



Munich Personal RePEc Archive

An Analysis of Business Environment in Different Theories of Organisation and Management

Wach, Krzysztof

Cracow University of Economics

2010

Online at <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/31670/>

MPRA Paper No. 31670, posted 23 Jun 2011 07:24 UTC

Krzysztof Wach

Katedra Przedsiębiorczości i Innowacji

Analiza otoczenia przedsiębiorstwa w szkołach i koncepcjach zarządzania

1. Wprowadzenie

W historii rozwoju nauki o organizacji i zarządzaniu w ciągu ostatniego stulecia koncepcja wpływu oraz badania otoczenia przedsiębiorstwa znacznie się różniła. Wprawdzie dla twórców klasycznej teorii organizacji wyniki przedsiębiorstwa zależą od skuteczności osiągania równowagi między czynnikami endogenicznymi, jednak w toku ewolucji teorii organizacji i zarządzania został wyartykułowany otwarty charakter przedsiębiorstwa, który polega na współdziałaniu ze światem zewnętrznym, czyli na utrzymywaniu ze swoim otoczeniem różnego rodzaju związków decydujących o jego funkcjonowaniu. Na przestrzeni ostatnich kilku dekad opublikowanych zostało, zwłaszcza w literaturze międzynarodowej, wiele prac poświęconych otoczeniu przedsiębiorstwa. W literaturze przedmiotu poświęcono wyjątkowo sporo uwagi zagadnieniom związanym z otoczeniem przedsiębiorstwa poczynając od początku lat sześćdziesiątych XX wieku¹. W teorii stosunków między organizacją a jej otoczeniem miały bowiem miejsce dwa doniosłe okresy: pierwszy z nich to przełom lat pięćdziesiątych i sześćdziesiątych, a drugi zaczął się pod koniec lat siedemdziesiątych i trwa do dzisiaj². Pod wpływem teorii systemów do nauki organizacji i zarządzania wprowadzono bowiem na stałe pojęcie otwartego charakteru organizacji. Warto podkreślić, że zarówno w niektórych szkołach zarządzania, ale przede wszystkim w szkołach i nurtach zarządzania strategicznego problem analizy otoczenia występuje zarówno w teoretycznym, jak i

¹ R.L. Tung, *Dimensions of organizational environments: An exploratory study of their impact on organization structure*, "Academy of Management Journal" 1979, vol.22, no.4, s.672.

² M.J. Hatch, *Teoria organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s.87.

pragmatycznym aspekcie³. Nie sposób opisać jest wszystkie koncepcje, poza tym nie jest to celem tej pracy. Autor postanowił przytoczyć jedynie kilka wybranych nurtów, które miały lub mają istotny wpływ na poglądy dotyczące otoczenia przedsiębiorstwa, bądź są powszechnie przyjęte w naukach ekonomicznych. W ich selekcji autor posłużył się wcześniej przyjętymi przez amerykańskiego uczonego Bluedorna założeniami stwierdzającymi, iż wybrany materiał powinien⁴:

- opisywać raczej otoczenie jako takie, niż reakcje przedsiębiorstwa na zmiany w nim zachodzące;
- być osadzony albo w tradycyjnej teorii sytuacyjnej, albo dotyczyć otoczenia jako głównego pryzmatu postrzegania omawianego zjawiska.

Stan, w jakim w latach sześćdziesiątych XX wieku znajdowała się teoria organizacji i zarządzania Koontz określił mianem „*dżungli teorii zarządzania*”⁵. Od tego czasu w literaturze przedmiotu podejmowane są liczne próby usystematyzowania i klasyfikacji poszczególnych, nurtów, kierunków i szkół. Poszczególne poglądy nie następowały po sobie, ale nakładały się na siebie w czasie, względnie w zmodyfikowanej wersji występowały równolegle lub były swoistego rodzaju kontynuacją. Zdaniem Bielskiego na przestrzeni ostatnich kilkudziesięciu lat stan ten jedynie w niewielkim stopniu uległ zmianie, przy czym zaistniałe zmiany były wielokierunkowe: z jednej strony dość powszechnie przyjęto teoretyczne podstawy podejścia systemowego, z drugiej z kolei powstały nowe koncepcje⁶.

2. Szkoła systemów społecznych

Klasyki (zarówno przedstawiciele kierunku naukowego zarządzania, jak i kierunku administracyjnego) uważali, że organizacja jest względnie odizolowanym od otoczenia układem technicznym, zdolnym do osiągania w zadawalający sposób celów i zadań

³ Szerzej zob. m.in.: A. Starbryła, *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa – Kraków 2002; *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje – metody*, red. R. Krupski, wyd. 5, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 2003; K. Oblój, *Strategia organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001.

⁴ A.C. Bluedorn, *Pilgrim's progress: Trends and convergence in research on organizational size and environments*, „Journal of Management” 1993, vol.19, no.2, s.164.

⁵ H. Koontz, *The management theory jungle*, „Journal of the Academy of Management” 1961, vo.4, no. 3

⁶ M. Bielski, *Organizacje. Istota, struktury, procesy*, wyd. II, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1997, s.27.

ustalonych przez kierownictwo, a ich uwaga skupiona była na aspektach materialno-technicznych i ekonomicznych organizacji, co wyraża metafora organizacji jako maszyny⁷.

Okazało się, że otoczenie nie jest tak bardzo przewidywalne, jak chcieli tego klasycy. Wzrosła bowiem złożoność otoczenia i zmniejszyła się jego przewidywalność. W wyniku odchodzenia od klasycznej teorii organizacji powstała szkoła systemów społecznych, która dominowała w światowej nauce organizacji i zarządzania w latach pięćdziesiątych XX wieku. Przedstawiciele tej szkoły za system uznawali dynamiczny zbiór części wzajemnie współzależnych ze względu na określony cel. Przedsiębiorstwo traktowali jako koalicję jednostek, które świadomie koordynują swoje działania w celu osiągnięcia zamierzonych celów. Przedstawiciele tej szkoły porównywali organizację do organizmu, który funkcjonuje w ewolucyjnie rozwijającym się otoczeniu. Metafora organizacji-organizmu przedstawia analogię organizacji jako żywego organizmu, który egzystuje w szerszym otoczeniu, od którego organizacja uzależniona jest pod względem zaspokajania różnych potrzeb⁸. Otoczenie było uważane za stabilne, a jego przyszły stan za możliwy do przewidzenia. Problematyka analizy otoczenia, oprócz jej aspektów społecznych, nie była w tej szkole rozwinięta. W takim otoczeniu przedsiębiorstwa zachowywały równowagę dynamiczną, zgodnie z regułami homeostazy biologicznej, czyli zdolności organizmu do zachowania względnie stałego stanu równowagi. Przedsiębiorstwo funkcjonuje w zmieniającym się otoczeniu na zasadzie symbiozy biologicznej, czyli współistnienia korzystnego dla obu stron.

3. Szkoła ilościowa

Podstawowym warunkiem wzrostu przedsiębiorstwa według przedstawicieli szkoły ilościowej jest analityczne podejście do budowania strategii działania za pomocą szczegółowej metodologii. W latach sześćdziesiątych XX wieku dzięki rozwojowi systemów informatycznych przedstawiciele tej szkoły stworzyli wiele matematycznych modeli, które służyły do planowania, wspomaganie decyzji kierowniczych, jak również do prognozowania stanu otoczenia w przyszłości. W zakresie badania otoczenia szkoła ta stworzyła wiele metod i modeli, opartych głównie na analizie SWOT, która w swojej naturalnej wersji, lub też po różnego rodzaju modyfikacjach jest z sukcesem stosowana obecnie. Głównym krytykiem tej

⁷ A. Koźmiński, K. Oblój, *Zarys teorii równowagi organizacyjnej*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1989, s.99.

⁸ G. Morgan, *Obrazy organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s.41.

szkoły był Minzberg, według którego dokładne prognozowanie rozwoju stanu otoczenia było mało realne ze względu na różnego rodzaju kryzysy, których przewidzenie nie było możliwe.

4. Podejście systemowe

Zasadniczą rolę w podejściu do problemu „otoczenia” odegrała teoria systemów (*general systems theory*), która jak pisze Martyniak „usiłuje dać syntezę wszystkich szkół ją poprzedzających, a zwłaszcza: szkoły systemów społecznych, szkoły badań operacyjnych i szkoły neoklasycyzmu”⁹. Przedstawiciele tej szkoły podkreślają znaczenie stosunków między organizacją, a jej otoczeniem. Przyrodnicze podejście do problematyki organizacji pozwoliło na sformułowanie tezy, iż możliwe jest zdefiniowanie różnych gatunków organizacji funkcjonujących w różnego rodzaju otoczeniu, analogicznie jak w przyrodzie. Punktem wyjścia podejścia systemowego, którego podwaliny stworzył twórca ogólnej teorii systemów Bertalanffy oraz twórca cybernetyki Wiener, jest złożone i zmienne otoczenie, w którym niemożliwe jest działanie bez istotnego zwiększenia bądź redukcji złożoności¹⁰. Podejście systemowe opiera się na założeniu, że organizacja jest systemem otwartym „na swoje otoczenie, i jeśli ma przetrwać, to musi się znajdować w odpowiedniej relacji z tym otoczeniem”¹¹. Organizacja gospodarcza jest systemem otwartym, który jest względnie wyodrębniony z otoczenia, bez którego nie może istnieć i rozwijać się, bądź chociażby przetrwać¹². Organizacja gospodarcza bowiem czerpie z otoczenia zasoby, które są odpowiednio przetwarzane, a następnie oferowane otoczeniu. Wymiana z otoczeniem polega na odpłatnym lub nieodpłatnym przekazywaniu wytwarzanych przez przedsiębiorstwo produktów i/lub usług na zewnątrz. Na podobnych warunkach otoczenie zaopatruje organizację w czynniki materialne i niematerialne. Kluczem do zrozumienia podejścia systemowego jest sprzężenie zwrotne pomiędzy organizacją i jej otoczeniem (por. rys. 1). Przedsiębiorstwo odpowiada na sygnały z otoczenia poprzez wytworzenie własnych struktur, które umożliwiają uporanie się systemu z jego relacjami względem otoczenia. Warto jednak

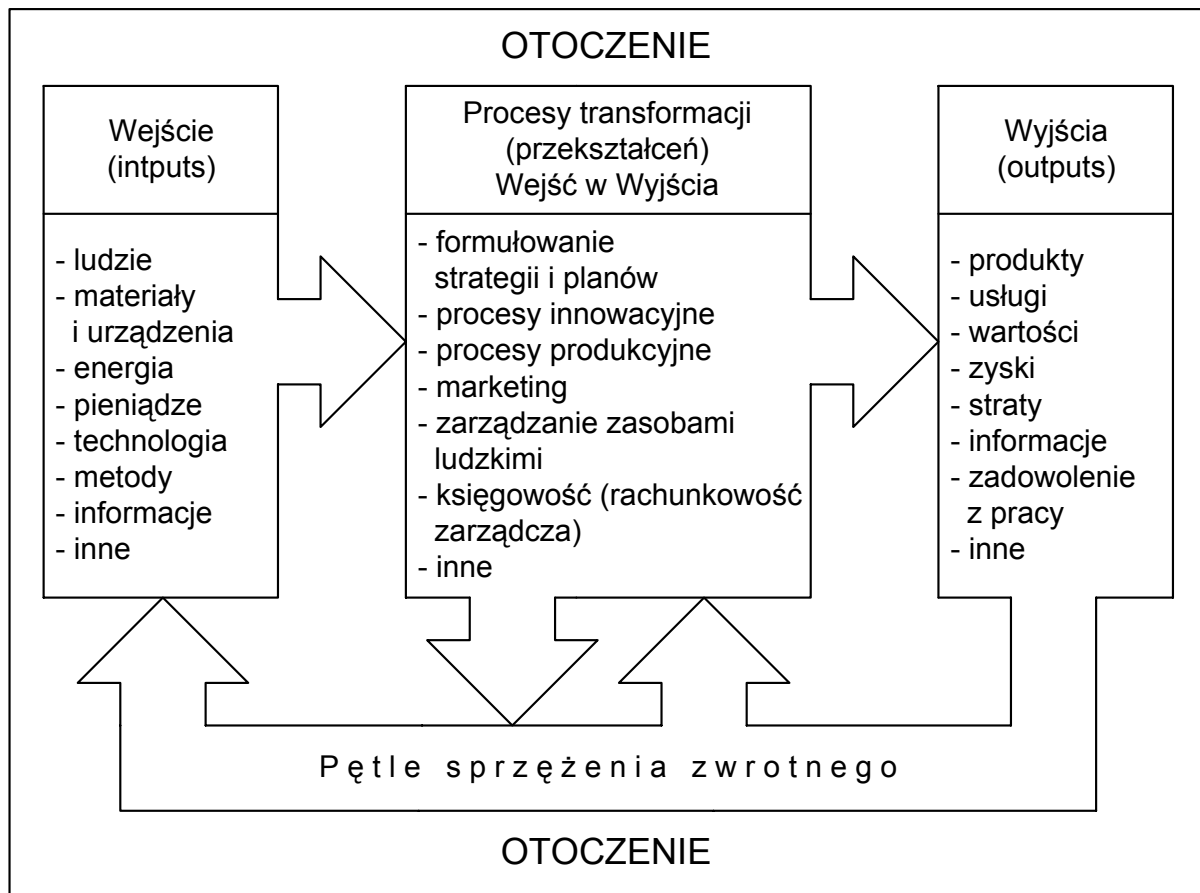
⁹ *Organizacja i zarządzanie. Zarys problematyki*, red. A. Stabryła i J. Trzcieniecki, PWN, Warszawa 1986 s.66.

¹⁰ H. Steinmann, G. Schreyögg, *Zarządzanie*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1998, s.42.

¹¹ G. Morgan, *Obrazy ...*, op.cit., s.47.

¹² L.J. Krzyżanowski, *O podstawach kierowania organizacjami* inaczej, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s.39.

podkreślić, iż relacje pomiędzy systemem, a otoczeniem mają charakter interakcyjny, co wywołuje obustronne oddziaływanie¹³.



Rys. 1. Systemowe spojrzenie na organizację i jej otoczenie

Źródło: *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, red. A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s.703

Otoczeniem systemu są te wszystkie elementy, które nie wchodzą w jego skład, ale są z nim związane indukcyjnie¹⁴. Oddziaływanie to realizowane jest za pomocą wejść oraz wyjść systemu. Istotne w tej definicji jest zaliczenie do otoczenia systemu tylko tych elementów zewnętrznych, które są z nim związane, a nie wszystkich elementów, które nie należą do systemu¹⁵. Przedsiębiorstwa są zdolne do utrzymania swego stanu równowagi, mimo zakłóceń prowadzących do jego zmiany¹⁶. Utrzymanie równowagi jest związane z procesami

¹³ D. Needle, *Business in context*, Van Nostrand Reinhold International Corporation, London 1989, s.22 i następne; D. Hellriegel, J.W. Slocum, *Management*, Addison-Wesley Publishing Company, New York 1989, s.61 i następne.

¹⁴ J. Gościński, *Zarys teorii sterowania ekonomicznego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997, s.36.

¹⁵ Zbliżone do tego jest pojęcie "kręgu zewnętrznego" instytucji wprowadzone do polskiej literatury przedmiotu przez J. Zieleniewskiego (zob. J. Zieleniewski, *Organizacja zespołów ludzkich*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1976, s.158-159).

¹⁶ W literaturze nazywane jest to stabilnością systemu (por. J. Gościński, *Zarys ...*, op.cit., s.33).

samoregulacji opartymi na zasadzie sprzężenia zwrotnego, które polega na uzyskiwaniu na wejściu systemu nie tylko informacji o stanie otoczenia, lecz także danych o stanie własnych wyjść¹⁷. Informacja o wszelkiego rodzaju zakłóceniach „na wyjściu” pozwala przedsiębiorstwu modyfikować zarówno wejścia, jak i sam proces transformacji wewnątrz przedsiębiorstwa. Podejście systemowe kładzie nacisk nie tylko na umiejętność wnikliwej obserwacji otoczenia, ale również badania zmian zachodzących w otoczeniu, bowiem „systemy, które pozostawiają otoczenie bez swoich odpowiedzi nie mogą istnieć”¹⁸.

Brytyjczycy Burns i Stalker byli pierwszymi naukowcami, którzy próbowali usystematyzować teorię wpływu otoczenia na funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Według nich zmiany w otoczeniu stają się nakazem chwili, do których trzeba się dostosować używając otwartych i elastycznych stylów organizacji i zarządzania¹⁹. Efektywne przystosowanie się przedsiębiorstwa do otoczenia uzależnione jest od zdolności kierownictwa najwyższego szczebla do pomyślnego interpretowania zmian zachodzących w otoczeniu oraz na tej podstawie do podejmowania właściwych decyzji.

5. Podejście sytuacyjne

Pod koniec lat sześćdziesiątych XX wieku pojawił się nowy nurt w teorii organizacji i zarządzania – teoria sytuacyjna, która po raz pierwszy została sformułowana przez Lawrence’a i Lorsch²⁰, którzy na podstawie badań empirycznych dowiedli, iż wpływ otoczenia na organizację i wynikające z tego konsekwencje dla procesu zarządzania zależą od jego charakteru. Między innymi udowodnili oni hipotezę, iż organizacje działające w niepewnym i niespokojnym otoczeniu muszą osiągać wyższy stopień wewnętrznego zróżnicowania. Wykazali, iż w obrębie tej samej firmy poszczególne jej jednostki organizacyjne mogą przyjmować zróżnicowane metody organizatorskie oraz style zarządzania. Na przykład dział produkcyjny może być bardziej sformalizowany, ze względu na funkcjonowanie w otoczeniu zadaniowym. Wyniki ich badań dowiodły również, że niektóre rodzaje organizacji są bardziej zdolne do przetrwania w warunkach zmiennego otoczenia. Obecnie w teorii i praktyce zarządzania podejście sytuacyjne dominuje. Ich badania nad związkiem struktury organizacyjnej z otoczeniem dowiodły, że zmiany

¹⁷ M. Bielski, *Organizacje...*, op.cit., s.56.

¹⁸ N. Luhmann, *Soziologische Aufklärung*, Bd. 1-6, Auflage 2, Westdeutscher Verlag, Opladen 1972, s.39.

¹⁹ T. Burns, G.M. Stalker, *The management of innovation*, Tavistock, London 1961, s.21.

²⁰ P.R. Lawrence, I.W. Lorsch, *Organization and environment: Managing differentiation and integration*, Homewood, Irwin 1974.

organizacyjne wewnątrz przedsiębiorstwa powinny uwzględniać wszelkie dane, w taki sposób, aby przedsiębiorstwo mogło sprostać wyzwaniom otoczenia oraz wykorzystać stwarzane przez nie okazje. Według podejścia sytuacyjnego głównym zadaniem kierownika jest ustalenie, w jaki sposób w danej sytuacji, w danych warunkach i w danym momencie najlepiej osiągnąć cele kierownictwa. Podejście sytuacyjne, akceptując systemową definicję organizacji, opracowuje modele, w których jako kryterium podziału systemu na podsystemy przyjmuje siłę wpływu otoczenia. W tym ujęciu organizacja składa się z trzech podsystemów²¹:

- podsystemu strategicznego, na który otoczenie ma największy wpływ;
- podsystemu koordynacyjnego, o stosunkowo mniejszym wpływie otoczenia;
- podsystemu operacyjnego, który powinien działać przy najmniejszym wpływie otoczenia, osłaniany przez otaczające go podsystemy.

W ujęciu sytuacyjnym kładzie się nacisk na indukcyjny charakter związków pomiędzy organizacją i jej otoczeniem. Ujęcie to przy założeniu złożoności każdej sytuacji łączy dorobek różnych szkół teorii organizacji i zarządzania (por. tab. 1).

Tab. 1. Charakterystyka otoczenia według sytuacyjnego modelu Kasta i Rosenzweiga

Kryterium	System	mechanistyczny (zamknięty, stabilny)	organiczny (otwarty, adaptacyjny)
ogólna natura		spokojna	niespokojna
przewidywalność		pewna, zdeterminowana	niepewna, niezdeterminowana
wpływ na organizację		duży	mały
technologia		stabilna	dynamiczna
relacje międzyorganizacyjne		dobrze określone, ustalone	wiele różnych organizacji ze zmiennymi relacjami

Źródło: F.E. Kast, J.E. Rosenzweig, *Contingency views of organization and management*, Chicago 1973, s.315 za: *Współczesne teorie organizacji*, red. A.K. Koźmiński, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1983, s. 285

6. Szkoła ewolucyjna

Interesujące podejście do otoczenia przedstawiają również teoretycy szkoły ewolucyjnej, według których proces zarządzania organizacją ma charakter ewolucyjny i przypomina proces uczenia się, stąd analogia organizacji do mózgu. W początkowych stadiach przedsiębiorstwo podejmuje decyzje intuicyjnie i eksperymentalnie ze względu na brak możliwości przewidywania zmian w otoczeniu. Z biegiem czasu przedsiębiorstwo zdobywa

²¹ A. Peszko, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Uczelniane Wydawnictwa Naukowo-Dydaktyczne Akademii Górniczo Hutniczej, Kraków 1997, s.26-27.

doświadczenie poprzez uczenie się na błędach własnych i cudzych, a przyjęte strategie ulegają w ten sposób ewolucyjnym zmianom. Poprawne funkcjonowanie przedsiębiorstwa zależy od właściwego przetwarzania informacji. Pomiędzy przedsiębiorstwem, a jego otoczeniem istnieje ciągły system wymiany informacji, co pozwala przedsiębiorstwu na permanentną obserwację zmian zachodzących w otoczeniu, a na tej podstawie inicjowanie odpowiednich reakcji. Jednak przedsiębiorstwo powinno być otwarte oraz nastawione na wykorzystanie negatywnych doświadczeń, co ułatwi mu pogodzić się z błędami oraz niepewnością, która jest nieodzowną cechą otoczenia. Przedsiębiorstwo jest zdolne do zachowań samoregulujących dzięki procesom wymiany informacji wiążących się z ujemnym sprzężeniem zwrotnym. Twórca cybernetyki, N. Wiener, zwraca uwagę, iż dążenie do osiągnięcia założonych celów zawęża oraz fałszuje percepcję otoczenia, czego rezultatem jest instrumentalne postrzeganie otoczenia. Spostrzeżenie to pozwoliło teorii ewolucyjnej na wyeliminowanie klasycznego podejścia do zarządzania strategicznego polegającego na uwypuklaniu ustalonych celów i zadań. Szkoła ewolucyjna wniosła do dorobku teorii organizacji i zarządzania metody badawcze – metody analizy portfelowej. Wadą tej koncepcji jest wykorzystywanie informacji głównie z najbliższego otoczenia, przy równoczesnym pominięciu otoczenia ogólnego.

7. Teoria zależności od zasobów

Na początku lat siedemdziesiątych XX wieku Pfeffer i Salancik podkreślili w swoim dziele poświęconym teorii zależności od zasobów wielkość ograniczeń, jakie otoczenie narzuca działaniom przedsiębiorstwa w zakresie zasobów²². Zdefiniowali oni relację otoczenia z przedsiębiorstwem jako z jednej strony zależność przedsiębiorstwa od zasobów czerpanych z otoczenia, z drugiej natomiast jako konkurencyjny wpływ organizacji na otoczenie w celu ich pozyskania. Przy czym przedsiębiorstwo może wykorzystać, w celu zredukowania zależności od otoczenia, szereg czynników wewnętrznych, takich jak: swoją wielkość, kompetencje kierowników, współpracę z innymi przedsiębiorstwami. Przedstawiciele tej teorii zakładają, że przedsiębiorstwem rządzi jego otoczenie, jednak podkreślają, że kierownictwo firmy może nauczyć się manewrować po niestabilnej dominacji otoczenia włączając w to innych aktorów otoczenia będącego swoistego rodzaju siecią

²² G.G. Dess, D.W. Beard, *Dimensions of organizational task environment*, "Administrative Science Quarterly" 1984, vol. 29, s.52.

organizacji²³. Przedstawiciele tego podejścia zwrócili uwagę na takie aspekty jak: zapewnienie wielu źródeł dostaw; lobbing; nawiązywanie stosunków interpersonalnych z członkami konkurencyjnych firm; działania marketingowe rozumiane jako opanowanie zależności na wyjściu. Rozwinięciem teorii zależności od zasobów jest opracowana przez Campbella, a następnie rozwinięta przez amerykańskich teoretyków organizacji Hannana, Freemana i Aldricha teoria ekologii populacji²⁴, jednak w odróżnieniu od wcześniej omawianej, teoria ta nie interesuje się poszczególnymi przedsiębiorstwami, lecz normami zachowań charakterystycznymi dla wszystkich przedsiębiorstw, które warunkują ich sukces lub porażkę w grze konkurencyjnej o zasoby otoczenia.

8. Szkoła pozycyjna

Przedstawiciele szkoły pozycyjnej, której syntezy dokonał profesor Harvard Business School, Porter postulują, że punktem wyjścia do budowy i analizy strategii firmy jest jej otoczenie, które warunkuje uzyskanie przewagi konkurencyjnej w sektorze. Koncepcja Portera opierająca się na modelu pięciu sił napędowych konkurencji wewnątrz sektora nazywanym „modelem struktury branży” lub „analizą pięcioczynnikową”. Sektor, który rozumiany jest przez Portera jako otoczenie konkurencyjne, można podzielić na pięć segmentów – sił konkurencyjnych, mianowicie (zob. rys. 2)²⁵:

- potencjalnych wchodzących reprezentujących groźbę nowych wejść do sektora;
- dostawców i ich siły przetargowej;
- nabywców (klientów) i ich siły przetargowej;
- produktów i/lub usług substytucyjnych;
- istniejącej konkurencji (rywalizacji pomiędzy firmami) w sektorze i jej intensywności.

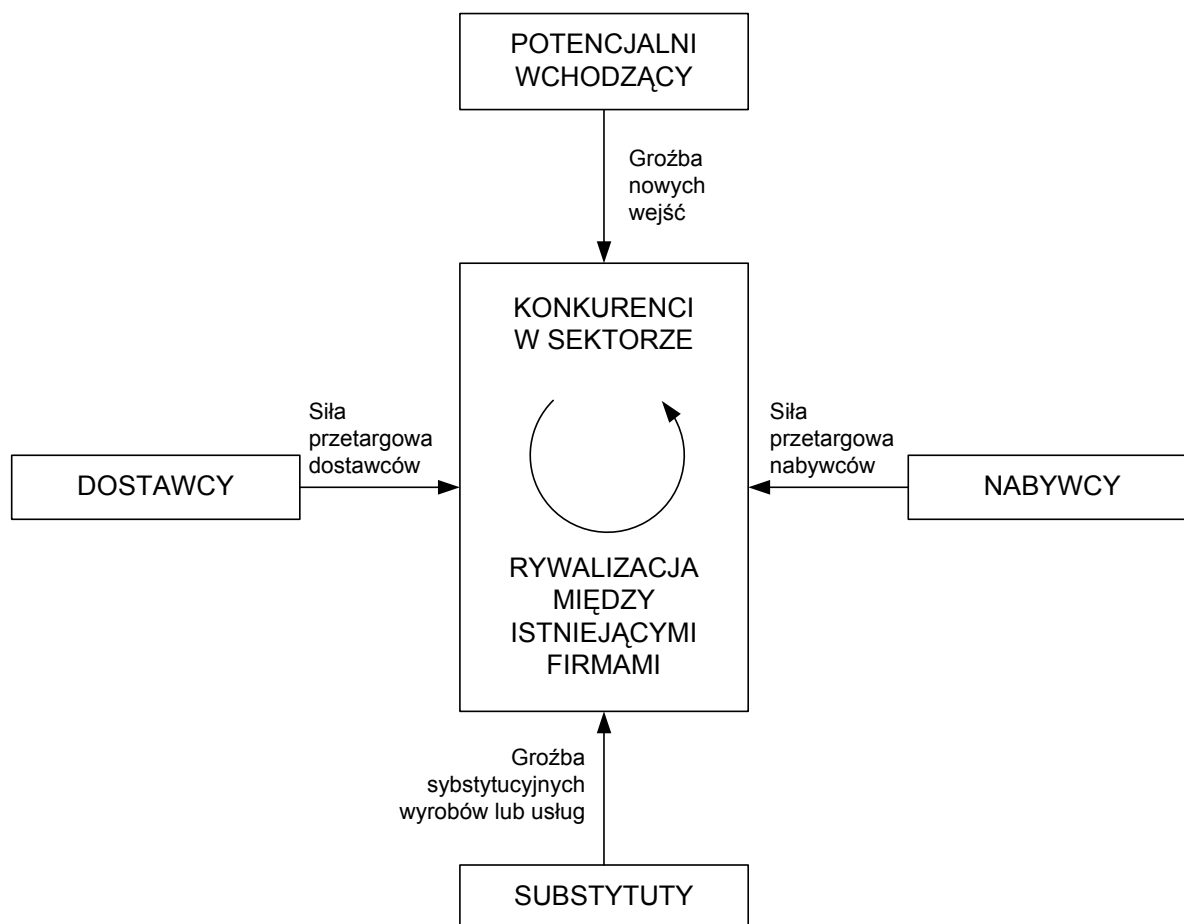
Analiza zaproponowana przez Portera jest wprawdzie precyzyjna i szczegółowa, jednak nie obejmuje czynników otoczenia ogólnego, które pośrednio wpływają na wyróżnione przez autora czynniki. Podejście to ma charakter utylitarny, bowiem szuka przyczyn i uwarunkowań sukcesu firmy, zarówno tych wynikających ze struktury branży (otoczenia), jak i wynikających z przewagi firmy nad konkurentami²⁶.

²³ M.J. Hatch, *Teoria ...*, op.cit., s.89-90.

²⁴ M.T. Hannan, J. Freeman, *The population ecology of organizations*, “American Journal of Sociology” 1977, vol. 82, s.929 i następne.

²⁵ M.E. Porter, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1992, s.22.

²⁶ K. Obłój, *Strategia organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001, s.78.



Rys. 2. Otoczenie konkurencyjne według modelu Portera

Źródło: M.E. Porter, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1992, s.22

9. Teoria ekonomii instytucjonalnej

Interesujące podejście do zagadnień otoczenia prezentuje nowa ekonomia instytucjonalna²⁷. Według tej koncepcji przedsiębiorstwo oraz sposób jego działania jest ściśle zależny od instytucji funkcjonujących w jego otoczeniu. Przedstawiciele tej teorii nazywają to zjawisko naciskami instytucjonalnymi otoczenia na przedsiębiorstwo i badają wpływ różnych instytucji na życie gospodarcze. Kostova uwzględniając powyższe założenia wprowadza pojęcie krajowego profilu instytucjonalnego (*country institutional profile*)²⁸, które następnie zostało rozwinięte przez Busenitz, Gomeza i Spencera²⁹. W podejściu tym

²⁷ Nowa ekonomia instytucjonalna wywodzi się z instytucjonalnej teorii przedsiębiorstwa (*institutional theory*).

²⁸ T. Kostova, *Country institutional profile: Concept and measurement*, "Academy of Management Best Paper Proceedings" 1997, s.180-189.

²⁹ L.W. Busenitz, C. Gomez, J.W. Spencer, *Country institutional profiles. Unlocking entrepreneurial phenomena*, "Academy of Management Journal" 2000, vol. 43, no. 5, s.994-1003.

instytucje są pojmowane *sensu largo* i można je utożsamiać z czynnikami otoczenia przedsiębiorstw. Instytucjonalne otoczenie przedsiębiorstwa składa się z trzech typów instytucji: regulujących, poznawczych i normatywnych³⁰. Instytucje regulujące rozumiane są tu jako precyzyjne regulacje prawne określające dozwolone sposoby działania. Instytucje poznawcze tożsame ze strukturami poznawczymi (strukturami kognitywnymi), odzwierciedlają wiedzę całego społeczeństwa, która wpływa na interpretację otrzymywanych z zewnątrz informacji. Instytucje normatywne z kolei rozumiane są jako wzory zachowań, normy i wartości społeczne, wierzenia i założenia dotyczące ludzkiej natury i zachowań człowieka, które są charakterystyczne dla poszczególnych jednostek. Zaletą tego podejścia jest szerokie pojmowanie instytucji mających wpływ na przedsiębiorstwo. Podejście to zbliża teorię do praktyki zarządzania, gdyż uwzględnia w swojej analizie różne nietypowe sytuacje i relacje występujące na rynku pomiędzy przedsiębiorstwem i jego otoczeniem³¹. Warto jednak podkreślić, że wymienione trzy rodzaje instytucji nie są uniwersalne, lecz specyficzne dla danej dziedziny działalności gospodarczej. Implikuje to konieczność przeprowadzania odrębnych analiz dla różnych branż, a nawet przedsiębiorstw w obrębie branży.

10. Teoria przedsiębiorczości

Pod koniec lat osiemdziesiątych XX wieku dostrzeżono rolę specyficznych cech otoczenia, które nazwano „otoczeniem przedsiębiorczym”³². Literatura z tego zakresu jest dopiero w fazie wczesnego rozwoju - jak słusznie zauważali Gnyawali i Fogel – stąd też jest w większości fragmentaryczna (skupiająca się zaledwie na kilku aspektach otoczenia)³³. Na przestrzeni kolejnych dziesięciu lat niewiele się zmieniło. Na podstawie dostępnej literatury z tego zakresu można wyróżnić trzy podstawowe nurty – podejścia do „otoczenia przedsiębiorczego”. Intencją pierwszego nurtu jest wskazanie czynników otoczenia, które wpływają na rozwój małych i średnich przedsiębiorstw, przy czym w większości wypadków

³⁰ T. Gruszecki, *Współczesne teorie przedsiębiorstwa*, Wydawnictwa Naukowe PWN, Warszawa 2002, s.203.

³¹ M. Bratnicki, P. Zbierowski, *Otoczenie przedsiębiorczości: międzynarodowa analiza porównawcza* [w:] Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Gdańskiego, seria „Organizacja i Zarządzanie”, Zeszyt nr 17 pt. „Relacje z otoczeniem”, pr. zb. pod red. R. Rutki, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2003, s.301-302.

³² Por. m.in. A.V. Bruno, T.T. Tyebjee, *The environment for entrepreneurship* [w:] *Encyclopedia of Entrepreneurship*, red. C.A. Kent, D.L. Sexton, K.H. Vesper, Prentice Hall, Englewood Cliffs – New Jersey 1982; L.P. Dana, *Entrepreneurship and venture creation: An International comparison of five Commonwealth Nations* [w:] *Frontiers of entrepreneurship research*, red. N.C. Churchil, J.A. Hornday, B.A. Kirchof, O.J. Krasner, K.H. Vesper, Babson College Press, Wellesley – Massachusetts 1987; G. Dogel, *An analysis of entrepreneurial environment and enterprise development in Hungary*, „Journal of Small Business Management” 2001, vol. 39, no. 2 (oraz tam cytowana literatura).

³³ D.R. Gnyawali, D.S. Fogel, *Environments for entrepreneurship development: Key dimensions and research implications*, „Entrepreneurship Theory and Practice” 1994, vol. 18, no. 4, s.43.

bez uwzględnienia skali ich oddziaływania (czyli wyróżnienie czynników zarówno na poziomie ogólnokrajowym, jak i regionalnym)³⁴. Inni autorzy z kolei próbują wskazać na te czynniki, których brak jest w danym kraju, lub regionie³⁵. Wreszcie trzecie podejście traktuje „otoczenie przedsiębiorcze” podmiotowo ewaluując rządowe oraz samorządowe działania na rzecz przedsiębiorczości³⁶. Zintegrowane podejście do roli „przedsiębiorczego otoczenia” zaproponowali amerykańscy naukowcy Gnyawali i Fogel. Wyróżnili oni pięć grup czynników „otoczenia przedsiębiorczego”, a mianowicie³⁷:

- polityka rządowa na rzecz przedsiębiorczości (ograniczenia swobody działalności gospodarczej; procedury rejestracyjne; agendy rządowe ds. przedsiębiorczości i statystyki w tym zakresie; bariery wejścia; ograniczenia importowe i eksportowe; regulacje z zakresu własności intelektualnej, ograniczenia importowe i eksportowe),
- potencjał przedsiębiorczy i mobilność obywateli (stosunek do przedsiębiorców i przedsiębiorczości; przedsiębiorcze zachowanie, doświadczenie przedsiębiorców; zróżnicowanie działalności),
- wsparcie edukacyjne (kształcenie specjalistyczne; kształcenie przedsiębiorcze i menedżerskie; szkolenia dla potencjalnych przedsiębiorców; dostępność informacji rynkowych),
- wsparcie finansowe (niskooprocentowane kredyty, alternatywne źródła finansowania, stosunek instytucji finansowych do udzielania kredytów i pożyczek mikro przedsiębiorcom, gwarancje rządowe dla przedsiębiorców-kredytobiorców),
- wsparcie pozafinansowe (konsulting, usługi dla biznesu, sieci przedsiębiorców, inkubatory, infrastruktura transportowa i telekomunikacyjna, ulgi i inicjatywy podatkowe).

³⁴ Por. m.in. A.V. Bruno, T.T. Tyebjee, *The environment ...*, op.cit.; W.B. Gartner, *A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation*, „Academy of Management Review” 1985, vol. 10, no. 4; K. Manning, S. Birley, D. Norburn, *Developing new ventures strategy*, „Entrepreneurship Theory and Practice” 1989, vol. 14, no. 1.

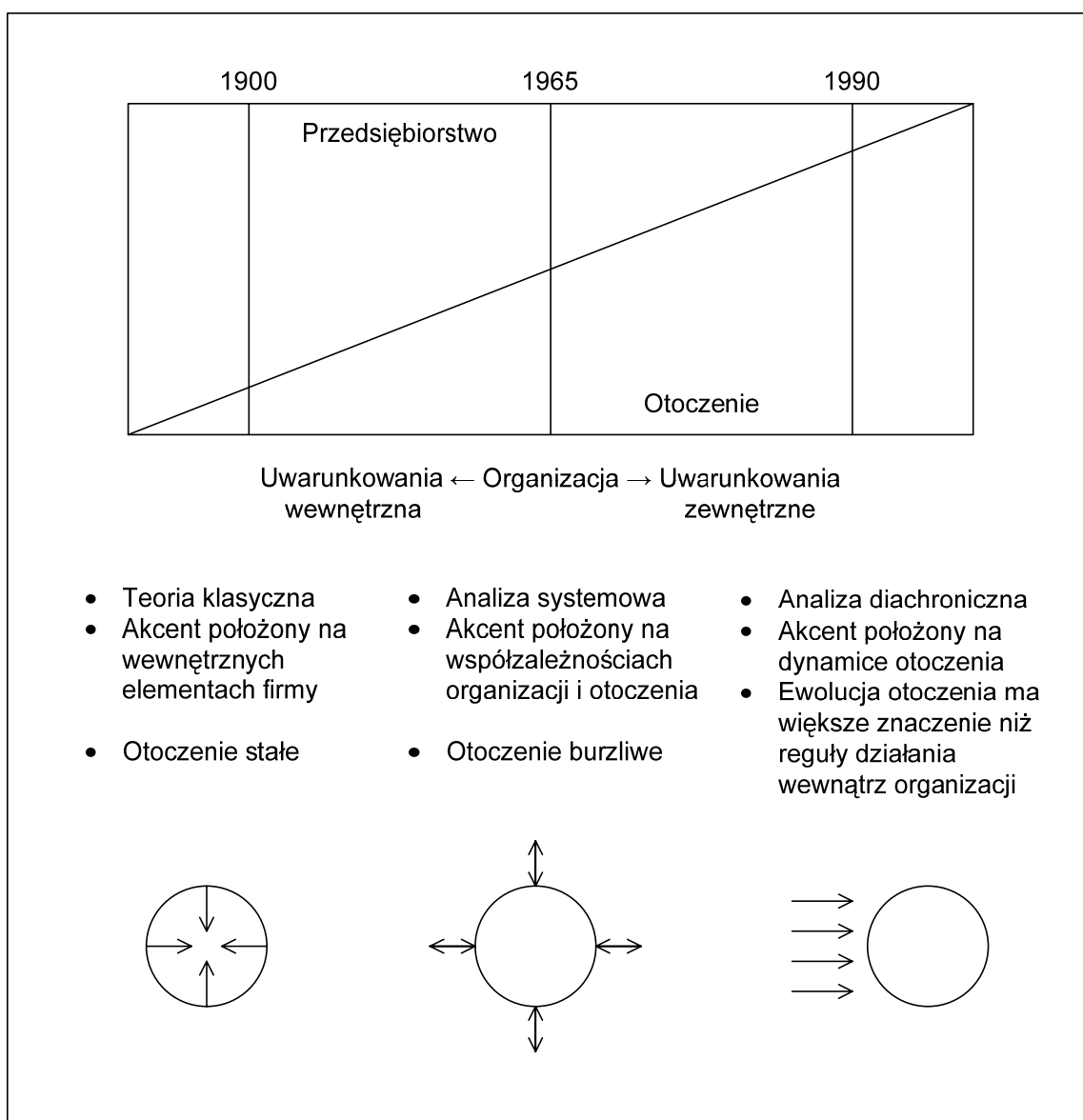
³⁵ Por. m.in. L.P. Dana, *Entrepreneurship ...*, op.cit.; P. Davidsson, *Continued entrepreneurship: Ability, needs and opportunity as determinants of small firm growth*, „Journal of Business Venturing” 1991, vol. 6, no. 6; D.L. Hawkins, *New business entrepreneurship in the Japanese economy*, „Journal of Business Venturing” 1993, vol. 8, no. 2.

³⁶ Zob. m.in. B.W. Mokry, *Entrepreneurship and public policy: Can government stimulate start-ups?*, Quorum Books, New York 1988; P. Weshead, *A typology of new manufacturing firms in Wales: Performance measures and public policy implications*, „Journal of Business Venturing” 1990, no. 5.

³⁷ D.R. Gnyawali, D.S. Fogel, *Environments ...*, op.cit., s.44-45.

11. Podsumowanie

Na przestrzeni minionego stulecia poglądy na otoczenie przedsiębiorstwa podlegały ewolucji w kierunku wzrostu znaczenia otoczenia w analizie strategicznej firmy (zob. rys. 3). Otoczenie i jego wpływ na przedsiębiorstwo jest jedną z kluczowych kwestii, na które coraz częściej zwraca się baczną uwagę w praktyce zarządzania. Coraz więcej naukowców zwraca uwagę, iż czynniki związane z otoczeniem mają istotny wpływ szczególnie na wzrost małych i średnich przedsiębiorstw³⁸.



Rys. 3. Miejsce otoczenia w teorii organizacji w latach 1890-2000 według Nizarda

Źródło: G. Nizard, *Metafory przedsiębiorstwa. Zarządzanie w zmiennym otoczeniu organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998, s.11

³⁸ J.G. Covin, D.P. Slevin, *Strategic management of small firms in hostile and benign environments*, "Strategic Management Journal" 1989, vol. 10, no. 1, s.75 i tam cytowana literatura.

Drucker³⁹ nazwał otoczenie współczesnych przedsiębiorstw burzliwym, Leontiadēs⁴⁰ dramatycznie zmiennym, McCann i Selsky hiperturbulentnym⁴¹. Natomiast Ansoff wykazuje, że turbulencja w otoczeniu w XX wieku stale wzrasta⁴². Niewątpliwie czasy, w jakich funkcjonują obecnie przedsiębiorstwa są burzliwe. Według Olszewskiej do czynników, które spowodowały ukształtowanie się wyjątkowo dynamicznego otoczenia przedsiębiorstw, należą⁴³:

- procesy umiędzynarodowienia gospodarki, powodujące zacieranie się granic między rynkami lokalnymi i rynkami międzynarodowymi;
- wyjątkowy rozwój techniki, wpływający na zwiększenie się dynamiki produkcyjnej przedsiębiorstw oraz możliwości zbytu;
- pojawienie się masowego konsumenta, wynikające z podwyższenia standardów życia, możliwości konsumpcyjnych, ujednoczenia gustów i oczekiwań odbiorców;
- zaostrzenie się konkurencji, spowodowane wyjściem przedsiębiorstwa na szeroki rynek światowy, na którym w coraz większym stopniu są eliminowane przeszkody charakterystyczne dla zamkniętych rynków narodowych.

Uwzględniając powyższe rozważania niewątpliwie można uznać, iż otoczenie przedsiębiorstw początku XXI wieku charakteryzuje się:

- intensywnymi procesami integracyjnymi i globalizacyjnymi, zwłaszcza w sferze gospodarki;
- zaostrzoną walką konkurencyjną przedsiębiorstw;
- intensywnym postępem technologicznym;
- przyspieszonym zastosowaniem nowoczesnych systemów i technologii informacyjno-komunikacyjnych w zarządzaniu;
- zróżnicowaniem regionalnym i lokalnym;
- mnogością podmiotów oddziałujących na przedsiębiorstwo;
- przewagą wykorzystania potencjału intelektualnego nad przemysłowym.

³⁹ P. Drucker, *Zarządzanie w czasach burzliwych*, Oficyna Wydawnicza „Nowoczesność”, Warszawa 1995, s.10.

⁴⁰ M. Bednarczyk, *Otoczenie ...*, op.cit., s.13.

⁴¹ J.E. McCann, J. Selsky, *Hyperturbulence and the emergence of type 5 environments*, “Academy of Management Review” 1984, vol. 9, no. 3, s.460.

⁴² H.I. Ansoff, *Zarządzanie strategiczne*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1995, s.58.

⁴³ B. Olszewska, *Współczesne uwarunkowania zarządzania strategicznego przedsiębiorstwa. Wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2001, s.24.

Ponadto jest ono nader burzliwe, nieprzewidywalne oraz odgrywa kluczową rolę w procesie zarządzania przedsiębiorstwem, jakiej dotąd nie przypisywano mu w ostatnich dziesięcioleciach.

Literatura

- Ansoff H.I., *Zarządzanie strategiczne*, przekł. K. Oblój, J.N. Sajkiewicz, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1995.
- Bednarczyk M., *Otoczenie i przedsiębiorczość w zarządzaniu strategicznym organizacją gospodarczą*, „Zeszyty Naukowe”, seria specjalna: „Monografie”, nr 128, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1996.
- Bielski M., *Organizacje. Istota, struktury, procesy*, wyd. II, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1997.
- Bluedorn A.C., *Pilgrim's progress: Trends and convergence in research on organizational size and environments*, „Journal of Management” 1993, vol.19, no.2.
- Bratnicki M., Zabierowski O., *Otoczenie przedsiębiorczości: międzynarodowa analiza porównawcza* [w:] „Zeszyty Naukowe”, seria „Organizacja i Zarządzanie”, nr 17 pt. „Relacje z otoczeniem”, pr. zb. pod red. R. Rutki, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2003.
- Busenitz L.W., Gomez C., Spencer J.W., *Country institutional profiles. Unlocking entrepreneurial phenomena*, „Academy of Management Journal” 2000, vol. 43, no. 5.
- Covin J.G., Slevin D.P., *Strategic management of small firms in hostile and benign environments*, „Strategic Management Journal” 1989, vol. 10, no. 1.
- Dess G.G., Beard D.W., *Dimensions of organizational task environment*, „Administrative Science Quarterly” 1984, vol. 29.
- Dogel G., *An analysis of entrepreneurial environment and enterprise development in Hungary*, „Journal of Small Business Management” 2001, vol. 39, no. 2.
- Drucker P., *Zarządzanie w czasach burzliwych*, przekł. J. Kajdy, Oficyna Wydawnicza „Nowoczesność”, Warszawa 1995.
- Gnyawali D.R., Fogel D.S., *Environments for entrepreneurship development: Key dimensions and research implications*, „Entrepreneurship Theory and Practice” 1994, vol. 18, no. 4, s.43.
- Hatch M.J., *Teoria organizacji*, przekł. P. Łuków, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- Koontz H., *The management theory jungle*, „Journal of the Academy of Management” 1961, vo.4, no. 3
- Kostova T., *Country institutional profile: Concept and measurement*, „Academy of Management Best Paper Proceedings” 1997, s.180-189.
- Koźmiński A., Oblój K., *Zarys teorii równowagi organizacyjnej*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1989.
- Krzyżanowski L.J., *O podstawach kierowania organizacjami inaczej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
- Lawrence P.R., Lorsch I.W., *Organization and environment: Managing differentiation and integration*, Homewood, Irwin 1974.

- Manning K., Birley S., Norburn D., *Developing new ventures strategy*, "Entrepreneurship Theory and Practice" 1989, vol. 14, no. 1.
- McCann J.E., Selsky J., *Hyperturbulence and the emergence of type 5 environments*, "Academy of Management Review" 1984, vol. 9, no. 3.
- Morgan G., *Obrazy organizacji*, przekł. Z. Wiankowska-Ładyka, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
- Nizard G., *Metafory przedsiębiorstwa. Zarządzanie w zmiennym otoczeniu organizacji*, przekł. Z. Podlasiak, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.
- Oblój K., *Strategia organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001.
- Olszewska B., *Współczesne uwarunkowania zarządzania strategicznego przedsiębiorstwa. Wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2001.
- Porter M.E., *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, przekł. A. Ehrlich, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1992.
- Tung R.L., *Dimensions of organizational environments: An exploratory study of their impact on organization structure*, "Academy of Management Journal" 1979, vol.22, no.4.
- Wach K., *Regionalne otoczenie małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2008.
- *Współczesne teorie organizacji*, red. A.K. Koźmiński, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1983.
- Zieleniewski J., *Organizacja zespołów ludzkich*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1976.

An Analysis of Business Environment

in Different Theories of Organisation and Management

In the history of management thought the conceptions of environment have very often changed. In different periods of history and different scientific schools of organization and management scientists has ascribed to the business environment different role and importance. The paper is a kind of synthetic review of opinions on the importance and essence of the business environment. The author chose a couple of selected outlooks and schools, which have had and even still have the crucial impact on the role and position of business environment.

Źródło:

K. Wach, *Analiza otoczenia przedsiębiorstwa w szkołach i koncepcjach zarządzania*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie” 2010, nr 812, pp. 929-145 (ISSN 1898-6447)