

Katarzyna Górecka

Kolegium Zarządzania i Finansów
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Źródła informacji wykorzystywane w systemie wczesnego reagowania w przedsiębiorstwach

Streszczenie

W artykule przedstawiono źródła informacji wykorzystywane w analizie otoczenia przedsiębiorstwa. Kluczem do sprawnej metody przewidywania przyszłych wydarzeń jest nasłuch otoczenia, a więc wykrywanie słabych sygnałów płynących z otoczenia przedsiębiorstwa. Analiza otoczenia dalszego pomaga zidentyfikować kierunek przyszłych zmian, a analiza otoczenia bliższego – dopasować produkt do przyszłych warunków rynkowych.

Słowa kluczowe: informacja rynkowa, nasłuch otoczenia organizacji, embargo rosyjskie, sektor przetwórczy

Kody klasyfikacji JEL: L66, M10, M21

1. Wprowadzenie

Głównym celem publikacji jest próba ukazania znaczenia różnych źródeł informacji dla przedsiębiorstwa oraz wskazanie tych cech informacji, które mają największy wpływ na przewidywanie zmian popytowych na rynku. Badania na temat systemu informacyjnego w zarządzaniu polskimi przedsiębiorstwami w dobie kryzysów zewnętrznych zostały

przeprowadzone od sierpnia do października 2017 r. na terenie województwa warmińsko-mazurskiego. Dobór próby do badań był celowy – wybrano przedsiębiorstwa z branży spożywczo-przetwórczej objętej embargiem rosyjskim.

Współczesne otoczenie przedsiębiorstwa charakteryzuje się wysokim stopniem zmienności, co powoduje trudności w predykcji stanów otoczenia. B.W. Keats oraz S.M. DeMarie porównują współczesne otoczenie do krajobrazu, który zmienia się nieoczekiwanie, a zmiany te mają charakter licznych nieciągłości, których występowanie jest trudne do przewidzenia¹. Faktem staje się „era nieciągłości”, dlatego przedsiębiorstwa muszą badać elementy składowe otoczenia oraz relacje zachodzące między tymi elementami w celu identyfikacji przyszłych wydarzeń. Otoczenie przedsiębiorstwa jest zbiorem zmiennych charakteryzujących kontekst działań. Wchodząc w interakcję z otoczeniem, przedsiębiorstwo podlega jego wpływowi bądź samo próbuje wywrzeć na nie wpływ. Ani przedsiębiorstwo, ani jego otoczenie nie są bytami autonomicznymi – wzajemnie się uzupełniają. Organizacje mogą w pewien sposób kreować, kształtować otoczenie, ale otoczenie też może kreować organizacje. Otoczenie zewnętrzne ma największy wpływ na strukturę przedsiębiorstwa, zachodzące w nim procesy oraz podejmowane decyzje².

Przedsiębiorstwa znajdują się w ciągłej interakcji z otoczeniem. Chcąc nadążyć za jego zmianami, muszą pozyskiwać informacje, tak by móc je wykorzystywać w kontekście decyzyjnym. W literaturze przedmiotu można znaleźć wiele modeli opisujących sposoby postrzegania i opisywania otoczenia. Jednym z tych modeli jest model słabych sygnałów zaprezentowany przez H.I. Ansoffa. Pamiętajmy, że przewagę konkurencyjną mogą budować tylko te przedsiębiorstwa, które potrafią reagować z wyprzedzeniem. Przedsiębiorstwa, którym nie udało się w porę ominąć strategicznych zagrożeń (ang. *strategic inflection point*), w postaci zmian na rynku, w branży czy preferencji klientów, poniosły straty. Ansoff przedstawił tezę tzw. słabych sygnałów – uważa on, że strategiczne zagrożenia są do przewidzenia, gdyż poprzedzają je słabe sygnały, które można powiązać w ciąg zdarzeń. Napisał: „kwestie zidentyfikowane podczas obserwacji środowiska będą się różnić ilością informacji, jakie zawierają. Niektóre będą dostatecznie widoczne i konkretne, pozwalając firmie oszacować ich wpływ i opracować plan odpowiedzi. Powinniśmy je nazywać kwestiami będącymi mocnymi sygnałami (...) inne kwestie będą zawierać słabe sygnały, nieprecyzyjne wczesne oznaki nieuchronnie zbliżających się, mających wpływ zdarzeń (...) wszystko, co o nich wiadomo, to że jakieś szanse i zagrożenia bez wątpienia się pojawią, ale ich kształt, natura i źródło nie są jeszcze znane”³.

¹ M.A. Hitt, B.W. Keats, S.M. DeMarie, *Navigating in the New Competitive Landscape: Building Strategic Flexibility and Competitive Advantage in the 21st Century*, „Academy of Management Executive” 1998, vol. 12, no. 4, s. 22–42.

² R.L. Daft, J. Sormunen, D. Parks, *Chief Executive Scanning, Environmental Characteristics, and Company Performance: An Empirical Study*, „Strategic Management Journal” 1988, vol. 9, no. 2, s. 123–139.

³ I. Ansoff, E. McDonnell, *Implanting Strategic Management*, Prentice Hall, New York 1990, s. 20.

Ansoff określił trzy podstawowe rodzaje informacji:

- o charakterze sygnałów alarmowych,
- o charakterze sygnałów korekcyjnych,
- o charakterze nieustrukturyzowanym.

Najprostszymi sygnałami do zdefiniowania są sygnały alarmowe. Natomiast sygnały o charakterze korekcyjnym pojawiają się, gdy zaobserwujemy odchylenia zmiennych od normy. Informacje o charakterze nieustrukturyzowanym są to informacje niejednoznaczne dla menadżera. Jak zauważył P. Kotler, do bodźców sygnalizujących nadejście zmian zalicza się: postęp techniczny i technologiczny, kontynuację rewolucji informatycznej, różnego rodzaju przełomy technologiczne i innowacyjne, szybkość zmian politycznych, hiperkonkurencję ze strony agresywnych rywali rynkowych oraz wzrost siły klienta⁴. System wczesnego rozpoznania stanowi element systemu informacyjnego, który ma wspierać organizację w radzeniu sobie z nieciągłościami. B. Gilad wychodzi z założenia, że w procesie wczesnego rozpoznawania większe znaczenie nadaje się otoczeniu. Jest to warunek konieczny do odczytywania prawdopodobieństwa przyszłych wydarzeń. Założył on dwa modele zarządzania ryzykiem strategicznym: podejście proaktywne i reaktywne. Działanie proaktywne jest działaniem wyprzedzającym, natomiast działanie reaktywne jest działaniem kryzysowym. W pierwszym przypadku działania są podejmowane w momencie pierwszych oznak zmian otoczenia (przy niskiej sile sygnałów), w drugim – kiedy zmiany zaczynają oddziaływać na pozycję rynkową organizacji. Skuteczną identyfikację ryzyka traktuje się na równi z identyfikacją potencjalnych okazji⁵.

R. Daft i K. Weick przedstawili proces interpretacji w organizacji, mówiący o konieczności postrzegania organizacji jako systemu interpretacyjnego. Otoczenie przedsiębiorstwa charakteryzuje się niepewnością, dlatego niezbędne jest tworzenie mechanizmów informacyjnych, pozwalających na wykrywanie dowolnych sygnałów. Członkowie organizacji pozyskują informacje z otoczenia celem ich interpretacji. Zdolności interpretacyjne organizacji stają się podstawą jej działań na poziomie strategicznym. Na skutek łączenia zdarzeń powstaje schemat przyszłych wydarzeń, a trafność oceny tych schematów zależy do wiedzy posiadanej przez organizację⁶.

K. Fabiańska i J. Rokita zaprezentowali koncepcję systemu wczesnego rozpoznawania problemów strategicznych. Faza pierwsza dotyczy wczesnego postrzegania problemów oraz bieżące określenie potrzeb zmian. System ten ma za zadanie wczesne rozpoznanie potrzeb adaptacyjnych do otoczenia oraz wykrywanie zagrożeń i szans. Wczesne wykrywanie szans i zagrożeń odbywa się na podstawie dwóch podsystemów. Pierwszy dotyczy postrzegania

⁴ P. Kotler, J. Caslione, *Chaos, Zarządzanie i marketing w erze turbulencji*, MT Biznes, Warszawa 2009, s. 55.

⁵ B. Gilad, *Early Warning: Using Competitive Intelligence to Anticipate Market Shifts, Control Risk, and Create Powerful Strategies*, Amacom, New York 2004, s. 71–73.

⁶ R.L. Daft, K.E. Weick, *Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems*, „The Academy of Management Review” 1984, vol. 9, no. 2, s. 284–295.

potencjalnych problemów i identyfikacji sytuacji problemowej, a drugi ma za zadanie ostrzeżenie decydentów o ich pojawieniu się⁷.

Z. Dworzecki, opisując system wczesnego ostrzegania, skupia uwagę na czterech podstawowych obszarach obserwacji: rynku, produkcji, wyniku finansowym oraz władzy: „Wybór metody i zakresu obserwacji zależy od wielu czynników, np. od tempa i zakresu zmian otoczenia, pilności problemu decyzyjnego, jego znaczenia dla organizacji jako celowości, stanu wiedzy na temat tendencji rozwojowych otoczenia, pozostającego do dyspozycji czasu reakcji. Bez względu na wybór konkretnej metody i zakres obserwacji tworzonego systemu (SWO) powinna być ciągłość obserwacji”⁸.

Etapy tworzenia systemu ostrzegawczego powinny być następujące:

- określenie obszaru obserwacji dla identycznych zagrożeń bądź w przypadku tworzenia systemów wczesnego rozpoznawania problemów strategicznych również szans,
- ustalenie zmiennych wczesnego ostrzegania w każdym z badanych obszarów,
- określenie wielkości pożądanych lub oczekiwanych oraz obszarów i granic tolerancji dla poszczególnych zmiennych,
- określenie zasad dla komórek przetwarzających informacje w zakresie zbierania, wstępnej oceny mocnych i słabych sygnałów, przetwarzania, gromadzenia, przekazywania informacji dla naczelnej kadry kierowniczej⁹.

W gospodarce rynkowej coraz większego znaczenia nabiera kapitał informacyjny. Informacja stała się siłą napędową obecnej gospodarki. Podjęcie skutecznej i efektywnej decyzji to umiejętność określenia sytuacji, uzyskania dostępu do informacji, oceny oraz wykorzystania potencjalnych źródeł informacji. Jest wiele źródeł informacji, a role tych potencjalnych źródeł są odmienne dla każdego przedsiębiorstwa i zmiennie w czasie. Rozwój globalnego społeczeństwa informatycznego sprawia, że informacja staje się dobrem ekonomicznym. Obecnie informacja jest traktowana jako czwarty czynnik produkcji – obok trzech klasycznych: ziemi, kapitału i pracy ludzkiej¹⁰ o zdecydowanie większym znaczeniu w procesach wytwarzania niż pozostałe¹¹. W literaturze przedmiotu informacja wczesnego ostrzegania wartościuje się w zależności od czasu ich pozyskiwania, a najistotniejsze są informacje wyprzedzające. Każdorazowe odchylenie od przyjętych wskaźników jest istotnym sygnałem dla przedsiębiorstwa. Monitorowanie otoczenia, zarówno zewnętrznego, jak i wewnętrznego, daje możliwości antycypacji zmian oraz wykorzystania okazji rynkowych. Musimy zwrócić uwagę, że nie tylko same przedsiębiorstwa zmieniają się pod wpływem kryzysu, ale również gospodarstwa domowe oraz preferencje klientów. P. Drucker określa to następująco „jeżeli przedsiębiorstwo nie potrafi zrozumieć, że jego głównym zadaniem jest antycypować i wprowadzać zmiany,

⁷ K. Fabiańska, J. Rokita, *Planowanie rozwoju przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 1986, s. 170.

⁸ Z. Dworzecki, *System wczesnego ostrzegania w zarządzaniu strategicznym organizacją gospodarczą*, „Doskonalenie Kadr Kierowniczych” 1985, nr 7–8, XXVI, s. 53–56.

⁹ Z. Dworzecki, *System...*, op.cit., s. 50–56.

¹⁰ A. Pomykański, *Zarządzanie innowacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Łódź 2001, s. 169.

¹¹ J. Penc, *Strategia zarządzania. Perspektywiczne myślenie. Systemowe działanie*, Placet, Warszawa 1994, s. 84.

nie ma co liczyć na przetrwanie. W świecie gwałtownych zmian strukturalnych przetrwają tylko liderzy zmian (...) problemów nie wolno ignorować. Ponieważ problemy należy rozwiązywać na bieżąco. Ale jeśli przedsiębiorstwo chce być liderem zmian, musi koncentrować się na szansach. Musi dusić problemy i podsycać okazje¹². G. Nizard przedstawił koncepcję polegającą na nasłuchu w trzech obszarach nakierowanych na zewnątrz: ku klientom, ku pomysłom i ku ludziom¹³.

Zarządzanie przedsiębiorstwem wymaga uwzględnienia różnych informacji. Szczególnego znaczenia nabierają informacje finansowe. Informacje o zagrożeniach mają wartość ostrzegawczą, dlatego system wczesnego ostrzegania w przedsiębiorstwie ma za zadanie zapobiec utracie kondycji finansowej. Proces ciągłego monitorowania pozwala na wykrycie błędów w zarządzaniu. Ocenę kondycji finansowej należy przeprowadzić na podstawie analizy wskaźników (tabela 1)¹⁴.

Tabela 1. Wskaźniki finansowe

Obszar analizy	Wskaźniki finansowe
Płynności	Płynność bieżąca, płynność szybka, płynność środków pieniężnych
Rentowności	Rentowność sprzedaży, rentowność operacyjna sprzedaży, rentowność aktywów, rentowność operacyjna aktywów, rentowność kapitału własnego
Finansowania	Wskaźnik ogólnej sytuacji finansowej, wskaźnik pokrycia aktywów trwałych kapitałem stałym, zdolność obsługi zadłużenia, pokrycie zobowiązań nadwyżką finansową, okres spłaty zadłużenia, zdolności kredytowe
Zadłużenia	Zadłużenie ogólne, zadłużenie krótkoterminowe, zadłużenie długoterminowe
Sprawności	Produktywność majątku, cykl konwersji zapasów, należności, zobowiązania, gotówka, cykl kapitału obrotowego netto

Źródło: opracowanie własne.

Pierwszym etapem jest gromadzenie informacji – jest to działanie analityczne. Zasadniczy wpływ na podejmowanie trafnych decyzji ma dostęp do informacji. A. Mytlewski uważa, że prawidłowo podjęta decyzja to 80% informacji, 10% inspiracji oraz 10% intuicji¹⁵. Informację możemy traktować również jako wartość ekonomiczną, rozumianą w tym sensie, iż wykorzystanie tej informacji zwiększa nasze zyski. Informacja zatem wpływa na zmianę zachowania. Cechą charakterystyczną informacji jest czas, bo wraz z jego upływem maleje wartość ekonomiczna informacji. Aby informacja była przydatna w podejmowaniu decyzji, musi być:

¹² P.F. Drucker, *Zarządzanie XXI wieku, Klasyka zarządzania – Złota Kolekcja*, MT Biznes, Warszawa 2009, s. 83, 92.

¹³ G. Nizard, *Metamorfozy przedsiębiorstwa. Zarządzanie w zmiennym otoczeniu organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998, s. 127.

¹⁴ P. Cabała, *System wczesnego ostrzegania w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo UE w Krakowie, Kraków 2008, s. 29–46.

¹⁵ A. Mytlewski, *Monitoring ekonomiczny przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo UG, Gdańsk 2007, s. 67.

- dokładna – wiarygodna, tzn. solidnie odwzorowywać rzeczywistość,
- aktualna,
- kompletna,
- odpowiednia – przydatna dla konkretnych osób.

Rozpatrując znaczenie jakości informacji w procesie podejmowania decyzji, za punkt wyjścia przyjmujemy, tzw. koncepcję piramidy wiedzy R. Ackoffa. Piramidę tworzą dane, informacje, wiedza i mądrość.

- Dane (ang. *data*) – nieprzetworzone fakty, zgromadzone na podstawie obserwacji lub pomiarów. Dotyczą konkretnych obiektów zainteresowania, np. zdarzeń, symptomów, procesów. Dane te składają się z liczb, słów lub symboli, które mogą być rejestrowane, przetwarzane i przesyłane. Dane same w sobie nie mają konkretnego znaczenia, a użyteczność ich pojawia się wraz z ich interpretacją, nabierają one w tedy wartości.
- Informacje (ang. *information*). W procesie interpretacji danych, które opierają się na wiedzy interpretatora w danej chwili, decyzja ma charakter subiektywny. Dlatego możemy przyjąć, że informacja to zbiór wyselekcjonowanych danych, przetworzonych i przedstawionych w postaci, która może być użyteczna tylko dla jej odbiorcy, czyli decydenta. Warunkiem podstawowym użyteczności informacji jest możliwość jej interpretacji w określonym kontekście.
- Wiedza (ang. *knowledge*) – interpretacja informacji za pomocą wiedzy. Jest to zdolność interpretacji oraz rozumienia rzeczywistości w świecie dostępnych informacji. Menedżerowie powinni skutecznie wykorzystywać informację w celu odpowiedzi na pytania: jak zarządzać, jaką wybrać strategię itd.
- Mądrość (ang. *wisdom*) – umiejętność wykorzystania wiedzy oraz doświadczenia¹⁶.

W podejściu infologicznym nacisk położony jest na uwzględnienie wymagań użytkowników informacji. B. Langefors uważa, że informacja może powstać jedynie w umyśle człowieka jako interpretacja danych. Zwraca on również uwagę na subiektywny charakter informacji, tzn. różni ludzie mogą wyciągać różne wnioski z tych samych danych¹⁷.

$$I = i(D, S, t),$$

gdzie:

I – pozyskiwanie danych,

i – interpretacja danych (proces),

D – dane,

S – stan wiedzy w chwili interpretacji danych,

t – czas dysponowany na pozyskanie informacji.

¹⁶ R. Ackoff, *From Data to Wisdom*, „Journal of Applied Systems Analysis” 1989, vol. 16, s. 3–9.

¹⁷ B. Langefors, *Theoretical Analysis of Information Systems*, 4th ed., Studentlitteratur, Lund Sweden, Auerbach Publishers, Philadelphia 1973.

Drugim etapem jest interpretacja posiadanych informacji, a więc podejmowanie decyzji na podstawie wiedzy kadry zarządzającej. Etap ten charakteryzuje się selekcją posiadanych informacji; wszelkie formy nadmiaru bądź niedoboru informacji są niekorzystne i powadzą do zwiększenia złożoności problemu decyzyjnego. Decydenci powinni dokonać analizy struktury posiadanych informacji z punktu widzenia ich przydatności. W przypadku stwierdzenia zbędnej nadmiarowości, należy przeprowadzić niezbędną kompresję danych. Gdy menedżerowie dysponują niepewną bądź niepełną informacją, muszą uwzględnić czynnik niepewności w procesie decyzyjnym. Pojawia się ona, gdy złożoność i współzależność elementów otoczenia staje się bardzo duża. Niepewność możemy definiować jako wzrost zmienności oraz dynamizmu otoczenia trudne do przewidzenia, przy jednoczesnym braku kontroli decydenta nad uwarunkowaniami zewnętrznymi. W turbulentnym otoczeniu, w którym funkcjonuje przedsiębiorstwo, zarządzanie nim oparte jest na dostępnych informacjach, które w praktyce są z reguły niepełne. Konieczność podejmowania decyzji wymaga od decydentów właściwej oceny stopnia niepewności tych informacji. W przypadku danych liczbowych można pokusić się o wykorzystanie rachunku podobieństwa lub statystyki matematycznej, aczkolwiek decydenci bardzo często dysponują tylko nielicznymi danymi. Dlatego celowe wydaje się wykorzystanie wiedzy eksperckiej oraz doświadczenia do oceny wartości użytkowej informacji.

Trzecim etapem będzie „uczenie się” organizacji. Jest to element modelu, który w przyszłości może zwiększyć wrażliwość na sygnały zewnętrzne. Dlatego powinniśmy temu problemowi poświęcić więcej uwagi. Etap „uczenia się” organizacji powinniśmy postrzegać jako integralną część zarządzania. W literaturze przedmiotu znalazło się wiele definicji organizacji „uczącej się”. P. Senge uważa, że organizacja „ucząca się” to taka „która ciągle rozszerza swoje możliwości kreowania własnej przyszłości”¹⁸. Organizacje „uczące się” mniejszą wagę przywiązują do problemów efektywności, porządku, stabilności, a skupiają się na takich problemach, jak adaptacyjność i elastyczność.¹⁹ „Uczenie się” jest procesem, który rozpoczyna się wraz z podejmowaniem przez przedsiębiorstwo działań. Konsekwencją tych działań są konkretne rezultaty. Jeżeli podejmowane działania nie są zadawalające, to organizacje poszukują nowej wiedzy, nowych możliwości, nowych rozwiązań funkcjonowania, które następnie są wprowadzane pod kątem oczekiwanych rezultatów²⁰.

Pomiędzy pojęciem „adaptacja” a pojęciem „uczenie się” nie możemy postawić znaku równości. „Uczenie się” to nie tylko adaptacja, czyli dostosowanie się do panujących warunków otoczenia. To również realizacja założonych celów, poprzedzona interpretacją sytuacji, modyfikacja sposobu działania przedsiębiorstwa oraz tworzenie schematów działania.

¹⁸ P. Senge, *Pięta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczącej się*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 2000, s. 26.

¹⁹ S. Gherardi, *Organization Learning*, w: *Internacional Encyklopedia of Business and Management*, t. 4, Routledge, London – New York 1996, s. 39–41.

²⁰ M. Fiol, M. Lyles, *Organizational Learning*, „Academy of Management Review” 1985, 10(4), s. 803–813.

2. Metodyka badań

Metodą pomiaru był wywiad, w którym wykorzystano kwestionariusz ankietowy. Zebrane dane zostały poddane szczegółowej analizie, a następnie opisane przy zastosowaniu metod statystyki opisowej. Dane dotyczyły rodzaju informacji rynkowej oraz jej źródeł, jakimi dysponowali respondenci przy budowie systemu informacyjnego w przedsiębiorstwie. System wczesnego reagowania według autora składa się z systemu informacyjnego, struktury oraz kultury organizacji. Te trzy czynniki wpływają na klasę zachowań przedsiębiorstwa. Badanie miało charakter diagnostyczny i brały w niej udział tylko osoby z kadry zarządzającej. W badaniu wzięło udział 16 przedsiębiorstw. Przedsiębiorstwa zostały podzielone w zależności od stosunku wartości eksportu do wartości salda ich obrotów na: duże, średnie, małe oraz przedsiębiorstwa, które nie eksportowały swoich produktów.

Znaczenie Rosji w wymianie handlowej zmniejszyło się znacząco po 1989 r., jednak kraj ten pozostał ważnym parterem gospodarczym. Dlatego warto nieco bliżej przyjrzeć się kształtowaniu eksportu produktów rolno-spożywczych z Polski do Rosji. Według danych Eurostatu w okresie 2003–2013 eksport ten wzrósł prawie trzykrotnie – z 0,4 do 1,3 mln euro. Należałoby wspomnieć, że sprzedaż do pozostałych krajów rosła jeszcze szybciej, z 5,3 do 20,3 mln euro. Dlatego udział Rosji jako odbiorcy żywności z Polski w tym okresie spadł z 7,7 do 6,2%. Nie dla wszystkich producentów nasz wschodni sąsiad stawał się mniej atrakcyjnym partnerem. Dla producentów owoców i warzyw ten wskaźnik rósł z 16 i 10% w 2003 r. do 29 i 18% w 2013 r. W wyniku embarga nałożonego przez Federację Rosyjską w 2014 r. eksport produktów rolno-spożywczych skurczył się prawie o 30%²¹. Wśród badanych przedsiębiorstw na dzień przeprowadzania ankiety 33% miało zasięg globalny (sprzedający swoje produkty w wielu krajach na wielu kontynentach), 20% – międzynarodowy (kilka krajów), 33% – Unii Europejskiej oraz 14% – krajowy i regionalny.

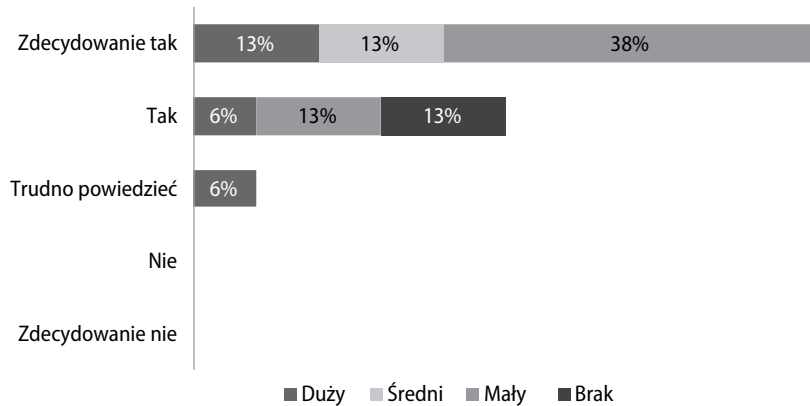
3. Źródła i rodzaje informacji pozyskiwanych z otoczenia w świetle badań własnych

Podstawowym problemem badawczym do zidentyfikowania jest źródło oraz przydatność informacji rynkowych. Wspomaganie procesów decyzyjnych ma na celu doprowadzenie do uzyskania oczekiwanych rezultatów działania. W pierwszej kolejności zbadano, czy przedsiębiorcy zauważają coraz większą złożoność funkcjonowania rynków, a więc powiązania między nimi. Respondentom zostało zadane pytanie: *Czy zgadza się Pan/Pani z twierdzeniem, że wzrastająca złożoność funkcjonowania rynków wymusza na przedsiębiorcy baczniejsze*

²¹ M. Drążek, M. Dziwulski, A. Kitała, M. Koleśnikow, M. Skrzypczyk, *Wpływ ograniczeń handlowych przez Rosję na sektor rolno-spożywczy w Polsce*, Raport Banku BGŻ BNP Paribas, Warszawa 2015, <https://www.bgzbnpparibas.pl>, dostęp 7.01.2017.

obserwowanie zjawisk, procesów zachodzących w otoczeniu bliższym i dalszym przedsiębiorstwa? Wyniki wskazują, iż większość respondentów odpowiedziało *tak* lub *zdecydowanie tak*. Należałoby zaznaczyć, że żaden z respondentów nie odpowiedział na pytanie negatywnie. Jak wskazują przeprowadzone badania, nie ma zależności postrzegania złożoności rynków od wielkości oraz zasięgu prowadzonej działalności.

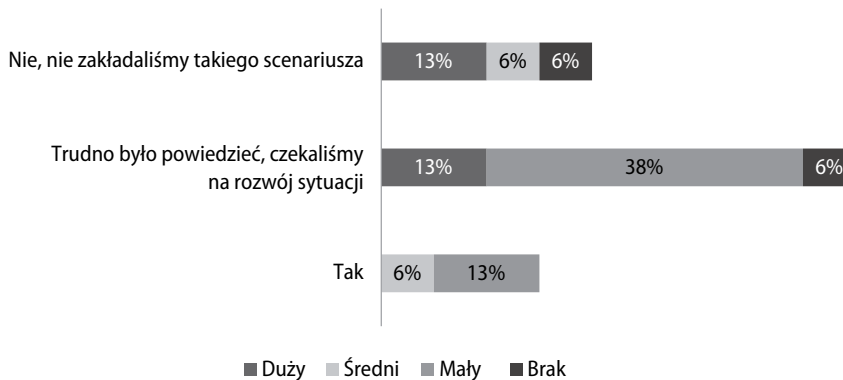
Rysunek 1. Postrzeganie złożoności rynków przez przedsiębiorstwa różnej wielkości



Źródło: opracowanie własne.

Następnie ankietowani zostali zapytani, czy brali pod uwagę wprowadzenie embarga przez Federację Rosyjską? Z przeprowadzonej analizy wynika, że 18% ankietowanych odpowiedziało „Tak”, 57% – była to sytuacja trudna do przewidzenia, czekali na rozwój sytuacji, tylko jedna czwarta ankietowanych nie zakładała takiego scenariusza (rysunek 2).

Rysunek 2. Czy brał Pan/Pani pod uwagę wprowadzenie embarga przez Federację Rosyjską?

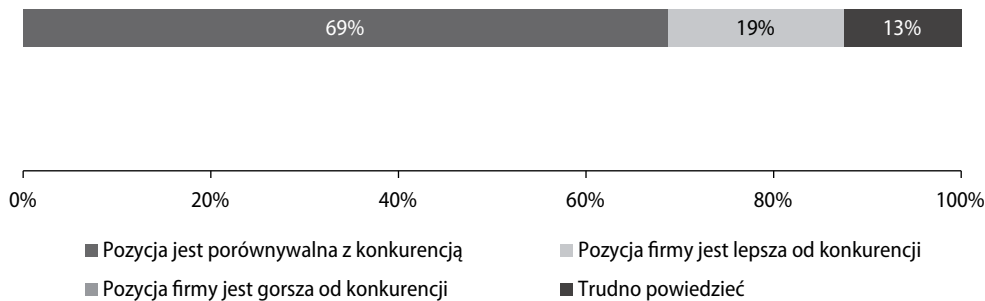


Źródło: opracowanie własne.

Następnie poproszono przedstawicieli przedsiębiorstw o dokonanie analizy pozycji rynkowej swojego przedsiębiorstwa. Grupa przedsiębiorstw, która przewidywała wprowadzanie

embarga przez Federację Rosyjską zadeklarowała, że ich pozycja rynkowa jest lepsza od konkurencji. Przedsiębiorstwa, które nie zakładały wprowadzenia bądź była to dla nich sytuacja trudna do przewidzenia, deklarowały, że ich pozycja jest porównywalna z konkurencją bądź trudna do oceny. Żaden z respondentów nie ocenił pozycji rynkowej jako gorszej od konkurencji (rysunek 3).

Rysunek 3. Obecna pozycja rynkowa



Źródło: opracowanie własne.

Następnie zadano respondentom pytanie, skąd najczęściej pozyskują informacje o konkurentach. Wskazali oni zarówno materiały publikowane, jak i dane obserwacyjne. Standardem w analizie konkurentów jest stały monitoring prasy, mediów, cenników, działań promocyjnych. Kolejnym źródłem informacji są wszelkiego rodzaju targi oraz konferencje. Przedstawione powyżej metody zbierania informacji o konkurentach są bazą wyjściową do skutecznego badania i monitorowania otoczenia firmy. Zauważono, że żadne z przedsiębiorstw nie stosuje wywiadu gospodarczego, ponieważ często jest to utożsamiane z działaniami nieetycznymi bądź szpiegostwem. Pogląd ten jest mylący, a systematyczne i skuteczne gromadzenie informacji o konkurentach daje wiedzę o kształtowaniu strategii przedsiębiorstwa. Znaczny odsetek firm wykorzystuje informacje pochodzące od dostawców na temat zachowań zakupowych swoich konkurentów. Żaden z respondentów nie pozyskiwał informacji innymi metodami niż wymienione w pytaniu (rysunek 4).

W dalszej analizie zadano pytanie: *Czy zasoby wiedzy i informacji posiadane przez Pana/Pani przedsiębiorstwo, przekładają się na wartości finansowe, które wykorzystywane są do budowania przewagi strategicznej na rynku?* Odpowiedzi w głównej mierze kształtowały się w przedziale między *Zdecydowanie tak* lub *Tak*, co wskazuje na to, że wiedza oraz informacja jest wykorzystana do budowy przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa (rysunek 5).

Wśród badanych przedsiębiorstw 56% stanowią firmy istniejące na rynku od 26 i więcej lat, przedsiębiorstwa istniejące od 10 do 25 lat stanowią 30%, a poniżej 10 lat stanowią 16%. Struktura przedsiębiorstw według czasu istnienia wskazuje, iż nie była to pierwsza sytuacja kryzysowa (kryzys supprime, embargo 2005 itd.). Potrzeba umiejętnego wykorzystania wiedzy nabytej i uzupełnianie jej kolejną zmusza przedsiębiorstwa do rozwijania nowych systemów zarządzania oraz „uczenia się”. W literaturze przedmiotu coraz częściej podkreślane

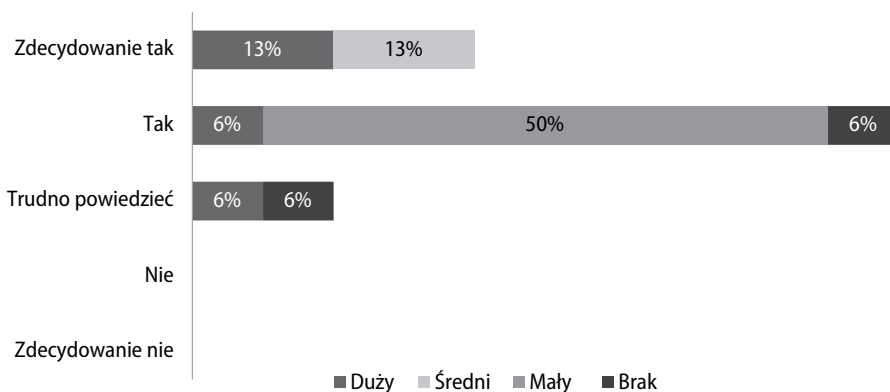
jest znaczenie wiedzy dla procesów gospodarczych. Jak widać z przeprowadzonych badań, wielkość eksportu nie ma wpływu na postrzeganie przez przedsiębiorstwa otoczenia dal-
szego. Organizacje „uczące się” dostosowują się do zmian w otoczeniu. Współcześnie mamy do czynienia ze zmianą organizacji gospodarki światowej. Pierwszym z procesów wyznacza-
jących tę zmianę jest rewolucja technologiczna, oparta głównie na technologiach informa-
tycznych, drugim procesem jest formowanie się gospodarki globalnej, a trzecim są zmiany
związane z paradygmatem rozwoju, polegającym na przechodzeniu z gospodarki przemy-
słowej do gospodarki informacyjnej.

Rysunek 4. Informacja o konkurentach



Źródło: opracowanie własne.

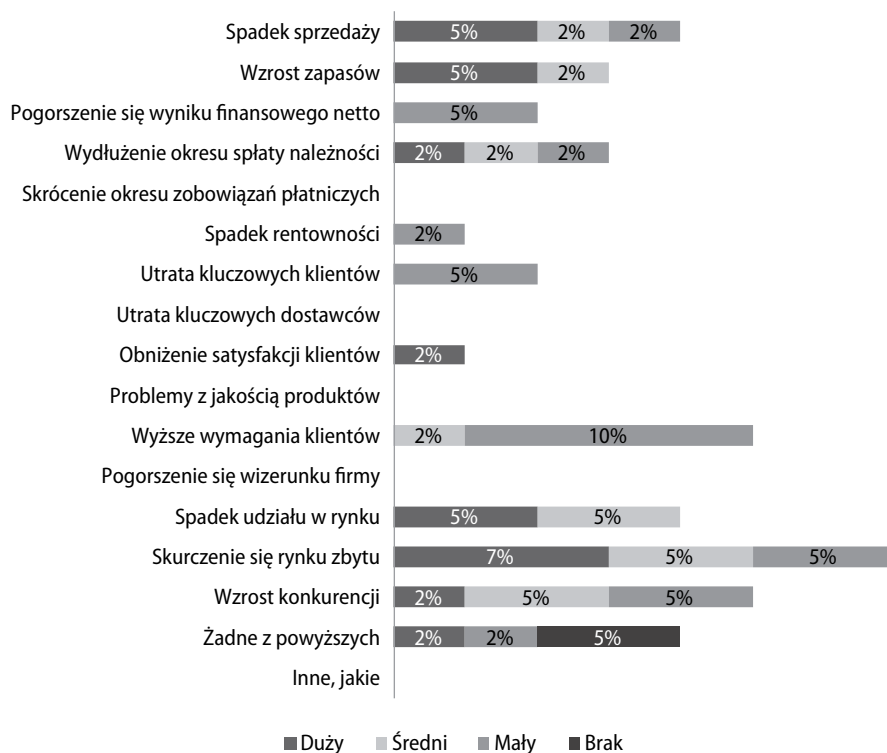
Rysunek 5. Wiedza i informacja a przewaga strategiczna



Źródło: opracowanie własne.

Pytanie szóste dotyczy zjawisk, jakie zaobserwowali przedsiębiorcy przed wprowadzeniem embarga przez Federację Rosyjską. Wskazuje pewną wrażliwość na sygnały płynące z rynków zbytu. Z odpowiedzi na to pytanie wynika, że sygnały dotyczyły obszarów związanych ze sprzedażą, takich jak: spadek sprzedaży, wzrost zapasów, pogorszenie wyniku finansowego netto, skurczenie rynku zbytu, spadek udziałów w rynku, zwiększenie wymagań klientów oraz wzrost konkurencji. Z przeprowadzonej analizy wynika, że przedsiębiorstwa dostrzegły pierwsze symptomy zachodzących zmian.

Rysunek 6. Zjawiska zaobserwowane przez przedsiębiorców przed wprowadzeniem embarga



Źródło: opracowanie własne.

Hiperkonkurencja zakłada działanie w otoczeniu dynamicznym, charakterystycznym dla szybkich i intensywnych posunięć konkurencyjnych, w którym rywale muszą działać szybko, aby zbudować swoją przewagę, neutralizując przewagę konkurentów. Model hiperkonkurencji zakłada bardzo silną rywalizację oraz częste zmiany konkurencji. Głównymi aspektami są koszty, jakość, czas, wiedza, siła pozycji konkurencyjnej oraz płynność finansowa²². Można wyróżnić cztery obszary, w których zachodzi ta konkurencja: zmiany upodobań i gustów klientów, szybkie zmiany technologiczne, wzajemne przemieszanie się granic

²² M. Moszkowicz, *Strategia przedsiębiorstwa okresu przemiany*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 37.

geograficznych i sektorowych na skutek globalizacji oraz gromadzenie dużych zasobów finansowych przez dotychczasowych rywali dzięki globalnym strategiom aliansowym²³. Z danych na rysunku 6 wynika, że dla małych eksporterów spadek sprzedaży wiązał się bezpośrednio z pogorszeniem wyniku finansowego netto – co ciekawe w tej grupie nie zauważono wzrostu zapasów. Mali eksporterzy mają więc większą zdolność dopasowania zasobów niż duzi eksporterzy. Wzrost konkurencji, co interesujące, był zauważalny u małych i średnich eksporterów, a utrata kluczowych klientów tylko u małych. Duzi eksporterzy najsilniej odczuwali spadek udziału oraz skurczenie rynku, czego efektem był spadek sprzedaży oraz wzrost zapasów.

Procesowi gromadzenia i przetwarzania informacji pochodzących z otoczenia powinna towarzyszyć celowość, z powodu której jest gromadzona. Pozwala to uporządkować ich poszukiwanie na podstawie dostępnych źródeł. Źródła informacji możemy podzielić na pierwotne i wtórne. Informacje wtórne są to liczby i fakty, które już istnieją i zostały przez kogoś zgromadzone, przetworzone i opracowane w formy umożliwiające ich wykorzystanie. Zaletą wykorzystywania informacji wtórnych jest znaczna oszczędność czasu i niski koszt ich pozyskiwania. Według respondentów, instytucjami najczęściej wykorzystywanymi w poszukiwaniu informacji wtórnych są: kontakty własne, gazety, czasopisma specjalistyczne, opracowania tematyczne, media, Internet oraz targi i konferencje (rysunek 7).

Rysunek 7. Źródła wykorzystywane w poszukiwaniu informacji

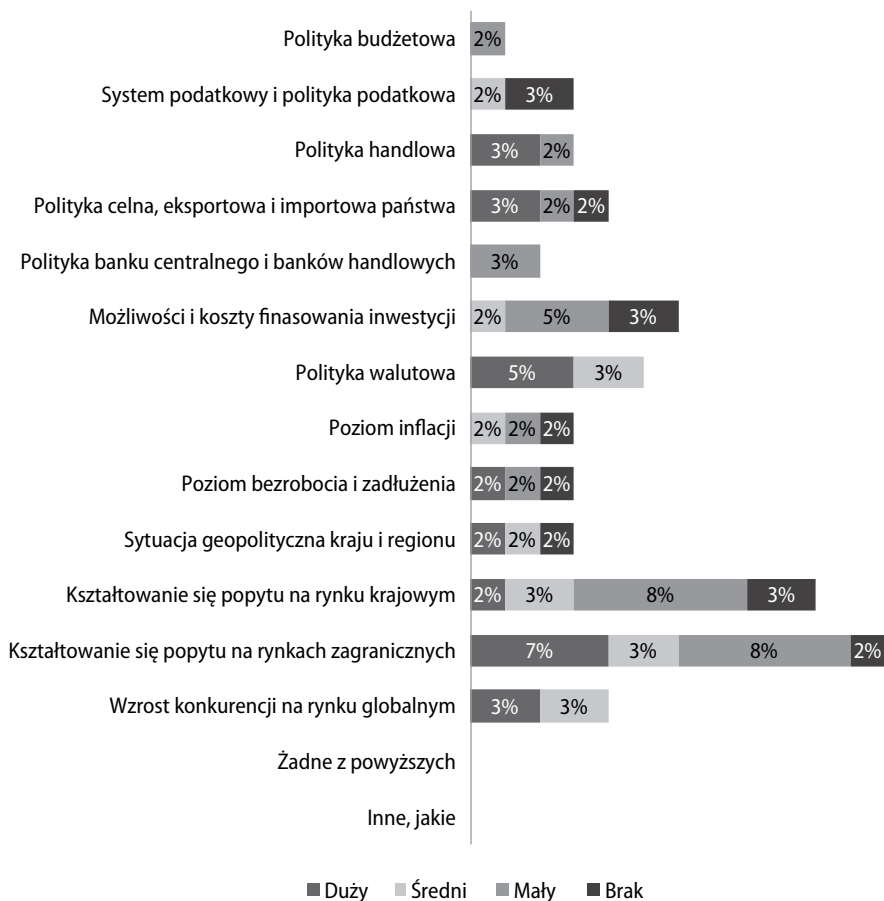


Źródło: opracowanie własne.

²³ A. Rakowska, *Przewaga konkurencyjna polskich przedsiębiorstw w kontekście wymagań stawianych nowoczesnym organizacjom*, „Kwartalnik Naukowy Politechniki Śląskiej Organizacja i Zarządzanie” 2008, nr 4, s. 6.

W dalszej części ankiety przedmiotem analizy był rodzaj informacji rynkowych, interesujących firmy. Uzyskane odpowiedzi wskazują na szczególnie wysokie zainteresowanie kształtowaniem popytu na rynkach zagranicznych oraz rynku krajowym, możliwościami i kosztami finansowania inwestycji, polityką walutową oraz handlową związaną ze sprzedażą swoich produktów na rynkach zagranicznych. Przedsiębiorstwa wykazują mniejsze zainteresowanie uwarunkowaniami makroekonomicznymi prowadzenia działalności (rysunek 8).

Rysunek 8. Poszukiwane informacje o otoczeniu makroekonomicznym



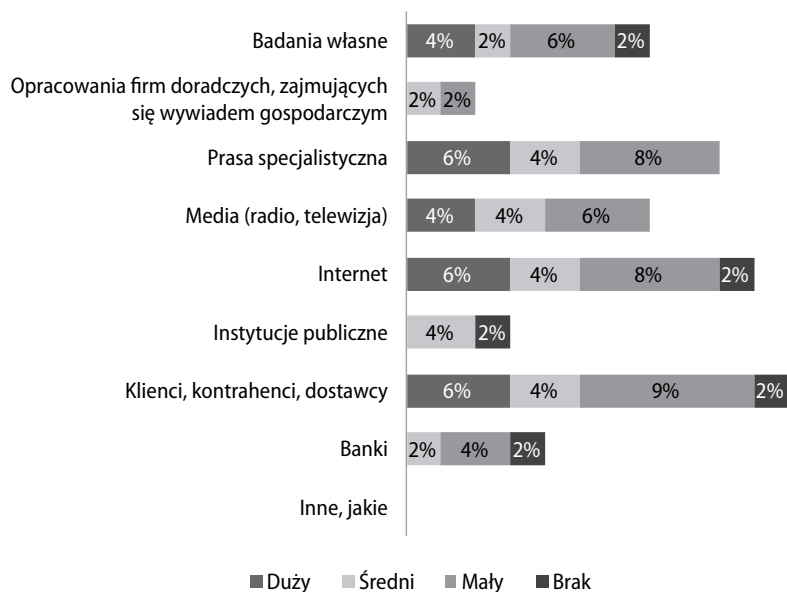
Źródło: opracowanie własne.

Podsumowując zebrane informacje, można wskazać, że przedsiębiorstwa wykazują orientację rynkową, a więc podejmowanie działania zmierną do zaspokojenia potrzeb nabywców w sposób lepszy niż konkurencja.

Jak zostało zauważone w poprzednim pytaniu, przedsiębiorstwa mniej interesują się warunkami makroekonomicznymi swojej działalności, dlatego też Sejm, rząd, GUS, inflacja itd. są najmniej wykorzystywanymi źródłami informacji. Przedsiębiorstwa większą uwagę poświęcają rynkom zbytu, a więc gromadzeniu informacji o klientach, konkurentach,

dostawcach. Podejmując decyzje rynkowe, przedsiębiorca nie może jedynie polegać na wtórnych źródłach informacji, ponieważ nie wyczerpują w pełni potrzeb informacyjnych przedsiębiorstwa, nie informują również o konkretnym segmencie nabywców, o zachowaniach konkurentów itd. Coraz częściej przedsiębiorstwa, oprócz tradycyjnych form pozyskiwania informacji, takich jak prasa specjalistyczna, Internet itd., wykorzystują źródła o charakterze specjalistycznym, weryfikacyjnym, pojawiają się też badania własne bądź opracowania firm doradczych (rysunek 9).

Rysunek 9. Najczęściej wykorzystywane źródła informacji

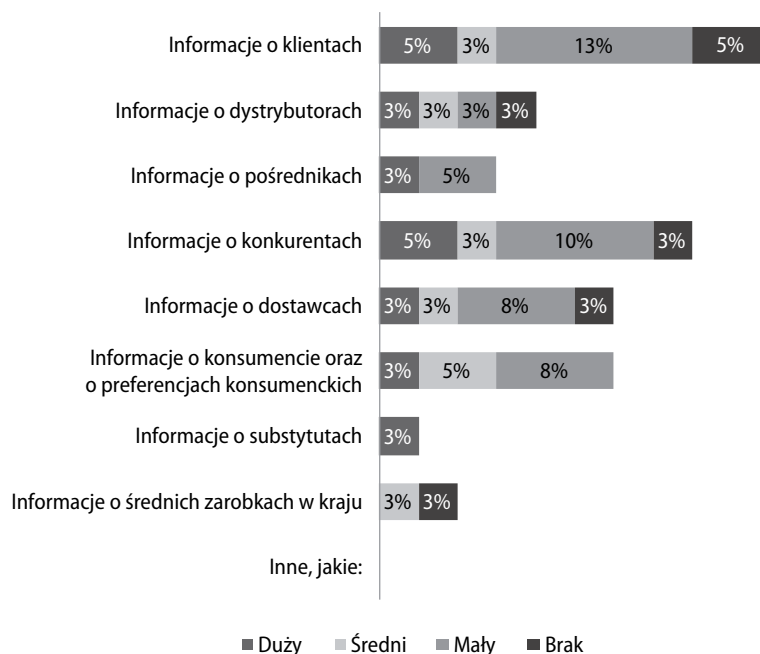


Źródło: opracowanie własne.

Upowszechnienie technologii powoduje przewartościowanie roli i dostępności źródeł informacji wykorzystywanych przez przedsiębiorstwo. Jednym z podstawowych źródeł pozyskiwania informacji rynkowych stał się Internet; zarówno tych o charakterze wtórnym, jak i pierwotnym. Z badań własnych wynika, że Internet stanowi jedną piątą źródeł pozyskiwania informacji.

Przedsiębiorstwa skupiają się na własnej analizie otoczenia bliższego. Respondentów zapytano, które z informacji o otoczeniu rynkowym są najbardziej poszukiwane przez przedsiębiorców; wskazali oni na: klientów, preferencje konsumenckie, konkurentów oraz dostawców. W badaniu zostało wykazane, że przedsiębiorstwa w małym stopniu skłaniają się do poszukiwania informacji o dystrybutorach i pośrednikach. Wiąże się to również z niską frekwencją, jeśli chodzi o zawieranie różnych porozumień z innymi przedsiębiorstwami w ramach współpracy – tylko 15% przedsiębiorstw zawierało porozumienia oraz nawiązywało współpracę z innymi przedsiębiorstwami (rysunek 10).

Rysunek 10. Najbardziej poszukiwane informacje o otoczeniu przedsiębiorstwa



Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 11. Informacja o klientach



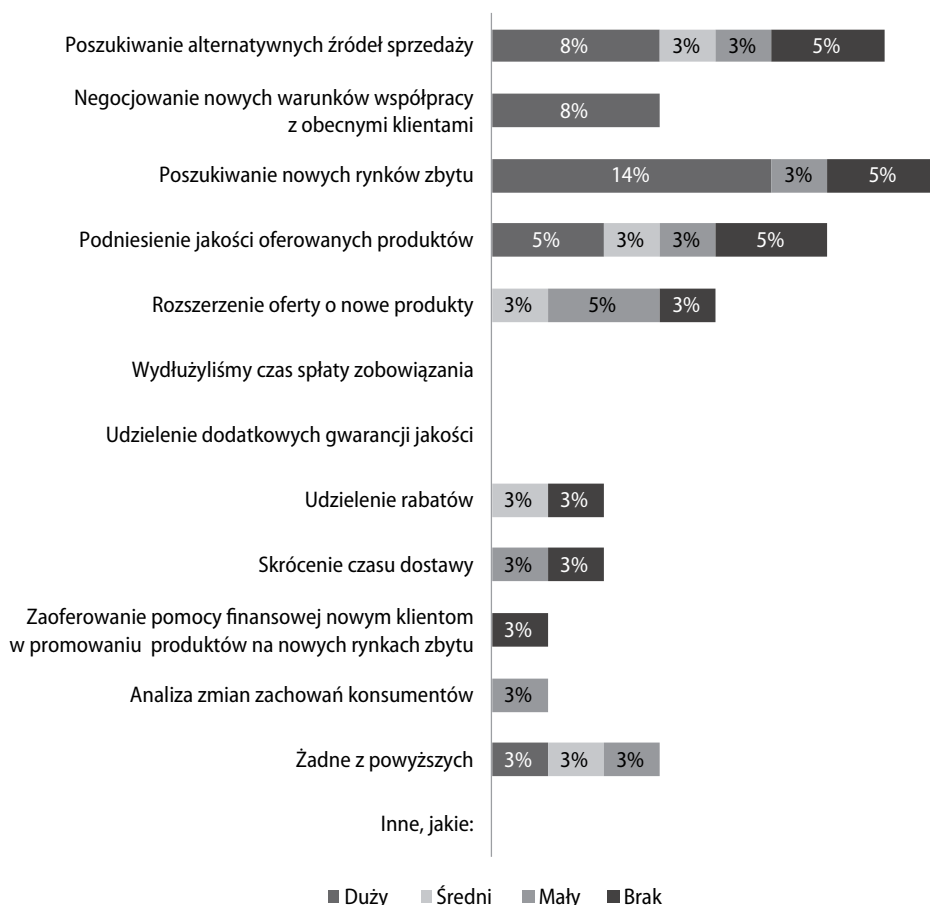
Źródło: opracowanie własne.

Przedmiotem dalszej analizy są źródła informacji o klientach. Pozwoli to na zbadanie rangi poszczególnych źródeł informacji w formułowaniu strategii przedsiębiorstwa. Analizując te dane, można dostrzec, że znaczenie poszczególnych źródeł informacji jest zróżnicowane,

a najważniejszym kryterium branym pod uwagę jest ocena jakości produktów oraz poziom satysfakcji klientów.

Następnie respondentom zostało zadane pytanie: *Jakie działania zostały podjęte przez Pana/Pani przedsiębiorstwo dotyczące klientów, po wprowadzeniu embarga przez Federację Rosyjską?* Z przeprowadzanych badań wynika, że zebrane informacje na temat oceny jakości produktów, poziomu satysfakcji klientów, preferencji oraz potrzeb klientów miało wpływ na podniesienie jakości oferowanych produktów u 16% respondentów. Wzbogacanie gamy produktowej umożliwiło zaoferowanie nowego asortymentu stałym klientom i pozyskanie nowych u 11% respondentów. Przedsiębiorstwa głównie skupiły się na poszukiwaniu nowych rynków zbytu 22% oraz na poszukiwaniu alternatywnych źródeł sprzedaży 19% (rysunek 12).

Rysunek 12. Działania w odniesieniu do klientów

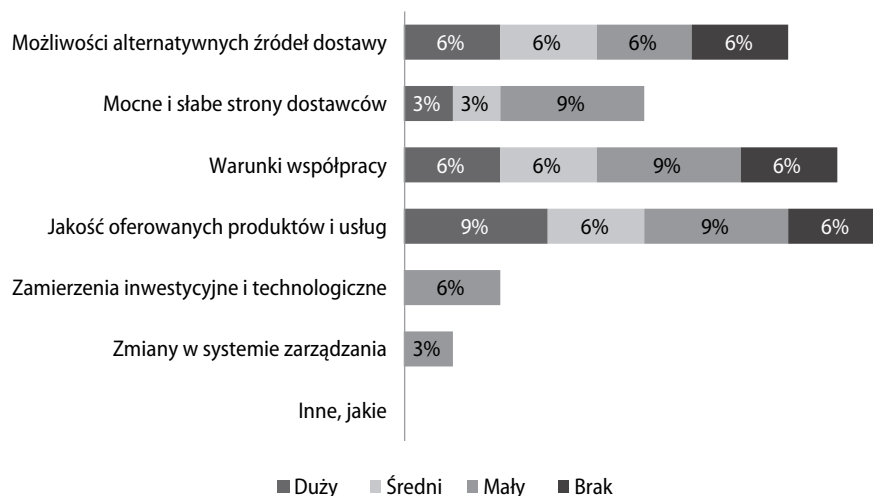


Źródło: opracowanie własne.

Informacje o dostawcach zbierane są głównie, gdy poszukiwani są dostawcy materiałów bądź usług dla nowych produktów lub nowych rynków zbytu, pojawia się problem z rentownością produktów, występuje konflikt z obecnymi dostawcami oraz konkurencyjni dostawcy

oferują niższe ceny. Najbardziej poszukiwanymi informacjami o dostawcach są: jakość oferowanych produktów i usług, warunki współpracy, możliwości alternatywnych źródeł dostawy (rysunek 13).

Rysunek 13. Informacje o dostawcach



Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 14. Działania dotyczące dostawców



Źródło: opracowanie własne.

Dalsza analiza dotyczyła działań odnośnie do dostawców, jakie zostały podjęte przez przedsiębiorstwa. Z przeprowadzonego badania wynika, że poszukiwanie nowych dostawców

zaznaczyło 29% respondentów, a zwiększenie wymogów jakościowych 19%. Podniesienie jakości oferowanych produktów przez przedsiębiorstwa jest sprzężone z informacjami o jakości produktów oferowanych przez dostawców. Brak jakichkolwiek działań wykazało 23% respondentów w odniesieniu do dostawców oraz 8% w odniesieniu do klientów (rysunek 14).

Podsumowując zebrane informacje, należałoby wspomnieć o cechach jakościowych zebranych informacji. Źródła wykorzystywanych informacji wskazują na dostateczną zgodność informacji ze stanem rzeczywistym. Oceną jakości zebranych informacji zależy od obiektywizmu obserwacji oraz oceny w procesie gromadzenia danych.

4. Podsumowanie

Współczesny sukces przedsiębiorstwa buduje się na podstawie dobrej znajomości rynku oraz możliwość przewidywania, jak będzie kształtowało się jego otoczenie. Zadaniem systemu informacyjnego jest rozpoznawanie słabych sygnałów płynących z otoczenia, ich analiza oraz ocena przydatności do budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Na podstawie literatury możemy wskazać trzy etapy wczesnego rozpoznawania zmian w otoczeniu organizacji. Pierwszy etap to skanowanie – w trakcie tego procesu zbierane są informacje o szansach i zagrożeniach pojawiających się w otoczeniu organizacji. Źródłem informacji na tym etapie są słabe sygnały płynące z otoczenia przedsiębiorstwa. Drugim etapem jest interpretacja zjawisk, a więc budowanie wiedzy na bazie spostrzeżonych sygnałów, ocena oraz poszukiwanie informacji związanych z kwestiami eksplorowanymi, budowanie scenariuszy rozwoju sytuacji. Trzeci etap to „uczenie się”, czyli wdrażanie przyjętej koncepcji działania, będącej interpretacją potencjalnego wpływu zmian, zachodzących w otoczeniu organizacji. Sposób posługiwania się informacją odgrywa ważną rolę w funkcjonowaniu każdej organizacji, dzięki niemu można skutecznie reagować na zmiany zachodzące w otoczeniu, a więc odpowiadać z wyprzedzeniem na potrzeby rynku.

Zwiększenie świadomości oraz zrozumienie zachodzących zmian to pierwszy etap rozpoznawania słabych sygnałów płynących z otoczenia. Polega na włączeniu do tradycyjnych metod analizy otoczenia metod pozwalających na wykrycie zbliżających się nieciągłości. Metody tradycyjne to analiza otoczenia, polegająca na monitorowaniu prognoz ekonomicznych, sprzedażowych, oraz analiza zachowań konkurentów. Do metod pozwalających na wykrycie zbliżających się nieciągłości otoczenia będziemy zaliczali prognozy technologiczne oraz socjopolityczne, wsparte analizą szans i zagrożeń²⁴. W przeciwieństwie do tradycyjnych metod nie mamy tu eksploracji trendów z przeszłości, ale analizę trendów

²⁴ B. Glinka, M. Kostera, *Nowe kierunki w organizacji i zarządzaniu. Organizacja, kontekst, procesy zarządzania*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2012, s. 404–405.

społeczno-ekonomicznych, w skrócie PEST²⁵, które w przyszłości mogą się przełożyć na wyniki ekonomiczne przedsiębiorstwa.

Przeprowadzone badania wskazują na niską rozpoznawalność nieciągłości przez przedsiębiorstwa. Respondenci marginalizowali takie zagadnienia, jak geopolityka państwa, poziom bezrobocia, poziom inflacji, polityka banku centralnego itd. Słabość wychwytywania sygnałów wiąże się z brakiem zainteresowania przedsiębiorców narzędziami planowania, polegającymi na analizie czynników politycznych, ekonomicznych, społecznych i technologicznych. Z przeprowadzonych badań wynika, że tylko 18% badanych przedsiębiorstw przewidziało wprowadzenie embarga przez Federację Rosyjską, dla 57% była to sytuacja trudna do przewidzenia, a dla 25% była zaskoczeniem. W dalszej części badań zaobserwowano, że przedsiębiorcy rozumieją wzrastającą złożoność funkcjonowania rynków oraz potrzebę większej obserwacji zjawisk zachodzących w otoczeniu. Autorka uważa, że przedsiębiorcy dostrzegają potrzebę szerszej analizy otoczenia oraz wiedzy, by móc prognozować zmiany. Można powiedzieć, że polskie przedsiębiorstwa dopiero uczą się dostrzegać słabe sygnały, co świadczy o potrzebie budowania systemu informacyjnego na podstawie wychwytywania słabych sygnałów z otoczenia.

Gromadzenie i przetwarzanie informacji, a więc budowanie wiedzy na podstawie takich informacji, które umożliwiałyby elastyczne dostosowanie przedsiębiorstwa do zmieniających się warunków otoczenia. Z przeprowadzonych badań wynika, że przedsiębiorcy w dobrym stopniu opanowali metody analizy tradycyjnej, a więc analizy ekonomiczne, analizy zachowań konkurentów, konsumentów, dostawców itd. Z sygnałów zauważonych przez przedsiębiorców można wymienić: spadek sprzedaży, wzrost wymagań klientów, wzrost konkurencji, spadek udziału w rynku, skurczenie rynków zbytu. Odpowiedzią na te zjawiska było poszukiwanie informacji o kształtowaniu się popytu na rynku krajowym i zagranicznym oraz wzrost konkurencji w tych obszarach. W dalszej części badań poproszono respondentów o wskazanie informacji, które według nich są najczęściej wykorzystywane. Są to: informacje o klientach, dostawcach, konkurentach oraz o preferencjach konsumenckich. Analizując otoczenie bliższe, przedsiębiorstwa próbują wyjść naprzeciw zmieniającym się warunkom otoczenia, a więc dostosować ofertę produktową do nowych wymagań konsumenckich oraz wyprzedzić rywali rynkowych.

Etap „uczenia się” – a więc wdrożenie nowej koncepcji działania. Obecnie informacja jest traktowana jako czwarty czynnik produkcji – obok trzech klasycznych: ziemi, kapitału, pracy ludzkiej. Rozwój społeczeństwa wiedzy jest warunkiem koniecznym dla rozwoju gospodarczego w dzisiejszym zglobalizowanym świecie. Informacja jest narzędziem generującym wiedzę, ale nie jest samą wiedzą. Informacja jest powiązana z czasem, może być aktualna bądź nie, a rozwój globalnego społeczeństwa informatycznego sprawia, że informacja staje się dobrem ekonomicznym. Wiedza natomiast to zdolność krytycznego myślenia w celu

²⁵ Metoda PEST zwana też generalną segmentacją otoczenia; dzieli otoczenie na: polityczno-prawne, ekonomiczne, społeczne, technologiczne. Metoda ta służy do badania otoczenia makroekonomicznego organizacji.

zróźnicowania informacji użytecznych i bezużytecznych. Czynniki poszerzającymi wiedzę organizacji są jej pracownicy, a więc pracownicy są nośnikami wiedzy.

Bibliografia

1. Ackoff R., *From Data to Wisdom*, „Journal of Applied Systems” 1989, vol. 16.
2. Ansoff I., McDonnell E., *Implanting Strategic Management*, Prentice Hall, New York 1990.
3. Cabała P., *System wczesnego ostrzegania w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo UE w Krakowie, Kraków 2008.
4. Daft R., Sormunen J., Parks D., *Chief Executive Scanning, Environmental Characteristics, and Company Performance: An Empirical Study*, „Strategic Management Journal” 1988, vol. 9, no. 2.
5. Daft R., Weick K., *Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems*, „The Academy of Management Review” 1984, vol. 9, no. 2.
6. Drażek M., Dziwulski M., Kitała A., Koleśnikow M., Skrzypczyk M., *Wpływ ograniczeń handlowych przez Rosję na sektor rolno-spożywczy w Polsce*, Raport Banku BGŻ BNP Paribas, Warszawa 2015, <https://www.bgzbnpparibas.pl>
7. Drucker P., *Zarządzanie XXI wieku, Klasyka zarządzania – Złota Kolekcja*, MT Biznes, Warszawa 2009.
8. Dworzecki Z., *System wczesnego ostrzegania w zarządzaniu strategicznym organizacją gospodarczą*, „Doskonalenie Kadr Kierowniczych” 1985, nr 7–8, XXVI.
9. Fabiańska K., Rokita J., *Planowanie rozwoju przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 1986.
10. Fiol M., Lyles M., *Organizational Learning*, „Academy of Management Review” 1985, 10(4).
11. Gherardi S., *Organization Learning*, w: *Internacional Encyclopedia of Business and Management*, Routledge t. 4, London–New York 1996.
12. Gilad B., *Early Warning: Using Competitive Intelligence to Anticipate Market Shifts, Control Risk, and Create Powerful Strategies*, Amacom, New York 2004.
13. Glinka B., Kostera M., *Nowe kierunki w organizacji i zarządzaniu. Organizacja, kontekst, procesy zarządzania*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2012.
14. Hitt M., Keats B., DeMarie S., *Navigating in the New Competitive Landscape: Building Strategic Flexibility and Competitive Advantage in the 21st Century*, „Academy of Management Executive” 1998, vol. 12, no. 4.
15. Kotler P., Caslione J., *Chaos. Zarządzanie i marketing w erze turbulencji*, MT Biznes, Warszawa 2009.
16. Langefors B., *Theoretical Analysis of Information Systems*, 4th ed., Studentlitteratur, Lund Sweden, Auerbach Publishers, Philadelphia 1973.
17. Moszkowicz M., *Strategia przedsiębiorstwa okresu przemiany*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
18. Mytlewski A., *Monitoring ekonomiczny przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo UG, Gdańsk 2007.
19. Nizard G., *Metamorfozy przedsiębiorstwa. Zarządzanie w zmiennym otoczeniu organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.

20. Penc J., *Strategia zarządzania. Perspektywiczne myślenie. Systemowe działanie*, Placet, Warszawa 1994.
21. Pomykalski A., *Zarządzanie innowacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Łódź 2001.
22. Rakowska A., *Przewaga konkurencyjna polskich przedsiębiorstw w kontekście wymagań stawianych nowoczesnym organizacjom*, „Kwartalik Naukowy Politechniki Śląskiej Organizacja i Zarządzanie” 2008, nr 4.
23. Senge P., *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczącej się*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 2000.

Sources of Information Used in the Corporate Rapid Response System

Summary

The article presents the sources of information used in the corporate environment analysis. The key to efficiently forecast future events is to monitor the environment, i.e. to detect weak signals from the corporate environment. The analysis of a more distant environment helps to identify the direction of future changes, and the analysis of closer environment to adjust the product to future market conditions.

Keywords: market information, monitoring of the organisation environment, Russian embargo, processing sector
