

Analiza strategiczna w procesie restrukturyzacyjnym przedsiębiorstwa

Wprowadzenie

Niniejszy artykuł ma na celu pokazanie kluczowej roli analizy strategicznej w procesie restrukturyzacyjnym przedsiębiorstwa.

W pierwszej kolejności warto wyjaśnić pojęcie restrukturyzacji. Według A. Stabryły restrukturyzacja to „zmiana koncepcji i praktycznych rozwiązań funkcjonowania przedsiębiorstwa, aby uzyskać ono dobrą pozycję wyjściową w rywalizacji z innymi podmiotami na rynku krajowym i międzynarodowym¹”.

Podobny pogląd na restrukturyzację prezentuje I. Świątek-Barylska definiując ją jako „proces zmian o szerokim zasięgu i istotnym znaczeniu dla dalszego funkcjonowania przedsiębiorstwa, podejmowany, na ogół, jako reakcja na zaistniałe lub przewidywane zmiany w otoczeniu².”

W świetle powyższych definicji wyłaniają się następujące kluczowe aspekty procesu restrukturyzacji:

- zmiana w funkcjonowaniu przedsiębiorstw,
- dążenie do poprawy pozycji konkurencyjnej w otoczeniu.

Aby przeprowadzić takie „zmiany o szerokim zasięgu i istotnym znaczeniu” dla przedsiębiorstwa w celu uzyskania przez nie „dobrej pozycji rynkowej w rywalizacji z innymi podmiotami” należy uprzednio poddać gruntownej analizie potencjał samego podmiotu, jak i jego otoczenie łącznie z przewidywanymi w nim zmianami. Celowi temu służy właśnie przeprowadzenie analizy strategicznej.

Pojęcie, istota i koncepcje analizy strategicznej przedsiębiorstwa

Analizę strategiczną można definiować w dwóch aspektach: czynnościowym (procesowym) i narzędziowym.

W aspekcie czynnościowym analiza strategiczna to zbiór działań składających się na diagnozę przedsiębiorstwa i jego otoczenia opartą na sytuacji obecnej i prognozach dotyczących przyszłości³.

¹ R. Borowiecki [red.], Zarządzanie restrukturyzacją przedsiębiorstw i gospodarki, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2014, s. 17

² Tamże

³ Por. G. Gierszewska, M. Romanowska, Analiza strategiczna przedsiębiorstwa, PWE, Warszawa 2014

W aspekcie narzędziowym analiza strategiczna jest zestawem metod, które pozwalają na zbadanie i ocenę obecnych oraz przewidywanie przyszłych stanów przedsiębiorstwa i jego otoczenia⁴.

Analiza strategiczna wyróżnia się wśród innych analiz przedsiębiorstwa trzema cechami charakterystycznymi:

- przedmiotem obok samego przedsiębiorstwa jest również jego otoczenie,
- interdyscyplinarnym charakterem, tj. równoczesne posługiwanie się metodami ilościowymi i jakościowymi wypracowanymi w takich dyscyplinach jak: ekonomia, statystyka, socjologia, psychologia, marketing, finanse, cybernetyka,
- obok diagnozowania - przewidywaniem i projekcją przyszłych warunków funkcjonowania przedsiębiorstwa oraz jego pozycji konkurencyjnej.

Istotą analizy strategicznej jest identyfikacja zarówno silnych i słabych stron przedsiębiorstwa jak również szans i zagrożeń pojawiających się dla niego w otoczeniu.

Teoretycy zajmujący się analizą strategiczną kładą odmienny nacisk na różne jej aspekty. Wyróżnia się następujące podstawowe koncepcje analizy strategicznej⁵:

- strategicznego dopasowania – równorzędne znaczenie przypisuje się wyróżniającym zasobom firmy i zmianom otoczenia,
- zorientowania na zasoby – zakłada się, że podstawową rolę odgrywają zasoby i umiejętności przedsiębiorstwa, a zwłaszcza te, które stanowią o przewadze nad konkurentami, natomiast w otoczeniu zawsze pojawiają się możliwości na ich wykorzystanie,
- wyróżniających umiejętności – odnosi się do umiejętności (mających dwa komplementarne źródła: unikalne zasoby i zdolności organizacyjne), które zapewniają firmie przewagę konkurencyjną,
- rdzenia kompetencji – dotyczy zespołowej wiedzy przedsiębiorstwa wiążącej się z adaptowaniem i integrowaniem różnych technologii oraz umiejętności produkcyjnych pozwalających przedsiębiorstwu na uzyskiwanie przewagi nad konkurentami, o ile opanuje tą wiedzę szybciej i taniej od nich,
- zorientowania na otoczenie – głosi, że główne znaczenie odgrywają zmiany zachodzące w otoczeniu, a odpowiednie zasoby i umiejętności potrzebne do dostosowania się do nich można pozyskać.

⁴ Tamże

⁵ Por. Z. Pierścionek, Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie, PWN, Warszawa 2012, s 28-36

Jednak bez względu na przyjętą koncepcję, analiza strategiczna zawsze dotyczy zarówno otoczenia jak i wewnętrznego potencjału przedsiębiorstwa, chociaż w zależności od konkretnego podejścia zróżnicowaniu ulega znaczenie przypisywane tym systemom, tj. otoczeniu i przedsiębiorstwu.

Trzeba również wyraźnie podkreślić, że nie istnieje uniwersalny model analizy strategicznej określający szczegółowo jej zakres, sekwencje i metody, gdyż w każdej sytuacji zależy to od bardzo wielu czynników, wśród których obok omówionych powyżej uzależnień zdeterminowanych przez (świadomie przyjętą przez kierownictwo) koncepcję ważną rolę odgrywa ogólna ekonomiczno-finansowa kondycja przedsiębiorstwa (kryzysowa, zadowalająca, bardzo dobra). Determinuje ona bowiem skalę możliwej działalności, innowacyjności i ekspansji firmy, a tym samym zakres poszukiwań szans rynkowych (zarówno terytorialny jak produktowy).

Analiza otoczenia przedsiębiorstwa

Otoczenie przedsiębiorstwa to ogół czynników pozostających poza przedsiębiorstwem, które oddziałują lub mogą na nie oddziaływać.

W ramach otoczenia przedsiębiorstwa wyróżnia się:

- makrootoczenie – ogół czynników oddziałujących w sposób pośredni na przedsiębiorstwo, na które nie ma ono w zasadzie wpływu,
- mikrootoczenie – ogół czynników oddziałujących bezpośrednio na przedsiębiorstwo, na które może ono w jakimś stopniu wpływać.

Z punktu widzenia analizy strategicznej makrootoczenie tworzy cały zespół podstawowych determinant - warunków działania i rozwoju przedsiębiorstwa, na które nie ma ono w zasadzie wpływu, a zatem nie może ich kształtować. Ze względu na niemożność kształtowania owych determinant przez przedsiębiorstwo, głównego znaczenia nabiera umiejętność przewidywania najważniejszych dla podmiotu gospodarczego przemian dokonujących się w ramach tego otoczenia oraz nabycie „umiejętności” dostosowywania się do nich.

Podstawowe segmenty makrootoczenia stanowią:

- otoczenie ekonomiczne,
- otoczenie prawno – polityczne.
- otoczenie społeczno-kulturowe,
- otoczenie technologiczne,

W otoczeniu ekonomicznym analizie poddawane są przede wszystkim obecne i prognozowane wskaźniki makroekonomiczne krajów funkcjonowania i rynków zbytu przedsiębiorstwa. W przypadku otoczenia prawno-politycznego badaniu podlegają aspekty stabilności politycznej i wpływu stanowionego prawa na podmiot. W aspekcie rozpoznawania otoczenia społeczno-kulturowego istotne są wskaźniki demograficzne, kulturowe oraz związane z wyznawanymi wartościami i poglądami. W ramach otoczenia technologicznego analizie poddaje się dokonujący się postęp technologiczny oraz ryzyka i szanse wynikającego z tego dla przedsiębiorstwa.

Drugi – obok makrootoczenia – obszar analizy czynników zewnętrznych to tzw. otoczenie branżowe/ sektorowe (inaczej zwane też otoczeniem bliższym albo mikrootoczeniem). Obejmuje ono analizę atrakcyjności branży w której działa przedsiębiorstwo oraz podmiotów w niej działających.

Podstawowe aspekty analizy atrakcyjności branży/ sektora obejmują określenie:

- obecnej sprzedaży na rynku,
- potencjału rynku – możliwości wzrostu.

Obecna sprzedaż na rynku daje się stosunkowo łatwo określić poprzez zsumowanie wielkości sprzedaży uczestników sektora. Określa się w ten sposób stan w jakim znajduje się rynek w chwili obecnej.

Określając potencjał rynku należy prześledzić jak kształtował się poziom sprzedaży w ostatnich latach oraz przede wszystkim oszacować dynamikę tych zmian w przyszłości. Podstawowe czynniki wymagające oceny przy dokonywaniu takiego szacunku to:

- stopień koncentracji uczestników sektora,
- elastyczność cenowa popytu,
- dojrzałość technologii,
- lojalność (przywiązanie konsumentów do marki),
- obecność wolnych nisz rynkowych,
- dostęp do sektora,
- wyrafinowanie i „rozkapryszenie” klientów.

Opierając się na wymienionych powyżej czynnikach można wymienić potencjalne symptomy rokujące na znaczny wzrost wartości sprzedaży sektora w przyszłości. Rynek perspektywiczny będzie się zatem cechował obecnie: działalnością małych firm o nieustalonej jeszcze marce, małą elastycznością cenową popytu (cena nie jest istotnym czynnikiem decyzji konsumentów), nowoczesnymi i dynamicznie rozwijającymi się technologiami, obecnością wolnych nisz rynkowych, małymi barierami wejścia oraz zainteresowaną grupą klientów.

Rynek taki jest także zachęcającym miejscem dla dokonywania inwestycji, przy czym należy mieć na uwadze, że wszelkie prognozy rozwoju oparte na aktualnych przesłankach są zawsze obarczone pewnym ryzykiem.

Specyficzną postacią segmentu jest rynek określany w literaturze jako „niebieski ocean” (ang. blue ocean). Mamy wtedy do czynienia z nowym segmentem, często przecinającym w poprzek segmenty dotychczasowe, gdzie pionierski podmiot sam buduje zapotrzebowanie na dany produkt. Przykładem może być na przykład utworzenie segmentu firm oferujących ułamkową współwłasność samolotu. Szczegółowy opis i przykłady rynków określanych jako „niebieskie oceany” znaleźć można w bestsellerowej pozycji W. Chan Kima i R. Mauborgne’a, która w ostatnim czasie doczekała się swego nowego, rozszerzonego wydania⁶.

Obok oceny atrakcyjności branży/ sektora, w ramach mikrootoczenia analizie poddawane są podmioty konkurujące i kooperujące z sektorem. Klasyczny model ich analizy opiera się „pięciu siłach” przedstawionym przez M.E. Portera.

Podstawowe elementy mikrootoczenia (otoczenia branżowego/sektorowego) w modelu M.E. Portera tworzą:

- siła oddziaływania konkurencji,
- siła oddziaływania dostawców,
- siła oddziaływania odbiorców,
- groźba pojawienia się nowych konkurentów,
- groźba pojawienia się substytutów.

Elementy te zostały przedstawione na poniższym schemacie.

⁶ W. Chan Kim, R. Mauborgne. Blue Ocean Strategy, Expanded Edition: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant. Harvard Business Review Press, 2015

Schemat 1. Elementy otoczenia przedsiębiorstwa



Źródło: opracowanie własne na podstawie: G. Gierszewska, M. Romanowska, Analiza strategiczna przedsiębiorstwa, PWE, Warszawa 2014

Analiza powyższych elementów („sił Portera”) powinna zostać poprzedzona następującymi działaniami:

- wyodrębnienie z całości przedsiębiorstwa takich produktów, które są jednorodne ze względu na jednakowe źródła zaopatrzenia i zaspokajania tej samej potrzeby odbiorców końcowych,
- identyfikacja aktualnych i potencjalnych konkurentów wytwarzających identyczne lub podobne wyroby i usługi,
- określeniem terytorialnego zasięgu sektorów.

W konsekwencji powinno dojść do wyodrębnienia istotnych dla przedsiębiorstwa sektorów – tj. grup przedsiębiorstw wytwarzających podobne (lub identyczne) produkty sprzedawane na tych samych terytorialnie rynkach i konkurujących z sobą.

Szczególnie w przypadku podmiotów znajdujących się w trudnej sytuacji i wymagających restrukturyzacji uwaga skupiona powinna zostać na wyborze tych obszarów działania, które są względnie najatrakcyjniejsze z punktu widzenia przedsiębiorstwa. W tym celu należy:

- określić jaka jest atrakcyjność poszczególnych sektorów dla przedsiębiorstwa,
- ustalić, które sektory, w jakich działa przedsiębiorstwo dają lepsze, a które gorsze możliwości rozwoju; jak w związku z tym należy kształtować przyszły portfel produkcji czy usług,

– ewentualnie znaleźć nowe, potencjalnie atrakcyjne sektory, które w przyszłości mogą stanowić pole działania przedsiębiorstwa i określić jakie należy ponieść koszty wejścia do tych sektorów.

Analiza wewnętrznego potencjału przedsiębiorstwa

Celem analizy potencjału przedsiębiorstwa jest identyfikacja jego wewnętrznych silnych i słabych stron. W ten sposób umożliwia ona określenie przewag i słabości konkurencyjnych przedsiębiorstwa oraz stwarza możliwości odpowiedniego ukierunkowania podejmowanych działań w stosunku do szans pojawiających się w otoczeniu przy jednoczesnym minimalizowaniu wpływu potencjalnych zagrożeń.

Na analizę potencjału przedsiębiorstwa składa się ocena następujących części składowych:

- potencjału finansowego,
- potencjału wynikającego z posiadania rzeczowych składników majątku,
- potencjału wynikającego z dysponowaniem wartościami niematerialnymi i prawnymi.

Szczególno znaczenia nabiera analiza wewnętrznego potencjału przedsiębiorstwa znajdującego się w trudnej sytuacji finansowej (o niskim potencjale finansowym). W takim bowiem przypadku uwaga powinna być skoncentrowana w głównej mierze na zagospodarowaniu już posiadanych składników rzeczowego majątku, jak również – i to przede wszystkim – na wykorzystywaniu sił wynikających z dysponowaniem wartościami niematerialnymi (zarówno tymi wykazywanymi w bilansie jak i niewykazywanymi).

W literaturze spotyka się wiele podziałów wartości niematerialnych i prawnych, a jeden z powszechnie akceptowanych dzieli te aktywa na związane z:

- technologią (np. patenty, zaawansowane projekty technologiczne),
- klientem (np. listy klientów, bazy danych),
- umową (np. lukratywne umowy z dostawcami),
- przetwarzaniem danych (np. oprogramowanie komputerowe),
- kapitałem ludzkim (np. odpowiednio przeszkolony personel),
- marketingiem (np. znaki towarowe, nazwy handlowe, potencjał produktowy),
- lokalizacją (np. korzyści wynikające z umów najmu),
- wartością firmy, czyli tzw. goodwill'em.

Z punktu widzenia przedsiębiorstwa restrukturyzowanego – o słabym potencjale finansowym – szczególną uwagę należałoby zwrócić na poszukiwanie sił w aspektach odnowienia/ poprawy relacji z dotychczasowymi posiadanymi już klientami oraz

poprawy/renegocjacji umów ze sprawdzonymi dostawcami, czy pełniejszego wykorzystania potencjału zespołu pracowniczego.

Ostatecznie jednak przedsiębiorstwo odniesie sukces, gdy oferowane przez nie produkty/ usługi znajdą swoich nabywców. W tym kontekście szczególnego znaczenia nabiera przegląd oferowanych produktów i usług, tak by koncentracja działań przedsiębiorstwa ukierunkowana była na produktach/ usługach:

- najbardziej dochodowych,
- najbardziej perspektywicznych tj. o wysokiej przewidywanej dynamice wzrostu sprzedaży.

Do przeprowadzenia powyższej analizy produktowej posłużyć się można opracowaną przez zespół Boston Consulting Group macierzą BCG, która umożliwia przedstawienie w przestrzeni dwuwymiarowej potencjału rynkowego produktów przedsiębiorstwa wykorzystując dwie zmienne – relatywny udział w rynku (jako stosunek udziału w rynku przedsiębiorstwa do udziału w rynku jego największego konkurenta) oraz tempo wzrostu rynku.

Pierwszym etapem sporządzenia macierzy BCG jest zatem określenie procentowego wzrostu rynku dla każdego analizowanego produktu organizacji oraz stosunku udziału w rynku tychże produktów w stosunku do udziałów jakie osiąga największy konkurent. Drugim etapem jest natomiast wyznaczenie granicznych wielkości obu zmiennych na osiach odciętych i rzędnych w celu kwantyfikacji przestrzeni macierzy dwuwymiarowej na cztery obszary o znaczeniu strategicznym. Wielkością graniczną dla procentowego wzrostu rynku poszczególnych produktów może być na przykład procentowy wzrost dla całej branży. Wielkością graniczną dla relatywnego udziału w rynku dla poszczególnych produktów przedsiębiorstwa może być natomiast średni ważony wartością przychodów udział w rynku w stosunku do największego konkurenta. Wskazane kryteria określania wartości granicznych mają charakter jedynie poglądowy i winny być każdorazowo określane indywidualnie z uwzględnieniem specyfiki branży, czy nawet danego mikrorynku.

Efektom przeprowadzonej analizy jest opracowanie macierzy, w której każdy z produktów przedsiębiorstwa zostaje zaklasyfikowany do jednego z czterech obszarów. Poglądową macierz BCG przedstawiono na schemacie 2.

Schemat 2. Schemat macierzy BCG

		Względny udział w rynku	
		wysoki	niski
Wzrost rynku	wysoki	GWIAZDY <ul style="list-style-type: none"> • Wysoka rentowność • Duże potrzeby finansowe 	ZNAKI ZAPYTANIA <ul style="list-style-type: none"> • Niska rentowność • Duże potrzeby finansowe
	niski	DOJNE KROWY <ul style="list-style-type: none"> • Wysoka rentowność • Małe potrzeby finansowe 	PSY <ul style="list-style-type: none"> • Niska rentowność • Małe potrzeby finansowe

Źródło: Gierszewska i Romanowska, Analiza strategiczna przedsiębiorstwa, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2014

Przedstawienie produktów przedsiębiorstwa w tak opracowanej macierzy konstytuuje następujące rekomendacje strategiczne w szczególności w odniesieniu do przedsiębiorstwa będącego przedmiotem restrukturyzacji:

- skoncentruj się na „dojnych krowach” i staraj się zachować je w tej grupie jak najdłużej,
- wykorzystaj nadwyżki generowane z dojnych krów na poprawę swojej sytuacji finansowej i inwestycję w „gwiazdy” tak, by względnie szybko nastąpiło przekształcenie „gwiazd” w „dojne krowy”,
- wycofaj z rynku produkty zaklasyfikowane do grupy strategicznej „psów”, bądź przynajmniej przestać je finansować,
- odłóż inwestycje w znaki zapytania do momentu uzyskania pełnej stabilizacji finansowej

Zakończenie

W niniejszym artykule podjęty został temat analizy strategicznej dokonywanej dla przedsiębiorstw o słabym potencjale finansowym przechodzących proces restrukturyzacji. Przedstawiając poszczególne obszary analizy strategicznej zwracano uwagę przede wszystkim na kluczowe aspekty rozważań w kontekście restrukturyzowanego przedsiębiorstwa.

Analiza strategiczna stanowiąca połączenie analizy otoczenia z analizą wewnętrznego potencjału winna ostatecznie zostać zreasumowana zestawieniem szans i zagrożeń wynikających z otoczenia oraz silnych i słabych stron wynikających z wewnętrznego

potencjału przedsiębiorstwa. Zalecanym do tego narzędziem jest macierz SWOT, która przybiera następującą postać:

Schemat 3. Schemat macierzy SWOT

Czynniki wewnętrzne	Silne strony	Słabe strony
Czynniki zewnętrzne	Szanse	Zagrożenia
	Czynniki pozytywne	Czynniki negatywne

Źródło: opracowanie własne na podstawie: G. Gierszewska, M. Romanowska, Analiza strategiczna przedsiębiorstwa, PWE, Warszawa 2014

Skonfrontowanie szans i zagrożeń z silnymi i słabymi stronami przedsiębiorstwa pozwala na określenie jego pozycji strategicznej w otoczeniu. Jednocześnie stanowi to punkt wyjścia dla określenia celów i planów przyszłych działań, które powinny wynikać właśnie z potencjału firmy i jej możliwości konkutowania oraz być nastawione na wykorzystywanie szans rynkowych. Ostatecznie właściwy proces restrukturyzacji powinien zostać ukierunkowany na maksymalizację prawdopodobieństwa zrealizowania przez firmę celu wyznaczonego w efekcie dokonanej analizy strategicznej.

Autor:
dr Dariusz Stronka