

**KURS UZUPEŁNIAJĄCY
NA STUDIACH II STOPNIA
DLA STUDENTÓW
BĘDĄCYCH ABSOLWENTAMI KIERUNKÓW NIEPOKREWNYCH
DLA KIERUNKU ZARZĄDZANIE**

Moduł Podstawy marketingu

dr hab. Daniel Puciato, prof. WSB

Temat 2

2. Uwarunkowania działań rynkowych przedsiębiorstw – otoczenie rynkowe: PEST, 5 sił Portera, analiza SWOT.

Zakres problemów:

Struktura otoczenia przedsiębiorstwa

Relacje przedsiębiorstwa z otoczeniem

Metody analizy otoczenia

Szanse i zagrożenia rynkowe, a zachowania strategiczne

Trendy elementów otoczenia

Otoczenie rynkowe

Analiza PEST

Analiza 5 sił Portera

Analiza SWOT

Najważniejszą kategorią, o której należy wspomnieć jest rynek.

Rynek jest kategorią ekonomiczną, nierozdzielnie związaną z wymianą produktów, towarów i usług.

Przyjmuje się, że rynek istnieje już wtedy, gdy co najmniej dwóch partnerów wymienia towary. Jednakże z pełnym rozwojem rynku mamy do czynienia wówczas, gdy do wymiany staje więcej uczestników, gdy występuje wielka liczba aktów kupna sprzedaży i gdy istnieje określony stan napięcia oraz bogactwo form, w jakich transakcje wymienne dochodzą do skutku.

Istnieje wiele definicji rynku, z których najbardziej rozpowszechnione przedstawiają go jako:

- określenie techniczne (historyczne),
- określenie geograficzne (przestrzenne),
- określenie ekonomiczne,
- określenie cybernetyczne.

Zgodnie z technicznym (historycznym) określeniem, za rynek uważa się miejsce spotkań kupujących i sprzedających, którzy dokonują transakcji wymiennych. W tym znaczeniu rynkiem są place targowe, bazy, hale targowe, sklepy i wszelkie miejsca, na których dokonuje się aktów kupna – sprzedaży.

Określenie geograficzne (przestrzenne) za rynek przyjmuje obszar o zbliżonych warunkach dokonywania zakupu i sprzedaży. Jest to obszar o podobnej gęstości sieci handlowej, o zbliżonych formach sprzedaży, o tym samym stopniu zaopatrzenia w masę towarową, o

zbliżonych cenach artykułów, o podobnym profilu dokonywania zakupów itd. Zasięg przestrzenny takiego rynku będzie zależał od rodzaju towaru (usługi), częstotliwości zakupu, organizacji zaopatrzenia, infrastruktury przestrzennej, administracji terytorialnej itp. Najmniejszym przestrzennym rynkiem jest rynek lokalny, największym światowy.

Za rynek w znaczeniu ekonomicznym uważa się ogół stosunków wymiennych (towarowo – pieniężnych) między sprzedającymi, oferującymi do sprzedaży towary i usługi po określonej cenie i reprezentującymi podaż a kupującymi, którzy reprezentują popyt, przez co zgłaszają zapotrzebowanie na te towary i usługi, które znajdują pokrycie w ich funduszach nabywczych. W definicji tej pojawiają się dwie ważne kategorie rynkowe: podaż i popyt, które w powiązaniu z ceną tworzą mechanizm dostosowawczy, zwany mechanizmem równowagi.

Za rynek w znaczeniu cybernetycznym uważa się celowo określony zbiór elementów i relacji zachodzących między nimi w wyniku czego zachodzą procesy sterowania. W tak sformułowanym obiekcie badań występują elementy podmiotowe, którymi są sprzedający i kupujący oraz elementy przedmiotowe, którymi są towary (produkty lub usługi) i środki płatnicze.

Między tymi elementami zachodzą określone relacje, które przyjmują formę stosunków umownych, negocjacji, ofert, zamówień, oddziaływań reklamowych itp. W wyniku tych relacji i uporządkowania (zorganizowania) następują procesy sterowania przepływem dóbr i funduszy stosownie do zapotrzebowania na określone środki.

Każde przedsiębiorstwo niezależnie od skali działania, przedmiotu działania, formy organizacyjnej czy własnościowej działa w określonych warunkach zewnętrznych, ale również dysponuje określonymi możliwościami działania (warunki wewnętrzne). Warunki zewnętrzne obejmują okoliczności, zjawiska i procesy, które występują poza przedsiębiorstwem i na które nie ma ono bezpośredniego wpływu, ale menedżer musi w swoich decyzjach je uwzględniać (są one często określane jako zmienne niezależne lub otoczenie przedsiębiorstwa).

Wśród warunków zewnętrznych wymienia się otoczenie bliższe (konkurencyjne) oraz otoczenie dalsze.

Otoczenie bliższe – mikrootoczenie – konkurencyjne - to różnorodne podmioty funkcjonujące obok przedsiębiorstwa. Niektóre z nich mogą sprzyjać działaniom firmy, inne zaś zagrażać. Na rysunku 4 przedstawiono podmioty wchodzące w skład mikrootoczenia.

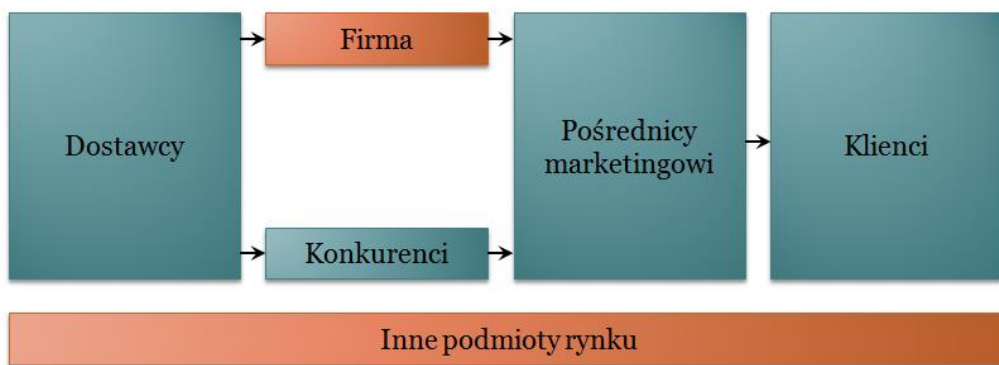
Otoczenie dalsze -makrootoczenie – to zespół warunków funkcjonowania przedsiębiorstwa wynikający z tego, że działa w określonym kraju, w określonym układzie politycznym czy

prawnym. Makrootoczenie silnie wpływa na przedsiębiorstwo przy czym organizacja nie jest w stanie te warunki zmieniać. Makrootoczenie dzielimy na obszary:

- otoczenie ekonomiczne
- otoczenie technologiczne
- otoczenie społeczne
- otoczenie demograficzne
- otoczenie polityczne i prawne
- otoczenie międzynarodowe

Rysunek nr 4, 5 oraz rysunek nr 6 obrazują strukturę otoczenia mikro oraz makro przedsiębiorstwa oraz charakter występujących relacji.

Rysunek 4. Główni „aktorzy” w mikrootoczeniu firm



Źródło: Ph. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong “Marketing. Podręcznik europejski”, PWE Warszawa 2002

Rysunek 5. Struktura otoczenia przedsiębiorstwa.



Źródło: L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek: „Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy”, PWE Warszawa 2001

Schemat 6. Relacje przedsiębiorstwa z otoczeniem



Źródło: K. Przybyłowski, S. Hartley, R. Kerin, W. Rudelius „Marketing”, Dom Wydawniczy ABC, 1998

Aby móc zidentyfikować sytuację w otoczeniu należy przeprowadzić odpowiednie analizy. Każde otoczenie wymaga stosownych, dostosowanych analiz. Poniżej zostaną omówione trzy z nich.

ANALIZA MAKROOTOCZENIA – Analiza PEST

Nazwa analizy PEST pochodzi od skrótu poszczególnych części, na które dzielimy otoczenie, aby łatwiej je zbadać. W każdym z tych obszarów prowadzi się wiele badań. Analiza PEST powinna być pierwszym krokiem przy przeprowadzaniu szeregu analiz przedsiębiorstwa, w tym przede wszystkim Analizy Pięciu Sił Portera i Analizy SWOT – które zostaną omówione w dalszej części.

Akronim PEST, oznacza obszary otoczenia:

- **P** (Political) – Polityczno-Prawne
- **E** (Economic) – Ekonomiczne/Gospodarcze
- **S** (Social) – Socjokulturowe
- **T** (Technological) – Technologiczne Analizę

Analiza PEST jest przeprowadzana w trzech etapach:

1. Wyróżnienie istotnych czynników, które mogą wywołać zmiany w otoczeniu konkurencyjnym. W praktyce oznacza to wypisanie takich czynników (Polityczno-Prawny, Ekonomiczny, Socjokulturowy, Technologiczny), które znacząco wpływają lub mogą wpłynąć na działalność przedsiębiorstwa.
2. Ustalenie wpływu każdego z czynników na funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Na tym etapie wyróżniamy, które czynniki makrootoczenia szczególnie mocno wpływają na organizację, a które będą wpływały w przyszłości. Dzielimy je ze względu na siłę (ważność) oddziaływania oraz czas – czy już mamy z nimi do czynienia, czy będziemy mieli w przyszłości.
3. Określenie relacji między organizacją a makrootoczeniem. Oznacza to zestawienie danego czynnika z tym, jak wpływa lub może wpłynąć na działalność organizacji.

ANALIZA OTOCZENIA KONKURENCYJNEGO – MODEL 5 SIŁ M. PORTERA

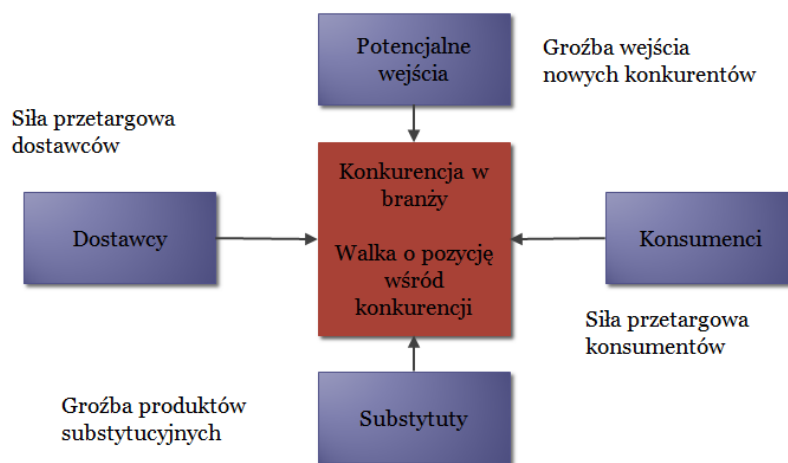
Analiza strukturalna sektora (analiza pięciu sił Portera, model pięciu sił Portera) to metoda analizy i oceny natężenia sił konkurencyjnych w obszarze otoczenia konkurencyjnego, opracowana i opisana przez Michaela Portera w 1979 roku. Wykorzystywana jest w procesie formułowania strategii organizacji oraz strategii marketingowej. Analiza otoczenia konkurencyjnego przedsiębiorstwa polega na określeniu specyficznych warunków, w których przyjdzie konkurować firmie. O ile makrootoczenie tworzy pewien układ szans i zagrożeń dla wszystkich przedsiębiorstw w danym kraju, o tyle otoczenie konkurencyjne (mikrootoczenie) określa warunki funkcjonowania i rozwoju firmy w określonym sektorze i na określonym rynku geograficznym. Analiza otoczenia bliższego, w którym działa przedsiębiorstwo, dostarcza istotnych informacji na temat szans i zagrożeń związanych z wiekiem i dynamiką sektora (branży), zachowaniem się dostawców i klientów, a przede wszystkim na temat zachowań istniejących konkurentów i możliwości pojawienia się nowych uczestników rynku. Pozwala oceniać obecną i przyszłą atrakcyjność obszaru działalności firmy oraz ryzyko związane z funkcjonowaniem na nim.

Zgodnie z założeniami analizy Portera atrakcyjność otoczenia konkurencyjnego wynika z różnego kształtowania się pięciu sił konkurencyjnych (schematycznie przedstawione na rysunku nr 7), które występują w każdym sektorze, takich jak:

- siła oddziaływania dostawców i możliwość wywierania przez nich presji na przedsiębiorstwa sektora,

- siła oddziaływania nabywców i możliwości wywierania przez nich presji na przedsiębiorstwa sektora,
- natężenie walki konkurencyjnej wewnątrz sektora,
- groźba pojawienia się nowych produktów,
- groźba pojawienia się substytutów.

Rysunek 7. Pięć sił konkurencyjnych Portera



Celem analizy otoczenia konkurencyjnego jest znalezienie odpowiedzi na pytania:

- jakie szanse i zagrożenia dla rozwoju przedsiębiorstwa stwarza funkcjonowanie w określonym sektorze ?
- jakie są oczekiwania konsumentów od oferty firm działających w branży ?
- jak funkcjonuje konkurencja przedsiębiorstwa ?
- Punktem wyjścia do przygotowania analizy otoczenia konkurencyjnego jest ustalenie:
 - geograficznych granic obsługiwanego rynku,
 - grupy nabywców, konsumentów oferowanych przez przedsiębiorstwo wyrobów, pośredników marketingowych, czyli pośredników sprzedaży i firm zajmujących się fizyczną dystrybucją,
 - konkurencji i sposobów jej działania.

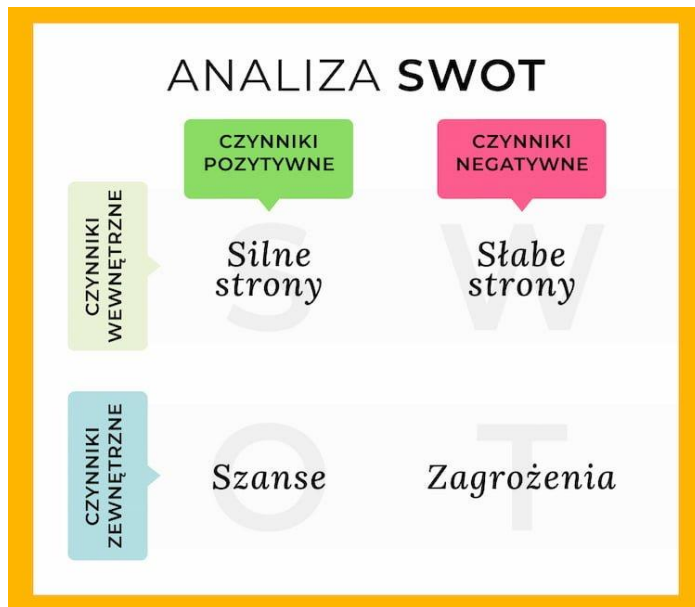
ANALIZA SWOT

Aby planować działania marketingowe organizacji i podejmować właściwe decyzje dotyczące rynku zbytu, trzeba rozpoznać warunki, w jakich organizacja prowadzić będzie działalność oraz ocenić zasoby, jakimi będzie dysponować. Jednym z najczęściej wykorzystywanych narzędzi służących do analizowania sytuacji rynkowej firmy jest analiza mocnych i słabych stron firmy oraz szans i zagrożeń w jej otoczeniu – czyli analiza SWOT. Jej celem jest zestawienie najważniejszych czynników charakteryzujących stan organizacji oraz warunki jego otoczenia po to, by ustalić optymalne rozwiązania działań, które organizacja będzie mogła podjąć na rynku.

Tak więc analiza SWOT dotyczy zarówno otoczenia (mikro i makro) jak i wnętrza firmy.

Nazwa SWOT jest akronimem angielskich słów **Strengths** (mocne strony organizacji), **Weaknesses** (słabe strony organizacji), **Opportunities** (szanse w otoczeniu), **Threats** (zagrożenia w otoczeniu). Schematycznie przedstawiono na rysunku 8.

Rysunek 8. Analiza SWOT



Źródło: <https://www.livecareer.pl/porady-zawodowe/analiza-swot>, odczyt 19.06.2022

Mocne i słabe strony w analizie SWOT to czynniki wewnętrzne, które świadczą o sile lub słabości danej firmy. Ich analiza powinna obejmować następujące obszary działania firmy:

- wiedza i zasoby ludzkie
- finanse i zarządzanie
- narzędzia realizacji procesów biznesowych

- produkcja, technologia, logistyka, badania i rozwój
- sprzedaż i obsługa klienta.

Szanse i zagrożenia to w analizie SWOT zewnętrzne zjawiska i procesy, które wpływają na rozwój oraz ekspansję firmy. Są to różne czynniki, m.in.:

- prawne
- polityczne
- ekonomiczne
- technologiczne
- społeczno-kulturowe
- etyczne
- środowiskowe.

Zadaniem analizy SWOT jest zebranie i przedstawienie w uporządkowany sposób informacji, które będą miały decydujący wpływ na przyszłe wybory strategiczne. Analiza SWOT jest metodą oceny sytuacji strategicznej firmy, która wykorzystuje prosty schemat klasyfikacji dzieląc wszystkie czynniki wpływające na obecną i przyszłą sytuację strategiczną firmy według:

- miejsca powstania czynników - tak na zewnątrz, jak i wewnątrz,
- sposobu oddziaływania - pozytywnego i negatywnego.

Na skutek „krzyżowania” tych dwóch kryteriów powstają cztery grupy czynników:

- zewnętrzne pozytywne,
- zewnętrzne negatywne,
- wewnętrzne pozytywne,
- wewnętrzne negatywne.

Zestawienie w pary odpowiednich czynników pozwala na wskazanie działań, które organizacja będzie mogła podjąć w celu optymalnego wykorzystania swych atutów i pojawiających się w jego otoczeniu okazji do odniesienia sukcesu na rynku. Atuty firmy zestawione z zagrożeniami w jego otoczeniu pozwolą na opracowanie działań, które pomogą uniknąć tych zagrożeń. SWOT pozwala również ustalić, które ze słabości firmy przeszkadzają jej w wykorzystaniu pojawiających się na rynku okazji (szans), a także które z tych słabości, zwiększając jej wrażliwość na występujące zagrożenia, mogą przyczynić się do jej upadku.

Analizę SWOT przeprowadzamy zgodnie z następującymi etapami:

- określić silne i słabe strony firmy
- znaleźć w otoczeniu zewnętrznym możliwości do rozwoju firmy oraz zagrożenia,
- określić dopuszczalne kombinacje działań (strategii) wykorzystujące mocne strony i okazje, a jednocześnie pozwalające nie angażować słabych stron i unikać zagrożeń,
- ocenić dopasowanie poszczególnych kombinacji oraz ich efektywność,
- wybrać strategię charakteryzującą się najlepszym dopasowaniem i efektywnością.