

Iwona OTOLA
Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania
iwona.otola@wz.pcz.pl

ANALIZA DYNAMIKI OTOCZENIA W ŚWIETLE WYBORU STRATEGII ROZWOJU PRZEDSIĘBIORSTWA

Streszczenie. Celem artykułu jest zaprezentowanie dynamiki otoczenia współczesnych przedsiębiorstw oraz wyboru strategii ich rozwoju w odniesieniu do zmian w tym otoczeniu. W części teoretycznej omówiono zagadnienia związane z istotą otoczenia, jego rodzajami i tempem zmian. Zasadniczą część prowadzonych rozważań stanowi prezentacja i analiza wyników badań ankietowych przeprowadzona na próbie 63 przedsiębiorstw notowanych na rynkach GPW i NC w Warszawie. Przeprowadzone badania dotyczyły relacji między rodzajem otoczenia, jego monitorowaniem a stosowaną strategią rozwoju przedsiębiorstwa.

Słowa kluczowe: otoczenie, turbulencje, monitorowanie otoczenia, strategie rozwoju przedsiębiorstwa

ANALYSIS OF THE ENVIRONMENTAL DYNAMICS IN THE LIGHT OF CHOOSING THE BUSINESS STRATEGY OF THE COMPANY

Abstract. The aim of the article is to present the dynamics of the environment of modern companies and to choose their business strategies with respect to changes in this environment. In the theoretical part issues related to the nature of the environment, its types and rate of change have been discussed. The main part of the deliberations is the presentation and analysis of survey results conducted on a sample of 63 companies listed on the Warsaw Stock Exchange and NewConnect. The research concerned the relationship between the type of environment, its monitoring and the company's business strategy.

Keywords: environment, turbulence, environmental monitoring, business strategies

1. Wprowadzenie

Aktualne warunki prowadzenia działalności gospodarczej uznawane są za turbulentne. Wyraźnie zauważalny jest wzrost złożoności zarówno pod względem globalnych uwarunkowań otoczenia biznesu oraz czynników na nie wpływających. Współczesne otoczenie biznesu charakteryzuje się silną dynamiką i złożonością, niezależnie od tego czy mowa jest o gospodarce krajowej czy też globalnej.¹ Grupy czynników, które determinują współczesne otoczenie biznesu są niezmiennie. Mowa tu o czynnikach ekonomicznych, społecznych, politycznych, prawnych, demograficznych i kulturalnych. Natomiast nieuniknione są zmiany w poszczególnych elementach tych grup. W ciągu ostatnich dekad wiele wydarzeń i trendów wpłynęło na kształtowanie otoczenia biznesu, a do najważniejszych z nich zaliczyć należy: technologię, media społecznościowe, ataki terrorystyczne.² Bycie konkurencyjnym na rynku wymaga od zarządzających przedsiębiorstwem akceptacji, zrozumienia zachodzących przemian a także elastyczności w działaniach.

2. Otoczenie współczesnych przedsiębiorstw

Otoczenie przedsiębiorstwa jako przedmiot badań zostało rozpowszechnione się wraz z rozwojem systemowego podejścia do nauk o zarządzaniu, które wywodzi się z ogólnej teorii systemów oraz cybernetyki, a za jego prekursora uznać należy Ludwiga von Bertalanffy'ego. Podejście systemowe traktuje przedsiębiorstwo jako jednorodny system składający się z powiązanych ze sobą podsystemów i tworzących je elementów między którymi zachodzą wzajemne interakcje. Takie spojrzenie na przedsiębiorstwo pozwoliło na rozgraniczenie między wnętrzem przedsiębiorstwa a przestrzenią, w której się ono znajduje, czyli otoczeniem. A. Koźmiński i W. Piotrowski definiują otoczenie przedsiębiorstwa jako to co znajduje się na zewnątrz niego, poza jego granicami i oddziałuje na niego.³ Najbardziej ogólną definicję otoczenia podaje M. Jo Hatch, pisząc iż jest to „*byt leżący poza jego granicami*”.⁴ Problematyka otoczenia jest szeroko prezentowana w literaturze przedmiotu, w szczególności dotyczy to porterowskiego ujęcia otoczenia – czyli podziału na otoczenie bliższe (mikrootoczenie) i dalsze (makrootoczenie).⁵ Niezwykle ważnym zagadnieniem

¹ Zirra A.: Recent Developments of International Business Environment. “Romanian Economic and Business Review”, Vol. 10, No. 4, 2015, pp. 69-80.

² Fogliasso C.E.: Events And Trends In The Last Decade (2005-2015) That Changed The Business Environment. “Insights to a Changing World Journal”, Vol. 1, 2016, pp. 57-66.

³ Koźmiński A., Piotrowski W.: Zarządzanie. Teoria i praktyka, WN PWN, Warszawa 2013, s. 33.

⁴ Hatch M. Jo.: Teoria organizacji, WN PWN, Warszawa 2002, s. 77.

⁵ Szerzej na temat otoczenia przedsiębiorstwa, z uwzględnieniem elementów je tworzących m.in. w: Sudoł S.: Otoczenie przedsiębiorstwa, [w:] Godziszewski B., Haffer M., Stankiewicz M.J., Sudoł S.: Przedsiębiorstwo.

w odniesieniu do omawianego otoczenia jest identyfikacja i operacjonalizacja jego cech. W literaturze przedmiotu istnieje wiele różnorodnych ujęć dotyczących cech otoczenia. Przykładowo R. Griffin do atrybutów otoczenia zalicza zmienność, złożoność, siły konkurencyjne oraz zakłócenia.⁶ Natomiast M. Matejun i M. Nowicki podają listę cech otoczenia, a raczej płaszczyzn jego analizy jednocześnie szczegółowo je charakteryzując. Do cech tych zaliczają: strukturę, złożoność, zmienność, niepewność, potencjał, występowanie szans i zagrożeń, wieloaspektowość, przestrzeń, czas, kontekstowość uwarunkowań.⁷ Wśród wymienionych wyżej cech najczęściej w literaturze przedmiotu podkreśla się trzy z nich: niepewność, zmienność i złożoność, jako te, które najbardziej wpływają na działalność gospodarczą przedsiębiorstw. Warto przytoczyć pogląd Z. Maciaszka, który uważa, iż podstawową cechą otoczenia jest stan jego zaburzenia, czyli jednoczesnej niepewności i złożoności. Niepewność autor definiuje jako ograniczenie zdolności przewidywania przyszłości zaś złożoność określa mianem różnorodności współdziałających ze sobą elementów.⁸ Jednak pierwsze wzmianki na temat złożoności i zmienności otoczenia pojawiły się już w latach 60. ubiegłego wieku. J.D. Thompson stwierdził, iż złożoność (określona przez ilość składowych elementów: proste – złożone) i zmienność (wskazująca na tempo zmian: stabilne – dynamiczne) to dwa istotne wymiary otoczenia, których nałożenie się na siebie wyznacza poziom niepewności, w której przedsiębiorstwa prowadzą działalność gospodarczą.⁹ Aktualnie coraz silniejsze interakcje zachodzące między elementami powodują, iż otoczenie podlega nieustannym zaburzeniom (turbulencjom)¹⁰ a zatem jest systemem dynamicznym odchylnym od stanu równowagi. Do elementów otoczenia przedsiębiorstw włączane są nowe czynniki m.in.: globalizacja, technologie informatyczne szczególnie w zakresie przetwarzania informacji i komunikowania, sieci wirtualne, szybszy rozwój procesów i krótszy cykl życia produktu. O ile czynniki te nie miałyby dawniej dla przedsiębiorstwa większego znaczenia, to dzisiaj wpływają one na intensywność i skalę zmian, czyli na dynamikę otoczenia. Zarówno tempo jak i przyczyny zmian mogą być zróżnicowane w poszczególnych okresach. Stopnie dynamiki otoczenia uwzględniające tempo, rodzaj zmian oraz ich przewidywalność zostały zaproponowane przez H.I. Ansoffa w latach 70. ubiegłego wieku (tab. 1).

Teoria i praktyka. PWE, Warszawa 2011, s. 101-115; Griffin R.W.: Postawy zarządzania organizacjami, WN PWN, Warszawa 2004, s. 85-86.

⁶ Griffin R.W.: Postawy zarządzania organizacjami, WN PWN, Warszawa 2004, s. 89.

⁷ Matejun M., Nowicki M., Organizacja w otoczeniu - od analizy otoczenia do dynamicznej lokalizacji, [w:] Adamik A. (red.), Nauka o organizacji. Ujęcie dynamiczne, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2013, s. 152-221.

⁸ Maciaszek Z.: Problemy współczesnego zarządzania na tle globalnych zmian. „Zarządzanie zmianami” Nr 1, 2010, s. 22-42.

⁹ Thompson J.D.: Organization in Action. McGraw-Hill, New York 1967, pp. 70-72.

¹⁰ Termin turbulencja wywodzący się z fizyki i oznaczający burzliwość jest obecnie najbardziej popularny w opisach otoczenia przedsiębiorstw. Zdaniem P. Druckera turbulencja w naukach o zarządzaniu odnosi się do zmienności lub trudnych do przewidzenia nieciągłości w otoczeniu organizacji. Zob. Drucker P.: Zarządzanie w burzliwych czasach. Oficyna Wydawnicza AE w Krakowie, Kraków 1995.

Tabela 1

Stopnie turbulencji otoczenia przedsiębiorstwa

Stopień turbulencji	1	2	3	4	5
Turbulencja otoczenia	Powtarzalna	Poszerzająca się	Zmienna	Nieciągła	Niespodziewana
Rodzaj zmian	Brak	Powolne, przyrostowe	Szybkie, przyrostowe	Bardzo szybkie, częściowo przewidywalne	Bardzo szybkie, nieprzewidywalne
Tempo zmian	Wolniejsze od tempa reakcji	Porównywalne do tempa reakcji	Szybsze niż tempo reakcji	Szybsze niż tempo reakcji	Znacznie szybsze niż tempo reakcji
Widoczność przyszłości	Powtarzalna	Prognozowana	Przewidywalna	Częściowo przewidywalna	Nieprzewidywalne niespodzianki
Okres	Przedindustrialny przed 1900		Industrialny 1900- 1950	Poindustrialny 1950 - 1990	Oparty na wiedzy po 1990
System	← zamknięty		→ otwarty		

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Ansoff H.I., Sullivan P.A.: Empirical Proof of a Paradigmatic Theory of Strategic Success Behaviors of Environment Serving Organizations, "International Review of Strategic Management" Vol. 4, 1993, pp. 173-203; Ansoff H.I., *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 1985, s. 47-61.

Tak przedstawiona dynamika otoczenia została dodatkowo przez H.I. Ansoffa podzielona na trzy okresy: przedindustrialny, industrialny, obejmujący lata 1900-1950 oraz postindustrialny, rozpoczynający się po roku 1950. Do momentu nastania okresu postindustrialnego zmiany w otoczeniu przedsiębiorstw są powolne i przewidywalne a technologia i rynki rozwijają się w sposób ciągły i dzięki temu istnieje możliwość przewidywania przyszłości na podstawie doświadczeń nabytych (stopnie turbulencji od 1 do 3). Wzrost turbulencji otoczenia widoczny jest w erze postindustrialnej, w której to atrybutem zmiany są nieciągłość oraz szybkie tempo i częściowa przewidywalność nadchodzących zmian (4 stopień turbulencji otoczenia). Warto zaznaczyć, iż Ph. Kotler oraz J.A. Casoline twierdzą, iż obecnie przedsiębiorstwa działają w warunkach turbulencji, których konsekwencją są chaos, ryzyko i niepewność.¹¹ Takie podejście do dynamiki otoczenia pozwala na wyróżnienie czwartego okresu, opartego na wiedzy, który charakteryzuje się niespodziewanymi i bardzo szybkimi zmianami i który promuje przedsiębiorstwa uczące się, adaptacyjne, niepowielające wzorców lecz kreatywne, myślące w sposób nieszablonowy.¹² Okres oparty na wiedzy można przypisać do 5 stopnia turbulencji otoczenia wskazującego na zmiany niespodziewane, przy czym tempo reakcji na te zmiany powinno być bardzo szybkie a ekstrapolacja przyszłości na podstawie doświadczeń nabytych nie jest możliwa. Współcześnie zachodząca różnorodność i szybkość zmian w środowisku biznesowym staje się zatem potrzebą doskonalenia interakcji przedsiębiorstwa

¹¹ Kotler Ph., Caslione J.A.: Chaos. Zarządzanie i marketing w erze turbulencji. MT Biznes, Warszawa 2009, s. 12.

¹² Rok 1990 został uznany jako okres oparty na wiedzy ze względu na powstałą wówczas książkę autorstwa P. Senge „Piąta dyscyplina”, w której autor proponuje model organizacji adaptujący się do zmiennych warunków funkcjonowania. Zob. Otoła. I.: Procesy zarządzania przedsiębiorstwami a konkurencyjność w warunkach zarązonego rynku. Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2013, s. 37.

ze swoim otoczeniem.¹³ Interakcje te mogą być doskonałe tylko dzięki ciągłemu skanowaniu otoczenia, do którego należy wykorzystać znane w literaturze przedmiotu narzędzia zarządzania strategicznego.¹⁴ Wiadomym jest fakt, iż otoczenie przedsiębiorstwa postrzegane jest jako źródło informacji, które nieustannie generuje sygnały i wiadomości istotne dla niego.¹⁵ Przedsiębiorstwa są zmuszone do dostosowania się do zmian zachodzących w ich makrootoczeniu, co ma zasadniczy wpływ na organizację ich procesów i funkcji wewnętrznych a w konsekwencji na modyfikację ich strategii. Szybka reakcja na bodźce zewnętrzne powoli przedsiębiorstwu przetrwać na rynku a nawet utrzymać pozycję konkurencyjną. Ta zdolność przedsiębiorstwa do zmian strategii biznesu, ciągłego jej dostosowania do warunków środowiska zewnętrznego, określa się jako strategiczną elastyczność lub zwinność.¹⁶

W tym kontekście ważnym pytaniem jest w jaki sposób aktualne otoczenie bliższe i dalsze jest postrzegane przez przedsiębiorców. Czy mówiąc teraz o turbulentnym, burzliwym zmiennym otoczeniu, za kilka lat, nagłą zmienność będziemy określać jako hiperturbulentne otoczenie? Czy obecnie przedsiębiorcy zgadzają się z poglądem, iż działają w zmiennym nieprzewidywalnym otoczeniu?

3. Otoczenie przedsiębiorstw a strategie ich rozwoju - wyniki badań empirycznych

Przedstawione powyżej rozważania teoretyczne stanowiły przyczynek do przeprowadzenia badań nad dynamiką otoczenia przedsiębiorstw oraz strategiami ich rozwoju. Próbę badawczą stanowiły 63 spółki notowane na GPW oraz NC w Warszawie z różnych sektorów. Badanie przeprowadzone zostało w kwietniu 2015 roku, wykorzystując do tego celu metodę telefonicznych, standaryzowanych wywiadów kwestionariuszowych (CAWI) ze wspomaganiami komputerowym (CATI). W artykule założono hipotezy badawcze:

- H1 - istnieje statystycznie istotna zależność między monitorowaniem otoczenia bliższego a jego rodzajem;
- H2 - istnieje statystycznie istotna zależność między monitorowaniem otoczenia dalszego a jego rodzajem;

¹³ Grabowska M.: Sytuacje konteksty ładu korporacyjnego przedsiębiorstw. Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2016, s. 98.

¹⁴ Wśród metod tych wymienić należy m.in. analizę 5 sił Portera, mapy grup strategicznych, analizę SWOT, PEST.

¹⁵ Jelonek D.: Strategiczna harmonizacja monitorowania otoczenia i technologii informatycznej w przedsiębiorstwie. Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2009, s.11.

¹⁶ Por. Krupski R.: Elastyczność organizacji, [w:] Krupski R. (red.): Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu. PWE, Warszawa 2005, s. 23.

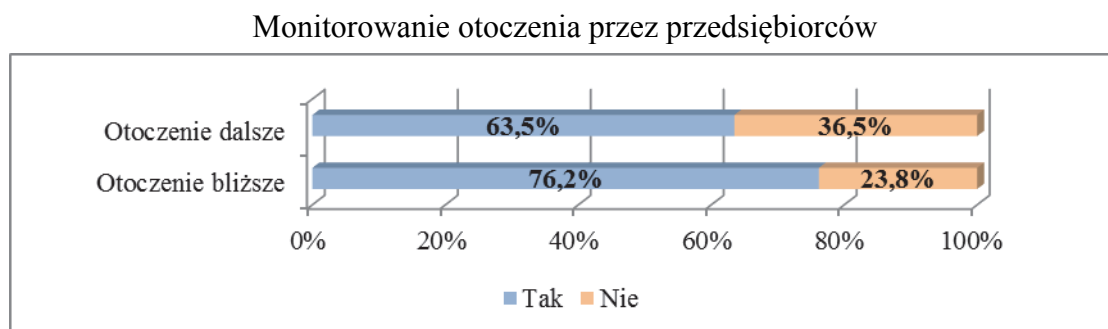
- H3 - istnieje statystycznie istotna zależność między monitorowaniem otoczenia bliższego a strategią rozwoju przedsiębiorstwa
- H4 - istnieje statystycznie istotna zależność między monitorowaniem otoczenia dalszego a strategią rozwoju przedsiębiorstwa.

W badaniu wykorzystano metodę analizy współzależności zjawisk masowych tj. test chi-kwadrat. Badania dotyczące dynamiki otoczenia oparto na podziale tegoż otoczenia na dalsze i bliższe a także na 4 typy według klasyfikacji zaproponowanej przez F.E. Emery oraz E.L. Trist, a mianowicie:¹⁷

- otoczenie stabilne, o niewielkim stopniu zmienności,
- otoczenie stabilne, z silniejszymi interakcjami między przedsiębiorstwami,
- otoczenie zmienne, przewidywalne,
- otoczenie zmienne, nieprzewidywalne.

W pierwszej kolejności poddano badaniu proces monitorowania otoczenia bliższego i dalszego, a wyniki badań ankietowych zaprezentowano na wykresie 1.

Wykres 1



Źródło: Opracowanie własne

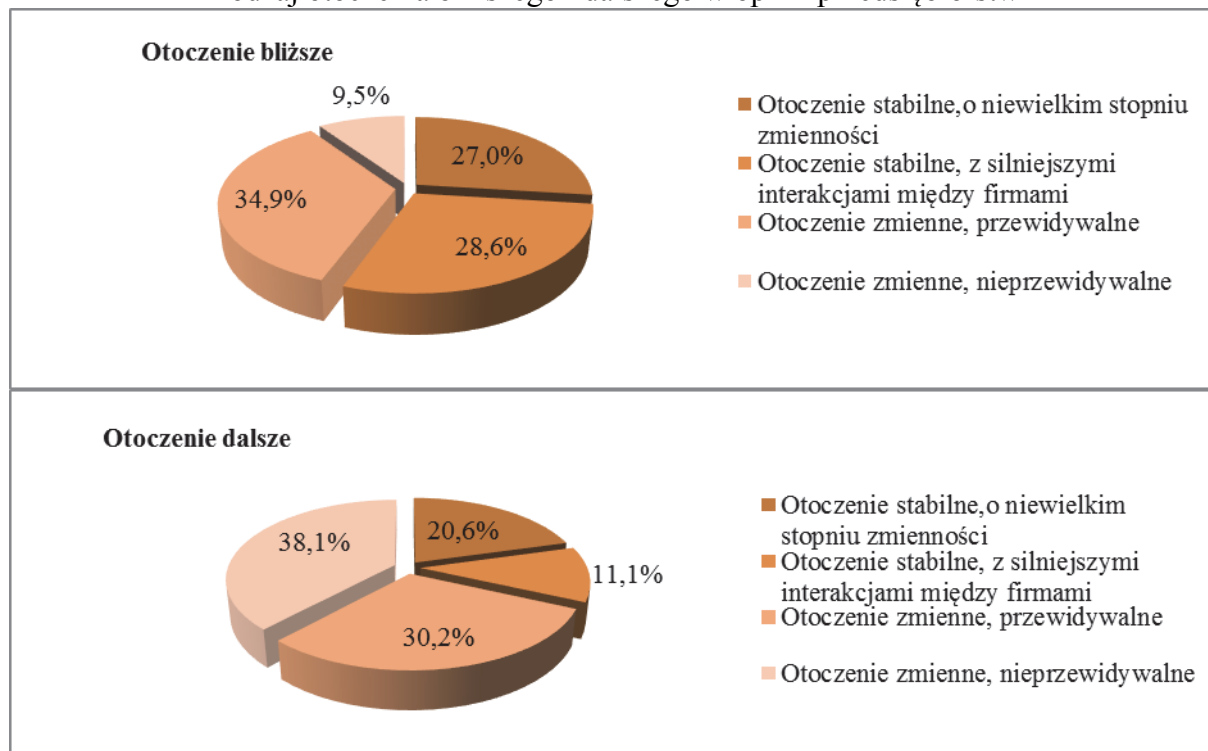
Analiza wskazań badanych przedsiębiorców pozwala zauważyć, iż znaczący odsetek (76,2%) badanych przedsiębiorstw analizuje otoczenie bliższe, odsetek ten zmniejsza się o 12,7 punktu procentowego w przypadku monitorowania otoczenia dalszego. Tym samym oznacza, to iż prawie ¼ badanych przedsiębiorstw nie monitoruje najbliższej sfery swojej organizacji, a 1/3 z nich nie prowadzi obserwacji makrootoczenia. Biorąc pod uwagę, iż w badaniu uczestniczyły duże, znane spółki działające na rynku giełdowym jest to wynik niepożądany. W dobie łatwego dostępu do informacji i jednocześnie wydawałoby się dużej świadomości kadry menedżerskiej odnośnie do budowania pozycji rynkowej oraz działań związanych z rozwojem przedsiębiorstwa, brak skanowania otoczenia odsłania słabości podstawowej wiedzy w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Strategia przedsiębiorstwa, która powinna być elastyczna, a zatem zmieniać się pod wpływem zmian zachodzących w otoczeniu, z uwzględnieniem wykorzystania okazji pojawiających się w tym otoczeniu, a także

¹⁷ Emery F.E., Trist E.L.: The causal texture of organizational environments. "Human relations", Vol. 18, No. 1, 1965, pp. 21-32.

polegająca na unikaniu zagrożeń musi być oparta na szczegółowej analizie czynników znajdujących się w środowisku przedsiębiorstwa, zarówno tym najbliższym jak i dalszym.

Wykres 2

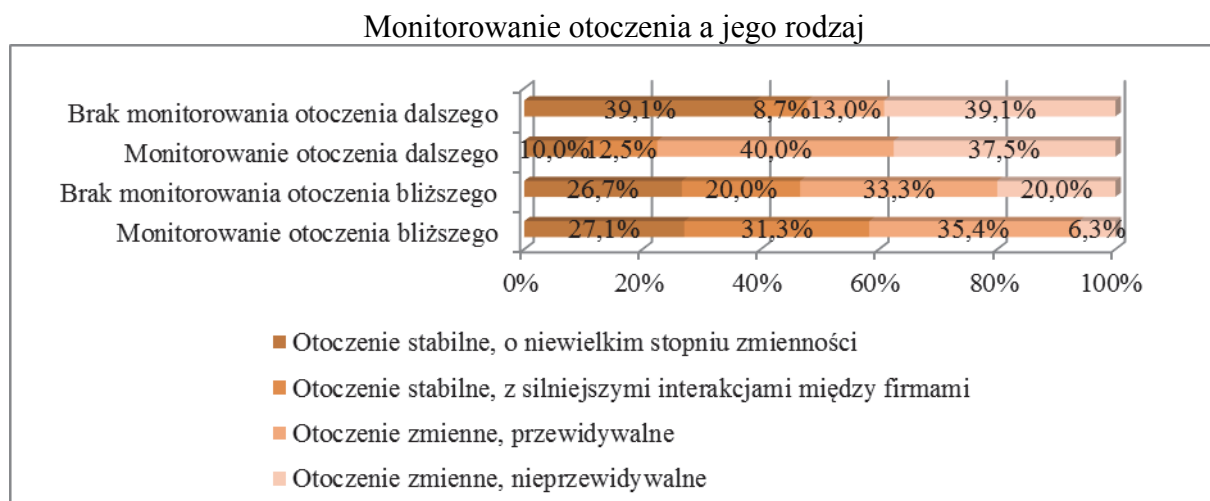
Rodzaj otoczenia bliższego i dalszego w opinii przedsiębiorstw



Źródło: Opracowanie własne.

W dalszej kolejności ankietowani zostali poproszeni o odpowiedzi na pytania dotyczące rodzaju otoczenia bliższego oraz dalszego (wykres 2). Ponad połowa badanych przedsiębiorstw uważa (55,6%), iż funkcjonuje w otoczeniu bliższym stabilnym, przy czym 28,6% z nich twierdzi, iż jest to otoczenie stabilne z silniejszymi interakcjami między przedsiębiorstwami, zaś 27% uznaje je za otoczenie stabilne o niewielkim stopniu zmienności. 44,4% badanych jest zdania, iż otoczenie bliższe, w którym funkcjonują jest zmienne, ale tylko 9,5% uznaje je za zmienne nieprzewidywalne, zaś największy odsetek badanych (34,9%) - za zmienne przewidywalne. Inaczej już prezentują się odpowiedzi w przypadku otoczenia dalszego. Ponad połowa ankietowanych (68,3%) jest zdania, iż otoczenie dalsze cechuje się większym stopniem turbulencji, a zatem jest zmienne i przy tym nieprzewidywalne (38,1%). Tylko 31,7% badanych uważa, iż dalsze środowisko przedsiębiorstw jest stabilne. Wśród tych odpowiedzi dominuje pogląd o otoczeniu stabilnym o niewielkim stopniu zmienności (20,6%).

Wykres 3



Źródło: Opracowanie własne.

Wykonano także analizę porównawczą między monitorowaniem otoczenia a jego rodzajem. I tak, wśród przedsiębiorstw, które analizują otoczenie bliższe, 35,4% badanych uznaje je za zmienne przewidywalne, 31,3% za stabilne z silniejszymi interakcjami między przedsiębiorstwami. Tylko 6,3% przedsiębiorstw monitorujących otoczenie uznaje je za zmienne nieprzewidywalne. Natomiast wśród przedsiębiorstw, które nie prowadzą analizy otoczenia bliższego największy odsetek uznaje je za zmienne przewidywalne (33%) a następnie stabilne z silniejszymi interakcjami między organizacjami (26,7%). Wśród przedsiębiorstw, które analizują otoczenie dalsze 40% uznaje je za zmienne przewidywalne, a 37,5% za zmienne nieprzewidywalne. Ciekawie natomiast prezentują się wyniki analizy, w sytuacji gdy przedsiębiorstwa nie prowadzą monitoringu otoczenia dalszego. Otóż największy odsetek uznaje je za stabilne o niewielkim stopniu zmienności i taki sam (39%) za zmienne nieprzewidywalne (39%).

Zbadano także zależności stochastyczne między monitorowaniem otoczenia bliższego a jego rodzajem (H1) oraz między monitorowaniem otoczenia dalszego a jego rodzajem (H2).

Tabela 2

Wyniki testu niezależności chi-kwadrat dla hipotez H1 i H2

Hipoteza	Wartość statystyki testowej	Wartość krytyczna dla $\alpha=0,05$	Wartość krytyczna dla $\alpha=0,01$
H1	93,567	7,8147	11,3449
H2	87,040		

Źródło: Opracowanie własne.

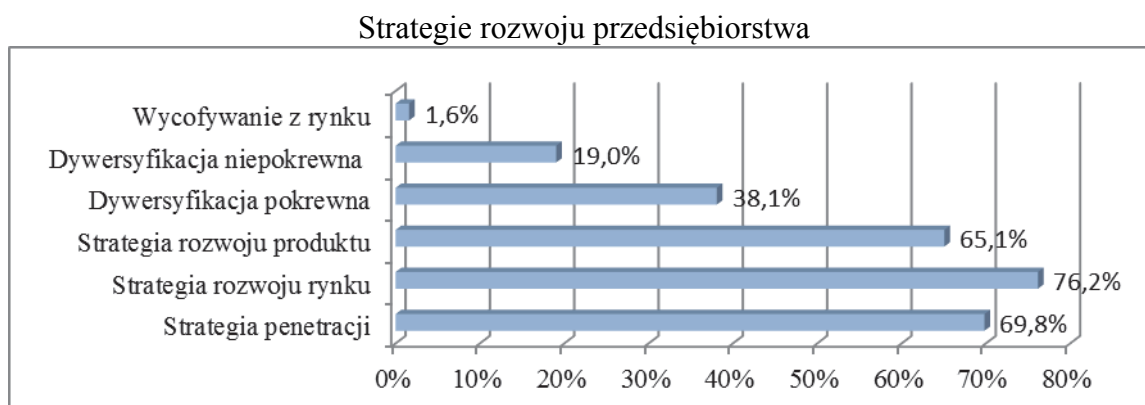
Z przeprowadzonych badań można wnioskować, iż istnieje statystycznie istotna zależność między monitorowaniem otoczenia bliższego a rodzajem tego otoczenia jak również istnieje statystycznie istotna zależność między monitorowaniem otoczenia dalszego a jego rodzajem. Zależności te są istotne zarówno na poziomie $\alpha=0,05$, jak również $\alpha=0,01$.

W dalszej części badań empirycznych skoncentrowano się na rodzaju strategii rozwoju przedsiębiorstwa, przy czym wybór możliwy był tylko spośród klasycznej grupy strategii zaproponowanej przez H.I. Ansoffa, a mianowicie:¹⁸

- strategia penetracji rynku – polegająca na zwiększeniu sprzedaży dotychczasowych produktów na dotychczasowych rynkach;
- strategia rozwoju produktu – mająca na celu wdrożenie nowych lub zmodyfikowanych produktów i wprowadzanie ich na dotychczasowe rynki;
- strategia rozwoju rynku – która polega na znajdowaniu nowych rynków zbytu dla sprzedaży dotychczasowych produktów;
- strategia dywersyfikacji – związana jest z wchodzeniem na nowe rynki zbytu z nowymi produktami.

Dodatkowo strategia dywersyfikacji została rozdzielona na strategię dywersyfikacji pokrewnej z obecną działalnością przedsiębiorstwa oraz na strategię dywersyfikacji niepokrewnej czyli nie mającej związku z obecną działalnością przedsiębiorstwa. Ponadto istniała możliwość wyboru opcji wycofania się z rynku.

Wykres 4



Źródło: opracowanie własne.

Oceniając odpowiedzi wśród ankietowanych przedsiębiorstw dotyczących wyboru strategii rozwoju można zauważyć, iż:

- przedsiębiorstwa stosują więcej niż jedną strategię rozwoju - 29% badanych podaje, że stosuje trzy z wyżej wymienionych strategii, a 27% wdraża aż 4 rodzaje strategii;
- tylko jedną strategię wdraża 22% badanych przedsiębiorstw;
- najczęściej stosowaną strategią jest strategia rozwoju rynku (76,2% wskazań);
- wśród strategii dywersyfikacji, częściej stosowana jest strategia związana z obecnymi dziedzinami działalności przedsiębiorstwa (19% wskazań);
- tylko 1 z badanych przedsiębiorstw (1,6%) zamierza wycofać się z rynku.

¹⁸ Romanowska M.: Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie, PWE, Warszawa 2009, s. 65.

Ponadto zbadano zależności stochastyczne między monitorowaniem otoczenia bliższego a strategią rozwoju przedsiębiorstwa (H3) oraz między monitorowaniem otoczenia dalszego a strategią rozwoju przedsiębiorstwa (H4).

Tabela 3

Wyniki testu niezależności chi-kwadrat dla hipotez H3 i H4

Hipoteza	Wartość statystyki testowej	Wartość krytyczna dla $\alpha=0,05$	Wartość krytyczna dla $\alpha=0,01$
H3	264,491	7,8147	11,3449
H4	131,723		

Źródło: Opracowanie własne.

Z przeprowadzonych badań można wnioskować, iż istnieje statystycznie istotna zależność między monitorowaniem otoczenia bliższego a rodzajem wdrażanej strategii rozwoju przez przedsiębiorstwo, jak również istnieje statystycznie istotna zależność między monitorowaniem otoczenia dalszego a wdrażaną strategią rozwoju przedsiębiorstwa. Zależności te są istotne zarówno na poziomie $\alpha=0,05$, jak również $\alpha=0,01$.

4. Wnioski

Przeprowadzone rozważania teoretyczne oraz wyniki badań empirycznych pozwalają na sformułowanie następujących wniosków. Zauważalny jest duży odsetek przedsiębiorstw, które nie monitorują otoczenia bliższego oraz dalszego. Biorąc pod uwagę, iż badane przedsiębiorstwa należą do grona znanych i cenionych spółek funkcjonujących na rynku polskim jest to wynik niepokojący. Analiza i skanowanie otoczenia zarówno w skali mikro jak i w skali makro jest niezbędna do wychwycenia zmian zachodzących na rynku i przede wszystkim do szybkiej reakcji na te zmiany. Elastyczność strategii wiąże się ze zdolnością nadążania za przeistaczającym się otoczeniem. Aktualnie większość artykułów naukowych związanych z zarządzaniem strategicznym opisuje i proklamuje przedsiębiorstwa zwinne, z dynamiczną i elastyczną reorientacją strategii w odniesieniu do zmieniających się warunków otoczenia. Zdolność przedsiębiorstwa do reagowania na zmiany, poprzez adaptację i modyfikację bieżących działań organizacyjnych jak i modeli biznesu pozwoli na utrzymanie pozycji rynkowej. Natomiast brak monitorowania otoczenia jest jednym z symptomów nierozważnego podejścia do prowadzonej działalności gospodarczej. Może być też związany z bezkrytyczną realizacją założonych celów strategicznych przedsiębiorstwa, ale wydaje się to być zadaniem, które w dłuższej perspektywie nie przyniesie założonych oczekiwań. W opinii ankietowanych przedsiębiorstw na temat rodzaju otoczenia bliższego, w którym funkcjonują, interesującym jest fakt, iż ponad połowa z nich, które monitorują otoczenie uznaje je za stabilne z mniejszymi lub silniejszymi interakcjami (razem stanowi to 58,4% badanych i monitorujących otoczenie przedsiębiorstw). Inaczej jest w przypadku otoczenia dalszego.

Wśród przedsiębiorstw monitorujących otoczenie dalsze 77,5% badanych uznaje je za zmienne. Takie wyniki mogą świadczyć o tym, iż przedsiębiorcy dobrze znający rynek na którym funkcjonują oraz prowadzący ciągle skanowanie tego rynku nie obawiają się zmian w swoim najbliższym otoczeniu, niemniej jednak są świadomi przemian zachodzących w makrootoczeniu.

Bibliografia

1. Ansoff H.I., Sullivan P.A.: Empirical Proof of a Paradigmatic Theory of Strategic Success Behaviors of Environment Serving Organizations. "International Review of Strategic Management", Vol. 4, 1993, pp. 173-203.
2. Ansoff H.I., *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 1985.
3. Drucker P.: *Zarządzanie w burzliwych czasach*, Oficyna Wydawnicza AE w Krakowie, Kraków 1995.
4. Emery F.E., Trist E.L.: The causal texture of organizational environments."Human relations", Vol. 18, No. 1, 1965, pp. 21-32.
5. Fogliasso C.E.: Events And Trends In The Last Decade (2005-2015) That Changed The Business Environment. "Insights to a Changing World Journal", Vol.1, 2016, pp.57-66.
6. Grabowska M.: Sytuacje konteksty ładu korporacyjnego przedsiębiorstw. Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2016.
7. Griffin R.W.: *Postawy zarządzania organizacjami*, WN PWN, Warszawa 2004.
8. Hatch M.Jo., *Teoria organizacji*, WN PWN, Warszawa 2002.
9. Jelonek D.: *Strategiczna harmonizacja monitorowania otoczenia i technologii informatycznej w przedsiębiorstwie*. Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2009.
10. Kotler Ph., Caslione J.A.: *Chaos. Zarządzanie i marketing w erze turbulencji*. MT Biznes, Warszawa 2009.
11. Koźmiński A., Piotrowski W.: *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, WN PWN, Warszawa 2013.
12. Krupski R.: *Elastyczność organizacji*, [w:] Krupski R. (red.): *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*. PWE, Warszawa 2005.
13. Maciaszek Z.: Problemy współczesnego zarządzania na tle globalnych zmian. „Zarządzanie zmianami” Nr 1, 2010, s. 22-42.
14. Matejun M., Nowicki M., *Organizacja w otoczeniu - od analizy otoczenia do dynamicznej lokalizacji*, [w:] Adamik A. (red.), *Nauka o organizacji. Ujęcie dynamiczne*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2013.

15. Otolá. I.: Procesy zarządzania przedsiębiorstwami a konkurencyjność w warunkach zarażonego rynku. Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2013.
16. Romanowska M.: Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie, PWE, Warszawa 2009.
17. Senge P.: Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się. Wolters Kluwer, Warszawa 2012.
18. Sudół S.: Otoczenie przedsiębiorstwa, [w:] Godziszewski B., Haffer M., Stankiweicz M.J., Sudół S.: Przedsiębiorstwo. Teoria i praktyka. PWE, Warszawa 2011.
19. Thompson J.D.: Organization in Action. McGraw-Hill, New York 1967.
20. Zirra A.: Recent Developments of International Business Environment. "Romanian Economic and Business Review", Vol. 10, No. 4, 2015, pp. 69 - 80.