

Anna Korzeniewska

Budowanie scenariuszy zmian otoczenia małych firm z wykorzystaniem metody "environmental scanning"

Ekonomiczne Problemy Usług nr 34, 341-348

2009

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

ANNA KORZENIEWSKA

Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Wałczu

BUDOWANIE SCENARIUSZY ZMIAN OTOCZENIA MAŁYCH FIRM Z WYKORZYSTANIEM METODY *ENVIRONMENTAL SCANNING*

Prognozowanie zmian otoczenia w małych firmach

Istotą prognozowania jest racjonalne przewidywanie przyszłych zdarzeń, oparte na rozumowaniu logicznym¹.

Cechą charakterystyczną prognoz zmian otoczenia małych firm, dokonywanych przez przedsiębiorców, jest fakt, że najczęściej wykorzystywane są w nich informacje pochodzące z otoczenia ekonomicznego i polityczno-prawnego. Mali przedsiębiorcy przyznają, że najbardziej interesują ich: wysokość podatków, ulgi podatkowe, składki na ubezpieczenia społeczne, informacje związane z możliwością obniżania kosztów oraz wiedza dotycząca pozyskiwania bezzwrotnej pomocy finansowej (np. dotacje z UE).

Alvin Toffler w książce *Trzecia fala* przewiduje radykalne zmiany w otoczeniu i w przedsiębiorstwach na całym świecie². Ważne zatem, aby mali przedsiębiorcy zaczęli przywiązywać do prognozowania większą niż dotychczas wagę.

W praktyce małych firm najczęściej wykorzystywana jest metoda określana jako *intuicyjna*, oparta na wyobraźni prognostyka-przedsiębiorcy i jego zdrowym rozsądku oraz tzw. *burza mózgów*³, w której często bierze udział najbliższa rodzina przedsiębiorcy. Inną metodą, rzadziej stosowaną przez małych przedsiębiorców – z uwagi na jej czasochłonność – jest metoda scenariuszy zmian otoczenia. W przeciwieństwie do intuicji i burzy mózgów, metoda scenariuszy jest dokładniejsza i wymaga zgromadzenia szerszych informacji.

Informacje wykorzystywane w prognozowaniu

Aby stworzyć wiele wariantów prognozy otoczenia, należy dysponować czynnikami niezbędnymi do ich opracowania. Największy problem stanowi zgromadzenie odpowiednich danych.

¹ *Prognozowanie gospodarcze i metody zastosowania*, M. Cieślak (red.), PWN, Warszawa 1997, s. 16.

² A. Toffler, *Trzecia fala*, Wydawnictwo Kurpisz SA, Poznań 2006.

³ Są to metody *prognozowania heurystycznego*.

Niezbędne w prognozowaniu informacje mogą dotyczyć zarówno mikrootoczenia, jak i otoczenia dalszego. Jeżeli są to dane związane z mikrootoczeniem, mogą dotyczyć: dostawców, nabywców i konkurentów. Dane otoczenia dalszego tworzone są przeważnie przez: instytucje rządowe, krajowe i zagraniczne, banki, giełdy papierów wartościowych, instytucje naukowe, instytucje badawcze, a także przez media.

Dane wykorzystywane w prognozowaniu same w sobie stanowią źródło informacji, jednak ich przydatność zależy od prognostyka.

Dla celów budowy prognozy zmian otoczenia małej firmy można posłużyć się danymi wewnętrznymi i zewnętrznymi (np. ogólnodostępne cenniki konkurencji, czasopisma, strony internetowe, projekty ustaw, ustawy, rozporządzenia, dzienniki krajowe i zagraniczne, prognozy ekonomiczne).

Prognozowanie zmian otoczenia małych firm metodą scenariuszy przy zastosowaniu *environmental scanning*

Environmental scanning (skanowanie otoczenia) pozwala zidentyfikować trendy i czynniki otoczenia, które można wykorzystać do prognozowania zmian otoczenia firmy. Celem skanowania otoczenia jest wyszukiwanie informacji o potencjalnie znaczących dla firmy zmianach zewnętrznych, tak aby można było odpowiednio wcześniej zareagować na potencjalną zmianę. Wytycznych co do sposobów skanowania otoczenia i wykorzystywanych do tego narzędzi jest w literaturze bardzo mało. Niemniej jednak, należy podkreślić, że nie ma w tym względzie żadnych bezwzględnych reguł. Ważne, aby pamiętać, że skanowanie jest tylko częścią składową zewnętrznej analizy. To punkt początkowy, który dostarcza podstaw do formułowania strategicznych kierunków firmy. Firmy, które stosują systematyczne skanowanie funkcjonują bardziej skutecznie.

Aby zbudować scenariusz zmian w otoczeniu przy wykorzystaniu *scanningu* należy:

- 1) systematycznie skanować otoczenie firmy;
- 2) zidentyfikować jej otoczenie;
- 3) przypisać punktację poszczególnym siłom oddziaływania otoczenia na przedsiębiorstwo w skali od -5 do +5, przy czym oceny ujemne oznaczają będą oddziaływanie negatywne, a dodatnie pozytywne;
- 4) określić możliwe trendy w otoczeniu: wzrost, stabilizację i regres;
- 5) ocenić siłę wpływu na firmę każdego z trendów (według przyjętej skali);
- 6) określić prawdopodobieństwo wystąpienia trendu w skali od 0 do 1;
- 7) w celu stworzenia scenariusza optymistycznego, wyłonić z otoczenia trendy, które uzyskały najwyższe oceny (najsilniej wpływają na firmę pozytywnie), następnie dla każdego otoczenia obliczyć średnią arytmetyczną w celu ustalenia, z którego otoczenia płyną największe szanse;
- 8) w celu stworzenia scenariusza pesymistycznego, wyłonić z otoczenia trendy, które uzyskały najniższe oceny (najsilniej wpływają na firmę negatywnie), następnie dla

- każdego otoczenia obliczyć średnią arytmetyczną, dla ustalenia, które otoczenie stwarza największe potencjalne niebezpieczeństwo (zagrożenie) dla firmy;
- 9) w celu stworzenia scenariusza najbardziej prawdopodobnego wyłonić z otoczenia trendy, które uzyskały najwyższy stopień prawdopodobieństwa wraz z siłą ich oddziaływania – dla każdego otoczenia policzyć średnią arytmetyczną na podstawie ocen oddziaływania;
- 10) zebrane oceny dla każdego scenariusza należy przenieść na wykres, następnie dokonać interpretacji wyników.

Poniżej zaprezentowano analizę możliwych trendów, dotyczących poszczególnych czynników otoczenia małej firmy handlowej (sklepu mięsnego *Kąsek*), zatrudniającej sześciu pracowników (tab. 1) oraz opracowane na tej podstawie trzy przykładowe scenariusze zmian otoczenia: pozytywny (tab. 2), negatywny (tab. 3) i najbardziej prawdopodobny (tab. 4).

Tabela 1

Analiza możliwych trendów dotyczących poszczególnych czynników otoczenia sklepu mięsnego *Kąsek*

Czynniki/trendy w otoczeniu	Trend	Siła wpływu od -5 do +5	Prawdopodobieństwo od 0 do 1
1	2	3	4
Otoczenie ekonomiczne			
Wysokość realnych dochodów rozporządzalnych gospodarstw domowych	wzrost	+4	0,1
	stabilizacja	-2	0,6
	regres	-5	0,3
Wysokość oprocentowania kredytów	wzrost	-5	0,5
	stabilizacja	+1	0,1
	regres	+5	0,4
Wysokość podatków	wzrost	-5	0,2
	stabilizacja	-1	0,7
	regres	+4	0,1
Otoczenie technologiczne			
Innowacyjność w zakresie przechowywania mięsa i wędlin	wzrost	+5	0,8
	stabilizacja	-3	0,1
	regres	-5	0,1
Otoczenie społeczne			
Liczba osób preferujących wegetarianizm	wzrost	-5	0,3
	stabilizacja	+1	0,5
	regres	+4	0,2

1	2	3	4
Liczba osób preferujących droższe wędliny, bez konserwantów	wzrost	+4	0,7
	stabilizacja	1	0,2
	regres	-2	0,1
Liczba osób preferujących zakupy w małych sklepach	wzrost	+4	0,5
	stabilizacja	-1	0,3
	regres	-4	0,2
Otoczenie demograficzne			
Przyrost naturalny w Polsce	wzrost	+4	0,1
	stabilizacja	-1	0,2
	regres	-4	0,7
Otoczenie polityczne i prawne			
Zaostrzenie warunków jakie muszą spełniać sklepy mięsne: wymogi techniczne budynków, sprzętu, narzędzi i zabezpieczenia przed szkodnikami	wzrost	-4	0,6
	stabilizacja	+3	0,3
	regres	+4	0,1
Zaostrzenie przepisów sanitarnych w zakresie przechowywania mięsa i wędlin świeżych (komory chłodnicze) i nieświeżych	wzrost	-4	0,6
	stabilizacja	+3	0,3
	regres	+4	0,1
Dostosowanie polskiego przemysłu mięsnego do standardów sanitarnych i weterynaryjnych UE	wzrost	-4	0,6
	stabilizacja	+3	0,3
	regres	+4	0,1

Źródło: opracowanie własne.

Scenariusz optymistyczny powstaje w wyniku przyjęcia dla poszczególnych rozpatrywanych czynników tych trendów, które uzyskały najwyższą ocenę dodatnią, co oznacza, że ich pozytywne oddziaływanie na przedsiębiorstwo jest najsilniejsze.

Tabela 2

Scenariusz optymistyczny zmian otoczenia sklepu mięsnego *Kąsek*

Czynniki/trendy w otoczeniu	Siła wpływu od -5 do +5
1	2
Otoczenie ekonomiczne	
Wzrost wysokości realnych dochodów rozporządzalnych gospodarstw domowych	+4
Spadek wysokości oprocentowania kredytów	+5
Spadek wysokości podatków	+4
średnia siła wpływu	+4,33
Otoczenie technologiczne	
Wzrost innowacyjności w zakresie przechowywania mięsa i wędlin	+5
średnia siła wpływu	+5,00

1	2
Otoczenie społeczne	
Spadek liczby osób preferujących wegetarianizm	+4
Wzrost liczby osób preferujących droższe wędliny, bez konserwantów	+4
Wzrost liczby osób preferujących zakupy w małych sklepach	+4
średnia siła wpływu	+4,00
Otoczenie demograficzne	
Dodatni przyrost naturalny w Polsce	+4
średnia siła wpływu	+4,00
Otoczenie polityczne i prawne	
Regres w zakresie zaostrożenia warunków jakie muszą spełniać sklepy mięsne: wymogi techniczne budynków, sprzętu, narzędzi i zabezpieczenia przed szkodnikami	+4
Regres w zakresie zaostrożenia przepisów sanitarnych w zakresie przechowywania mięsa i wędlin świeżych (komory chłodnicze) i nieświeżych	+4
Regres w zakresie dostosowania polskiego przemysłu mięsnego do standardów sanitarnych i weterynaryjnych UE	+4
średnia siła wpływu	+4,00

Źródło: opracowanie własne.

W przypadku tworzenia scenariusza pesymistycznego należy postąpić podobnie, jak ze scenariuszem pozytywnym. Różnica polega jedynie na uwzględnieniu w odniesieniu do poszczególnych rozpatrywanych czynników tych trendów, które uzyskały najniższą ocenę, czyli niekorzystnie wpływają na firmę.

Tabela 3

Scenariusz pesymistyczny zmian otoczenia sklepu mięsnego *Kąsek*

Czynniki/trendy w otoczeniu	Siła wpływu od -5 do +5
1	2
Otoczenie ekonomiczne	
Spadek wysokości realnych dochodów rozporządzalnych gospodarstw domowych	-5
Wzrost wysokości oprocentowania kredytów	-5
Wzrost wysokości podatków	-5
średnia siła wpływu	-5,00
Otoczenie technologiczne	
Spadek innowacyjności w zakresie przechowywania mięsa i wędlin	-5
średnia siła wpływu	-5,00
Otoczenie społeczne	
Wzrost liczby osób preferujących wegetarianizm	-5
Spadek liczby osób preferujących droższe wędliny, bez konserwantów	-2
Spadek liczby osób preferujących zakupy w małych sklepach	-4
średnia siła wpływu	-3,66

1	2
Otoczenie demograficzne	
Ujemny przyrost naturalny w Polsce	-4
średnia siła wpływu	-4,00
Otoczenie polityczne i prawne	
Wzrost w zakresie zaostrzenia warunków jakie muszą spełniać sklepy mięsne: wymogi techniczne budynków, sprzętu, narzędzi i zabezpieczenia przed szkodnikami	-4
Wzrost w zakresie zaostrzenia przepisów sanitarnych w zakresie przechowywania mięsa i wędlin świeżych (komory chłodnicze) i nieświeżych	-4
Wzrost w zakresie dostosowania polskiego przemysłu mięsnego do standardów sanitarnych i weterynaryjnych UE	-4
średnia siła wpływu	-4,00

Źródło: opracowanie własne.

Najbardziej prawdopodobny scenariusz wymaga uwzględnienia w oparciu o przeprowadzoną analizę możliwych trendów dotyczących poszczególnych badanych czynników tych trendów, które uzyskały najwyższy stopień prawdopodobieństwa.

Tabela 4

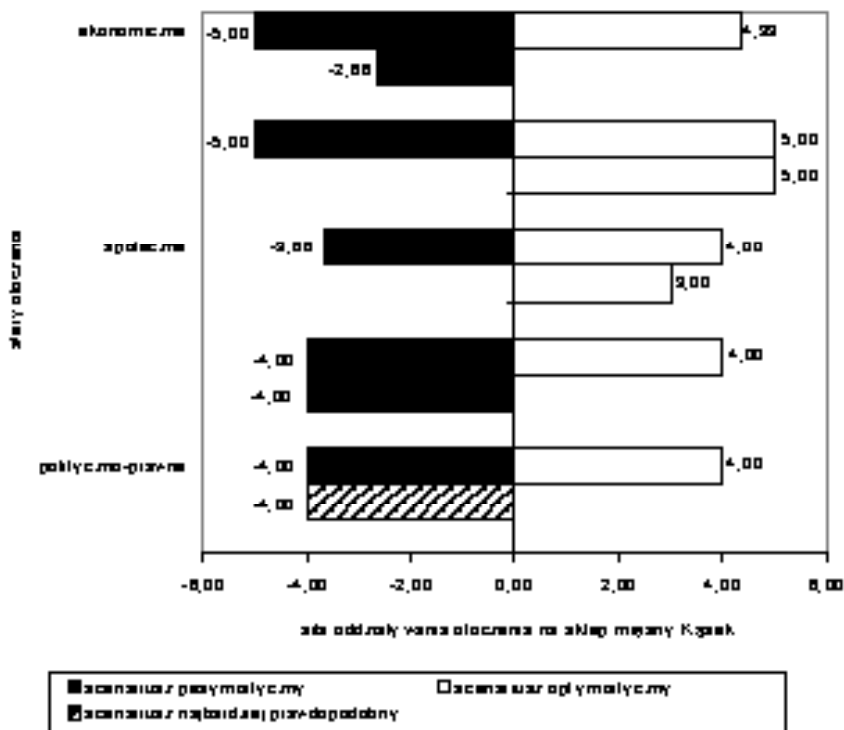
Scenariusz najbardziej prawdopodobny zmian otoczenia sklepu mięsnego *Kąsek*

Czynniki/trendy w otoczeniu	Prawdopodobieństwo	Siła wpływu ujemna	Siła wpływu dodatnia
1	2	3	4
Otoczenie ekonomiczne			
Stabilizacja w zakresie wysokości realnych dochodów rozporządzalnych gospodarstw domowych	0,6	-2	
Wzrost wysokości oprocentowania kredytów	0,5	-5	
Stabilizacja w zakresie wysokości podatków	0,7	-1	
średnia siła wpływu		-2,66	0,00
Otoczenie technologiczne			
Wzrost innowacyjności w zakresie przechowywania mięsa i wędlin	0,8		+5
średnia siła wpływu		0,00	+5,00
Otoczenie społeczne			
Stabilizacja liczby osób preferujących wegetarianizm	0,5		+1
Wzrost liczby osób preferujących droższe wędliny, bez konserwantów	0,7		+4
Wzrost liczby osób preferujących zakupy w małych sklepach	0,5		+4
średnia siła wpływu		0,00	+3,00
Otoczenie demograficzne			
Ujemny przyrost naturalny w Polsce	0,7	-4	
średnia siła wpływu		-4,00	0,00

1	2	3	4
Otoczenie polityczne i prawne			
Wzrost zaostrzenia warunków jakie muszą spełniać sklepy mięsne: wymogi techniczne budynków, sprzętu, narzędzi i zabezpieczenia przed szkodnikami	0,6	-4	
Wzrost zaostrzenia przepisów sanitarnych w zakresie przechowywania mięsa i wędlin świeżych (komory chłodnicze) i nieświeżych	0,6	-4	
Wzrost w zakresie dostosowania polskiego przemysłu mięsnego do standardów sanitarnych i weterynaryjnych UE	0,6	-4	
średnia siła wpływu		-4,00	0,00

Źródło: opracowanie własne.

Wyniki zbiorcze zaprezentowano na wykresie 1.



Wykres 1. Otoczenie sklepu mięsnego Kąsek – źródła szans i zagrożeń

Źródło: opracowanie własne.

Z powyższych danych wynika, że największym zagrożeniem dla sklepu *Kąsek* są czynniki otoczenia ekonomicznego i technologicznego, równocześnie w otoczeniu technologicznym występują największe szanse. W scenariuszu najbardziej prawdopodobnym procesem wiodącym, czyli takim, który wywiera najsilniejszy wpływ na firmę jest wzrost innowacyjności w zakresie przechowywania mięsa i wędlin. Właściciel sklepu myśląc o rozwoju firmy powinien skupić się na zminimalizowaniu zagrożeń, wynikających z otoczenia prawnego, ponieważ na demograficzne niestety nie ma wpływu.

Podsumowanie

Przy opracowywaniu strategii rozwoju małej firmy można wykorzystywać prognozy zmian otoczenia sporządzane metodą scenariuszową.

Ważną rolę w pozyskiwaniu informacji do budowy scenariuszy odgrywa skanowanie otoczenia (*environmental scanning*), które pozwala na zapewnienie firmie mocnej pozycji rynkowej.

Na przykładzie małego sklepu mięsnego zaprezentowano w jaki sposób można zbudować trzy wersje scenariuszy (optymistyczny, pesymistyczny i najbardziej prawdopodobny) wykorzystując skanowanie otoczenia. Sporządzona w ten sposób prognoza dostarcza firmie strategicznych informacji o źródłach jej szans i zagrożeń.

THE BUILDING THE SCENARIOS OF ENVIRONMENT OF SMALL SIZE ENTERPRISES THE METHOD OF *ENVIRONMENTAL SCANNING*

Summary

The article presents the building the scenarios of changes environment of small size enterprises the method of environmental scanning. The aim of scanning the environment is the finding the information about potential external changes and use they to building three the scenarios of changes the environment of enterprise: optimistic, pessimistic and the most probable. Environmental scanning makes possible firms early to react on threat and to use opportunities.