

Analizę strategiczną przedsięwzięcia prowadzono przy zastosowaniu metody TOWS, wykonano przyjmując pięciostopniową skalę ocen. Wyniki analizy zawierają kolejne tabele oraz wykresy.

Analizę wzbogacono dla każdej z kategorii o:

- wartość średnią,
- wartości maksymalne i minimalne,
- medianę,
- odchylenie standardowe,
- strukturę czynników oraz ich dynamikę (przy czym jako bazę przyjęto oceny na „dziś”).

Analiza TOWS została wykonana przez zespół autorów na podstawie informacji otrzymanych od zleceniodawcy oraz własnych doświadczeń.

## OTOCZENIE

Pośród zagrożeń trzeba przede wszystkim podkreślić wysoki poziom wymagań potencjalnych klientów, którzy dzięki technologii internetowej, łatwo mogą porównać oferty różnych przedsiębiorców. Dodatkowe wymagania dotyczące oferowanych produktów, usług i towarów będą musiały być spełnione jeśli zleceniodawcy zdecydują się na wejście na rynki unijne. Nie można też pominąć występowania na rynku wielu konkurentów, począwszy od producentów mebli z kalwarii Zebrzydowskiej, poprzez polskie fabryki mebli, skończywszy na producentach z Dalekiego Wschodu. Istotnym zagrożeniem wydaje się być też stagnacja na rynku mieszkaniowym, a należy jeszcze wziąć pod uwagę stosunkowo niski metraż mieszkań, który nie sprzyja urządzeniu osobnych sypialni. Ostatnie z zagrożeń wynika bezpośrednio z uzależnienia „STOLARNI AWER” od dostaw komponentów z Dalekiego Wschodu, których ceny prawdopodobnie wzrosną w niedalekiej przyszłości. Zagrożenia rysujące się przed „STOLARNIĄ AWER” pokazano w tabeli 4-2 oraz na wykresie 4-1.

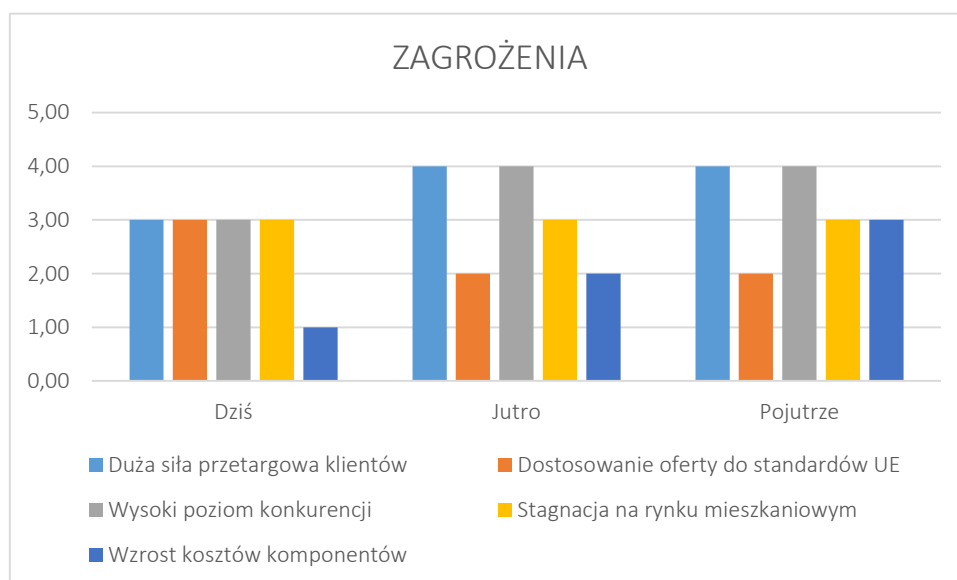
Studium przypadku „STOLARNI AWER” – analiza strategiczna

Jerzy T. Skrzypek [2014] Biznesplan w 10 krokach POLTEXT

Tabela Błąd! W dokumencie nie ma tekstu o podanym stylu.-1. Zagrożenia

Zagrożenia - czynniki	Dziś	Jutro	Pojutrze
Duża siła przetargowa klientów	3,00	4,00	4,00
Dostosowanie oferty do standardów UE	3,00	2,00	2,00
Wysoki poziom konkurencji	3,00	4,00	4,00
Stagnacja na rynku mieszkaniowym	3,00	3,00	3,00
Wzrost kosztów komponentów	1,00	2,00	3,00
<b>RAZEM</b>	<b>13,00</b>	<b>15,00</b>	<b>16,00</b>
<b>Średnia ocena</b>	<b>2,60</b>	<b>3,00</b>	<b>3,20</b>
<b>Maksymalna ocena</b>	<b>3,00</b>	<b>4,00</b>	<b>4,00</b>
<b>Minimalna ocena</b>	<b>1,00</b>	<b>2,00</b>	<b>2,00</b>
<b>Mediana</b>	<b>3,00</b>	<b>3,00</b>	<b>3,00</b>
<b>Ochylenie standardowe</b>	<b>0,89</b>	<b>1,00</b>	<b>0,84</b>
<b>Zagrożenia - struktura</b>			
Dziś	Jutro	Pojutrze	
Duża siła przetargowa klientów	23,08%	26,67%	25,00%
Dostosowanie oferty do standardów UE	23,08%	13,33%	12,50%
Wysoki poziom konkurencji	23,08%	26,67%	25,00%
Stagnacja na rynku mieszkaniowym	23,08%	20,00%	18,75%
Wzrost kosztów komponentów	7,69%	13,33%	18,75%
<b>RAZEM</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>
<b>Zagrożenia - tempo wzrostu</b>			
Dziś	Jutro	Pojutrze	
Duża siła przetargowa klientów	0,00%	33,33%	0,00%
Dostosowanie oferty do standardów UE	0,00%	-33,33%	0,00%
Wysoki poziom konkurencji	0,00%	33,33%	0,00%
Stagnacja na rynku mieszkaniowym	0,00%	0,00%	0,00%
Wzrost kosztów komponentów	0,00%	100,00%	50,00%

Źródło: opracowanie zespołu autorów



Wykres Błąd! W dokumencie nie ma tekstu o podanym stylu.-1. Zagrożenia

*Studium przypadku „STOLARNI AWER” – analiza strategiczna*

*Jerzy T. Skrzypek [2014] Biznesplan w 10 krokach POLTEXT*

Analiza wymienionych zagrożeń pozwala stwierdzić, że nie przekreślają one szans realizacji przedsięwzięcia. Ponieważ jednak suma wag zagrożeń systematycznie rośnie, w dalszej części planu muszą zostać opisane niezbędne działania zaradcze.

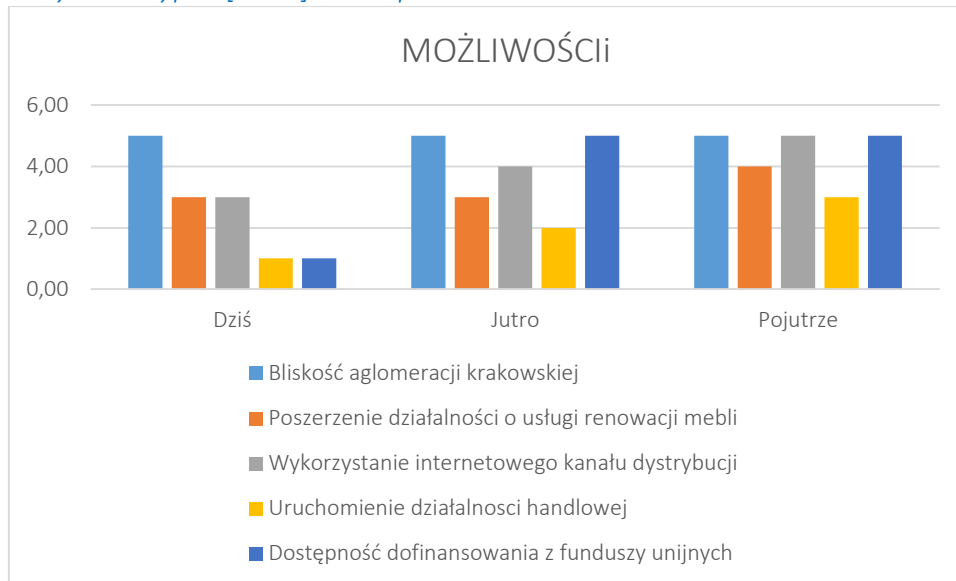
Niewątpliwie jedną z największych szans jest bliskość aglomeracji krakowskiej, co w znacznym stopniu ułatwi bezpośredni dostęp do potencjalnych klientów. „STOLARNIA AWER” będzie też szeroko korzystała z internetowego kanału dystrybucji, który pozwoli poszerzyć obszar potencjalnych rynków. Nie bez znaczenia jest też uruchomienie – komplementarnej w stosunku do produkcji łóżek – działalności usługowej (renowacje i naprawy mebli) i handlowej (sprzedaż materacy). Zleceniodawcy nie powinni również zaprzepaścić możliwości zdobycia dofinansowania z funduszy unijnych, dostępnych w perspektywie 2014-2020.

Ocenę szans (możliwości) rysujących się przed „STOLARNIĄ AWER” zawarto w tabeli 4-3 oraz wykresie 4-2.

Tabela Błąd! W dokumencie nie ma tekstu o podanym stylu.-2. **Możliwości**

<b>Możliwości - czynniki</b>	<b>Dziś</b>	<b>Jutro</b>	<b>Pojutrze</b>
Bliskość aglomeracji krakowskiej	5,00	5,00	5,00
Poszerzenie działalności o usługi renowacji mebli	3,00	3,00	4,00
Wykorzystanie internetowego kanału dystrybucji	3,00	4,00	5,00
Uruchomienie działalności handlowej	1,00	2,00	3,00
Dostępność dofinansowania z funduszy unijnych	1,00	5,00	5,00
<b>RAZEM</b>	<b>13,00</b>	<b>19,00</b>	<b>22,00</b>
<b>Średnia ocena</b>	<b>2,60</b>	<b>3,80</b>	<b>4,40</b>
<b>Maksymalna ocena</b>	<b>5,00</b>	<b>5,00</b>	<b>5,00</b>
<b>Minimalna ocena</b>	<b>1,00</b>	<b>2,00</b>	<b>3,00</b>
<b>Mediana</b>	<b>3,00</b>	<b>4,00</b>	<b>5,00</b>
<b>Ochylenie standardowe</b>	<b>1,67</b>	<b>1,30</b>	<b>0,89</b>
<b>Możliwości - struktura</b>	<b>Dziś</b>	<b>Jutro</b>	<b>Pojutrze</b>
Bliskość aglomeracji krakowskiej	38,46%	26,32%	22,73%
Poszerzenie działalności o usługi renowacji mebli	23,08%	15,79%	18,18%
Wykorzystanie internetowego kanału dystrybucji	23,08%	21,05%	22,73%
Uruchomienie działalności handlowej	7,69%	10,53%	13,64%
Dostępność dofinansowania z funduszy unijnych	7,69%	26,32%	22,73%
<b>RAZEM</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>
<b>Możliwości - tempo wzrostu</b>	<b>Dziś</b>	<b>Jutro</b>	<b>Pojutrze</b>
Bliskość aglomeracji krakowskiej	0,00%	0,00%	0,00%
Poszerzenie działalności o usługi	0,00%	0,00%	33,33%
Wykorzystanie internetowego kanału dystrybucji	0,00%	33,33%	25,00%
Uruchomienie działalności handlowej	0,00%	100,00%	50,00%
Dostępność dofinansowania z funduszy unijnych	0,00%	400,00%	0,00%

Źródło: opracowanie zespołu autorów



**Wykres Błąd!** W dokumencie nie ma tekstu o podanym stylu. -2. **Możliwości**

Ponieważ suma wag możliwości stale rośnie, w dalszych częściach planu będą musiały zostać zawarte rozwiązania umożliwiające wykorzystanie wszystkich szans.

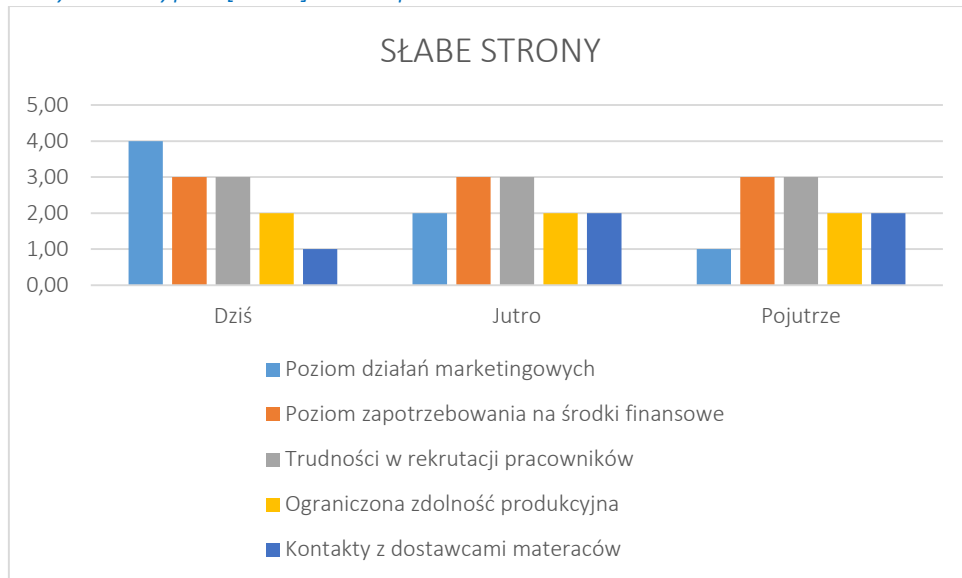
## ZASOBY

Słabe strony podmiotu związane są przede wszystkim z zasobami ludzkimi. Dzielność „STOLARNI AWER” opiera się głównie na wiedzy i umiejętnościach właścicieli. W związku z tym zespół pracowników będzie musiał zostać wzmocniony, szczególnie w sferze marketingowej. Ponadto planowany rozwój stolarni będzie wymagał zaangażowania znacznych środków finansowych, których właściciele obecnie nie posiadają. Słabe strony „STOLARNI AWER” pokazano w tabeli 4-4 oraz na wykresie 4-3.

Tabela Błąd! W dokumencie nie ma tekstu o podanym stylu.-3. Słabe strony

<b>Słabe strony - czynniki</b>	<b>Dziś</b>	<b>Jutro</b>	<b>Pojutrze</b>
Poziom działań marketingowych	4,00	2,00	1,00
Poziom zapotrzebowania na środki finansowe	3,00	3,00	3,00
Trudności w rekrutacji pracowników	3,00	3,00	3,00
Ograniczona zdolność produkcyjna	2,00	2,00	2,00
Kontakty z dostawcami materaców	1,00	2,00	2,00
<b>RAZEM</b>	<b>13,00</b>	<b>12,00</b>	<b>11,00</b>
<b>Średnia ocena</b>	<b>2,60</b>	<b>2,40</b>	<b>2,20</b>
<b>Maksymalna ocena</b>	<b>4,00</b>	<b>3,00</b>	<b>3,00</b>
<b>Minimalna ocena</b>	<b>1,00</b>	<b>2,00</b>	<b>1,00</b>
<b>Mediana</b>	<b>3,00</b>	<b>2,00</b>	<b>2,00</b>
<b>OchYLENIE standardowe</b>	<b>1,14</b>	<b>0,55</b>	<b>0,84</b>
<b>Słabe strony - struktura</b>			
<b>Słabe strony - struktura</b>	<b>Dziś</b>	<b>Jutro</b>	<b>Pojutrze</b>
Poziom działań marketingowych	30,77%	16,67%	9,09%
Poziom zapotrzebowania na środki finansowe	23,08%	25,00%	27,27%
Trudności w rekrutacji pracowników	23,08%	25,00%	27,27%
Ograniczona zdolność produkcyjna	15,38%	16,67%	18,18%
Kontakty z dostawcami materaców	7,69%	16,67%	18,18%
<b>RAZEM</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>
<b>Słabe strony - tempo wzrostu</b>			
<b>Słabe strony - tempo wzrostu</b>	<b>Dziś</b>	<b>Jutro</b>	<b>Pojutrze</b>
Poziom działań marketingowych	0,00%	-50,00%	-50,00%
Poziom zapotrzebowania na środki finansowe	0,00%	0,00%	0,00%
Trudności w rekrutacji pracowników	0,00%	0,00%	0,00%
Ograniczona zdolność produkcyjna	0,00%	0,00%	0,00%
Kontakty z dostawcami materaców	0,00%	100,00%	0,00%

Źródło: opracowanie zespołu autorów



**Wykres Błąd!** W dokumencie nie ma tekstu o podanym stylu.-3. **Słabe strony**

Analiza słabych stron pokazuje, że po ich stronie nie występują czynniki uniemożliwiające realizację przedsięwzięcia. Jednak w dalszej części biznesplanu będą musiały zostać zaplanowane działania neutralizujące negatywne czynniki.

Silne strony podmiotu związane są przede wszystkim z wiedzą i umiejętnościami właścicieli „STOLARNI AWER”. Należy do nich zaliczyć przede wszystkim znajomość branży, ale też znajomość zasad konstrukcji wniosków o dofinansowanie przedsięwzięć z funduszy unijnych. Silne strony pokazano w tabeli 4-5 oraz na wykresie 4-4.

*Studium przypadku „STOLARNI AWER” – analiza strategiczna*

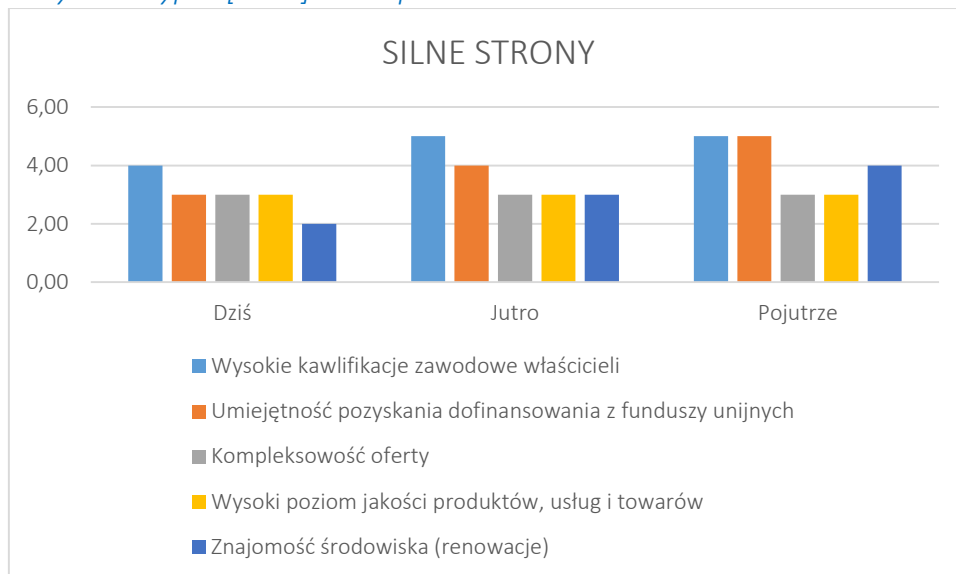
*Jerzy T. Skrzypek [2014] Biznesplan w 10 krokach POLTEXT*

**Tabela** Błąd! W dokumencie nie ma tekstu o podanym stylu. **-4. Silne strony**



<b>Silne strony - czynniki</b>	<b>Dziś</b>	<b>Jutro</b>	<b>Pojutrze</b>
Wysokie kwalifikacje zawodowe właścicieli	4,00	5,00	5,00
Umiejętność pozyskania dofinansowania z funduszy unijnych	3,00	4,00	5,00
Kompleksowość oferty	3,00	3,00	3,00
Wysoki poziom jakości produktów, usług i towarów	3,00	3,00	3,00
Znajomość środowiska (renowacje)	2,00	3,00	4,00
<b>RAZEM</b>	<b>15,00</b>	<b>18,00</b>	<b>20,00</b>
<b>Średnia ocena</b>	<b>3,00</b>	<b>3,60</b>	<b>4,00</b>
<b>Maksymalna ocena</b>	<b>4,00</b>	<b>5,00</b>	<b>5,00</b>
<b>Minimalna ocena</b>	<b>2,00</b>	<b>3,00</b>	<b>3,00</b>
<b>Mediana</b>	<b>3,00</b>	<b>3,00</b>	<b>4,00</b>
<b>Ochylenie standardowe</b>	<b>0,71</b>	<b>0,89</b>	<b>1,00</b>
<b>Silne strony - struktura</b>			
<b>Silne strony - struktura</b>	<b>Dziś</b>	<b>Jutro</b>	<b>Pojutrze</b>
Wysokie kwalifikacje zawodowe właścicieli	26,67%	27,78%	25,00%
Umiejętność pozyskania dofinansowania z funduszy unijnych	20,00%	22,22%	25,00%
Kompleksowość oferty	20,00%	16,67%	15,00%
Wysoki poziom jakości produktów, usług i towarów	20,00%	16,67%	15,00%
Znajomość środowiska (renowacje)	13,33%	16,67%	20,00%
<b>RAZEM</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>
<b>Silne strony - tempo wzrostu</b>			
<b>Silne strony - tempo wzrostu</b>	<b>Dziś</b>	<b>Jutro</b>	<b>Pojutrze</b>
Wysokie kwalifikacje zawodowe właścicieli	0,00%	25,00%	0,00%
Umiejętność pozyskania dofinansowania z funduszy unijnych	0,00%	33,33%	25,00%
Kompleksowość oferty	0,00%	0,00%	0,00%
Wysoki poziom jakości produktów, usług i towarów	0,00%	0,00%	0,00%
Znajomość środowiska (renowacje)	0,00%	50,00%	33,33%

Źródło: opracowanie zespołu autorów



**Wykres Błąd!** W dokumencie nie ma tekstu o podanym stylu.-4. Silne strony

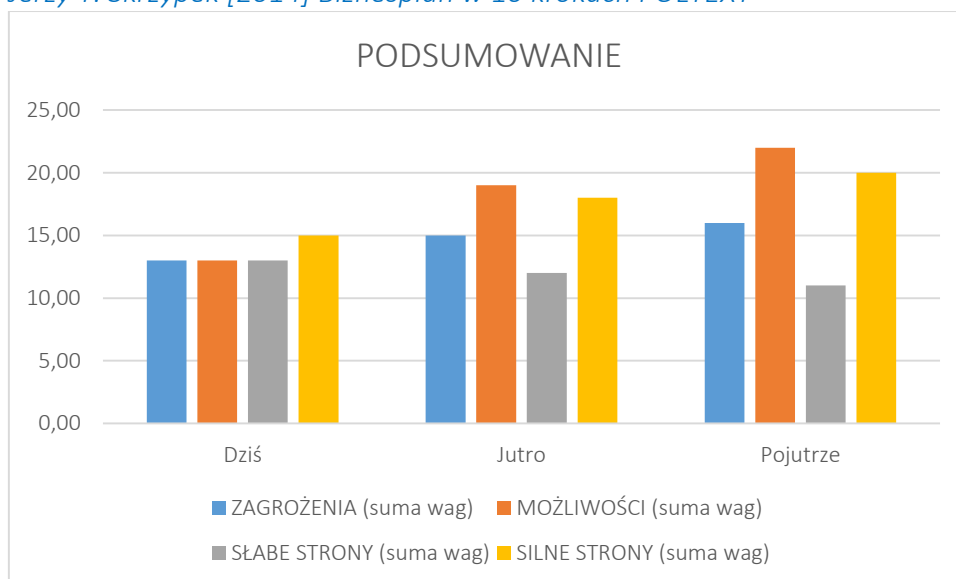
W dalszej części planu powinny zostać zaprezentowane sposoby wykorzystania silnych stron podmiotu.

Wyniki analizy TOWS postanowiono przedstawić w formie podsumowania, zawierającego zestawienie wag dla zagrożeń, możliwości, oraz słabych i silnych stron.

**Tabela Błąd!** W dokumencie nie ma tekstu o podanym stylu.-5. Podsumowanie

<b>Podsumowanie</b>	<b>Dziś</b>	<b>Jutro</b>	<b>Pojutrze</b>
ZAGROŻENIA (suma wag)	13,00	15,00	16,00
MOŻLIWOŚCI (suma wag)	13,00	19,00	22,00
SŁABE STRONY (suma wag)	13,00	12,00	11,00
SILNE STRONY (suma wag)	15,00	18,00	20,00
<b>Podsumowanie - tempo wzrostu - w stosunku do "Dziś"</b>			
ZAGROŻENIA (suma wag)	0,00%	15,38%	23,08%
MOŻLIWOŚCI (suma wag)	0,00%	46,15%	69,23%
SŁABE STRONY (suma wag)	0,00%	-7,69%	-15,38%
SILNE STRONY (suma wag)	0,00%	20,00%	33,33%

Źródło: opracowanie zespołu autorów



**Wykres Błąd! W dokumencie nie ma tekstu o podanym stylu.-5. Podsumowanie**

Na podstawie wyników analizy TOWS można stwierdzić, że zarówno w otoczeniu, jak i po stronie zasobów, przeważają czynniki pozytywne, ponieważ suma wag przypisanych możliwościom przewyższa sumę wag przypisanych zagrożeniom, a podobne tendencje wykazuje zależność pomiędzy silnymi i słabymi stronami.

Nie stwierdzono również wystąpienia czynników, które przekreślałyby istnienie chociaż jednego planu dopuszczalnego. W rezultacie zespół autorów postanowił kontynuować prace nad biznesplanem, a wyniki analizy TOWS, zamierza wykorzystać na etapie konstrukcji zestawu celów strategicznych oraz rozwiązań, które zostaną opisane w planach dziedzinowych.