**Etap 6. Analiza kluczowych czynników sukcesu i analiza SWOT opisanego przed­się­biorstwa.**

**Analiza kluczowych czynników sukcesu opisanego przedsiębiorstwa.**

Tab. 1. Lista kluczowych czynników sukcesu przedsiębiorstwa ...

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| lp | Czynnik kluczowy sukcesu / kryterium oceny\* | Waga  (1 do 3 pkt) | Ocena  (1 do 5 pkt) | Ocena ważona |
| 1. | Udział w rynku |  |  |  |
| 2. | Wzrost udziału w rynku |  |  |  |
| 3. | Jakość produktu |  |  |  |
| 4. | Jakość serwisu |  |  |  |
| 5. | Marka produktu |  |  |  |
| 6. | Sieć dystrybucji |  |  |  |
| 7. | Reputacja przedsiębiorstwa |  |  |  |
| 8. | Wykwalifikowane kadry |  |  |  |
| 9. | Konkurencyjność cenowa |  |  |  |
| 10. | Kompleksowość oferty |  |  |  |
| 11. | Łatwość komunikacji |  |  |  |
| 12. | Dostęp do kapitału |  |  |  |
| 13. | Innowacyjność produktów i technologii |  |  |  |
| 14. | Efektywność reklamy |  |  |  |
| 15. | Zdolności produkcyjne |  |  |  |
| 16. | Wydajność produkcji |  |  |  |
| 17. | Koszt jednostkowy wyrobu / usługi |  |  |  |
| 18. | Zaopatrzenie materiałowe |  |  |  |
| 19. | Osiągnięcia w dziedzinie prac badawczo-rozwojowych |  |  |  |
| 20. | Zarządzanie kadrami |  |  |  |
| Łącznie: | |  |  |  |

\*usunąć te, które nie dotyczą opisywanego przedsiębiorstwa lub przekreślić

1. Na podstawie listy grup kluczowych czynników sukcesu należy określić i wpisać najważniejsze czyn­niki do **tabeli 1.**
2. Następnie nadać każdemu czynnikowi wagę od 1 do 3 pkt (1 najmniej ważny, 2 – śred­­nio ważny, 3 – bardzo ważny)
3. Zakwalifikowanie wyodrębnionych czynników do słabych lub mocnych stron przed­się­biorstwa oraz ich ocena (nadanie im wartości punktowej od1 – 5pkt, gdzie 1, 2 pkt – oznacza kwalifikacją czynnika do słabych stron, 3 pkt – na średnim poziomie, 4, 5 – punk­tów – oznacza, że stanowi on mocną stronę przedsiębiorstwa)
4. Następnie należy obliczyć średnie ważone i podsumować wyniki
5. Na koniec analizy należy na podstawie informacji z tabeli 1 zrobić zestawienie sła­bych (1, 2 pkt) i mocnych (4, 5 pkt) stron przedsiębiorstwa oraz opracować wnioski z ana­lizy – **tabela 2.**

Tabela 2. Mocne i słabe strony opisanego przedsiębiorstwa

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Mocne strony przedsiębiorstwa** | | **Słabe strony przedsiębiorstwa** | |
| lp | czynnik | lp | czynnik |
|  |  |  |  |

**Wnioski** z analizy kluczowych czynników sukcesu przedsiębiorstwa ... :

**Wyniki analizy obszarów PEST:**

Tab. 3. Lista szans (najsilniej oddziałujące czynniki zewnętrzne pozytywne)) i zagrożeń (najsilniej oddziałujące czynniki zewnętrzne negatywne)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| lp | Nazwa czynnika | Grupa czynników | Siła oddziaływania |
| 1. |  |  |  |
| 2. |  |  |  |
| 3. |  |  |  |
| 4. |  |  |  |
| 5. |  |  |  |
| 6. |  |  |  |
|  |  |  |  |

Zastosowano następującą sklalę ocen:

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Siła wpływu / oddziaływania negatywnego | | | | | Siła wpływu / oddziaływania pozytywnego | | | | |
| -5 | -4 | -3 | -2 | -1 | +1 | +2 | +3 | +4 | +5 |
| bardzo  duża | duża | średnia | mała | bardzo  mała | bardzo  mała | mała | średnia | duża | bardzo  duża |

**Analiza SWOT opisanego przedsiębiorstwa.**

Tab. 4. Ocena pozycji strategicznej przedsiębiorstwa za pomocą analizy SWOT

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **SZANSE** | | **ZAGROŻENIA** | |
| **lp** | **makro** | **lp** | **makro** |
| 1. |  | 1. |  |
| 2. |  | 2. |  |
| 3. |  | 3. |  |
| 4. |  | 4. |  |
| 5. |  | 5. |  |
| 6. |  | 6. |  |
| 7. |  | 7. |  |
| **lp** | **sektorowe** | **lp** | **sektorowe** |
| 1. |  | 1. |  |
| 2. |  | 2. |  |
| 3. |  | 3. |  |
| 4. |  | 4. |  |
| 5. |  | 5. |  |
| 6. |  | 6. |  |
| 7. |  | 7. |  |
| **MOCNE STRONY PRZEDSIĘBIORSTWA** | | **SŁABE STRONY PRZEDSIĘBIORSTWA** | |
| 1. |  | 1. |  |
| 2. |  | 2. |  |
| 3. |  | 3. |  |
| 4. |  | 4. |  |
| 5. |  | 5. |  |
| 6. |  | 6. |  |
| 7. |  | 7. |  |

**Wnioski z analizy SWOT**:

W analizie SWOT dąży się do odpowiedzi na pytania:

* Czy zidentyfikowane siły pozwolą wykorzystać szanse, które mogą wystąpić?
* Czy określone słabości nie pozwolą na wykorzystanie mogących się pojawić szans?
* Czy zidentyfikowane siły pozwolą na przezwyciężenie mogących wystąpić zagrożeń?
* Czy określone słabości wzmocnią siłę oddziaływania mogących wystąpić zagrożeń?

1. **Z listy czynników makrootoczenia** **i otoczenia konkurencyjnego (opracowanej w wyniku analizy obszarów PEST\*\* *<- patrz poniżej*)** należy określić klu­czo­we szanse i zagrożenia
2. Z analiz oceny potencjału strategicznego (**dokonanej w części I tego zadania**) należy określić mocne i słabe strony opi­sa­ne­go przedsiębiorstwa. Można je dodatkowo pogrupować według funkcji lub podsystemów przed­się­biorstwa
3. Następnie należy sporządzić zestawienie szans i zagrożeń w otoczeniu przedsię­biorstwa oraz zestawienie mocnych i słabych stron przedsiębiorstwa (w tab. 3)
4. Na podstawie opracowanej analizy SWOT należy ocenić pozycję strategiczną opisa­ne­go przedsiębiorstwa – porównując liczbę i siłę oddziaływania czynników nega­tyw­nych (zagrożeń i słabych stron) z liczbą i siłą oddziaływania czynników pozytywnych (szan­sami i mocnymi stronami).
5. Następnie należy określić, z jaką pozycją mamy do czynienia w przypadku opisanego przed­się­biorstwa:

* Czy jest to sytuacja ‘maxi-maxi’? – czyli strategia agresywna, opierająca się na jak naj­lepszym wykorzystaniu efekty synergii, jaki zachodzi między silnymi stronami przed­siębiorstwa a szansami tworzonymi przez otoczenie; jest to strategia silnej eks­pansji i zróżnicowanego rozwoju; charakterystycznymi działaniami dla tej strategii są: ak­tywne wykorzystywanie pojawiających się szans, wzmacnianie pozycji rynkowej, kon­centrowanie zasobów na konkurencyjnych produktach
* Czy jest to sytuacja ‘mini-mini’? – czyli strategia defensywna, polegająca na zapewnieniu przetrwania albo wyciągnięciu maksimum korzyści przed likwidacją przedsiębiorstwa; charakterystyczne działania dla tej strategii to: redukcja kosztów, zatrzymanie procesu inwestowania, zmniejszenie zdolności produkcyjnych, ograniczenie oferty produktowej, wyjście z trudnych rynków
* Czy jest to sytuacja ‘maxi-mini’? – czyli strategia konserwatywna, w której należy minimalizować negatywny wpływ otocznia poprzez maksymalne i aktywne wykorzystanie potencjału przedsiębiorstwa; działania charakteryzujące tego rodzaju strategię, polegają na: selekcji produktów, segmentacji (podziału) rynku, redukcji kosztów, poprawie konkurencyjnych produktów, ekspansji na nowe rynki
* Czy jest to sytuacja ‘mini-maxi’? – czyli strategia konkurencyjna, w której szuka się sposobów eliminowania słabych stron w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa i budowaniu przewagi konkurencyjnej poprzez jak najlepsze wykorzystanie istniejących szans sprzyjających rozwojowi; w tej strategii wykonywane są następujące działania: zwiększanie zasobów finansowych, unowocześnianie linii produktów, zwiększanie produktywności, minimalizowanie kosztów, zwiększanie efektywności przedsiębiorstwa, inwestowanie w utrzymanie, zwiększenie lub wykreowanie nowej przewagi konkurencyjnej.

Na koniec tego etapu projektu należy **sformułować wnioski** zawierające wyniki analizy oraz propozycje dotyczące wykorzystania mocnych stron opisanego przedsiębiorstwa do wyeliminowania jego słabych stron, wykorzystania szans i ograniczenia siły oddziaływania zidentyfikowanych zagrożeń.

**\*\*Analiza PEST makrootoczenia** – w oparciu o przykładowe czynniki (tylko te, które mają istotny wpływ na działalność danego przedsiębiorstwa): Identyfikacja makrootoczenia i otoczenia konkurencyjnego oraz tych składników, które mają decydujący wpływ na funkcjonowanie danego przedsiębiorstwa (część opisowa-krótko) – odpowiadamy na pytanie: *Jakie czynniki z makrootoczeni mająnajsilniejszy wpływ na nasze przedsiębiorstwo? W najbliższych 2, 3 do 5 lat.*

Grupa czynników: czynniki polityczno-prawne (**P**):

1. System polityczny w kraju
2. Partie i ugrupowania krajowe
3. Stabilność polityczna, stabilność władzy
4. Przynleżność kraju do ugrupowań międzynarodowych i bloków handlowych
5. Dostępność subsydiów i dotacji rządowych
6. System finansowo-bankowy
7. Zakres interwencjonizmu państwowego, wielkość zamówień publicznych, kontrola rządowa kapitału zagranicznego
8. Zakres regulacji UE
9. Ustawy regulujące umowy, zatrudnienie, działalność związków zawodowych
10. Prawo podatkowe
11. Ustawy antykorupcyjne
12. Prawo celne
13. Prawo dotyczące ochrony konsumenta
14. Prawo dotyczące monopoli i praktyk restrykcyjnych

Grupa czynników: czynniki ekonomiczne (**E**):

1. Systemy ekonomiczne
2. Wielkość gospodarki danego kraju – wielkość i tendencje PKB
3. Zatrudnienie i poziom bezrobocia
4. Rozmieszczenie geograficze ludności
5. Struktura gospodarki i kierunki jej zmian (recesja, koniunktura, stagnacja)
6. Poziom dystrybucji wyrobów
7. Poziom inflacji
8. Poziom kosztów (pracy, energii, transportu, surowców, materiałów)
9. Zakres cen urzędowych
10. Wartość krajowej waluty i wahania kursów walut
11. Poziom rozwoju rynków inwestycyjnych i kapitałowych, wysokość procentowania kredytów inwstycyjnych
12. Restrykcyjność systemu podatkowego
13. Struktura wieku ludności
14. Emigracja i migracja ludności

Grupa czynników: czynniki społeczno-kulturowe (**S**):

1. Wartości, postawy, wierzenia
2. Wzorce spożycia, zachowania, użytkowania
3. Styl życia i tradycje kulturowe
4. Zamożność społeczeństwa
5. Nacisk na ochronę środowiska
6. Presja związków zawodowych
7. Standardy pracy i postawy wobec pracy
8. Poziom edukacji i wykształcenia
9. Poziom zatrudnienia/rola kobiet w gospodarce
10. Etyka w biznesie, znaczenie społecznej odpowiedzialności firm
11. Poziom ochrony zdrowia
12. Otwartość na produkty międzynarodowe i nowe technologie

Grupa czynników: czynniki technologiczne (**T**):

1. Jakość zaplecza naukowo-badawczego
2. Tempo zmian w procesach produkcyjnych
3. Technologie produkcji
4. Technologie projektowe i nowe produkty
5. Technologie ekologiczne
6. Technologie informacyjne i systemy komunikacji
7. Infrastruktura transportowa
8. Poziom kadry inżynieryjno-technicznej
9. Skracanie cykli życia technologii
10. Nieciągłość zmian technologicznych

**Następnie o**ceniamy zidentyfikowane czynniki makrootoczenia i otoczenia konkurencyjnego oraz te składniki, które mają decydujący wpływ na funkcjonowanie danego przedsiębiorstwa. Siłę wpływu określamy stosując następującą skalę ocen:

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Siła wpływu / oddziaływania negatywnego | | | | | Siła wpływu / oddziaływania pozytywnego | | | | |
| -5 | -4 | -3 | -2 | -1 | +1 | +2 | +3 | +4 | +5 |
| bardzo  duża | duża | średnia | mała | bardzo  mała | bardzo  mała | mała | średnia | duża | bardzo  duża |