



Złożenie pracy online:
2013-10-17 15:59:37
Kod pracy:
10899

Bernadeta Pociecha
(nr albumu: 17883*Z/SUM)

Praca magisterska

**Uwarunkowania sektorowe i perspektywy rozwoju
firmy "Litwiński- Transport- Sprzęt- Budownictwo"**

**Sectoral conditions and development prospects of the
company "Litwiński-Transportation- Equipment-
Architecture"**

Wydział: Nauk Społecznych i Informatyki

Kierunek: Zarządzanie

Specjalność: współczesna rachunkowość

Promotor: dr Andrzej Gwizdź

Streszczenie

Analiza otoczenia konkurencyjnego, w którym działa przedsiębiorstwo, dostarcza wielu istotnych informacji o zmieniających się warunkach jego funkcjonowania. Do opracowania adekwatnych koncepcji, podejść i narzędzi zarządzania wykorzystywane są podstawowe etapy procesu zarządzania strategicznego, czyli: analiza strategiczna, projekowanie strategii i jej realizacja.

W części empirycznej pracy przeprowadzono, za pomocą metody SWOT, analizę firmy "Litwiński- Transport- Sprzęt- Budownictwo". Zidentyfikowano atuty i słabości przedsiębiorstwa oraz szanse i zagrożenia płynące z otoczenia. Były one podstawą do wyciągnięcia wniosków w zakresie perspektyw rozwoju firmy. Uzyskane wyniki pozwoliły na wybór, odpowiedniej do posiadanych możliwości i warunków otoczenia konkurencyjnego, strategii.

Słowa kluczowe

konkurencja, otoczenie konkurencyjne, strategia, zarządzanie strategiczne, analiza SWOT, firma "litwiński- Transport-Sprzęt- Budownictwo".

Abstract

Analysis of the competitive environment in which the company operates, provides a great deal about the changing conditions of its operation. To develop adequate concepts, approaches and management tools are used for the basic steps in the process of strategic management, namely: strategic analysis, design strategy and its implementation.

In the empirical part of the work was performed by the method of SWOT analysis of the company "Litwiński- Transportation- Equipment- Architecture". Identified strengths and weaknesses of the company and the opportunities and threats from the environment. They were the basis for drawing conclusions on the development prospects of the company. The results allowed the selection, appropriate to their available resource and the competitive environment, strategy.

Keywords

competition, competitive environment, strategy, strategic management, SWOT analysis, company "Litwiński- Transportation- Equipment- Architecture".

*Szanownemu Panu Andrzejowi Gwiżdżowi wyrazy uznania i podziękowania za
pomoc przy pisaniu poniższej pracy.*

Spis treści

Wstęp	2
1 Zarządzanie Strategiczne	4
1.1 Geneza i rozwój zarządzania strategicznego	4
1.2 Podział strategii zarządzania	12
1.3 Formułowanie strategii.....	19
1.3.1 Identyfikacja strategii	19
1.3.2 Determinanty wyboru strategii	23
1.4 Otoczenie konkurencyjne a strategia.....	25
2 Analiza strategiczna w procesie zarządzania strategicznego	33
2.1 Znaczenie i cel analizy strategicznej	33
2.2 Zakres analizy strategicznej	40
2.2.1 Strategiczna analiza otoczenia.....	40
2.2.2 Analiza konkurencji	44
2.2.3 Analiza potencjału przedsiębiorstwa.....	46
2.3 Metody analizy strategicznej.....	50
2.3.1 Metody analizy otoczenia.....	50
2.3.2 Metody potencjału strategicznego	58
2.3.3 Metody zintegrowane	60
3 Charakterystyka przedsiębiorstwa „ Litwiński -Transport-Sprzęt- Budownictwo” 67	
3.1 Przedmiot działalności firmy.....	67
3.2 Sytuacja ekonomiczno- finansowa firmy	74
3.3 Plany i zamierzenia na kolejne lata	80
4 Analiza strategiczna firmy i jej otoczenia konkurencyjnego	84
4.1 Charakterystyka konkurencji w sektorze.....	84
4.2 Identyfikacja sił i słabości przedsiębiorstwa	89
4.3 Identyfikacja szans i zagrożeń przedsiębiorstwa.....	97
4.4 Możliwości rozwojowe firmy.	103
Podsumowanie	122
Bibliografia	124
Spis rysunków:	126
Spis wykresów:	126
Spis tabel:	126
Załączniki:	127

Wstęp

Osiągnięcie i utrzymanie konkurencyjności przedsiębiorstwa oraz określenie odpowiedniej strategii wymaga wszechstronnej i pogłębionej wiedzy oraz umiejętności kierownictwa. Zarządzanie strategiczne, jako odrębna dyscyplina naukowa, wykształciło się w latach pięćdziesiątych XX wieku w odpowiedzi na zapotrzebowanie praktyki. Powstało na bazie teorii organizacji i zarządzania, ekonomii oraz teorii systemów cybernetycznych. Obejmuje ono problematykę natury ekonomicznej i organizacyjnej. Także sferę problemów informacyjnych i informatycznych oraz metod analitycznych i podejmowania decyzji.

Zarządzanie strategiczne wypracowało wiele koncepcji osiągnięcia konkurencyjności oraz rozwoju i wzrostu przedsiębiorstwa, ale nadal nowe wyzwania i warunki otoczenia wymagają opracowania kolejnych koncepcji, podejść i narzędzi. Niezbędna jest umiejętność przewidywania i rozpoznawania przyszłości. Oceniania własnych możliwości i potencjału na tle konkurentów. W tym celu wykorzystywane są podstawowe etapy procesu zarządzania strategicznego, czyli: analiza strategiczna, projektowanie strategii i jej realizacja. Opracowanie i wdrożenie skutecznych strategii dostosowujących organizację do otoczenia i odwrotnie jest niezbędnym warunkiem przetrwania firmy w warunkach gospodarki rynkowej.

Prezentowana praca dotyczy przedsiębiorstwa funkcjonującego na rynku od 1985 roku, które zaistniało jako firma budowlana, specjalizująca się w robotach ziemnych. W kolejnych latach kierowana ambicjami właściciela i możliwościami rozwojowymi, poszerzała swoją działalność w kilku dziedzinach. Są to kolejno: transport drogowy i spedycja, usługi hotelarskie, szkoleniowe oraz serwisowe. Na największą uwagę zasługuje transport drogowy i spedycja. Stanowi on wiodącą działalność przedsiębiorstwa.

Celem pracy jest ocena potencjału i pozycji firmy oraz próba określenia wpływu otoczenia konkurencyjnego na jej możliwości rozwojowe. W tym celu przeprowadzono identyfikację silnych i słabych stron przedsiębiorstwa oraz istotnych dla niego, czynników tworzących otoczenie konkurencyjne. W analizie została wykorzystana technika eksponująca dwoistość podejścia: od analizy czynników zewnętrznych do analizy wnętrza i odwrotnie.

Praca składa się z czterech rozdziałów.

Pierwszy rozdział został poświęcony charakterystyce zarządzania strategicznego. Obszernie została przedstawiona jego geneza i rozwój oraz związani z nim twórcy. Poza tym

przedstawiono szkoły, które powstały w wyniku rozwoju tego kierunku. Rozdział ten zawiera także definicje strategii, jej podział i proces budowania. Ostatni punkt pierwszego rozdziału dotyczy metod osiągnięcia i utrzymywania konkurencyjności.

Rozdział drugi dotyczy w całości analizy strategicznej. W pierwszej jego części przedstawiono znaczenie, cel analizy i jej zakres. Szczegółowo określono obszary analizy przedsiębiorstwa: makrootoczenie, otoczenie konkurencyjne, przedsiębiorstwo. W dalszej jego części zaprezentowano szereg metod badawczych z podziałem na metody analizy otoczenia, metody potencjału strategicznego oraz metody zintegrowane.

Trzeci rozdział prezentuje analizowane przedsiębiorstwo. Opisana została historia rozwoju firmy, jej zasoby. Na podstawie bilansu oraz rachunku zysku i strat przedstawiono sytuację finansową, uzupełnioną o niektóre wskaźniki finansowe. Informacje o planach technicznych, organizacyjnych ekonomiczno-finansowych i marketingowych przyjętych w programie na lata 2010-2015 kończą rozdział.

Rozdział czwarty rozpoczyna charakterystyka konkurencji w sektorze transportu drogowego. Zawiera informacje o liczbie przewoźników, ilości pojazdów i ich ekologiczności oraz o rynkach europejskich, z których najchętniej korzystają przewoźnicy. Zaprezentowane zostały także firmy najczęściej wymieniane w grupie konkurencji. Pozostałe punkty w rozdziale czwartym dotyczą identyfikacji mocnych i słabych stron przedsiębiorstwa. Także określenia szans i zagrożeń płynących z otoczenia. Do zdiagnozowania pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa została użyta metoda SWOT. Za jej pomocą, wykorzystując wiadomości o firmie i sektorze usług transportowych, przeprowadzono analizę. Na tej podstawie wyciągnięto wnioski, które pozwoliły określić pozycję firmy i, odpowiednią do posiadanych możliwości, strategię.

1 Zarządzanie Strategiczne

1.1 Geneza i rozwój zarządzania strategicznego

Zarządzanie strategiczne jest procesem informacyjno-decyzyjnym, wspomaganym funkcjami planowania, organizacji, motywacji i kontroli, który ma na celu rozstrzygnąć kluczowe problemy działalności przedsiębiorstwa, jego przetrwania i rozwoju. Proces ten uwzględnia potencjał organizacji i oddziaływanie otoczenia.

W definiowaniu pojęcia zarządzania strategicznego można zauważyć dwa podejścia. Pierwsze z nich podkreśla fazę diagnostyczną czyli analizę strategiczną. Drugie- fazę projekcyjną, dotyczącą formułowania strategii zarządzania. Te podejścia są obecne w poglądach różnych autorów i ich odmiennych interpretacjach pojęcia zarządzania strategicznego. Przykładami mogą być przytoczone niżej definicje L.L. Byarsa, Gierszewskiej i Romanowskiej oraz R. Krupskiego.

Według L.L. Byarsa zarządzanie strategiczne polega na podejmowaniu decyzji (przyszłych kierunków działania) oraz na wdrażaniu tych decyzji.¹G. Gierszewska i M. Romanowska przedstawiają z kolei zarządzanie strategiczne jako proces składający się z trzech etapów: analizy, planowania i zarządzania. Inaczej formułując, jest to realizacja opracowanej strategii, po działaniach diagnozujących organizację i jej otoczenie.² Natomiast R. Krupski definiuje zarządzanie strategiczne jako proces definiowania i redefiniowania strategii jako reakcji na zmiany w otoczeniu oraz sprzężony z nim proces implementacji. Zasoby i umiejętności organizacji należy tak wykorzystywać, by realizować przyjęte długofalowe cele rozwoju, a także ochronić istnienie organizacji.³

Geneza zarządzania strategicznego jest związana głównie z takimi twórcami, jak: A.D. Chandler, H.I. Ansoff i P. Drucker.

A.D. Chandler badał relacje między strategią a strukturą. Wyprowadził wiele twierdzeń, które stanowiły istotne tezy zarządzania strategicznego. Przykładem jest zasada mówiąca, iż punktem wyjścia działalności firmy jest strategia, której ma być podporządkowana struktura organizacyjna. Chandler był, z jednej strony zwolennikiem decentralizacji zarządzania, a z drugiej strony przypisywał nadrzędne znaczenie planistycznej

¹A. Stabryła, Zarządzanie Strategiczne w teorii i praktyce, PWN, Warszawa-Kraków 2000, s.11

²G. Gierszewska, M. Romanowska, Analiza strategiczna przedsiębiorstwa, PWE, Warszawa 2003, s.17

³Zarządzanie Strategiczne, koncepcje-metody, pr. zb. pod red. R. Krupskiego, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego, Wrocław 2003, s.97

i koordynacyjnej funkcji kierownictwa. Bowiem to ono miało dostosować działalność firmy do spontanicznie i autonomicznie rozwijającego się rynku.

H.I. Ansoff był zwolennikiem podejścia analitycznego i planistycznego w zarządzaniu strategicznym. W swojej książce wydanej w 1965r. „Corporate Strategy” przedstawił metodologię planowania długoterminowego. Opracował modelową koncepcję strategii firmy, sformułował zalecenia prowadzenia badań diagnostycznych. Jednak w późniejszej książce z 1979r. „Strategic Management” odszedł od pierwotnej koncepcji analitycznej, zajmując się opracowaniem abstrakcyjnych modeli zachowania budżetowego, turbulencji otoczenia, procesu strategicznego wyboru, transformacji strategii działania

P. Drucker w „Managing for Results” sformułował zasady analizy wyrobów na podstawie koncepcji kategoryzacji. Drucker reprezentuje poglądy i podejścia bardzo skonkretyzowane. Zajmuje się diagnostyką ekonomiczną, zaleca stosowanie analizy produktywności, formułuje zasady kontroli kosztów, opracowuje koncepcję środków odpowiedzialności.

W powstawaniu i ugruntowywaniu zarządzania strategicznego mieli swój znaczący udział: R.L. Ackoff i K. R. Andrews. Pierwszy z nich rozwinął rachunek optymalizacyjny dla potrzeb zarządzania firmą, opracował także syntezę planowania strategicznego. Natomiast Andrews był współtwórcą tzw. modelu LCAG. Dwie główne funkcje tego modelu dotyczą z jednej strony diagnozy sytuacji zewnętrznej i analizy wewnętrznej działalności przedsiębiorstwa. Z drugiej - decyzji strategicznych i kreowania polityki gospodarczej. Model ten jest jedną z koncepcji analizy SWOT. Andrews jest także współtwórcą ogólnej koncepcji zarządzania strategicznego. Składowe tej struktury to:

1. Formułowanie strategii
2. Opracowanie rozwiniętej wersji strategii przedsiębiorstwa
3. Implementacja strategii

Znaczną rolę w rozwoju zarządzania strategicznego odegrała firma doradcza Boston Consulting Group (BCG). Firma przyczyniła się do wynalezienia takich instrumentów badawczych jak krzywa doświadczeń czy macierz wzrostu/udziału w rynku. Powszechnie nazywana jako macierz BCG. Osiągnięciem firmy jest również opracowanie modelu konkurencji. Model oparty jest na skracaniu czasu wydatkowego w łańcuchu dostaw oraz koncepcji zatrzymywania klienta.

W latach osiemdziesiątych powstało wiele publikacji z zakresu zarządzania strategicznego. Autorzy wskazują różne kierunki skutecznej strategii firmy. M. Porter przedstawia koncepcję sektorowej analizy strategicznej. K. Ohmae wskazuje rolę klienta jako głównego czynnika determinującego wszystkie strategie firmy.

Bardzo też uznaną pozycją z tego okresu była książka T. Petersa i R. Watermana. Autorzy w odpowiedzi na pytanie o źródła przewagi konkurencyjnej firmy, sformułowali zasady osiągnięcia „doskonałości”. Jest to między innymi aktywność i pasja twórcza, dbałość o klienta, oparcie na istotnych wartościach, dążenie do specjalizacji.

Ostatnią dekadę XX wieku otwierają prace M. Portera i H. Minzberga. Ten pierwszy rozwija polityczną i ekonomiczną koncepcję międzynarodowej konkurencji a zarazem współpracy. H. Minzberg proponuje model 5P: plan, wzorzec, manewr strategiczny, pozycja, perspektywa. Model ten jest odpowiednikiem strategii. Jego składowe mogą być dowolnie zestawiane, redukowane, przekształcane. Warunkiem tego elastycznego działania jest powiązanie go z elementami firmy i zmieniającym się otoczeniem.⁴

Mnogość poglądów teoretycznych oraz badań praktycznych stworzyły potrzebę uporządkowania koncepcji zarządzania strategicznego. Przegląd tych myśli można zacząć od podziału na szkoły oparte na paradygmacie racjonalności strategicznej i szkoły oparte na paradygmacie zachowań strategicznych.⁵

Na paradygmacie racjonalności strategicznej opiera się:

- szkoła harwardzka – charakteryzuje się dążeniem do oceny przedsiębiorstwa i jego pozycji konkurencyjnej na tle otoczenia, poszukuje pozytywnych i negatywnych czynników sukcesu (szans i zagrożeń). Do najbardziej znanych modeli analizy strategicznej powstałych w ramach tej szkoły należą: model LCAG, opracowany przez E.P. Learneda, H.K. Christensena, K.R. Andrews a i W.D. Gutha. Kolejnym jest model kontyngencyjny, autorstwa: A.D. Chandlera, P. R. Lawrence’a i J.W. Lorsch’a. Trzeci z nich to model analizy przemysłu opracowany przez M.E. Portera w 1980r.;
- szkoła planowania strategicznego- jest rozwinięciem modelu LCAG w kierunku bardziej precyzyjnego planowania i realizacji strategii. Jej walorem jest rozwijanie

⁴ A. Stabryła, Zarządzanie Strategiczne..., op. cit. s.21-25

⁵ G. Gierszewska, M. Romanowska, Analiza ..., op. cit. S.20-23

myślenia strategicznego. Jest reprezentowana przez H.I. Ansoffa, C.W. Hofera, D. Schendela;

- szkoła pozycjonowania macierzowego- wykorzystuje ilościowe i jakościowe metody oceny, dokładne techniki pomiaru pozycji konkurencyjnej. Do znanych modeli należą: BCG, McKinseya i A.D.Little'a.
- szkoła ilościowa- grupuje metody i techniki bliskie analizie statystycznej i wielokryterialnej. Wybrane metody ilościowe są stosowane prawie przez każdą ze szkół, najszerzej jednak przez przedstawicieli szkoły pozycjonowania macierzowego.

Na paradygmacie zachowań strategicznych opiera się:

- szkoła behawioralna - stworzyła teorię ograniczonej racjonalności. Procesy kształtowania się strategii mają zazwyczaj charakter fragmentacyjny i ewolucyjny, także intuicyjny. Jej przedstawicielami są H. A.Simon, J.G. March, R.M.Cyert, H.Mintzberg;
- szkoła systemowa - zwraca uwagę na rolę człowieka w procesie formułowania strategii, bada wzajemne relacje oraz tłumaczy społeczny wymiar organizacji. Jej twórcami są: D. Katz, R.L. Kahn, M.Crozier;
- szkoła inkrementalistów - ma pragmatyczne podejście do zarządzania. Możliwości jego poprawy szuka w wdrażaniu w życie gospodarcze ulepszonych i sprawdzonych wzorców postępowania. Ważna tu jest dobra motywacja uczestników procesu zarządzania i dobry przykład przedsiębiorstw odnoszących sukcesy. Jest reprezentowana przez C. E. Lindbloma, T.J. Petersa i R.H. Watermana.

Systematyzację szkół zarządzania strategicznego przedstawia także K. Oblój.⁶ Są to szkoły:

- tradycyjna planistyczna – charakteryzuje się budową sformalizowanej strategii, poprzedzonej szczegółową analizą otoczenia;
- ewolucyjna - w której brak formalnej strategii, a zadawalające rozwiązania rodzą się w miarę wyjaśniania sytuacji w otoczeniu;
- szkoła pozycyjna - to strategia sformalizowana, kładzie nacisk na sytuację firmy w otoczeniu sektorowym. Jej istotą jest przewaga konkurencyjna;
- szkoła zasobów i umiejętności - eksponuje strategię całej firmy na podstawie kluczowych umiejętności i zasobów.

⁶ G. Gierszewska, M. Romanowska, Analiza strategiczna przedsiębiorstwa, op. cit. s.27-28

Inne syntetyczne grupowanie koncepcji zarządzania strategicznego przedstawia A. Stabryła.⁷

Proponuje ujęcie ich w trzy nurty:

1. Planistyczny - równomierny rozwój na podstawie zasady racjonalności, sformalizowany system planowania. W skład narzędzi zarządzania wchodzi: strategia, plany biznesowe, prognozy, scenariusze, techniki analityczne, rachunki decyzyjne;
2. Pozycyjny - diagnozopozycji strategicznej i konkurencyjnej, poszukiwanie metod uzyskania przewagi konkurencyjnej. Narzędzia badawcze to: macierz wzrostu/udziału w rynku, cykl życia produktu, krzywa doświadczeń, prognozowanie sytuacji zewnętrznej otoczenia bliższego i dalszego.
3. Nurt integratywny – zachowanie strategiczne właścicieli firmy i członków organizacji, determinacja w dążeniu do przewagi konkurencyjnej, kompleksowe podejście badawcze łączące metody nurtu planistycznego i pozycyjnego, integracja firmy z klientami, zespolenie kultury organizacyjnej, zasobów zarządzania, kompetencji kadry zarządzającej i pracowników.

Kolejną, powszechnie znaną klasyfikacją podstawowych koncepcji zarządzania strategicznego, jest dziesięć szkół myślenia strategicznego H. Mintzberga: Są to:⁸

1. Szkoła projektowa (strategia jako akt nieformalnego projektowania);
2. Szkoła planistyczna (strategia to proces formalny, systematyczny, skoncentrowany na procedurach planowania);
3. Szkoła pozycyjna (strategia jako proces analityczny, skupiony na wyborze właściwej strategii oparty na teorii taktyki w ujęciu militarnym);
4. Szkoła przedsiębiorczości (strategia formułowana jest na indywidualnej wyobraźni, jest procesem wizjonerskim przedsiębiorcy);
5. Szkoła poznawcza (budowa strategii ma charakter mentalny, jest procesem dochodzenia do koncepcji zarządzania i jej zmian);
6. Szkoła uczenia się (formułowanie strategii jest kreatywnym a zarazem adaptacyjnym procesem w zmiennym otoczeniu);
7. Szkoła polityczna (strategia jest związana z władzą, stanowi grę sił w procesach negocjacji i w obrębie podmiotu);

⁷ A. Stabryła, Zarządzanie..., op.cit., s.27-28

⁸ K. Janasz, W. Janasz, K. Kozioł, K. Szopik, Zarządzanie Strategiczne, koncepcje metody, strategie, Centrum Doradztwa i Informatyki, Difin, Warszawa 2008, s.56

8. Szkoła kulturowa (strategia to proces kolektywny, podporządkowany kulturze organizacji i kulturze obecnej w otoczeniu);
9. Szkoła środowiskowa (strategia zależna od otoczenia jako proces reaktywny, zgodny z ekologiczną wizją podmiotu);
10. Szkoła konfiguracyjna (strategia jako proces transformacji, determinowana przez konfigurację "archetypów" lub zachowania integrujące wiele szkół myślenia strategicznego).

Wszystkie te koncepcje zarządzania, jak również te nowe, wciąż pojawiające się, usiłują być na czasie i pozwolić przedsiębiorstwom uzyskać sukces i zająć miejsce przed konkurencją.

Zmiany w przedsiębiorstwach i w jego otoczeniu sprawiły, że rozwój zarządzania strategicznego miał charakter ewolucyjny. Waga, znaczenie poszczególnych zagadnień, metody, techniki, procedury czy same pojęcia ulegały ciągłym zmianom. Z obecnej perspektywy można powiedzieć, że zarządzanie strategiczne przechodzi ewolucję od planowania funkcjonalnego przez planowanie długookresowe w kierunku analiz pozycyjnej podmiotu. Zmierzają do kierowania przez analizę celów, ocenę możliwości rozwoju przedsiębiorstwa, motywację, myślenie strategiczne i orientację strategiczną. Wzrastająca podaż koncepcji zarządzania strategicznego powoduje trudności w przeprowadzeniu pełnego oglądu sytuacji. Ponadto rozmiłujące się teorie, przeciwstawne podejścia metodyczne nie ułatwiają wyboru skutecznej strategii.

Zdaniem W. Janasza, myślenie strategiczne sprowadza się do wątplenia metodycznego i kwestionowania podstawowych założeń, a także do umiejętności postrzegania określonych zagadnień z różnej perspektywy.

Fazy myślenia strategicznego, a tym samym zmiany w filozofii budowania strategii organizacji i istotne dla każdego etapu wyznaczniki przedstawia Tabela 1

Tabela 1. Ewolucja myślenia i zarządzania strategicznego.

KONCENTRACJA NA:				
PLANOWANIU FINANSOWYM				LUDZIACH, WIEDZY
Planowanie krótkookresowe	Planowanie długookresowe	Planowanie strategiczne	Zarządzanie strategiczne	Globalne zarządzanie strategiczne (zarządzanie wizjonerskie)
Planowanie finansowe	Budżety wieloletnie	Wykorzystanie efektu synergii	Misja firmy	
Rachunek kosztów	Analiza	Filozofia celów i zadań	Analiza otoczenia	Kompleksowość procedur zarządzania
Planowanie funkcjonalne	Badanie luki strategicznej	Analiza konkurencji	Badanie silnych i słabych stron	Globalizacja walki konkurencyjnej
Budżet krótkookresowy	Ekstrapolacja trendów ekonomicznych	Dywersyfikacja działalności	Alternatywy strategiczne	Jedność celów organizacji
	Kontrola wykonania	Analiza wielowariantowa	Uwzględnianie ryzyka	Strategiczna wizja organizacji
		Zdobywanie przewagi strategicznej	Kultura przedsiębiorstwa	Filozofia ambicji
			Wizerunek firmy	Odważne cele
			Systemy i procedury strategiczne	Wydłużający się horyzont czasowy
			Dobór i szkolenie personelu	Strategie
			Strategie finansowe	

			Strategie organizacji wielo-biznesowych	globalne Elastyczna weryfikacja oraz korekta celów i osiągnięć Wielkie struktury gospodarcze Pozytywny wizerunek Budowanie przewagi konkurencyjnej
Lata pięćdziesiąte	Lata sześćdziesiąte	Lata siedemdziesiąte	Lata osiemdziesiąte	Lata dziewięćdziesiąte –XXI w.

Źródło: K. Janasz, W. Janasz, K. Koziół, K. Szopik, Zarządzanie Strategiczne, koncepcje, metody, strategie, Centrum Doradztwa i Informatyki Difin Warszawa 2008 s.22

Lata pięćdziesiąte to typ produkcji masowej. Producenci sami decydowali co ma się pojawić na rynku. Celem strategicznym w zarządzaniu firmy było zwiększanie produkcji masowej, co miało prowadzić do obniżki kosztów jednostkowych. Instrumentem do realizacji tego celu było planowanie finansowe. Stosowano protekcyjną politykę państw

W latach sześćdziesiątych i siedemdziesiątych orientację produkcyjną zastąpiono rynkową. Obecne są koncepcje planowania długoterminowego i planowania strategicznego. W tym okresie wzrasta konkurencja, rynki sprzedawców przekształcają się w rynki nabywców, dywersyfikują się relacje produkt-rynek, rośnie aktywność przedsiębiorstw. W tych latach wykorzystuje się narzędzia badawcze takie jak: budżet wieloletni, ocenia się cele i zadania, a także konkurencję, dywersyfikuje działalność podmiotów, prowadzi analizę wielowariantową i przeprowadza badania luki strategicznej.

Lata osiemdziesiąte to dalszy rozwój koncepcji zarządzania strategicznego. Następują zmiany na płaszczyźnie ekonomicznej (utrata ciągłości rozwoju ekonomicznego), społecznej (przechodzenie z ilości na jakość). Wzrasta znaczenie kapitału ludzkiego i rozszerza się zakres kontroli społecznej. Na uwagę zasługują nowe podejścia do określenia wartości przedsiębiorstwa i uczynienie go miernikiem wyboru alternatyw strategicznych. Istotną kwestią jest też dobór i szkolenie pracowników oraz kultura przedsiębiorstwa.

Kolejny okres związany jest z latami dziewięćdziesiątymi, kolejnymi zmianami i rozwojem metod zarządzania strategicznego. Przedsiębiorstwa nie są już podmiotami o stałych strukturach a metody mające na celu uzyskanie przewagi konkurencyjnej opierają się na łączeniu nowych technologii i organizacji. Druga połowa lat dziewięćdziesiątych to już wieloaspektowe zarządzanie strategiczne. To połączenie wizji przyszłości opartej na wiedzy i kapitale intelektualnym.

W etapie globalnego zarządzania rodzą się wielkie struktury gospodarcze. Owe struktury skupiają się na tworzeniu strategii transnarodowych i globalnych. Wzrastająca rola kapitału intelektualnego powoduje powstawanie różnego rodzaju organizacji uczącej się, organizacji inteligentnej i korporacji wirtualnych.⁹

1.2 Podział strategii zarządzania

Podstawowym narzędziem zarządzania strategicznego jest strategia. Słowo „strategia” pochodzi od greckiego słowa strate-gos, które łączy dwa pojęcia: stratos i agein. Pierwszy człon słowa stratos oznacza armię rozłożoną obozem. Drugi, agein- przewodztwo. Zatem słowo strate-gos oznaczało kogoś, kto przewodził armii i tworzył koncepcję walki. Według Greków, strateg to pozycja bardzo odpowiedzialna, wyróżniająca się stale umiejętnościami walki i dowodzenia innymi.¹⁰

Pojęcie strategii jest przez wielu autorów odmiennie definiowane. Głównie związane jest to z koniecznością działania organizacji w zmiennym otoczeniu. Dlatego też, strategia przedsiębiorstwa nie wykorzystuje jednolitej procedury działania. Raczej jest to zbiór różnych procedur myślenia i tworzenia, a także działania.¹¹

⁹ K. Janasz, ..., Zarządzanie Strategiczne..., op., cit., s.23

¹⁰ K. Obłój, Strategia Organizacji, poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej, PWE, Warszawa 2007, s.18

¹¹ Zarządzanie Strategiczne systemowa koncepcja biznesu, praca zbiorowa pod red. M. Moszkowicza, PWE, Warszawa 2005, s.47

Definiowanie strategii ma często charakter ogólny. Dominuje w nich ujęcie strategii w formie celów, metod i środków (R.L. Ackoff, A.D. Chandler). W innych definicjach, ich autorzy szukają merytorycznego wyróżnika. Jest nią z reguły pozycja w otoczeniu, interakcja czy walka z otoczeniem (M. Koontz, C.O'Donnell, H. Mintzberg).

Strategia jest również definiowana jako ogólny sposób zachowania się organizacji albo jako zbiór określonych reguł decyzyjnych precyzujących to zachowanie (H.A. Simon, B. Hedberg, S. Jonsson). To ujęcie strategii przez H.A. Simona obejmuje większość poglądów. Można je jeszcze uzupełnić o tezy T. J. Petersa i R. H. Watermana, tworząc ogólną definicję, która brzmi: Strategia to przyjęte zachowanie się organizacji względem jej otoczenia i jej wnętrza. Owe zachowania powinny być tak skonstruowane by, przynajmniej w zamierzeniach, nadążały za zmianami w otoczeniu, a nawet je wyprzedzały lub kreowały.¹²

W ogólnym modelu strategii możemy wyróżnić strategię obejmującą całość przedsiębiorstwa. Jest to strategia naczelnego kierownictwa (strategia globalna lub strategia centrali). Opracować taką strategię jest stosunkowo prosto, gdy przedsiębiorstwa posługują się jednorodną technologią, działają na tych samych bądź zbliżonych rynkach, obsługują klientów o zbliżonych potrzebach.

W większości przypadków takie przedsiębiorstwa należą jednak do rzadkości. Dlatego w przedsiębiorstwach o złożonych i zróżnicowanych sferach działania wyodrębnia się pewne obszary. Obszary te nazywa się domenami (strategicznymi jednostkami biznesu). Ich funkcjonowanie wymaga opracowania osobnych strategii. Opracowane strategie nazywają się strategią domeny (strategicznego przedsiębiorstwa lub strategią biznesu). Wyodrębniane domeny nie są przypadkowe, są to pewnego rodzaju quasi-przedsiębiorstwa, funkcjonujące wewnątrz dużego przedsiębiorstwa. Często też strategia domeny jest nazywana „strategią konkurencji”, gdyż przedmiotem wyborów strategicznych na tym poziomie jest szukanie odpowiedzi: jak wygrać konkurencję na rynku, na którym działa określona domena? Obok tego pytania w wielu przedsiębiorstwach, które działają w wielu domenach pojawia się kolejny problem. Dotyczy on sposobu utrzymania strategicznego potencjału sukcesu całego przedsiębiorstwa, w sytuacji zróżnicowanej konkurencyjności poszczególnych domen. Tak zdefiniowany problem wyboru przenosi nas na poziom strategii naczelnego kierownictwa.

¹² Zarządzanie Strategiczne..., pr. zb. pod red. R. Krupskiego..op. cit, s.14-16

To ono musi przyjąć odpowiednią formułę współistnienia z otoczeniem, uszeregować domeny według ich potencjału strategicznego oraz rozdzielić zasoby na poszczególne domeny z uwzględnieniem ich możliwego wkładu w strategiczny potencjał sukcesu firmy.¹³

Istotnym aspektem strategii jest jej ujęcie w pewne przedziały ramowe. A. Stabryła przyjął jako podstawę podziału kryterium strukturalne, któremu odpowiada poziom hierarchii organizacyjnej firmy. Jest to najbardziej ogólna typologia strategii organizacji. Jej podział przebiega na trzech następujących poziomach:¹⁴

- Poziom korporacji (przedsiębiorstwa), któremu przypisane są strategie podstawowe;
- Poziom strategiczny jednostki gospodarczej (SJG)
- Poziom funkcjonalny, w którym wyróżnia się strategie funkcjonalne

Strategia na poziomie korporacji jest kształtowana przez naczelne kierownictwo. Ono nadzoruje interesy i operacje przedsiębiorstwa zajmującego się więcej niż jednym rodzajem działalności gospodarczej. Strategia na poziomie jednostki operacyjnej ma za zadanie sterować interesami i operacjami poszczególnych jednostek gospodarczych, czyli pojedynczymi i określonymi oraz w tym celu tworzonym SJG. Natomiast strategia na poziomie funkcjonalnym określa ramy zarządzania takimi funkcjami jak: finanse, prace badawcze i rozwojowe, marketing, ekologia, zgodnie ze strategią na poziomie SJG. Ma sprzyjać w uzyskiwaniu pożądanej przewagi konkurencyjnej a także służyć lepszej koordynacji między funkcjami.¹⁵

Wskazane wyżej typy strategii zarządzania podlegają dalszemu podziałowi. Jako kryterium podziału przyjmuje się: produkt, rynek, funkcja przedsiębiorstwa, specyfika potencjału wytwórczego (kryterium rodzajowe). Dodatkowym kryterium podziału jest stopień nasilenia danej cechy lub faza przejścia z jednego stanu w drugi. Przykładem takiego ramowego podziału strategii jest typologia strategii zarządzania zaproponowana przez H. Kreikebauma (Ttab.2).

¹³ Zarządzanie strategiczne..., pr. zb. pod red. M. Moszkowicza..., op. cit, s.48-49

¹⁴M. Lisiński, Metody Planowania Strategicznego, PWE, Warszawa 2004, s.18

¹⁵ J. Penc, Strategiczny System Zarządzania, holistyczne myślenie o przeszłości, formułowanie misji i strategii, Agencja wyd. PLACET, Warszawa 2000, s.144-145

Tabela 2. Ramowy podział strategii zarządzania.

Kryterium różnicowania/ przedmiot	Określenie
Organizacyjny zakres ważności	Określenie strategii przedsiębiorstwa Strategie obszarów działalności Strategie obszarów funkcyjnych
Funkcja	Strategie zbytu Strategie produkcji Strategie badań naukowych i rozwojowych Strategie inwestycyjne Strategie finansowania Strategie personalne
Kierunek rozwoju/użycie środków	Strategie wzrostu Strategie stabilizacji Strategia kurczenia produkcji
Zachowanie się na rynku	Strategia ataku Strategia obrony
Produkt/rynek	Strategia penetracji rynku Strategia rozwoju rynku Strategia rozwoju produktu Strategia dywersyfikacji
Przewaga konkurencyjna	Strategia przewodnictwa w zakresie kosztów Strategia różnicowania produktu Strategia koncentracji

Źródło: A. Stabryła, Zarządzanie Strategiczne w teorii i praktyce firmy, PWN. Warszawa-Kraków 2000, s.55

Strategie podstawowe mają charakter globalny. Dotyczą organizacji oraz funkcjonowania przedsiębiorstwa jako całości. Są one ukierunkowane na wybór efektywnych biznesów, domen i sposobu ich finansowania. Także wytyczają rodzaj i zakres zmian w działalności wewnętrznej firmy. Odpowiedzialność naczelnego

kierownictwa nie koncentruje się jedynie na decyzjach strategicznych, ale odnosi się też do kształtowania stosunków instytucjonalnych między organizacją a otoczeniem oraz do usprawnienia relacji wewnątrz organizacji.

Bardzo powszechnym podziałem strategii podstawowych jest typologia zaproponowana przez L. W. Rue i P.G. Holland. Wymieniają oni:¹⁶

1. Strategie wzrostu ;
 - koncentracji
 - integracji pionowej
 - dywersyfikacji
2. Strategie stabilizacji;
3. Strategie defensywne;
 - restrukturyzacji
 - zbycia udziałów
 - likwidacji
4. Strategie złożone, które są kombinacjami wyżej wymienionych;

Wybór podstawowych strategii zarządzania w znacznej mierze zależy od kształtowania się relacji: firma-otoczenie. Zmiany strategii mogą być jednak wymuszone przez niekorzystną sytuację wewnętrzną lub otoczenie. Taka sytuacja nie dotyczy strategii rozwojowej, ponieważ wtedy przedsiębiorstwo przejmuje inicjatywę, pełni rolę kreatywną na rynku, samo doskonali się i idzie z postępem.

Gierszewska strategie grupuje w cztery opcje (Tab.3).Wskazuje równocześnie na możliwość dokonywania wyborów pomiędzy różnymi strategiami.¹⁷

Tabela 3. Strategie organizacji- różne opcje

Wzrost sprzedaży na rynku	
Opcja 1	Opcja 2
1) Koncentracja/wchodzenie w nisze rynkowe	1) Koncentracja produkcji 2) Integracja pionowa

¹⁶ A. Stabryła, Zarządzanie Strategiczne..., op. cit., s.58

¹⁷ G. Gierszewska, Strategie przedsiębiorstw w dobie globalizacji, Warszawa 2003, s.236

2) Integracja pozioma 3) Zawężenie pola działania na rynku 4) Likwidacja	3) Dywersyfikacja w podobnych branżach
Słaba pozycja konkurencyjna	Silna pozycja konkurencyjna
Opcja 3	Opcja 4
1) Restrukturyzacja 2) Dywersyfikacja w niszach rynkowych 3) Zawężone pole działania 4) Likwidacja	1) Dywersyfikacja 2) Rozwój rynku/produktu 3) Joint venture
Spadek sprzedaży na rynku	

Źródło: G. Gierszewska, Strategie przedsiębiorstw w dobie globalizacji, Warszawa 2003, s.236

Strategia koncentracji czyli specjalizacji realizowana jest w zakresie produktu, usługi, w grupie klientów, w technologii itp. Strategia ta wymaga kreowania nowych zastosowań do tradycyjnych produktów, innowacyjnych rozwiązań w zakresie reklamy, lepszych sposobów dystrybucji, serwisu, zmiany cen. Koncentracja umożliwia skupienie uwagi na jednej rzeczy, ale na najwyższym poziomie.

Integracja pozioma polega na łączeniu firm działających w tej samej branży. Fuzje poprawiają pozycję finansową i przetargową wobec dostawców i klientów, dają możliwość lepszego rozwoju potencjału badawczo-rozwojowego i marketingu, dają wzrost skali wytwarzania, większy udział rynkowy. Często powodują monopolizację rynku.

Integracja pionowa ma dwie postacie: zasileniową, związaną z dostawcami i dystrybucyjną związaną z odbiorcą. Pierwsza postać jest korzystna tym bardziej, im większy zysk lub udział w nim w wyrobie końcowym ma dostawca. Druga, dystrybucyjna jest atrakcyjna dla producentów mających trudności ze sprzedażą wyrobów.

Strategia dywersyfikacji polega na wchodzeniu w nowe obszary działania. Może mieć postać dywersyfikacji koncentrycznej skupiając rozwój w kierunku nowych, ale podobnych produktów, usług czy rynków. Może też przybrać formę dywersyfikacji konglomeracyjnej, która charakteryzuje się wejściem przedsiębiorstwa w nowe obszary działalności, w nowe sektory czy też na nowe rynki.

Zawężenie pola działania polega na pozbywaniu się nieefektywnych zakresów działania i ograniczeniu obsługiwanego rynku. To działanie strategiczne ma na celu poprawę pozycji konkurencyjnej firmy, poprawę kondycji finansowej organizacji oraz zwiększyć efektywność zarządzania.

Stosunkowo tanią i mało ryzykowną strategią jest rozwój produktu/ryнку. Firma wchodząc na nowe rynki lub nowe segmenty ma szansę odnieść sukces gdy rynek jest wystarczająco duży i rozwija się a przedsiębiorstwo jest w stanie zaspokoić potrzeby tego rynku.

Z kolei strategia zmian strukturalnych, czyli reorganizacja ma na celu zahamować pogarszające się wskaźniki ekonomiczne przedsiębiorstwa. Obejmuje działania zmierzające do: zmiany pozycji firmy w stosunku do pozycji konkurencyjnej, zwiększenia zysków, zredukowania kosztów czy zmiany zarządu mają uchronić przedsiębiorstwo przed likwidacją.¹⁸

Kolejny model strategii, reprezentujący strategię dziedzin gospodarowania, przedstawia M. Porter. Jest on odpowiedzią na: wyzwania wynikające z kształtowania się konkurencji w sektorze, relacje z dostawcami, klientami, substytucyjność. Należą do niego:¹⁹

- strategia przywództwa kosztowego,
- różnicowania czyli dyferencji
- ogniskowa inaczej koncentracji.

Strategia przywództwa kosztowego ukierunkowuje działania przedsiębiorstwa na stałe obniżanie kosztów wytwarzania. Oznacza to inwestowanie w nowe technologie, doskonalenie produktów, usprawnienie procesów, ścisłą kontrolę pracy, efektywną

¹⁸ Tamże., s.236-239

¹⁹ G. Gierszewska, Zarządzanie Strategiczne, PWN, Warszawa 2000 s.108-110

dystrybucję i serwis. Kolejna strategia, różnicowania produktów, opiera swoje działanie na wprowadzaniu stale nowych produktów na rynek. Strategia ogniskowa specjalizuje się natomiast w rozpoznawaniu specyficznych potrzeb nielicznej grupy klientów (niszy rynkowej).

Usystematyzowany, kompletny zbiór strategii rozwoju firmy w relacji produkt-rynek opracował H. I. Ansoff. Jego zasługą są też ogólne zasady formułowania strategii. Ansoff jest także twórcą podstawy analizy SWOT. Autor wyróżnia cztery podstawowe strategie:²⁰

- Penetrację rynku
- Rozwój produktu
- Rozwój rynku
- Dywersyfikację

Ostatnim, wymienianym w tym punkcie pracy podziałem strategii, są strategie funkcjonalne, realizowane w następujących obszarach organizacji.²¹

- Marketing
- Produkcja
- Zasoby ludzkie
- Finanse
- Procesy informacyjne
- System jakości
- B+ R

Strategie funkcjonalne są opracowywane na poziomie działów korporacji oraz strategicznych jednostek gospodarczych. Są uzupełnieniem i uszczegółowieniem strategii podstawowych i biznesowych.

1.3 Formułowanie strategii

1.3.1 Identyfikacja strategii

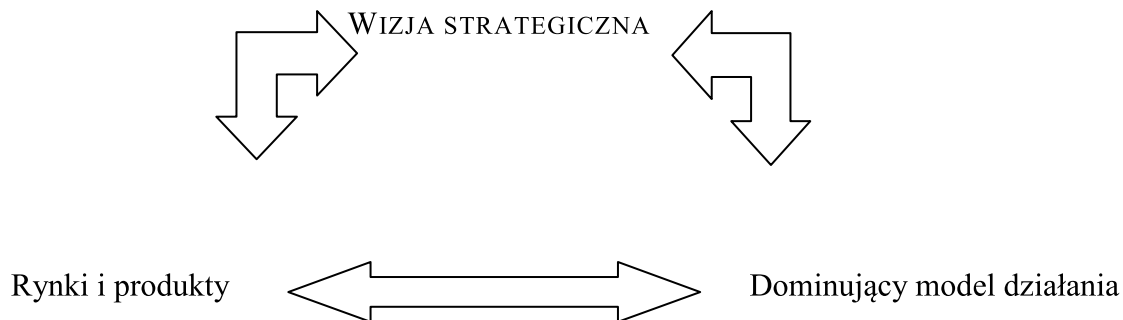
Obecna gospodarka i jej firmy działają w bardzo złożonej rzeczywistości. Dzisiaj strategia jest czymś co ma zasadniczy wpływ na życie i śmierć, lub też sukces czy porażkę firmy. Menedżerowie zmierzają się z trzema fundamentalnymi pytaniami strategicznymi.

²⁰ Z. Pierścionek, Strategie rozwoju firmy, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2001, s.39-40

²¹ Zarządzanie Strategiczne..., pod. red. R. Krupskiego, op. cit., s.238

Pytają o sens istnienia firmy dzisiaj, jej wizję funkcjonowania w przyszłości, także o rynki i produkty oraz o dominujący model działania. K. Obłój przedstawia je jako wybory strategiczne (Rysunek 1)

Rys. 1. Podstawowe wybory strategiczne



Źródło: K. Obłój, *Strategia Organizacji, w poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2007, s.19

Trzy wymiary strategii przedstawione na Rysunku 1 mają wspólne charakterystyczne cechy, które określają istotę strategicznych decyzji. Po pierwsze, dotyczą długiego horyzontu czasowego. Po drugie, podejmowane strategie mają na celu zbudowanie przewagi konkurencyjnej firmy. Po trzecie, realizowane strategie powinny maksymalnie wykorzystywać dostępne zasoby i umiejętności firmy. Decyzje strategiczne muszą być do tego wewnętrznie spójne, czyli wizja musi być dopasowana do rynków i produktów. Ponadto model działania powinien umożliwić realizację wizji i stałe doskonalenie organizacji na danym rynku.²²

Aby sformułować strategię rozwoju danego przedsiębiorstwa, należy dokonać oceny stanu bieżącego i prognozy funkcjonowania przedsiębiorstwa w zmieniającym się otoczeniu. Można przygotować kilka wariantów strategii i wybrać najlepszy, można skupić się na jednym. Niewykluczone też jest, że po krótkim okresie jej wdrażania należy ją przekształcić bądź zaniechać. Przykładowymi elementami zmiany strategii mogą być: zmiany na rynku, zmiany w otoczeniu czy zmiany w samym przedsiębiorstwie.

Tradycyjnie wymienia się trzy koncepcje budowania strategii. Są to:²³

- Koncepcja planistyczna
- Koncepcja ewolucyjna

²² K. Obłój, *Strategia Organizacji...*, op. cit., , s.19

²³ K. Janasz, ..., *Zarządzanie Strategiczne* op., cit.,s.219

- Koncepcja zasobowa

Planistyczna szkoła strategii zakłada, że formułowanie strategii jest racjonalnym procesem decyzyjnym. Polega na formalnej analizie otoczenia, analizie sił oraz słabości firmy i budowaniu planów strategicznych. W tej koncepcji strategicznej ukształtowała się metodyka luki strategicznej. Zgodnie z tą metodyką, proces formułowania strategii zaczyna się od przygotowania diagnozy stanu przedsiębiorstwa. Kolejnym krokiem jest opracowanie prognozy rozpoznawczej (bierna obserwacja rozwoju firmy), opartej na założeniu utrzymania dotychczasowego kierunku i skali działania przedsiębiorstwa. Na tej podstawie kierownictwo firmy uznaje, czy strategia rozwoju wymaga czy nie wymaga zmian.²⁴

Wraz z krytyką koncepcji planistycznej powstał drugi nurt-szkoła ewolucyjna. Jest ona efektem obserwacji praktyki formułowania strategii i jej ograniczeń. Obserwacja wykazała, że przedsiębiorstwa, nawet jeśli mają strategię formalnie opracowaną i przemyślaną to w rzeczywistości kierują się również strategią doraźną. Strategią będącą rezultatem doraźnych oddziaływań otoczenia i kierownictwa przedsiębiorstwa. Jej istotą jest osiągnięcie przewagi konkurencyjnej. Ewolucyjną koncepcję strategii można scharakteryzować następująco:²⁵

- Punktem wyjścia do formułowania i analizy strategii jest otoczenie przedsiębiorstwa;
- Istotą strategii jest walka z konkurencją

Trzecia koncepcja, zasobowa, zwraca uwagę na wiedzę i kompetencje jako czynnik decydujący o sukcesie przedsiębiorstwa. Strategia powinna zawierać programy mające na celu polepszenie obecnie posiadanych zasobów. Ponadto powinna określić różnicę ilościową i jakościową pomiędzy zasobami (lukę zasobową) oraz możliwość jej zniwelowania.

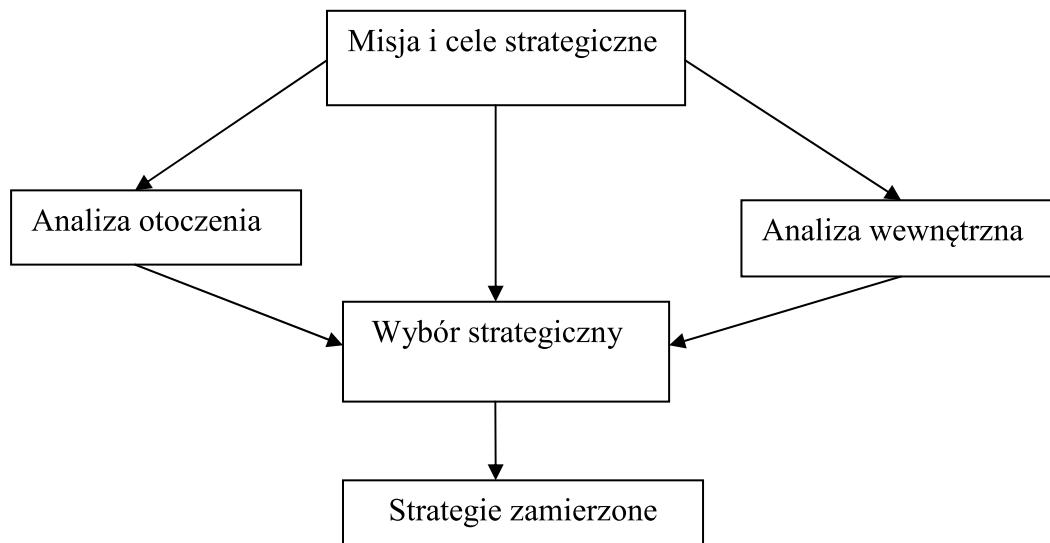
Strategie w przedsiębiorstwie mogą być tworzone "od góry" czyli zamierzone (rys.2), oraz wyłaniające się (rys.3), będące wynikiem działań wewnątrz firmy. Proces tworzenia strategii zamierzonej polega na określeniu celów i misji organizacji, analizie jej wnętrza i analizie otoczenia firmy. Strategia wyłaniająca się wyróżnia się tym, że cele końcowe pojawiają się w trakcie działań i rozwiązywanie powstających problemów odbywa się w trakcie działań.²⁶

²⁴ Zarządzanie Strategiczne..., pr. zb. pod red. Moszkowicza, op. cit., s.51-53

²⁵ Tamże, s. 55

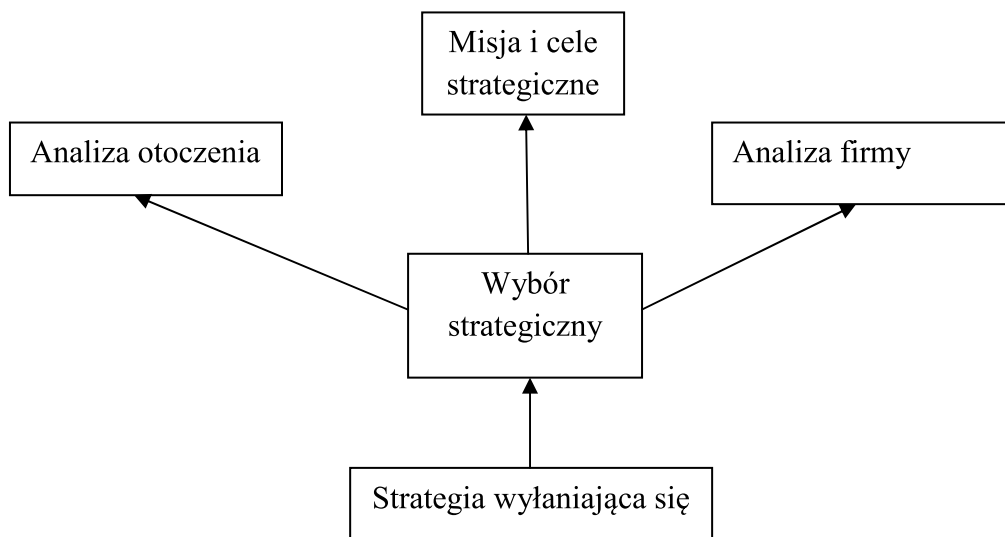
²⁶ K. Janasz., Zarządzanie Strategiczne..., op. cit., s.221

Rys. 2. Proces tworzenia strategii zamierzonej



Źródło: K. Janasz, W. Janasz, K. Koziół, K. Szopik, Zarządzanie Strategiczne koncepcje, metody, strategie, Difin, Warszawa 2008, s.221

Rys. 3. Proces tworzenia strategii wyłaniającej



Źródło: K. Janasz, W. Janasz, K. Koziół, K. Szopik, Zarządzanie Strategiczne koncepcje, metody, strategie, Difin, Warszawa 2008, s.221

Inny schemat formułowania strategii proponuje M. Porter. Według Portera wybierając strategię trzeba odpowiedzieć na następujące pytania, gdzie, każde z nich to jeden etap.²⁷

- Co przedsiębiorstwo robi obecnie?
- Co się dzieje w otoczeniu?
- Co przedsiębiorstwo robić powinno?

²⁷ 7. Pierścione Strategie..., s.84

W ramach pierwszego etapu dokonuje się identyfikacji obecnej strategii, identyfikacji założeń kierownictwa dotyczących pozycji firmy, jej silnych i słabych stron oraz sytuacji w sektorze. Drugi etap jest analizą takich elementów jak: analiza sektora, konkurentów, analiza społeczna. Na bazie tych analiz następuje określenie silnych i słabych stron firmy. Trzeci etap procesu formułowania strategii polega na określeniu zgodności obecnej strategii i założeń, następnie określenia realnych możliwości strategicznych oraz wyboru najlepszej strategii wiążącej sytuację przedsiębiorstwa z zewnętrznymi okazjami i zagrożeniami. Jest to więc koncepcja, oparta na badaniu dostosowania obecnej strategii firmy do jej zasobów i otoczenia.

Zasoby i otoczenie to także ważne elementy wykorzystywane w analizie SWOT. Procedura formułowania strategii może polegać na jej dopasowaniu do istniejących silnych stron przedsiębiorstwa, odpowiednich dla niego szans w otoczeniu. To oznacza przyjęcie podejścia zorientowanego na zasoby i określane jest jako SW – OT. Albo przyjęcie podejścia zorientowanego na otoczenie, czyli OT –SW i dopasowanie zasobów firmy do okazji w otoczeniu.²⁸

W procesie formułowania strategii organizacja musi pamiętać o wielu czynnikach determinujących jej wybór. Z jednej strony może on być zależny od potencjału danego przedsiębiorstwa, z drugiej strony od zmienności i charakteru otoczenia.

1.3.2 Determinanty wyboru strategii

Każde przedsiębiorstwo chce wybrać metodę i sposób rozwoju, który będzie efektywny i realistyczny. Dlatego też wybierając strategię musi brać pod uwagę różne czynniki pochodzące od zewnątrz oraz z wnętrza organizacji. Do czynników wewnętrznych można zaliczyć zdolności strategiczne danej firmy. Są one uwarunkowane kulturą organizacji, jej zdolnością zarządzania, materialnymi i niematerialnymi zasobami. Kulturę organizacji tworzy zbiór wartości i poglądów. Zasadnicze znaczenie ma kultura na najwyższym szczeblu organizacji, na którym podejmowane są kluczowe decyzje. Jednak nie mniej istotne znaczenie ma ogólny klimat w organizacji, gdyż bez akceptacji i współdziałania pozostałych zarządzających i pracowników wdrażanie strategii byłoby niemożliwe. Poza kulturą należy wyróżnić cele i oczekiwania różnych grup, ich wiedzę, doświadczenie oraz nawyki i postawy.

²⁸ K. Janasz..., Zarządzanie Strategiczne..., op. cit., S.227

Do czynników zewnętrznych należą: oczekiwania społeczne, rynek, konkurencja, polityka gospodarcza, sytuacja ekonomiczna, oraz polityczna i społeczna.²⁹

Związki strategii firmy i kultury organizacyjnej, widoczne są na wielu obszarach. Strategia aby mogła być skutecznie realizowana, musi być wyrażona nie tylko w adekwatnej do niej strukturze, ale również w postawach, kompetencjach ludzi, wynikających z nich zachowań organizacyjnych. Kulturowa zgodność oznacza, że różne jej aspekty są zharmonizowane, że dominuje ten sam typ kultury organizacyjnej. Można więc wnioskować, że funkcjonujący w organizacjach system podstawowych założeń i wartości wpływa na zachowania strategiczne i operacyjne, podejmowane decyzje i styl zarządzania.³⁰

Na formułowanie strategii wpływ mają także: misja oraz wizja przedsiębiorstwa. Misja określa zasady działalności gospodarczej, podstawowe powołanie przedsiębiorstwa i spełnia rolę motywującą i dynamizującą. Wizja natomiast wyraża sens, cele, „samoidentyfikację” organizacji w ich priorytetowych działaniach. Podejmując decyzje strategiczne trzeba myśleć również strategicznie, tworzyć wizję przyszłości, mieć całościowe i twórcze podejście w planowaniu rozwoju firmy jak również posiadać umiejętności elastycznego reagowania na zmiany w otoczeniu. Z drugiej strony wizja nie powinna się automatycznie przekształcać w strategię, lecz powinna być weryfikowana przez zarządzających firmą.³¹

Jeden z pionierów badań strategicznych H.I.Ansoff do grupy czynników determinujących wybór strategii zalicza: cele i zadania firmy, jej wewnętrzną ocenę oraz ocenę zewnętrznych możliwości. Inny klasyk z tej dziedziny Kenneth R. Andrews uważa, że wybór strategii rozwoju firmy zdeterminowany jest przez:³²

- Możliwości jakie daje otoczenie
- Umiejętności firmy oraz jej zasoby
- Preferencje zarządu
- Zobowiązania względem społeczeństwa

²⁹ Z. Pierścionek, *Strategie ...*, op. cit., s.80-81

³⁰ Zarządzanie współczesnymi przedsiębiorstwami uwarunkowania strategiczne, innowacyjne i kulturowe, pr. zb. pod red. T. Falencikowski, wyd. Wyższa Szkoła Bankowa Gdańsku, Warszawa 2010, s.216-217

³¹ J. Penc, *Strategie Zarządzania, perspektywiczne myślenie, systemowe działanie*, agencja wyd. Placet, Warszawa 1994, s127-129

³² Z. Pierścionek, *Strategie ...*, op. cit., s.103-104

Z kolei H. Mintzberg przyjął, że czynnikami silnie determinującymi sposób wyboru strategii jest głównie władza, jej źródła oraz organizacja i jej tradycje. Wyróżnił on trzy modele identyfikacji strategii, (rozszerzone po latach o kolejne siedem). Są to:³³

- Przedsiębiorczy – opisuje go agresywna, odważna i ryzykowna postawa wobec otoczenia, zarządzanie scentralizowane, realizowane zwykle przez założyciela firmy, który podejmuje decyzje na podstawie własnej wiedzy i intuicji;
- Dostosowawczy- charakterystyczny dla przedsiębiorstw z kapitałem rozproszonym pomiędzy udziałowców, brak jednolitych żądań pod adresem zarządu firmy powoduje w efekcie realizację strategii: częściowej, defensywnej względem konkurentów, dostosowawczej;
- Planowy- realizowany zgodnie z dobrze ustrukturyzowaną procedurą, a to wymusza na planistach firmy systematyczną analizę otoczenia i organizacji.

Ten sam autor, Henry Mintzberg w swoim wiodącym artykule *The Fall and Rise of Strategic Planning* pisze, że (F.Krawiec, 2011) „...budowa strategii to niezmiernie złożony proces, który obejmuje najbardziej wyszukane, subtelne i, czasami, podświadome elementy ludzkiego myślenia”. Zatem można wnioskować że, strategia ma różne znaczenie dla różnych ludzi i organizacji. Jest inaczej postrzegana przez jej członków, czego dowodem jest trudność w jednoznacznym i logicznie spójnym definiowaniu strategii.³⁴

1.4 Otoczenie konkurencyjne a strategia

Funkcjonowanie przedsiębiorstwa na rynku wymaga odpowiedniego zarządzania, które pozwoli mu na zajęcie odpowiedniej pozycji konkurencyjnej. Umożliwi przetrwanie i rozwój. Burzliwość zmian w otoczeniu i intensywność tych zmian zmuszają przedsiębiorstwa do szybkiego reagowania na sygnały zewnętrzne oraz dostosowywania do nich potencjału firmy. Od jakości reakcji, sposobu i czasu zależeć może przyszły rozwój firmy. Dlatego więc, każda organizacja powinna właściwie odczytać uwarunkowania i sposoby diagnozowania swojej pozycji konkurencyjnej, rozumianej jako jakościową i ilościową ocenę firmy na tle jej konkurentów z danej branży. Podstawową miarą rywalizacji między przedsiębiorstwami jest porównanie ich udziału w rynku oraz pozycja finansowa. To z kolei zależy od zdolności przedsiębiorstwa do dostarczenia klientowi produktu czy usługi charakteryzującego się

³³ Zarządzanie Strategiczne..., pr. zb. pod red. R. Krupskiego, op. cit., s.100-101

³⁴ F. Krawiec, Zarządzanie strategią firmy, wyd. Centrum Doradztwa i Informatyki Difin, Warszawa 2011, s.48

odpowiednią wartością. Wartość natomiast tworzy samo przedsiębiorstwo, poprzez szczególne cechy, zasoby i umiejętności.³⁵

Zasoby organizacji umożliwiają stworzenie oraz wdrożenie strategii, która poprawia jej wyniki ekonomiczne. Natomiast zasoby strategiczne umożliwiają organizacji osiągnięcie pozycji dającej przewagę kosztową lub przewagę w różnicowaniu produktów. Owe zasoby są źródłem przewagi konkurencyjnej i są niezbędne aby organizacja mogła utrzymać swoje rynki lub pozyskiwać nowe.³⁶

Innym źródłem przewagi jest dominująca pozycja firmy w sektorze. Dzięki większemu od konkurentów udziałowi w rynku, firma ma wysoką i trwałą przewagę oraz wysoką rentowność. Dążenie do pozycji dominującej występuje w fazie wzrostowej cyklu rozwoju rynku i dotyczy dużych i silnych firm, mniejsze starają się opanować pewien segment. Natomiast przedsiębiorstwa zdywersyfikowane walczą o pozycję w dwóch – trzech rynkach. Dominację na wybranych rynkach, produktach, czy technologii wybiera większość firm. Strategie przedsiębiorstw, odnośnie pozycji w rynku zwykle określane są następująco.³⁷

- Jako strategia lidera
- Rzucający wyzwanie
- Naśladowca
- Poszukujący nisz rynkowych

Z kolei firmy zajmujące kolejne pozycje w sektorze mogą przyjąć poniższe strategie:³⁸

- Dążyć do dominacji
- Utrzymywać soja pozycję
- Zwiększyć udział w rynku

Jako kolejne źródło przewagi, można traktować odpowiednią dywersyfikację. Ten rodzaj przewagi przyspiesza tempo wzrostu firmy, zwiększa stabilność zysków a jednocześnie wzmacnia siłę konkurencyjną firmy.

³⁵ Zarządzanie konkurencyjnością organizacji(wybrane aspekty), pr. zb. pod red. J. Fudalińskiego, wyd. PWSZ Nowy Sącz 2004,s.7

³⁶ J. Rokita, Zarządzanie Strategiczne, Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej, wyd. PWE, Warszawa2005, s.139

³⁷ Z. Pierścionek, Strategie..., op. cit., s.193

³⁸ Tamże..., op. cit., s.194

Jednym z ważniejszych czynników konkurowania jest pozycja w cyklu życia sektora, bowiem im sektor bardziej rozwinięty to tym bardziej ostre konkurowanie. Typowe cykle życia sektora to cztery fazy:³⁹

- Faza wprowadzenia produktów i przedsiębiorstw na rynek
- Faza wzrostu liczby firm i wielkości sprzedaży
- Faza dojrzałości, osiągnięcie stabilizacji ewentualnie niewielki wzrost
- Faza schyłkowa z malejącą wielkością sprzedaży firm

Dla organizacji gospodarczych kluczowym elementem otoczenia jest sektor bądź sektory w którym konkuruje. Jego struktura wywiera silny wpływ na określenie konkurencyjnych zasad i wybór strategii. Stan konkurencji zależy od pięciu podstawowych jej sił, które wyznaczają ostateczny potencjał zysku sektora. Siły i potencjał zysku jest różny w poszczególnych sektorach. Celem przedsiębiorstwa jest wyszukanie takiej pozycji, w której najlepiej może się bronić przed tymi siłami lub wykorzystać je na własny użytek. Siły rządzące konkurencją w sektorze to:⁴⁰

- Potencjalni wchodzący (groźba nowych wejść)
- Dostawcy (siła przetargowa dostawców)
- Nabywcy (siła przetargowa klientów)
- Substytuty (groźba substytucyjnych wyrobów lub usług)
- Konkurenci w sektorze (rywalizacja o pozycje wśród obecnych konkurentów)

Stopień zagrożenia wejściem do danego sektora zależy od istniejących barier oraz od reakcji konkurentów działających już w sektorze. Do głównych barier wejścia zaliczamy:⁴¹

- ✓ Efekt skali
- ✓ Zróznicowanie produktu
- ✓ Potrzeby kapitałowe
- ✓ Niekorzystna sytuacja kosztowa niezależna od rozmiarów
- ✓ Dostęp do kanałów dystrybucji
- ✓ Polityka władz

Siła dostawców i klientów zależy od pewnej liczby cech ich sytuacji rynkowych i od znaczenia ich dostaw lub zakupów w skali sektora. Dostawcy mogą podwyższyć cenę lub

³⁹ J. Rokita, Zarządzanie ..., op. cit., s.70-71

⁴⁰ Michael E. Porter, przekład A. Ehrlich, Strategia Konkurencji metody analizy sektorów i konkurentów, wyd. PWE Warszawa 1992, s.22

⁴¹ Michael E. Porter, Porter o konkurencji, wyd. PWE, Warszawa 2001, s.26-38

obniżyć jakość dostarczanych usług czy towarów. Klienci mogą wymusić: obniżenie cen, wyższą jakość, lepszą obsługę, wybierać sobie dostawców. Produkty substytucyjne zagrażają i mogą ograniczać potencjał sektora, głównie przez ceny. Jeżeli producenci nie zdołają podnieść jakości produktów lub je zróżnicować to ucierpią zyski sektora i jego możliwości rozwojowe. Konkurowanie w sektorze odbywa się przede wszystkim poprzez konkurowanie ceną, wprowadzanie nowych produktów, wojnę reklamową.

Według M. E. Portera istnieją trzy potencjalne strategie (Tab.4), które prowadzą do stworzenia i utrzymania pozycji konkurencyjnej przez długi czas i osiągnięcia lepszych wyników od konkurentów w sektorze.⁴²

Tabela 4. Trzy podstawowe rodzaje strategii

Przewaga strategiczna			
Cele strategiczne		Unikalność postrzegana przez klienta	Pozycja niskiego kosztu
	W skali sektora	Zróżnicowanie	Wiodąca pozycja kosztowa
	W skali segmentu	Koncentracja	

Źródło: Michael E. Porter, Strategie konkurencji metody analizy sektorów i konkurentów. PWE, Warszawa 1992, s.54

Wiodąca pozycja kosztowa polega na zdobyciu wiodącej pozycji w sektorze pod względem kosztów całkowitych. Utrzymanie tej pozycji zapewnia firmie wyższe od przeciętnych zyski, pomimo obecności sil konkurencyjnych. Zapewnia firmie ochronę przed rywalizacją z konkurencją, gdyż niższe koszty będą oznaczać zyski nawet wtedy gdy konkurencji utracą swoje w wyniku walki. Ta pozycja broni firmę przed potężnymi nabywcami, którzy mogą wykorzystać swoją siłę jedynie do obniżenia cen, ale tylko do pewnego poziomu. W stosunku do potężnych dostawców zapewnia większą elastyczność przy podwyższaniu kosztów nakładu. Czynniki prowadzące do pozycji niskich kosztów stają się również barierą wejścia (ekonomia skali, przewaga kosztowa) oraz stawiają firmę w korzystnej sytuacji, jeśli chodzi o substytuty. Tak więc pozycja kosztowa chroni

⁴² M.E. Porter, Strategia..., op. cit., s50-55

przedsiębiorstwo przed wszystkimi pięcioma siłami konkurencyjnymi, a nawet może zrewolucjonizować sektor.

Druga znacząca *strategia zróżnicowania* wyrobu lub usługi polega na stworzeniu unikatowego towaru. Poprzez wzór wyrobu, markę, technologię, cechy wyrobu, obsługę posprzedażową, sieć sprzedaży, firma staje do obrony przed siłami konkurencji uzyskując wyższą od przeciętnej stopę zysku w danym sektorze. Przedsiębiorstwo zyskuje lojalnych klientów wobec marki, a tym samym zmniejsza ich wrażliwość na cenę. To z kolei stanowi przeszkodę wejścia, umożliwia przeciwstawianie się siłom dostawców (wyższe marże zysku) i ogranicza siłę nabywców (brak porównywalnych wyrobów).

Koncentracja jest strategią skupiającą się na określonej grupie nabywców, na określonym wyrobie lub rynku geograficznym. Strategia ta zakłada, że firma może sprawniej i skuteczniej obsłużyć swój wąski strategiczny segment. W efekcie firma albo osiąga zróżnicowanie, zaspakajając potrzeby danego segmentu lub obniża koszty jego obsługi.

Poza różnicami funkcjonalnymi, trzy podstawowe strategie, wymagają odmiennych zasobów i umiejętności oraz odmiennych układów organizacyjnych, procedur kontrolnych i systemów zachęt. Te występujące zależności przedstawia Tabel 5.

Tabela 5. Wymagania związane z podstawowymi strategiami

Rodzaj strategii	Potrzebne zazwyczaj umiejętności i zasoby	Potrzeby organizacyjne
Wiodąca pozycja pod względem kosztów	<p>Ciągłe nakłady inwestycyjne i dostęp do kapitałów</p> <p>Umiejętności projektowania technologii</p> <p>Ścisły nadzór nad siłą roboczą</p> <p>Technologizacja konstrukcji wyrobów</p>	<p>Ścisła kontrola kosztów</p> <p>Częste i szczegółowe sprawozdania kontrolne</p> <p>Ustrukturalizowana organizacja i zakresy odpowiedzialności</p> <p>Zachęty oparte na ścisłym wykonaniu planów ilościowych</p>
Zróżnicowanie	<p>Duże umiejętności marketingowe</p> <p>Projektowanie wyrobów</p>	<p>Ścisła koordynacja funkcji badawczo-rozwojowych, opracowania wyrobów i marketingowych</p>

	Uzdolnienia twórcze Duże możliwości prowadzenia badań podstawowych Wysoka reputacja lub wiodąca pozycja korporacji w dziedzinie techniki Długa tradycja w danym sektorze albo szczególna kombinacja umiejętności ludzi przyciągniętych z innych firm	Subiektywne oceny i zachęty zamiast pomiarów ilościowych Atrakcyjne warunki przyciągające wysoko wykwalifikowanych pracowników, naukowców, ludzi twórczych
Koncentracja	Kombinacja powyższych zasad postępowania, nakierowania na określony segment strategiczny	Kombinacja powyższych zasad postępowania, nakierowania na określony segment strategiczny

Źródło :M.E. Porter, strategia konkurencji, metody analizy sektorów, PWE Warszawa 1992 s.56

Każda ze strategii zmierza do stworzenia odmiennych mechanizmów obronnych wobec sił konkurencyjnych, dlatego też wiąże się z różnego typu ryzykiem. Na ogół występują dwie postaci ryzyka. Pierwsza dotyczy ryzyka nieosiągnięcia celów strategii lub jej zaniechania. Druga dotyczy strategicznej przewagi, która może zniknąć wraz ewolucją danego sektora.

Kolejne strategie konkurencji prezentowane są przez D. Faulknera i C. Bowmana. Są one konstruowane z punktu widzenia rynku jako macierz klienta oraz zasobów i umiejętności przedsiębiorstwa jako macierz producenta. W macierzy klienta występuje kombinacja różnych poziomów: postrzeganej wartości użytkowej dla klienta i postrzeganej ceny proponowanej przez przedsiębiorstwa. Zawarte są w niej dwa warianty działań strategicznych. Pierwszy dotyczy obniżenia ceny przy zachowaniu postrzeganej wartości użytkowej dla klienta, drugi sugeruje zwiększenie wartości użytkowej przy tym samym poziomie ceny. W macierzy producenta ukazana jest zależność między poziomem kluczowych umiejętności przedsiębiorstwa a wielkością kosztów jednostkowych produkcji. Działania wynikające z tej macierzy to wzrost umiejętności firmy lub obniżenie kosztów jednostkowych z wykorzystaniem zasobów firmy. Autorzy opowiadają się za podejściem

opartym na istniejących, unikatowych zasobach przedsiębiorstwa, bowiem to one zapewniają skuteczne konkurowanie.⁴³

Następnym przykładem strategii konkurencji, mogącej zapewnić wzrost pozycji konkurencyjnej firmy jest propozycja K. Ohmae. Według tego autora, cztery podstawowe strategie konkurencji mają prowadzić do poprawy pozycji konkurencyjnej (Tabela 6).

Tabela 6. Strategie konkurencji według K. Ohme

Zachowania wobec konkurencji	Frontalna konkurencja	Strategia funkcjonalnej odmienności	Strategia agresywnych inicjatyw
	Unikanie konkurencji	Strategia relatywnej przewagi	Strategia maksymalizacji satysfakcji odbiorcy
		Dotychczasowe produkty	Nowe produkty
	Metody działania		

Zródło: Z. Pierścionek, Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa, wyd. PWN, Warszawa 2003, s.275

Przedstawione cztery strategie Ohmae podzielone zostały według różnych kryteriów. Są to:⁴⁴

- Dostosowanie do potrzeb klientów (strategia funkcjonalnej odmienności i strategia maksymalizacji satysfakcji odbiorcy)
- Wyróżniające firmę zasoby ((strategia relatywnej przewagi)
- Nowości produktu (strategia agresywnych inicjatyw)
- Zachowania wobec konkurentów

Strategie konkurencji Ohmae zawierają propozycje działań rynkowych i wskazują źródła przewagi konkurencyjnej, którymi są: koncentracja na kluczowych czynnikach sukcesu i ewentualna ich zmiana, przewaga konkurencyjna w zasobach strategicznych, wykorzystanie słabości rywali, wdrażanie nowych produktów.

Strategia konkurencyjności oznacza zespół posunięć na rynku, które określa struktura rynkowych czynników konkurencyjności a także zespół działań, które rozwijają istniejące

⁴³ Z. Pierścionek, Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstw, wyd. naukowe PWN, Warszawa 2003, s273-274

⁴⁴ Z. Pierścionek, Strategie konkurencji ..., op. cit., s.275

w przedsiębiorstwie źródła konkurencyjności. Jednym z zasadniczych elementów koncepcji konkurencyjności organizacji jest jej usytuowanie się wobec konkurentów. Można wyodrębnić cztery takie zachowania, które są reprezentowane przez:⁴⁵

- Postawę konfrontacyjną
- Dążenie do ograniczania
- Unikanie konkurencyjności
- Ignorowanie konkurencyjności

Wymienione zachowania przyjmowane są przez przedsiębiorstwa w różnych okresach swojej działalności. Wybór pozycji wobec konkurentów zależy jest od otoczenia rynkowego i konkurencyjnego, także od oceny własnych zasobów i umiejętności.

Współczesny rynek wymaga strategicznego podejścia, podejścia uznającego znajomość potrzeb odbiorcy w długim okresie. Podstawą przetrwania jednostek gospodarczych w tej sytuacji staje się opracowanie i implementacja określonej strategii. Strategii dobrze sformułowanej, rozumianej jako określenie celów i zamierzeń oraz przyjęcie kierunków działania w zależności od zmieniającego się rynku czyli warunków otoczenia konkurencyjnego.⁴⁶

⁴⁵ Tamże..., s.277

⁴⁶ Zarządzanie współczesnymi przedsiębiorstwami ... pr. zb. pod red. T. Falencikowski, op. cit., s.61

2 Analiza strategiczna w procesie zarządzania strategicznego

2.1 Znaczenie i cel analizy strategicznej

Funkcjonowanie organizacji gospodarczej na rynku wymaga sformułowania skutecznej konkurencyjnej strategii. Jest to jednak proces trudny i złożony, wymagający całościowego rozpatrzenia warunków w jakich działa przedsiębiorstwo. Dokładne poznanie wewnętrznych i zewnętrznych czynników, umożliwia rozwój firmy i osiągnięcie sukcesu na rynku. Ogromna ilość czynników oraz występujących między nimi zależności wymagają systematycznego, logicznego ciągu działań. Takie podejście, syntezujące obraz firmy i jej pozycję w otoczeniu zapewnia stosowanie analizy strategicznej.⁴⁷

Według G. Gierszewskiej i M. Romanowskiej pojęcie analizy strategicznej można definiować w dwojaki sposób. Przedstawiając analizę w sensie czynnościowym, określamy ją jako zbiór działań diagnozujących organizację i jej otoczenie, które umożliwia zbudowanie planu strategicznego i jego realizację. Natomiast w sensie narzędziowym, analiza strategiczna jest zbiorem metod pozwalających na zbadanie, ocenę i przewidywanie przyszłych działań organizacji i jej otoczenia, umożliwiających jej przetrwanie lub rozwój.⁴⁸

Podobnie uważa L. Berliński, który traktuje analizę strategiczną jako podstawowe narzędzie metodologiczne formułowania strategii gospodarczej. Jest to bowiem identyfikacja zarówno czynników wewnętrznych jak i zewnętrznych, determinujących kształt strategii oraz siłę ich oddziaływania na firmę. Proces monitorujący otoczenie i samą firmę, pozwalają odpowiednio wcześniej rozpoznać istniejącą sytuację, szczególnie zagrożenia oraz nieprawidłowości i reagowanie na nie.⁴⁹

W analizie strategicznej można zauważyć, po pierwsze, że łączy dwa sposoby patrzenia na zarządzanie i łączy dwa źródła informacji. Jest to jednoczesne badanie otoczenia i samej firmy oraz sprawdzenie wyników tych badań. Po drugie wykorzystanie metod ilościowych jak i jakościowych z różnych dziedzin: ekonomii, finansów, socjologii, psychologii, marketingu i statystyki.⁵⁰

⁴⁷ I. Penc –Pietrzak, Analiza strategiczna w zarządzaniu firmą, koncepcje i stosowanie, Wyd. C.H.BECK, Warszawa 2003, s.1

⁴⁸ G. Gierszewska..., Analiza strategiczna..., Warszawa 2000, s.17-18

⁴⁹ I. Penc- Pietrzak, Analiza..., op. cit.,s.1

⁵⁰ G. Gierszewska, Analiza strategiczna ...,Warszawa 2000, s.18

Szkoły myślenia strategicznego oraz modele analizy strategicznej pokazują jak ona ewoluje i w jakim kierunku podąża. Przykładem są najnowsze etapy ewolucji analizy strategicznej:⁵¹

- 1) Wyścig z czasem- podejście eksponujące wyprzedzenie czasowe jako ważną przewagę konkurencyjną. W tym etapie stosuje się takie narzędzia jak np. cykl życia produktu czy techniki umożliwiające skracanie pewnych cykli. Czas to główny czynnik sukcesu.
- 2) Cel i umiejętności strategiczne- nurt przywracający rangę jakościowym elementom analizy oraz podkreślający istotne zadanie strategii- prawidłowe określenie misji i celów organizacji. Sukces to wykorzystanie umiejętności strategicznych firmy.
- 3) Zmiana strategiczna- eksponuje problem adaptacji organizacji i nastawienia się kierownictwa na obserwację zmian w organizacji i otoczeniu.

Pomimo tych zmian, można jednak podać pewne typowe cechy podejścia do analizy strategicznej. Pierwszą z nich jest: szeroki zakres stosowania analiz finansowych. Znajduje ona zastosowanie w ocenie kondycji finansowej firmy, struktury kapitału, w badaniu pozycji konkurencyjnej, szacowaniu barier wejścia i wyjścia z sektora, jest pomocna w ocenie portfela produkcji, ustalania strategii kosztowych i cenowych także w planowaniu aliansów strategicznych. Druga cecha docenia znaczenie jej jakościowych czynników takich jak kultura, kwalifikacje, motywacje ludzi, poczucie misji strategicznej, ekologiczny wymiar zarządzania oraz etyczną stronę analiz. Trzecia cecha świadczy o kierowaniu się w stronę podejścia sytuacyjnego, czyli na zachowaniu prawidłowych procedur postępowania i umiejętnym interpretowaniu wyników analiz. Czwartą cechą jest jej systemowy, kompleksowy charakter. Oznacza to, że w jednakowym stopniu uwzględniane są czynniki zewnętrzne jak i wewnętrzne, płynące z organizacji i z otoczenia.

Analiza strategiczna jest niezbędnym warunkiem opracowania realnej i efektywnej strategii. Jest procesem monitorowania otoczenia organizacji, który ma na celu identyfikację istniejących i przyszłych szans i zagrożeń, mających wpływ na organizację i realizowane przez nią cele. Powszechnie uznanym podziałem otoczenia jest podział na: otoczenie makrootoczenie i otoczenie konkurencyjne. Makrootoczenie to zespół warunków, w którym funkcjonuje przedsiębiorstwo i bardzo silnie określa jego możliwości działania i rozwoju.

⁵¹ Tamże..., s.26-28

Szczególnie odczuwalne jest to w okresach kryzysu gospodarczego, politycznego czy zmian systemowych. Otoczenie konkurencyjne (czyli bliższe) wpływa na przedsiębiorstwo, ale i ono może reagować na te wpływy.

Mając na uwadze, szczególnie zmienne i złożone współczesne otoczenie, celem przedsiębiorstwa jest szybkie postrzeżenie tych zmian oraz podejmowanie środków zaradczych i dostosowawczych do mogących zaistnieć sytuacji. Według H.I. Ansoffa do czynników, które charakteryzują turbulencję otoczenia należą:⁵²

- Wzrost nowości zmian, polegający na zmianie wpływu, istotnych wydarzeń na funkcjonowanie przedsiębiorstw
- Wzrost intensywności otoczenia, oznaczający wzrost ważność związków firm z jej partnerami oraz wzrost uzależnienia firmy od otoczenia i jej wpływ na elementy otoczenia.
- Wzrost szybkości zmian otoczenia, wiążący się z rosnącą innowacyjnością różnych podmiotów gospodarczych i szybkością wprowadzania innowacji.
- Złożoność otoczenia, oznaczająca wzrost zróżnicowanych elementów otoczenia i coraz trudniejsze odczytywanie ich wpływów oraz granic.

Zatem, obecne zmiany w otoczeniu nie ułatwiają a wręcz niosą ze sobą duży stopień ryzyka, w przeprowadzeniu analizy zewnętrznej i osiągnięciu celów jakie ze sobą niesie analiza. Poszczególne elementy analizy zewnętrznej zawiera tabela numer cztery. Uogólniając zawartość tabeli można wnioskować, że celem analizy otoczenia są odpowiedzi na poniższe pytania:⁵³

- Jakie są trendy społeczno-ekonomiczne, co ma na nie wpływ i jakie są ich konsekwencje dla dalszego rozwoju branży i firmy
- Jaka jest prognoza i dynamika rozwoju branży, jej atrakcyjności
- Jakie ma możliwości konkurencja
- Jakie mogą wystąpić zagrożenia w poszczególnych branżach
- Jakie mogą zaistnieć szanse na poszczególnych rynkach

⁵² Z. Drażek, B. Niemczynowicz, Zarządzanie Strategiczne Przedsiębiorstwem, Wyd. PWE Warszawa 2003, s.105

⁵³ Tamże..., s.107

Tabela 7. Analiza strategiczna otoczenia

Segment otoczenia	Obszar badań	Przykładowe czynniki badań	Cel badań	Wnioski
Otoczenie makro-ekonomiczne	Analiza ogólna otoczenia	Rozwój polityczno-gospodarczy na szczeblu krajowym i międzynarodowym Rozwój społeczno-polityczny Rozwój techniczny Rozwój gospodarczy	Badanie ogólnych, w dużym stopniu niezależnych czynników, które prawdopodobnie będą mogły wywierać wpływ na przedsiębiorstwo. Badania te tworzą ramy do następnych etapów analizy	Krytyczne hipotezy do następnych etapów procesów planowania
Otoczenie konkurencyjne	Analiza branży	Popyt na produkty i usługi Podaż produktów i usług Sytuacja konkurencyjna	Badanie rozwoju branży, w szczególności sytuacji konkurencyjnej w ramach branży	Perspektywy zysków i wzrostu odnoszące się do przedsiębiorstw, krytyczne czynniki sukcesu w branży
	Pozycja przedsiębior. w branży	Pozycja przedsiębiorstwa na rynku Analiza konkurencji Względny zysk i względna sytuacja w obszarze kosztów	Poprzez położenie nacisku na porównanie konkurencji (przez porównanie z wybranym lub najsilniejszym konkurentem)powinna zostać ustalona specyficzna sytuacja konkurencyjna badanego	Krytyczne czynniki sukcesu przedsiębiorstwa w branży, punkty wyjściowe do przyszłej analizy silnych i słabych stron wyprowadzone z ustalonych krytycznych

		Specyficzna sytuacja konkurencyjna	przedsiębiorstwa	czynników sukcesu
			Wynik analizy otoczenia. Zestawienie wniosków, w formie katalogu szans i zagrożeń	

Źródło: Z. Drązek, B. Niemczynowicz, Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem, PWE, Warszawa 2003, s.106

Bogaty zestaw technik analizy, w zależności od jej celu, możliwości finansowych i percepcyjnych pozwala objąć wszystkie sfery funkcjonowania organizacji i jej otoczenia. Z punktu widzenia kierowników firm łatwiej jest zbadać problemy wewnętrzne niż prowadzić analizy otoczenia. Dlatego też kadra kierownicza skupia uwagę na trudnościach pojawiających się w organizacjach, a niedocenia znaczenia analiz otoczenia. Jej rola jest postrzegana przez przedsiębiorstwo na trzy sposoby: zorientowanie na kształtowanie ogólnych celów funkcjonowania organizacji, zorientowanie na planowanie strategiczne oraz zorientowanie na zarządzanie strategiczne.⁵⁴

Mając jednak na uwadze kompleksowe monitorowanie otoczenia i samej firmy, do najważniejszych celów analizy strategicznej zalicza się:⁵⁵

- Identyfikację szans i zagrożeń pojawiających się w otoczeniu w kontekście dalszego rozwoju firmy
- Wykrycie wszelkich nieprawidłowości w działalności organizacji oraz ich źródeł i przyczyn
- Ocenę organizacji i jej pozycję konkurencyjną
- Stworzenie podstaw merytorycznych i pragmatycznych zmierzających do uruchomienia procesów rozwojowych firmy
- Analizę szans i zagrożeń płynących z otoczenia oraz silnych i słabych stron przedsiębiorstwa w celu ustalenia wariantów strategicznych

Określenie pozycji strategicznej dzięki zestawieniu szans i zagrożeń płynących z otoczenia oraz mocnych i słabych stron firmy pozwala szybko reagować na czynniki zewnętrzne poprzez wchodzenie w nisze rynkowe, wchodzenie na nowe rynki lub

⁵⁴ Tamże ..., s.30-31

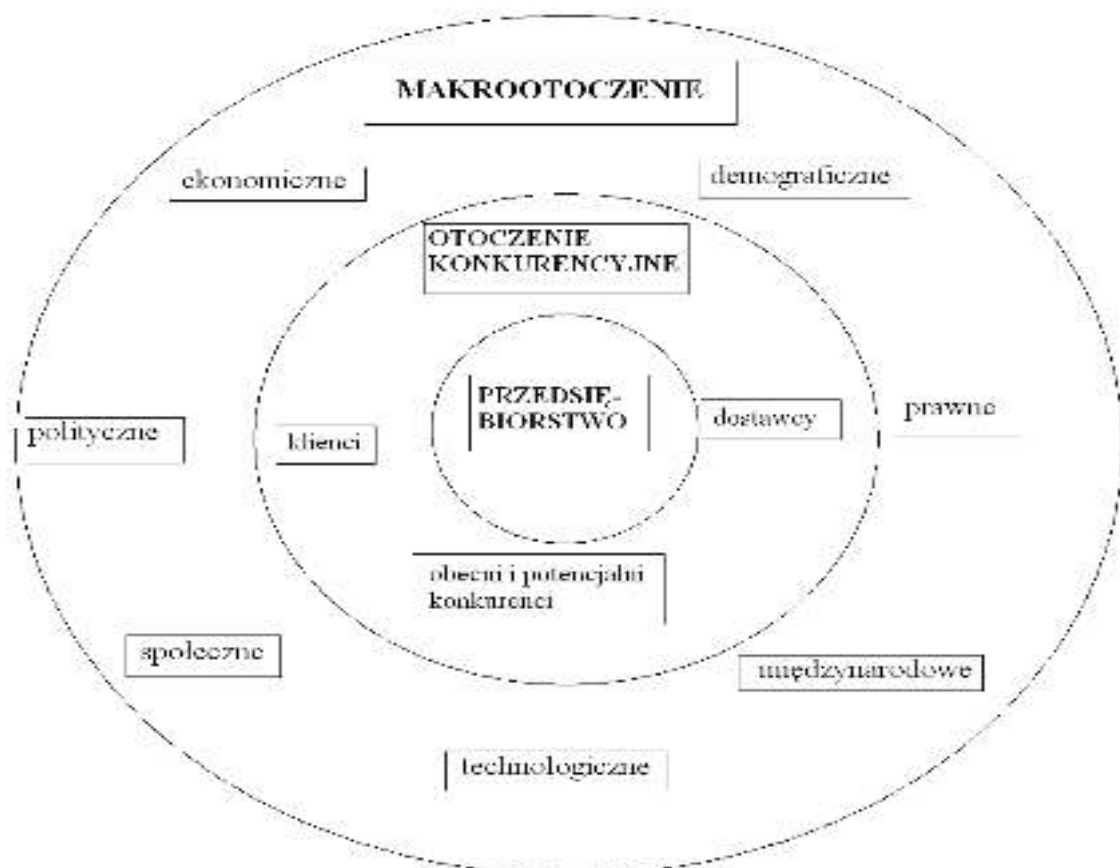
⁵⁵ Z. Drązek ..., Zarządzanie..., op. cit. ,s.101

wycofywanie się z nich. Z kolei reakcja na czynniki wewnętrzne pozwala zwiększać atuty i wykluczać słabe punkty w organizacji.

Wybór metod oraz precyzyjność analiz są zależne od: zakresu analizy, wysokości środków finansowych przeznaczonych na jej realizację, preferencji kierownictwa i zespołu, dostępności informacji z zewnątrz oraz informacji z firmy.

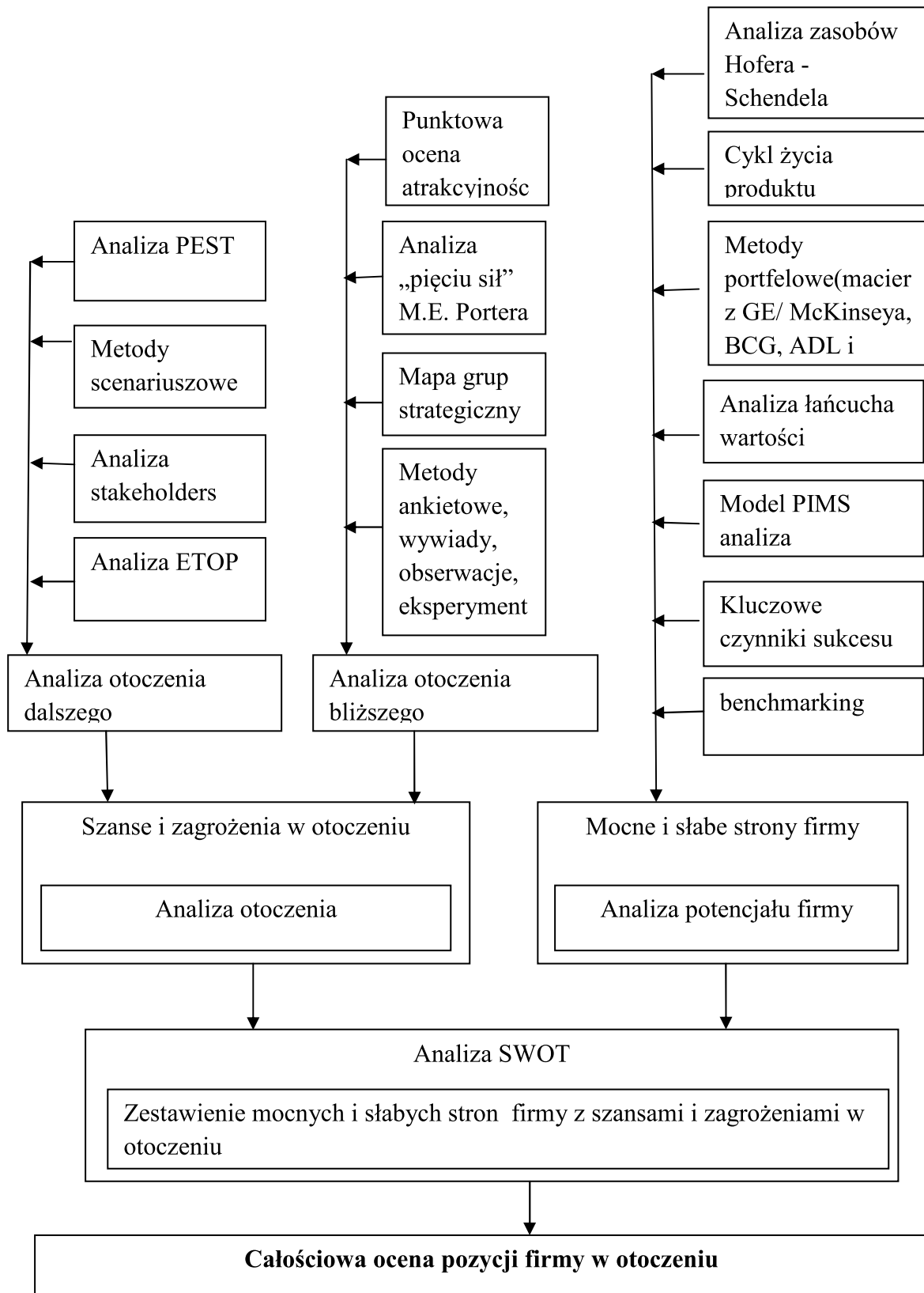
Ze względu na odmienny charakter związków łączących organizację z makrootoczeniem oraz otoczeniem konkurencyjnym, wyodrębnia się dwa etapy analizy otoczenia o różnym zestawie metod i narzędzi. Jest to analiza makrootoczenia i analiza otoczenia konkurencyjnego. Trzeci etap dotyczy analizy strategicznej przedsiębiorstwa. Obszary analizy przedsiębiorstwa pokazuje rysunek 4. Natomiast najważniejsze metody i etapy analizy strategicznej rysunek 5.

Rys.4. Obszary analizy przedsiębiorstwa



Źródło: G. Gierszewska, Maria Romanowska, Analiza strategiczna przedsiębiorstwa, wyd. PWE, Warszawa2003, s.36

Rys.5. Metody oraz etapy analizy strategicznej przedsiębiorstwa



Źródło: I. Penc –Pietrzak, Analiza strategiczna w zarządzaniu firmą, koncepcje i stosowanie, Wyd. C.H.BECK, Warszawa2003, s.3

Analiza strategiczna powinna być prowadzona systematycznie i konsekwentnie, tak aby potwierdzała dotychczasowy cel i kierunek działania firmy, ewentualnie ponownie go zdefiniowała. Korzyści jakie niesie ze sobą analiza są następujące:⁵⁶

- Daje możliwość bardziej realistycznego podziału i uporządkowanie przedsiębiorstwa (uporządkowana całość wyspecjalizowanych jednostek produkcyjnych i usługowych)
- Oferuje proste pomysły (ocena sytuacji strategicznej a w szczególności porównanie różnych rodzajów i profili działalności)
- Wnosi ścisły związek między sytuacją strategiczną i finansową (łączy we wspólna całość produkcję, marketing, i badania)

Prawidłowo przeprowadzona analiza strategiczna stanowi podstawę do diagnozy strategicznej firmy i zaprojektowania nowej strategii.

2.2 Zakres analizy strategicznej

2.2.1 Strategiczna analiza otoczenia

Strategiczna analiza otoczenia, jej ogólne badanie oraz identyfikacja ważniejszych czynników kształtujących jego strukturę pozwala określić ramowe warunki działania przedsiębiorstwa. Na tej podstawie firma uwzględnia specyfikę i charakter swego działania na rynku, wybiera najbardziej istotne z jej punktu widzenia czynniki, określa ich prawdopodobieństwo wystąpienia oraz ich potencjalny wpływ na przyszłość przedsiębiorstwa.⁵⁷

Otoczenie dalsze tworzy firmom różne warunki działania. Różnice dotyczą między innymi regionu, branży, sektora, wielkości firm, formy własności. Szczególne znaczenie ma branża, bowiem polityka rządu różnicuje warunki działania firm w zależności czy należą do branż preferowanych czy przeznaczonych do likwidacji. Branże ważne dla gospodarki mogą zyskać preferencyjne kredyty, zamówienia rządowe, cła ochronne, udogodnienia systemowe oraz finansowe. To samo dotyczy postrzegania makrootoczenia przez kierownictwo firm. Inaczej je odczyta szef nowoczesnej, prywatnej firmy a inaczej upadającej. Inne znaczenie mają czynniki makrootoczenia dla przedsiębiorstwa działającej w kraju a inne dla firmy o zasięgu międzynarodowym. Dla pierwszego, ważne są elementy odnoszące się lokalnego prawa, infrastruktury, kształtujące krajowy popyt, krajową politykę oraz zmiany społeczne.

⁵⁶ I. Penc- Pietrzak, Analiza ..., op. cit., s.2

⁵⁷ Tamże, s.4

Natomiast przedsiębiorstwo realizujące strategię globalną oprócz analizy lokalnej musi analizować światowe tendencje wydobycia surowców i ich cen, rozwoju technologii, sytuacji demograficznej czy stosunków międzynarodowych.

Otoczenie ogólne jest reprezentowane przez czynniki, na które organizacja ma nieznaczący wpływ. Dla przedsiębiorstw ich istotność i siła oddziaływania nie jest jednakowa. Do tych najważniejszych czynników zaliczamy:⁵⁸

- 1) Otoczenie ekonomiczne
- 2) Otoczenie społeczne
- 3) Otoczenie demograficzne
- 4) Otoczenie technologiczne
- 5) Otoczenie polityczno-prawne
- 6) Otoczenie międzynarodowe

Otoczenie ekonomiczne firmy jest określone przez kondycję gospodarki. W dużym stopniu zależy od zdolności finansowych, indywidualnych konsumentów i firm zainteresowanych nabywaniem produktów. Można tu zaobserwować pewną zależność: im większa zamożność gospodarstw domowych i lepsza sytuacja finansowa firm, to tym większa tendencja do nabywania towarów zróżnicowanych o wyższej jakości, a więc i wyższej cenie.⁵⁹ W segmencie ekonomicznym spośród elementów oddziałujących na firmę należy wyróżnić:⁶⁰

- Stopę wzrostu gospodarczego. Wzrost stopy powoduje wzrost wydatków konsumentów a tym samym rozwój organizacji. W sytuacji odwrotnej może doprowadzić do recesji;
- Stopę inflacji. W przypadku wzrostu inflacji obniża się skłonność do inwestowania a zwiększa jego ryzyko;
- Stopy procentowe. Ich wzrost obniża skłonność do zadłużania się gospodarstw domowych i przedsiębiorstw. Jest zagrożeniem dla rozwojowych, ekspansywnych strategii, szansą natomiast- obniżka. Zatem wysokość stóp jest determinantem popytu na rynku;

⁵⁸ G. Gierszewska..., Analiza..., op.cit., s.40-48

⁵⁹ J. Rokita, Zarządzanie strategiczne ...op.cit, S.75

⁶⁰ K. Janasz..., Zarządzanie strategiczne..., op. cit.,s.152

- Stopę bezrobocia. Efektem wzrostu stopy bezrobocia jest „rynek pracodawcy”, to oznacza jego warunki płacowe i obniżenie siły nabywczej konsumenta;
- Kursy walut. Od ich wahań lub stabilności zależy przewidywalność zdarzeń;
- Model gospodarki rynkowej. Oznacza wpływ modelu gospodarki rynkowej (regulowanej lub samoregulującej się) na działalność firmy;

W segmencie społecznym stykamy się aspektami trudno mierzalnymi. Składają się na nie: tradycja, kultura i religia dominujące w danym społeczeństwie.⁶¹ Coraz bardziej powszechnym zjawiskiem, wpływającym na działania firm, jest odchodzenie od państwa opiekuńczego. Odchodzenie od gwarantowanych i promujących zbiorowe oraz indywidualne bezpieczeństwo społeczne ku prywatyzacji i jej promowaniu. Z kolei wrażliwość społeczna na ochronę środowiska sprawiła, że wiele firm znalazło w tym źródło dobrych interesów. Natomiast globalizacja przyczyniła się do uniwersalizacji wzorców sposobu życia społeczeństwa. W skutek czego daje szanse rozwojowe jednym przemysłom spychając inne.

W otoczeniu demograficznym zauważalne są zmiany w populacji danego społeczeństwa. Zmiany zachodzą w długim kresie i ich wpływ na przedsiębiorstwa jest silny. Badanie tych trendów jest ważne zarówno dla producentów zabawek, sprzętu turystycznego, jaki dla instytucji ubezpieczeniowych, banków czy rynku usług. Zmiany demograficzne dotyczą całego świata. Narasta problem spadku urodzeń a tym samym starzenia się społeczeństwa. Dla firm jest to informacja, na jakie usługi i produkty będzie wzrastać popyt.

Otoczenie technologiczne jest przykładem ogromnego postępu w technice, medycynie i oczywiście w komunikacji poprzez internet. Te zmiany mogą spowodować szybki upadek jednych gałęzi przemysłu lub przyczynić się do powstawania nowych. Najbardziej zauważalna jest technologia internetowa, na podstawie której rozwinęła się nowa gospodarka, powiązana z informacją, sprzętem i technologią cyfrową, przynosząca zyski z usług informacyjnych. Dzięki temu powstały nowe rodzaje działalności: e-biznes, e-banki, telepraca. Także medycyna staje przed szansą wprowadzenia etycznych rozwiązań technologicznych np. poprzez przygotowanie nowych leków. Szybki postęp technologiczny

⁶¹ Tamże, s.153

wpływa na modernizację przemysłu, zmniejszenie zatrudnienia i tradycyjnych gałęzi przemysłu.⁶²

Czynniki polityczne i prawne wpływają na powstające szanse i zagrożenia dla firm. Wymiar prawny, R.W. Gryfin określa jako państwową regulację działalności gospodarczej i ogólne stosunki między gospodarką a państwem. Zatem określa, co przedsiębiorstwo może i czego nie może. Częste zmiany mogą destabilizować sytuację organizacji gospodarczych, bowiem zmieniają równocześnie warunki funkcjonowania tych podmiotów. Mogą one dotyczyć zmian: prawa podatkowego, prawa celnego, kodeksu pracy, kodeksu handlowego także ustawy o prywatyzacji czy ustawy o reprivatyzacji.⁶³ Istotnym aspektem politycznym, który coraz bardziej łączy ze sobą świat gospodarczy jest pośredni wpływ krajów arabskich na poszczególne gałęzie przemysłu. Dotyczący on kontroli wydobywania i ceny ropy naftowej. Innym przykładem może być proces przystąpienia Polski do Unii Europejskiej. Zanim to się stało polskie przedsiębiorstwa musiały stopniowo obniżać cła, dostosowywać normy jakości do standardów europejskich czy dokonywać zmian legislacyjnych związanych z integracją.

Według D. A. Balla i W.H. McCullocha otoczenie międzynarodowe to układ współdziałania między czynnikami istniejącymi w otoczeniu krajowym i zagranicznym a czynnikami otoczenia zewnętrznego danego kraju. Zmiany w tym otoczeniu mogą stwarzać szanse dla ekspansji rynkowej lub też stanowić zagrożenie dla firm działających na rynkach wewnętrznych, krajowych. Ważnym elementem jest tu poziom rozwoju przemysłu w różnych krajach. Kraje wysokorozwinięte stwarzają swoim przedsiębiorstwom szanse sprzedaży nowoczesnych technologii czy urządzeń a jednocześnie dla innych stanowią konkurencję w postaci tańszych towarów. Istotne znaczenie mają ustalenia organizacji międzynarodowych takich jak NATO czy Unia Europejska, które ze względów politycznych wykluczają niektóre kraje z aktywnego handlu międzynarodowego lub też stwarzają im warunki do szybszego rozwoju.⁶⁴

Poszczególne segmenty są ze sobą powiązane i przenikają się wzajemnie. Bardzo silnie wpływają na pozycję i możliwości przedsiębiorstwa, czego ono nie jest w stanie zmienić. Pomimo tych niekorzystnych zależności przedsiębiorstwo powinno poznać czynniki

⁶² G. Gierszewska..., Analiza..., op. cit., s.42-45

⁶³ K. Janasz., Zarządzanie Strategiczne..., op. cit., s.152

⁶⁴ G. Gierszewska..., Analiza..., op. cit., 2003,s.46-48

makrootoczenia aby umieć je przewidywać, rozpoznać szanse i zagrożenia oraz dostosować swoją strategię rozwoju.⁶⁵

2.2.2 Analiza konkurencji

Otoczenie konkurencyjne, zwane też sektorowym ma silny związek z przedsiębiorstwem. Między nim zachodzi sprzężenie zwrotne. Podmioty otoczenia konkurencyjnego oddziałują na przedsiębiorstwo, ale i też przedsiębiorstwo może aktywnie reagować na te bodźce. W skład otoczenia konkurencyjnego wchodzi wszystkie podmioty gospodarcze mające z organizacją powiązania kooperacyjne czy konkurencyjne. Najważniejsi to: dostawcy, nabywcy, istniejący i potencjalni konkurencji. Oddziaływanie przedsiębiorstwa na otoczenie konkurencyjne jest zróżnicowane. W dużej mierze zależy od jego pozycji konkurencyjnej. Zawsze jednak jest istotnym składnikiem strategii przedsiębiorstwa.⁶⁶

Analiza sektora, w którym działa firma dostarcza wielu istotnych informacji o szansach i zagrożeniach w sektorze, o zachowaniach dostawców i klientów a przede wszystkim o istniejących konkurentach i możliwościach pojawienia się nowych. Punktem wyjścia takiej analizy jest ustalenie produktowych i geograficznych granic. Wyodrębnienie produktowe wymaga przypisania produktów do właściwych sektorów, określenia czy należą do tego samego sektora czy sektorów pokrewnych. Jako kryterium przyjmuje się korzystanie z tych samych źródeł zaopatrzenia i zaspakajanie tych samych grup nabywców. Wyodrębnienie geograficzne sektora wymaga natomiast określenia terenu, na którym są sprzedawane produkty firmy. Wytyczenie obydwu granic, pozwala precyzyjnie określić jego parametry czyli: wielkość, dynamikę, wiek, rentowność oraz zidentyfikować uczestników sektora.⁶⁷

Do opisu otoczenia bliższego powszechnie stosowany jest model pięciu sił konkurencyjnych Portera. Są nimi:⁶⁸

- Konkurencja branżowa
- Konkurencja substytucyjna
- Konkurencja potencjalna
- Odbiorcy
- Dostawcy

⁶⁵ K. Janasz..., Zarządzanie strategiczne..., op. cit., s.150

⁶⁶ G. Gierszewska..., Analiza..., op. cit., 2003,s.35

⁶⁷ Tamże..., s.94-95

⁶⁸ Zarządzanie..., pr. zb. pod red. M. Moszkowicza, op. cit., s.228

Konkurencję branżowa stanowią firmy zajmujące się produkcją i oferowaniem tych samych wyrobów lub o podobnych właściwościach technicznych.

Konkurencja substytucyjna charakteryzuje się produkcją przez firmę wyrobu, posiadającego takie cechy, które umożliwiają zaspakajanie takich samych potrzeb co wyrób oryginalny.

Konkurencja potencjalna (później przyjmująca postać konkurencji branżowej lub substytucyjnej), charakteryzuje się pojawieniem nowych przedsiębiorstw. Ich aktywność zależy od barier wejścia na rynek i wyjścia z niego.

Kolejne siły konkurencyjne są reprezentowane przez odbiorców i dostawców. Przedmiotem ich działalności są surowce, materiały, energia, pieniądze, informacje oraz praca ludzka.

Analiza konkurencji jest uzupełnieniem badania otoczenia organizacji. Znajomość ich sił i słabości przyczynia się do właściwej oceny własnych możliwości. Informacje o konkurentach mogą być różne: jawne i niejawne, formalne i nieformalne, aktualne i nieaktualne, pełne i niepełne, teoretyczne i empiryczne, istotne i nieistotne, dostępne i niedostępne, operacyjne i strategiczne. Na potrzeby planowania strategicznego potrzebne są informacje strategiczne. Do ważniejszych informacji o konkurentach można zaliczyć: strategię ogólną, jakość wyrobów i usług, ceny oraz warunki i procedury sprzedaży, personel, technologię a także siłę finansową i kierownictwo. Badania przeprowadzone przez H. Simona wskazują, że przedsiębiorstwa mają trudności w pozyskiwaniu i agregowaniu informacji na potrzeby analizy konkurencji.⁶⁹

Według Portera badanie konkurencji obejmuje następujące składniki: cele na przyszłość, strategię bieżącą, założenia i możliwości.

Badanie celów konkurentów daje możliwość konfrontacji osiągniętych przez nich wyników ekonomicznych z planowanymi a także ocenę stopnia ich zadowolenia z aktualnej pozycji na rynku. Ułatwia też śledzenie i przewidywanie reakcji konkurencji na zmiany strategiczne. Drugi składnik pozwala określić strategię bieżącą konkurentów. W tym przypadku bada się widoczne elementy strategii aby na ich podstawie odtworzyć całą strategię bieżącą. Widocznymi elementami strategii konkurenta i stosunkowo łatwymi do zbadania są: asortyment wyrobów, kondycja finansowa, potencjał badawczy, zaopatrzenie,

⁶⁹ Tamże..., s.240

siła pracowników i menedżerów, produkcja, dystrybucja, sprzedaż i marketing. Trzeci składnik analizy, założeń strategicznych, zapewnia rozpoznanie zarówno podstawowych przekonań, wartości, aspiracji i priorytetów konkurencji, jak również ich stosunku do rynku jako całości i poszczególnych podmiotów funkcjonujących na nim. Poznanie założeń organizacji konkurencyjnych pomaga zrozumieć strategię bieżącą. Czwartym składnikiem badania konkurencji jest ocena możliwości każdego z nich. Jest to badanie obszarów siły i słabości w firmie oraz reakcji konkurencyjnej na zagrożenia. Poznanie sił i słabości konkurentów jest możliwe po rozpoznaniu ich zachowań konkurencyjnych, wśród których wyróżnia się: zachowanie kooperacyjne, zachowanie niekooperacyjne, zachowanie niezależne, naśladowanie lidera, zachowanie niedominujące.⁷⁰

Analiza konkurencyjności ma za swój cel opracowanie skutecznej strategii konkurencyjnej i skutecznej strategii wzrostu. Jej skuteczność będzie zależała od jej uszczegółowionych celów, które mają określić:⁷¹

- model konkurencji w sektorze
- zagrożenia konkurencyjne spoza sektora
- przedsiębiorstwa, które stanowią największe zagrożenie
- mocne i słabe strony tych przedsiębiorstw
- cele oraz strategie przedsiębiorstw-konkurentów
- założenia konkurentów odnośnie firmy i sektora
- pozycję firmy na tle konkurentów

Analiza otoczenia konkurencyjnego jest podstawą budowy strategii na poziomie jednostek strategicznych i na poziomie przedsiębiorstwa. Zatem dokładne, pełne i wiarygodne rozpoznanie otoczenia firmy czyli konkurencji, odbiorców i relacji między nimi decyduje o powodzeniu firmy.

2.2.3 Analiza potencjału przedsiębiorstwa

Potencjałem strategicznym przedsiębiorstwa są zasoby obecne wewnątrz organizacji oraz umiejętności i kompetencje, czyli możliwości ich wykorzystania. Zgodnie z koncepcją zasobową o sukcesie firmy decyduje tenże potencjał. Potencjał rozumiany jest jako odpowiednio dobrany konkurencyjny zestaw zasobów oraz zdolności organizacji do ich

⁷⁰ Tamże..., s.248

⁷¹ 7. Pierścionek, Strategie..., op. cit., s.135-136

innowacyjnego i efektywnego wykorzystania. Zasoby firmy można rozumieć jako środki materialne i niematerialne. Do pierwszych zaliczamy: kapitał, nieruchomości, zakupione technologie, wyposażenie techniczne, surowce, sieć dystrybucji. Do środków niematerialnych należą: kadra, jej kwalifikacje i motywacja sukcesu, kultura organizacji wpływająca na jej dynamiczny rozwój, reputacja firmy jej osiągnięcia, sprawność struktur i procedur.

W podejściu zasobowym wyróżniane są trzy koncepcje. Są to:⁷²

- kluczowe umiejętności
- kluczowe zdolności
- wyróżniające umiejętności

Według tych koncepcji większe szanse na sukces mają przedsiębiorstwa mające zdolności tworzenia i wykorzystywania swoich kluczowych umiejętności. Zatem konsekwencją tych założeń jest przywiązywanie dużej wagi do badań zasobów przedsiębiorstwa. Umożliwiają one identyfikację najważniejszych i porównywanie ich z zasobami oraz umiejętnościami konkurencji. Patrząc z perspektywy strategicznej przedsiębiorstwa do najważniejszych zasobów zaliczamy te, które są: cenne, rzadkie, trwałe, trudne do imitacji.⁷³

Zdolność strategiczna jest zależna od materialnych i niematerialnych zasobów przedsiębiorstwa oraz od sposobu zarządzania nimi. Za podstawowe cechy zasobów uznaje się ilość i jakość. Ponadto charakteryzuje je struktura, która oznacza proporcje między kolejnymi rodzajami zasobów, konfigurację zasobów i powiązania między nimi. Przeprowadzając analizę zasobów można uwzględnić obecną i przyszłą sytuację firmy. W obecnej sytuacji należy określić: aktualne zasoby, które wpływają na potencjał strategiczny firmy czyli ilość, jakość i strukturę oraz w jaki sposób są zasoby wykorzystane i jakie czynniki je determinują. Biorąc pod uwagę przyszłą sytuację należy zdiagnozować zasoby, określić, które powinny być zmienione i jak zmienione. Dzięki temu te wyróżniające firmę będą stanowiły źródło przewagi konkurencyjnej. Będą to mocne strony firmy, a w tym wyróżniające firmę umiejętności.⁷⁴

Umiejętności i kompetencje organizacji są unikalne wówczas, gdy ta organizacja potrafi i może robić coś lepiej od konkurentów. Są natomiast wyróżniające, gdy organizacja czyni to lepiej niż bezpośredni konkurenci. Jeśli jej umiejętności i kompetencje są gorsze możemy

⁷² G. Gierszewska ..., Analiza ..., s.161

⁷³ K. Janasz ..., Zarządzanie strategiczne..., op. cit., s.186

⁷⁴ Z. Pierścionek, Strategia rozwoju firmy, op. cit., s.118

powiedzieć, że organizacja jest niekompetentna. Zatem umiejętności są tym co organizacja robi dobrze w pewnych konkretnych działaniach. Kompetencje są szerszym pojęciem i odnoszą się do wielu różnych umiejętności w ramach różnych działań i procesów. Rozróżnienie zasobów jest ważne przy ocenie sukcesów konkurencji, czy ich przewaga jest wynikiem ich kompetencji czy zasobów rzeczowych. Strategiczną ważność zasobów według J. Rokity przedstawia tabela osiem.⁷⁵

Analiza wykorzystania zasobów i czynników je determinujących, identyfikuje walory przedsiębiorstwa. Na jej podstawie stwierdzamy czy firma jest konkurencyjna i określamy źródła tej pozycji. Jeśli firma nie posiada mocnych stron i wyróżniających umiejętności, wówczas należy je stworzyć uwzględniając stan otoczenia w przyszłości. Aby firma mogła stwierdzić ich istnienie musi dokonać analizy wykorzystanych zasobów i czynników je kształtujących oraz dokonać analizy porównawczej. Analiza odbywa się za pomocą różnych technik.⁷⁶

Tabela 8. Strategiczna ważność różnych rodzajów zasobów

Zasoby	Przykład	Są źródłem przewagi konkurencyjnej wówczas gdy:
Fizyczne	Środki trwałe	Umożliwiają osiągnięcie przewagi technologicznej; koszty ich pozyskiwania są znacząco niższe niż u konkurentów
Finansowe	Środki finansowe	Są pozyskiwane na korzystniejszych warunkach niż u konkurentów; zarządza się nimi w sposób umożliwiający uzyskanie wyższego zwrotu z ich zainwestowania i wysokiej płynności finansowej
Ludzkie	Pracownicy	Mają wyższe kwalifikacje niż u konkurentów; można ich wykorzystać dla dobra organizacji; efektywność ich wykorzystania jest wyższa niż u konkurentów
Intelektualne	Bazy danych, patenty, zaplecze B+ R, wiedza technologiczna, wiedza ukryta	Bazy danych są większe niż u konkurentów; są możliwości ich wykorzystania; efektywność zaplecza B+ R jest wyższa niż u konkurentów
Reputacja	Marka/nazwa używana na rynku, opinia klientów o	Marka jest czynnikiem wpływającym na wysoki poziom sprzedaży; wysoka

⁷⁵ J. Rokita, Zarządzanie strategiczne..., op. cit., s.143-144

⁷⁶ Z. Pierścionek, Strategia rozwoju firmy, op. cit., s.119

	firmie	reputacja umożliwia stosowanie wyższych cen niż u konkurentów; reputacja wpływa na pozycję firmy na giełdach i na wzrost cen akcji
Umiejętności	Sposób wykorzystywania wymienionych rodzajów zasobów w obrębie jednego biznesu	Powstaje kombinacja wykorzystania zasobów cechująca się tym, iż jest ona unikalna, trudna do naśladowania lub substytucji i umożliwia osiągnięcie w dużym przedziale czasu wyników ekonomicznych lepszych od konkurentów
Kompetencje	Sposób wykorzystania wymienionych zasobów w obrębie wszystkich biznesów	

Źródło: J. Rokita, Zarządzanie strategiczne, Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej, Wyd. PWE, Warszawa 2005, s.142

Analizując zasoby i umiejętności przedsiębiorstwa można kierować się następującymi kryteriami:⁷⁷

- wartości, którą można rozumieć jako ocenę przydatności zasobów i umiejętności organizacji na pojawiające się możliwości i zagrożenia w otoczeniu;
- rzadkości, inaczej unikalności zasobów i umiejętności organizacji i jej konkurencji;
- imitowalności, czyli możliwości naśladowania działań rywali;
- zorganizowania, określanego jako zdolność wykorzystania zasobów w celu osiągnięcia przewagi konkurencyjnej;

Obszary analizy zasobów przedsiębiorstwa Z. Pierścionek przedstawia w układzie funkcjonalnym. W tym ujęciu najważniejsze są analizy:⁷⁸

- organizacji (ocena struktury organizacji, systemu informacji, hierarchii celów, procedur, zasad podejmowania decyzji, umiejętności zarządu)
- zasobów ludzkich (ocena pracowników, system bodźców, stosunki międzyludzkie)
- marketingu (ocena strategii produktu, cen, promocji, dystrybucji, segmentacji rynku)
- finansowa (ocena płynności, zyskowności, aktywności, możliwości inwestycyjnych)

⁷⁷ J. Rokita, Zarządzanie strategiczne..., op. cit., s.149-154

⁷⁸ Z. Pierścionek, Strategia rozwoju firmy, op. cit., s.119-120

- produkcji (ocena działalności badawczo-rozwojowej, technologii, zaopatrzenia w materiały, analiza kontroli zapasów, relacje z kooperantami, organizację produkcji)

Końcowym etapem analizy przedsiębiorstwa jest ocena pozycji strategicznej. Określenie jej polega na zderzeniu ze sobą wyników analizy otoczenia firmy i analizy jej potencjału strategicznego. W efekcie przedsiębiorstwo jest przypisane do odpowiedniej kategorii: rozwojowe czy nierozwojowe, ewentualnie do kategorii o zróżnicowanych możliwościach rozwojowych.

2.3 Metody analizy strategicznej

2.3.1 Metody analizy otoczenia

Analiza otoczenia obejmuje badanie ogólne, którego celem jest rozpoznanie struktury otoczenia oraz badanie szczegółowe, polegające na ocenie obecnego i prognozowanego w przyszłości stanu otoczenia. Rozpoznanie struktur otoczenia odbywa się za pomocą sporządzonej listy trendów i zjawisk wpływających na przedsiębiorstwo. Ocena siły wpływu na firmę należy do badań szczegółowych.

W grupie metod badania otoczenia wyróżnia się: metody badania otoczenia dalszego oraz metody badania otoczenia bliższego. Do grupy pierwszej zaliczamy:

- Metody scenariuszowe
- Ekstrapolacja trendów
- Analiza luki strategicznej
- Metoda delficka

Do najpopularniejszych metod badania otoczenia bliższego należą:

- Model „pięciu sił” M.E. Portera
- Punktowa ocena atrakcyjności sektora
- Mapa grup strategicznych
- Profil ekonomiczny sektora

Metody scenariuszowe

Metody należą do grupy technik analizy zmian „nieciągłych”, oznacza to przeskok między przeszłością a teraźniejszością i między teraźniejszością a przyszłością. Jest zatem

konieczne w tej metodzie uwzględnienie wielowymiarowych i wielowariantowych możliwych przyszłych stanów otoczenia. Za prekursora w tej dziedzinie został uznany amerykański koncern General Electric oraz firma Shell Nederland. Natomiast jako twórcę pierwszego kompleksowego scenariusza otoczenia globalnego w dziedzinie politycznej uznaje się H. Kahna.

Metody scenariuszowe służą analizie planowania strategicznego w warunkach turbulentnego otoczenia. Można je podzielić na cztery główne grupy:⁷⁹

- Scenariusze możliwych zdarzeń
- Scenariusze symulacyjne
- Scenariusze stanów otoczenia
- Scenariusze procesów w otoczeniu

Scenariusze możliwych zdarzeń opierają się na logice intuicyjnej. Ich rolą jest formułowanie list zdarzeń, możliwych w przyszłości a istotnych dla organizacji, identyfikować ich przyczyny, kierunki ewolucji oraz siłę i charakter oddziaływania na organizację z równoczesnym określeniem jej zdolności do dostosowania się do tych zjawisk.⁸⁰ W konsekwencji prowadzi do przygotowania organizacji, jej odpowiedniej reakcji na powstające sytuacje w otoczeniu. Metoda obejmuje następujące po sobie działania:⁸¹

- Ustalenie zakresu analizy
- Identyfikację determinantów decyzji strategicznych
- Ustalenie sił zewnętrznych
- Określenie logiki scenariuszy
- Badanie skutków scenariuszy
- Badanie efektów decyzji

Scenariusze symulacyjne są wykorzystywane do wyprzedzającej oceny wartości kolejnych wyborów strategicznych przedsiębiorstwa w zależności od oddziaływania otoczenia. Ocena ma zazwyczaj charakter jakościowy. Proces realizacji tych scenariuszy obejmuje trzy etapy:

⁷⁹ G. Gierszewska..., Analiza..., op. cit.2003, s.68

⁸⁰ Tamże , s.70

⁸¹ M. Lisiński, Metody planowania strategicznego, op. cit., s.106

- Konstrukcja modelu ekonometrycznego, prezentującego warunki działania organizacji
- Wykonanie symulacji i opracowanie scenariuszy
- Formułowanie decyzji strategicznych i wybór strategii

Scenariusze stanów otoczenia są najbardziej popularnym narzędziem szacowania prawdopodobieństwa wystąpienia określonych procesów w przyszłości oraz ich siły wpływu na organizację. Mają charakter jakościowy, opierają się na dużej wiedzy i doświadczeniu opracowujących je analityków. Procedura tworzenia scenariuszy stanów otoczenia uwzględnia cztery podstawowe scenariusze: optymistyczny, pesymistyczny, niespodziankowy, najbardziej prawdopodobny.⁸²

Procedura tworzenia scenariuszy stanów otoczenia obejmuje cztery etapy:⁸³

Pierwszy etap dotyczy identyfikacji makrootoczenia i otoczenia sektorowego i ich składników decydujących o funkcjonowaniu organizacji. W otoczeniu dalszym wyróżnia się określone sfery, identyfikuje zachodzące w nich procesy istotne dla organizacji. W otoczeniu bliższym z kolei procesy z jego poszczególnymi komponentami. Celem tego etapu jest znalezienie kluczowych procesów dla organizacji w takim horyzoncie czasowym na jaki zamierzamy formułować strategię.

Drugi etap polega na budowaniu scenariusza stanów otoczenia. W tym etapie dokonuje się oceny zidentyfikowanych wcześniej procesów w otoczeniu. Ocena dotyczy siły i kierunku wpływu tych procesów na organizację oraz prawdopodobieństwa ich wystąpienia według trzech wariantów zmian: regresu, stagnacji lub wzrostu.

Trzeci etap jest uporządkowaniem trendów według następujących scenariuszy: optymistycznego, wybierając trend o największym pozytywnym wpływie na organizację; pesymistycznego, który w odniesieniu do konkretnego czynnika wywiera najbardziej negatywny wpływ na firmę; niespodziankowego, czyli trendy o najmniejszym prawdopodobieństwie wystąpienia niezależnie od siły wpływu (pozytywnego czy negatywnego); najbardziej prawdopodobnego, czyli o największym prawdopodobieństwie wystąpienia.

⁸² G. Gierszewska..., *Analiza...*, op. cit., 2003, s.78

⁸³ Tamże, s.79-86

Czwarty etap jest ustaleniem średniej siły wpływu każdego z czynników w wyróżnionych sferach otoczenia. Można też przedstawić scenariusze graficznie. Takie obrazowe przedstawienie umożliwia szybkie wskazanie sfer otoczenia niosących szanse lub zagrożenie oraz siłę ich oddziaływania.

Scenariusze stanów otoczenia pozwalają poznać przyszłe ograniczenia tworzenia strategii, ocenić otoczenie firmy według kryteriów burzliwości, stabilności oraz stopnia ustrukturyzowania.

Scenariusze procesów w otoczeniu są rozwinięciem i uszczegółowieniem poprzedniego scenariusza. Koncentrują się na procesach najbardziej istotnych, o potencjalnie dużej sile wpływu na firmę. Poszczególne etapy procedury tworzenia tych scenariuszy przebiegają następująco:

- Określenie dwóch rodzajów procesów w otoczeniu firmy, procesów kluczowych i zmian nieciągłych
- Określenie zjawisk stanowiących te procesy, zarówno jakościowych jak i ilościowych
- Tworzenie wariantów procesów, rozpatrzenie zmian w natężeniu określonych zjawisk
- Identyfikacja powiązań (hierarchiczna lub równorzędna) kluczowych procesów z otoczenia, istotnych dla organizacji.

Scenariusze procesów w otoczeniu mimo wady jaką jest pracochętność, umożliwiają wczesne odbieranie i wyjaśnianie sygnałów z otoczenia o charakterze procesów nieciągłych.

Ekstrapolacja trendów

Jest to metoda prognozowania zdarzeń mających nastąpić w przyszłości. Opiera się na założeniu, że dane zjawisko będzie się w przyszłości zmieniało jednakowo, czyli tak jak dotychczas. Prawidłowo przeprowadzona analiza trendów dostarcza informacji o rozwoju pewnych zjawisk w obszarze o małej dynamice rozwoju oraz stabilnym i ustrukturyzowanym otoczeniu. Umożliwia także proste różnicowanie poszczególnych zjawisk, zależnie od przyjętego wariantu rozwoju. W modelu tym dużą wagę przypisuje się wiarygodności analiz zjawisk w przeszłości i teraźniejszości dotyczących bazy informacyjnej. Modele ekstrapolacji trendów są najczęściej modelami matematycznymi. Wymagają odpowiedniego wyboru funkcji, służącej do analitycznego wyrównywania konkretnego szeregu

statystycznego. Ekstrapolacja trendów nie bierze pod uwagę zmian czynników, które oddziałują na przebieg wyznaczonej funkcji. Oznacza to, że metoda ta nie daje dostatecznej podstawy do niezawodnej prognozy na przyszłość.⁸⁴ Zatem zastosowanie modelu ekstrapolacji trendów przydatne jest w otoczeniu stabilnym i przewidywalnym, natomiast w otoczeniu burzliwym, które obecnie jest, takie przewidywanie może się okazać nieskuteczne.⁸⁵

Analiza luki strategicznej

Metoda, należąca do grupy metod bezscenariuszowych, której istotą jest określenie różnic (inaczej luk) występujących między strategią organizacji a zmianami w otoczeniu. Po zdiagnozowaniu położenia organizacji należy opracować prognozę rozwoju firmy, zakładając dotychczasowy kierunek i skalę działania. Jeżeli kierunek rozwoju jest zgodny z zamiarami firmy, strategia nie wymaga poprawki. Natomiast gdy kierunek różni się z celami firmy, powstaje luka. Można wyróżnić trzy luki strategiczne:⁸⁶

- Lukę zgodności- kierunki obu trendów są podobne lub identyczne
- Lukę nadmiaru- szybciej wzrasta trend procesu wewnętrznego firmy niż trend procesu otoczenia
- Lukę niedoboru- wolniej wzrasta trend firmy niż trend procesu w otoczeniu.

Metoda luki strategicznej powinna dać odpowiedź na pytanie o stan i zmiany w określonej przyszłości procesu w otoczeniu oraz jaki stan osiągnie organizacja i jak będzie się zmieniać w przyszłości. Obydwa zjawiska dążą do zmniejszania między sobą różnic.

Metoda delficka

W tej metodzie przygotowywana jest seria pytań, ujęta w formie ankiet, kilkakrotnie powtarzanych, wymagających odpowiedzi w liczbach. Cały proces składa się z kilku faz. Na początku każdy z ekspertów jest proszony o określenie przedziału czasowego, w którym będzie miało miejsce rozważane zjawisko i ustalenie skutków tego zjawiska. Następnie bez porozumienia się wzajemnego ekspertów i utajnienia autorstwa opinii, dostarcza się każdemu

⁸⁴ G. Gierszewska..., Analiza..., op. cit., 2003, s.50

⁸⁵ K. Janasz..., Zarządzanie strategiczne..., op. cit., s.156

⁸⁶ M. Lisiński, Metody planowania ..., op. cit., s.93

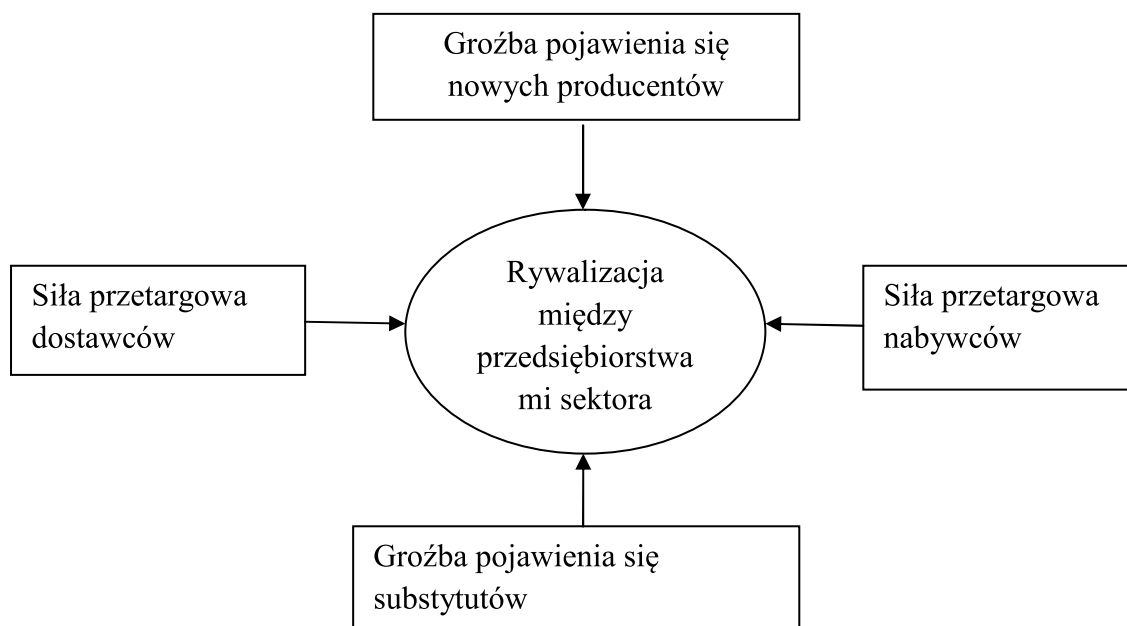
z nich wyniki kolejnych faz ankietowania. Po czym każda z osób na nowo wydaje opinię a w razie zmiany stanowiska jest proszona o podanie przyczyny.⁸⁷

Tak wykonana procedura prowadzi do pozyskania względnie jednorodnych ocen. Metoda delficka sprawdza się dobrze w badaniach rynkowych, marketingowych oraz w rankingach przedsiębiorstw. Jest efektywna przy wyznaczaniu długofalowych prognoz wiążących się ze zmianą w otoczeniu, przy ustalaniu terminu przewidywanych zjawisk i ocenie czy istnieje szansa, czy zagrożenie dla firmy.

Model „pięciu sił” M. Portera

M. Porter analizował sektor badając pięć sił kształtujących jego atrakcyjność dla firm lub przyszłych inwestorów. Korzystając z tej metody należy zbadać sposób i siłę ich wpływu. W ten sposób zostaną wyznaczone mocne i słabe strony podmiotu i opracowane działania strategiczne. Rozwój i atrakcyjność sektora są tym mniejsze, im większe jest oddziaływanie poszczególnych sił (Rys.6).⁸⁸

Rys. 6. Czynniki kształtujące sytuację konkurencyjną wewnątrz sektora



Źródło: G. Gierszewska, Maria Romanowska, Analiza strategiczna przedsiębiorstwa, wyd. PWE, Warszawa2003,s.99

⁸⁷ Zarządzanie strategiczne..., pr. zb. pod red. M. Moszkowicza, op. cit., s.236

⁸⁸ K.Janasz..., Zarządzanie Strategiczne..., op.cit.,s.174

Siły oddziaływania powyższych determinantów, ustalają natężenie konkurencji w określonej branży i efekcie rentowności funkcjonujących w niej firm. Siły oddziaływania są różne w różnych sektorach. Dla oceny wpływu kolejnych czynników należy wyznaczyć, co determinuje siłę ich oddziaływania. Zagadnienie to przedstawiono w punkcie 1.4 prezentowanej pracy.

Punktowa ocena atrakcyjności sektora

Narzędzie to daje możliwość porównania atrakcyjności kilku sektorów. Polega na zbudowaniu listy czynników różnicujących sektory oraz wprowadzeniu oceny średniej ważonej. Atrakcyjność mierzona jest za pomocą następujących kryteriów:⁸⁹

- Rynkowych, np. wielkość rynku, intensywność konkurencji, sezonowość produkcji
- Finansowych, czyli rentowności sprzedaży, stopy zwrotu z inwestycji, potrzeb kapitałowych, poziomu cen
- Techniczno-organizacyjnych, w których należy wymienić poziom technologiczny, poziom jakości wyrobów, organizację systemu dostaw, możliwości kooperacyjne
- Społecznych, politycznych, systemowych i środowiskowych

Lista wszystkich kryteriów powinna zawierać 15 czynników o maksymalnej liczbie punktów 150. Po całościowej ocenie otrzymujemy listę rankingową od najbardziej do najmniej atrakcyjnych sektorów.

Profil ekonomiczny sektora

Jest metodą analizy sektora konkurencyjnego, sposobem oceny rzeczywistości, w której działa przedsiębiorstwo. Jest skróconą charakterystyką sektora według poniższych cech:⁹⁰

- Rozmiaru rynku mierzonego wartościowo i jakościowo
- Zakresu konkurowania globalnego, krajowego, regionalnego, lokalnego
- Stopy wzrostu rynku według pomiaru procentowego, wzrostu lub spadku sprzedaży rocznej i fazy życia sektora

⁸⁹ Tamże, s.179

⁹⁰ G. Gierszewska..., Analiza..op. cit.,s.121

- Liczby konkurentów, ich względnego udziału w rynku oraz stopnia koncentracji sektora
- Liczby nabywców i ich względnej wielkości
- Poziomu i możliwości integracji w przód i w tył
- Wysokości barier wejścia i wyjścia
- Zmian w technologii wytwarzania i wprowadzania nowych produktów na rynki
- Stopnia zróżnicowania wyrobów konkurencyjnych firm
- Obecności efektu skali w działalności firmy
- Powiązania niskiego kosztu produkcji z mocą produkcyjną
- Obecności efektu uczenia się i obniżki kosztu jednostkowego
- Wymagań kapitałowych
- Rentowności sektora w porównaniu do rentowności przemysłu w gospodarce

Mapa grup strategicznych

Grupa strategiczna to grupa firm w sektorze, stosująca taką samą lub podobną strategię w walce konkurencyjnej. W sektorze może znajdować się jedna taka grupa lub wiele grup.

Mapa grup strategicznych jest bardzo przydatnym, graficznym narzędziem przedstawienia konkurencji w sektorze i zweryfikowania zmian i tendencji występujących w nim. Przy tworzeniu mapy „przestrzeni strategicznej” należy wybrać parę istotnych zmiennych tworzących oś mapy. Zmienne muszą spełniać pewne warunki: powinny wyznaczać istotne bariery mobilności w danym sektorze i różnorodność kombinacji strategicznych w sektorze. Osie mapy nie muszą być zmiennymi ciągłymi ani monotonicznymi. Kolejną zasadą jest możliwość wykreślenia kilku map konkretnego sektora, uwzględniając różne kombinacje wymiarów strategicznych. Wykreślenie map tworzy narzędzie ułatwiające analitykowi dostrzeżenie najważniejszych zagadnień konkurencji.⁹¹

Mapy grup strategicznych umożliwią identyfikację bezpośrednich konkurentów, ich podstawowe cechy, strategie i kierunki ich ewolucji oraz względne atuty i słabości. Ponadto określają pozycję konkurencyjną danej grupy w branży, charakter i siły wpływu czynników dynamizujących branżę na formowanie się warunków funkcjonowania firmy w każdej z grup. Na podstawie powyższych analiz ułatwiają określenie zagrożeń i szans rozwojowych danych firm w obszarze jego grupy strategicznej raz ocenę atrakcyjności tej grupy. Ustalają również

⁹¹ Michael E. Porter, *Strategia...*, op. cit., s.161-162

możliwości przejścia danej firmy do bardziej atrakcyjnej grupy a także identyfikują luki rynkowe w ramach branży.⁹²

2.3.2 Metody potencjału strategicznego

Po dokonaniu analizy otoczenia organizacji, konieczne jest dokonanie oceny jej potencjału. Do najpopularniejszych metod badania potencjału strategicznego zalicza się:

- Bilans strategiczny
- Analiza kluczowych czynników sukcesu
- Analiza łańcucha wartości

Bilans strategiczny

Metoda polegająca na systematycznej, wielokryterialnej analizie firmy oceniającej wszystkie obszary jej funkcjonowania. G. Gierszewska i M. Romanowska wymieniają 12 obszarów strategicznych firmy, autorstwa H. Bienioka i J. Marka, decydujących o jej systemie zarządzania. Należą do nich: ogólna relacja z otoczeniem; technika, technologia i organizacja produkcji; strategia rozwoju produktu, dystrybucji wyrobów, promocji i reklamy, cen; planowanie; gospodarka czynnikiem ludzkim, mająkiem trwałym; gospodarka materiałowa; endogeniczne wyznaczniki procesu zarządzania oraz wyniki, koszty i finanse.

W powyższych obszarach autorzy określili newralgiczne punkty rozwojowe firmy, skonstruowali arkusz wyceny punktowej (od 1 do 5) mocnych i słabych stron organizacji. Po czym zsumowali punkty każdego obszaru oraz łącznie punkty wszystkich obszarów strategicznych.

Tak sporządzona metoda bilansu strategicznego umożliwia wszechstronne zbadanie zasobów i umiejętności organizacji.⁹³

Analiza kluczowych czynników sukcesu

Konkurencyjnym sposobem do opracowania bilansu strategicznego jest analiza kluczowych czynników sukcesu. Ta metoda ogranicza badania do grupy kryteriów najważniejszych, decydujących o pozycji konkurencyjnej i możliwościach rozwojowych firmy. Technika ta wywodzi się z reguły "80-20", która oznacza, że 20% zdarzeń daje 80% efektów i odwrotnie.

⁹² T. Gołębiowski, Zarządzanie strategiczne, planowanie i kontrola, wyd. Difin, Warszawa 2001, s.158

⁹³ G. Gierszewska... Analiza..., op. cit., s.164-165

Prawidłowo przeprowadzona analiza KCS zależy od właściwego wskazania tych zasobów i umiejętności, które w badanym sektorze mają strategiczne znaczenie. Lista kluczowych czynników sukcesu jest inna dla każdego sektora w gospodarce. Dlatego tak ważną cechą jest wskazanie tych elementów, od których zależy sukces firmy w danym sektorze. Aby prawidłowo przeprowadzić analizę pozycji strategicznej firmy konieczne jest zastosowanie jednej z metod:⁹⁴

- Dwuetapowej analizy: pierwszy etap to analiza firmy zgodnie z kryteriami oceniania jej kondycji we wszystkich obszarach i w oparciu o nią sporządzenia słabych i mocnych stron firmy. Drugi etap koncentruje uwagę na kluczowych czynnikach sukcesu i poddaje jej wnikliwej analizie.
- Badania skupiającego się na KCS

Na liście KCS, wśród grupy kryteriów oceny firmy powinny się znaleźć: pozycja firmy na rynku, określana udziałem procentowym; pozycja w dziedzinie kosztów, ustalana na podstawie kosztu jednostkowego, relacji kosztów stałych i zmiennych oraz ich struktury. Kolejnym czynnikiem powinien być image firmy oraz jej obecność na rynku, mierzona znajomością znaku i marki firmy. Następnie umiejętności techniczne oraz poziom, technologii, ocenianej poprzez jakość produktów, nowoczesność technologii czy wielkość wydawanych środków na postęp techniczny, badania i rozwój. Nie powinno również zabraknąć kryterium określającego rentowność i potencjał finansowy oparty o analizę finansową a także poziomu organizacji i zarządzania, określonego za pomocą oceny umiejętności kierowników, pracowników oraz przystosowania struktur organizacyjnych i procedur do osiągniętych celów.⁹⁵

Analiza łańcucha wartości

Metoda opracowana przez M. E. Portera w latach siedemdziesiątych XX wieku. Autor rozumie wartość jako ilość środków finansowych, którą nabywca może zapłacić za to co oferuje mu dostawca. Wartość jest mierzona jako całkowity przychód firmy. W konsekwencji jest to ogląd funkcjonowania firmy przez pryzmat procesu tworzenia wartości. Istotą tej koncepcji jest miara zadowolenia klienta z jakości, niezawodności i ceny produktu w stosunku do kosztu łącznego. Kolejne założenie zakłada, że przewagi konkurencyjnej nie można zrozumieć badając sprawność organizacji jako całości. Aby

⁹⁴ Tamże, op. cit., s.171-176

⁹⁵ M. Strużycki, Zarządzanie przedsiębiorstwem, Wyd. Difin, Warszawa 2004, s.231-232

dokonać analizy firmy niezbędne jest sprawdzenie sprawności różnych przedsięwzięć przez nią dokonywanych. Zatem dla osiągnięcia celów organizacja realizuje pewne sekwencje działań.⁹⁶

Istnieją dwa podstawowe rodzaje łańcucha wartości: łańcuch zewnętrzny i wewnętrzny.⁹⁷

Łańcuch zewnętrzny cechuje się powiązaniem wstecz czyli powiązaniem kooperacyjnymi organizacji z jej dostawcami oraz powiązaniem w przód czyli z dystrybutorami i nabywcami. Jest również jednym z elementów całego systemu łańcucha wartości.

Łańcuch wewnętrzny dotyczy samej organizacji i działań składających się na funkcje podstawowe i pomocnicze.⁹⁸ Do funkcji podstawowych należy zaliczyć: zaopatrzenie, logistykę, produkcję, sprzedaż i usługi posprzedażowe. Natomiast do funkcji pomocniczych zalicza się: zarządzanie strategiczne, polityka kadrowa, strategie marketingowe, finansowe, technologiczne.

Przedstawienie organizacji w formie łańcucha wartości umożliwia ocenę źródeł sukcesów i porażek firmy w jakości pojedynczych jej ogniw oraz koordynację wewnętrzną. Suma wartości generowanych przez te ogniwa powinna przewyższać sumę ich kosztów. Źle funkcjonująca jednostka stanowi słabą stronę firmy i powinna być eliminowana ewentualnie zredukowana ujemną siłą wpływu. Zatem ta metoda ocenia nie tylko zasoby firmy ale również umiejętności, efektywność i innowacyjność ich wykorzystania.⁹⁹

2.3.3 Metody zintegrowane

Formułowanie strategii- jak wiadomo- poprzedzone jest procesami badawczymi. Jedne metody analizują pewne grupy problemów i należą do nich metody omawiane wcześniej. Drugą grupę stanowią metody, które w jednym procesie badawczym scalają ogół problemów i rozwiązują wszystkie zadania badawcze.¹⁰⁰ Są to metody zintegrowane, do których zaliczamy:

- Metody portfelowe: macierz BCG, macierz McKinseya, macierz ADL

⁹⁶ M. Lisiński, *Metody...*, op. cit., s.188

⁹⁷ Tamże, s.189

⁹⁸ Tamże, s.189

⁹⁹ M. Strużycki, *Zarządzanie...*, op. cit., s.232

¹⁰⁰ M. Lisiński, *Metody...*, op. cit., s.201

- Analiza SWOT
- Analiza SPACE

Metody portfelowe należą do grupy metod ilościowych i są uniwersalnymi oraz użytecznymi narzędziami możliwości rozwojowych przedsiębiorstwa. Pierwsze zastosowanie tych metod w analizie działalności firmy było związane z firmą Boston Consulting Group oraz macierzą zwaną jako BCG. Późniejsze modele analiz portfelowych, już udoskonalone i bardziej złożone, są właśnie pochodną macierzy BCG. Rozwój metod nastąpił w związku z coraz trudniejszym zarządzaniem firmą w warunkach dywersyfikacji produktu i narastającą złożonością otoczenia konkurencyjnego. Są trzy sposoby analizy portfelowej. Pierwszy polega na określeniu typów produktów. Drugim sposobem jest badanie cyklu życia produktów. Trzecim prezentacja portfela działalności firmy za pomocą macierzy. W prezentacjach macierzowych jedna zmienna dotyczy otoczenia, druga procesów zachodzących w organizacji.¹⁰¹

Macierz BCG

Jest najstarszą, najprostszą i bardzo użyteczną metodą. Skonstruowana na podstawie dwóch zmiennych tzn. stopy wzrostu rynku oraz relatywnego udziału w rynku analizowanego produktu lub zbioru produktów. Badanie oparte jest na obserwacji cyklu życia produktu i efektu skali. Wynika z nich, że produkty we wczesnych fazach życia nie generują wysokich zysków gdyż wymagają sporych nakładów finansowych. Natomiast wysoką rentowność przynoszą produkty, których udział w rynku jest duży. Do zbudowania macierzy potrzebne są informacje o: udziale każdego wyrobu w przychodach firmy, udziale w rynku każdego wyrobu oraz przebiegu cyklu życia każdego wyrobu i przepływach finansowych generowanych przez te wyroby. Na tej podstawie tworzy się macierz i każdy produkt przyporządkowuje do jednego z pól macierzy. Wyroby w polach mają swoje oznaczenia:¹⁰²

Dojne krowy tzw. "żywiciele", są produktem przynoszącym firmie duże zyski i finansujące pozostałe wyroby. Mają duży udział w rynku, mocną pozycję.

Gwiazdy inaczej „przeboje” o dużej potrzebie finansowej, ale już dające znaczne przychody. Produkt jest konkurencyjny i rozwojowy a tempo wzrostu rynku wysokie co gwarantuje zyski.

¹⁰¹ G. Gierszewska..., Analiza..., op. cit., s.201-202

¹⁰² Tamże, s.204-206

Dylematy czyli „znaki zapytania” są produktami deficytowymi o trudnych do określenia możliwościach. Mają niski udział w rynku, duże potrzeby finansowe.

Kule u nogi czyli „psy”, produkty nierozwojowe. Mają niski udział w rynku, słabą pozycję konkurencyjną i nie generują dodatnich przepływów finansowych.

Analizy macierzy BCG należy dokonywać z punktu widzenia rozwojowego i stopnia zrównoważenia portfela. Portfel rozwojowy oznacza, że firma dąży do wycofywania starych produktów, zastępowania ich młodymi i rozwojowymi. Portfel zrównoważony oznacza, że produkty rentowne generują takie przychody, które pozwolą na inwestowanie w produkty młode a firma pozostaje rentowna.

Mocna strona macierzy BCG jest skupienie uwagi na przepływach finansowych z różnych działów produkcji i użycie tego miernika optymalizacji portfela produkcji. Wadą – ograniczenie analizy do dwóch wskaźników.

Macierz McKinseya (GE)

Jest metodą określającą atrakcyjność przemysłu i pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa w formie tablicy dziewięciopolewej. W macierzy GE punktem odniesienia są trzy strefy: inwestowanie i rozwój, inwestowanie selektywne oraz „zbieranie plonów i wycofywanie się”¹⁰³

W zależności, w której strefie znajduje się firma opracowywane są odpowiednie zalecenia strategiczne (por. Tabela 9). Macierz McKinseya umożliwia badanie produktów w sposób bardziej wszechstronny niż macierz BCG. Zwraca uwagę na konieczność wykonywania wielokryterialnej oceny zarówno sektora jaki i przedsiębiorstwa. Uwzględnia różne czynniki z obszaru kluczowych czynników sukcesu. Wadą tej metody są subiektywne oceny czynników, determinujących współrzędne macierzy oraz pominięcia faz cyklu życia produktu.

¹⁰³ A. Stabryła, Zarządzanie..., op. cit., s.183

Tabela 9. Strefy oraz zalecenia strategiczne McKinseya

Pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa	Atrakcyjność przemysłu		
		wysoka	średnia
silna	Utrzymanie za wszelką cenę pozycji lidera	Utrzymanie pozycji, nadążanie za rozwojem	Poprawianie rentowności („leczenie”)
średnia	Poprawianie pozycji	Rozważne poprawianie rentowności	Selektywne wycofywanie (segmentacja)
słaba	Podwojenie nakładów lub porzucenie	Stopniowe i selektywne wycofanie się	Porzucenie, zaprzestanie zasilania

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Stabryła, Zarządzanie Strategiczne w teorii i praktyce firmy, Wyd. PWN, Warszawa-Kraków 2000, s.184-185

Oznaczenie:

Inwestowanie i rozwój
Inwestowanie selektywne
„zbieranie plonów i wycofywanie się”

Macierz ADL

Metoda jakościowa opracowana przez firmę doradczą A.D. Little`a. Zawiera dwa wymiary: pozycję konkurencyjną, która odnosi się do analizy firmy i jest z reguły wynikiem tzw. kluczowych czynników sukcesu oraz dojrzałość dziedziny, która jest rezultatem analizy faz cyklu życia produktu.¹⁰⁴

W macierzy ADL wyróżnione zostały trzy potencjalne pola strategii: strategię rozwoju naturalnego, strategię rozwoju selektywnego oraz strategię porzucenia. Ciekawym zagadnieniem w tej macierzy jest analiza rozkładu rentowności i ryzyka konkurencji, zależnej od stopnia pozycji konkurencyjnej. Jak również analiza zapotrzebowania finansowego i ryzyka sektorowego w stosunku do stopnia fazy życia produktu. Badania wskazują, że w miarę wzrostu pozycji konkurencyjnej maleje ryzyko i rośnie rentowność. Natomiast

¹⁰⁴ Zarządzanie Strategiczne..., pr. zb. pod red. R. Krupskiego, op. cit., s.175-176

z badań cyklu życia produktu wynika, że wraz ze starzeniem się produktu powinny zmniejszać się nakłady finansowe oraz ryzyko sektorowe wskutek nieopłacalności konkretnej działalności.

Zgodnie z koncepcją macierzy ADL o charakterze strategii decyduje pomiar fazy cyklu życia produktu, a pozycja konkurencyjna decyduje o intensywności i zakresie działania danej strategii.

Analiza SWOT

Metoda SWOT jest kompleksowym narzędziem badania otoczenia firmy oraz analizy jej wnętrza. Jest oparta na schemacie klasyfikacji (Rys.7) wszystkich czynników wpływających na obecną i przyszłą pozycję firmy. Dzieli się je na:¹⁰⁵

- Zewnętrzne w stosunku do firmy i mające postać uwarunkowań wewnętrznych
- Mające negatywny wpływ na firmę i wpływ pozytywny

Skrzyżowanie dwóch podziałów daje cztery kategorie czynników (por. Rys.7).

Rys. 7. Klasyfikacja czynników wpływających na pozycję strategiczną organizacji w analizie SWOT

	Szanse	Zagrożenia
czynniki	Mocne strony	Słabe strony
	pozytywne	negatywne

Źródło: G. Gierszewska, M. Romanowska, Analiza strategiczna przedsiębiorstwa, Wyd.PWE,Warszawa2003, s.236

Analiza SWOT polega na umiejętnym zagospodarowaniu rozpoznanych atutów i słabości firmy oraz szans i zagrożeń płynących z otoczenia. Proces formułowania strategii

¹⁰⁵ G. Gierszewska..., Analiza..., op. cit., s.236

firmy za pomocą analizy SWOT składa się z siedmiu faz. Cztery pierwsze dotyczą analizy strategicznej. Kolejne trzy obejmują czynności projektowania i wyboru strategii.

H. Weihrich wyróżnił cztery sytuacje strategiczne, których układ jest zależny od czynników wewnętrznych i zewnętrznych oraz cztery odpowiadające im strategię. Są to:¹⁰⁶

Sytuacja SO- strategia maxi-maxi, dotycząca firmy, w której dominują mocne strony a w otoczeniu przeważają szanse;

Sytuacja WO- strategia mini-maxi, dotycząca przedsiębiorstwa z przewagą słabych stron, ale ze sprzyjającymi warunkami zewnętrznymi;

Sytuacja ST- strategia maxi-mini, określająca niekorzystny układ warunków zewnętrznych dla przedsiębiorstwa, które ma duży potencjał wewnętrzny;

Sytuacja WT- strategia mini-mini, pozbawiona szans rozwojowych, firma o niewielkim potencjale zmian działa w niekorzystnym otoczeniu.

Ocena szans i zagrożeń pozwala wytypować sytuacje strategiczne i odpowiadające im działania. Z kolei analiza atutów i słabości firmy na tle rywali umożliwia określenie jej pozycji konkurencyjnej.

Analiza SPACE

Jest wielokryterialną, coraz bardziej popularną metodą projektowania strategii. Jej autorzy: A.J. Rowe, R.O. Mason oraz K.E. Dickela sformułowali odmienne podejście do analizy otoczenia i sytuacji firmy, opisując i badając czynniki według czterech podstawowych kryteriów. Dwa dotyczą przedsiębiorstwa i należą do nich: siła finansowa firmy oraz zdolność konkurencyjna firmy. Dwa pozostałe ujmują jej otoczenie czyli siłę sektora, w której firma działa oraz stabilność sektora. Poszczególne kryteria są rozstawione na układzie współrzędnych. Siłę finansową firmy przeciwstawia się stabilności sektora, a siłę danego sektora ze zdolnościami konkurencyjnymi przedsiębiorstwa.¹⁰⁷

Określenie determinant poszczególnych kryteriów oraz obliczenie średniej wartości współrzędnych (według umownej sześciopunktowej skali) pokazuje pozycję strategiczną

¹⁰⁶ Tamże, s.240-241

¹⁰⁷ M. Lisiński, Metody..., op. cit., s.253

firmy. Jest ona wyznacznikiem wyboru jednej ze strategii: agresywnej, konserwatywnej, defensywnej czy konkurencyjnej.

Metoda SPACE zakłada, że słaba pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa może być wynagradzana atrakcyjnością sektora i odwrotnie. Funkcjonowanie w sektorze schyłkowym może być wynagradzane wysoką pozycją konkurencyjną w sektorze. Podobnie dobra sytuacja finansowa przedsiębiorstwa umożliwia swobodne działanie w zmiennym otoczeniu, a stabilne otoczenie nie wymaga dużych zasobów finansowych.¹⁰⁸

¹⁰⁸ Z. Janasz..., Zarządzanie strategiczne..., op. cit., s.212-213

3 Charakterystyka przedsiębiorstwa „Litwiński -Transport-Sprzęt-Budownictwo”

3.1 Przedmiot działalności firmy¹⁰⁹

„Litwiński Transport- Sprzęt- Budownictwo” jest prywatną firmą z siedzibą w miejscowości Tęgoborze koło Nowego Sącza. Jej właścicielem jest Piotr Litwiński. Firma pracuje nieprzerwanie od 1985 roku. Przedmiotem działalności firmy jest:

- a) Transport międzynarodowy i spedycja
- b) Serwis samochodów i naczep
- c) Budownictwo
- d) Roboty ziemne z użyciem ciężkiego sprzętu
- e) Hotel i gastronomia
- f) Szkolenia
- g) Okręgowa stacja kontroli pojazdów
- h) Handel detaliczny

W początkowym okresie firma zajmowała się głównie robotami ziemnymi i budownictwem. W latach 1985 –1995 wykonywała roboty na następujących budowach:

- Kopalnia Węgla Brunatnego Bełchatów, wykonując masowe roboty ziemne oraz rowy opaskowe ze sprowadzaniem wód rurociągami stalowymi .
- Budowa autostrady północ południe na odcinku Piotrków Trybunalski - Tuszyn.
- Budowa autostrady Kraków- Katowice
- Budowa zapory wodnej w Czorszynie
- Budowa zapory wodnej w Klimkówce koło Gorlic.
- Budowa zapory wodnej w Nieliszu koło Zamościa
- Roboty rekultywacyjne w Kopalni Węgla Kamiennego Jan Kanty w Jaworznie.
- Budowa budynku pras filtracyjnych wraz z montażem maszyn w Kopalni Węgla Kamiennego Jan Kanty w Jaworznie.

¹⁰⁹ Opracowano na podstawie: materiałów i informacji uzyskanych w firmie ”Litwiński”, dział księgowy

- Roboty odkrywkowe w Kopalni Surowców Skalnych w Krzeszowicach i Zakładach Ceramiki LEYER w Tarnowie

Firma dysponuje nowoczesnym sprzętem do robót wyburzeniowych (koparką z wsięgiem do 30m, kruszarką). Łączenie sprzętu służącego do wykopu (koparek różnych typów i wielkości, ładowarek, spycharek, samochodów samowyładowczych- wywrotek, młotów hydraulicznych, nożyc do cięcia betonu) oraz do wyburzeń pozwala firmie na przyjmowanie dużych zleceń.

Przedsiębiorstwo posiada 13 samochodów samowyładowczych oraz 3 samowyładowcze zestawy o kubaturze 48m³ i ładowności 26ton. Ponadto dysponuje następującym sprzętem:

Koparki:

- koparka o wsięgu 18m
- koparka do wyburzeń
- 2 koparki DOSAN (łyżka 4m³)
- 2 koparki Daewoo (łyżka 2m³)
- koparka kołowa

Ładowarki:

- 6 ładowarek Ł-34/Ł-35

Kruszarka:

- kruszarka udarowa o wydajności 250 t/h

Spycharki:

- 3 spycharki TD 15C
- spycharka TD 15C (błotniak)
- spycharka D65E

Żurawie samojezdne (Dźwigi):

- 2 żurawie HYDROS (35 ton)
- żuraw samojezdny gąsienicowy (60 ton)
- żuraw samojezdny POLAN (16 ton)
- żuraw samojezdny Jelcz (10 ton)

Posiada także własny samochód do przerzutu sprzętu budowlanego (do 40 ton).

Od 1991 roku firma podjęła działalność w zakresie międzynarodowego transportu i spedycji. Właśnie w tym zakresie, w 2003 roku, uzyskała certyfikat PN-EN ISO 9001:2001. Obecnie dysponuje własną flotą (ponad 80 zestawów), składającą się głównie z pojazdów marki Volvo. Wszystkie pojazdy przystosowane są do przewozu materiałów niebezpiecznych (ADR) oraz wyposażone są w system pozycjonowania satelitarnego GPS. Nowoczesny sprzęt, jak również stały kontakt z doświadczoną kadrą kierowców, pozwalają zapewnić najwyższą jakość usług w zakresie transportu, zgodną z normami ISO 9002. Od 1991 roku firma prowadzi także własną spedycję międzynarodową. Zatrudnia profesjonalną, doświadczoną kadrę spedytorów, posługujących się językiem angielskim, francuskim oraz – zgodnie z preferowanymi kierunkami transportu – włoskim i hiszpańskim. Głównie kierunki przewozów to: Italia, Francja, Hiszpania, Grecja, Rosja, Ukraina, Anglia. Posiadany sprzęt jest nowoczesny i sprawny: ciągniki i naczepy są średnio 5 letnie.

Od roku 2000 firma uruchomiła hotel na 70 miejsc, wraz z zapleczem gastronomicznym i wypoczynkowym. Oferuje on pokoje standardowe, o podwyższonym standardzie oraz 4 apartamenty. W 2002 roku hotel został zakwalifikowany do grupy hoteli dwugwiazdkowych. Hotel Litwiński świadczy usługi w zakresie organizacji różnorodnych form:

- Targów i imprez wystawienniczych
- Zjazdów i konferencji
- Sympozjum naukowych
- Spotkań integracyjnych

Do dyspozycji gości jest 8 sal konferencyjnych z niezbędnym wyposażeniem, które w zależności od charakteru spotkania (bądź ilości uczestników) mogą pomieścić od 20 do 200 osób. W wyposażeniu znajduje się: rzutnik multimedialny, rzutnik slajdów, ekran, flipchart, nagłośnienie, mikrofony bezprzewodowe, odtwarzacz DVD, MP3, VHS, TV, dostęp do Internetu HOT-SPOT, moduł estradowy. W trakcie trwania konferencji, szkoleń, spotkań integracyjnych zapewniane jest zaplecze gastronomiczne. Hotel Litwiński zajmuje się również organizacją bankietów, przyjęć weselnych, komunii, studniówek. Na te okazje są do dyspozycji dwie sale restauracyjne i dwie sale taneczne wraz z obsługą. Ponadto, bankiety i przyjęcia są organizowane z oprawą muzyczną. Imprezy plenerowe-takie jak grill i ogniska-połączone są z indywidualnymi zamówieniami(np. pieczenie prosiaka) a biesiady z udziałem regionalnej kapeli. Dodatkowo w ofercie są masaże lecznicze, specjalne i masaże

wyszczuplające i modelujące sylwetkę. Obok hotelu zlokalizowany jest kort tenisowy i boisko do piłki plażowej. Obiekty te są oświetlone, co pozwala na korzystanie z nich w godzinach wieczornych. Hotel posiada duży parking oraz bar czynny całą dobę i bezpłatny Internet bezprzewodowy Wi- Fi.

Wraz z uruchomieniem hotelu firma rozpoczęła *działalność szkoleniową*. Ośrodek szkoleniowy posiada bardzo dobre zaplecze dydaktyczne, profesjonalne i kompleksowe sale szkoleniowe, kadre szkoleniową o odpowiednim doświadczeniu i kompetencjach. Praktykę nabywa się dzięki wykorzystaniu zaplecza technicznego firmy. Ośrodek posiada własną pracownię psychologiczną. Oferta szkoleń z każdym rokiem się poszerza. Obecnie realizowane są następujące kursy i szkolenia:

1. Prawo jazdy kategorii: B, C, C + E
2. Kurs instruktorów nauki jazdy (wszystkie kategorie)
3. Zawodowe dla kierowców (przewóz osób i rzeczy) -szkolenia okresowe, kwalifikacja wstępna, kwalifikacja wstępna przyspieszona, kwalifikacja wstępna uzupełniająca
4. Certyfikat kompetencji zawodowych przewoźnika (CPC)
5. ADR- przewóz towarów niebezpiecznych
6. BHP- wszystkie stopnie
7. BHP- zatrudnionych w górnictwie odkrywkowym
8. Kursy operatorów: żurawi wieżowych, żurawi przenośnych HDS, wózków jezdniowych wraz z uprawnieniami do bezpiecznej wymiany butli gazowej, wózków jezdniowych specjalizowanych (tzw. koparki i ładowarki teleskopowe)
9. Kurs operatorów– klasa III uprawnień: koparko-ładowarki, koparki jednonaczyniowe, ładowarki jednonaczyniowe, spycharki, walce drogowe, przecinarki do nawierzchni dróg, maszyn do rozkładania mieszanek bitumicznych, narzędzi udarowych ręcznych, betoniarki, zagęszczarki i ubijaki wibracyjne, piły mechaniczne do ścinki drzew, montażysta rusztowań budowlano-montażowych metalowych, maszyny do produkcji, sortowania i uszlachetniania kruszyw (kruszarki)
10. Kurs operatorów- klasa II uprawnień: koparki jednonaczyniowe, ładowarki jednonaczyniowe, spycharki, walce drogowe, maszyny do rozkładania mieszanek bitumicznych, maszyny do produkcji, sortowania i uszlachetniania kruszyw (kruszarki)
11. Kurs operatorów – klasa I uprawnień: koparki jednonaczyniowe, ładowarki jednonaczyniowe, spycharki,

Od roku 2004 uruchomiono *Okręgową Stację Kontroli Pojazdów* oraz uzyskano licencje na sprzedaż paliw. Stacja diagnostyczna przede wszystkim kontroluje sprawności wyjeżdżających w trasę własnych samochodów, ale poza tym świadczy usługi w zakresie przeglądów rejestracyjnych:

- samochodów osobowych
- pojazdów sprowadzonych z zagranicy
- samochodów ciężarowych
- autobusów
- ciągników rolniczych
- pojazdów rodzaju SAM
- instalacji gazowych
- naczep i przyczep do pojazdów ciągnących

Posiada warsztat w tym także warsztat obsługi i naprawy TIR, autoryzowany serwis naczep: Kogel, Schmitz, osi: BPW, SAF, podpór: JOST oraz pneumatyki i zaworów hamulcowych Bosch, Wabco, Knorr-Bremse, oraz Hadex Grau. Przy warsztacie posiada własny magazyn części, głównie do pojazdów Volvo. Stacja jest dostępna dla klientów nawet w godzinach nocnych po uprzednim uzgodnieniu telefonicznym. W roku 2005 uruchomiono kolejną stację kontroli pojazdów w Chrzanowie a w 2007 roku w Olkuszu.

Firma współpracuje z wieloma dostawcami, wśród których jest dziewięciu dostawców strategicznych. Ich klasyfikację przedstawia poniższa tabela nr 10.

Tabela 10. Lista kwalifikowanych dostawców

Nazwa dostawcy	Asortyment dostaw/rodzaj usług	Kategoria oceny
Continental Opony Polska Sp. z o.o.	Ogumienie	A
CMC Gnojnik	Paliwo	A
Arge Firma handlowa Sp. z o.o.	Oleje, smary	D
Części TIR H. i E. Chlebek	Części samochodowe	D
Firma „Wanicki” W. Wanicki	Części DAF	C

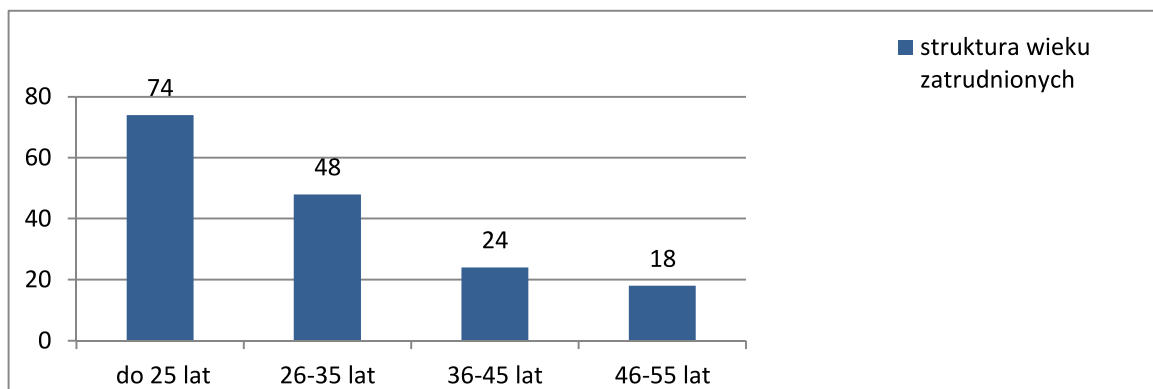
Suder and Suder Sp. z o. o.	Części samochodowe	B
Wurth polska Sp. Z o. o.	Akcesoria	A
Volvo Polsk Sp. z o. o.	Części samochodowe	A
Martex, Rybnik	Części zamienne	A
PHUP Opoltrans	Części samochodowe	B
Orlen Petro Tank	Paliwo	D
Autos	Części zamienne	B
Track Partner Sp. z o. o.	Części samochodowe	D
P.H.U. "Behamot" Sp. z o. o.	Części samochodowe	D
BPW Polska Sp. z o. o.	Części naczep	A
Hurtownia Łożysk Z. Wolak	Łożyska	B
EWT Truck and Trailer Polska Sp. z o. o.	Części do naczep	A
Timex S.A. Warszawa	Części naczep	A
Midac Polska	Akumulatory	D
SHEL Polska Sp. z o. o	Oleje, smary	A
Zakład Obsługi Spycharek L. Porębski	Części do sprzętu	B
Kategorie dostawców: A -dostawca strategiczny B - dobry dostawca C - dostawca o ocenie zadawalającej D - dostawca realizujący dostawy awaryjne		

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z firmy ,dział księgowy

Przedsiębiorstwo „ Litwiński –Transport- Sprzęt –Budownictwo” zatrudnia zespół ludzi posiadających odpowiednie do stanowiska pracy kwalifikacje zawodowe, doświadczenie w pracy w zakładach górniczych, (w trudnych warunkach i w różnych miejscach w kraju) ORAZ w wykonywaniu robót ziemnych i budowlanych charakteryzujących się wysoką

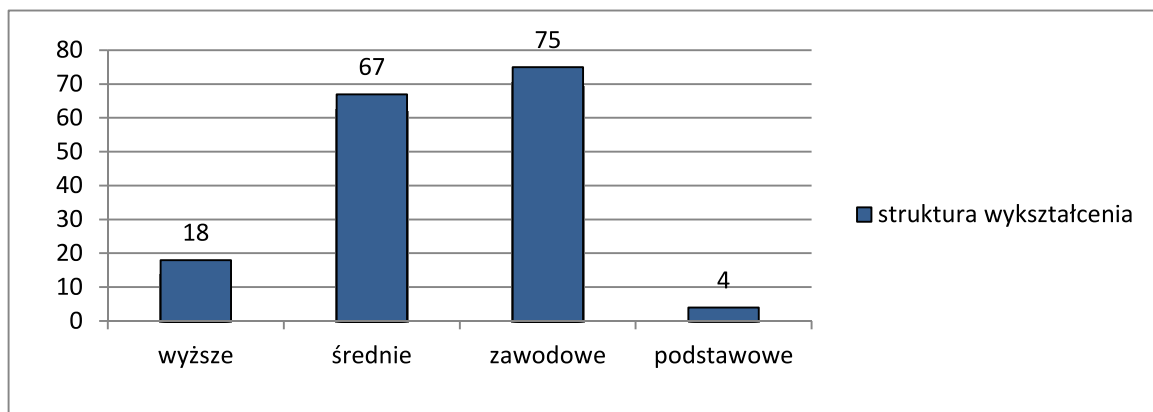
dyscypliną zawodową. Obecnie zatrudnia 164 osoby, w tym 33 kobiety i 131 mężczyzn. Wiek i wykształcenie pracowników firmy przedstawiają wykresy nr 1 i 2. Jak z nich wynika, firma zatrudnia 80% ludzi młodych do 35 roku życia. Wśród nich największą grupę stanowią pracownicy do 25 lat. Są to głównie byli praktykanci i stażyści. Duża liczba pracowników z wykształceniem zawodowym (patrz Wykres 2) wynika z otwartości firmy na współpracę ze szkołami zawodowymi.

Wykres 1. Struktura wieku zatrudnionych w firmie Litwiński



Źródło: opracowanie własne na podstawie informacji z firmy, dział księgowy

Wykres 2. Struktura wykształcenia w firmie Litwiński



Źródło: opracowanie własne na podstawie informacji z firmy, dział księgowy

Pracodawca samodzielnie ustala zasady wynagradzania pracowników, na podstawie opracowanego we własnym zakresie taryfikatora stanowisk pracy oraz tabeli płac. Wynagrodzenie ustalane jest tak aby odpowiadało rodzajowi wykonywanej pracy, kwalifikacjom wymaganych przy jej wykonywaniu i uwzględnieniu ilości i jakości wykonywanej pracy.

Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa jest dostosowana do celów i zasobów firmy. Wskazuje na stopień specjalizacji, podział pracy oraz stopień odpowiedzialności i zakres podejmowania decyzji. Przedstawia ją załącznik 1. Wynika z niego, iż bezpośrednio właścicielowi podlegają: Dyrektor ds. technicznych, Dyrektor ds. Marketingu i Logistyki, Główny Księgowy oraz Samodzielne stanowisko ds. Kadr i Administracji oraz Hotel.

Dyrektor do spraw technicznych realizuje zadania z zakresu BHP, nadzoruje pracę stacji obsługi samochodów, kontroluje sprawność techniczną pojazdów, nadzoruje pracę magazynu i zaopatrzenia. Ponadto kieruje polityką jakości w podległych komórkach i nadzoruje bezpośrednio: inspektora BHP, kierownika warsztatu i kierownika zaopatrzenia.

Do głównych zadań *Dyrektora ds. Marketingu i Logistyki* należy: realizacja zadań z zakresu BHP, kierowanie polityką jakości i nadzór nad jej realizacją w podległych jednostkach, nadzór nad pracą spedycji międzynarodowej i transportu międzynarodowego oraz zabezpieczenie przewozów dla transportu międzynarodowego. Nadzoruje bezpośrednio: Spedycję, Transport, stanowisko ds. szkód i ubezpieczeń.

Zadaniem *głównego księgowego* jest prowadzenie ewidencji księgowej operacji gospodarczych firmy, prowadzenie finansów firmy i rozliczeń, nadzór nad kształtowaniem właściwych relacji ekonomicznych firmy i efektywności działania, prowadzenie polityki płacowej, rachuby płac i ubezpieczeń pracowniczych oraz czuwanie nad jakością pracy księgowości i rachuby płac.

3.2 Sytuacja ekonomiczno- finansowa firmy

Rok 2012 dla firmy Litwiński był 27 rokiem działalności i, z kolei, 7 rokiem, w którym firma osiągnęła dodatni wynik finansowy. Powodem takiej sytuacji jest, wydaje się, konsekwentna realizacja programu rozwoju firmy przyjętego na lata 2005-2015.

W celu przedstawienia aktualnej sytuacji finansowej firmy warte analizy są podstawowe sprawozdania finansowe, tj. bilans oraz rachunek zysków i strat.

Bilans jest obowiązkowym sprawozdaniem. Prezentuje stan i strukturę posiadanych przez firmę aktywów czyli majątku oraz wskazuje źródła ich finansowania - pasywa. Wartość zasobów majątku podzielona jest na aktywa trwałe i aktywa obrotowe. Pierwsze występują w wielu procesach gospodarczych, charakteryzują się stopniowym zużyciem dłuższym niż

jeden rok. Natomiast aktywa obrotowe są przeznaczone do zużycia w ciągu roku. Składnikami pasywów są: kapitał własny i zobowiązania. Struktura majątku trwałego zależy od charakteru działalności jaką prowadzi firma. W analizowanej firmie wartość składników aktywów trwałych jest wysoka. Świadczą o tym dane z bilansu. W ostatnich latach (2010-2012) największy udział w środkach trwałych mają środki transportu. Obok nich znajdują się nieruchomości, maszyny, urządzenia oraz grunty. Można zatem wnioskować, że prowadzone działalności: hotelarska, budowlana i transportowa wymagają od firmy posiadania odpowiednich zasobów rzeczowych

Tabela 11. Bilans przedsiębiorstwa „Litwiński”

Bilans na dzień 31-12-2012			
AKTYWA		Stan na 31.12.2011	Stan na 31.12.2012
A	AKTYWA TRWAŁE	21.654.890,67	24.171.563,66
I	Wartości niematerialne i prawne	0,00	0,00
II	Rzeczowe aktywa trwałe	17.019.132,35	19.533.121,34
1	Środki trwałe	13.611.879,95	16.533.121,34
2	Środki trwałe w budowie	3.407.252,40	2.870.812,80
III	Należności długoterminowe	0,00	0,00
IV	Inwestycje długoterminowe	4.635.758,32	4.638.442,32
1	Nieruchomości	903.758,32	903.758,32
2	Długoterminowe aktywa finansowe	3.732.000,00	3.734.684,00
V	Długoterminowe rozliczenia międzyokresowe	0,00	0,00
B	AKTYWA OBROTOWE	12.987.819,26	20.719.041,39
I	Zapasy	1.851.816,68	1.611.739,80

II	Należności krótkoterminowe	9.937.851,34	17.845.807,64
III	Inwestycje krótkoterminowe	631.538,01	739.846,12
IV	Krótkoterminowe rozliczenia międzyokresowe	566.613,23	521.647,83
	AKTYWA RAZEM	34.642.709,93	44.890.605,05
	PASYWA		
A	Kapitał (fundusz) własny	12.700.965,09	15.145.956,05
B	Zobowiązania i rezerwy na zobowiązania	21.941.744,84	29.744.649,00
I	Rezerwy na zobowiązania	0,00	0,00
II	Zobowiązania długoterminowe	7.794.487,00	10.720.358,71
III	Zobowiązania krótkoterminowe	14.046.180,66	18.934.456,58
IV	Rozliczenia międzyokresowe	101.077,08	89.833,71
	PASYWA RAZEM	34.642.709,93	44.890.605,05

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z firmy, dział księgowy

Rachunek Zysków i Strat jest kolejnym z podstawowych sprawozdań finansowych jednostki. Informuje on o efektywności poszczególnych rodzajów działalności oraz ogólnym wyniku finansowym firmy. Pokazuje zdolność przedsiębiorstwa do generowania zysków samofinansowania, przedstawia strumienie pieniężne. Sprawozdanie to może być sporządzane w wariantcie porównawczym i w wariantcie kalkulacyjnym. W firmie Litwiński stosowany jest wariant porównawczy(por. Tabela 12)

Tabela 12. Rachunek wyników firmy Litwiński

Rachunek Zysków i Strat (wariant porównawczy)			
Lp.	Wyszczególnienie	Za okres	
		01.01.2011- .31.12.2011	01.01.2012- .31.12.2012
A	Przychody netto ze sprzedaży	54.207.526,87	61.016.892,21
B	Koszty działalności operacyjnej	48.401.063,48	56.054.879,43
C	Zysk (strata) ze sprzedaży	5.806.463,39	4.962.012,78
D	Pozostałe przychody operacyjne	958.289,29	523.695,74
E	Pozostałe koszty operacyjne	450.979,86	200.206,99
F	Zysk (strata) z działalności operacyjnej	6.313.772,82	5.285.501,53
G	Przychody finansowe	578.078,15	21.695,52
H	Koszty finansowe	1.455.904,23	1.412.006,54
I	Zysk (strata) z działalności gospodarczej	5.435.904,23	3.895.190,51
	Zysk (strata) netto	5.435.904,23	3.895.190,51

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z firmy, dział księgowy

Przedstawiając sytuację majątkowo- finansową badanego przedsiębiorstwa zaprezentować warto również wybrane wskaźniki finansowe. Są one bowiem kontynuacją analizy i są porównaniem poszczególnych elementów bilansu z elementami rachunku zysku i strat. Każdy ze wskaźników daje obraz kondycji majątkowo -finansowej firmy. I tak;

Tabela 13. Wybrane wskaźniki finansowe firmy Litwiński

Lp.	Wskaźniki	Rok 2010	Rok 2011	Rok 2012
1	Płynność stopnia I	0,04	0,04	0,04
2	Ogólnego zadłużenia	0,65	0,63	0,66
3	Rentowności aktywów	0,23	0,16	0,09
4	Rentowności kapitału własnego	0,64	0,42	0,26
5	Udziału kapitału własnego	0,35	0,37	0,34
6	Majątku trwałego	0,57	0,63	0,54
7	Obrotu należnościami	0,79	0,67	0,54

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z rachunku zysków i strat oraz bilansu firmy, dział księgowy

Wskaźnik *płynności gotówkowej* (I stopnia) to zdolności firmy do regulowania bieżących zobowiązań.

Wskaźnik *ogólnego zadłużenia* obrazuje, w jaki sposób aktywa jednostki finansowane są kapitałami obcymi. Powinien mieścić się w przedziale 0,57-0,67. Zbyt wysoki poziom świadczy o znacznym zadłużeniu jednostki i sporym ryzyku finansowym.

Wskaźnik *rentowności aktywów* mierzy efektywność zaangażowanego w firmie majątku. Im wyższa wartość wskaźnika to tym lepsza sytuacja jednostki bowiem jest ona w stanie osiągnąć większy zysk niższym nakładem.

Następny ze wskaźników, *rentowności kapitału własnego* bada stopę zwrotu osiągniętego przez firmę w stosunku do zaangażowanego kapitału własnego. Rosnąca wartość wskaźnika świadczy o poprawiającej się sytuacji w przedsiębiorstwie.

Kolejny wskaźnik, *udziału kapitałów własnych*, określa stopień samofinansowania działalności przez firmę. Wysoki poziom wskaźnika świadczy o wysokim zaangażowaniu

środków własnych i dużej suwerenności wobec otoczenia, stabilności oraz wypłacalności wobec wierzycieli. Pożądana wielkość tego wskaźnika to przedział 0,33-0,43.

Natomiast wskaźnik *obrotu należnościami* dostarcza informacji o przychodach ze sprzedaży w relacji do średniego stanu należności. Informuje o intensywności obrotu należnościami.

Z kolei zasadnicze znaczenie w badaniu struktury majątkowej mają wskaźniki wyposażenia firmy w określone środki. Najistotniejsze są wskaźniki wyposażenia jednostki w trwałe i obrotowe składniki majątku.

W przypadku firmy Litwiński, większość wskaźników utrzymuje przybliżone wartości i w przeciągu kolejnych lat mieści się w bezpiecznym przedziale (por. Tabela 13). Gwarantuje zatem utrzymanie równowagi ekonomiczno-finansowej. Dobrym sygnałem dla firmy jest zwiększająca się sprzedaż.

Mimo znacznej konkurencji na rynku i ogólnie europejskiego kryzysu gospodarczego sprzedaż usług, produktów i towarów wzrosła w roku 2011 w stosunku do roku 2010 o 8,6%. Taką samą wartość uzyskała porównując rok 2011 do sprzedaży w 2012 roku. Przychody z działalności przedsiębiorstwa są pogrupowane według struktury przedstawionej w tabeli numer 14.

Tabela 14. Źródła przychodów z działalności firmy Litwiński

Lp.	Rodzaj działalności	Sprzedaż 2010	Udział %	Sprzedaż 2011	Udział %
1	Transport międzynarodowy	18.539.265,59	38	23.471.240,32	44
2	Usługi wspomagające górnictwo	6.399.629,35	13	7.250.487,23	14
3	Usługi przeładunkowe	1.420.061,44	3	2.355.640,52	4
4	Budownictwo	8.800.780,35	18	4.685.059,82	9
5	Usługi wspomagające	7.073.883,86	14	8.285.045,75	16

	transport				
6	Handel detaliczny paliwami	4.199.086,98	9	4.858.068,04	9
7	Hotelarstwo i usługi gastronomiczne	1.155.987,56	2	524.150,47	1
8	Szkolenia	1.348.584,12	3	1.714.852,00	3
	Razem	48.937.278,55	100%	53.144.544,15	100%

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z firmy, dział księgowy

Analizując przychody ze sprzedaży według rodzaju działalności widać, że najbardziej dochodową jest działalność podstawowa, czyli transport międzynarodowy i usługi wspomagające transport. Zauważyć można bowiem tendencję wzrostową w tym segmencie i tym samym upatrywać na tym obszarze szans w osiągnięciu większych zysków przez przedsiębiorstwo. Nieznaczny wzrost zysku odnotowano w usługach wspomagających górnictwo i w szkoleniach. Natomiast wyraźną tendencję spadkową odnotowuje się w usługach budowlanych i hotelarskich. Niemniej jednak, na każdej płaszczyźnie firma wypracowuje dodatni wynik.

3.3 Plany i zamierzenia na kolejne lata

Firma Litwiński –Transport –Sprzęt –Budownictwo w ciągu kilkadziesiąt lat prowadzenia działalności wypracowała sobie markę solidnej firmy. Jest związana wieloletnimi umowami z wieloma dużymi eksporterami w Polsce i firmami zagranicznymi. Podejmuje odważne inwestycje, stawia na rozwój. Program przyjęty na lata 2005-2015 jest realizowany zgodnie z jego wytycznymi i dotyczy: ¹¹⁰

a) Planu organizacyjnego.

Firma przewiduje wzrost zatrudnienia ze 101 zatrudnionych przed rokiem 2005 do 180 osób w roku 2015 (obecnie są to 164 osoby), głównie o kierunkach mechanicznych i kierowców. Podstawowym kierunkiem działania w polityce kadrowej jest dążenie do

¹¹⁰ Opracowano na podstawie informacji z firmy „Litwiński”, dział księgowy

podnoszenia kwalifikacji zatrudnionych pracowników w kierunku elektroniki, organizacji pracy, prawa kierowców do przewozu ładunków niebezpiecznych oraz języków obcych. W planach na lata 2005-2015 jako główny kierunek oddziaływania instrumentami płacowymi na rozwój świadczonych usług, przyjęto wiązanie wyników działów i poszczególnych osób z konkretnymi wynikami na danym stanowisku. Efektem tego jest premiowanie:

- kierowców za bezawaryjną jazdę, terminowość i jakość wykonywanych usług
- pracowników spedycji według wyników badania stopnia zadowolenia klientów
- pracowników warsztatu za wyniki w obniżaniu poziomu reklamacji oraz ocenę zadowolenia

Za główne zadania organizacyjne długoterminowe przyjęto powiększenie bazy transportu międzynarodowego do 150 zestawów (ciągnik siodłowy-naczepa), spełniających wymagania ekologiczne, uzyskanie stanu taboru w stałej obsłudze serwisowej 150 pojazdów ponad stan własnych a także uzyskanie certyfikatu jakości na działalność hotelową i uruchomienie przewozu przesyłek drobnicowych.

b) Planu technicznego.

W zakresie taboru samochodowego przyjęte założenia dotyczą podwyższenia wyników gotowości technicznej z poziomu 87% do 95%. Dotychczasowe przebiegi kilometrów w ciągu roku przypadające na jeden pojazd mają być efektywniej wykorzystywane poprzez działania logistyczne eliminujące puste przebiegi, przebiegi krzyżujące się i przebiegi powrotne. Ponadto plan zakłada racjonalizację przewozów dużymi naczepami i wykorzystanie bazy technicznej w Jaworznie oraz systematyczną wymianę naczep na wysoko gabarytowe. Kolejne zamierzenia dotyczą warsztatu-serwisu. W planach jest wyposażenie warsztatu w dodatkowe urządzenia diagnostyczne, wykorzystywanie stacji kontroli pojazdów do ceny stanu technicznego własnych pojazdów i zorganizowanie nowoczesnej narzędziowni. W działalności budowlanej planowane jest wprowadzenie do przewozu materiałów sypkich naczep trzyosiowych, modernizacja sprzętu ciężkiego oraz podjęcie nowych robót specjalistycznych z zakresu ochrony środowiska. Z kolei w działalności hotelarskiej zamierzenia dotyczą modernizacji recepcji i uruchomienia zaplecza rehabilitacyjnego a także sali gimnastycznej.

c) Planu ekonomiczno-finansowego.

Założenia dotyczą prognozy tempa wzrostu gospodarczego firmy na lata 2005-2015 w wysokości 7% rocznie. W planie jest zabezpieczenie środków na planowane inwestycje z zysku oraz z kredytów, zapewnienie środków na planowanie przedsięwzięcia poprawy jakości i uzyskanie odpowiednich certyfikatów, zapewnić środki na kształcenie pracowników i wiązanie wyników pracy z wynagrodzeniem, zwiększenie wskaźnika rotacji należności o 20% poprzez efektywniejszą egzekucję terminowości wpłat i utrzymanie właściwej relacji między finansowaniem inwestycji z kapitału własnego i obcego.

d) Planu działań marketingowych.

Działania marketingowe obejmują, po pierwsze sferę informacyjną i dotyczą wejścia do baz danych w internecie we Włoszech, Austrii, Francji i Hiszpanii, informacji wizualnej na naczepach z uwzględnieniem posiadanych certyfikatów jakości, organizacji paneli eksporterów i importerów towarów z przewoźnikami, organizacji wspólnych z kontrahentami szkoleń z zakresu przewozów, wprowadzenia systemu satelitarnego śledzenia pojazdów, systematycznych wizyt u kontrahentów z informacjami o nowych rozwiązaniach organizacyjnych i technicznych w transporcie. Planowane działania dotyczą również przejmowania klientów firm wypadających z rynku.

Drugim ważnym aspektem w planowaniu marketingowym jest właściwe oddziaływanie na klienta. Celem jest ustalenie dogodnych dla klientów terminów płatności za frachty aby ułatwić im poprawę płynności finansowej (racjonalny kredyt kupiecki), szybkość i terminowość wykonywanych usług oraz uzyskanie pełnych uprawnień i kwalifikacji do przewozu ładunków niebezpiecznych.

Kolejne działanie dotyczy konkurencji. Jako zadania, dla siebie, firma wyznacza: umacnianie więzi z partnerami handlowymi poprzez dodatkowe usługi, gwarancje, odprawy ubezpieczenia, załadunki; kojarzenie dostawców i odbiorców; eliminowanie z rynku usługodawców dysponującym przestarzałym sprzętem; przejmowanie poprzez obsługę spedycyjną i warsztatową małych firm; tworzenie grup firm transportowych współpracujących; wykupywanie firm upadających i przejmowanie ich rynków.

W firmie Litwiński ustanowiony i wdrożony został system zarządzania jakością. Była to strategiczna decyzja właściciela firmy wynikająca z dążenia do zwiększenia efektywności i wiarygodności działania przedsiębiorstwa. Projekt i wdrożenie systemu dostosowane zostały do charakteru działalności przedsiębiorstwa, realizowanych procesów i struktury organizacji.

Obejmuje kluczowe procesy realizowane w firmie: czyli transport międzynarodowy, spedycję wraz z procesami wspomagającymi. Zarządzanie procesami realizowane jest zgodnie z wymaganiami normy PN-EN ISO 9001:2009.

Celem firmy na kolejne lata jest rozwój przedsiębiorstwa jako przewoźnika w transporcie międzynarodowym, utrzymanie dobrej opinii u klientów, rozszerzenie zakresu usług wspomagających transport. Zatem polityka jakości obejmuje:

- Rozwój bazy transportowej i usług pomocniczych dla transportu
- Ciągłe doskonalenie organizacji pracy
- Zapewnienie doświadczonej, wykwalifikowanej i stabilnej kadry
- Stałe doskonalenie systemu zarządzania jakością, zgodne z PN-EN ISO 9001:2009
- Prowadzenie działalności zgodnie z odpowiednimi przepisami prawa

Wdrożony system zarządzania jakością oparty jest na opracowanej dokumentacji, która podlega stałym modyfikacjom i udoskonaleniom oraz jest respektowana przez wszystkich pracowników. Każdy z procesów ma spełniać swój cel.

Proces doskonalenia ma zidentyfikować wszelkiego rodzaju problemy, skorygować je oraz zapewnić działania korygujące i zapobiegawcze. Proces planowania i zarządzania zasobami ludzkimi dotyczy działań o charakterze strategicznym. Ma zapewnić wiodącą pozycję firmie, stałe unowocześnianie taboru i wyposażenia technicznego. W procesie transportu międzynarodowego, w którym realizowane są działania związane z organizacją przewozów międzynarodowych, celem procesu jest zapewnienie pełnego wykorzystania taboru oraz terminowości realizacji zleceń transportu.

Realizowane procesy przebiegają, jak się wydaje, w sposób kontrolowany. Zapewniają spójność i prawidłowe funkcjonowanie systemu zarządzania jakością oraz nie powodują zakłóceń w bieżącej działalności firmy.

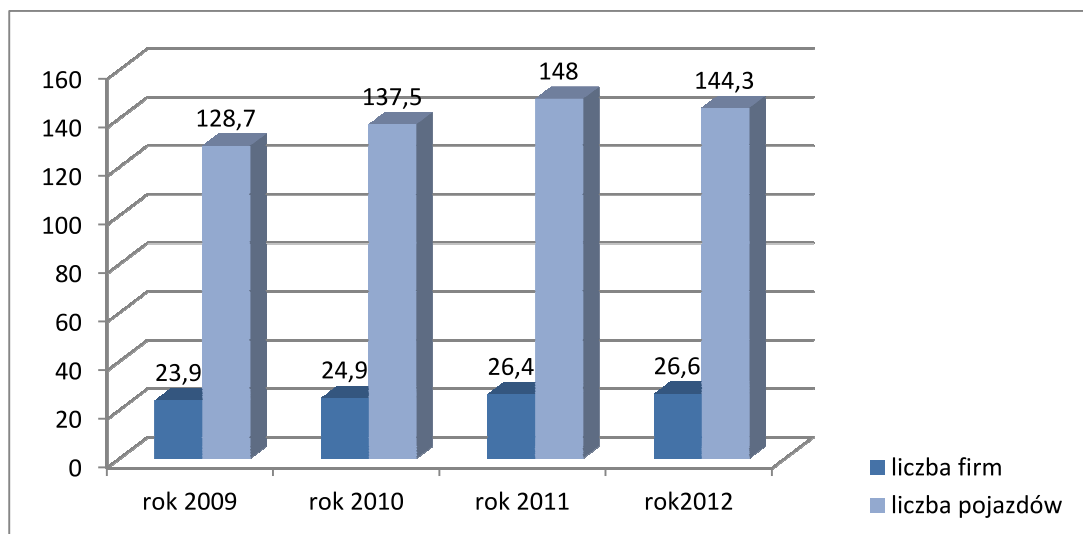
4 Analiza strategiczna firmy i jej otoczenia konkurencyjnego

4.1 Charakterystyka konkurencji w sektorze

Przedsiębiorstwo „Litwiński-Transport –Sprzęt - budownictwo” prowadzi działalność zdywersyfikowaną. Jednak podstawową działalnością firmy jest transport drogowy. Razem z działalnością wspomagającą, ten rodzaj usług stanowi około 60% łącznej wartości przychodu. Jest to zatem priorytetowa działalność. W tym zatem zakresie będzie charakteryzowana, w poniższej pracy konkurencja w sektorze. Głównie dotyczy ona transportu międzynarodowego i odbiorców zagranicznych.

W Polsce, wg stanu na koniec roku 2012, było zarejestrowanych 26614 przedsiębiorstw świadczących międzynarodowe usługi transportowe rzeczy. Z roku na rok ta liczba powiększa się. Również notuje się wzrost ilości pojazdów będących w posiadaniu tych firm (por. Wykres 3).

Wykres 3. Liczba firm i pojazdów w towarowym transporcie drogowym

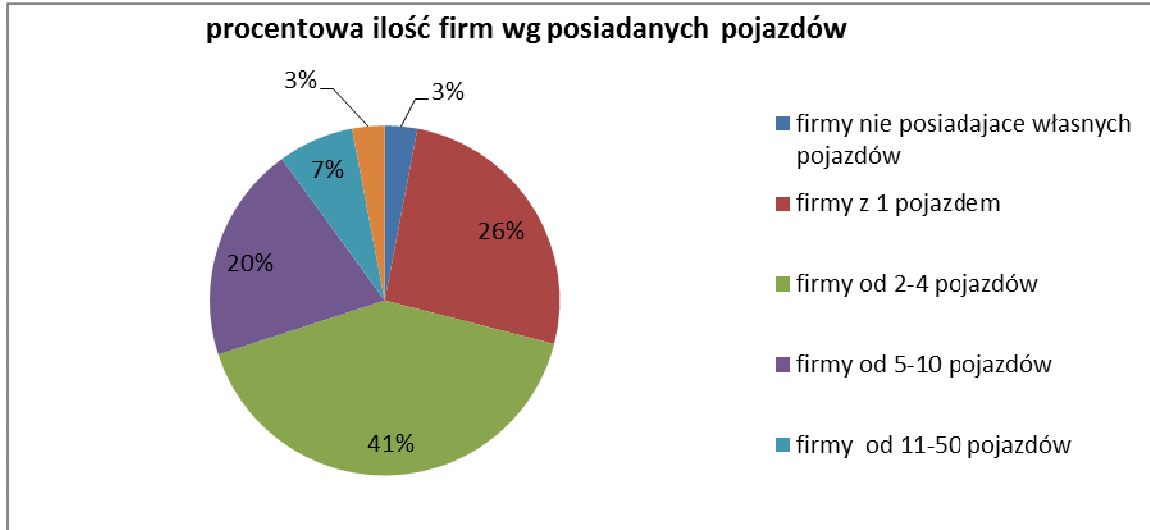


Źródło: Raport za 2012rok- ZMPD, <http://www.zmpd.pl>, odczyt: 10.06.2013r.

Największy odsetek firm świadczących zarobkowy transport międzynarodowy stanowią przedsiębiorstwa posiadające od 2 do 4 pojazdów, których jest aż 41%. Kolejną grupę –drugą pod względem ilości posiadanych pojazdów – stanowią firmy z jedną ciężarówką. Jest ich 21%. Trzecią grupą są jednostki liczące od 5-10 pojazdów (20%). Najmniej liczną grupę stanowią firmy, których tabor przekracza 50 pojazdów. Wśród tej grupy znajduje się także firma „Litwiński”. Z grupy firm o taborze powyżej 50 pojazdów, 28% z nich posiada ponad

100 samochodów ciężarowych. Zdecydowana większość wszystkich samochodów (83%), to pojazdy o dopuszczalnej masie całkowitej 20t.

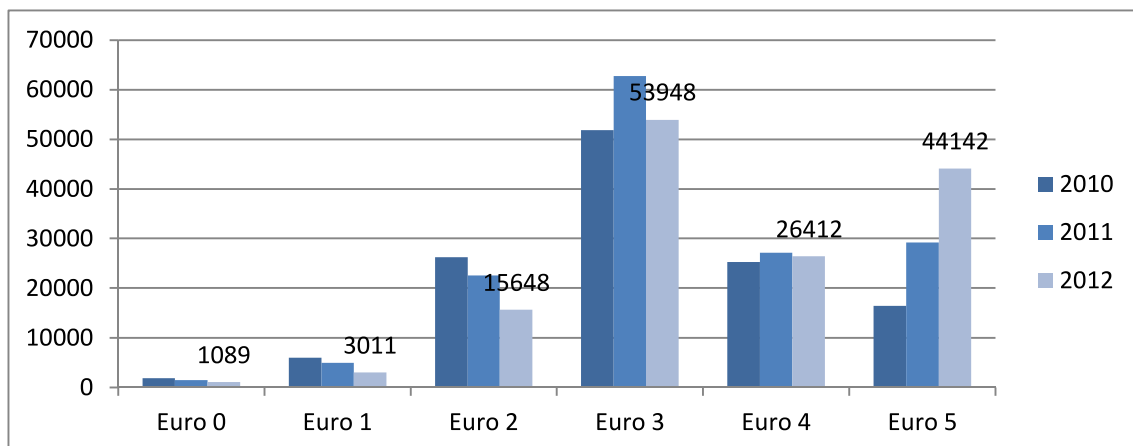
Wykres 4. Liczba firm wg ilości posiadanych pojazdów



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych: Raport za 2012rok- ZMPD, <http://www.zmpd.pl>, odczyt: 10.06.2013r.

Pomimo europejskiego kryzysu gospodarczego branża transportowa w naszym kraju rozwija się. Z każdym rokiem maleje liczba pojazdów o normie emisji spalin Euro 0, Euro 1, Euro 2, a rośnie liczba taboru Euro 3, Euro 4 i najszybciej Euro 5. Potwierdza to Wykres 5. Na przełomie ostatnich trzech lat najwięcej było pojazdów o normie emisji spalin Euro 3, ale wyraźnie w roku 2012 zwiększa się ilość pojazdów Euro 5.

Wykres 5. Ekologiczność taboru w międzynarodowym transporcie drogowym rzeczy

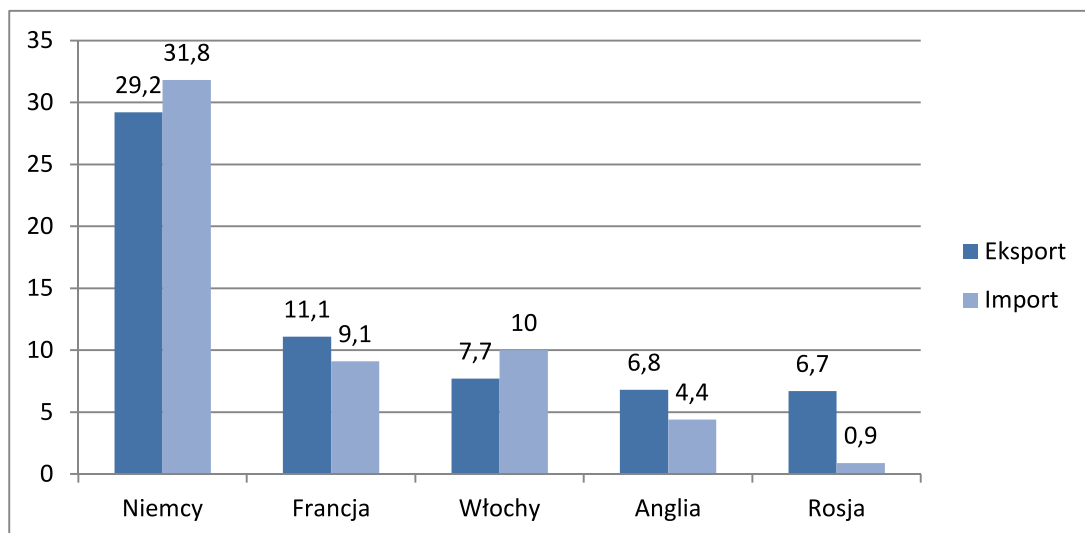


Źródło: Raport za 2012rok- ZMPD, <http://www.zmpd.pl>, odczyt:10.06.2013r.

Zwiększająca się liczba nowych firm powoduje, że transport drogowy jest coraz bardziej konkurencyjny. Nowo wchodzący na rynek są gotowi pokonać bariery wejścia

w postaci wysokich cen zakupu tirów i szukać szansy w zwiększającej się powszechności zapotrzebowania na różnego rodzaju towary, zwłaszcza jeśli chodzi o rynek usług transportu międzynarodowego. Szersze możliwości rozwoju tych usług otworzyły się po przystąpieniu Polski do Unii Europejskiej i strefy Schengen. To pozwoliło na transport towarów bez konieczności oczekiwania na granicach do odprawy. Polscy przewoźnicy są w grupie liderów transportu towarów załadowanych i rozładowanych w naszym kraju. Także przodują w tranzycie czyli w transporcie towarów między dostawcami i odbiorcami poza granicami kraju. Strukturę przewozów ładunków eksportowanych z Polski i importowanych do Polski przedstawia Wykres 6. Są to główne pozycje z bardzo wielu kierunków przewozowych polskich firm transportowych.

Wykres 6. Struktura przewozów ładunków eksportowanych i importowanych



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych: Raport za 2012rok- ZMPD, <http://www.zmpd.pl>, odczyt. 10.06.2013r.

Rosnąca wymiana w skali globalnej przekłada się na dynamiczny rozwój rynku transportowego, na którym rywalizuje coraz większa liczba liczących się przedsiębiorstw. W najbliższym otoczeniu firmy „Litwiński” również znajdują się mniejsze bądź większe przedsiębiorstwa transportowe. Jedne i drugie stanowią konkurencję nie tyle o rynki lokalne, krajowe ale o międzynarodowe. Do najczęściej wymienianej konkurencji badanego przedsiębiorstwa należy:

A. Firma WOKACZ¹¹¹

¹¹¹ <http://www.wokacz.com.pl>

Firma powstała w 1948 roku. W początkowym okresie zajmowała się transportem specjalistycznym. Zaczynając od zwózki drzewa z lasu poprzez transport różnych materiałów budowlanych do roku 1990, kiedy to firma już jako spółka cywilna zajęła się transportem międzynarodowym. Swoją ofertę świadczenia usług transportowych i spedycyjnych kieruje zarówno do klientów krajowych jak i międzynarodowych. Jednakże dominuje przewóz towarów na trasach międzynarodowych. Stanowi on około 90% wszystkich usług. Firma w ruchu międzynarodowym ma do dyspozycji: 65 zestawów plan dekowych, 3 zestawy chłodnicze, 1 zestaw do przewozu kontenerów. Natomiast w ruchu krajowym: 2 zestawy plandekowe oraz 1 zestaw do przewozu materiałów sypkich. Swoim zasięgiem obejmuje całą Europę z przewagą, kursów do: Włoch, Francji i Anglii. Posiada certyfikat ISO, została finalistą konkursu Europejska Firma w 2000 r.

B. Firma OLMA¹¹²

Firma została założona w 1990 roku. Główną specjalizacją firmy jest przewóz towarów na trasach międzynarodowych szczególnie do UE. Jest to południowa i zachodnia część Europy: Włochy, Austria, Niemcy, Holandia, Francja oraz Anglia. Firma od kilkunastu lat inwestuje w zakup nowych zestawów samochodowych. Od roku 2006 posiada własną bazę specjalistyczną, na której działa automatyczna, bezobsługowa stacja paliw i serwis samochodów ciężarowych. Specjalizuje się w naprawach układów hamulcowych, również wykonuje obsługę bieżących napraw podzespołów czyli: silników, układów zawieszenia, układów elektrycznych. Bezpośrednim dostawcą paliwa jest LOTOS. Firma współpracuje z wieloma importerami i eksporterami. Jest członkiem Zrzeszenia Międzynarodowych Przewoźników Drogowych. Posiada certyfikat zarządzania jakością zgodne z normą ISO 9001:2000 oraz wszystkie ciągniki siodłowe posiadające normy Euro 3, Euro 4 i Euro 5. Wszystkie pojazdy są przystosowane do przewozów ładunków niebezpiecznych ADR. Zakres usług transportowych i spedycyjnych firmy Olma obejmuje:

- Krajowy i międzynarodowy transport drogowy
- Transport ładunków drobnicowych
- Przewozy z wykorzystaniem karnetów TIR
- Ubezpieczenia przewożonych towarów

C. Firma WP Trans Wojciech Popieluch¹¹³

¹¹² <http://www.olma.com.pl>

Firma działa na rynku od 1981 roku. Zaczynała od krajowego transportu drogowego rzeczy. W 1989 roku firma rozszerzyła swoją działalność o usługi w zakresie międzynarodowego transportu rzeczy. Firma oferuje usługi wyłącznie w ramach transportu drogowego. Nie prowadzi działań o charakterze spedycyjnym, przewozów wymagających ADR oraz ponadgabarytowych. Inwestuje w udoskonalanie procesów biznesowych, podnosząc poziom świadczonych usług, dostosowując się do indywidualnych potrzeb klienta. W firmie realizowane są przewozy 24-tonowe naczepami typu plandeka. Wszystkie zlecenia są realizowane własnym transportem firmy. Poza standardowymi zleceniami wykonuje także zlecenia związane z wewnątrz unijnymi przerezutami towarów objętych zleceniem stałym. W dyspozycji firmy jest 54 ciągników siodłowych, głównie marki Volvo i Renault plus 50 naczep plan dekowych marki Kogel. Pojazdy są wyposażone w system GPS oraz telefony komórkowe. WP Trans specjalizuje się w przewozach w takich kierunkach jak: Włochy, Francja, Niemcy, Austria, Węgry i Hiszpania

D. Firma FOLPAK Sp. z o.o.¹¹⁴

Firma istnieje na rynku transportowym od 1992 roku. Posiada certyfikat ISO 9001. Dysponuje taborem 62 samochodów ciężarowych z naczepami typu plandeki, chłodnie, cysterny i na terenie kraju samowładowcze. Obsługuje wszystkie relacje międzynarodowe oraz krajowe. Przewozy są realizowane do takich krajów jak: Niemcy, Francja, Hiszpania, Portugalia, kraje Beneluksu, Anglia, Dania, Szwecja, Norwegia, Austria, Szwajcaria, Litwa, Łotwa, Ukraina, Rosja, Włochy, Słowenia, Serbia, Węgry, Bułgaria, Rumunia, Bośnia i Hercegowina. Dzięki rozległym kontaktom współpracuje z wieloma eksporterami i importerami z całej Europy. Wśród stałych partnerów firmy są między innymi: SGL Carbon Polska SA, DSV Road GmbH, zakłady Azotowe w Tarnowie-Mościcach SA, „Tatra Hause” LTD, CARGO-PARTNER.

Wymienione firmy realizują usługi transportowe na podobnych europejskich rynkach. Zatem rynki głównych konkurentów nakładają się w znacznym obszarze. Niemniej jednak są to rynki w znacznej mierze obsługiwane przez polskie firmy transportowe, co pokazuje też struktura przewozów ładunków i na tyle pojemne, że nie dochodzi do ostrej rywalizacji. Są to też firmy dysponujące podobnym taborem, o pojazdach posiadających normy od Euro 3 do Euro 5. Zatem o pozycji danej firmy będą świadczyć jej umiejętności wykorzystania

¹¹³ <http://www.wptrans.com.pl>

¹¹⁴ <http://www.folpak.auto.pl>

posiadanych zasobów, pozyskiwania klientów i utrzymywania dobrych relacji z nimi. Wyróżniać się mogą jakością, terminowością, konkurencyjną ceną

4.2 Identyfikacja sił i słabości przedsiębiorstwa

Identyfikacja istotnych dla przedsiębiorstwa czynników składających się na zakres jego działania będzie przeprowadzona za pomocą analizy SWOT. Jest to metoda kompleksowej analizy sytuacyjnej, łączącej poszczególne analizy odcinkowe. Odnosi się do wewnętrznych i zewnętrznych uwarunkowań działania przedsiębiorstwa.

Analizując poszczególne czynniki wewnętrzne w organizacji i poddając je ocenie możemy je kwalifikować w kategoriach słabości bądź siły. Silne strony przedsiębiorstwa tworzą wszystkie czynniki wewnętrzne dające mu przewagę nad konkurencją. Zazwyczaj o pojawieniu się atutów tworzących przewagę konkurencyjną decyduje splot działań wielu osób w firmie. W kategoriach słabości organizacji, możemy traktować ich brak lub ograniczoną dostępność.

Przedsiębiorstwo „Litwiński –Transport –Sprzęt –Budownictwo” działa na kilku rynkach. Ta dywersyfikacja przekłada się na stabilność wyników ekonomicznych i bezpieczeństwo finansowe. Przedsiębiorstwo kolejny rok z rzędu uzyskuje dodatni wynik finansowy. To, że działalność firmy jest zróżnicowana, oznacza minimalizację ryzyka związaną z obecnością tylko w jednej branży.

Firma ciągle się rozwija. Poza działalnością budowlaną, hotelarską i szkoleniową, wyróżniający ją transport stanowi główny cel działalności. To przede wszystkim w rozwoju transportu międzynarodowego i spedycji firma upatruje swoich szans, wykorzystując i udoskonalając posiadane zasoby. Dlatego też analiza otoczenia konkurencyjnego przedsiębiorstwa w poniższej pracy będzie skierowana na branżę transportową. Niemniej jednak wśród atutów i słabości analizowanego przedsiębiorstwa uwzględnione zostaną wszystkie rodzaje działalności. Bowiem nie są one obojętne dla ogólnego funkcjonowania całego przedsiębiorstwa. Przynoszą zyski i generują koszty. Mogą też w miarę pojawiania się lepszej koniunktury na tych rynkach, przynieść wyższy wynik finansowy. Stanowią zatem mocną stroną przedsiębiorstwa i dają firmie większe możliwości rozwoju.

Analizując działalność transportową należy zauważyć, że jak w każdej działalności usługowej tak i w transporcie mogą występować wahania popytu. Dotyczą one zmienności zapotrzebowania na niektóre towary. Dla firm transportowych oznacza to konieczność

dysponowania rezerwowym taborem, wykorzystywanym właśnie w okresach nasilonego popytu. Z drugiej strony rezerwy nie mogą być zbyt duże. Ogromne tu znaczenie ma umiejętność dostosowania taboru do zapotrzebowania odbiorców. Firma Litwiński dysponuje, w porównaniu z wieloma innymi firmami transportowymi, dużą ilością floty. Jest to ponad 80 zestawów. To daje jej miejsce w grupie 276 firm krajowych posiadających samochody ciężarowe powyżej 50 sztuk i stanowiących 3 % ogólnej liczby firm transportowych rzeczy. Duża ilość posiadanego taboru daje możliwości przyjmowania większych ilości zleceń i podpisywania wieloletnich umów. Wyróżniającą cechą posiadanego taboru jest jego ekologiczność. Ponad 90%, to pojazdy z Euro 5. Słabą stroną analizowanej firmy jest natomiast brak zróżnicowanej floty. Przekłada się to na ograniczenia w realizacji szerokiego wachlarza usług. Ponadto nie wpływa dobrze na konkurencyjność firmy. Potrzebę poszerzenia taboru o specjalistyczne pojazdy widzą zarządzający firmą.

W przeciwieństwie do firm konkurencyjnych Litwiński posiada własny serwis. Jest to duża zaleta firmy transportowej. Daje to firmie możliwość sprawowania bezpośredniej kontroli nad sprawnością techniczną swoich pojazdów. To ważny czynnik, gdyż to od niego jest uzależniona gotowość do wykonania usługi. W firmie, w przypadku zmniejszenia zapotrzebowania na przewozy, serwis jest wykorzystywany na przeglądy, naprawy, konserwację taboru i sprzętu. Pozwala to na utrzymanie ciągle sprawnego taboru. Serwis jest zarazem zapleczem technicznym dla przedsiębiorstwa jak również wykorzystywany na dodatkową działalnością usługową, oferującą klientom zewnętrznym usługi nawet w godzinach nocnych.

Mocną stroną badanego przedsiębiorstwa jest posiadanie własnej spedycji. Jest to rynek usług charakteryzujący się wysokim stopniem konkurencyjności. Walka o klienta jest bardzo duża, a istotą spedycji jest działanie na korzyść klienta. Dobry spedytor, znający warunki panujące na rynku transportowym i wymagania zleceniodawcy zaprojektuje tak proces transportu, że jedna i druga strona widzi korzyści ze współpracy. Posiadając własną spedycję firma zyskuje pomoc w postaci poszukiwania ładunków do przewozu, lepszego wykorzystania środków transportowych, zwiększenia obrotu środkami transportowymi. Spedycja firmy Litwiński swoim działaniem obejmuje pozyskiwanie informacji o ładunkach, które należy przewieźć oraz poszukuje wolnych środków transportu, będących w dyspozycji innych przewoźników. Także z wykorzystaniem tych specjalistycznych, których firma nie posiada. Celem finansowym nałożonym na spedycję jest uzyskiwanie prowizji powyżej 5%

za przyjęte zlecenie. Zatem spedycja przynosi korzyści firmie w postaci pozyskiwania dla niej zleceń a dodatkowo generuje przychody.

Omawiana branża dynamicznie się rozwija, zwiększając konkurencję na tym rynku. Cena staje się ważnym kryterium w wyborze przedsiębiorstwa świadczącego usługi transportowe. Niestety nie jest ona ujawniana przez firmę, gdyż stanowi istotny czynnik konkurencyjny. Jest elementem indywidualnego sposobu rozliczania się z klientem. Oczywiście jest to pewien przedział cenowy, bowiem o wysokości cen, jak zresztą w większości działalności gospodarczych, decydują mechanizmy rynkowe (podaż i popyt). Firma Litwiński widzi w tym obszarze swoją przewagę nad konkurentami. Stosowany system cen pozwala na zawieranie umów z nadawcą ładunków na dwa sposoby. W pierwszym każdorazowo negocjuje się wysokość opłat za przemieszczenie danego ładunku na określonej trasie i w określonym terminie. W drugim sposobie rozliczania stosuje się ceny taryfowe. Jest w nim możliwość udzielania upustów i rabatów. Aby zdobyć zaufanie klienta firma oferuje zniżki od stawek podanych w taryfie. Zależne to jest od wielkości przesyłki, częstotliwości udzielanych zleceń oraz od rzetelności usługobiorcy, w szczególności wpływu należności. Traktując indywidualnie każdego z klientów, firma buduje przewagę nad konkurentami.

Obok ceny w usługach transportowych bardzo ważnym kryterium jest jakość związana z wymogami czasowymi, do których zaliczamy: szybkość dostawy, częstotliwość oferowanej podaży usług, regularność świadczonych usług i terminowość. Ten ostatni wymóg jest najistotniejszy, bowiem klient może zrezygnować z dalszej współpracy a w efekcie firma stracić nabywcę usług i tym samym utracić przychody. Elementem gwarantującym zachowanie terminowości świadczonych usług jest skuteczne zarządzanie i kontrola nad sprawnością pojazdów. Korzystanie z własnej spedycji i własnego serwisu pozwala tą szczególnie cenną dla zleceniodawcy cechą utrzymać. Terminowość dostaw pozwala budować przewagę konkurencyjną przede wszystkim istotną przy obniżonym popycie.

W analizowanej firmie szczególny nacisk kładzie się na jakość. Uzyskane certyfikaty jakości świadczą o solidnej firmie, a wdrożony system jakości ma zwiększyć efektywność i wiarygodność działania przedsiębiorstwa. Realizowane w firmie procesy mają wzmocnić siłę przedsiębiorstwa na rynku. Takie działania jak sprawdzanie możliwości wykonawczych, dobór środków transportowych, zapewnienie terminów realizacji usług czy utrzymanie sprawności technicznej pojazdów oraz zapewnienie części i materiałów eksploatacyjnych,

wpływają na jakość usług wymaganą przez klientów firm transportowych. Certyfikat ISO podnosi wiarygodność i reputację przedsiębiorstwa. Zapewnia on bowiem, że proces świadczonych usług przebiega według określonych procedur i z zachowaniem staranności.

Kolejną działalnością analizowanej firmy jest budownictwo w tym roboty ziemne połączone z usługami wspomagającymi górnictwo. Jest to branża w której przedsiębiorstwo zaistniało na rynku. Przez wiele lat funkcjonowania zdobyło grupę klientów odpowiednią do posiadanego sprzętu i zdolności produkcyjnych. Bogaty i różnorodny sprzęt pozwala na aktywne uczestnictwo w ofertach przetargowych a pracownicy gwarantują jakość wykonywanych prac. W parze z wysoką jakością łączy taką samą cenę. Ten element nie jest jednak konkurencyjny w przypadku drobnych robót budowlanych. Istnieje bowiem w branży budowlanej sporo mniejszych firm wykonujących te prace po niższych kosztach. Zatem najmocniejszą stroną przedsiębiorstwa w tej branży jest specjalizacja w robotach ziemnych. Stanowi ona 80% robót budowlanych. Wraz z usługami wspomagającymi górnictwo przynoszą one firmie corocznie około 14% przychód.

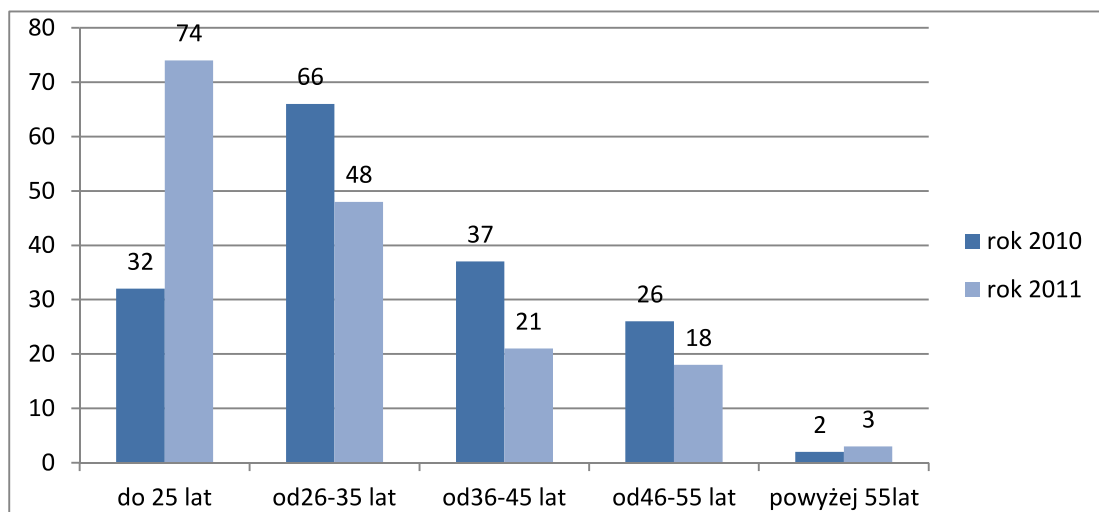
Posiadanie różnorodnego sprzętu budowlanego jest dużym atutem w kolejnej działalności przedsiębiorstwa. Przeprowadzane szkolenia z zakresu kursów operatorów tegoż sprzętu pozwala na korzystanie z niego w trakcie zajęć praktycznych. Ośrodek szkoleniowy oferuje kursy dla klientów z zewnątrz, ale stanowi jednocześnie zaplecze dla pracowników firmy. Daje im możliwość uzyskania dodatkowych kwalifikacji do wykonywania zawodu. Ponadto firma Litwiński prowadzi szeroką działalność szkoleniową z zakresu transportu. Działalność ta obejmuje szkolenia na prawo jazdy wszystkich kategorii, szkolenia i doszkalać kierowców we wszystkich kierunkach, szkolenia dla przewoźników z różnych dziedzin.

Następną działalnością przedsiębiorstwa jest działalność hotelarska. Firma Litwiński w 1998 roku przejęła upadający ośrodek wypoczynkowo-sanatoryjny, przeprowadziła gruntowny remont i zgłosiła go do kwalifikacji jako hotel. Z każdym rokiem dąży do jego rozwoju, podnosząc standard obsługi. Oferty kieruje głównie do osób, które podczas wypoczynku cenią sobie spokój, ciszę, świeże powietrze, bliskość jeziora i gór. Swoją siłę upatruje w organizacji imprez integracyjnych oraz organizacji szkoleń. Ta działalność wymaga zwiększenia nakładu środków na działania marketingowe. Konkurencyjne obiekty w regionie posiadają dłużą tradycję prowadzenia tego rodzaju działalności, stąd mają bardziej rozpoznawalną markę, a nowo powstające zdecydowanie lepszą i szerszą reklamę. Uzyskiwane przychody nie są stabilne. Porównując kolejne lata, różnica w osiągniętych

zyskach z tej działalności wynosi ok.30%. Możliwość osiągnięcia wyższych przychodów ogranicza też coraz popularniejsza na tym terenie agroturystyka.

We wszystkich rodzajach działalności ważny czynnik stanowią zasoby ludzkie. Pracownicy firmy Litwiński są pozytywnie oceniani przez klientów. Sprawny system zarządzania, doświadczona kadra kierownicza kreuje wizerunek wiarygodnej firmy. Wśród zatrudnionych osób przeważają ludzie młodzi. Są to pracownicy po odbytych praktykach oraz stażach i deklarujący chęć dalszej współpracy. Jednakże w tej grupie występuje największa rotacja. Rok 2011 pod tym względem był bardzo burzliwy. Fluktuację kadr przedstawia wykres 7. Jest on porównaniem roku 2010 do 2011, kiedy to o ponad 50% wzrosła liczba młodych pracowników do 25 roku życia. Z kolei zmniejszyła się w pozostałych przedziałach wiekowych, od 26lat do 55lat .

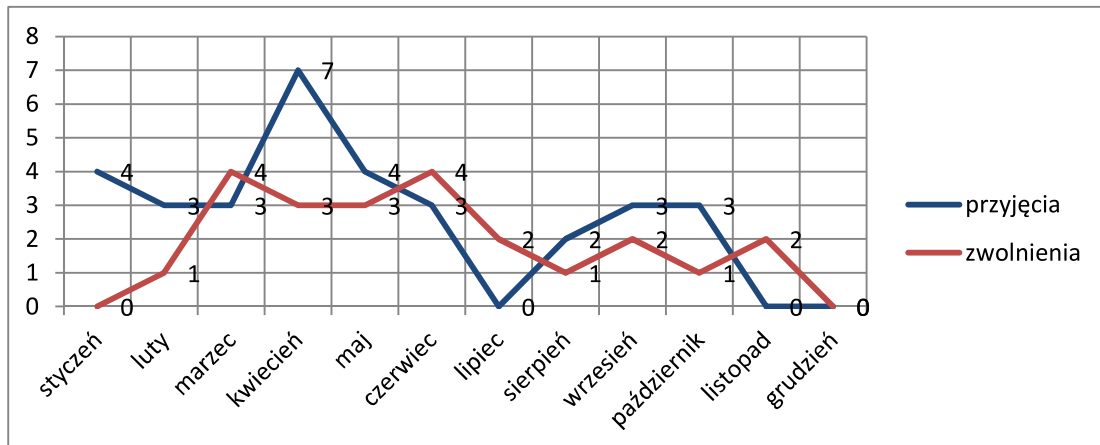
Wykres 7. Zatrudnienie w firmie Litwiński wg wieku w latach 2010-2011



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z firmy ,dział księgowy

Odejścia pracowników można traktować w kategoriach słabości przedsiębiorstwa. Brak aktywizacji działań mających na celu zatrzymanie ludzi w firmie skutkuje problemami w zakresie identyfikacji celów poszczególnych pracowników z celami organizacji. Ponadto zbyt wysoka fluktuacja pracowników zwiększa koszty w postaci kosztów administracyjnych, kosztów adaptacji nowego pracownika, uraty wydajności pracy. Skalę rotacji pracowników obrazuje kolejny rok 2012 (Wykres 8). Warto w tym miejscu zauważyć, że firma Litwiński tworzy też nowe miejsca pracy. W porównaniu do roku 2011, w roku 2012 zatrudniła o 8 osób więcej.

Wykres 8. Rotacja pracowników w roku 2012



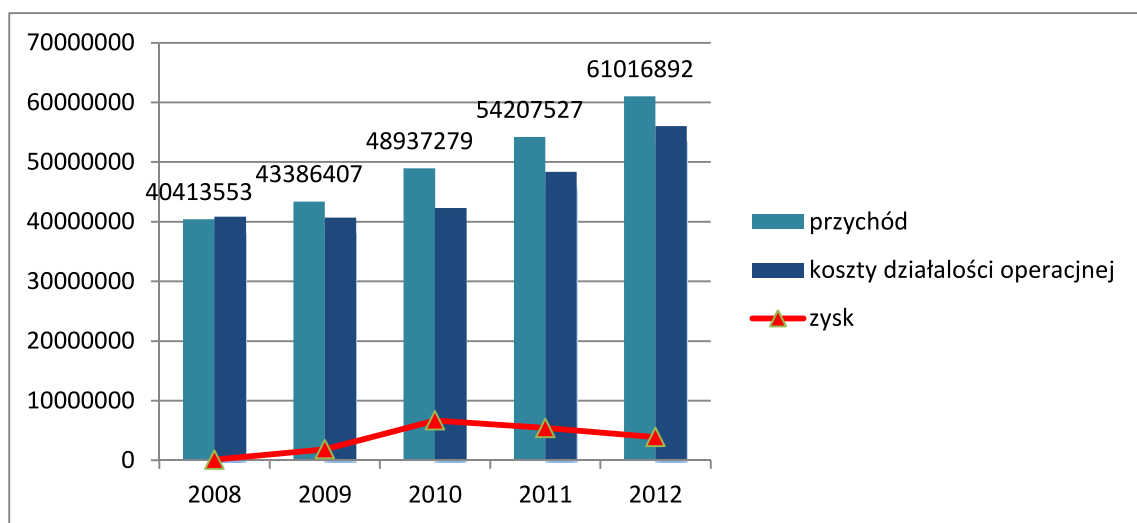
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z firmy ,dział księgowy

Z informacji uzyskanych w firmie wynika, że rotacja stanowi dla niej istotny problem, mimo iż dotyczy pracowników najniższego szczebla, ludzi głównie młodych, którzy szybko się uczą i przystosowują do nowych warunków. Firma ciągle jednak dąży do posiadania stabilnej kadry. Szczególną grupę pracowników, ze względu na specyfikę swojej pracy, stanowią kierowcy. Rodzaj pracy i obowiązki jakie ciążą na kierowcy wywołują w nich frustrację i niezadowolenie. Najczęściej odejścia związane są ze znalezieniem lepszej pracy za granicą. Niestety firma musi też liczyć się z możliwością przejścia pracowników do konkurencji. Z kolei kadra kierownicza i osoby bezpośrednio odpowiedzialne za sprawne funkcjonowanie poszczególnych działów to pracownicy z wieloletnim stażem i doświadczeniem oraz z odpowiednim wykształceniem. Zarząd przedsiębiorstwa ciągle inwestuje w rozwój personelu W badanej firmie przeprowadzane są okresowo oceny pracownicze. Mają one zwiększyć efektywność zarządzania firmą, określić optymalny poziom wydajności pracy oraz dostarczyć informacji, które będą podstawą racjonalnego wynagrodzenia, skutecznej motywacji i określenia potrzeb szkoleniowych. Te działania mają wpływ na stopień realizacji celów firmy oraz na kształtowanie kultury organizacji. W firmie został wprowadzony system motywacyjny uzależniony od efektów pracy i jej wyników. Poprzez oddziaływanie i kształtowanie własnych zasobów ludzkich firma jest w stanie sprostać coraz wyższym wymaganiom konkurencji. W tym przypadku konkurencyjność firmy podnosi kadra zarządzająca.

Kolejnym i podstawowym elementem decydującym o sytuacji i rozwoju przedsiębiorstwa jest sytuacja finansowa. Na podstawie sprawozdań i prognozy opracowanej

na kolejne lata przedsiębiorstwo własną sytuację określa jako zadowalającą. Z roku na rok zwiększa się sprzedaż większości usług. Dane potwierdzają też prognozy i przynoszą firmie zakładany wzrost przychodów. Gwarantując tym samym bezpieczeństwo finansowe. Niestety wraz z rosnącymi przychodami zwiększają się koszty działalności operacyjnej. Najbardziej widoczne są koszty związane z zużyciem materiałów i energii oraz wzrost podatków i opłat. Skutkiem czego jest spadający zysk na sprzedaży (patrz Wykres 9). Analizując go: od roku 2010 jest to kolejno: 14%, 11% i 8% ogólnych przychodów (przy jednoczesnym wzroście przychodów z ogólnej sprzedaży).

Wykres 9. Udział kosztów i zysku w wypracowanym przychodzie



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z firmy, dział księgowy

Firma Litwiński ze względu na prowadzone działalności posiada duże zasoby majątku trwałego. Tak się składa, że usługi budowlane, hotelarskie- nie wykluczając w tym przypadku także usług transportowych- wymagają dużego udziału środków trwałych. Jego posiadanie budzi zaufanie i jest ważnym czynnikiem wiarygodności. Mocną stroną jest posiadanie nowoczesnego majątku trwałego. W takim przedsiębiorstwie uzasadnione jest też stopniowe zwiększanie udziału aktywów trwałych. Stanowią one bowiem potencjał przedsiębiorstwa. Ważne aby dla utrzymania równowagi finansowej majątek trwały był pokryty kapitałem własnym(złota reguła bilansowa) lub uzupełnionym o zobowiązania długoterminowe (srebrna zasada bilansowa). W badanej firmie pokrycie majątku trwałego odbywa się z zastosowaniem opcji drugiej, czyli oparte jest na kapitale stałym. Majątek trwały w 2011 roku w firmie Litwiński stanowił 63% aktywów a w roku 2012 - 54 % aktywów. Mniejszy udział w roku 2012 majątku trwałego w aktywach był podyktowany sporym zwiększeniem się należności

krótkoterminowych. Oznacza to pozyskiwanie coraz większej liczby klientów. W związku z tym, w przyszłości należy spodziewać się wzrostu sprzedaży.

W okresie spowolnienia gospodarczego, szczególnie często występują zjawiska utrudniające przedsiębiorstwu utrzymanie równowagi finansowej. Jest to o tyle ważne, iż wykorzystywanie mocy wytwórczych przedsiębiorstwa, determinowane głównie przez aktywa trwałe, spada. Dlatego też w firmie Litwiński zauważyć można obniżający się poziom rentowności aktywów i kapitału własnego.

Problem, na który napotykać przedsiębiorcy, to kłopoty z egzekucją należności. Malejący wskaźnik rotacji należności (co można zauważyć też w analizowanym przedsiębiorstwie) może prowadzić do problemów finansowych. Z drugiej strony, w warunkach silnej konkurencji odłożenie w czasie zapłaty za wykonane usługi jest jednym z elementów walki konkurencyjnej, którą też stosuje badana firma.

Na podstawie powyższej oceny poszczególnych rodzajów działalności przedsiębiorstwa, zasobów ludzkich i finansowych określono czynniki charakteryzujące jego mocne i słabe strony (por. Tabela 15). Odpowiednie nimi zarządzanie może wpłynąć na mocną pozycję przedsiębiorstwa w otoczeniu konkurencyjnym.

Tabela 15. Zestawienie silnych i słabych stron firmy

Silne strony firmy	Słabe strony firmy
<i>Zarządzanie</i>	
Dywersyfikacja firmy Elastyczność działania Posiadanie własnej spedycji i zaplecza technicznego Wieloletnie umowy z klientami	Małe zróżnicowanie taboru
<i>Finanse</i>	
Stabilność osiągniętych zysków Duża wartość majątku własnego	Spadająca rentowność aktywów własnych Pogarszająca się ściąganość należności Wysokie koszty prowadzenia działalności
<i>Marketing</i>	

Elastyczny i umiarkowany poziom cen w usługach transportowych Uzyskane certyfikaty i wyróżnienia	Słaba promocja hotelu Brak systematycznych badań rynkowych i marketingowych Zbyt wysokie ceny w usługach hotelowych i budowlanych
<i>Zasoby ludzkie</i>	
Doświadczona kadra kierownicza	Duża rotacja młodych pracowników Małe przywiązanie pracowników do firmy
<i>Technologia</i>	
Nowoczesny, ekologiczny tabor Wysoka jakość świadczonych usług	

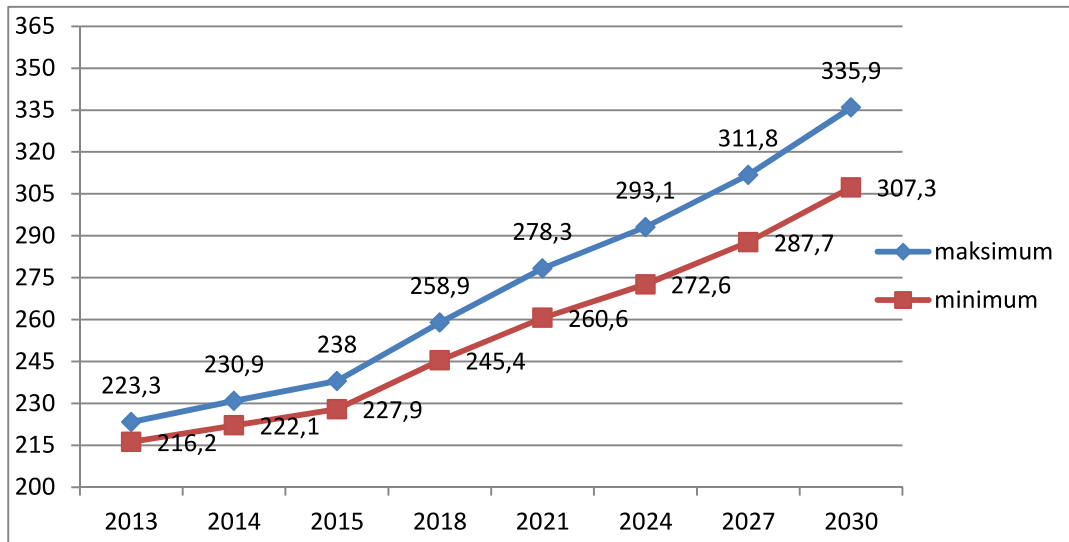
Zródło: opracowanie własne

4.3 Identyfikacja szans i zagrożeń przedsiębiorstwa

Kolejnym elementem analizy SWOT jest określenie czynników zewnętrznych, wynikających z otoczenia, które mogą mieć pozytywne bądź negatywne oddziaływanie na funkcjonowanie i rozwój firmy. Uzależnione jest ono od charakteru i siły atutów organizacji. Identyfikację istotnych czynników tworzących otoczenie konkurencyjne przedsiębiorstwa oraz ich ocenę dokonano dla sektora transportu drogowego rzeczy. To otoczenie jest najważniejsze dla analizowanej firmy, gdyż jest to jej kluczowa działalność. Także na dzień dzisiejszy jest to najbardziej atrakcyjny sektor w zakresie prowadzonych przez podmiot działalności. Nie dziwi zatem fakt, że jego rozwój jest obiektem zainteresowania ze strony wielu potencjalnych inwestorów.

Polski rynek transportu rzeczy w ostatnich latach ciągle się rozwija. Istnieje duży i trwały popyt na tego rodzaju usługi, zwłaszcza w segmencie obsługi polskiego handlu zagranicznego. Polscy przewoźnicy drogowi okazują się konkurencyjni na rynku europejskim. Nowoczesny i ekologiczny tabor, rozwinięta sieć usług, umowy handlowe pomiędzy Wschodem i Zachodem a także jakość oferowanych usług pozwalają optymistycznie patrzeć na rozwój polskiego rynku transportowego. Według prognoz, popyt na transport ładunków będzie systematycznie wzrastał (Wykres 10). Do roku 2030 wzrośnie o 35-42% według liczby ton, a według tkm o 68-81% .

Wykres 10. Prognoza popytu na samochodowe przewozy ładunków w Polsce



Źródło: Polski rynek usług transportowych, pr. zb. pod red. D. Rucińskiej, PWE S.A. Warszawa 2012, s.17

W związku z tym firm transportowych będzie przybywać i zaostriąć się będzie konkurencja w sektorze. Tendencję wzrostową firm i pojazdów potwierdzają już dane z ostatnich lat. Tym samym nadwyżka podaży usług transportu będzie rosła. W dużej mierze jest to spowodowane dość łatwym wejściem do sektora i założeniem własnej firmy przewozowej. Co więcej, takiej sytuacji sprzyja duża podaż taboru samochodowego dostępna w leasingu. Warto w tym miejscu przypomnieć, iż na tym rynku działa duża ilość firm nie posiadająca własnego taboru. Zatem firma Litwiński (oprócz już istniejącej) może się spodziewać potencjalnej konkurencji. Szansą dla niej, aby mogła się wyróżniać na rynku transportowym jest wykorzystywanie tych instrumentów konkurencji, które są podstawą działania na tym rynku czyli: cena, jakość, terminowość.

Przedsiębiorstwo „Litwiński”, ze względu na profil działalności oraz jego szeroki zasięg, nie skupia swojej uwagi tylko na najbliższych konkurentach (firmach: Wokacz, Folpak, Olma, WP Trans). Wymienieni konkurenci mają możliwości działania wg posiadanego taboru i doświadczenia na rynku porównywalne, jednakże siła każdego z nich patrząc na zmieniający się rynek- może ulegać zmianie a turbulentne otoczenie szybko eliminować słabszych. Tym samym trudno określić bezpośrednią konkurencję dla analizowanej firmy. Podejmując działania konkurencyjne firma musi się stale wyróżniać i dążyć do wzmocnienia swojej pozycji. Wydaje się, że firma Litwiński ma świadomość silnej konkurencji w branży transportowej. Z drugiej strony dobre rokowania rozwoju transportu drogowego rzeczywiście powodują, że firma widzi na nim swoje miejsce. Szans upatruje

w oferowaniu usług dopasowanych do wymogów i preferencji klientów oraz wymogów rynkowych. Gwarantujących umiarkowany poziom cen i wysoką jakość, potwierdzoną profesjonalizmem pracowników. Firma nie jest wymieniana w grupie liderów branży. Nie figuruje na czołowych listach rankingowych polskich firm transportowych, jednak w branży transportowej zapracowała na uznaną markę. Przyznane certyfikaty, znaki jakości, osobiste zaangażowanie właściciela firmy przyczyniają się do zwiększania szans na tym rynku.

Zagrożeniem dla firmy w warunkach spowolnienia gospodarczego jest świadczenie usług, kosztem utrzymania się na rynku, zaniżając ceny do minimum opłacalności. Często odbywa się to kosztem jakości. Dotyczy szczególnie towarów o niskiej ekonomicznej podatności na transport, których wartość jest niższa od ceny za transport.

Kolejny ważny element w analizie konkurencyjnej to dostawcy. Transport jest szczególnie uzależniony od dostawców. Mają oni duży wpływ na zakres, specyfikę i płynność prowadzonej działalności gospodarczej. Mają wpływ zarówno na koszty jak i sprawność organizacyjną firmy. Wśród głównych dostawców można wymienić: dilerów samochodów dostawczych, dostawców paliw części zamiennych oraz serwis. Firma Litwiński ze względu na własny serwis współpracuje z wieloma dostawcami części samochodowych. Nie uzależnia się od jednego dostawcy, ale grupuje ich według kategorii. Należą do nich dostawcy strategiczni których jest dziewięciu. Ich towar jest oceniany jako najlepszy i z tymi dostawcami zawierane są wieloletnie umowy. Kolejną grupę stanowią dostawcy towarów określanych jako dobre, jest ich pięciu. Na dostawców towarów ocenianych jako zadawalające firma zdecydowała się na współpracę tylko z jednym. Ponadto wygenerowała dostawców awaryjnych w razie nagłego zapotrzebowania na towar, którego w danej chwili brak w magazynie. Po analizie dostawców można sądzić, iż firma dokonała selekcji w dostarczaniu towarze pod względem cech gwarantujących bezpieczeństwo i niezawodność serwisowanych samochodów. To z jednej strony konieczność aby być aktywnym uczestnikiem rynku usług transportowych, ale z drugiej strony także szansa wyróżnienia się wśród konkurentów. Sprawny tabor przekłada się na terminowość świadczonych usług a terminowość pozwala firmie zdobyć przewagę rynkową.

Klienci, jako kolejna grupa w otoczeniu konkurencyjnym są dla organizacji podstawą działania, wyznaczając jej kierunek zachowań. Pozyskanie jak największej grupy klientów pozwala bezpiecznie funkcjonować przedsiębiorstwu na rynku. Dlatego też nie bez znaczenia jest wdrożony w firmie Litwiński system zarządzania jakością. Dzięki niemu uaktywniono

kontakty z klientami pod kątem satysfakcji z usług transportowych świadczonych przez firmę. Z analiz zwrotnych i rozmów przeprowadzanych z kierownictwem wynika, że firma na bieżąco, w ramach swoich możliwości, koryguje i dostosowuje zachowania do wymogów klientów. Postęp techniczny i rosnące wymagania klienta potwierdzają potrzebę oceny takich cech jak: elastyczność działania, ceny usług, jakość pracy kierowców i spedycji, stosunek do reklamacji, prezencja pracowników i pojazdów. W tym celu nabywcy usług analizowanej firmy, są proszeni o wypełnienie arkusza ocen (patrz Tabela 16). Każdy z wypełniających otrzymuje dokument z listą badanych cech oraz prośbą o podanie jeszcze dwóch innych firm, (których był lub miał zamiar być klientem). Następnie, jest proszony o wpisanie w puste pola odpowiednich punktów. Uzyskane wyniki są pomocne przedsiębiorstwu do wzmacniania cech pozwalających zwiększyć zadowolenie klienta.

Tabela 16. Arkusz ocen, stopnia zadowolenia klientów korzystających z usług firm transportowych

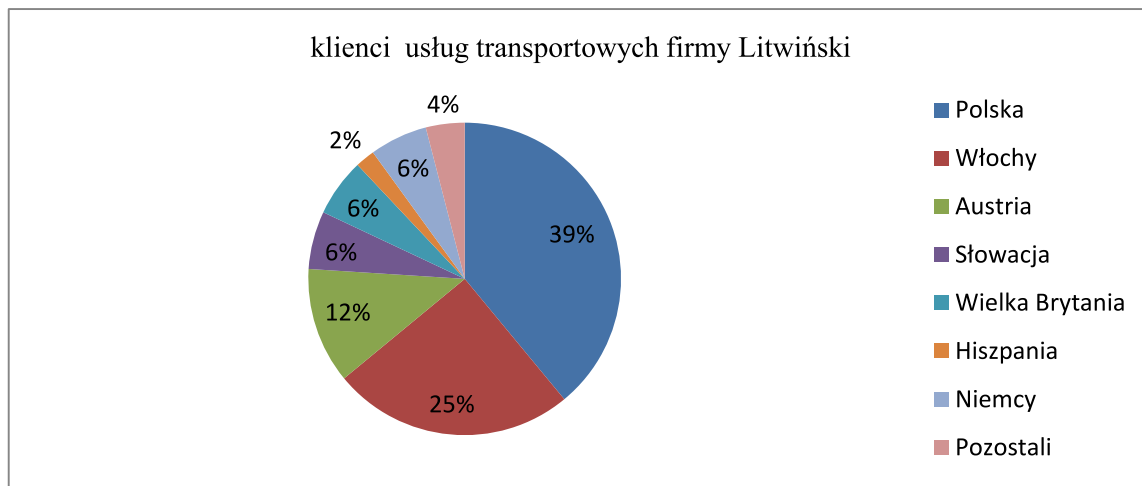
Lp.	Cecha	Firma „Litwiński”	Firma „X”...	Firma „Y”...	uwagi
1	Elastyczność działania: możliwości zmian terminów wielkości i rodzaju środka transportu, miejsca rozładunku i załadunku				
2	Ceny usług				
3	Jakość pracy kierowców: dyspozycyjność i orientacja w dokumentacji przewozowej oraz w procedurze celnej				
4	Jakość pracy spedycji: dostępność pracowników, znajomość zagadnień, szybkość i jakość reakcji, uprzejmość				
5	Stosunek do reklamacji: szybkość reakcji, sprawność rozwiązywania problemów				
6	Prezencja: prezencja osobista kierowców oraz czystość i prezencja pojazdów				
	Suma punktów: 0-5				

Źródło: dokument firmy „Litwiński” ,dział księgowy

Firma Litwiński poszerza listę nowych klientów. Posiada nowoczesny tabor, który spełnia wymagania ekologiczne. Posiada własną spedycję i zaplecze techniczne gwarantując

kompleksowe wykonanie usług. Wśród swoich klientów ma coraz większą grupę firm z Unii Europejskiej. Największą liczbę stanowią klienci włoscy. Poza nimi chętnie z usług analizowanego przedsiębiorstwa korzystają firmy austriackie, niemieckie, angielskie oraz słowackie. Firma swoich klientów poszukuje też w innych krajach europejskich. Wśród nich należy wymienić klientów z Hiszpanii, Czech, Francji, Szwajcarii, Bułgarii, Holandii, Danii, Serbii. Jak widać na wykresie 10, klienci pozyskiwani są z różnych krajów. Z wieloma firmami posiada wieloletnie umowy.

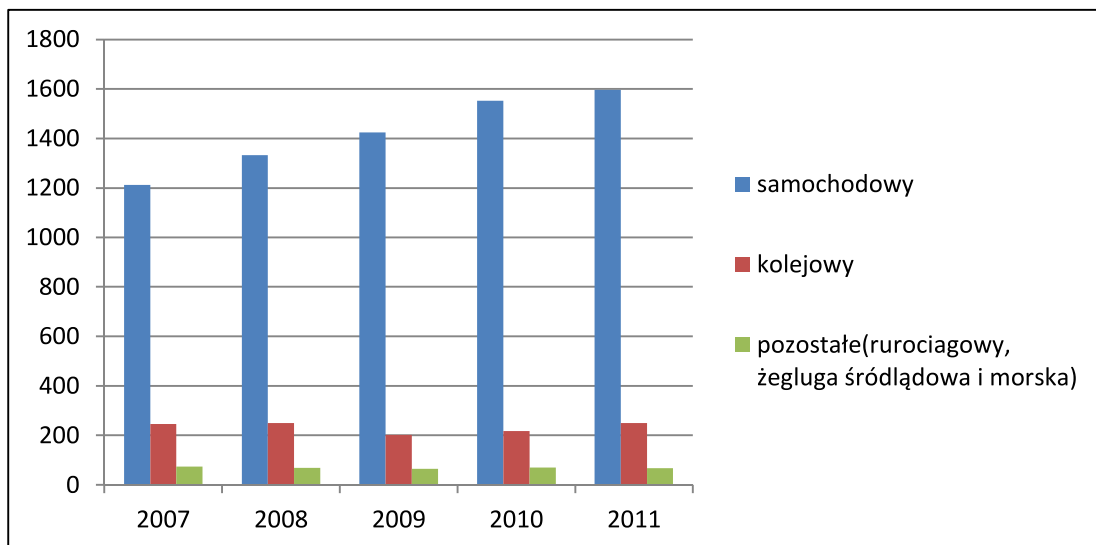
Wykres 11. Udział procentowy klientów korzystających z usług firmy Litwiński



Źródło: opracowanie własne na podstawie informacji z firmy, dział księgowy

Transport drogowy rzeczy jest na czele najbardziej dostępnych środków transportu. Wydaje się, że trudno będzie mu zagrozić substytucyjnym środkiem transportu. Struktura udziału różnych gałęzi transportu w usługach przewozowych w kraju i w Europie potwierdza, w jednym i drugim przypadku mocną jego pozycję (Wykres 12). W związku z tym zwiększa się szansa na pozyskiwanie dodatkowych przewozów i nowych klientów. Popularność tę i dynamiczny rozwój zawdzięcza takim cechom jak: elastyczność, łatwość realizacji dostaw, czas przewozu, świadczenie usług „od drzwi do drzwi”. Ponadto terytorialne rozmiary całej UE i krajów członkowskich decydują o przewadze popytu na przewozy krótko- i średniodystansowe, a tu zalety transportu drogowego są szczególnie konkurencyjne.

Wykres 12. Przewozy ładunków wg rodzaju transportu w mln ton



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych: Raport za 2012rok- ZMPD, <http://www.zmpd.pl>, odczyt:24.09.2013

Analizując otoczenie mikroekonomiczne transportu drogowego rzeczy nie sposób nie wspomnieć o istotnych dla tej branży czynnikach makroekonomicznych. Bez nich ta analiza byłaby niepełna.

Transport stanowi ważny dział gospodarki, wnosząc swój wkład do wypracowanego dochodu narodowego. Jest komplementarny wobec całej gospodarki narodowej. Od jego sprawności zależy jakość gospodarki, jej konkurencyjność na rynku lokalnym czy globalnym. Należy zatem podkreślić jego współzależny charakter z jego rynkowym otoczeniem, także jego rolę jako czynnika gospodarczego rozwoju i wzrostu.

Firma Litwiński współpracuje z wieloma klientami europejskimi. Dlatego też nie bez znaczenia jest dla firmy polityka transportowa Unii Europejskiej. Jej celem jest tworzenie jednolitego rynku transportowego oraz jego trwały i zrównoważony rozwój. Nieustanna ekspansja transportu samochodowego powoduje jednak zakłócenia tej koncepcji. Ponadto ten rodzaj gałęzi uznawany jest za najbardziej szkodliwy dla środowiska naturalnego. Aby zachować w rozwoju rynku równowagę (ekonomiczną, społeczną, ekologiczną) konieczna wydaje się być interwencja, przesunięcia popytu na inne gałęzie transportu. W tym przypadku takie działania byłyby zagrożeniem dla zwiększającego się popytu na transport drogowy rzeczy. Z drugiej strony tworzenie pewnych barier w postaci określonych norm, licencji i standardów ograniczyłyby dostęp do rynku potencjalnej konkurencji.

Po przeprowadzeniu analizy otoczenia konkurencyjnego usług transportu drogowego rzeczy określono szanse i zagrożenia mające wpływ na jego funkcjonowanie (por. Tabela 17).

Tabela 17. Zestawienie szans i zagrożeń płynących z otoczenia

szanse	zagrożenia
<i>Konkurencja</i>	
Rosnący popyt na transport drogowy Tworzenie barier wejścia(reputacja, jakość usług, doświadczenie)	Rosnąca konkurencja Nieczyste formy konkurencji (zaniżanie cen)
<i>Klienci</i>	
Lojalność klientów Wrażliwość na wizerunek firmy	Trudności w pozyskiwaniu potencjalnych klientów
<i>Dostawcy</i>	
Partnerskie relacje z dostawcami strategicznymi Różnicowane źródła zakupu	
<i>konkurencja substytucyjna</i>	
Silna pozycja transportu drogowego	Przesunięcie popytu na inny środek transportu towarowego
<i>Czynniki makroekonomiczne</i>	
Rozwój gospodarczy Dobry stan i poziom infrastruktury drogowej	Wzrost opłat w działalności transportowej(podatki, winiety, myto) Rosnące ceny paliw

Źródło: opracowanie własne

4.4 Możliwości rozwojowe firmy.

Spośród mocnych i słabych stron badanego przedsiębiorstwa oraz tkwiących w otoczeniu szans i zagrożeń powstało zbiorcze zestawienie przedstawione w Tabeli 18.

Tabela 18. Syntetyczne wyniki analizy SWOT

Mocne strony	Słabe strony
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dywersyfikacja firmy ▪ Uzyskane certyfikaty i wyróżnienia ▪ Posiadanie własnej spedycji i zaplecza 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Małe zróżnicowanie taboru ▪ Spadająca rentowność aktywów własnych

<p>technicznego</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Elastyczność działania ▪ Wieloletnie umowy z klientami ▪ Stabilność finansowa ▪ Duża wartość majątku własnego ▪ Umiarkowany i elastyczny poziom cen w usługach transportowych ▪ Doświadczona i wykwalifikowana kadra kierownicza ▪ Nowoczesny tabor ▪ Wysoka jakość świadczonych usług 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pogarszająca się ściągalsność należności ▪ Rosnące koszty prowadzenia działalności ▪ Niska skuteczność reklam ▪ Brak systematycznych badań rynkowych i marketingowych ▪ Zbyt wysokie ceny w usługach budowlanych i hotelowych ▪ Duża rotacja młodych pracowników ▪ Małe przywiązanie pracowników do firmy
Szanse	Zagrożenia
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rosnący popyt na transport drogowy ▪ Rynek wrażliwy na reputację firmy ▪ Tworzenie barier wejścia do sektora ▪ Lojalność klientów ▪ Wrażliwość na wizerunek firmy ▪ Partnerskie relacje z dostawcami strategicznymi ▪ Silna pozycja transportu drogowego ▪ Różnicowanie źródeł dostaw ▪ Rozwój gospodarczy ▪ Poprawiający się stan i poziom infrastruktury drogowej 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rosnąca konkurencja ▪ Nieczyste formy konkurencji ▪ Trudności w pozyskiwaniu potencjalnych klientów ▪ Przesuniecie popytu na inny środek transportu ▪ Wzrost opłat w działalności transportowej (np. podatki) ▪ Wysokie ceny paliw

Źródło: opracowanie własne

Wskazane atuty i słabości firmy Litwiński oraz szanse i zagrożenia płynące z otoczenia odnoszą się do badanego przedsiębiorstwa i otoczenia sektora usług transportowych. W ten sposób uwzględniono wszystkie czynniki wewnętrzne podmiotu oraz zewnętrzne sektora transportowego rzutujące na bieżącą kondycję firmy, jej potencjał rozwojowy a także jej możliwości zdobycia przewagi konkurencyjnej. Na podstawie powyższego zestawienia (Tabela 18). widać, że w przypadku badanego przedsiębiorstwa mocne strony i szanse ilościowo przeważają nad zagrożeniami. Jednakże określenie na tej podstawie potencjału konkurencyjnego byłoby dużą niedokładnością. O wiele bardziej istotny jest jakościowy wpływ wytypowanych czynników.

W celu podniesienia efektywności przeprowadzanej analizy dokonano wyboru z zestawienia sił i słabości oraz szans i zagrożeń najistotniejszych czynników, decydujących o możliwościach konkurencyjnych przedsiębiorstwa w sektorze usług transportu drogowego rzeczy. Wytypowano z każdej grupy po 5 według autorki najważniejszych, przypisując im odpowiednie wagi (Tabela 19). Najwyższe wagi przypisano czynnikom o największym znaczeniu. Wagi o wartości zbliżonej do zera świadczą o jej mniejszym wpływie na rozwój przedsiębiorstwa w tej branży.

Tabela 19. Analiza SWOT

Mocne strony	Waga(0-1)	Słabe strony	Waga(0-1)
1.Posiadanie własnej spedycji i zaplecza technicznego	0,20	1.Małe zróżnicowanie taboru	0,30
2.Wieloletnie umowy z klientami	0,30	2.Pogarszająca się ściągłość należności	0,10
3.Nowoczesny,sprawny i ekologiczny tabor	0,10	3.Brak systematycznych badań rynkowych i marketingowych	0,10
4.Doświadczona kadra kierownicza	0,20	4.Duża rotacja młodych pracowników	0,20
5.Wysoka jakość świadczonych usług	0,20	5.Małe przywiązanie pracowników do firmy	0,30
Szanse	Waga(0-1)	Zagrożenia	Waga(0-1)
1.Rosnący popyt na usługi transportu drogowego	0,20	1.Rosnąca konkurencja	0,30
2.Lojalność klientów	0,30	2.Nieczyste formy konkurencji	0,10
3.Wrażliwość na wizerunek firmy	0,20	3.Trudności w pozyskiwaniu potencjalnych klientów	0,20
4.Rozwój gospodarczy	0,15	4.Wzrost opłat w działalności transportowej (np. podatki)	0,20
5.Poprawiający się stan i poziom infrastruktury drogowej	0,15	Rosnące ceny paliw	0,20

Zródło: opracowanie własne

Wśród atutów przedsiębiorstwa, za najważniejszy uznano wieloletnie umowy z klientami. Jest to czynnik, który wyróżnia przedsiębiorstwo od wielu konkurentów. Mało bowiem jest na rynku podmiotów posiadających długoterminowe umowy przewozów. Posiadanie stałego klienta jest również elementem obniżającym ryzyko w stosunku do potencjalnej konkurencji. Nade wszystko, w takich usługowych przedsiębiorstwach, klient określa warunki funkcjonowania. To od ilości klientów zależą wpływy finansowe, nowe miejsca pracy, dalszy rozwój firmy.

Kolejny istotny czynnik to wysoka jakość świadczonych usług. Jest to jedna z decydujących cech o wyborze firmy przewozowej. W transporcie wiązana głównie z wymogami czasowymi. Zleceniodawcy usług cenią wysoko terminowość dostaw. Każdorazowe opóźnienie w dostawie towaru może skutkować rezygnacją z dalszej współpracy z firmą. W efekcie zaś, daleko idące konsekwencje w postaci niekorzystnego wizerunku jako dostawcy i utraty pozycji na rynku.

Kolejny atut wiąże się też ze spełnieniem wymogów jakościowych. Posiadanie w dyspozycji dużej liczby pojazdów wpływa na częstotliwość i regularność oferowanej przez firmę podaży usług. Gdy klient wie, że środki transportu są dostępne często i regularnie ma pewność, że terminy zostaną dotrzymane, nawet gdyby wystąpiły zakłócenia w czasie procesu transportowego, który nie dotyczy go bezpośrednio. Zatem ważne znaczenie ma w usługach przewozowych duży, nowoczesny i spełniający wymogi ekologiczności tabor. Przypisanie mu najniższej wagi spowodowane jest tym, iż coraz bardziej standardem w usługach transportowych staje się dysponowanie nowoczesnym taborem. Z tego też względu przybywa firm spełniających te kryteria.

Następnym ważnym elementem jest posiadanie własnej spedycji i zaplecza technicznego. To od stanu technicznego środków i użytych do tego celu urządzeń zależy, w jak dużym stopniu i na jakie ryzyko narażony jest ładunek w trakcie transportu. Spedycja pełni równie ważną rolę, stanowi siłę komplementarną do usług przewozowych. Często jest czynnikiem wpływającym na ilość realizowanych zleceń.

Obok posiadania własnej spedycji i zaplecza technicznego, jako ważny czynnik uznano posiadanie doświadczonej kadry kierowniczej. Jest on niezwykle ważny, gdyż od profesjonalizmu kadry zarządzającej zależy właściwe zarządzanie firmą. Odpowiednie

umiejętności i wyróżniające kompetencje pracowników pozwalają zdobyć przewagę firmie. Na wyróżnienie w firmie Litwiński zasługuje profesjonalna obsługa klienta.

Jeśli analizujemy słabe strony przedsiębiorstwa to najbardziej widocznym problemem jest rotacja pracowników. Z analizy wynika wzrost rotacji pracowników do 25 roku życia. Zmiany zatrudnienia powodują koszty wymiany pracowników, koszty wdrożenie nowej osoby. Pomimo dużej skali przyjęć i zwolnień w tym przedziale wiekowym, przypisana waga jest najniższa. Uznano bowiem, że zdecydowanie bardziej negatywnie na firmę wpływają odejścia pracowników z większym stażem. Ludzi wdrożonych w działalność organizacji, odpowiednio wyszkolonych, ważnych i trudnych w krótkim czasie do zastąpienia. Z jednej strony kierownictwo i zarząd firmy cechuje silna więź z organizacją. Z drugiej strony brak tej więzi u pozostałych pracowników. W przypadku młodych pracowników mogą one być niedostatecznie jeszcze wykształcone, ale u pozostałych może ten fakt budzić niepokój. Oznaczać to może, że zatrudnieni nie utożsamiają się z misją i wartościami firmy oraz nie widzą w swoich menedżerach osób zainteresowanych nie tylko ich wydajnością, lecz także rozwojem i satysfakcją z wykonywanych zadań.

Następnym czynnikiem obniżającym siłę przedsiębiorstwa jest mała różnorodność posiadanych pojazdów. Przypisana waga jest wysoka, bo pomimo dużego taboru, firmę ogranicza brak specjalistycznych pojazdów. Fakt posiadania takich środków zwiększyłby konkurencyjność firmy. Tym bardziej, że na rynku duża liczba konkurujących podmiotów wyposażona jest w pojazdy uniwersalne, czyli do przewozu wszelkiego rodzaju tzw. drobnicy.

Ważnym czynnikiem konkurencyjnym są badania marketingowe i rynkowe. Mało popularne w większości przedsiębiorstw, a w małych w ogóle nieznanne. Ważną cechą jest ich systematyczność. Celem takich badań jest najczęściej identyfikacja rynku docelowego, określenie chłonności rynku, wielkości podaży, określenie pozycji przedsiębiorstwa, wizerunku przedsiębiorstwa, wyników sprzedaży. Jednakże specyfika usług transportowych powoduje, że głównie badania dotyczą potrzeb i preferencji przewozowych oraz zachowań transportowych. Badania te nie eliminują ryzyka podejmowanych działań ale ich użyteczność jest duża. Udzielają odpowiedzi: ilu użytkowników transportu, skąd, dokąd i kiedy chciałoby swój ładunek przemieścić, jakimi cechami powinny się charakteryzować usługi. Określają kompleks działań podejmowanych w celu zaspokojenia potrzeb przewozowych. Wszystkie te aspekty decydują o powodzeniu przedsiębiorstwa na rynku usług transportowych. Waga tego

czynnika jest niska, gdyż wśród konkurencji usług transportu rzeczy jest mniej popularny i mniej znaczący niż w usługach pasażerskich.

Ważnym elementem gospodarki finansowej firmy jest spływanie należności. Niestety ten czynnik w badanym przedsiębiorstwie charakteryzuje się pogarszającą się ściągalnością. Zakwalifikowano go jako słabość, gdyż zdobywanie klientów niewypłacalnych może doprowadzić firmę do poważnych problemów finansowych. Z kolei przypisanie najniższej wagi podyktowane jest faktem, że większość przedsiębiorstw boryka się z takimi samymi problemami.

Z pośród szans jakie pojawiają się przed firmą, za jedną z najważniejszych uznano lojalność klientów. Jest to grupa nabywców, która przynosi największy zysk firmie, jest najbardziej wiarygodną reklamą. Dlatego często kluczem do sukcesu jest takie działanie marketingowe, które pozna i zrozumie potrzeby klienta. To z kolei zaowocuje satysfakcją i lojalnością wobec firmy. Firma „Litwiński” z pewnością może liczyć na takich klientów. Nie bez znaczenia są uaktywniane kontakty i przeprowadzane ankiety sprawdzające satysfakcję nabywców z oferowanych usług.

Kolejną szansą dla badanego przedsiębiorstwa jest rosnący popyt na usługi transportu drogowego. Uznano, że z pomocą własnej spedycji i zaplecza technicznego firma ma spore szanse na wykorzystanie jej. Ponadto wypracowany wizerunek firmy w oczach klienta pozwala oczekiwać pojawienia się i poszerzenia listy poważnych klientów. W warunkach dynamicznego rozwoju usług transportowych i rozwoju gospodarczego posiadanie wyrobionej marki będzie jednym z podstawowych elementów funkcjonowania firmy na rynku. Również dążenie do coraz lepszego zaspokojenia potrzeb gospodarczo-społecznych spowoduje skrócenie czasu pomiędzy poszczególnymi etapami produkcji a jej zakończeniem i dostarczeniem finalnego produktu na rynki zbytu.

W transporcie samochodowym występuje duża dostępność do wykonywania usług. Infrastruktura dróg jest ogólnie dostępna. Poprawiający się jej stan, głównie dzięki dotacjom z odpowiednich funduszy Unii Europejskiej, wpływa na popularność transportu drogowego i jego dynamiczny rozwój. Według danych GDDKA największy postęp w transporcie drogowym dokonał się w latach 2007-2010. Te szanse umożliwiają wykorzystanie potencjału przedsiębiorstwa.

Wśród zagrożeń najistotniejszy jest fakt rosnącej konkurencji. Ze względu na jej nasilenie ten czynnik uznano za najbardziej zagrażający. W Polsce z roku na rok rośnie liczba podmiotów świadczących usługi transportu drogowego. Przybywa także liczba samochodów ciężarowych, co znacznie obniża pod tym względem atrakcyjność sektora. W takim otoczeniu występują utrudnienia w pozyskiwaniu nowych klientów. Z kolei podstawą do rozwoju przedsiębiorstwa jest dążenie do powiększenia liczby swoich klientów. Postępowanie takie musi opierać się na odpowiedniej strategii zarządzania. Firma powinna zaoferować pakiet różnorodnych usług, który spełni potrzeby typowych i bardzo specyficznych klientów.

Jako kolejny aspekt obniżający atrakcyjność tej branży uznano za równie ważne: wzrost opłat transportowych i rosnące ceny paliw. Są to dodatkowe koszty działalności, których wpływ odczuwa każdy przedsiębiorca a w końcowym efekcie także finalny nabywca dóbr. Jednak bezpośrednio dotyka przewoźników i dotyczy przede wszystkim podatków, opłat winietowych za czasowe użytkowanie infrastruktury drogowej, myta za użytkowanie dróg. O ile myto jest pobierane za faktycznie przejechane kilometry, to w przypadku winiet, niezależnie od częstotliwości jazd.

Ostatnim aspektem jest nieuczciwa konkurencja. Ma ona wpływ na zaniżanie cen i związaną z tym jakość wykonanej usługi. Może się przyczynić do zaniechania inwestycji w rozwój technologiczny tego sektora. Jednak cenę jaką płacą poszczególni przedsiębiorcy stosując ten rodzaj konkurencji, to dobry wizerunek. Bez niego i odpowiedniej jakości nie utrzymają się długo na rynku.

Znając atuty i słabości firmy, szanse i zagrożenia występujące w otoczeniu oraz przypisane im wagi podjęto kolejną fazę analizy SWOT. Dokonano zbadania relacji między atutami i słabościami a szansami i zagrożeniami. Analizę przeprowadzono na dwa sposoby, czyli od czynników wewnętrznych do analizy czynników zewnętrznych (SWOT) i odwrotnie (TOWS). W tej fazie analizy SWOT podjęto próbę odpowiedzi na następujące pytania:

1. Czy zidentyfikowane atuty pozwolą wykorzystać pojawiające się szanse?
2. Czy zidentyfikowane słabości uniemożliwią wykorzystanie szans, które mogą się pojawić?
3. Czy zidentyfikowane atuty pozwolą przezwyciężyć pojawiające się zagrożenia?

4. Czy zidentyfikowane słabości wzmocnią niekorzystny wpływ pojawiających się zagrożeń?

Z kolei, w fazie analizy TOWS czyli „z zewnątrz do wewnątrz” szukano odpowiedzi na kolejne zagadnienia:

1. Czy dane zagrożenia osłabiają atuty przedsiębiorstwa?
2. Czy dane szanse wzmocnią zidentyfikowane atuty?
3. Czy dane zagrożenia spotęgują występujące słabości?
4. Czy dane szanse umożliwią pokonanie istniejących słabości?

Wokół każdego wymienionego pytania zbudowano tablicę przy pomocy której przeprowadzono analizę reakcji zachodzących między poszczególnymi czynnikami. W przypadku stwierdzenia relacji (interakcji) między nimi, wpisano „1”. Przy jej braku „0”. Sumy występujących interakcji mnożone będą przez wcześniej ustalone wagi czynników (Tabela 19). Porównanie wartości obliczonych iloczynów pozwoli określić, które z czynników mają największą siłę oddziaływania, a także, które z czynników są najbardziej wrażliwe na ich prawdopodobny wpływ. W końcowym etapie w każdej tablicy zostaną zsumowane wszystkie interakcje oraz iloczyny wag i liczby interakcji.

Tabela 20. SWOT: Czy zidentyfikowane atuty pozwolą wykorzystać pojawiające się szanse?

Atuty Szanse	Własna spedycja i zaplecze techniczne	Wieloletnie umowy z klientami	Doświadczona kadra kierownicza	Nowoczesny ekologiczny tabor	Wysoka jakość usług	waga	Liczba interakcji	Iloczyn wag i interakcji	Ranking
Rosnący popyt	1	1	1	1	1	0,20	5	1	2
Lojalność klientów	1	1	1	1	1	0,30	5	1,5	1
Wrażliwość na wizerunek	0	1	1	1	1	0,20	4	0,8	3
Wzrost gosp.	1	1	1	1	1	0,15	5	0,75	4
Dobry stan i poziom infrastruktury drogowej	1	1	0	1	1	0,15	4	0,6	5
waga	0,20	0,30	0,20	0,10	0,20				
Liczba interakcji	4	5	4	5	5				
Iloczyn wagi interakcji	0,8	1,5	0,8	0,5	0,8				
Ranking	2/3/4	1	2/3/4	5	2/3/4				
Suma interakcji							46/2		
Suma iloczynów								9,05	

Źródło: opracowanie własne

Tabela 21. SWOT: Czy zidentyfikowane słabości uniemożliwią wykorzystanie szans, które mogą się pojawić?

Słabości Szanse	Małe zróżnicowanie taboru	Pogarszająca się ściążalność należności	Brak system. badań marketing. i rynkowych	Duża rotacja młodych pracowników	Małe przywiązanie pracowników do firmy	waga	Liczba interakcji	Iloczyn wag i interakcji	Ranking	
Rosnący popyt	1	0	1	1	1	0,20	4	0,8	1	
Lojalność klientów	0	0	0	1	1	0,30	2	0,6	2/3/4	
Wrażliwość na wizerunek	0	1	0	1	1	0,20	3	0,6	2/3/4	
Rozwój gosp.	1	0	1	1	1	0,15	4	0,6	2/3/4	
Dobry stan i poziom infrastruktury drogowej	0	0	0	0	0	0,15	0	0	5	
waga	0,30	0,10	0,10	0,20	0,30					
Liczba interakcji	2	1	2	4	4					
Iloczyn wagi interakcji	0,6	0,1	0,2	0,8	1,2					
Ranking	3	5	4	2	1					
Suma interakcji								26/2		
Suma iloczynów									5,5	

Źródło: opracowanie własne

Tabela 22. SWOT: Czy zidentyfikowane atuty pozwolą przezwyciężyć pojawiające się zagrożenia?

Atuty Zagrożenia	Posiadanie spedycji i serwisu	Wieloletnie umowy z klientami	Doświadczona kadra kierownicza	Nowoczesny ekologiczny tabor	Wysoka jakość usług	waga	Liczba interakcji	Iloczyn wag i interakcji	Ranking
Rosnąca konkurencja	1	1	1	1	1	0,30	5	1,5	1
Nieczyste formy konkurencji	0	1	0	0	0	0,10	1	0,1	5
Trudności w pozyskiwaniu klienta	1	1	1	1	1	0,20	5	1	2
Wzrost opłat transportowych	0	0	0	1	0	0,20	1	0,2	3/4
Wysokie ceny paliw	0	0	0	1	0	0,20	1	0,2	3/4
waga	0,10	0,30	0,20	0,10	0,30				
Liczba interakcji	2	3	2	4	2				
Iloczyn wagi interakcji	0,2	0,9	0,4	0,4	0,6				
Ranking	5	1	3/4	3/4	2				
Suma interakcji							26/2		
Suma iloczynów								5,5	

Źródło: opracowanie własne

Tabela 23. SWOT: Czy zidentyfikowane słabości wzmocnią niekorzystny wpływ pojawiających się zagrożeń?

Słabości Zagrożenia	Małe zróżnicowanie taboru	Pogarszająca się ściągalskość należności	Brak system. badań rynkowych i market.	Duża rotacja młodych pracowników	Małe przywiązanie pracowników do firmy	waga	Liczba interakcji	Iloczyn wag i interakcji	Ranking	
Rosnąca konkurencja	1	1	1	1	1	0,30	5	1,5	1	
Nieczyste formy konkurencji	0	0	0	0	0	0,10	0	0	5	
Trudności w pozyskiwaniu klienta	1	0	1	1	1	0,2	4	0,8	2	
Wzrost opłat transportowych	0	0	0	0	0	0,20	3	0,6	3/4	
Wysokie ceny paliw	0	0	0	0	0	0,20	3	0,6	3/4	
waga	0,30	0,10	0,10	0,2	0,3					
Liczba interakcji	2	1	2	2	2					
Iloczyn wagi interakcji	0,6	0,1	0,2	0,4	0,6					
Ranking	1/2	5	4	3	1/2					
Suma interakcji								24/2		
Suma iloczynów									5,4	

Źródło: opracowanie własne

Tabela 24. TOWS: Czy dane zagrożenia osłabią atuty przedsiębiorstwa?

Zagrożenia Atuty	Rosnąca konkurencja	Nieczyste formy konkurencji	Trudności w pozyskiwaniu klientów	Wzrost opłat transportowych	Wysokie ceny paliw	waga	Liczba interakcji	Iloczyn wag i interakcji	Ranking
Posiadanie spedycji i serwisu	1	0	1	0	0	0,10	2	0,20	3/4
Wieloletnie umowy z klientami	1	1	1	0	0	0,30	3	0,9	1
Doświadczona kadra kierownicza	0	0	1	0	0	0,20	1	0,2	3/4
Nowoczesny tabor	0	0	0	0	0	0,20	0	0	5
Wysoka jakość usług	0	1	0	1	0	0,20	2	0,4	2
waga	0,3	0,10	0,20	0,20	0,20				
Liczba interakcji	2	2	3	1	0				
Iloczyn wagi interakcji	0,6	0,2	0,6	0,2	0				
Ranking	1/2	3/4	1/2	3/4	5				
Suma interakcji							16/2		
Suma iloczynów								3,3	

Źródło: opracowanie własne

Tabela 25. TOWS: Czy dane szanse wzmocnią zidentyfikowane atuty?

Szanse Atuty	Rosnący popyt	Lojalność klientów	Wrażliwość na wizerunek firmy	Rozwój gospodarczy	Dobry stan i poziom infrastruktury drogowej	waga	Liczba interakcji	Iloczyn wag i interakcji	Ranking
Posiadanie spedycji i serwisu	1	1	0	1	1	0,1	4	0,4	4
Wieloletnie umowy z klientami	1	1	1	1	1	0,3	5	1,5	1
Doświadczona kadra kierownicza	0	1	0	0	0	0,2	1	0,6	2/3
Nowoczesny tabor	1	0	0	1	0	0,1	2	0,2	5
Wysoka jakość usług	1	0	0	1	0	0,3	2	0,6	2/3
waga	0,2	0,3	0,2	0,15	0,15				
Liczba interakcji	4	3	1	4	2				
Iloczyn wagi interakcji	0,8	0,9	0,2	0,6	0,3				
Ranking	2	1	5	3	4				
Suma interakcji							28/2		
Suma iloczynów								6,1	

Źródło: opracowanie własne

Tabela 26. TOWS: Czy dane zagrożenia spotęgują występujące słabości?

Zagrożenia Słabości	Rosnąca konkurencja	Nieczyste formy konkurencji	Trudności w pozyskiwaniu klientów	Wzrost opłat transportowych	Wysokie ceny paliw	waga	Liczba interakcji	Iloczyn wag i interakcji	Ranking
Małe zróżnicowanie taboru	1	0	1	0	0	0,3	2	0,6	1
Pogarszając a się ściąganość należności	1	1	0	0	0	0,10	2	0,2	3/4/5
Brak system. badań rynkowych i market.	1	0	1	0	0	0,1	2	0,2	3/4/5
Duża rotacja młodych pracowników	1	0	0	0	0	0,20	1	0,2	3/4/5
Małe przywiązanie pracowników do firmy	1	0	0	0	0	0,30	1	0,3	2
waga	0,3	0,1	0,20	0,20	0,20				
Liczba interakcji	5	1	2	0	0				
Iloczyn wagi interakcji	1,5	0,1	0,4	0	0				
Ranking	1	3	2	4/5	4/5				
Suma interakcji							16/2		
Suma iloczynów								3,5	

Źródło: opracowanie własne

Tabela 27. TOWS: Czy dane szanse umożliwią pokonanie istniejących słabości?

Szanse Słabości	Rosnący popyt	Lojalność klientów	Wrażliwość na reputację firmy	Rozwój gospodarczy	Dobry stan i poziom infrastruktury drogowej	waga	Liczba interakcji	Iloczyn wag i interakcji	Ranking	
Małe zróżnicowanie taboru	1	1	0	1	0	0,30	3	0,9	1	
Pogarszając a się ściągalsność należności	1	0	0	1	0	0,10	2	0,2	4/5	
Brak system. badań rynkowych i marketing.	1	1	1	1	0	0,10	5	0,5	2	
Duża rotacja młodych pracowników	0	0	1	0	0	0,2	1	0,2	4/5	
Małe przywiązanie pracowników do firmy	0	0	1	0	0	0,3	1	0,3	3	
waga	0,30	0,10	0,20	0,20	0,20					
Liczba interakcji	3	2	3	3	0					
Iloczyn wagi interakcji	0,9	0,2	0,6	0,6	0					
Ranking	1	4	2/3	2/3	5					
Suma interakcji								23/2		
Suma iloczynów									4,4	

Źródło: opracowanie własne

Z pogłębionej analizy TOWS/SWOT w relacji zagrożenia-słabości wynika, że pojawiające się zagrożenia w postaci trudności w pozyskiwaniu klienta spotęgują wszystkie z ustalonych słabości przedsiębiorstwa. Kolejnym, pod względem interakcji ze słabościami, zagrożeniem jest rosnąca konkurencja. Ma ona najsilniejszy wpływ oddziaływania. Przypisana waga 0.30 stawia ją na pierwszym miejscu w rankingu zagrożeń. Jednocześnie największe słabości:- słabe przywiązanie pracowników do firmy oraz małe zróżnicowanie taboru- będą powodować pogłębianie się najsilniejszych zagrożeń. Z drugiej strony, najbardziej obojętna na zagrożenia jest duża rotacja młodych pracowników i brak systematycznych badań rynkowych i marketingowych. Za to zidentyfikowane słabości mają najmniejszy wpływ na nieczyste formy konkurencji.

Z kolei analiza relacji atuty- szanse wskazuje w szczególności na wieloletnie umowy z klientami, które mogą pozwolić wykorzystać wszystkie pojawiające się szanse. Oprócz tego czynnika, wartościowym atutem jest wysoka jakość usług, która też wchodzi w interakcje z każdą przypisaną szansą. W wykorzystaniu szans ma być pomocna doświadczona kadra kierownicza. Ponadto pozytywne czynniki z otoczenia, czyli rosnący popyt i lojalność klientów w największym stopniu mogą wzmacniać atuty firmy. Nie bez znaczenia jest tu rozwój gospodarczy, bowiem między atutami a tym uwarunkowaniem zachodzą relacje.

Analiza kolejnych zależności: szanse- słabości wskazuje, że rosnący popyt na usługi transportu drogowego rzeczy oraz dobry wizerunek firmy sprzyja najmocniej pokonaniu istniejących słabości przedsiębiorstwa. Z drugiej strony zbyt słabe przywiązanie pracowników do firmy, jak również małe zróżnicowanie taboru utrudniają w największym stopniu wykorzystanie pojawiających się szans. W najmniejszym stopniu blokuje wykorzystanie szans pogarszająca się ściągalność należności.

Natomiast relacje atuty-zagrożenia wykazały, że rosnąca konkurencja i trudności w pozyskiwaniu klienta w największym stopniu mogą osłabić atuty przedsiębiorstwa. Natomiast wieloletnie umowy z klientami i wysoka jakość świadczonych usług jest w stanie przezwyciężyć pojawiające się zagrożenia. Z kolei najbardziej odporny na zagrożenia jest fakt posiadania spedycji i zaplecza technicznego. Istotne jest też, że firma posiada atuty, które pozwolą przezwyciężyć w głównej mierze największe zagrożenia. Bowiem każdy atut wchodzi w interakcje z rosnącą konkurencją i trudnościami w pozyskaniu klienta.

Po przeprowadzeniu kolejnych analiz, uzyskane sumy zbiorcze zaprezentowano w zestawieniu (Tabela 28). Pozwolą one na określenie strategii wyodrębnionej na podstawie relacji firmy jako całości i jej podstawowej działalności z otoczeniem.

Tabela 28. Zbiorcze zestawienie wyników analizy SWOT/TOWS

	Szansy	Zagrożenia
Atuty	<p><i>SWOT</i> liczba interakcji:46/2 ważona liczba interakcji:9,05 SWOT/TOWS liczba interakcji:74/2 ważona l. interakcji:15,15</p> <p><i>TOWS</i> Liczba interakcji:28/2 Ważona liczba interakcji:6,1</p>	<p><i>SWOT</i> liczba interakcji: 26/2 ważona liczba interakcji:5,5 SWOT/TOWS liczba interakcji:42/2 ważona l. interakcji:8,8</p> <p><i>TOWS</i> Liczba interakcji:16/2 Ważona liczba interakcji:3,3</p>
	<p><i>SWOT</i> liczba interakcji: 26/22 ważona liczba interakcji:5,5 SWOT/TOWS liczba interakcji:49/2 ważona l. interakcji:9,9</p> <p><i>TOWS</i> Liczba interakcji:23/2 Ważona liczba interakcji:4,4</p>	<p><i>SWOT</i> liczba interakcji:24/2 ważona liczba interakcji: 5,4 SWOT/TOWS liczba interakcji: 40/2 ważona l. interakcji: 8,9</p> <p><i>TOWS</i> Liczba interakcji:16/2 Ważona liczba interakcji:3,5</p>
Słabości		

Źródło: opracowanie własne

Wyniki analizy w formie zsumowanych wartości dla poszczególnych par czynników przynoszą jednoznaczny wybór strategii. Jest to sytuacja typu SO czyli strategia maxi-maxi, w której atuty dominują nad słabościami, a w otoczeniu przeważają szanse nad zagrożeniami. W tych warunkach uzasadnione jest użycie silnych stron do wykorzystania szans występujących w otoczeniu. Może się to przejawiać nasilonym inwestowaniem w daną dziedzinę poprzez rozbudowę swoich zdolności wytwórczych (np. zakup specjalistycznego taboru), przejmowaniu konkurentów o podobnym profilu.

Firma Litwiński dysponując nowoczesnym taboru, posiadając własną spedycję i zaplecze techniczne oraz świadcząc wysokiej jakości usługi może z pomocą swojej doświadczonej kadry kierowniczej, przy szybko rosnącym popycie na usługi transportu

drogowego rzeczy, podjąć strategię ekspansji na nowe rynki. Z kolei eliminacja słabości związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi i zróżnicowaniem taboru mogłaby sprzyjać lepszemu wykorzystaniu i rozbudowaniu atutów konkurencyjnych firmy.

W firmach zdywersyfikowanych, takich jak analizowana, warto jeszcze wskazać na strategiczną alokację zasobów między poszczególne jej dziedziny. Przeprowadzona analiza potwierdza zdolność firmy do reagowania na pojawiające się szanse rozwojowe. Zatem inwestycje w tę branżę, jako najbardziej atrakcyjną, mogą przynieść firmie Litwiński dalszy intensywny rozwój.

Podsumowanie

Firma „Litwiński Transport- Sprzęt-Budownictwo” jest prywatną firmą, która powstała w 1985 roku z inicjatywy jedyne go i do dziś aktualnego właściciela Piotra Litwińskiego. Pierwsze lata działalności obejmowały prace budowlane i roboty ziemne. Firma miała swój wkład m.in. w budowę zapory wodnej w Czorsztynie czy autostrady Kraków- Katowice. W roku 1991 właściciel motywowany własnymi zainteresowaniami, wykształceniem a także rozwojem firm podejmuje działalność w zakresie usług transportu drogowego. Stanowi ona na chwilę obecną najbardziej dochodową działalność. Wypracowane zyski firma przeznaczają na inwestycje. Efektem tego jest jej dynamiczny rozwój. W roku 2000 uruchomiony zostaje hotel z zapleczem gastronomicznym i wypoczynkowo- rehabilitacyjnym. W tych samych latach wybudowano bazę stanowiącą zaplecze techniczne dla własnych pojazdów i dla klientów zewnętrznych. Kolejnym krokiem było otwarcie ośrodka szkoleniowego w niewykorzystanej części budynku hotelu.

Obecnie „Litwiński” jest przedsiębiorstwem zdywersyfikowanym, prowadzącym kilka rodzajów działalności. Kilkudziesięcioletnia działalność zaowocowała ugruntowaną pozycją w branży transportowej. Ponadto osobiste ambicje właściciela i wkład w ciągły rozwój firmy powodują otwartość na zmiany i podejmowane ryzyko, przygotowując firmę na wyzwania nieprzewidywalnego rynku.

Prezentowana praca przedstawia próbę identyfikacji otoczenia konkurencyjnego, oceny szans i zagrożeń płynących z otoczenia oraz oszacowania potencjału firmy. Przeprowadzona analiza potwierdza słuszność wyboru działalności transportowej jako najbardziej konkurencyjnej z wszystkich podejmowanych przez podmiot działań gospodarczych. Jest także próbą sformułowania pewnych wytycznych sprzyjających dalszemu rozwojowi.

Pierwszym krokiem było poznanie teoretycznych podstaw z zakresu zarządzania strategicznego, metod analizy strategicznej. Także określenie determinant wyboru strategii oraz odniesienia jej do otoczenia konkurencyjnego. Te podstawy pozwoliły zwrócić uwagę na najistotniejsze aspekty przedsiębiorstwa, pozwalające mu funkcjonować w mikrootoczeniu i makrootoczeniu.

Podstawą przeprowadzenia analizy i wyciągnięcia właściwych wniosków były wiadomości dotyczące sytuacji wewnętrznej firmy oraz jej otoczenia konkurencyjnego w branży transportowej. Dlatego część trzecia powyższej pracy była poświęcona

charakterystyce badanego przedsiębiorstwa. Natomiast w dalszej części pracy przedstawiono specyfikę sektora transportowego rzeczy i najbliższą konkurencję.

Do wyznaczenia pozycji strategicznej przedsiębiorstwa „Litwiński” została wykorzystana analiza SWOT. Metoda kompleksowa, obejmująca analizę mocnych i słabych stron przedsiębiorstwa jak również szans i zagrożeń występujących w otoczeniu. Źródłem do wyznaczenia atutów i słabości była charakterystyka poszczególnych działalności firmy i jej zasobów: ludzkich, finansowych i rzeczowych. Z kolei w określeniu szans i zagrożeń kierowano się modelem pięciu sił konkurencyjnych Portera. Analizowano kolejno: konkurencję obecną, potencjalną i substytucyjną oraz klientów i dostawców.

Na podstawie tych informacji zostały wyznaczone atuty i słabości przedsiębiorstwa oraz szanse i zagrożenia płynące z otoczenia. Następnie wytypowano po pięć z każdej grupy czynników, według autorki najważniejszych dla dalszego rozwoju przedsiębiorstwa (ze wskazaniem na dalszą aktywną obecność w sektorze usług transportowych). Do każdego z nich przypisano odpowiednią wagę.

W dalszej części, zestawiając poszczególne czynniki w tablicach, dokonano analizy relacji zachodzących w fazie TOWS czyli od „zewnątrz do wewnątrz” oraz w fazie SWOT czyli „od wewnątrz do zewnątrz”. Zachodzące interakcje między poszczególnymi czynnikami zostały zsumowane a następnie pomnożone przez przypisane wagi. W efekcie końcowym każdy atut, słabość, szansa i zagrożenie ma liczbową rangę, która oznacza siłę jego wpływu na daną grupę. Uzyskane wyniki przedstawiono w zestawieniu zbiorczym. Na podstawie sum wiążących pary poszczególnych czynników, określono dla firmy strategię.

Do wyboru strategii wykorzystano cztery modelowe sytuacje strategiczne H. Weihricha, które są zależne od układu czynników wewnętrznych i zewnętrznych. W firmie Litwiński zdecydowanie przeważają atuty nad słabościami a szanse nad zagrożeniami dlatego też dla przedsiębiorstwa rekomendowano strategię agresywną.

Pracę kończy sekwencja działań, których wdrożenie pozwoli na realizację typowanej strategii i umożliwi właściwie wykorzystanie atutów i szans w umocnieniu pozycji konkurencyjnej oraz dalszym rozwoju.

Bibliografia

Spis literatury:

1. Drażek Z., Niemczynowicz B., Zarządzanie Strategiczne Przedsiębiorstwem, PWE, Warszawa 2003r.
2. Gierszewska G., Romanowska M., Analiza strategiczna przedsiębiorstwa, PWE, Warszawa 2003r.
3. Gierszewska G., Romanowska M., Analiza strategiczna przedsiębiorstwa, PWE, Warszawa 2000r.
4. Gierszewska G., Strategie przedsiębiorstw w dobie globalizacji, Wyższa Szkoła Handlu i Prawa w Warszawie, Warszawa 2003r.
5. Gierszewska G., Zarządzanie Strategiczne, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania, Warszawa 2000r
6. Gołębiowski T., Zarządzanie strategiczne, planowanie i kontrola, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2001r.
7. Janasz K., W. Janasz, K. Koziół, K. Szopik, Zarządzanie Strategiczne, koncepcje, metody, strategie, Centrum Doradztwa i Informatyki Difin, Warszawa 2008r.
8. Krawiec F., Zarządzanie strategią firmy, Centrum Doradztwa i Informatyki Difin, Warszawa 2011r.
9. Lisiński M., Metody Planowania Strategicznego, PWE, Warszawa 2004r.
10. Neider J., Transport międzynarodowy, PWE, Warszawa 2012r
11. Oblój K., Strategia Organizacji, w poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej, PWE, Warszawa 2007r.
12. Penc J., Strategiczny System zarządzania, holistyczne myślenie o przyszłości, formułowanie misji i strategii, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000r.
13. Penc J., Strategie Zarządzania, perspektywiczne myślenie, systemowe działanie, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1994r.
14. Penc- Pietrzak I., Analiza strategiczna w zarządzaniu firmą, koncepcje i stosowanie, C.H.BECK, Warszawa 2003 r.
15. Pierścionek Z., Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstw, PWN, Warszawa 2003r.
16. Pierścionek Z., Strategie rozwoju firmy, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2001r.

17. Polski rynek usług transportowych, funkcjonowanie- przemiany-rozwój, pr. zb. pod red. D. Rucińskiej, PWE, Warszawa 2012r.
18. Porter Michael E., Porter o konkurencji, PWE, Warszawa 2001r
19. Porter Michael E., Strategia Konkurencji, metody analizy sektorów i konkurentów. PWE, Warszawa 1992r.
20. Rokita J., Zarządzanie Strategiczne, Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej, PWE, Warszawa 2005r.
21. Stabryła A., Zarządzanie Strategiczne w teorii i praktyce, PWN, Warszawa-Kraków 2000 r.
22. Strużycki M., Zarządzanie przedsiębiorstwem, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2004r.
23. Zarządzanie konkurencyjnością organizacji, wybrane aspekty, pr. zb. pod red. J. Fudalinskiego, Wydawca PWSZ, Nowy Sacz 2004r.
24. Zarządzanie Strategiczne, koncepcje-metody, pr. zb. pod red. R. Krupskiego, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego, Wrocław 2003r
25. Zarządzanie Strategiczne, systemowa koncepcja biznesu, pr. zb. pod red. M. Moszkowicza, PWE, Warszawa 2005r.
26. Zarządzanie współczesnymi przedsiębiorstwami, uwarunkowania strategiczne, innowacyjne i kulturowe, pr. zb. pod red. T. Falencikowskiego, Wyższa Szkoła Bankowa w Gdańsku, Warszawa 2010r.

Strony internetowe:

1. <http://www.folpak.auto.pl>
2. <http://www.litwiński.pl>
3. <http://www.litwiński-hotel.pl>
4. <http://www.olma.com.pl>
5. <http://www.wokacz.com.pl>
6. <http://www.wprans.com.pl>
7. <http://www.zmpd.pl>

Spis rysunków:

Rys. 1. Podstawowe wybory strategiczne	20
Rys. 2. Proces tworzenia strategii zamierzonej.....	22
Rys. 3. Proces tworzenia strategii wyłaniającej	22
Rys. 4. Obszary analizy przedsiębiorstwa.....	38
Rys. 5. Metody oraz etapy analizy strategicznej przedsiębiorstwa.....	39
Rys. 6. Czynniki kształtujące sytuację konkurencyjną wewnątrz sektora	55
Rys. 7. Klasyfikacja czynników wpływających na pozycję strategiczną organizacji w analizie SWOT.....	64

Spis wykresów:

Wykres 1. Struktura wieku zatrudnionych w firmie Litwiński	73
Wykres 2. Struktura wykształcenia w firmie Litwiński.....	73
Wykres 3. Liczba firm i pojazdów w towarowym transporcie drogowym.....	84
Wykres 4. Liczba firm wg ilości posiadanych pojazdów.....	85
Wykres 5. Ekologiczność taboru w międzynarodowym transporcie drogowym rzeczy	85
Wykres 6. Struktura przewozów ładunków eksportowanych i importowanych.....	86
Wykres 7. Zatrudnienie w firmie Litwiński wg wieku w latach 2010-2011.....	93
Wykres 8. Rotacja pracowników w roku 2012	94
Wykres 9. Udział kosztów i zysku w wypracowanym przychodzie	95
Wykres 10. Prognoza popytu na samochodowe przewozy ładunków w Polsce.....	98
Wykres 11. Udział procentowy klientów korzystających z usług firmy Litwiński	101
Wykres 12. Przewozy ładunków wg rodzaju transportu w mln ton.....	102

Spis tabel:

Tabela 1. Ewolucja myślenia i zarządzania strategicznego.	10
Tabela 2. Ramowy podział strategii zarządzania.	15
Tabela 3. Strategie organizacji- różne opcje	16
Tabela 4. Trzy podstawowe rodzaje strategii.....	28
Tabela 5. Wymagania związane z podstawowymi strategiami.....	29
Tabela 6. Strategie konkurencji według K. Ohme	31
Tabela 7. Analiza strategiczna otoczenia	36
Tabela 8. Strategiczna ważność różnych rodzajów zasobów.....	48
Tabela 9. Strefy oraz zalecenia strategiczne McKinseya	63
Tabela 10. Lista kwalifikowanych dostawców	71
Tabela 11. Bilans przedsiębiorstwa „Litwiński”.....	75
Tabela 12. Rachunek wyników firmy Litwiński.....	77
Tabela 13. Wybrane wskaźniki finansowe firmy Litwiński	78
Tabela 14. Źródła przychodów z działalności firmy Litwiński	79
Tabela 15. Zestawienie silnych i słabych stron firmy.....	96
Tabela 16. Arkusz ocen, stopnia zadowolenia klientów korzystających z usług firm transportowych	100

Tabela 17. Zestawienie szans i zagrożeń płynących z otoczenia.....	103
Tabela 18. Syntetyczne wyniki analizy SWOT	103
Tabela 19. Analiza SWOT	105
Tabela 20. SWOT: Czy zidentyfikowane atuty pozwolą wykorzystać pojawiające się szanse?	111
Tabela 21. SWOT: Czy zidentyfikowane słabości uniemożliwią wykorzystanie szans, które mogą się pojawić?	112
Tabela 22. SWOT: Czy zidentyfikowane atuty pozwolą przewyciężyć pojawiające się zagrożenia?.....	113
Tabela 23. SWOT: Czy zidentyfikowane słabości wzmocnią niekorzystny wpływ pojawiających się zagrożeń?	114
Tabela 24. TOWS: Czy dane zagrożenia osłabią atuty przedsiębiorstwa?	115
Tabela 25. TOWS: Czy dane szanse wzmocnią zidentyfikowane atuty?	116
Tabela 26. TOWS: Czy dane zagrożenia spotęgują występujące słabości?	117
Tabela 27. TOWS: Czy dane szanse umożliwią pokonanie istniejących słabości?.....	118
Tabela 28. Zbiorcze zestawienie wyników analizy SWOT/TOWS.....	120

Załączniki:

Załącznik 1. Struktura organizacyjna firmy „Litwiński”	128
--	-----

ZALĄCZNIK 1. STRUKTURA ORGANIZACYJNA FIRMY „LITWIŃSKI”

