

Piotr Hadrian

Katedra Marketingu

Analiza otoczenia dalszego przedsiębiorstwa

1. Niezbędość analizy makrootoczenia

O ukształtowaniu rynku każdego przedsiębiorstwa współdecyduje w znacznym stopniu środowisko zewnętrzne wobec podmiotu gospodarczego, czyli tzw. otoczenie. Wyznacza ono warunki i granice działań przedsiębiorstw, stanowiąc często przeszkody trudne lub niemożliwe do pokonania, mniej lub bardziej przewidywalne, o charakterze ciągłym lub zmiennym. Celem artykułu jest przegląd wybranych aspektów metodycznych analizy otoczenia dalszego (makrootoczenia) przedsiębiorstwa.

Otoczenie przedsiębiorstw można rozumieć jako zbiór stale zmieniających się czynników i procesów, z którymi zmuszone jest ono współdziałać. Można przyjąć, że każde przedsiębiorstwo zawdzięcza swoje istnienie otoczeniu rynkowemu i dokonującym się w nim zmianom. Sukces firmy uwarunkowany jest wymaganiami, jakie narzuca mu jego środowisko zewnętrzne. Każde przedsiębiorstwo i jego strategiczne jednostki biznesu (SJB) funkcjonują w odmiennym, specyficznym (sobie właściwym) środowisku, którego cechy musi ono uwzględnić w swoich strategicznych rozważaniach, gdyż istnieją tam siły, które bezpośrednio i pośrednio wpływają na cele, struktury, plany, procedury, operacje i rynki przedsiębiorstw¹.

Otoczeniem marketingowym nazywamy czynniki zewnętrzne, które decydują o powodzeniu w realizacji celów przedsiębiorstw wobec rynku. Jego rolę i znaczenie określają związki zachodzące między celami i pozycją przedsiębiorstwa, wyrażonymi wobec niego interesami różnych grup i osób – podmiotów gospodarczych i społecznych². Jedno z podejść objaśniających istotę tak rozumianego otoczenia marketingo-

¹ H.I. Ansoff, J.C. Leontiades, *Strategic Portfolio Management*, Working Paper, nr 16, Brüssel, May 1976, s. 3–5.

² H.I. Ansoff, *Corporate Strategy*, Penguin Books, Harmondsworth, Middlesex 1971, s. 36.

wego wskazuje na zbiory czynników, będące wyrazem oddziaływania określonych grup interesów o charakterze społeczno-gospodarczym oraz na grupy podmiotów, od których bezpośrednio zależy działalność marketingowa przedsiębiorstwa. Wyróżnia się w ten sposób otoczenie ogólne i system wspomagania marketingu.

Otoczenie ogólne (dalsze) cechuje się dużą zmiennością, złożonością i nieprzewidywalnością. Turbulencyjność ta wywołuje wysoki stopień niepewności funkcjonowania przedsiębiorstwa i podejmowania racjonalnych, efektywnych decyzji we wszystkich obszarach funkcjonalnych, w tym w obszarze działań marketingowych. Wymaga to stosowania analiz zmierzających do przewidywania przyszłości i kalkulowania ryzyka wystąpienia określonych sytuacji oraz efektów działań przedsiębiorstwa w zmieniającej się rzeczywistości³.

Obserwacja i analiza otoczenia dalszego pozwala określać pojawiające się w nim najistotniejsze tendencje. Mogą one, ze względu na swoją siłę i ciągłość w czasie, przyjmować postać mody, trendu lub megatrendu. Moda to „zjawisko niemożliwe do przewidzenia, krótkotrwałe, nie mające wpływu na życie społeczne, gospodarcze i polityczne”⁴. Trend jest tendencją bardziej trwałą i łatwiejszą do przewidzenia, zjawiskiem „możliwym do zaobserwowania na kilku rynkach oraz w zachowaniu się klienta, a także zgodnym z innymi wiarygodnymi wskaźnikami pojawiającymi się lub powstającymi w tym samym czasie”⁵. Megatrendami nazywamy „znaczące zmiany społeczne, polityczne i technologiczne, które kształtują się powoli, lecz gdy już zaistnieją, to przez pewien czas wywierają wpływ na wszystkie dziedziny życia – średnio od siedmiu do dziesięciu lat, a nawet dłużej”⁶.

Analiza otoczenia stanowi nieodzowną część analizy strategicznej przedsiębiorstwa zmierzającej do sformułowania jego strategii. Szczególnego znaczenia nabiera w przypadku przyjęcia jako determinanty wyboru strategii nastawienia na otoczenie (*industry-oriented*)⁷. W podejściu tym zakłada się, że zasoby i umiejętności firmy (w sytuacji możliwie szerokich zdolności ich swobodnego kształtowania) muszą być dostosowane do zmian następujących w otoczeniu. W pozostałych dwóch podejściach określających inne determinanty wyboru strategii również w sposób istotny znajdują się odwołania do sytuacji zachodzącej w otoczeniu. W koncepcji strategicznego dopasowania (*strategic fit*) zakłada się bowiem dochodzenie do optymalnej równowagi zasobów i możliwości tkwiących w otoczeniu. W koncepcji nastawienia na zasoby (*resource-oriented*) zmierza się do poszukiwania możliwości w otocze-

³ J. Penc, *Strategiczne zarządzanie*, Placet, Warszawa 1997, s. 2.

⁴ G. Celente, *Trend Tracking*, Warner Books, New York 1991, cyt. za: P. Kotler, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrożenie, kontrola*, Gebertner & Ska, Warszawa 1994, s. 140.

⁵ F. Popcorn, *The Popcorn Report*, Harper Business, New York 1992, cyt. za: P. Kotler, *op. cit.*, s. 141.

⁶ P. Kotler, *op. cit.*, s. 141.

⁷ Z. Pierścionek, *Strategia rozwoju firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996, s. 98.

niu dopasowanych do zasobów przedsiębiorstwa. Niezależnie więc od przyjętych założeń kształtowania strategii, wiedza o otoczeniu, w tym otoczeniu dalszym, jest niezbędna do wyznaczenia kierunków rozwoju każdego podmiotu gospodarczego. Paradoxem analizy otoczenia jest to, że zanim zostanie zebrana informacja konieczna do gruntownego jej przeprowadzenia, może okazać się za późno na przeciwdziałanie zagrożeniu płynącemu ze strony otoczenia w kierunku firmy.

Jedną z koncepcji zaprezentowanych w literaturze wskazuje na trzy sposoby postrzegania roli analizy otoczenia w przedsiębiorstwie⁸:

- kształtowanie ogólnych celów funkcjonowania organizacji – doskonalenie zarządzania poprzez dostarczenie informacji o tendencjach zachodzących w otoczeniu; rola analizy polega na wczesnym wykrywaniu wszelkich zagrożeń i umożliwieniu stosownych reakcji;

- wykorzystanie w planowaniu strategicznym – doskonalenie zarządzania poprzez uświadomienie uzyskiwania przewagi konkurencyjnej dzięki stałemu śledzeniu zmian zachodzących w otoczeniu;

- wykorzystanie w zarządzaniu funkcjonalnym – doskonalenie zarządzania organizacją poprzez śledzenie zmian w otoczeniu, istotnych z punktu widzenia racjonalnego kierowania poszczególnymi obszarami funkcjonalnymi przedsiębiorstwa; rola ta w sposób jednoznaczny wskazuje na potrzebę i istotność wykorzystywania analizy otoczenia w zarządzaniu marketingiem.

Termin „analiza otoczenia” oznacza rozmaite czynności związane z gromadzeniem informacji, ich przetwarzaniem i rozpowszechnianiem, które stosowane są przez przedsiębiorstwa w celu przystosowania się do zmian zachodzących w środowisku rynkowym. Bez przeprowadzenia tego typu analizy i wynikającej z niej prognozy niemożliwe byłoby formułowanie strategii przedsiębiorstwa, w tym strategii marketingowej. Informacje o istotnych warunkach otoczenia i oczekiwanych zmianach stanowią podstawę decyzji strategicznych. Zgodność strategii z warunkami środowiska określa się jako konieczny „fit”⁹.

Ogólnie można stwierdzić, że analiza otoczenia musi prowadzić do określenia przyszłych szans i ryzyka funkcjonowania przedsiębiorstwa na rynku. Dokonuje się tego prowadząc m.in. skomplikowane, regularne studia nad istotnymi tendencjami, zjawiskami oraz procesami, z którymi mamy do czynienia w otoczeniu, ale również gromadząc wiele nieformalnych danych. Zadaniem analizy jest informowanie i ostrzeganie zarządu przedsiębiorstwa o sytuacji na rynku, w sektorze, branży, gałęzi, gospodarce narodowej i światowej.

⁸ G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1994, s. 28.

⁹ L.J. Bourgeois, *Strategic Management: From Concept to Implementation* [w:] *Executive Course: What Every Manager Needs to Know About the Essentials of Business*, red. G.E. Germane, Reading, Mass. 1986, s. 377, cyt. za: H. Kreikebaum, *Strategiczne planowanie w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996, s. 39.

Rezultaty badania otoczenia zależą w dużej mierze od celu, jaki został dla niego ustalony przez zarząd firmy. Badania te powinny stanowić obiektywną i ważną podstawę kwestionowania dotychczasowych założeń, na których opiera się aktualne zarządzanie w przedsiębiorstwie oraz przyczyniać się do określania nowych przesłanek formułowania strategii rozwoju firmy. Na podstawie przeprowadzonych studiów można wskazać kilka powodów opłacalności sporządzania analiz otoczenia¹⁰:

- wzrost ogólnej świadomości zarządzających co do zmian zachodzących w otoczeniu,
- usprawnienie planowania strategicznego i podejmowania decyzji,
- zwiększenie skuteczności zarządzania,
- poprawa jakości analiz gospodarki,
- zwiększenie skuteczności działań poza granicami państwa,
- usprawnienie alokacji zasobów,
- oszczędne gospodarowanie energią.

W literaturze przedmiotu zaproponowano schemat wyróżniający różne obszary analiz makrootoczenia (tabela 1), a w następstwie – przykłady prowadzonych na tej podstawie analiz¹¹.

2. Podejścia do analizy makrootoczenia

Gromadzenie informacji, ich selekcja i kontrola stanowią elementy analizy otoczenia, która polega na kierowaniu kanałami informacyjnymi, dzięki którym

¹⁰ J. Diffenbach, *Corporate Environmental Analysis in Large Us Corporations*, „Long Range Planning” 1983, nr 16 (3), s. 107–116.

¹¹ Na przykład analiz wpływających na działalność przedsiębiorstw w Europie w latach 80. XX w.: D. Brownlie, *Analiza otoczenia* [w:] *Podręcznik marketingu*, red. M.J. Thomas, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998, s. 71–72. Zaprezentowano ocenę zmian wybranych czynników makrootoczenia dla krajów, które stają się nowymi członkami Unii Europejskiej. Zmiany tych elementów są spowodowane spłotem uwarunkowań będących wynikiem procesów globalizacji i transformacji gospodarki. Rola akcesji do Unii Europejskiej jest postrzegana tutaj jako droga umożliwiająca, przyśpieszająca i ułatwiająca kompleksową budowę warunków rozwoju gospodarczego i efektywnego funkcjonowania przedsiębiorstw. J. Kramer, *Przewidywane zmiany w otoczeniu marketingowym polskich przedsiębiorstw po integracji z Unią Europejską* [w:] *Euromarketing. Przedsiębiorstwo i konsument w perspektywie integracji europejskiej*, Materiały IV Sympozjum Marketingu Międzynarodowego, red. nauk. J.W. Wiktor, Wydział Zarządzania AE w Krakowie, Kraków 2003, s. 54. Ogólną charakterystykę tendencji zmian w poszczególnych sferach makrootoczenia przedstawił również R. Niestrój, wskazując na następujące tendencje zmian ciągłych i nieciągłych, mających istotne znaczenie dla wielu rynków branżowych w Polsce początku lat 90. XX w.: R. Niestrój, *Zarządzanie marketingiem. Aspekty strategiczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Kraków–Warszawa 1996, s. 72.

utrzymywany jest przepływ danych pomiędzy ważnymi elementami środowiska zewnętrznego, analitykami, doradcami i decydentami strategicznymi przedsiębiorstwa. Analiza ma dostarczyć swoistego rodzaju przesłanek wczesnego ostrzeżenia poprzez uważną identyfikację możliwych zagrożeń i podjęcie tym samym w odpowiednim czasie stosownych działań zapobiegawczych lub dostosowawczych. W tym celu wykorzystuje się różnego rodzaju źródła informacji dotyczące środowiska zewnętrznego. Charakteryzują się one zróżnicowaną zdolnością do dostarczania interesujących danych i informacji o otoczeniu, dlatego określono kilka wskazówek wyznaczających ich znaczenie w pozyskiwaniu tego typu informacji (tabela 2).

Pozyskiwaniu, gromadzeniu, przetwarzaniu i wykorzystywaniu informacji sprzyja rozwój technologii informatycznej. Wzrasta natomiast trudność wynikająca z selekcji informacji, które w coraz wyższym stopniu charakteryzują się takimi cechami, jak: nieuporządkowanie, nieznanne pochodzenie, zróżnicowana jakość, wątpliwa wiarygodność, subiektywizm, trudność kwantyfikacji, wątpliwa metodologia i metodyka pomiaru, zmienność itp.

Analiza otoczenia dotyczy przede wszystkim przyszłości, co powoduje obarczenie jej wysokim stopniem niepewności. Wymaga to stosowania rzetelnej analizy i stosowania adekwatnych metod i technik. Analiza otoczenia ewoluowała pod wpływem wzrastającej nieciągłości i złożoności otoczenia oraz coraz trudniejszego przewidywania przyszłych zmian w otoczeniu. Doprowadziło to do zwiększenia roli analizy otoczenia jako istotnego elementu planowania strategicznego i zainicjowało proces zmian badania środowiska zewnętrznego przedsiębiorstw.

Tabela 1. Schemat analizy makrootoczenia przedsiębiorstw

Otoczenie	Charakterystyka
Kulturowe	Zawiera podłoże historyczne, ideologie, wartości i normy społeczne. Sposoby widzenia relacji opartych na autorytecie, wzory przywództwa, relacje interpersonalne, nacjonalizm, nauka i technika
Technologiczne	Poziom naukowego i technicznego rozwoju danego kraju i społeczeństwa, włączając w to bazę materialną (majątek trwały, park maszynowy, urządzenia) oraz naukowe zaplecze technologii. Poziom, do którego środowisko naukowe i techniczne jest w stanie rozwinąć i zastosować nową wiedzę
Edukacyjne	Ogólny poziom umiejętności pisania i czytania w danej społeczności. Skuteczność i specjalizacja systemu edukacyjnego. Udział ludności aktywnej ekonomicznie oraz osób mających wyższe wykształcenie zawodowe i odpowiednie doświadczenie zawodowe w populacji ogólnej
Polityczne	Ogólny klimat polityczny w danym społeczeństwie. Stopień koncentracji władzy politycznej. Charakter organizacji politycznych (stopień decentralizacji, różnicowanie funkcji itd.). Układ partii politycznych

cd. tabeli 1

Otoczenie	Charakterystyka
Prawne	Kwestie konstytucyjne, charakter systemu prawa, uprawnienia wykonawcze poszczególnych organów rządu. Szczegółowe rozwiązania instytucjonalne dotyczące systemu podatkowego i kontroli fiskalnej
Przyrodnicze	Charakter, jakość i dostępność surowców naturalnych, klimat oraz inne uwarunkowania przyrodnicze
Demograficzne	Charakter zasobów ludzkich, jakimi dysponuje dany kraj i gospodarka. Ich wielkość, rozmieszczenie, wiek, płeć. Koncentracja i urbanizacja populacji jako cecha charakterystyczna społeczeństw uprzemysłowionych
Socjologiczne	Struktura klasowa i mobilność, definicje ról społecznych. Charakter organizacji społecznej oraz rozwój instytucji społecznych
Ekonomiczne	Ogólna struktura ekonomiczna, włączając w to typ organizacji gospodarczej – własność prywatna <i>versus</i> państwowa; centralizacja czy decentralizacja planowania gospodarczego; system bankowy; polityka fiskalna; poziom, dynamika i struktura nakładów inwestycyjnych

Źródło: F.E. Kast, J.E. Rosenzweig, *Organization and Management: A Systems Approach*, McGraw-Hill, New York 1974, nr 43.

Tabela 2. Względna waga źródeł informacji o otoczeniu przedsiębiorstwa

Charakterystyka
Ustne źródła informacji są znacznie częściej wykorzystywane niż źródła pisemne. 75% cytowanej przez wyższych urzędników informacji jest natury werbalnej
Im wyżej w hierarchii organizacji stoi urzędnik, tym przekazywane przez niego informacje stają się ważniejsze
Ze wszystkich użytych źródeł informacji na piśmie najważniejsze były informacje prasowe (dwie trzecie), następnie publikacje fachowe oraz wewnętrzne sprawozdania firm
Głównym źródłem informacji ustnej są podwładni, następnie koledzy pracujący w tej samej branży oraz – bardzo rzadko – zwierzchnicy
Informacja otrzymana spoza przedsiębiorstwa jest na ogół niezamawiana
Informacja uzyskana z wewnątrz organizacji stanowi najczęściej rezultat zabiegów czynionych przez wyższego urzędnika
Informacja z zewnątrz wywiera większy wpływ na podejmującą decyzję niż informacja wewnętrzna
Zewnętrzne źródła faktycznie wykorzystywanych informacji różnią się w zależności od specjalności menedżera
Im większa firma, tym bardziej polega się na wewnętrznych źródłach informacji werbalnej

Źródło: F.S. Aguilar, *Scanning the Business Environment*, Macmillan, New York 1967.

Według jednego z poglądów początek zmian analizy otoczenia datuje się na połowę lat 60. XX w. Do tego okresu środowisko firmy było badane jedynie w celu przygotowania prognoz gospodarczych. Od tego momentu zauważono potrzebę szerszego spojrzenia na uwarunkowania rynku obejmujące wszystkie wskazane wcześniej sfery makrootoczenia. Ewolucja analizy otoczenia następowała stopniowo, a każdy z kolejnych etapów charakteryzował się zwiększeniem zakresu stopnia systematyzacji, nastawienia na przyszłość i aprobaty takich działań analitycznych ze strony zarządów przedsiębiorstw¹².

Jako jedne z pierwszych badań w zakresie analizy otoczenia uznaje się badania przeprowadzone na początku lat 60. przez F.S. Aguilara. W opracowaniu zaprezentowanym jako wynik przeprowadzonych analiz po raz pierwszy dokonano konceptualizacji metody badania otoczenia przedsiębiorstw. Badania potwierdziły równocześnie brak stosowania systematycznej koncepcji analizy otoczenia, zarówno przez przedsiębiorstwa działające w Stanach Zjednoczonych, jak i w Europie¹³. Aby analiza miała charakter istotny przy budowaniu strategii, musi mieć charakter systematyczny.

Autor, wskazując na dwa główne źródła pozyskiwania informacji na temat otoczenia (wewnętrznego i zewnętrznego w stosunku do firmy), wyróżnił cztery podstawowe metody ich gromadzenia:

- obserwację nieukierunkowaną (bez wyraźnego celu),
- obserwację ukierunkowaną (bez aktywnego poszukiwania),
- nieformalne poszukiwania (celowo, lecz nieformalnie),
- formalne poszukiwania (celowo prowadzone działania o charakterze sformalizowanym).

Autor wskazał również podstawowe mankamenty przeprowadzanych procesów badawczych dotyczących otoczenia, takie jak pasywność lub blokada ze strony menedżerów czy niedostateczne wykorzystywanie informacji wewnętrznych.

¹² J. Diffenbach, *op. cit.*, s. 107–116.

¹³ F.S. Aguilar, *op. cit.* Wyniki tu uzyskane zostały potwierdzone w kolejnych badaniach. Por. P.S. Thomas, *Environmental Scanning – the State of the Art*, „Long Range Planning”, luty 1980, s. 20–28; L. Fahey, W.R. King, V.K. Narayanan, *Environmental Scanning and Forecasting in Strategic Planning – the State of the Art*, „Long Range Planning”, luty 1981, s. 32–39; C. Stubbart, *Are Environmental Scanning Units Effective*, „Long Range Planning”, czerwiec 1982, s. 139–145; S.C. Jain, *Environmental Scanning in US Corporations*, „Long Range Planning” 1984, nr 17 (2), s. 117–128; R. Lenz, *Engledow, Environment Analysis Units and Strategic Decision-making: A Field Study of Selected „Leading-edge” Corporations*, „Strategic Management Journal” 1986, nr 7, s. 69–89; J. West, D. Olsen, *Environmental Scanning, Industry Structure and Strategy Making: Concepts and Research in the Hospitality Industry*, „International Journal of Hospitality Management” 1989, nr 8 (4), s. 283–298; J. Taylor, *Competitive Intelligence: Status Report on US Business Practices*, „Journal of Marketing Management” 1992, nr 8, s. 117–125.

Na podstawie późniejszych badań opracowano trzy modele systemów analizy otoczenia¹⁴:

- modele nieregularne odpowiadające kryzysom wynikającym z warunków otoczenia (poszukiwanie rozwiązań problemów krótkoterminowych; słaba ocena przyszłych wyzwań ze strony otoczenia),
- modele okresowe wymagające systematycznego przeglądu otoczenia bliższego i co najmniej kilku najistotniejszych elementów makrootoczenia (ocena przyszłości),
- modele ciągle wymagające stałej analizy otoczenia (ukierunkowane na rozwiązywanie problemów długoterminowych).

Kolejne badania potwierdziły wzrost zrozumienia ich użyteczności m.in. poprzez wzrost nakładów przeznaczanych na badanie otoczenia. Głos w dyskusji metodycznej na temat badania otoczenia zabrał również H.I. Ansoff proponując metodę, której istotą jest permanentne badanie otoczenia w celu identyfikacji sygnałów ewolucji zmiennych strategicznych, tzn. takich, które postrzega się jako zdolne do wywierania wpływu na działalność firmy. Takie strategiczne podejście ma ograniczyć paradoks niemożliwości reakcji firmy na zidentyfikowane zmiany otoczenia¹⁵. Chodzi o stosowanie „progresywnej reakcji” polegającej na wzmocnieniu i uelastycznieniu reakcji na słabe sygnały od momentu, w którym informacja o zagrożeniach bądź szansach stanie się dostępna. Reakcja jest stosowna do siły natężenia oddziaływania zidentyfikowanych zmiennych w całym okresie ich ewolucji.

Charakter konkretnych działań, procedur, metod, technik wykorzystywanych przez firmy w analizie otoczenia uzależniony jest od stopnia zaangażowania przedsiębiorstwa oraz jego doświadczenia. Realizację procesu badawczego mierzącego do identyfikacji sytuacji w otoczeniu ogranicza wiele trudności, które przedsiębiorstwo na kolejnych etapach swojego rozwoju może skutecznie eliminować bądź ograniczać, przede wszystkim dzięki czynnemu poparciu działań analitycznych przez zarząd firmy oraz wdrożenie odpowiedniej kultury planowania strategicznego. Podstawowe trudności w zakresie efektywnej analizy otoczenia dotyczą takich zagadnień, jak:

- interpretacja rezultatów analizy otoczenia, która nie określa jego specyficznego wpływu na działalność konkretnej firmy i decyzje przez nią podejmowane; interpretacja jest mało użyteczna bądź niewystarczająco precyzyjna,

¹⁴ L. Fahey, W.R. King, V.K. Narayanan, *op. cit.*, s. 32–39.

¹⁵ H.I. Ansoff, *Implementing Strategic Management*, Prentice-Hall, International 1984. Podobne podejścia zastosowali w prowadzonych przez siebie badaniach m.in.: B. Nanus, *QUEST – Quick Environmental Scanning Technique*, „Long Range Planning” 1982, nr 15 (2), s. 39–45; J. Murphy, *Identifying Strategic Issues*, „Long Range Planning” 1989, nr 22 (2), s. 101–105.

- nieściśłość i niepewność rezultatów analizy wykluczająca ich dalsze rozważanie,
- skupienie się na zagadnieniach o charakterze krótkookresowym zamiast kompleksowej analizy otoczenia o dłuższej perspektywie,
- brak zrozumienia i akceptacji działań analitycznych wewnątrz firmy,
- skomplikowanie analizy środowiska zewnętrznego firmy spowodowane jej dywersyfikacją (każda SJB ma swoje własne, specyficzne otoczenie),
- nieadekwatne do rzeczywistości postrzeżenie środowiska zewnętrznego firmy przez pracowników wyższych szczebli zarządzania.

Bardziej wnikliwą analizę przyczyn występowania powyższych ograniczeń prezentuje tabela 3. Rola zarządu firmy w prowadzeniu analizy jej otoczenia powinna polegać przede wszystkim na określeniu granic mikro- i makrootoczenia przedsiębiorstwa, wskazaniu zakresu czasowego analiz, podziale kompetencji, określeniu stopnia sformalizowania badań oraz wskazaniu sposobu wykorzystywania wyników analiz w procesie podejmowania decyzji strategicznych w firmie.

Definicja granic otoczenia jest jednym z ważniejszych problemów, ponieważ nie określono zespołu kryteriów służących do jego jednolitej interpretacji. Dlatego w praktyce możliwe jest np. sformułowanie definicji operacyjnej otoczenia przedsiębiorstwa na podstawie kryteriów zapotrzebowania na informacje, określenia rangi informacji, charakteru relacji z poszczególnymi obiektami w otoczeniu itd. Istota problemu definiowania granic otoczenia polega na określeniu go w taki sposób, by nie kierować swoich wysiłków analitycznych na rozpatrywanie obszarów nieistotnych (peryferyjnych) w wypadku zbyt szerokiej definicji, czy też skupieniu się na wyrwanych z rzeczywistości elementach, nie pozwalających w sposób racjonalny odnieść się do sytuacji działania firmy (wąska definicja). Problem tego rodzaju jest większy w wypadku zdywersyfikowanego przedsiębiorstwa, posiadającego różne otoczenie dla odmiennych elementów swojej aktywności rynkowej. Praktyka dowodzi, że przedsiębiorstwa skupiają się przede wszystkim na analizie mikrootoczenia, nawet wtedy, gdy koszty badań makrootoczenia wydają się relatywnie niewielkie.

Zakres czasowy badań powinien być wyznaczony przez cykl inwestycyjny sektora przedsiębiorstwa czy charakter grupy asortymentowej, określającej wymiar przedmiotowy rynku analizowanego przedsiębiorstwa, i powinien przekraczać okres przyjęty w planach strategicznych firmy.

Zaleca się dokonanie podziału kompetencji ze względu na ich zakres. Należą do nich:

- analiza otoczenia mieszcząca się w zakresie obowiązków menedżerów niższego szczebla zajmujących się polityką sprzedaży, a także marketingiem na poziomie rynków (produktów),

– analiza otoczenia realizowana przez strategicznego planistę, przy wsparciu menedżerów najwyższego szczebla kierownictwa zarządzających SJB czy całą firmą,

– analiza otoczenia wykonywana przez wyspecjalizowane jednostki organizacyjne, odpowiedzialne za realizację systematycznych i specyficznych procesów badawczych.

W praktyce najczęściej kompetencje w zakresie analizy otoczenia mają osoby należące od dwóch pierwszych poziomów, choć poziom trzeci wydaje się rozwiązaniem optymalnym. Na analizę na trzecim z wyróżnionych poziomów mogą sobie pozwolić jedynie duże firmy, przy czym bardzo istotny jest skład takiego wyspecjalizowanego zespołu analitycznego (są to pracownicy różnych szczebli zarządzania, konsultanci zewnątrzni, osoby o różnym stopniu wiedzy, różnym zakresie kompetencji i dotychczasowych „obciążeniach”).

Tabela 3. Trudności w przeprowadzaniu efektywnej analizy otoczenia przedsiębiorstwa

Trudności w przeprowadzaniu analizy	
Interpretacja	
Struktura prowadzonych badań utrudniająca spostrzeganie przez decydentów ich rezultatów jako użytecznych w danym miejscu i czasie	
Nieuchwytność informacji w aspekcie uzgodnienia czasowego, utrudniająca reakcję i ograniczająca możliwości działania	
Ocena implikacji ogólnych tendencji w otoczeniu, zanim dadzą się bezpośrednio odczuć	
Przełożenie analizy otoczenia na język biznesu	
Trudność przełożenia w sposób ilościowy skutków zagrożeń	
Opracowanie elastycznej procedury przejścia z etapu założeń badawczych do etapu ich realizacji	
Niepostrzeżenie skutków tendencji do zmian otoczenia dla działań operacyjnych (m.in. z powodu stopniowego, ale kumulatywnego charakteru wpływu następujących zmian)	
Brak zaangażowania ze strony naczelnego kierownictwa zarówno na etapie wnioskowania, jak i przełożenia wyników analizy na konkretne działania firmy	
Nieumiejętność przełożenia dostrzeżonych możliwości na plany działania	
Ograniczony czas i specyfika metodyki stosowanych metod i technik analitycznych	
Trudności instytucjonalizacji planowania otoczenia jako formalnego procesu planistycznego w firmie, tak by znajdował on odbicie w strategiach firmy	
Bezkrytyczna chęć kontynuacji realizowanego procesu planowania	
Identyfikacja negatywnych skutków zmian otoczenia dla poszczególnych SBU	
Nieściśłość (niepewność)	
Dynamika zmian na rynku	
Nieprecyzyjne przedstawiane wydarzeń zachodzących na rynku	
Nieprecyzyjne prognozy; trudność charakteryzowania niepewności w języku odbiorców wyników analizy	
Niezdolność do przewidywania skutków zachodzących zmian	
Trudność przewidywania zachowań podmiotów makrootoczenia	
Trudność przewidywania celów różnych grup społecznych	
Nieciągłość w przewidywaniu zmian w otoczeniu	

cd. tabeli 3

Trudności w przeprowadzaniu analizy
Krótkoterminowa orientacja
Presja wydarzeń bieżących Niechęć do finansowania działań służących rozwiązywaniu problemów teoretycznych bądź odległych w czasie Brak wyobraźni wskazującej konkretne korzyści w dłuższym czasie Konkurencyjność analiz krótko- i długookresowych Ukształtowanie struktur organizacyjnych, charakteru zadań i systemów bodźców sprzyjających skupianiu się na bezpośrednich problemach i zadaniach
Brak akceptacji
Sceptycyzm co do możliwości osiągnięcia sukcesu dzięki prowadzeniu analizy otoczenia Brak zrozumienia użyteczności analizy otoczenia Przekonanie o wystarczającym poziomie wiedzy na temat swego biznesu i jego otoczenia Podejrzliwość w stosunku do wniosków i scenariuszy wynikających z analizy otoczenia, które obciążone są ryzykiem Przekonanie o tym, że dotychczasowe sukcesy osiągnięto bez analizy otoczenia, wobec czego jest ona zbędna Opór przeciwko zmianom w metodyce działań analitycznych Pewność siebie decydentów Brak zaangażowania i osobistej partycypacji w pracach analityczno-prognostycznych decydentów wyższych szczebli zarządzania Trudność zerwania z myśleniem w kategoriach przeszłości
Dywersyfikacja firmy
Nieumiejętność zastosowania ekspertyz przygotowanych na poziomie korporacji do analizy otoczenia na poziomie SBU czy w działaniach operacyjnych Złożoność i decentralizacja przedsiębiorstwa Duże zapotrzebowanie na wykwalifikowanych pracowników mających prowadzić kompleksową analizę otoczenia poszczególnych autonomicznych części przedsiębiorstwa
Błędy postrzegania
Pomijanie związków między zjawiskami zachodzącymi w otoczeniu Ograniczenie wynikające z charakteru wykształcenia menedżerów lub sposobu postrzegania swojego biznesu Niezdolność analitycznego myślenia w kategoriach szerszych niż własny biznes

Źródło: J. Diffenbach, *op. cit.*, s. 107–116.

Rozważania teoretyczne i badania empiryczne w analizie otoczenia nie dowiodły szczególnej efektywności i skuteczności konkretnego rozwiązania co do alokacji stanowisk otoczenia. Bez względu na przyjęte w tym zakresie rozwiązanie, podmioty zajmujące się analizą otoczenia powinny realizować takie zadania, jak¹⁶:

– monitorowanie tendencji i wydarzeń w otoczeniu firmy oraz określenie ich prawdopodobnego wpływu na jej działalność,

¹⁶ D. Brownlie, *op. cit.*, s. 66–93.

- doskonalenie metod stanowiących podstawę podejmowania decyzji strategicznych,
- dostarczanie środków analizy, interpretacji i wnioskowania,
- organizowanie łatwo dostępnego systemu informacji o otoczeniu (banku danych),
- organizowanie systemu konsultacji wewnętrznych dotyczących problemów analizy,
- popularyzacja informacji o otoczeniu,
- kontrolowanie wszystkich czynności dotyczących analizy otoczenia realizowanej na różnych poziomach.

W związku z powyższymi problemami i koncepcjami co do pojawiających się teorii nakreślono ramy typowego modelu procedury badania otoczenia (tabela 4).

Tabela 4. Sekwencyjny model procedury badania otoczenia przedsiębiorstwa

Model procedury	
1.	Wstępny przegląd tendencji oraz wydarzeń pojawiających się w otoczeniu przedsiębiorstwa. Analiza najbardziej istotnych trendów i czynników w celu wskazania dalszych kierunków bardziej szczegółowych prac badawczych. Okresowe studia wybranych obszarów makrootoczenia dokonywane przez konsultantów zewnętrznych
2.	Określenie tendencji, które mogą mieć szczególne znaczenie dla firmy. Na podstawie analizy wykonanej przez specjalistów zewnętrznych oraz doświadczonych pracowników firmy powinno się określić kryteria, według których oceniane będzie znaczenie danej tendencji dla przedsiębiorstwa
3.	Ocena efektów znaczących tendencji i ich wpływu na pozycję firmy w odniesieniu do jej obecnych i przyszłych rynków działania. Podział tendencji i czynników na szanse i zagrożenia (przy współudziale menedżerów niższych szczebli zarządzania)
4.	Prognozowanie przyszłych możliwych kierunków istotnych tendencji oraz rozpoznanie i ocena nowych szans i zagrożeń, które najprawdopodobniej będą one stwarzać dla przedsiębiorstwa. Etap ten (wybór obszarów analizy otoczenia i technik prognozowania) powinien być realizowany przez analityków otoczenia przy współudziale specjalistów zajmujących się zarządzaniem strategicznym
5.	Ocena potencjalnych efektów zidentyfikowanych szans i ewentualnych konsekwencji oraz skali zagrożeń stwarzanych przez otoczenie, a także ich wpływu na strategię firmy. Przedstawienie dociekań wynikających z realizacji etapów 3–5 w postaci profilu szans i zagrożeń
6.	Sprawozdanie (raport) z realizacji analizy otoczenia, sporządzone poza regularnymi działaniami kontrolnymi

Źródło: opracowanie własne na podstawie: D. Brownlie, *op. cit.*, s. 83–84.

Sposoby analizy otoczenia można ogólnie podzielić na metody analityczne oraz metody syntetyczne¹⁷. Za pomocą metod analitycznych bada się wpływy poje-

¹⁷ Z. Pierścionek, *op. cit.*, s. 131.

dynczych składników otoczenia. Syntezy tych wpływów w sposób nieformalny dokonują decydenci. Dzięki drugiej grupie metod dokonuje się analizy w sposób kompleksowy, przedstawiając w sposób sformalizowany wpływy różnych składników otoczenia.

W praktyce zarządzania strategicznego wypracowano dwie zasadnicze koncepcje analiz makrootoczenia¹⁸:

– koncepcję wielorakich możliwości, opartą na jednej wersji strategii rozwoju; osiągnięcie sukcesu rynkowego uwarunkowane jest poprzez stopień trafności określenia szans i zagrożeń tkwiących w otoczeniu; formułowanie strategii oparte jest na dedukcji wniosków wynikających z faktycznych lub prawidłowo rozpoznanych zmian otoczenia;

– koncepcję scenariuszową polegającą na przygotowaniu wielu strategii działania odpowiadających rozmaitym wersjom scenariuszy opisujących sytuację przedsiębiorstwa dla odpowiedniej symulacji stanu otoczenia.

W obydwu koncepcjach analizy makrootoczenia wykorzystuje się metody i techniki zarówno o charakterze ilościowym (takie np., jak: ekstrapolacja trendów; badanie zależności przyczynowo-skutkowych – korelacji, regresji; metody modelowania i symulacji przebiegu zjawisk rynkowych – wyodrębianie wahań okresowych, przypadkowych), jak i metody modelowania i symulacji przebiegu zjawisk o charakterze jakościowym (np. badanie opinii ekspertów metodą delficką, burza mózgów, scenariusze możliwych zdarzeń lub stanów otoczenia, scenariusze symulacyjne). Wykorzystanie konkretnych sposobów analitycznych uzależnione jest przede wszystkim od charakteru badanego obiektu, cech opisujących badane zjawisko (ilościowe, jakościowe) oraz typu zachodzących zmian (ciągłe, nieciągłe). Zauważyć również trzeba, że analiza makrootoczenia występuje także jako element składowy szerszej określonych metod analitycznych, stanowiących kompleksowy sposób badania zarówno całego otoczenia, jak i potencjału wewnętrznego firmy. Klasycznym przykładem tego typu metody jest analiza SWOT. Zastosowanie poszczególnych technik analizy otoczenia w kontekście ich wykorzystania do badania otoczenia o różnym stopniu zmienności przedstawiają wyniki badań zaprezentowane w tabeli 5.

Przedstawione w niniejszym artykule rozważania wskazują na złożoność problematyki badawczej dotyczącej analizy dalszego otoczenia przedsiębiorstwa. Wynika ona przede wszystkim ze złożoności samego przedmiotu badania (przy czym w tekście zasygnalizowano w zasadzie tylko jedną koncepcję opisu jego struktury, podczas gdy w literaturze znaleźć można także inne propozycje), cech charakterystycznych makrootoczenia, znaczenia w całościowej analizie strategicznej, zróżnicowania źródeł informacji o otoczeniu i sposobów ich pozyskiwania,

¹⁸ G. Gierszewska, M. Romanowska, *op. cit.*, s. 39.

Tabela 5. Wykorzystanie różnych sposobów analizy otoczenia przedsiębiorstw ze względu na ich przydatność do badania otoczenia o różnym stopniu zmienności

Sposoby analizy otoczenia	Procent firm zgłaszających zastosowanie danej techniki	Poziom zmienności otoczenia		
		niski	średni	wysoki
Opinia ekspertów	86	•	•	•
Ekstrapolacja trendów	83	•	•	•
Alternatywne scenariusze	68	•	•	•
Pojedyncze scenariusze	55	•		
Modele symulacyjne	55	•		
Burza mózgów	45		•	•
Modele przyczynowe	32		•	•
Metoda delficka	29		•	•
Analizy przekrojowe efektów	27		•	•
Analizy wejścia-wyjścia	26	•		
Prognozy wykładnicze	21	•		
Kontrola sygnałów	12	•	•	•
Drzewa relewancji	6		•	
Analiza morfologiczna	5		•	

• – technika nadaje się do wykorzystania

Źródło: D. Brownlie, *op. cit.*, s. 87.

różnorodności metodyki badania i wynikających z tego ograniczeń oraz zmienności podmiotów przeprowadzających analizę. Te skomplikowanie podejścia i stosowanie procedur badawczych w analizie makrootoczenia przedsiębiorstw prowadzi w konsekwencji do niejednorodności uzyskiwanych wyników. Ciągłe poszukiwanie najefektywniejszych sposobów analizy otoczenia dalszego dowodzi jednocześnie niezbędności tych rozważań dla zrozumienia skomplikowanej rzeczywistości, w której na rynku funkcjonują przedsiębiorstwa. Potrzeba wypracowania w miarę jednorodnego podejścia do tej analizy umożliwiłaby porównywalność prowadzonych w różnych branżach, sektorach czy na rynkach badań, umożliwiając tym samym uzyskanie spójnego obrazu szans i zagrożeń pochodzących z makrootoczenia podmiotów rynkowych. Przegląd wybranych aspektów poruszonych w artykule problematyki stwarza możliwość poznania, zrozumienia i opanowania jej złożonej materii.

Literatura

- Aguilar F.S., *Scanning the Business Environment*, Macmillan, New York 1967.
 Ansoff H.I., *Corporate Strategy*, Penguin Books, Harmondsworth, Middlesex 1971.
 Ansoff H.I., *Implementing Strategic Management*, Prentice-Hall, International 1984.
 Ansoff H.I., Leontiades J.C., *Strategic Portfolio Management*, Working Paper, nr 16, Brüssel, May 1976.

- Brownlie D., *Analiza otoczenia* [w:] *Podręcznik marketingu*, red. M.J. Thomas, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.
- Diffenbach J., *Corporate Environmental Analysis in Large US Corporations*, „Long Range Planning” 1983, nr 16 (3).
- Fahey L., King W.R., Narayanan V.K., *Environmental Scanning and Forecasting in Strategic Planning – the State of the Art*, „Long Range Planning”, luty 1981.
- Gierszewska G., Romanowska M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1994.
- Jain S.C., *Environmental Scanning in US Corporations*, „Long Range Planning” 1984, nr 17 (2).
- Kast F.E., Rosenzweig J.E., *Organization and Management: A Systems Approach*, McGraw-Hill, New York 1974.
- Kotler P., *Marketing. Analiza, planowanie, wdrożenie, kontrola*, Geberthner & Ska, Warszawa 1994.
- Kramer J., *Przewidywane zmiany w otoczeniu marketingowym polskich przedsiębiorstw po integracji z Unią Europejską* [w:] *Euromarketing. Przedsiębiorstwo i konsument w perspektywie integracji europejskiej*, Materiały IV Sympozjum Marketingu Międzynarodowego, red. nauk. J.W. Wiktor, Wydział Zarządzania AE w Krakowie, Kraków 2003.
- Kreikebaum H., *Strategiczne planowanie w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996.
- Lenz R., *Engledow Environment Analysis Units and Strategic Decision-making: A Field Study of Selected „Leading-edge” Corporations*, „Strategic Management Journal” 1986, nr 7.
- Murphy J., *Identifying Strategic Issues*, „Long Range Planning” 1989, nr 22 (2).
- Nanus B., *QUEST – Quick Environmental Scanning Technique*, „Long Range Planning” 1982, nr 15 (2).
- Niestrój R., *Zarządzanie marketingiem. Aspekty strategiczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Kraków–Warszawa 1996.
- Penc J., *Strategiczne zarządzanie*, Placet, Warszawa 1997.
- Pierścionek Z., *Strategia rozwoju firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996.
- Stubbart C., *Are Environmental Scanning Units Effective*, „Long Range Planning”, czerwiec 1982.
- Taylor J., *Competitive Intelligence: A Status Report on US Business Practices*, „Journal of Marketing Management” 1992, nr 8.
- Thomas P.S., *Environmental Scanning – the State of the Art*, „Long Range Planning”, luty 1980.
- West J., Olsen D., *Environmental Scanning, Industry Structure and Strategy Making: Concepts and Research in the Hospitality Industry*, „International Journal of Hospitality Management” 1989, nr 8 (4).

An Analysis of the Broader Environment (Macro-environment) of Enterprises

A company's success depends on the requirements imposed by its external environment. Every enterprise and its strategic business unit (SBU) operate in a distinct, specific (for that enterprise) environment, the features of which the enterprise must take into account in its strategic planning.

The purpose of this article is to present various viewpoints defining the indispensability and role of the macro-environment for an enterprise, where it constitutes an indispensable part of strategic analysis. The author devotes the main part of the discussion to the methodology of analysing the macro-environment, starting from a review of various concepts and models, defining a schematic outline of the analysis, discussing difficulties in conducting the analysis, and closing the discussion by defining the methods and techniques used for such an analysis.



biblioteka
główna UEK