykład zaprojektowanego przez autora arkusza z wyszczególnionymi kryteriami.

Następnym etapem jest przeprowadzenie analizy. Kadre kierowniczą prosimy o swobodną wypowiedź na temat

poszczególnych kryteriów. Często celowe jest także wręczenie ankiet do wypełnienia pracownikom spoza pionu kierowniczego. Po zebraniu ankiet dokonujemy obliczeń i wyciągamy wartości średnie, które możemy uznać za wiarygodne.

Mając gotowe wyniki ankiety należy je poddać analizie, wyszczególniając specjalnie te kryteria, które uzyskały najniższą ocenę i wyznaczyć nowe cele i plany działania, które wyeliminują słabości.

Postępowanie według powyższego schematu przynosi dobre rezultaty dla firmy w postaci identyfikacji mocnych stron przedsiębiorstwa, które należy rozwijać oraz słabości, które trzeba likwidować.

Analiza strategiczna jest podstawowym narzędziem zarządzania strategicznego, umożliwiającym przedsiębiorstwu identyfikację i ocenę kluczowych czynników wewnętrznych oraz zewnętrznych, które wpływają na jego funkcjonowanie oraz rozwój. Pojęcie to obejmuje zestaw metod, technik i narzędzi służących do rozpoznawania potencjału organizacji, szans i zagrożeń płynących z otoczenia oraz oceny aktualnej pozycji rynkowej. Celem analizy strategicznej nie jest tylko opis stanu faktycznego, lecz dostarczenie informacji niezbędnych do formułowania i wdrażania skutecznej strategii działania, zgodnej z misją i celami przedsiębiorstwa.

Współczesna analiza strategiczna nie ogranicza się do jednego, sztywnego modelu. Jest to proces wielowymiarowy, łączący zarówno analizę zewnętrzną – obejmującą uwarunkowania makroekonomiczne, branżowe i konkurencyjne – jak i analizę wewnętrzną – dotyczącą zasobów, kompetencji, procesów oraz struktury organizacyjnej firmy. W praktyce oznacza to konieczność zintegrowanego spojrzenia na firmę jako całość funkcjonującą w dynamicznym, często nieprzewidywalnym otoczeniu. Takie podejście wymaga zarówno twardych danych (np. finansowych, rynkowych), jak i oceny jakościowej (np. kultury organizacyjnej czy innowacyjności).

Klasyfikacja analizy strategicznej opiera się na różnorodnych kryteriach. Jednym z podstawowych podziałów jest rozróżnienie na analizę otoczenia i analizę wewnętrzną. Analiza otoczenia dzieli się dalej na analizę otoczenia dalszego (makrootoczenia), która obejmuje czynniki polityczne, ekonomiczne, społeczne, technologiczne, prawne i środowiskowe (często ujęte w modelu PESTEL), oraz na analizę otoczenia bliższego, koncentrującą się na rynku, klientach, konkurentach, dostawcach i innych interesariuszach (np. w ujęciu pięciu sił Portera). Analiza wewnętrzna zaś koncentruje się na zasobach przedsiębiorstwa: majątkowych, ludzkich, technologicznych, organizacyjnych oraz reputacyjnych.

Kolejny podział klasyfikacyjny opiera się na horyzoncie czasowym i celu analizy. W tym ujęciu wyróżnia się analizę strategiczną diagnostyczną, której celem jest rozpoznanie aktualnego stanu rzeczy oraz analizę prognostyczną, mającą charakter projektujący i ukierunkowany na przyszłość. Wyróżnia się również analizę ofensywną, koncentrującą się na wykorzystaniu szans rozwojowych, oraz defensywną, skupioną na zabezpieczaniu przed zagrożeniami. W praktyce organizacyjnej najczęściej stosuje się połączenie tych podejść w ramach jednej kompleksowej analizy.

Zakres analizy strategicznej jest szeroki i zależy od specyfiki organizacji oraz celów, które zamierza ona osiągnąć. W ujęciu podstawowym analiza strategiczna obejmuje ocenę potencjału organizacyjnego, czyli tzw. audyt wewnętrzny. Ocenia się tu m.in. strukturę kosztów, efektywność procesów, jakość zarządzania, kulturę organizacyjną, poziom innowacyjności, kompetencje kadry zarządzającej oraz przewagi konkurencyjne. Drugim ważnym elementem jest audyt zewnętrzny, który dotyczy badania rynku, klientów, konkurentów, a także szerszego otoczenia ekonomicznego i regulacyjnego.

Analiza strategiczna bardzo często kończy się opracowaniem **diagnozy strategicznej**, czyli zestawienia mocnych i słabych stron organizacji z szansami i zagrożeniami z otoczenia

(klasyczna macierz SWOT). Pozwala to na identyfikację głównych problemów i dylematów strategicznych oraz wybór optymalnych kierunków rozwoju. W zależności od wybranego modelu zarządzania, analiza ta może prowadzić do opracowania wariantów strategicznych (np. wzrostowych, defensywnych, dywersyfikacyjnych) i dalszej ich oceny za pomocą np. macierzy BCG, GE/McKinsey lub analizy scenariuszowej.

Ważnym aspektem zakresu analizy strategicznej jest również jej powtarzalność i ciągłość. W dobie szybko zmieniającego się otoczenia, analiza strategiczna nie może być jednorazowym działaniem. Staje się ona procesem cyklicznym, osadzonym w systemie zarządzania strategicznego, który wymaga stałego monitorowania i aktualizacji danych. Organizacje wdrażające nowoczesne systemy Business Intelligence czy narzędzia analityczne oparte na AI, uzyskują znaczną przewagę dzięki zdolności do bieżącego śledzenia trendów, reakcji rynkowych i zmian w otoczeniu konkurencyjnym.

Podsumowując, analiza strategiczna to nie tylko etap planowania – to także narzędzie refleksji, adaptacji i podejmowania decyzji w warunkach niepewności. Jej pojęcie obejmuje szerokie spektrum działań analitycznych, które można klasyfikować według kryteriów treściowych, czasowych i celów badawczych. Zakres analizy strategicznej powinien być dostosowany do potrzeb organizacji, ale zawsze musi uwzględniać zarówno czynniki wewnętrzne, jak i zewnętrzne, wpływające na jej pozycję konkurencyjną i długoterminową zdolność do tworzenia wartości.

Jeśli szukają Państwo pomocy w napisaniu własnej pracy - potrzebują Państwo fachowych konsultacji to polecamy stronę [pisanie prac](#) - profesjonalna pomoc w pisaniu prac w granicach prawa.