

**Ćwiczenia 5. Analiza strategiczna** – to inaczej analiza otoczenia, w którym funkcjonuje firma. Można ją podzielić na analizę makrootoczenia oraz analizę mikrootoczenia (otoczenia konkurencyjnego, tj. nabywców, dostawców czy potencjalnych konkurentów). **W zakresie makrootoczenia** przedmiotem analizy jest

- otoczenie ekonomiczne – stopa PKB, stopa inflacji, bezrobocia itp.,
- otoczenia prawne – przepisy prawa, zwłaszcza podatkowego itp.,
- otoczenie polityczne – stabilność polityczna, lobbing itp.,
- otoczenie technologiczne – zmiany technologiczne, rewolucje przemysłowe itp.,
- otoczenie społeczne – tradycja, kultura, religia itp.,
- otoczenie demograficzne – stopa przyrostu naturalnego, gęstość zaludnienia itp.,
- otoczenie międzynarodowe – działalność firmy i Państwa na arenie międzynarodowej itp.,
- otoczenie naturalne – warunki klimatyczne, ukształtowanie terenu itp.

Celem analizy makrootoczenia jest zidentyfikowanie ważnych z punktu widzenia przedsiębiorstwa elementów danych „podotoczeń” a następnie sklasyfikowanie ich jako szanse bądź zagrożenie dla funkcjonowania firmy. Jest wiele bardziej szczegółowych metod czy etapów postępowania w ramach analizy makrootoczenia. Na potrzeby niniejszych ćwiczeń wystarczy oprzeć się na metodzie obserwacyjnej, tj. dokonać analiz zdarzeń, statystyk, informacji z przeszłości, a następnie spróbować przewidzieć zdarzenia przyszły i ich wpływ na przedsiębiorstwo.

Na przykład: Analizują Państwo przedsiębiorstwo deweloperskie biorąc pod uwagę na razie tylko otoczenie ekonomiczne. Stwierdzają Państwo, że duży wpływ na funkcjonowanie badanego przedsiębiorstwa może mieć poziom stopy bezrobocia, ponieważ im większe bezrobocie tym społeczność ma mniejsze możliwości kredytowe co wpływa na mniejszą skłonność do zakupu nowego mieszkania. Patrząc jednak na aktualne dane, według których w Polsce stopa bezrobocia jest na niskim poziomie a w najbliższej przyszłości nie przewiduje się jej drastycznych zmian może Państwo stwierdzić, że otoczenie ekonomiczne w zakresie poziomu stopy bezrobocia jest szansą dla funkcjonowania przedsiębiorstwa (niska stopa -> większa skłonność do zakupu mieszkań).

**Warto także po analizie jakościowej** (opis słowny) przyporządkować do każdego otoczenia wartość na przykład w skali od 0 do 10. Można przyjąć, że wartość 0 oznacza, że na przykład w zakresie wymiaru ekonomicznego można zidentyfikować szanse dla firmy. Analogicznie wartość 10 oznacza, że otoczenie ekonomiczne jest ogromnym ryzykiem dla działalności firmy. Następnie należy zsumować przyporządkowane wartości dla wszystkich otoczeń – powyżej jest ich 8 czyli wartość maksymalna będzie wynosić 80, co oznacza, że otoczenie w skali makro jest niekorzystane dla analizowanego przez nas przedsiębiorstwa. Z drugiej strony wartość 0 będzie oznaczać, że otoczenie makro jest wręcz idealne.

Natomiast analizę mikrootoczenia można przeprowadzić za pomocą modelu 5 Sił Portera, która dostarcza informacji o atrakcyjności danej branży oraz szans i zagrożeń przez niego stwarzanych dla przedsiębiorstwa. Jak sama nazwa wskazuje analiza Portera bada 5 sił związanych z otoczeniem przedsiębiorstwa, w szczególności:

- Siła przetargowa dostawców,

- Siła przetargowa nabywców,
- Rywalizacja wewnątrz sektora (centralna siła, na którą oddziałują pozostałe cztery),
- Groźba pojawienia się nowych producentów,
- Groźba pojawienia się substytutów.

**Rywalizacja wewnątrz sektora** – na początku trzeba bardzo precyzyjnie określić wąski obszar rynku na którym działa (będzie działać) nasze przedsiębiorstwo. Następnie należy oszacować jak duża jest rywalizacja na zidentyfikowanym rynku. Czy występuje dużo firm? Czy występuje kilka tzw. „głównych graczy” którzy posiadają większość rynku? Czy rywalizacji pomiędzy przedsiębiorcami na rynku jest na tyle duża, że można zauważyć dumping cenowy? Czy może rywalizacji polega głównie na walce marketingowej przy zachowanie racjonalnych cen?

**Siła przetargowa nabywców** – jeżeli firma jest monopolistom wtedy kliencie nie będą mieli duży wpływ na jej funkcjonowanie. Z drugiej strony, jeżeli istnieje dużo firm oferujących podobne usługi, produkty, a koszt zmiany dostawcy dla klienta nie będzie duży lub wręcz nie będzie istniał wtedy siła przetargowa klientów jest wysoka.

**Siła przetargowa dostawców** – należy odpowiedzieć na pytania w jakim stopniu produkty czy usługi oferowane przez przedsiębiorstwo są uzależnione od zewnętrznych dostawców. Co się stanie gdy dostawca podwyższy ceny? Czy istnieje duży wybór dostawców? Generalnie im mniejsza liczba dostawców tym większa ich siła przetargowa wobec naszego przedsiębiorstwa.

**Groźba pojawienia się nowych producentów** – należy tutaj przede wszystkim odpowiedzieć na pytanie czy bariery wejścia na rynek dla nowych firm są duże czy małe? Czy należy posiada odpowiednio duży kapitał wejściowy? Technologię? Na przykład stosunkowo niska bariera wejścia jest dla firm oferujących pośrednictwo w obrocie nieruchomościami a duża dla firm deweloperskich.

**Groźba pojawienia się substytutów** – czy na rynku mogą pojawić się zamienniki oferowanych przez nas produktów czy usług? Czy istnieją produkty podobne? Czy są one tańsze? Czy są lepsze jakościowo?

W celu dokonania pomiaru ilościowego w zakresie analizy Portera warto dla każdej siły przyporządkować wartość liczbową, na przykład w skali od 0 do 10. Przy czym wartość 0 oznacza sytuację najkorzystniejszą czyli brak rywalizacji, bardzo słaba pozycja nabywców oraz dostawców, prawie zerowa szansa na pojawienie się nowych producentów oraz substytutów. Analogicznie wartość 10 będzie odpowiadać sytuacji najgorszej czyli ogromna rywalizacji na rynku itd. Następnie należy zsumować przyporządkowane wartości dla każdej siły, dzięki temu otrzymując wynik analiz mikrootoczenia. Wartość będzie się mieścić od 0 do 50. Przy czym 0 oznacza idealne mikrootoczenie do prowadzenia działalności, a 50 otoczenie niezwykle niekorzystne.

**Zadanie 1. Dokonaj analizy strategicznej firmy ATAL S.A. W celu dokonania analizy wyszukaj i subiektywnie zinterpretuj informacje znalezione w sieci Internet.**

**A) Analiza makrootoczenia**

Wymiar otoczenia	Komentarz słowny w zakresie szans i zagrożeń wynikających z danego wymiaru otoczenia	Wartość liczbową od 0 do 10
Ekonomiczny		
Prawny		
Polityczny		
Technologiczny		
Społeczny		
Demograficzny		
Międzynarodowy		
Naturalny		
Suma	–	

Komentarz końcowy w zakresie otoczenia w skali makro:

**B) Analiza mikrootoczenia – Analiza 5 Sił Portera**

Siła	Komentarz słowny w zakresie oceny danej siły	Wartość liczbową od 0 do 10
Rywalizacja wewnątrz sektora		
Siła przetargowa nabywców		
Siła przetargowa dostawców		
Groźba pojawienia się nowych producentów		
Groźba pojawienia się substytutów		
Suma	–	

Komentarz końcowy w zakresie otoczenia w skali mikro: