

UNIwersYTET W BIAŁYMSTOKU
WYDZIAŁ EKONOMICZNY
ZAKŁAD ZARZĄDZANIA I MARKETINU

ANALIZA STRATEGICZNA

WYBRANE METODY

pod redakcją
Urszuli Gołaszewskiej-Kaczan

Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku
Białystok 2000

Recenzenci

Eugeniusz NIEDZIELSKI

Jerzy SIKORSKI

Autorzy rozdziałów

Urszula GOŁASZEWSKA-KACZAN – I; II.1, 8; III; IV.1, 2, 3, 4; V.1

Anna GRZEŚ – II.7; IV.5

Magdalena IWANIUK – V.3

Beata Marlena JEŻERYŚ – V.2

Marek KRUK – II.2, 3, 4, 5, 6

Copyright © by Wydział Ekonomiczny Uniwersytetu w Białymstoku,
Białystok 2000

ISBN 83-87884-42-1

Opracowanie typograficzne
Katarzyna SZOPLIK

Korekta
Elżbieta ŁAGUNIONEK

Druk
Zakład Poligraficzny Offset-Print

I. ANALIZA STRATEGICZNA W PROCESIE ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO

1. Strategia i proces jej formułowania

Każde przedsiębiorstwo, które chce nie tylko przetrwać, ale i odnieść sukces w długim okresie, powinno umieć spojrzeć w przyszłość i ustalić określone kierunki swojego rozwoju. W takiej sytuacji intuicyjne zarządzanie firmą powinno ustąpić miejsca zarządzaniu racjonalnemu, opartemu o podejście strategiczne, w ramach którego posiadanie spójnej, przemyślanej strategii staje się podstawowym wymogiem.

Strategia to zespół określonych koncepcji działań przedsiębiorstwa, ukierunkowanych na realizację długofalowych celów firmy w zmieniającym się otoczeniu [9, s. 14]. To zbiór kryteriów i reguł decyzyjnych kształtujących zachowanie firmy w niestabilnej sytuacji [1, s. 7-8]. To plan, w jaki sposób mają być użyte zasoby, aby zrealizować cele firmy oraz wykorzystać możliwości i zminimalizować zagrożenia, które niesie otoczenie [13, s. 37-43].

Mówiąc o strategii, konieczne jest zdefiniowanie dwóch kolejnych pojęć, a mianowicie – planowanie strategiczne i zarządzanie strategiczne. Planowanie strategiczne jest to proces, w którym „racjonalna analiza obecnej sytuacji i przyszłych możliwości oraz niebezpieczeństw prowadzi do sformułowania zamiarów, strategii, środków i celów” [10, s. 27-28]. Jest to więc proces, w ramach którego powstaje strategia firmy. Zarządzanie strategiczne natomiast jest to planowanie strategiczne uzupełnione o realizację strategii i strategiczną kontrolę [16, s. 94]. Pokazuje to doskonale interpretacja zarządzania strategicznego dokonana przez D. Ahlerta. Według tego autora zarządzanie strategiczne obejmuje [4, s. 23]:

1. Planowanie strategiczne (formułowanie oczekiwań), na które składa się:
 - prognozowanie rozwoju sytuacji i dynamiki otoczenia;

- formułowanie celów;
 - określenie strategicznych wariantów działania;
 - podejmowanie decyzji planistycznych.
2. Realizację określonych w planach wariantów strategicznych, a w szczególności:
- transformację planów w wymierne zadania;
 - administrowanie zasobami wytwórczymi;
 - stawianie diagnozy o stanie przedsiębiorstwa;
 - kierowanie zespołami ludzkimi;
 - fizyczną realizację zadań.
3. Kontroling, którego funkcjami są:
- analiza odchyleń rzeczywistości od zamierzeń;
 - analiza szans i zagrożeń;
 - lokalizacja słabości i źródeł siły przedsiębiorstwa;
 - transformacja planów strategicznych w wielkości sprawdzalne (kontrolowalne);
 - rejestracja zdarzeń gospodarczych;
 - rewizja gospodarcza.

Jak widać, strategia powstaje w procesie planowania strategicznego. Proces ten obejmuje kilka etapów. Najczęściej wymienia się następujące etapy planowania strategicznego:

1. Analiza pozycji wyjściowej.
2. Sformułowanie misji i celów przedsiębiorstwa.
3. Stworzenie opcji strategicznych.
4. Wybór strategii do realizacji.

Aby powstała dobra strategia, żadnego z etapów nie można pominąć, każdemu należy poświęcić odpowiednią uwagę. Prawidłowe przejście przez wszystkie etapy pozwoli bowiem na odpowiedź na następujące pytania [6, s. 156]:

Gdzie jesteśmy jako przedsiębiorstwo?

Gdzie chcielibyśmy być w przyszłości?

Co mogłoby nam przeszkodzić, a co pomóc w osiągnięciu tej pozycji?

Co powinniśmy uczynić, aby przesunąć się z pozycji zajmowanej obecnie na pożądaną?

Punktem wyjścia w rozważanym procesie jest analiza strategiczna. W jej ramach powinno się ocenić sytuację w zakresie potencjału przedsiębiorstwa (co przedsiębiorstwo posiada, czym dysponuje, jakie są

jego mocne i słabe strony), zidentyfikować bliższe i dalsze otoczenie przedsiębiorstwa, zagrożenia i szanse, które niesie ono ze sobą oraz wyjaśnić wzajemne powiązania przedsiębiorstwa z otoczeniem. Przeprowadzona w tym etapie analiza stanie się podstawą do sprecyzowania możliwych do podjęcia przez firmę działań oraz do wyboru strategii do realizacji. Dlatego powinna być ona pełna, kompleksowa i obejmować winna zarówno wnętrze firmy, jak i jego otoczenie.

Kolejnym etapem planowania strategicznego jest sformułowanie misji i celów strategicznych firmy. Misja – to najwyższy szczebel uogólnienia strategii przedsiębiorstwa. Określa czym jest i czym powinna być dana jednostka. Jest generalnym uzasadnieniem istnienia i rozwoju organizacji. Pokazuje główne wartości, dla których firma została powołana, bądź które realizuje poprzez swoją działalność [20, s. 54].

Dobrze sformułowana misja daje podstawę do generowania celów przedsiębiorstwa, w pierwszej kolejności celów strategicznych. Według P.F. Druckera, cele strategiczne to takie wartości, których osiągnięcie jest niezbędne do trwania i rozwoju jednostki. Ich treść powinna oddawać sens funkcjonowania przedsiębiorstwa, stanowić silny stymulator jego aktywności w zakresie wszystkich sfer działania. Cele strategiczne powinny więc dotyczyć takich obszarów, jak: innowacyjność, produktywność, zasoby fizyczne i finansowe, rentowność, wydajność menedżerów i ich rozwój, wydajność pracowników i ich stosunek do pracy, odpowiedzialność publiczna przedsiębiorstwa [5, s. 78-107].

Cele strategiczne są nośnikami zmian strukturalnych firmy, oddziałują długofalowo na jej organizację. Formułowane są zazwyczaj w kategoriach jakościowych. Obejmują zarówno otoczenia, jak i wnętrze organizacji, stawiają na wartości ekonomiczne i humanistyczne. Niezależnie jednak od specyfiki celów, wszystkie one powinny być zgodne z misją przedsiębiorstwa. Misja jest wobec celów nadrzędna – cele powinny z niej wypływać, być jej podporządkowane.

Rzetelnie przeprowadzona analiza strategiczna oraz sformułowanie misji i celów przedsiębiorstwa daje szansę stworzenia zbioru możliwych strategii alternatywnych – zbioru opcji strategicznych. Według A.R. Webbera realne strategie firmy mieszczą się w obszarze nakładania się na siebie trzech czynników: potencjalnych potrzeb i pragnień rynku (wyłonionych w ramach analizy otoczenia), okazji i ograniczeń nakładanych przez otoczenie (jest to także wynik analizy otoczenia)

oraz umiejętności i zasobów firmy (rozpoznanych w ramach analizy wewnętrznej) [17, s. 246].

Zbiór dopuszczalnych strategii przedsiębiorstwa przedstawia rys. 1.



Rys. 1. Zbiór dopuszczalnych strategii przedsiębiorstwa

Źródło: [17, s. 246].

Po sformułowaniu opcji strategicznych następuje ich ocena i wybór najwłaściwszej. Należy dążyć do znalezienia strategii, która wobec słabych i silnych stron przedsiębiorstwa oraz spodziewanych szans i zagrożeń ze strony otoczenia rokuje sukces. Ponieważ wybór jednej strategii spośród wielu jest często bardzo trudny, do porównań poszczególnych wariantów wykorzystuje się określone kryteria (z reguły jest to ocena wielokryterialna). Przykładowe kryteria, które mogą zostać wykorzystane przy wyborze strategii to:

- wewnętrzna zgodność;
- dopasowanie do posiadanych zasobów;
- zdolność zapewnienia przedsiębiorstwu ku i osiągnięcia
- satysfakcjonujący poziom ryzyka;
- najbardziej korzystna relacja kosztów do zysku;

- odpowiedni horyzont czasowy;
- wykonalność.

Wybór strategii do realizacji powinien być dokonany z dużą rozważą i znajomością przedsiębiorstwa oraz jego otoczenia.

Wielkie, wygrywające strategie są zawsze mieszanką starannej analizy, nowatorskiego pomysłu i bardzo precyzyjnej realizacji [12, s. 9]. Stąd po sprecyzowaniu, jaką strategię będzie przedsiębiorstwo realizowało, konieczne jest praktyczne wcielenie jej w życie.

2. Istota analizy strategicznej

Niezbędnym etapem w ramach określania strategii przedsiębiorstwa jest przeprowadzenie analizy strategicznej.

Analizę strategiczną definiować można dwojako. W sensie czynnościowym jest to zbiór działań diagnozujących organizację i jej otoczenie w zakresie umożliwiającym zbudowanie planu strategicznego i jego realizację. W sensie narzędziowym postrzegamy ją jako zestaw metod i technik, które pozwalają na zbadanie, ocenę i przewidywanie przyszłych stanów wybranych elementów przedsiębiorstwa i jego otoczenia z punktu widzenia przetrwania i rozwoju [7, s. 13].

Obie przytoczone definicje wskazują na dwa obszary zainteresowań analizy – wewnątrz firmy i jej otoczenie. Dlatego można mówić o analizie wewnętrznej (wewnątrz firmy) i analizie zewnętrznej (analizie otoczenia). Analiza strategiczna nie byłaby pełna, gdyby nie badała także synergii przedsiębiorstwa i otoczenia oraz gdyby nie wskazywała możliwych kierunków działań strategicznych.

Powyższe rozważania pozwalają na sprecyzowanie celów analizy strategicznej, do których zaliczyć można [3, s. 84]:

- identyfikację szans i zagrożeń generowanych przez otoczenie w kontekście dalszego dynamicznego rozwoju przedsiębiorstwa;
- możliwie wczesne wykrycie wszelkich nieprawidłowości w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa oraz ich źródeł i przyczyn;
- samookreślenie firmy i ustalenie jej miejsca na rynku w relacji do głównych konkurentów;

- stworzenie podstaw merytorycznych i pragmatycznych do podjęcia koniecznych działań zmierzających do zdynamiczowania firmy i uruchomienia niezbędnych procesów rozwojowych;
- konfrontację szans i zagrożeń tkwiących w otoczeniu oraz silnych i słabych stron przedsiębiorstwa w celu zdefiniowania wariantów strategii rozwoju, a w konsekwencji – planów i programów strategii zarządzania.

Różnorodność celów, które mogą być realizowane dzięki analizie strategicznej powoduje, iż różne podmioty korzystają z jej wyników. Wśród użytkowników analizy wymienić należy [7, s. 26]:

- kierownictwo i specjalistów z przedsiębiorstwa (wykorzystujących rezultaty analizy na potrzeby formułowania i realizacji strategii);
- banki finansujące przedsiębiorstwo (w celu podjęcia decyzji kredytowej lub oceny programu restrukturyzacji);
- faktycznych i potencjalnych udziałowców przedsiębiorstwa (w celu oszacowania przyszłej wartości firmy i stopnia ryzyka swoich inwestycji kapitałowych);
- istniejących i potencjalnych dostawców, nabywców i kooperantów przedsiębiorstwa (w celu określenia swojej strategii w stosunku do analizowanej firmy);
- istniejących konkurentów (dla opracowania strategii konkurencji);
- potencjalnych inwestorów (w celu określenia barier wejścia, atrakcyjności sektora, sytuacji poszczególnych uczestników sektora);
- inne podmioty mające określone plany lub oczekiwania w stosunku do przedsiębiorstwa (np. agendy rządowe, fundacje).

Prowadzenie analizy strategicznej i wykorzystywanie jej wyników niesie ze sobą wiele korzyści. Pozwala ona bowiem na bardziej realistyczny podział, a jednocześnie uporządkowanie przedsiębiorstwa. Firma, która często jest jedynie nieokreśloną całością, zbyt skupioną na produkcji, określonych działach czy funkcjach, staje się dzięki analizie precyzyjną i uporządkowaną całością wyspecjalizowanych jednostek produkcyjnych i usługowych. Analiza oferuje również proste pomysły, pozwalające wyraźnie ocenić sytuację strategiczną, a w szczególności porównać różne rodzaje i profile działalności. Analiza ta wprowadza ścisły związek pomiędzy sytuacją strategiczną a finansową przedsiębiorstwa, pozwala połączyć we wspólną całość produkcję, marketing i bada-

nia [2, s. 64]. Analiza strategiczna zmniejsza ryzyko podjęcia decyzji błędnych, ukazując obraz sytuacji, w której firma funkcjonuje.

Oczywiście nie jest ona pozbawiona wad. Ograniczenia analizy strategicznej wynikają z [2, s. 65]:

- często przypadkowego charakteru początkowej segmentacji (podziału) działalności przedsiębiorstwa, i w konsekwencji ze stopnia rzeczowości diagnozy;
- jakości wyników, która zależy od niezawodności, często mało wiarygodnych informacji;
- problemu związanego z faktem wykorzystywania w analizach informacji z przeszłości i tym, że ich celem jest ekstrapolacja przyszłych i obecnych trendów;
- faktu, iż w analizie często trudno jest uwzględnić rosnące tempo zmian.

Wobec faktu przeprowadzania w przedsiębiorstwie wielu różnych analiz, może pojawić się pytanie: Czym analiza strategiczna różni się od innych analiz stosowanych w firmie? Otóż różnice te sprowadzają się przede wszystkim do następujących kwestii [8, s. 38-41]:

- analiza strategiczna jest analizą kompleksową, co wyraża się w dążeniu do tego, aby w jednakowym stopniu uwzględniać czynniki zewnętrzne i wewnętrzne i badać wzajemne związki pomiędzy tymi czynnikami;
- cechuje ją interdyscyplinarność, zastosowanie metod ilościowych i jakościowych z różnych dziedzin: ekonomii, ekonometrii, statystyki, finansów, marketingu, socjologii i psychologii i – co oczywiste – z zarządzania;
- metody analizy strategicznej są użyteczne dla różnych organizacji, nie tylko produkcyjnych, ale także nieprodukcyjnych, funkcjonujących w rozmaitych sektorach; użyteczność ta wynika z ich bogactwa ilościowego i wysokiej elastyczności w podejściu do rozwiązywania problemów;
- jest pracochłonna, wymaga przygotowania szerokiej i różnorodnej bazy informacyjnej;
- cechuje ją duża dynamika rozwoju; stare metody są udoskonalane i rozwijane, ciągle wprowadza się nowe techniki, bardziej użyteczne i lepiej dostosowane do aktualnych potrzeb;

- analiza strategiczna nie ma wymiaru technokratycznego; docenia jakościowe elementy wielu zjawisk i procesów, takie jak np. kultura organizacyjna, kwalifikacje i motywacje ludzi, aspekty ekologiczne czy społeczna odpowiedzialność firmy.

Według M. Mintzberga analiza strategiczna powinna „wykraczać poza logikę racjonalności silnie instrumentalnej i metody ukierunkowane na procedury po to, aby wyjść na heurystyczny proces podejmowania decyzji, oparty na ograniczonej racjonalności, ukierunkowany na procesy i dynamikę organizacyjną; powinna przejść od metod analitycznych i liniowych do podejścia globalnego, integracyjnego i systemowego, które uwzględnia wzajemne oddziaływanie problemów, ułatwia powrót do poprzednich postępowań i rezultatów (a nawet do prób i błędów), pociąga za sobą rozwiązania akceptowane, połączone w całość i zastosowane przez podejmującego decyzję” [11, s. 160].

3. Obszary analizy strategicznej

Analiza strategiczna zakłada konieczność badania zarówno wnętrza firmy, jak i otoczenia.

Analiza wnętrza przedsiębiorstwa obejmuje określenie oraz ocenę materialnych i niematerialnych czynników, sprzyjających realizacji celów przedsiębiorstwa i jego rozwojowi lub utrudniających jego funkcjonowanie. Zmierza ona do całkowitej oceny zdolności firmy i jej potencjału. Jest wielowymiarowym sprawdzeniem tego, czym jest przedsiębiorstwo i jakie w nim tkwią możliwości [19, s. 65].

W ramach analizy wewnętrznej ocenić należy w szczególności [14, s. 41]:

- jaki potencjał przedsiębiorstwa jest wykorzystywany, a jaki jest możliwy do wykorzystania, jakie są jego silne i słabe strony oraz tendencje rozwoju;
- jakie są źródła dotychczasowych sukcesów przedsiębiorstwa i jaka jest jego zdolność do konkurencji (udział w rynku, infrastruktura marketingu, zdolności produkcyjne, potencjał innowacyjny, sprawność zarządzania itp.);
- czy przedsiębiorstwo będzie zdolne do osiągnięcia założonych celów przy wykorzystaniu posiadanych zasobów, a jeżeli nie – to

jakie zasoby będą potrzebne, aby te cele zrealizować (materiały, środki finansowe, inwestycje, potrzeby kadrowe itp.);

- jakie trzeba będzie wprowadzić zmiany w działalności i strukturze przedsiębiorstwa i jakie są możliwe kierunki tych zmian, np. w marketingu, produkcji, redukcji kosztów, optymalizacji wielkości zakładów, strukturze organizacyjnej itp.

Elementy wnętrza firmy, które powinny podlegać na tym etapie rozpatrzeniu, mogą być ujmowane w rozmaity sposób. Konieczne jest jednak ich uporządkowanie i opisanie ze strategicznego punktu widzenia.

Jedną z klasyfikacji elementów wewnętrznych firmy proponuje Hofer-Schendel, który dla celów analizy wyróżnia pięć rodzajów zasobów [16, s. 99]:

- finansowe (przepływy gotówkowe, zdolność kredytowa itp.);
- fizyczne (budynki, urządzenia, stacje serwisowe itp.);
- ludzkie (fachowcy, inżynierowie, personel kierowniczy itp.);
- organizacyjne (systemy informacyjne, działy integrujące itp.);
- technologiczne (standard jakości, marka, *know-how* itp.).

Zasoby finansowe są traktowane w tym ujęciu jako podstawowe, gdyż w gospodarce rynkowej są warunkiem uruchomienia innych zasobów i stanowią koniec łańcucha transformacji. Zasoby te mogą być analizowane według powszechnych kryteriów gospodarki finansowej, a więc poprzez określanie np. rentowności kapitału własnego, przepływów gotówkowych, stopnia zadłużenia, płynności finansowej itp. Pozostałe zasoby natomiast powinny być rozpatrywane na tle funkcji rzeczowych przedsiębiorstwa i zarządzania.

Zakres koniecznej analizy elementów wnętrza przedsiębiorstwa ujmuje macierz funkcji i zasobów (tab. 1).

Należy w tym miejscu podkreślić, iż wyróżnienie określonych grup zasobów firmy jest jedynie działaniem porządkującym, bowiem wszelkie zasoby, które posiada firma nie mogą być traktowane oddzielnie, lecz powinny być postrzegane jako zespół środków służących przedsiębiorstwu do realizacji strategii i osiągnięcia sukcesu.

Należy dodać, iż analiza ta nie może ograniczać się tylko do opisu zastanej sytuacji, lecz powinna uchwycić także siły sprawcze, powodujące ruch i zmiany zasobów. Aktualna pozycja firmy jest tylko krokiem, stanem przejściowym na jej drodze do osiągnięcia pozycji pożądanej, zdefiniowanej poprzez cele i zadania na bliższą i dalszą przeszłość.

Tabela 1. Macierz funkcji i zasobów

Funkcja Zasoby	Badania i rozwój	Produkcja	Marketing	Gospodarka finansowa	Zarządzanie
Alokacja zasobów finansowych	badania podstawowe, rozwój nowych wynalazków, ulepszenie wynalazków, ulepszenie technologii	hale fabryczne, wyposażenie, materiały, wynagrodzenia	sprzedaż i promocja, dystrybucja, obsługa, badania rynku	gotówka, nabycie kapitału, alokacja, rozliczenia	system planowania, system informacyjny sfery zarządzania, rozwój personelu, rozwój organizacji
Zasoby rzeczowe	wielkość, wiek, lokalizacja laboratoriów i wyposażenia	wielkość, wiek, lokalizacja warsztatów, stopień automatyzacji, typ produkcji	liczba i lokalizacja biur sprzedaży i punktów serwisowych	liczba i typ komputerów, pozostałe wyposażenie	wyposażenie centralnej administracji
Zasoby ludzkie	liczba, kwalifikacje, specjalności naukowców i inżynierów, stopa fluktuacji	liczba i wiek personelu podstawowego, stopa fluktuacji	liczba, kwalifikacje głównych sprzedawców oraz sztabu marketingu, stopa fluktuacji	liczba, kwalifikacje i wiek personelu podstawowego, stopa fluktuacji	liczba, kwalifikacje i wiek osób zarządzających i sztabu centralnego, styl kierowania, motywacja, stopa fluktuacji
Zasoby organizacyjne	system kontroli postępu i oceny rozwoju	rodzaj i stopień złożoności systemu zapotrzebowania, systemu planowania i kontroli produkcji, systemu zapasów magazynowych	rodzaj i stopień złożoności systemów: – dystrybucji – serwisu – ustalania cen – badań i rynku	rodzaj i stopień złożoności systemu: – zarządzania gotówką – planowania finansów – rachunkowości	rodzaj kultury organizacyjnej, modelu kierowania, systemów komunikowania się
Zasoby technologiczne	ilość patentów i nowych wynalazków, procent obrotu uzyskanego z nowych wynalazków	możliwość dysponowania surowcami, produktywność, wykorzystanie zdolności produkcyjnej, rozwój kosztów produkcji	udział kosztów marketingu w kosztach jednostkowych, lojalność względem marki, zdolność dyktowania cen, zdolność oddziaływania na popyt	wiarygodność kredytu, przepływy gotówkowe, ewolucja (zmiany) kursów	prestż przedsiębiorstwa, stosunki z instancjami publicznymi, specyficzne know-how (np. <i>joint-ventures</i> , kierowanie konsorsyjne, handel Wschód–Zachód)

Źródło: [16, s. 100].

Oczywiście, ocena zasobów wewnętrznych przedsiębiorstwa ma charakter względny, zależy bowiem od sytuacji innych konkurentów. Dopiero poprzez porównanie z konkurentami uzyskać można pełny pogląd na kwestie tego, co stanowi mocną, a co słabą stronę przedsiębiorstwa.

Kolejną czynnością w ramach analizy strategicznej jest analiza otoczenia, w którym firma funkcjonuje. Rozważania nad otoczeniem niezbędne są dlatego, iż to właśnie otoczenie wyznacza ramy dla działań przedsiębiorstwa, a z zajmowaną w nim pozycją związany jest zbiór możliwych opcji strategicznych.

Na potrzeby analizy strategicznej również otoczenie przedsiębiorstwa powinno być odpowiednio sklasyfikowane. Najpopularniejszym podziałem otoczenia jest podział na dwa obszary – makrootoczenie (otoczenie dalsze) i mikrootoczenie (otoczenie bliższe).

Makrootoczenie obejmuje swoim zasięgiem tendencje gospodarcze, otoczenie polityczno-prawne, rozwój technologiczny, a także wiodące tendencje światowe i zmiany społeczno-kulturalne [15, s. 38-41]. Tak rozumiane makrootoczenie jest otoczeniem niezinstytucjonalizowanym, trudno bowiem jest wskazać konkretne podmioty, które je tworzą. Jest to także otoczenie wspólne dla wszystkich jednostek prowadzących działalność gospodarczą na obszarze danego państwa. Jego ważną cechą jest też fakt, iż oddziałuje ono na przedsiębiorstwo, podczas gdy firma nie ma wpływu na to otoczenie.

Niezależnie od punktu widzenia na kwestie wpływu przedsiębiorstwa na otoczenie dalsze, niekwestionowany jest fakt, że przedsiębiorstwo musi następujące w otoczeniu globalnym przeobrażenia obserwować i przewidywać ich skutki w odniesieniu do własnej działalności, gdyż wpływają one na kształtowanie celów przedsiębiorstwa, w szczególności zaś pogłębiają ryzyko i niepewność w funkcjonowaniu firmy.

Z kolei elementy mikrootoczenia oddziałują na funkcjonowanie przedsiębiorstwa w sposób bezpośredni, tworzą specyficzne warunki prowadzenia działalności gospodarczej. Otoczenie bliższe leży w zasięgu oddziaływania przedsiębiorstwa; firma może wywierać wpływ na podmioty występujące w ramach tego otoczenia. Pomiedzy przedsiębiorstwem a elementami otoczenia bliższego prowadzona jest gra ekonomiczna. Najważniejsze elementy mikrootoczenia to: klienci, dostawcy, konkurenci, dystrybutorzy, instytucje wspierające, doradcze, kontrolne oraz inne jednostki działające na danym terenie, w tym organy

władzy i administracji lokalnej. Jest to więc otoczenie zinstytucjonalizowane, tzn. można wskazać konkretne podmioty, które je tworzą.

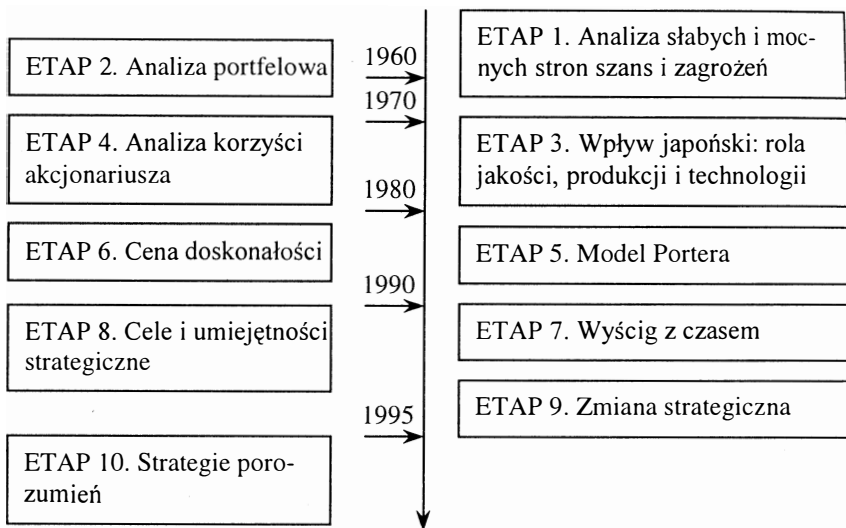
Analiza otoczenia bliższego pozwala na ocenę szans przedsiębiorstwa na konkretnym rynku, pokazuje konkurentów, zwraca uwagę na najważniejsze czynniki decydujące o sukcesie firmy w danym obszarze działalności.

Podsumowując stwierdzić można, iż analiza zewnętrzna ma za zadanie rozpoznanie głównych zagrożeń i możliwości stwarzanych przez otoczenie i określenie siły przedsiębiorstwa wobec tego otoczenia. Podejście takie wymusza ciągłą obserwację otoczenia, szybkie wykorzystywanie szans, jakie tam powstają i skuteczne eliminowanie zagrożeń, jakie się tam rodzą. Połączenie ze sobą wyników analizy wnętrza firmy i jej otoczenia daje dopiero pełny obraz sytuacji, w jakiej działa przedsiębiorstwo. Stąd żadnego z obszarów analizy strategicznej nie można zaniedbać.

4. Metody analizy strategicznej

Na analizę strategiczną patrzeć można jako na zbiór metod wykorzystywanych w procesie badania, oceny i przewidywania przyszłych stanów wybranych elementów przedsiębiorstwa i jego otoczenia z punktu widzenia przetrwania i rozwoju. Nie wszystkie metody powstawały jednak w tym samym czasie, stąd też można mówić o ewolucji metod analizy strategicznej, ewolucji związanej z określonymi zjawiskami społeczno-gospodarczymi. Historia pokazuje, iż zainteresowanie metodami analizy strategicznej rośnie zazwyczaj w okresach gorszej koniunktury, gwałtownych zmian w wymiarze globalnym, skokowego rozwoju technologii. Na poziomie pojedynczego przedsiębiorstwa to zainteresowanie związane jest z powtarzającymi się kryzysami w firmie, wchodzeniem na nowe rynki, a także ze zmianą kierownictwa firmy.

Według M.F. Gouillarta wyróżnić można 10 etapów w rozwoju analizy strategicznej [18, s. 58] (rys. 2). Przejście od jednego etapu do drugiego jest wynikiem zmiany sposobu myślenia o rynku i jego funkcjonowaniu.



Rys. 2. Etapy rozwoju analizy strategicznej

Źródło: [18, s. 58].

Pierwszy etap w rozwoju analizy strategicznej przypadający na drugą połowę lat 50. związany był z rozwojem i udoskonalaniem metody analizy słabych i mocnych stron oraz szans i zagrożeń, która to metoda jest najbardziej ogólną, a zarazem najbardziej uniwersalną spośród metod analizy strategicznej.

Etap kolejny – analizy portfelowej – oferuje już bardziej precyzyjne metody analizy, z wykorzystaniem narzędzi jakościowych oraz ilościowych. Ambicją tych metod jest dostarczenie narzędzi optymalizacji portfela działalności przedsiębiorstwa z uwzględnieniem wielu zmiennych podlegających analizie.

Trzeci etap w rozwoju analizy strategicznej – przypadający już na lata 70. – był wynikiem zafascynowania społeczeństw zachodnich sukcesami gospodarki japońskiej. Wpływ tego etapu zaznaczył się przede wszystkim w tworzeniu strategii funkcjonalnych i w zejściu z analizą na poziom jednostek operacyjnych [7, s. 22-23].

Etap czwarty wiązał się ze wzrostem znaczenia analiz finansowych oraz prognoz dotyczących rynku kapitałowego. W tym podejściu głównym celem firmy jest wzrost kursów akcji. Kolejny okres w historii

analizy ekonomicznej podkreśla osiągnięcia na tym polu M. Portera. Wdrażanie do praktyki wypróbowanych i udoskonalonych wzorców postępowania w zakresie analizy zaznacza się w etapie szóstym.

Lata 90. przyniosły również nowe trendy myślowe. I tak etap kolejny eksponuje element czasu, jako ważny czynnik przewagi konkurencyjnej. Natomiast „cel i umiejętności strategiczne” – to okres przywracający rangę jakościowym elementom analizy strategicznej i przypominający, że głównym zadaniem strategii jest prawidłowe określenie misji i celów firmy, zaś podstawą sukcesu – wykorzystanie umiejętności strategicznych przedsiębiorstwa. W ramach kolejnego etapu eksponuje się problem adaptatywności przedsiębiorstwa do zmian, które są zjawiskiem nieuchronnym. Podstawowym zadaniem kierownictwa staje się obserwacja zachodzących zmian i odpowiednia na nie reakcja.

I w końcu etap obecny – strategię porozumień – związany jest z tzw. drugą falą koncentracji kapitału. Związany jest z tendencjami do globalizacji działania i z narastaniem liczby porozumień zawieranych w celu powiększenia rynków [18, s. 58-60].

Przedstawienie etapów w rozwoju analizy strategicznej sugerować by mogło, iż co kilka lat zachodzi zmiana w podejściu do analizy i zmiana stosowanych metod. W rzeczywistości jednak metody raz wprowadzone do praktyki nie tracą swoich walorów, nie wychodzą z użycia. Metody nowe wzbogacają jedynie dotychczasowy zbiór metod analizy strategicznej. W nowoczesnej analizie strategicznej znajdują się więc różne podejścia, techniki i metody.

Różnorodność metod stosowanych w ramach analizy strategicznej powoduje konieczność ich uporządkowania i sklasyfikowania. Na potrzeby niniejszej pracy przyjęty zostanie podział metod analizy strategicznej na cztery grupy:

- metody służące analizie wnętrza firmy;
- metody służące analizie makrootoczenia;
- metody służące analizie mikrootoczenia;
- metody kompleksowe, łączące analizę wnętrza firmy i otoczenia.

Takiemu podziałowi podporządkowany został układ kolejnych rozdziałów niniejszej pracy.

Literatura

1. H.I. Ansoff, *Business Strategy*, Penguin Books, Harmondsworth 1969.
2. J.M. Baugier, S. Vuillod, *Strategie zmian w przedsiębiorstwie. Nowoczesna metoda*, Poltext, Warszawa 1993.
3. H. Bieniok, G. Gruszczyńska-Malec, *rzządzaniu przedsiębiorstwem*, „Organizacja i Kierowanie” 1996, nr 2.
4. J. Chwałek, *Innowacje w handlu. Strategia rozwoju przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1992.
5. P.F. Drucker, *Praktyka zarządzania*, Czytelnik, Nowoczesność, AE w Krakowie, Kraków 1994.
6. K. Fabiańska, J. Rokita, *Strategia rozwoju technicznego przedsiębiorstwa przemysłowego*, AE im. K. Adamickiego w Katowicach, Katowice 1987.
7. G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1994.
8. G. Gierszewska, *Metody analizy strategicznej*, „Organizacja i Kierowanie” 1993, nr 4.
9. U. Gołaszewska-Kaczan, *Strategie małych przedsiębiorstw w województwie białostockim*, Wyd. UwB, Białystok 1998.
10. H. Kreikebaum, *Strategiczne planowanie w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 1996.
11. M. Marchesnay, *Zarządzanie strategiczne. Geneza i rozwój*, Poltext, Warszawa 1994.
12. K. Oblój, *Strategia sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1993.
13. R.N. Paul, J.W. Taylor, *The State of Strategic Planning*, „Business” January-March 1986.
14. J. Penc, *Projektowanie strategii przedsiębiorstwa*, „Organizacja i Kierowanie” 1993, nr 2.
15. G. de Saint Marie, *Kierowanie małym i średnim przedsiębiorstwem. 10 etapów*, Poltext, Warszawa 1993.
16. H. Steinman, G. Schreyogg, *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*, Wydawnictwo Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1992.
17. A.R. Webber, *Zasady zarządzania organizacjami*, PWE, Warszawa 1990.

18. K. Wiktorowski, *Geneza i rozwój koncepcji zarządzania strategicznego w kontekście ewolucji systemowego podejścia do nauki zarządzania*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Wyd. Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 1999, zeszyt nr 238.
19. *Zarys metodyki planowania strategicznego*, A. Klasik (red.), Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 1990.
20. *Zarządzanie strategiczne*, praca zbior., skrypty AE im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 1997.