

Janusz Bąk*

ROLA ANALIZY OTOCZENIA W PROCESIE ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO

THE ROLE OF AN ORGANIZATION'S ENVIRONMENT ANALYSIS IN THE STRATEGIC MANAGEMENT PROCESS

Summary

Strategic management process, which leads to formulating and implementing a strategy, needs to be supported by a knowledge database containing relevant information about the organization's external and internal environments. It aims to evaluate the organization's current strategic situation as well as to anticipate the future course of change.

The objective of this paper is discuss the essence of environmental analysis and the functions it serves in the process of strategic management.

1. Uwagi wstępne

Organizacja, podejmując działania w określonym środowisku, jeżeli chce przetrwać i umacniać swoją pozycję, musi analizować swoje możliwości na tle warunków panujących w otoczeniu. Proces zarządzania strategicznego, prowadzący do ustalenia i realizacji strategii, musi być wspierany przez bazę wiedzy, zawierającą relewantne informacje o otoczeniu i samej organizacji. Ma to na celu nie tylko ocenę obecnej pozycji strategicznej, ale również projekcję rozwoju sytuacji w przyszłości.

Celem niniejszego artykułu jest omówienie istoty analizy otoczenia oraz funkcji, jakie pełni w procesie zarządzania strategicznego.

* mgr inż., Wyższa Szkoła Biznesu – National - Louis University w Nowym Sączu, Wydział Zamiejscowy w Tarnowie.

2. Podejście organiczne do zarządzania strategicznego

Efektywne funkcjonowanie współczesnych organizacji w warunkach turbulentnego otoczenia nie może obyć się bez badania zmian w nim zachodzących. Prowadzić ma to do identyfikacji strategii, która pozwoli na dopasowanie tych dwóch obszarów [zob. Fiegenbaum, Hart, Schendel 1996; Pierścionek 1996, s. 98; Grant 1996, s. 31-33]. Dominujące od lat mechanistyczne podejście do zarządzania strategicznego i realizowanego w jego ramach procesu formułowania i implementacji strategii, zaczyna ustępować miejsca podejściu organicznemu. Pierwsze z nich sprawdzało się w warunkach stabilnych i przewidywalnych, z kolei drugie jest odpowiedzią na rosnącą turbulencję otoczenia i wprowadza do zarządzania strategicznego więcej dynamizmu. Ideą podejścia organicznego jest interdyscyplinarność i integratywność strategii (w sensie kumulowania wiedzy i sygnałów płynących z otoczenia) oraz jej relewantność (związana z silnym powiązaniem z kontekstem sytuacyjnym) [Jeżak 2004].

Zarządzanie strategiczne w perspektywie organicznej zaproponowane przez Farjoun [Farjoun 2002] to model OESP (Organizacja-Otoczenie-Strategia-Wyniki). W modelu tym organizacja firmy, jej otoczenie, strategia i osiągnięte wyniki są ze sobą wzajemnie przyczynowo powiązane. Każdy z elementów może, bezpośrednio lub pośrednio, wpływać na pozostałe, tworząc bardzo dynamiczny konstrukt. Pojawiające się interakcje mogą być projektowane, rozwijać się, albo pojawiać przypadkowo, a najlepiej opisuje je koncepcja ciągłego dopasowania. Strategia w tej perspektywie, koordynując procesy adaptacyjne, uwypukla dwa rodzaje interakcji: zewnętrzne, w których firma odpowiada i kształtuje otoczenie, oraz wewnętrzne pojawiające się wraz z tworzeniem i wprowadzaniem w życie strategii. Obydwa rodzaje interakcji wpływają na wyniki i zwrotnie znajdują się pod ich wpływem.

Rozwój zarządzania strategicznego, od podejścia mechanistycznego do podejścia organicznego, spowodował intensyfikację procesów badania otoczenia, służących pozyskaniu wiedzy o nim i pojawienie się zapotrzebowania na inny rodzaj informacji, niż dotychczas. Jeżeli w podejściu organicznym otoczenie organizacji posiada równorzędną rolę i nie tylko reaguje się na jego zmiany, ale również aktywnie się je kreuje, to kluczowa będzie wiedza o otoczeniu i zachodzących zmianach. Punkt ciężkości przesuwa się z rachunku kosztów i wyników na informacje o zagrożeniach i szansach, a więc z danych historycznych na zapowiedzi zdarzeń, z informacji wewnętrznych w kierunku informacji pochodzących z otoczenia. W tym spojrzeniu szczególną rolę odgrywa zdolność do antycypacji przyszłych zmian [Kuc 2006, s. 15]. Pozyskiwanie i gromadzenie informacji o otoczeniu odbywa się w procesie badania otoczenia, w ramach którego kluczowe osoby podejmujące decyzje rozwijają jego zrozumienie. Prowadzić ma to do uświadomienia konfiguracji zjawisk i trendów, które są dla

firmy istotne, ale których wpływ nie jest zawsze oczywisty [Obłój 1998, s. 104-107]. Ciągłe i kompleksowe badanie otoczenia zabezpiecza przed konfrontacją z nieprzewidywanymi zmianami [Gierszewska, Romanowska 2003, s. 34], gdyż identyfikowane sygnały stanowią podstawę planowania przyszłości.

3. Istota i funkcje analizy otoczenia

Analiza otoczenia jest komponentem analizy strategicznej^[1], wiążącym się z czynnikami i warunkami usytuowanymi poza granicami (mniej lub bardziej wyraźnymi) organizacji. G. Gierszewska i M. Romanowska [Gierszewska, Romanowska 2003, s. 34] definiują analizę otoczenia jako proces: „monitorowania otoczenia organizacji w celu zidentyfikowania istniejących i przyszłych szans oraz zagrożeń, które mogą mieć wpływ na zdolność organizacji do osiągnięcia swoich celów”, z kolei F. J. Aguilar [Aguilar 1967, za: Costa 1995] definiuje skanowanie otoczenia^[2] jako: „poszukiwanie informacji o zdarzeniach i relacjach w otoczeniu zewnętrznym przedsiębiorstwa, o których wiedza może wspierać wyższe szczeble zarządzania w ich zadaniu wyznaczania przyszłego kierunku działania firmy.”

Powszechnie uznaje się, że analiza otoczenia odpowiedzialna za zbieranie i interpretowanie informacji oraz prezentowanie wyczerpujących analiz i prognoz warunków otoczenia jest bazą informacyjną zarządzania strategicznego i pierwszym etapem planowania strategicznego [por. Lenz, Engledow 1986; Subramanian, Fernandes, Harper 1993; Costa 1995; Gierszewska, Romanowska 2003; Lisiński 2004; Huffman 2004; Myers 1999]. Przytoczone przez Bednarczyk zestawienie badań nad otoczeniem wskazuje ponadto na łączenie badania otoczenia z podejmowaniem decyzji, procesami informacyjnymi i problematyką etyki zarządzania^[3].

Wdrażając i eksploatując systemy analizy otoczenia, organizacja może oczekiwać korzyści, jak pisze L. Fahey i V. K. Narayanan [Fahey, Narayanan 1986, s. 4] zarówno na poziomie produktowym, jak i procesowym. Na produkty badania otoczenia składają się opisy zmian obecnie zachodzących w otocze-

1 A. Stabryła definiuje analizę strategiczną, jako „postępowanie badawcze, którego celem jest z jednej strony ocena aktualnie realizowanej przez przedsiębiorstwo strategii zarządzania, z drugiej zaś wytyczenie praktycznie możliwych kierunków dalszej działalności, w związku z zaobserwowanymi zmianami w bliższym i dalszym otoczeniu.” [Stabryła 2002, s. 137]. Ma ona charakter diagnostyczny i projekcyjny, który służy nie tylko ocenie bieżącej sytuacji organizacji i otoczenia, ale również (jeżeli nie przede wszystkim) możliwości rozwoju, warunkowanych szansami i zagrożeniami, występującymi obecnie i mogącymi się pojawić w przyszłości. Analiza strategiczna doprowadzić ma decydentów do odpowiedzi na pytania „jak jest” i „jak będzie” w przyszłości. Z kolei G. Gierszewska i M. Romanowska [Gierszewska, Romanowska 2003, s. 17] identyfikują czynnościowy (zbiór działań diagnozujących przedsiębiorstwo i otoczenie, które umożliwiają budowę strategii i jej późniejszą realizację) i narzędziowy (zbiór metod analizy, dzięki zastosowaniu których możliwe jest zbadanie, ocena i przewidywanie stanów wybranych elementów organizacji i otoczenia z uwzględnieniem przetrwania i możliwości rozwoju) aspekt analizy strategicznej.

2 Autor przyjmuje zgodnie z np. Lenz, Engledow 1986; Wheeken, Hunger 1995 kategorie: „analiza otoczenia” (ang. environmental analysis) i „skanowanie otoczenia” (ang. environmental scanning) jako kategorie tożsame. Definicje tych dwóch pojęć zachodzą na siebie na tyle mocno, że takie utożsamienie wydaje się być właściwym.

3 Szczegółowe zestawienie badań i omówienie problematyki patrz [Bednarczyk 1996, s. 18-21]

niu, indykatory potencjalnych zmian w przyszłości i alternatywne opisy przyszłych zmian. Na poziomie procesu analiza otoczenia podkreśla wzajemną współzależność otoczenia i organizacji oraz podatność organizacji na wpływy sił zewnętrznych. Jak widać wysiłki organizacyjne prowadzić mają do zrozumienia zachodzących zmian dzisiaj, ale w celu projekcji możliwości w przyszłości, które pozwolą na zabezpieczenie pozycji strategicznej firmy, dostarczając odpowiednią ilość czasu na podjęcie działań. Właściwie realizowany proces prowadzi do zwiększenia możliwości i zaangażowania kluczowych strategicznych menedżerów w zrozumienie, antycypowanie i reagowanie na zmiany zewnętrznie. Uzyskiwane to jest dzięki pobudzaniu menedżerów do myślenia wykraczającego poza granice ich bieżących zadań i obsługiwanej branży. K. Obłój [Obłój 1998, s. 107] pisze o analizie „tam i w przyszłości”, której istotą jest wykraczanie poza ramy rynku, na którym firma intensywnie konkuruje, zarówno w wymiarze czasowym, jak również definicji obsługiwanych klientów i dostarczanych rozwiązań. Proces analizy otoczenia stanowi jedną z podstaw organizacyjnego uczenia się.

Analiza otoczenia kształtuje percepcję decydentów, a to jak postrzegają otoczenie i co myślą, kierunkuje ich działanie. Błędnie jednak uważa się, że analiza otoczenia może przepowiedzieć przyszłość, tak że organizacja nie będzie musiała stawiać czoła niespodziankom. Tak niestety nie jest, bo żadna metoda i technika nie może realnie tego zapewnić. Analiza otoczenia poszukuje takich elementów otoczenia, które są prognozowalne i tych, które nie są do przewidzenia i w tym sensie pozwala na redukcję częstości i zasięgu zaskoczeń, mogących dotknąć organizację. Sama analiza otoczenia nie jest również gwarantem efektywności organizacyjnej. Stanowi zasilenie informacyjne procesu zarządzania strategicznego i w pewnym stopniu może tylko wpływać na dopasowanie organizacji do otoczenia. Podnosi ona zdolność organizacji do radzenia sobie z gwałtownie zmieniającym się otoczeniem w następujący sposób: (1) pozwala wcześniej wykorzystać/kapitalizować pojawiające się szanse, (2) dostarcza wczesnych sygnałów zagrażających problemów, (3) uczula organizację na zmieniające się potrzeby i pragnienia konsumentów, (4) stanowi bazę jakościowych informacji o otoczeniu, (5) stanowi intelektualną stymulację strategów w podejmowaniu decyzji, (6) doskonali wizerunek organizacji w oczach publiczności, pokazując czułość na otoczenie i reagowanie [Jain 1993].

Wśród badaczy [zob. Kefalas, Schoderbeck 1973; Thomas 1974; Fahey, King 1977; Stubbart 1982; Lenz, Engledow 1986; Daft, Sormunen 1988; Seggev 1977] istnieje duża zgodność co do funkcji, jakie pełni analiza otoczenia. Grupują się one w działania związane z percepcją informacji, ich interpretacją i wreszcie komunikowaniem, tak by mogły stać się podstawą podejmowania decyzji strategicznych. Są to następujące funkcje:

- 1 deskrypcyjna (jak jest?) - pozyskiwanie informacji, opis zdarzeń i trendów w otoczeniu oraz ustalanie relacji między nimi,
- 2 eksplanacyjna (dlaczego tak jest?) - nadawanie znaczenia pozyskanym danym i informacjom,
- 3 ewaluacyjna (jaki będzie wpływ?) – ocena wpływu opisywanych zdarzeń na sytuację organizacji, identyfikacja głównych implikacji dla procesu decyzyjnego i doskonalenia strategii,
- 4 antycypacyjna (jak będzie w przyszłości?) – projekcja kierunku, w jakim będzie zmieniało i rozwijało się otoczenie.

Realizacja wymienionych funkcji: deskrypcyjnej, eksplanacyjnej, ewaluacyjnej i antycypacyjnej znajduje swój wyraz w strukturze procesu analizy otoczenia.

4. Struktura procesu analizy otoczenia

Badanie otoczenia jest trudnym problemem organizacyjnym, gdyż otoczenie jest zmienne i złożone, a doświadczenia menedżerów nacechowane ograniczoną racjonalnością, co uniemożliwia wyczerpujące go zrozumienie [Cyert, March 1963 za: Daft, Sormunen 1988]. Proces badania otoczenia może być analitycznie rozdzielony na cztery fazy: (1) skanowanie otoczenia w celu identyfikacji zmian, (2) monitorowanie specyficznych trendów i wzorców, (3) przewidywanie przyszłych kierunków ewolucji otoczenia, (4) ocena obecnych oraz przyszłych zmian otoczenia i ich implikacji [Fahey, Narayanan 1986, s. 36].

Skanowanie zapewnia ogólną obserwację otoczenia w celu: (1) identyfikacji wczesnych oznak potencjalnych zmian, (2) detekcji zmian otoczenia obecnie odbywających się. W sensie prospektywnym skanowanie koncentruje się na identyfikacji symptomów potencjalnych zmian i kwestii mogących mieć wpływ na kształt otoczenia. Celem jest ostrzeżenie organizacji przed zmianami, zanim całkowicie się uformują i wykrystalizują. Ma kierunkować uwagę w stronę możliwych zdarzeń, dużo wcześniej zanim pojawią się w łatwo dostrzegalnej dla wszystkich formie. Ten etap procesu badania otoczenia *implicite* lub *explicite* zasila proces monitorowania, dostarczając wczesne oznaki możliwych zmian. Ma to zapewnić czas na przeanalizowanie potencjalnych implikacji dla działania oraz wypracowanie możliwego i pożądanego zachowania w sytuacji zaistnienia sygnalizowanego zdarzenia.

W bieżącym i retrospektywnym sensie skanowanie identyfikować ma strategiczne zaskoczenia i w tej sytuacji bezpośrednio zasila proces oceny i wpływa na bieżące decyzje strategiczne. Skanowanie często identyfikuje zmiany, które są już w zaawansowanej fazie realizacji i konieczne jest natychmiastowe działanie, a nie obserwacja rozwoju wydarzeń.

Stanowi ono najmniej ustrukturyzowaną i najbardziej niejednoznaczną sferę działania. Potencjalnie ważne informacje są nieograniczone, dlatego konieczna jest szeroka obserwacja i wyczulenia na informacje, które mogą pojawić się w nieoczekiwanej formie i miejscu. Poziom szumów jest bardzo wysoki, a podstawowym wyzwaniem jest nadanie znaczenia wieloznacznym i niepowiązanym danym.

Monitorowanie obejmuje śledzenie ewolucji trendów oraz zdarzeń w otoczeniu i wiąże się z podążaniem tropem wskazywanym przez sygnały i indykatory, pochodzące z fazy skanowania. Celem monitorowania jest dostarczenie wystarczających danych do podjęcia decyzji co do wagi konkretnego trendu, czy też zdarzenia. Prawie zawsze faza ta następuje po fazie skanowania i zapewnić ma, że przeczucia i intuicyjne osądy odnośnie sygnałów, które pojawiają się podczas skanowania będą monitorowane, aby je potwierdzić, opisać, modyfikować. Proces poszukiwania informacji jest w tej fazie bardziej usystematyzowany i kierunkowany zidentyfikowanymi sygnałami. Analitycy posiadają ogólne przeczucie co do kierunku ewolucji zdarzeń i wokół nich koncentrują swoje wysiłki. Im dalej w procesie monitorowania, tym dane stają się bardziej precyzyjne. Liczne interpretacje i oceny pojawiające się wraz z napływem nowych danych wymagają refleksji nad ich relewantnością, rzetelnością, prawdziwością. Konieczne jest ich wzajemne dopasowywanie i konfrontowanie z informacjami już posiadanymi.

Przewidywanie jest istotnym i koniecznym elementem analizy otoczenia. Skanowanie i monitorowanie dostarcza obrazu tego, co obecnie odbywa się w otoczeniu, niemniej jednak decyzje strategiczne wymagają określonego wglądu w przyszłość i orientacji na przyszłe zdarzenia. Przewidywanie wiąże się z rozwijaniem wiarygodnych projekcji kierunków, zakresu, szybkości i intensywności zmian otoczenia. Możemy tutaj mówić o dwóch wymiarach integralnie ze sobą związanych: (1) projekcji trendów, które są wysoce prawdopodobne i z pewnym marginesem błędu mogą być utrzymane w określonym czasie w przyszłości, (2) alternatywnych wariantach przyszłości, które mogą pojawić się nie tylko na bazie obecnych trendów, ale również na podstawie osądów dotyczących zdarzeń potencjalnych, albo takich, które mogą być wywołane przez organizację albo inne podmioty w otoczeniu.

Przewidywanie jest zwykle lepiej zogniskowane (bardziej rygorystyczne i dedukcyjne w swojej naturze) w porównaniu do wcześniejszych faz, gdyż nacisk jest położony na te zmiany, które uznane są za ważne dla organizacji.

Ocena pozwala na wartościowanie generowanych danych przez skanowanie, monitorowanie i przewidywanie informacji i wiedzy, które uznane zostały za ważne. Konieczna jest ocena ich wpływu na organizację oraz jej strategię i na tym etapie akcent przenoszony jest ze zrozumienia otoczenia na to, co to zrozumienie dla organizacji oznacza [Fahey, Narayanan 1986, s. 37-42; King, Cleland 1987, s. 156 – 161].

Rozdział aktów badania otoczenia na cztery fazy ma charakter wyłącznie analityczny, a skanowanie, monitorowanie, prognozowanie i ocena wzajemnie się przeplatają i wzajemnie na siebie wpływają. Akt badania otoczenia nie będzie pełny, jeżeli którakolwiek z faz zostanie pominięta i z kolei każda z faz może zwrotnie wpływać na pozostałe modyfikując je. Pokazuje to ciągły dynamizm tego procesu, który ewoluuje tak, jak zmieniają się warunki otoczenia, co implikuje szczególne wyczulenie na zmianę i jej wczesne oznaki.

5. Uwagi końcowe

Analiza otoczenia powinna być konceptualizowana jako proces gromadzenia i przetwarzania danych, informacji o otoczeniu, które mogą być przydatne w identyfikowaniu szans, detekcji i interpretacji obszarów problemowych oraz wprowadzania strategicznych, czy też strukturalnych adaptacji. Pełnione przez nią funkcje: deskrypcyjna, eksplanacyjna, ewaluacyjna i antycypacyjna dają duże możliwości budowania i realizacji skutecznych strategii, dzięki dostarczeniu potencjalnie użytecznych - dla procesu zarządzania strategicznego organizacją - informacji o otoczeniu. Często potencjał ten jest jednak marnowany, co wynika ze sposobu, w jaki analiza jest realizowana: wykorzystywana głównie do refleksji post hoc i oparta na zbytnej wierze w pozyskane dane, bez refleksji nad ich zmiennością i adekwatnością.

Literatura

1. Aguilar F. J., *Scanning the Business Environment*, Macmillan, New York 1967.
2. Bednarczyk M., *Otoczenie i przedsiębiorczość w zarządzaniu strategicznym*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, „Zeszyty Naukowe”, Seria specjalna: Monografie nr 128, Kraków 1996.
3. Costa J., *An Empirically-based Review of The Concept of Environmental Scanning*, International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 7, No 7, 1995.
4. Cyert R. M., March J. G., *A Behavioral Theory of The Firm*, Prentice – Hall, Englewood Cliffs, NJ 1963.
5. Daft R. L., Sormunen J., Parks D., *Chief Executive Scanning, Environmental Characteristics, And Company Performance: An Empirical Study*, “Strategic Management Journal”, Vol. 9, 1988.
6. Fahey L., King W., *Environmental Scanning in Corporate Planning*, “Business Horizons”, August 1977.
7. Fahey L., Narayanan V. K., *Macroenvironmental Analysis for Strategic Management*, West Publishing Company, St. Paul 1986.

8. Farjoun M., *Towards An Organic Perspective On Strategy*, "Strategic Management Journal" 2002, 23.
9. Fiegenbaum A., Hart S., Schendel D., *Strategic Reference Point Theory*, "Strategic Management Journal", vol. 17, 1996.
10. Gierszewska G., Romanowska M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003.
11. Grant R. M., *Contemporary Strategy Analysis. Concepts, Techniques, Applications*, Blackwell Business, Cambridge-Massachusetts 1996.
12. Huffman B. J., *Why Environmental Scanning Works Except When You Need It*, "Business Horizons", 47/3, May-June 2004.
13. Jain S. C., *Marketing Planning and Strategy*, South-western Publishing, Cincinnati, OH, 1993.
14. Jeżak J., *Zarządzanie strategiczne – rosnące znaczenie podejścia organicznego*, „Organizacja i Kierowanie” 2004, nr 3.
15. Kefalas A., Schoderbeck P. P., *Scanning the Business Environment*, Decision Science, vol. 4, 1973.
16. King W. R., Cleland D. I (ed.): *Strategic Planning and Management Handbook*, Van Nostrand Reinhold Company, New York 1987, s. 156 – 161.
17. Kuc B. R., *Kontroling narzędziem wczesnego ostrzegania*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2006.
18. Lenz R. T., Engledow J. L., *Environmental Analysis: The Applicability of Current Theory*, "Strategic Management Journal", Vol. 7, Jul/Aug 1986.
19. Lisiński M., *Metody planowania strategicznego*, PWE, Warszawa 2004.
20. Myers K., *Technology for The Environmental Scanning Process*, System Practice and Action Research, vol. 12, no 4, 1999.
21. Obłój K., *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 1998.
22. Pierścionek Z., *Strategie rozwoju firmy*, PWN, Warszawa 1996.
23. Segev E. *How To Use Environmental Analysis In Strategy Making*, Management Review, vol 66, 1977.
24. Stabryła A., *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, PWN, Warszawa – Kraków 2002.
25. Stubbart C. *Are Environmental Scanning Units Effective?*, Long Range Planning, vol 15, 1982.
26. Subramanian R., Fernandes N., Harper E., *An Empirical Examination of The Relationship Between Strategy And Scanning*, "The Mid-Atlantic Journal of Business", Vol. 29, No 3, December 1993.
27. Thomas P.S., *Environmental Analysis for Corporate Planning*, "Business Horizons", vol. 17, 1974.
28. Wheeken T. L., Hunger J. D., *Strategic Management and Business Policy*, Addison-Wesley Publishing Company, 1995.