

*Rafał Mazur*

## **ANALIZA OTOCZENIA PRZEDSIĘBIORSTWA JAKO ELEMENT ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO**

### **COMPANY ENVIRONMENT ANALYSIS AS A ELEMENT OF STRATEGIC MANAGEMENT**

Katedra Marketingu, Zachodniopomorski Uniwersytet Technologiczny w Szczecinie  
ul. Żołnierska 47, 71-210 Szczecin, e-mail: rafal.mazur@zut.edu.pl

**Abstract.** In this article author points important aspect of the company environment analysis as a source of information for making decisions, what is the key in strategic management. Author presents the results of research in the scope of environment analysis activities and possibility of the raise of qualifications in this scope in companies from the Zachodniopomorskie province.

**Słowa kluczowe:** otoczenie, zarządzanie strategiczne.  
**Key words:** environment, strategic management.

## **WSTĘP**

Na obecnym bardzo konkurencyjnym rynku konieczne jest przewidywanie i planowanie działań firmy, a także śledzenie zmian w otoczeniu, tzn. wśród klientów, konkurentów, dostawców itd. Przedsiębiorstwa, które chcą przetrwać, a tym bardziej rozwijać się, muszą więc analizować otoczenie firmy i przewidywać warunki, w których działają, a następnie uwzględnić uzyskane w ten sposób informacje w trakcie podejmowania kluczowych decyzji w przedsiębiorstwie. Słowem, konieczne staje się więc strategiczne zarządzanie.

Celem niniejszego artykułu jest ukazanie dużego znaczenia analizy otoczenia w zarządzaniu strategicznym, a także diagnoza sytuacji w zakresie analizowania otoczenia w przedsiębiorstwach zlokalizowanych w województwie zachodniopomorskim.

## **INFORMACJA W ZARZĄDZANIU STRATEGICZNYM**

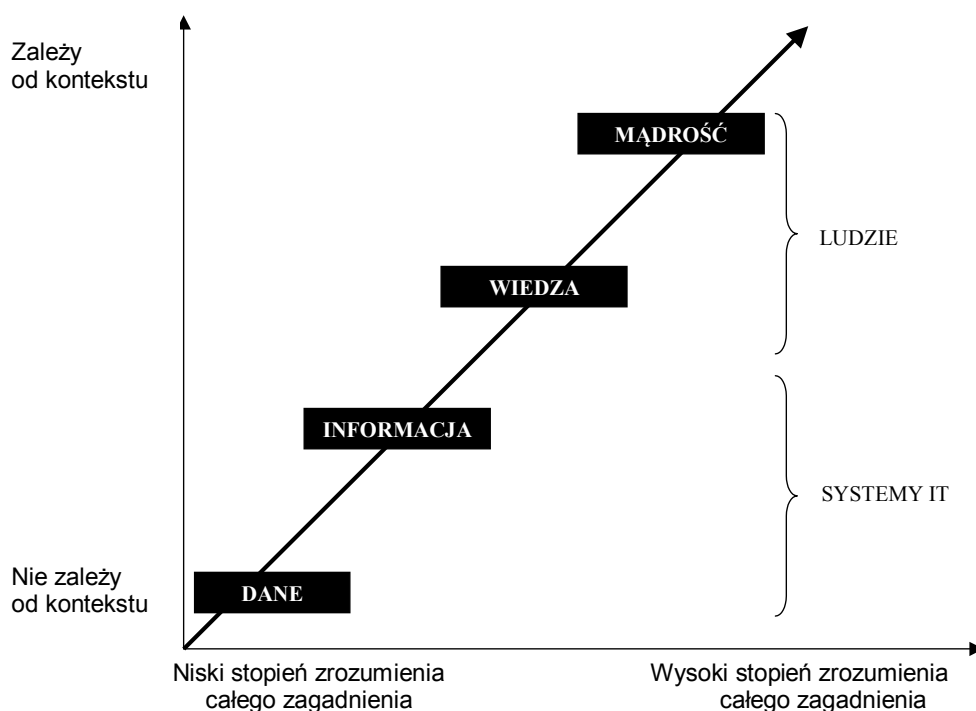
Poprzez zarządzanie strategiczne rozumieć należy proces informacyjno-decyzyjny (wspomagany funkcjami planowania, organizacji, motywacji i kontroli), którego celem jest rozstrzygnięcie o kluczowych problemach działalności przedsiębiorstwa, o jego przetrwaniu i rozwoju, ze szczególnym uwzględnieniem oddziaływań otoczenia i węzłowych czynników własnego potencjału wytwórczego (Stabryła 2007).

Proces zarządzania firmą polega na: gromadzeniu informacji, przygotowywaniu decyzji, decydowaniu, koordynowaniu, motywowaniu, komunikowaniu i kontrolowaniu. W procesie zarządzania podejmowane są różnego rodzaju decyzje, w tym operacyjne, taktyczne i strategiczne (Ignatiuk i Ignatiuk 2003). Warto zwrócić uwagę na to, że kluczową sprawą w procesie zarządzania jest uzyskanie informacji i podejmowanie trafnych decyzji, które doprowadzą przedsiębiorstwo do rozwoju.

Jak podają Koźmiński i Piotrowski (1997), strategia powinna być formułowana w sposób zwięzły, konkretny i zrozumiały dla wszystkich uczestników organizacji. Powinna być ona oceniana jeszcze przed wdrożeniem. Podstawowymi kryteriami oceny powinny być:

- wewnętrzną spójność i zgodność,
- zgodność z otoczeniem,
- odpowiedniość w stosunku do dostępnych zasobów,
- satysfakcjonujący poziom ryzyka,
- odpowiedni horyzont czasowy,
- wykonalność.

Jak już wspomniano, proces zarządzania strategicznego powinien zaczynać się od gromadzenia informacji. Uzyskanie wiedzy, dotyczącej otoczenia i warunków działania przedsiębiorstw, jest warunkiem koniecznym prawidłowego planowania i podejmowania trafnych decyzji, co z kolei może doprowadzić przedsiębiorstwo do rozwoju i mądrości (rys. 1).



Rys. 1. Dane, informacje, wiedza i mądrość – porównanie  
Źródło: Gospodarka oparta na wiedzy... (2002).

Jak wynika z rys. 1, na wiedzę składają się dane oraz informacje. Dane definiuje się jako niepołączone ze sobą fakty. W znaczeniu ogólnym należy przez nie rozumieć zestaw pojedynczych obiektywnych faktów dotyczących jakiegoś wydarzenia. Natomiast w kontekście organizacyjnym dane są sformalizowanymi zapisami dokonywanych transakcji lub znakami i obserwacjami zapisanymi na jakimś nośniku. Informacje natomiast to dane poddane kategoryzacji i klasyfikacji lub w inny sposób uporządkowane. Informacja ma nadawcę i odbiorcę, a jej podstawową rolą jest zmiana sposobu, w jaki odbiorca postrzega pewne zjawiska. Informacja ma przez to wpływ na jego osąd i zachowanie, co odróżnia ją od danych (Gospodarka oparta na wiedzy... 2002).

Posiadanie obszernej wiedzy teoretycznej na dany temat, popartej bogatym doświadczeniem, prowadzi do mądrości. Dane i informacje cechuje niski stopień zrozumienia zagadnień, natomiast wiedza i mądrość odzwierciedlają wysoki stopień zrozumienia zagadnień, co jest możliwe do osiągnięcia przy udziale ludzi, w przeciwieństwie do danych i informacji, które mogą być ulokowane na różnych nośnikach.

Każde przedsiębiorstwo powinno dążyć do pozyskiwania wiedzy i mądrości, gdyż to gwarantuje podejmowanie trafnych decyzji, a w dalszej konsekwencji rozwój firm. Konieczna jest więc szczegółowa analiza otoczenia, którą opisano w dalszej części.

## **OBSZARY ANALIZY STRATEGICZNEJ OTOCZENIA**

Przedsiębiorstwo jako wyodrębniony z otoczenia system stanowi zbiór podmiotów (ludzi) i obiektów (np. maszyn) wymieniających energię (poprzez wejścia i wyjścia zasileniowe) oraz informacje (poprzez wejścia i wyjścia informacyjne) między sobą (np. między poszczególnymi działami firmy) oraz z otoczeniem (ze światem zewnętrznym).

Jak trafnie wskazuje Zajączkowski (2005), otoczeniem przedsiębiorstwa jest to wszystko, co znajduje się poza wspomnianym systemem „przedsiębiorstwo” i może wywierać na niego wpływ (wykorzystując wejścia informacyjne i zasileniowe) lub to, na co ów system wywiera wpływ (używając wyjść informacyjnych i zasileniowych). Na otoczenie składają się zjawiska i procesy zachodzące na zewnątrz przedsiębiorstwa oraz różne podmioty działające obok niego.

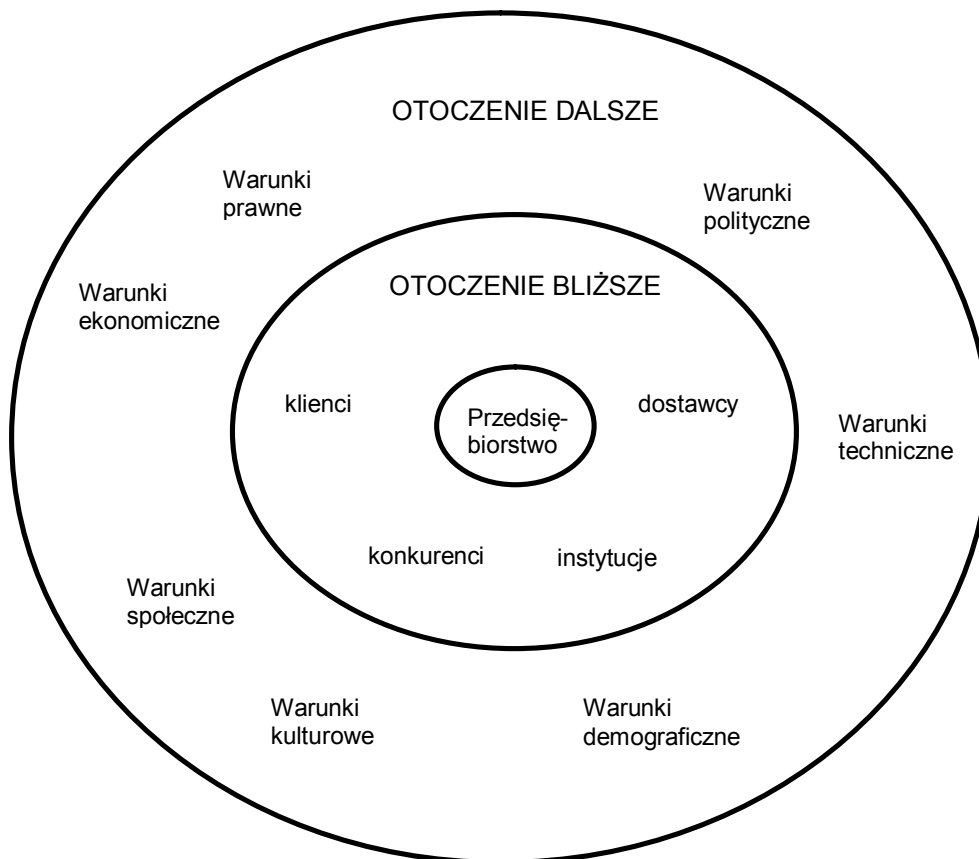
Obecny rynek coraz bardziej się zmienia, a konkurenci zaskakują odbiorców nowymi produktami, usługami, sposobami komunikacji i dystrybucji. Zmieniają się także warunki funkcjonowania przedsiębiorstw, w związku z czym należy stale analizować otoczenie po to, aby przewidywać różne zagrożenia oraz szanse i móc na nie odpowiednio wcześniej zareagować.

Jak zauważają Gierszewska i Romanowska (2003), „Analizy otoczenia są procesem monitorowania otoczenia organizacji w celu zidentyfikowania istniejących i przyszłych szans oraz zagrożeń, które mogą mieć wpływ na zdolność organizacji do osiągnięcia swych celów” (s. 33).

Bardzo ważne przed rozpoczęciem analizy otoczenia jest określenie jego struktury. Najczęściej otoczenie przedsiębiorstwa dzielone jest na (rys. 2):

- otoczenie bliższe – konkurencyjne; jest to mikrootoczenie, które odnosi się do systemów, z jakimi firma wchodzi w bezpośrednie związki;
- otoczenie dalsze – makrootoczenie, które odnosi się do warunków, w jakich funkcjonuje przedsiębiorstwo.

Aby podejmowane decyzje w przedsiębiorstwach były trafne, analizy otoczenia bliższego i dalszego powinny być prowadzone regularnie przez wyspecjalizowane komórki ewentualnie zlecane specjalizującym się w tych kwestiach firmom.



Rys. 2. Zakres analizy otoczenia  
Źródło: opracowanie własne na podstawie: Hill i Jons (1989).

## MATERIAŁ I METODY

W celu zdiagnozowania sytuacji w zakresie analizy otoczenia przez przedsiębiorstwa przeprowadzono w 2010 roku badania ankietowe wśród pracowników tychże przedsiębiorstw zatrudnionych w województwie zachodniopomorskim, studiujących w trybie niestacjonarnym na kierunku ekonomia w Zachodniopomorskim Uniwersytecie Technologicznym. Badaniom ankietowym zostało poddanych 146 osób z I roku studiów. Wszystkie ankietowane osoby pracowały w przedsiębiorstwach na terenie województwa zachodniopomorskiego. Wśród respondentów kobiety stanowiły 58,3% a mężczyźni – 41,7%. Zakłady pracy badanych zlokalizowane były przede wszystkim w małych miasteczkach (do 50 tys. mieszkańców) – 42,7% oraz dużym mieście (powyżej 200 tys. mieszkańców) – 32,1%. Zaledwie 8,2% respondentów wskazało, że przedsiębiorstwo, w którym pracują, znajduje się na wsi; 17% respondentów pracowało w miastach liczących 50–200 tys. mieszkańców. Spośród badanych w tzw. mikroprzedsiębiorstwach pracowało 27,1%, w małych i średnich firmach – 59,4%, a w dużych – 13,5%.

## WYNIKI

Pierwsze zadane pytanie dotyczyło przeprowadzania analizy otoczenia w przedsiębiorstwach. W tabeli 1 podano uzyskane odpowiedzi. Odpowiedzi na ww. pytanie są optymi-

styczne i wskazują, że pracownicy przedsiębiorstw zdają sobie sprawę z faktu, że funkcjonują w zmieniającym się otoczeniu i że muszą reagować na zmiany w nim zachodzące.

Tabela 1. Odpowiedzi na pytanie dotyczące przeprowadzania analiz otoczenia

Lp.	Czy w Państwa firmie przeprowadzane są analizy otoczenia przedsiębiorstwa?	Liczba odpowiedzi	Odpowiedzi [%]
1	Tak	146	100,0
2	Nie	0	0,0
3	Nie wiem	0	0,0
Razem		146	100,0

Kolejne pytanie dotyczyło częstotliwości przeprowadzania analiz otoczenia. Odpowiedzi respondentów przedstawiono w tab. 2. Wyniki wskazują, że prawie 35% podejmuje tego typu działania regularnie co kwartał, a prawie 20% – co pół roku.

Tabela 2. Odpowiedzi na pytanie dotyczące częstotliwości przeprowadzania analiz otoczenia

Lp.	Jak często w Państwa firmie przeprowadzana jest analiza otoczenia przedsiębiorstwa?	Liczba odpowiedzi	Odpowiedzi [%]
1	Co miesiąc	11	7,5
2	Co kwartał	51	34,9
3	Co pół roku	29	19,9
4	Raz w roku	28	19,2
5	Rzadziej niż raz w roku	27	18,5
6	Wcale	0	0,0
Razem		146	100,0

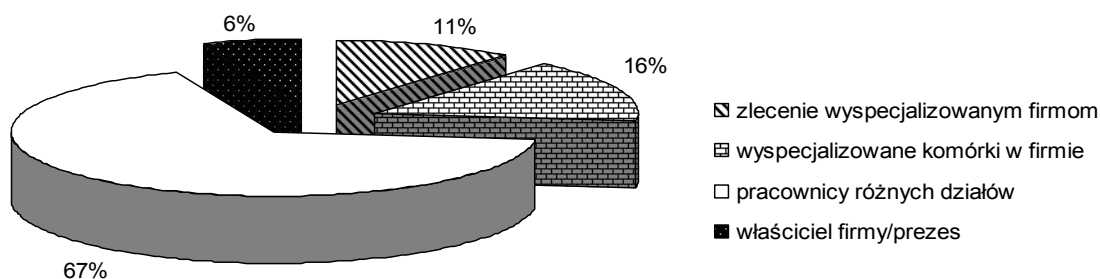
Następnie zapytano respondentów o zakres analiz otoczenia przeprowadzanych w przedsiębiorstwach (tab. 3).

Tabela 3. Odpowiedzi na pytanie dotyczące zakresu przeprowadzanych analiz otoczenia

Lp.	Jakie elementy otoczenia podlegają analizie w Państwa przedsiębiorstwie?	Liczba odpowiedzi	Odpowiedzi [%]
1	Prawne warunki funkcjonowania	46	31,5
2	Ekonomiczne warunki funkcjonowania	58	39,7
3	Demograficzne warunki funkcjonowania	22	15,1
4	Społeczne warunki funkcjonowania	34	23,3
5	Technologiczne warunki funkcjonowania	11	7,5
6	Inne warunki funkcjonowania	5	3,4
7	Konkurencja firmy	89	61,0
8	Klienci przedsiębiorstwa	92	63,0
9	Dostawcy surowców i materiałów	54	37,0
10	Inne	32	22,0

W przypadku ww. pytania możliwe było wskazanie kilku wariantów odpowiedzi. Najczęściej wskazywano, że analizie poddawani są klienci i konkurencja – ponad 60% respondentów.

Na pytanie o to, kto zajmuje się analizą otoczenia, najczęściej (67%), odpowiadano, że zajmują się tym dorywczo pracownicy różnych działów (rys. 3).



Rys. 3. Odpowiedzi na pytanie dotyczące podmiotu prowadzącego analizy w firmach

Z przeprowadzonych badań wynika, że niewiele (16%) badanych firm ma własne działy (komórki) zajmujące się analizą otoczenia. Stosunkowo rzadko (11%) respondenci wskazywali, że analiza otoczenia jest zlecana na zewnątrz – firmom specjalizującym się w tego typu działalności.

Bardzo ważne są konkretne metody wykorzystywane do analizy otoczenia. Zapytano więc o to respondentów, a otrzymane odpowiedzi podano w tab. 4. Prawie 30% respondentów wskazało, że najczęściej wykorzystuje analizę SWOT. Mimo że metoda ta służy do oceny strategicznej pozycji przedsiębiorstwa, pośrednio jednak korzysta z metody analizy makrootoczenia i otoczenia sektorowego.

Tabela 4. Odpowiedzi na pytanie dotyczące stosowanych metod analizy otoczenia

Lp.	Jaką metodę analizy otoczenia wykorzystują Państwo najczęściej?	Liczba odpowiedzi	Odpowiedzi [%]
1	Ekstrapolację trendów	3	2,1
2	Analizy luki strategicznej	6	4,1
3	Metody delfickie – opinie ekspertów	11	7,5
4	Metody scenariuszowe	32	21,9
5	Analizy atrakcyjności sektora	21	14,4
6	Analizy „pięciu sił” Portera	5	3,4
7	Analizę SWOT	42	28,8
8	Inne	26	17,8
Razem		146	100,0

Stosunkowo dużo wskazań (21,9%) odnotowano w przypadku metod scenariuszowych, a także analizy atrakcyjności sektora (14,4%).

Kolejne pytanie dotyczyło podnoszenia kwalifikacji pracowników poprzez udział w kursach i szkoleniach dotyczących metod analizy otoczenia w firmach; większość badanych (83,6%) udzieliła negatywnej odpowiedzi (tab. 5).

Tabela 5. Odpowiedzi na pytanie dotyczące podnoszenia kwalifikacji z zakresu metod analizy otoczenia

Lp.	Czy podnoszą Państwo kwalifikacje w zakresie metod analizy otoczenia poprzez udział w szkoleniach (kursach)?	Liczba odpowiedzi	Odpowiedzi [%]
1	Tak	24	16,4
2	Nie	122	83,6
Razem		146	100,0

Z kolei na pytanie, dotyczące potrzeby podnoszenia kwalifikacji poprzez organizowanie szkoleń na temat metod analizy otoczenia, większość respondentów (71,2%) udzieliła pozytywnej odpowiedzi (tab. 6).

Tabela 6. Odpowiedzi na pytanie dotyczące potrzeby podnoszenia kwalifikacji z zakresu metod analizy otoczenia

Lp.	Czy istnieje potrzeba podnoszenia kwalifikacji w Państwa firmach?	Liczba odpowiedzi	Odpowiedzi [%]
1	Tak	104	71,2
2	Nie	42	28,8
Razem		146	100,0

Jednak prawie 29% nie dostrzega takiej potrzeby, co może świadczyć o niskiej świadomości dotyczącej potrzeby diagnozy sytuacji w otoczeniu przedsiębiorstwa.

## WNIOSKI

Jak wynika z badań, świadomość dotycząca potrzeby przeprowadzania analiz otoczenia jest duża; pracownicy zdają sobie sprawę z tego, że ciągle obserwowanie zmian zachodzących w otoczeniu i analizowanie warunków, w jakich funkcjonują organizacje, jest warunkiem podejmowania trafnych decyzji.

Z kolei na pytanie o częstotliwość przeprowadzanych analiz prawie 38% respondentów odpowiedziało, że przeprowadzane są one co roku lub rzadziej. Wydaje się, że jest to niewystarczające, szczególnie obecnie, na zmieniającym się rynku.

Bardzo niepokojącym zjawiskiem jest natomiast to, że analizą otoczenia w 67% przypadków zajmują się dorywczo pracownicy różnych działów i szczebli. Wskazuje to na niezbyt profesjonalne podejście do kluczowych kwestii w przedsiębiorstwach. Zaledwie 17% respondentów wskazało, że analizę otoczenia prowadzi wyspecjalizowana komórka, a 11% – że zleca się ją zewnętrznym firmom.

Warto dodać, że według ponad 71% respondentów powinno się podnosić kwalifikacje w zakresie analiz otoczenia; tymczasem ponad 83% badanych nie bierze udziału w odpowiednich kursach i szkoleniach.

Reasumując, można stwierdzić, że sytuacja przedsiębiorstw pod względem prowadzenia analiz otoczenia nie jest zbyt dobra. Należy podejmować działania mające na celu uświadamianie osobom zarządzającym przedsiębiorstwami konieczności prowadzenia regularnych analiz otoczenia oraz zwracanie uwagi na podnoszenie kwalifikacji personelu zajmującego się tymi kwestiami. Takie podejście zwiększy prawdopodobieństwo podejmowania trafnych decyzji i osiągnięcia założonego przez przedsiębiorstwo celu.

**PIŚMIENNICTWO**

- Gierszewska G., Romanowska M.** 2003. Analiza strategiczna przedsiębiorstwa. Warszawa, PWE, 34.
- Gospodarka oparta na wiedzy – stan, diagnoza i wnioski dla Polski. Ekspertyza Instytutu Zarządzania Wiedzą w Krakowie na zlecenie Departamentu Strategii Gospodarczej Ministerstwa Gospodarki.** 2002. Kraków, Instytut Zarządzania Wiedzą w Krakowie, 13–14.
- Hill Ch.W., Jones G.R.** 1989. Strategic management theory. An Integrated Approach. Boston, Houghton Mifflin Co., 61.
- Ignatiuk S., Ignatiuk S.** 2003. Zarządzanie strategiczne w świetle teorii i praktyki. Białystok, Wydaw. Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, 12.
- Stabryła A.** 2007. Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy. Warszawa, PWN, 11.
- Zajączkowski M.** 2005. Marketing-mix. Produkt i cena. Szczecin, Wydaw. Lega, 85–86.
- Zarządzanie, teoria i praktyka.** 1997. Red. A.K. Koźmiński, W. Piotrowski. Warszawa, PWN, 168–170.