

Andrzej Niemiec  
Agata Sierpińska-Sawicz

# Metody monitorowania makro- i mikrooczenia przedsiębiorstwa

WYDAWNICTWO UEP



UNIwersytet  
EKONOMICZNY  
W POZNANIU

**Andrzej Niemiec**  
**Agata Sierpińska-Sawicz**



**Metody monitorowania  
makro- i mikrootoczenia  
przedsiębiorstwa**

**WYDAWNICTWO UEP**



UNIWERSYTET  
EKONOMICZNY  
W POZNANIU

Poznań 2024





# NAUKA DLA SPOŁECZEŃSTWA

Publikacja dofinansowana ze środków budżetu państwa w ramach programu Ministra Edukacji i Nauki pod nazwą „Nauka dla Społeczeństwa” nr projektu NdS/543640/2021/2022 kwota dofinansowania 24 000 zł całkowita wartość projektu 699 200 zł.

## Komitet Redakcyjny

Barbara Borusiak, Szymon Cyfert, Bazyli Czyżewski, Aleksandra Gawel (przewodnicząca),  
Tadeusz Kowalski, Piotr Lis, Krzysztof Malaga, Marzena Remlein,  
Eliza Szybowicz (sekretarz), Daria Wieczorek

## Recenzja

Katarzyna Szopik-Depczyńska

## Projekt okładki


Piotr Gołębiak

## Redakcja i korekta

Dariusz Grześ

## Autorzy

 Andrzej Niemiec: rozdział 3, 4

 Agata Sierpińska-Sawicz: wstęp, rozdział 1, 2, zakończenie

**Sugerowane cytowanie:** Niemiec, A. i Sierpińska-Sawicz, A. (2024). *Metody monitorowania makro- i mikrootoczenia przedsiębiorstwa*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.  
<https://doi.org/10.18559/978-83-8211-225-2>

ISBN 978-83-8211-224-5

eISBN 978-83-8211-225-2

<https://doi.org/10.18559/978-83-8211-225-2>

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu  
Poznań 2024



Ta książka jest udostępniana na licencji Creative Commons – Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 4.0 Międzynarodowe

WYDAWNICTWO UNIwersytetu Ekonomicznego w POZnanIU

ul. Powstańców Wielkopolskich 16, 61-895 Poznań

tel. 61 854 31 54, 61 854 31 55

<https://wydawnictwo.ue.poznan.pl>, e-mail: [wydawnictwo@ue.poznan.pl](mailto:wydawnictwo@ue.poznan.pl)

adres do korespondencji: al. Niepodległości 10, 61-875 Poznań

Skład: Wydawnictwo eMPI<sup>2</sup>

Reginaldo Cammarano

Druk: Zakład Graficzny Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu

ul. Towarowa 53, 61-896 Poznań, tel. 61 854 38 06

# Spis treści

<b>Wprowadzenie</b> .....	7
<b>Rozdział 1</b>	
<b>Teoretyczne podstawy identyfikacji i klasyfikacji otoczenia</b> .....	11
1.1. Istota otoczenia i jego cechy.....	11
1.2. Systematyka otoczenia przedsiębiorstw.....	17
1.3. Potrzeba monitorowania otoczenia.....	28
1.4. Problemy interakcji przedsiębiorstwa z otoczeniem.....	34
Bibliografia.....	38
<b>Rozdział 2</b>	
<b>Metody analizy makrootoczenia</b> .....	41
2.1. Systematyka metod analizy makrootoczenia.....	41
2.2. Ocena otoczenia metodą PEST i jej rozwinięciami .....	44
2.3. Metody scenariuszowe .....	47
2.4. Metoda luki strategicznej.....	52
2.5. Metoda ekstrapolacji trendów .....	55
2.6. Zakres wykorzystania metody delfickiej.....	57
2.7. Metoda QUEST.....	60
2.8. Strukturalna analiza sektora według Portera – diament Portera .....	62
2.9. Obszary badań otoczenia metodą foresight.....	66
Bibliografia.....	72
<b>Rozdział 3</b>	
<b>Metody analizy mikrootoczenia</b> .....	75
3.1. Mapa interesariuszy.....	75
3.2. Znaczenie idei sektora w analizie mikrootoczenia.....	81
3.3. Mapa grup strategicznych.....	85
3.4. Koncepcja klastrów .....	92
3.5. Analiza pięciu sił Portera.....	97
3.6. Analiza krzywej doświadczeń .....	106
3.7. Profil ekonomiczny sektora .....	108
3.8. Analiza konkurencyjności z zastosowaniem punktowej oceny atrakcyjności sektora .....	110
3.9. Koncepcja cyklu życia sektora .....	119
Bibliografia.....	124

<b>Rozdział 4</b>	
<b>Metody zintegrowane na potrzeby badania makro- i mikrootoczenia</b> .....	130
4.1. Proces skanowania środowiska.....	130
4.2. Analiza SWOT.....	131
4.3. Analiza ASTRA.....	136
4.4. Metoda refleksji strategicznej.....	136
4.5. Macierz SPACE.....	138
4.6. Analiza otoczenia w ramach <i>hoshin kanri</i> .....	140
4.7. Metody portfelowe oceny pozycji strategicznej przedsiębiorstwa w otoczeniu.	145
Bibliografia.....	156
<b>Zakończenie</b> .....	159
<b>Spis tabel</b> .....	163
<b>Spis rysunków</b> .....	164
<b>Methods of monitoring macro- and micro-environments (Summary)</b> .....	165

## 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 dekonjunktury 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 uwarunkowana segmentami makrootoczenia: ekonomicznymi, prawnymi, technologicznymi, infrastrukturalnymi czy środowiskowymi. Oddziaływanie tych segmentów makrootoczenia na konkurencyjność podmiotu będzie zależać od specyfiki branży, w której podmiot funkcjonuje.

## Rozdział 1

# Teoretyczne podstawy identyfikacji i klasyfikacji otoczenia

### 1.1. Istota otoczenia i jego cechy

W literaturze przedmiotu nie ma jednoznacznej definicji otoczenia organizacji, co znacznie utrudnia prowadzenie jego analizy i racjonalne określenie jego granic. W związku z tym zarówno w literaturze, jak i praktyce gospodarczej otoczenie jest różnie definiowane. Obejmuje ono wszystko to, co zawiera się w jego środowisku zewnętrznym. W jego skład wchodzi zjawiska i procesy zachodzące w tym środowisku oraz elementy o charakterze podmiotowym. Wszystkie komponenty otoczenia tworzą określone warunki działania przedsiębiorstwa i wywierają wpływ na całe przedsiębiorstwo albo na jego części. Istotne jest, że zależność występująca pomiędzy otoczeniem a przedsiębiorstwem nie jest jednokierunkowa – otoczenie oddziałuje bowiem na przedsiębiorstwo, a przedsiębiorstwo oddziałuje na otoczenie (Wach, 2008).

Otoczenie to wszystkie obiekty, procesy i zjawiska, które znajdują się poza formalnymi granicami każdej organizacji (Płoszajski, 2008, s. 53). Natomiast Obłój (2007, s. 103) uważa, że otoczenie to skomplikowany system wielu trendów, zdarzeń, rynków, które tworzą kontekst działania firmy. Według Stonera i współautorów (2001, s. 79) otoczenie stanowią wszystkie elementy znajdujące się poza organizacją, mające związek z jej funkcjonowaniem, w tym elementy bezpośrednio lub pośrednio na nią oddziałujące. Oznacza to, że każdy podmiot funkcjonuje w określonym otoczeniu. Oddziałując na otoczenie, utrzymuje się dzięki niemu, ale również otoczenie stwarza mu określone szanse i zagrożenia. Jasiński (2005, s. 15) podkreśla, że otoczenie jest pewnym systemem składającym się z różnych elementów oraz wzajemnych, często niezwykle skomplikowanych powiązań, relacji pomiędzy tymi elementami. Relacje te zachodzą w różnych kierunkach, zyskują na sile lub ulegają osłabieniu, co powoduje ciągłe zmiany, drgania i przepływy w ramach systemu, jakim jest otoczenie. Każdy z autorów zajmujących się otoczeniem stara się podkreślić dodatkowe cechy, które je charakteryzują. Otoczenie przedsiębiorstwa to wszystkie zjawiska, procesy

i podmioty, które nie wchodzą w skład przedsiębiorstwa, ale są z nim związane poprzez proces wzajemnego oddziaływania. Kompatybilny rozwój z otoczeniem i dynamiczne sprzężenia zwrotne pozwalają budować wartość przedsiębiorstwa, zwłaszcza jego wartość rynkową (Urbankowska-Sojkin i in., 2007, s. 104).

Bardzo szeroką definicję otoczenia prezentują Matejun i Nowicki (2013, s. 153). Otoczenie danej organizacji można zdefiniować jako ogół warunków i wzajemnych zależności różnorodnych elementów (w tym innych organizacji), sfer, zjawisk, procesów, trendów, które nie wchodzą w skład rozpatrywanego systemu organizacyjnego i pozostają poza jego bezpośrednią kontrolą, ale są z nim związane, czyli wywierają wpływ na daną organizację oraz/lub podlegają wpływowi zachowań, podejmowanych działań i decyzji, procesów zarządzania, rozwiązań strukturalnych oraz perspektyw rozwojowych danej organizacji. Najogólniej dla celów niniejszej monografii można przyjąć, że otoczenie to zbiór procesów, czynników i ogółu warunków oraz wzajemnych zależności stale zmieniających się, które wywierają wpływ na funkcjonowanie organizacji. Te różnorodne elementy podmiot musi uwzględnić w swojej działalności, przy czym na część z nich ma wpływ i może budować z nimi racjonalne relacje, część zaś jest niezależna.

Do opisu otoczenia zwykle używa się trzech kategorii – dynamizmu, wrogości i złożoności. Dynamizm stawia się naprzeciw stabilności i jest interpretowany jako nieprzewidywalność tempa zmian w sektorze oraz niepewność zachowania klientów (Li i Liu, 2014, za Głód i Raczyńska, 2022, s. 5). Złożoność traktowana jako hojność odnosi się do stopnia, w jakim zasoby są dostępne dla przedsiębiorstwa w porównaniu do konkurencji. Dynamizm objawia się w obrotach firmy, nieprzewidywalności czy braku gotowych rozwiązań, braku gotowych wzorców postępowania – jest najlepszym miernikiem zmian zachodzących w otoczeniu. Hojność otoczenia jest z kolei rozumiana jako miara wielkości jego wpływu na kształtowanie trwałego wzrostu przedsiębiorstwa, umożliwia ona pozyskanie zasobów i identyfikowanie okazji prowadzących do uzyskania przewagi konkurencyjnej (Głód i Wronka-Pośpiech, 2022, s. 51–52).

Otoczenie organizacji może być, w zależności od sektora, bardziej lub mniej turbulentne, złożone i nieprzewidywalne. Ansoff (1985, za Staniec, 2017, s. 72) prezentuje pogląd, że turbulencja otoczenia przedsiębiorstwa stale wzrasta, i wyróżnia cztery zasadnicze tendencje ją określające:

- wzrost nowości zmiany – ważne wydarzenia w firmie coraz bardziej odbiegają od doświadczenia pracowników;
- wzrost intensywności otoczenia – rozpoznanie i utrzymanie relacji między przedsiębiorstwem a jego partnerami wymaga intensyfikacji zaangażowania zasobów i uwagi kierownictwa;

- wzrost szybkości zmian otoczenia – zmiany są szybkie i pojawiają się często, przez co przedsiębiorstwo musi się ciągle dostosowywać do zmieniających się warunków;
- rosnąca złożoność otoczenia – wydarzenia stają się coraz mniej przewidywalne.

Zewnętrzne środowisko funkcjonowania współczesnych organizacji charakteryzuje się pewnymi szczególnymi cechami, są to (Matejun i Nowicki, 2013, s. 152 –221):

1. Struktura, która wiąże się z występowaniem w otoczeniu określonych elementów, sfer, zjawisk, procesów, trendów oraz ich wzajemnych powiązań i zależności. Uzupełnieniem tej rozpatrywanej z punktu widzenia organizacji cechy jest poziom, odległość i kierunek interakcji zachodzących między systemem organizacyjnym a jego środowiskiem zewnętrznym. Ujęcie to stanowi podstawę do wyodrębnienia otoczenia bliższego oraz dalszego.
2. Złożoność, która wyraża liczbę, stopień skomplikowania i różnorodności elementów występujących w środowisku zewnętrznym. Ważnym wymiarem tej cechy stają się również wzajemne powiązania i relacje zachodzące pomiędzy poszczególnymi elementami, wymiarami i płaszczyznami otoczenia. Cecha ta stanowi podstawę do podziału środowiska zewnętrznego na otoczenie proste i złożone.
3. Zmienność, która wyraża się poprzez szybkość i dynamikę zmian zachodzących w środowisku zewnętrznym. Na podstawie tej cechy wyodrębnia się określone rodzaje otoczenia ze względu na poziom i zakres zachodzących zmian.
4. Niepewność, która wynika ze zmienności i niestabilności otoczenia, jest związana z określonymi trudnościami w przewidywaniach przyszłego kształtu i potencjału środowiska zewnętrznego.
5. Potencjał, który jest związany ze zdolnością otoczenia do stwarzania organizacji możliwości trwania, regularnego wzrostu lub rozwoju. W tym ujęciu można mówić o otoczeniu o niskim bądź wysokim potencjale.
6. Występowanie szans i zagrożeń, co stanowi konkretyzację potencjału otoczenia w warunkach jego zmienności i złożoności. Wyzwaniem dla organizacji jest podejmowanie decyzji dotyczących reakcji na pojawiające się szanse i zagrożenia.
7. Wieloaspektowość, która wyraża się różnym wpływem określonych elementów otoczenia na poszczególne organizacje. Cecha ta wiąże się z subiektywizmem postrzegania środowiska zewnętrznego przez menedżerów, z których

niektórzy w danym zjawisku lub trendzie zauważają szanse, natomiast inni widzą zagrożenie dla funkcjonowania organizacji.

8. Przestrzeń, która jest związana z fizyczną rozległością otoczenia i wiąże się z występowaniem w niej określonych elementów i trendów oraz przebiegiem różnorodnych zjawisk i procesów w ramach określonego otoczenia. Cecha ta pozwala na wyróżnienie otoczenia lokalnego, regionalnego, krajowego, międzynarodowego czy globalnego.
9. Czas, który określa kolejność zdarzeń oraz odstępy między zdarzeniami zachodzącymi w otoczeniu. Na podstawie tej cechy można wyróżnić otoczenie przeszłe, obecne oraz przyszłe.
10. Kontekstowość uwarunkowań, która wyraża się koniecznością rozpatrywania otoczenia w określonym kontekście. Zewnętrzne środowisko organizacji jest zawsze związane z konkretnymi warunkami występującymi w czasie i przestrzeni i dlatego różnicuje się je np. w zależności od kraju lub regionu. Stwarza to konieczność uwzględniania tych specyficznych warunków w analizach interakcji zachodzących między organizacjami a ich środowiskiem zewnętrznym.

Przedstawione powyżej cechy stanowią podstawę do wyodrębnienia określonych płaszczyzn i rodzajów otoczenia organizacji, które zostaną zaprezentowane w następnym punkcie rozdziału.

Współczesne otoczenie biznesu charakteryzuje się silną dynamiką i złożonością, niezależnie od tego, czy mowa jest o gospodarce krajowej, czy też globalnej. Grupy czynników, które determinują współczesne otoczenie podmiotów, są niezmiennie (Zirra, 2015, s. 70). Chodzi tu o czynniki ekonomiczne, społeczne, polityczne, prawne, demograficzne i kulturowe. Natomiast nieuniknione są zmiany w poszczególnych elementach tych grup. W ciągu ostatnich dekad wiele wydarzeń i trendów wpłynęło na kształtowanie otoczenia przedsiębiorstw, a do najważniejszych z nich należy zaliczyć: technologię, media społecznościowe, ataki terrorystyczne (Fogliasso, 2016, za Otolą, 2017, s. 327). Bycie konkurencyjnym na rynku wymaga od zarządzających przedsiębiorstwem akceptacji, zrozumienia zachodzących przemian, a także elastyczności w działaniach.

W wyniku dokonujących się przeobrażeń otoczenie współczesnych organizacji staje się coraz bardziej (Cielemęcki i Bombiak, 2016, s. 135):

- rozległe, na skutek zachodzących procesów globalizacji;
- zróżnicowane, gdyż pojawiają się coraz bardziej wyspecjalizowane przedsiębiorstwa, specyficzne nisze rynkowe, klienci zgłaszający zapotrzebowanie na zaspokajanie zróżnicowanych potrzeb itp.;
- niestabilne, na co wpływa m.in. coraz krótszy okres życia produktów, nasilająca się konkurencja, wzrastająca liczba wynalazków;



- kompleksowe, gdyż powyższe procesy stają się coraz bardziej współzależne.

Obecnie firmy działają na rynku w warunkach słabo przewidywalnego otoczenia. Wzrost złożoności i turbulencji otoczenia nastąpił w wyniku pandemii COVID-19 i wojny w Ukrainie, skutkujących przerwaniem łańcuchów dostaw czy zaburzeń na rynku surowców, zwłaszcza energetycznych. Trudno jest przewidzieć długość trwania i skutki rozpoczętej wojny na Bliskim Wschodzie, która może wpłynąć na ceny ropy naftowej oraz spowodować zaburzenia w regularności jej dostaw. Zmiany otoczenia są częste i dlatego trudny jest do przewidzenia ich przebieg. Wielu autorów podkreśla wyraźnie zauważalny wzrost złożoności otoczenia zarówno pod względem globalnych uwarunkowań, jak i czynników na nie wpływających.

Pomiędzy otoczeniem a przedsiębiorstwem nie istnieje żadna naturalna granica. Według Schreyöggga przedsiębiorstwo jako system różni się od swojego otoczenia tylko mniejszą złożonością (Skonieczny, 2005, s. 225), specjalizuje się w jednej lub w kilku dziedzinach, co gwarantuje mu potencjał rozwojowy. Zbyt duża dywersyfikacja działalności przedsiębiorstwa zmniejsza wpływ na kontrolę i sterowanie systemem i upodabnia je do otoczenia. Przedsiębiorstwo przez specyfikę swojej działalności samo wyznacza teoretyczne granice własnego systemu w odniesieniu do poszczególnych segmentów otoczenia i rzadko są one stabilne (Królik, 2015, s. 112).

Otoczenie przedsiębiorstw z perspektywy nowej ekonomii instytucjonalnej można rozpatrywać w dwóch wymiarach – instytucjonalnym i strukturalnym:

- wymiar instytucjonalny (Steinerowska-Streb, 2017, s. 363): instytucje formalne (ustawy zasadnicze, ustawy organiczne, ustawy zwykłe, akty normatywne, procedury organizacyjne, kontrakty) oraz instytucje nieformalne (tradycje, zwyczaje, normy społeczne, normy moralne, zasady wartości, reguły religijne, zaufanie);
- wymiar strukturalny: zrzeszenia gospodarek i pojedyncze gospodarki, regiony, rynki, organy władzy państwowej, urzędy, organizacje społeczne, organizacje kościelne, organizacje polityczne, grupy i zbiorowości społeczne, przedsiębiorstwa i sieci przedsiębiorstw).

Otoczenie instytucjonalne należy rozpatrywać w sposób wieloaspektowy. Instytucje są definiowane jako nieformalne normy oraz formalne prawa społeczeństw warunkujące sposób podejmowania decyzji lub – inaczej ujmując – *the rules of the game* (North, 1997, za Dębicka i Olejniczak, 2020, s. 29). Instytucje tworzą stabilne, powtarzalne i respektowane wzorce zachowań, stając się mechanizmami porządku społecznego, zarządzania zachowaniem jednostek w ramach danej społeczności. Są wreszcie zbiorem nieformalnych i formalnych



reguł postępowania wzmacniających koordynację relacji pomiędzy grupami społecznymi i jednostkami (Dębicka i Olejniczak, 2020, s. 29). Reguły formalne zawierają m.in. reguły rynkowe, przepisy prawne, organizacje i system polityczny. Reguły nieformalne składają się z kolei z systemów wartości, zwyczajów, tradycji, norm, trendów socjologicznych i religii. Instytucje powstają, rozwijają się i funkcjonują w społecznej samoorganizacji poza świadomymi intencjami osób w nie zaangażowanych. Z kolei zachowania jednostek w czasie teraźniejszym są silnie determinowane przez instytucje tworzone w przeszłości, co skutkuje wzrostem gospodarczym, wydajnością, rozwojem i efektywnością ekonomiczną (North, 1997, za Dębicka i Olejniczak, 2020, s. 29).

W rozumieniu wąskim otoczenie instytucjonalne istotne z punktu widzenia firm należy rozpatrywać poprzez takie jego elementy, jak: władze publiczne, uczelnie wyższe, instytucje publiczno-prywatne i organizacje pozarządowe wspierające podmioty zwłaszcza małe i średnie, a także organizacje prywatne, takie jak banki, fundusze pożyczkowe i poręczeniowe, fundusze *venture capital*, towarzystwa ubezpieczeniowe, organizacje gospodarcze, parki i inkubatory technologiczne oraz centra transferu technologii (Olejniczak, 2015, s. 5).

Elementy wchodzące w skład instytucjonalnego i strukturalnego wymiaru otoczenia są względem siebie komplementarne. Z perspektywy przedsiębiorstwa jest istotne, że zmienne wchodzące w skład otoczenia rozpatrywanego w wymiarze instytucjonalnym i strukturalnym mogą tworzyć zarówno szanse, jak i zagrożenia dla funkcjonowania przedsiębiorstw. Konieczne jest zatem, aby oba wymiary otoczenia były uwzględniane przez przedsiębiorstwa i aby były przez przedsiębiorstwa stale monitorowane. Zarówno elementy otoczenia rozpatrywanego w wymiarze instytucjonalnym, jak i w wymiarze strukturalnym ulegają przeobrażeniom. Należy jednak zaznaczyć, że dynamika tych przemian jest zróżnicowana. Wraz z przeobrażeniami instytucji zmieniają się elementy otoczenia rozpatrywanego w wymiarze strukturalnym. Wobec zmian instytucji nie mogą pozostać bierne również przedsiębiorstwa. Podmioty te funkcjonują w układzie politycznych, społecznych i prawnych zasad, które kształtują ich produkcję, wymianę i dystrybucję, a także kierunki ich rozwoju. Przemiany zachodzące w otoczeniu przedsiębiorstw rozpatrywanym zarówno w wymiarze instytucjonalnym, jak i strukturalnym mogą doprowadzić do zmian warunków funkcjonowania przedsiębiorstw, mogą więc się przyczynić do ich przeobrażeń, upadków czy też powstawania nowych przedsiębiorstw. Przemiany te można zatem uznać za stymulanty lub destymulanty zachowań przedsiębiorstw (Steinerowska-Streb, 2017, s. 361).

Jeżeli uzna się odrębność przedsiębiorstw i instytucji, a otoczenie przedsiębiorstw ujmuje się szeroko, jako zbiór składników pochodzących z zewnątrz organizacji i mających na nią wpływ, to zarówno instytucje formalne, jak i nie-

formalne należy potraktować jako składowe tego otoczenia. Takie ujęcie instytucji można uznać za zasadne, biorąc pod uwagę, że wszystkie przedsiębiorstwa chcące funkcjonować na rynku muszą respektować obowiązujące przepisy prawa, zasady realizacji umów, a także tradycje i zwyczaje. Zatem na przedsiębiorstwa oddziałuje układ politycznych, społecznych i prawnych zasad, które ustanawiają podstawy produkcji, wymiany i dystrybucji. Zarówno instytucje formalne, jak i nieformalne są dla przedsiębiorstw niezwykle ważne w kontekście ich przetrwania i sukcesu. W gospodarkach, w których instytucje formalne są słabe (zawierają luki i niedociągnięcia), ważną rolę w przedsięwzięciach biznesowych odgrywają instytucje nieformalne, takie jak zaufanie między partnerami czy kultura biznesu (Zakaria i Ardalán, 2016; Starnawska, 2012, za Steinerowska-Streb, 2017). Jednak słabe otoczenie instytucjonalne sprzyja takim zachowaniom przedsiębiorców, jak: pogoń za rentą polityczną w postaci lobbingu, przekupywanie osób reprezentujących organy publiczne, pozywanie innych przedsiębiorców do sądu w celu otrzymania dużych odszkodowań, wykorzystywanie luk prawnych (Starnawska, 2012, za Steinerowska-Streb, 2017).

W obecnych warunkach wzrasta liczba instytucji, które mają wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstw, a zakres powiązań przedsiębiorstw z otoczeniem ulega ustawicznej zmianie, co utrudnia ich funkcjonowanie. Trzeba jednak zauważyć, że instytucje tworzą stabilne, powtarzalne i respektowane wzorce zachowań, stając się mechanizmami porządku społecznego. Te nieformalne i formalne reguły postępowania wzmacniają koordynację relacji pomiędzy grupami społecznymi i jednostkami organizacyjnymi.

## 1.2. Systematyka otoczenia przedsiębiorstw

Każda organizacja funkcjonuje w jakimś otoczeniu i stanowi podmiot z niego wyrastający pod względem prawnym, ekonomicznym i organizacyjnym. W celu systematyzacji otoczenia przedsiębiorstw można wykorzystać różne kryteria. Zgodnie z klasycznym podziałem otoczenia wyróżnia się otoczenie wewnętrzne i zewnętrzne. Otoczenie wewnętrzne składa się z warunków i sił wewnątrz organizacji, a w jego skład wchodzi: zarząd (z polityką, którą realizuje), pracownicy (klienci wewnętrzni), kultura organizacji i jej tożsamość. Otoczenie zewnętrzne jest wyznaczone przez zmienne (szanse i zagrożenia), które znajdują się na zewnątrz organizacji i nie są poddane jej krótkookresowej kontroli. Elementy otoczenia zewnętrznego tworzą kontekst, w jakim działa podmiot. Otoczenie zewnętrzne składa się z dwóch elementów – otoczenia zadaniowego (konkurencyjnego, sektorowego) i otoczenia społecznego (makrootoczenia).

Wart uwagi jest jeszcze inny, podstawowy podział otoczenia, w którym ze względu na sposób oddziaływania na organizację (bezpośredni lub pośredni) wyróżnia się otoczenie przedmiotowe oraz podmiotowe. Otoczenie przedmiotowe dzieli się dalej na makrootoczenie (siły ogólne), mezootoczenie i mikrootoczenie (otoczenie konkurencyjne) (Szymaniec-Mlicka, 2014, s. 632).

Biorąc pod uwagę powiązania między organizacją a jej otoczeniem zewnętrznym, najczęściej wyróżnia się:

- mikrootoczenie – zwane otoczeniem zadaniowym lub bliższym;
- makrootoczenie – zwane otoczeniem ogólnym lub dalszym.

Mikrootoczenie stanowią zewnętrzne grupy podmiotów mające wpływ na zdolność organizacji do pomyślnego funkcjonowania. Do elementów mikrootoczenia, na które organizacja ma największy wpływ, można zaliczyć inwestorów, instytucje obsługi finansowej i rynku kapitałowego, sojuszników strategicznych, klientów, dostawców i pośredników, dystrybutorów, pracodawców, konkurentów, liderów opinii i niektóre media, np. środki masowego przekazu. Mikrootoczenie, zwane inaczej otoczeniem konkurencyjnym, stanowi zatem zbiór wszystkich podmiotów i segmentów znajdujących się na zewnątrz organizacji i mogących na nią wpływać i w pewnym stopniu kontrolować. Elementy tego otoczenia charakteryzują się również tym, że mogą wchodzić wraz z organizacją w bezpośrednie interakcje lub też sama organizacja może oddziaływać na te elementy (Jędrzejczyk i Komorowska, 2013, za Budzik i Zachorowska, 2016, s. 91). Otoczenie konkurencyjne jest istotne dla przedsiębiorstw w procesie podejmowania decyzji o krótszym horyzoncie czasu.

Otoczenie bliższe dotyczy wszystkich podmiotów gospodarczych, z którymi przedsiębiorstwo ma powiązania kooperacyjne lub konkurencyjne. Między elementami tego otoczenia a przedsiębiorstwem zachodzi swoiste sprzężenie zwrotne. Podmioty otoczenia konkurencyjnego wpływają wprawdzie na przedsiębiorstwo, ale i ono ma możliwość aktywnego reagowania na bodźce z zewnątrz (Gierszewska i Romanowska, 2003, s. 34–35).

Otoczenie bliższe według Bielskiego (2004, s. 78–79) tworzą konkretne zjawiska, procesy i podmioty, które oddziałują na organizację w sposób bezpośredni i które są jednocześnie przedmiotem jej oddziaływań. Do otoczenia bliższego zalicza on takie składowe, jak:

- dostawcy (materiałów, półproduktów, wyposażenia technicznego, kredytów, usług, informacji itp.);
- klienci, nabywcy (wyrobów i usług);
- konkurenci (inne organizacje zaspokajające podobne potrzeby i (lub) mające podobne zapotrzebowanie na świadczenia ze strony otoczenia);

- instytucje państwowe i samorządowe bezpośrednio wpływające na organizacje (urzędy skarbowe, lokalne władze administracyjne itp. oraz wyznaczone przez nie ograniczenia, normy, warunki);
- lokalny rynek pracy (instytucje pośrednictwa pracy, siła robocza o określonych kwalifikacjach);
- czynniki społeczne (związki zawodowe, samorządy gospodarcze i ich oczekiwania wobec organizacji, jak również postawy społeczeństwa);
- czynniki techniczne (organizacje związane z tworzeniem technologii, postępem technicznym danej branży, jednostki badawczo-naukowe itp.).

Według kryterium złożoności można wydzielić **mikrootoczenie proste i złożone**. Podstawą do ich rozróżnienia jest liczba, skomplikowanie i różnorodność elementów występujących w środowisku zewnętrznym. Otoczenie proste charakteryzuje się niewielką liczbą dostawców, odbiorców czy jednostek współdziałających (np. bank, US, ZUS). Ten typ otoczenia jest charakterystyczny dla mniejszych organizacji, działających na rynkach lokalnych, często bardziej ustabilizowanych. Funkcjonują tu firmy bardziej jednorodne, o małej zmienności działania. Otoczenie złożone obejmuje natomiast liczne grupy dostawców i odbiorców, a także wiele interakcji z firmami współdziałającymi. Jest trudniejsze dla funkcjonowania organizacji, wymaga wchodzenia w relacje z większą liczbą kontrahentów. Potencjalnie stwarza jednak większe szanse rozwoju i osiągnięcia sukcesu rynkowego (Matejun i Nowicki, 2013, s. 158).

**Makrootoczenie** to zbiór wszelkich jednostek, organizacji i czynników wpływających na działalność podmiotów gospodarczych i ich rezultaty. Aby osiągnąć sukces rynkowy, organizacje muszą być gotowe na identyfikację i reakcję na trendy w makrootoczeniu, jak też na pojawiające się niezaspokajane potrzeby. Z tego względu jest to obszar, od którego należy rozpocząć poszukiwania możliwości rynkowych dla organizacji, jak i ewentualnych zagrożeń (Wolański, 2013, s. 49). Według Griffina (2018, s. 76–77) makrootoczenie jest zestawem wymiarów i sił, które tworzą ogólny kontekst dla działań przedsiębiorstwa. Makrootoczenie stanowią czynniki określające szeroki kontekst działalności przedsiębiorstwa. Procesy zachodzące w makrootoczeniu nie mają bezpośredniego wpływu na realizację zadań podmiotów gospodarczych, lecz tworzą warunki działania ważne dla osiągnięcia sukcesu na rynku. Znajomość makrootoczenia ma wpływ na decyzje dotyczące kierunków rozwoju przedsiębiorstw w długim okresie.

Makrootoczenie istotnie oddziałuje na każde przedsiębiorstwo, jednak samo przedsiębiorstwo nie ma możliwości wpływu na jego warunki i czynniki. Wpływ taki mogą mieć wielkie światowe korporacje, ich siła oddziaływania na gospodarkę, a nawet na rządy niektórych krajów może być znaczna. Przykładowo duże korporacje i koncerny światowe poprzez lobbing mogą wpływać na tworzenie

prawa w niektórych krajach. Otoczenie ogólne generuje określone zjawiska, tendencje czy siły, które przedsiębiorstwo musi znać oraz trafnie przewidywać po to, aby umiejętnie i w odpowiednim czasie ustalić szanse i zagrożenia, do których musi się dostosować.

Makrootoczenie, czyli otoczenie dalsze przedsiębiorstw, można uznawać za tło dla ich działalności, jednakowe w zakresie ogólnie przyjętych kilku standardowych segmentów (Hatch, 2001, s. 80–85; Gierszewska i Romanowska, 2003, s. 40):

- otoczenia ekonomicznego,
- otoczenia technologicznego,
- otoczenia społeczno-kulturowego,
- otoczenia demograficznego,
- otoczenia politycznego i prawnego,
- otoczenia przyrodniczego (ekologicznego),
- otoczenia międzynarodowego,
- otoczenia infrastrukturalnego.

Szerszą interpretację poszczególnych segmentów (sfer) makrootoczenia proponują m.in. Gołębiowski (2001, s. 110–116) i Hans (2018, s. 68).

**Otoczenie ekonomiczne** może być rozpatrywane w kontekście najważniejszych wskaźników opisujących stan gospodarki (wielkość i tempo zmian PKB, poziom bezrobocia i inflacji, poziom i zmiany stopy procentowej oraz kursów walutowych, skłonność do konsumpcji czy oszczędzania, poziom wydajności pracy i produktywności innych zasobów, stopień zużycia majątku, rodzaj prowadzonej polityki monetarnej i fiskalnej oraz zasady polityki regionalnej czy lokalnej realizowanej w pobliżu miejsca funkcjonowania przedsiębiorstwa). Otoczenie ekonomiczne uznaje się za najważniejszy element makrootoczenia, który oddziałuje na przedsiębiorstwo. Jest ono wyznaczone przez kondycję gospodarki w danym momencie.

Do czynników ekonomicznych oddziałujących na organizację należą przede wszystkim (Kozioł, 2010, s. 80):

- stopa wzrostu gospodarczego – jej wzrost powoduje wzrost wydatków konsumentów, co wpływa na rozwój organizacji; w odwrotnej sytuacji mamy do czynienia z recesją;
- stopa inflacji – wzrost inflacji obniża skłonność do inwestowania i zwiększa jego ryzyko;
- stopy procentowe – ich wysokość determinuje poziom popytu na produkty, wzrost stóp procentowych obniża skłonność do zadłużania się gospodarstw domowych i przedsiębiorców;

- stopa bezrobocia – wzrost stopy bezrobocia powoduje powstanie „ryнку pracodawcy”, który może narzucać swoje warunki płacowe, a jednocześnie spada siła nabywcza konsumentów;
- kursy walut – wahania kursów walut mogą spowodować trudne do przewidzenia zdarzenia;
- stabilność waluty;
- model gospodarki rynkowej – wpływ na działalność firmy ma wybór modelu (regulowana lub samoregulująca się gospodarka rynkowa).

Przedsiębiorstwo analizujące otoczenie ekonomiczne powinno obserwować zmiany tych czynników łącznie.

**Otoczenie technologiczne** oddziałuje na przedsiębiorstwa poprzez takie czynniki, jak: postęp technologiczny, dostępność nowoczesnych technologii, cykle życia produktów, technologii i przedsiębiorstw, skala i zakres działania instytucji badawczych oraz formy i wielkość ich finansowania. Wymiar technologiczny w znacznym stopniu wpływa na działalność przedsiębiorstwa. Niektóre innowacje, w tym m.in. oprogramowanie komputerowe bądź zautomatyzowana produkcja, mogą zwiększyć produktywność i marżę zysku. W zależności od charakteru działalności przedsiębiorstwa czynniki technologiczne będą stanowić szansę lub zagrożenie.

**Otoczenie społeczno-kulturowe** to obyczaje, nawyki, wartości i cechy demograficzne społeczeństwa, w którym funkcjonuje przedsiębiorstwo. Konsumentami zamieszkujący dany obszar/kraj inaczej oceniają pewne produkty, usługi i normy postępowania niż konsumenci w innych krajach, a część z nich całkowicie odrzucają. Jest to spowodowane ich przekonaniami religijnymi, kulturą, tradycją, gustem lub modą. Normy postępowania zależą w przeważającej części od kultury społeczeństwa i dotyczą m.in. formy i postrzegania pracy.

**Otoczenie demograficzne** może być opisywane za pomocą czynników dotyczących: liczby ludności w danym kraju lub regionie, jej przestrzennego rozmieszczenia oraz gęstości zaludnienia, przyrostu naturalnego, struktury wiekowej i narodowościowej społeczeństwa, długości życia, intensywności i kierunków migracji, liczebności grup etnicznych i mniejszości narodowych, poziomu i struktury aktywności zawodowej ludności, wielkości i struktury gospodarstw domowych czy rozkładu dochodów w przekroju regionalnym czy zawodowym.

**Otoczenie prawne i polityczne** obejmuje regulacje prawne i administracyjne dotyczące prowadzenia działalności gospodarczej (normy prawa pracy, regulacje celne, dewizowe, paszportowe, wizowe, ochrona własności intelektualnej), specyficzne regulacje administracyjne dotyczące funkcjonowania przedsiębiorstw, funkcje państwa, zakres jego ingerencji w życie gospodarcze, rolę organizacji społecznych i branżowych. Ustrój polityczny państwa jest również



istotny jak system prawny. Do głównych jego czynników można zaliczyć stabilność polityczną, nastawienie rządzących partii politycznych do działalności gospodarczej, które wpływa na swobodę konkurencji oraz perspektywy rozwoju przedsiębiorstwa.

**Otoczenie przyrodnicze** to stan oraz dostępność zasobów naturalnych wykorzystywanych przez daną organizację, czynniki naturalne (klimat, ukształtowanie terenu) oraz zmiany środowiska naturalnego wywołane przez działalność ludzką, mające wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa.

**Otoczenie infrastrukturalne** jest tworzone przez urządzenia i instytucje usługowe w dziedzinie transportu, komunikacji, energetyki, ochrony zdrowia, które są niezbędne do prawidłowego funkcjonowania społeczeństwa i całej gospodarki. Infrastruktura wpływa na sprawność i efektywność w obszarze wykorzystania zasobów, kształtowania kosztów, inwestowania w nowe przedsięwzięcia. Determinuje także zakres dywersyfikacji działalności przedsiębiorstw.

**Otoczenie międzynarodowe** jest bardzo istotne w odniesieniu do tych przedsiębiorstw, które ze względu na swoją specyfikę są bardzo często powiązane z rynkami międzynarodowymi. Na otoczenie to składają się czynniki makrootoczenia kraju, w którym przedsiębiorstwo prowadzi działalność gospodarczą lub z którego pochodzą nabywcy jego produktów. W ramach otoczenia zagranicznego wyróżnia się również czynniki przyrodnicze, demograficzne, społeczno-kulturowe, ekonomiczne i prawno-polityczne. Znaczenie otoczenia międzynarodowego rośnie wraz z otwieraniem się gospodarki oraz internacjonalizacją działań danego przedsiębiorstwa. Wymiar międzynarodowy wiąże się bezpośrednio z procesem globalizacji rynków światowych. Nie w każdym podejściu do makrootoczenia wymienia się ten wymiar, jednakże w praktyce wpływa on niemalże na każde przedsiębiorstwo.

W literaturze można spotkać jeszcze szerszy podział elementów makrootoczenia rozdzielających wymienione wymiary na pojedyncze aspekty: ekonomiczny, prawny, społeczny, polityczny, demograficzny, kulturowy oraz zasobowy – obejmujący zasoby ludzkie, technologie i zasoby naturalne przedsiębiorstwa (Hans, 2018, s. 68).

Klasyczną segmentację makrootoczenia niektórzy autorzy uzupełniają o następujące segmenty (Skonieczny, 2005, s. 225):

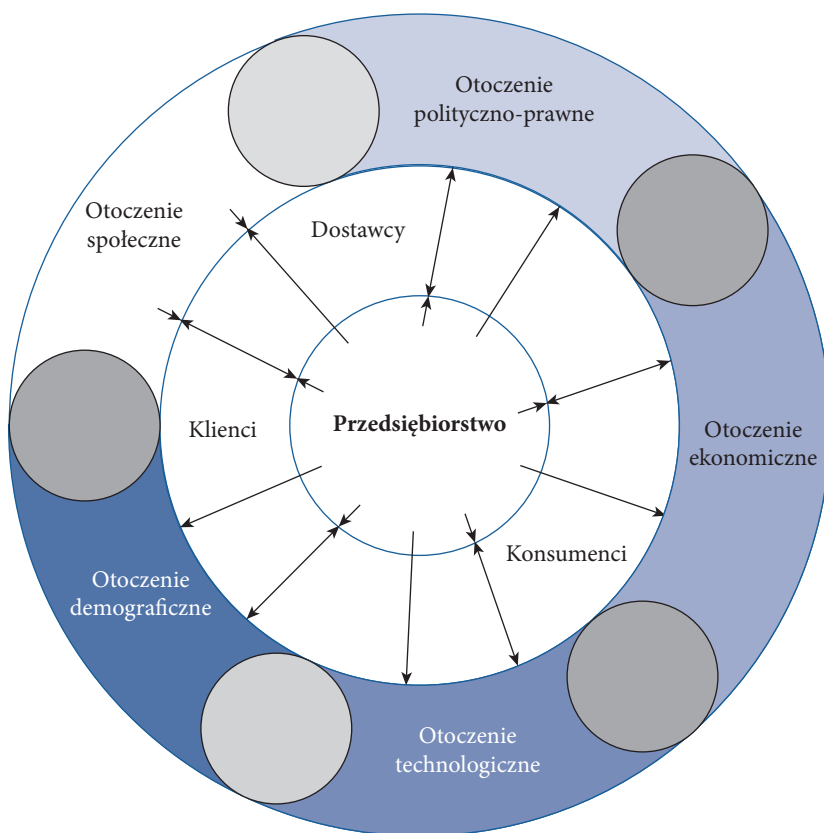
- globalno-cywilizacyjny, np. globalizacja gospodarki, rozwój społeczeństwa globalnego, współlistnienie społeczeństw i narodów, współpraca międzynarodowa, wspólna odpowiedzialność za ziemię i przetrwanie współczesnej cywilizacji, walka z ubóstwem, epidemiami, terroryzmem, tworzenie warunków służących rozwojowi człowieka (prawa człowieka), kulturowy – np. systemy

- wartości, religie, obyczaje i zachowania ludzi, stosunek do pracy, postawy społeczne, stosunek do cudzoziemców;
- socjologiczny, np. charakter i miejsce rodziny w społeczeństwie, rola kobiet w społeczeństwie;
  - edukacyjny, np. system kształcenia, zmiany w nauce, poziom wykształcenia społeczeństwa, umiejętności językowe społeczeństwa;
  - naturalny – ogół warunków naturalnych, klimatycznych, ukształtowanie terenu, rozmieszczenie bogactw naturalnych, zasoby wodne, które mają wpływ na działalność przedsiębiorstwa, powierzchnia lasów, rezerваты przyrody; ma on szczególne znaczenie przy lokalizacji zakładów przemysłowych pozyskujących surowce naturalne z ziemi, które determinują lokalizację tego zakładu.

Na rysunku 1.1 zaprezentowano powiązania przedsiębiorstwa z otoczeniem. Niektóre z czynników poszczególnych segmentów są przewidywalne i ujawniane przez naukowców i analityków, ale nie są, z różnych przyczyn, brane pod uwagę przez podmioty gospodarcze. Czynniki te często pozostają uśpione aż do momentu zaistnienia odpowiednich okoliczności, w których się ujawniają. Trudno jest np. zdefiniować interesariuszy strategicznych, ponieważ wielu z nich to interesariusze amorficzni. Dopóki ktoś nie zorganizuje konsumentów (np. ekologów, inwalidów, kobiet) w ruch społeczny, to istnieją oni tylko jako potencjalne zagrożenie. Z otoczenia dalszego napływa wiele słabych sygnałów, które dopiero należy właściwie zinterpretować. Niewłaściwa interpretacja lub wręcz lekceważenie sygnałów z otoczenia dalszego może skutkować przeniesieniem problemu do otoczenia bliższego dla danej organizacji, gdzie tworzą się relacje bezpośrednie (sprzężenia zwrotne), które zmuszają organizację do podejmowania szybkich i zwykle „niewygodnych” decyzji (Królik, 2015, s. 115).

Bardzo ważnym kryterium podziału środowiska zewnętrznego jest jego realność rozumiana jako odniesienie do rzeczywistości społeczno-gospodarczej. Główną płaszczyzną tego podziału jest otoczenie rzeczywiste, które opisuje realny świat wraz z jego naturą, prawami fizyki oraz działalnością człowieka. Większość procesów zarządzania organizacjami zachodzi w warunkach tego środowiska, dlatego najczęściej modeli skupia się na jego opisie, a jego analizy są prowadzone z wykorzystaniem największej liczby koncepcji i metod. W warunkach postępującego rozwoju technologii teleinformatycznych coraz większego znaczenia nabiera jednak otoczenie elektroniczne (wirtualne, e-otoczenie), które wiąże się z koncepcją zarządzania organizacjami wirtualnymi. Ma ono szczególne znaczenie dla małych i średnich przedsiębiorstw i pozwala na wykorzystanie szerokiego spektrum różnorodnych i specyficznych narzędzi (Matejun i Nowicki, 2013, s. 162).





**Rysunek 1.1. Powiązania przedsiębiorstwa z otoczeniem bliższym i dalszym**

Źródło: (Królik, 2015, s. 116).

W warunkach globalizacji uzasadnione jest wyodrębnienie kategorii międzynarodowego i krajowego otoczenia przedsiębiorstwa. Takiego podziału dokonuje Sudoł (2006, za Limański, 2015, s. 51), a jednocześnie podkreśla, że to drugie ma szczególne znaczenie dla przedsiębiorstw aktywnie uczestniczących w obrotach międzynarodowych – w wymianie towarowej, transferze nowej techniki, międzynarodowym rynku finansowym lub rynku pracy. Duliniec (2009, s. 48) w przypadku przedsiębiorstw działających w środowisku międzynarodowym wyróżnia otoczenie zewnętrzne krajowe (narodowe, rodzime) i zagraniczne (międzynarodowe), przy czym zwraca uwagę, że poszczególne rynki narodowe, na których działa dane przedsiębiorstwo, powinno się traktować jako odrębne środowiska.

W literaturze wyróżnia się cztery typy uwarunkowań związanych z międzynarodowym otoczeniem współczesnych przedsiębiorstw (Lambin, 2001, s. 81–83; Limański, 2015, s. 82):

1. **Otoczenie globalne** charakteryzuje się wzmożonym oddziaływaniem określonych sił na rzecz integracji globalnej, podczas gdy oddziaływanie sił lokalnych jest w tym przypadku znikome. Na rynkach globalnych najlepszym sposobem dostosowania się przedsiębiorstwa do istniejących warunków jest ujednoczenie struktur i standaryzacja strategii działania, w tym strategii marketingowej, z jednoczesną centralizacją decyzji. Jest to sytuacja charakterystyczna dla rynków produktów nowoczesnych i zaawansowanych technologii, na których oddziaływanie sił lokalnych nie występuje lub jest ograniczone i nieskuteczne.
2. **Otoczenie wielonarodowe** (multinarodowe) – zdecydowanie dominuje w nim oddziaływanie sił lokalnych, natomiast siły globalne na rzecz standaryzacji i integracji są niewiele znaczące. W warunkach tego rodzaju rynku sposobem funkcjonowania i czynnikiem sukcesu jest dostosowanie się (adaptacja) do zróżnicowanych lokalnych warunków. Przedsiębiorstwa wykazują tendencję do stosowania różnych metod i systemów zarządzania, zróżnicowanych strategii marketingowych, tak aby każdorazowo dopasować się do lokalnych warunków.
3. **Spokojne otoczenie międzynarodowe** – oddziaływanie zarówno sił globalnych, jak i lokalnych nie ma tu większego znaczenia. Sytuacja taka dotyczy wyrobów masowych – niezróżnicowanych fizycznie (np. sól, cement), cechujących się wysokim stopniem standaryzacji. Charakter produktu powoduje, że nie występuje konieczność lokalnych dostosowań, a globalna integracja również nie musi być atrakcyjna z powodu pochłaniania korzyści skali przez rosnące koszty transportu.
4. **Otoczenie transnarodowe** oznacza najbardziej złożoną sytuację – występuje w nim duże natężenie zarówno sił lokalnych, jak i globalnych. Wymusza to konieczność elastycznego zachowania przedsiębiorstwa w zakresie realizacji strategii, uwzględniającego określony stopień centralizacji decyzji i standaryzacji działań przy jednoczesnym utrzymywaniu zdolności reagowania na lokalną specyfikę. Innymi słowy, w przypadkach przedsiębiorstw funkcjonujących w otoczeniu transnarodowym najlepszym rozwiązaniem jest organizacja łącząca korzyści wynikające z centralizacji i standaryzacji z zastosowaniem lokalnych adaptacji.

Bolesta-Kukułka (1993, za Koźmiński i Piotrowski, 2010, s. 78) proponuje podział otoczenia ze względu na jego charakter, wyodrębniając przeciwników i partnerów oraz zwracając uwagę na zagrożenia, co ma ułatwiać wybór odpowiednich sposobów postępowania. Autorka wyodrębnia w otoczeniu cztery segmenty: segment gra, segment walka, segment władza, segment natura:

- **segment gra** obejmujący partnerskie elementy otoczenia: banki, firmy usługowe i doradcze, firmy ubezpieczeniowe i inne instytucje oraz organizacje i przedsiębiorstwa, mające z przedsiębiorstwem jakieś bezpośrednie powiązania lub wspólne interesy (dostawcy, nabywcy, istniejący i potencjalni wytwórcy podobnych wyrobów, z którymi można negocjować warunki współpracy i wchodzić w rozmaite systemy umownych powiązań, uzyskując lepsze lub gorsze warunki działania dla swojej firmy w zależności od umiejętności pertraktacji);
- **segment walka** obejmujący konkurentów i wszystkie inne jednostki nieprzyjaźnie do firmy nastawione, na które może ona jednak wywierać pewien wpływ w trakcie wzajemnej rywalizacji (wszystkie podmioty gospodarcze, które mają sprzeczne interesy); cechą tego otoczenia konkurencyjnego jest to, że między jego elementami a przedsiębiorstwem zachodzi sprzężenie zwrotne: podmioty otoczenia konkurencyjnego oddziałują na przedsiębiorstwo, ale też przedsiębiorstwo ma możliwości aktywnego reagowania na te bodźce, osiągając swoje cele zależnie od siły nacisku, pomysłowości i pozycji na tle innych firm;
- **segment władza** obejmujący różne świadomie działające jednostki mogące narzucać kierownictwu firmy ograniczenia w postaci decyzji, którym musi się ono podporządkować (sejm, administracja publiczna, instytucje państwowe, właściciele przedsiębiorstwa, jednostki nadrzędne itp. wyznaczające ramy swobody w działalności firmy);
- **segment natura** obejmujący globalne trendy rynkowe, przyrodę, procesy demograficzne, rozwój techniki itp. , a więc wszystkie zjawiska i elementy mające charakter obiektywny, które są niezależne bezpośrednio od firmy; są one często wyjęte spod kontroli jakiegokolwiek decydenta, lecz wpływają na przedsiębiorstwo i na innych uczestników danej gospodarki i społeczeństwa.

Nie wszystkie elementy otoczenia mają jednakowy wpływ na funkcjonowanie organizacji, a stopień tego wpływu może być zmienny w czasie. Ze względu na kryterium „sposobu postrzegania otoczenia”, definiowanego poprzez kierunek i siłę wpływu poszczególnych składowych otoczenia na funkcjonowanie przedsiębiorstwa, wyróżnia się (Sopińska, 2022, s. 5):

- otoczenie przychylne (pozytywne, sprzyjające, przyjazne), gdy więcej składowych otoczenia wykazuje pozytywny, a nie negatywny wpływ pod względem kierunku i siły oddziaływania na przedsiębiorstwo, czyli przeważają szanse nad zagrożeniami w otoczeniu zewnętrznym przedsiębiorstwa;

- otoczenie neutralne (obojętne), gdy szanse i zagrożenia w otoczeniu są na podobnym poziomie, czyli wzajemnie się bilansują pod względem siły i kierunku oddziaływania na przedsiębiorstwo;
- otoczenie wrogie (nieprzychylnie, nieprzyjazne), gdy więcej składowych otoczenia wykazuje negatywny, a nie pozytywny wpływ pod względem kierunku i siły oddziaływania na przedsiębiorstwo, czyli przeważają zagrożenia nad szansami w otoczeniu zewnętrznym przedsiębiorstwa.

Ze względu na dynamikę otoczenia można wyróżnić następujące jego rodzaje (Wach, 2008, s. 60):

- otoczenie stabilne (otoczenie stałe) – względna niezmienność, czyli względne niewystępowanie nagłych lub nieoczekiwanych zmian; cechuje się występowaniem grupy stałych konkurentów oraz znikomym prawdopodobieństwem pojawienia się nowych rozwiązań technologicznych, co pozwala na ograniczenie środków przeznaczonych na badania; postępowanie władz państwowych jest stabilne, a przepisy prawne obowiązują od dłuższego czasu i nie jest prawdopodobna ich nagła zmiana; popyt cechują niewielkie i możliwe do przewidzenia wahania; produkty i usługi oferowane na rynku zmieniają się bardzo rzadko;
- otoczenie zmienne – sytuacja na rynku ulega wahaniom; cechuje się zmianami w zasadzie w każdej dziedzinie: zmienia się popyt na rynku, a w ślad za nim wyroby i usługi, zmienia się konkurencja, postępowanie władz państwowych i przepisy prawne, jednak zmiany te są raczej przewidywalne, co pozwala przedsiębiorstwu na antycypacyjne dostosowanie się do nich;
- otoczenie burzliwe – nieprzewidywalne wstrząsy na rynku; cechuje się bardzo trudnym do przewidzenia popytem oraz ciągłymi zmianami wyrobów i/lub usług na rynku; postęp technologiczny rewolucjonizuje ofertę rynkową oraz procesy wytwórcze, a działania i decyzje władz państwowych oraz przepisy prawne są niemożliwe do przewidzenia.

Z kolei Filipczuk (2008, s. 13) podkreśla, że w teorii zarządzania wyróżnia się cztery rodzaje otoczenia:

- otoczenie spokojne – luźno współzależne; jego najistotniejszą cechą jest stabilność i brak ścisłych związków między elementami je tworzącymi oraz statyczność przebiegu wielkich zmian;
- otoczenie spokojne – zwarte; charakteryzuje je z jednej strony statyczność powiązań, z drugiej zaś celowość powiązań pomiędzy specjalnie wyodrębnionymi elementami; jest ono dość współzależne, przy czym niektóre powiązania są zorganizowane i mogą powodować poważne ograniczenia w działalności przedsiębiorstwa;

- otoczenie niespokojne – reagujące; cechuje je nie tylko dynamika zmian poszczególnych elementów i powiązań między nimi, ale także aktywność oddziaływania na przedsiębiorstwo, w którego ramach podejmowane są decyzje;
- otoczenie burzliwe – charakteryzuje się współzależnościami i bardzo szybkimi zmianami, przy czym zmiany są nieprzewidywalne, często o charakterze kumulatywnym i nie ma możliwości kontrolowania przyszłych wydarzeń oraz przewidzenia reakcji i współdziałania między przedsiębiorstwami; w tym środowisku inicjatywy przedsiębiorstwa znaczą niewiele wobec ogromnej konkurencji i dużej niepewności przyszłości, a kompleksowość i szybkość zmian utrudnia rozpoznanie tego środowiska i dostosowanie się do nowej sytuacji.

Janasz i współautorzy (2010, s. 152–153) uznają współczesne otoczenie za turbulentne (burzliwe), gdyż charakteryzują je:

- złożoność – następuje wzrost liczby jego elementów i relacji między nimi;
- szybkość zmian związanych z wprowadzaniem większej liczby innowacji produktowych, procesowych czy organizacyjnych;
- intensywność, gdyż następuje coraz większy stopień uzależnienia przedsiębiorstwa od otoczenia;
- trudności w przewidywaniu stanów i determinant otoczenia;
- wysoki stopień ryzyka zachodzących procesów.

Z takim otoczeniem mają obecnie do czynienia firmy działające na rynku. Wzrost złożoności i turbulentności otoczenia nastąpił w wyniku wojny w Ukrainie, przerwania łańcuchów dostaw czy zaburzeń na rynku surowców zwłaszcza energetycznych. Zmiany otoczenia są częste i dlatego trudno przewidzieć ich przebieg. Wielu autorów podkreśla wyraźnie zauważalny wzrost złożoności otoczenia zarówno pod względem globalnych uwarunkowań, jak i czynników na nie wpływających.

### **1.3. Potrzeba monitorowania otoczenia**

Proces identyfikacji otoczenia składa się z kilku następujących po sobie etapów, są to (Wach, 2008, s. 59–60):

- obserwacja otoczenia, której sprawność zależy w znacznym stopniu od zastosowanych metod i technik badawczych pomiaru otoczenia;
- opis otoczenia, czyli przedstawienie jego charakterystyki, która może uwzględniać różny zakres szczegółowości kryteriów jego strukturalizacji (sprawność opisu zależy od jego szczegółowości i wierności);

- rozpoznanie cech otoczenia, czyli wyróżnienie zespołu własności odróżniających lub charakteryzujących badane otoczenie pod jakimś względem;
- segregowanie cech otoczenia, czyli szeregowanie i logiczne przyporządkowanie ich do określonych klas według zasady porównywania ich cech z cechami uznanymi jako typy;
- typologia otoczenia, czyli zaklasyfikowanie badanego otoczenia do odpowiedniego typu oraz ewentualne badanie porównawcze typów otoczenia, np. ze względu na stymulowanie rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw.

Rozpoznanie zbioru cech otoczenia i zależności pomiędzy nimi jest bez wątpienia jedną z kluczowych kwestii w procesie identyfikacji otoczenia.

Przedsiębiorstwa – zarówno jako dostawcy, czyli oferenci produktów, jak i nabywcy dóbr – są zmuszone do penetracji rynkowego otoczenia. Oddziaływanie otoczenia na przedsiębiorstwa jest tym większe, im bardziej zmienne jest otoczenie rynkowe. Niektóre sektory, których podaż podlega wahaniom związanym z wysokim tempem postępu techniczno-technologicznego, modą czy silną konkurencją ze strony innych producentów, mają wyjątkowo zmienne otoczenie i muszą wykazywać się czujnością, aby nie utracić szans stwarzanych przez rynek w danym czasie. Jako przykłady takich branż można wymienić elektronikę, informatykę, biotechnologię, przemysł odzieżowy czy motoryzacyjny. Zmienne może być również otoczenie przedsiębiorstwa zaopatrujące je w surowce i półprodukty. Wyjątkowo zmienne otoczenie narzuca konieczność systematycznego monitorowania jego elementów.

Czynniki pochodzące z otoczenia w coraz większym stopniu decydują o sposobie funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw. Dlatego ważną częścią ich działań jest umiejętność zdobywania, przetwarzania oraz odpowiedniego wykorzystywania informacji, której znacząca część znajduje się na zewnątrz każdej organizacji. Niezwykle istotna jest zatem umiejętność jej odkrywania oraz zdolność przewidywania przyszłych zjawisk zachodzących w otoczeniu. Pozwala to na przygotowanie się w odpowiednim czasie do zmian, wykreowanie odrębnej tożsamości przedsiębiorstwa, a także do stworzenia unikatowej oferty dla swoich klientów. Zdolność antycypacji, szczególnie w odniesieniu do makrootoczenia, będzie prawdopodobnie w przyszłości jedną z kluczowych kompetencji menedżerów, od których będzie zależeć sukces biznesowy każdego przedsiębiorstwa.

Otoczenie stanowi dla podmiotu gospodarczego główne źródło sukcesu, a jednocześnie stawia wymogi i ograniczenia (Kowalczyk, 2015, s. 38). Znajomość czynników otoczenia jest podstawą wszelkich procesów decyzyjnych w przedsiębiorstwie, gdyż pomaga we właściwej alokacji jego zasobów. Jest też podstawą wypracowania przez niego określonej pozycji na rynku. Przedsiębiorstwa w warunkach zmieniającego się dynamicznie otoczenia powinny

szybko reagować i dostosowywać się do nowej sytuacji. W związku z licznymi wyzwaniami obserwowanymi w gospodarce rola otoczenia ulega wzmocnieniu – konieczne jest więc przewartościowanie jego roli w procesie zarządzania przedsiębiorstwami (Mączyńska i Okoń-Horodyńska, 2020, s. 18).

Różnorodne interakcje, w jakie wchodzi przedsiębiorstwo ze swoim otoczeniem, stwarzają dla niego zarówno szanse, jak i zagrożenia. Pomimo braku możliwości dokładnego przewidzenia przyszłości przedsiębiorstwa kluczowe jest analizowanie otoczenia i jego oddziaływania w celu umiejętnego i płynnego przystosowywania się do nieuniknionych zmian (Johnson i in., 2017, s. 3). Z tego względu przedsiębiorcy muszą być wyczuleni na zagrożenia, które mogą spowodować destabilizację ich działalności gospodarczej. Griffin (2018, s. 97–99) wskazuje, że oddziaływanie otoczenia na przedsiębiorstwo wyraża się w zmienności określającej stabilność bądź dynamizm otoczenia; złożoności otoczenia; siłach konkurencyjnych reprezentowanych przez model pięciu sił Portera oraz zakłóceniach otoczenia pojawiających się niespodziewanie i będących zazwyczaj określonym rodzajem kryzysu.

Wśród składowych otoczenia można wyróżnić takie, które wpływają na funkcjonowanie przedsiębiorstw konstruktywnie. Tego typu elementy otoczenia tworzą określone szanse rozwojowe dla przedsiębiorstw i sprzyjają ich działalności. W otoczeniu przedsiębiorstw znajdują się również zmienne o charakterze destruktywnym. Przeplatają się one wzajemnie z konstruktywnymi komponentami otoczenia i utrudniają rozwój przedsiębiorstw, a nawet mogą zagrażać ich egzystencji (Skowronek-Mielczarek, 2015, za Steinerowska-Streb, 2017, s. 2).

Zarówno konstruktywne, jak i destruktywne składniki otoczenia przedsiębiorstw ulegają zmianom. Zmiany te od drugiej połowy XX wieku cechują się wysoką dynamiką. W tym okresie wzrosła w stosunku do poprzednich lat częstotliwość wprowadzanych nowości oraz skrócił się czas wdrażania innowacji. Nastąpiły wyraźne przeobrażenia w sferze organizacji produkcji, zwiększył się zakres automatyzacji i robotyzacji, a także wzrosło zapotrzebowanie na informację (Engelhardt, 2011, s. 14). Równocześnie zwiększyła się złożoność struktury otoczenia przedsiębiorstw i nasiliła się konkurencja na wszystkich rynkach, niezależnie od ich wielkości. Ponadto ciągłym zmianom zaczęły ulegać potrzeby i gusty nabywców. W takich okolicznościach niezwykle trudne stało się identyfikowanie przez przedsiębiorstwa szans i zagrożeń pojawiających się w otoczeniu.

Niedostosowanie do zmieniających się warunków otoczenia, zarówno zewnętrznego, jak i wewnętrznego, narzuca w przedsiębiorstwach konieczność istotnych zmian.



Do zmian wynikających z przyczyn otoczenia zewnętrznego zalicza się (Serafin, 2015, s. 119–120):

- zmiany w zakresie prawa (handlowego, podatkowego, pracy, ubezpieczeń, transportu, bezpieczeństwa itd.);
- zmiany naukowo-techniczne (automatyzacja produkcji, komputeryzacja, nowe technologie, nowa organizacja pracy itd.) będące w zasięgu możliwości wdrożenia w organizacji;
- zmiany rynkowe – dostępność surowców, kapitału, kooperantów, wzrost potencjału pieniężnego ludności oraz rozwój konkurencji;
- zmiany społeczno-kulturowe (nowe normy wartości, zapotrzebowanie na nowoczesne produkty, doskonalsze lub nowe usługi itd.) pod wpływem wzorców z państw sąsiednich.

Do przyczyn zmian generowanych w otoczeniu wewnętrznym należą:

- rozwój organizacji (powstanie, rozkwit, stabilizacja);
- zaburzenia procesów samoregulacji w organizacji;
- produkcja wyrobów, na które nie ma już zbytu;
- nadmierne zgromadzenie wyrobów, które nie są poszukiwane na rynku.

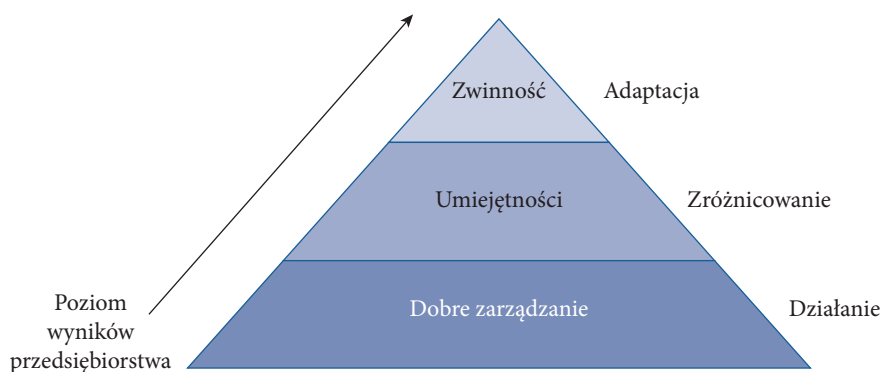
Masłyk-Musiał (2003, za Serafin, 2015, s. 121–122) klasyfikuje zmiany w nieco bardziej szczegółowy sposób:

- ze względu na przyczyny:
  - dobrowolne – organizacje zmieniają swoje formy, ponieważ dostrzegły nowe okazje w otoczeniu;
  - wymuszone – zmiana jest następstwem trudności bądź kryzysów;
- ze względu na udział w zmianach:
  - partycypacyjne – zmiany są planowo ukierunkowane na większe zaangażowanie się pracowników w realizację strategii firmy;
  - narzucone – zmiany wprowadzane odgórnie, mogą być odbierane przez pracowników jako wymuszenie i budzić większy opór; warunkiem skuteczności tych zmian jest wiarygodność kierownictwa firmy odpowiedzialnego za program zmian ze względu na wysiłek włożony w przekształcenia i towarzyszące im ryzyko osiągnięcia celów zmiany;
  - zmiany adaptacyjne (dostrojeniowe) – zmiany powolne, realizowane w stosunkowo stabilnym otoczeniu;
  - rewitalizacja – zmiany struktur, systemów i procesów; często przybiera formę agresywnej modyfikacji tych elementów i ekspansji, ale w ramach dotychczasowego terytorium działania;



- transformacja – duże zmiany powstające w odpowiedzi na ważne impulsy z otoczenia, np. polityczne, wyzwania technologiczne bądź globalna konkurencja; transformacja umożliwia ustalenie nowych standardów dla klientów;
- przewrót – duże zmiany w strategii przeprowadzane w krótkim czasie (do roku); ograniczony czas uniemożliwia wprowadzenie głębokich zmian kulturowych istotnych dla projektów zmian, co w połączeniu z możliwymi ograniczeniami finansowymi zmniejsza szansę odniesienia sukcesu.

Badanie otoczenia ułatwia przedsiębiorstwom elastyczne i umiejętne dostosowywanie się do konkurencyjnego otoczenia, wyszukiwanie atrakcyjnych przestrzeni rynkowych i uzyskiwanie przewagi konkurencyjnej. Według Worley i współautorów (2014, za Malewska i Sajdak, 2015, s. 786–787) proces adaptacji przedsiębiorstwa do otoczenia można zaprezentować w postaci piramidy składającej się z trzech poziomów: dobrego zarządzania, umiejętności wyróżnienia oraz zwinności (rysunek 1.2).



**Rysunek 1.2. Proces adaptacji przedsiębiorstwa do otoczenia**

Źródło: (Worley i in., 2014, za Malewska i Sajdak, 2015).

Podstawa piramidy obejmuje „dobre zarządzanie”, które oznacza wykorzystywanie przez przedsiębiorstwa znanych powszechnie zasad dotyczących planowania, organizowania, przewodzenia i kontrolowania organizacji. Dobre zarządzanie zawiera, oprócz szeregu powszechnych praktyk, umiejętność formułowania strategii i celów, rozwijania kapitału, zarządzania budżetem oraz nagradzania pracowników w systematyczny sposób. Praktyki dobrego zarządzania są niezbędne przedsiębiorstwom, aby przetrwać, ale niewystarczające, aby konkurować we współczesnym otoczeniu pełnym nowych wyzwań. Dlatego kolejny poziom piramidy stanowią umiejętności, które przedsiębiorstwo powinno identyfikować, rozwijać i wdrażać w celu zapewnienia wyróżnienia swojej oferty na konkuren-

cyjnym rynku. Umiejętności te oznaczają zdolność przedsiębiorstwa do radzenia sobie z wyzwaniem oraz zadaniami, które z nich wynikają. Niektóre umiejętności, takie jak obniżanie kosztów czy polepszanie jakości, pozwalają przedsiębiorstwu nadążać za szybko zmieniającym się tempem zmian w otoczeniu. Trzeci poziom piramidy dotyczy zwinności, która stanowi kwintesencję zdolności przedsiębiorstwa do adaptacji. Przedsiębiorstwa zwinne zdają sobie sprawę, że każda przewaga konkurencyjna jest tymczasowa, dlatego budowanie przedsiębiorstwa gotowego na permanentne zmiany jest jedynym dobrym rozwiązaniem. Cechy charakterystyczne dla zwinności to umiejętność szybkiego i efektywnego wprowadzania zmian organizacyjnych, które dotyczą zarówno marketingu mix, portfolio zasobów, jak i umiejętności. Dzięki umiejętności adaptacji zwinne przedsiębiorstwa mogą zmieniać się skuteczniej niż ich konkurenci.

Można wyróżnić cztery charakterystyczne dla zachodzących zmian tendencje (Cielemęcki i Bombiak, 2016, s. 136):

- wzrost nowości zmiany – ważne wydarzenia mające wpływ na funkcjonowanie organizacji w coraz większym stopniu odbiegają od poprzedniego doświadczenia;
- wzrost intensywności otoczenia – utrzymanie relacji organizacji z jej partnerami wymaga wykorzystania coraz większej ilości energii, zasobów i uwagi kierownictwa;
- wzrost szybkości zmian otoczenia – skraca się czas pomiędzy wynalazkiem a pełną penetracją rynku;
- wzrost stopnia złożoności otoczenia – związany jest z szybkością zachodzących zmian.

W rezultacie kluczowe zdarzenia, które zachodzą w otoczeniu przedsiębiorstwa, „stają się coraz bardziej nowatorskie, kosztowne, szybkie i trudne do przewidzenia” (Cielemęcki i Bombiak, 2016, s. 136). Nieustannie dokonujący się wzrost złożoności i niepewności otoczenia wymusza na przedsiębiorstwach większe otwarcie się na zewnątrz, wykorzystywanie nieznanych dotychczas technologii, nowych sposobów pozyskiwania i utrzymywania klientów, nowych sposobów konkurencji. W efekcie na działalność przemysłową oddziałuje większa liczba czynników (określanych mianem aktorów), przy czym rośnie znaczenie tych, które oddziałują w sposób pośredni.

Dynamiczne i permanentne zmiany obserwowane w otoczeniu zmuszają organizacje do ciągłego doskonalenia sposobów funkcjonowania. Rosnące ich tempo oraz nieprzewidywalność sprawiają, że o przetrwaniu w nowych warunkach gospodarczych w coraz większym stopniu decydują elastyczność oraz zdolność adaptacyjna organizacji. Skutkuje to pojawieniem się nowych struktur i form organizacyjnych.

Dodatkowo można wskazać szereg tendencji dotyczących rozwoju współczesnego otoczenia organizacji analizowanego przede wszystkim w ujęciu dynamicznym. Spośród przykładów można wymienić (Matejun i Nowicki, 2013, s. 164):

- zacieranie się granic między organizacjami a ich otoczeniem wynikające z licznych związków kapitałowych i kooperacyjnych oraz postępującej integracji gospodarczej;
- wzrost znaczenia organizacji działających w otoczeniu ponadnarodowym, wręcz globalnym – pozycja konkurencyjna takich podmiotów jest wyznaczana przez sytuację, która kształtuje się na wielu rynkach, a dodatkowo bardzo silny wpływ mają tutaj problemy zróżnicowania kulturowego;
- wzrost znaczenia zasobów niematerialnych w procesie budowania przewagi konkurencyjnej, wśród których szczególną rolę odgrywają relacje z otoczeniem, dostęp do informacji, a także wizerunek organizacji w środowisku zewnętrznym (Adamik i Nowicki, 2012, s. 103);
- wzrost znaczenia wirtualnego otoczenia organizacji, w którym tradycyjne zasoby tracą na znaczeniu, a kluczowego znaczenia nabiera problem sterowania informacjami i wykorzystywania nowoczesnych rozwiązań teleinformatycznych (Lachiewicz i Matejun, 2012, s. 135).

Reasumując, otoczenie nie pozostaje bez wpływu na funkcjonowanie przedsiębiorstw na rynku – z jednej strony stwarza mu szanse rozwoju, z drugiej zaś powoduje zagrożenia dla jego przetrwania na rynku. Wynika to ze zmienności popytu oraz rozwoju techniki i technologii. Otoczenie istotnie wpływa na działalność przedsiębiorstwa, a odwrotna zależność jest mocno ograniczona. Dotyczy to szczególnie małych podmiotów gospodarczych o znikomych możliwościach wpływu na otoczenie.

#### **1.4. Problemy interakcji przedsiębiorstwa z otoczeniem**

Ze względu na dużą zmienność otoczenia współczesne przedsiębiorstwa powinny monitorować otoczenie i posiadać umiejętność szybkiego interpretowania zewnętrznych czynników mających wpływ na ich funkcjonowanie, aby mogły skorzystać z szans płynących z rynku i maksymalnie ograniczać ryzyko. Możliwości oddziaływania przedsiębiorstwa na otoczenie makroekonomiczne są mocno ograniczone. Budowanie interakcji z otoczeniem dotyczy dużych podmiotów gospodarczych, grup kapitałowych i koncernów oraz korporacji. Organizacje te posiadają nowoczesne technologie i produkty oraz mają ogromny potencjał kapitałowy, dlatego też mogą narzucać standardy pozostałym podmiotom go-

spodarczym, ośrodkiem naukowym czy środowiskiem opiniotwórczym. Mając możliwości konfrontowania się z otoczeniem i lobbując korzystnie dla siebie zmiany, uzyskują określone korzyści gospodarcze. Małe i średnie podmioty nie mają możliwości oddziaływania na otoczenie gospodarcze, są poddane jego wpływowi i stąd ich niepowodzenia są częściej obserwowane niż w przypadku podmiotów dużych.

Otoczenie, szczególnie dynamiczne, stawia różnorodne wymagania i ograniczenia w swobodzie wyboru strategicznych działań. Współczesne przedsiębiorstwa chcące rozwijać na rynku swoją działalność muszą uwzględniać dynamikę, złożoność i wieloznaczność otoczenia (Nowodziński, 2013, s. 22). Przedsiębiorstwo silnie powiązane z otoczeniem (uzależnione od otoczenia) musi postępować w specyficzny sposób, który jest oparty m.in. na budowaniu i wykorzystywaniu wzajemnych relacji (Grabowska, 2014, s. 52). Otoczenie nieprzewidywalne wymaga niekonwencjonalnego podejścia w analizie. Gwałtowne i nieproporcjonalne do przyczyn skutki powinny skłaniać przedsiębiorstwa do szybkich reakcji (korygujących) w procesie decyzyjnym w ramach alternatywnych planów strategicznych.

W praktyce otoczenie przedsiębiorstw jest na tyle niejednorodne i skomplikowane, na ile różnorodne i skomplikowane są poszczególne jego składniki występujące w konkretnej przestrzeni gospodarczej i na konkretnym terytorium. W makrootoczeniu występują również czynniki, teoretycznie określone jako losowe, których nikt nie jest w stanie przewidzieć, albo nie bierze się ich pod uwagę lub nikt nie jest w stanie się do nich przygotować, a ich skutki mogą być gwałtowne (np. klęski żywiołowe, konflikty, wojny). Niektóre z czynników makro poszczególnych segmentów są przewidywalne i ujawniane przez analityków, ale z różnych przyczyn nie są brane pod uwagę przez podmioty gospodarcze.

Możliwości interakcji makrootoczenie–przedsiębiorstwo zależą od rodzaju tego otoczenia. Biorąc pod uwagę to kryterium, wyróżnia się makrootoczenie (Królik 2017, s. 208):

- wymagalne – formalistyczne, o zabarwieniu pozytywnym i negatywnym, obowiązki ustawowe wynikające z przepisów i rozporządzeń administracyjnych;
- ewentualne – możliwości (postrzegane jako szanse) oferowane przez makrootoczenie w postaci np. ulg, dotacji, dofinansowania z poziomu prawa administracyjnego;
- ukryte – potencjalne szanse i zagrożenia (uśpione), najczęściej nowe, bez precedensu, występujące w aktualnym momencie oraz takie, których zaistnienie można przewidzieć metodami prognostycznymi lub niekonwencjonalnymi.

Jednym ze sposobów zrozumienia turbulentnego otoczenia jest teoria systemów, która pozornie jest łączona ze stanem bezładny, ma jednak charakter deterministycznych układów chaotycznych. Istnieją badania opisujące powszechne występowanie układów, w których nieistotne początkowe przyczyny powodują pozorne „rozregulowanie” systemów i przypadkowość w zachowaniu. W rezultacie dogłębnych badań wykryto w nich określone reguły i prawidłowości (nieregularne ale oznaczone), które łatwiej zdefiniować na wyższych poziomach agregacji. Jeżeli obserwowany system, np. makrootoczenie organizacji, wykazuje dużą wrażliwość na zmianę warunków początkowych, to po przekroczeniu pewnych granicznych stanów może zachowywać się nieregularnie. Problemem jest właściwe określenie przyczyn danego zjawiska, czyli znalezienie warunków początkowych, które zainicjowały badany element chaosu. Znając te przyczyny, można wykorzystać turbulencje w otoczeniu albo jego elementy jako czynnik pozytywny (Stewart, 1996, s. 130).

W literaturze podkreśla się, że makrootoczenie bardzo silnie wpływa na pozycję i możliwości działania przedsiębiorstwa, a przedsiębiorstwo nie jest w stanie zmienić tych warunków. Jednak nieliczne podmioty gospodarcze, np. wielkie korporacje międzynarodowe, mają wpływ na czynniki makrootoczenia – choćby na regulacje prawne. Mimo tych niekorzystnych dla przedsiębiorstwa zależności musi ono poznać czynniki makrootoczenia, umieć je przewidywać, odbierać jako szanse i zagrożenia i dostosowywać do nich swoją strategię rozwoju (Kozioł, 2010, s. 79).

Makrootoczenie oddziałuje na sektory gospodarcze oraz przedsiębiorstwa do nich należące, natomiast przedsiębiorstwo ma znikome możliwości wywoływania w nim zmian. Zdarzają się w tym zakresie wyjątki, których przykładem może być potężny koncern rosyjski Gazprom. Z uwagi na olbrzymi potencjał gospodarczy, a także powiązania polityczne przedsiębiorstwo to potrafiło kształtować w korzystny dla siebie sposób zwłaszcza ekonomiczne i polityczno-prawne czynniki makrootoczenia. Trzecieliński miał okazję prowadzić analizę strategiczną w przedsiębiorstwie, którego potencjał był niewielki, a pomimo to potrafiło ono w swojej branży tak ukształtować rozwiązania legislacyjne dotyczące certyfikacji wyrobów, że w pewnym okresie uzyskało niemal pozycję monopolistyczną (Kałkowska i in., 2010, s. 33–34).

W interakcji odwrotnej przedsiębiorstwo–makrootoczenie wyróżnia się:

- makrootoczenie wymagalne – zobowiązania finansowe i sprawozdawcze (podatki, opłaty, sprawozdania, raporty), czyli obowiązki ustawowe;
- makrootoczenie ewentualne – przedsiębiorstwo oddziałuje na makrootoczenie przez wprowadzanie i ujawnianie nowych technologii, rozwiązań, patentów, standaryzacji, np. w procesie współpracy z nauką czy organizacjami społecznymi.

Istnieje pewna sfera działań nieoficjalnych niektórych przedsiębiorstw w obszarze relacji z makrootoczeniem, które można nazwać nieetycznymi z punktu widzenia biznesu, a niektóre wręcz nieuczciwymi. Należą do nich lobbowanie rozwiązań korzystnych dla danej branży, a nawet dla jednego przedsiębiorstwa wśród polityków reprezentujących otoczenie polityczno-prawne oraz wykorzystywanie luk prawnych lub nieprecyzyjnie sformułowanych przepisów dla własnych korzyści kosztem społeczeństwa, środowiska naturalnego i konkurencji. Zdarzają się również tendencyjnie zamawiane i formułowane ekspertyzy powodujące korzystne dla przedsiębiorstwa decyzje administracyjne. Według Krupskiego (1999, za Królik, 2017, s. 208) w nowoczesnym przedsiębiorstwie działającym w turbulentnym otoczeniu formułowanie strategii wiąże się z myśleniem intuicyjnym, otwartym, bardziej syntetycznym niż analitycznym, obrazowym, które wymaga języka metafory, czyli wejścia na wyższy poziom abstrakcji w pojmowaniu środowiska, w którym funkcjonuje przedsiębiorstwo, i relacji przedsiębiorstwo–otoczenie. Takie podejście określane jest przez autora postmodernizmem w zarządzaniu strategicznym, czyli filozofią ryzyka (Królik, 2017, s. 209).

Choć przedsiębiorstwo ma nikły wpływ na makrootoczenie, może ono wpływać na otoczenie bliższe, sektorowe, technologiczne, przemysłowe. W przypadku tego otoczenia zachodzi sprzężenie zwrotne: podmioty otoczenia konkurencyjnego oddziałują na przedsiębiorstwo, ale też przedsiębiorstwo ma możliwość aktywnego reagowania na te bodźce. To oddziaływanie jest zróżnicowane i zależy od pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Otoczenie bliższe jest łatwiejsze do zidentyfikowania i obserwacji, gdyż z powodu bezpośrednich interakcji z jego uczestnikami można przewidzieć ich przyszłe stany, reakcje zachowania. Trzeba też zauważyć, że otoczenie konkurencyjne określa warunki funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstwa w danym sektorze i na danym geograficznie rynku, makrootoczenie natomiast oddziałuje na wszystkie przedsiębiorstwa w danym kraju niezależnie od ich lokalizacji i dziedziny działalności (Kozioł, 2010, s. 78).

W literaturze przedmiotu, ze względu na różne podejścia do relacji przedsiębiorstwo–otoczenie, pojawiły się różne interpretacje (segmentacje) otoczenia przedsiębiorstwa. Uwzględniając interakcje przedsiębiorstwa z otoczeniem, wyróżnia się trzy poziomy otoczenia (Skonieczny, 2005, s. 226):

- otoczenie ogólne;
- otoczenie, z którym przedsiębiorstwo wchodzi w bezpośrednie związki;
- otoczenie pojedynczych jednostek przedsiębiorstw, zwanych strategicznymi jednostkami biznesu lub domenami.

Reasumując, trzeba podkreślić, że najważniejszą cechą makrootoczenia jest to, że silnie wpływa na pozycję i możliwości działania przedsiębiorstwa, a przedsiębiorstwo nie jest w stanie zmienić tych warunków. Dlatego musi ono



umieć je przewidywać i dostosowywać do nich swoją działalność. Możliwe jest natomiast oddziaływanie na otoczenie bliższe i wykorzystywanie szans, jakie ono im stwarza.

## Bibliografia

- Adamik, A. i Nowicki, M. (2012). Budowa konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw. W: M. Matejun (red.), *Zarządzanie małą i średnią firmą w teorii i w ćwiczeniach* (s. 101–104). Difin.
- Bielski, M. (2004). *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*. Wydawnictwo C.H. Beck.
- Budzik, T. i Zachorowska, A. (2016). Rola otoczenia w strategii organizacji. *Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie*, 24, 1, 90–98.
- Cielemęcki, M. i Bombiak, E. (2016). Ewolucja otoczenia organizacji – zarys problematyki. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach. Administracja i Zarządzanie*, 38, 111, 131–144.
- Dębicka, A. i Olejniczak, K. (2020). Znaczenie otoczenia biznesu w zarządzaniu sytuacją kryzysową w małych i średnich przedsiębiorstwach. W: A. Borowiec (red.), *Wybrane problemy nauk o zarządzaniu i jakości* (s. 23–38). Instytut Naukowo-Wydawniczy „Spatium”.
- Duliniec, E. (2009). *Marketing międzynarodowy*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Engelhardt, J. (red.). (2011). *Ekonomika przedsiębiorstw*. CeDeWu.
- Filipczuk, J. (2008). *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa, teoria i praktyka*. Wyższa Szkoła Zarządzania i Marketingu.
- Gierszewska, G. i Romanowska, M. (2003). *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Głód, G. i Racyńska, E. (2022). Wpływ luzów organizacyjnych na konkurencyjność przedsiębiorstw z uwzględnieniem moderacji otoczenia. *Przegląd Organizacji*, 10(993), 3–10.
- Głód, G. i Wronka-Pośpiech, M. (2022). Dopasowanie strategiczne a konkurencyjność firm z sektora MSP – moderująca rola otoczenia. *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów*, 184, 49–64.
- Gołębiowski, T. (2001). *Zarządzanie strategiczne*. Difin.
- Grabowska, M. (2014). Współdziałanie przedsiębiorstw w perspektywie sieciowej. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie*, 76, 51–61.
- Griffin, R. W. (2018). *Podstawy zarządzania organizacjami*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Hans, V. B. (2018). Business environment – Conceptual framework and policie *International Educational Scientific Research Journal*, 4, 3, 67–74.
- Hatch, M. J. (2001). *Teoria organizacji*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Janasz, K., Janasz, W., Kozioł, K. i Szopik-Depczyńska, K. (2010). *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje. Metody. Strategie*. Difin.
- Jasiński, B. (2005). Turbulencja otoczenia. W: R. Krupski (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D. i Regnér, P. (2017). *Exploring strategy. Text and cases* (wyd. 11). Pearson.
- Kalkowska, J., Pawłowski, E., Trzcielińska, J., Trzcieliński, i Włodarkiewicz-Klimek, H. (2010). *Zarządzanie strategiczne. Metody analizy strategicznej z przykładami*. Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej.

- Kowalczyk, A. (2015). Otoczenie przedsiębiorstwa jako determinanta konkurencyjności. *Przedsiębiorstwo i Region*, 7, 38–52.
- Kozioł, K. (2010). Analiza strategiczna przedsiębiorstwa na poziomie makrootoczenia. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania*, 17, 77–88.
- Kozłowski, A. K. i Piotrowski, W. (red.). (2010). *Zarządzanie. Teoria i praktyka*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Królik, R. (2015). Wpływ społecznych czynników makroekonomicznych na strategię współczesnych przedsiębiorstw. *Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania*, 39, 4, 111–124.
- Królik, R. (2017). Strategia budowania relacji przedsiębiorstwa z makrootoczeniem. *Handel Wewnętrzny*, 368(3/1), 203–212.
- Lachiewicz, M. i Matejun, M. (2012). Ewolucja nauk o zarządzaniu. W: A. Zakrzewska-Bielawska (red.), *Podstawy zarządzania. Teoria i ćwiczenia*. Wolters Kluwer business.
- Lambin, J. J. (2001). *Strategiczne zarządzanie marketingowe*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Limański, A. (2015). Identyfikacja i strukturalizacja cech współczesnego otoczenia w zarządzaniu przedsiębiorstwem. *Acta Universitatis Nicolai Copernici. Zarządzanie*, XLII, 3, 47–58.
- Malewska, K. i Sajdak, M. (2015). Proces adaptacji do otoczenia jako czynnik przewagi konkurencyjnej współczesnych przedsiębiorstw. *Marketing i Rynek*, 5, 784–797.
- Matejun, M. i Nowicki, M. (2013). Organizacja w otoczeniu – od analizy otoczenia do dynamicznej lokalizacji. W: A. Adamik (red.), *Nauka o organizacji. Ujęcie dynamiczne* (s. 152–221). Wolters Kluwer business.
- Mączyńska, E. i Okoń-Horodyńska, E. (2020). Przedsiębiorstwo i jego otoczenie w obliczu czwartej rewolucji przemysłowej – wyzwania, szanse i zagrożenia. *Przegląd Organizacji*, 1, 9–21.
- Nowodziński, P. (2013). *Zarządzanie strategiczne współczesnym przedsiębiorstwem*. Politechnika Częstochowska.
- Oblój, K. (2007). *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Olejniczak, K. (2015). Wpływ otoczenia instytucjonalnego na MSP w regionach. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług*, 848, 116, 98–108.
- Otola, J. (2017). Analiza dynamiki otoczenia w świetle wyboru strategii rozwoju przedsiębiorstwa. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie*, 113, 1992, 327–338.
- Płoszajski, P. (2008). Współczesne otoczenie organizacji. W: M. Strużycki (red.) *Podstawy zarządzania*. Wydawnictwo SGH.
- Serafin, K. (2015). Zmiany i innowacje w organizacji warunkiem budowania pozycji konkurencyjnej we współczesnym otoczeniu. *Acta Universitatis Nicolai Copernici. Zarządzanie*, XLII, 3, 117–136.
- Skonieczny, J. (2005). Analiza strategiczna. W: M. Moszkowicz (red.), *Zarządzanie strategiczne. Systemowa koncepcja biznesu*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Sopińska, A. (2022). Percepcja otoczenia zewnętrznego a strategia innowacji. *Przegląd Organizacji*, 2(985), 3–11.
- Staniec, I. (2017). Turbulentność otoczenia a źródła pozyskiwania technologii. *Handel Wewnętrzny*, II, 3(368), 72–80.
- Steinerowska-Streb, I. (2017). Otoczenie przedsiębiorstw z perspektywy nowej ekonomii instytucjonalnej. W: K. Jędralska i W. Dyduch (red.), *Nauki o zarządzaniu. Dokonania, trendy, wyzwania* (s. 354–365). Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach.
- Stewart, I. (1996). *Liczby natury. Nierealna rzeczywistość matematycznej wyobraźni*. Wydawnictwo Copernicus Center Pres



- Stoner, J. A. F. , Freeman, R. E. i Gilbert, D. R. Jr. (2001). *Kierowanie*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Szymaniec-Mlicka, K. (2014). Charakterystyka otoczenia organizacji publicznych. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie*, 73, 631–640.
- Urbankowska-Sojkin, E., Banaszyk, P. i Witczak, H. (2007), *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Wach, K. (2008). Identyfikacja i strukturalizacja cech otoczenia przedsiębiorstw. *Organizacja i Kierowanie*, 1, 57–72.
- Wolański, R. (2013). *Wpływ otoczenia finansowego na konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw*. Wolters Kluwer.
- Zirra, A. (2015). Recent developments of international business environment. *Romanian Economic and Business Review*, 10, 4, 69–80.

## Rozdział 2

# Metody analizy makrootoczenia

### 2.1. Systematyka metod analizy makrootoczenia

Monitorowanie otoczenia przedsiębiorstw polega na analizowaniu jego składowych elementów w celu zidentyfikowania istniejących i przyszłych szans oraz zagrożeń, które mogą mieć wpływ na ich zdolność do utrzymania pozycji konkurencyjnej i generowania zysków zapewniających im rozwój. Pozyskane informacje służą do zapobiegania zagrożeniom i są podstawą do podejmowania przedsięwzięć zapobiegawczych i dostosowawczych do sytuacji rynkowej. Ponadto informacje te są wykorzystywane w procesach zarządczych dotyczących efektywnego wykorzystania zasobów, oszczędności energii i zwiększenia skuteczności działań na rynkach zagranicznych. Monitorowanie otoczenia ma na celu rozpoznanie warunków funkcjonowania podmiotu na rynku oraz ustalenie i zapewnienie równowagi między celami dawców kapitału a celami pozostałych interesariuszy, czyli dostawców, odbiorców, budżetów, pracowników, związków zawodowych czy środowiska przyrodniczego.

Analiza ma dostarczyć informacji o zagrożeniach i ułatwić podejmowanie stosownych działań zapobiegawczych lub dostosowawczych. Dotyczy ona przede wszystkim przyszłości, co sprawia, że jej wyniki są obarczone wysokim stopniem niepewności.

Analiza otoczenia dotyczy przede wszystkim przyszłości przedsiębiorstw, co powoduje, że wyniki takich ocen charakteryzują się wysokim stopniem niepewności. Narzuca to konieczność właściwego doboru metod badania i pozyskiwania informacji z wiarygodnych źródeł. W literaturze przedmiotu wymienia się szereg metod analizy otoczenia przedsiębiorstw. Jednak narzędzia te nie mają charakteru uniwersalnego i nie pasują do badania otoczenia każdego podmiotu gospodarczego, gdyż nie uwzględniają uwarunkowań jego funkcjonowania na rynku. Potrzebna jest zatem systematyzacja metod analizy otoczenia, co ułatwi dopasowanie ich do warunków osiągania sukcesów na rynku przez dane przedsiębiorstwo oraz zapewni poprawne interpretowanie wpływu tych uwarunkowań na jego funkcjonowanie zarówno w krótkim, jak i długim okresie.

Najprostszym kryterium klasyfikacji modeli monitorowania otoczenia przedsiębiorstw jest określenie jego struktury. Uwzględniając to kryterium, metody monitorowania otoczenia dzieli się na (Matejun i Nowicki 2013, s. 154):

- metody analizy otoczenia dalszego (analiza PEST oraz jej odmiany akcentujące różną liczbę czynników: STEP, SLEPT, STEEPLE, PESTER, PREST-COM, PESTLIED, metoda *foresight*, metody scenariuszowe oraz wielorakich możliwości, analiza luki strategicznej, analiza ekstrapolacji trendów, analiza partnerów, diament Portera);
- metody analizy otoczenia bliższego (mapa grup strategicznych, analiza pięciu sił Portera, profil ekonomiczny sektora, punktowa ocena atrakcyjności sektora, koncepcja gron, krzywa doświadczeń, analiza potencjału globalizacyjnego sektora, koncepcja cyklu życia sektora);
- metody zintegrowane, w ramach których analizie podlega zarówno otoczenie bliższe, jak i dalsze (analizy eksperckie – np. metoda delficka, metoda QUEST, burza mózgów, metody: SWOT, SPACE, ASTRA, metoda refleksji strategicznej, metody portfelowe oceny pozycji strategicznej przedsiębiorstwa w otoczeniu: macierz BCG, ADL, macierz McKinseya, macierz Hoffer).

Nieco inną klasyfikację proponują Fleisher i Bensoussan (2003) oraz Matyjas (2020, s. 489). Według nich podział koncentruje się wokół:

- technik analizy strategicznej – m.in. podejścia portfelowego, analiz sektorowych i grup strategicznych;
- technik analizy klientów i konkurencji – np. analizy martwych pól, analizy konkurentów, analizy segmentacji, analizy zasobów;
- technik analizy otoczenia – m.in. analizy STEEP (odmiany analizy PEST), analizy scenariuszowej, analizy interesariuszy;
- technik analizy ewolucyjnej – typu analiza krzywej doświadczenia, analiza patentów, analiza krzywej S;
- technik analizy finansowej – obok analiz wskaźnikowych, programowania funduszy strategicznych i analizy zrównoważonej stopy wzrostu.

Gierszewska i Romanowska (2017) dostrzegają potrzebę wykorzystania czterech grup analiz otoczenia:

- analizy makrootoczenia (ekstrapolacja trendów, delficka, strategiczna analiza luki, scenariusze stanów otoczenia);
- analizy otoczenia konkurencyjnego (analiza strukturalna sektora, mapa grup strategicznych, analiza efektu doświadczenia, ocena atrakcyjności sektora);

- analiza potencjału firmy (metoda cyklu życia produktu, cyklu życia technologii, analiza portfela produktów, analiza kluczowych czynników sukcesu, analiza łańcucha wartości);
- metody kompleksowe, zintegrowane (analiza SWOT, SPACE), metody te nazywają metodami oceny pozycji strategicznej przedsiębiorstwa, w których uwzględnia się zarówno metody badania makrootoczenia, jak i otoczenia bliższego, konkurencyjnego czyli mikrootoczenia.

Podobną prezentację klasyfikacji metod otoczenia prezentują Miszewska i Niedostatkiwicz (2020, s. 24). Metody te dzielą na cztery grupy: metody analizy makrootoczenia; mikrootoczenia, przy czym w ramach tej drugiej grupy wydzielają metody analizy otoczenia konkurencyjnego (analiza strukturalna sektora, analiza efektu doświadczenia, ocena atrakcyjności sektora, mapa grup strategicznych); metody analizy potencjału firmy (cyklu życia produktu, cyklu życia technologii, analiza portfela produktów, analiza kluczowych czynników sukcesu oraz analiza łańcucha wartości); metody zintegrowane, zwane też metodami oceny pozycji strategicznej przedsiębiorstwa, służące do równoczesnego badania makrootoczenia i otoczenia bliższego, czyli mikrootoczenia.

Gierszewska i Romanowska (2017, s. 39) podkreślają, że w praktyce wypracowano dwie zasadnicze koncepcje analiz makrootoczenia:

- koncepcję wielorakich możliwości opartą na jednej wersji strategii; osiągnięcie sukcesu rynkowego zależy od strumienia trafności określenia szans i zagrożeń tkwiących w otoczeniu; formalnie strategia jest oparta na dedukcji wniosków wynikających z faktycznego 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.

Stosownie do przyjętych koncepcji metody badania makrootoczenia autorki te dzielą metody na:

- scenariuszowe – wskazują wiele wariantów działania, odnoszą się do prognozowania, do tej grupy metod zalicza się scenariusze: możliwych zdarzeń, symulacyjne, stanów otoczenia oraz procesów otoczenia;
- bezscenariuszowe – inaczej nazywane koncepcją wielorakich możliwości, oparte na metodzie delfickiej, analizie QUEST, analizie luki strategicznej, metodzie PEST czy ekstrapolacji trendów i opinii ekspertów.

Według Hadriana (2006, s. 18) w obydwu koncepcjach analizy makrootoczenia wykorzystuje się metody i techniki zarówno o charakterze ilościowym

(np. ekstrapolacja trendów, badanie zależności przyczynowo-skutkowych, korelacji, regresji, metody modelowania i symulacji przebiegu zjawisk rynkowych, wyodrębnienie wahań okresowych, przypadkowych, itp.), 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 jest uzależnione przede wszystkim od charakteru badanego obiektu, cech opisujących badane zjawisko (ilościowe, jakościowe) oraz typu zachodzących zmian (ciągłe, nieciągłe). Analiza makrootoczenia występuje także jako element składowy szerzej określonych metod analitycznych stanowiących kompleksowy sposób badania zarówno całego otoczenia, jak i potencjału wewnętrznego firmy. Klasycznym przykładem tego typu metody jest analiza SWOT.

Zapotrzebowanie na metody analizy otoczenia w praktyce rośnie wraz ze wzrostem dynamiki i zmienności otoczenia. Doskonalsze metody stają się podstawą do skuteczniejszego badania i przewidywania zmian w otoczeniu wykorzystywanych w budowaniu strategii i długoterminowym planowaniu.

## 2.2. Ocena otoczenia metodą PEST i jej rozwinięciami

Podstawowym narzędziem opisu makrootoczenia jest analiza PEST. Obłój (2007, s. 211) nazywa PEST „typowym spojrzeniem z lotu ptaka na krajobraz biznesowy, polityczny, społeczny, w którym działa organizacja”. Za twórcę tej metodyki uważa się profesora Harvardu Francisa Aguilara, który w 1967 roku jako pierwszy zaprezentował narzędzie skanowania ETPS (Aguilar, 1967), zamienione później na PEST. Skrót ten stanowi akronim czterech angielskich słów: *political*, *economic*, *socio-cultural* oraz *technological*, czyli czynników: P (politycznych), E (ekonomicznych), S (społecznych) i T (technologicznych) określających poszczególne obszary otoczenia przedsiębiorstwa (Antonowicz i in. 2018, 12).

W literaturze przedmiotu można także znaleźć odwrócone propozycje ujmowania struktury w formie akronimów. Dobrym przykładem jest tu PEST/STEP – od pierwszych liter kategorii (grup czynników): społecznego (*social*), technologicznego (*technological*), ekonomicznego (*economic*) i środowiska politycznego (*political*) (Duliniec, 2009, s. 86–87). Podstawowe cztery obszary analizy są najczęściej uzupełniane czynnikami międzynarodowymi oraz naturalnymi, przy czym zasadność wyróżniania dodatkowych obszarów jest uzależniona od potrzeb samej analizy. Rozwinięciem analizy PEST jest analiza PESTEL, której celem jest również analiza i ocena środowiska makroekonomicznego jednostki.

W literaturze można znaleźć wiele prób uszczegółowienia tych kategorii, np.: *legal* (SPELLED), *ecological* (PESTLE), *ethical* (STEEPLE), *demographic* (STEEPLED), *intercultural* (SPELIT) lub *regulatory* (STEER) (Sammur-Bonnicci, 2015). Rozwinięciem analizy PEST jest również koncepcja STEEPVL dodatkowo uwzględniająca czynniki odnoszące się do wartości (*values*). Analiza ta po raz pierwszy narodziła się w formie analizy STEEPV w latach 70. XX wieku, a jej autorstwo przypisuje się ekspertom z Instytutu Johnson Research Associate. Inną koncepcją jest STEEPLM, uwzględniająca oprócz wymienionych wcześniej czynników także sferę militarną. Specyficzną odmianą cywilnej wersji PEST jest militarna analiza o nazwie PMESII, używana przez NATO do diagnozy otoczenia sytuacji kryzysowej (Kwiecińska, 2016, s. 112; Antonowicz i in., 2018, s. 12).

Najszerszym ujęciem struktury otoczenia za pomocą akronimu jest formuła PRESTCOM, składająca się z następujących grup czynników (Duliniec, 2009, s. 86–87): politycznych (*political*), regulacyjnych (*regulatory*), ekonomicznych (*economic*), społeczno-kulturowych (*social*), konkurencyjnych (*competitive*), organizacyjnych (*organizational*) i rynkowych (*market*). Liczba czynników wyszczególniona w poszczególnych obszarach nie powinna być jednak zbyt duża, gdyż zaciemnia wynik badania.

Analiza metodą PEST polega na ocenie zjawisk zachodzących w poszczególnych obszarach otoczenia, lecz bezwzględnie wymaga uwzględnienia zarówno kierunku, jak i siły ich oddziaływania. Podczas analizy należy się opierać na faktach oraz zgromadzić jak największy zasób danych, aby pełniej przeanalizować uwarunkowania (Bachman, 2008, za Hadasik, 2020, s. 68). Sposób badania tą metodą można podzielić na trzy główne etapy. Pierwszy polega na wyróżnieniu ważnych wyznaczników odnoszących się do poszczególnych części makrootoczenia. Kolejny etap to określenie poziomu oddziaływania każdego z wyznaczników na działalność przedsiębiorstwa. Do oceny siły oddziaływania wykorzystuje się umowną skalę punktową, w której ujemne punkty są interpretowane jako zagrożenia, a dodatnie jako szanse. Kierunek oddziaływania jest opisywany za pomocą trzech tendencji: wzrostu, stabilizacji oraz regresu. Ostatnim etapem jest identyfikacja zależności występująca między makrootoczeniem przedsiębiorstwa a nim samym. Etapem podsumowującym tak przeprowadzoną analizę jest prognoza zdarzeń, czyli procentowe określenie prawdopodobieństwa ich zaistnienia.

Dzięki tej metodzie można uporządkować proces monitoringu otoczenia przedsiębiorstwa. Należy się skupić na czynnikach otoczenia, które nie są w obszarze bezpośredniego wpływu przedsiębiorstwa, ale mogą się przejawiać jako jego szanse lub zagrożenia. Warto zwrócić uwagę, że metodę tę można wykorzystać jako wsparcie w innych analizach dotyczących analizy otoczenia, w tym

metod scenariuszowych (Gierszewska i Romanowska, 2014, za Budzik, 2018, s. 48). Analiza PEST jest często wykorzystywana w praktyce gospodarczej, jednakże rzadko jest doprowadzana do końca, a ponadto nie wykorzystuje się jej w pełni do formułowania lub modyfikowania założeń strategii (Gupta, 2013, za Antonowicz i in., 2018, s. 13). Niejednokrotnie też jest ograniczana wyłącznie do ogólnego wyliczenia czynników politycznych, ekonomicznych, społecznych i technologicznych.

Ocena otoczenia metodą PEST ma wiele zalet (Bachman, 2008, za Hadasik, 2020, s. 68):

- pozwala zrozumieć szersze otoczenie organizacji;
- podnosi świadomość istniejących w otoczeniu zagrożeń dla organizacji i pomaga podjąć działania w celu ich uniknięcia lub zminimalizowania wpływu;
- pomaga dostrzec i wykorzystać szanse dla organizacji w otoczeniu;
- wspiera rozwój myślenia strategicznego.

Prawidłowo zastosowana metoda PEST może się stać ważnym wsparciem informacyjnym służącym korygowaniu i aktualizowaniu strategii, znajdującym zastosowanie w podejmowaniu decyzji o modyfikacji bądź gruntownej zmianie kierunków i metod działania organizacji. Warto też podkreślić, że wyniki analizy PEST mogą stanowić rzeczowy (merytoryczny) punkt wyjścia do przygotowania analizy szans i zagrożeń wykorzystywanej w trakcie przygotowywania strategicznej analizy SWOT dla organizacji (Antonowicz i in., 2018, s. 13).

Prowadzenie analizy otoczenia stało się w obecnych czasach niemalże koniecznością. Dynamika zmian w otoczeniu w ostatnich 20 latach znacząco się zwiększyła i ciągle rośnie. Globalizacja i rozwój informatyki sprawiły, że liczba czynników mających bezpośredni lub pośredni wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstw istotnie wzrosła. Dodatkowo charakter niektórych zmian w otoczeniu, szczególnie w sferze technologicznej, bardzo często ma charakter „kwantowy”, tj. zmieniający skokowo warunki prowadzenia działalności gospodarczej. Charakter i tempo tych zmian sprawiają, że w wielu przypadkach trudno jest przewidzieć, jakie skutki wywołują one w przedsiębiorstwie. Ponadto każda decyzja inicjująca zmianę i dostosowująca przedsiębiorstwo do zmian w otoczeniu charakteryzuje się pewnym okresem inercji. Skuteczne zarządzanie w tym zakresie wymaga zatem podejścia dynamicznego i prognozowania potencjalnych zmian (Antonowicz i in., 2018, s. 1).

Reasumując, należy zauważyć, że wymienione uwarunkowania i turbulencja otoczenia stanowią wystarczające przesłanki dla rozwoju różnych metod badania otoczenia przedsiębiorstw, w tym analizy PEST. Ich rola i znaczenie w rozwiązaniach systemowych informacji zarządczej będzie stale rosła.



### 2.3. Metody scenariuszowe

Zmienne i niestabilne otoczenie powoduje, że często nie jest możliwe właściwe wnioskowanie na podstawie analizy procesów zachodzących w otoczeniu. W gospodarce występuje wiele zjawisk o charakterze nieciągłym, a ich incydentalne pojawianie się może oddziaływać na organizacje zarówno w korzystny, jak i niekorzystny sposób (Trzcielińska, 2013, s. 192). Do analizy tych właśnie nieciągłych zmian powinny być wykorzystywane wielowymiarowe i wielowariantowe metody ich monitorowania. Taką możliwość zapewniają metody scenariuszowe. Służą one do prognozowania przyszłości, podobnie jak metody ekstrapolacyjne czy opinie ekspertów. Zmienność otoczenia narzuca konieczność przygotowania wielowymiarowych i wielowariantowych, często rozbieżnych scenariuszy, a w konsekwencji opracowania różnych programów realizacji strategii w zależności od zmian otoczenia. Każdy z istotnych czynników oddziałujących na organizację w danym czasie może w przyszłości się zmieniać w różny sposób, zarówno korzystny, jak i niekorzystny dla organizacji.

Metody scenariuszowe polegają na przygotowaniu kilku wariantów scenariuszy przyszłości. Zawierają one opis przypuszczalnych zdarzeń, kierunki rozwoju zjawisk i skutków w relacji z przedsiębiorstwami, jakie mogą wystąpić w ich wnętrzu i otoczeniu w przyszłości. Pozwala to firmom przygotować racjonalne działania i ograniczyć ryzyko ich funkcjonowania na rynku. Na podstawie analizy scenariuszy nie otrzymuje się dokładnego obrazu przyszłości, lecz wiele wariantów i warunków ich zmienności. W analizie scenariuszowej charakterystyczne jest prognostyczne spojrzenie na rzeczywistość, co pozwala na dostrzeżenie nowych okazji oraz wykreowanie nowych podejść i koncepcji. Metody te wskazują kierownictwu przedsiębiorstwa, w jakim przedziale zmienności będzie się prawdopodobnie zawierać przyszłość firmy. Można zatem stwierdzić, że analiza scenariuszy zdarzeń jest źródłem pobudzania kreatywności kadry menedżerskiej.

W literaturze podkreśla się, że cechami charakterystycznymi scenariuszowych metod są: uwzględnianie efektów zakłóceń (zmian nieciągłych), które wpływają na rozwój sytuacji w ten sposób, że ukierunkowują nowy bieg zdarzeń w przyszłości, oraz określanie alternatywnych, równoległe rozwijanych obszarów przyszłości. Budowanie strategii organizacji oparte na scenariuszach służy antycypowaniu przyszłości i ocenie potencjalnego ryzyka. Efektem są koncepcje przedsiębiorczych działań wykreowane w drodze identyfikowania nierozważanych do tej pory wariantów strategii. Scenariusze przyszłości warunkują przetrwanie i rozwój każdego przedsiębiorstwa (Chyłek, 2014, s. 61).

Najczęściej można się spotkać z następującymi rodzajami scenariuszy, które są wykorzystywane w praktyce (Daniluk, 2019, s. 21–22):

- scenariusze symulacyjne,
- scenariusze możliwych zdarzeń,
- scenariusze stanów otoczenia,
- scenariusze procesów w otoczeniu.

**Scenariusze symulacyjne** – służą do oceny wartości przyszłych wyborów strategicznych w zależności od oddziaływania otoczenia. Punktem wyjścia jest identyfikacja listy czynników w otoczeniu oddziałujących na przedsiębiorstwo. Każdemu czynnikowi przypisuje się współczynnik „siły ważności”, zakres czasowy i obszar występowania. Konstruowanie takich scenariuszy odbywa się na podstawie testowania wzajemnych zależności między czynnikami opisującymi dany problem.

Postępowanie badawcze w tej metodzie składa się z następujących etapów (Gierszewska i Romanowska, 2009, za Chyłek, 2014, s. 62):

- zdefiniowanie problemów i opracowanie listy istotnych czynników w otoczeniu mających wpływ na funkcjonowanie organizacji (poszczególnym czynnikom przypisuje się jednostki miary, zakres czasowy i obszar występowania);
- określenie tzw. deskryptorów, tj. czynników, tendencji, wydarzeń lub cech, które służą do opisu głównych problemów oraz możliwych wyników ich oddziaływania;
- ustalenie prawdopodobieństwa wystąpienia każdego z wyodrębnionych wcześniej deskryptorów;
- opracowanie macierzy wzajemnych zależności, wprowadzenie danych do komputera oraz testowanie modelu;
- na podstawie przetestowanego modelu przygotowanie scenariuszy i opracowanie ich części opisowej;
- przeprowadzenie analizy podatności, która polega na wprowadzeniu do zbioru danych o procesach zachodzących w otoczeniu informacji o wydarzeniach mało prawdopodobnych, lecz o poważnych następstwach dla organizacji, co umożliwia wielowariantowość scenariuszy;
- formułowanie strategii działania organizacji, określenie skutków danych wyborów, ocena zdolności organizacji do podjęcia wyzwań pochodzących z otoczenia, które wynikają z poszczególnych scenariuszy i na tej podstawie dobór strategii optymalnej polegającej na maksymalnym wykorzystaniu szans i zmniejszeniu potencjalnych zagrożeń płynących z otoczenia organizacji.

Scenariusze symulacyjne są szczególnie przydatne przy zastosowaniu odpowiednich narzędzi informatycznych. Ich zaletą jest stosunkowo duża liczba rozpatrywanych modeli otoczenia, a wadą zbyt racjonalne podejście do badanego

otoczenia. Mogą stanowić wstępną fazę pracy analitycznej, w której powinny być zastosowane techniki jakościowe. Scenariusze symulacyjne stanowią podstawę rozgrywania wszelkiego rodzaju ćwiczeń, gier decyzyjnych.

**Scenariusze możliwych zdarzeń** pozwalają na analizę wydarzeń, które mogą wystąpić w przyszłości pod wpływem zmian w otoczeniu, oraz określenie wpływu tych zmian na organizację i jej zdolność do dostosowania się do tych zmian. Mając taką wiedzę, można zaprojektować przedsięwzięcia do realizacji jako sposób reakcji na zmiany oraz określić stopień ryzyka z tym związanego. W podejmowanych decyzjach strategicznych uwzględnia się zależności pomiędzy czynnikami zewnętrznymi (politycznymi, ekonomicznymi, społecznymi itp.) a czynnikami wewnętrznymi organizacji (rozwój nowych wyrobów, technologii itd.). Niektóre wykorzystywane zmienne mają charakter ilościowy (np. dane demograficzne), inne jakościowy. Odmianą analizy scenariusza możliwych zdarzeń jest analiza tendencji i skutków.

W ramach postępowania przy opracowaniu scenariuszy możliwych zdarzeń można wyodrębnić pięć etapów (Chyłek, 2014, s. 61–62):

- ustalenie zakresu analizy przez wyodrębnienie zbioru podstawowych decyzji wywołujących długookresowe konsekwencje (np. strategii rynków);
- ustalenie czynników, które w najbardziej bezpośredni sposób będą wpływały na podjęcie decyzji strategicznych (np. wielkość rynku, tendencje cenowe); wskazane jest tu wykorzystanie innych metod analizy makrootoczenia;
- określenie tzw. sił zewnętrznych, do których zalicza się np. siły polityczne, ekonomiczne, społeczne i technologiczne;
- określenie logiki scenariuszy, tj. formułowanie scenariuszy z uwzględnieniem warunków i niepewności ustalanych w poprzednich fazach oraz opisu wariantów rozwoju otoczenia i firmy;
- analizowanie skutków wystąpienia określonych scenariuszy w przyszłości, które mogą być podjęte przez naczelne kierownictwo przedsiębiorstwa w odpowiedzi na konkretne scenariusze otoczenia.

**Scenariusze stanów otoczenia** pokazują siłę wpływu poszczególnych procesów na organizację oraz prawdopodobieństwo ich wystąpienia. Podstawą ocen w badaniu jest przede wszystkim wiedza twórców i konsultantów scenariusza. Stanowią one najprostsze narzędzie, ale też rozpatrujące zjawiska i procesy bardziej statycznie. Nie pozwalają one na spojrzenie w pewnym zakresie czasowym. Ograniczane są konkretnym czasem w przyszłości (z góry narzuconym), który może stanowić nietrafnie dobraną perspektywę – np. najmniej istotną lub mało wiarygodną; scenariusze te są znakomitym narzędziem dydaktycznym i szkoleniowym.

Scenariusze stanów otoczenia opracowuje się w kilku wersjach. Zazwyczaj są to wersje (Gierszewska i Romanowska, 2009, za Kałkowska i in., 2010, s. 52–54):

- optymistyczna – oparta na czynnikach mających największy pozytywny wpływ na organizację;
- pesymistyczna – oparta na czynnikach mających największy negatywny wpływ na organizację;
- niespodziankowa – uwzględniająca te czynniki, które mają najmniejsze prawdopodobieństwo wystąpienia;
- najbardziej prawdopodobna – oparta na tych czynnikach, które charakteryzują się największym prawdopodobieństwem wystąpienia, niezależnie od pozytywnej czy negatywnej siły oddziaływania na organizację.

Na ich podstawie można wyróżnić następujące sposoby wnioskowania (Gierszewska i Romanowska, 2009, s. 49–50):

- im większa rozpiętość pomiędzy scenariuszem optymistycznym a pesymistycznym w poszczególnych sferach, tym silniejsze jest uzależnienie organizacji od otoczenia; oznacza to, że sferze otoczenia określonej jako burzliwa trzeba poświęcić szczególną uwagę;
- analiza rozpiętości scenariusza najbardziej prawdopodobnego w poszczególnych sferach – im większą rozpiętość ma ten scenariusz, tym otoczenie jest bardziej niejednorodne i słabiej ustrukturyzowane;
- określenie tych stref, w których dominują szanse i w których przeważają zagrożenia – w obszarach, gdzie dominują szanse, powinno się w strategii organizacji uwzględniać przedsięwzięcia pozwalające na ich wykorzystanie, a w obszarach, gdzie dominują zagrożenia, strategia powinna uwzględniać sposoby ich neutralizowania;
- wyodrębnienie ze scenariusza tzw. procesów wiodących, mających silny wpływ na organizację (pozytywny i negatywny) oraz duże prawdopodobieństwo wystąpienia; następnie ocenia się je pod względem skutków dla organizacji – w procesie formułowania strategii i kontroli skuteczności jej realizacji dostosowanie się do szans i zagrożeń generowanych przez te trendy powinno stanowić jeden z podstawowych elementów tworzenia i wdrażania strategii.
- szacowanie potencjalnej siły zjawisk, które mogą niespodziewanie wpłynąć na realizację strategii, tworząc scenariusz niespodziankowy; są to trendy o małym prawdopodobieństwie wystąpienia i dużej sile wpływu na organizację; scenariusz niespodziankowy stanowi punkt wyjścia do tworzenia systemów wczesnego ostrzegania.

Najczęściej podstawą budowania planu strategicznego są scenariusze najbardziej prawdopodobne, ale pomimo ich dużego prawdopodobieństwa wymagają one okresowych analiz i korekt. Przyjęcie jednego obrazu przyszłości jest niemożliwe. Zmienność czynników kształtujących otoczenie i identyfikowanych w czasie teraźniejszym jest w perspektywie przyszłości zakłócana występującymi zdarzeniami. Powoduje to pojawianie się wielu alternatywnych obrazów przyszłości.

Konstruowanie scenariusza stanów otoczenia obejmuje następujące etapy (Kałkowska i in., 2010, s. 52–54):

- etap 1: identyfikacja makrootoczenia, otoczenia konkurencyjnego oraz tych składników, które mają decydujący wpływ na funkcjonowanie organizacji;
- etap 2: budowa scenariusza skupiająca się na ocenie zidentyfikowanych procesów w otoczeniu (np. od –5 do +5) pod względem siły i kierunku wpływu (regres, stagnacja, wzrost) oraz ocenie prawdopodobieństwa wystąpienia wpływu danych czynników (0–1);
- etap 3: uporządkowanie trendów według poszczególnych scenariuszy (optymistyczny, pesymistyczny, najbardziej prawdopodobny);
- etap 4: wykonanie obliczeń rachunkowych i graficzne przedstawienie wyników oraz podsumowanie i wyciągnięcie wniosków (określenie strefy najbardziej burzliwej i stopnia uzależnienia organizacji od zmian zachodzących w otoczeniu).

Poznanie scenariuszy stanów otoczenia daje możliwość poznania przyczyn przyszłych ograniczeń w formułowaniu strategii.

**Scenariusze procesów w otoczeniu** są rozwinięciem i uszczegółowieniem scenariuszy stanów otoczenia. Metoda ta koncentruje się na analizie procesów o potencjalnej dużej sile wpływu na przedsiębiorstwo. Są to bardziej złożone, ale też bardziej trafne narzędzia analizy otoczenia. Pozwalają one na dynamiczną analizę wyodrębnianych czynników w określonym, tak dobranym zakresie czasowym, aby ostatecznie ująć zmianę ocenianego trendu. Chętnie są stosowane przez profesjonalne zespoły analityczne, ale też określają istotne wymagania, którymi są dostęp do potrzebnych informacji oraz doświadczenie i wiedza zespołów badawczych. Określone źródła informacji muszą funkcjonować tylko na potrzeby budowania tego rodzaju scenariuszy (Daniluk, 2019, s. 22).

Etapy tworzenia scenariusza procesów otoczenia obejmują (Gierszewska i Romanowska, 2003, s. 87–89; Chyłek, 2014, s. 70):

- określenie dwóch rodzajów procesów w otoczeniu organizacji:
  - procesów kluczowych – odznaczających się jednocześnie dużą siłą wpływu na organizację i dużym prawdopodobieństwem wystąpienia w przyszłości,

- procesów o charakterze zmian nieciągłych – odznaczających się dużą potencjalną siłą wpływu, ale jednocześnie małym prawdopodobieństwem wystąpienia;
- określenie zjawisk kształtujących procesy w otoczeniu o charakterze jakościowym i ilościowym, dających się w odpowiedni sposób skwantyfikować;
- tworzenie wariantów procesów (ocenia się trzy tendencje: wzrost, stabilizację, spadek danego procesu);
- identyfikację powiązań kluczowych procesów występujących w otoczeniu, które mają decydujący wpływ na funkcjonowanie organizacji; powiązania tych procesów mogą mieć charakter hierarchiczny lub równorzędny.

Scenariusze procesów w otoczeniu są szczególnie przydatne dla podmiotów znajdujących się w sytuacjach kryzysowych.

Warto dodać, że metody scenariuszowe pozwalają na określenie przyszłych stanów otoczenia przedsiębiorstwa, co umożliwi podjęcie odpowiednich działań mających na celu wykorzystanie szans, jakie niesie przyszłość, i ograniczenie ryzyka funkcjonowania w zmiennym otoczeniu. Aby konstruowane scenariusze spełniały swoje funkcje, niezbędne jest, by bazowały nie tylko na ekstrapolacji dotychczasowych tendencji zmian, ale też by były prognozami kreatywnymi. Metody scenariuszowe powinny być wykorzystywane w podmiotach funkcjonujących w dynamicznie zmiennym otoczeniu. Opracowanie wielu scenariuszy ułatwi przedsiębiorstwom podejmowanie przedsięwzięć strategicznych i ocenę ryzyka ich niepowodzenia.

## 2.4. Metoda luki strategicznej

Analiza luki strategicznej jest metodą, za której pomocą bada się dostosowanie istniejącej strategii i sposobów działania organizacji do wymogów otoczenia i prognozowanych zmian w tym otoczeniu w przyszłości (Trzcielińska, 2013, s. 190). Jest to metoda bezscenariuszowa, która pozwala na określenie różnicy luki między istniejącą strategią firmy a zmianami w otoczeniu. Luka to różnica pomiędzy pożądanym i istniejącym stanem jakiegoś zjawiska, procesu bądź rzeczy. Luka strategiczna wyraża dystans pomiędzy możliwą lub pożądaną pozycją przedsiębiorstwa lub biznesu a jego pozycją istniejącą; jest ona rozpatrywana w funkcji czasu. Po zdiagnozowaniu sytuacji przedsiębiorstwa należy opracować prognozę rozwoju firmy z założeniem utrzymania dotychczasowego kierunku i skali działania. Jeżeli trend rozwojowy jest zgodny z celami rozwoju firmy, strategia nie wymaga korekty, ale gdy trend mija się z zamierzeniami firmy, występuje luka. Analiza prowadzona jest po to, by określić działania, które zmniejszą



szając lub eliminując lukę, doprowadzą do wzmocnienia pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa lub biznesu (Kałkowska i in., 2010, s. 47).

W literaturze wyróżnia się trzy rodzaje luki strategicznej (Gierszewska i Romanowska, 2009, s. 40):

- zgodności, gdy kierunki obu trendów są zbliżone lub identyczne;
- nadmiaru, gdy trend procesu wewnętrznego wzrasta szybciej niż trend procesu w otoczeniu;
- niedoboru, gdy trend procesu wewnętrznego wzrasta szybciej niż trend procesu w otoczeniu.

**Luka zgodności** występuje, gdy różnica między tempem wzrostu rynku a tempem wzrostu produkcji (sprzedaży) jest stała. W przypadku zgodności, kiedy kierunki obu trendów są zbliżone lub identyczne, tempo wzrostu rynku jest takie samo jak wzrost organizacji, czyli w okresie objętym prognozą firma będzie utrzymywała swój dotychczasowy udział w rynku w wartościach bezwzględnych (względny udział będzie maleć). Sytuacja taka może oznaczać, że firma funkcjonuje na rynku w podobny sposób jak jej konkurenci, tj. nie realizuje strategii odróżniającej ją od konkurentów. Może to również świadczyć o tym, że organizacja działa na mało konkurencyjnym rynku, co daje znaczne prawdopodobieństwo przetrwania. Jednocześnie jednak sytuacja taka może świadczyć o braku rozwoju, a to grozi wypadnięciem z gry w momencie wzrostu konkurencji na danym obszarze. W tym przypadku istotne jest określenie punktu nasycenia rynku, powyżej którego trend zewnętrzny będzie na stałym poziomie, popyt nie będzie już wzrastał (Chyłek, 2014, s. 56).

Jeżeli trend procesu zachodzącego w otoczeniu wzrasta wolniej niż trend odpowiadającego mu procesu zachodzącego w przedsiębiorstwie, może to doprowadzić do powstania **luki nadmiaru**. Luka taka pojawi się, gdy po przecięciu się trendów będzie kontynuowany wzrost procesu wewnętrznego. Zapowiedź pojawienia się i wystąpienie luki nadmiaru może być sygnałem ostrzegawczym dla przedsiębiorstwa co do kontynuowania dalszego wzrostu. Taka sytuacja wystąpi np. wtedy, gdy wartość sprzedaży produktów przedsiębiorstwa (proces wewnętrzny) będzie wzrastać szybciej niż popyt konsumpcyjny w danym sektorze (proces zachodzący w otoczeniu). Dalszy wzrost potencjału firmy w warunkach silnej konkurencji może wtedy doprowadzić do stworzenia potencjału, który nie zostanie wykorzystany. Z punktu widzenia racjonalności decyzji inwestycyjnych analiza luki nadmiaru wymaga rozważenia trendu krótko- i długookresowego. Jeżeli luka dotyczy tylko trendu krótkookresowego, to sytuacja taka może sprzyjać wzmocnieniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa w przyszłości, gdy trend procesu w otoczeniu będzie wzrastał szybciej niż trend procesu wewnętrznego. Jeżeli jednak luka dotyczy także



trendu długookresowego, to dalszy wzrost firmy może być nieuzasadniony (Kałkowska i in., 2010, s. 47–49).

W przedsiębiorstwie może powstać również **luka niedoboru**. Dotyczy to sytuacji występowania różnicy między wzrostem wolumenu sprzedaży danej firmy a wyższym od niego tempem wzrostu rynku, na którym firma działa. Popyt wzrasta wówczas szybciej niż przychody ze sprzedaży towarów. Jeżeli taka sytuacja utrzymuje się w długim okresie, to oznacza, że albo przedsiębiorstwo nie wykorzystuje powstających w otoczeniu szans, albo traci swoją pozycję konkurencyjną. Luka niedoboru może powstać nie tylko na skutek niedostosowania poziomu sprzedaży w przedsiębiorstwie do oczekiwań rynku, ale może też wynikać z innych wewnętrznych przyczyn. Firma powinna wówczas szczegółowo przeanalizować sytuację na rynku i ustalić przyczyny różnic między poziomem sprzedaży a oczekiwaniami rynku. Przyczyny luki niedoboru mogą wynikać z niewłaściwej sieci dystrybucji towarów, słabej jakości produktów, niewłaściwego serwisu. Konieczne jest również przeanalizowanie trendów dotyczących jednostkowych kosztów produkcji w określonej klasie działalności gospodarczej. Gdy koszty jednostkowe produktu w badanej firmie maleją szybciej niż średnio w klasie, do której należy firma, to istnieją podstawy do wypełnienia luki przez firmę. Luka niedoboru skłania do realizacji strategii ofensywnej. Jednak strategiczna analiza luki w zakresie pojedynczego procesu może nie być wystarczająca do wyprowadzenia jednoznacznych wniosków dotyczących zachowań strategicznych przedsiębiorstwa. Analiza taka powinna być uzupełniona ocenami innych trendów zachodzących w makro- i mikrootoczeniu przy zastosowaniu odpowiednich metod analitycznych dostosowanych do badanego problemu. Rodzaj realizowanej strategii będzie wówczas zbieżny z potrzebami płynącymi z szeroko pojętego otoczenia podmiotu.

Analiza luki strategicznej ma charakter diagnostyczny, służy ocenie zdolności adaptacyjnej firmy do trendów, jakie występują w otoczeniu. Badanie zmian w niektórych procesach w przeszłości i ich porównywanie ze zmianami wybranych procesów zachodzących w organizacji pozwalają ocenić skutki poprzednich strategii i zrozumieć popełnione błędy. Metoda ta pełni również funkcję prognostyczną – umożliwia formułowanie prognoz rozwoju sytuacji. W ten sposób wspomaga ona planowanie strategiczne w związku z poszukiwaniem optymalnej strategii eliminującej lub zmniejszającej różnicę między trendami rynku i produkcji. Ma jednak zastosowanie wyłącznie do zjawisk mierzalnych i powtarzających się, gdyż jedynie wówczas można ustalić trend procesu (Gierszewska i Romanowska, 2009, s. 54–55).

Reasumując, trzeba podkreślić, że żadnego z przedstawionych rodzajów luki strategicznej nie można jednoznacznie ocenić pozytywnie lub negatywnie. Luka zgodności oznacza, że działania w przedsiębiorstwie nadążają za zmianą

procesu zachodzącego w otoczeniu. Luka niedoboru z kolei powstaje na skutek niedostosowania poziomu sprzedaży w przedsiębiorstwie do wyższych oczekiwań rynku.

„Pozornie luki zgodności i niedoboru są korzystne, ale wszystko zależy od czynników wpływających na dany trend i sytuację w otoczeniu. Metoda luki strategicznej daje wskazówki, w jaki sposób organizacja może próbować zmniejszyć lub zlikwidować daną lukę. Może to zrobić np. przez doskonalenie produktu i zwiększanie produktywności, obniżkę kosztów, polepszanie jakości, unowocześnienie produktu lub jego dywersyfikację bądź przez penetrację albo rozwój rynku, czyli przez doskonalenie zasad sprzedaży, szukanie nowych grup klientów na danym rynku lub wchodzenie na nowe rynki” (Kozioł, 2010, s. 85).

W przypadku luki nadmiaru należy z kolei zwrócić uwagę na dwa aspekty: punkt nasycenia rynku, powyżej którego sprzedaż już nie będzie rosła, i względny punkt nasycenia rynku, powyżej którego wzrost udziału organizacji w rynku jest niemożliwy lub mało prawdopodobny. Pozwoli to dostosować działania ograniczające lukę nadmiaru w sposób najbardziej racjonalny dla przedsiębiorstwa.

## 2.5. Metoda ekstrapolacji trendów

Metoda ekstrapolacji trendów opiera się na założeniu występowania ciągłych zmian pojawiających się w otoczeniu przedsiębiorstwa, szczególnie w jego segmencie ekonomicznym, technologicznym i społeczno-demograficznym. Na podstawie znajomości przeszłości i teraźniejszości prognozowany jest prawdopodobny przebieg poszczególnych zmian w otoczeniu w przyszłości i wyznaczane są trendy badanych wielkości ekonomicznych. Podstawą wyznaczenia trendu są informacje z przeszłości, statystyki i analizowane przeszłe zdarzenia. Trend wyraża tendencję rozwojową oznaczającą ogólny kierunek rozwoju zjawiska (wzrost, spadek lub stagnację) w długim okresie. Analizuje się go za pomocą metod statystycznych, eliminując zjawiska cykliczne, sezonowe i nieregularne. Trend jest wyznaczany na podstawie szeregów czasowych (np. szeregów chronologicznych) za pomocą modeli matematycznych i służy głównie prognozowaniu. Prognozowanie przy ich wykorzystaniu opiera się na założeniu, że kierunek zmian badanych wielkości będzie w przyszłych okresach taki jak dotychczas. „Prawidłowo prowadzona analiza trendów może dostarczać informacji o rozwoju poszczególnych zjawisk w dziedzinach o małej dynamice rozwoju, silnym i ustrukturyzowanym otoczeniu. Analiza trendu umożliwia proste wariantowanie pewnych zjawisk (np. prognoz zużycia poszczególnych surowców w gospodarce) w zależności od przyszłego wariantu rozwoju. W modelach ekstrapolacji

trendu zakłada się dużą wiarygodność analiz zjawisk w przeszłości i teraźniejszości, co ma związek z bazą informacyjną” (Gierszewska i Romanowska, 2009, s. 39). Analiza trendów nie daje jednak dostatecznej podstawy do niezawodnej prognozy na dowolny moment w przyszłości, zwłaszcza gdy zmiany nie zachodzą ewolucyjnie, bowiem nie bierze się w niej pod uwagę zmian czynników oddziałujących na przebieg wyznaczonych funkcji. Zatem zasadniczą wadą metody jest nieuwzględnianie zmian nagłych, które zakłócają przyjęty liniowy charakter rozwoju zjawiska. (Chyłek, 2014, s. 51).

**Modele ekstrapolacji trendu** wymagają odpowiedniego wyboru funkcji, która ma służyć do analitycznego wyrównania danego szeregu czasowego. W metodzie nie uwzględnia się nagłych zmian czynników oddziałujących na przebieg wyznaczonych funkcji. Zmiany te zakłócają bowiem przyjęty liniowy charakter rozwoju zjawiska. Ekstrapolacja trendów polega więc ona na szacowaniu wartości funkcji  $f(t)$  w chwilach  $n, n + 1, n + 2, \dots$ , na podstawie wartości tej funkcji w chwilach  $t = 0, 1, 2, \dots, n - 1$ . Zastosowanie tej metody jest racjonalne, gdy spełnione są dwa założenia (Trzcielińska, 2013, s. 190):

- tendencja rozwojowa w okresach przyszłych będzie się kształtować pod wpływem tych samych czynników sprawczych;
- wahania przypadkowe (losowe) tych czynników będą odkształcać wynik ekstrapolacji w granicach standardowego błędu prognozy.

Istnieje wiele szczegółowych metod ekstrapolacji, które można ująć w dwa generalne podejścia do prognozowania (Kałkowska i in., 2010, s. 35):

- metody z jedną zmienną, które polegają na wyprowadzeniu prognozy tylko na podstawie danych historycznych dotyczących pojedynczej zmiennej losowej; przykładami tych metod są: średnia ruchoma, ważona średnia ruchoma czy wyrównanie wykładnicze;
- metody z wieloma zmiennymi, w których opracowanie prognozy wymaga badania kilku zmiennych losowych jednocześnie, przy czym analizuje się związek występujący pomiędzy seriami tych zmiennych; metody te obejmują dwie grupy – analizę korelacji oraz analizę regresji.

Przykładowymi funkcjami trendu stosowanymi w prognozowaniu zjawisk są: funkcja liniowa, ilorazowa, hiperboliczna i logarytmiczna. Jednakże jedną z najczęściej stosowanych funkcji dla prognozowania zjawisk ekonomicznych, a zwłaszcza zjawisk rynkowych, jest funkcja logistyczna. Funkcja ta ma poziomą asymptotę, którą interpretuje się w zjawiskach ekonomicznych jako punkt nasycenia. Ma również punkt przegięcia, który oddziela okres narastającego tempa wzrostu od okresu malejącego tempa, aż do osiągnięcia poziomu

nasycenia, tj. ustabilizowania się zjawiska na stałym poziomie (Chyłek, 2014, s. 51).

Ekstrapolacja trendu jako narzędzie prognozowania zjawisk gospodarczych jest wykorzystywana m.in. do: analizy ryzyka inwestycyjnego, analizy stanu koniunktury, analizy porównawczej międzynarodowej konkurencyjności branż. Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową od 1993 roku sporządza analizy ryzyka inwestycyjnego w branżach gospodarki polskiej na podstawie technik statystycznych. Techniki ekstrapolacji trendów są też wykorzystywane przez ten instytut do oceny stanu koniunktury i sporządzania makroekonomicznej prognozy gospodarki polskiej. Są one stale prowadzone od 1999 roku na podstawie bazowych wskaźników makroekonomicznych i obejmują okres dwóch lat. Badania te dają przede wszystkim wskazówki na przyszłość dla inwestorów zagranicznych i polskich. W ten sposób dokonywane są również analizy porównawcze międzynarodowej konkurencyjności branż. Zaletą tych badań jest także to, że pokazują zależności między kształtowaniem się wielu różnorodnych zjawisk gospodarczych zarówno w skali makro, jak i w poszczególnych sektorach. Analiza trendu umożliwia zatem proste wariantowanie zjawisk, np. prognoz zużycia określonych surowców w gospodarce, w zależności od przyjętego wariantu rozwoju (Gierszewska i Romanowska, 2009, s. 50). Może być ona również wykorzystywana w metodzie analizy luki strategicznej przedstawionej w kolejnym punkcie rozdziału.

## 2.6. Zakres wykorzystania metody delfickiej

**Metoda delficka** (nazwa pochodzi od starożytnych Delf, siedziby słynnej wyroczni) zaliczana jest do grupy metod, w których do celów prognozowania przyszłości wykorzystuje się opinie ekspertów. Metoda ta, opracowana i zastosowana przez Helmera i jego współpracowników w 1963 roku w związku z badaniami w RAND Corporation (*Research and Development Corporation*), jest określana mianem opinii ekspertów (Gierszewska i Romanowska, 2003, s. 64).

Metoda ta służy do prognozowania zmian, które zachodzą w otoczeniu, szczególnie w segmencie technologicznym, ekonomicznym oraz społeczno-demograficznym. Należy ona do grupy metod eksperckich, intuicyjnych, mających sformalizowany charakter. Wykorzystuje się w niej opinie ekspertów do celów prognozowania przyszłości. Jest to metoda ankietowa zawierająca pytania zamknięte, które wymagają odpowiedzi ujętych w liczby, dzięki czemu możliwe jest statystyczne opracowanie wyników. W badaniu powinny uczestniczyć osoby mające wiedzę w zakresie problemu objętego badaniem. Eksperti biorą pod

uwagę dogłębną analizę stanu obecnego i przyszłego. Są to specjaliści, którzy dysponują wiedzą i doświadczeniem z zakresu objętego ankietą, osoby o szerokich horyzontach, kompetentne w danej dziedzinie, otwarte na problemy świata i zorientowane na przyszłość. Właściwy dobór ekspertów do badania jest jednym z ważniejszych czynników sukcesu metody. Doborem ekspertów powinna rządzić zasada maksymalnej różnorodności pod kątem nie tylko doświadczeń i wiedzy zawodowej, ale również „poziomu eksperckości”, czyli optymizmu i realizmu w procesie powiązań różnych segmentów gospodarki. Grupa ekspertów składa się zwykle z nie mniej niż dwudziestu osób pracujących anonimowo, bez bezpośredniego kontaktu między sobą.

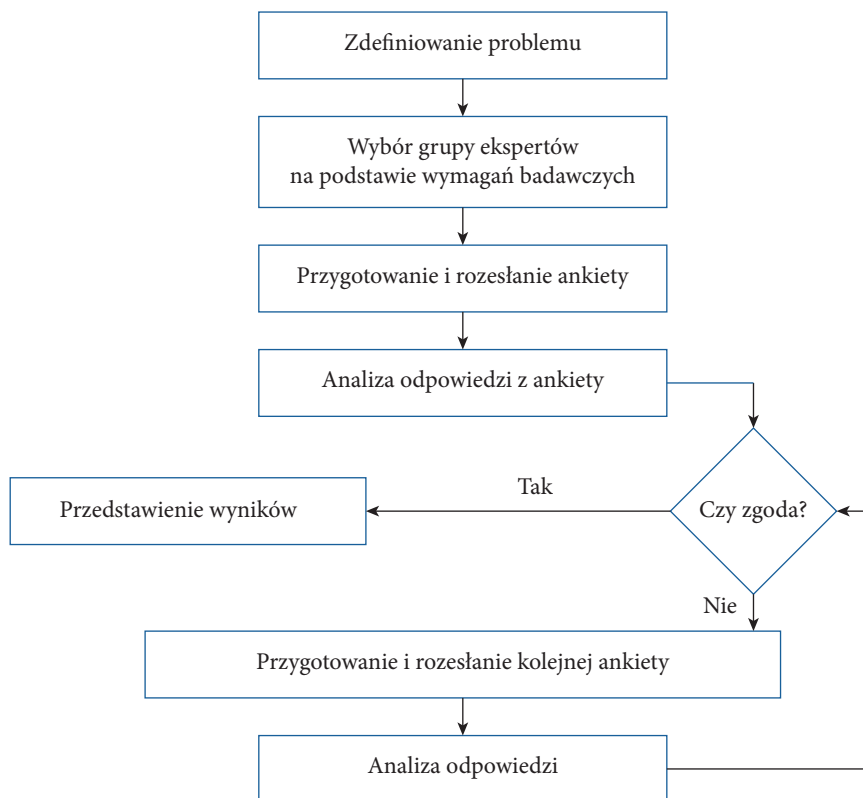
Metodę delficką powinno się stosować w celu maksymalizacji pożytków płynących z grupowej komunikacji (tradycyjnej) oraz minimalizacji negatywnych efektów tej komunikacji. Negatywne efekty grupowej komunikacji to (Kowalewska, 2011):

- czasochłonność;
- dominacja (silnych) mniejszości;
- nacisk na podporządkowanie się grupie;
- rozmyta odpowiedzialność;
- skłonność do pospiesznego wyrażania niezbyt przemyślanych opinii;
- zamknięcie na nowatorskie idee;
- tendencja do podtrzymywania raz wyrażonego stanowiska;
- skłonność do ulegania opiniom wyrażonym z dużą dozą perswazji.

Metoda delficka to metoda „ostatniej szansy”, odpowiednia do zastosowania, gdy nie można rozwiązać problemu, używając precyzyjnych technik analitycznych, a jedyną „szansą” jest zebranie „opinii” – subiektywnych sądów formułowanych przez dobrze poinformowane osoby. Według Kowalewskiej (2011, s. 17) metodę delficką warto stosować wówczas, gdy:

- kontakty osobiste uczestników nie są pożądane ze względu na trudności z zapewnieniem warunków demokratycznej partycypacji;
- mamy do czynienia z osobami o różnych doświadczeniach i wiedzy;
- mamy do czynienia z osobami zajmującymi różne pozycje;
- podejrzewamy istnienie dużych różnic zdań, kontrowersyjnych opinii, konfliktów wartości i sądzimy, że anonimowość będzie sprzyjać ich ujawnianiu;
- chcemy zaangażować sporą grupę osób, czyli gdy proces ustrukturyzowanej komunikacji grupowej będzie bardziej efektywny niż spotkania *face-to-face*.

Na rysunku 2.1 została pokazana procedura postępowania w metodzie delfickiej.



**Rysunek 2.1. Etapy postępowania w metodzie delfickiej**

Źródło: (Cieślak, 1999, za Chyłek, 2014).

Ogólny algorytm metody delfickiej obejmuje następujące etapy (Kałkowska i in., 2010, s. 36–37):

1. Powołanie ekspertów do rozwiązania danego problemu. Ekspersi mogą pochodzić z danej organizacji oraz spoza niej. Zostają poinformowani, czy i jakie wynagrodzenie otrzymają za udzielanie odpowiedzi. Na tym etapie następuje zaprojektowanie kwestionariusza.
2. Ekspersi są proszeni o dokonanie prognozy dotyczącej zmian zachodzących w różnych segmentach makrootoczenia. Pracują anonimowo, bez bezpośredniego kontaktu między sobą. Odpowiedzi udzielają w kwestionariuszach. Zazwyczaj jest to technika ankiety internetowej.
3. Odpowiedzi są opracowywane i przekazywane każdemu ekspertowi. Następuje przesłanie ekspertom zbiorczych odpowiedzi z pierwszej rundy i rozpoczyna się druga runda. Następnie przesyła się ekspertom zbiorcze odpowiedzi

- z drugiej rundy i przeprowadza się kolejną rundę przy wykorzystaniu tego samego kwestionariusza ankiety w każdej rundzie. Respondentom wypełniającym ankietę po raz kolejny są prezentowane więc zbiorcze odpowiedzi ekspertów z poprzedniej rundy, co ma sprzyjać budowaniu konsensusu.
4. Uwzględniając otrzymane odpowiedzi, eksperci weryfikują swoje poprzednie opinie. Proces ten powtarza się zwykle czterokrotnie (stosuje się cztery kwestionariusze). Następnie dokonuje się opracowania i analizy wyników końcowych.
  5. W miarę jak następuje zbieranie opinii w kolejnych kwestionariuszach, zauważa się narastanie zbieżności poglądów ekspertów. Opinię z ostatniego kwestionariusza traktuje się jako prognozę analizowanego aspektu (zmiany) przyszłości.

Reasumując, trzeba podkreślić, że metoda delficka (opinie ekspertów) jest heurystyczną metodą, którą stosuje się do przewidywania przyszłości, określenia prawdopodobieństwa zajścia zdarzeń oraz wyznaczenia szacunkowych wartości niektórych wielkości. W ostatnich latach metoda delficka jest wykorzystywana do prognozowania zjawisk o charakterze politycznym i społecznym, mających charakter międzynarodowy, są to np. opinie ekspertów dotyczące prognoz rozwoju i ewolucji społeczeństwa globalnego, ranking najlepiej zarządzanych firm w Polsce i na świecie. Generalnie nie dostarcza ona nowej wiedzy o przyszłości, lecz jedynie zbioru oczekiwań grupy specjalistów. Grupa ekspertów jest podstawą uzyskania właściwej prognozy, ale jednocześnie czynnikiem ograniczającym. Trudno jest bowiem dobrać do badań odpowiednio liczne grono specjalistów, ponadto eksperci muszą reprezentować różne poglądy oraz mieć własną, niezależną wizję przyszłości. Bardzo ważna jest kwestia niezależności sądów i opinii specjalistów biorących udział w badaniach, gdyż mogą oni podlegać presji mody intelektualnej czy naukowej (Gierszewska i Romanowska, 2017, s. 64; Chyłek, 2014, s. 54). Zatem metoda nie jest pozbawiona subiektywizmu. Istotną jej słabością jest także fakt, że ma ona zastosowanie jedynie w przypadku zmian o charakterze ciągłym. Specyfika burzliwego otoczenia znacznie ogranicza możliwości stosowania tej metody. Do jej wad trzeba też zaliczyć znaczną pracochłonność i czasochłonność.

## 2.7. Metoda QUEST

Metoda delficka została zaadaptowana na potrzeby organizacji działających w burzliwym otoczeniu poprzez skonstruowanie narzędzia zwanego QUEST (*quick environmental scanning technique*). Jest to metoda bezscenariuszowa, podobnie jak metoda delficka. Obydwie metody stanowią jedynie swego rodzaju wnioskowanie na podstawie trendów i danych z przeszłości, nie dostarczają wie-



dzy o przyszłości. Podstawą wnioskowania w tej metodzie są opinie ekspertów z różnych dziedzin. Ich prognozy są następnie uśredniane, dzięki czemu wynikowa opinia lub prognoza jest możliwie najbliższa rzeczywistości. Zespół dokonujący prognoz stanowią naczelne kierownictwo firmy i kierownicy wyższych szczebli. Określenie przyszłości odbywa się na zasadzie ekstrapolacji i jest nacechowane subiektywizmem.

Metoda QUEST pozwala na szybkie uzyskanie pierwszego przybliżenia tych zdarzeń i tendencji w otoczeniu, które mają znaczenie dla decyzji strategicznych. Istotą metody QUEST jest korzystanie z pomocy ekspertów, którzy mają za zadanie oszacować trendy w otoczeniu. Zespół jest celowo dobrany. Kieruje nim lider, który wyznacza zadania, jak również opracowuje raport końcowy. Liczba członków grupy ekspertów jest nieduża i wynosi około 15 osób. Zespół w ciągu kilku dni zbiera się na trzech sesjach, w czasie których metodą kolejnych przybliżeń określa tendencje do zmian w otoczeniu, czynniki krytyczne i prawdopodobieństwo ich wystąpienia. Raport końcowy, po podpisaniu przez lidera grupy ekspertów, jest jeszcze poddawany ostatecznej korekcie (Gierszewska i Romanowska, 2009, s. 48).

**Procedura postępowania w metodzie QUEST** jest podobna do metody delifikiej. Sprowadza się do przedstawienia problemu grupie specjalistów, którzy prezentują swój punkt widzenia, co umożliwi konkretyzację problemu i rozwiązań. Metodyka stosowania analizy obejmuje następujące etapy (Lisiński, 2004, s. 98):

1. Przygotowanie badania:
  - a) stworzenie odpowiednich warunków techniczno-organizacyjnych,
  - b) ustalenie składu ekspertów (optymalna ich liczba waha się w granicach 12–15 kierowników),
  - c) przygotowanie informacji o zjawiskach i procesach występujących w otoczeniu.
2. Identyfikowanie opinii ekspertów:
  - a) określenie specyfiki działalności organizacji,
  - b) ustalenie wskaźników opisujących jej funkcjonowanie,
  - c) identyfikacja zdarzeń kluczowych oraz ustalenie prawdopodobieństwa ich wystąpienia,
  - d) przeprowadzenie analizy współdziałania,
  - e) formułowanie pomysłów dotyczących opcji strategicznych organizacji.
3. Formułowanie scenariuszy w formie pisemnego raportu będącego rezultatem uzgodnienia stanowisk ekspertów.
4. Identyfikacja opcji strategicznych w formie scalania podstawowych rozstrzygnięć wygenerowanych w trakcie burzy mózgów.

Jak wynika z zaprezentowanego schematu, eksperci dobierają wskaźniki, które pozwolą jak najlepiej określić działalność przedsiębiorstwa. Ustalają zda-

rzenia krytyczne, które będą miały najistotniejszy wpływ na funkcjonowanie podmiotu w przyszłości i przypisują im prawdopodobieństwo wystąpienia. Następnie określają powiązania między zdarzeniami, prowadząc tzw. analizę współdziałania. Kolejno tworzą tablicę krzyżową i formułują opcje strategiczne dla całego przedsiębiorstwa i dla poszczególnych rodzajów jego działalności. Tworzenie strategii funkcjonalnych jest szczególnie przydatne dla grup kapitałowych o zdywersyfikowanej działalności.

Najważniejszymi cechami metody QUEST są zatem (Gierszewska i Romanowska, 2009, s. 48):

- celowy dobór uczestników badania – proces badania jest prowadzony przez kierownika zespołu i doproszonych do badania ekspertów z danego sektora lub branży;
- kompetencje ekspertów proszonych o opinie – w badaniu tym uważa się, że wiedza menedżerów przedsiębiorstwa dotycząca otoczenia, w którym ono funkcjonuje, jest często niedoceniana; ten potencjał może być skutecznie wykorzystany; ważne jest także to, że dzięki temu zebranie i opracowanie informacji o otoczeniu może być szybkie i niedrogi w porównaniu z innymi metodami;
- pisemna forma opinii;
- wielokrotne spotkania grupy ekspertów na potrzeby danego badania – umożliwia to ustalenie indywidualnej wiedzy osób uczestniczących w badaniu, agregację tej wiedzy i jej opracowanie w celu uzyskania spójności prognozy i możliwości wykorzystania do sformułowania strategii.

Reasumując, metoda QUEST ma prawie takie same wady i zalety jak metoda delficka. Jest wykorzystywana do oceny trendów występujących w otoczeniu konkretnego podmiotu gospodarczego, podczas gdy metoda delficka ma szersze zastosowanie. Metoda QUEST pozwala na szybkie przybliżenie zdarzeń istotnych dla rozwoju przedsiębiorstwa oraz umożliwia projektowanie różnych opcji strategicznych. Nie można jednak pominąć wad tej metody. Na jakość sporządzanych prognoz mają bowiem wpływ zróżnicowane kompetencje ekspertów w obszarze problemów będących przedmiotem analizy. Słaba znajomość ocenianego obszaru znacznie obniża jakość sporządzanych prognoz.

## **2.8. Strukturalna analiza sektora według Portera – diament Portera**

Jedną z metod wykorzystywanych do badania konkurencyjności podmiotów gospodarczych w otoczeniu jest diament Portera zwany też rombem. Konkurencja jest definiowana jako „zjawisko, którego uczestnicy rywalizują między sobą

w dążeniach do analogicznych celów, co oznacza, że działania podejmowane przez jednych dla osiągnięcia określonych celów utrudniają (a nawet niekiedy uniemożliwiają) osiągnięcie takich samych celów przez innych” (Stankiewicz, 2005, s. 18). W literaturze istnieje szereg definicji konkurencyjności. Najczęściej jest ona rozumiana jako zdolność podmiotu do adaptacji do zmian występujących na rynkach krajowym oraz międzynarodowym osiągnięta poprzez racjonalizację wykorzystania wszelkich zasobów potrzebnych w procesach aktywności gospodarczej. Porter (2001, s. 206–229) wskazuje, że konkurencyjność nie wynika z sytuacji ogólnogospodarczej państwa w skali makro, ale zależy od konkurencyjności w poszczególnych sektorach gospodarki. Dlatego przystępując do analizy konkurencyjności, trzeba wyraźnie odróżnić konkurencyjność na poziomie makro od konkurencyjności na poziomie mikro, czyli konkurencyjności przedsiębiorstw.

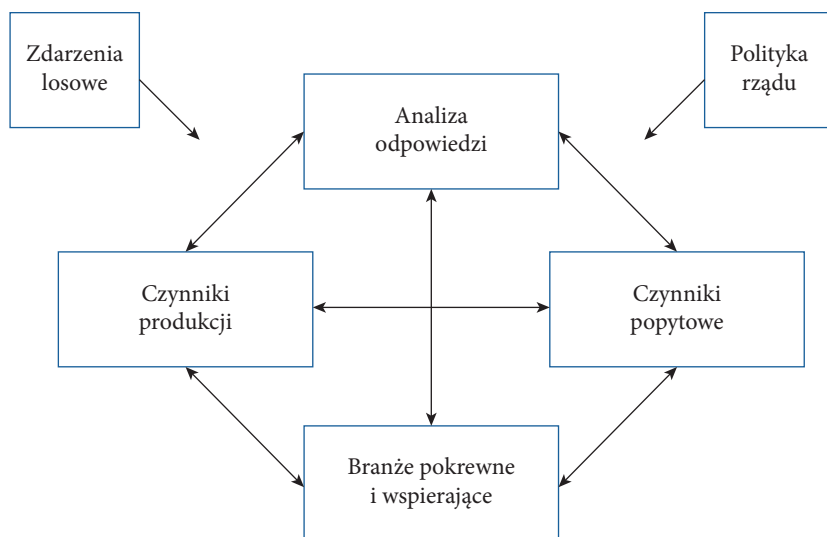
Stankiewicz (2005, s. 87–89) proponuje traktowanie konkurencyjności jako systemu. Efektem wykorzystania potencjału konkurencyjności, który przedsiębiorstwo posiada lub którym może dysponować w przyszłości, jest uzyskanie przewagi konkurencyjnej. Osiągnięta przewaga konkurencyjna pozwala na zaprezentowanie oferty rynkowej oraz zastosowanie instrumentów konkurowania. Po porównaniu przez odbiorców z ofertami innych konkurentów określana jest pozycja konkurencyjna. Na system konkurencyjności wpływa otoczenie przedsiębiorstwa, traktowane jako zewnętrzne uwarunkowania jego konkurencyjności. Na uwarunkowania zewnętrzne przedsiębiorstwo nie ma wpływu wcale lub może na nie oddziaływać tylko w niewielkim zakresie. Taki charakter mają np. czynniki narodowej przewagi konkurencyjnej, opisane jako diament Portera. Początkowo używał on koncepcji diamentu i grona jako narzędzi analizy przemysłu w skali danego kraju. Z czasem zaczął ich jednak używać do analizy przewagi konkurencyjnej gron przemysłowych w konkretnych lokalizacjach, takich jak regiony.

Porter wyróżnia cztery cechy gospodarki narodowej, które w istotny sposób kształtują warunki sprzyjające powstawaniu przewag konkurencyjnych dla firm zlokalizowanych na terenie danego kraju. Te cztery grupy współzależnych czynników determinujących osiągnięcie przez przedsiębiorstwa, zwłaszcza korporacje i koncerny, międzynarodowej przewagi konkurencyjnej to (Masłoń-Oracz, 2017, s. 135):

- czynniki wytwórcze, m.in. zasoby naturalne, zasoby ludzkie, zasoby kapitałowe, infrastruktura administracyjna, techniczna, naukowa i technologiczno-informatyczna;
- czynniki popytowe, określające kształtowanie się wielkości i struktury popytu;

- struktura branżowa przemysłu w regionie;
- warunki funkcjonowania, a więc strategie i sposoby zarządzania i konkurencyjności przedsiębiorstw.

Poza wymienionymi wyżej czterema determinantami konkurencyjności Porter wskazuje też inne zjawiska wywierające wpływ na konkurencyjność, tj. odkrycia, wynalazki, przemieszczenia popytu na rynkach zagranicznych, przełomy technologiczne, zewnętrzne wydarzenia polityczne i wojny. Stąd też schemat diamentu Portera jest przedstawiony z uwzględnieniem roli państwa oraz czynników stochastycznych w kształtowaniu konkurencyjności (Komor, 2018, s. 99). Układ wzajemnych zależności pomiędzy wymienionymi elementami (tzw. diament Portera) przedstawia rysunek 2.2.



**Rysunek 2.2. Model badania otoczenia – diament Portera**

Źródło: (Porter, 2001, s. 207).

Jako wierzchołki diamentu (rombu) przewagi konkurencyjnej Porter wyznaczył cztery grupy czynników zwane również segmentami. Są to (Piekarska, 2013, s. 41):

- kontekst strategii i rywalizacji firm (*strategy, structure and rivalry*): obecność na rynku przedsiębiorstw innowacyjnych, zdolność zarządzania procesem tworzenia innowacji;
- warunki popytu (*demand conditions*): popyt na produkty i usługi innowacyjne;

- warunki czynników produkcji (*factor conditions*): wysoka jakość bazy edukacyjnej, rozwinięty rynek szkoleń, zasób wysoko wykwalifikowanej siły roboczej, kapitał, infrastruktura (w tym przede wszystkim telekomunikacyjna, pozwalająca na sprawny transfer informacji);
- branże pokrewne i wspomagające (*related and supporting industries*): istnienie klastrów skupionych wokół nowoczesnych branż, obecność jednostek naukowych i instytutów badawczo-rozwojowych, istnienie formalnych i nieformalnych sieci wymiany informacji.

Model ten z czasem został uzupełniony o piąty element, tj. „rząd” (*government*) oraz szósty – „przypadek” (*chance*). Nie stanowią one kolejnych wierzchołków rombu, ale poboczne czynniki, które jednak mogą bezpośrednio oddziaływać na wszystkie cztery pierwotne wierzchołki (Piekarska, 2013, 38). Dunning z kolei rozbudowuje model konkurencyjności Portera o działalność korporacji zagranicznych zlokalizowanych na terenie danego kraju oraz krajowych korporacji działających poza krajem, co ma odniesienie do konkurencyjności regionalnej w warunkach gospodarki globalnej (Kot i Kraska, 2018, s. 152).

W skład diamentu wchodzi wzajemnie na siebie oddziałujące elementy. Istotne znaczenie dla potencjalnej konkurencyjności przedsiębiorstw ma wpływ tego systemu jako całości. Korzyści wynikające z jednej z determinant mogą być wzmocnione lub osłabione poprzez działanie innych elementów rombu. Do osiągnięcia konkurencyjności *ex ante* istotne jest nie tylko wyposażenie danego miejsca w czynniki konkurencyjności i ich jakość, ale także efektywność ich wykorzystania przez przedsiębiorstwa. Trzeba też zauważyć, że czynniki wchodzące w skład diamentu Portera tworzą warunki ramowe, w których działają przedsiębiorstwa. Część z nich charakteryzuje się zmiennością przestrzenną, pozostałe są jednakowe dla wszystkich przedsiębiorstw działających na terenie kraju. Analiza przestrzennych uwarunkowań konkurencyjności pozwala określić czynniki wpływające na przyszłą konkurencyjność podmiotu gospodarczego, które wynikają z lokalizacji przedsiębiorstwa w danym miejscu. Mogą one stanowić narzędzia służące przedsiębiorstwom do oceny wpływu przewidywanych zmian otoczenia zachodzących w potencjalnych lokalizacjach (w skali regionalnej lub lokalnej) na ich przyszłą konkurencyjność (Komor, 2018, s. 99–100).

Skawińska (2002, s. 85) traktuje cztery elementy składowe tworzące diament Portera jako wyznaczniki (rodzaje) przewagi środowiska lokalnego. Autorka zalicza jakość środowiska lokalnego (badanego np. za pomocą diamentu Portera) do głównych sposobów wzrostu konkurencyjności podmiotów gospodarczych w Polsce, jako reakcji na zmiany otoczenia (wśród innych elementów wymie-

niony jest także rozwój przedsiębiorczości podmiotów gospodarczych, polityka konkurencji realizowana przez państwo oraz racjonalizacja struktur organizacyjno-własnościowych). Porter natomiast w swoich rozważaniach eksponuje głównie te czynniki, które mogą, wręcz powinny być kształtowane świadomie w krótszym okresie. Wynika to w dużej mierze z jego podejścia do zagadnienia konkurencyjności regionu od strony mikroekonomicznej, co w praktyce oznacza postawienie znaku równości pomiędzy konkurencyjnością regionu a konkurencyjnością przedsiębiorstw w nim funkcjonujących (Komor, 2018, s. 100).

Reasumując, trzeba podkreślić, że metoda diamentu Portera jest stosowana głównie do analizy konkurencyjności branż (sektorów) gospodarki lub też segmentów w ramach tych branż oraz podmiotów gospodarczych z różnych branż. Koncepcję diamentu Portera stosuje się też do badania konkurencyjności na poziomie międzynarodowym. Wyznaczniki rombu tworzą środowisko, w którym przedsiębiorstwa uczą się konkurować. Istnienie silnych rywali miejscowych jest czynnikiem w znacznej mierze decydującym o tworzeniu i utrzymywaniu się przewagi konkurencyjnej poprzez naciski na obniżkę kosztów, poprawę jakości czy tworzenie innowacji. Konkurencyjność wewnątrz krajowa stanowi więc swoiste przygotowanie do konkurencyjności międzynarodowej (Fainshmidt i in., 2016, s. 87; Komor, 2018, s. 100).

Należy dodać, że na funkcjonowanie podmiotu w otoczeniu ma wpływ specyfika jego działalności. Rodzaj działalności może wpływać na cechy przedsiębiorstwa oraz wyznaczać wagę poszczególnych elementów tkwiących w otoczeniu zewnętrznym. Stąd też w analizach przestrzennych uwarunkowań funkcjonowania przedsiębiorstw należących do poszczególnych branż powinno się dostosowywać warunki konkurencyjności o uniwersalnym charakterze do ich specyfiki.

## 2.9. Obszary badań otoczenia metodą foresight

Jako pierwszy terminu foresight w ujęciu strategicznym użył Coates, traktując go jako proces, w którym dochodzi do pełnego zrozumienia sił kształtujących daleką przyszłość. Oznacza on wtedy zdolność dostrzegania, co prawdopodobnie wydarzy się w przyszłości, oraz umiejętność wykorzystania tej wiedzy w rozważnym / przezornym planowaniu, czynność bądź zdolność przewidywania lub po prostu spoglądanie w przyszłość (Borodako, 2008, s. 561).

Foresight to systematyczny sposób docierania do informacji o przyszłości w celu budowania średnio- lub długookresowej wizji rozwojowej, jej kierunków i priorytetów. W tym kontekście foresight jest narzędziem wspomagającym po-

dejmowanie bieżących decyzji i ułatwiającym mobilizowanie wspólnych działań. Foresight jest zarówno dziedziną badawczą, jak i praktycznym przedsięwzięciem upowszechnionym w świecie w ostatnich dwóch dekadach XX wieku. W praktyce planistycznej przyjmowana jest najczęściej ogólna definicja, w myśl której foresight jest „procesem kreowania kultury myślenia o przyszłości” mającym na celu „wskazanie i ocenę przyszłych potrzeb, szans i zagrożeń związanych z rozwojem społecznym i gospodarczym oraz przygotowanie odpowiednich działań wyprzedzających z dziedziny nauki i techniki” (Safin, 2011, s. 11).

Foresight jest traktowany jako proces umożliwiający wypracowanie wizji przyszłości, budowanie strategii rozwoju, przygotowanie się na globalne wyzwania, a także kształtowanie długofalowej polityki kraju, regionu, sektora, przedsiębiorstw (Kowalewska, 2011). Foresight jest też definiowany jako otwarty i samouczący się proces (narzędzie), w ramach którego jest możliwe pełniejsze zrozumienie sił i mechanizmów kształtujących długookresową przyszłość, co powinno być brane pod uwagę w kształtowaniu polityki, planowaniu i podejmowaniu decyzji (Kasprzak i Pelc, 2003, za Antczak, 2011, s. 303). Można zatem przyjąć, że foresight to zdolność kreowania wspólnej wizji przyszłości i jej wykorzystywania w celu ujawniania niekorzystnych czynników w otoczeniu, wsparcia polityki organizacji i opracowania strategii dla badania nowych rynków, produktów i usług. Trzeba też dodać, że foresight odnosi się nie tylko do badania otoczenia i przewidywania przyszłości, ale również do planowania odpowiednich działań, które pozwolą lepiej wykorzystać to, co się wydarzy, a równocześnie zminimalizować zagrożenia i ryzyka.

W tabeli 2.1 zaprezentowano różne sposoby definiowania foresightu korporacyjnego określanego też foresightem strategicznym.

Różnice na poziomie ogólnych definicji między poszczególnymi podejściami zdają się niewielkie. Porównania ujęć za pomocą wielu kryteriów pozwalają zidentyfikować przynajmniej trzy charakterystyczne ujęcia – foresight jako proces analizy otoczenia, jako proces uczenia się i najbardziej popularne – traktowanie foresightu jako procesu tworzenia wizji. Foresight w kontekście analizy otoczenia polega na dostarczeniu decydującym takim (aktualnych) informacji o otoczeniu, które zwiększą zdolność przedsiębiorstwa do reakcji i umożliwią przygotowanie się na przyszłe istotne zdarzenia. Główna aktywność w tym procesie wiąże się z obserwacją, analizą i ewaluacją nowych informacji. Foresight jako proces uczenia się polega na konfrontacji własnych (wewnętrznych) interpretacji biznesu, strategii z różnymi scenariuszami przyszłości i różnymi szansami i zagrożeniami. Rezultatem tej konfrontacji jest weryfikacja dotychczasowych wzorców myślenia, uwzględnianie innych scenariuszy, rozwój koncepcji alternatywnych.



**Tabela 2.1. Różne sposoby definiowania foresightu strategicznego**

Kryterium	Foresight jako proces analizy otoczenia	Foresight jako proces uczenia się	Foresight jako proces tworzenia wizji
Funkcja pierwotna procesu	pozyskiwanie i przetwarzanie informacji	refleksja i generowanie wiedzy	kształtowanie przyszłości i tworzenie konsensusu
Cel procesu	przygotowanie, szybkość reakcji	optimum relacji szanse-ryzyka	wiązanie energii
Rozumienie celu	analityczne	częściowo syntetyczne	syntetyczne
Podstawowe aktywności	analiza: obserwować, analizować, ewaluować	komunikacja: zmiana, refleksja, generowanie wiedzy	kształtowanie: określenie wartości/preferencji, uzgodnienie, mobilizowanie
Stosunek do otoczenia	racjonalnie postrzegane otoczenie	subiektywnie postrzegane otoczenie	otoczenie dające się kształtować, podlegające wpływom
Stosunek do przyszłości	otoczenie może być rozpoznane w ograniczonym stopniu	przyszłości nie można prognozować, jednak możliwy rozwój kluczowych czynników sukcesu daje się przewidywać	przyszłość nie może/ nie powinna być prognozowana, lecz aktywnie kształtowana
Obraz przyszłości	prawdopodobny	możliwy	pożądany
Model antycypacji	eksploracyjny	eksploracyjny i normatywny	normatywny
Główne koncepcje	słabe sygnały, wczesne rozpoznanie	procesy scenariuszowe	envisioning
Punkt ciężkości	systemy analizy: źródła informacji, filtrowanie informacji, systemy informacji	struktury komunikacji: partycypacja, interakcja	kultura/atmosfera: inspiracja, motywacja, aktywizowanie

Źródło: (Müller, 2008, za Safin, 2011, s. 12).

Foresight jako proces tworzenia wizji polega na uzgadnianiu preferencji i mobilizowaniu wszystkich zainteresowanych wokół wspólnego celu i wizji rozwoju. Kształtowanie wspólnej wizji wymaga kształtowania odpowiedniej (dynamicznej i inspirującej) kultury i atmosfery. Zarówno na poziomie naukowej refleksji, jak i w praktyce gospodarczej począwszy od lat siedemdziesiątych ubiegłego wieku pojawiło się wiele nowych technik planistycznych i technik badania otoczenia – prognozowanie skupione na metodach służących przewidywaniu przyszłości za pomocą modelowania oraz technik ekonometrycznych,

koncepcja słabych sygnałów o nadchodzących zmianach, programowanie rozwoju i zarządzanie strategiczne obejmujące m.in. instrumenty obserwacji i analizy otoczenia i inne. Od kilku lat badania nad przyszłością różnych dziedzin gospodarki prowadzone są również z wykorzystaniem narzędzi (metodyki) foresight. Relacje między różnymi koncepcjami są niejasne – bardzo często wykorzystują te same narzędzia i techniki, odnoszą się do tych samych zjawisk, a akcentowane różnice ograniczają się często do niuansów semantycznych (Safin, 2011, s. 21).

Na foresight składają się trzy procesy: *thinking* – indywidualne procesy myślowe uczestników programu, *debating* – konfrontacja przemyśleń oraz wymiana wiedzy i pomysłów, *shaping* – kształtowanie przyszłości poprzez realizację wspólnych inicjatyw ukierunkowanych na wdrożenie wypracowanej strategii oraz bieżące podejmowanie decyzji w odniesieniu do jej celów i priorytetów. Opracowanie strategii z wykorzystaniem metodyki foresight zapewnia, że naturalną konsekwencją procesu jest jej wdrożenie. Wynika to z tego, że warunkiem uznania programu za foresight jest implementacja jego wyników na etapie *shaping*, co jest jedną z kluczowych różnic względem prognozowania czy planowania strategicznego (Pachciarek i Szarek, 2015, s. 233).

Dla większości przyjętych definicji wspólne jest podkreślenie następujących atrybutów badań foresightowych (Nazarko, 2011, s. 231):

- systematyczność – cecha odróżniająca foresight od endogenego (spontanicznego) tworzenia scenariuszy;
- partycypacyjność – kluczowa cecha foresightu zakładająca udział różnorodnych uczestników (tzw. interesariuszy) w procesie formułowania społecznie uzgodnionej wizji przyszłości;
- dalekosiężne spojrzenie – wskazuje, że foresight ma zastosowanie wtedy, gdy horyzont czasowy badania jest zbyt daleki, by konwencjonalne metody planowania dały zadowalający rezultat;
- orientacja na działanie i wspomaganie podejmowania decyzji – cecha podkreślająca użyteczną funkcję foresightu, który ma za zadanie mobilizować do konkretnych działań na rzecz pożądanego przyszłości.

Głównym celem foresightu jest wsparcie podejmowania decyzji strategicznych za pomocą przygotowania i kształtowania alternatywnych rozwiązań. Należy przy tym pamiętać, że każdy wariant przyszłości zależy od decyzji podejmowanych dziś. Z powodu istnienia sporej liczby inicjatyw istotnym zagadnieniem jest ich podział i klasyfikacja, a także wybór kryteriów. Najczęściej wyodrębnia się foresight międzynarodowy, foresight narodowy, pozwalający określić misję rozwoju kraju, foresight regionalny, którego celem jest określenie pożądanego kierunku rozwoju regionu, foresight branżowy, skupiający się na rozwoju kon-

kretej branży i foresight korporacyjny, obejmujący rozwój firmy i utożsamiany w literaturze przedmiotu z foresightem strategicznym (Popławska i in., 2014, s. 408). Ponieważ foresight jest procesem kreowania myślenia strategicznego, może być sposobem budowy i tworzenia pożądanej wizji przyszłości, narzędziem demokratyzacji zarządzania strategicznego i ograniczenia przeszkód racjonalności i adaptacji zarządzania strategicznego do wymogów otoczenia.

Do realizacji tak rozumianego foresightu konstruuje się zestaw czynników sukcesu rozumianych jako niezbędne do jego przeprowadzenia kompetencje. Podstawowe czynniki sukcesu obejmują (Borodako, 2009, s. 26):

- **kompetencje** w zakresie wiedzy (o otoczeniu, rynkach, trendach), metod (w obszarze instrumentarium narzędziowego foresight pozwalające realizować niektóre zadania lub kompetentnie asystować ekspertom zewnętrznym) oraz w zakresie procesów; umiejętność podporządkowania jednostkowych aktywności procesom strategicznym;
- **kreatywność** – foresight nie jest administrowaniem, lecz skomplikowanym procesem, w którym nie tylko należy się zająć danymi rynkowymi i informacjami o otoczeniu, lecz trzeba też radzić sobie ze scenariuszami, możliwościami, ideami, spekulacjami, wizjami; oznacza połączenie analizy z myśleniem wizjonerskim;
- **komunikację** – zapewnienie sprawnego przepływu informacji; foresight nie jest „samograjem”, procesem, na który wszyscy czekają, lecz wymaga umiejętności przebicia się do ludzi, którzy zwykle nie doceniają scenariuszy przyszłościowych; dotyczy możliwości poznania, wpływu człowieka na otoczenie, poziomu optymizmu co do przyszłości itp.

Z kolei do najistotniejszych barier zaliczyć można opór przed jego wdrożeniem wynikający z różnych czynników – począwszy od niezrozumienia istoty foresightu aż po obawy przed wysokimi kosztami. Większość z tych obaw ma charakter poniekąd filozoficzny, dotyczący możliwości poznania, wpływu człowieka na otoczenie, poziomu optymizmu co do przyszłości. Istotny może więc być opór, niechęć przed angażowaniem się w mało efektywne próby przewidywania przyszłości (Borodako, 2009, s. 26).

W szybko zmieniającym się świecie nastawienie na przyszłość staje się koniecznością. Pozwala z odpowiednim wyprzedzeniem wychwycić realne zagrożenia firmy oraz wskazać jej szanse do wykorzystania. Efektywne nastawienie na przyszłość i posługiwanie się elementami foresightu ma znaczenie nie tylko w perspektywie długofalowej, ale również w bieżącej działalności. Jak twierdzi Prystrom (2013, s. 103), w branżach (np. samochodowa, chemiczna, farmaceutyczna, telekomunikacyjna), gdzie cykl produktu jest długi i wiąże się z kosztownym etapem badań i przygotowań, metoda foresightu korporacyjnego

jest szczególnie dobrze znana. Foresight korporacyjny charakteryzuje wykorzystanie osiągnięć naukowych oraz wiedzy o stanie technologii, rynku, klientach i społeczeństwie do wdrożenia metody foresightu zindywidualizowanego dla potrzeb danego przedsiębiorstwa. Do najważniejszych celów foresightu zalicza się zidentyfikowanie kierunków rozwoju firmy, jej strategicznych jednostek biznesowych i listy priorytetów inwestycyjnych. Z punktu widzenia firmy foresight ma się stać w ten sposób narzędziem kształtowania jej konkurencyjności w średnio odległej perspektywie czasowej, wzmocnienia jej potencjału i efektywnego wykorzystania wiedzy istniejącej w jej strukturach organizacyjnych i posiadanej przez jej pracowników (Prystrom, 2013, s. 103).

Foresight korporacyjny, strategiczny może pełnić funkcję przeglądu możliwości, informacji o nowych tendencjach rozwojowych, zestawu przyszłych kierunków rozwoju organizacji i w ten sposób posłużyć do wyłonienia priorytetów, uzgodnienia scenariuszy rozwoju, które znajdą wyraz w jego strategicznych celach. Zebrana wiedza może być pomocna w artykułowaniu strategii, ustaleniu kryteriów finansowania przyszłych działań, przewidywaniu rozwoju jutrzejszych struktur organizacyjnych, szeroko rozumianym procesie planowania, a nawet (pomocniczo) w procesie podejmowania bieżących decyzji (Antczak, 2011, s. 304).

Foresight jest zarówno dziedziną badawczą, jak i praktycznym przedsięwzięciem. Wykorzystuje się w nim różne metody badawcze. Można je podzielić na heurystyczne, ilościowe, eksperckie i jakościowe. Metody te mogą być wykorzystane zarówno w foresighcie narodowym, regionalnym, jak i korporacyjnym. Są to: metoda delficka, analiza trendów (analiza strukturalna trendów, warunkowa analiza trendów), budowa scenariuszy, sieci antycypacyjne, systemy zdarzeń dyskretnych, analiza SWOTC, analiza PEEEST, metoda warsztatów modyfikowanych, panele eksperckie, konsultacje społeczne, modelowanie dynamiki systemów.

W literaturze proponuje się łączenie metod w celu minimalizowania błędów przewidywań. Według Ropuszyńskiej-Surma (2014, s. 125) podejście takie pozwala z jednej strony zapewnić realność „nakreślonej” wizji poprzez bazowanie na danych historycznych, jak również uwzględnienie nowych, a nawet czasem epokowych odkryć naukowych. Z drugiej strony, używając metod interakcyjnych, można ocenić przydatność i akceptowalność proponowanych rozwiązań przez zainteresowane podmioty. W naukach społecznych podejście polegające na badaniu tego samego zjawiska za pomocą różnych metod jest nazywane triangulacją metod. Przez triangulację rozumie się tu spojrzenie na przedmiot badań z różnych perspektyw, co pozwala ująć dany problem badawczy wieloaspektowo i poprawić jakości badań.

Decyzje oparte na metodach foresightu są bardziej trafne, gdyż są podejmowane na podstawie wiarygodnych prognoz oraz wdrażane przy zachowaniu zgody przedstawicieli różnych środowisk zawodowych, którzy brali udział w ich

przygotowaniu. Stanowi to ich unikatowy wkład w kształtowanie kierunków rozwoju podmiotu, wizje i scenariusze przyszłości, a w rezultacie wypracowanie strategii i kierunków działania. Duża zmienność otoczenia powoduje, że firmy muszą posiadać umiejętność szybkiej reakcji na zmiany i zdolność do ich przewidywania i wykorzystania w realizowanych procesach gospodarczych. Elastyczne dostosowywanie się do nowej rzeczywistości stanowi fundament sprostania wymogom zrównoważonego rozwoju.

## Bibliografia

- Aguilar, F. (1967). *Scanning the business environment*. Macmillan.
- Antczak, Z. (2011). Scenariusz, strategia a foresight (Rozważania epistemologiczne, normatywne). *Nauki o Zarządzaniu. Management Sciences*, 8, 301–310.
- Antonowicz, P., Antonowicz, A., Skrzyniarz, P. i Pusiewicz, M. (2018). Integracja metodyczna PEST i SWOT w przeglądzie pakietu strategicznego na przykładzie spółki z sektora gazu ziemnego w Polsce – perspektywa strategiczna. *Zarządzanie i Finanse*, 16, 4/2, 5–21.
- Borodako, K. (2008). Proces foresightu regionalnego w obszarze turystyki zrównoważonej na przykładzie wybranych projektów. W: L. Woźniak (red.), *Przedsiębiorczość, innowacyjność, foresight*. Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej.
- Borodako, K. (2009). *Foresight w zarządzaniu strategicznym*. Wydawnictwo C.H. Beck.
- Budzik, T. (2018) Otoczenie ekonomiczno-technologiczne jako elementy wpływające na kształtowanie się strategii przedsiębiorstw komunikacji samochodowej. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie*, 130, 47–59.
- Chyłek, M. (2014). Metody analizy makrootoczenia przedsiębiorstwa W: E. Multan, E. Bombiak i M. Chyłek, *Analiza strategiczna w przedsiębiorstwie. Zagadnienia teoretyczne i studia przypadków*. Wydawnictwo Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach.
- Daniluk, P. (2019). Metodologia badań zagrożeń wynikających z kryzysu społeczno-ekonomicznego. Analiza strategiczna w obszarze bezpieczeństwa. *Rocznik Bezpieczeństwa Międzynarodowego*, 15–27.
- Duliniec, E. (2009). *Marketing międzynarodowy*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Fainshmidt, , Smith, A. i Judge, W. (2016). National competitiveness and Porter's diamond model: The role of MNE penetration and governance quality. *Global Strategy Journal*, 6, 2, 81–104.
- Fleisher, C. i Bensoussan, B. E. (2003). *Strategic and competitive analysis: Methods and techniques for analyzing business competition*. Prentice Hall.
- Gierszewska, G. i Romanowska, M. (2003). *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Gierszewska, G. i Romanowska, M. (2009). *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Gierszewska, G. i Romanowska, M. (2017). *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Hadasik, B. (2020). Analiza makroekonomiczna sektora e-commerce w obliczu pandemii COVID-19 z użyciem metody PEST/PESTEL. *Poszerzamy Horyzonty*, XX, I, 63–77.
- Hadrian, P. (2006). Analiza otoczenia dalszego przedsiębiorstwa. *Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie*, 720, 7–22.

- Kałkowska, J., Pawłowski, E., Trzcieleńska, J., Trzcieleński, i Włodarkiewicz-Klimek, H. (2010). *Zarządzanie strategiczne. Metody analizy strategicznej z przykładami*. Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej.
- Komor, A. (2018). Przestrzenne uwarunkowania konkurencyjności potencjalnej przedsiębiorstw w Polsce. W: E. Czernyszewicz i E. Kołodziej (red.), *Jakość i zarządzanie w agrobiznesie. Wybrane aspekty* (s. 95–107). Uniwersytet Przyrodniczy w Lublinie.
- Kot, J. i Kraska, E. (2018). Ocena konkurencyjności polskich regionów oparta na metodzie M. E. Portera. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 527, 148–159.
- Kowalewska, A. (2011). *Metody badawcze foresightu i możliwości ich wykorzystania w ewaluacji PARP*. Prezentacja programu PowerPoint (ewaluacja. gov. pl).
- Kwocińska, M. (2016). Wybrane metody analizy strategicznej otoczenia w planowaniu operacji reagowania kryzysowego – ujęcie teoretyczne. *Zeszyty Naukowe Wydziału Zarządzania i Dowodzenia Sztuki Wojennej*, 2, 107–129.
- Kozioł, K. (2010). Analiza strategiczna przedsiębiorstwa na poziomie makrootoczenia. *WNEiZ, US Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania*, 17, 77–88.
- Lisiński, M. (2004). *Metody planowania strategicznego*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Masłoń-Oracz, A. (2017). Konkurencyjność regionu Stuttgart i Śląsk: przykłady skutecznie wdrażanej strategii inteligentnej specjalizacji. *Polska-Niemcy-Unia Europejska. Razem czy osobno*, X, 131–144.
- Matejun, M. i Nowicki, M. (2013). Organizacja w otoczeniu – od analizy otoczenia do dynamicznej lokalizacji. W: A. Adamik (red.), *Nauka o organizacji. Ujęcie dynamiczne* (s. 152–221). Wolters Kluwer business.
- Matyjas, Z. (2020). Uwzględnienie zagadnień geopolityki i geostrategii w analizach strategii. W: Gregorczyk i G. Urbanek (red.), *Zarządzanie strategiczne w dobie cyfrowej gospodarki sieciowej* (s. 483–495). Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Miszewska, E. i Niedostatkiwicz, M. (2020). Dobór analizy strategicznej przedsięwzięć budowlanych w aspekcie zrównoważonego rozwoju. *Przegląd Budowlany*, 6, 2–28.
- Nazarko, K. (2011). Istota foresightu i jego percepcja w Polsce. *Optimum. Studia Ekonomiczne*, 4(53), 224–233.
- Obłój, K. (2007). *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Pachciarek, H. i Szarek, M. (2015). Wdrażanie strategii zarządzania zmianą gospodarczą w regionie z wykorzystaniem metodyki foresight. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania*, 39, 849, 4, 235–242.
- Piekarska, K. (2013). Adaptacja modelu Diamentu przewagi konkurencyjnej Portera do nowego paradygmatu rozwoju regionalnego. *Studia Ekonomiczne i Regionalne*, VI, 2, 37–41.
- Popławska, Z., Limański, A. i Drabik, Z. (2014). Zmiany w zarządzaniu strategicznym przez zastosowanie koncepcji foresight. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 366, 405–412.
- Porter, M. (2001). *Porter o konkurencji*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Prystrom, J. (2013). Foresight i innowacje jako determinanty kondycji gospodarczej na przykładzie gospodarki szwedzkiej. *Ekonomia, Rynek, Gospodarka, Społeczeństwo*, 32, 102–120.
- Ropuszyńska-Surma, E. (2014). Metody foresightowe w zarządzaniu, klasyfikacja metod i wybór metodyki. *Ekonometria Econometrics*, 4(46), 121–134.
- Safin, K. (red.). (2011). *Foresight jako metoda kształtowania przyszłości. Identyfikacja potencjału i zasobów Dolnego Śląska w obszarze nauka i technologie na rzecz poprawy jakości życia*. Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu.

- Skawińska, E. (red.). (2002). *Konkurencyjność przedsiębiorstw – nowe podejście*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Stankiewicz, M. J. (2005). *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*. Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa.
- Trzcielińska, E. (2013). Metody analizy strategicznej jako narzędzi identyfikacji okazji. W: Trzcieliński (red.), *Wybrane problemy zarządzania – teraźniejszość i przyszłość* (s. 189–202). Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej.



## Rozdział 3

# Metody analizy mikrootoczenia

### 3.1. Mapa interesariuszy

Teorię interesariuszy sformułował i rozwinął w ramach podejścia zasobowego (Resource Based View, RBV) Freeman (1984, s. 46). Według niego interesariusze to każda grupa lub osoba, która może osiągać cele poprzez osiągnięcie celów organizacji lub wpływać na skuteczność tego procesu. Freeman (1984) zaproponował mapy interesariuszy do ich identyfikacji i analizy. Mapy różnią się w zależności od sposobu rozumienia wpływów:

- z perspektywy relacyjnej, kim są interesariusze i jaki mają wpływ;
- z perspektywy procesów organizacyjno-zarządczych, w których interesariusze uczestniczą;
- z perspektywy transakcji lub negocjacji między organizacją a jej interesariuszami.

#### Mapa interesariuszy z perspektywy relacyjnej

Z perspektywy relacyjnej identyfikuje się interesariuszy pod kątem rodzaju wpływu (tzw. stawki) i charakteru relacji. Historycznie rodzaj wpływu oznacza interes, udział lub wkład, jaki dana grupa lub jednostka ma w działaniach organizacji. Może być to także pewnego rodzaju zaangażowanie, które grupa ta posiada. Freeman (1984) podkreśla, że wpływ ten jest pojęciem wielowymiarowym i nie ogranicza się jedynie do wartości pieniężnych. W kontekście analizy interesariuszy może obejmować różne sfery, takie jak udziały właścicielskie, wpływ na działalność firmy czy interes związany z regulacjami rządowymi. Można wyróżnić następujące rodzaje wpływu (tabela 3.1):

- wpływ właścicieli (*equity stake*) – np. na decyzje poprzez zgłaszanie postulatów na walnych zgromadzeniach, głosowanie nad kluczowymi kwestiami i wybieranie zarządu;
- wpływ ekonomiczny (*economic stake*) – np. klienci mogą decydować o sukcesie produktów firmy poprzez swoje wybory zakupowe, podobnie jak do-

- stawcy mogą wpływać na dostępność surowców czy jakość dostarczanych produktów;
- wpływ poprzez grupy nacisku (*influencers stake*) – np. grupy interesariuszy związane z regulacjami rządowymi (agencje rządowe, organy nadzoru itd.) mogą wpływać na działalność firmy poprzez ustanawianie regulacji, norm i przepisów.

Drugą zmienną pozwalającą zidentyfikować interesariuszy jest ich moc (*power*), która obrazuje charakter relacji. Może to być moc:

- decyzyjna, mająca bezpośredni wpływ na podejmowane decyzje, np. poprzez głosowanie;
- ekonomiczna, np. poprzez inwestycje i działania gospodarcze;
- polityczna, np. poprzez wprowadzanie ustaw, regulacji i działania w sądach.

Te trzy formy relacji są reprezentowane przez:

- właścicieli;
- klientów, dostawców, a obecnie dodalibyśmy także pracowników i innych interesariuszy z otoczenia bliższego;
- rząd oraz interesariuszy z dalszego otoczenia.

**Tabela 3.1. Mapa interesariuszy z perspektywy relacyjnej**

		Charakter relacji		
		moc decyzyjna	moc ekonomiczna	moc polityczna
Rodzaju wpływu	wpływ właścicieli	dzięki udziałom sprawują kontrolę właścicielską	poprzez powiązania kapitałowe pomiędzy przedsiębiorstwami	w formie lobbingu
	wpływ ekonomiczny	menedżerowie i pracownicy według posiadanego zakresu odpowiedzialności	pracownicy, klienci, dostawcy, konkurenci, związki zawodowe, instytucje finansowe i wierzyciele poprzez wzajemną współpracę	poprzez strajki i bojkoty
	wpływ poprzez grupy nacisku	instytucje reprezentujące władzę wykonawczą	analitycy, instytucje reprezentujące władzę ustawodawczą w kontekście planowanych reform i kierunków zmian	grupy nacisku: politycy, organizacje trzeciego sektora, aktywiści, influencerzy

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Freeman, 1984, s. 60–63).

Analiza rodzaju wpływu i charakteru relacji pozwala na uchwycenie problemu zgodności percepcji między organizacją a jej interesariuszami. Mogą istnieć różnice w postrzeganiu zarówno rodzaju wpływu, jak i charakteru relacji, za-

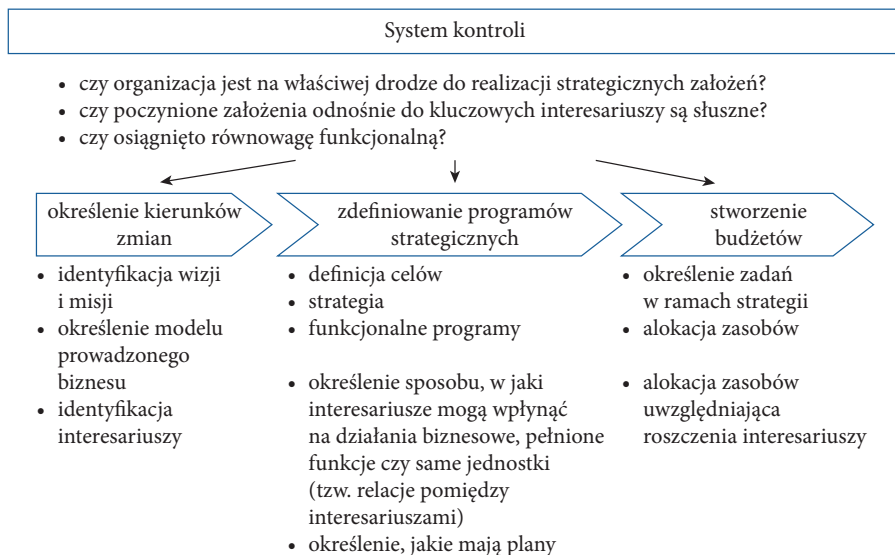
leżnie od punktu widzenia. Organizacja może nie zrozumieć, że np. konkretne związki zawodowe mają moc polityczną, i traktować je jako czysto ekonomiczne. Wówczas złożenie projektu ustawy w sejmie przez taki związek może być zaskoczeniem. Analiza taka, pomimo subiektywizmu, może pomóc w uniknięciu nieporozumień i konfliktów z interesariuszami. Dlatego istotne jest, aby organizacje dokładnie analizowały swoje związki z interesariuszami, aby uniknąć błędnych założeń i niezgodnych percepcji.

### Identyfikowanie interesariuszy z perspektywy procesów organizacyjno-zarządczych na gruncie planowania i zarządzania strategicznego

Identyfikacja interesariuszy może się także odbywać zgodnie z ogólnym procesem planowania strategicznego. System ten został opisany przez Lorange'a (1980) i nawiązuje do metody budżetowania opracowanej w 1961 roku przez Departament Obrony USA – The Planning Programming Budgeting System (PPBS). Proces planowania składa się tu z trzech etapów (Novick, 1960; Quade 1966):

- określenie kierunków zmian,
- zdefiniowanie programów strategicznych,
- budżetów.

Każdy z tych etapów podlega systemowi kontroli (rysunek 3.1).



**Rysunek 3.1. Schemat typowego procesu planowania strategicznego**

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Lorange, 1980; Freeman, 1984; Koźmiński i Oblój, 1989).

W ramach określania kierunków dokonuje się identyfikacji wizji i misji oraz modelu prowadzonego biznesu. Wówczas również identyfikuje się interesariuszy, którzy wpływają na te strategiczne kierunki.

Analiza relacji pomiędzy interesariuszami w modelu Lorange'a jest dokonywana na etapie definiowania programów strategicznych. Definiuje się tu cele i strategię ich osiągnięcia oraz funkcjonalne programy, które do tego mają doprowadzić. Na tym etapie definiuje się też sposób, w jaki interesariusze mogą wpłynąć na działania biznesowe, pełnione funkcje czy same jednostki oraz jakie mają pod tym względem plany.

Przydatnym narzędziem do identyfikacji celów i planów interesariuszy jest macierz wpływu / strategii interesariuszy (tabela 3.2).

**Tabela 3.2. Macierz wpływu / strategii interesariuszy**

	Obszar działalności				
	A	B	C	D	E
Właściciele	wpływ (siła)/ oczekiwania				
Związki zawodowe					
Pracownicy					
Dostawcy					
Odbiorcy					
...					

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Freeman, 1984, s. 113–116).

Kolejnym etapem jest tworzenie budżetów. Jest ono związane z określeniem zadań wpisujących się w kluczowe kamienie milowe opracowanej strategii oraz alokacją zasobów. Na tym etapie istotne jest też określenie, czy przy alokacji zasobów uwzględniono także interesariuszy, którzy mogą mieć pewnego typu roszczenia względem organizacji. W ramach tego procesu istotny jest pomiar, który wykracza poza klasyczne planowanie finansowe. Oryginalnie, w metodzie PPBS, pomiar jest zorganizowany według następujących obszarów: zasoby / nakłady na wejściu, pomiar postępu w realizacji programów oraz efekty na wyjściu, analiza alternatywnych programów (Greenhouse, 1966). Jest to więc szersze rozumienie pomiaru niż przy tradycyjnym budżetowaniu (tabela 3.3).

**Tabela 3.3. Macierz programów i budżetu**

Dział A		Budżet			
		Dział B	Dział C	Dział D	Dział E
Programy nowe lub program dotyczący funkcji pomocniczych	Program 1	budżet danego centrum odpowiedzialności / mierniki dokonania np. postępu w realizacji programu, KPIs			
	...				
	Program				
Programy funkcjonujące lub program dotyczący funkcji podstawowych	Program $n+1$				
	...				
	Program $k$				

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Freeman, 1984, s. 113–116).

Ostatnim elementem, łączącym wszystkie etapy, jest system kontroli, który wskazuje, czy organizacja jest na właściwej drodze do realizacji strategicznych założeń. W odniesieniu do interesariuszy system kontroli monitoruje założenia dotyczące kluczowych interesariuszy w organizacji.

Podejście PPBS przedstawione przez Lorange'a na gruncie literatury polskiej opisują Koźmiński i Obłój w ramach teorii równowagi funkcjonalnej. Według nich system kontroli jest odpowiedzialny za osiągnięcie tzw. równowagi funkcjonalnej, czyli trwałego i elastycznego jedynie w określonych ramach układu, relacji pomiędzy organizacją a otoczeniem oraz wnętrzem organizacji (Koźmiński i Obłój, 1989, s. 123). Równowaga ta formuje relacje między trzema głównymi stronami zidentyfikowanymi w ramach określania kierunków strategicznych. Są to:

- interesariusze zewnętrzni, obejmujący ośrodki w otoczeniu organizacji (np. właściciele, odbiorcy, dostawcy, konkurencja);
- decydenci, czyli dominująca koalicja zarządu;
- interesariusze wewnętrzni, czyli pozostali uczestnicy organizacji (np. pracownicy, związki zawodowe, centra odpowiedzialności).

W drugiej kolejności identyfikowane są relacje pomiędzy interesariuszami. Są one podstawą do wykazania sposobu, w jaki interesariusze mogą wpłynąć na działania biznesowe, pełnione funkcje czy same jednostki, oraz do sprecyzowania planów. Lorange (1980) wiąże te działania z drugim etapem procesu plano-

wania – z programami strategicznymi. Według Koźmińskiego i Obłója (1989) relacje pomiędzy interesariuszami zewnętrznymi a organizacją wpływają na równowagę zewnętrzną, która może mieć aspekt materialny i społeczny. Oznacza to, że uzyskanie korzyści ekonomicznych jest możliwe tylko wtedy, gdy działalność organizacji jest akceptowana społecznie przez zewnętrznych interesariuszy. Równowaga wewnętrzna dotyczy harmonii między organizacją reprezentowaną przez decydentów i interesariuszy wewnętrznych. Zarówno równowaga materialna, koordynująca relacje materialne wewnątrz organizacji, jak i równowaga społeczna, opierająca się na wkładach uczestników (np. zaangażowaniu), są kluczowe dla przetrwania i rozwoju. Każda z tych relacji wymaga równoważnej wymiany zasobów i dostosowań między wymienionymi grupami. Dlatego istotny jest pomiar tychże relacji. Jest to trzeci element procesu planowania strategicznego.

### Analiza interesariuszy z perspektywy transakcyjnej

Analiza interesariuszy na poziomie transakcyjnym polega na badaniu interakcji między organizacją a różnymi grupami interesariuszy. Z jednej strony istnieją grupy interesariuszy szczególnie istotne z punktu widzenia realizowanych programów. Dostarczają one istotne czynniki materialne mające charakter dóbr i usług wymienianych we wzajemnych interakcjach lub społecznych, jak np. zachowania (Freeman, 1984, s. 69–74). Jeżeli czynniki te są kluczowe z punktu widzenia realizacji programu, można uznać, że są to interesariusze istotni z punktu widzenia sukcesu realizacji strategii.

Drugim elementem jest pewność co do zachowania interesariusza, której brak utrudnia zarządzanie relacjami.

**Tabela 3.4. Monitoring interesariuszy w perspektywie transakcyjnej**

<b>Przewidywalność zachowania interesariuszy</b>	niska	wstrzymaj się z podejmowaniem pochopnych działań	bądź otwarty na zmiany
	wysoka	zbieraj informacje do późniejszej rewizji	ciągle monitoruj zachowania interesariuszy
		niska	wysoka
		istotność interesariusza dla sukcesu realizacji programu	

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Freeman, 1984, s. 173).

W efekcie konieczne jest dopasowanie elementów określających zdolności organizacji do zarządzania interesariuszami, np. dopasowanie oczekiwań interesariuszy do realizacji celów organizacji.

W przypadku braku tego dopasowania organizacja może napotykać trudności zarówno w zrozumieniu interesariuszy, jak i w efektywnym prowadzeniu transakcji z nimi. Istotną pomocą w podejmowaniu trudnych decyzji może być macierz monitoringu interesariuszy w perspektywie transakcyjnej (tabela 3.4).

### 3.2. Znaczenie idei sektora w analizie mikrootoczenia

Sektor gospodarczy jest rozumiany jako część gospodarki wyodrębniona ze zględu na specyficzny typ własności, charakter produkcji lub świadczonych usług (SJP, 2023). Działalność gospodarcza i społeczna, według kryterium własności, dzieli się na sektor prywatny i publiczny, czyli sektor finansów publicznych (Owsiak, 2021, s. 18). Współcześnie coraz częściej wyróżnia się również trzeci sektor – organizacje pozarządowe. Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 roku o działalności pożytku publicznego i wolontariacie identyfikuje takie podmioty jako niebędące częścią sektora finansów publicznych (Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 roku o finansach publicznych) ani przedsiębiorstwami, instytucjami badawczymi, bankami i spółkami prawa handlowego będącymi państwowymi lub samorządowymi osobami prawnymi, a także jako podmioty nie działające w celu osiągnięcia zysku.

Ten sektor jest hybrydą łączącą cechy zarówno sektora prywatnego, jak i publicznego. Koncepcja trójsektorowej struktury gospodarczej, jej zmian i prawidłowości rozwoju sektorów (teoria trzech sektorów gospodarki) została pierwotnie rozwinięta w latach 30. przez Fishera (1935), Clarka (1940) oraz Fourastiégo (1949). Wyróżnia się w niej trzy sektory:

- sektor pierwszy (rolniczy) – obejmujący rolnictwo, leśnictwo, myślistwo, rybołówstwo i przemysł wydobywczy;
- sektor drugi (przemysłowy) – obejmujący przemysł przetwórczy, górnictwo i budownictwo;
- sektor trzeci (usługowy) – obejmujący usługi zarówno materialne (np. związane z produktami, naprawami przedmiotów), jak i niematerialne (np. usługi lekarzy, prawników, audytorów).

Runge (2008, s. 292) wyróżnia dodatkowo sektor czwarty (usługi zaawansowane), obejmujący usługi skierowane głównie do przedsiębiorstw, takie jak reklama, IT, usługi bankowe, finansowe, ubezpieczeniowe, doradcze oraz szkolnictwo wyższe. Sektor ten specjalizuje się w zdobywaniu, przetwarzaniu i dostarczaniu informacji. Analiza sektorów gospodarczych ma kluczowe znaczenie dla porównywania stopnia rozwoju gospodarczego różnych regionów czy krajów, wskazuje na poziom urbanizacji i zmiany w strukturze zatrudnienia. Sektor, ze względu na swój zakres, jest więc terminem o szerokim znaczeniu.



Branża, określona jako „gałąź produkcji lub handlu obejmująca towary lub usługi jednego rodzaju” (SJP, 2023), stanowi bardziej szczegółową kategorię niż sektor. W procesie tłumaczenia angielskiego terminu *sector* istotne jest dokładne rozróżnienie kontekstu jego użycia. Zgodnie z definicją Smidy (2010, s. 216) branża to część gospodarki skupiająca przedsiębiorstwa, które z reguły prowadzą podobną działalność podstawową, czyli wytwarzają wyroby lub usługi o zbliżonym przeznaczeniu.

Branża może być wyodrębniona zarówno na podstawie kryterium rynkowego, jak i technologicznego. Kryterium rynkowe pozwala zgrupować w jednej branży te produkty, które są wystarczająco podobne, by były postrzegane przez konsumentów jako substytuty, co jest wyrażone przez mierniki elastyczności popytu (Samuelson i Marks, 2009, s. 101). Przykładem mogą być różne marki masła, które, mimo pewnych różnic, spełniają podobne funkcje i mogą być łatwo zastąpione przez produkty konkurencji.

Kryterium technologiczne, jak wskazuje Andrews (1951), koncentruje się na klasyfikacji branż według podobieństwa procesów produkcyjnych. Stosowanie podobnych technologii prowadzi do podobieństwa w gamie produktów i strukturze kosztów, co umożliwia identyfikację branż z perspektywy podaży oferowanych dóbr i usług.

Równocześnie klasyfikacje działalności gospodarczej, takie jak Polska Klasyfikacja Działalności (PKD), NACE (Europejska) oraz ISIC (ONZ), stanowią pewnego rodzaju hybrydę obu podejść. PKD-2007, opracowana na bazie NACE Rev. 2, jest klasyfikacją pięciopoziomową, gdzie każdy poziom – od sekcji do podklasy – dokładniej specyfikuje rodzaje działalności gospodarczej (Załącznik, 2007).

Współczesne przedsiębiorstwa są jednak coraz bardziej heterogenne. W efekcie trudno jest je jednoznacznie zaklasyfikować do konkretnej branży, szczególnie w kontekście innowacyjności i niszowych działalności, co prowadzi do rozmycia tradycyjnych granic branżowych. Różnorodność produktów i usług, unikalność procesów technologicznych oraz działania marketingowe i strategie jakościowe utrudniają jednoznaczną identyfikację branży. Dodatkowo indywidualne zachowania firm, indywidualnie przyjęte strategię i rozwiązania powodują, że także wewnątrz branży podmioty różnią się od siebie. Indywidualne zachowania wiążą się zazwyczaj z następującymi elementami:

- firmy różnią się celami, które chcą osiągnąć: niektóre dążą do maksymalizacji zysków (Stigler, 1964), inne do maksymalizacji przychodów (Baumol, 1967), wzrostu (Morris, 1964; Williamson, 1966) lub użyteczności dla zarządzania (Williamson, 1963);

- różnorodność strategii stosowanych do osiągnięcia tych samych celów jest również widoczna – Hergert (1983) stworzył model matematyczny na poziomie branży, który zakładał, że firmy dążą do maksymalizacji tych samych celów (funkcji użyteczności), ale osiągają je przez różnorodne strategie; oznacza to, że firmy w branży mogą stosować odmienne strategie, nawet dążąc do podobnych celów;
- w firmach istnieją różne przekonania odnośnie do przyszłego potencjału branży (Porter, 1980, s. 49), co może skutkować ich różnym zachowaniem;
- różnice w umiejętnościach i zasobach między firmami są również istotne, np. nowe firmy nie dysponują takim doświadczeniem, jak te dłużej istniejące (Krajewski i Henderson, 1979), co może dawać tym ostatnim przewagę konkurencyjną; chcąc skutecznie konkurować, nowe firmy mogą poszukiwać unikalnych umiejętności lub zasobów w obszarach takich jak marketing, produkcja, badania i rozwój;
- zmiany w środowisku branży, jak wzrost lub spadek popytu, zmiany technologiczne, wpływają na firmy w różny sposób.

Hunt (1972) w tezach swojej pracy doktorskiej zauważa fakt, że różne firmy w branży przyjmowały różne strategie, aby osiągnąć swoje cele organizacyjne. Autor grupuje podmioty podobne pod względem zachowań strategicznych. Podmioty o jednorodnych zachowaniach strategicznych określa terminem „grup strategicznych”. Dziś termin ten odnosi się zarówno do teoretycznej, jak i empirycznej analizy struktur rynkowych.

Analiza struktur rynkowych, takich jak sektor, branża czy grupa strategiczna, wiąże się z paradygmatem homogeniczności branżowej. Zgodnie z nim istnieje grupa przedsiębiorstw w ramach wspomnianych struktur rynkowych, które są podobne do siebie, pod pewnymi względami jednorodne, a więc homogeniczne. Założenie homogeniczności jest podstawą analiz branżowych. Może ono być realizowane na dwa sposoby. Pierwsze ujęcie to podejście liniowe (tradycyjny paradygmat homogeniczności branżowej), w którym się zakłada, że sytuacja branżowa jest stabilna i niezmienna. W drugim podejściu – adaptatywnym – zakłada się, że grupa ta nie jest tworem stabilnym w czasie i trwale istniejącym, w związku z czym rywalizacja o dominację na rynku jest płynna i stale się toczy.

Tradycyjny paradygmat homogeniczności branżowej, zgodnie z Bainem (1956), Vernonem (1972), Cavesem (1989) i Schererem (1980), opiera się na przekonaniu, że wyniki działalności firm są znacząco determinowane przez strukturę rynku. Tę strukturę charakteryzują takie elementy, jak koncentracja sprzedawców, bariery wejścia i wyjścia z rynku, różnicowanie produktów, dynamika wzrostu branży oraz ekonomia skali.

Kluczowa logika tego paradygmatu polega na tym, że struktura rynku oddziałuje na zachowania rynkowe przedsiębiorstw, co z kolei wpływa na ich wyniki. Istotnym założeniem jest tutaj przekonanie, że wszystkie firmy są maksymalizatorami zysku i, dzieląc te same ograniczenia strukturalne rynku, będą dążyć do zachowania się w sposób jednolity. Porter (1979, s. 214) zaznacza, że firmy w branży są uważane za podobne pod względem kluczowych wymiarów ekonomicznych, z wyjątkiem ich wielkości.

Badania empiryczne przeprowadzone przez wielu autorów, np. Comanora i Wilsona (1967), Halla i Weissa (1967), Collinsa i Prestona (1968), Shepherd (1972), Gale (1972) oraz Bassa, Cattina i Wittinka (1978), potwierdziły, że zyski firm w danej branży mogą być częściowo wyjaśnione przez elementy struktury rynku.

Założenie homogeniczności implikuje, że strategie każdej firmy są do pewnego stopnia podobne. Co więcej, prowadzi to do ignorowania elementów indywidualnych działań podejmowanych przez podmioty. W efekcie pewną część modeli charakteryzuje tzw. podejście liniowe. Główne cechy podejścia liniowego to:

- **stałość i przewidywalność** – zakłada się, że przyszłe warunki rynkowe i środowiskowe będą podobne do obecnych; firma planuje i realizuje swoje strategie, zakładając, że obecne trendy będą kontynuowane;
- **ograniczona reakcja na zmiany** – rzadsze reagowanie na zmiany w środowisku zewnętrznym, takie jak nowe technologie, zmiany w preferencjach konsumentów czy ruchy konkurencji; działania te są często uważane za mniej istotne w kontekście długoterminowego planowania;
- **skoncentrowanie na wewnętrznej efektywności** – nacisk na optymalizację i efektywność wewnętrznych procesów, często kosztem elastyczności i innowacyjności;
- **długoterminowe planowanie** – strategie są często opracowywane na podstawie długoterminowych planów i prognoz zakładających stabilność i przewidywalność rynku.

W rezultacie firmy stosujące model liniowy mogą nie być w pełni przygotowane na szybkie i nieprzewidywalne zmiany w otoczeniu, co w dynamicznym środowisku rynkowym może prowadzić do utraty konkurencyjności w stosunku do firm, które adaptują się i reagują na te zmiany w sposób bardziej elastyczny. Część modeli uwzględnia jednak możliwe różnice wynikające z realizowania przez podmioty indywidualnych strategii adaptacyjnych. Jak opisuje Hofer (1973, s. 3), strategia adaptacyjna koncentruje się na tworzeniu zgodności między możliwościami i zagrożeniami występującymi w zewnętrznym środowisku a zdolnościami i zasobami organizacji do wykorzystywania tych możliwości. Głównym celem tej strategii jest osiągnięcie harmonii między firmą a jej oto-

czeniu. Jest to podejście odróżniające się od linearnego modelu, w którym działania lub reakcje firmy są uznawane za odpowiedź na charakter i zakres zmian oraz nacisków środowiskowych.

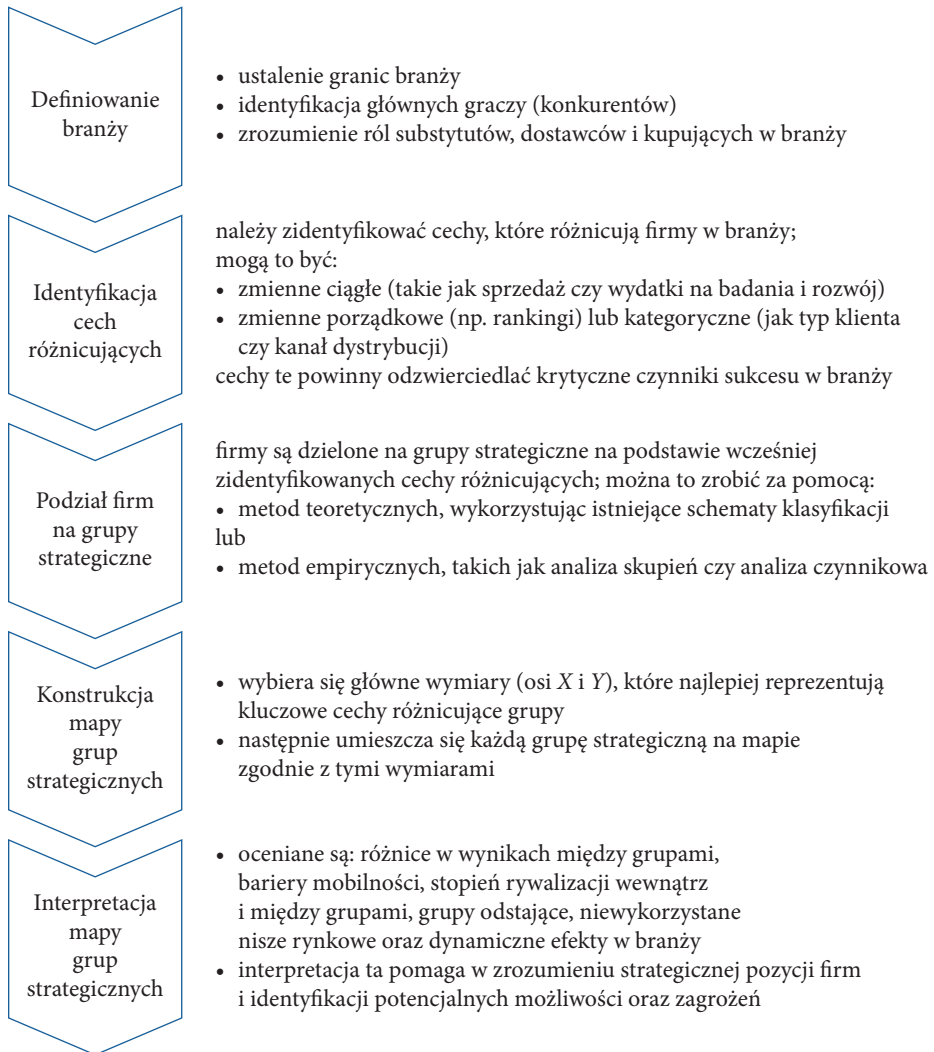
W strategii adaptatywnej kluczowe jest elastyczne dostosowywanie do zmieniających się rynków, produktów i innych aspektów działalności. Jak wskazują prace Chandlera (1962), Cannona (1968), Andrews (1951), Druckera (1974) oraz Steinerja i Minera (1977), firma w ramach tego modelu musi być zdolna do szybkiego reagowania na zmiany zewnętrzne oraz do modyfikowania swoich strategii i działań w odpowiedzi na te zmiany.

W przeciwieństwie do modelu liniowego, który może zakładać bardziej statyczną i niezmienną ścieżkę działania, strategia adaptatywna wymaga ciągłej oceny środowiska zewnętrznego i dostosowywania do niego działań. Pozwala to na efektywne wykorzystanie zasobów i kompetencji w sposób, który najskuteczniej odpowiada na zmieniające się warunki rynkowe, technologiczne, społeczno-polityczne i ekonomiczne. Dla przykładu mapa grup strategicznych, model pięciu sił Portera, zakłada podejście adaptatywne, natomiast profil ekonomiczny sektora, ocenę punktową sektora czy koncepcję cyklu życia sektora charakteryzuje bardziej liniowe podejście.

### 3.3. Mapa grup strategicznych

Mapy grup strategicznych to narzędzie graficzne, które efektywnie upraszcza i jednocześnie skutecznie prezentuje złożone struktury konkurencji w sektorze, demonstrując kluczowe wymiary strategiczne. Według Portera (1980, s. 131) jest to przydatna metoda do ukazania różnorodnych elementów konkurencyjnych w branży.

Definiowanie branży, w której identyfikuje się grupy strategiczne, jest krytycznym początkowym krokiem (rysunek 3.2). Pozwala ono na rozróżnienie konkurentów, substytutów, nabywców i dostawców w branży. Firmy w branży są klasyfikowane do grup strategicznych. To zadanie, jak zauważają Cattani i współautorzy (2017), jest szczególnie trudne ze względu na dynamiczny charakter współczesnych środowisk konkurencyjnych. Zgadza się z tym również Peteraf i Bergen (2003). Dla dostosowanej definicji branży należy rozważyć pozycję branży w łańcuchu wartości produktu/usługi oraz jej zakres. Łańcuch wartości produktu, od surowców do końcowego konsumenta, pomaga odróżnić dostawców, nabywców i konkurentów w branży. Integracja pionowa komplikuje to rozróżnienie. Jak sugeruje Porter (1979, s. 215), zakres branży obejmuje definiowanie konkurentów jako firm oferujących bliskie substytuty, jednak, jak uważa Cattani i in. (2017), te granice są często płynne i społecznie konstruowane.



**Rysunek 3.2. Schemat budowy grup strategicznych**

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Meilich, 2019).

Identyfikacja wyróżniających cech wśród firm obejmuje wybór mierzalnych zmiennych potencjalnie obejmujących sprzedaż, wydatki na badania i rozwój, typy klientów lub kanały dystrybucji. Pomimo ich potencjalnych efektów dziedzicznych cechy te, jak sugerują Boynton i Zmud (1984), powinny najlepiej reprezentować kluczowe czynniki sukcesu. Te zmienne mogą się różnić w zależności od branży, np. metody produkcji lub strategie marketingowe w branży zegarmistrzowskiej. Badaczom zaleca się wybór cech uniwersalnie

stosowanych w wielu branżach, aby ułatwić badania międzybranżowe, natomiast analitykom zaleca się skupienie na cechach specyficznych dla danej branży.

W klasyfikacji firm do grup strategicznych stosuje się metody teoretyczne i empiryczne. W metodach teoretycznych wykorzystuje się istniejące schematy klasyfikacji, takie jak typologie zaproponowane przez Milesa i współautorów (1978) (tabela 3.5), Millera i Friesena (1978), Mintzberga i Watersa (1985) oraz ogólne strategie Portera (1985).

**Tabela 3.5. Charakterystyka wybranych strategii według Milesa i Snowa**

Kryteria	Obrońca ( <i>defender</i> )	Analityk ( <i>analyzer</i> )	Poszukiwacz ( <i>prospector</i> )	Reaktywny ( <i>reactor</i> )
Otoczenie	stabilne	umiarkowanie zmiennie	dynamicznie zmiennie	
Strategia	zabezpieczyć udział w rynku; ochrona terenu; reklama podtrzymująca lojalność klientów	utrzymać rynek, ale poprzez innowacje; wykorzystywać okazje do ekspansji z jednoczesną ochroną własnej aktualnej pozycji	znajdować i wykorzystywać nowe okazje rynkowe; wnikliwie analizować otoczenie; podejmować ryzyko	reakcje na zmiany w środowisku są często sporadyczne i chaotyczne

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Światowiec-Szczepańska, 2010; Hassard i Matrix, 1988).

Typologia Milesa i Snowa (Miles i in., 1978) jest jednym z kluczowych modeli w badaniach nad strategią organizacji. Model ten kategoryzuje organizacje w czterech typach strategicznych na podstawie sposobu reagowania na zmieniające się warunki środowiska biznesowego. Są to:

- pionier (*prospector*):
  - są innowatorami i często są pierwszymi, którzy wchodzi na nowe rynki lub wprowadzają nowe produkty,
  - charakteryzują się ciągłym poszukiwaniem nowych możliwości i eksperymentowaniem,
  - często akceptują wyższe ryzyko i są skłonni do zmian w celu wykorzystania nowych okazji rynkowych,
  - ich głównym celem jest wzrost i innowacja, nawet kosztem krótkoterminowej efektywności;
- obrońca (*defender*):
  - koncentrują się na optymalizacji i efektywności w dobrze zdefiniowanych obszarach działalności,
  - rzadko szukają nowych możliwości poza swoim obecnym rynkiem,

- ich główną strategią jest poprawa efektywności operacyjnej i utrzymanie stałych klientów,
- są mniej otwarci na zmiany i innowacje niż inni typy strategiczne;
- analityk (*analyzer*):
  - łączą cechy pionierów i obrońców,
  - stabilnie utrzymują swoje główne linie produktów, jednocześnie poszukując nowych możliwości i rynków,
  - często wprowadzają innowacje lub zmiany, ale po tym, jak zostaną one przetestowane przez pionierów,
  - dążą do osiągnięcia równowagi między stabilnością a dynamiką rynkową;
- reaktywny (*reactor*):
  - nie mają jasno zdefiniowanej strategii,
  - ich reakcje na zmiany w środowisku są często sporadyczne i chaotyczne,
  - brak im spójnego podejścia do innowacji czy efektywności operacyjnej,
  - ten typ jest często postrzegany jako najmniej skuteczny w zarządzaniu zmianami i wyzwaniem rynkowymi.

W koncepcji Millera i Friesena (1978) przedstawiono sześć głównych archetypów firm, które zostały zidentyfikowane jako wzorce radzenia sobie w sukcesie. Każdy z tych archetypów wyróżnia się unikalnym zestawem cech w trzech kluczowych obszarach: środowisko, w którym firma działa; organizacja, w tym jej struktura i procesy wewnętrzne; tworzenie strategii, czyli sposób, w jaki firma podejmuje i realizuje decyzje strategiczne (tabela 3.6).

**Tabela 3.6. Charakterystyka wybranych strategii według Millera i Friesena**

Archetyp	Środowisko	Organizacja	Tworzenie strategii
Elastyczna firma przy umiarkowanym wyzwaniu	umiarkowany dynamizm i wrogość ze stopniowo wzrastającą heterogennością	czujna i tradycyjna z silnymi wewnętrznymi kontrolami i otwartą komunikacją	adaptacyjna z naciskiem na ekspertyzę, proaktywność i częste oceny strategii produktu–rynku
Elastyczna firma w bardzo wymagającym środowisku	wysoki dynamizm z istotnymi zmianami i wyzwaniami środowiskowymi	organiczna struktura ze zdecentralizowaną kontrolą i dużym naciskiem na inteligencję i technokratyzację	asertywna i analityczna z silnym naciskiem na innowacje produktu–rynku i prowadzenie zmian w branży
Dominująca firma	stabilne i hojne, dominujące technologie określone przez firmę	hierarchiczna ze scentralizowanym przywództwem i znacznymi zasobami	ekstrapolacja poprzednich strategii z naciskiem na ekspertyzę, integrację i inkrementalną innowację



Archetyp	Środowisko	Organizacja	Tworzenie strategii
Gigant pod presją	coraz bardziej wyzywające i złożone, rosnący dynamizm i wrogość	zdecentralizowana z złożonym zadaniem administracyjnym i zaawansowanym systemem inteligencji	inkrementalne i analityczne podejście do adaptacji z ostrożnym podejściem do proaktywności
Przedsiębiorczy konglomerat	dynamiczne i wrogie, stawiające przed firmą różnorodne wyzwania w wielu branżach	charyzmatyczne centralne przywództwo z naciskiem na ekspansję i podejmowanie ryzyka	manipulacyjny wzrost poprzez przejęcia, z wysokim ryzykiem i proaktywnymi ruchami rynkowymi
Innowatorzy	podobne do SIA (elastycznej firmy przy umiarkowanym wyzwaniu), ale z odrębnymi, innowacyjnymi podejściami w niezagospodarowanych obszarach rynku	skoncentrowana wokół silnego lidera z naciskiem na strategię niszową i innowacje	innowacyjne w obszarze niszowym rynku, prowadzące w innowacjach produktu–ryнку i proaktywnej strategii

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Miller i Friesen, 1978).

Każdy archetyp – od elastycznej firmy przy umiarkowanym wyzwaniu po innowatorów – oferuje unikalne spojrzenie na to, jak firmy mogą skutecznie nawigować w skomplikowanym i nieprzewidywalnym środowisku biznesowym.

W tabeli 3.7 przedstawiono różne typy strategii stosowane w organizacjach wraz z ich głównymi cechami.

**Tabela 3.7. Charakterystyka wybranych strategii według Mintzberga i Watersa**

Strategia	Główne cechy
Planowana	strategie wywodzą się z formalnych planów: precyzyjne intencje są formułowane przez kierownictwo, wsparte formalnymi kontrolami zapewniającymi realizację bez niespodzianek w sprzyjającym środowisku
Przedsiębiorcza	strategie bazują na centralnej wizji: intencje są osobistą, nieartykułowaną wizją lidera, adaptowalną do nowych możliwości; organizacja pod indywidualną kontrolą lidera
Ideologiczna	strategie wynikają ze wspólnych przekonań: intencje są kolektywną wizją wszystkich aktorów, relatywnie niezmiennie, kontrolowane normatywnie przez indoktrynację lub socjalizację
Parasolowa	strategie oparte na ograniczeniach: kierownictwo częściowo kontroluje działania organizacji, określając granice strategiczne, w ramach których inni aktorzy reagują na środowisko

Strategia	Główne cechy
Procesowa	strategie pochodzące z procesu: kierownictwo kontroluje aspekty procesowe strategii, pozostawiając treść innym aktorom; strategie są częściowo świadome, częściowo emergentne
Niepowiązana	strategie powstające w enklawach: aktorzy luźno powiązani z organizacją tworzą wzorce działań niezależnie od centralnych intencji; strategie są emergentne organizacyjnie
Konsensualna	strategie oparte na konsensusie: poprzez wzajemne dostosowanie aktorzy konwergują na wzorce, które stają się powszechne w braku centralnych intencji; strategie są raczej emergentne
Narzucona	strategie narzucone przez środowisko: środowisko dyktuje wzorce działań, bezpośrednio narzucając je lub ograniczając wybór organizacyjny; strategie są najbardziej emergentne

Źródło: (Mintzberg i Waters, 1985).

W tabeli pokazano różnorodność podejść strategicznych w organizacjach, od planowanych i dobrze określonych strategii po te, które są narzucane przez zewnętrzne środowisko lub emergentnie rozwijają się wewnątrz organizacji. Każdy typ strategii ma swoje unikatowe cechy, które wpływają na sposób, w jaki organizacja reaguje na zmieniające się warunki i wyzwania środowiskowe.

Podejście Portera do strategii konkutowania, mimo swojej długiej historii, nadal pozostaje dominującym paradygmatem w dziedzinie strategii biznesowych. Porter (1985, s. 11–16) proponuje zastosowanie mapy grup strategicznych w ramach ogólnej strategii, z uwzględnieniem dwóch wymiarów:

- źródła przewagi konkurencyjnej – wynika często z czynników heterogennych firmy, są to zatem określone cele, strategie, podejścia do rozwoju, zasoby i kompetencje, technologie i inne czynniki występujące w sektorze, które powodują, że jedne firmy radzą sobie lepiej niż konkurencja;
- parametrów związanych z rynkiem – charakteryzują samą branżę, często są to takie parametry jak koncentracja działalności w obszarze danej branży czy wielkość obrotów.

Model strategii konkutowania Portera stanowi istotną koncepcję w dziedzinie zarządzania strategicznego skupiającą się na dwóch kluczowych elementach. Pierwszym z nich jest klasyfikacja strategii konkutowania firm, która opiera się na dwóch głównych zmiennych: zakresie rynku oraz źródle przewagi konkurencyjnej. Ta analiza prowadzi do wyodrębnienia trzech podstawowych opcji strategicznych, które są rozpoznawalne w biznesie: przywództwo kosztowe, dyferencjacja oraz koncentracja. Przywództwo kosztowe skupia się na osiągnięciu najniższego kosztu względem konkurencji, dyferencjacja polega na tworzeniu produktów lub usług postrzeganych przez klientów jako unikatowe, a strategia

koncentracji obejmuje skupienie się na określonym segmencie rynku, przy czym może przybierać formę przewagi kosztowej lub dyferencjacyjnej w tym segmencie. Dodatkowo niektórzy autorzy sugerują istnienie trzeciej odmiany strategii koncentracji, polegającej na jednoczesnym dążeniu do przewagi kosztowej i dyferencjacji w konkretnym segmencie rynku.

Drugi istotny element modelu Portera dotyczy zależności między wynikami działalności przedsiębiorstwa a zaprojektowaniem strategii konkurowania. Porter zwraca uwagę, że strategię przywództwa kosztowego i dyferencjacji powinny być rozpatrywane jako wzajemnie wykluczające się. Oznacza to, że próba jednoczesnego zastosowania obu tych strategii może prowadzić do gorszych wyników biznesowych. Dlatego przedsiębiorstwa, dążąc do osiągnięcia ponadprzeciętnych rezultatów, powinny dokonać wyboru spośród tych ogólnych strategii. Porter podkreśla ryzyko tzw. „ugrzęźnienia w środku”, czyli sytuacji, w której firma nie wybiera jasnej strategii i próbuje być dobra we wszystkich aspektach, co zwykle skutkuje najgorszymi wynikami. Jest to efekt próby równoczesnego stosowania różnych i często sprzecznych ze sobą modeli operacyjnych, co prowadzi do braku wyraźnej specjalizacji (tabela 3.8).

**Tabela 3.8. Podstawowe strategie konkurowania według Portera**

Strategia	Zakres rynku	Źródło przewagi konkurencyjnej
Przywództwo kosztowe	szeroki	najniższy koszt względem konkurencji
Dyferencjacja	szeroki	unikatowość produktów/usług postrzegana przez klientów
Koncentracja	wąski (segment rynku)	przewaga kosztowa lub dyferencjacja w segmencie rynku

Źródło: (Porter, 1985).

Porter podkreśla, że skuteczne zastosowanie tych strategii wymaga jasnego wyboru i konsekwentnego dążenia do celu, unikania pośrednich rozwiązań, które mogą prowadzić do „ugrzęźnienia w środku” i osłabienia pozycji konkurencyjnej firmy.

Metody empiryczne mogą obejmować techniki obliczeniowe/statystyczne, takie jak analiza czynnikowa i analiza skupień, lub subiektywne/oceniające podejścia oparte na opiniach ekspertów lub kluczowych zmiennych. Celem jest utworzenie spójnych grup, które dokładnie odzwierciedlają dynamikę branży.

Konstrukcja mapy grup strategicznych obejmuje wybór wymiarów (osi X i Y) na podstawie kluczowych cech z potencjalnym dodaniem innych wymiarów, takich jak wielkość udziału w rynku lub strategię docierania do konkretnych grup docelowych. Pozycjonowanie grup strategicznych na tej mapie opiera się na wybranych cechach, np. w branży zegarmistrzowskiej dystrybucja i cena mogą służyć jako dwa główne wymiary.

Należy zauważyć, że interpretacja mapy obejmuje analizę różnych aspektów, takich jak różnice w wynikach, bariery mobilności, stopień rywalizacji, grupy odstające, niewykorzystane nisze, efekty dynamiczne oraz pozycjonowanie firm w grupach. Ta interpretacja pomaga zrozumieć dynamikę branży, poziomy konkurencji i strategiczne możliwości.

### 3.4. Koncepcja klastrów

Koncepcja klastrów jest fundamentalna dla gospodarki opartej na wiedzy. Jak zauważa Porter (1990), klaster przemysłowy to geograficzne skupisko wzajemnie powiązanych firm, dostawców, usługodawców i instytucji, które współzawodniczą, ale także współpracują. Marshall (1920), jako prekursor tej koncepcji, zwraca uwagę na skupianie się przemysłów w określonych lokalizacjach, podkreślając rolę tzw. zlokalizowanych efektów zewnętrznych, w tym dyfuzji wiedzy i lokalnego rynku pracy. Komisja Europejska (Komunikat, 2008) poszerza tę definicję, opisując klaster jako grupę przedsiębiorstw i powiązanych podmiotów gospodarczych zlokalizowanych blisko siebie i posiadających specjalistyczne doświadczenie.

Polityka klastrowa Unii Europejskiej to kompleksowa strategia mająca na celu wspieranie rozwoju klastrów, które definiuje się jako grupy firm, powiązanych podmiotów gospodarczych i instytucji znajdujących się blisko siebie. Te klastry wykorzystują zbiorowe siły małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP) do stymulowania innowacji, tworzenia miejsc pracy i zwiększania konkurencyjności na globalnym rynku. Z ponad 1500 klastrów rozsianych po ponad 200 regionach w UE-27 te klastry znacznie przyczyniają się do europejskiej gospodarki, stanowiąc niemal jedną czwartą całkowitego zatrudnienia w UE (KE, 2023).

Podejście UE do wykorzystania klastrów obejmuje kilka kluczowych inicjatyw i działań zaprojektowanych tak, aby wspierać i realizować szersze priorytety UE. Jednym z flagowych programów w ramach tej polityki są euroklastry. Są to interdyscyplinarne inicjatywy ponadsektorowe, które gromadzą różne klastry przemysłowe i podmioty gospodarcze w celu wdrożenia strategii przemysłowej UE. Głównym celem jest tu stworzenie nowych możliwości biznesowych dla MŚP i lepsza ich integracja z europejskimi i globalnymi strategicznymi łańcuchami wartości. Cele euroklastrów są ściśle związane z nową strategią przemysłową Komisji Europejskiej dla Europy (KE, 2021) i Strategią dla MŚP dla zrównoważonej i cyfrowej Europy (KE, 2020). Te cele obejmują poprawę odporności ekosystemów przemysłowych Unii Europejskiej, rozwijanie strategicznej autonomii, przyjęcie cyfrowych i zielonych przejść, wzmocnienie umiejętności

siły roboczej oraz ekspansję międzynarodową. Szczególne obszary skupienia obejmują odporność sieci, innowacje w kluczowych dostawach i technologiach, przyjęcie nowych procesów i technologii dla zielonej gospodarki, szkolenie siły roboczej oraz ekspansję międzynarodową.

Europejskie partnerstwa klastrowe odgrywają kluczową rolę w tej ramowej polityce. Te konsorcja, obejmujące całą Unię, łączą zasoby i wiedzę, aby wspólnie pracować nad inicjatywami wspierającymi ekosystemy przemysłowe, a w szczególności ich MŚP. Zakres tych partnerstw jest różnorodny, obejmuje internacjonalizację, innowacje, inteligentne inwestycje specjalizacyjne i doskonałość.

Europejska Platforma Współpracy Klastrowej (ECCP), w ramach programów COSME i Horyzont, jest głównym europejskim centrum międzynarodowej współpracy klastrowej przemysłowej. Platforma ta stoi na czele inicjatyw uruchomionych przez Komisję Europejską mających na celu pobudzenie wzrostu gospodarczego i konkurencyjności w Europie. Te inicjatywy obejmują Europejskie Centrum Wiedzy o Efektywności Zasobów (EREK) i INNOSUP-1, ten ostatni będący programem finansowania Horyzont 2020, który zachęca do innowacji w nowych łańcuchach wartości przemysłowych poprzez ekspertyzę ponadsektorową. Ponadto ECCP wprowadza konkretne obiekty i programy, takie jak Zielona Inicjatywa Przejściowa i Europejskie Partnerstwa Klastrowe w różnych specjalizacjach, np. Inteligentna Specjalizacja i Doskonałość. Program ClusterXchange, w ramach kategorii doskonałości, to pilotażowy program wspierający krótkoterminowe wymiany w celu lepszego połączenia europejskich ekosystemów przemysłowych i wspierania transnarodowej współpracy i innowacji.

Nadrzędnym celem tych partnerstw i inicjatyw jest stymulowanie wzrostu gospodarczego i zwiększanie konkurencyjności w całej Europie. Są one zaprojektowane, aby sprostać wyzwaniom związanym z rozwijaniem nowych ponadsektorowych łańcuchów wartości przemysłowych, wspieraniem potencjału innowacyjnego MŚP, ułatwianiem współpracy w zakresie strategii internacjonalizacji oraz rozwijaniem doskonałości zarządzania klastrem.

Oprócz tych praktycznych narzędzi i platform Unia Europejska wspiera również decydentów zajmujących się polityką klastrową poprzez takie zasoby jak Narzędzie do Polityki Klastrowej i Skrzynka Narzędziowa do Inwestycji Międzyregionalnych. Co więcej, europejska grupa ekspertów ds. klastrów doradza Komisji Europejskiej i państwom członkowskim, jak strategicznie wykorzystać klastry do polityki przemysłowej, wspierania współpracy międzyregionalnej i integracji MŚP z łańcuchami wartości Unii Europejskiej i globalnymi.

Te wszechstronne strategie i narzędzia podkreślają rozpoznanie przez Unię Europejską klastrów jako istotnych silników rozwoju gospodarczego, innowacji i konkurencyjności. Poprzez pielęgnowanie klastrów i ułatwianie ich współpracy i specjalizacji polityka klastrowa Unii Europejskiej ma na celu umieszcze-

nie Europy na czele globalnego przywództwa gospodarczego i przemysłowego, szczególnie w kontekście zielonych i cyfrowych przejść.

Klaster, jako forma samoorganizacji działalności gospodarczej, przynosi korzyści, takie jak podniesienie konkurencyjności lokalnych firm, poprawa przepływu informacji i wiedzy, wzrost innowacyjności czy obniżenie kosztów funkcjonowania (Ffowcs-Williams, 2012; Heffner i in., 2019). Efekty rozprzestrzeniania związane z funkcjonowaniem klastra wpływają na zwiększenie konkurencyjności i innowacyjności na poziomie lokalnym, regionalnym i narodowym (Dzierżanowski i in., 2011).

Jednak koncepcja ta ma też swoje wady. Brak jednoznacznych definicji klastrów i ich heterogeniczność świadczy o niepełnym ukształtowaniu i niedojrzałości koncepcji (Gorynia i Jankowska, 2008; Mariotti i in., 2008). Ponadto nadmierna specjalizacja w ramach klastra może zwiększać podatność na szoki rynkowe (Martin i Sunley, 2003). Asheim i współautorzy (2006) uważają, że klastry zostały nadmiernie wykreowane i wyeksploatowane jako koncepcja teoretyczna i instrument polityki.

W konkluzji, choć klaster przynosi wiele korzyści w zakresie innowacyjności i konkurencyjności, ważne jest dokładne rozważenie jego potencjalnych ograniczeń i zagrożeń. Klaster nie jest rozwiązaniem uniwersalnym i jego skuteczność zależy od specyficznych warunków danego środowiska.

W celu identyfikacji i mapowania tych klastrów ECCP udostępnia kompleksowe narzędzie do mapowania. Narzędzie to umożliwia użytkownikom wizualizację danych dotyczących organizacji klastrowych i innych aktorów klastrowych, uzupełnionych o dane statystyczne odzwierciedlające specjalizację i wartość dodaną produktywności różnych działalności gospodarczych w regionach europejskich. Narzędzie oferuje kilka punktów wejścia, pozwalając na eksplorację przez:

- Aktora klastrowego. Ta metoda koncentruje się na badaniu pełnego spektrum aktorów klastrowych zarejestrowanych na European Cluster Collaboration Platform (ECCP). Użytkownicy mają możliwość mapowania dziewięciu różnych typów aktorów klastrowych, w tym organizacji klastrowych, ich członków, euroklastrów, partnerstw i inicjatyw klastrowych, krajowych stowarzyszeń klastrów, metaklastrów i sieci klastrowych, a także instytucji publicznych i politycznych. Platforma umożliwia również identyfikację dostawców wsparcia efektywności zasobów oraz dostawców szkoleń. Dzięki zastosowaniu szerokiego zakresu filtrów użytkownicy mogą personalizować wyniki wyszukiwania, co pozwala na głębszą analizę i zrozumienie struktury klastrów.
- Branżę. Ta metoda skupia się na identyfikacji klastrów związanych z konkretnymi działalnościami gospodarczymi. Użytkownicy mogą mapować aktorów

klastrowych związanych z sześcioma różnymi klasyfikacjami działalności gospodarczej. Dzięki temu podejściu platforma ECCP umożliwiła analizę statystyk sektorowych i ekosystemów w różnych krajach UE-27. Metoda pozwala na zrozumienie, jak klastry są rozłożone w różnych branżach oraz jakie specyficzne sektory są dla nich kluczowe, co jest istotne dla strategii rozwoju i współpracy gospodarczej.

- Region. Metoda ta pozwala na badanie klastrów zlokalizowanych w konkretnych regionach UE-27. Użytkownicy platformy mogą mapować i filtrować aktorów klastrowych z określonych regionów, co umożliwi dokładną analizę statystyk dotyczących sektorów przemysłowych i ekosystemów w tych regionach. Dzięki temu podejściu można lepiej zrozumieć regionalne specyfiki klastrów, ich lokalne znaczenie gospodarcze oraz wpływ na rozwój regionalny.
- Politykę. Ta metoda umożliwia badanie polityk klastrowych konkretnych krajów. Użytkownicy mogą eksplorować poziomy wsparcia polityki klastrowej w różnych krajach i na różnych terytoriach, uzyskując dostęp do szczegółowej analizy wsparcia w każdym z nich. Dzięki temu platforma ECCP zapewnia cenne informacje na temat różnych podejść krajów do polityki klastrowej, co jest kluczowe dla zrozumienia kontekstu politycznego i regulacyjnego, w którym działają klastry, a także dla identyfikacji najlepszych praktyk i potencjalnych obszarów współpracy międzynarodowej.

W Polsce polityka klastrowa została opracowana w latach 2007–2013 i od tego czasu ulega dalszemu rozwojowi (ECCP, 2020). W jej ramach zidentyfikowano węzły ekosystemowe umożliwiające budowanie polityki i strategii (tabela 3.9).

**Tabela 3.9. Regionalnie istotne węzły ekosystemowe w poszczególnych regionach Polski**

Region	Liczba węzłów	Węzeł 1	Węzeł 2	Węzeł 3	Węzeł 4
PL21: Małopolskie	2	przemysł energochłonny	rolno-spożywczy	-	-
PL22: Śląskie	2	przemysł energochłonny	mobilność – transport – motoryzacja	-	-
PL41: Wielkopolskie	2	rolno-spożywczy	przemysł energochłonny	-	-
PL42: Zachodniopomorskie	1	przemysł energochłonny	-	-	-
PL43: Lubuskie	2	przemysł energochłonny	tekstylny	-	-



Region	Liczba węzłów	Węzeł 1	Węzeł 2	Węzeł 3	Węzeł 4
PL51: Dolnośląskie	1	odnawialne źródła energii	-	-	-
PL52: Opolskie	3	przemysł energochłonny	odnawialne źródła energii	rolno-spożywczy	-
PL61: Kujawsko-pomorskie	2	rolno-spożywczy	przemysł energochłonny	-	-
PL62: Warmińsko-mazurskie	2	rolno-spożywczy	przemysł energochłonny	-	-
PL63: Pomorskie	2	elektronika	lotnictwo i obrona	-	-
PL71: Łódzkie	4	tekstylny	odnawialne źródła energii	rolno-spożywczy	przemysł energochłonny
PL72: Świętokrzyskie	1	rolno-spożywczy	-	-	-
PL81: Lubelskie	1	rolno-spożywczy	-	-	-
PL82: Podkarpackie	2	przemysł energochłonny	rolno-spożywczy	-	-
PL84: Podlaskie	2	rolno-spożywczy	przemysł energochłonny	-	-
PL91: WarsawCapital	2	cyfrowy	kultura i twórcze przemysły	-	-
PL92: MazowieckieRegional	1	rolno-spożywczy	-	-	-

Źródło: (ECCP, 2020).

Proces identyfikacji klastra w klasycznej formie obejmuje kilka etapów (Gierszewska i Romanowska, 2009, s. 105–106). Są to:

- Analiza ścieżki ekonomicznej i powiązań kooperatywnych. Początkowo skupia się na badaniu ścieżki ekonomicznej i powiązań kooperatywnych głównej firmy lub grupy firm w danej branży w celu zrozumienia, jak kluczowe firmy we wspólnej branży współdziałają ze sobą i jakie mają wzajemne relacje.
- Zidentyfikowanie firm i branży. Następnie identyfikuje się inne firmy w tej samej branży oraz w pokrewnych branżach, które współpracują ze sobą. Bada się, skąd pochodzą ich specjalistyczne umiejętności, informacje, kapitał i infrastruktura. W tym kontekście bada się również, jakie zasoby i kompetencje są niezbędne do efektywnego funkcjonowania tych firm.
- Dołączanie innych instytucji do klastra, takich jak uniwersytety, banki, firmy ubezpieczeniowe oraz instytucje naukowe i fundacje, które współpracują

- z kluczowymi uczestnikami branży. Wskazuje to na multidyscyplinarny charakter klastrów, w których różne typy organizacji współdziałają dla wspólnego rozwoju.
- Analiza powiązań politycznych i lobbying. Badane są również powiązania polityczne uczestników klastra ze sferami rządowymi i parlamentarnymi. Te powiązania są często wykorzystywane do lobbingu na rzecz interesów klastra, co wskazuje na rolę polityki i administracji we wspieraniu i kształtowaniu kierunków rozwoju klastrów.
  - Ocena składu, potencjału konkurencyjnego i dynamiki klastra. Ostatecznie analizuje się skład klastra, jego potencjał konkurencyjny i dynamikę. Bada się również kontakty i powiązania klastra z innymi grupami, co może prowadzić do rozszerzenia współpracy i tworzenia większych sieci kooperacyjnych.

Klastry, jako dynamiczne sieci przedsiębiorstw, instytucji badawczych i edukacyjnych oraz innych podmiotów, odgrywają kluczową rolę w stymulowaniu innowacji, wzrostu gospodarczego i konkurencyjności regionalnej. Ich współpraca i synergia przyczyniają się do tworzenia wartości dodanej, otwierając nowe możliwości dla rozwoju lokalnych i globalnych rynków. W Polsce przedmiotem szczególnego zainteresowania jest obecnie klastr energii (Mataczyńska i Kucharska, 2020; Michałek i Rzeszowski, 2021).

### 3.5. Analiza pięciu sił Portera

Porter, tworząc podwaliny teorii konkurencji, zauważył, że podstawą formułowania strategii konkurencyjnej jest powiązanie firmy ze środowiskiem. Podobnie jak we wcześniejszych rozważaniach dotyczących grup strategicznych, to właśnie struktura branży ma znaczący wpływ na określenie reguł gry konkurencyjnej oraz na strategię dostępne dla firmy. Siły zewnętrzne są istotne głównie w sensie względnym, ponieważ zazwyczaj wpływają na wszystkie firmy w branży, kluczowe jest więc rozpoznanie zdolności firm do radzenia sobie z nimi.

W modelu pięciu sił stan konkurencji w branży zależy od pięciu podstawowych sił konkurencyjnych. Łączna ich siła określa ostateczny potencjał zysku w branży, gdzie potencjał zysku jest mierzony w kategoriach długoterminowego zwrotu z zainwestowanego kapitału. Model pięciu sił konkurencyjnych Portera skupia się na pięciu kluczowych elementach, które wpływają na dynamikę konkurencji w danym sektorze:

- rywalizacja w sektorze – najważniejsza składowa modelu określająca poziom bezpośredniej konkurencji między firmami, które już działają w danym

- sektorze; to naturalna rywalizacja kształtuje podstawową strukturę konkurencji w branży;
- siła przetargowa dostawców – ma wpływ na warunki, na jakich firmy w sektorze mogą uzyskiwać surowce i komponenty;
  - siła przetargowa nabywców – wpływa na cenę, jakość i warunki, na jakich produkty lub usługi są sprzedawane;
  - zagrożenie ze strony substytucyjnych produktów lub usług, które mogą zastąpić te oferowane przez firmy w branży;
  - groźba pojawienia się nowych konkurentów, którzy mogą wejść na rynek i zmienić istniejącą równowagę konkurencyjną.

## Rywalizacja w sektorze

Rywalizacja w sektorze występuje, gdy jeden lub więcej konkurentów czuje presję lub dostrzega okazję do poprawy swojej pozycji. Wiele ruchów konkurencyjnych jednej firmy ma zauważalny wpływ na jej konkurentów, co może prowadzić do retorsji lub prób przeciwdziałania. Rywalizacja między istniejącymi konkurentami w sektorze przybiera różne formy i jest napędzana przez różne czynniki struktury rynku. Formy rywalizacji mogą obejmować różne taktyki stosowane przez konkurujące podmioty (np. konkurencja cenowa, walki reklamowe, wprowadzanie nowych produktów oraz zwiększenie obsługi klienta lub gwarancji).

Czynniki ekonomiczne wpływające na formy rywalizacji mogą się wiązać m.in. z:

- dużą skalą nakładów inwestycyjnych – dy ekonomia skali wymaga dużych inwestycji, powoduje to skokowy wzrost możliwości produkcyjnych, możliwe są zakłócenia równowagi pomiędzy podażą i popytem w branży, prowadząc do przewlekłej nadprodukcji;
- wysokimi kosztami stałymi – ektory z wysokimi kosztami stałymi często doświadczają intensywnej konkurencji cenowej, szczególnie gdy występuje nadwyżka zdolności produkcyjnych;
- brakiem zróżnicowania produktów lub występowaniem kosztów zmiany – gdy produkt lub usługa są postrzegane jako towar, nacisk na konkurencję cenową i usługową jest większy, a różnicowanie produktu może stworzyć barierę przed agresywną rywalizacją cenową;
- wysokimi stawkami (marżami) strategicznymi – intensywność rywalizacji zwiększa się, gdy wiele firm ma duże stawki służące osiągnięciu sukcesu w danej branży;

- wysokimi barierami wyjścia – prowadzącymi do tego, że firmy pozostają w branży, nawet jeśli osiągają niskie lub ujemne zwroty z inwestycji, co może prowadzić do długotrwałej niskiej rentowności.

Czynniki strukturalne determinujące skalę rywalizacji w sektorze obejmują przede wszystkim stopień koncentracji rynkowej, który odnosi się do tego, jak bardzo rynek jest zdominowany przez kilka dużych firm lub rozproszony wśród wielu mniejszych graczy. Kolejnym ważnym aspektem jest struktura udziałów rynkowych, która opisuje, jak rozłożone są udziały rynkowe między poszczególne firmy i jak to wpływa na konkurencyjność w branży. Ponadto liczba konkurentów na rynku ma istotne znaczenie, ponieważ większa liczba graczy wzmacnia intensywność konkurencji, prowadząc do bardziej dynamicznego i nieprzewidywalnego środowiska rynkowego.

Szczególne czynniki strukturalne, które wpływają na rywalizację w branży, to m. in.:

- stabilność rynku – rynek z licznymi lub równo zrównoważonymi konkurentami jest niestabilny, co zwiększa ryzyko rywalizacji, a z drugiej strony w branżach o wysokim stopniu koncentracji, gdzie jedna lub kilka firm dominuje, rywalizacja może być mniej intensywna;
- różnorodność konkurencji – różnorodność strategii, pochodzenia, osobowości i relacji z firmami matkami prowadzi do różnych celów i strategii, co może prowadzić do częstych konfliktów;
- wzrost branży – wolny wzrost branży przekształca konkurencję w walkę o udziały w rynku, co zwykle prowadzi do większej zmienności i niższej rentowności;
- zmieniająca się rywalizacja – czynniki określające intensywność rywalizacji mogą ulegać zmianom, np. w wyniku dojrzewania branży lub wprowadzenia innowacji technologicznych.

Strategie podejmowane przez firmy mogą wpływać na intensywność rywalizacji, np. poprzez podnoszenie kosztów zmiany dla kupujących, zwiększanie różnicowania produktu, koncentrację na najszybciej rozwijających się segmentach rynku lub unikanie konfrontacji z konkurentami o wysokich barierach wyjścia.

### **Siła przetargowa dostawców**

Siła przetargowa dostawców w branży może mieć istotny wpływ na firmy w tej branży, grożąc podwyższeniem cen lub obniżeniem jakości dostarczanych towarów i usług. Potężni dostawcy mogą ograniczać rentowność branży, nie pozwa-

lając firmom na przeniesienie wzrostu kosztów na własne ceny. Siła dostawców jest większa, gdy:

- **dostawcy są skoncentrowani lub sprzedają duże ilości w stosunku do sprzedaży nabywcy** (duże firmy dostawcze mają większą moc w negocjacjach);
- **produkty dostawców stanowią istotną część kosztów nabywcy** – jeśli produkt dostawcy jest kluczowy dla procesu produkcyjnego nabywcy, dostawca ma większą moc;
- **brak substytutów produktów dostawcy** – moc dostawcy wzrasta, gdy brakuje substytutów jego produktów;
- **branża nie jest ważnym klientem dla grupy dostawców** – jeśli branża stanowi tylko niewielką część sprzedaży dostawcy, ma on większą motywację do wywierania nacisku na branżę;
- **produkty dostawców są zróżnicowane lub istnieją koszty zmiany dostawcy** – zróżnicowanie produktów lub wysokie koszty zmiany dostawcy ograniczają możliwości nabywcy w wyborze dostawców;
- **dostawcy mogą stanowić zagrożenie integracji w przód** – jeśli dostawca może zacząć produkować produkty końcowe, może to stanowić dodatkową presję na nabywców.

Siła dostawców może się zmieniać w zależności od warunków rynkowych i strategicznych decyzji firm. Firmy mogą próbować łagodzić tę moc poprzez takie strategie jak zagrożenie integracją wsteczną, redukcja kosztów zmiany dostawców czy poszukiwanie alternatywnych źródeł dostaw.

### Siła przetargowa nabywców

Siła przetargowa odbiorców w branży może oddziaływać na ceny, jakość i usługi oferowane przez firmy, co bezpośrednio wpływa na rentowność branży. Siła ta zależy od takich kluczowych czynników, jak:

- **koncentracja odbiorców lub ich duży udział w zakupach** – duża skala zakupów przez jednego odbiorcę wzmacnia jego pozycję w negocjacjach, co jest szczególnie istotne w branżach o wysokich kosztach stałych;
- **znaczenie zakupów dla kosztów odbiorcy** – odbiorcy, dla których zakupy w danej branży stanowią znaczący procent ich kosztów, będą bardziej skłonni do negocjacji cen i warunków zakupu;
- **standardowość lub nieróżnicowanie produktów** – jeśli produkty są standardowe i łatwo zastępowalne, odbiorcy mają większą swobodę w wyborze dostawców;

- **niskie koszty zmiany dostawcy** – wzmacniają pozycję negocjacyjną odbiorców;
- **niskie zyski odbiorcy** – odbiorcy o niskich zyskach często wywierają presję na obniżenie cen zakupu, aby zwiększyć własną rentowność;
- **zagrożenie integracją wsteczną** – odbiorcy mogą wywierać presję na dostawców, jeśli istnieje realne zagrożenie, że mogą sami zacząć produkować daną rzecz;
- **niewielki wpływ produktu branży na jakość produktów odbiorcy** – gdy produkt branży nie wpływa znacząco na jakość produktu końcowego odbiorcy, odbiorca jest mniej wrażliwy na cenę;
- **dostęp odbiorcy do informacji** – odbiorcy posiadający pełną informację o rynku, cenach i kosztach producentów mają większą przewagę negocjacyjną.

Zmiany w tych czynnikach mogą zwiększać lub zmniejszać siłę przetargową odbiorców, co wpływa na strategie firm w danej branży. Firmy mogą próbować zmienić tę dynamikę poprzez różnicowanie produktów, tworzenie kosztów zmiany dostawców dla odbiorców lub skupienie się na mniej wymagających segmentach rynku.

### Zagrożenie ze strony substytucyjnych produktów lub usług

Produkty substytucyjne stanowią istotny element rywalizacji w branży, ograniczając maksymalne ceny, jakie firmy mogą ustalić, przez co wpływają na ograniczenie potencjalnych zysków. Przykładem są producenci cukru, którzy doświadczają konkurencji ze strony tańszych substytutów, takich jak syrop glukozowo-fruktozowy. Ważne jest identyfikowanie produktów substytucyjnych, które mogą spełniać te same funkcje co produkt branży, nawet jeśli wydaje się, że są z innych sektorów. Pozycja wobec produktów substytucyjnych może być kształtowana przez wspólne działania całej branży, np. poprzez kampanie reklamowe czy poprawę jakości produktów. Szczególną uwagę należy zwrócić na substytuty podlegające trendom poprawy stosunku ceny do wydajności oraz produkowane przez wysoko zyskowne sektory. W odpowiedzi na substytuty firmy mogą dostosowywać swoje strategie, np. łącząc swoje produkty z substytutami lub redefiniując swoje usługi.

Groźba pojawienia się nowych produktów i substytutów w sektorze zależy głównie od trzech czynników. Po pierwsze, od atrakcyjności sektora, która jest określana przez takie aspekty jak obecna i przyszła wielkość sektora, dynamika sprzedaży oraz obecna i przewidywana rentowność – im sektor jest bardziej atrakcyjny, tym większa jest szansa na pojawienie się nowych konkurentów. Po

drugie, od wysokości barier wejścia, takich jak ekonomia skali, poziom technologiczny, dostęp do kanałów dystrybucji i formalne bariery rynkowe – niższe bariery zwiększają ryzyko konkurencji zewnętrznej. Po trzecie, od zdolności istniejących producentów do obrony sektora poprzez działania takie jak walka cenowa czy kontrola kanałów dystrybucji – skuteczna obrona zmniejsza zagrożenie ze strony nowych rywali. Ponadto szybkość zmian technologicznych również wpływa na ryzyko pojawienia się substytutów.

## Groźba pojawienia się nowych konkurentów

Groźba pojawienia się nowych konkurentów wynika z istnienia barier wejścia do sektora. Bariery wejścia są kluczowym elementem w modelu pięciu sił konkurencyjnych Portera i odgrywają istotną rolę w określaniu zdolności firm do wejścia na rynek. Istnieje sześć głównych źródeł barier wejścia:

1. **Ekonomia skali, efekt skali (*economies of scale*)**. Zjawisko to jest związane z sytuacją, kiedy wraz ze wzrostem produkcji maleją jednostkowe koszty produkcji. W efekcie wyprodukowanie jednostki produktu przez dużego producenta kosztuje mniej niż przez podmiot mniejszy. Zniechęca to nowe firmy do wejścia na rynek, wymuszając na nich rozpoczęcie działalności na dużą skalę (ryzykując silną reakcję istniejących firm) lub na małą skalę (akceptując niekorzystną pozycję kosztową).
2. **Odróżnianie się produktu (*product differentiation*)**. Oznacza, że ugruntowane firmy mają rozpoznawalność marki i lojalność klientów wynikającą z wcześniejszej reklamy, obsługi klienta, różnic w produkcie lub bycia pierwszym na rynku. Odróżnianie się tworzy barierę poprzez wymaganie od nowych firm dużych nakładów na przełamanie istniejącej lojalności klientów.
3. **Wymagania kapitałowe (*capital requirements*)**. Wymóg inwestowania dużych zasobów finansowych do konkurowania tworzy barierę, szczególnie jeśli kapitał jest wymagany na ryzykowne lub nieodwracalne inwestycje początkowe, takie jak reklama czy badania i rozwój (R&D).
4. **Koszty zmiany (*switching costs*)**. Koszty zmiany dotyczą sytuacji, w której kupujący ponosi dodatkowe koszty w przypadku zmiany dostawcy. Wysokie koszty zmiany mogą wymagać od nowych uczestników rynku oferowania produktów po niższych cenach, co powoduje znaczną obniżkę kosztów, lub poprawy wydajności, aby zrównoważyć niższe marże.
5. **Dostęp do kanałów dystrybucji (*access to distribution channels*)**. Nowy uczestnik musi zapewnić dystrybucję swojego produktu, co może być utrudnione, jeśli inne firmy już obsługują istniejące kanały dystrybucji.



6. Koszty stałe, koszty niezależne od skali produkcji (*cost disadvantages independent of scale*). Ugruntowane firmy mogą mieć przewagi kosztowe, których potencjalni nowi uczestnicy nie mogą naśladować niezależnie od swojej wielkości i osiągniętych ekonomii skali. Do tych zalet należą np. zastrzeżona technologia produktowa, korzystny dostęp do surowców, korzystne lokalizacje, rządowe subsydia, krzywa doświadczenia.

Każda z tych barier może ograniczać zdolność nowych firm do wejścia na rynek, utrzymując tym samym wyższy poziom rentowności dla istniejących graczy. Bariery te mogą ewoluować i zmieniać się w czasie, a strategiczne decyzje firm mogą mieć znaczący wpływ na ich siłę i skuteczność (tabela 3.10).

Model Portera przedstawia dogłębną analizę przewagi konkurencyjnej w branżach, podkreślając kluczową rolę pięciu głównych sił. Jednak, pomimo jego powszechnej akceptacji, nie jest on pozbawiony ograniczeń (Goyal, 2020).

Model Portera obejmuje opisane elementy, takie jak siła przetargowa odbiorców i dostawców, zagrożenie substytutami i nowymi wejściami do branży oraz istniejąca rywalizacja w branży. Te czynniki łącznie determinują pozycję firmy w branży, różniąc się znaczeniem w zależności od kontekstu branżowego (Porter, 2008). W późniejszych badaniach (Wilkinson i Kannan, 2013) uwzględniono także dodatkowe czynniki, takie jak polityka rządowa i działania prawne mogą również znacząco wpływać na rentowność (Porter, 2008).

Krytyczni autorzy, jak Grundy (2006), podkreślają uproszczenie przez Portera łańcuchów wartości branżowych oraz statyczną naturę jego modelu, która może nie być odpowiednia dla dynamicznych współczesnych rynków (Beattie, 2018). Merchant (2012) przekonuje, że zwinność jest ważniejsza od dominacji rynkowej, sugerując, że nowoczesne firmy „gazele” przewyższają „800-funtowe goryle”, które ściśle przestrzegają modelu Portera.

Pomimo tej krytyki model Portera oferuje wgląd w dynamikę rynku, podkreślając poszukiwanie nieperfekcyjnych rynków dla potencjalnych nadzwyczajnych zysków (Grundy, 2006). Jednak jego przepisowy i sztywny charakter, skupiający się bardziej na teorii mikroekonomicznej niż na praktycznym zastosowaniu, ogranicza jego przydatność (Grundy, 2006).

Najważniejszą wadą modelu, zidentyfikowaną przez Goyala, jest brak skupienia na trwałości przewagi konkurencyjnej. Tę lukę wypełniają ramy oparte na zasobach, takie jak dynamiczne kompetencje Teece (2000), kluczowe kompetencje Hamela i Prahalada (1996) oraz model VRIN Barneya (1991), które podkreślają zwinność, kluczowe kompetencje i cenne zasoby służące utrzymaniu przewagi konkurencyjnej.

Podsumowując, choć model Portera oferuje podstawowe zrozumienie dynamiki branży i pozycjonowania konkurencyjnego, jest ograniczony w adresowa-

**Tabela 3.10. Parametry i wskaźniki do oceny ilościowej pięciu sił Portera**

Parametr	Zmienna	Wskaźnik	Wartość	
Rywalizacja w sektorze	liczba konkurentów	duzi konkurenci nie przeważają	oceni w skali 1-7, gdzie 1 – całkowicie się zgadzam, a 7 – całkowicie się nie zgadzam	
	wzrost branży	konkurencja zróżnicowana		
	zróżnicowanie produktów konkurencji	malejąca liczba konkurentów		
		produkt standardowy		
		konkurencyjne produkty nie różnią się istotnie		
		razem	suma punktów / 35	
Siła przetargowa dostawców	wkład kupującego	klienci nie wnoszą dodatkowego wkładu w działalność podmiotu	oceni w skali 1-7	
	zróżnicowanie produktów.	produkt nie różni się od innych		
	koszt zmiany	klient może łatwo zmienić sprzedawcę bez zastanowienia nad konsekwencjami cenowymi i/lub jakościowymi		
	cena zakupu produktu	wzrost cen może być przerzucony na klienta		
		klienci nie są zainteresowani promocjami.		
	informacje o produkcji	kupujący nie zawsze mają pełne informacje o oferowanym produkcie		
		produkt jest trudny do znalezienia/ wyjątkowy		
		razem	suma punktów / 49	
Siła przetargowa nabywców	rynek dostawców	odbiorca jest istotny dla dostawcy materiałów i energii	oceni w skali 1-7	
	koszt zmiany	działalność odbiorcy jest istotna dla dostawcy		
	substytut	odbiorcy mogą zrezygnować z dostaw dla podmiotu		
	dominujący dostawca	odbiorcy mają swobodę wyboru dostawcy		
		odbiorcy mają dostęp do substytutów		
		odbiorcy nie są zdominowani przez dostawców	razem	suma punktów / 42

Zagrozenie ze strony substytucyjnych produktow lub uslug	produkt moze zostac latwo znaleziony	klienci latwo otrzymuja produkt zastepczy	suma punktow / 21
	produkt moze konkuro- wac	otrzymany produkt moze stanowic konkurencje produkt ma niska cene	
	razem	razem	
Grozba pojawienia sie nowych konkurentow	wystepowanie kosztow zmiany	koszty zmiany sa niske	ocen w skali 1-7
	zroznicowanie produktow	nowe wejscia nie wyrozniaja sie produktem	
	duza skala nakladow inwestycyjnych	nowe wejscia nie rozpoczynaja sie od duzych inwestycji	
	lojalnosc klienta	klienci nie sa lojalni	
	dostep do kanalow dys- trybucji	z latwoscia dociera sie do klientow z latwoscia dociera sie do dostawcow	
	dzialania rzadowe	latwo wejsc nowym podmiotom do branzy	
	razem	razem	
		suma punktow / 49	

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Fristly i Gunawan, 2022).

niu złożoności i dynamiki nowoczesnych rynków. Jego wartość tkwi w połączeniu z innymi ramami strategicznymi, kompleksowym podejściu do zrozumienia konkurencji branżowej (Porter, 2008; Merchant, 2012).

### 3.6. Analiza krzywej doświadczeń

Krzywa doświadczeń, znana również jako krzywa uczenia się, jest narzędziem wykorzystywanym do opisu zjawiska, w którym zwiększenie doświadczenia w produkcji lub wykonywaniu zadań prowadzi do redukcji czasu. Oszczędności czasowe oznaczają z finansowego punktu widzenia zwiększenie efektywności działania i mogą wpłynąć na niższe koszty jednostkowe produkcji lub realizacji zadania. Ta koncepcja została szeroko zbadana i rozwinięta w literaturze z zakresu zarządzania produkcją i operacjami. W tabeli 3.11 przedstawiono definicje i ich autorów, którzy w istotny sposób przyczynili się do rozwoju tej koncepcji.

**Tabela 3.11. Kluczowe wnioski i zastosowania krzywej doświadczeń w badaniach**

Autorzy	Kluczowe wnioski i zastosowania krzywej doświadczeń
Yelle (1979)	pierwsze kompleksowe opracowanie na temat krzywej uczenia, omówienie różnych zastosowań
Towill (1985)	bibliografia literatury dotyczącej krzywej uczenia od 1970 do 1984 roku
Gulledge i Khoshnevis (1987)	badanie modeli produkcyjnych uwzględniających uczenie, ale nieskupione na krzywych uczenia
Jaber i Bonney (1999)	szczegółowy przegląd literatury dotyczącej krzywej uczenia i zapominania w kontekście problemów z wielkością partii produkcyjnych, później zaktualizowany przez Jabera (2011)
Jaber (2006)	skupienie na różnych podejściach modelowania krzywej uczenia i zapominania
Anzanello i Fogliatto (2011)	przegląd różnych modeli krzywej uczenia, badanie związane z masową personalizacją
Biskup (2008)	przegląd literatury dotyczącej harmonogramowania z efektami uczenia się
Azzouz i in. (2018)	aktualny przegląd literatury dotyczącej harmonogramowania z uwzględnieniem efektów uczenia się, klasyfikacja różnych problemów harmonogramowania
Grosse i in. (2015)	metaanaliza danych empirycznych dotyczących krzywej uczenia w procesach produkcyjnych
Hackett (1983), Badiru (1992)	podsumowanie i ocena wydajności znanych krzywej uczenia
Conway i Schultz (1958)	dyskusja na temat różnych problemów związanych z krzywymi uczenia w kontekście szacowania przyszłych kosztów produkcji

Źródło: opracowanie własne.

Studując te prace, można uznać, że krzywa doświadczeń jest ważnym narzędziem w zarządzaniu produkcją i operacjami oferującym wgląd w to, jak doświadczenie i nauka wpływają na efektywność operacyjną i koszty.

Wykres krzywej doświadczeń w swojej klasycznej formie (Wright, 1936) przyjmuje funkcję:

$$t_{sr} = t_{pocz.} \cdot x^{-b},$$

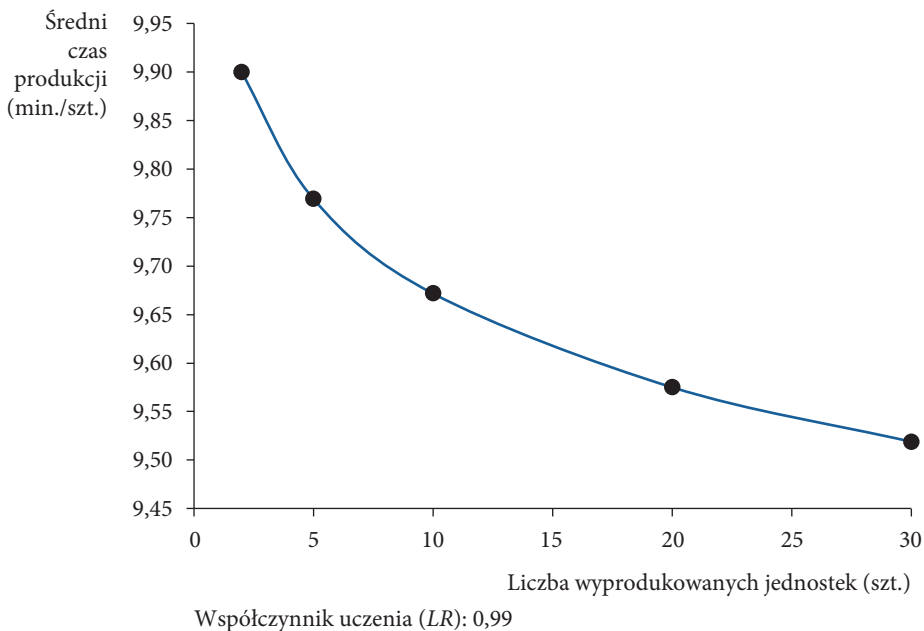
gdzie:

$$b = -\frac{\log LR}{\log 2},$$

$t_{sr}$  – średni czas produkcji,

$t_{pocz.}$  – czas produkcji pierwszej sztuki (10 min./szt.),

$x$  – liczba wyprodukowanych jednostek.



**Rysunek 3.3. Krzywa doświadczeń**

Źródło: opracowanie własne.

Krzywa na rysunku 3.3 pokazuje, że w miarę wzrostu skumulowanej produkcji czas produkcji jednej sztuki maleje. Jest to wynik efektu doświadczeń, który zakłada, że zwiększona produkcja prowadzi do wydajniejszych procesów,

innowacji i specjalizacji. W drugiej kolejności następuje symetryczna obniżka kosztów jednostkowych produkcji.

W literaturze przedmiotu funkcjonuje szereg modeli teoretycznych i empirycznych dotyczących efektu uczenia się (Glock i in., 2019, s. 422–441). Te modele przedstawiają różnorodne podejścia do modelowania krzywych uczenia, uwzględniają różne czynniki, takie jak doświadczenie, czas, jakość i inne specyficzne warunki produkcji.

Gierszewska i Romanowska (2009) prezentują wersję krzywej doświadczeń, która przedstawia zależność między skumulowaną produkcją a kosztem jednostkowym produktu. Czas produkcji jednej sztuki został tu zastąpiony przez koszt jednostkowy. Na osi *X* jest umieszczona skumulowana produkcja, reprezentująca całkowitą liczbę wyprodukowanych jednostek produktu do danego momentu. Na osi *Y* jest przedstawiony koszt jednostkowy, czyli średni koszt produkcji jednostki produktu. Krzywa pokazuje, że w miarę wzrostu skumulowanej produkcji koszt jednostkowy maleje. Jest to wynik efektu doświadczeń, który zakłada, że zwiększona produkcja prowadzi do wydajniejszych procesów, innowacji i specjalizacji, co z kolei obniża koszty. Na wykresie zauważalne jest, że spadek kosztu jednostkowego jest szczególnie znaczący na początkowych etapach wzrostu produkcji, a następnie zwalnia, gdy firma osiąga wyższe poziomy skumulowanej produkcji.

### 3.7. Profil ekonomiczny sektora

Charakterystyka sektora może przybierać formę opisową. Wówczas ma charakter encyklopedyczny i polega na szczegółowej charakterystyce branży według określonych cech ekonomicznych, które pozwalają na lepsze zrozumienie jego natury i uwarunkowań rynkowych. Kluczowe cechy (*industry's dominant economic characteristics*), które są brane pod uwagę, to (Gierszewska i Romanowska, 2009, s. 105):

- rozmiar rynku – mierzony w jednostkach naturalnych i rocznych dochodach ze sprzedaży; daje to obraz wielkości rynku i jego potencjalnej wartości;
- zakres konkurowania – lokalny, regionalny, krajowy czy globalny; wskazuje na geograficzny zasięg działalności przedsiębiorstw w danym sektorze;
- stopa wzrostu rynku – mierzona procentowo na podstawie wzrostu (lub spadku) rocznej sprzedaży i historii życia sektora;
- liczba konkurentów i ich udziały rynkowe – określa stopień konkurencji w sektorze oraz relacje między poszczególnymi graczami;
- liczba nabywców i ich wielkość – informuje o strukturze rynku z perspektywy popytu;

- poziom i możliwości integracji w przód i w tył – dotyczy łączenia różnych etapów produkcji i dystrybucji, wpływając na efektywność i kontrolę nad łańcuchem wartości;
- wysokość barier wejścia i wyjścia – odnosi się do trudności związanych z rozpoczęciem lub zakończeniem działalności w sektorze;
- tempo zmian w technologii – dotyczy innowacji technologicznych i wpływu nowych produktów na rynek;
- stopień dyferencjacji produktów – pokazuje, jak bardzo produkty różnych firm różnią się od siebie;
- efekt ekonomiki skali – związany z produkcją, transportem i marketingiem; pokazuje, jak wielkość produkcji wpływa na koszty jednostkowe;
- zależność niskiego kosztu produkcji od wykorzystania mocy produkcyjnych – dotyczy efektywności wykorzystania zasobów produkcyjnych;
- efekt uczenia się i spadek kosztów jednostkowych – w miarę wzrostu skumulowanej produkcji;
- wymagania kapitałowe – dotyczą nakładów finansowych potrzebnych do wejścia i utrzymania się na rynku;
- rentowność sektora – w porównaniu ze średnią rentownością przemysłu krajowego lub światowego; pokazuje, jak zyskowny jest sektor w szerszym kontekście gospodarczym.

Obecnie jednak coraz częściej formy opisowe są zastępowane przez formy ilościowe, które prezentują dane liczbowe, co umożliwia szybsze porównywanie analizowanych branż między sobą. W badaniach chińskich dla przykładu zaproponowano następujące charakterystyki do oceny branż pod kątem ich innowacyjności, które w dużej mierze mają charakter ilościowy (Di Mauro i in., 2020):

- liczba zgłoszeń patentowych (*patent applications*);
- wartość dodana (*value added*);
- kapitał (*capital*);
- praca (*labor*);
- siła rynkowa (*market power*), mierzona marżą (*markup*) i marżą cenową nad kosztami (*price over cost margins – PCM*);
- wpływ wejścia na rynek (*entry effect*);
- innowacyjność firmy (*firm's innovation*);
- innowacyjność konkurentów (*competition's innovation*).

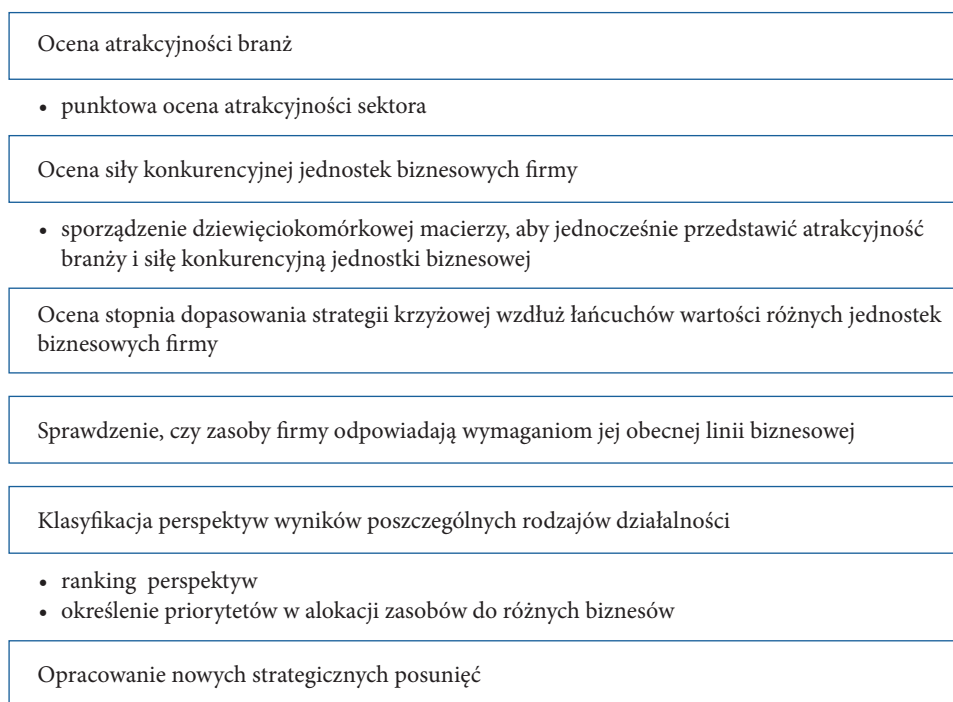
Taka charakterystyka profilu ekonomicznego umożliwia dokonywanie nie tylko porównań, ale także jest łatwiejsza w aktualizacji. Profil ekonomiczny w klasycznej formie jest modelem statycznym (podejście liniowe) i aby był przydatny, wymaga częstych aktualizacji. Podejście ilościowe zdecydowanie to ułatwia.



### 3.8. Analiza konkurencyjności z zastosowaniem punktowej oceny atrakcyjności sektora

Analizy sektorowe z zastosowaniem oceny punktowej były szczególnie popularne w latach 70., kiedy powstawały przedsiębiorstwa o zdywersyfikowanej działalności, czyli tak zwane firmy portfelowe. Przedsiębiorstwa takie posiadały złożone struktury organizacyjne. Miało to zapewnić dywersyfikację działalności przedsiębiorstwa tak, aby żadna działalność nie była dominująca, a przez to ryzyko operacyjne nie zagrażało działalności w dłuższym okresie. Dobór jednostek biznesowych do portfela takiego przedsiębiorstwa był oparty na ocenie atrakcyjności poszczególnych sektorów mierzonych właśnie metodą scoringową. Podejście to może jednak zostać także wykorzystane w analizie przedsiębiorstw o niedywersyfikowanej działalności.

Procedura analizy konkurencyjności z zastosowaniem punktowej oceny atrakcyjności sektora składa się z sześciu etapów (rysunek 3.4).



**Rysunek 3.4. Procedura analizy konkurencyjności z zastosowaniem punktowej oceny atrakcyjności sektora**

Źródło: (Thompson i in., 2021).

## Ocena atrakcyjności branż

Pierwszy etap w ocenie konkurencyjności z zastosowaniem punktowej oceny atrakcyjności sektora polega na analizie atrakcyjności branż, w których jest prowadzona działalność. Narzędzie umożliwia także porównanie poszczególnych branż między sobą. Ocenia się, które sektory są najbardziej atrakcyjne, a które najmniej na podstawie takich kryteriów, jak rozmiar rynku, intensywność konkurencji, pojawiające się szanse i zagrożenia, strategiczne dopasowanie międzybranżowe, wymagania zasobowe, czynniki społeczne i polityczne oraz rentowność branży. Każda miara atrakcyjności jest ważona według jej znaczenia, a sektory są oceniane w skali 1–10. Ważone oceny atrakcyjności są następnie sumowane, dając ogólną ocenę atrakcyjności branży. Sektory z wynikiem poniżej 5 mogą nie spełniać testu atrakcyjności. Dla zdyswersyfikowanej firmy ważne jest, aby znacząca część jej przychodów i zysków pochodziła z jednostek biznesowych w atrakcyjnych branżach. Jednostki biznesowe w mniej atrakcyjnych branżach mogą być kandydatami do likwidacji, chyba że są one strategicznie ważne lub wystarczająco silne, aby przeciwdziałać niekorzystnym warunkom w swoich środowiskach branżowych (tabela 3.12).

**Tabela 3.12. Obliczanie ważonych wyników atrakcyjności branży**

Kryterium	Waga (w %)	Ocena atrakcyjności sektora (skala 1–10) · (o)	Ważony wynik (w · o)
Wielkość rynku i przewidywana stopa wzrostu	10		
Intensywność rywalizacji	25		
Pojawiające się szanse i zagrożenia	10		
Strategiczne dopasowanie międzybranżowe	30		
Wymagania dotyczące zasobów	10		
Czynniki społeczne, polityczne, regulacyjne i środowiskowe	5		
Rentowność branży	10		
Razem	100	ważone ogólne wyniki atrakcyjności branży	

Skala ocen: 1 – bardzo nieatrakcyjna; 10 – bardzo atrakcyjna.

Źródło: (Thompson i in., 2021).

W literaturze przedmiotu można odnaleźć także inne narzędzia do analizy ceny punktowej sektora. Jednym z nich jest analiza potencjału globalizacyjnego tego sektora zaproponowana przez Gierszewską i Romanowską (2009, s. 112–121).

Sektory o dużym potencjale globalizacyjnym są nazywane sektorami podatnymi na globalizację lub sektorami szybko globalizującymi się. Potencjał

globalizacyjny sektora zależy od wielu czynników, takich jak koszty produkcji, ekonomia skali, doświadczenie globalne, logistyczne ekonomie skali, marketingowe ekonomie skali, ekonomie skali w zaopatrzeniu, zróżnicowanie produktów, ekskluzywność technologii, mobilność produkcji i wiele innych. Czynniki sprzyjające globalizacji obejmują w efekcie relatywną przewagę kosztową, ekonomie skali produkcji oraz doświadczenie na poziomie globalnym. Czynniki hamujące globalizację to m.in. wysokie koszty transportu, różnice w potrzebach klientów, bariery dystrybucyjne, różnice w regulacjach rządowych.

Ocena potencjału globalizacyjnego sektora jest istotna zarówno dla firm działających już na międzynarodowym rynku, jak i dla tych, które planują rozszerzyć swoją działalność. Można użyć koncepcji pola sił Lewina do pomiaru potencjału globalizacyjnego, uwzględniając siły sprzyjające i hamujące oraz wpływ przedsiębiorstw na te siły.

Potencjał globalizacyjny sektora może się zmieniać w czasie, dlatego ważne jest śledzenie jego dynamiki. Firmy powinny uwzględnić te zmiany przy opracowywaniu strategii rozwoju. Pomiar potencjału globalizacyjnego można również wykonać na różnych poziomach geograficznych, ale zawsze warto brać pod uwagę globalny kontekst. Metody analizy sektora są stosowane na różnych skalach, od lokalnej po globalną. W Polsce, jak i w innych krajach, firmy coraz częściej operują na międzynarodowym poziomie, co wymaga oceny potencjału globalizacyjnego sektora. Wybór odpowiedniej strategii zależy od tego, czy sektor jest globalny, czy bardziej regionalny.

Analiza potencjału globalizacyjnego sektora jest kluczowa dla planowania strategii rozwoju i konkurencji na rynkach krajowych i międzynarodowych. Przy odpowiedniej analizie można ocenić, czy sektor jest gotowy do globalizacji, jakie są jego wyzwania i możliwości oraz jakie strategię można przyjąć, aby osiągnąć sukces na globalnym rynku.

W tabeli 3.13 przedstawiono ocenę punktową potencjału globalizacyjnego sektora.

**Tabela 3.13. Ocena punktowa potencjału globalizacyjnego sektora**

Mierniki globalizacji	Ocena kształtowania się mierników w sektorze poziom/punktacja		
	niski/1	średni/2	wysoki/3
1. Udział w kosztach globalnego produktu kosztów elementów, które mogą być wspólne dla całego świata	poniżej 30%	30–60%	powyżej 60%
2. Udział w kosztach marketingu działań akceptowanych na całym świecie	powyżej 30%	40–70%	powyżej 70%

Mierniki globalizacji	Ocena kształtowania się mierników w sektorze poziom/punktacja		
	niski/1	średni/2	wysoki/3
3. Zróżnicowanie kosztów działalności w różnych krajach	małe	średnie	duże
4. Udział w światowym rynku zapewniający minimalną opłacalność produkcji w skali światowej	poniżej 5%	5–15%	powyżej 15%
5. Udział kosztów B+R w rocznych przychodach sektora	poniżej 2%	2–6%	powyżej 6%
6. Możliwość zmniejszenia kosztów z tytułu zakupów centralnych	poniżej 5%	5–30%	powyżej 30%
7. Efekt doświadczeń	słaby	średni	silny
8. Wpływ regulacji rządowych na produkcję i sprzedaż produktów sektora	duży	przeciętny	mały
9. Udział eksportu w rynku światowym	poniżej 10%	10–30%	powyżej 30%
10. Udział importu w rynku światowym	poniżej 10%	10–30%	powyżej 30%
11. Udział w wolumenie sprzedaży klientów dokonujących centralnych zakupów	poniżej 5%	5–30%	powyżej 30%
12. Udział w sprzedaży firm stosujących strategię globalną	poniżej 10%	10–30%	powyżej 30%

Źródło: (Gierszewska i Romanowska, 2009).

Zastosowanie analizy punktowej sektora może więc być dokonane według różnych kryteriów. Z kolei metodologia opracowana przez Jusan Analytics służy do oceny różnych branż przemysłu, a jej głównym celem jest określenie ich konkurencyjności oraz rankingu w ramach odpowiadających sektorów.

Pierwszym etapem jest wyznaczenie dziesięciu kryteriów, które są oceniane na podstawie danych statystycznych. Ważne jest, aby te dane zostały uśrednione za okres trzech ostatnich lat, aby zminimalizować wpływ zbędnych fluktuacji. Następnie każda branża jest oceniana pod kątem każdego z dziesięciu kryteriów, a wyniki są porównywane ze wskaźnikami odpowiadającego sektora (tabela 3.14).

**Tabela 3.14. Kryteria oceny sektora**

Kryteria	Waga (w %)	Współczynnik	Ocena
Trend rozwoju	10	wzrost nominalnej produkcji	
Widoczność rozwoju	10	odpowiedź podsektora na zmiany pkb kraju	
Aktywność inwestycyjna	10	wzrost wydatków na rzeczowe aktywa trwałe	

Kryteria	Waga (w %)	Współczynnik	Ocena
Rentowność	10	marża zysku netto	
Obciążenie długiem	10	dźwignia finansowa w finansowaniu kapitału	
Konkurencja z importem	10	udział importu w popycie konsumenckim	
Zależność od importu surowców	10	udział importu w procesie produkcyjnym	
Efektywność operacyjna	10	wykorzystanie dedykowanych mocy produkcyjnych	
Inflacja kosztów	10	wzrost cen przedsiębiorstw produkcyjnych	
Orientacja eksportowa	10	udział eksportu w popycie konsumenckim	

Źródło: (Jusan Analytics, 2023).

Na podstawie tych porównań przydzielane są punkty w skali 0–3, w zależności od tego, jak podsektor wypada w stosunku do sektora:

- 3 punkty otrzymuje branża, która osiągnęła maksymalne wyniki;
- 2 punkty przyznawane są branży, która przekroczyła średnią wartość odpowiadającego sektora;
- 1 punkt przypisywany jest podsektorowi, który nie przekroczył średniej wartości odpowiadającego sektora;
- 0 punktów otrzymuje branża, która uzyskała wynik minimalny lub brakuje danych.

Następnie każdy z przydzielonych punktów jest ważony zgodnie z udziałem danego kryterium w ogólnej ocenie sektora (tabela 3.15). Tutaj podkreślono, że każde kryterium ma jednakową wagę w procesie oceniania, ponieważ każde z nich wnosi unikalny wkład w rozwój produkcji i sektora przemysłu jako całości.

Ostatecznie wyniki wszystkich dziesięciu kryteriów są sumowane, aby określić ogólną ocenę podsektora. Im wyższa całkowita ocena, tym wyższe miejsce zajmuje podsektor w obrębie odpowiadającego sektora.

## Ocena siły konkurencyjnej jednostek biznesowych firmy

Drugi etap to ocena siły konkurencyjnej każdej jednostki biznesowej bądź przedsiębiorstwa funkcjonującego w analizowanej branży. Wyniki badania nie tylko ujawniają szanse, ale także stanowią podstawę do klasyfikacji jednostek od tych o największej sile konkurencyjnej do tych o sile najniższej oraz do oceny ogólnej siły konkurencyjnej wszystkich jednostek biznesowych jako grupy.

W tabeli 3.15 zebrano parametry do oceny punktowej analizowanego podmiotu.

**Tabela 3.15. Obliczanie ważonych wyników siły konkurencyjnej dla zdwersyfikowanych jednostek biznesowych firmy**

Kryterium	Waga (w %)	Ocena atrakcyjności sektora (skala 1–10) · (o)	Ważony wynik (w · o)
Względny udział w rynku	15		
Koszty w stosunku do kosztów konkurentów	20		
Możliwość dorównania lub pokonania rywala pod względem kluczowych cech produktu	5		
Możliwość czerpania korzyści ze strategicznego dopasowania do siostrzanych firm	20		
Negocjacje z dostawcami/klientami	5		
Wizerunek i reputacja marki	10		
Inne cenne zasoby/możliwości	15		
Rentowność w porównaniu do konkurentów	10		
Razem	100	ważone ogólne wyniki atrakcyjności branży	

Skala ocen: 1 – bardzo nieatrakcyjna; 10 – bardzo atrakcyjna.

Źródło: (Thompson i in., 2021).

Do obliczania wyników siły konkurencyjnej można stosować ocenę punktową siły konkurencyjnej każdej jednostki biznesowej / przedsiębiorstwa za pomocą procedury podobnej do tej stosowanej przy pomiarze atrakcyjności branży. Czynniki są wykorzystywane do ilościowej oceny siły konkurencyjnej filii firmy o zróżnicowanych działaniach:

- względny udział w rynku jednostki biznesowej – definiuje się go jako stosunek jej udziału w rynku do udziału w rynku największego konkurenta w branży, przy czym udział w rynku mierzy się w jednostkach objętości, a nie w dolarach;
- koszty w stosunku do kosztów konkurentów – jednostki biznesowe o niższych kosztach w stosunku do głównych konkurentów mają zazwyczaj silniejszą pozycję w branży;
- zdolność do dorównania lub prześcignięcia konkurentów w kluczowych cechach produktu – konkurencyjność firmy zależy w dużej mierze od zdolności spełniania oczekiwań klientów dotyczących cech produktu;
- wizerunek marki i renoma – powszechnie znana i szanowana nazwa marki stanowi cenny atut konkurencyjny w większości branż;

- inne cenne zasoby i zdolności konkurencyjne – cenne zasoby i zdolności, w tym te pozyskane przez współpracę z partnerami, zwiększają zdolność firmy do skutecznego rywalizowania i potencjalnie do rywalizacji o przewodnictwo w branży;
- zdolność do wywierania presji negocjacyjnej wobec kluczowych dostawców lub klientów – możliwość wywierania presji negocjacyjnej sygnalizuje siłę konkurencyjną i może być źródłem przewagi konkurencyjnej;
- rentowność w stosunku do konkurentów – stała wyższa rentowność sygnalizuje przewagę konkurencyjną, a stała niższa rentowność zazwyczaj oznacza przewagę konkurencyjną.

Ostateczne oceny siły konkurencyjnej są wyznaczane na podstawie wag przypisanych każdej mierze siły konkurencyjnej. Wyniki wagi muszą się sumować do 1. Każda jednostka biznesowa jest oceniana pod względem każdej wybranej miary siły, przy użyciu skali ocen 1–10, gdzie wyższa ocena oznacza silniejszą pozycję konkurencyjną. Wyniki siły konkurencyjnej są ważone przez przypisane wagi, co pozwala na uzyskanie miary ilościowej siły konkurencyjnej danej jednostki biznesowej.

Oceny siły konkurencyjnej powyżej 6,7 (w skali 1–10) wskazują, że jednostki biznesowe są silnymi konkurentami na swoich rynkach. Oceny w zakresie 3,3–6,7 oznaczają umiarkowaną siłę konkurencyjną w porównaniu z konkurentami. Jednostki biznesowe z ocenami poniżej 3,3 są słabo pozycjonowane na rynku. Jeśli wszystkie jednostki biznesowe firmy o zróżnicowanych działaniach mają oceny siły konkurencyjnej powyżej 5, można wnioskować, że są one stosunkowo silnymi konkurentami na swoich rynkach. Jednak jeśli liczba jednostek biznesowych z ocenami poniżej 5 rośnie, można zacząć kwestionować zdolność firmy do osiągania dobrych wyników z wieloma jednostkami biznesowymi o stosunkowo słabych pozycjach konkurencyjnych.

Podsumowując, ocena siły konkurencyjnej jest kluczowym elementem procesu oceny firmy o zróżnicowanych działaniach. Pomaga ona firmie zrozumieć, jak jej jednostki biznesowe wypadają na tle konkurencji i w jaki sposób można najlepiej wykorzystać zasoby i kapitał inwestycyjny w różnych działaniach firmy.

### **Ocena stopnia dopasowania strategii krzyżowej wzdłuż łańcuchów wartości różnych jednostek biznesowych firmy**

Trzeci etap dotyczy tylko podmiotów o zróżnicowanej działalności. Polega na ocenie stopnia strategicznego dopasowania różnych obszarów działalności podmiotu. To istotny etap w ocenie strategii zróżnicowania, ponieważ pozwala określić, ile wartości konkurencyjnej można osiągnąć dzięki dopasowaniu strate-



gicznemu poszczególnych jej działów. Pytanie kluczowe brzmi: czy oszczędności kosztów, transfer umiejętności, współdzielenie zasobów bądź wykorzystanie marki korporacyjnej przyniosą przewagę konkurencyjną? Bez istotnego strategicznego dopasowania i wysiłków firmy w celu wykorzystania tych korzyści trudno oczekiwać, że działy firmy prowadzące różną działalność będą działać lepiej razem niż osobno.

### **Sprawdzenie, czy zasoby firmy odpowiadają wymaganiom jej obecnej linii biznesowej**

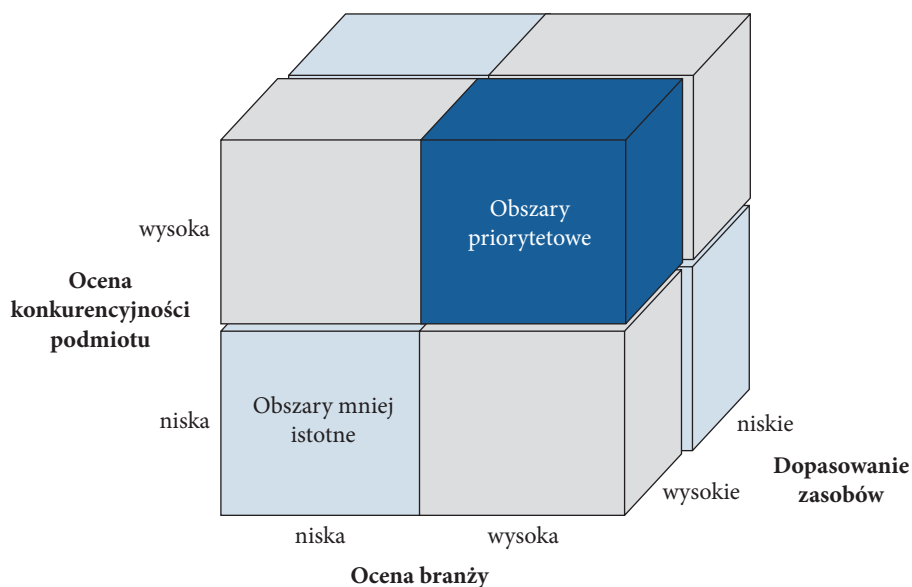
Czwarty etap polega na sprawdzeniu, czy potrzeby w zakresie prowadzonej działalności dobrze pasują do dostępnych zasobów. W przypadku firm stosujących strategię zróżnicowania powiązanego istnieje dobre dopasowanie zasobów, gdy wymagania ich dotyczące w różnych obszarach działalności firmy są dobrze zharmonizowane i kluczowe dla sukcesu na rynku. Jest to istotne, ponieważ dopasowanie zasobów ułatwia dzielenie się nimi i przekazywanie ich między działalnościami w sposób efektywny kosztowo.

Najważniejszym aspektem dopasowania zasobów finansowych jest to, czy firma zróżnicowana jest w stanie generować wewnętrzne przepływy pieniężne wystarczające do sfinansowania potrzeb kapitałowych swoich działalności, wypłaty dywidend, spełnienia swoich zobowiązań dłużnych i zachowania zdrowia finansowego. (Zasoby finansowe, w tym zdolność firmy do pozyskiwania kapitału lub innych środków finansowych, stanowią rodzaj zasobów ogólnego charakteru). Mimo że dodatkowy kapitał zazwyczaj może być pozyskiwany na rynkach finansowych, ważne jest, aby firma zróżnicowana miała zdrowy wewnętrzny rynek kapitałowy, który może wspierać wymagania kapitałowe jej linii biznesowej. Im bardziej firma zróżnicowana jest w stanie finansować inwestycje w swoje działalności za pomocą generowanych wewnętrznie przepływów pieniężnych, a nie za pomocą emisji akcji lub pożyczek, tym silniejsze jest jej dopasowanie zasobów finansowych i jest mniej zależna od zewnętrznych źródeł finansowania.

W kwestii dopasowania zasobów niefinansowych firma zróżnicowana musi posiadać odpowiednio dużą i głęboką pulę zdolności kierowniczych, administracyjnych i innych zdolności macierzyńskich, aby wspierać wszystkie swoje różne działalności. Należy również zwrócić uwagę na to, czy posiadane zasoby i zdolności są dobrze dopasowane do kluczowych czynników sukcesu branży. Ostatecznie firma zróżnicowana musi dbać o to, aby nie obciążać nadmiernie swoich zasobów i zdolności, ponieważ może to prowadzić do nieefektywnego zarządzania różnymi działalnościami i utraty szansy na osiągnięcie korzyści z różnorodności.

## Klasyfikacja perspektyw wyników poszczególnych rodzajów działalności

Piąty etap oceny strategii firmy zróżnicowanej polega na klasyfikacji obszarów jej różnych działalności od najlepszych do najgorszych. Jest to istotne, aby pomóc kierownictwu firmy określić priorytety w zakresie alokacji zasobów i kapitału. Klasyfikacja ta opiera się na ocenie atrakcyjności branżowej, siły konkurencji, strategicznego dopasowania i dopasowania zasobów każdej z działalności. Obszary działalności o najwyższej sile konkurencyjnej, z atrakcyjnymi pozycjami w branży oraz zasobowym dopasowaniem otrzymują priorytet w przydziale korporacyjnych zasobów i inwestycji. Ostateczna alokacja środków jest kierowana w stronę działalności z najbardziej obiecującymi możliwościami i dopasowaniem strategicznym i zasobowym, podczas gdy działalności o marginalnych perspektywach mogą być albo sprzedawane, albo otrzymywać minimalne wsparcie (rysunek 3.5).



Rysunek 3.5. Klasyfikacja perspektyw wyników poszczególnych rodzajów działalności

Źródło: opracowanie własne.

## Opracowanie nowych strategicznych posunięć

Szósty etap opracowywania strategii dla firmy zróżnicowanej obejmuje cztery główne kategorie działań strategicznych. Pierwsza polega na pozostawieniu obecnego zestawu działalności i wykorzystaniu prezentowanych przez nie moż-

liwości. To rozwiązanie jest wskazane, gdy obecne działalności firmy oferują atrakcyjne możliwości wzrostu i mogą generować wartość ekonomiczną dla akcjonariuszy. Jeśli istnieje zgodność między obecnymi działalnościami a strategią dywersyfikacji firmy, większe zmiany w mieszance działalności są zbędne.

Drugą możliwością to rozszerzenie zakresu działalności firmy poprzez nabywanie nowych przedsiębiorstw w nowych branżach. Firma może zdecydować się na ten krok, gdy obserwuje spowolnienie wzrostu, które sprawia, że potencjalne korzyści zysków i przychodów z nowo nabywanej działalności stają się atrakcyjne. Może także być zmotywowana możliwością przekazywania zasobów i zdolności innym powiązanim lub uzupełniającym działalnościami.

Trzecią możliwością jest pozbycie się niektórych działalności i ograniczenie zakresu działalności firmy. Jest to wskazane, gdy niektóre z obecnych działalności firmy mają niewystarczające perspektywy wzrostu, są konkurencyjnie słabe lub nie pasują do jej strategii dywersyfikacji. Koncentrując się na węższym zestawie działalności, firma może skupić swoje zasoby na bardziej obiecujących obszarach.

Czwartą możliwością jest restrukturyzacja całej firmy poprzez sprzedaż niektórych działalności i/lub nabycie nowych, aby całkowicie zmienić jej profil działalności. Ta opcja jest wybierana, gdy firma ma trudności w zarządzaniu zróżnicowaną grupą działalności i może poprawić swoją długoterminową wydajność, koncentrując się na mniejszej liczbie działalności. Restrukturyzacja może być również wynikiem specjalnych okoliczności, takich jak unikalna okazja do zakupu wielkiego i ważnego przedsiębiorstwa lub konieczność pozbycia się niektórych działalności, aby pozyskać środki na wejście na potencjalnie duży rynek z nowymi technologiami lub produktami.

### 3.9. Koncepcja cyklu życia sektora

Porter (1998) twierdzi, że „ewolucja ma kluczowe znaczenie w branży”. Model cyklu życia sektora inspirowany koncepcją cyklu życia produktu służy do zrozumienia i prognozowania zmian w sektorze lub branży w czasie. Ta koncepcja zakłada, że sektory przechodzą przez etapy wzrostu, dojrzałości i schyłku, choć w rzeczywistości cykl życia sektora jest znacznie dłuższy niż cykl życia pojedynczego produktu i pokrywa się z nim tylko w krótkich okresach (Klepper, 1996; 1997). Model cyklu życia sektora jest cennym narzędziem analizy strategicznej, które pozwala firmom lepiej zrozumieć dynamikę rynku, na którym działają. Pomaga to w podejmowaniu strategicznych decyzji, takich jak inwestycje, rozwój produktów, wejście na nowe rynki czy wycofanie się z działalności. Dzięki temu firmy mogą lepiej dostosować swoje strategie do aktualnej fazy życia sektora, w którym działają. Model ten dostarcza informacji o stopniu ewolucji sektora,

pozycji danej firmy oraz kondycji konkurentów, co umożliwia lepsze dostosowanie strategii biznesowych.

Model cyklu życia sektora przewiduje, że każdy sektor przechodzi przez różne fazy w swoim rozwoju, z których każda charakteryzuje się unikalnymi cechami i wyzwaniami. Zamieszczony poniżej przegląd literatury naukowej przedstawia szczegółowy opis poszczególnych etapów cyklu życia sektora.

## Wprowadzenie

W tej fazie ryzyko działalności jest wysokie, a znaczenie mają innowacje i technologia. Bariery wejścia są niskie, a konkurencja ograniczona. Pojawiają się efekty krzywej doświadczeń, z ograniczonym przepływem informacji i wysokimi, zmiennymi cenami. Firmy często mają ujemną płynność finansową i duże potrzeby kapitałowe na finansowanie działalności (Fudaliński, 2002).

## Rozwój

Faza rozwoju w cyklu życia sektora odzwierciedla dynamiczny okres charakteryzujący się wzrostem popytu oraz intensyfikacją innowacji produktowych. Jak wskazują różne źródła, na tym etapie następuje szybki wzrost rentowności, obniżenie kosztów jednostkowych przy utrzymaniu wysokich cen, co sprzyja zyskowności działalności (Fudaliński, 2002).

Podczas fazy rozwoju niestabilne preferencje konsumentów oraz rosnący popyt stymulują innowacje produktowe i wspierają wejście nowych firm na rynek. Jest to okres, w którym branża staje się atrakcyjna, a konkurencja wzrasta. Przedsiębiorstwa wchodzące na rynek w tym czasie mogą wykorzystać efekt skali oraz stabilizować jakość swoich produktów. Jednocześnie istniejące już firmy muszą dostosowywać swoje strategie, aby sprostać nowym wyzwaniom i możliwościom (Karpenko i in., 2021).

Faza rozwoju często wiąże się z gwałtownym spadkiem cen, co jest wynikiem wzrostu konkurencji oraz potrzeby przyciągnięcia większej liczby klientów. W tym okresie działalność przedsiębiorstw staje się coraz bardziej zyskowna, choć mogą nadal występować ujemne przepływy finansowe związane z inwestycjami w rozwój. Firmy nadal potrzebują znacznych środków kapitałowych na finansowanie swojej działalności i ekspansji (Fudaliński, 2002).

Znaczącą rolę w tej fazie odgrywa również innowacyjność. Innowacje produktowe są kluczowe w odpowiedzi na rosnący popyt i zmieniające się potrzeby konsumentów (Henderson i Clark, 1990; Tushman i O'Reilly, 1997; McGahan

i Silverman, 2001). Fazy wzrostu i rozwoju sektora charakteryzują się zatem wysokim stopniem dynamizmu i wymagają od przedsiębiorstw elastyczności oraz zdolności do szybkiego reagowania na zmieniające się warunki rynkowe.

## Dojrzałość

Faza dojrzałości w cyklu życia sektora charakteryzuje się wieloma wyjątkowymi cechami i wyzwaniem, jak wskazują różne badania. W tej fazie produkty stają się bardziej ustandaryzowane, a konkurencja opiera się na efektywności. Innowacje produktowe ustępują miejsca innowacjom procesowym, a firmy koncentrują się na praktykach zarządczych (Henderson i Clark, 1990; Tushman i O'Reilly, 1997; McGahan i Silverman, 2001; Bloom i Van Reenen, 2010).

Właściciele firmy odgrywa istotną rolę w innowacyjności w tej fazie. Wynika to z różnych podejść do innowacji w zależności od rodzaju własności, szczególnie w przypadku firm rodzinnych, które inwestują w innowacje produktowe, by przetrwać i przekazać przedsiębiorstwo przyszłym pokoleniom (Cucculelli i Peruzzi, 2020; Friedman i in., 2004; Villalonga i Amit, 2010; Thomsen i Pedersen, 2000).

Różne badania podkreślają, że istnieje kilka kryteriów identyfikacji fazy dojrzałości sektora, w tym zmiany w popycie konsumentów, wielkość sprzedaży, zyski oraz stosunek podaży do popytu (Moore, 1997; Zhurilo i Sytnik, 2013; Lotysh, 2016; Yashchenko, 2016; Stokovych, 2011). Porter (1998) przedstawia obszerną listę kryteriów do klasyfikacji sektora obejmującą wzrost sektora, zmiany w popycie i doświadczeniu konsumentów, zmiany w branży oraz innowacje.

W tej fazie popyt nabywców słabnie, a konkurencja staje się ostrzejsza, również na poziomie międzynarodowym. Wzrasta znaczenie reklamy, a ceny się obniżają. Klienci stają się bardziej wymagający, co prowadzi do zwolnienia wzrostu zdolności produkcyjnych i konieczności doskonalenia technologii. Rentowność produkcji i handlu spada, a inwestycje są głównie reinwestycjami (Fudaliński, 2002; Cucculelli i Peruzzi, 2020).

## Schyłek

Faza schyłkowa w cyklu życia sektora, charakteryzująca się stagnacją lub spadkiem rynku, niesie ze sobą szereg wyzwań dla przedsiębiorstw. Etap ten charakteryzują następujące zjawiska:

- stagnacja rynku – wzrost sprzedaży ulega zahamowaniu lub spadkowi, co ogranicza możliwości rozwoju firm na nasyconym rynku (Fudaliński, 2002);

- spadek dochodów i płynności finansowej – firmy mogą doświadczać obniżenia przychodów i zysków, co prowadzi do problemów z płynnością finansową i zarządzaniem kosztami (Fudaliński, 2002);
- zwiększona konkurencja – w obliczu ograniczonego wzrostu rynku firmy konkurują o udziały rynkowe, często prowadząc do intensywnej walki cenowej (Fudaliński, 2002);
- redukcja aktywów i inwestycji – firmy często decydują się na sprzedaż aktywów i ograniczają inwestycje, koncentrując się na bardziej rentownych segmentach rynku (Fudaliński, 2002);
- adaptacyjne strategie biznesowe – w tej fazie firmy muszą dostosowywać swoje strategie, co może obejmować restrukturyzację, poszukiwanie niszy rynkowych, dywersyfikację lub wycofanie się z branży (Karpenko i in., 2021);
- zmiany w strukturze rynku – może dojść do wycofania się niektórych firm z sektora, co prowadzi do zmian strukturalnych na rynku; firmy pozostające w branży często koncentrują się na obsłudze rynku w ograniczonym zakresie (Fudaliński, 2002).

Faza schyłkowa wymaga od przedsiębiorstw elastyczności, innowacyjnego myślenia i ostrożnego zarządzania zasobami, aby się dostosować do zmieniających się warunków rynkowych i utrzymać rentowność.

Aby zidentyfikować etapy cyklu życia sektora, stosuje się różne metody statystyczne. Popularną metodą jest model procesu cyklu życia Hamiltona (1989). Na podstawie zmian wartości produkcji agregatowej ten model pozwala na klasyfikację sektorów w odniesieniu do ich aktualnej fazy rozwoju i uwzględnia możliwość wielokrotnych zmian między etapami (Karniouchina i in., 2013).

## Dobór strategii

Zrozumienie i odpowiednie dostosowanie do fazy, w której znajduje się sektor, jest kluczowe dla opracowania skutecznych strategii biznesowych. Różne fazy cyklu życia sektora wymagają różnych podejść w zakresie innowacji, marketingu, zarządzania ryzykiem i planowania strategicznego. Dostosowywanie strategii działania firm do różnych faz cyklu życia sektora jest kluczowe dla ich sukcesu i przetrwania. Można rozważyć następujące strategie odpowiednie dla każdej fazy:

### 1. Wprowadzenie

- innowacyjność – firmy powinny się skupiać na innowacjach, technologii i rozwijaniu nowych produktów (Karpenko i in., 2021; Fudaliński, 2002);

- ryzyko i niepewność – w tej fazie istotne jest zarządzanie ryzykiem i niepewnością, gdyż sektor jest nowy i niestabilny (Fudaliński, 2002);
  - strategia pioniera – szybkie zdobywanie udziału w rynku i ustanawianie standardów w nowo powstającym sektorze (Karpenko i in., 2021).
2. Rozwój
- zwiększona konkurencja – przygotowanie na wzrost konkurencji i wejście nowych graczy na rynek (Fudaliński, 2002);
  - adaptacja i zmiana – dostosowanie do szybko zmieniających się preferencji konsumentów i dynamiki rynku (Karpenko i in., 2021);
  - zwiększanie skali produkcji – wykorzystanie efektu skali do obniżenia kosztów jednostkowych (Fudaliński, 2002).
3. Dojrzałość
- innowacje procesów biznesowych – skupienie na innowacjach procesowych i organizacyjnych dla zwiększenia efektywności (Cucculelli i Peruzzi, 2020);
  - optymalizacja kosztów – redukcja kosztów i optymalizacja łańcucha dostaw (Karpenko i in., 2021);
  - dywersyfikacja – poszukiwanie nowych rynków i segmentów klientów (Fudaliński, 2002).
4. Schyłek
- strategie redukcyjne – skupienie się na redukcji kosztów i wykorzystanie segmentów rynku o stabilnym popycie (Karpenko i in., 2021);
  - wycofanie lub restrukturyzacja – rozważanie wycofania się z rynku lub restrukturyzacji działalności (Fudaliński, 2002);
  - maksymalizacja zysków z istniejących produktów – skupienie na zwiększeniu rentowności istniejących produktów i usług (Karpenko i in., 2021).

Cykl życia sektora jest modelem analizy strategicznej, który pomaga firmom w planowaniu i przewidywaniu etapów rozwoju branży. Jego główną zaletą jest możliwość planowania strategii oraz dostosowywania działań firmy do zmieniających się warunków rynkowych. Model ten pozwala na identyfikację trendów rynkowych, określenie potencjalnych okazji wzrostu i zagrożeń, a także lepsze zrozumienie konkurencji i potrzeb klientów. Jest również pomocny w podejmowaniu decyzji inwestycyjnych, ponieważ informacje o fazie życia sektora mogą wpływać na decyzje dotyczące wejścia na rynek, rozwoju produktu czy wycofania się z rynku. Jednakże model ten ma również swoje wady, takie jak uproszczenie rzeczywistości rynkowej i trudności w precyzyjnym określeniu aktualnej fazy rozwoju sektora. Zewnętrzne czynniki – zmiany ekonomiczne, technologiczne czy polityczne – mogą znacząco wpłynąć na cykl życia sektora i są trudne do przewidzenia. Ponadto model ten może nie uwzględniać specyfiki niektórych



sektorów lub nisz rynkowych, co ogranicza jego uniwersalność. Istnieje również ryzyko, że przyjęcie założeń modelu bez krytycznej analizy może prowadzić do decyzji, które same wpłyną na fazę, w której znajduje się sektor, co jest zjawiskiem znanym jako samospełniająca się przepowiednia.

**Tabela 3.16. Etapy cyklu życia sektora**

Etapy cyklu życia sektora	Porter (1998)	Strokovich (2011)	Vlasyuk (2009)	Yashchenko (2016)	Lotysh (2015)	Zhurilo i Sytnyk (2013)
Wprowadzenie	+	+	+	+	+	+
Wzrost	+			+	+	+
Zniszczenie						+
Powtórzenie cyklu wzrostu						+
Tworzenie			+			+
Ponowna destrukcja						+
Regeneracja i wzrost						+
Przyspieszenie wzrostu		+	+			
Powolny wzrost		+	+			
Dojrzałość	+	+	+	+	+	+
Schyłek	+	+	+	+	+	+

Źródło: (Karpenko i in., 2021).

W literaturze można znaleźć szereg modyfikacji modelu cyklu życia sektora, które wprowadzają dodatkowe fazy cyklu życia do klasycznego ujęcia. W tabeli 3.16 przedstawiono wybrane modyfikacje wyjaśniające sytuacje, w których poszczególne fazy nie przebiegają liniowo. Dla przykładu po fazie dojrzałej branża może wejść ponownie w fazę rozwoju. Wówczas cykl życia się odnawia. Proces odnowy bardziej szczegółowo opisują Zhurilo i Sytnik (2013).

## Bibliografia

- Andrews, K. R. (red.). (1951). *The case method of teaching human relations and administration: an interim statement*. Harvard University Press.
- Anzanello, M. J. i Fogliatto, F. (2011). Learning curve models and applications: Literature review and research direction. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 41(5), 573–583.
- Asheim, B. T., Cooke, P. N. i Martin, R. L. (2006). *Clusters and regional development*. Routledge.

- Azzouz, A., Ennigrou, M. i Ben Said, L. (2018). Scheduling problems under learning effects: classification and cartography. *International Journal of Production Research*, 56(4), 1642–1661.
- Badiru, A. B. (1992). Computational survey of univariate and multivariate learning curve model. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 39(2), 176–188.
- Bain, J. (1956). Advantages of the large firm: production, distribution, and sales promotion. *Journal of Marketing*, 20(4), 336–346.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Bass, F. M., Cattin, P. i Wittink, D. R. (1978). Firm effects and industry effects in the analysis of market structure and profitability. *Journal of Marketing Research*, 15(1), 3–10.
- Baumol, W. J. (1967). Macroeconomics of unbalanced growth: the anatomy of urban crisis. *The American Economic Review*, 57(3), 415–426.
- Beattie, A. (2018). *The pitfalls of Porters' 5 force investopedia*. <https://www.investopedia.com/articles/investing/103116/pitfalls-porters-5-forces.asp>
- Biskup, D. (2008). A state-of-the-art review on scheduling with learning effect. *European Journal of Operational Research*, 188(2), 315–329.
- Bloom, N. i Van Reenen, J. (2010). New approaches to surveying organization. *American Economic Review*, 100(2), 105–109.
- Boynton, A. C. i Zmud, R. W. (1984). An assessment of critical success factor. *Sloan Management Review*, 25(4), 17–27.
- Cannon, J. R. (1968). Determination of an unknown heat source from overspecified boundary data. *SIAM Journal on Numerical Analysis*, 5(2), 275–286.
- Cattani, G., Porac, J. F. i Thomas, H. (2017). Categories and competition. *Strategic Management Journal*, 38(1), 64–92.
- Cattani, M., Boano, C. A. i Römer, K. (2017). An experimental evaluation of the reliability of LoRa long-range low-power wireless communication. *Journal of Sensor and Actuator Networks*, 6(2), 7.
- Caves, R. E. (1989). International differences in industrial organization. *Handbook of Industrial Organization*, 2, 1225–1250.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial empire*. Cambridge Mass.
- Clark, C. (1940). *The conditions of economic progress*. MacMillan & Co. Ltd.
- Comanor, W. i Wilson, T. A. (1967). Advertising, market structure and performance. *Review*, 49, 423–440.
- Conway, R. W. i Schultz, A. (1958). *The manufacturing progress function*. Cornell University.
- Cucculelli, M. i Peruzzi, V. (2020). Innovation over the industry life-cycle. Does ownership matter?. *Research Policy*, 49(1), 103878.
- Di Mauro, F., Duy Hoang, M. I. N. H. i Van Biesebroeck, J. (2020). Promoting higher productivity in China – Does innovation expenditure really matter?. *The Singapore Economic Review*, 65(05), 1161–1183.
- Drucker, P. F. (1974). Multinationals and developing countries: Myths and realitie. *Foreign Aff.*, 53, 121.
- Dzierżanowski, M., Rybacka, M. i Szultka, M. (2011). *Rola klastrów w budowaniu gospodarki opartej na wiedzy*. Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową oraz ICG.
- ECCP. (2020). *Country factsheet. Poland, European cluster collaboration platform*. <https://cluster-collaboration.eu/cluster-network-territory/poland>

- Ffowcs-Williams, I. (2012). On clusters: External and internal perspective. *World Technopolis Review*, 1(3), 158–176.
- Fisher, A. G. B. (1935). *The clash of progress and security*. MacMillan & Co. Ltd.
- Fourastié, J. (1949). *Le Grand Espoir du XXe Siècle*. Presses Universitaires de France. Reprinted as 'Moderne Techniek en Economische Ontwikkeling' (1965). Het Spectrum.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stokcholder approach*. Pitman.
- Friedman, M. T., Parent, M. M. i Mason, D. (2004). Building a framework for issues management in sport through stakeholder theory. *European Sport Management Quarterly*, 4(3), 170–190.
- Fristly, A. i Gunawan, D. (2022). Analysis of telco operators in attracting Netflix subscribers in Indonesia using Porter's 5 force. *International Journal of Innovative Science and Research Technology*, 7(5), 2156–2165.
- Fudaliński, J. (2002). Wybory strategiczne a cykl życia sektora. *Zeszyty Naukowe. Akademia Ekonomiczna w Krakowie*, 577, 147–162.
- Gale, B. T. (1972). Market share and rate of return. *The Review of Economics And Statistics*, 412–423.
- Gierszewska, G. i Romanowska, M. (2009). *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Glock, C. H., Grosse, E. H., Jaber, M. Y. i Smunt, T. L. (2019). Applications of learning curves in production and operations management: A systematic literature review. *Computers & Industrial Engineering*, 131, 422–441.
- Gorynia, M. i Jankowska, B. (2008). Klastry a konkurencyjność i internacjonalizacja przedsiębiorstw Wielkopolski. *Gospodarka Narodowa. The Polish Journal of Economics*, 224 (5–6), 91–109.
- Goyal, A. (2020). A critical analysis of Porter's 5 forces model of competitive advantage. *JETIR*, 7(7), 149–152.
- Greenhouse, M. (1966). The planning-programming-budgeting system: rationale, language, and idea-relationship. *Public Administration Review*, 271–277.
- Grosse, E. H., Glock, C. H., Jaber, M. Y. i Neumann, W. P. (2015). Incorporating human factors in order picking planning models: framework and research opportunity. *International Journal of Production Research*, 53(3), 695–717.
- Grundy, T. (2006). Rethinking and reinventing Michael Porter's five forces model. *Strategic Change*, 15(5), 213–229.
- Gulledge, T. R. Jr. i Khoshnevis, B. (1987). Production rate, learning, and program costs: survey and bibliography. *Engineering Costs and Production Economics*, 11(1), 223–236.
- Hackett, E. A. (1983). Application of a set of learning curve models to repetitive task. *Radio and Electronic Engineer*, 53(1), 25–32.
- Hall, M. i Weiss, L. (1967). Firm size and profitability. *The Review of Economics and Statistics*, 319–331.
- Hamel, G. i Prahalad, C. K. (1996). Competing in the new economy: Managing out of bound. *Strategic Management Journal*, 17(3), 237–242.
- Hamilton, J. D. (1989). A new approach to the economic analysis of nonstationary time series and the business cycle. *Econometrica: Journal of the Econometric Society*, 357–384.
- Hassard, J. i Matrix, A. (1988). Model of corporate decision making. *Management Decision*, 2(6), 49.
- Heffner, K., Klemens, B. i Solga, B. (2019). Challenges of regional development in the context of population ageing. Analysis based on the example of Opolskie Voivodeship. *Sustainability*, 11(19), 5207.

- Henderson, R. M. i Clark, K. B. (1990). Architectural innovation: The reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firm. *Administrative Science Quarterly*, 9–30.
- Hergert, M. (1983). Will corporate performance decline in an improving economy?. *Journal of Business Strategy*, 3(4), 101–105.
- Hofer, C. W. (1973, sierpień). Some preliminary research on patterns of strategic behavior. *Academy of Management Proceedings*, 1, 46–54).
- Hunt, D. (1972). The socioeconomic consequences of the franchise system of distribution. *Journal of Marketing*, 36(3), 32–38.
- Jaber, M. Y. (2006). Lot sizing for an imperfect production process with quality corrective interruptions and improvements, and reduction in setup. *Computers & Industrial Engineering*, 51(4), 781–790.
- Jaber, M. Y. i Bonney, M. (1999). The economic manufacture/order quantity (EMQ/EOQ) and the learning curve: past, present, and future. *International Journal of Production Economics*, 59(1–3), 93–102.
- Jusan Analytics. (2023). *Sector scoring by jusan analytic*. <https://jusan.kz/analytics/en/research/skorings-sektorov-jusan-analytics>
- Karniouchina, E. V., Carson, J., Short, J. C. i Ketchen, D. J. Jr. (2013). Extending the firm v industry debate: Does industry life cycle stage matter?. *Strategic Management Journal*, 34(8), 1010–1018.
- Karpenko, Y., Kuznetsova, I., Chyurkova, A., Matveyeva, M., Hridin, O. i Nakonechna, K. (2021). Formation of the enterprise strategy based on the industry life cycle. *Independent Journal of Management & Production*, 12(3), 262–280.
- Klepper, S. (1996). Entry, exit, growth, and innovation over the product life cycle. *The American Economic Review*, 562–583.
- Klepper, S. (1997). Industry life cycle. *Industrial and Corporate Change*, 6(1), 145–182.
- KE. (2020). Komisja Europejska. [https://single-market-economy.ec.europa.eu/industry/strategy/cluster-policy/observatory\\_en](https://single-market-economy.ec.europa.eu/industry/strategy/cluster-policy/observatory_en)
- KE. (2021). Komisja Europejska. [https://single-market-economy.ec.europa.eu/industry/strategy/cluster-policy/observatory\\_en](https://single-market-economy.ec.europa.eu/industry/strategy/cluster-policy/observatory_en)
- KE. (2023). Komisja Europejska. Cluster policy. [https://single-market-economy.ec.europa.eu/industry/strategy/cluster-policy\\_en](https://single-market-economy.ec.europa.eu/industry/strategy/cluster-policy_en)
- Komunikat KE. (2008). Komunikat Komisji Europejskiej. [https://s3platform.jrc.ec.europa.eu/documents/20125/291474/160622\\_2\\_VV\\_Synergies\\_ANCSI.pdf/7e6566de-39e7-a169-8530-9af2954793fb?version=1.1&t=1619527767976](https://s3platform.jrc.ec.europa.eu/documents/20125/291474/160622_2_VV_Synergies_ANCSI.pdf/7e6566de-39e7-a169-8530-9af2954793fb?version=1.1&t=1619527767976)
- Krajewski, L. J. i Henderson, J. (1979). Decision making in the public sector: an application of goal interval programming for disaggregation in the post office. W: *Disaggregation: Problems in manufacturing and service organizations* (s. 431–446). Springer.
- Lorange, P. (1980). *Corporate planning: An executive viewpoint*. Prentice-Hall.
- Lotysh, O. Y. (2016). Osoblyvosti stratehichnoho analizu haluzi [Features of strategic analysis of the industry]. *Efektivna Ekonomika – Effective Economy*, 11.
- Mariotti, S., Mutinelli, M. i Piscitello, L. (2008). The internationalization of production by Italian industrial districts' firms: structural and behavioural determinant. *Regional Studies*, 42(5), 719–735.
- Marshall, A. (1920). Industrial organization, continued. The concentration of specialized industries in particular localitie. *Principles of Economics*, 222–231. Palgrave Macmillan UK.

- Martin, R. i Sunley, P. (2003). Deconstructing clusters: chaotic concept or policy panacea?. *Journal of Economic Geography*, 3(1), 5–35.
- Mataczyńska, E. i Kucharska, A. (2020). *Klustry energii. Regulacje, teoria i praktyka*. Instytut Polityki Energetycznej im. I. Łukasiewicza.
- McGahan, A. M. i Silverman, B. (2001). How does innovative activity change as industries mature?. *International Journal of Industrial Organization*, 19(7), 1141–1160.
- Meilich, O. (2019). Strategic groups maps: review, synthesis, and guideline. *Journal of Strategy and Management*, 12(4), 447–463.
- Merchant, K. A. (2012). Making management accounting research more useful. *Pacific Accounting Review*, 24(3), 334–356.
- Michałek, J. i Rzeszowski, M. (2021). Rozwój koncepcji klastrów energii w Polsce i ich współpraca ze specjalnymi strefami ekonomicznymi. *Era Energii*, 1, 3–6.
- Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D. i Coleman, H. J. Jr. (1978). Organizational strategy, structure, and process. *Academy of Management Review*, 3(3), 546–562.
- Miller, D. i Friesen, P. H. (1978). Archetypes of strategy formulation. *Management Science*, 24(9), 921–933.
- Mintzberg, H. i Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3), 257–272.
- Moore, J. F. (1997). *The death of competition: leadership and strategy in the age of business ecosystem*. Harper.
- Morris, W. T. (1964). *The analysis of management decision*. RD Irwin.
- Novick, D. (1960). What do we mean by research and development?. *California Management Review*, 2(3), 9–24.
- Owsiak, S. (2021). *Finanse publiczne*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Peston, L. E. i Collins, N. R. (1968). Industry structure and profitability. *Economic Inquiry*, 6(4), 329.
- Peteraf, M. A. i Bergen, M. E. (2003). Scanning dynamic competitive landscapes: a market-based and resource-based framework. *Strategic Management Journal*, 24(10), 1027–1041.
- Porter, M. E. (1979). How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*, 57, 137–145.
- Porter, M. E. (1980). Industry structure and competitive strategy: Keys to profitability. *Financial Analysts Journal*, 30–41.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage. Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- Porter, M. E. (1990). The competitive advantage of notion. *Harvard Business Review*, 73, 91.
- Porter, M. E. (1998). *Clusters and the new economics of competition*. *Harvard Business Review*, 76, 6, 77–90.
- Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), 78.
- Preston, L. E. i Collins, N. R. (1968). Industry structure and profitability. *Economic Inquiry*, 6(4), 329.
- Quade, E. S. (1966). *Systems analysis techniques for planning-programming-budgeting*. Rand Corporation.
- Runge, A. (2008). *Słownik pojęć z geografii społeczno-ekonomicznej*. Videograf Edukacja.
- Samuelson, W. F. i Marks, G. (2009). *Ekonomia menedżerska*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Scherer, F. M. (1980). *Industrial organization*. Houghton Mifflin.
- Shepherd, W. G. (1972). Elements of market structure: An inter-industry analysis. *Southern Economic Journal*, 531–537.

- SJP. (2003). *Słownik języka polskiego*. <https://sjp.pwn.pl/sjp/branza;2552620.html>
- Smida, A. (2010). Towards a memorization of signs of cross-impacts between strategic variable. *Innovar*, 20(36), 205–217.
- Steiner, G. A. i Miner, J. B. (1977). *Management policy and strategy*. Macmillan.
- Stigler, G. J. (1964). A theory of oligopoly. *Journal of political Economy*, 72(1), 44–61.
- Strokowych, H. V. (2011). *Enterprise strategy*. People's Academy of Ukraine.
- Światowiec-Szczepańska, J. (2010). Strategiczne wybory podstaw konkurowania przedsiębiorstw. *Zeszyty Naukowe. Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu*, 134, 83–102.
- Teece, D. J. (2000). *Managing intellectual capital: Organizational, strategic, and policy dimension*. OUP Oxford.
- Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J. i Strickland, A. (2021). *Crafting & executing strategy. The Quest for competitive advantage* (wyd. 23). Concepts and Cases. International Edition Textbook.
- Thomsen, A. i Pedersen, T. (2000). Ownership structure and economic performance in the largest European companies. *Strategic Management Journal*, 21(6), 689–705.
- Towill, D. R. (1985). The use of learning curve models for prediction of batch production performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 5(2), 13–24.
- Tushman, M. L. i O'Reilly, C. A. (1997). Sorting organizational hardware. *The Journal of Business Strategy*, 18(4), 43.
- Ustawa. (2003). Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie (Dz.U. z 2003 r. Nr 96, poz. 873).
- Ustawa. (2009). Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (Dz.U. Nr 157, poz. 1240).
- Vernon, R. (1972). Multinational business and national economic goal. W: *Transnational relations and world politics* (s. 343–370). Harvard University Press.
- Villalonga, B. i Amit, R. (2010). Family control of firms and industries. *Financial Management*, 39(3), 863–904.
- Wilkinson, T. J. i Kannan, V. R. (red.). (2013). *Strategic management in the 21st century*. Bloomsbury Publishing.
- Williamson, O. E. (1963). Managerial discretion and business behavior. *The American Economic Review*, 53(5), 1032–1057.
- Williamson, O. E. (1966). Peak-load pricing and optimal capacity under indivisibility constraint. *The American Economic Review*, 56(4), 810–827.
- Wright, T. P. (1936). Factors affecting the cost of airplane. *Journal of the Aeronautical Sciences*, 3(4), 122–128.
- Yashchenko, L. O. (2016). Assessment of the competitiveness of the food industry depending on the life cycle stages and positions on the modified BCG matrix. W: *Applied statistics: problems of theory and practice* (s. 18–19, 122–130).
- Yelle, L. E. (1979). The learning curve: Historical review and comprehensive survey. *Decision Sciences*, 10(2), 302–328.
- Załącznik. (2007). Załącznik do rozporządzenia Rady Ministrów z dnia 24. 12. 2007 r. (Dz. U. 251, poz. 1885). <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetail.xsp?id=WDU20072511885>
- Zhurilo, I. i Sytnik, I. V. (2013). Vital cycle forming peculiarities of non-ferrous metal industry hard-facing alloys subbranch. Scientific papers of Kirovograd National Technical University. *Economic Sciences*, 24, 72–76.



## Rozdział 4

# Metody zintegrowane na potrzeby badania makro- i mikrootoczenia

### 4.1. Proces skanowania środowiska

Proces skanowania środowiska, zwany także analizą otoczenia, to systematyczna procedura prowadzona przez organizację w celu monitorowania i zrozumienia zewnętrznego otoczenia biznesowego. Celem tego procesu jest identyfikacja kluczowych zdarzeń, trendów, zagrożeń i szans, które mogą wpływać na działalność organizacji. Proces skanowania środowiska obejmuje analizę różnych czynników zewnętrznych, takich jak czynniki ekonomiczne, społeczne, technologiczne, polityczne i prawne, może również uwzględniać konkurencyjne otoczenie oraz zachowania i oczekiwania interesariuszy. Istotnym elementem jest identyfikacja istotnych zmian, które mogą wpływać na strategię i funkcjonowanie organizacji.

Proces skanowania środowiska i analizy otoczenia biznesowego to temat zainteresowań wielu naukowców, badaczy oraz ekspertów, są to m.in.:

- Michael Porter – znany ekonomista i profesor, który opracował model analizy otoczenia konkurencyjnego znany dziś pod nazwą pięć sił Portera;
- Igor Ansoff – amerykański matematyk i ekonomista, autor modelu używanego do analizy strategii rozwoju przedsiębiorstw znanego pod nazwą modelu Ansoffa;
- Peter Drucker – renomowany teoretyk zarządzania, którego prace często dotyczą analizy otoczenia biznesowego;
- Alfred D. Chandler – historyk ekonomiczny i autor książek na temat rozwoju struktury organizacyjnej w kontekście zmian w otoczeniu;
- Henry Mintzberg – kanadyjski profesor zarządzania zajmujący się teorią zarządzania strategicznego, w tym analizą otoczenia organizacyjnego;
- Philip Kotler – amerykański ekonomista zajmujący się marketingiem, w tym analizą otoczenia marketingowego;
- Michael C. Jensen – zajmujący się zagadnieniami zarządzania korporacyjnego i analizą otoczenia przedsiębiorstwa.



Warto zauważyć, że teoria i praktyka związane z analizą otoczenia biznesowego są rozwijane przez naukowców z wielu różnych dziedzin, takich jak ekonomia, zarządzanie, marketing czy nauki społeczne.

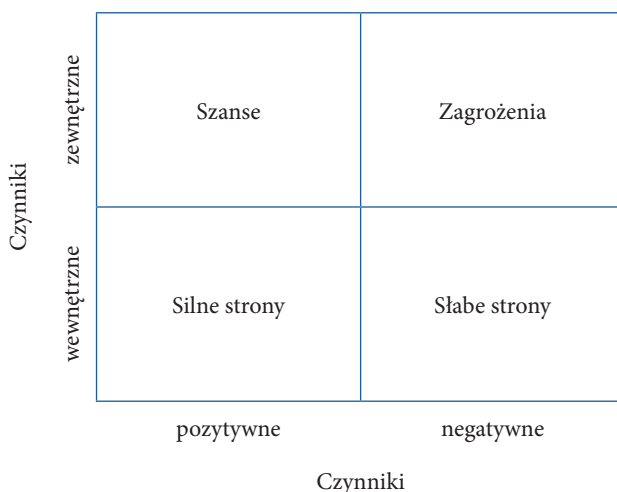
Kompleksowe metody analizy strategicznej organizacji obejmują szerokie spektrum technik i narzędzi, które pozwalają na dogłębne zrozumienie zarówno wewnętrznych procesów firmy, jak i zewnętrznych czynników wpływających na jej działalność. Centralnym elementem tych metod jest holistyczne podejście, które zakłada, że skuteczna analiza nie może się ograniczać wyłącznie do pojedynczych aspektów działania przedsiębiorstwa czy jego otoczenia, ale musi dotyczyć organizacji jako całości oraz kompleksowego otoczenia, w którym ona funkcjonuje. Metody kompleksowe często są stosowane do uogólnienia wniosków wynikających z innych rodzajów analiz i traktowane jako wygodny sposób uogólnienia i prezentacji wyników wcześniejszych badań.

## 4.2. Analiza SWOT

Analiza SWOT ma swoje korzenie w latach 50. XX wieku. Została stworzona na Uniwersytecie Harvarda, gdzie profesorowie George Albert Smith Jr. i Roland Christensen analizowali studia przypadków w odniesieniu do strategii organizacyjnych i ich otoczenia. Ta wczesna forma analizy SWOT skupiała się na badaniu strategii organizacyjnych w kontekście otoczenia (Balamuralikrishna i Dugger, 1995; Chang i Chow, 1999; Chermack i Kasshanna, 2007). Inni naukowcy, jak Madsen (2016), wskazują, że analiza SWOT pojawiła się w latach 60. XX wieku, kiedy to Albert Humphrey ze Stanford Research Institute analizował firmy z listy Fortune 500, dążąc do opracowania nowego systemu zarządzania zmianą i kontroli. W 1963 roku, na konferencji dotyczącej polityki biznesowej na Uniwersytecie Harvarda, analiza SWOT została szeroko omówiona i uznana za znaczący postęp w myśleniu strategicznym. W latach 80. analiza SWOT została na nowo wprowadzona i używana przez wielu badaczy i uczonych zajmujących się planowaniem strategicznym, a w latach 90. stała się dominującym narzędziem w dziedzinie zarządzania strategicznego, jak stwierdzili Hoskisson i współautorzy (1999).

Obecnie naukowcy łączą model SWOT z innymi technikami, takimi jak ramy PEST czy model pięciu sił, co pozwoliło na uzyskanie bardziej precyzyjnych wyników i lepszych decyzji strategicznych (Adem i in., 2018; Muzahidul i in., 2020; Wu, 2020). Dyson (2004) twierdzi, że powiązanie analizy SWOT z różnymi technikami wskazuje na jej elastyczność i możliwość integracji z nowszymi podejściami i technikami, co zapewnia jej długotrwałe zastosowanie w analizie pozycji rynkowej organizacji.

Analiza SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities, threats*) jest kompleksową metodą stosowaną w strategicznym planowaniu organizacji, służącą do oceny otoczenia i analizy wewnętrznych aspektów firmy. Metoda ta umożliwia identyfikację i klasyfikację czynników warunkujących strategię firmy (Gierszewska i Romanowska, 2009, s. 189). Analiza SWOT jest fundamentalnym narzędziem, które pozwala organizacjom ocenić swoją pozycję na rynku poprzez analizę wewnętrznego i zewnętrznego otoczenia, szczególnie w czasach niepewności. Cztery składowe analizy SWOT odnoszą się zarówno do wewnętrznych, jak i zewnętrznych aspektów działalności firmy. Silne strony (*strengths*) i słabe strony (*weaknesses*) są elementami wewnętrznymi organizacji, natomiast szanse (*opportunities*) i zagrożenia (*threats*) stanowią aspekty zewnętrzne (Benzaghta i in., 2021) (rysunek 4.1).



**Rysunek 4.1. Klasyfikacja czynników wpływających na pozycję strategiczną organizacji w analizie SWOT**

Źródło: (Gierszewska i Romanowska, 2009, s. 191).

Opisane kategorie można zinterpretować następująco (Thompson i in., 2021, s. 96–99):

1. Mocne strony firmy to te obszary działalności, w których firma wyróżnia się na tle konkurencji. Można je zidentyfikować, pytając o działania, które firma wykonuje wyjątkowo dobrze, np. w zarządzaniu łańcuchem dostaw, badaniach i rozwoju, produkcji, marketingu czy obsłudze klienta. Gdy firma wykonuje pewne działania lepiej niż konkurenci, mówi się o kompetencjach wyróżniających. Natomiast kompetencje kluczowe to te, które są centralne

- dla strategii firmy i przyczyniają się do jej sukcesu na rynku. Przykładowe mocne strony to np. duże zasoby finansowe na rozwój firmy, silny wizerunek marki lub reputacja, wyróżniające się kompetencje podstawowe, przewaga kosztowa nad rywalami, atrakcyjna baza klientów, zastrzeżona technologia, doskonałe umiejętności technologiczne, ważne patenty, duża siła przetargowa nad dostawcami lub nabywcami, najwyższa jakość produktu, szeroki zasięg geograficzny i/lub silny zasięg globalny dystrybucji, sojusze i/lub spółki *joint venture* zapewniające dostęp do technologii, czy kompetencji.
2. Słabości firmy to te elementy, które stanowią jej deficyt w porównaniu z konkurencją. Mogą one obejmować braki w kompetencjach, doświadczeniu lub zasobach w ważnych dla działalności obszarach. Należy zrozumieć, w jakim stopniu te słabości wpływają na konkurencyjność firmy i czy są one istotnym zagrożeniem. Przykładowe słabe strony to brak wyróżniających się kluczowych kompetencji, brak skupienia na potrzebach klienta, gorsza jakość produktu, niedopasowanie aktywów, zbyt duże zadłużenie, wyższe koszty w porównaniu do konkurencji, zbyt wąska linia produktów w stosunku do konkurentów, słaby wizerunek lub reputacja marki, brak odpowiednich możliwości dystrybucyjnych, brak głębi zarządzania, plaga wewnętrznych problemów operacyjnych lub przestarzałe rozwiązania, zbyt dużo niewykorzystanych mocy produkcyjnych.
  3. Szanse rynkowe to zewnętrzne czynniki, które firma może wykorzystać na swoją korzyść. Mogą one wynikać z trendów rynkowych, innowacji technologicznych, zmian prawnych czy demograficznych. Kluczowe jest dla firm utrzymywanie czujności rynkowej, aby szybko reagować na zmiany i wykorzystywać nowo powstające okazje. Przykładowe szanse to: rosnący popyt na oferowane produkty, obsługa dodatkowych grupy klientów lub segmenty rynku, ekspansja na nowe rynki geograficzne, malejące bariery handlowe na atrakcyjnych rynkach zagranicznych, niekorzystna sytuacja konkurencyjnych firm, możliwość przejęcia konkurencyjnych firm lub firm posiadających atrakcyjną wiedzę technologiczną czy kompetencje, wykorzystanie pojawiających się osiągnięć technologicznych, aby wprowadzać innowacje, sojusze lub inne wspólne przedsięwzięcia.
  4. Zagrożenia zewnętrzne to czynniki, które mogą negatywnie wpłynąć na firmę. Mogą one pochodzić z nowych technologii, konkurencji, zmian w prawodawstwie, demografii, a nawet z niestabilności politycznej. Zarządzanie firmą musi identyfikować te zagrożenia i oceniać strategie, które mogą pomóc w minimalizowaniu ich wpływu na działalność firmy. Przykładowe zagrożenia to: zwiększona intensywność konkurencji, spowolnienie wzrostu rynku, prawdopodobne wejście nowych, potężnych konkurentów, rosnąca siła przetargowa klientów lub dostawców, niekorzystne zmiany

potrzeb i gustów nabywców, niekorzystne zmiany demograficzne, które grożą ograniczeniem popytu na produkt w danej branży, niekorzystne warunki gospodarcze, zagrożenia ze strony dostawców lub odbiorców, zmiany technologiczne – szczególnie destrukcyjne, restrykcyjna polityka handlu zagranicznego, kosztowne nowe wymogi regulacyjne, surowe warunki kredytowania, rosnące ceny energii lub innych kluczowych surowców.

W analizie SWOT kluczowe jest skupienie się na wyodrębnianiu i opisywaniu czynników, które mają zdecydowany wpływ na przyszłość przedsiębiorstwa, a nie na systematycznym wyliczaniu wszystkich możliwych elementów. Proces ten obejmuje zadawanie pytań, które pomagają w identyfikacji strategicznych czynników rozwojowych firmy. Choć tradycyjny model analizy SWOT jest prosty i opiera się na czterech polach (mocne strony, słabe strony, szanse, zagrożenia), w praktyce często jest on rozbudowywany. Czynniki te mogą być dalej podzielone na podgrupy, np. szanse i zagrożenia mogą być klasyfikowane jako globalne lub sektorowe, a mocne i słabe strony mogą być grupowane według funkcji lub podsystemów przedsiębiorstwa. Taka rozbudowana analiza SWOT ułatwia poszukiwanie bardziej szczegółowych rozwiązań strategicznych, ale jednocześnie może utrudniać porównanie skali i liczby czynników pozytywnie i negatywnie wpływających na możliwości rozwojowe firmy (Gierszewska i Romanowska, 2009, s. 191).

Przydatnym narzędziem umożliwiającym porównanie konkurencyjnych podmiotów w ramach analizy SWOT są macierze profili konkurencyjnych zorientowanych zewnętrznie i wewnętrznie (Capps i Glissmeyer, 2012) (tabele 4.1 i 4.2).

**Tabela 4.1. Matryca profili konkurencyjnych zorientowanych zewnętrznie (ECPM)**

Zewnętrzne czynniki sukcesu	Waga (w %)	Ocena*	Punktacja**
Konkurencja	12,5		
Wpływ gospodarczy	12,5		
Demograficzne i społeczno-kulturowe	12,5		
Rząd polityczno-prawny	12,5		
Środowisko naturalne	12,5		
Zmiana technologiczna	12,5		
Trendy	12,5		
Udział w rynku	12,5		
Razem	100		

\* Ocena w skali 1–5, gdzie 1 określa zagrożenie, a 5 szansę.

\*\* Punktacja to waga · ocena.

Źródło: (Capps i Glissmeyer, 2012).

**Tabela 4.2. Matryca profili konkurencyjnych zorientowanych wewnątrznie (ICPM)**

Wewnętrzne czynniki sukcesu	Waga (w %)	Ocena*	Punktacja**
Zespół zarządzający	10		
Struktura/kultura organizacyjna	10		
Wyróżniające kompetencje	10		
Przewaga konkurencyjna	10		
Doskonałość operacyjna	10		
Marketing/marka	10		
Zasoby ludzkie	10		
Finanse	10		
Systemy informatyczne / poziom cyfryzacji	10		
Innowacyjność	10		
Razem	100		

\* Ocena w skali 1–5, gdzie 1 określa słabe strony, a 5 silne strony.

\*\* Punktacja to waga · ocena.

Źródło: (Capps i Glissmeyer, 2012).

W kontekście zarządzania ogólnego analiza SWOT jest często wykorzystywana przez przedsiębiorstwa do formułowania konkurencyjnych strategii w zmieniającym się otoczeniu biznesowym (De Boer i in., 2001; Dyson, 2004; Feglar i in., 2006; Ho i in., 2010; Kajanus i in., 2012). Macierz SWOT klasycznie umożliwia wybór czterech strategii, które są połączeniem analiz mocnych i słabych stron, z analizą szans i zagrożeń. Te strategie to:

- SO (*strengths-opportunities*) – wykorzystująca mocne strony do wykorzystania szans;
- ST (*strengths-threats*) – używająca mocnych stron do unikania zagrożeń;
- WO (*weaknesses-opportunities*) – identyfikująca nowe szanse poprzez zmniejszenie słabych stron;
- WT (*weaknesses-threats*) – minimalizująca słabości w celu uniknięcia zagrożeń.

Pierwsze zastosowanie SWOT w zarządzaniu i formułowaniu strategii przedstawił Weihrich (1982), wykorzystując jako przykład rzeczywisty przypadek firmy Volkswagen. Od tego czasu zostało opracowanych wiele technik w celu oceny firm i ich strategicznych decyzji (Agarwal i in., 2012; Capps i Glissmeyer, 2012; Frost, 2003; Viedma, 2004).

### 4.3. Analiza ASTRA

Analiza strategiczna typu ASTRA rozszerza zastosowanie klasycznej analizy SWOT. Jak opisuje Stabryła (2000), to metoda badania i oceny strategii działania przedsiębiorstwa oraz jego otoczenia wykorzystywana głównie przez kierownictwo naczelne organizacji. Metoda ta pomaga w określeniu postępowania firmy w zmiennym środowisku i składa się z czterech głównych etapów (Stabryła, 2000):

- **ocena realizacji przyjętej strategii zarządzania** – analiza aktualnego stanu firmy w celu uzyskania niezbędnych informacji potrzebnych do ewentualnej korekty lub zmiany strategii; kluczowe jest tutaj badanie potrzeb publicznych i ocena opłacalności obecnej strategii pod kątem takich aspektów jak rentowność, płynność finansowa czy wypłacalność;
- **analiza otoczenia konkurencyjnego** – analiza zewnętrznych szans i zagrożeń dla przedsiębiorstwa, co często się wiąże z wykorzystaniem analizy SWOT; analiza ta pozwala ocenić pozycję firmy na rynku w stosunku do konkurencji oraz zbadać możliwości zbytu produktów;
- **badanie organizacji przedsiębiorstwa** – analiza mocnych i słabych stron firmy w celu identyfikacji i eliminacji wszelkich nieprawidłowości w działalności; istotne jest tu znalezienie rozwiązań niewymagających dużych nakładów finansowych oraz ocena działalności firmy w dłuższym okresie;
- **projektowanie opcji strategicznej** – zebranie i analiza informacji z poprzednich etapów w celu wybrania najbardziej racjonalnego wariantu strategii; wszystkie warianty powinny być dokładnie przeanalizowane, a wybór powinien się opierać na solidnej analizie efektywności planowanych przedsięwzięć gospodarczych.

Analiza ASTRA jest więc kompleksowym podejściem, które umożliwia firmom dokładne zrozumienie swojego obecnego położenia i kierunku, w jakim powinny podążać w przyszłości, biorąc pod uwagę zarówno aspekty wewnętrzne, jak i czynniki zewnętrzne wpływające na ich działalność.

### 4.4. Metoda refleksji strategicznej

Kolejnym rozszerzeniem analizy SWOT jest metoda refleksji strategicznej. Jest to proces analizy strategicznej, na który składa się kilka etapów (Martyniak, 1996; Rawski, 2019):

- analiza otoczenia przedsiębiorstwa - ten etap kończy się sporządzeniem listy szans i zagrożeń (Martyniak, 1996, s. 35–37);

- analiza potencjału przedsiębiorstwa – kończy się sporządzeniem listy mocnych i słabych stron przedsiębiorstwa (Martyniak, 1996, s. 35–37);
- badanie synergii – polega na badaniu synergii w układzie potencjał (charakteryzowany przez silne i słabe strony) oraz otoczenie (charakteryzowane przez szanse i zagrożenia) – wykorzystuje się tutaj macierz – tablicę krzyżową – jako narzędzie pomocnicze (Martyniak, 1990, s. 4–8);
- identyfikacja możliwych strategii służących modyfikacji relacji przedsiębiorstwa z otoczeniem;
- wybór strategii – badanie koherencji z celami przedsiębiorstwa;
- przełożenie strategii na zbiór działań – przekształcenie wybranej strategii w konkretne działania;
- tworzenie planu operacyjnego – finalizacja procesu polegająca na stworzeniu szczegółowego planu działania.

Z punktu widzenia analizy otoczenia w metodzie refleksji strategicznej istotne są pierwsze trzy etapy. Na kolejnych etapach następuje bowiem definiowanie strategii.

Pierwsze dwa etapy są zgodne z krokami analizy SWOT. To, co odróżnia metodę refleksji strategicznej od klasycznej analizy SWOT, to etap trzeci, który skupia się na badaniu synergii pomiędzy czynnikami wewnętrznymi oraz zewnętrznymi.

Po zidentyfikowaniu szans i zagrożeń oraz silnych i słabych stron konstruuje się tablicę krzyżową do badania synergii, gdzie w kolumnach są przedstawione szanse i zagrożenia, natomiast w wierszach – silne i słabe strony (tabela 4.3).

**Tabela 4.3. Tablica krzyżowa do badania synergii w układzie potencjał–otoczenie**

Otoczenie potencjał		Szanse				Zagrożenia			
		1	2	...	K	1	2	...	M
Silne strony	1								
	2								
	...								
	n								
Słabe strony	1								
	2								
	...								
	p								

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Martyniak, 1990, s. 4–8).



Istotą badania synergii jest ustalenie kierunku i siły wzajemnych oddziaływań czynników wewnętrznych i zewnętrznych. Do wartościowania zbudowanych relacji stosuje się oceny punktowe, co pozwala na szerszą i pogłębioną analizę (Rawski, 2002b, s. 10–13). W macierzy każdej relacji można przypisać jedną z trzech ocen jakościowych: stan obojętności, synergia dodatnia (korzystna dla przedsiębiorstwa) lub synergia ujemna (niekorzystna dla przedsiębiorstwa). Oceny te są następnie kwantyfikowane w zakresie od  $-2$  do  $+2$  (Rawski, 2002a, s. 3–6).

Dalsze etapy postępowania obejmują analizę sum oraz rozkładów brzegowych w macierzy, co umożliwia głębsze zrozumienie i wykorzystanie informacji do formułowania strategii i działań taktycznych oraz operacyjnych. Metoda refleksji strategicznej pozwala przedsiębiorstwom na efektywne wykorzystanie swoich zasobów w kontekście otoczenia rynkowego, ułatwiając podejmowanie decyzji strategicznych w zmieniających się warunkach rynkowych (Rawski, 2019).

#### 4.5. Macierz SPACE

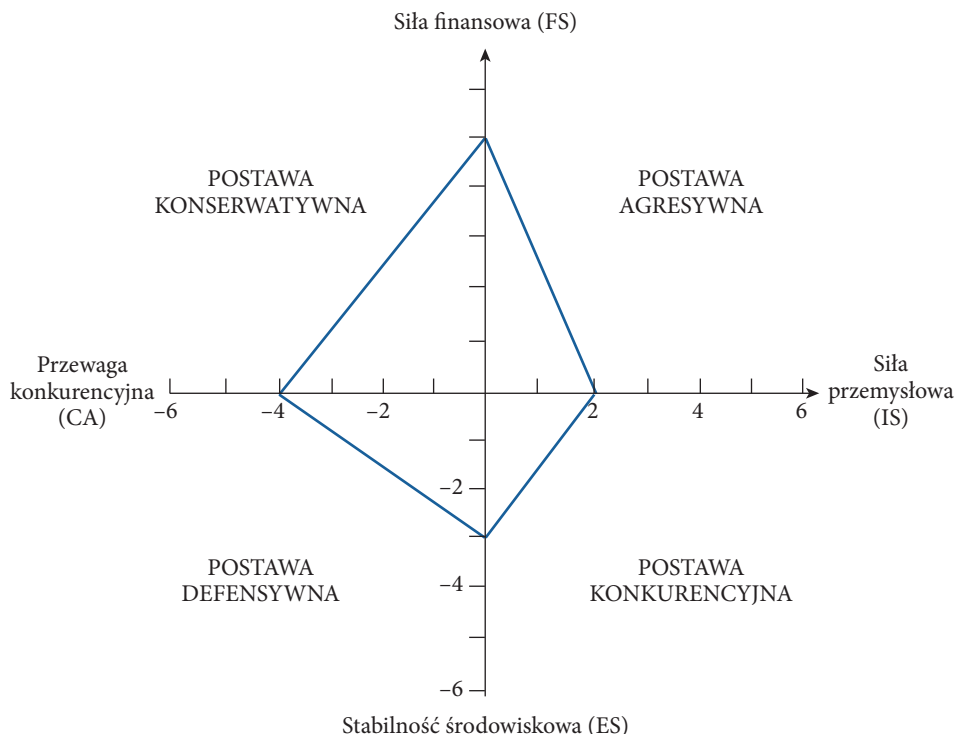
Model macierzy SPACE (*strategic position and action evaluation*) został zaproponowany przez Rowe'a (1994). Jest to narzędzie służące do mapowania pozycji firmy w kwadrantowej macierzy, co umożliwia firmie określenie odpowiedniej postawy strategicznej na potrzeby dalszego rozwoju. Macierz SPACE pozwala na normatywne określenie strategii, jaką powinna podjąć firma (rysunek 4.2).

Na macierz SPACE składają się z trzy wymiary:

- siła finansowa (FS) – dotyczy aspektów finansowych firmy, takich jak rentowność, płynność, przepływy pieniężne (Gurbuz, 2013); wymiary te są oceniane w skali od 1 do 6, gdzie 1 oznacza najgorszą ocenę, a 6 najlepszą;
- stabilność środowiskowa (ES) – obejmuje stabilność firmy w branży, w tym takie czynniki jak stopy inflacji, polityka rządowa, różnice w popycie i podatkach (Gurbuz, 2013); ocena w skali od  $-1$  do  $-6$ , gdzie  $-1$  to najlepsza ocena, a  $-6$  najgorsza;
- siła przemysłowa (IS) – zawiera zmienne zewnętrzne, takie jak bariery wejścia na rynek, potencjał wzrostu, dostęp do finansowania i technologii (Gurbuz, 2013); skala oceny od 1 do 6.

Przewaga konkurencyjna (CA) obejmuje takie aspekty jak udział w rynku, jakość produktu, cykl życia produktu i wizerunek marki (Gurbuz, 2013). Ocena od  $-1$  do  $-6$ . Naniesienie wyznaczonych punktów na poszczególne osie pokazuje pozycję podmiotu w przedstawionych wymiarach. Na podstawie tych czterech

wymiarów firma może określić swoją strategiczną postawę jako agresywną, konkurencyjną, konserwatywną lub defensywną, co przekłada się na ogólnie strategię konkurencji: przywództwo kosztowe, różnicowanie, koncentracja lub obrona (Rowe, 1994, s. 258). Na rysunku 4.2 widać, że największy trójkąt oznacza postawę konserwatywną\*.



**Rysunek 4.2. Macierz SPACE**

Źródło: (Rochmad i Iskandar, 2021).

Postawy strategiczne według modelu SPACE:

- postawa agresywna – odpowiednia w atrakcyjnych warunkach konkurencyjnych z niewielkim zakłóceniem środowiska; polega na agresywnym wzroście (Silaban i Syah, 2018);

\* Zgodnie ze wzorem na pole trójkąta można wyliczyć pole poszczególnych trójkątów:

- postawa konserwatywna =  $\frac{1}{2} \cdot |4| \cdot |-4| = 8$ ,
- postawa agresywna =  $\frac{1}{2} \cdot |4| \cdot |2| = 4$ ,
- postawa defensywna =  $\frac{1}{2} \cdot |-4| \cdot |-2| = 4$ ,
- postawa konkurencyjna =  $\frac{1}{2} \cdot |-2| \cdot |2| = 2$ .

- postawa konkurencyjna – przemysł wciąż atrakcyjny, firma komfortowa ze swoją przewagą konkurencyjną nawet w niestabilnym środowisku; kluczowym czynnikiem jest tutaj siła finansowa (Silaban i Syah, 2018);
- postawa konserwatywna – stabilny rynek o niskim wzroście; koncentracja na budowaniu stabilności finansowej przy zachowaniu wysokiej konkurencyjności produktów (Silaban i Syah, 2018);
- postawa defensywna – rzemysł nieatrakcyjny, produkty firmy bez przewagi konkurencyjnej i słabej siły finansowej; należy przygotować się do wycofania z rynku, zatrzymać nieopłacalne produkty, agresywnie obniżyć koszty (Silaban i Syah, 2018).

Wybór strategii w każdym kwadrancie macierzy SPACE różni się i jest dostosowany do specyficznej sytuacji firmy w danym kwadrancie. Strategie te obejmują integrację, intensyfikację, dywersyfikację, *joint venture* lub obronę, w zależności od pozycji firmy w macierzy (David, 2017; Silaban i Syah, 2018).

## 4.6. Analiza otoczenia w ramach *hoshin kanri*

### Procedura *hoshin kanri*

*Hoshin kanri*, znane również jako wdrażanie polityki, to metodyka planowania strategicznego, która komunikuje strategiczną wizję organizacji na wszystkich jej poziomach. Jest to systematyczna metoda skupienia działań organizacji na kluczowych obszarach przełomowych. Proces ten obejmuje ustalanie strategicznych priorytetów rocznych, dostosowywanie tych priorytetów do lokalnych planów i programów, ich integrację z codziennym zarządzaniem oraz strukturyzację procesu przeglądu w celu zapewnienia postępu w realizacji strategicznej wizji (Wilson i in., 2023).

Metodyka ta została opracowana w Japonii na początku lat 60. XX wieku, a systematyzację *hoshin kanri* przeprowadziła firma Bridgestone Tire Company w 1962 roku. Metodyka ta zyskała szerokie uznanie w Japonii do roku 1975. Jej przyjęcie przez zachodnie firmy rozpoczęło się na początku lat 90. XX wieku, przy czym Florida Power and Light była pierwszą firmą spoza Japonii, która zastosowała tę metodę, otrzymując Nagrodę Deminga za rozwiązania w zakresie strategicznego zarządzania jakością w 1989 roku (Lee i Dale, 1998; Paraschivescu i Stoica, 2018).

*Hoshin kanri* jest procesem strategicznego planowania i zarządzania, który skupia się na wdrażaniu długoterminowej wizji organizacji poprzez zaangażowanie wszystkich poziomów zarządzania. Proces *hoshin kanri* obejmuje kilka

kluczowych etapów, które zapewniają skuteczne przekształcanie strategicznych celów w konkretne działania oraz ich realizację. Poniżej przedstawiono główne etapy *hoshin kanri*:

- **ustalenie wizji i kierunku strategicznego** – najpierw następuje określenie wizji i strategicznych priorytetów organizacji – kierownictwo wyższego szczebla określa długoterminowe cele i kierunek, w którym firma powinna podążać (Wilson i in., 2023);
- **rozwój strategicznych celów** – po ustaleniu wizji następuje rozwój konkretnych strategicznych celów, które mają pomóc w jej realizacji; cele te powinny być jasne, mierzalne i osiągalne (Wood i Munshi, 1991);
- **proces *catch-ball*** – jest to unikalny element *hoshin kanri* polegający na interaktywnej wymianie pomysłów i informacji między różnymi poziomami zarządzania; proces ten zapewnia konsensus i zaangażowanie w całej organizacji, pomaga w dopracowaniu celów i strategii oraz zapewnia, że są one zrozumiałe i akceptowalne na wszystkich poziomach organizacji (Paraschivescu, 2018);
- **rozwój planów działania** – tworzenie konkretnych planów działania służących realizacji ustalonych celów strategicznych – planowanie to odbywa się na różnych poziomach organizacji, od szczebla kierowniczego po zespoły operacyjne;
- **wdrażanie i realizacja** – po opracowaniu planów działania następuje ich wdrożenie; strategiczne cele są przekształcane w codzienne działania i projekty (Wood i Munshi, 1991);
- **przegląd i dostosowanie** – regularny przegląd postępów i efektów działań obejmujący ocenę, czy cele są osiągnięte, oraz wprowadzanie niezbędnych korekt i dostosowań; proces ten jest iteracyjny i często opiera się na cyklu PDCA (*plan-do-check-act*) w celu ciągłego doskonalenia (Wood i Munshi, 1991).

Metoda *hoshin kanri* bazuje na zasadzie potrzeb organizacyjnych (rysunek 4.3).

Potrzeby i proces planowania *hoshin kanri* przedstawiają strukturalne podejście do zarządzania strategicznego i ustalania celów w organizacji, a także monitorowania otoczenia pod kątem realizacji tych celów. Według metody *hoshin kanri* istnieje pięć poziomów potrzeb organizacyjnych:

- wizja – ustalenie jasnego, długoterminowego kierunku dla organizacji;
- dopasowanie – zapewnienie, że wszystkie elementy organizacji pracują w kierunku tych samych celów;
- autodiagnoza – regularna ocena wyników organizacji i identyfikacja obszarów do poprawy;

- zarządzanie procesami – efektywne zarządzanie procesami wewnątrz organizacji w celu wsparcia jej celów;
- skupienie na celach – koncentracja na konkretnych, mierzalnych celach w celu realizacji wizji organizacji.



**Rysunek 4.3. Piramida potrzeb organizacyjnych**

Źródło: (Cudney, 2009, s. 18–21).

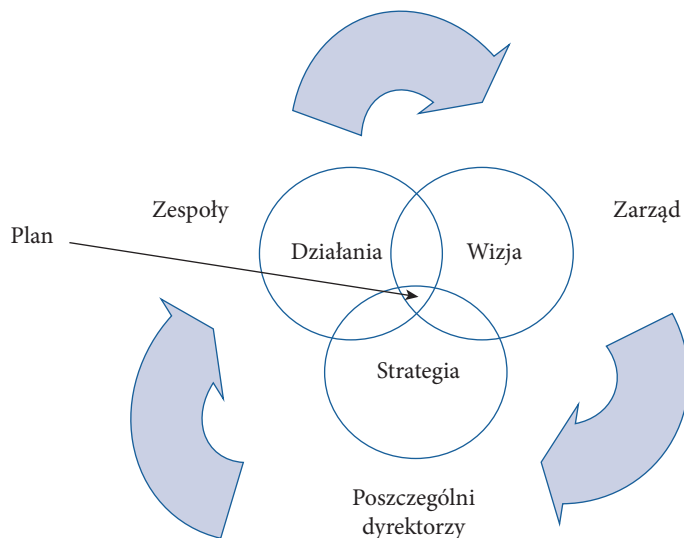
W odpowiedzi na te potrzeby zaproponowano sześć kroków planowania *hoshin*:

- opracowanie wizji na pięć lat (wizja) – tworzenie długoterminowego planu strategicznego opartego na wewnętrznych i zewnętrznych czynnikach;
- opracowanie planu na jeden rok (wizja) – ustalanie bezpośrednich, wykonalnych celów, które są krokami w kierunku wizji na pięć lat;
- wdrożenie planu na jeden rok (dopasowanie) – implementacja planu we wszystkich działach, wszyscy pracują w kierunku wspólnych celów;
- wdrażanie działalności na rzecz ciągłego doskonalenia (autodiagnoza) – podejmowanie działań zgodnych z planem na jeden rok, w których jest uwzględniona długoterminowa wizja;
- przeprowadzenie miesięcznych przeglądów (zarządzanie procesami) – regularne oceny w celu śledzenia postępów i dokonywania niezbędnych dostosowań;
- przeprowadzenie rocznej oceny (koncentracja na celach) – ocena postępów rocznych i dostosowywanie wizji na pięć lat oraz kolejnych planów na jeden rok w razie potrzeby.

Kroki i metody planowania *hoshin* są ze sobą powiązane, aby zapewnić spójne i strategiczne podejście do realizacji celów organizacyjnych. Obejmuje

to systematyczny proces planowania, implementacji, monitorowania i rewizji strategii na podstawie wyników i zmieniających się okoliczności.

Każdy z tych etapów wymaga zaangażowania, komunikacji i współpracy na wszystkich poziomach organizacji. *Hoshin kanri* nie jest tylko narzędziem planowania, jest też filozofią zarządzania, która wymaga ciągłej uwagi i zaangażowania w proces doskonalenia (rysunek 4.4).



**Rysunek 4.4. Schemat komunikacji w procesie *catch-ball***

Źródło: (Cudney, 2009, s. 35).

Jednym z kluczowych aspektów *Hoshin kanri* jest proces *catch-ball*, termin pochodzący od dziecięcej gry. W kontekście biznesowym oznacza on wymianę pomysłów i komentarzy dotyczących interaktywnych działań planistycznych. Proces ten jest wykorzystywany do budowania konsensusu w całej organizacji, zapewnia komunikację odgórną i oddolną w celu osiągnięcia rezultatów i rozwiązywania problemów (Paraschivescu, 2018).

### **Procedura procesu *catch-ball* Berlanga, Husby'ego i Andersona (2018)**

Przygotowanie do sesji *catch-ball*: przed rozpoczęciem sesji zarówno bezpośredni przełożony, jak i podwładny powinni dokonać odpowiednich przygotowań, aby ich czas był wykorzystany efektywnie. Obejmuje to przygotowanie wstępnych celów i pytań dotyczących procesu (tabela 4.4).

**Tabela 4.4. Elementy istotne w przygotowaniu się przełożonego i podwładnego**

Przełożony powinien	Podwładny powinien
<ul style="list-style-type: none"> <li>• odbyć sesję <i>catch-ball</i> ze swoim przełożonym, aby cele ustalone na wyższym szczeblu mogły być przekazane dalej w organizacji</li> <li>• przygotować wyjaśnienie kontekstu i znaczenia swoich celów</li> <li>• przewidzieć potencjalne pytania, obawy, obszary do negocjacji</li> <li>• wyjaśnić, jak proces <i>hoshin</i> lub <i>catch-ball</i> różni się od normalnego ustalania celów</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• przygotować wstępny projekt celów, które są zgodne z celami jego przełożonego</li> <li>• zrobić listę innych aktywności, które mogłyby zostać zredukowane, aby zwiększyć swoją zdolność do realizacji nowych celów</li> <li>• zanotować wszelkie pytania lub obawy dotyczące procesu <i>hoshin</i> lub <i>catch-ball</i></li> <li>• wymienić osobiste cele rozwojowe, które mogą być związane z celami organizacyjnymi</li> </ul>

Źródło: (Berlanga i in., 2018).

#### Przebieg sesji *catch-ball*:

- przełożony rozpoczyna sesję, omawiając swoje cele i ich kontekst w organizacji;
- wymiana *catch-ball*, w której przełożony i podwładny przekazują sobie fizyczną rzecz (np. piłkę) symbolizującą prawo do mówienia;
- podwładny prezentuje swoje myśli i cele, które są następnie omawiane i dostosowywane w celu znalezienia wspólnego gruntu i budowania zaangażowania;
- proces ten powtarza się aż do osiągnięcia porozumienia i wspólnego zrozumienia celów;
- proces *catch-ball* w efekcie może także posłużyć do identyfikacji czynników otoczenia, które mogą wpłynąć na strategię i jej realizację, nie jest to jednak standardowa metoda analizy otoczenia przedsiębiorstwa.

Pomimo swojego długiego istnienia i sprawdzonej skuteczności w japońskiej kulturze biznesowej *hoshin karni* nie jest tak szeroko rozpoznawane ani wdrażane w zachodnich praktykach zarządzania. Może to wynikać z braku dogłębnego zrozumienia jego zasad oraz jego zakorzenienia w japońskiej kulturze, co sprawia, że jest mniej widoczne dla osób spoza tego kręgu. Ponadto wiele zachodnich firm skupia się na szczupłej produkcji i praktykach zarządzania jakością, nie przyjmując w pełni kompleksowego systemu, jaki oferuje *hoshin karni* (Nicholas, 2016). W literaturze związanej z pomiarem dokonań rozwiązywania tego typu omawiane są jako dopasowanie w biznesie (Kaplan i Norton, 2018).



## 4.7. Metody portfelowe oceny pozycji strategicznej przedsiębiorstwa w otoczeniu

### Macierz BCG

Macierz Boston Consulting Group (BCG) jest uznawanym narzędziem metodycznym służącym do analizy portfeli korporacyjnych przy wykorzystaniu podejścia macierzowego. Została opracowana w 1968 roku przez Bruce'a Hendersona, założyciela amerykańskiej firmy Boston Consulting Group, oraz jego pracownika Alana Zakona. W tej metodzie firmy traktuje się jako portfolio produktów lub biznesów, z których każdy przyczynia się do wzrostu rentowności i wymaga strategicznego zarządzania. Istota metody polega na klasyfikacji jednostek asortymentowych firm według wartości wzrostu otrzymywanych przepływów pieniężnych i względnego udziału w rynku, a następnie zaleceniu strategii rozwoju dla każdej grupy jednostek.

Macierz BCG zyskała popularność po opublikowaniu prac *The product portfolio* (1970) i *Perspectives on experience* (1970). Przez ponad 50 lat Macierz BCG zdobyła światowy rozgłos i zyskała reputację „złotego standardu” analizy linii produktów firmy. Mimo to, jak przyznaje sama BCG, szczyt popularności tego narzędzia analizy portfela już minął.

Macierz Boston Consulting Group (BCG) jest metodologicznym narzędziem do analizy portfeli produktów firm dzielącym jednostki asortymentowe na kategorie według kryteriów wzrostu rynku i udziału rynkowego. W macierzy Boston Consulting Group (BCG) używa się dwóch kluczowych mierników do klasyfikowania jednostek biznesowych – wzrostu rynku i (względnego) udziału w rynku.

Wzrost rynku (oś pionowa) (TPP) można obliczyć, wyznaczając średni wskaźnik przychodów firmy. Wzrost rynku jest mierzony w procentach. Poniższa formuła służy do jego obliczenia:

$$TPP = \frac{VP_n}{VP_{n-1}} - 1,$$

gdzie:

$TPP$  – wzrost rynku,

$VP$  – wolumen sprzedaży w  $n$ -tym roku.

Względny udział w rynku (oś pozioma) (PPR) jest używany do porównania sprzedaży produktów firmy z największymi konkurentami oferującymi te same

produkty, ewentualnie można go odnieść do całkowitej sprzedaży na rynku, obliczając udział w rynku. Poniżej przedstawiono formułę do obliczenia PPR:

$$PPR = \frac{VP_n}{VPP_n},$$

gdzie:

$PPR$  – (względny) udział w rynku,

$VP$  – wolumen sprzedaży firmy,

$VPP$  – wolumen sprzedaży głównego konkurenta bądź całkowitej sprzedaży na rynku.

Macierz jest również znana jako „matryca udziału wzrostu” i została opisana na oficjalnej stronie Boston Consulting Group (2022). Konstrukcja macierzy BCG:

- „dojna krowa” (*cash cow*) – dotyczy jednostek charakteryzujących się znaczącym udziałem rynkowym i niskimi wskaźnikami wzrostu rynku, które są głównymi generatorami przepływów gotówkowych i obecnego dobrobytu firmy; zarządzanie nimi ma na celu maksymalizację osiągniętych zysków przy minimalnych inwestycjach;
- „gwiazda” (*star*) – oznacza przyszłych liderów sprzedaży charakteryzujących się wysokimi wskaźnikami wzrostu sprzedaży i dużym udziałem rynkowym, posiadających potencjał sprzedaży przy inwestycjach, na które przeznaczają się znaczące zasoby;
- „znak zapytania” (*question mark*) – oznacza jednostki z wysokim udziałem rynkowym, ale niskim wskaźnikiem wzrostu sprzedaży, wymagające więcej inwestycji, niż generują gotówki, powinny być rozwijane tylko wtedy, gdy są dostępne możliwości inwestycyjne.
- „zwierzę domowe”, „biedne psy” lub „kule u nogi” (*pet*) – oznacza jednostki z małym udziałem rynkowym i słabymi perspektywami wzrostu; zazwyczaj rekomenduje się ich likwidację lub sprzedaż.

Macierz dzieli się na cztery sektory reprezentujące różne typy biznesu. Oś pozioma pokazuje udział rynkowy poszczególnych produktów, a oś pionowa wskazuje na wskaźnik wzrostu sprzedaży tego produktu. Dla każdego produktu na polu macierzy konstruuje się okrąg, którego wielkość odpowiada wielkości przepływów gotówkowych z tego produktu. Górna część macierzy przedstawia jednostki biznesowe o wyższych niż średnie wskaźnikach wzrostu rynku, zaś dolna część te o niższych wskaźnikach (rysunek 4.5).

Wzrost rynku	wysoki	„gwiazda”	„znak zapytania”
	niski	„dojna krowa”	„biedny pies”
		wysoki	niski
		Względny udział w rynku	

#### Rysunek 4.5. Macierz BCG

Źródło: opracowanie własne.

Wielu naukowców zwraca uwagę na metodyczne braki analizy portfela produktów opartej na macierzy BCG. Jak zauważa Madsen (2017), macierz BCG była wielokrotnie krytykowana i jest nawet zdyskredytowana w kręgach akademickich. Pracownicy BCG (Herrington i in., 2014) próbowali na nowo spojrzeć na macierz, przyznając, że klasyczne podejście z 1970 roku straciło na znaczeniu ze względu na dwie okoliczności:

- szybko zmieniające się współczesne środowisko biznesowe, które wymaga szybkiego reagowania poprzez przyspieszenie redystrybucji zasobów między produktami;
- udział w rynku nie jest już bezpośrednim wskaźnikiem trwałych wyników finansowych.

Analiza macierzy Boston Consulting Group (BCG) ujawnia także kilka innych metodologicznych braków, które zostały zidentyfikowane w pracy (Kha-jezadeh i in., 2019):

- nadmierne uproszczenie i ograniczenie do dwóch wymiarów; macierz BCG koncentruje się wyłącznie na dwóch parametrach – wzroście rynku i względnym udziale w rynku – a pomija inne istotne czynniki wpływające na wydajność, takie jak wpływ cen, koszty produkcji, zdolność dostosowania do szybko zmieniających się okoliczności, wskaźniki makroekonomiczne, wysiłki konkurentów na rynku;
- ignorowanie innych wspierających czynników sukcesu – macierz koncentruje się na udziale rynkowym i wzroście, ignorując inne czynniki, takie jak jakość produktu, innowacyjność, lojalność klientów czy efektywność operacyjna, które mogą mieć znaczący wpływ na sukces biznesowy;
- niejasne kryteria przypisywania biznesu do konkretnej kategorii rynku – metodologia BCG nie dostarcza jednoznacznych kryteriów, jak klasyfiko-

- wać produkt jako mający „wysoki” czy „niski” udział w rynku; zasady te mogą być różnie interpretowane w zależności od specyfiki rynku i konkurencji;
- problemy z obliczeniem udziału w rynku – istnieją różne metody obliczania udziału rynkowego, z których każda ma swoje niedoskonałości; obliczenia często nie uwzględniają pełnego zakresu konkurentów lub mogą być oparte na niekompletnych danych.

Dodatkowo w praktyce często używa się retrospektywnych informacji. Wówczas macierz BCG opiera się na danych historycznych i nie zapewnia prognozowania ani oceny potencjalnych zmian w rynku czy strategicznym potencjale firmy. Nie odpowiada również na pytania dotyczące długości poszczególnych etapów cyklu życia produktu. W literaturze proponuje się (Khajezadeh i in., 2019; Gierszewska i Romanowska, 2009, s. 155) opracowanie przebiegu cyklu życia każdego z produktów oraz zastąpienie danych retrospektywnych przewidywanym wzrostem rynku i przewidywanym względnym udziałem w rynku. Wówczas możliwe jest także wyeliminowanie kolejnego zarzutu w stosunku do braku prognozowania przyszłych trendów. Metoda w klasycznej formie nie oferuje narzędzi do prognozowania przyszłych trendów rynkowych ani do oceny długoterminowych perspektyw produktów znajdujących się w różnych kategoriach macierzy (Khajezadeh i in., 2019).

Podsumowując, chociaż macierz BCG była pionierskim narzędziem w analizie portfolio produktów, posiada ograniczenia, które mogą wpływać na jej skuteczność i trafność w obecnie szybko zmieniającym się świecie biznesu.

## Macierz ADL

Model Arthur D. Little (ADL) jest narzędziem strategicznym, które pomaga menedżerom w nawigacji po złożonościach rynkowych możliwości i zagrożeń, z jednoczesnym wykorzystaniem mocnych stron ich firmy. Matryca ta podkreśla potrzebę opracowania strategii dostosowanej do każdego produktu w portfolio firmy, biorąc pod uwagę jego pozycję w cyklu życia rynku oraz konkurencyjną sytuację. Regularne stosowanie tego podejścia analitycznego zapewnia, że decyzje strategiczne są zgodne z celem efektywnego wykorzystania zasobów i maksymalizacji celów korporacyjnych (Gierszewska i Romanowska, 2009, s. 180).

Matryca ADL wyróżnia się poprzez integrację dwóch kluczowych wymiarów: etapu cyklu życia branży oraz pozycji konkurencyjnej produktu na rynku. Etap cyklu życia (wprowadzenie, wzrost, dojrzałość, spadek) odzwierciedla

dynamikę rynku w różnych czasach, wymagając różnych podejść strategicznych dla każdego produktu. Ta podwójna ocena dostarcza dogłębnego zrozumienia potencjału i wyzwań każdego produktu na rynku (Tudor i Valeriu, 2011).

Proces wykorzystania macierzy ADL obejmuje kilka kluczowych etapów (Patel i Younger, 1978), są to:

- wybór strategicznej jednostki biznesu (*strategic business units* – SBU) lub produktu – identyfikacja różnych obszarów działalności firmy, które mogą być traktowane jako oddzielne jednostki biznesowe; ważne jest, aby SBU były jasno zdefiniowane, co umożliwi skuteczniejsze zarządzanie i podejmowanie decyzji strategicznych;
- identyfikacja faz dojrzałości sektora dla każdej jednostki – określenie, w jakiej fazie cyklu życia sektora znajduje się każda jednostka; cykl życia sektora dzieli się na etapy: wprowadzenia, wzrostu, dojrzałości i spadku, a faza, w której znajduje się dana jednostka, wpływa na jej strategię rynkowe i możliwości rozwoju;
- ocena pozycji konkurencyjnej jednostki – ocena, jak konkurencyjna jest każda SBU w swoim segmencie rynku; ta ocena jest przeprowadzana na podstawie różnych wskaźników, takich jak udział w rynku, siła marki, efektywność operacyjna, innowacyjność produktów i zdolność do generowania zysków;
- zaznaczanie rozmiarów i pozycji jednostki na Macierzy ADL – pozycje poszczególnych SBU są umieszczane na macierzy ADL, co pozwala na wizualizację ich pozycji konkurencyjnej oraz fazy cyklu życia sektora, w którym działają; rozmiar każdej SBU na macierzy może być reprezentowany przez wielkość koła odzwierciedlającą jej znaczenie ekonomiczne lub udział w rynku.

W zależności od umiejscowienia jednostki bądź produktu następuje wybór konkretnej strategii działania (tabela 4.5).

Macierz ADL wyróżnia się kompleksową analizą strategiczną, co ułatwia głębsze zrozumienie pozycji firmy na rynku na różnych etapach cyklu życia sektora. Jest pomocna w projektowaniu przyszłego portfela produktów i wspiera efektywne planowanie strategiczne i zarządzanie zasobami. Dodatkowo, jako narzędzie analityczne, zwiększa kreatywność w podejmowaniu decyzji biznesowych i pomaga w redukcji niepewności związanej z wyborami strategicznymi. Wykorzystanie macierzy ADL umożliwia menedżerom lepsze zrozumienie strategicznej pozycji każdej jednostki lub produktu w portfolio firmy, a także pozwala na identyfikację obszarów, które wymagają inwestycji, restrukturyzacji lub ewentualnej likwidacji. To narzędzie pomaga również w planowaniu długoterminowych strategii rozwoju i alokacji zasobów (Zic i in., 2009).

Tabela 4.5. Macierz ADL ze strategiami dla każdej kombinacji

Pozycja konkurencyjna	Dojrzałość branży			
	wprowadzenie	wzrost	dojrzała	schyłkowa
Dominująca	<ul style="list-style-type: none"> <li>– agresywne dążenie do udziału w rynku</li> <li>– inwestuj szybciej, niż nakazuje udział w rynku</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– utrzymaj pozycję i udział w rynku</li> <li>– inwestuj, aby utrzymać wzrost</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– utrzymuj pozycję, zwiększaj udział w rynku</li> <li>– w razie potrzeby inwestuj ponownie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– utrzymaj pozycję</li> <li>– zainwestuj ponownie, jeśli to konieczne</li> </ul>
Mocna	<ul style="list-style-type: none"> <li>– agresywne dążenie do udziału w rynku</li> <li>– popraw przewagę konkurencyjną</li> <li>– inwestuj szybciej, niż nakazuje udział w rynku</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– agresywne dążenie do udziału w rynku</li> <li>– popraw przewagę konkurencyjną</li> <li>– inwestuj</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– utrzymaj pozycję, zwiększaj udział w rynku wraz z rozwojem branży</li> <li>– zainwestuj ponownie, jeśli to konieczne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– utrzymaj pozycję</li> <li>– obniż wydatki, aby zmaksymalizować zysk</li> <li>– minimalna reinwestycja</li> </ul>
Korzystna	<ul style="list-style-type: none"> <li>– umiarkowane lub agresywne dążenie do udziału w rynku</li> <li>– popraw przewagę konkurencyjną</li> <li>– inwestuj selektywnie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– poprawa przewagi konkurencyjnej i udziału w rynku</li> <li>– inwestuj selektywnie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– stwórz niszę</li> <li>– minimalna lub selektywna reinwestycja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– obniż wydatki, aby zmaksymalizować zysk lub wycofaj się</li> <li>– wyjdź z bieżących inwestycji</li> </ul>
Możliwa do utrzymania	<ul style="list-style-type: none"> <li>– szukaj sposobów na poprawę pozycji branży</li> <li>– inwestuj bardzo selektywnie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– stwórz niszę i ją utrzymuj</li> <li>– inwestuj selektywnie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– stwórz niszę lub zaplanuj wycofanie się</li> <li>– selektywna reinwestycja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– stopniowo wycofaj się lub porzucanie rynku</li> <li>– zbywaj</li> </ul>
Słaba	<ul style="list-style-type: none"> <li>– jeśli korzyści nie przewyższają kosztów, wycofaj się z rynku</li> <li>– inwestuj lub zbywaj</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– popraw pozycję lub wypad z rynku</li> <li>– inwestuj lub zbywaj</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– popraw pozycję lub zaplanuj wycofanie</li> <li>– selektywnie inwestuj lub zbywaj</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– porzucić rynek</li> <li>– zbywaj</li> </ul>

Źródło: (Zic i in., 2009).

Główną wadą macierzy ADL jest jej niekompletność, ponieważ opiera się przede wszystkim na koncepcji cyklu życia sektora, co może oznaczać nieuwzględnienie wszystkich istotnych czynników wpływających na decyzje strategiczne. W niektórych warunkach rynkowych, zwłaszcza w dynamicznych i szybko zmieniających się środowiskach, macierz ta może się okazać niewystarczająco skuteczna i może wymagać bardziej zróżnicowanego podejścia do analizy strategicznej (Zic i in., 2009).

## Macierz McKinseya

Model GE/McKinsey, opracowany na początku lat 70. XX wieku, reprezentuje ewolucję w analizie portfela biznesowego i ma na celu rozwiązanie niektórych ograniczeń macierzy BCG. Podejście to opiera się na empirycznych badaniach, w tym na badaniu wpływu strategii rynkowej na zysk (PIMS), które zidentyfikowało 37 kluczowych czynników sukcesu odpowiadających za znaczące różnice w zwrocie z inwestycji (ROI) wśród 450 badanych firm (PIMS, Profit Impact of Market Strategy) (Welge i Al-Laham, 1999, s. 344).

W przeciwieństwie do modelu BCG, który jest oparty głównie na dwóch kryteriach – wzroście rynku i względnym udziale w rynku – macierz GE/McKinsey uwzględnia szerszy zakres czynników. Są one podzielone na dwie główne kategorie: czynniki wewnętrzne, wpływające na względną siłę konkurencyjną strategicznej jednostki biznesowej (SJB), oraz czynniki zewnętrzne, które określają atrakcyjność branży (Pepels, 2013, s. 547; Macharzina, 1999, s. 276–277).

Konstrukcja macierzy McKinseya opiera się na założeniu, że firma powinna działać w najbardziej atrakcyjnych sektorach, eliminując produkty z sektorów mniej atrakcyjnych. Przedsiębiorstwo powinno się skupić na inwestowaniu w produkty o mocnej pozycji konkurencyjnej, wycofując się z tych o słabej pozycji. Macierz McKinseya jest zbudowana na podstawie dwóch zmiennych: atrakcyjności przemysłu, mierzonej w długim okresie, oraz pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Ocena atrakcyjności przemysłu wymaga identyfikacji kluczowych czynników, takich jak wielkość rynku, intensywność konkurencji, wymagania technologiczne, a także oceny pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa na podstawie listy kluczowych czynników sukcesu.

Atrakcyjność branży to jedna z osi macierzy McKinseya, która mierzy, jak atrakcyjny jest dany przemysł lub sektor dla przedsiębiorstwa w długim okresie. Atrakcyjność przemysłu jest oceniana na podstawie różnorodnych czynników (Kieltyka i in., 2022, s. 175–180), takich jak:



- wielkość rynku – określa potencjalny zakres rynku, na którym działa przedsiębiorstwo;
- wzrost rynku – wskazuje na potencjalne możliwości rozwoju w danym sektorze;
- zyskowność przemysłu – ocenia, jak zyskowny jest sektor, w którym firma prowadzi działalność;
- atrakcyjność inwestycyjna – obejmuje analizę potencjalnych zwrotów z inwestycji w danej branży;
- stabilność technologiczna – odzwierciedla poziom stabilności i szybkości zmian technologicznych w sektorze;
- intensywność konkurencji – mierzy poziom konkurencji w sektorze;
- bariery wejścia i wyjścia – ocenia, jak łatwo lub trudno jest wejść lub wyjść z rynku.

Pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa to druga oś macierzy. Jest to ocena, w jakim stopniu firma jest konkurencyjna w swojej branży. Ta pozycja konkurencyjna jest mierzona na podstawie szeregu kluczowych czynników sukcesu, takich jak:

- relatywny udział w rynku – określa, jaki udział w rynku posiada firma w porównaniu do konkurentów;
- posiadanie konkurencyjnej technologii – ocenia, czy firma posiada zaawansowane technologie, które dają jej przewagę konkurencyjną;
- zdolności do konkurowania cenami i jakością produktu – analizuje, jak firma radzi sobie z konkurencją pod względem cen i jakości swoich produktów;
- marka i lojalność klientów – ocenia, jak silna jest marka firmy i jak lojalni są jej klienci;
- struktura kosztów – analizuje, jak efektywna i konkurencyjna jest struktura kosztów firmy.

Macierz wykorzystuje model punktacji, w którym zarówno czynniki wewnętrzne, jak i zewnętrzne są wazone na podstawie ich wpływu na sukces firmy. Każda SJB jest następnie oceniana według tych czynników, a łączne wyniki punktacji są używane do pozycjonowania ich w macierzy. Pozycjonowania SJB dokonuje się za pomocą okręgu („bąbelka”). Jego rozmiar w macierzy odpowiada wielkości rynku. Macierz jest strukturyzowana na dziewięć pól uzyskanych przez podzielenie pełnego zakresu punktacji na trzy segmenty dla każdej osi (rysunek 4.6).

Atrakcyjność rynku	wysoki	<ul style="list-style-type: none"> <li>• specjalizować się</li> <li>• koncentrować się na niszach</li> <li>• sprawdzić potencjalne akwizycje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ocenić szansę na przywództwo na rynku</li> <li>• zidentyfikować słabe strony</li> <li>• zintensyfikować siłę</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• wymusić wzrost</li> <li>• dążyć do pozycji lidera na rynku</li> <li>• maksymalizować inwestycję</li> </ul>
	średni	<ul style="list-style-type: none"> <li>• specjalizować się</li> <li>• koncentrować się na niszach</li> <li>• sprawdzić potencjał dezinvestycji</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zidentyfikować segmenty wzrostu</li> <li>• specjalizować</li> <li>• inwestować selektywnie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zidentyfikować segmenty wzrostu</li> <li>• inwestować w nie</li> <li>• utrzymać pozycję rynkową</li> </ul>
	niski	<ul style="list-style-type: none"> <li>• dostosować się do konkurencyjnego krajobrazu</li> <li>• naprawić wyjście z rynku i zbyć</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• usprawnić portfolio produktów</li> <li>• minimalizować inwestycje</li> <li>• przygotować się na ogołocenie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• generować dodatnie przepływy pieniężne</li> <li>• inwestować, aby utrzymać pozycję rynkową</li> </ul>
		niski	średni	wysoki
		Względna siła konkurencyjna		

	strategia wzrostu
	strategia podtrzymywania
	strategia schodzenia z rynku

#### Rysunek 4.6. Rekomendacje strategiczne w macierzy GE/McKinsey

Źródło: (Paletta, 2019).

Znaczenie tych dwóch zmiennych w macierzy McKinseya polega na tym, że pozwalają przedsiębiorstwu na zidentyfikowanie, które sektory są najbardziej atrakcyjne i w których firma posiada silną pozycję konkurencyjną, co jest kluczowe dla skutecznego planowania strategicznego i alokacji zasobów.

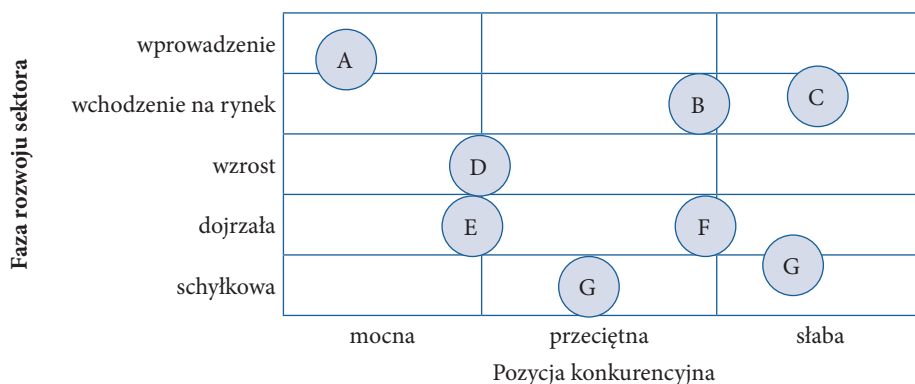
#### Macierz Hofera

Macierz Hofera jest narzędziem analizy strategicznej opartym na koncepcji cyklu życia przemysłu i pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Kluczowe elementy tej macierzy to:

- wyodrębnienie strategicznych jednostek organizacyjnych (SJB) – macierz koncentruje się na grupach produktów wewnątrz przedsiębiorstwa, które

- są traktowane jako oddzielne jednostki biznesowe; każda z tych jednostek posiada swoich konkurentów, rynki oraz strategię konkurencyjne;
- określenie pozycji strategicznej każdej jednostki – analiza pozycji konkurencyjnej każdej SBU jest kluczowym etapem w procesie oceny; obejmuje to ocenę mocnych i słabych stron jednostki w stosunku do konkurencji oraz jej pozycji na rynku;
  - ustalenie miejsca każdej jednostki na krzywej cyklu życia sektora – macierz uwzględnia różne fazy cyklu życia przemysłu, takie jak wprowadzenie, wzrost, dojrzałość i schyłek; pozycja każdej SBU na tej krzywej wpływa na jej strategię.

Macierz Hofera dzieli się na 15 pól reprezentujących różne kombinacje pozycji konkurencyjnych i etapów cyklu życia przemysłu. Na przykład produkty na wczesnym etapie cyklu życia przemysłu i o silnej pozycji konkurencyjnej są uznawane za produkty o dużej szansie na ekspansję, natomiast produkty w sektorze dojrzałym ze słabą pozycją konkurencyjną mogą być uznane za „definitywnie przegrane” i być kandydatami do wycofania z rynku (rysunek 4.7).



**Rysunek 4.7. Macierz Hofera**

Źródło: (Wheelen i Hunger, 2006).

Charakterystyka poszczególnych grup produktów w macierzy Hofera służy jako wskazówka w budowaniu strategii produktowo-rynkowych (Wheelen i Hunger, 2006, s. 304):

- produkty A (produkty–dylematy) – mają mocną pozycję w rozwijającym się przemyśle, co daje im szansę na ekspansję przy zastosowaniu odpowiednich strategii;

- produkty B (rozwojowe zwycięzcy) – podobnie jak produkty A posiadają mocną pozycję w przemyśle w fazie wzrostu i mają szanse na ekspansję;
- produkty C (potencjalni przegrani) – słaba pozycja konkurencyjna w przemyśle w fazie wzrostu, wymagają selektywnego podejścia i mogą potrzebować dodatkowych analiz;
- produkty D – mimo niesprzyjającego otoczenia mają mocną pozycję konkurencyjną, co daje im szansę na przetrwanie i wejście w fazę dojrzałości;
- produkty E i F („zyskowni producenci”) – odgrywają rolę „dojnych krów”, generując zysk i finansując inne produkty;
- produkty G i H (definitywni przegrani) – mają słabą pozycję konkurencyjną i są w fazie schodzenia z rynku; zalecana jest strategia wycofania.

Macierz Hofera, znana również jako macierz cyklu życia przemysłu, jest narzędziem do analizy strategicznej, które pomaga w identyfikacji i zarządzaniu różnymi działalnościami biznesowymi przedsiębiorstwa w kontekście ich pozycji w cyklu życia branży. Ta metoda bazuje na koncepcji, że sukces biznesu zależy od etapu cyklu życia przemysłu, w którym się znajduje, oraz od pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Macierz Hofera, podobnie jak macierze McKinseya i ADL, pozwala na zbilansowanie portfela produktów przedsiębiorstwa, uwzględniając różne fazy cyklu życia produktu i potencjalne strategie rynkowe. Zapewnia kompleksowy obraz sytuacji rynkowej przedsiębiorstwa i umożliwia efektywne planowanie strategiczne.

Jedną z głównych zalet macierzy Hofera jest jej zdolność do zapewnienia szczegółowego obrazu rozmieszczenia biznesu na różnych etapach cyklu życia przemysłu. Umożliwia to firmie przewidywanie przyszłych trendów i odpowiednie dostosowywanie swojej strategii. Macierz ta pomaga również skupić uwagę zarządu na potencjalnych strategiach specyficznych dla poszczególnych jednostek biznesowych (Tudor i in., 2008, s. 915).

Jednak macierz Hofera posiada również wady. Nie obejmuje ona wszystkich istotnych czynników wpływających na atrakcyjność rynku, takich jak zmiany w technologii czy preferencjach konsumentów. Ograniczenie analizy portfela do jednej metody może prowadzić do pominięcia ważnych czynników strategicznych. W związku z tym eksperci zalecają uwzględnianie różnych metod analizy portfela biznesowego, co pozwala na uzyskanie bardziej kompleksowego obrazu rynku i lepsze rozumienie strategicznej pozycji każdej jednostki biznesowej (Tudor i in., 2008, s. 915).

Podsumowując, macierz Hofera jest użytecznym narzędziem w procesie planowania strategicznego, ale powinna być stosowana w połączeniu z innymi metodami analizy w celu uzyskania bardziej wszechstronnego widoku na działalność przedsiębiorstwa.

## Bibliografia

- Adem, A., Çolak, A. i Dağdeviren, M. (2018). An integrated model using SWOT analysis and Hesitant fuzzy linguistic term set for evaluation occupational safety risks in life cycle of wind turbine. *Safety Science*, 106, 184–190.
- Agarwal, R., Grassl, W. i Pahl, J. (2012). Meta-SWOT: introducing a new strategic planning tool. *Journal of Business Strategy*, 33(2), 12–21.
- Balamuralikrishna, R. i Dugger, J. C. (1995). SWOT analysis – A management tool for initiating new programs in vocational school. *Journal of Vocational and Technical Education*, 12(1), 36–41.
- Benzaghta, M. A., Elwalda, A., Mousa, M. M., Erkan, I. i Rahman, M. (2021). SWOT analysis applications: An integrative literature review. *Journal of Global Business Insights*, 6(1), 55–73.
- Berlanga, G. A., Husby, B. C. i Anderson, H. K. (2018). *Hoshin Kanri for healthcare: Toyota-style long-term thinking and strategy deployment to unlock your organization's true potential*. Routledge. Taylor & Francis Group.
- Capps III, C. J. i Glissmeyer, M. D. (2012). Extending the competitive profile matrix using internal factor evaluation and external factor evaluation matrix concept. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 28(5), 1059–1062.
- Chang, O. H. i Chow, C. W. (1999). The balanced scorecard: A potential tool for supporting change and continuous improvement in accounting education. *Issues in Accounting Education*, 14(3), 395–412.
- Chermack, T. J. i Kasshanna, B. K. (2007). The use and misuse of SWOT analysis and implications for HRD professional. *Human Resource Development International*, 10(4), 383–399.
- Cudney, E. A. (2009). *Using Hoshin Kanri to improve the value stream*. CRC Press.
- David, F. R. (2017). *Strategic management: concepts and cases: A competitive advantage approach*. Pearson.
- De Boer, L., Labro, E. i Morlacchi, P. (2001). A review of methods supporting supplier selection. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 7(2), 75–89.
- Dyson, R. G. (2004). Strategic development and SWOT analysis at the University of Warwick. *European Journal of Operational Research*, 152(3), 631–640.
- Feglar, T., Levy, J. K., Feglar, T. i Feglar, T. (2006). Advances in decision analysis and systems engineering for managing large-scale enterprises in a volatile world: Integrating benefits, opportunities, costs and risks (BOCR) with the business motivation model (BMM). *Journal of Systems Science and Systems Engineering*, 15, 141–153.
- Frost, F. A. (2003). The use of strategic tools by small and medium-sized enterprises: an Australasian study. *Strategic Change*, 12(1), 49.
- Gierszewska, G. i Romanowska, M. (2009). *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Gurbuz, T. (2013, marzec). A modified strategic position and action evaluation (SPACE) matrix method. *Proceedings of the International MultiConference of Engineers and Computer Scientists*, 2, 13–15.
- Herrington, J., Reeves, T. C. i Oliver, R. (2014). *Authentic learning environments*. Springer.
- Ho, W., Xu, X. i Dey, P. K. (2010). Multi-criteria decision making approaches for supplier evaluation and selection: A literature review. *European Journal of Operational Research*, 202(1), 16–24.

- Hoskisson, R. E., Wan, W. P., Yiu, D. i Hitt, M. A. (1999). Theory and research in strategic management: Swings of a pendulum. *Journal of Management*, 25(3), 417–456.
- Kajanus, M., Leskinen, P., Kurttila, M. i Kangas, J. (2012). Making use of MCDS methods in SWOT analysis – Lessons learnt in strategic natural resources management. *Forest Policy and Economics*, 20, 1–9.
- Kaplan, R. i Norton, D. P. (2018). *Dopasowanie w biznesie*. Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Khajezadeh, M., Niasar, M. F., Asli, A., Davari, D. D., Godarzi, M. i Asgari, Y. (2019). Application of neural network in portfolio product companies: Integration of Boston Consulting Group Matrix and Ansoff Matrix. *International Journal of Economics and Management Engineering*, 13(6), 821–825.
- Kieltyka, L., Hiep, P. M., Dao, M. T. H. i Minh, D. T. (2022). Comparative analysis of business strategy of Hung Thinh and Novaland real estate developers using McKinsey matrix. *International Journal of Multidisciplinary Research and Growth Evaluation*, 3(1), 175–180.
- Lee, R. G. i Dale, B. G. (1998). Business process management: a review and evaluation. *Business Process Management Journal*, 4(3), 214–225.
- Macharzina, K. (1999). Limits of globalization. *Management International Review*, 39(2), 99.
- Madsen, D. O. (2017). Not dead yet: the rise, fall and persistence of the BCG Matrix. *Problems and Perspectives in Management*, 15(1), 19–34.
- Martyniak, Z. (1990). Metoda refleksji strategicznej. *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, 4–6.
- Martyniak, Z. (1996). *Organizacja i zarządzanie. 60 problemów teorii i praktyk*. Antykwa.
- Martyniak, Z. (1997). *Organizacja i zarządzanie. 15 efektywnych metod*. Antykwa.
- Muzahidul, M., Akter, L., Pervez, A. K., Nabi, M. N., Uddin, M. M. i Arifin, Z. (2020). Application of combined SWOT and AHP for strategy development: evidence from pottery industry of Bangladesh. *Asian Journal of Agriculture and Rural Development*, 10(1), 81–94.
- Nicholas, J. (2016). Hoshin Kanri and critical success factors in quality management and lean production. *Total Quality Management & Business Excellence*, 27(3–4), 250–264.
- Paletta, M. (2019). *Overview of product portfolio management*. Cuvillier Verlag.
- Paraschivescu, A. O. (2018). Hoshin Kanri and total quality management. *Economy Transdisciplinarity Cognition*, 21(1), 91–98.
- Paraschivescu, A. O. i Stoica, D. G. (2018). Catchball and total quality management. *Economy Transdisciplinarity Cognition*, 21(2), 12–17.
- Patel, P. i Younger, M. (1978). A frame of reference for strategy development. *Long Range Planning*, 11(2), 6–12.
- Pepels, W. (2013). *Werbung und Absatzförderung: Kommunikation, Werbeziel, Werbeobjekt, Werbebudget, Absatzquelle, Zielpersonengruppe, Kampagne, Marktsegmentierung, Werbemedien, Werbeeffizienz*. Springer-Verlag.
- Rawski, M. (2019). Potencjał przedsiębiorstwa a możliwość realizacji zasady społecznej odpowiedzialności – ocena metodą refleksji strategicznej. *Marketing i Rynek*, 12, 18–23.
- Rawski, M. (2002a). Technika konfrontowania silnych i słabych stron z szansami i zagrożeniami w analizie SWOT. *Przegląd Organizacji*, 3.
- Rawski, M. (2002b). Efekty synergii w metodzie refleksji. *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, 7.
- Rochmad, I. i Iskandar, I. (2021). Analysis of business strategy of PT. XXX using the Space Matrix Model. *Journal of Mechanical, Civil and Industrial Engineering*, 2(2), 07–16.
- Rowe, W. D. (1994). Understanding uncertainty. *Risk Analysis*, 14(5), 743–750.

- Silaban, N. i Syah, T. Y. R. (2018). The influence of compensation and organizational commitment on employees' turnover intention. *IOSR Journal of Business and Management*, 20(3), 1–6.
- Stabryła, A. (2000). *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J. i Strickland, A. (2021). *Crafting & executing strategy: The Quest for competitive advantage: concepts and cases* (wyd. 23). McGraw-Hill.
- Tudor, I. F., Claudiu, C. i Francisca, C. A. (2008). Business portfolio analysis – hofer method. *Analele Universității din Oradea*, 915.
- Tudor, I. F. i Valeriu, C. C. (2011). Product portfolio analysis – Arthur D. Little matrix. *Annals of Faculty of Economics, University of Oradea, Faculty of Economics*, 1(1), 754–760.
- Viedma, J. M. (2004). Social capital benchmarking system: Profiting from social capital when building network organization. *Journal of Intellectual Capital*, 5(3), 426–442.
- Welge, M. i Al-Laham, A. (1999). *Strategisches management*. Gabler.
- Wehrich, H. (1982). The TOWS matrix — A tool for situational analysis. *Long Range Planning*, 15(2), 54–66.
- Wheelen, T. L. i Hunger, J. D. (2006). *Strategic management and business policy: concepts and cases* (wyd. 10). Pearson/Prentice Hall, Upper Saddle River.
- Wilson, R., Cudney, E. A. i Marley, R. J. (2023). Current status of Hoshin Kanri. *The TQM Journal*.
- Wood, G. R. i Munshi, K. F. (1991). Hoshin Kanri: a systematic approach to breakthrough improvement. *Total Quality Management*, 2(3), 213–226.
- Wu, Y. (2020, February). The marketing strategies of IKEA in China using tools of PESTEL, five forces model and SWOT analysis. *International Academic Conference on Frontiers in Social Sciences and Management Innovation (IAFSM 2019)* (s. 348–355). Atlantis Press.
- Zic, S., Mikac, T. i Dobovick, S. (2009). Application of ADL matrix in developed industrial company. *Annals of DAAAM & Proceedings*, 677–678.



## Zakończenie

Otoczenie przedsiębiorstw jest różnie definiowane w literaturze przedmiotu. W opracowaniu niniejszym przyjęto, że otoczenie to zbiór procesów, czynników i ogółu warunków oraz wzajemnych zależności stale zmieniających się, które wywierają wpływ na funkcjonowanie organizacji. Te różnorodne elementy podmiot musi uwzględnić w swojej działalności, przy czym na część z nich ma wpływ i może budować z nimi racjonalne relacje, część zaś jest niezależna od jego funkcjonowania na rynku. Otoczenie współczesnych przedsiębiorstw charakteryzuje się wysoka dynamiką. W tych warunkach podmioty gospodarcze powinny mieć zdolność szybkiego dostosowania się do otoczenia, które staje się coraz bardziej burzliwe (turbulentne) w wyniku m.in. globalizacji, nasilenia konkurencji i postępu naukowo-technicznego. Przedsiębiorstwa powinny dostosowywać się do zmian na rynku poprzez wdrażanie innowacji oraz posiadanie rezerw, które pozwolą przetrwać nieprzewidywalne procesy mające wpływ na ich funkcjonowanie.

Najogólniej otoczenie dzieli się na bliższe i dalsze. Otoczenie bliższe dotyczy wszystkich podmiotów gospodarczych, z którymi przedsiębiorstwo ma powiązania kooperacyjne lub konkurencyjne. Między elementami tego otoczenia a przedsiębiorstwem zachodzi swoiste sprzężenie zwrotne. Podmioty otoczenia konkurencyjnego wpływają wprawdzie na przedsiębiorstwo, ale i ono ma możliwość aktywnego reagowania na bodźce z zewnątrz. Makrootoczenie jest zestawem wymiarów i sił, które tworzą ogólny kontekst dla działań przedsiębiorstwa. Procesy zachodzące w makrootoczeniu nie mają bezpośredniego wpływu na realizację zadań podmiotów gospodarczych, lecz tworzą warunki działania ważne dla osiągnięcia sukcesu na rynku. Do podstawowych segmentów makrootoczenia należą otoczenie ekonomiczne, technologiczne, infrastrukturalne, społeczne, demograficzne, polityczne i prawne, ekologiczne i międzynarodowe.

Czynniki pochodzące z otoczenia w coraz większym stopniu decydują o sposobie funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw. Znajomość czynników otoczenia jest podstawą wszelkich procesów decyzyjnych w firmie, gdyż pomaga we właściwej alokacji zasobów przedsiębiorstwa. Jest też podstawą wypracowania przez nie określonej pozycji na rynku. Przedsiębiorstwa w warunkach zmienia-

jącego się dynamicznie otoczenia powinny szybko reagować i dostosowywać się do nowej sytuacji.

Narzuca to konieczność badania otoczenia. Różnorodne interakcje, w jakie wchodzi przedsiębiorstwo ze swoim otoczeniem, stwarzają dla niego zarówno szanse, jak i zagrożenia. Pomimo braku możliwości dokładnego przewidzenia przyszłości przedsiębiorstwa, kluczowe jest analizowanie otoczenia i jego oddziaływania w celu umiejętnego i płynnego przystosowywania się do nieuniknionych zmian. Do badania otoczenia i analizowania jego poszczególnych składowych wykorzystuje się metody badania makrootoczenia, mikrootoczenia oraz metody zintegrowane, w których uwzględnia się zarówno elementy makrootoczenia, czyli otoczenia dalszego, jak i otoczenia bliższego, konkurencyjnego.

Wśród metod badania makrootoczenia wyróżnia się metody analizy otoczenia dalszego (analiza PEST oraz jej odmiany akcentujące różną liczbę czynników: STEP, SLEPT, STEEPLE, PESTER, PRESTCOM, PESTLIED, metoda foresight, metody scenariuszowe oraz wielorakich możliwości, analiza luki strategicznej, analiza ekstrapolacji trendów, analiza partnerów, diament Portera. Wykorzystując te metody, firmy powinny być zdolne do szybkiego reagowania na zmiany zewnętrzne oraz modyfikowania swoich strategii i działań w celu efektywnego wykorzystania swoich zasobów i kompetencji.

Organizacje powinny szeroko wykorzystywać metody analizy otoczenia bliższego. Brak jego znajomości może bowiem prowadzić do utraty konkurencyjności w stosunku do firm, które adaptują się i reagują na zmiany otoczenia bliższego w sposób bardziej elastyczny. Do badania otoczenia bliższego mogą być wykorzystane takie metody jak mapa grup strategicznych, analiza pięciu sił Portera, profil ekonomiczny sektora, punktowa ocena atrakcyjności sektora, koncepcja gron, krzywa doświadczeń, analiza potencjału globalizacyjnego sektora, koncepcja cyklu życia sektora. Ich dobór jest uwarunkowany szeregiem czynników w tym szczególnie specyfiką branży. Metody te pozwalają na szybką i efektywną reakcję na działania różnych grup interesariuszy zewnętrznych. Relacje między interesariuszami zewnętrznymi a organizacją wpływają bowiem na równowagę zewnętrzną, która może mieć aspekt materialny i społeczny. Oznacza to, że uzyskanie korzyści ekonomicznych, czyli poprawa prowadzenia transakcji, jest możliwa tylko wtedy, gdy działalność organizacji jest akceptowana przez zewnętrznych interesariuszy.

Przydatne w praktyce mogą się okazać kompleksowe metody analizy otoczenia organizacji. Obejmują one szerokie spektrum technik i narzędzi, które pozwalają na dogłębne zrozumienie zarówno wewnętrznych procesów firmy, zewnętrznych czynników wpływających na jej działalność oraz poszczególnych segmentów makrootoczenia. Charakterystyczną cechą tych metod jest holistyczne podejście, które zakłada, że skuteczna analiza nie może ograniczać

się wyłącznie do pojedynczych aspektów działania przedsiębiorstwa, trzeba w niej brać pod uwagę organizację jako całość oraz kompleksowe otoczenie zarówno dalsze, jak i bliższe, w którym funkcjonuje. Zintegrowane metody badania otoczenia często są stosowane do uogólnienia wniosków wynikających z innych rodzajów analiz i są traktowane jako wygodny sposób podsumowania i prezentacji wyników wcześniejszych badań.

Do metod zintegrowanych zalicza się zazwyczaj analizę SWOT, metodę ASTRA rozwijającą analizę SWOT, metodę refleksji strategicznej, macierz SPACE, metodę *hoshin karni*, metody portfelowe takie jak BCG, ADL Macierz McKinseya, czy też macierz Hofera. Metody te pozwalają organizacjom ocenić swoją pozycję na rynku poprzez analizę wewnętrznego i zewnętrznego otoczenia, szczególnie w czasach niepewności, i są istotne dla budowania i realizacji strategii. Ułatwiają też określenie odpowiedniej postawy strategicznej na potrzeby dalszego rozwoju podmiotu i skupienia się na kluczowych obszarach tego rozwoju.

Reasumując, trzeba podkreślić, że znajomość szeroko pojętego otoczenia jest kluczowa dla każdej decyzji biznesowej. W dynamicznym i zmiennym otoczeniu coraz ważniejsza staje się bowiem zdolność do szybkiego reagowania i elastycznej zmiany strategii w odpowiedzi na zmiany w otoczeniu zarówno makroekonomicznym, jak i mikrootoczeniu. Nie można też nie zauważyć, jak istotne są interakcje przedsiębiorstwa z otoczeniem, które tworzą zarówno szanse rozwoju, jak i zagrożenia dla jego funkcjonowania.



## Spis tabel

2.1. Różne sposoby definiowania foresightu strategicznego .....	68
3.1. Mapa interesariuszy z perspektywy relacyjnej .....	76
3.2. Macierz wpływu / strategii interesariuszy .....	78
3.3. Macierz programów i budżetu .....	79
3.4. Monitoring interesariuszy w perspektywie transakcyjnej .....	80
3.5. Charakterystyka wybranych strategii według Milesa i Snowa .....	87
3.6. Charakterystyka wybranych strategii według Millera i Friesena .....	88
3.7. Charakterystyka wybranych strategii według Mintzberga i Watersa .....	89
3.8. Podstawowe strategie konkurowania według Portera .....	91
3.9. Regionalnie istotne węzły ekosystemowe w poszczególnych regionach Polski .....	95
3.10. Parametry i wskaźniki do oceny ilościowej pięciu sił Portera .....	104
3.11. Kluczowe wnioski i zastosowania krzywej doświadczeń w badaniach .....	106
3.12. Obliczanie ważonych wyników atrakcyjności branży .....	111
3.13. Ocena punktowa potencjału globalizacyjnego sektora .....	112
3.14. Kryteria oceny sektora .....	113
3.15. Obliczanie ważonych wyników siły konkurencyjnej dla zdywersyfikowanych jednostek biznesowych firmy .....	115
3.16. Etapy cyklu życia sektora .....	124
4.1. Matryca profili konkurencyjnych zorientowanych zewnętrznie (ECPM) .....	134
4.2. Matryca profili konkurencyjnych zorientowanych wewnętrznie (ICPM) .....	135
4.3. Tablica krzyżowa do badania synergii w układzie potencjał–otoczenie .....	137
4.4. Elementy istotne w przygotowaniu się przełożonego i podwładnego .....	144
4.5. Macierz ADL ze strategiami dla każdej kombinacji .....	150

## Spis rysunków

1.1. Powiązania przedsiębiorstwa z otoczeniem bliższym i dalszym .....	24
1.2. Proces adaptacji przedsiębiorstwa do otoczenia .....	32
2.1. Etapy postępowania w metodzie delfickiej .....	59
2.2. Model badania otoczenia – diament Portera .....	64
3.1. Schemat typowego procesu planowania strategicznego .....	77
3.2. Schemat budowy grup strategicznych .....	86
3.3. Krzywa doświadczeń .....	107
3.4. Procedura analizy konkurencyjności z zastosowaniem punktowej oceny atrakcyjności sektora .....	110
3.5. Klasyfikacja perspektyw wyników poszczególnych rodzajów działalności .....	118
4.1. Klasyfikacja czynników wpływających na pozycję strategiczną organizacji w analizie SWOT .....	132
4.2. Macierz SPACE .....	139
4.3. Piramida potrzeb organizacyjnych .....	142
4.4. Schemat komunikacji w procesie <i>catch-ball</i> .....	143
4.5. Macierz BCG .....	147
4.6. Rekomendacje strategiczne w macierzy GE/McKinsey .....	153
4.7. Macierz Hofera .....	154

# Methods of monitoring the macro- and mikro-environment of a company

## Summary


**Purpose:** The purpose of the book is to provide readers with an in-depth understanding of the methods for analyzing both the macro- and micro-environments that businesses operate in, emphasizing the importance of such analyses in optimizing strategic planning, strategy formulation, and execution. This knowledge aims to assist managers in making informed decisions by selecting appropriate research methods and sourcing reliable information, crucial in navigating the highly uncertain, volatile, and complex global business landscape.

**Design/methodology/approach:** The book employs a systematic approach, organizing environmental analysis techniques into three main categories: macro-environment, micro-environment, and integrated methods. It is based on an extensive literature review from the fields of organizational science and economics, aiming to offer readers an in-depth understanding of how to effectively analyze and adapt to the evolving business landscape. This methodology facilitates informed decision-making for strategic planning and execution in increasingly complex and globalized market

**Findings:** The findings reveal that successful monitoring and analysis of both macro- and micro-environments are crucial for businesses to navigate the complexities of the global market effectively. It highlights the increasing importance of intangible assets, technological advancements, and information management in achieving competitive advantage. Additionally, the book underscores the necessity for businesses to adopt a dynamic approach to environmental analysis, enabling them to identify opportunities, mitigate threats, and make strategic decisions in a volatile and uncertain landscape.

**Keywords:** macro-environment, micro-environment, strategic planning, information management.





W dzisiejszym świecie pełnym niepewności, zmienności i złożoności kluczem do sukcesu jest skuteczne monitorowanie otoczenia biznesowego. Ta książka jest niezbędnym przewodnikiem dla praktyków biznesu, studentów i wykładowców, którzy pragną zgłębić tajniki analizy makro- i mikrootoczenia. Przedstawiono w niej metody i narzędzia służące do identyfikacji szans i zagrożeń, a także do formułowania strategii zapewniających przewagę konkurencyjną na rynku globalnym. Zrozumienie dynamiki otoczenia i właściwy dobór metod jego analizy pozwala na lepsze przystosowanie przedsiębiorstw do szybko zmieniających się warunków i efektywne wykorzystanie zasobów. W podręczniku Czytelnik znajdzie wiedzę niezbędną do nawigowania w turbulentnym świecie biznesu, umożliwiającą mu podejmowanie świadomych i przemyślanych decyzji bieżących i strategicznych.

ISBN 978-83-8211-224-5

