

# Analiza strategiczna przedsiębiorstwa

**Analiza strategiczna powinna uwzględniać:**

- makrootoczenie,
- otoczenie konkurencyjne,
- przedsiębiorstwo.

Warunki działania przedsiębiorstw z poznawczego i praktycznego punktu widzenia obejmują warunki wewnętrzne i zewnętrzne, zwane otoczeniem [E. Skawińska, (red.), Konkurencyjność przedsiębiorstw, PWN, Warszawa 2002, s. 59].

Otoczenie zewnętrzne to wszystko to, co z zewnątrz organizacji może na nią wpływać. Oczywiście, granica dzieląca organizację od jej otoczenia zewnętrznego nie zawsze jest jasna i wyraźnie określona [R.W. Griffin, Podstawy zarządzania organizacjami, PWN, Warszawa 2004, s. 103].

**Badanie makrootoczenia** zwanego też otoczeniem globalnym jest trudne na poziomie przedsiębiorstwa. Wymaga dobrej znajomości systemu prawnego, polityki, sytuacji demograficznej, zasobów naturalnych i wielu innych danych. Makrootoczenie to zespół warunków prawnych, strukturalnych, politycznych i zasobów, w jakich działa przedsiębiorstwo w danym czasie i miejscu. Makrootoczenie określa możliwości działania przedsiębiorstwa (system podatkowy, inflacja, kredyty, umowy międzynarodowe, cła), ale przedsiębiorstwo nie ma wpływu na zmianę tych warunków. Mimo trudności związanych z badaniem makrootoczenia nawet mała firma powinna starać się analizować, jakie szanse i zagrożenia mogą wiązać się z obecnym stanem otoczenia globalnego i jak będą się zmieniać. Wpływ makrootoczenia jest szczególnie silny w okresach kryzysów politycznych i gospodarczych oraz zmian systemowych.

**Otoczenie konkurencyjne** jest dla przedsiębiorstwa łatwiejsze

do obserwacji. W jego skład wchodzi wszystkie podmioty mające z firmą powiązania kooperacyjne lub konkurencyjne tzn. dostawcy, klienci, banki finansujące, aktualni i przyszli konkurenci. Cechą otoczenia konkurencyjnego jest istnienie sprzężenia zwrotnego między jego uczestnikami a firmą. Oznacza to, że uczestnicy otoczenia konkurencyjnego oddziałują na nas pozytywnie lub negatywnie, ale nasza firma ma możliwość aktywnego reagowania na te bodźce. Na przykład dostawcy mogą pogorszyć sytuację podnosząc ceny lub opóźniając dostawy, ale my możemy odpowiedzieć na to zmianą dostawcy. Stosunki między uczestnikami otoczenia konkurencyjnego to gra ekonomiczna, w której wygrywają silniejsi i lepiej przygotowani.

Trzecim obszarem analizy strategicznej jest **badanie wewnętrznego potencjału przedsiębiorstwa**. Jest to obszar analizy najlepiej znany kadrze menedżerskiej, jego badanie wymaga łączenia analiz finansowych, marketingowych i technicznych. Warto również pamiętać, że czynniki wewnętrzne nie zawsze poddają się kontroli i odróżniać problemy, które możemy planować i poprawiać od tych, które są niezależne od naszej woli.

Warunki wewnętrzne nazywane są zasobami i umiejętnościami firmy. Mają one strategiczne znaczenie dla funkcjonowania przedsiębiorstwa. Ich istota przejawia się w kształtowaniu przewagi konkurencyjnej i rynkowej oraz zdolności do konkurowania [B. Godziszewski, Zasobowe uwarunkowania strategii przedsiębiorstwa, UMK, Toruń 2001, s. 76].

Na inne jeszcze trendy kluczowe otoczenia, o znaczącej sile i ciągłości w czasie, zwraca uwagę J. Otto [J. Otto, Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2001, s. 18]. Jest to przede wszystkim indywidualizm nabywców, przejawiający się w dążeniu do wyróżnienia w grupie, tożsamości, samorealizacji i własnego stylu życia.

Końcowym akordem każdej analizy jest zderzenie wyników analiz otoczenia i wnętrza przedsiębiorstwa i na tej podstawie

określenie pozycji strategicznej przedsiębiorstwa. Pozwala to ocenić zdolność przedsiębiorstwa do przetrwania i rozwoju oraz wybrać najodpowiedniejszą strategię konkurencji.

Zakres analizy powinien być dostosowany do jej użytkownika. Najszerszy zakres jest potrzebny kadrze kierowniczej i specjalistom przedsiębiorstw. Banki finansujące są zainteresowane głównie oceną i prognozowaniem wyników finansowych i ryzyka inwestycyjnego, akcjonariusze wskaźnikami giełdowymi i rocznymi wynikami finansowymi, a potencjalni inwestorzy określeniem barier wejścia do sektora oraz jego finansową atrakcyjnością.

Brak jest jednoznacznych stwierdzeń, dlaczego jedne firmy są liderami, a inne upadają. Pytanie to oczekuje odpowiedzi. Przedstawiciele nauk ekonomicznych oraz zarządzania, wskazują tutaj na kluczowe czynniki sukcesu rynkowego o cechach indywidualnych. Nie mają one jednak charakteru trwałego. Poglądy w tym zakresie podlegają więc ewolucji, zarówno odnośnie do przesłanek sukcesu, jak i metod jego pomiaru [Strategor, Zarządzanie firmą. Strategie. Struktury. Decyzje. Tożsamość, PWE, Warszawa 2001, s. 69]. Należy zgodzić się z W. Manturą, który sukcesem przedsiębiorstwa nazywa wysoki poziom osiągnięcia trafnie zaplanowanego układu celów głównych, co oznacza ich adekwatność względem zasobów i możliwości przedsiębiorstwa oraz uwarunkowań zewnętrznych, co z kolei wymusza prowadzenie wewnętrznej działalności adaptacyjnej i zewnętrznej [W. Manturą, Identyfikacja czynników sukcesu i konkurencyjności przedsiębiorstwa, w: Problemy wdrażania strategii rozwoju województwa wielkopolskiego, E. Skawińska, (red.), PTE, Poznań 2002, s. 82-83].

Nauka dysponuje już bogatym zestawem technik analizy, pozwalającym objąć wszystkie sfery funkcjonowania przedsiębiorstwa i jego otoczenia. Zależnie od celu analizy, możliwości finansowych i percepcyjnych można dobrać zestaw technik najlepiej zaspokajający potrzeby użytkownika. Bez względu jednak na stopień szczegółowości prowadzonej analizy

musi być przestrzegana zasada jej kompletności oraz rozróżniania tych zjawisk i czynników, które mogą być kształtowane przez kierownictwo przedsiębiorstwa, oraz tych, które są poza zasięgiem jego oddziaływania. Obie te podstawowe zasady prowadzenia analizy strategicznej wymagają rozróżniania zjawisk wewnętrznych i zewnętrznych w stosunku do przedsiębiorstwa oraz ich jednoczesnego badania. Z punktu widzenia kierowników przedsiębiorstw łatwiejsze do zbadania są problemy wewnętrzne, głównie ze względu na lepiej opanowany zestaw technik badawczych. Dużo trudniej jest prowadzić analizy otoczenia; ich koszt jest z zasady wyższy i często konieczne jest korzystanie z pomocy konsultanta. Dlatego wśród kadry kierowniczej obserwuje się koncentrację uwagi na problemach wewnętrznych przedsiębiorstwa, a niedocenianie znaczenia analiz otoczenia.

Można wyróżnić trzy niżej podane sposoby postrzegania przez przedsiębiorstwo roli analiz otoczenia. Po pierwsze, zorientowanie na kształtowanie ogólnych celów funkcjonowania organizacji. Analizy otoczenia mają w tym przypadku powodować przede wszystkim doskonalenie zarządzania organizacją przez proste dostarczanie naczelnemu kierownictwu informacji o głównych trendach pojawiających się w otoczeniu.

Po drugie, zorientowanie na planowanie strategiczne. Tego rodzaju analizy otoczenia mają głównie prowadzić do doskonalenia zarządzania organizacją przez uświadamianie naczelnemu kierownictwu, że śledzenie zmian w otoczeniu daje przewagę konkurencyjną. Wyniki badania zjawisk zewnętrznych są ściśle powiązane z propozycjami działania organizacji na różnych poziomach zarządzania.

Po trzecie, zorientowanie na zarządzanie funkcjonalne. W tym przypadku analizy mają głównie wpływać na doskonalenie zarządzania organizacją przez śledzenie tych zmian w otoczeniu, które dotyczą efektywnego kierowania specyficznymi funkcjami organizacji.

Analizy otoczenia są procesem monitorowania otoczenia organizacji w celu zidentyfikowania istniejących i przyszłych szans oraz zagrożeń, które mogą mieć wpływ na zdolność organizacji do osiągnięcia swoich celów [G. Gierszewska, M. Romanowska, Analiza strategiczna przedsiębiorstwa..., op. cit., s. 33 ].

Opracowanie analiz otoczenia użytecznych dla organizacji wymaga przede wszystkim określenia jego struktury. Powszechnie uznany jest podział otoczenia przedsiębiorstwa na makrootoczenie i otoczenie konkurencyjne, inaczej nazywane przemysłowym lub sektorowym.

[niedostępny]

Źródło: G. Gierszewska, M. Romanowska, Analiza strategiczna przedsiębiorstwa, PWE, Warszawa 2003, s. 33

Makrootoczenie jest to zespół warunków funkcjonowania przedsiębiorstwa wynikający z tego, że działa ono w określonym kraju i regionie, w określonej strefie klimatycznej, w danym układzie politycznym, prawnym, systemowym itp.

Cechą makrootoczenia jest to, że bardzo silnie określa możliwości działania i rozwoju przedsiębiorstwa, przedsiębiorstwo jednak nie jest w stanie zmienić tych warunków. Z punktu widzenia przedsiębiorstwa warunki tworzone przez makrootoczenie są więc datami, zjawiskami, które trzeba znać i przewidywać, ale które nie podlegają jego oddziaływaniu.

Ze względu jednak na bardzo silny wpływ otoczenia, szczególnie w okresach kryzysu gospodarczego lub politycznego czy też zmian systemowych, przedsiębiorstwo musi znać najważniejsze szanse i zagrożenia związane z funkcjonowaniem w makrootoczeniu, przewidywać ich kształtowanie się w przyszłości i dostosowywać do nich swoje programy rozwoju.

Otoczenie konkurencyjne należy do środowiska zewnętrznego czyli wszystkich elementów znajdujących się poza organizacją, mających związek z jej funkcjonowaniem [J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, i in., Kierowanie, PWE, Warszawa 2001, s. 79].

Otoczenie konkurencyjne jest dla przedsiębiorstwa łatwiejsze do zidentyfikowania i obserwacji. W skład otoczenia konkurencyjnego wchodzi wszystkie podmioty gospodarcze, które mają z przedsiębiorstwem powiązania kooperacyjne lub konkurencyjne. Najważniejszymi składnikami otoczenia konkurencyjnego są dostawcy, nabywcy, istniejący i potencjalni konkurenci.

Odmienny charakter związków łączących przedsiębiorstwo z makro-otoczeniem oraz otoczeniem konkurencyjnym uzasadnia wyodrębnienie dwóch etapów analizy otoczenia, o zróżnicowanym zestawie metod i narzędzi: etapu analizy makrootoczenia i etapu analizy otoczenia konkurencyjnego.

Trzecim etapem (czy obszarem) analizy strategicznej jest analiza strategiczna przedsiębiorstwa. Analiza strategiczna przedsiębiorstwa musi dotyczyć wszystkich jego obszarów, nie tylko sfery ekonomicznej, lecz także technologicznej, marketingowej, społecznej i kulturowej, wymaga zatem łączenia metod jakościowych i ilościowych, posługiwania się zarówno ankietą, jak i skomplikowanymi metodami analizy finansowej czy symulacją komputerową.

Kończącym akordem każdej prawidłowo przeprowadzonej analizy strategicznej jest konfrontowanie wyników analiz otoczenia z analizą wnętrza przedsiębiorstwa i na tej podstawie określanie pozycji strategicznej przedsiębiorstwa.

Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie wymaga znajomości szerokiego zestawu złożonych metod poznawania rzeczywistości i stosowania ich w praktyce, przewidywania zmian oraz budowania wielo-wariantowych programów działania. Informacji potrzebnych do realizacji tych zadań dostarcza właśnie analiza

strategiczna.

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.