

# JAKĄ STRATEGIĘ OBRAĆ?

## Badania i analiza

Część 2.

**mgr inż. Magdalena Gicala,  
prof. dr hab. inż. Anna Sobotka**  
AGH Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie

Celem przeprowadzonych badań i analiz było wskazanie możliwości wyboru najlepszego typu strategii dla sektora dużych przedsiębiorstw budowlanych w Polsce i opracowania działań sprzyjających osiągnięciu celów strategicznych.

Strategię organizacji buduje się w oparciu o analizę otoczenia makro i konkurencyjnego oraz potencjału wewnętrznego organizacji. Metodą pozwalającą na integrowanie danych, ich analizę i wnioski co do możliwości i kierunków rozwoju organizacji, jest macierz SWOT.

### Analiza SWOT/TOWS

W analizowanym przypadku zdefiniowanie atutów sektora usług budowlanych w Polsce oraz jego słabych stron, a także szans i zagrożeń z otoczenia, umożliwia skoncentrowanie się na czynnikach decydujących o jego kondycji, sukcesie lub porażce. Tym samym możliwe jest wskazanie właściwych działań strategicznych w różnych obszarach działalności i rozwiązanie problemów utrudniających rozwój sektora (Starzyk i in., 2007). Szanse i zagrożenia, dotychczas nieanalizowane, przyjęto na podstawie obserwacji rynku, natomiast ich wagi określono za pomocą ankiety skierowanej do przedsiębiorstw. W tabeli 1. przedstawiono zbiór czynników zgrupowanych w 4 kategoriach analizy SWOT oraz podano ich wagę niezbędną do dalszych kalkulacji.

Poważnym zagrożeniem rozwoju dużych przedsiębiorstw budowlanych jest spowolnienie rozwoju gospodarczego i niesprzyjające prognozy na kolejne lata (GUS). Istotna jest również sytuacja prawna. Pomimo wzrastającej świadomości ekologicznej i wdrażania zasad budownictwa zrównoważonego, zmiany wprowadzone w zakresie funkcjonowania energetyki opartej na OZE przyczyniają się do rezygnacji spółek

energetycznych z realizacji inwestycji w tym segmencie budownictwa (Dz.U. 2016 poz. 961). Uwzględniając niższy niż w innych krajach Europy wskaźnik liczby mieszkań w przeliczeniu na 1000 mieszkańców Polski (w stosunku do przodującej w zestawieniu Portugalii o 37%), teoretyczne szanse rozwoju budownictwa mieszkaniowego wzrastają. Zaostrzone wymagania w zakresie dostępności kredytów mieszkaniowych i wysokiego wkładu własnego inwestorów ograniczają jednak zainteresowanie rynku nowymi inwestycjami i stanowią zagrożenie dla pozycji sektora. Szansą i kluczową determinantą rozwoju są natomiast fundusze z Unii Europejskiej, w tym w ramach Krajowych Programów Operacyjnych, wspierające m.in. projekty infrastrukturalne, oraz stabilizacja poziomu przeciętnego zatrudnienia w sektorze i wzrastające średnie wynagrodzenie (Deloitte).

Istotą analizy SWOT/TOWS jest kojarzenie mocnych oraz słabych stron sektora z szansami i zagrożeniami jego rozwoju. Uzyskane wyniki umożliwiają wskazanie najlepszego typu strategii i opracowanie działań sprzyjających osiągnięciu celów strategicznych. Można wskazać, które mocne strony są kluczowe dla pełnego wykorzystania szans otocze-

Korzystne jest praktykowanie partnerstwa wśród dużych przedsiębiorstw budowlanych, co umożliwia realizację inwestycji na większą skalę i zmniejsza destrukcyjną konkurencję.

nia lub jakie działania podjąć, aby w obliczu danego zagrożenia słabość sektora nie została dodatkowo spotęgowana. Analizę SWOT/TOWS przeprowadzono, rozważając 4 przypadki i odpowiadając na pytania:

1. Czy określona mocna strona pozwala wykorzystać daną szansę? / Czy określona szansa potęguje daną silną stronę?
2. Czy określona mocna strona pozwala ograniczyć dane zagrożenie? / Czy określone zagrożenie ogranicza daną silną stronę?
3. Czy określona słaba strona ogranicza daną szansę? / Czy określona szansa pozwala osłabić (przewyciężyć) daną słabą stronę?
4. Czy określona słaba strona potęguje dane zagrożenie? / Czy określone zagrożenie wzmacnia daną słabą stronę?

Wyniki analiz SWOT i TOWS zestawiono w tabeli 2. Uwzględnienie otrzymanej konfiguracji umożliwi przyjęcie odpowiedniej strategii dużych przedsiębiorstw budowlanych, wg tabeli 3.

### Wnioski

Najlepszy wynik wykonanej analizy SWOT/TOWS wskazuje na zestawienie słabych stron sektora z szansami, dla której to sytuacji odpowiednią jest strategia konkurencyjna. Sektor funkcjonuje w przyjaznym otoczeniu, umożliwiającym jego funkcjonowanie i sprzyjającym rozwojowi, ale jest wiele słabych stron utrudniających pełne wykorzystanie ewentualnych szans. Podobny wynik stanowi kombinacja mocnych stron i szans, co wskazuje na skomplikowaną sytuację wewnętrzną sektora. Działania strategiczne należy

Tab. 1. Zestawienie czynników SWOT i ich ważności

Oznaczenie	Czynniki wewnętrzne	Waga	Oznaczenie	Czynniki Zewnętrzne	Waga
<b>Strengths</b>	<b>Mocne strony</b>	<b>1,00</b>	<b>Opportunities</b>	<b>Szanse</b>	<b>1,00</b>
[S1]	Angaż pracowników o wysokich kwalifikacjach zawodowych	0,120	[O1]	Dofinansowania inwestycji w ramach FE i RPO	0,178
[S2]	Otwartość na młode talenty inżynierskie	0,110	[O2]	Wzrost zatrudnienia w branży	0,127
[S3]	Posiadanie kapitału umożliwiającego finansowanie działalności	0,120	[O3]	Rosnący portfel zamówień	0,169
[S4]	Wdrażanie zasad bezpieczeństwa	0,110	[O4]	Ożywienie rynku mieszkaniowego	0,161
[S5]	Wdrożenie systemów zapewnienia jakości	0,100	[O5]	Trend w kierunku ekologicznych budynków	0,144
[S6]	Bogate portfolio realizacji	0,105	[O6]	Niezadawalający stan techniczny infrastruktury	0,127
[S7]	Kultura organizacji	0,105	[O7]	Wysokie bariery wejścia w sektor dużych przedsiębiorstw	0,093
[S8]	Wysoko rozwinięte umiejętności kadry kierowniczej	0,115			
[S9]	Terminowość świadczonych usług	0,115			
<b>Weaknesses</b>	<b>Slabe strony</b>	<b>1,00</b>	<b>Threats</b>	<b>Zagrożenia</b>	<b>1,00</b>
[W1]	Mała aktywność na rynkach zagranicznych	0,137	[T1]	Tendencja spadkowa wskaźników koniunktury	0,136
[W2]	Brak współpracy w sektorze dla wyeliminowania destrukcyjnej konkurencji	0,105	[T2]	Ryzyko wzrostu cen materiałów i usług	0,150
[W3]	Słaba działalność marketingowa	0,137	[T3]	Spowolnienie rozwoju społeczno-gospodarczego	0,116
[W4]	Brak własnego lub bogato wyposażonego parku maszyn	0,089	[T4]	Sezonowość branży budowlanej	0,095
[W5]	Brak zaplecza badawczo-rozwojowego	0,113	[T5]	Utrata wykwalifikowanej siły roboczej na rzecz obcych rynków	0,150
[W6]	Brak współpracy z jednostkami badawczymi	0,129	[T6]	Struktury biurokratyczne spowalniające prace inwestycyjne	0,143
[W7]	Niski poziom wydatków na rozwój technologii	0,137	[T7]	Zaostrzone wymagania dotyczące dostępności kredytów	0,102
[W8]	Spowalniający wzrost popytu na usługi i produkty dużych przedsiębiorstw budowlanych	0,153	[T8]	Niesprzyjające zmiany w przepisach prawnych	0,109

Tab. 2. Zbiorcze zestawienie wyników analizy SWOT i TOWS

Kombinacja	Wyniki analizy SWOT		Wyniki analizy TOWS		Zestawienie SWOT/TOWS
	Suma interakcji	Suma iloczynów	Suma interakcji	Suma iloczynów	Suma interakcji
Mocne strony [S]/Szanse [O]	48	5,899	26	3,323	74
Mocne strony [S]/Zagrożenia [T]	16	2,016	30	3,629	46
Slabe strony [W]/Szanse [O]	48	6,225	32	4,493	80
Slabe strony [W]/Zagrożenia [T]	14	1,851	36	4,751	50

Tab. 3. Określenie typu strategii

Kombinacja	Szanse	Zagrożenia
Mocne strony	Strategia agresywna	Strategia konserwatywna
	Liczba interakcji = 74	Liczba interakcji = 46
	Ważona liczba interakcji = 9,223	Ważona liczba interakcji = 5,644
Slabe strony	Strategia konkurencyjna	Strategia defensywna
	Liczba interakcji = 80	Liczba interakcji = 50
	Ważona liczba interakcji = 10,719	Ważona liczba interakcji = 6,602

w tym przypadku ukierunkować na jej poprawę i eliminację słabych stron. Rozwiązaniem może być intensyfikacja działań o charakterze badawczo-rozwojowym i większe uniezależnienie sektora od innych gałęzi gospodarki, m.in. przemysłu i usług. Korzystne jest również praktykowanie partnerstwa wśród dużych przedsiębiorstw budowlanych, co umożliwi realizację inwestycji na większą skalę i zmniejsza destrukcyjną konkurencję, wpływając pozytywnie na

poziom zaufania interesariuszy spoza sektora. Ponadto efektywne spożytkowanie przez niego Funduszy Europejskich sprzyja większym inwestycjom w rozwój technologii i umacnia pozycję przy wykorzystaniu innych szans kształtowanych przez otoczenie. Intensyfikacja działań przedsiębiorstw poza granicami kraju pomaga generować znacznie wyższy przychód, ponadto korzystnie wpływa na wizerunek rynkowy w skali europejskiej i światowej.

## Podsumowanie

Przedstawione badania są przykładem wykorzystania wyników dwóch metod analizy informacji zewnętrznych z otoczenia i wewnętrznych o przedsiębiorstwie, które pozwalają na określenie pozycji strategicznej przedsiębiorstwa, sektora, a nawet branży, dla których opracowuje się strategię ogólną i plan strategiczny jej wdrożenia. Należy podkreślić, że opracowana strategia powinna być oparta na rzetelnych informacjach, dlatego też ze względu na jakościowy charakter wyników metod stosowanych w analizie strategicznej decyzje powinny być oparte na rezultatach uzyskanych z analiz prowadzonych różnymi metodami i propozycjach kilku wariantowych strategii ogólnych. Następnie dokonuje się wyboru właściwej, określa cele cząstkowe i strategię szczegółową oraz sposoby ich osiągnięcia i zasoby potrzebne do ich wdrożenia (łącznie z planem marketingowym). Ważnym elementem jest wskazanie osób odpowiedzialnych za realizację poszczególnych zadań, terminów i źródeł finansowania. Należy na koniec podkreślić, że każde przedsiębiorstwo duże, średnie oraz małe powinno posiadać i działać według dobrze przemyślanej strategii.

Praca wykonana częściowo w ramach badań statutowych AGH w Krakowie, nr 11.11.100.197.

Literaturę ujęto w części 1., Nr 5/2017 „Buildera”.

**Abstract: ANALYSIS KEY SUCCESS FACTORS IN TYPE SELECTION STRATEGY FOR CONSTRUCTION COMPANIES IN POLAND.** Success in the construction industry is determined by the ability to develop and implement an appropriate strategy. Due to the significant impact of construction on condition of the national economy, the comprehensive analysis of its situation and the development potential is justified. The aim of the research is identifying the type of strategy for the large construction companies in Poland. This article focuses on the key success factors, which are a starting point for comparing the current situation of the sector with the perfect conditions and performing strategic analysis. On the basis of literature and market observation, a list of 44 KSF grouped in 9 categories, was developed.

**Keywords:** strategy, strategic management, KSF method, the method of SWOT / TOWS