

mgr Sonia Piecha, absolwentka Akademii WSB

Akademia WSB w Dąbrowie Górniczej

Diagnoza strategiczna i jej znaczenie dla strategii – casus firmy Ekoplast – Produkt

Streszczenie:

Zarządzanie strategiczne należy do jednego z obszarów zarządzania organizacją. Decyzje, które są podejmowane w przedsiębiorstwie odnoszą się zarówno do rozstrzygnięcia problemów jak i umożliwienia im dalszego rozwoju w oparciu o wpływ otoczenia tego przedsiębiorstwa. Jednym z podstawowych narzędzi służących do zdobycia informacji niezbędnych do racjonalnego podejmowania decyzji strategicznych jest analiza strategiczna. Podstawę do przeprowadzenia analizy strategicznej stanowiły zarówno literatura z zakresu analizy strategicznej jak również dostępne informacje na temat działalności firmy Ekoplast - Produkt Sp. z o.o. Głównym założeniem artykułu jest postępowanie badawcze o charakterze case study i ma na celu zbadanie adekwatności dotychczasowej strategii firmy. Celem artykułu jest zatem demonstracja zastosowania w praktyce użytecznych metod i technik diagnostyki strategicznej. Metodologia badań została oparta o podstawową metodę diagnozowania – analizę, w tym przypadku: makrootoczenia, mikrootoczenia i wnętrza przedsiębiorstwa. Analiza strategiczna umożliwia zarządzającym uporządkowanie kluczowych informacji potwierdzających jakość zarządzania i dających podstawy dla strategicznych decyzji.

Słowa kluczowe:

analiza strategiczna, strategia, makrootoczenie, mikrootoczenie, przedsiębiorstwo, metody scenariuszowe

Wprowadzenie

Przedsiębiorcy, chcąc podejmować strategiczne decyzje w swoich jednostkach gospodarczych, potrzebują narzędzia, które daje możliwość poznania dogłębnie sytuacji strategicznej w danym okresie czasu. Tym narzędziem jest analiza strategiczna. Zarządzanie strategiczne w ujęciu wąskim według G. Gierszewskiej i M. Romanowskiej obejmuje wszystkie czynności związane z opracowaniem strategii i jej wdrożeniem¹. Z kolei zarządzanie strategiczne w ujęciu szerokim według R. W. Griffin jest to w pełni rozumiany proces zarządzania w przedsiębiorstwie, na który składają się cztery podstawowe funkcje zarządzania²:

1. planowanie,
2. organizowanie,
3. motywowanie,
4. kontrolowanie.

Strategia według K. Obłója jest to proces tworzenia oraz realizacji długoterminowego planu, który z czasem będzie gotowy do jego realizacji³. Polityka informowania o strategii powinna być znana każdemu pracownikowi firmy, aby zapewnić spójność działań przedsiębiorstwa. Ponadto, strategia powinna być znana dla klientów, dostawców, kontrahentów, aby firma zapewniła sobie trwałość kontraktów. Każda strategia powinna posiadać dwa poziomy w zakresie informowania⁴:

¹G. Gierszewska, M. Romanowska, Analiza strategiczna przedsiębiorstwa, Wydanie IV zmienione, PWE, Warszawa 2009, s. 11.

²R. W. Griffin, Podstawy zarządzania organizacjami, PWN, Warszawa 1999, s. 39

³K. Obłój, Strategia organizacji, PWE, Warszawa 2007, s. 3.

⁴E. Szczepaniak, Ł. Arendt, Inwestycje w kapitał ludzki w rozwoju przedsiębiorstwa, Łódź 2006, s. 5 - 6.

- poziom ogólny, który będzie dostępny dla każdego,
- poziom poufny, który będzie znała tylko kadra tworząca strategię, gdyż zawiera ona elementy, które decydują o konkurencyjności w przedsiębiorstwie.

Należy pamiętać, że zarówno nazbyt otwarta i zbyt zamknięta strategia przedsiębiorstwa może przyczynić się do stagnacji rozwoju firmy⁵.

Otoczenie przedsiębiorstwa dzieli się na makrootoczenie, czyli otoczenie dalsze oraz na mikrootoczenie zwane także otoczeniem bliższym. Makrootoczenie jest to kraj bądź region, w którym funkcjonuje przedsiębiorstwo i wszystkie te uwarunkowania, które dyktuje rząd, a do których firma musi się dostosować, aby móc sprzedawać produkty w swoim kraju⁶. Charakterystyczną cechą makrootoczenia jest to, że przedsiębiorstwo jest całkowicie uzależnione od mikrootoczenia. Z kolei odwrotnie tej zależności nie ma⁷. Na makrootoczenie składają się następujące elementy: otoczenie ekonomiczne, otoczenie technologiczne, otoczenie społeczne, otoczenie demograficzne, otoczenie polityczno - prawne oraz otoczenie międzynarodowe⁸.

Z kolei, analiza otoczenia konkurencyjnego zwana również analizą wewnętrzną, otoczeniem bliższym lub mikrootoczeniem stanowi kolejną część analizy strategicznej. W skład otoczenia konkurencyjnego wchodzi te podmioty, które pozostają z przedsiębiorstwem w powiązaniach kooperacyjnych i w powiązaniach konkurencyjnych. Są to zarówno konkurenci, klienci, usługobiorcy, detaliści, dostawcy, pośrednicy, sojusznicy strategiczni, instytucje (Państwowa Inspekcja Pracy), media, organizacje pozarządowe i ośrodki badawcze. Cechą charakterystyczną otoczenia konkurencyjnego jest to, że pomiędzy otoczeniem tym, a organizacją zależności przebiegają w obie strony⁹.

Wnętrze organizacji można zbadać wykorzystując następujące metody:

- cykl życia produktu,
- metody portfelowe BCG,
- analiza kluczowych czynników sukcesu (KCS).

Cykl życia produktu ma na celu ukazanie, czy dany produkt ma zdolność do zaspokajania potrzeb konsumentów oraz jakie są ponoszone koszty związane z opracowaniem nowych produktów¹⁰.

Następną metodą do badania wnętrza firmy jest metoda portfelowa tzw. macierz BCG z ang. Boston Consulting Group. Model ten zawiera dwie zmienne: udział w rynku i wzrost rynku, które dzielą macierz na cztery elementy:

- dylematy, zwane również znakami zapytania,
- gwiazdy,
- dylematy,
- psy, zwane także kulami u nogi¹¹.

⁵Ibidem, s. 163 - 165

⁶G. Gierszewska, M. Romanowska, Analiza strategiczna..., op. cit., s. 23.

⁷Ibidem.

⁸Ibidem s. 26 - 36, Z. Pierścionek, Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie, PWN, Warszawa 2011, s. 100 – 101, A. Zelek, Zarządzanie kryzysem w przedsiębiorstwie. Perspektywa strategiczna, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle „Orgmasz”, Warszawa 2003, s. 149.

⁹G. Gierszewska, M. Romanowska, Analiza strategiczna..., op. cit., s. 23 - 24.

¹⁰Z. Pierścionek, Zarządzanie ... op. cit., s. 108 - 109.

¹¹Ibidem, s. 155 - 156.

Ostatnią metodą służącą do analizy wnętrza przedsiębiorstwa jest analiza kluczowych czynników sukcesu (KCS). Kluczowe czynniki sukcesu badają kondycję i możliwości rozwojowe przedsiębiorstwa¹².

Charakterystyka środowiska badań

Firma Ekoplast - Produkt Sp. z o.o. prowadzi działalność usługową w zakresie wykonywania usług związanych z odbiorem odpadów komunalnych od właścicieli nieruchomości, wywozem nieczystości stałych i płynnych, sprzedażą surowców wtórnych oraz skupem surowców wtórnych. Misją firmy Ekoplast - Produkt jest kompleksowa obsługa miast, gmin oraz małych i dużych przedsiębiorstw w zakresie gospodarowania odpadami komunalnymi na terenie śląska cieszyńskiego.

Cele działania firmy Ekoplast - Produkt Sp. z o.o. można podzielić na¹³:

- ⇒ Cele strategiczne
zdobycie 80% udziału w rynku na obszarze powiatu do końca 2027 roku (2021-2027)
- ⇒ Cele taktyczne
otwarcie jednego, nowego lokalu do końca 2027 roku
- ⇒ Cele operacyjne
zwiększenie zysku o 30% do końca 2021 roku w stosunku do zysków osiągniętych na koniec grudnia 2020 roku.

Diagnoza sytuacji strategicznej przedsiębiorstwa Ekoplast – Produkt Sp. z o.o.

Identyfikacja makrootoczenia przedsiębiorstwa z wykorzystaniem metody scenariuszy stanów otoczenia

- międzynarodowe – gęstość zaludnienia w Czechach,
- regulacje prawne obowiązujące w UE.

Czynnika międzynarodowego nie ma, ponieważ badane przedsiębiorstwo nie działa na rynkach trzecich. W tab. nr 1 i tab. nr 2 przedstawiono ocenę czynników makrootoczenia, które mają wpływ na przedsiębiorstwo Ekoplast - Produkt Sp. z o.o.

¹²Ibidem, s. 128 - 129.

¹³S. Kiełczewski i inni, Zarządzanie strategiczne, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2000, s. 68

Tab. 1. Siły wpływu danego procesu na przedsiębiorstwo w skali od +5 do -5

Siła oddziaływania negatywna					Siła oddziaływania pozytywna				
-5	-4	-3	-2	-1	+1	+2	+3	+4	+5
bardzo duża	duża	średnia	mała	bardzo mała	bardzo mała	mała	średnia	duża	bardzo duża

Źródło: opracowanie własne na podstawie: G. Gierszewska, M. Romanowska, Analiza strategiczna przedsiębiorstwa, PWE, Warszawa 2009, Wydanie IV zmienione, s. 201.

Tab. 2. Ocena czynników z makrootoczenia mających wpływ na firmę

Otoczenie	Czynniki w otoczeniu	Trend	Siła wpływu	Prawdopodobieństwo
EKONOMICZNE	stawki podatkowe	wzrost	-5	0,7
		stabilizacja	-1	0,2
		regres	+4	0,1
	stopa wzrostu PKB	wzrost	+4	0,2
		stabilizacja	+1	0,5
		regres	-2	0,3
	dochody ludności	wzrost	+4	0,5
stabilizacja		+2	0,4	
regres		-3	0,1	
koszt mediów (energia, woda, Internet)	wzrost	-5	0,6	
	stabilizacja	-1	0,3	
	regres	+3	0,1	
ceny paliw	wzrost	-5	0,6	
	stabilizacja	-2	0,3	
	regres	+5	0,1	
oprocentowanie kredytu	wzrost	-3	0,5	
	stabilizacja	+1	0,3	
	regres	+3	0,2	
TECHNOLOGICZNE	tempo w zakresie zmian technologicznych	wzrost	+4	0,6
		stabilizacja	+3	0,3
		regres	-3	0,1
starzenie się i umieranie technologii	wzrost	-4	0,7	
	stabilizacja	+3	0,2	
	regres	+2	0,1	
SPOŁECZNE	styl życia	wzrost	+5	0,5
		stabilizacja	+2	0,4
		regres	-4	0,1
poziom edukacji i wykszolenia w zakresie segregacji odpadami	wzrost	+5	0,7	
	stabilizacja	-2	0,2	
	regres	-5	0,1	
etyka działalności gospodarczej	wzrost	+5	0,6	
	stabilizacja	+3	0,2	
	regres	-4	0,2	

	przyrost naturalny (za każdą osobę dodatkowe opłaty za śmieci)	wzrost stabilizacja regres	+3 +2 -2	0,2 0,3 0,5
DEMOGRAFICZNE	gęstość zaludnienia	wzrost	+5	0,6
		stabilizacja	+1	0,2
		regres	-4	0,2
	ruchy migracyjne i emigracyjne	wzrost	-5	0,6
		stabilizacja	+2	0,3
		regres	-4	0,1
	przepisy podatkowe	wzrost	-5	0,5
		stabilizacja	+3	0,4
		regres	+4	0,1
	przepisy ekologiczne	wzrost	-5	0,6
		stabilizacja	+1	0,2
		regres	-4	0,2
POLITYCZNO-PRWNE	przepisy w zakresie płacy minimalnej	wzrost	+5	0,6
		stabilizacja	+2	0,3
		regres	-5	0,1
	etyka reklamy	wzrost	-5	0,4
		stabilizacja	+5	0,4
		regres	-5	0,2
	stabilność polityczna	wzrost	+4	0,4
		stabilizacja	+2	0,3
		regres	-4	0,3
	przepisy dotyczące wymagań do dokumentów	wzrost	-3	0,6
		stabilizacja	+1	0,3
		regres	+4	0,1

Źródło: opracowanie własne.

Tab. 3. Scenariusz optymistyczny

Otoczenie	Czynniki w otoczeniu	Trend	Siła wpływu
EKONOMICZNE	stawki podatkowe	regres	+4
	stopa wzrostu PKB	wzrost	+4
	dochody ludności	wzrost	+4
	koszt mediów (energia, woda, Internet)	regres	+3
	ceny paliw	regres	+5
	oprocentowanie kredytu	regres	+3
ŚREDNIA SIŁA WPŁYWU +3,8			
TECHNOLOGICZNE	tempo w zakresie zmian technologicznych	wzrost	+4
	starzenie się i umieranie technologii	stabilizacja	+3

Tab. 2. Ocena czynników z makrootoczenia mających wpływ na firmę

Otoczenie	Czynniki w otoczeniu	Trend	Siła wpływu
ŚREDNIA SIŁA WPŁYWU +3,5			
SPOŁECZNE	styl życia	wzrost	+5
	poziom edukacji i wykszolenia w zakresie segregacji odpadami	wzrost	+5
	etyka działalności gospodarczej	wzrost	+5
ŚREDNIA SIŁA WPŁYWU +5,0			
DEMOGRAFICZNE	przyrost naturalny (za każdą osobę dodatkowe opłaty za śmieci)	wzrost	+3
	gęstość zaludnienia	wzrost	+5
	ruchy migracyjne i emigracyjne	stabilizacja	+2
ŚREDNIA SIŁA WPŁYWU +3,3			
POLITYCZNO-PRWNE	przepisy podatkowe	regres	+4
	przepisy ekologiczne	stabilizacja	+1
	przepisy w zakresie płacy minimalnej	wzrost	+5
	etyka reklamy	stabilizacja	+5
	stabilność polityczna	wzrost	+4
	przepisy dotyczące wymagań do dokumentów	regres	+4
ŚREDNIA SIŁA WPŁYWU +3,8			

Źródło: opracowanie własne.

Tab. 4. Scenariusz pesymistyczny

Otoczenie	Czynniki w otoczeniu	Trend	Siła wpływu
EKONOMICZNE	stawki podatkowe	wzrost	-5
	stopa wzrostu PKB	regres	-2
	dochody ludności	regres	-3
	koszt mediów (energia, woda, Internet)	wzrost	-5
	ceny paliw	wzrost	-5
	oprocentowanie kredytu	wzrost	-3
ŚREDNIA SIŁA WPŁYWU -3,8			
TECHNOLOGICZNE	tempo w zakresie zmian technologicznych	regres	-3
	starzenie się i umieranie technologii	wzrost	-4
ŚREDNIA SIŁA WPŁYWU -3,5			
SPOŁECZNE	styl życia	regres	-4
	poziom edukacji i wykszolenia w zakresie segregacji odpadami	regres	-5
	etyka działalności gospodarczej	regres	-4

Otoczenie	Czynniki w otoczeniu	Trend	Siła wpływu
ŚREDNIA SIŁA WPŁYWU -4,3			
DEMOGRAFICZNE	przyrost naturalny (za każdą osobę dodatkowe opłaty za śmieci)	regres	-2
	gęstość zaludnienia	regres	-4
	ruchy migracyjne i emigracyjne	regres	-4
ŚREDNIA SIŁA WPŁYWU -3,3			
POLITYCZNO-PRWNE	przepisy podatkowe	wzrost	-5
	przepisy ekologiczne	wzrost	-5
	przepisy w zakresie płacy minimalnej	regres	-5
	etyka reklamy	regres	-5
	stabilność polityczna	regres	-4
	przepisy dotyczące wymagań do dokumentów	wzrost	-3
ŚREDNIA SIŁA WPŁYWU -4,5			

Źródło: opracowanie własne.

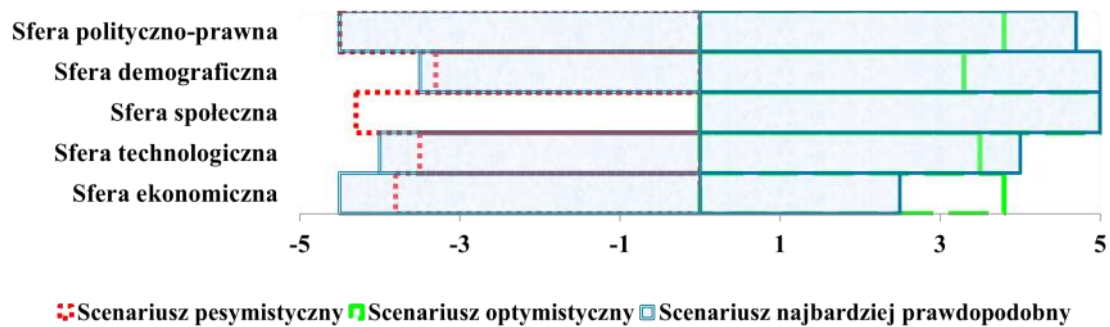
Tab. 5. Scenariusz najbardziej prawdopodobny

Otoczenie	Czynniki w otoczeniu	Trend	Siła wpływu	Prawdopodobieństwo
EKONOMICZNE	stawki podatkowe	wzrost	-5	0,7
	stopa wzrostu PKB	stabilizacja	+1	0,5
	dochody ludności	wzrost	+4	0,5
	koszt mediów (energia, woda, Internet)	wzrost	-5	0,6
	ceny paliw	wzrost	-5	0,6
	oprocentowanie kredytu	wzrost	-3	0,5

Otoczenie	Czynniki w otoczeniu	Trend	Siła wpływu	Prawdopodobieństwo
ŚREDNIA SIŁA WPŁYWU -4,5 +2,5				
TECHNOLOGICZNE	tempo w zakresie zmian technologicznych	wzrost	+4	0,6
	starzenie się i umieranie technologii	wzrost	-4	0,7
ŚREDNIA SIŁA WPŁYWU -4,0 +4,0				
SPOŁECZNE	styl życia	wzrost	+5	0,5
	poziom edukacji i wykszolenia w zakresie segregacji odpadami	wzrost	+5	0,7
	etyka działalności gospodarczej	wzrost	+5	0,6
ŚREDNIA SIŁA WPŁYWU 0 +5,0				
DEMOGRAFICZNE	przyrost naturalny (każda osoba dodatkowe opłaty za śmieci)	regres	-2	0,5
	gęstość zaludnienia	wzrost	+5	0,6
	ruchy migracyjne i emigracyjne	wzrost	-5	0,6
ŚREDNIA SIŁA WPŁYWU -3,5 +5,0				
POLITYCZNO-PRWNE	przepisy podatkowe	wzrost	-5	0,5
	przepisy ekologiczne	wzrost	-5	0,6
	przepisy w zakresie płacy minimalnej	wzrost	+5	0,6
	etyka reklamy	wzrost	-5	0,4
		stabiliza-	+5	0,4
	stabilność polityczna	wzrost	+4	0,4
przepisy dotyczące wymagań do dokumentów	wzrost	-3	0,6	
ŚREDNIA SIŁA WPŁYWU -4,5 +4,7				

Źródło: opracowanie własne.

Otoczenie - źródła szans i zagrożeń



Rys. 1. Wykres burzliwości makrootoczenia

Źródło: opracowanie własne na podstawie uzyskanych danych z tabeli nr 20 – 22.

Wnioski z analizy makrootoczenia

Do sfer burzliwych z wynikających z rys. nr 1 należy zaliczyć otoczenie ekonomiczne, otoczenie technologiczne, otoczenie społeczne, otoczenie demograficzne, otoczenie polityczno-prawne. Z kolei do sfer niejednorodnych analizując dane na rys. nr 1 należy zaliczyć otoczenie polityczno-prawne, otoczenie demograficzne, otoczenie technologiczne, otoczenie ekonomiczne.

Tab. 6. Szanse i zagrożenia makrootoczenia przedsiębiorstwa

Otoczenie	Czynniki w otoczeniu	Trend
SZANSE		
Otoczenie społeczne	Styl życia	wzrost
	poziom edukacji i wykszolenia w zakresie segregacji odpadami	wzrost
	etyka działalności gospodarczej	wzrost
Otoczenie demograficzne	przyrost naturalny (każda osoba dodatkowe opłaty za śmieci)	wzrost
	gęstość zaludnienia	wzrost
	ruchy migracyjne i emigracyjne	stabilizacja
Otoczenie polityczno-prawne	przepisy podatkowe	regres
	przepisy ekologiczne	stabilizacja
	przepisy w zakresie płacy minimalnej	wzrost
	etyka reklamy	stabilizacja
	stabilność polityczna	wzrost
	przepisy dotyczące wymagań do dokumentów	regres

Otoczenie	Czynniki w otoczeniu	Trend
ZAGROŻENIA		
Otoczenie technologiczne	tempo w zakresie zmian technologicznych	regres
	starzenie się i umieranie technologii	wzrost
	stawki podatkowe	wzrost
	stopa wzrostu PKB	regres
Otoczenie ekonomiczne	dochody ludności	regres
	koszt mediów (energia, woda, Internet)	wzrost
	ceny paliw	wzrost
	oprocentowanie kredytu	wzrost
Otoczenie polityczno-prawne	przepisy podatkowe	wzrost
	przepisy ekologiczne	wzrost
	przepisy w zakresie płacy minimalnej	regres
	etyka reklamy	regres
	stabilność polityczna	regres
	przepisy dotyczące wymagań do dokumentów	wzrost

Źródło: opracowanie własne.

Tab. 7. Procesy wiodące

- a) siły wpływu ze zbioru {-5, -4, 4, 5}
- b) prawdopodobieństwa ze zbioru {0,6; 0,7;}

Czynniki w otoczeniu	Siła wpływu	Prawdopodobieństwo
OTOCZENIE EKONOMICZNE		
stawki podatkowe	-5	0,7
koszt mediów (energia, woda, Internet)	-5	0,6
ceny paliw	-5	0,6
OTOCZENIE TECHNOLOGICZNE		
tempo w zakresie zmian technologicznych	+4	0,6
starzenie się i umieranie technologii	-4	0,7
OTOCZENIE SPOŁECZNE		
poziom edukacji i wykszolenia w zakresie segregacji	+5	0,7
etyka działalności gospodarczej	+5	0,6
OTOCZENIE DEMOGRAFICZNE		
gęstość zaludnienia	+5	0,6
ruchy migracyjne i emigracyjne	-5	0,6
OTOCZENIE POLITYCZNO-PRAWNE		
przepisy ekologiczne	-5	0,6
przepisy w zakresie płacy minimalnej	+5	0,6

Źródło: opracowanie własne.

Tab. 8. Procesy niespodziankowe

- a) siły wpływu ze zbioru {-5, -4, +4, +5},
 b) prawdopodobieństwa ze zbioru {0,1; 0,2}.

Czynniki w otoczeniu	Siła wpływu	Prawdopodobieństwo
OTOCZENIE EKONOMICZNE		
stawki podatkowe	+4	0,1
stopa wzrostu PKB	+4	0,2
ceny paliw	+5	0,1
OTOCZENIE SPOŁECZNE		
styl życia	-4	0,1
poziom edukacji i wyszkolenia w zakresie segregacji odpadami	-5	0,1
OTOCZENIE DEMOGRAFICZNE		
gęstość zaludnienia	-4	0,2
ruchy migracyjne i emigracyjne	-4	0,1
OTOCZENIE POLITYCZNO-PRAWNE		
przepisy podatkowe	+4	0,1
przepisy ekologiczne	-4	0,2
przepisy w zakresie płacy minimalnej	-5	0,1
etyka reklamy	-5	0,2
przepisy dotyczące wymagań do dokumentów	+4	0,1

Źródło: opracowanie własne.

**Analiza otoczenia konkurencyjnego metodą 5 sił Portera,
punktowa ocena atrakcyjności sektora**

Ekoplast - Produkt Sp. z o.o. to firma działająca w sektorze – Gospodarka odpadami komunalnymi (Klasa; nazwa nr 39,00, Z), na rynku lokalnym (powiat cieszyński).

Cel analizy:

Jaka jest atrakcyjność badanego sektora dla przedsiębiorstwa lub potencjalnego inwestora oraz jakie stwarza szanse i zagrożenia dla dalszego rozwoju firmy.

W tab. nr 9 zaprezentowano wyniki analizy metodą 5 sił Portera.

Tab. 9. Analiza pięciu sił Portera

	Sektor: Gospodarka odpadami komunalnymi
1. Siła oddziaływania dostawców i możliwość wywierania przez nich presji na przedsiębiorstwa znajdujące się w sektorze.	Średnia
	Jeden duży dostawca paliw płynnych i części zamiennych.
	Zależność od producentów pojemników i specjalistycznych pojazdów do zbiórki odpadów. Jakość finalnej usługi jest w małym stopniu uzależniona od przedsiębiorstw zajmujących się przetwarzaniem i utylizacją odpadów.
2. Siła oddziaływania klientów i możliwość wywierania przez nich presji na przedsiębiorstwa znajdujące się w sektorze.	Mała
	Przedsiębiorstwa działające w sektorze mają możliwość wpływu na klientów poprzez umożliwienie im segregacji odbieranych odpadów.
	Duże rozproszenie nabywców powoduje, iż mają oni niewielką siłę przetargową. Nabywcy są źródłem dodatkowego dochodu (surowce pochodzące z recyklingu)
3. Natężenie walki konkurencyjnej wewnątrz sektora.	Duża
	Występuje bardzo duża konkurencja w sektorze, poprzez firmy międzynarodowe, jak i podmioty lokalne.
	Istnieje wiele firm o podobnym profilu działalności oferujących podobne produkty. Występuje duża konkurencja cenowa usług.
4. Groźba pojawienia się nowych usług.	Duża
	Rynek jest dynamiczny, zachodzą na nim nagłe zmiany.
	Pojawianie się nowych małych przedsiębiorstw, które z reguły nie inwestują w nową technikę. Bariery finansowe dotyczące np. nowych urządzeń, pojemników, pojazdów.
5. Groźba pojawienia się substytutów	Mała
	Postępowanie z odpadami jest ściśle określone przez wiele aktów normatywnych i nie pozostawia możliwości powstania usług substytucyjnych.
	Wysokie koszty wejścia na rynek. Duży stopień nasycenia konkurencji w sektorze.

Źródło: opracowanie własne.

W tab. nr 10 sporządzono analizę POAS.

Tab. 10. Punktowa ocena atrakcyjności sektora

Kryterium oceny sektora		Waga (skala 1-3)	Wartość kry- terium (skala 1-5)	Ocena ważona (waga*wartość)
1.	Rentowność rynku	2	5	10
2.	Stopień innowacyjności	3	4	12
3.	Dynamika rynku	3	4	12
4.	Wysokość barier wejścia	2	1	2
5.	Ostrość walki konkurencyjnej	2	1	2
6.	Wielkość rynku	3	4	12
7.	Przewidywana stopa wzrostu rynku	2	5	10
8.	Wymagania technologiczne w sektorze	2	3	6
9.	Możliwość zróżnicowania produktów	1	2	2
10.	Groźba pojawienia się nowych konkurentów	3	1	3
Suma:		23		71

Źródło: opracowanie własne.

Porównanie sektora do stanu idealnego:

$$\Rightarrow \text{Suma stanu idealnego} = 23 * 5 = 115$$

$$100\% - 115$$

$$x\% - 71$$

$$x = \mathbf{61,74\%}$$

⇒ Założenia :

- 75% - 100% sektor atrakcyjny
- 45% - 74% sektor średnio atrakcyjny
- 0% - 44% sektor mało atrakcyjny

Wnioski:

1. W wyniku przeprowadzonej analizy stwierdzam, że sektor gospodarki odpadami jest sektorem średnio atrakcyjnym.
2. Zestawienie szans i zagrożeń:

Szanse:

a. Punktowa ocena atrakcyjności sektora:

- rentowność rynku
- stopień innowacyjności
- dynamika rynku
- wielkość rynku
- przewidywana stopa wzrostu rynku

b. Analiza 5 sił Portera:

- siła oddziaływania klientów i możliwość wywierania przez nich presji na przedsiębiorstwa znajdujące się w sektorze
- groźba pojawienia się substytutów

Zagrożenia:

a. Punktowa ocena atrakcyjności sektora:

- wysokość barier wejścia
- ostrość walki konkurencyjnej
- możliwość zróżnicowania produktów
- groźba pojawienia się nowych konkurentów

b. 5 sił Portera:

- natężenie walki konkurencyjnej wewnątrz sektora
- groźba pojawienia się nowych usług

Analiza portfela produktów z wykorzystaniem cyklu życia produktu i macierzy BCG

W tab nr 11 przedstawiono analizę cyklu życia produktu dla Ekoplast - Produkt Sp. z o.o.

Tab. 11. Analiza cyklu życia produktu dla Ekoplast - Produkt Sp. z o.o.

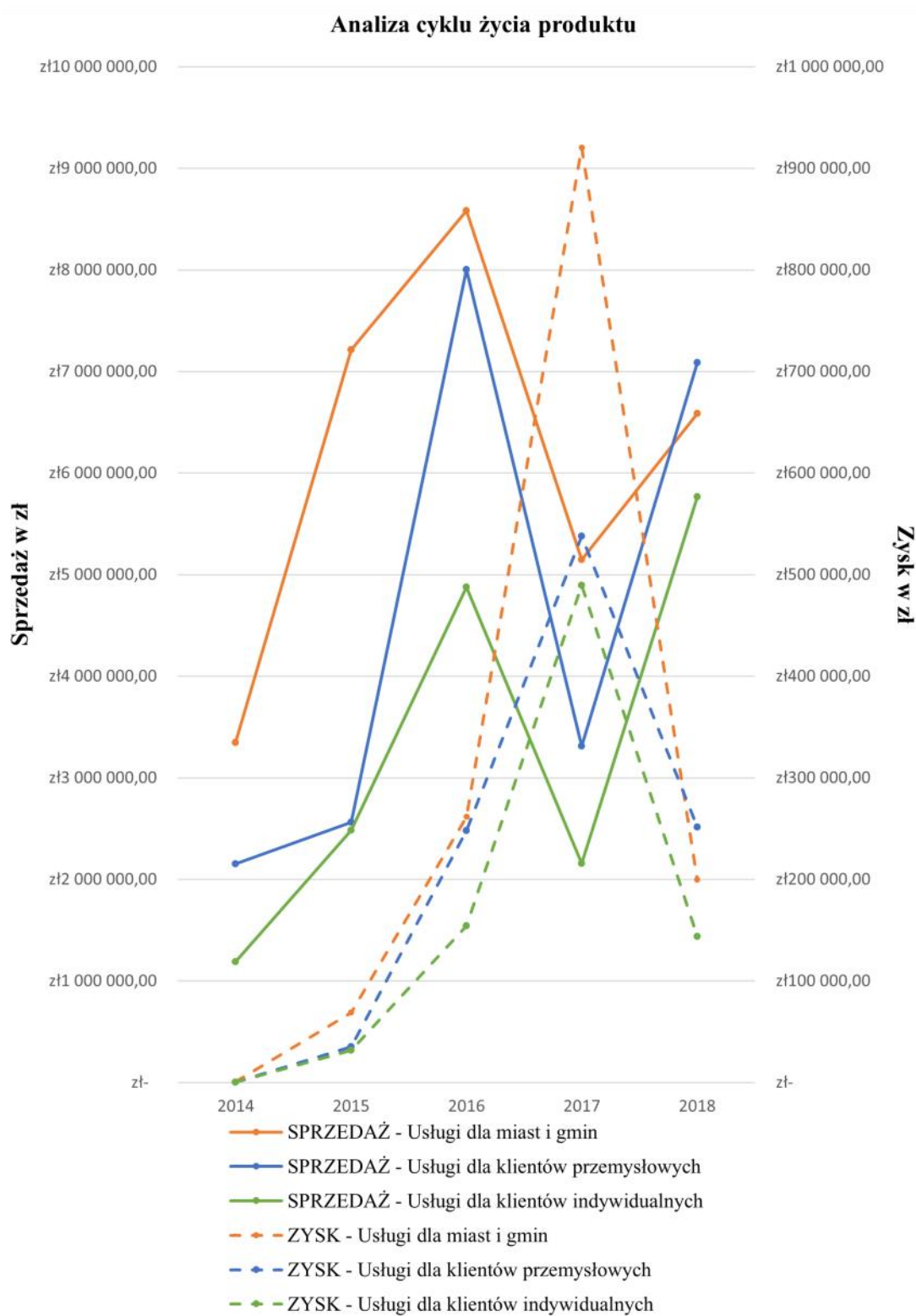
USŁUGI		2014	2015	2016	2017	2018	ROK WPROWADZENIA USŁUGI NA RYNEK	FAZA CYKLU ŻYCIA PRODUKTU
Usługi dla miast i gmin	sprzedaż w zł	3 348 607,70	7 214 387,51	8 583 987,89	5 148 962,57	6 585 412,96	2013	wzrost
	zysk w zł	712,48	68 902,70	261 505,07	920 428,39	199 698,57		
Usługi dla klientów przemysłowych	sprzedaż w zł	2 154 623,21	2 560 983,81	8 000 345,56	3 310 851,31	7 088 508,59	2013	dojrzałość
	zysk w zł	493,85	35 281,49	247 961,41	537 687,72	251 247,28		
Usługi dla klientów indywidualnych	sprzedaż w zł	1 189 984,49	2 485 137,62	4 875 636,17	2 156 874,19	5 765 234,74	2013	dojrzałość
	zysk w zł	216,34	31 619,20	154 296,23	489 263,83	143 865,64		

Źródło: opracowanie własne na podstawie: sprawozdania finansowe za lata 2014 – 2018.

Tab. 12. Tabela pomocnicza do wykreślenia cyklu życia produktu

Usługi	Wzrost rynku							
	2017 (w zł)							
	Ekoplast-Produkt Sp.zo.o.	Kontrans II s.c.	Fanex s.c.	MPGK Sp. z o.o.	Edelmet. Sp. z o.o.	PHU Eko-Pol	Miejska Spółka SKO-EKO	SUMA
Usługi dla miast i gmin	5 148 962,57	3 200 000,00	1 800 000,00	600 000,00	800 000,00	500 000,00	4 500 000,00	16 548 962,57
Usługi dla klientów przemysłowych	3 310 851,31	1 200 000,00	3 200 000,00	5 700 000,00	1 400 000,00	350 000,00	2 500 000,00	17 660 851,31
Usługi dla klientów indywidualnych	2 156 874,19	400 000,00	200 000,00	6 000 000,00	1 000 000,00	280 000,00	1 800 000,00	11 836 874,19
2018 (w zł)								
Usługi dla miast i gmin	6 585 412,96	3 500 000,00	2 000 000,00	3 300 000,00	600 000,00	1 600 000,00	3 200 000,00	20 785 412,96
Usługi dla klientów przemysłowych	7 088 508,59	2 000 000,00	4 000 000,00	1 500 000,00	1 500 000,00	1 200 000,00	2 100 000,00	19 388 508,59
Usługi dla klientów indywidualnych	5 765 234,74	600 000,00	250 000,00	3 200 000,00	1 200 000,00	1 500 000,00	1 500 000,00	14 015 234,74

Źródło: opracowanie własne na podstawie informacji udzielonych od Prezesów firm z dnia 06 - 08.07.2020r.



Rys. 2. Analiza cyklu życia produktu dla Ekoplast - Produkt Sp. z o.o.

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych uzyskanych z tabeli nr 28.

Tab. 13. Macierz BCG firmy Ekoplast - Produkt Sp. z o.o.

USŁUGI	Wzrost rynku			Udział w rynku			Udział usługi w sprzedaży w przedsiębiorstwie
	2017 (w zł)	2018 (w zł)	a	Ekoplast- Produkt Sp. z o.o.	Średni udział 2 konkurentów (MPGK Sp. z o.o., Miejska Spółka SKO-EKO Sp. z o.o.)	b	
Usługi dla miast i gmin	16 548 962,57	20 785 412,96	25,60%	31,68%	31,27%	1,01	42,6%
Usługi dla klientów przemysłowych	17 660 851,31	19 388 508,59	9,78%	36,56%	18,57%	1,97	32,3%
Usługi dla klientów indywidualnych	11 836 874,19	14 015 234,74	18,40%	41,14%	33,53%	1,23	25,1%

Źródło: opracowanie własne.

$$a = \frac{\text{sprzedaż rynku w bieżącym okresie} - \text{sprzedaż rynku w poprzednim okresie}}{\text{sprzedaż rynku w poprzednim okresie}} \times 100\%$$

$$a_1 = \frac{20\,785\,412,96 - 16\,548\,962,57}{16\,548\,962,57} \times 100\% = 25,60\%$$

$$a_2 = \frac{19\,388\,508,59 - 17\,660\,851,31}{17\,660\,851,31} \times 100\% = 9,78\%$$

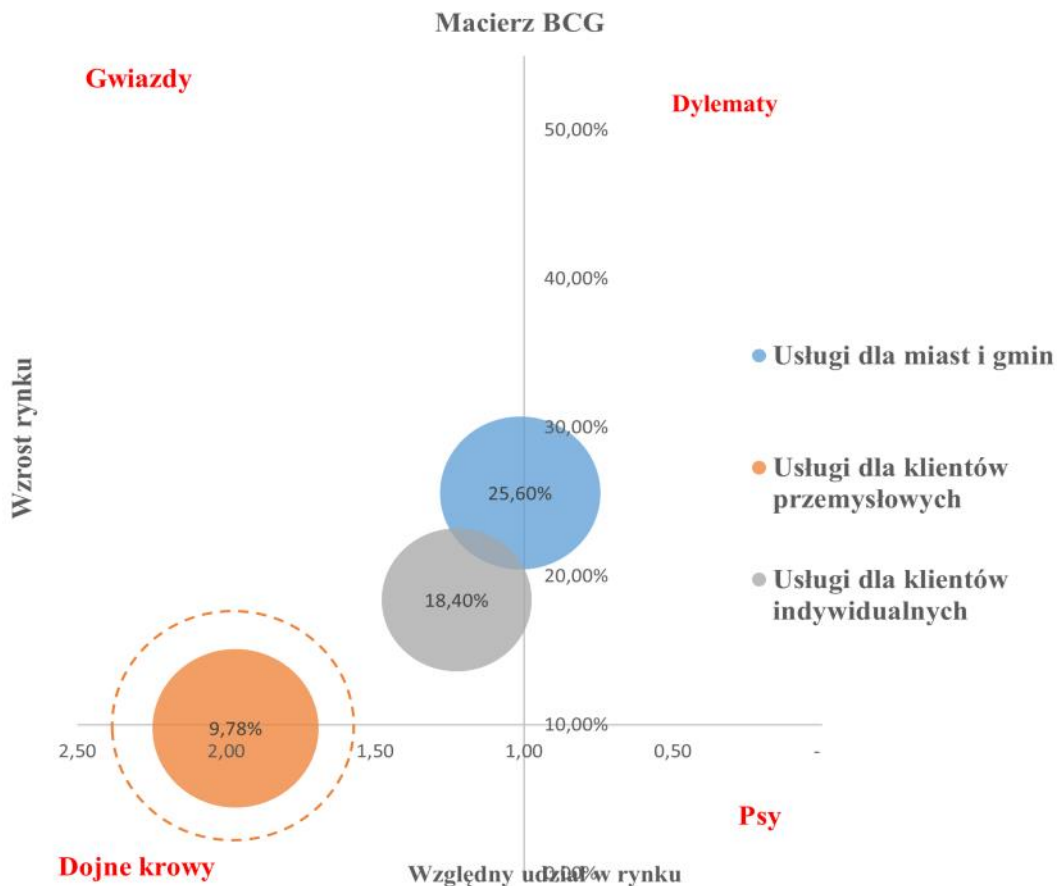
$$a_3 = \frac{14\,015\,234,74 - 11\,836\,874,19}{11\,836\,874,19} \times 100\% = 18,40\%$$

$$b = \frac{\text{udział w rynku produktu naszej firmy}}{\text{średni udział tego samego lub podobnego produktu podobnych 2 konkurentów}}$$

$$b_1 = \frac{31,68\%}{31,27\%} = 1,01$$

$$b_2 = \frac{36,56\%}{18,57\%} = 1,97$$

$$b_3 = \frac{41,14\%}{33,53\%} = 1,23$$



Rys. 3. Macierz BCG dla Ekoplast - Produkt Sp. z o.o.

Źródło: opracowanie własne.

Wnioski:

Z macierzy BCG wynika, iż obecny portfel usług nie jest:

1. rozwojowy, ponieważ nie posiadamy żadnych dylematów,
2. zrównoważony, ponieważ nie występują przedstawiciele z każdej grupy.

„Dojne krowy”

- usługi dla klientów przemysłowych.

Są to wysoko rentowne usługi sprzedawane na dojrzałym rynku o ograniczonych perspektywach wzrostu. Przynoszą one nadwyżkę netto i finansują pozostałe usługi. Usługi te mają duży udział w rynku i mocną pozycję.

Celem jest umocnienie pozycji w sektorze poprzez:

- podpisanie kontraktów z 4 nowymi kontrahentami, którzy skupią się na świadczeniu usług, a nie na działalności produkcyjnej.

„Gwiazdy”

- usługi dla klientów indywidualnych,
- usługi dla miast i gmin.

Są to usługi mające duży udział w szybko rosnącym rynku. Na ogół usługi takie wymagają nakładów i nie przynoszą nadwyżki, generują jednak znaczne przychody. Gwiazda przerodzi się w dojrzałą krowę, gdy rynek wejdzie w fazę dojrzałości.

Celem jest zwiększenie pozycji w sektorze poprzez:

- zwiększanie udziału w rynku,
- optymalizację wydatków związanych ze sprzedażą,
- wsparcie marketingowe.

Analiza kluczowych czynników sukcesu przedsiębiorstwa

Tab. 14. Ocena KCS firmy Ekoplast - Produkt Sp. z o.o., na tle dwóch najgroźniejszych konkurentów

		EKOPLAST-PRODUKT SP. Z O.O.		MPGK Sp. z o.o.		Miejska Spółka SKO-EKO Sp. z o.o.	
KLUCZOWE CZYNNIKI SUKCESU	Waga Od 1 DO 3	OCENA OD 1 DO 5	Oce na wa- żon a	OCE- NA OD 1 DO 5	Ocena wazo- na	OCENA OD 1 DO 5	Ocena wazo- na
1. POZYCJA NA RYNKU							
Udział w rynku	2	3	6	5	10	4	8
Ilość konkurentów	2	2	4	5	10	4	8
Wysokość sprzedaży	2	2	4	5	10	4	8
Dynamika Sprzedaży	3	3	9	5	15	4	12
2. POZYCJA W ZAKRESIE KOSZTÓW							
Stabilność cen materia- łów i ich dostępność	2	4	8	5	10	5	10
Możliwość wahań cen usług	3	4	12	5	14	4	12
Koszty stałe	3	4	12	2	6	2	6
3. IMAGE FIRMY I JEJ OBECNOŚĆ NA RYNKU							
Rozpoznawalność logo	2	4	8	3	6	4	8
Opinie o firmie	3	5	15	5	15	4	12
Skłonność do wyboru tego zakładu nad inny- mi	3	2	6	5	15	4	12
Fachowa obsługa	3	4	12	5	15	4	12
Lojalność klientów	3	4	12	4	12	3	9
Wygląd strony www	1	2	2	3	3	4	4
Renoma firmy	3	5	15	5	15	4	12

		EKOPLAST-PRODUKT SP. Z O.O.		MPGK Sp. z o.o.		Miejska Spółka SKO-EKO Sp. z o.o.	
KLUCZOWE CZYNNIKI SUKCESU	Waga Od 1 DO 3	OCENA OD 1 DO 5	Oce na wa- żon a	OCE- NA OD 1 DO 5	Ocena wazo- na	OCENA OD 1 DO 5	Ocena wazo- na
4. POZIOM STOSOWANYCH TECHNOLOGI							
Wyspecjalizowana me- toda produkcji	1	5	5	4	4	3	3
Elastyczność produkcji	2	5	10	4	8	4	8
Jakość usług	3	5	15	5	15	4	12
5. RENTOWNOŚĆ I POTENCJAŁ FINANSOWY							
Kondycja finansowa	2	4	8	4	8	4	8
Dynamika wzrostu po- pytu na usługi	2	4	8	3	6	3	6
Możliwość kredytowa- nia działalności	1	2	2	2	2	2	2
6. POZIOM ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIA							
Dostosowanie oferty do rynku zbytu	3	2	6	5	15	4	12
Dbanie o rozwój pra- cowników firmy	1	4	4	5	5	5	5
Organizacja pracy	2	4	8	5	10	4	8
ŁĄCZNA OCENA			191		229		197

Źródło: opracowanie własne.

Wnioski:

W badanym sektorze dominuje MPGK Sp. z o.o., plasująca się na miejscu lidera. Zaraz za nią znajduje się firma Miejska Spółka SKO-EKO Sp. z o.o. na poziomie porównywalnym do badanej firmy.

Pozycja konkurencyjna firmy Ekoplast - Produkt Sp. z o.o. w sektorze - średnia pozycja konkurencyjna firmy w sektorze.

Tab. 15. Zestawienie mocnych i słabych stron

Zestawienie mocnych i słabych stron	
Mocne strony	Słabe strony
√ stabilność cen materiałów i ich dostępność	
√ możliwość wahań cen produktów	
√ koszty stałe	
√ rozpoznawalność logo	x udział w rynku
√ opinie o firmie	x ilość konkurentów
√ fachowa obsługa	x wysokość sprzedaży
√ lojalność klientów	x dynamika Sprzedaży
√ renoma firmy	x skłonność do wyboru tego zakładu nad innymi
√ wyspecjalizowana metoda produkcji	x wygląd strony www
√ elastyczność produkcji	x dostosowanie oferty do rynku zbytu
√ jakość produktów	x możliwość kredytowania działalności
√ kondycja finansowa	
√ dynamika wzrostu popytu na usługi	
√ dbanie o rozwój pracowników	
√ organizacja pracy	

Źródło: opracowanie własne.

Działania minimalizujące słabe strony:

- optymalizacja kosztów

Organizacja cechuje się niższymi kosztami utrzymania niż jej konkurenci. Firma Ekoplast - Produkt Sp. z o.o. dzięki lokalizacji w centrum Cieszyna ma więcej klientów, w czego efekcie generuje większe zyski, ale również ma wyższe koszty utrzymania zakładu.

Pomimo niższych kosztów stałych, istnieje jeszcze możliwość dalszego ich obniżenia. Takim sposobem pod względem wykonywania usług może być koncentracja i usprawnienie towarowego transportu, mianowicie uruchamianie sprzętów dopiero w chwili zgromadzenia większej ilości zleceń, aby nie ponosić zbędnych kosztów związanych z transportem w momencie braku zapotrzebowania. Pociąga to za sobą dodatkową potrzebę ustalenia uniwersalnego czasu realizacji zleceń, kontraktów.

- zdobycie nowych kontrahentów

Rynek charakteryzuje się dużą i wciąż rosnącą wielkością konkurencji. Jest jednak coraz więcej punktów z usługami w zakresie zbierania i przetwarzania odpadami. Pod względem wykonywania usługi mogą oni stać się naszymi klientami. Aby zdobyć tę grupę klientów warto zaproponować im specjalny, atrakcyjny cennik, (np. niższe ceny za częste zamawianie usług z naszej oferty np. wynajem kontenera).

- zwiększenie wielkości sprzedaży

Promocja sprzedaży usług poprzez organizowanie promocji, przykładowo po zamówieniu 3x usługi związanej z odpadami (np. wynajęcie kontenera, worków big-bag, odbiór odpadów typu gruz, wielkogabarytowych) możliwość uzyskania rabatu 40% na następne usługi.

- budowanie PR

Uczestnictwo w imprezach miejskich, działania charytatywne.

- zwiększenie lojalności klientów

Mailing, podtrzymywanie relacji z klientami, informowanie ich o aktualnych harmonogramach, cenach związanych z kompleksową obsługą w zakresie odpadów.

- przyciągnięcie nowych nabywców

Zainteresowanie społeczeństwa działalnością poprzez budowanie wizerunku organizacji np. sprawując patronat medialny na lokalnych imprezach, czy też poprzez prowadzenie strony www z zakładką aktualności, w którym byłyby opisane każde zmiany w przepisach czy stawkach za odbiór odpadów.

Wybór strategii działania metodą SWOT

Tab. 16. Analiza SWOT dla firmy Ekoplast - Produkt Sp. z o.o.

Analiza SWOT	
Mocne Strony	Słabe Strony
KCS + Cykl życia produktu + macierz BCG	
<ul style="list-style-type: none"> √ stabilność cen materiałów i ich dostępność √ możliwość wahań cen produktów √ koszty stałe √ rozpoznawalność logo √ opinie o firmie √ fachowa obsługa √ lojalność klientów √ renoma firmy √ wyspecjalizowana metoda produkcji √ elastyczność produkcji √ jakość produktów √ kondycja finansowa √ dynamika wzrostu popytu na usługi √ dbanie o rozwój pracowników √ organizacja pracy 	<ul style="list-style-type: none"> x udział w rynku x ilość konkurentów x wysokość sprzedaży x dynamika Sprzedaży x skłonność do wyboru tego zakładu nad innymi x wygląd strony www x dostosowanie oferty do rynku zbytu x możliwość kredytowania działalności x portfel produkcji nierozwojowy x portfel produkcji niezrównoważony x średnia pozycja konkurencyjna w sektorze

Analiza SWOT	
Szanse	Zagrożenia
Metoda scenariuszowa	
<p>√ SZANSE Z REGUŁY 3:</p> <ul style="list-style-type: none"> - otoczenie społeczne (Styl życia, poziom edukacji i wykształcenia w zakresie segregacji odpadami, etyka działalności gospodarczej, wzrost dochodów ludności); - otoczenie demograficzne (Przyrost naturalny -każda osoba dodatkowe opłaty za śmieci, gęstość zaludnienia, ruchy migracyjne i emigracyjne); - otoczenie polityczno-prawne (Przepisy podatkowe, przepisy ekologiczne, przepisy w zakresie płacy minimalnej, etyka reklamy, stabilność polityczna, przepisy dotyczące wymagań do dokumentów) <p>√ PROCESY WIODĄCE SIŁA WPŁYWU „+”</p> <ul style="list-style-type: none"> - otoczenie technologiczne - tempo w zakresie zmian technologicznych; - otoczenie społeczne - poziom edukacji i wykształcenia w zakresie segregacji odpadami, etyka działalności gospodarczej; - otoczenie demograficzne - gęstość zaludnienia; - otoczenie polityczno-prawne - przepisy w zakresie płacy minimalnej <p>√ PROCESY NIESPODZIANKOWE SIŁA WPŁYWU „+”</p> <ul style="list-style-type: none"> - otoczenie ekonomiczne (stawki podatkowe, stopa wzrostu PKB, ceny paliw); - otoczenie polityczno-prawne (przepisy podatkowe, przepisy dotyczące wymagań do dokumentów) 	<p>x SFERY BURZLIWE</p> <ul style="list-style-type: none"> - otoczenie ekonomiczne, - otoczenie technologiczne, - otoczenie społeczne, - otoczenie demograficzne, - otoczenie polityczno-prawne <p>x SFERY NIEJEDNORODNE</p> <ul style="list-style-type: none"> - otoczenie polityczno-prawne, -otoczenie demograficzne, -otoczenie technologiczne, -otoczenie ekonomiczne, -otoczenie technologiczne <p>x ZAGROŻENIA Z REGUŁY 3:</p> <ul style="list-style-type: none"> - otoczenie technologiczne (tempo w zakresie zmian technologicznych, starzenie się i umiowanie technologii); - otoczenie ekonomiczne (stawki podatkowe, stopa wzrostu PKB, dochody ludności, koszt mediów (energia, woda, Internet), ceny paliw, oprocentowanie kredytu) - otoczenie polityczno-prawne (przepisy podatkowe, przepisy ekologiczne, przepisy w zakresie płacy minimalnej, etyka reklamy, stabilność polityczna, przepisy dotyczące wymagań do dokumentów) <p>x PROCESY WIODĄCE SIŁA WPŁYWU „-”</p> <ul style="list-style-type: none"> - otoczenie ekonomiczne (stawki podatkowe, koszt mediów, ceny paliw); - otoczenie technologiczne (starzenie się i umiowanie technologii); - otoczenie demograficzne (ruchy migracyjne i emigracyjne); - otoczenie polityczno-prawne (przepisy ekologiczne) <p>x PROCESY NIESPODZIANKOWE SIŁA WPŁYWU „-”</p> <ul style="list-style-type: none"> - otoczenie społeczne (styl życia); - otoczenie demograficzne (gęstość zaludnienia, ruchy migracyjne i emigracyjne), - otoczenie polityczno-prawne (przepisy ekologiczne, przepisy w zakresie płacy minimalnej, etyka reklamy)

Analiza SWOT	
Punktowa ocena atrakcyjności sektora + 5 sił Portera	
<ul style="list-style-type: none"> √ Punktowa ocena atrakcyjności sektora: <ul style="list-style-type: none"> - rentowność rynku - stopień innowacyjności - dynamika rynku - wielkość rynku - przewidywana stopa wzrostu rynku √ Analiza 5 sił Portera <ul style="list-style-type: none"> - siła oddziaływania klientów i możliwość wywierania przez nich presji na przedsiębiorstwa znajdujące się w sektorze - groźba pojawienia się substytutów 	<ul style="list-style-type: none"> × Punktowa ocena atrakcyjności sektora: <ul style="list-style-type: none"> - wysokość barier wejścia - ostrość walki konkurencyjnej - możliwość zróżnicowania produktów - groźba pojawienia się nowych konkurentów × Analiza 5 sił Portera: <ul style="list-style-type: none"> - natężenie walki konkurencyjnej wewnątrz sektora - groźba pojawienia się nowych usług × sektor średnio atrakcyjny

Źródło: opracowanie własne.

Jak wynika z przeprowadzonej analizy strategicznej atuty wewnętrzne przedsiębiorstwa jego mocne strony wiążą się z licznymi zagrożeniami zewnętrznymi. W tym przypadku konieczne jest zastosowanie strategii konserwatywnej czyli maxi-mini. Aby przedsiębiorstwo mogło efektywnie działać na rynku należy maksymalnie wykorzystać jego mocne strony w celu minimalizacji zagrożeń z otoczenia.

Tab. 17. Alternatywy strategiczne dla firmy Ekoplast - Produkt Sp. z o.o.

Kryteria	Wizerunek firmy	Zdolności wytwórcze	Uwarunkowania techniczne	Personel, obsługa	Rentowność firmy	Ogółem
Strategia	4	4	5	3	5	
Zwiększenie udziału w rynku	4=16	4=16	4=20	4=12	3=15	79
Rozszerzenie oferty asortymentowej poprzez odzysk przez segregację, selektywną zbiórkę i recykling odpadów	4=16	5=20	5=25	3=9	4=20	90
Zdobycie nowej grupy docelowej	3=12	3=12	5=25	2=6	4=20	75
Przejęcie kontrahenta	3=12	4=16	4=20	2=6	3=15	69

Źródło: opracowanie własne.

Skala ważności danego kryterium: od 1 do 5 (od najmniej ważnego do bardzo ważnego).
Skala oceny możliwej pozycji przedsiębiorstwa: od 1 do 5 (od słabej do doskonałej).

Analiza zawartych w tabeli danych wskazuje, że najatrakcyjniejsza strategia dla firmy Ekoplast - Produkt Sp. z o.o. jest rozszerzenie oferty asortymentowej poprzez odzysk przez segregację, selektywną zbiórkę i recykling odpadów.

Działania o charakterze strategicznym:

- ⇒ przetwarzanie surowców wtórnych przy wykorzystaniu coraz bardziej innowacyjnych technologii przerobu i recyklingu,
- ⇒ wprowadzenie technologii przetwórczych wpływających na polepszenie jakości surowców pochodzących z recyklingu,
- ⇒ rozwój współpracy międzynarodowej w zakresie nowych technologii, prowadzące do wzrostu eksportu towarów przetworzonych z recyklingu,
- ⇒ wzrost tempa zmian w procesach produkcyjnych,
- ⇒ wzrost wielkości zamówień publicznych,
- ⇒ tworzenie i realizacja innowacyjnych projektów z zakresu edukacji ekologicznej służących podniesieniu świadomości ekologicznej społeczeństwa oraz zwiększeniu poziomu selektywnej zbiórki odpadów,
- ⇒ optymalizacja rozwiązań logistycznych w zakresie gospodarki strumieniami odpadów.

Działania o charakterze taktycznym:

- ⇒ wykorzystywanie surowców wtórnych,
- ⇒ wsparcie w zakresie pozyskania funduszy pochodzących ze środków UE i innych źródeł,
- ⇒ rozwijanie selektywnej zbiórki odpadów wielkogabarytowych.

Działania o charakterze operacyjnym:

- ⇒ działania informacyjne dla klientów zwiększające świadomość dotyczącą ich wpływu na środowisko,
- ⇒ doradztwo marketingowe,
- ⇒ określenie potencjalnych przyszłych kierunków rozwoju branży odpadowej na świecie, w Europie i w kraju,
- ⇒ upowszechnianie i rozwój wśród klientów idei CSR (społecznej odpowiedzialności biznesu), jak również jej praktycznych implikacji w codziennych działaniach,
- ⇒ kreowanie wizerunku firmy Ekoplast - Produkt Sp. z o.o. opartej o ekologię i recykling produktów i usług,
- ⇒ edukacja w zakresie ekologicznej gospodarki odpadami obejmująca: szkoły i ogół mieszkańców oraz przedsiębiorstwa i instytucje publiczne,
- ⇒ zdobywanie klientów poprzez zmianę wizerunku firmy na bardziej ekologiczną.

Wnioski z przeprowadzonych badań

Jak wynika z przeprowadzonej analizy strategicznej firmy Ekoplast - Produkt Sp. z o.o. przeważają mocne strony, jednak występują też zagrożenia zewnętrzne. W tym przypadku konieczne jest zastosowanie strategii konserwatywnej czyli maxi - mini. Aby firma mogła efektywnie działać na rynku należy maksymalnie wykorzystać jej mocne strony w celu minimalizacji zagrożeń z otoczenia. Branża gospodarki odpadami komunalnymi w Polsce jest branżą przyszłościową. Wykres z metody scenariuszowej w każdym z elementów otocze-

nia wykazuje zarówno szanse jak i zagrożenia. Otoczenie polityczno - prawne, jest burzliwe ze względu na brak stałości prawa w Polsce, jak również tendencji do zaostrzania norm ekologicznych jakie mają wpływ na działalność firmy. Otoczenie technologiczne wymusza na branżę gospodarki odpadami ciągły rozwój, jednak ta obecnie jest w stanie regresji, mimo iż jest zapotrzebowanie na nowe urządzenia. Szansą może być również fakt, iż w UE obowiązują dużo wyższe ceny za zbiórkę odpadów niż w Polsce, co może wskazywać kierunek przyszłego wzrostu cen i zysków firmy również w naszym kraju. Otoczenie społeczno - demograficzne, wykazuje duży wzrost poziomu edukacji i wyszkolenia w zakresie segregacji odpadami, zmianę stylu życia, przyrost naturalny i większa gęstość zaludnienia dlatego jest dużą szansą w opisywanej branży. Zupełnie inaczej przedstawia się sytuacja w otoczeniu ekonomicznym gdyż jest zagrożeniem, ponieważ obecnie nastąpił duży wzrost cen mediów, oprocentowania kredytów, zmalała stawka PKB oraz dochody ludności. Analiza 5 sił Portera, pokazuje jaki wpływ mają nabywcy i dostawcy. Specyficzną cechą badanego sektora jest możliwość wpływu na odbiorców poprzez umożliwienie im segregacji odbieranych odpadów. W ten sposób nabywcy, zamiast generować główny koszt działalności firm odbierających odpady (opłata za składowanie), mogą stać się poważnym źródłem dodatkowego dochodu (surowce pochodzące z recyklingu). Głównymi dostawcami towarów i usług dla sektora podmiotów świadczących usługi odbioru odpadów komunalnych są przedsiębiorstwa zajmujące się przetwarzaniem, odzyskiem i utylizacją odpadów oraz produktów powstających z odpadów, dostawcy paliw płynnych i części zamiennych oraz producenci pojemników i pojazdów do zbiórki odpadów. Punktowa ocena atrakcyjności sektora, potwierdza niepewność panującą w tej branży, oceniając sektor na średnio atrakcyjny. Szansą jest spora rentowność rynku, tkwiąca w możliwości ustanowienia wyższych cen, zwiększenia zysku. Rynek jest bardziej dynamiczny i zwiększa się branża gospodarki segregacji odpadami. Zagrożeniem jest groźba pojawienia nowych konkurentów. Niewątpliwie mocną stroną firmy jest jej długoletnia praktyka wraz z dobrą opinią, duży zakres świadczonych usług oraz dążenie firmy do zwiększającego się ekologicznego gospodarowania odpadami, co jest bardzo ważne przy coraz większej świadomości ludzi o temacie zmian klimatycznych. Zmiany zachodzące w otoczeniu mają kluczową rolę w kształtowaniu efektywności i sukcesu organizacji, ponieważ to w nim znajdują się zasoby oraz źródła przychodów. Patrząc na porównania międzynarodowe w zakresie ilości produkcji odpadów komunalnych i cen ich odbioru wskazują na możliwości wzrostu przychodów branży gospodarki odpadami w przyszłości. Kierując się jednym z kluczowych celów każdej organizacji, mianowicie ciągłym doskonaleniem. Istnieje możliwość udoskonalenia kilku innych elementów funkcjonowania organizacji, chociaż nie stanowią one słabej strony organizacji. Ze względu na małe zróżnicowanie świadczonych w branży usług dominuje konkurencja cenowa. Pojawia się szansa na wprowadzenie dodatkowych - poza ceną, elementów konkurencyjności przedsiębiorstw w branży. Tą szansą jest możliwość segregowania odpadów komunalnych w miejscu ich powstawania. Wzrost udziału odpadów segregowanych niesie korzyści zarówno dla dostawców usług odbioru odpadów, jak i odbiorców tych usług. Dostawcy zyskują możliwość znaczącej redukcji kosztów i wzrost przychodów działalności. Odbiorcy postępując w ten sposób dają wyraz swojej społecznej i ekologicznej odpowiedzialności. Wzrost społecznej i ekologicznej świadomości konsumentów polskich umożliwiłby rozszerzenie skali działań związanych z segregacją odpadów komunalnych i pozwolił na realizowanie w szerszym zakresie celów nie tylko zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw, ale również wszystkich jego interesariuszy. Jest to więc istotny czynnik rozwoju branży gospodarki odpadami komunalnymi.

Podsumowanie

Decyzje, które są podejmowane w przedsiębiorstwie odnoszą się zarówno do rozstrzygnięcia problemów jak i umożliwienia im dalszego rozwoju w oparciu o wpływ otoczenia tego przedsiębiorstwa. Jednym z podstawowych narzędzi służących do zdobycia informacji niezbędnych do racjonalnego podejmowania decyzji strategicznych jest analiza strategiczna. Nie można jednak dokonać pełnej diagnozy przedsiębiorstwa bez dodatkowych informacji wewnętrznych i zewnętrznych, obrazujących przyczyny kształtowania się określonego zjawiska i uwarunkowania funkcjonowania przedsiębiorstwa zarówno endogeniczne jak i egzogeniczne. W artykule zaprezentowane zostały podstawowe obszary diagnozy, do których odnosi się analiza strategiczna, pokazano metody tejże diagnozy (analiza makrootoczenia i analiza mikrooczenia oraz analiza wnętrza firmy) oraz wykorzystano tę wiedzę i instrumenty do oceny konkretnego przedsiębiorstwa. Postępowanie

badawcze o charakterze case study miało na celu zbadanie adekwatności dotychczasowej strategii firmy. Ocena ta pozwoliła na sformułowanie wniosków co do przyjętej strategii przedsiębiorstwa, która po uzyskaniu dodatkowych informacji da w miarę spójny obraz spółki i pozwoli sformułować podstawowe obszary funkcjonowania podmiotu, którymi należy zająć się w najbliższym czasie.

Bibliografia

- Gierszewska G., Romanowska M., Analiza strategiczna przedsiębiorstwa, Wydanie IV zmienione, PWE, Warszawa 2009.
- Griffin R. W., Podstawy zarządzania organizacjami, PWN, Warszawa 1999.
- Kiełczewski S. i inni, Zarządzanie strategiczne, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2000.
- Obłój K., Strategia organizacji, PWE, Warszawa 2007.
- Pierścionek Z., Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie, PWN, Warszawa 2011.
- Szczepanik E., Arendt Ł., Inwestycje w kapitał ludzki w rozwoju przedsiębiorstwa, Łódź 2006.
- Zelek A., Zarządzanie kryzysem w przedsiębiorstwie. Perspektywa strategiczna, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle „Orgmasz”, Warszawa 2003.

Strategic diagnosis and importance for the strategy - the case of Ekoplast - Produkt Sp. z o.o.

Summary:

Strategic management belongs to one of the areas of organization management. The decisions that are made in a company relate to both solving problems and enabling them to develop further based on the influence of the company's environment. One of the basic tools for obtaining information necessary for rational strategic decision making is strategic analysis. The basis for the strategic analysis were both the strategic analysis literature as well as the available information on the activities of Ekoplast - Produkt Sp. z o.o. The aim of the article is to show how strategic analysis influences decision-making by company managers. The research methodology has been developed with the basic method of diagnosis - analysis, in this case: macro-environment, micro-environment and the interior of the enterprise. The research hypothesis assumes that thanks to the strategic analysis, company managers receive key information confirming the quality of management and providing the basis for strategic decisions.

Keywords:

strategic analysis, strategy, macro-environment, micro-environment, enterprise, scenario methods