

Polskie Towarzystwo Informatyczne

Strategia organizacji

Wprowadzenie

Wydanie 2015

Materiał studialny

Bydgoszcz, luty 2015

Spis treści

1. Podstawa opracowania dokumentu.....	3
2. Zawartość i przeznaczenie dokumentu.....	3
3. Podstawy terminologiczne i metodologiczne.....	4
3.1. Zarządzanie strategiczne	4
3.2. Strategia	8
4. Metodyka opracowania strategii	13
4.1. Analiza SWOT – zasady	18
4.2. Analiza rynku – zasady.....	23
5. Tabela zmian	27
6. Autoryzacja dokumentu.....	27

1. Podstawa opracowania dokumentu

Dokument został opracowany zaadaptowany w związku z tworzeniem kolejnej strategii Polskiego Towarzystwa Informatycznego na lata po roku 2014.

2. Zawartość i przeznaczenie dokumentu

Dokument zawiera wiedzę ogólną, metodyczną, powszechnie stosowaną. Jest przeznaczony do ogólnego wprowadzenia do tematyki opracowywania strategii oraz wskazania propozycji metodyk do opracowania stosownych analiz oraz wynikających z nich materiałów.

3. Podstawy terminologiczne i metodologiczne

3.1. Zarządzanie strategiczne

Zarządzanie strategiczne to proces informacyjno-decyzyjny, którego celem jest rozstrzygnięcie o kluczowych problemach organizacji i o jej rozwoju ze szczególnym uwzględnieniem oddziaływania otoczenia i węzłowych czynników własnego potencjału wytwórczego. Określając to innymi słowami jest to całościowa koncepcją zarządzania, która w obliczu burzliwości otoczenia zmierza do przeciwdziałania negatywnym trendom zewnętrznym i znalezienia skutecznej przewagi konkurencyjnej zapewniającej przetrwanie i realizację celów organizacji.

Organizacje powoływane na czas nieokreślony mają własny cel, niezależny od wizji, misji bądź celów, dla których zostały powołane - **przetrwać jak najdłużej w zmieniającym środowisku**. Z tego punktu widzenia organizację postrzega się jako podmiot tworzący wartości dla jej kontrahentów społecznych (interesariuszy - klientów, udziałowców, pracowników, kadry kierowniczej, władz państwowych i samorządowych oraz organizacji pozarządowych) oraz wymieniający z nimi te wartości na inne wartości (np. zasoby, akceptację społeczną) niezbędne jej do przetrwania i rozwoju. Ponadto organizacje gospodarcze i wiele organizacji społecznych konkuruje z innymi podmiotami.

Zapewnienie długoterminowego przetrwania organizacji jest zatem zadaniem zarządzania strategicznego. Osiągane jest to przez strategie realizacyjne osiągnięcia celów strategicznych. Strategie realizacyjne to zwykle strategie funkcjonalne (operacyjne) z wyznaczonymi celami podrzędnymi. Są to takie programy działania, które przekładają koncepcje (zamierzenia) strategii na konkretne działania każdego działu firmy, a nawet wybranych jej komórek (każdy pracownik znając i rozumiejąc strategię samodzielnie dąży jej realizacji w najlepszy sposób na swoim stanowisku pracy, nie czekając na polecenia). Oczywiście jest, iż w momencie osiągnięcia celów tych strategii są wyznaczane nowe cele i nowe strategie - wytwarza się zamknięte koło, zarządzanie strategiczne nie ma końca.

Do zarządzania strategicznego zalicza się zazwyczaj:

- i. formułowanie wizji, misji i celów strategicznych organizacji,
- ii. konkretyzację strategii, zazwyczaj do postaci polityki kierownictwa,

- iii. zapewnienie kluczowych zasobów: finansowanie organizacji, zapewnienie personelu, kształtowanie harmonijnych relacji z kluczowymi kontrahentami społecznymi,
- iv. formułowanie strategii walki konkurencyjnej i kierowanie (albo co najmniej nadzór nad) realizacją tej strategii,
- v. zarządzanie ryzykiem, często zaliczane do zarządzania finansowego,
- vi. zarządzanie zmianą,
- vii. zarządzanie rozwojem organizacji,
- viii. zarządzanie kryzysowe,
- ix. zarządzanie wartością firmy,
- x. formułowanie polityki przejęć i fuzji oraz realizacja tej polityki

Podane powyżej wyliczenie w danym przypadku - organizacji jaką jest PTI - i na obecnym etapie najistotniejsze jest w odniesieniu do pp. i, czyli formułowania *wizji, misji i celów strategicznych organizacji*.

a. **Wizja**

Zgodnie z określeniami metodologicznymi termin wizja dotyczy tzw. samoidentyfikacji organizacji zwróconej ku przyszłości. Tym właśnie różni się ta konstrukcja od pojęcia misja. Wizja dotyczy określania przyszłej pozycji i kierunku rozwoju firmy, wymaganych zmian w sposobach prowadzenia biznesów i konkurowania. Dotyczy to także przewidywania zmian w stanie i strukturze potrzeb klientów, warunkach działania i sposobach sprostania nowym wyzwaniom. Wizja takiego przyszłego stanu musi być związana z wizją rozwoju firmy. Pamiętać należy jednak, że jak wskazano dalej punktem wyjścia do opracowania (kolejnej) wizji powinna być obecna misja, o ile istnieje.

Pomocne przy werbalizowaniu wizji może być wskazanie, że jeżeli firma ma zamiar zobaczyć swoją przyszłość, to cztery piąte wiedzy musi pozyskać poza branżą, w której działa, i tak samo pomocne mogą być odpowiedzi na poniższe pytania:

- i. Jakie cechy naszej firmy są wyjątkowe?
- ii. Jakie wartości będą priorytetami w następnej dekadzie?

- iii. Co mnie samego skłoniłoby do zaangażowania się w realizację tej wizji?
- iv. Jakie potrzeby rynkowe może i powinna spełnić nasza firma?
- v. I najważniejsze: jakie sukcesy, przedsięwzięcia mojej firmy sprawiłyby, że byłbym oddany, zadowolony i dumny z własnego wkładu w te osiągnięcia?

b. **Misja**

Z kolei misja, jeśli jest ustalona, koncentruje się na teraźniejszości i polega na określeniu przez pryzmat dotychczasowych działań prowadzonych na rzecz klientów sposobu zaspokajania ich potrzeb produktami organizacji. Jednocześnie misja syntetycznie określając stan istniejący ustala punkt wyjścia, od którego wytycza się drogę dalszego rozwoju zależną od postrzegania potrzeb konsumentów (klientów firmy), sposobów ich zaspokajania i wynikających z tego ścieżek rozwoju, czyli stanowi logiczną podstawę do wypracowania wizji.

Dobrze sformułowana misja spełnia następujące funkcje:

- i. ukierunkowuje - ułatwia generację i przyjmowanie celów strategicznych,
- ii. stabilizuje - buduje pewność pracowników co do trwałości zasad funkcjonowania organizacji,
- iii. uwiarygadnia - propaguje pozytywny społecznie wizerunek osobowości firmy,
- iv. integruje - skupia zespoły pracownicze wokół strategii firmy i pozwala na zbiorową identyfikację pracowników z przedsiębiorstwem,
- v. inspiruje - otwiera na nieustanne poszukiwania innowacji.

c. **Cele**

Istotnym elementem podstawowym zarządzania strategicznego są cele, a więc w przypadku organizacji przyszłe stany ciągłe lub ograniczone, zmieniające się w czasie, stany, do których organizacja ma zamiar podążać lub je osiągnąć.

W związku z tym przez cele organizacji na ogół w praktyce rozumiemy:

- i. cel nadrzędny, generalny - najbardziej ogólnie pożądaný stan organizacji wynikające z samej jego istoty jako autonomicznej organizacji, a więc może to być wspomniane wcześniej **istnienie jako organizacji**;
- ii. cele będące pochodną realizacji celu nadrzędnego wyznaczane podczas opracowania strategii lub w fazie układania planów strategicznych na bazie strategii jako np. cele zadaniowe lub cele podrzędne.

Formułowanie celów należy wykonywać mając na uwadze, że powinny one być:

- i. hierarchiczne, aktualne, realne, zrozumiałe;
- ii. zbieżne z celami pracowników, a zwłaszcza kadry kierowniczej;
- iii. usystematyzowane według harmonogramu tworząc układ *kamieni milowych* zamykających rozdziały planowanej realizacji strategii.

3.2. Strategia

Słowo *strategia* zostało zapożyczone z wojskowości, podobnie jak: misja, taktyka, służba liniowa, front, i w odniesieniu do praktyki działania organizacji dowolnego typu, w tym biznesowego oznacza określoną koncepcję systemowego planowego działania rozwojowego, polegającą na formułowaniu zbioru długookresowych celów organizacji i ich modyfikacji w zależności od zmian zachodzących w jego otoczeniu, określaniu zasobów i środków niezbędnych do realizacji tych celów oraz sposobów postępowania (reguł działania, dyrektyw, algorytmów) zapewniających optymalne ich rozmieszczenie i wykorzystanie w celu elastycznego reagowania na wyzwania rynku i zapewnienia przedsiębiorstwu korzystnych warunków egzystencji i rozwoju.

Konieczność rozwoju organizacji wynika z ciągłych zmian środowiska, tj. szeroko rozumianego otoczenia. Należy zauważyć, że przedsiębiorstwo może wpływać na część środowiska (otoczenie sterowalne, konkurencyjne) nazywane mikrootoczeniem. Natomiast ta część środowiska, która leży poza wpływem organizacji (otoczenie niesterowalne) nosi nazwę makrootoczenia. Jeżeli przyjąć, że generalnym celem każdej organizacji jest przetrwanie w długim okresie (jak to wskazano też w poprzednim punkcie), to rozwój organizacji jest warunkiem koniecznym jego przetrwania.

Dokonując daleko idącego uproszczenia można powiedzieć, że strategia to inaczej mówiąc stworzona (tzn. wypracowana, ale z pewną dozą twórczego irracjonalizmu, intuicji) optymistyczna i akceptowalna przez wszystkich pracowników recepta na sukces organizacji w długim okresie czasu. Strategia powinna przenikać firmę, a więc personel, i odciskać ślad na każdym odcinku działalności organizacji. Dzięki niej tworzy się duch firmy (*corporate identity*), a nawet jej osobowość (*corporate personality*), tak ważna dla kształtowania kultury organizacji, co w konsekwencji umożliwia wzrost wartości firmy.

Jednocześnie warto mieć na uwadze, że strategia nie jest:

- i. programem działań dostosowawczych, reakcją na krótkookresowe fluktuacje i zaburzenia powstające w otoczeniu i/lub samej organizacji. Ujmując rzecz obrazowo - strategia dotyczy kursu statku, a nie falowania morza,
- ii. typowym planem, który liczbowo i terminowo ujmuje zadania na dwa, trzy lata. Strategia jest przede wszystkim jakościową koncepcją przyszłości fir-

my, a ilościowy plan może być co najwyżej jednym z elementów przetłumaczenia tej koncepcji na konkretne zadania (strategie funkcjonalne).

- iii. zbiorem intencji i pobożnych życzeń. Strategia musi mieć walor wykonalności, nawet jeśli ambicje organizacji są ogromne.
- iv. zbiorem idei i koncepcji stworzonych i realizowanych w wąskim gronie kierownictwa firmy. Kiedy mówimy o strategii, to mamy na myśli taką koncepcję działania, którą uczestnicy organizacji (głównie szeroko rozumiana kadra kierownicza) rozumieją i starają się jej podporządkować bieżący rytm funkcjonowania organizacji (a więc powinni ją współtworzyć, dzięki czemu będą się z nią utożsamiać, co z praktycznego punktu widzenia jest niezmiernie ważnym czynnikiem jej powodzenia).

Koncepcje strategii można pogrupować w cztery główne sposoby jej pojmowania (opisywania, budowania) związane z dwoma podejściami nauki organizacji i zarządzania:

a.1. racjonalizmu strategicznego:

- i. strategii będąca tworzeniem i wykonywaniem planu działania (ujęcie planistyczne, tradycyjne i najbardziej popularne)

Fundamentalną przesłanką tego ujęcia jest założenie, że organizacje dzięki planom strategicznym mogą kształtować swoją przyszłość w racjonalny i planowy sposób, co pozwalają na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej. Centralne miejsce zajmuje tutaj **metoda SWOT**.

- ii. strategia będąca określeniem pozycji organizacji względem otoczenia (ujęcie pozycyjne)

Podstawą tego ujęcia jest założenie, że istotą strategii jest osiągnięcie przewagi konkurencyjnej w otoczeniu za pomocą bezwzględnych, analitycznych i racjonalnych ocen rynku i firmy, z jednoczesnym odrzuceniem zdawania się na intuicję menedżera, szczęście czy uczenie się. Wykorzystuje się w tym celu wiele skutecznych metod (narzędzi) takich jak macierz BCG, krzywą doświadczenia, segmentację, macierz atrakcyjności (McKinseya, GE), analizę grzebieniową, macierz ADL, macierz Hofera, profil ekonomiczny sektora, macierz szans/zagrożeń, model „pięciu sił” Portera. Podejście to bardzo dobrze nadaje się do budowania strategii na poziomie

firmy, jak również na poziomie korporacji traktując działalność na rynku jako bezwzględną walkę konkurentów o klienta.

a.2. intuicjonizmu strategicznego

- i. strategia będąca względnie trwałym wzorcem działania organizacji jako zbiór pewnych trwałych reguł, sposobów reakcji, wspierany kulturą organizacji i wykorzystujący własne, unikalne zasoby i umiejętności kluczowe (ujęcie zasobowe i kompetencyjne lub inkrementalistyczne)

Fundamentalną przesłanką tego ujęcia jest zasada poszukiwania źródeł sukcesu w konfiguracji własnych zasobów i umiejętności na bazie kluczowych kompetencji będących źródłem przewagi konkurencyjnej wyznaczenia celów strategicznych poprzez znajdowanie w otoczeniu wewnętrznym i zewnętrznym cennych (zwykle rzadkich) zasobów i umiejętności niemożliwych (najczęściej) do skopiowania. Oznacza to traktowanie strategii jako sztuki, której tworzywem są najczęściej niematerialne - miękkie - zasoby oraz ulotne kompetencje.

- ii. strategia będą procesem samoidentyfikacji organizacji, odkrywania i kształtowania jej tożsamości, własnego „ja” (ujęcie ewolucyjne lub behawioralne)

Ujęcie takie sugeruje tworzenie strategii bez żadnych formalnych zasad jako efektu pracy skutecznego menedżera, który działając w oparciu o swoją wiedzę, doświadczenie, intuicję i sygnały napływające z firmy, biorąc pod uwagę ograniczone zasoby firmy świadomie wybiera te segmenty rynkowe, produktowe i technologiczne, które przedsiębiorstwo może zdominować, czyli zdobyć na nich przewagę konkurencyjną. Taki model oznacza jednocześnie podejmowanie większego ryzyka niż w innych ujęciach strategii. Ponadto zamiana wypracowanego - zwłaszcza w okresie osiągania sukcesów - wzorca często natrafia na poważne problemy. Jednocześnie organizacje tak działające mają strategię, tyle że niezwerbalizowane i podlegające ciągłym zmianom, co utrudnia jej poznanie.

Powstanie tylu wymienionych wyżej podejść metodologicznych wynika z tego, że organizacje są bardzo złożonymi i dynamicznymi, poddanymi losowym przypadkom, sys-

temami działającymi w skomplikowanym otoczeniu, a w związku z tym trudnymi do formalizowania i racjonalizowania. Tym niemniej wszystkie podejścia mają zbieżny cel - pomóc w poszukiwaniu własnej recepty na sukces, którym jest zdobycie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej

Na podstawie obserwacji stanu obecnego naszego organizacji można stwierdzić, że do tej pory funkcjonowało ono według koncepcji strategicznej a.2.ii (ewolucyjnie lub behawioralnie). Natomiast rozważając sposób podejścia na przyszłość wydaje się, że przy tworzeniu strategii organizacji informatycznego korzystne będzie oparcie się na doświadczeniach szkoły tradycyjnej (planistycznej - metoda SWOT) w zakresie analizy firmy z uwzględnieniem w dalszym etapie koncepcji firmy jako systemu działań (łańcucha wartości - *value chain*) wraz z analizą konkretnych aktywności organizacji zgodnie z poglądami szkoły pozycyjnej.

Na zakończenie tego punktu warto wspomnieć o dwóch kwestiach.

Po pierwsze strategie można rozróżnić ze względu na otoczenie: przewidywalne i ustabilizowane (synoptyczne) i szybko zmieniające się (inkrementalne), dla których właściwe są odpowiednio strategie synoptyczne i inkrementalne.

Strategia synoptyczna prowadzi do stosowania procedur planowania strategicznego w oparciu o precyzyjnie wyznaczone wiązki celów mierzalnych i oznaczonych w czasie. Synoptyka oznacza w takim podejściu ścisłą koncentrację na realizacji zakładanych celów, za czym podąża system kontrolingu strategicznego, monitorujący stopień realizacji celów w czasie.

Strategia inkrementalna (wyłaniająca się) określa główne kierunki rozwoju strategicznego organizacji, stanowi "filozofię lub ideologię strategiczną organizacji". Podejście inkrementalne w odróżnieniu od podejścia synoptycznego pozwala na elastyczne i reaktywne zarządzanie organizacją poprzez przedsięwzięcia i zdarzenia bez precyzyjnego określania mierzalnych celów do osiągnięcia. Jednocześnie strategia inkrementalna oznacza w praktyce konieczność prowadzenia systemu planistycznego na poziomie określonych przedsięwzięć, a więc tworzenie (biznes)planów w ujęciu przedsięwzięcie/zdarzenie.

To ostatnie podejście - w sytuacji wprowadzania w przedsiębiorstwie nowych konstrukcji, ale też ze względu na zmienne otoczenie i uwarunkowania, co jest rzeczą oczywista w informatyce - powinno być zastosowane w opracowaniu strategii firmy.

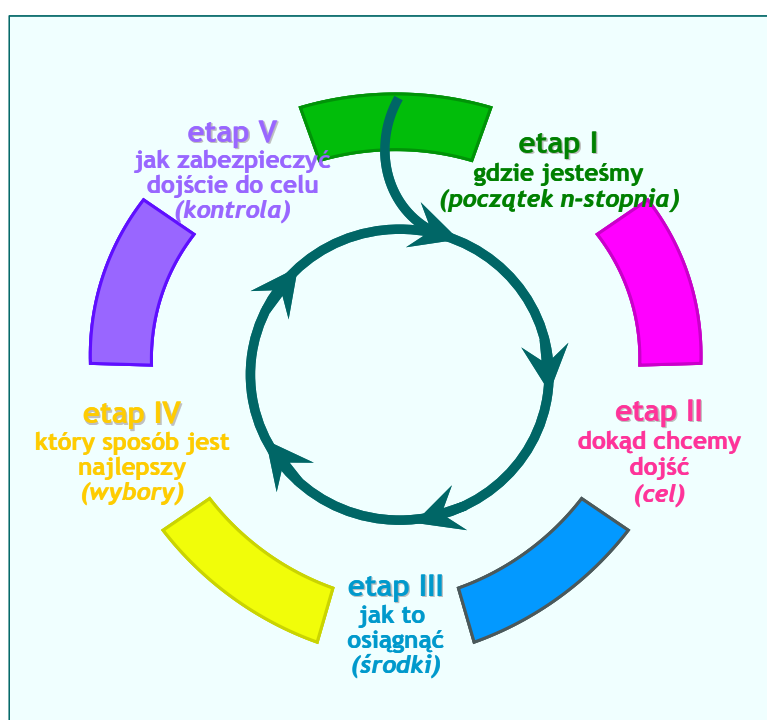
Po drugie można stwierdzić na podstawie literatury przedmiotu oraz obserwacji, że wybór strategii organizacji sprowadza się do zdefiniowania najefektywniejszego sposobu postępowania, spośród których najczęściej występują:

- i. dywersyfikacja vs. specjalizacja,
- ii. adaptacja vs. ekspansja,
- iii. szeroki rynek vs. wąski rynek
- iv. konkurencja cenowa vs. konkurencja jakościowa.

4. Metodyka opracowania strategii

Przedstawione w poprzednich punktach rozważania syntetycznie przedstawiły podstawy teoretyczne i naukowe zagadnień zarządzania strategicznego w organizacji biznesowej. Dana część opracowania natomiast przedstawia metodykę wynikającą z przesłanek teoretycznych oraz z praktyki i obserwacji rzeczywistych przypadków.

Bardzo istotną cechą zarządzania strategicznego jest jego ciągłość w powtarzaniu się etapów, co trafnie i obrazowo można przedstawić jako spiralę - jeden zwój takiej spirali jest pokazany na poniższym rysunku.



Rys. 1. Etapy zarządzania strategicznego - tworzenia i realizacji strategii

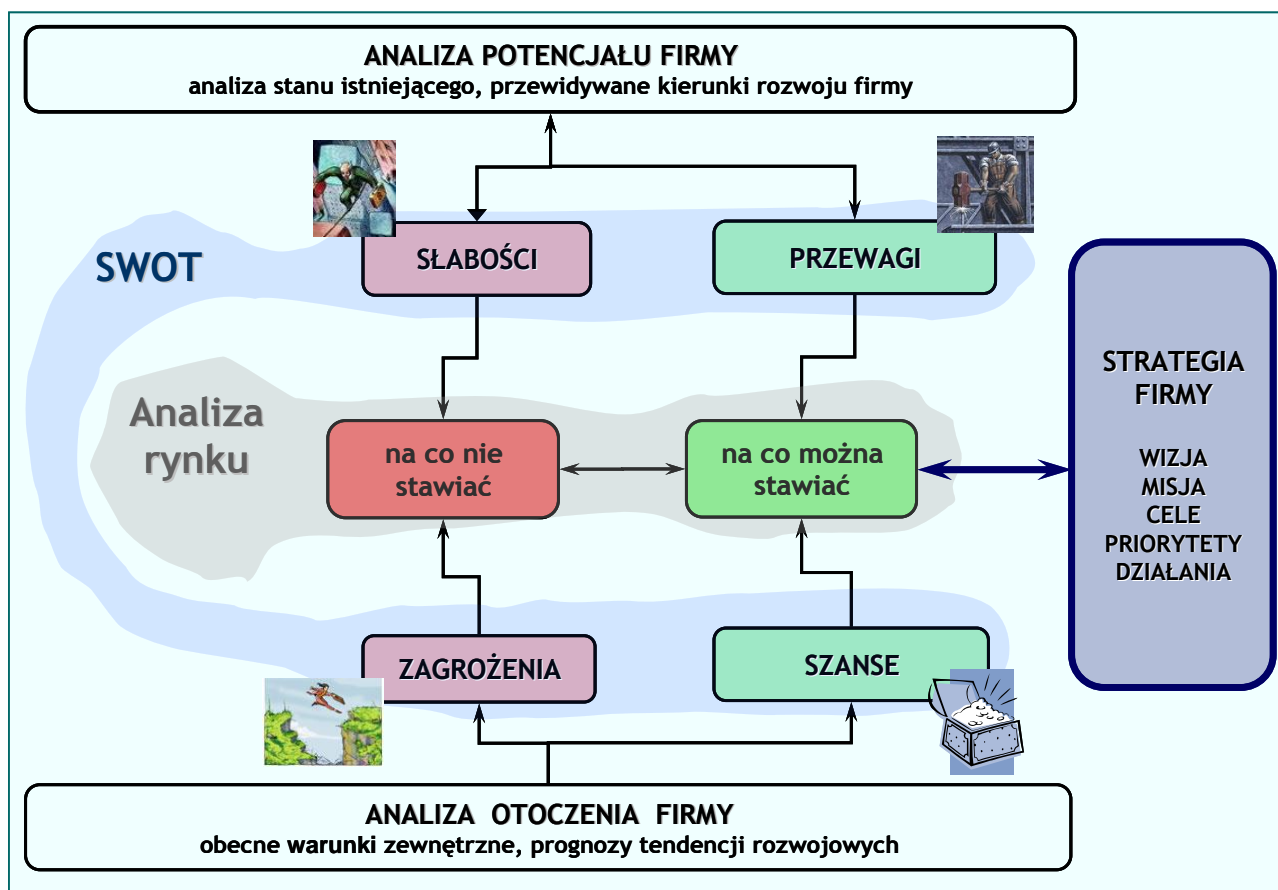
Przedstawiony model precyzuje syntetyczną metodykę trzech (a faktycznie pięciu) kroków:

- i. **gdzie** jesteśmy
- ii. **dokąd** chcemy dojść
- iii. **jak** chcemy zrobić
- iv. który sposób wybieramy

v. jak będziemy kontrolować wykonanie

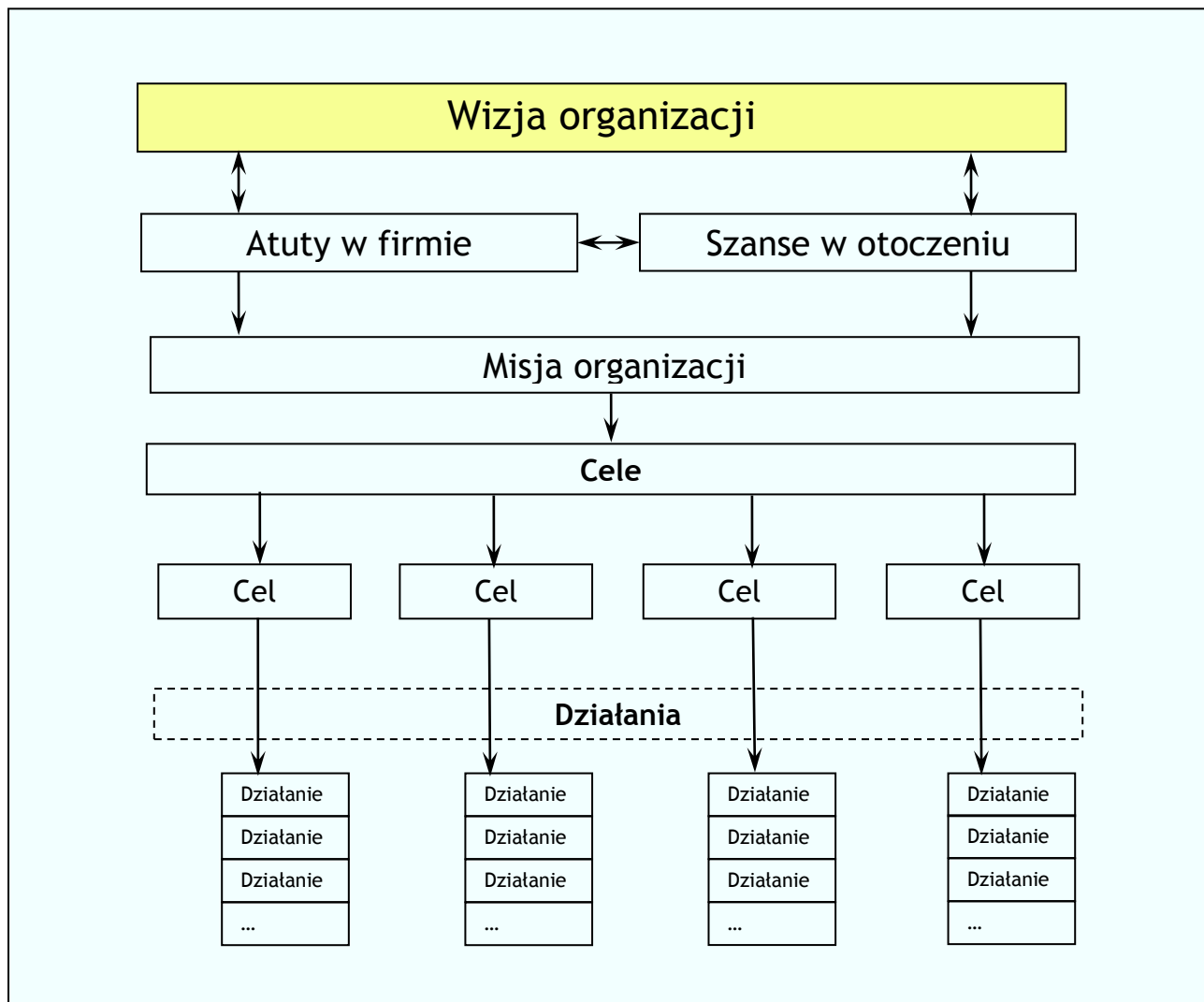
Faktycznie najbardziej istotne są trzy pierwsze kroki, zwłaszcza w sytuacji gdy dana organizacja nie posiada dotychczas dokumentu strategicznego. Również intuicyjnie i praktycznie wydaje się bezsprzeczne, że definiując dalekosiężny rozwój należy w pierwszej kolejności dokładnie zdiagnozować obecne położenie w aspekcie wewnętrznym i zewnętrznym, a w kolejnym stadium nakreślić cele w przyszłości, po czym dopiero przejść do zbudowania planów realizacyjnych, które będą miały za zadanie dokonanie koniecznych zmian i doprowadzenie do wyznaczonych celów.

W odniesieniu do pp. i do iv można uznać, że stanowią one skomasowany wykaz działań, które można również syntetycznie przedstawić na rysunku poniżej poprzez zdefiniowanie obszarów merytorycznych tych działań, nazw cech oraz określeń wyników (dokumentów) przeprowadzanych prac.



Rys. 2. Analizowanie i wypracowywanie strategii

Rysunek wskazuje na dwa obszary analityczne - analizy w ujęciu SWOT oraz analizy rynku. Przeprowadzenie tych dwóch przedsięwzięć daje materiał do stworzenia dokumentu strategii ogólnie zobrazowanego na kolejnym rysunku (rys. 3).

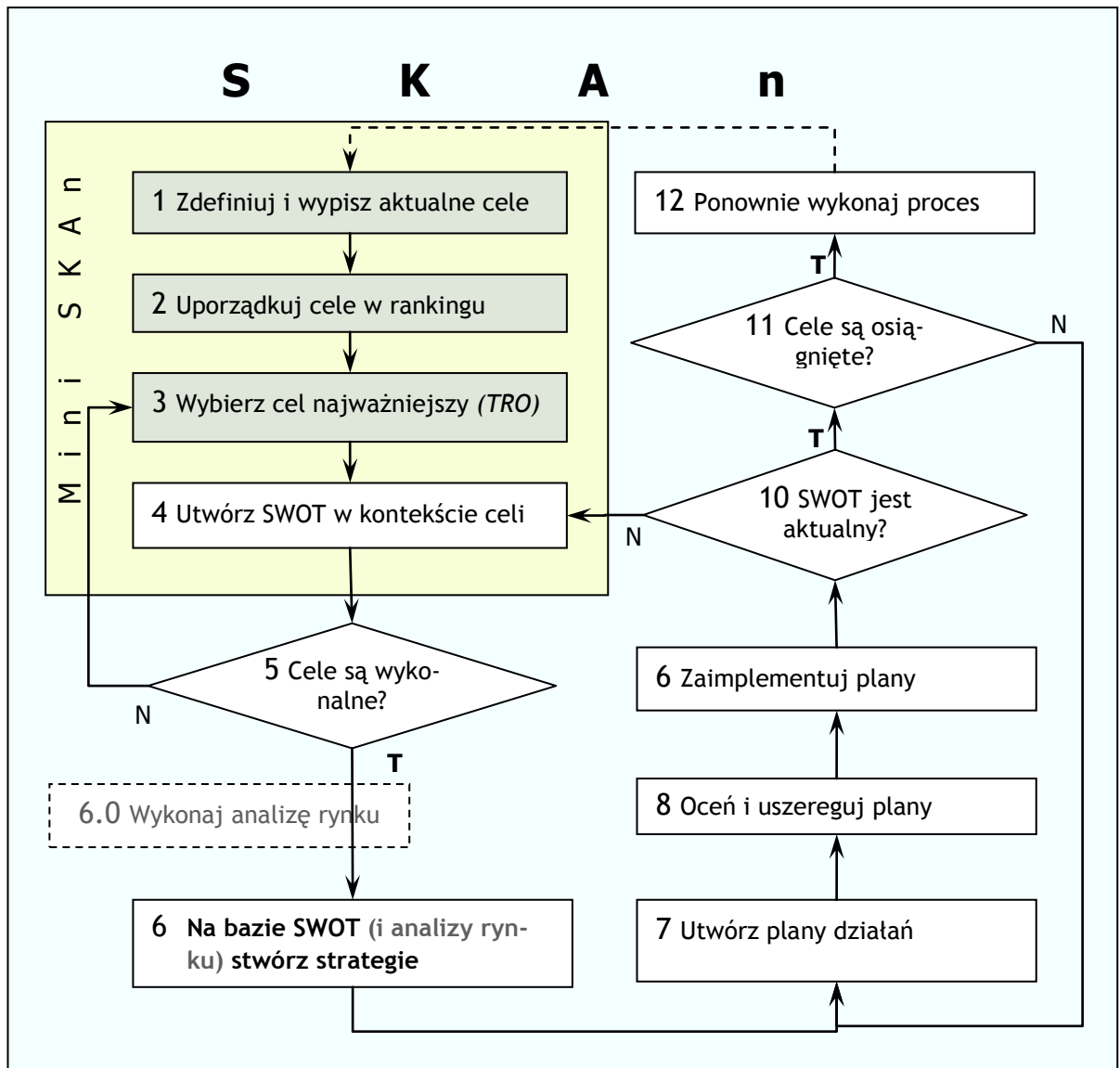


Rys. 3. Ramowy zestaw strategii jako dokumentu

Rysunek ten prezentuje ogólną, jedną z możliwych, zawartość strategii jako dokumentu wynikowego. Jest to jednocześnie wykaz niewyczerpujący i zamknięty, a jedynie wskazujący elementy, które w takim materiale **muszą** się znaleźć.

Do opracowania strategii można zaadaptować metodykę SCAn (SKAn - Strategiczno-Kreatywna Analiza) zawierającą zasadę tworzenia diagramu HOST (*Hierarchy of Objec-*

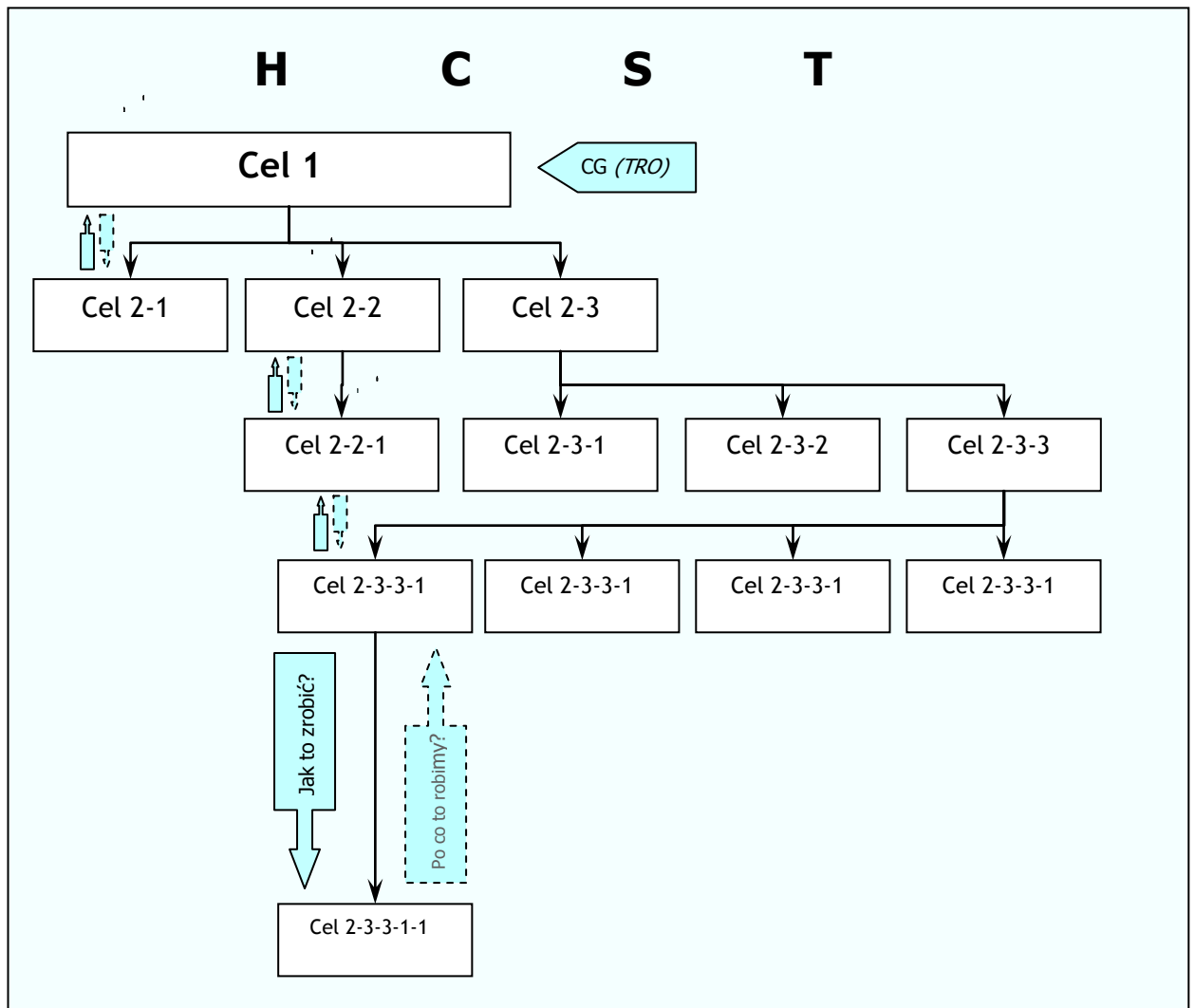
tives Strategies and Tactics - Hierarchii Celów Strategicznych i Taktyk HCST) i zaproponowana przez Leona Winera z Uniwersytetu Pace.



Rys. 4. Schemat metodyki SKAn

Przedstawiona powyżej (na rys. 4) metodyka SKAn posiada w odniesieniu do oryginalnie przedstawionej przez L. Winera jedną modyfikację - dodany jest etap (6.0) analizy rynku. Takie uzupełnienie przybliża ją do sposobu analizowania i wypracowywania strategii zobrazowanej na rys. 2, w którym to sposobie badanie rynku zajmuje bardzo ważne miejsce.

Na kolejnym rysunku jest przedstawiony schemat tworzenia hierarchii celów i taktyk związany z punktami 1, 2 i 3 powyższej metodyki.



Rys. 5. Schemat komponowania HCST

Komponowanie HCST polega na wykonaniu p. 1, 2 i 3 metodyki SKAn, a następnie umieszczeniu na górze celu głównego (CG lub *TRO Top Ranking Objective*), po czym rozbudowywanie w dół hierarchii celów wybieranych ze zbudowanej uprzednio listy już bez zwracania uwagi na pozycje rankingowe, a tylko na podstawie pytań: *Jak to zrobić?* dla wybrania celu, który stanie się celem podrzędnym (zależnym) i jednocześnie działaniem. Pytanie: *Po co to robimy?* jest pytaniem weryfikującym w drugą stronę. Postępowanie to wykonujemy do wyczerpania listy (z ewentualnym jej poszerzeniem, ale wtedy należy ponownie zbudować SWOT) i utworzenia powiązań HCST.

4.1. Analiza SWOT - zasady

Technika analityczna SWOT nosi taką nazwę od pierwszych liter angielskich słów określających analizowane aspekty istnienia i działania organizacji, została wprowadzona przez Alberta Humphreya z Uniwersytetu Stanford na początku lat 60. XX wieku, i polega na określeniu czynników strategicznych związanych z organizacją, a następnie zgrupowaniu ich w czterech kategoriach:

- i. **S** (*Strengths*) - mocne strony: wszystko to co stanowi atut, przewagę, zaletę analizowanej organizacji,
- ii. **W** (*Weaknesses*) - słabe strony: wszystko to co stanowi słabość, barierę, wadę analizowanej organizacji,
- iii. **O** (*Opportunities*) - szanse: wszystko to co stwarza dla analizowanej organizacji szansę korzystnej zmiany,
- iv. **T** (*Threats*) - zagrożenia: wszystko to co stwarza dla badanej organizacji niebezpieczeństwo, zagrożenie zaistnienia zmiany niekorzystnej.

Czynniki, które nie mogą być poprawnie zakwalifikowane do żadnej z wymienionych grup, są w dalszej analizie pomijane jako nieistotne strategicznie.

Informacja strategiczna, posegregowana według opisanych kryteriów na cztery grupy, jest następnie zapisywana w czterodzielnej macierzy strategicznej, w której lewa połowa zawiera dwie kategorie czynników pozytywnych, a prawa - dwie kategorie czynników negatywnych. W odniesieniu do górnej i dolnej części macierzy są stosowane co najmniej trzy podejścia, i tak:

- i. w niektórych wykładniach mówi się, że mocne strony i słabe strony to czynniki wewnętrzne, szanse i zagrożenia to czynniki zewnętrzne;
- ii. w innej interpretacji mocne strony i słabe strony to cechy stanu obecnego, a szanse i zagrożenia to spodziewane zjawiska przyszłe;
- iii. wreszcie u niektórych autorów mocne strony i słabe strony to czynniki zależne od nas (te, na które mamy wpływ planistyczny i zarządczy), a szanse i zagrożenia to czynniki obiektywne, na które nie mamy bezpośredniego wpływu sprawczego - jest to podejście podobne do ujętego w pp. i.

Do dalszych prac przyjęto podejście związane z podziałem na czynniki wewnętrzne i zewnętrzne, tak jak to jest zresztą czynione najczęściej. W związku z tym macierz czynników będzie rozważana tak jak to pokazano na kolejnych schemacie i oznacza ona rejestrację stanu bieżącego. W związku z tym analiza SWOT nie jest strategią, a jedynie elementem analizy strategicznej, i zawiera listę czynników do wykorzystania i/lub wzięcia pod uwagę.

		Czynniki względem możliwości osiągnięcia celu	
		korzystne	niekorzystne
Czynniki względem organizacji	wewnętrzne	Przewagi (silne strony)	Słabości (słabe strony)
	zewnętrzne	Szanse	Zagrożenia

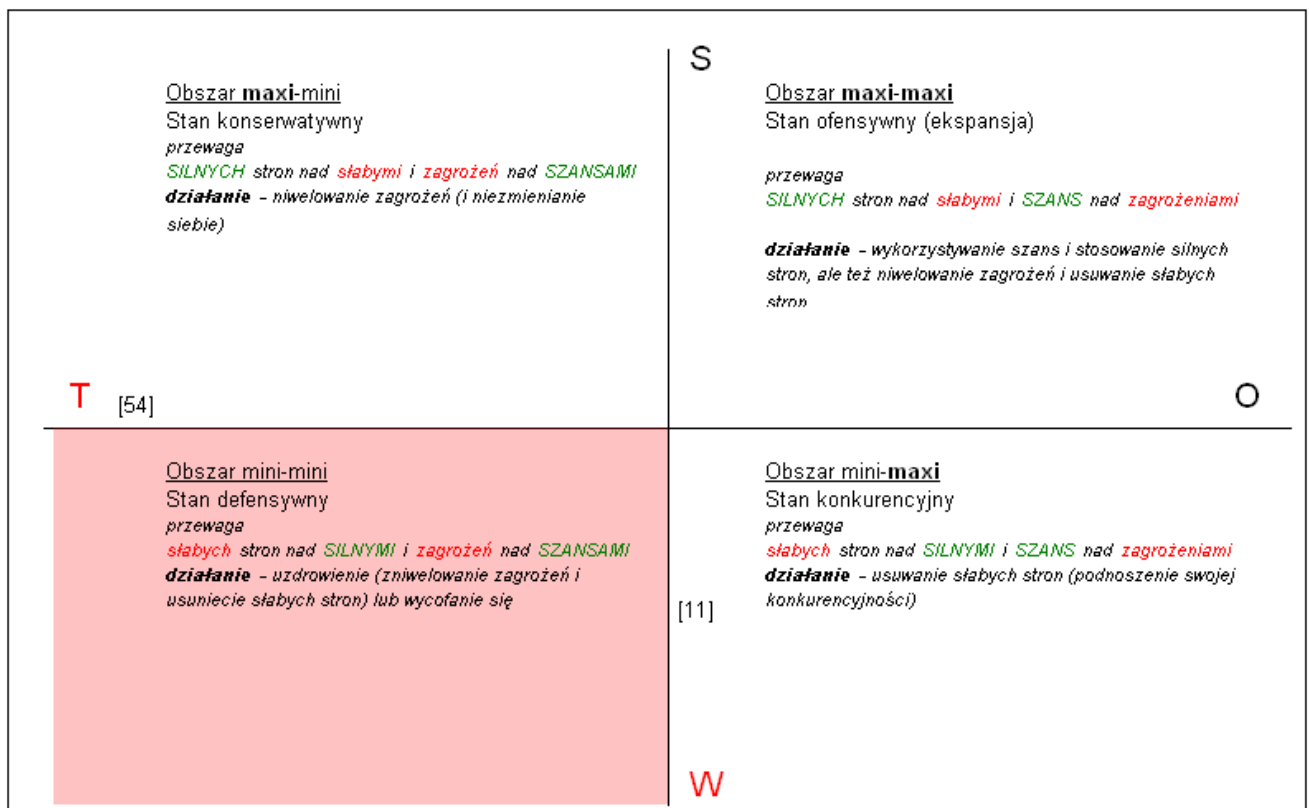
Rys. 6. Macierz SWOT

Jest to bardzo rozpowszechniony obecnie schemat analizy, która jednak może przybrać bardzo powierzchowną postać, jeśli sprowadzi się do wypisania stron słabych i silnych oraz szans i zagrożeń bez faktycznej analizy merytorycznej i ilościowej. Pomińnięcie wartościowania ilościowego stworzonej listy czynników nie pozwala bowiem na stworzenie kolejnej macierzy definiującej syntetycznie bieżący stan organizacji wynikający z porównania mocy czynników w parach wewnętrznej S/W i zewnętrznej O/T.

Wykonanie takiego wartościowania polega na przypisaniu każdemu czynnikowi oceny jego znaczenia, wpływu na organizację w pewnym kontekście. Tak jak powiedziano dalej właściwym kontekstem analizy SWOT jest kontekst celów strategicznych, ale możliwa jest sytuacja, gdy organizacja po raz pierwszy przystępuje do opracowania strategii. W takiej sytuacji cele dopiero będą określone, w związku z tym wartościowanie należy wykonać w odniesieniu do generalnego celu każdej organizacji wspomnianego wcze-

śniej - przetrwać jak najdłużej w zmiennym środowisku. Można też przyjąć wspomniany cel i jeden lub dwa cele intuicyjne. Kwestia przyjętej miary wartościowania jest umowna, gdyż i tak przypisanie liczb odbywa się najczęściej metodą delficko-ekspercką, tzn. w wyniku arbitralnej decyzji jednej osoby lub wąskiego zespołu. Może to być np. skala od 1 do 10, gdzie 10 oznacza największy wpływ na możliwość osiągnięcia celu/celów ze względu na charakter danego czynnika, tzn. korzystny lub niekorzystny. Stosowane są również dodatkowe szacowania przypisujące czynnikom oprócz miary wpływu również wagi, ale ze względu na docelową macierz stanu nie wnoszą one nic istotnego, dlatego dla celów niniejszego opracowania miary wprost są wystarczające.

Stworzenie takiej macierzy „wycenionych” czynników pozwala na obliczenie kilku wielkości. Po pierwsze są to sumy wartości czynników w swojej kategorii, a następnie różnica wartości czynników w ww. parach, przy czym od sumy wartości czynnika korzystnego odejmujemy sumę wartości czynnika niekorzystnego. Wyniki definiują jeden punkt w płaskim układzie współrzędnych osi S-W i T-O, określających cztery obszary stanu tak jak to pokazano na poniższym rysunku.



Rys. 7. Obszary bieżącego stanu (położenia) strategicznego organizacji

Wykres taki ma znaczenie poglądowe, inspirujące do działań i weryfikacyjne dla działań podjętych. Może też być użyty w celach marketingowych i promocyjnych. W przypadku projektowania postępowania znajomość wyznaczonego stanu pozwala też określić hierarchie ważności działań, a więc na co powinny być one skierowane.

Jednocześnie można wyliczyć inne wskaźniki, jak np. wskaźnik **PR** pozycji rynkowej (lub właściwie siły wewnętrznej) jako stosunku sumy wartości czynników przewag do sumy wartości czynników wewnętrznych oraz wskaźnik **AR** atrakcyjności rynkowej (lub właściwie perspektywy rynkowej) jako stosunku sumy wartości szans do sumy wartości czynników zewnętrznych. Z kolei te wartości pozwalają wyliczyć wskaźnik **PSS** prawdopodobieństwa sukcesu strategicznego jako ich średnią arytmetyczną. Wskaźnik ten ma minimalną wartość graniczną równą $\frac{1}{2}$, co oznacza że prawdopodobieństwo powyżej 50% jest wartością pozytywną, natomiast prawdopodobieństwo poniżej tej granicy wskazuje na niekorzystną pozycję strategiczną. Również ten wskaźnik ma znaczenie poglądowe, inspirujące do działań i weryfikacyjne dla działań podjętych. Może też być użyty w celach marketingowych i promocyjnych.

Tak jak już zasygnalizowano wcześniej, o ile wykonanie analizy SWOT nie stanowi samocelu, to musi być ona wykonana w kontekście pewnego stanu końcowego (docelowego) lub celu. Oczywiście stany lub cele są w dłuższej perspektywie zmienne, ale na potrzeby analizy są traktowane jako stały punkt odniesienia. Bez zdefiniowania takich stanów/celów silnie rośnie ryzyko stworzenia bezużytecznej analizy, gdyż niezdefiniowanie uprzednie uzgodnionych celów spowoduje, że uczestnicy analizy będą mieli na myśli różne stany końcowe (cele) i zgłaszane przez nich czynniki będą się odnosiły do takich potencjalnie niespójnych między sobą dążeń. Kolejną rzeczą istotną jest to, że definiowane czynniki mają rację bytu o ile generują lub uczestniczą jako powód w strategii, w przeciwnym przypadku są bezużyteczne i zbędnie obciążają materiały oraz marnują energię uczestników. Tak samo należy oceniać, czy czynniki są realne i odpowiednie do:

- i. zastosowania (przewagi),
- ii. usunięcia (słabości),
- iii. wykorzystania (szans),
- iv. zniwelowania (zagrożeń).

Jeśli nie można tego wykonać, to czynnika nie należy brać pod uwagę. Następnie należy zwrócić uwagę na to, aby nie mylić szans zewnętrznych z przewagami wewnętrznymi, a także analizy SWOT (będącej diagnozą stanu bieżącego) ze strategią/strategiami definiującymi działania na rzecz osiągnięcia pożądanego stanu przyszłego. Należy też unikać określania czynników, które mają charakter ogólny i odnoszą się do dowolnej organizacji w dowolnych warunkach.

Bardzo istotną rzeczą wpływającą na poprawność i przydatność analizy SWOT, poza werbalizacją i świadomością celów (stanów końcowych) jest wiedza dotycząca podstawowych, zgodnych z międzynarodowymi standardami, wskaźników ekonomicznych oraz zarządczych, a także ich trendy czasowe. Do takich wskaźników należy zaliczyć m.in. przykładowo: ROA, ROI, ROE nominalne i skorygowane o wskaźnik inflacji, PM, EBIT(DA). Wykaz wskaźników powinien być określony przez zarząd i odpowiednie służby. Wiedza ta ma decydujący wpływ na konstrukcję zwłaszcza górnej części tabeli SWOT. Oczywiście możliwe jest przyjęcie jako założenia wiedzy ogólnej, dostępnej publicznie lub wypracowanej na podstawie własnych wrażeń i obserwacji, ale niewątpliwie jest to dopuszczalne tylko w pierwszym przybliżeniu, gdy analiza SWOT jest wykonywana po raz pierwszy w historii organizacji.

Powyższe uwarunkowania powodują, że tworzenie tabeli SWOT może i zapewne powinno odbywać się ewolucyjnie jako powtarzany spiralny, iteracyjny proces.

Przykładami czynników SWOT w przypadku organizacji mogą być:

- i. przewagi i słabości:
 - zasoby - finansowe, intelektualne, lokalizacyjne
 - efektywność
 - infrastruktura
 - jakość
 - członkowie
 - zarządzanie
 - relacje z interesariuszami
 - siła (wartość) marki
 - etyka
 - zasady

- ii. szanse i zagrożenia:
- polityka i prawodawstwo
 - trendy zawodowe, branżowe i społeczne
 - kondycja ekonomiki
 - oczekiwania interesariuszy
 - technologie
 - oczekiwania publiczne i społeczne
 - konkurenci i ich działania
 - niekorzystny wizerunek publiczny (*PR*)
 - krytyka prasowa

W związku z powyższym jest oczywiste, że analiza SWOT stanowi tylko element tworzenia strategii. Natomiast przeprowadzona dobrze może mieć również znaczenie doraźne i pozwolić na zdefiniowanie działań do podjęcia niezwłocznie, np. mających na celu usunięcie słabości i zniwelowania zagrożeń.

4.2. Analiza rynku (otoczenia w przypadku organizacji) - zasady

Kolejnym elementem koniecznym do zbudowania strategii jest przeprowadzenie lub zaktualizowanie (jeśli przedsiębiorstwo już wykonywało takie działanie) analizy rynku.

Badanie rynku jest procesem systematycznego gromadzenia, zapisywania i analizowania danych o klientach (odbiorcach), konkurentach i o rynku jako takim. Inaczej - jest to zespół czynności, zbierania i przetwarzania informacji o rynku, konsumpcji (realizacji popytu), potrzebach i mechanizmach kierujących postępowaniem odbiorców, działaniach konkurencji i efektach podjętych decyzji. Badania marketingowe muszą być kompleksowe, systematyczne oraz poparte właściwą metodyką ich prowadzenia i wiarygodnymi źródłami informacji. Celem badań jest dostarczenie informacji, które zastępują i uzupełniają dotychczasowe doświadczenia oraz ograniczają - będącego nieodłącznym elementem działalności gospodarczej - ryzyko podejmowania decyzji biznesowych.

Badanie rynku na celu ustalenie jakie - w sensie przedmiotowym, ilościowym i jakościowym - jest obecne i (jeśli można to określić) przyszłe zapotrzebowanie klientów indywidualnych lub instytucjonalnych. Wyniki badania pozwalają zaplanować sposób promocji i oferowania własnych produktów. Jednocześnie daje to możliwość zredukowania ryzyka na możliwie jak najwcześniejszym etapie wprowadzenia do oferty nowych produktów. Pozwala to na tworzenie planów biznesowych, projektowanie nowych produktów lub usług, dokładniejsze strojenie (dostosowywanie) produktów i usług istniejących, wchodzenie na nowe rynki, itd. Również daje możliwość określenia jaka część populacji odbiorców - ze względu na różne czynniki, jak wiek, stan, zasoby - jest lub będzie skłonna kupić dany produkt lub usługę. Ogólnie pozwala zdefiniować charakterystykę (profil) docelowego segmentu otoczenia wraz z potencjalnymi obecnymi i przyszłymi klientami.

Celem badania jest pomóc organizacji w dokonywaniu lepszych, trafniejszych decyzji biznesowych i społecznych dotyczących aktualnych oraz rozwijanych, nowych produktów. Obrazowo można powiedzieć, że badania są zsyntezowanym i zobiektywizowanym głosem klientów wewnątrz organizacji.

Badanie takie powinno odpowiedzieć na pytania takie, jak np.:

- i. Co się dzieje w otoczeniu?
- ii. Jakie są trendy?
- iii. Kto jest konkurentem?
- iv. Co mówią odbiorcy o produktach w otoczeniu?
- v. Czyje zapotrzebowanie jest ważne?
- vi. Czy takie zapotrzebowanie jest spełniane przez aktualnie dostępne w otoczeniu produkty?
- vii. Itd.

Posiadając wyniki takich badań można stwierdzić, czy istnieje zapotrzebowanie dla pomysłów produktowych i czy jest możliwy wejście z nimi i wzrost ich konsumpcji.

Rozpoznanie otoczenia związane jest z uzyskaniem szeregu informacji takich jak przykładowo poniżej:

- i. informacja zewnętrzna

Dane takie dotyczą wiedzy o szerokim spektrum aspektów jak np.:

- kto jest odbiorcą produktów mających związek z naszymi dążeniami, gdzie ci odbiorcy są ulokowani, jak można do nich dotrzeć, jakie mają ilościowe i jakościowe zapotrzebowanie
- jakie są wyniki analizy produktowej, czyli porównanie słabych i mocnych stron produktów występujących w otoczeniu, ich typologia i specyfika towarzyszącym im zachowań odbiorców, mapa cenowa
- czy popyt jest na jeden konkretny produkt czy na wiele
- jaki jest oczekiwany poziom podaży
- jaki czas (moment czasowy) jest najlepszy do ich oferowania
- jakie są długoterminowe lub historyczne dane cenowe
- kto jest konkurentem, jaki ma profil SWOT ze względu na nasze cele, gdzie może się znaleźć w perspektywie czasowej odniesionej do horyzontu naszej planowanej strategii
- jakie są wyniki analizy obszarów reklamy i promocji
- jakie są wyniki analizy ryzyka zewnętrznego
- itd.

ii. segmentacja otoczenia

Dotyczy to podziału całego otoczenia, jego obszarów w sensie populacji odbiorców na grupy z podobnymi motywacjami. Kryteriami są tu np. różnice geograficzne, demograficzne, ale różnice produktowe.

iii. trendy

Są to informacje o tendencjach wzrostu lub zmniejszania się zapotrzebowania w określonym przedziale czasowym. Określenie takich danych jest szczególnie trudne, gdy dotyczy badania w kontekście zupełnie nowego produktu. W tym przypadku jednym z możliwych rozwiązań jest wyprowadzenie tego z liczby potencjalnych odbiorców albo z wielkości popytowego segmentu.

Wykonanie takich badań jest związane z wykorzystaniem informacji rozsianych w bardzo wielu miejscach. Ze względu na to, że muszą to być informacje bieżące z niedługiego okresu poprzedzającego, to są one ulokowane głównie w wydawnictwach

tradycyjnych, papierowych (analogowych) oraz w Internecie i zbiorach własnych innych podmiotów (postać cyfrowa, elektroniczna). Oczywiście do wykonywania badań i analiz tego typu najefektywniejszą postacią jest ta ostatnia, i dlatego ich wykonanie najlepiej jest zlecić podmiotom, które posiadają odpowiednie bazy danych, o ile nie posiada się ich samemu.

Samo wykonanie badania sprowadza się do wykonania poniższych czterech syntetycznych etapów:

- i. Zdefiniowanie przedmiotu, pytań i subpytań oraz celu badań, ustalenie terminarza
- ii. Ustalenie lub zaprojektowanie metodyki badań, ustalenie typów i źródeł informacji, wybór lub zaprojektowanie instrumentów badań
- iii. Zebranie, obróbka i analiza danych - samodzielne lub przez zlecenie zewnętrznemu podmiotowi
- iv. Sformułowanie, opracowanie i zaprezentowanie wyników

Oczywiście bardzo istotne jest dobre wykonanie etapu pierwszego, czyli zaprojektowanie badań. Tak samo jak w przypadku analizy SWOT muszą być one związane ze zdefiniowanymi celami biznesowymi - takimi samymi, które były zastosowane do opracowania macierzy SWOT na ostatniej iteracji. Tak samo ważne jest zdefiniowanie pytań, na które analiza ma dać odpowiedzi. Tylko to pozwoli otrzymać przydatne wyniki z przeprowadzonych badań, a następnie opracować strategię.

5. Tabela zmian

Lp.	Data wpisu <i>rrrr-mm-dd</i>	Imię i nazwisko wpisującego	Zwięzły opis zmiany i jej podstawa	Wydania	
				poprzed- nie	aktualne
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
1.	2015-02-15	Janusz Dorożyński	Adaptacja dokumentu z materiałów autorskich	---	2015
2.					
3.					

6. Autoryzacja dokumentu

Zakres autoryzacji	Data wpisu <i>rrrr-mm-dd</i>	Stanowisko oraz imię i nazwisko osoby wyko- nującej	Podpis	Uwagi
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
Weryfikacja				
Zatwierdzenie				
Obowiązuje od				

KONIEC