

Katarzyna Kozioł

ANALIZA STRATEGICZNA PRZEDSIĘBIORSTWA NA POZIOMIE MAKROOTOCZENIA

Wstęp

Analiza strategiczna przedsiębiorstwa stanowi zestaw metod, techniki i narzędzi umożliwiających analizę wnętrza firmy i jej otoczenia (makrootoczenia i otoczenia konkurencyjnego) oraz pozycji strategicznej w okresie bieżącym oraz przyszłości. Z racji burzliwości badanego otoczenia analiza powinna mieć charakter dynamiczny i elastyczny. Współczesne otoczenie uznaje się za burzliwe (turbulentne)¹, co przejawia się między innymi w następujących cechach:

- a) złożoności otoczenia, oznaczającej wzrost liczby jego elementów i powiązań między nimi;
- b) szybkości zmian otoczenia, które powoduje większa liczba wprowadzanych innowacji technologicznych lub organizacyjnych;
- c) intensywności otoczenia, która powoduje coraz większy stopień uzależnienia przedsiębiorstwa od otoczenia;
- d) trudnościach w przewidywaniu stanów i determinant otoczenia;
- e) wysokim stopniu ryzyka zachodzących procesów.

Tematem artykułu jest przedstawienie jednego z obszarów analizy strategicznej firmy – makrootoczenia – i metod stosowanych do jego badania.

¹ Por. I. Penc-Pietrzak, *Analiza strategiczna w zarządzaniu firmą. Koncepcja i stosowanie*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2003, s. 14.

1. Makrootoczenie a otoczenie konkurencyjne

Makrootoczenie, zwane otoczeniem dalszym, ogólnym przedsiębiorstwa, to ogromnie ważny element, wpływający na bieżącą i przyszłą sytuację przedsiębiorstwa. Można je scharakteryzować jako zespół warunków funkcjonowania przedsiębiorstwa, wynikający z lokalizacji podmiotu w określonym regionie i kraju, układzie politycznym i społecznym czy w określonej strefie klimatycznej.

Najważniejszą cechą makrootoczenia jest to, że bardzo silnie wpływa na pozycję i możliwości działania przedsiębiorstwa, a przedsiębiorstwo nie jest w stanie zmienić tych warunków. Zdarza się jednak, że nieliczne podmioty gospodarcze, na przykład wielkie korporacje międzynarodowe, mają wpływ na czynniki makrootoczenia, na przykład 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.

W odróżnieniu od makrootoczenia otoczenie konkurencyjne przedsiębiorstwa, określane także jako bliższe, sektorowe, technologiczne, przemysłowe, mikrootoczenie, to ogół instytucji, podmiotów i warunków, które wpływają na przedsiębiorstwo i na które przedsiębiorstwo może wpływać. Można tu zauważyć pierwszą zasadniczą różnicę między otoczeniem bliższym i dalszym (makrootoczeniem) – w tym pierwszym zachodzi sprzężenie zwrotne: podmioty otoczenia konkurencyjnego oddziałują na przedsiębiorstwo, ale też przedsiębiorstwo ma możliwość aktywnego reagowania na te bodźce. Możliwość oddziaływania przedsiębiorstwa na otoczenie jest zróżnicowana i zależy od jego pozycji konkurencyjnej. Otoczenie bliższe jest łatwiejsze do zidentyfikowania i obserwacji, gdyż z powodu bezpośrednich interakcji z jego uczestnikami można przewidzieć ich przyszłe stany, reakcje i zachowania.

Drugą ważną różnicą jest zasięg oddziaływania otoczenia – otoczenie konkurencyjne określa warunki funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstwa w danym sektorze i na danym geograficznie rynku, makrootoczenie oddziałuje zaś na wszystkie przedsiębiorstwa w danym kraju niezależnie od ich lokalizacji i dziedziny działalności².

² K. Kozioł, *Analiza makrootoczenia*, w: K. Janasz, W. Janasz, K. Kozioł, K. Szopik, *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje, metody, strategie*, Difin, Warszawa 2008.

Analiza makrootoczenia i sektora, w którym działa przedsiębiorstwo, dostarcza ważnych informacji na temat szans i zagrożeń oraz pozwala ocenić obecną i przyszłą sytuację firmy w obrębie otoczenia.

2. Charakterystyka makrootoczenia

Makrootoczenie składa się z ośmiu segmentów:

- ekonomicznego,
- prawnego,
- politycznego,
- technologicznego,
- społecznego,
- demograficznego,
- międzynarodowego,
- naturalnego.

Należy jednak pamiętać, że analiza tylko pojedynczych segmentów nie jest przydatna, gdyż są one ze sobą powiązane i przenikają się wzajemnie (np. polityczny i prawny).

Za najważniejszy element makrootoczenia, który oddziałuje na przedsiębiorstwo, należy uznać **segment ekonomiczny** (gospodarczy). Jest on wyznaczany przez kondycję gospodarki w danym momencie. Do czynników ekonomicznych oddziałujących na organizację należą przede wszystkim:

- a) stopa wzrostu gospodarczego – jej wzrost powoduje wzrost wydatków konsumentów, co wpływa na rozwój organizacji, w odwrotnej sytuacji mamy do czynienia z recesją;
- b) stopa inflacji – wzrost inflacji obniża skłonność do inwestowania i zwiększa jego ryzyko;
- c) stopy procentowe – ich wysokość determinuje poziom popytu na produkty, wzrost stóp procentowych obniża skłonność do zadłużania się (gospodarstw domowych i przedsiębiorców);
- d) stopa bezrobocia – wzrost stopy bezrobocia powoduje powstanie „rynku pracodawcy”, który może narzucać swoje warunki płacowe, a jednocześnie spada siła nabywcza konsumentów;

- e) kursy walut – wahania kursów walut mogą spowodować trudne do przewidzenia zdarzenia;
- f) stabilność waluty;
- g) model gospodarki rynkowej – wpływ na działalność firmy ma wybór modelu (regulowana lub samoregulująca się gospodarka rynkowa).

Przedsiębiorstwo analizując otoczenie ekonomiczne, powinno obserwować zmiany tych czynników łącznie.

Nieodłącznym wymiarem makrootoczenia jest prawo, będące swoistym łącznikiem i regulatorem między państwem a gospodarką. Według R.W. Griffina, **wymiar prawny** odnosi się do państwowej regulacji działalności gospodarczej i ogólnych stosunków między gospodarką i państwem³. Jego znaczenie wynika z kilku przyczyn. System prawny określa to, co organizacja może i czego nie może. Zmiany zachodzące w prawie tworzą nowe warunki funkcjonowania podmiotów, a jeżeli zachodzą one często, mogą destabilizować sytuację podmiotów gospodarujących. Do segmentu prawnego należą:

- prawo podatkowe,
- prawo celne,
- prawo pracy wraz z kodeksem pracy,
- kodeks handlowy,
- ustawa o prywatyzacji, ustawa o reprivatyzacji, ustawa o nacjonalizacji, ustawa o denacjonalizacji itp.

Często razem z segmentem prawnym definiowany jest segment polityczny, który dotyczy polityki prowadzonej przez dane państwo czy ugrupowanie, do którego ono przynależy bądź chce należeć. Dobrym przykładem ilustrującym ten wymiar jest podjęcie przez Polskę w 1992 roku (Układ Europejski) decyzji o wstąpieniu do Unii Europejskiej. Mimo że nastąpiło to dopiero 1 maja 2004 roku, to już od lat 90. XX wieku zmieniały się warunki funkcjonowania przedsiębiorstw.

Segment **technologiczny** i związane z nim zmiany technologiczne (szeroko rozumiany postęp techniczny) mają także duży wpływ na funkcjonowanie podmiotów. Otoczenie technologiczne można zdefiniować jako zmiany w nauce i technologii prowadzące do zmian w technologii wytwarzania lub produktu⁴. W ostatnim dzie-

³ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998, s. 105–107.

⁴ *Zarządzanie strategiczne*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2000, s. 91.

sięcioleciu nastąpił ogromny postęp w technice, medycynie czy komunikacji, czego wyrazem są na przykład Internet, e-biznes, e-bankowość, telepraca, których wpływ na funkcjonowanie przedmiotów jest niezaprzeczalny⁵. Sfera technologii oddziałuje na cechy funkcjonalne i użyteczne, stopień zaawansowania technicznego oraz jakość produktów.

Na **segment społeczny** składają się: tradycja, kultura i religia, dominujące w danym społeczeństwie, w którym funkcjonuje organizacja. Są to aspekty trudne do zmierzenia i dlatego mogą sprawiać trudności organizacjom, które zamierzają rozpocząć działalność w danym kraju. Dla przykładu w Polsce można zauważyć w ostatnich latach zmianę sposobu życia Polaków: większą troskę o własne zdrowie i środowisko naturalne oraz wzrost potrzeb konsumpcyjnych. W tej sferze kształtują się obecnie nowe preferencje, gusty jednostek i grup społecznych i ich zwyczaje, które mają wielki wpływ na style konsumpcji i zachowania nabywcze.

Otoczenie **demograficzne** także powinno być elementem obserwacji przez przedsiębiorstwo, gdyż zmiany demograficzne zachodzą w dłuższym okresie, a ich wpływ jest mocny. Najsilniej odczuwalne trendy demograficzne na rynku europejskim dotyczą także Polski: starzenie się społeczeństwa powoduje wzrost popytu na wyspecjalizowane pod tym kątem usługi (opieka nad ludźmi starszymi, usługi turystyczne dla osób starszych) czy leki geriatryczne. Jednocześnie w wielu państwach europejskich można zaobserwować ujemny przyrost naturalny. Bierze się tu pod uwagę między innymi strukturę płci, przyrost naturalny, liczbę osób w wieku produkcyjnym i poprodukcyjnym, liczbę mieszkańców wsi i miast.

Wymiar międzynarodowy to kolejny składnik makrootoczenia przedsiębiorstwa. Jest to zakres, w jakim przedsiębiorstwo uczestniczy w działalności gospodarczej w innych krajach lub pozostaje pod jej wpływem⁶. Ponadto obrazuje uczestnictwo danego kraju w organizacjach międzynarodowych lub jego izolację na arenie międzynarodowej.

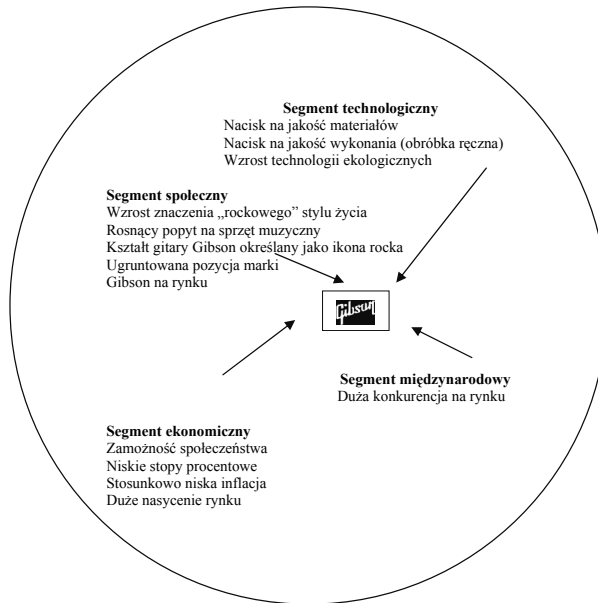
Segment naturalny to ogół warunków naturalnych, klimatycznych, ukształtowanie terenu, zasoby wodne, które mają wpływ na działalność przedsiębiorstwa. Ma to szczególne znaczenie przy lokalizacji zakładów przemysłowych, pozyskujących surowce naturalne z ziemi, które determinują lokalizację tego zakładu.

⁵ Szerzej zob. G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2003, s. 42–43.

⁶ R.W. Griffin, *op.cit.*, s. 108.

Na rysunku 1 pokazano makrootoczenie firmy Gibson⁷ oraz najważniejsze sfery i czynniki wpływające na jej działalność. Firma ta jest amerykańskim producentem gitar elektrycznych i innych instrumentów muzycznych. Łączy w sobie sukces i tradycję. Lista znanych artystów grających obecnie na gitarach Gibson liczy setki, jeśli nie tysiące nazwisk. Firma ma na koncie dziesiątki patentów i unikatowych rozwiązań technologicznych, powstałych w czasie ponadstuletniej historii firmy.

Rysunek 1. Makrootoczenie firmy Gibson



Źródło: opracowanie własne.

Z krótkiej analizy makrootoczenia widać, że na rozwój firmy Gibson największy wpływ mają sfery społeczna i technologiczna. Gitara jest instrumentem bardzo osobistym i zainteresowane osoby poszukują własnych kształtów i brzmień, liczy

⁷ Powstała w 1902 r., jej założyciel Orville Gibson stworzył pierwszą gitarę w 1894 r. W roku 1952 powstał w firmie jeden z najsłynniejszych i produkowany do dziś model gitary, którego nazwa uhonorowała wynalazcę, Les Paula – Gibson Les Paul.

się także marka (reputacja) producenta. Rynek w USA jest nasycony, więc bardzo trudno się na nim przebić, ale firma Gibson ma za sobą tradycję i renomę.

3. Metody analizy makrootoczenia

W literaturze przedmiotu i praktyce analizy strategicznej wyróżnia się dwie grupy metod analizy makrootoczenia:

- koncepcje (metody) bezscenariuszowe,
- koncepcje (metody) scenariuszowe⁸.

Koncepcja bezscenariuszowa (wielorakich możliwości) jest oparta na jednej wersji strategii rozwoju. Przyjmuje się, że można przewidzieć przyszłość i dostosować do niej działalność firmy. Wśród metod bezscenariuszowych wyróżnia się:

- metodę delficką,
- metodę ekstrapolacji trendów,
- analizę luki strategicznej.

Metoda delficka (opinie ekspertów) jest metodą heurystyczną, którą stosuje się do przewidywania przyszłości, określenia prawdopodobieństwa zajścia zdarzeń oraz wyznaczenia szacunkowych wartości niektórych wielkości. Sprowadza się do przeprowadzania ankiet wśród grupy ekspertów danej dziedziny (grupa 50–100 osób), w których odpowiadają oni na pytania dotyczące przyszłości, podają też uzasadnienie swoich odpowiedzi. W następnej fazie, zachowując anonimowość autorstwa, są one wzajemnie konfrontowane, tak aby eksperci wypracowali stosunkowo zgodne stanowisko. Jednocześnie wzrasta szczegółowość zadawanych pytań. Badania są prowadzone do momentu, aż nie nastąpi względna zgodność ocen. Nazwa metody wzięła się od miejscowości Delfy w Grecji, gdzie miała znajdować się wyrocznia delficka. Metoda ta została zastosowana po raz pierwszy w 1963 roku w RAND Corporation⁹. Do wad metody można zaliczyć pracochłonność i czasochłonność oraz dużą subiektywność odpowiedzi.

⁸ Za G. Gierszewska, M. Romanowska, *op.cit.*, s. 48–58.

⁹ Por. N. Dalkey, *The Delphi Method: An Experimental Study of Group Opinion*, C.A. and Corporation, Santa Monica 1969, za G. Gierszewska, M. Romanowska, *op.cit.*, s. 59.

Ekstrapolacja¹⁰ trendów to sposób na przewidywanie zdarzeń w przyszłości i wyznaczanie niektórych przyszłych wielkości. Sposobem na to jest obserwowanie i analizowanie zdarzeń, statystyk, informacji z przeszłości.

W najprostszym przypadku na podstawie dotychczasowych danych statystycznych wyznacza się linie trendu, które ekstrapoluje się w przyszłość i na tej podstawie próbuje przewidzieć zachowanie się wybranych wielkości. Aby zastosować tę metodę, należy przeanalizować zjawisko w otoczeniu na przestrzeni lat, a potem ustalić, jak będzie się ono zmieniało w przyszłości. Na końcu do przewidywanego rozwoju sytuacji należy dopasować strategię przedsiębiorstwa. Zastosowanie tego modelu jest przydatne przede wszystkim w otoczeniu stabilnym i przewidywalnym, w burzliwym, a takie spotyka się obecnie, może się nie powieść takie prognozowanie.

Analiza luki strategicznej jest kolejną metodą bezscenariuszową, której istota opiera się na określeniu różnic (luki) między istniejącą strategią firmy a zmianami w otoczeniu. 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 luka¹¹. Wyróżnia się trzy rodzaje luki strategicznej:

- a) luka zgodności – trendy procesów otoczenia i firmy są podobne, a przedsiębiorstwo rozwija się w takim tempie, jak rynek;
- b) luka nadmiaru – trend procesu firmy wzrasta szybciej niż trend procesu otoczenia;
- c) luka niedoboru – trend firmy wzrasta wolniej niż trend procesu otoczenia.

Żadnego z przedstawionych rodzajów luki strategicznej nie można jednoznacznie ocenić pozytywnie lub negatywnie. Pozornie luki zgodności i niedoboru są korzystne, ale wszystko zależy od czynników wpływających na dany trend i sytuację w otoczeniu. Metoda ta daje wskazówki, w jaki sposób organizacja może próbować zmniejszyć lub zlikwidować daną lukę. Może to zrobić na przykład przez doskonalenie produktu i zwiększanie produktywności, obniżkę kosztów, polepszanie jakości, unowocześnienie produktu lub jego dywersyfikację bądź przez penetrację

¹⁰ Ekstrapolacja to inaczej prognozowanie (przewidywanie) z poznanych przypadków na całą populację. *Filozofia nauki*, red. J. Sucha, M. Sześciński, UAM, Poznań 2000.

¹¹ Por. *Analiza strategiczna. Wybrane metody*, red. U. Gołaszewska-Kaczan, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2000, s. 57.

albo rozwój rynku, czyli przez doskonalenie zasad sprzedaży, szukanie nowych grup klientów na danym rynku lub wchodzenie na nowe rynki¹².

Druga grupa metod analizujących otoczenie dalsze obejmuje metody scenariuszowe, które dotyczą przewidywanego obrazu sytuacji w przyszłości. Scenariusz to uporządkowany i spójny opis możliwej lub pożądanej przyszłości badanego obiektu, skonstruowany za pomocą logicznego ciągu zdarzeń i procesów¹³. Scenariusze przedstawiają możliwe zachowania wynikające z przewidywanych czynników zewnętrznych. Ważną cechą scenariuszy jest wariantowość – budujemy kilka wariantów scenariuszy przyszłości. Scenariusze mogą być na przykład rozbieżne – wskazujemy na najlepsze i najgorsze rozwiązanie, jakie może być wdrożone w firmie w przyszłości. Horyzont czasowy scenariusza zależy od wielu czynników, a najważniejszy jest jednak typ sektora i rynku oraz rodzaj działalności prowadzonej przez przedsiębiorstwo. Metody scenariuszowe można podzielić na cztery grupy:

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

Scenariusze możliwych zdarzeń opierają się na wydarzeniach możliwych w przyszłości, które wpłyną na organizację. Istotą jest stworzenie list wydarzeń możliwych w przyszłości, ważnych dla organizacji, wyprzedzających identyfikowane przyczyny tych wydarzeń, możliwych kierunków ewolucji, sił i charakteru oddziaływać na organizację oraz określenie zdolności organizacji do dostosowania się do nowych zjawisk. Podejście takie umożliwia stworzenie scenariusza rozwoju sytuacji w otoczeniu i zaprojektowanie odpowiedniej reakcji organizacji¹⁴.

Scenariusze symulacyjne służą do oceny poszczególnych decyzji strategicznych w zależności od przyszłej sytuacji w otoczeniu firmy.

Scenariusze stanów otoczenia są tworzone na podstawie wiedzy twórców, którzy określają potencjalną siłę wpływu poszczególnych elementów z otoczenia oraz szacują prawdopodobieństwo wystąpienia tych procesów w przyszłości. Metoda stanów otoczenia uwzględnia cztery główne scenariusze: optymistyczny, pe-

¹² K. Kozioł, *op.cit.*

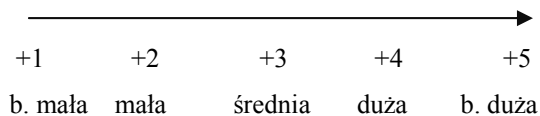
¹³ J. Sołtys, J. Lendzion, *Scenariusze przyszłości w planowaniu regionów i obszarów lokalnych*, zasoby Internetu www.imp.gda.pl/Sci-Tech-Found/Publikacje/Cetscen.doc.

¹⁴ G. Gierszewska, M. Romanowska, *op.cit.*, s. 70–75.

symistyczny, najbardziej prawdopodobny i niespodziankowy. Budowa scenariuszy składa się z kilku etapów. Na początku należy zidentyfikować makrootoczenie i otoczenie konkurencyjne oraz wyłonić czynniki w danej sferze (segmentie), które mogą wpłynąć na działalność przedsiębiorstwa w okresie, dla którego tworzona jest strategia. Należy także określić horyzont czasowy budowy strategii, a następnie wpływ wyłonionych czynników, trendów, zjawisk na działalność przedsiębiorstwa w przyszłości. Dalej trzeba ocenić zidentyfikowane poprzednio trendy pod względem siły i kierunku wpływu danego procesu na firmę. Kierunek oddziaływania może być pozytywny bądź negatywny, natomiast siła mieści się w przedziale od -5 do $+5$, gdzie -5 oznacza najbardziej negatywny wpływ, a $+5$ najbardziej pozytywny. Należy ustalić także prawdopodobieństwo wystąpienia danego procesu w przyszłości (w przedziale od 0 do 1). Prawdopodobieństwo wystąpienia danego czynnika ocenia się według trzech wariantów:

- a) tendencja wzrostowa procesu w przyszłości – jest to potencjalna pozytywna bądź negatywna siła wpływu trendu i prawdopodobieństwo jego wystąpienia;
- b) tendencja stabilizacyjna procesu w przyszłości – potencjalna pozytywna bądź negatywna siła wpływu trendu i prawdopodobieństwo jego wystąpienia;
- c) tendencja spadkowa – potencjalna pozytywna bądź negatywna siła wpływu trendu i prawdopodobieństwo jego wystąpienia¹⁵.

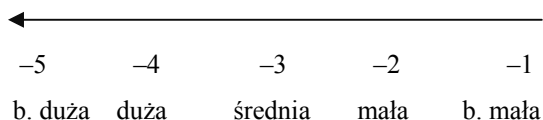
Rysunek 2. Siła oddziaływania pozytywnego



Źródło: K. Koziół, *op.cit.*

¹⁵ *Ibidem.*

Rysunek 3. Siła oddziaływania negatywnego



Źródło: K. Kozioł, *op.cit.*

Kończąc analizę, należy uporządkować trendy według poszczególnych scenariuszy:

- scenariusz optymistyczny – w poszczególnych sferach wybiera się ten trend, który ma największy pozytywny wpływ na przedsiębiorstwo;
- scenariusz pesymistyczny – wybiera się ten trend, który ma największy negatywny wpływ na organizację;
- scenariusz najbardziej prawdopodobny – składa się z trendów o największym prawdopodobieństwie wystąpienia;
- scenariusz niespodziankowy – wybiera się trendy, które mają najmniejsze prawdopodobieństwo wystąpienia.

Wylicza się średnią siłę oddziaływania każdego czynnika w danym segmencie na przedsiębiorstwo, a wyniki przedstawia graficznie. Następnie należy zinterpretować uzyskane wyniki.

Uszczegółowieniem metody scenariuszy stanów otoczenia jest metoda **scenariuszy procesów w otoczeniu**. Koncentrują się one na procesach najbardziej istotnych, o potencjalnie dużej sile wpływu na organizację. Należy znaleźć w otoczeniu procesy kluczowe, o dużym wpływie i dużym prawdopodobieństwie wystąpienia, oraz procesy zmian nieciągłych, o dużej sile oddziaływania, ale niewielkim prawdopodobieństwie wystąpienia. Następnie bada się zjawiska kształtujące te procesy, zarówno o charakterze ilościowym, jak i jakościowym. Na tej podstawie tworzy się warianty procesów przyszłości. Rozpatruje się wzrost, spadek bądź stabilizację danego procesu w przyszłości. Scenariusze procesów w otoczeniu są ważnym narzędziem planowania strategicznego, a szczególnie przydatne są w sytuacji kryzysowej, gdyż koncentrują się na procesach kluczowych¹⁶.

¹⁶ L. Kozłowski, G. Skarżyski, *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie. Definicje, metody, techniki*, PFPK, Warszawa 1991.

STRATEGIC ANALYSIS OF ENTERPRISE ON MACROENVIRONMENT LEVEL

Summary

Strategic analysis of enterprise on macroenvironment level Strategic analysis of an enterprise is a set of methods, techniques and tools making it possible to analyse the company and its environment (macroenvironment and competition environment) as well as strategic position at current time and future. The aim of this article is to present one part of a company's strategic analysis: macroenvironment and methods used in this research. There are two groups of methods regarding macroenvironment analysis: – concepts with no scenario – concepts with a scenario.

Translated by Krzysztof Koziol