

Wprowadzenie

Sukces każdego przedsiębiorstwa jest uwarunkowany wymaganiami, jakie narzuca mu otoczenie. Otoczenie współczesnego przedsiębiorstwa charakteryzuje się wysoką niepewnością, zmiennością oraz złożonością. Warunki, w jakich funkcjonują przedsiębiorstwa, cechuje ostra konkurencja, szybki rozwój technologii, wzrost przepływu informacji, globalna skala działania, dlatego organizacje zmuszone są do coraz szerszej i bardziej wnikliwej analizy otoczenia. Rozwój gospodarczy państw w ostatnich latach, a zwłaszcza procesy globalizacyjne oraz związany z nimi wzrost konkurencyjności, uświadamiają przedsiębiorcom konieczność szerszego uwzględniania zjawisk zewnętrznych w procesie opracowywania strategii działania. Każdy podmiot funkcjonuje w odmiennym, specyficznym otoczeniu, którego cechy musi uwzględnić w swoich strategicznych działaniach, gdyż to właśnie w nim tkwią siły, które bezpośrednio i pośrednio wpływają na cel, struktury, plany, procedury i rynki podmiotów gospodarczych.

Znaczenie organizacji działających w otoczeniu globalnym stale rośnie. Biorze się to stąd, że zacierają się granice między organizacjami a ich otoczeniem uwarunkowane koniecznością kooperacji, utrzymania racjonalnych łańcuchów dostaw oraz powiązań kapitałowych wynikających z postępującej integracji gospodarczej. Pozycja konkurencyjna podmiotów międzynarodowych kształtuje się na wielu rynkach, a silny wpływ mają na nią problemy zróżnicowania kulturowego. Tradycyjne zasoby podmiotów gospodarczych mają coraz mniejsze znaczenie, coraz bardziej istotne stają się zasoby niematerialne w procesie budowania przewagi konkurencyjnej i dostępu do informacji. Kluczowego znaczenia nabiera też problem sterowania informacjami, wykorzystania nowoczesnych rozwiązań informatycznych i potencjału sztucznej inteligencji.

W tych warunkach narasta potrzeba monitorowania otoczenia, przeprowadzania jego szczegółowych i wielowymiarowych analiz mających na celu identyfikację szans i zagrożeń, słabych i mocnych stron, procesów i trendów oraz predykcji przyszłości. Potrzeba analizy otoczenia jest tym pilniejsza, im większe jest przedsiębiorstwo i im większy jest zasięg jego działania. Małe podmioty gospodarcze mają potrzebę monitorowania otoczenia krajowego, duże firmy funkcjonujące na rynku globalnym powinny monitorować otoczenie zarówno krajowe, jak i międzynarodowe. W warunkach globalizacji żadna organizacja

nie osiągnie sukcesu, jeśli w swojej działalności nie będzie dążyć do spełniania standardów przyjętych przez liderów rynkowych w danej dziedzinie. Musi je zatem poznać i ocenić pod kątem ich wykorzystania do poprawy swojej konkurencyjności na rynku globalnym.

Otoczenie współczesnych organizacji musi być analizowane w ujęciu dynamicznym, przy wykorzystaniu różnych metod. Metody te dostarczają informacji ułatwiających przystosowanie się do zmian zachodzących w środowisku rynkowym, podejmowanie stosownych działań zapobiegawczych lub dostosowawczych. Służą do podejmowania trafnych decyzji zarządczych dotyczących efektywnego wykorzystania zasobów, oszczędności energii i zwiększenia skuteczności działań na rynkach zagranicznych oraz są podstawą długoterminowych decyzji strategicznych. Zadaniem analizy otoczenia jest informowanie i ostrzeganie menedżerów różnych szczebli przedsiębiorstwa o sytuacji na rynku w sektorze, branży, gałęzi, gospodarce narodowej i światowej.

Analiza otoczenia dotyczy przede wszystkim przyszłości, co sprawia, że wyniki takich analiz są obciążone wysokim stopniem niepewności. Narzuca to konieczność właściwego doboru metod badania i pozyskiwania informacji z wiarygodnych źródeł. W literaturze metody te ujmują się najczęściej w trzech grupach: metody analizy makrootoczenia, metody analizy mikrootoczenia i metody zintegrowane – wykorzystywane do równoczesnego monitorowania makro- i mikrootoczenia. Takie ujęcie metod zostało wykorzystane w niniejszym opracowaniu.

Książka powstała na podstawie krytycznej analizy literatury dotyczącej sposobów prezentowania otoczenia i metod jego analizy z punktu widzenia różnych teorii funkcjonujących w ramach nauk organizacji i zarządzania oraz ekonomii. Jej celem jest wyposażenie odbiorcy w wiedzę o metodach badania makro- i mikrootoczenia ze szczególnym uwzględnieniem otoczenia ekonomicznego, możliwych do zastosowania w przedsiębiorstwach w celu optymalizacji procesu planowania, formułowania strategii i jej realizacji. Wiedza ta ułatwi menedżerom właściwy dobór metod badania i pozyskiwania informacji z wiarygodnych źródeł. Jest to niezwykle ważne w warunkach dużej zmienności otoczenia i ograniczonej przewidywalności jego wpływu na funkcjonowanie przedsiębiorstw.

W pierwszym rozdziale przedstawiono podstawy teoretyczne otoczenia przedsiębiorstw. Otoczenie przedsiębiorstw jest różnie rozumiane w literaturze przedmiotu. Usystematyzowano i sklasyfikowano pojęcia otoczenia oraz uzasadniono konieczność jego badania z punktu widzenia teorii organizacji. Wynika to z potrzeby znajomości jego parametrów w celu poprawnego budowania i realizacji strategii zapewniającej konkurencyjność na rynku, przetrwania w okresie dekonunktury i rozwoju w sprzyjających warunkach rynkowych. Trzeba zauważyć, że podmiot nie ma możliwości wpływu na makrootoczenie, może

natomiast podejmować próby oddziaływania na wybrane segmenty otoczenia bliższego, ale musi je najpierw dobrze rozpoznać. Potrzeba taka dotyczy również integracji otoczenia z podmiotami gospodarczymi i ich wpływu na otoczenie. Segmenty otoczenia są w literaturze klasyfikowane według różnych kryteriów. Ich systematyka pozwala na dobór najbardziej racjonalnego podziału z punktu widzenia badań jego parametrów. Może to być przydatne w kształtowaniu postaw i zachowań menedżerów w warunkach turbulencji otoczenia czy pojawiających się szoków kryzysowych, a więc zdarzeń nieprzewidywalnych, które wpływają na sytuację podmiotów na rynku.

W rozdziale drugim pokazano ideę i sposób wykorzystania podstawowych metod badania makrootoczenia. Celem tego rozdziału jest zaprezentowanie podejścia do analizy otoczenia dalszego z punktu widzenia teorii planowania / zarządzania strategicznego. Ramy otoczenia dalszego wywodzą się bowiem z teorii organizacji, natomiast zastosowanie metod planowania / zarządzania strategicznego może być istotne dla oceny wpływu poszczególnych interesariuszy na funkcjonowanie organizacji. Przegląd literatury dotyczył metod badania poszczególnych elementów makrootoczenia. W pierwszej kolejności opisano istotę i obszary zastosowania metody PEST i jej odmian, metody scenariuszowe obejmujące: scenariusze symulacyjne, scenariusze możliwych zdarzeń, stanów otoczenia oraz procesów w otoczeniu. Kolejno zaprezentowane zostały metody: luki strategicznej, ekstrapolacji trendów, delficka oraz metoda QUEST stanowiąca jej rozwinięcie dla podmiotów funkcjonujących w burzliwym otoczeniu. Całość rozdziału zamykają rozważania dotyczące wieloaspektowego wykorzystania metody *foresight*. Podmioty gospodarcze oraz badacze otoczenia mogą z zestawu prezentowanych i opisanych syntetycznie metod badania otoczenia dalszego dobrać metody stosownie do specyfiki swojej działalności. Inne parametry otoczenia i metody ich badania będą istotne dla branż poddanych dynamicznym zmianom otoczenia pod wpływem sił rynkowych, inne zaś dla podmiotów funkcjonujących w bardziej stabilnym otoczeniu. Zmiany otoczenia wpływają na różne sektory w niejednakowym stopniu. Przykładowo pandemia SARS-CoV-2 miała ogromny wpływ na sektor hotelarski czy gastronomię, w mniejszym zaś stopniu wpłynęła na produkcję w przemyśle spożywczym czy wydobywcie węgla.

Rozdział trzeci dotyczy metod badania mikrootoczenia z punktu widzenia teorii konkurencji (w ramach planowania / zarządzania strategicznego) oraz warunków funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstwa w danej branży lub na określonym rynku. Cel i sposób badania są analogiczne do poprzednich rozdziałów. Opisano czynniki bezpośrednio lub pośrednio związane z daną organizacją. Badaniem objęto podmioty gospodarcze mające z firmą powiązania kooperacyjne lub konkurencyjne, czyli klientów, dostawców, obecnych i potencjalnych konkurentów oraz innych interesariuszy zewnętrznych, głównie

sojuszników strategicznych (media, stowarzyszenia gospodarcze, instytucje naukowe, organizacje ekologiczne), związki zawodowe, społeczności lokalne, administrację lokalną, instytucje regulujące i egzekwujące prawo. Zależności między elementami mikrootoczenia stanowią o strukturze branży, w której działa dane przedsiębiorstwo. W rozdziale zostały zaprezentowane podstawowe metody badania mikrootoczenia, takie jak mapa grup strategicznych, koncepcja klastrów, model pięciu sił Portera, analiza krzywej doświadczeń, profil i punktowa ocena sektora czy koncepcje cyklu życia sektora.

W rozdziale czwartym opisano metody zintegrowane. Są one wspólnym dorobkiem teorii planowania / zarządzania strategicznego, konkurencji i podejścia systemowego. Celem rozdziału było scharakteryzowanie różnorodności podejścia systemowego w metodach stosowanych do badania otoczenia. Analizy dokonano poprzez egzemplifikację wybranych metod łączących podejście systemowe z zaprezentowanymi nurtami teoretycznymi. Coraz większa zmienność i złożoność otoczenia narzucają konieczność wykorzystania do jego badania metod zintegrowanych pozwalających na równoczesne ustalenie parametrów makro- i mikrootoczenia. Metody te mają charakter interdyscyplinarny i łączą różne podejścia teoretyczne.

Reasumując, zaprezentowane w niniejszym opracowaniu uwagi dotyczące narzędzi i metod monitorowania makro- i mikrootoczenia powinny skłonić Czytelnika do refleksji nad potrzebą monitorowania otoczenia, racjonalnego doboru metod analizy pozwalających uchwycić determinanty zmian otoczenia, ich częstotliwość oraz specyfikę otoczenia podmiotów różnych branż. Siła oddziaływania otoczenia na przedsiębiorstwa będzie w różnym stopniu warunkowana segmentami makrootoczenia: ekonomicznymi, prawnymi, technologicznymi, infrastrukturalnymi czy środowiskowymi. Oddziaływanie tych segmentów makrootoczenia na konkurencyjność podmiotu będzie zależać od specyfiki branży, w której podmiot funkcjonuje.