

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.