POLITECHNIKA KRAKOWSKA

Wydział Mechaniczny



**PODSTAWY ZARZĄDZANIA**

***Ćwiczenie 4: Analiza otoczenia. Analiza rynku i konkurencji. Analiza portfelowa - SWOT.***

**PYTANIA WPROWADZAJĄCE**

1. Co to jest otoczenie organizacji? Wymień obszary.
2. Na czym polega analiza SWOT?

**ZADANIA DO WYKONANIA.**

1. Zidentyfikuj otoczenie organizacji.
2. Wymień czynniki, które najbardziej oddziałują na przedsiębiorstwo (opisz po 2 czynniki z każdego obszaru wpływu).
3. Biorąc pod uwagę znajomość przedsiębiorstwa i przeprowadzoną analizę otoczenia sporządź analizę SWOT, policz oraz wyznacz i opisz stretegię.

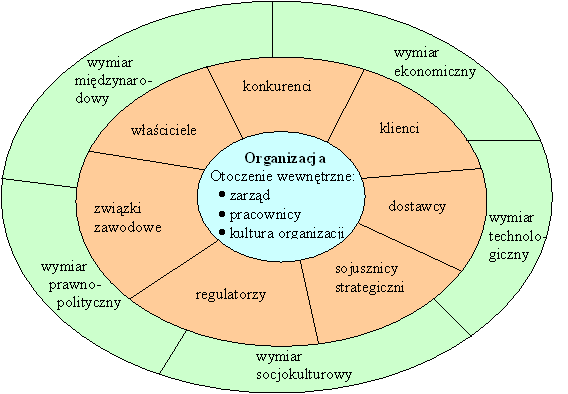
**Literatura:**

1. Griffin R.W. „Podstawy zarządzania organizacjami” PWN Warszawa

2. Koźmiński A., Piotrowski W. „Zarządzanie teoria i praktyka” PWN Warszawa

**PRZYKŁADY I WSKAZÓWKI**

**ANALIZA OTOCZENIA. ANALIZA RYNKU I KONKURENCJI.**



## OTOCZENIE ZEWNĘTRZNE - wszystko poza organizacją co może na nią oddziaływać

Otoczenie zewnętrzne składa się z dwóch warstw: otoczenia ogólnego i celowego.

## OTOCZENIE OGÓLNE - to nie sprecyzowane bliżej wymiary i siły, wśród których działa organizacja i które mogą mieć wpływ na jej działania

* **Wymiar ekonomiczny;** ogólna kondycja systemu gospodarczego, w którym działa organizacja; szczególnie ważne czynniki ekonomiczne to: inflacja (wyższe ceny zasobów - wyższe koszty produkcji - wyższe ceny produktów finalnych), stopy procentowe (przy wysokich stopach procentowych konsumenci są mniej skłonni pożyczać pieniądze, a firmy płacą więcej za zaciągnięte kredyty), bezrobocie (przy wysokim bezrobociu firma może sobie pozwolić na bardzo selektywną polityką kadrową ale jednocześnie spadają wtedy zakupy klientów), popyt;
* **Wymiar techniczny;** metody pozwalające przekształcić zasoby w produkty i usługi; np. technika komputerowego wspomagania produkcji i projektowania pozwala w wielu firmach zmniejszyć powierzchnię magazynową zredukować zatrudnienie, zaoszczędzić czas, podnieść jakość produktów, uniknąć wysokich kosztów wprowadzania nowych wyrobów;
* **Wymiar socjokulturowy;** zwyczaje, nawyki, wartości i demograficzne cechy społeczeństwa, w którym funkcjonuje organizacja; określają one, jakie produkty, usługi i normy postępowania dane społeczeństwo będzie sobie najbardziej ceniło;
* **Wymiar polityczno-prawny;** państwowa regulacja działalności gospodarczej i ogólne stosunki pomiędzy gospodarką i państwem; (1) system prawny określa to co przedsiębiorstwo może a czego nie, (2) istotne znaczenie mają nastroje w kręgach rządowych dotyczące danej działalności (przychylne lub nieprzychylne), (3) pewne ramy planowania wytycza stabilność polityczna (budowa fabryki w kraju o słabych stosunkach handlowych), także stabilność rządów lokalnych;
* **Wymiar międzynarodowy;** zakres, w jakim organizacja uczestniczy w działalności gospodarczej w innych krajach lub pozostaje pod jej wpływem; konkurencja zagraniczna, importowane materiały lub sprzęt produkcyjny,

## OTOCZENIE CELOWE - konkretne organizacje lub grupy, które mogą wpływać na organizację

* **Konkurenci;** organizacje, które konkurują o zasoby; np. o pieniądze klientów (ten sam rodzaj produktów, produkty substytucyjne, oszczędności przeznaczone na urlop), o uzyskanie kredytu, o wysokiej Jakości siłę roboczą przełomowe wynalazki i patenty, o rzadkie surowce; niektóre informacje o konkurentach są bardzo łatwe do uzyskania (np. ceny) inne natomiast są ściśle strzeżone (np. działalność badawcza, rozwój wyrobów, planowane kampanie reklamowe);
* **Klienci;** ci, którzy płacą za nabycie wyrobów lub usług organizacji;
* **Dostawcy;** organizacje, które dostarczają zasobów innym organizacjom;
* **Regulatorzy;** jednostki, które mogą kontrolować, regulować lub w inny sposób oddziaływać na politykę i praktyki organizacji; (1) agencje regulacyjne: powołane przez rząd w celu ochrony społeczeństwa przed pewnymi praktykami gospodarczymi lub ochrony jednych organizacji przed innymi, np. Agencja Ochrony Środowiska, Zarząd Bezpieczeństwa i Higieny Pracy, Komisja Papierów Wartościowych itd.; (2) grupy interesu: grupy i organizacje utworzone przez swoich członków w celu zabiegania o wpływ na działalność gospodarczą.
* **Siła robocza;** pracownicy, zwłaszcza jeśli są zorganizowani w związkach zawodowych; ustawy o stosunkach pracowniczych wymagają od organizacji by te uznawały związki zawodowe i podejmowały z nim negocjacje, duże firmy muszą utrzymywać stosunki z wieloma związkami;
* **Właściciele;** ci wszyscy, którzy uczestniczą we własności organizacji; coraz większy wpływ akcjonariuszy na zarząd firmy, na zachodzie akcje kontrolują duże fundusze powiernicze, fundusze emerytalne;
* **Sojusznicy strategiczni;** organizacje współpracujące ze sobą w ramach wspólnego przedsięwzięcia;

## OTOCZENIE WEWNĘTRZNE - warunki i siły wewnątrz organizacji

* **Zarząd;** nie każda organizacja ma zarząd, firmy działające jako spółki akcyjne muszą mieć zarząd, zarząd jest wybierany przez akcjonariuszy danej firmy, a jego zadania polegają na nadzorowaniu ogólnego zarządzania firmą tak by zapewnić jego zgodność z interesami akcjonariuszy; zarząd odgrywa ważną rolę w układaniu strategii firmy i nadzorowaniu jej właściwego wykonywania, zarząd ma również wgląd we wszystkie ważne decyzje podejmowane przez menedżerów najwyższego szczebla i określa wysokość ich wynagrodzeń;
* **Pracownicy;** menedżerowie i pracownicy powinni wyznawać te same wartości, dążyć do tych samych celów, należy unikać wewnętrznych konfliktów i wrogości;
* **Kultura;** zestaw wartości, które pomagają członkom organizacji rozumieć, za czym organizacja się opowiada, jak pracuje i co uważa za ważne; np. związki nieformalne, preferowanie białych kołnierzyków i marynarek;

**ANALIZA PORTFELOWA - SWOT.**

Powszechnie stosowaną techniką w tym obszarze jest *metoda SWOT*. Jest to kompleksowa metoda służąca do badania otoczenia organizacji oraz analizy jej wnętrza.

Nazwa SWOT pochodzi od angielskich słów:

* **S**trenghts (mocne strony organizacji) – wewnętrzne pozytywne;
* **W**eaknesses (słabe strony organizacji) – wewnętrzne negatywne;
* **O**pportunities (szanse w otoczeniu) – zewnętrzne pozytywne;
* **T**hreats (zagrożenia w otoczeniu) – zewnętrzne negatywne.

Analiza SWOT polega na zidentyfikowaniu wymienionych czterech grup czynników, opisaniu ich wpływu na rozwój organizacji, a także możliwości osłabiania lub wzmacniania siły ich oddziaływania. Zderzenie ze sobą szans i zagrożeń z mocnymi i słabymi stronami formy pozwala na określenie jej pozycji strategicznej, a także może być źródłem ciekawych pomysłów strategii.

W tabeli podany jest przykładowy zestaw pytań, które ukierunkowują poszukiwanie strategicznych czynników rozwoju przedsiębiorstwa.

|  |  |
| --- | --- |
| Mocne strony | Słabe strony |
| Znacząca pozycja  Wystarczające zasoby  Duża zdolność konkurowania  Dobra opinia u klientów  Uznany lider rynkowy  Dobrze przemyślane strategie  Korzystanie z efektu doświadczeń  Własna technologia  Przewaga kosztowa  Zdolność do innowacji produktowych  Doświadczona kadra kierownicza  Reputacja  Skuteczność działań promocyjnych  Efektywność handlowców  Prace badawczo-rozwojowe i innowacje  Dostępność kapitału  Stabilność finansowania  Zyskowność  Zdolności produkcyjne  Elastyczność | Brak jasno wytyczonej strategii  Słaba pozycja konkurencyjna  Brak środków  Niska rentowność  Brak liderów wśród kadry kierow­niczej  Brak kluczowych umiejętności  Błędy we wdrażaniu strategii  Niemożność rozwiązania wewnętrz­nych problemów organizacyjnych  Podatność na naciski konkurencji  Nienadążanie za postępem naukowo-technicznym  Za mały potencjał wytwórczy  Słaby *image* firmy  Brak przewagi konkurencyjnej  Słaby poziom marketingu  Brak środków na finansowanie zmian organizacyjnych  Koszt jednostkowy wyższy niż głównych konkurentów |
| Szanse | Zagrożenia |
| Pojawienie się nowych grup klientów  Możliwość wejścia na nowe rynki poprzez zmianę m.in. uregulowań prawnych  Ograniczona rywalizacja w sektorze  Szybszy wzrost rynku  Brak silnej presji konkurencji  Możliwość poszerzenia asorty­mentu  Możliwość dywersyfikacji wyrobów  Możliwość podjęcia produkcji wyrobów komplementarnych  Możliwość przejścia do lepszej grupy strategicznej | Możliwość pojawienia się nowych konkurentów  Wzrost sprzedaży substytutów  Wolniejszy wzrost rynku  Niekorzystne rozwiązania systemowe  Podatność firmy na recesję i wahania koniunktury  Wzrost siły przetargowej nabywców lub dostawców  Zmiana potrzeb i gustów nabywców  Niekorzystne zmiany demograficzne  Niekorzystne zmiany polityczno-prawne |

**PRZYKŁAD**

1. Mocne strony  
 Waga % Ocena Średnia ocena ważona  
1. Wysoka jakość produktów. 16 4 0,64  
2. Duży asortyment. 12 3 0,36  
3. Niewygórowana cena 15 5 0,75  
4. Dobra akcja reklamowa 12 3 0,36  
5. Spełnianie wymogów bezpieczeństwa i ekologii. 17 3 0,51  
6. Produkcja w oparciu o krajowe komponenty. 17 4 0,68  
7. Dobre zaplecze kierownicze i administracyjne. 11 2 0,22

SUMA 100 % X 3,52

2. Słabe strony  
 Waga % Ocena Średnia ocena ważona  
1. Występowanie na rynku substytutów. 17 3 0,51  
2. Podatność na naciski ze strony odbiorców. 12 2 0,24  
3. Brak rozpoznawania marki firmy 15 3 0,45  
4. Większe możliwości produkcyjne konkurentów. 16 3 0,48  
5. Brak własnej bazy transportowej. 19 5 0,95  
6. Brak własnej powierzchni użytkowej 21 5 1,05

SUMA 100% X 3,68

3. Szanse  
 Waga % Ocena Średnia ocena ważona  
1. Unowocześnienie technologii produkcji. 14 3 0,42  
2. Poszerzenie asortymentu. 17 4 0,68  
3. Poszerzenie kanałów dystrybucji. 16 4 0,64  
4. Zatrudnienie przedstawicieli handlowych. 15 3 0,45  
5. Budowa własnych powierzchni użytkowych. 20 5 1  
6. Wejście na rynek Unii Europejskiej. 18 4 0,72  
 SUMA 100% X 3.91

4. Zagrożenia   
 Waga % Ocena Średnia ocena ważona  
1. Istniejąca konkurencja 27 4 1.08  
2. Pojawienie się nowej konkurencji. 20 2 0,4  
3. Recesja na rynku. 25 3 0,75  
4. Wzrost siły przetargowej odbiorców. 28 3 0,84  
 SUMA 100% X 3,07  
  
S 3,52  
W 3,68   
O 3,91  
T 3,07

Waga: suma 100%

Ocena: 1 (znaczenie najmniejsze) - 5 (znaczenie największe)

**Wybór strategii dla przedsiębiorstwa**  
  
Z analizy SWOT wynika strategia mini – maxi tzn. Strategia konkurencyjna, która polega na eliminowaniu słabych stron funkcjonowania przedsiębiorstwa oraz budowaniu jego konkurencyjnej siły przez wykorzystanie szans sprzyjających rozwojowi. Strategie opisane są poniżej.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Mocne strony organizacji  (S) | Słabe strony organizacji  (W) |
| Szanse w otoczeniu  (O) | SO strategia maxi-maxi | WO strategia mini-maxi |
| Zagrożenia w otoczeniu  (T) | ST strategia maxi-mini | WT strategia mini-mini |

Sytuacja SO - strategia maxi-maxi

Sytuacja dotyczy przedsiębiorstwa, w którym wewnątrz przeważają mocne strony, w otoczeniu zaś — szanse. Takiej sytuacji odpowiada strategia maxi-maxi: silnej ekspansji i zdywersyfikowanego rozwoju. Przykładem może być firma, która dysponując nowoczesną technologią i dużym potencjałem produkcyjnym, może przy szybko wzrastającym rynku jednocześnie inwestować w nowe produkty i zdobywać nowe segmenty rynku.

Sytuacja WO - strategia mini-maxi

Mamy tu do czynienia z firmą, która ma przewagę słabych stron nad mocnymi, ale sprzyja jej układ warunków zewnętrznych. Jej strategia powinna polegać na wykorzystywaniu tych szans przy jednoczesnym zmniejszaniu lub poprawianiu niedociągnięć wewnętrznych. Przykładem strategii mini-maxi może być dążenie firmy będącej w słabej sytuacji finansowej do za­warcia aliansu strategicznego z innym przedsiębiorstwem w celu wykorzystania szans związanych z otwieraniem się nowych rynków zbytu.

Sytuacja ST - strategia maxi-mini

W opisywanej sytuacji źródłem trudności rozwojowych firmy jest niekorzystny dla niej układ warunków zewnętrznych. Przedsiębiorstwo może mu przeciwstawić duży potencjał wewnętrzny i próbować przezwyciężyć zagrożenia, wykorzystując do maksimum swoje liczne mocne strony. Na przykład w warun­kach kurczącego się popytu silne przedsiębiorstwo, o dobrej pozycji konkurencyjnej, może wybrać strategię eliminowania z rynku lub wykupienia jednego z konkurentów i przejęcia jego udziałów rynkowych.

Sytuacja WT - strategia mini-mini

Firma w sytuacji WT jest pozbawiona szans rozwojowych. Działa w nieprzychylnym otoczeniu, a jej potencjał zmian jest niewielki. Nie ma istotnych mocnych stron, które mogłaby prze­ciwstawić zagrożeniom i wykorzystać do poprawienia swoich słabych stron. Strategia mini-mini sprowadza się w wersji pesy­mistycznej do likwidacji, w optymistycznej zaś — do starań o przetrwanie lub połączenie się z inną organizacją.

Ćwiczenie - Wymień czynniki, które najbardziej oddziałują na przedsiębiorstwo (opisz po 2 czynniki z każdego obszaru wpływu).

|  |  |
| --- | --- |
| **Otoczenie ogólne** | **2 czynniki (lub więcej) + opis wpływu** |
| Wymiar ekonomiczny |  |
| Wymiar techniczny |  |
| Wymiar polityczno-prawny |  |
| Wymiar socjokulturowy |  |
| Wymiar międzynarodowy |  |
| **Otoczenie celowe** |  |
| Konkurenci |  |
| Klienci |  |
| Dostawcy |  |
| Regulatorzy |  |
| Właściciele |  |
| Związki zawodowe |  |

# ĆWICZENIE – Analiza SWOT

Dla wybranego przedsiębiorstwa przeprowadź analizę SWOT.

Przedsiębiorstwo .........................................................................................

produkujące/świadczące usługi ...................................................................

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **MOCNE STRONY** (STRENGHTS) | waga | ocena | ŚOW |  | **SŁABE STRONY** (WEAKNESSES) | waga | ocena | ŚOW |
| 1 |  |  |  |  | 1 |  |  |  |  |
| 2 |  |  |  |  | 2 |  |  |  |  |
| 3 |  |  |  |  | 3 |  |  |  |  |
| 4 |  |  |  |  | 4 |  |  |  |  |
| 5 |  |  |  |  | 5 |  |  |  |  |
| 6 |  |  |  |  | 6 |  |  |  |  |
| 7 |  |  |  |  | 7 |  |  |  |  |
| 8 |  |  |  |  | 8 |  |  |  |  |
| 9 |  |  |  |  | 9 |  |  |  |  |
| 10 |  |  |  |  | 10 |  |  |  |  |
| **SUMA** | | | |  | **SUMA** | | | |  |
|  | **SZANSE** (OPPORTUNITIES) | waga | ocena | ŚOW |  | **ZAGROŻENIA** (THREATS) | waga | ocena | ŚOW |
| 1 |  |  |  |  | 1 |  |  |  |  |
| 2 |  |  |  |  | 2 |  |  |  |  |
| 3 |  |  |  |  | 3 |  |  |  |  |
| 4 |  |  |  |  | 4 |  |  |  |  |
| 5 |  |  |  |  | 5 |  |  |  |  |
| 6 |  |  |  |  | 6 |  |  |  |  |
| 7 |  |  |  |  | 7 |  |  |  |  |
| 8 |  |  |  |  | 8 |  |  |  |  |
| 9 |  |  |  |  | 9 |  |  |  |  |
| 10 |  |  |  |  | 10 |  |  |  |  |
| **SUMA** | | | |  | **SUMA** | | | |  |

ŚOW - średnia ocena ważona

**Wybór strategii dla przedsiębiorstwa**  
  
Z analizy SWOT wynika strategia .....................

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Mocne strony organizacji  (S) | Słabe strony organizacji  (W) |
| Szanse w otoczeniu  (O) | SO strategia maxi-maxi | WO strategia mini-maxi |
| Zagrożenia w otoczeniu  (T) | ST strategia maxi-mini | WT strategia mini-mini |

**Opis strategii**

.................................................................................................................................................