

Oryginalny artykuł naukowy
Original Article

Data wpływu/Received: 21.12.2018

Data recenzji/Accepted: 11.01.2019/19.02.2019

Data publikacji/Published: 30.06.2019

Źródła finansowania publikacji: Grant naukowy z Wyższej Szkoły Handlowej we Wrocławiu na działalność naukowo-badawczą

DOI: 10.5604/01.3001.0013.5220

Authors' Contribution:

(A) Study Design (projekt badania)

(B) Data Collection (zbieranie danych)

(C) Statistical Analysis (analiza statystyczna)

(D) Data Interpretation (interpretacja danych)

(E) Manuscript Preparation (redagowanie opracowania)

(F) Literature Search (badania literaturowe)

dr Dariusz Socha ^{B C D}

Wyższa Szkoła Handlowa we Wrocławiu

ORCID 0000-0002-8651-4832

lic. Aleksandra Humeńczuk ^{B C D}

Wyższa Szkoła Handlowa we Wrocławiu

**ZARZĄDZANIE STRATEGICZNE ŚREDNIM
PRZEDSIĘBIORSTWEM NA PRZYKŁADZIE FIRMY
SELECT COMFORT SP. Z O.O. STUDIUM PRZYPADKU**

**STRATEGIC MANAGEMENT OF A MEDIUM-SIZED
ENTERPRISE ON THE EXAMPLE OF THE COMPANY
SELECT COMFORT SP. Z O.O. CASE STUDY**

Streszczenie: Istotną cechą gospodarki rynkowej jest swoboda ekonomicznego działania podmiotów występujących na tym rynku. Dlatego też sposób gospodarowania w gospodarce rynkowej charakteryzuje wysoka efektywność, a także zdolność do nieustannej adaptacji nowych zasobów wiedzy i mądrości społecznej. Realizując tę zasadę, przedsiębiorstwo powinno dążyć do osiągania coraz lepszych wyników przez efektywne wykorzystanie środków gospodarczych i stosowanie usprawnień procesów technologicznych, a także organizacji pracy. Pomocą w osiągnięciu tego celu jest określenie możliwości działania przedsiębiorstwa na podstawie badania otoczenia oraz wewnętrznego działania przedsiębiorstwa. W zarządzaniu przedsiębiorstwem wymagana jest analiza strategiczna. Celem artykułu jest próba analizy strategicznej przedsiębiorstwa Select Comfort sp. z o.o. w Kłodzku na wybranych przykładach. Przedsiębiorstwa działające w gospodarce rynkowej obciążone jest wielką odpowiedzialnością związaną z koniecznością ciągłego rozwoju i w związku z tym wzrost zapotrzebowania na analizę strategiczną jako podstawę przemyślanych decyzji. Informacje płynące z analizy strategicznej są podstawą do poznania i oceny faktów oraz zjawisk gospodarczych, a także opracowania sposobów usprawnienia działalności jednostki.

Słowa kluczowe: analiza strategiczna, odbiorcy i cel analizy strategicznej, analiza makrootoczenia, czynniki ekonomiczne, czynniki technologiczne, czynniki społeczne.

Abstract: An important feature of the market economy is the freedom of economic activity of entities operating on this market. Therefore, the way of managing a market economy is characterized by high efficiency, as well as the ability to constantly adapt new knowledge resources and social wisdom. In implementing this principle, the company should strive to achieve better results through the effective use of economic resources and the use of improvements in technological processes as well as work organization. An aid in defining this objective is to determine the enterprise's possibilities of operation based on the study of the environment and internal operation of the enterprise. In company management, a strategic analysis of the company is required. The aim of the article is an attempt at strategic analysis of the company Select Comfort sp. O.o. in Kłodzko on selected examples. Enterprises operating in a market economy are burdened with a great responsibility connected with the necessity of continuous development, and hence an increase in the demand for strategic analysis as a basis for well thought-out decisions. Information derived from strategic analysis is the basis for getting to know and assessing facts and economic phenomena, as well as developing ways to improve the operations of the unit.

Keywords: strategic analysis, recipients and the purpose of strategic analysis, macro-environment analysis, economic factors, technological factors, social factors.

1. Pojęcie i zakres analizy strategicznej

Pojęcie „strategia” wywodzi się od greckiego słowa *strategos*, co oznacza kierowanie wojskami z pozycji naczelnego wodza¹. Strategie gospodarcze przyśpieszyły

¹ M. Lipiński, *Metody planowania strategicznego*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004, s. 14.

rozwój gospodarczy oraz wykształciły nowoczesne zarządzanie². Wedle T. Tahaina „wciąż nie ma szeroko akceptowanej standardowej definicji strategii”.

Analiza strategiczna, która rozpoczyna proces budowy strategii, obejmuje trzy zasadnicze etapy badawcze: analizę otoczenia, analizę organizacji oraz analizę dopasowania tych dwóch sfer do formułowanej w następnej fazie strategii organizacji³.

Analiza strategiczna jest narzędziem do monitorowania otoczenia zewnętrznego oraz wewnętrznego.

W literaturze z zarządzania strategicznego wymienia się określone osoby i organizacje zainteresowane analizą strategiczną. Grażyna Gierszewska i Maria Romanowska wymieniają następujący zbiór:

- kierownictwo i specjaliści,
- instytucje finansowe np. banki,
- udziałowcy przedsiębiorstwa,
- organizacje zasilające lub pełniące rolę odbiorcy,
- konkurenci z sektora,
- inwestorzy chcący zainwestować w przedsiębiorstwo,
- inne osoby, podmioty, organizacje⁴.

Celem analizy strategicznej jest zgromadzenie informacji dotyczących makro- i mikrootoczenia przedsiębiorstwa, dzięki czemu będzie możliwa analiza sytuacji oraz przyszłych możliwości rozwoju przedsiębiorstwa.

Analiza strategiczna nie zastępuje prognozowania i planowania działalności, a jedynie wstępnie określa przyszłe strategie firmy, mając na uwadze wyniki diagnozy⁵.

Zakres analizy strategicznej odnosimy do trzech obszarów działalności przedsiębiorstwa:

- makrootoczenia,
- sektora,
- firmy.

Analiza makrootoczenia bada różnorodne czynniki zewnętrzne: ekonomiczne, technologiczne, społeczne, demograficzne oraz polityczne i prawne.

2. Czynniki ekonomiczne, czynniki technologiczne, czynniki społeczne

Istotna jest kondycja gospodarki krajowej, europejskiej i światowej. Najważniejszymi wskaźnikami są: stopa wzrostu ekonomicznego i zwrotu kapitału, stopa pro-

² B. Gliński, B.R. Kuc, P. Szczepanowski, *Zarządzanie strategiczne, geneza, rozwój, priorytety*, Key Text, Warszawa 1996, s. 83.

³ M. Lipiński, *Metody planowania...*, s. 35.

⁴ G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009, s. 18.

⁵ A. Stabryła, *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa – Kraków 2000, s. 137.

centowa, kursy wymiany walut, poziom inflacji, stopa spożycia, poziom bezrobocia i zadłużenie⁶. Największy i bezpośredni wpływ na szanse i zagrożenia przedsiębiorstwa ma stopa wzrostu ekonomicznego (wzrost wydatków konsumentów, co stwarza przedsiębiorstwu szanse rozwoju oraz osłabia walkę konkurencyjną). Recesja natomiast wzmaga walkę konkurencyjną w obrębie danej branży.

Wskaźnik stopy procentowej determinuje poziom inwestycji w przedsiębiorstwie.

Wysoka stopa bezrobocia w kraju prowadzi do rozwinięcia szarej strefy, na której traci państwo, utrzymuje natomiast koszty pracy na relatywnie niskim poziomie i pozwala przyspieszyć produkcję.

Wszystkie czynniki mają na siebie wpływ bezpośredni bądź pośredni, są ze sobą skorelowane, czyli wzajemnie oddziałują na siebie. Przedsiębiorca, badając makro-otoczenie, musi zbadać wszystkie te obszary, aby wiedzieć jak poruszać się w gospodarce⁷.

Technologia w XX wieku jest wysoko rozwinięta i wciąż powstają nowe, które przyspieszają proces produkcyjny oraz zmniejszają nakłady pieniężne potrzebne do produkowania. Szczególnie rozwinięty w dzisiejszych czasach Internet pozwala firmie dotrzeć do większej liczby klientów, pozyskiwać informacje o klientach, tendencjach w otoczeniu, pozwala na „walkę” z konkurentami oraz szybkie działanie.

Nowym trendem w czynnikach społecznych jest rosnąca rola akcjonariuszy w procesach zarządzania, które na walnych zgromadzeniach zwalniają prezesów spółek, obniżają wynagrodzenia zarzucając błędy w zarządzaniu kryzysowym. Ochrona środowiska również odgrywa szczególną rolę w trendach społecznych. Wzorce społeczne mają odzwierciedlenie również w podróżowaniu. Polacy chcą jak inne narodowości móc podróżować do ciekawych miejsc świata, co stwarza możliwość zarobku biurom podróży, przewoźnikom oraz firmom ubezpieczeniowym.

3. Analiza zasobów przedsiębiorstwa oraz analiza otoczenia firmy

Zasoby organizacji składają się z elementów materialnych i niematerialnych, które tworzą określony system.

Materialne składniki zasobów to zasoby fizyczne takie jak budynki, urządzenia, maszyny surowce, wyroby, a ponadto zasoby finansowe organizacji będące w jej posiadaniu oraz możliwe do zdobycia. Zasoby niematerialne to umiejętności zarządzania oraz technologiczne, na które składają się umiejętności jednostek, grup i ich organizacja. W kontekście wpływu zasobów na strategię firmy mówi się o zdolności strategicznej firmy. Zdolność strategiczna firmy to zdolność do opracowania i wdrożenia efektywnej strategii rozwoju.

Metody analizy potencjału przedsiębiorstwa:

⁶ G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna...*, s. 27.

⁷ P. Daniluk, *Bezpieczeństwo i zarządzanie. Analiza strategiczna*, Difin, Warszawa 2015, s. 88-89.

➤ analiza kluczowych czynników sukcesu jest sposobem oceny zasobów i umiejętności firmy określanych jako najważniejsze. Ich wytypowanie wynika z zasady V. Pareto; nazywane są również zasadą 80/20, czyli 20% zadań, ludzi, zasobów i procesów generuje 80% efektów. Analiza ta może być podsumowaniem całej analizy strategicznej przedsiębiorstwa⁸;

➤ analiza łańcucha wartości jest ciągiem powiązanych między sobą faz procesu zarządzania i procesów odniesionych do konkretnego sektora działalności przedsiębiorstwa. Łańcuch wartości dzieli się na dwie odmiany:

– zewnętrzny, który jest układem wiążących firmę z dostawcami, klientami i dystrybutorami,

– wewnętrzny, który występuje w ramach organizacji firmy⁹;

➤ benchmarking jest metodą doskonalenia własnej firmy dzięki zdobytej wiedzy i wykorzystaniu cudzych rozwiązań i doświadczeń¹⁰;

➤ cykl życia produktu jest analizą kolejnych stadiów rozwoju konkretnego produktu. Najważniejszą rolę odgrywa relacja, jaka zachodzi pomiędzy potrzebami konsumentów a właściwościami oferty. Relacje te nie są stałe, zmieniają się wraz z potrzebami nabywców;

➤ metody portfelowe to narzędzia oceny i projektowania zmian w strukturze asortymentowej produktów, pozycji konkurencyjnej bądź strategii zarządzania. Formułuje strategię w układzie współrzędnych, które są czynnikami określającymi sytuacje zewnętrzne i stany działalności przedsiębiorstwa¹¹.

Analizy otoczenia są procesem monitorowania otoczenia organizacji w celu zidentyfikowania istniejących i przyszłych szans i zagrożeń, które mogą mieć wpływ na zdolność organizacji do osiągnięcia swoich celów.

Opracowanie analiz otoczenia użytecznych dla organizacji wymaga przede wszystkim określenia jego struktur. Powszechnie uznany jest podział otoczenia przedsiębiorstwa na makrootoczenie (otoczenie dalsze) oraz otoczenie konkurencyjne, inaczej przemysłowe lub sektorowe (otoczenie bliższe).

4. Charakter ogólny przedsiębiorstwa Select Comfort sp. z o.o.

Spółka Select Comfort zarejestrowana jest w Krajowym Rejestrze Sądowym jako spółka z ograniczoną odpowiedzialnością o numerze NIP: 8831703932, REGON: 891376838, kod PKD wykonywanej działalności 31.09. Produkcja krzeseł i mebli do siedzenia to główna działalność firmy¹². Spółka Select Comfort to firma

⁸ Ibidem, s. 200-201.

⁹ A. Stabryła, *Zarządzanie strategiczne...*, s. 165-166.

¹⁰ M. Hopej, Z. Kral, *Współczesne metody zarządzania w teorii i praktyce*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2011, s. 10-11.

¹¹ A. Stabryła, *Zarządzanie strategiczne...*, s. 177-178.

¹² <https://ems.ms.gov.pl/krs/danepodmiotu> [dostęp: 3.12.2016].

działająca na rynku od 2002 roku. Mieści się w Kłodzku przy ul. Objazdowej 12. Początkowo zatrudniała kilka osób i mieściła się w jednym budynku. Obecnie jest jedną z największych firm w Kłodzku, zatrudniając stu pięćdziesięciu pracowników. Zgodnie z art. 104-110 ustawy o swobodzie działalności gospodarczej¹³ jest zaliczana do sektora średnich przedsiębiorstw. Zakład mieści się w trzech budynkach, gdzie są produkowane wszystkie komponenty, począwszy od stelaża, przez pokrowce, malowanie nóg, na gotowym krześle kończąc. Firma jest dystrybutorem mebli tapicerowanych, które są rozprowadzane na rynku przede wszystkim europejskim, m.in. w Holandii Danii, Wielkiej Brytanii, Szwecji, Irlandii, Francji, Grecji, Niemiec oraz polski. Miesięczna produkcja wynosi 5 tysięcy sztuk tapicerowanych mebli składanych z wysokogatunkowych komponentów. Produkty firmy są używane do meblowania mieszkań prywatnych, biur, sal konferencyjnych czy lokali gastronomicznych. Przedsiębiorstwo skutecznie promuje swoją markę od 14 lat pod poniższym logo.

Rysunek 1. Logo firmy Select Comfort sp. z o.o.

Figure 1. The logo of the company Select Comfort sp. z o.o



Źródło: strona internetowa firmy <http://www.Selectcomfort.pl/> [dostęp: 24.09.2016].

Przedmiotem działalności Spółki jest produkcja:

- krzeseł tapicerowanych o konstrukcji drewnianej,
- krzeseł tapicerowanych o konstrukcji metalowej,
- foteli,
- foteli funkcyjnych (rozkładanych),
- mebli restauracyjnych (bar-hokery, pufy),
- łóżek,
- mebli wypoczynkowych.

Zakład na własne potrzeby produkuje elementy drewniane, z których składane są krzesła, ponieważ posiada własną stolarnię oraz szwalnię, gdzie szyte są pokrowce na potrzeby produkcyjne firmy.

¹³ Ustawa z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej Dz.U. z 2004 r. nr 173, poz. 1807, <http://isap.sejm.gov.pl/DetailsServlet?id=WDU20041731807> [dostęp: 3.01.2017].

5. Cel badań, określenie podmiotowe, przedmiotowe, metodyka i techniki badań

W rozpatrywanym przypadku celem badań jest dostarczenie niezbędnych danych do przeprowadzenia analizy strategicznej przedsiębiorstwa na wybranych przykładach i oceny rozwoju organizacji. Zakres badań obejmować będzie firmę Select Comfort sp. z o.o. oraz jej otoczenie, sposób, w jaki funkcjonuje na rynku. Przedmiotem badań będzie sposób działalności przedsiębiorstwa. Zastosowane metody badawcze to obserwacja pośrednia, ukryta, niekontrolowana. Dzięki analizie jakościowej oraz ilościowej możliwa będzie prezentacja wyników obserwacji przedsiębiorstwa w formie tabel oraz wniosków z poczynionych obserwacji.

Metody badań naukowych prowadzą do formułowania problemu oraz sposobu jego rozwiązania, które pokazują, jakimi narzędziami oraz technikami należy się posługiwać, aby móc odpowiedzieć sobie na zadane pytanie. Metoda jest uwarunkowana trzema kryteriami, którymi są: obiektywizm, charakter badanego przedmiotu i środki badawcze. Istotną rolę odgrywa tu logika jako podstawa naukowego myślenia, dzięki której nauka postępuje systematycznie¹⁴. Poprawna metoda badawcza musi spełniać pewne wymogi. Są nimi:

- 1) Określenie jasnych i zrozumiałych powszechnie teorii;
- 2) Jednoznaczność;
- 3) Ukierunkowanie na jeden cel;
- 4) Skuteczność w realizowaniu zamierzonego celu;
- 5) Efektywność – dostarczenie dodatkowych rezultatów;
- 6) Niezawodność;
- 7) Ekonomiczność.

6. Obserwacja jako metoda badawcza

Zainteresowanie pewnymi zjawiskami powoduje, że chcemy poznać ich genezę i przebieg. Zaczynamy więc postrzegać je w sposób planowy i z większą uwagą. W takiej sytuacji nasze postrzeganie staje się obserwacją.

Obserwacje celowe to ukierunkowane i zamierzone oraz systematyczne postrzeganie badanego przedmiotu, procesu lub zjawiska. Jest to złożony proces, na który składają się nie tylko zmysły człowieka, ale również jego intelekt, który narzuca określony sposób postrzegania świata¹⁵.

¹⁴ Ch. Frankfort-Nachmias, D. Nachmias, *Metody badawcze w naukach społecznych*, Zysk i S-ka, Poznań 2001, s. 30-31.

¹⁵ J. Sztumski, *Wstęp do metod i technik badań społecznych*, Śląsk Wydawnictwo Naukowe, Katowice 2010, s. 165.

Zaletą obserwacji jest bezpośredniość – badacz nie musi pytać ludzi o ich zachowania, lecz może je obserwować w czasie ich trwania. To pozwala badaczowi na zbieranie danych bezpośrednich i zapobiega oddziaływaniu czynników pośrednich pomiędzy nim a przedmiotem badań. Podczas gdy inne metody zbierania danych mogą wprowadzać elementy sztuczności do badanych sytuacji, dane zbierane za pomocą obserwacji opisują zjawiska obserwowane tak, jak przebiegają one w naturalnych warunkach¹⁶.

Obserwacja jest więc prototypową metodą badań. Możemy po prostu obserwować pewne rzeczy, aby je zrozumieć, wyjaśnić bądź przewidzieć. Aby nasze wyniki były systematyczne, obserwacja musi być prowadzona tak, aby spełnione były trzy warunki: co chcemy obserwować?, gdzie? i jak?

7. Analiza ilościowa i jakościowa

Ważne oraz odpowiednie jest rozróżnienie badań ilościowych oraz jakościowych. Analiza jakościowa jest nieliczbowym badaniem i interpretacją obserwacji. W założeniu powoduje stałe poruszanie się między teorią a analizą. Dopełnieniem analizy ilościowej jest analiza jakościowa. Metoda jakościowa jest względnie niezależna od stanów ilościowych analizie zebranych materiałów badawczych, które nie nadają się do analizy ilościowej między innymi ze względu na brak odpowiednich metod lub technik, które mogą być źródłem interesujących nas informacji. Analizę jakościową możemy stosować w celu wzbogacenia wniosków uzyskanych na podstawie analizy ilościowej. Z analizą danych łączymy dążenia do wydobycia jak większej ilości informacji, które pomogą nam odpowiedzieć na interesujące nas pytania.

8. Analiza strategiczna przedsiębiorstwa Select Comfort sp. z o.o. z wykorzystaniem wybranych narzędzi. Metoda PEST/analiza PEST

Metoda PEST jest jedną z metod badania makrootoczenia przedsiębiorstwa. Istotą tej metody jest określenie podstawowych sfer otoczenia, które mają kluczowy wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa.

Metodyka stosowania analizy PEST to:

- wyróżnienie istotnych czynników,
- ustalenie wpływu każdego z nich na funkcjonowanie firmy,
- określenie relacji pomiędzy firmą a makrootoczeniem.

¹⁶ Ch. Frankfort-Nachmias, D. Nachmias, *Metody badawcze...*, s. 223-224.

Tabela 1. Metoda analizy PEST

Table 1. Analysis method PEST

SFERA POLITYCZNA	SFERA EKONOMICZNA
- polityka podatkowa - decyzje partii politycznych i sojuszy dotyczące blokad handlu na różnym poziomie, np. lokalnym, narodowym, europejskim - przepisy dotyczące handlu zagranicznego - polityka międzynarodowa - prawo pracy - stabilność władzy - dotacje	- tendencje w zakresie PKB - inflacja - bezrobocie - stopy procentowe - cykle handlowe - fluktuacje walutowe i kursy wymiany walut - koszty energii - stawka VAT - poziom ceł - rozwój budownictwa - dochód dyspozycyjny
SFERA SPOŁECZNA	SFERA TECHNOLOGICZNA
- demografia ludności - zmiany stylu życia - konsumpcyjny styl życia - rozłożenie dochodów - poziom wykształcenia	- stopień informatyzacji podmiotów - nowoczesność technologii - poziom nakładów na badania i rozwój technologii - innowacyjność technologii - szybkość, gotowość do zmian i adaptowania nowej technologii - rozwój teoretycznie niepowiązanych ze sobą gałęzi przemysłu - nowe odkrycia

Źródło: opracowanie własne.

Sprzyjającymi warunkami dla firmy są chociażby przewidywany wzrost PKB pomiędzy 2,5 a 3%. Szansą jest wprowadzenie przez rząd podatku jednolitego, który na chwilę obecną niestety nie został jeszcze dobrze sformułowany. Tendencje gospodarcze są sprzyjające dla firmy Select Comfort sp. z o.o. Jeżeli chodzi o sferę społeczną, w roku 2017 płaca minimalna odnotowała wzrost, co również stanowi szansę dla firmy. Szansa na rozwój są też świadczenia 500+, dzięki którym społeczeństwo więcej konsumuje. W przypadku firmy Select Comfort sp. z o.o. największą siłą w technologii jest praca ludzkich rąk. Technologiczne aspekty są pomocne w promocji firmy, dzięki czemu może mieć ona większy zasięg.

Tabela 2. Zestawienie średnich ocen siły wpływania dla wszystkich sfer i wszystkich scenariuszy

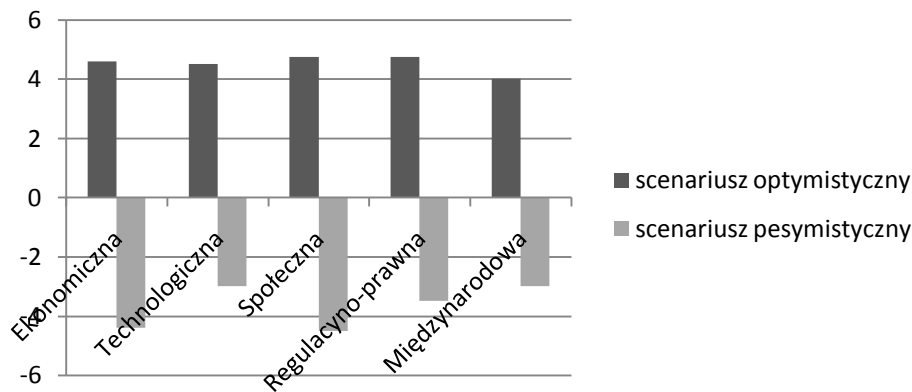
Table 2. A summary of the average strength ratings for all spheres and all scenarios

Sfera	Średnie oceny siły wpływania					
	Scenariusz optymistyczny	Scenariusz pesymistyczny	Scenariusz najbardziej prawdopodobny		Scenariusz najmniej prawdopodobny	
Ekonomiczna	+4,60	-4,40	+2,75	-3,00	+3,00	-4,00
Technologiczna	+4,50	-3,00	+2,66	-4,00	+4,50	-2,50
Społeczna	+4,75	-4,50	+3,50	-3,00	+1,00	-3,00
Regulacyjno-prawna	+4,75	-3,50	+2,66	-3,50	+4,75	0
Międzynarodowa	+4,00	-3,00	+4,00	0	+4,00	-1,00

Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 2. Zestawienie scenariusza optymistycznego i pesymistycznego

Figure 2. A graphical summary of the optimistic and pessimistic scenario

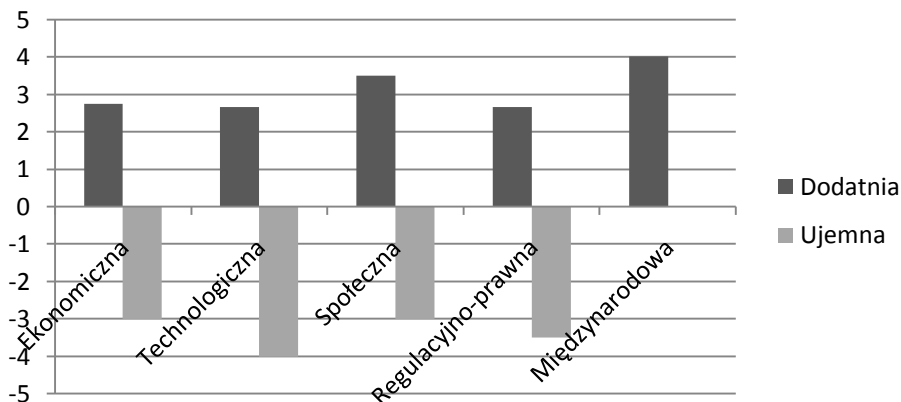


Źródło: opracowanie własne.

Najbardziej pozytywny wpływ na przedsiębiorstwo ma sfera regulacyjno-prawna. Najważniejsze czynniki wpływania na przedsiębiorstwo to regres zakresu regulacji Unii Europejskiej, regres kontroli rządowej, wzrost zamówień publicznych oraz spadek stopy podatkowej. Najbardziej negatywny wpływ ma sfera społeczna, a jej najważniejszymi czynnikami są ubożenie społeczeństwa, które może wydawać coraz mniej, wzrost bezrobocia, zwiększenie konsumpcjonizmu oraz przyrost naturalny.

Rysunek 3. Zestawienie scenariusza najbardziej prawdopodobnego

Figure 3. Listing in the form of a graphical scenario most likely

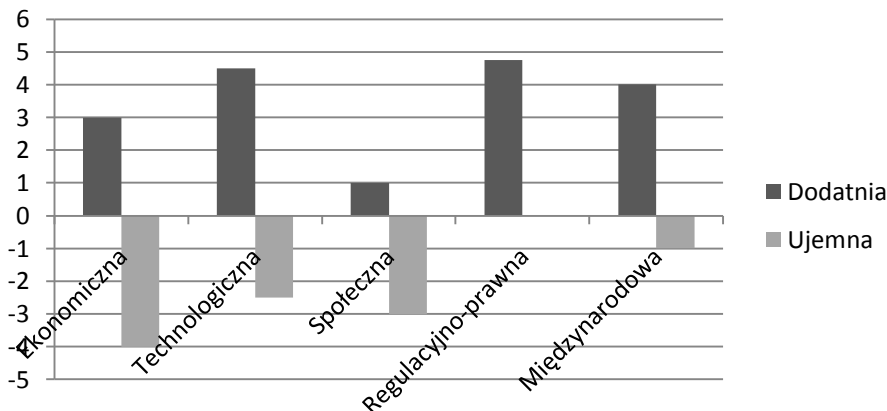


Źródło: opracowanie własne.

Scenariusz najbardziej prawdopodobny składa się z trendów, które mają największe prawdopodobieństwo wystąpienia, niezależnie od potencjalnej siły pozytywnego czy negatywnego wpływu. W sferze ekonomicznej jedynym czynnikiem wpływającym negatywnie, mogącym wystąpić, jest stabilizacja podatków. W sferze technologicznej czynnikiem mającym niekorzystny wpływ to skracanie cyklu życia technologii, w sferze społecznej stabilizacja zarobków społeczeństwa. Sfera regulacyjno-prawna niestety charakteryzuje się małym wpływem przedsiębiorstwa na tę sferę, gdzie najwięcej może się wydarzyć. Natomiast sfera międzynarodowa składa się jedynie z pozytywnych zmian, które mają największe prawdopodobieństwo wystąpienia.

Rysunek 4. Zestawienie scenariusza najmniej prawdopodobnego

Figure 4. A graphical summary of the least likely scenario



Źródło: opracowanie własne.

Wyodrębnia się trendy, które odznaczają się małym prawdopodobieństwem wystąpienia, ale silnym ewentualnym wpływem na organizację — pozytywnym lub negatywnym. Analiza scenariusza najmniej prawdopodobnego stanowi punkt wyjścia do tworzenia systemów wczesnego ostrzegania. Firma powinna poświęcić najwięcej czasu sferze technologicznej.

Wnioski: Do najbardziej burzliwych sfer należą ekonomiczna i regulacyjno-prawna, czego dowodzi szeroka rozpiętość pomiędzy scenariuszami w tych sferach. Należy poświęcić im najwięcej czasu przy budowaniu strategii firmy. Najbardziej stabilną sferą jest sfera międzynarodowa. Najbardziej negatywny wpływ ma sfera społeczna.

9. Punktowa ocena czynników wewnętrznych przedsiębiorstwa

Punktowa ocena czynników wewnętrznych została opracowana przez F.R. Davida. Narzędzie to wykorzystywane jest do określenia i oceny najistotniejszych czynników wewnętrznych przedsiębiorstwa oraz badania relacji pomiędzy nimi. Osiągnięciu tych celów badawczych podporządkowana jest procedura jej realizacji, która obejmuje etapy:

1. Określenie kluczowych wewnętrznych czynników organizacji. Wskazanie 10-20 czynników, na które składają się silne i słabe strony organizacji.
2. Ustalenie wag dla poszczególnych czynników. Przypisanie relatywnej ważności każdemu z czynników. Współczynnik ważności określa się od 0,00 do 1,00. Górna wartość określa, że czynnik ma istotne znaczenie.
3. Ustalenie ocen. Dokonanie rozłącznej oceny czynników przy wykorzystaniu czteropunktowej skali od 1 do 4 (1 – słabość organizacji, 2 – niewielka wada, 3 – niewielka zaleta, 4 – silna strona).
4. Określenie oceny ważonej. To iloczyn wagi każdego czynnika z ustaloną oceną.
5. Ustalenie syntetycznego wskaźnika oceny organizacji.

Tabela 3. Wskaźniki oceny organizacji

Table 3. Indicators of organization evaluation

Kryteria oceny	Waga kryterium	Ocena	Ocena ważona
Duże doświadczenie w prowadzeniu firmy	0,15	4	0,6
Ugruntowana pozycja na rynku	0,10	4	0,4
Duży wybór produktów	0,05	4	0,2
Gotowość do wprowadzania innowacji	0,15	3	0,45
Własna linia produkcyjna	0,05	4	0,2

Produkcja komponentów we własnym zakresie	0,05	4	0,2
Doświadczona kadra pracownicza	0,05	3	0,15
Nowoczesne urządzenia	0,05	3	0,15
Niedostateczna sieć dystrybucji	0,1	2	0,2
Słaby wizerunek firmy	0,10	1	0,1
Słaby marketing	0,05	1	0,05
Brak uzdolnionej kadry kierowniczej	0,10	1	0,1
Ogółem	1,00	x	2,80

Źródło: opracowanie własne.

Wskaźnik oceny organizacji wynosi 2,80, co oznacza, że pozycja wewnętrzna firmy Select Comfort sp. z o.o. jest mocna. Firma może ją jeszcze poprawić, zmieniając lub szkoląc dodatkowo kadrę kierowniczą, doskonalić swój marketing i wizerunek.

Podsumowanie

Celem opracowania było przeprowadzenie analizy strategicznej przedsiębiorstwa produkcyjnego z sektora średnich przedsiębiorstw, jakim jest spółka Select Comfort. Studium przypadku dokonano na podstawie obserwacji firmy. Z całą stanowczością można stwierdzić, iż firma Select Comfort sp. z o.o., działająca na rynku meblowym, doskonale radzi sobie z ciągłymi rosnącymi wymaganiami zarówno klientów, jak i prawnymi, co udowadnia istnienie firmy już od 12 lat na rynku. Firma ciągle się rozwija. Zaprezentowane zagadnienia dotyczące analizy strategicznej ukazały, że jest to niezwykle istotnie narzędzie w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa na rynku, pomagające ustalić ewentualne problemy bądź bariery. Przedsiębiorstwa produkujące meble muszą podążać za trendami w aranżacji wnętrz, dlatego też muszą być przygotowane na różne zmiany. Reasumując powyższe rozważania, można stwierdzić, że firma Select Comfort potrafi dostosować się do zmian w otoczeniu, jak również do zmian zachodzących w samej organizacji. Analiza nie będzie miała żadnego wpływu na funkcjonowanie firmy.

Bibliografia

Literatura:

Daniluk P., *Bezpieczeństwo i zarządzanie. Analiza strategiczna*, Difin, Warszawa 2015.

Frankfort-Nachmias Ch., Nachmias D., *Metody badawcze w naukach społecznych*, Zysk i S-ka, Poznań 2001.

Gierszewska G., Romanowska M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009.

Gliński B., Kuc B.R., Szczepankowski P., *Zarządzanie strategiczne, geneza, rozwój, priorytety*, Key Text, Warszawa 1996.

Hopej M., Kral Z., *Współczesne metody zarządzania w teorii i praktyce*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2011.

Lisiński M., *Metody planowania strategicznego*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004.

Stabryła A., *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa – Kraków 2000.

Sztumski J., *Wstęp do metod i technik badań społecznych*, Śląsk – Wydawnictwo Naukowe, Katowice 2010.

Dokumenty prawne:

Art. 104-110 ustawy o swobodzie działalności gospodarczej (ustawa z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej Dz.U. z 2004 r. nr 173, poz. 1807).

Inne:

Wiktorski T., *Prognoza eksportu mebli 2016*, opracowanie wykonane przez B+R Studio we współpracy z Ogólnopolską Izbą Gospodarczą Producentów Mebli w dniach 9 – 10 sierpnia 2016 roku, pobrano dnia 24.09.2016 r.

Netografia:

<https://ems.ms.gov.pl/krs/danepodmiotu> [dostęp: 3.12.2016].

<http://isap.sejm.gov.pl/DetailsServlet?id=WDU20041731807> [dostęp: 3.01.2017].

Nota o Autorach:

Dariusz Socha – doktor n. społ., absolwent Uniwersytetu Wrocławskiego. Doświadczenie zawodowe zdobywał w międzynarodowej korporacji energetycznej, gdzie m.in. pracował jako szkoleniowiec. Następnie był menedżerem, a także dyrektorem w branży hotelowej na Dolnym Śląsku. Wykładowca akademicki i trener biznesu. Występował jako prelegent na licznych konferencjach krajowych i zagranicznych, autor artykułów w publikacjach naukowych. Naukowo interesuje się zagadnieniami komunikacji, andragogiki oraz bhp w organizacji pracy. Obecnie jest adiunktem w WSH we Wrocławiu oraz Pełnomocnikiem Rektora ds. Interesariuszy.

Aleksandra Humeńczuk – studentka (strategicznego zarządzania) w Wyższej Szkole Zarządzania „Edukacja” na poziomie magisterskim, obroniła już w tej samej placówce licencjat (z przedsiębiorczości). Obecnie pracuje jako asystent nauczyciela przedszkola. Wcześniej pracowała w Europejskim Funduszu Leasingowym. Tam zajmowała się m.in. wsparciem operacyjnym i administracyjnym biura, koordynacją procesu zamówień, zarządzaniem danymi i wprowadzaniem ich do bazy danych i przygotowywaniem umów leasingowych.

Authors' resume:

Dariusz Socha Ph.D., a graduate of the University of Wrocław. He gained professional experience in the international energy corporation, where, among others he worked as a trainer. Then he was a manager and director in the hotel industry in Lower Silesia. Academic lecturer and business trainer. He appeared as a speaker at numerous national and international conferences, author of articles in scientific publications. Scientifically interested in the issues of communication, andragogy and OSH in work organization. Currently, he is an assistant professor at the WSH in Wrocław and the Rector's Plenipotentiary for Stakeholders.

Aleksandra Humeńczuk – a student (strategic management) at the Higher School of Management “Education” at the Master's level, she already defended a bachelor's degree (from entrepreneurship) in the same institution. He is currently working as an assistant to a kindergarten teacher. Earlier, she worked at the European Leasing Fund. There she dealt with, among others operational and administrative support of the office, coordination of the procurement process, data management and entering them into the database and preparation of leasing contract.

Kontakt/Contact:

Dariusz Socha
dariusz.socha@handlowa.eu
tel.: 728-346-326

Aleksandra Humeńczuk
ahumenczuk@interia.eu
tel. 601-640-941

The contribution of particular co-authors to preparation of the paper:

Wkład poszczególnych autorów w przygotowanie publikacji:

Dariusz Socha – 50%, Aleksandra Humeńczuk – 50%.

