



Munich Personal RePEc Archive

# Identification and Structuralization of Company External Environment Dimensions

Wach, Krzysztof

Cracow University of Economics

2008

Online at <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/31639/>

MPRA Paper No. 31639, posted 23 Jun 2011 06:56 UTC

Krzysztof Wach\*

## **IDENTYFIKACJA I STRUKTURALIZACJA CECH OTOCZENIA PRZEDSIĘBIORSTW**

### **1. Wprowadzenie**

Zachowanie otoczenia determinuje zachowanie podmiotów gospodarczych i odwrotnie, zachowanie przedsiębiorstw wpływa na postawę i kształt otoczenia. W dobie intensywnej walki konkurencyjnej na rynku zarówno lokalnym, jak i globalnym znaczenie otoczenia nabiera nowego wymiaru. Aby poznać otoczenie, jego zachowanie, należy monitorować zmiany zachodzące w otoczeniu. Przeszukiwanie, czy skaning otoczenia nie może być stochastyczny, a winien być uporządkowany i przeprowadzony ze względu na określone kryteria [38]; [47]. Zmiany zachodzące w otoczeniu mają różnorodny charakter, stąd opis otoczenie można dokonać z punktu widzenia różnych grup cech. Celem artykułu jest uporządkowanie konkluzji wyników badań międzynarodowych w zakresie strukturalizacji otoczenia przy uwzględnieniu jego cech.

### **2. Proces identyfikacji i strukturalizacji otoczenia**

Proces identyfikacji otoczenia przedsiębiorstwa ma charakter subiektywny, bowiem jak pisze Bednarczyk ocena cech otoczenia dokonywana jest za pośrednictwem „filtra kulturowych uwarunkowań decydentów i/lub analityków otoczenia” [3, s. 68]. Obiektywizm jest tutaj trudny do osiągnięcia, gdyż percepcja otoczenia jest złożonym procesem poznawczym polegającym na odzwierciedleniu w sposób subiektywny i indywidualny procesów i zjawisk zachodzących w otoczeniu, jak również wyboru określonych cech charakteryzujących otoczenie i przyporządkowanie im stopnia ważności [46, s. 299-312]. Według teorii racjonalnych oczekiwań wybitnego noblisty w dziedzinie ekonomii z 1995 roku Lukasa przedsiębiorstwa działają nie tylko na podstawie bieżących informacji, które dotyczą przeszłości i stanu aktualnego, ale biorą pod uwagę oczekiwania, co do przyszłości [34]. Często analitycy zakładają, że wydarzenia historyczne zostaną powtórzone w podobnych okolicznościach. Model błędnych percepcji Lukasa pokazuje, że przedsiębiorstwa działające w warunkach niedoskonałej informacji mogą popełnić błędy w swoich oczekiwaniach. Podobną koncepcję przedstawia Ansoff, który w procesie pozyskiwania informacji o

---

\* Dr Krzysztof Wach - Katedra Przedsiębiorczości i Innowacji Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.

otoczeniu wyróżnia dwa tak zwane filtry selekcyjne, mianowicie filtr przyszłości oraz filtr historyczny [2, s. 200-2002]. Według niego na percepcję turbulencji otoczenia wpływ mają dodatkowo trzy filtry, a mianowicie filtr kulturowej percepcji, filtr prognostyczny funkcjonowania organizacji oraz filtr prognostyczny otoczenia. Według Ansoffa drogi pozyskiwania informacji można podzielić na dwa źródła: otoczenie dotychczasowe oraz otoczenie przyszłe. Idąc dalej wyróżnia on również kilka typów przedsiębiorstw ze względu na ich stosunek do otoczenia:

- przedsiębiorstwa nie rejestrujące swoich doświadczeń i nie badające otoczenia;
- przedsiębiorstwa nie badające swojego otoczenia, ale kumulujące doświadczenia;
- przedsiębiorstwa, które zdają sobie sprawę z dotychczasowych doświadczeń i stanu otoczenia [2, s. 202].

Zarówno informacje i doświadczenia historyczne, jak i te odnoszące się do przyszłości przechodzą przez filtry selekcyjne. W wypadku, gdy przedsiębiorstwo nie stosuje formalnego systemu informacyjnego, filtry te są utożsamiane z ludzkimi ograniczeniami w zakresie zbierania i interpretacji danych. Otoczenie postrzegane jest subiektywnie przez analityków, co wynika głównie ze zróżnicowanych doświadczeń oraz intuicji poszczególnych osób, ich wiedzy, nabytych kompetencji oraz kulturowych uwarunkowań decydentów, które stanowią swoistego rodzaju „filtr percepcyjny” zakłócający wierny odbiór impulsów z otoczenia. Filtr percepcyjny może zatem znacznie zakłócić proces właściwego badania i identyfikacji otoczenia.

Według Bednarczyk identyfikacja otoczenia jest procesem, który obejmuje uszczegółowiony odpowiednio do celu badania opis otoczenia, rozpoznanie jego cech i przyporządkowanie ich do określonych klas, czyli rodzajów otoczenia [3, s. 43]. Według Stabryły identyfikacja obejmuje również pomiar oraz planowanie obiektów i procesów [39, s. 31-37]. Proces identyfikacji otoczenia obejmuje niewątpliwie kilka etapów następujących po sobie, a mianowicie:

- obserwację otoczenia, której sprawność zależy w znacznym stopniu od zastosowanych metod i technik badawczych pomiaru otoczenia;
- opis otoczenia, czyli przedstawienie jego charakterystyki, która może uwzględniać różny zakres szczegółowości kryteriów jego strukturalizacji (sprawność opisu zależy od jego szczegółowości i wierności);
- rozpoznanie cech otoczenia, czyli wyróżnienie zespołu własności odróżniających lub charakteryzujących badane otoczenie pod jakimś względem;

- segregowanie cech otoczenia, czyli szeregowanie i logiczne przyporządkowanie ich do określonych klas według zasady porównywania ich cech z cechami uznanymi jako typy;
- typologia otoczenia, czyli zaklasyfikowanie badanego otoczenia do odpowiedniego typu oraz ewentualne badanie porównawcze typów otoczenia na przykład ze względu na stymulowanie rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw.

Rozpoznanie zbioru cech otoczenia i zależności pomiędzy nimi jest bez wątpienia jedną z kluczowych kwestii w procesie identyfikacji otoczenia. Wzajemne relacje przedsiębiorstwa i jego otoczenia można ujmować z różnych punktów widzenia. Najbardziej znane w literaturze podejścia to:

- Z punktu widzenia struktur różnych organizacji w otoczeniu, które ulegają zmianom i wpływają na zachowanie się przedsiębiorstwa. Uwzględniane są tutaj różne przedmioty odniesienia począwszy od całej organizacji do poszczególnych jednostek organizacyjnych) [28, s. 23];
- Z punktu widzenia działań strategicznych, które podejmuje przedsiębiorstwo, aby osiągnąć swoje cele. Wyróżnia się tutaj różne determinanty sukcesu przedsiębiorstwa (tzw. modele dostosowania - „fit”) [3, s. 42];
- Z punktu widzenia wrażliwości przedsiębiorstwa na zmiany otoczenia, jego innowacyjności i gotowości do podejmowania ryzyka [3, s. 42].

### 3. Cechy otoczenia

Cecha otoczenia rozumiana jest jako zespół własności odróżniający lub charakteryzujący pod jakimś względem badane otoczenie. Każda własność jest z kolei elementem cechy, który posiada określoną „wagę”. W literaturze przedmiotu zamienne stosowane są terminy takie jak “uwarunkowania”, „warunki” [22, s. 61], „elementy” [20, s. 36]; [4, s. 126], „czynniki” [19, s. 44], „zespół bodźców” [42, s. 675], „wymiary” [5, s. 166], czy „cechy” [3, s. 42] otoczenia.

Opisu otoczenia przedsiębiorstwa można dokonać z punktu widzenia różnych grup cech oraz różnego zakresu szczegółowości kryteriów jego strukturalizacji. Mogą to być kryteria syntetyczne dla opisu ogólnego i/lub szczegółowe dla opisu szczegółowego. Ponadto ta sama cecha otoczenia może być jego charakterystyką lub kryterium jego oceny. W międzynarodowej literaturze przedmiotu najczęściej wyróżnia się cztery „wymiary” otoczenia (*dimensions*) nazywanymi w polskiej literaturze przedmiotu „cechami” otoczenia.

Wśród tych swoistego rodzaju charakterystyk otoczenia znajdują się między innymi takie cechy jak:

- dynamika (*dynamism*),
- zróżnicowanie (*complexity*),
- niepewność (*uncertainty*),
- szczodrość (*munificence*) [5, s. 166].

### 3.1. Dynamika otoczenia

Powszechnie uznany jest podział otoczenia przedsiębiorstwa ze względu na jedną cechę syntetyczną - jego dynamikę (*dynamism*), czyli intensywność zmian. Przez niektórych autorów dynamika jako cecha otoczenia określana jest jako stabilność otoczenia (*stability*). Nie jest to jednak przeciwstawienie sobie dwóch cech, a jedynie opisywanie tej samej cechy przy użyciu dwóch punktów odniesienia. Child z kolei cechę tę określa wprost zmiennością otoczenia (*variability*) [9, s. 3]. Literatura przedmiotu podkreśla, że dynamika otoczenia wyrażająca się w obrotach firmy, nieprzewidywalności, czy braku gotowych wzorów postępowania jest najlepszym miernikiem zmian zachodzących w otoczeniu [11, s. 56]. Dynamika otoczenia według Scharfmana i Deana manifestuje się stopniem niestabilności czy turbulencji podstawowych elementów otoczenia zarówno na poziomie mikro-, jak i makroanalizy [36, s. 681]. Aldrich uważa, że „turbulencja otoczenia prowadzi do zmian wywołanych przez zewnętrzne czynniki, które są niewidoczne oraz niemożliwe do zaplanowania dla kierownictwa firmy” [1, s. 69]. Z kolei według Bednarczyk dynamika określa zmianę w czasie cech otoczenia [3, s. 44]. W opinii Ansoffa w ostatnich latach predyktowność zmian otoczenia progresywnie maleje [2, s. 79].

Ze względu na dynamikę otoczenia można wyróżniać w ujęciu dychotomicznym otoczenie stałe, zmienne, oraz burzliwe [17, s. 103]; [31, s. 60]; [42, s. 242]; [48, s. 391], natomiast w ujęciu trychotomicznym otoczenie stabilne oraz otoczenie turbulentne [2, s. 76]; [25].

Otoczenie stabilne (otoczenie stałe) wyróżnia względna niezmienność, czyli względne niewystępowanie nagłych lub nieoczekiwanych zmian. Cechuje się występowaniem stałych konkurentów oraz znikomym prawdopodobieństwem pojawienia się nowych rozwiązań technologicznych, co pozwala na ograniczenie środków przeznaczonych na badania. Postępowaniem władz państwowych jest stabilne, a przepisy prawne obowiązują od

dłuższego czasu i nie jest prawdopodobna ich nagła zmiana. Popyt cechuje niewielkie i możliwe do przewidzenia wahania. Produkty i usługi oferowane na rynku zmieniają się bardzo rzadko.

Otoczenie zmienne wyróżnia ulegająca wahaniom sytuacja na rynku. Cechuje się zmianami w zasadzie w każdej dziedzinie; zmieniające się wyroby i usługi, zmieniająca się konkurencja, zmieniające się postępowanie władz państwowych i przepisy prawne, podlegający wahaniom popyt na rynku, czy pojawiająca się konkurencja. Zmiany te jednak są przewidywalne, co pozwala przedsiębiorstwu na antycypacyjne dostosowanie się do nich.

Otoczenie burzliwe wyróżniają nieprzewidywalne wstrząsy na rynku. Cechuje się ciągłymi zmianami wyrobów i/lub usług na rynku oraz bardzo trudnym do przewidzenia popytem. Konkurencja wypuszcza na rynek nieoczekiwane produkty. Postęp technologiczny rewolucjonizuje ofertę rynkową oraz procesy wytwórcze. Działania i decyzje władz państwowych oraz przepisy prawne są niemożliwe do przewidzenia (por. tabela 1).

**Tabela 1. Charakterystyka dynamiki otoczenia**

wyróżniki	otoczenie stałe	otoczenie zmienne	otoczenie burzliwe
charakterystyka ujęcia analitycznego			
podjęcie analityczne	analiza synchroniczna	analiza systemowa	analiza diachroniczna
faktor emfaticzny	akcent położony na wewnętrznych elementach organizacji; zgodność procesów występujących w organizacji i otoczeniu.	akcent położony na współzależnościach organizacji i otoczenia; decyzje menedżerskie podejmowane są w powiązaniu ze zmianami w otoczeniu.	akcent położony na dynamice otoczenia; zmiany w otoczeniu mają większe znaczenie niż reguły działania wewnątrz organizacji.
charakterystyka głównych obszarów otoczenia			
Siły rynkowe	stabilne potrzeby rynku (równowaga popytu i podaży); ustabilizowana konkurencja; względnie stała liczba klientów	zmienna sytuacja rynkowa; konkurencja umiarkowana możliwa do przewidzenia; pojawiają się nowi konkurenci, a starzy się wycofują	wysoka zmienność potrzeb rynku; ostra konkurencja; rozwój sytuacji na rynku trudny do przewidzenia
siły techniczno-technologiczne	brak lub niewielkie zmiany w technice i technologii; zmiany nie przynoszące poprawy parametrów użytkowych produktów; nieliczne i nierewolucyjne zmiany, nie przynoszące przełomu w wartościach użytkowych produktów oraz metodach wytwarzania i dystrybucji	rosnące tempo zmian w technice i technologii; zmiany wpływające na jakość produktów i sposobów wykorzystania czynników produkcji; innowacje o tendencji rosnącej, przyrostowe nierewolucyjne, dające się przewidzieć	wysokie tempo kreowania i zastosowania postępu technicznego; szybkie starzenie się technologii, a zarazem produktów; duża, zmienna w czasie frekwencja odkryć i wynalazków
siły społeczno-polityczne	spokój społeczno-polityczny	niepewność bez oznak niepokojów; objawy zniechęcenia społecznego	gwałtowne zmiany społeczno-polityczne; duże napięcia w kraju i/lub na arenie międzynarodowej; znaczne zaburzenia w ustawodawstwie

siły społeczno-gospodarcze	stabilna i stymulująca rozwój polityka gospodarcza państwa	zmienna i nerwowa polityka gospodarcza; chwiejne, dorywcze i mało stabilne zasady regulacji; zmiany niekiedy wewnętrznie sprzeczne	chaotyczna, doraźna i restrykcyjna polityka gospodarcza; stała ingerencja państwa w funkcjonowanie rynku i podmiotów rynkowych; polityka gospodarcza wymusza zmiany dotychczasowych zachowań podmiotów rynkowych; znaczne zaburzenia w stosunkach handlowych i monetarnych; recesja i inflacja
charakterystyka głównych obszarów organizacji			
produkty	względnie stały profil działalności i/lub struktura produkcji; minimalna modyfikacja działalności i wyrobów	stopniowe zmiany w strukturze produkcji; unowocześnianie wyrobów poprzez uzupełnianie o nowe cechy użytkowe	duża i losowa częstotliwość zmian profilu działalności i/lub struktury produkcji; krótki cykl życia produktów; zaskakujące pojawianie się nowych produktów
personel	uregulowane stosunki kierownictwa i załogi	sprzeczność interesów kierownictwa i załogi; renegotjowanie umów zbiorowych przy nie zmienionych postawach i wzorcach zachowań	zmiany postaw i wzorców zachowań, a także preferencji społecznych; konflikty na linii kierownictwo-załoga; możliwość strajków; negocjowanie nowych warunków pracy

Źródło: opracowanie własne na podstawie [27, s. 11]; [29, s. 186]; [20, s. 92-93] [17, s. 104].

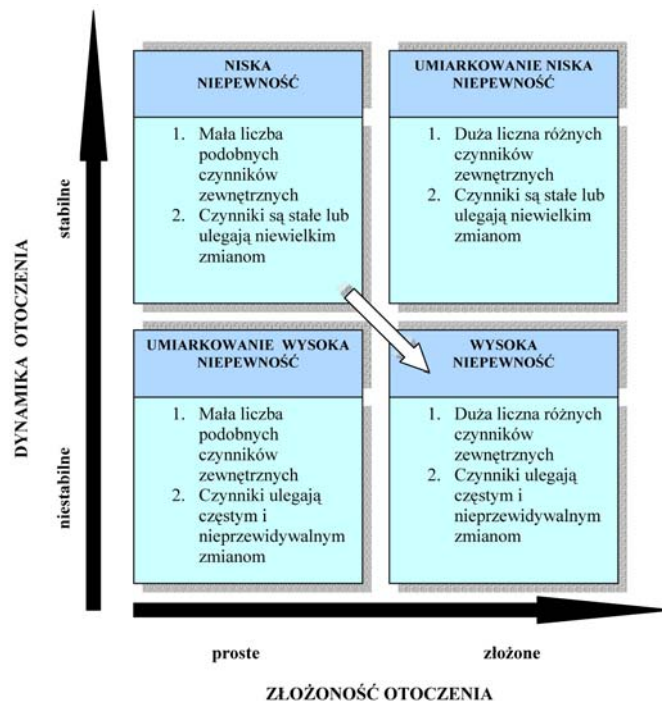
### 3.2. Zróżnicowanie otoczenia

Zróżnicowanie otoczenia (*complexity*)<sup>1</sup>, nazywane również złożonością, opisuje wielopostaciowość otoczenia rozumianą jako jego różnorodność, czy różnaitość [24, s. 381]; [12, s. 320]; [26, s. 82]. Im większa liczba różnorodnych czynników zewnętrznych, tym otoczenie jest bardziej zróżnicowane (złożone). Złożoność otoczenia uzależniona jest od zróżnicowania elementów składowych otoczenia. Im otoczenie jest bardziej zróżnicowane, tym bardziej różnorodne powinny być stosowane przez przedsiębiorstwo formy specjalizacji i bardziej kompleksowe metody koordynacji [43, s. 294]. Bednarczyk ze względu na zróżnicowanie wyróżnia otoczenie homogeniczne (jednorodne, jednopostaciowe) oraz heterogeniczne (różnorodne, wielopostaciowe) [3, s. 44]. Duncan złożoności (*complexity*) otoczenia przeciwstawia jego prostotę (*simplicity*) [12, s. 314]. Z kolei Lawrence i Lorsch interpretują zróżnicowanie w skali: słabo zdywersyfikowane oraz mocno zdywersyfikowane otoczenie [26]. Według Childa złożoność otoczenia „odnosi się do różnorodności (*heterogeneity*) oraz zakresu działalności organizacji” [9, s. 3]. Buckley w tym kontekście

<sup>1</sup> Z ang. *complexity* – zawilność, złożoność. Cecha ta nie może być tłumaczona na język polski jako kompleksowość otoczenia, bowiem w tym kontekście mówimy o zależności otoczenia.

wspomina również o urozmaiceniu (*variety*) otoczenia [7]; [24, s. 382]. Pomykalski ze względu na tę cechę wyróżnia otoczenie proste i złożone [34, s. 66], uszczegóławiając, że w od kilku podmiotów funkcjonuje otoczeniu prostym do wielu w otoczeniu złożony.

Emery i Trist podkreślają, że obecnie zmiany zachodzące w otoczeniu są coraz szybsze i głębsze, a przede wszystkim prowadzą do coraz większego zróżnicowania otoczenia [14, s. 21-32]. Według Ebrahimi zróżnicowanie otoczenia wpływa na zachowania menedżerów dotyczące monitorowania, skanowania (*environmental scanning*) i analizowania otoczenia [13, s. 253-270]. Im otoczenie jest bardziej złożone, tym większej intensyfikacji wymaga skanowanie czy przeszukiwanie [39, s. 3] jego konkretnych elementów.



**Rys. 1.** Ogólne warunki określenia niepewności otoczenia

Źródło: [12, s. 320].

### 3.3. Niepewność otoczenia

Niepewność otoczenia (*uncertainty*) wynika z jego dynamiki i różnorodności. Trudności z przewidywaniem zmuszają przedsiębiorstwo do stworzenia struktury mniej sformalizowanej i bardziej elastycznej zarówno w odniesieniu do podziału pracy, jak i mechanizmów koordynacji [43, s. 295]. Bednarczyk z kolei ze względu na niepewność wyróżnia otoczenie zdeterminowane oraz otoczenie ryzykowne [3, s. 45]. Gdy decydenci posiadają pewne



informacje o zdarzeniach i procesach, kierunkach zmian w otoczeniu oraz z dużym prawdopodobieństwem mogą ocenić ich wystąpienie, wówczas będzie ono opisane jako zdeterminowane, w przeciwnym wypadku jako ryzykowne. Interesującą charakterystykę otoczenia ze względu na jego niepewność przedstawia Duncan (por. rys. 1). W zależności od dynamiki oraz złożoności otoczenia wyróżnia on cztery rodzaje niepewności otoczenia:

- niska niepewność otoczenia;
- umiarkowanie niska niepewność otoczenia;
- umiarkowanie wysoka niepewność otoczenia;
- wysoka niepewność otoczenia [12, s. 313-327].

### 3.4. Obfitość otoczenia

Szczodrość otoczenia (*munificence*) rozumiana jest przez Starbucka jako „pewien zakres do którego otoczenie może wspierać wzrost przedsiębiorstwa” [39, s. 1074]. Przedsiębiorstwa naturalnie szukają bowiem takich warunków otoczenia, które pozwolą im nie tylko na stabilne funkcjonowanie, ale także na rozwój. Zdaniem tego autora organizacje pragną się rozwijać po części po to, aby uczynić swoje otoczenie bardziej obfitym [40, s. 451]. Szczodrość rozumiana jest również jako obfitość (*abundance*) otoczenia w dostawców, kooperantów lub firmy współpracujące, czyli pojemność otoczenia (*capacity*). Przez niektórych autorów szczodrość określana jest jako dobroczynność (*beneficence*) lub hojność (*generosity*). Cechę tę Fahley i Narayanan nazywają zasobnością (*affluence*) [16, s. 33]. Grupa francuskich naukowców działająca pod nazwą Strategor w opisie cech otoczenia wyróżnia potencjał otoczenia (*potentiel de l'environnement*), który w ich rozumieniu jest tożsamy z zasobnością otoczenia. Potencjał jest tutaj pojmowany jako zasób możliwości, mocy, zdolności wytwórczej oraz wydajności. Umożliwia on przedsiębiorstwu funkcjonowanie, trwanie i regularny wzrost. Im jest większy, tym presja otoczenia jest słabsza [43, s. 294]. Szczodrość otoczenia jest szczególnie istotną jego cechą zwłaszcza w aspekcie identyfikacji barier i stymulatorów powstawania, przetrwania i rozwoju przedsiębiorstw. Z kolei Castrogiovanni definiuje obfitość otoczenia jako niedobór lub dostatek krytycznych zasobów dostępnych w otoczeniu warunkujących działanie organizacji w danym otoczeniu [8, s. 542]. Autor ten zauważa, że zasobność otoczenia może być postrzegana w kategorii rzadkości zasobów (*resource scarcity*) lub dostatku zasobów (*resourcefulness*) [8, s. 551]. Specht podobnie charakteryzuje obfitość otoczenia jako dostępny zbiór zasobów [37, s. 77-86]. Według Randolpha i Dessa zasoby te wpływają na przetrwanie i rozwój organizacji [33, s. 114-127].

**Tabela 2. Wybrane cechy syntetyczne i typologie otoczenia**

<b>Cechy</b>	<b>Typy otoczenia</b>	<b>Autor i rok publikacji</b>
<b>dynamika</b>	stabilne turbulentne	H.E. Aldrich (1979) J. Child (1972)
	stałe zmienne burzliwe	R.E.Miles, Ch.C.Snow, J.Pfeffer (1974) F.E. Emery, F.L. Trist (1965)
<b>zróżnicowanie (złożoność)</b>	homogeniczne heterogeniczne	H.E. Aldrich (1979) R. Jurkovich (1974) E.B. Duncan (1972)
	słabo zdywersyfikowane mocno zdywersyfikowane	J.D. Thompson (1967) P.R. Lawrence, J.W. Lorsch (1967)
	proste złożone	R.L. Tung (1979) J.M. Pennings (1975)
<b>niepewność</b>	niska niepewność umiarkowana niepewność wysoka niepewność	E.B. Duncan (1972) J. Galbraith (1973)
	zdeteminowane ryzykowne	
<b>szczodrość (zasobność)</b>	bogate biedne	H.E. Aldrich (1979) H.W. Starbuck (1976) L. Fahley, V.K. Narayanan (1986) B.S. Chakravarthy (1982) P. Hirsch (1975) L.J. Bourgeois (1981)
<b>zależność</b>	zależne autonomiczne	L. Fahley, V.K. Narayanan (1986) M.E. Porter (1980)
<b>rutynowość</b>	rutynowe nierutynowe	Ch. Perrow (1970) J.D. Thompson (1967) R. Jurkovich (1974) J.G. March, H.A. Simon (1958)
<b>koncentracja</b>	skoncentrowane nieskoncentrowane	L. Fahley, V.K. Narayanan (1986)
<b>wrogość</b>	wrogie życzliwe	P.N. Khandwalla (1972) D. Miller, P.H. Frisen (1977)
<b>bezpośredniość</b>	pośrednie bezpośrednie	S.P. Sethi (1972) R. Jurkovich (1974) Ch. Perrow (1970)
<b>liberalizacja</b>	liberalne o dużym nacisku	J. Child (1972)
<b>zorganizowanie</b>	zorganizowane niezorganizowane	W.M. Evans (1966) R.E. Rickson, Ch. Simpkins (1972) R. Jurkovich (1972)
<b>przedsiębiorczość</b>	przedsiębiorcze mało przedsiębiorcze (lub nie przedsiębiorcze)	A.V. Bruno, T.T. Tybjee (1982) L.P. Dana (1987) D.R. Gnyawali, D.S. Fogel (1994)

Źródło: opracowanie własne

### 3.5. Pozostałe cechy otoczenia

Bezpośredniość otoczenia (*directness*) określana jest jako sposób oddziaływania otoczenia na przedsiębiorstwo, który pojmowany jest jako kierunek i zwrot intensywności oddziaływania otoczenia na strategię przedsiębiorstwa [23, s. 385]. Oddziaływanie otoczenia może być bezpośrednie (*directly*) lub pośrednie (*indirectly*). Podział ten ściśle związany jest ze zbiorem narzędzi nacisku, którymi dysponuje otoczenie. Jeżeli otoczenie dysponuje odpowiednimi narzędziami nacisku wówczas mówimy o oddziaływaniu bezpośrednim.

Przy omawianiu otoczenia istotna jest również intensywność oddziaływania otoczenia, czyli nacisk otoczenia na przedsiębiorstwo. Child cechę tę nazywa liberalnością (*liberality*) [9, s. 385]. Ze względu na tę cechę możemy mówić o otoczeniu liberalnym oraz autorytarnym, czyli otoczeniu o małym oraz dużym nacisku. Otoczenie autorytarne, charakteryzujące się dużym naciskiem z reguły wymusza zmianę strategii przedsiębiorstwa. Z kolei, w sytuacji, gdy przedsiębiorstwa nie jest zmuszone zmieniać swojej strategii ze względu na impulsy zewnętrzne, mówimy o otoczeniu liberalnym [3, s. 45].

Rutynowość otoczenia (*routineness*) opisuje podejście przedsiębiorstwa do zjawisk zachodzących w otoczeniu, które może być rutynowe (*routine*) lub nierutynowe (*nonroutine*). Perrow idąc dalej wyjaśnia, iż rutynowe podejście występuje, gdy przedsiębiorstwo posiada odpowiednie (wystarczające) zasoby, aby poradzić sobie z danym zjawiskiem zachodzącym w otoczeniu przedsiębiorstwa, względnie rozwiązać go [32, s. 75-80].

Istotną cechą opisującą otoczenie jest również stopień jego zorganizowania. Evans ze względu na tę cechę wyróżnia otoczenie zorganizowane oraz niezorganizowane [15, s. 174]. Przedsiębiorstwom działającym w otoczeniu zorganizowanym jest znacznie łatwiej „zmierzyć” się z nim. Rickson i Simpkins argumentują, iż „firmy są znacznie bezpieczniejsze gdy utrzymują stosunki z kilkoma związkami zawodowymi, niż w wypadku, gdyby ich siła była znacznie rozproszona, co mogłoby oznaczać większą ilość strajków” [36, s. 286].

W literaturze przedmiotu podejmowano wiele prób klasyfikacji otoczenia ze względu na jedną lub kilka cech syntetycznych<sup>2</sup>. Istnieje wiele cech ze względu, na które można opisywać otoczenie przedsiębiorstwa oraz na tej podstawie dokonywać jego podziału. Powszechnie stosowane cechy opisujące otoczenie to dynamika, zróżnicowanie, niepewność oraz szczodrość. W literaturze przedmiotu wyróżnia się dodatkowo między innymi takie czynniki jak: koncentracja otoczenia, wrogość otoczenia, zależność otoczenia, rozległość otoczenia, czy przedsiębiorczość otoczenia (por. tab. 2).

Ze względu na koncentrację Fahey i Narayanan wyróżniają otoczenie skoncentrowane i rozproszone [16, s. 30].

Ze względu na wrogość (*hostility*) otoczenie można rozpatrywać jako wrogie lub życzliwe. Według Zahra wrogie otoczenie charakteryzuje się silną konkurencją, zwłaszcza konkurencją cenową oraz niską zyskownością branży [50, s. 319].

---

<sup>2</sup> Najczęściej spotyka się klasyfikację ze względu na jedną cechę syntetyczną, ale są też przykłady klasyfikacji na podstawie kilku cech otoczenia, między innymi: [51, s. 206]; [32, s. 66]; [12, s. 320].

Ze względu na zależność (*dependence*), czyli stopień uzależnienia organizacji od otoczenia Fahley i Narayanan wyróżnia otoczenie zależne i autonomiczne [16]. W tym kontekście Bolesta-Kukułka mówi o otoczeniu kompleksowym<sup>3</sup>, przez co rozumie, że różne procesy zachodzące w otoczeniu coraz bardziej stają się współzależne w skali globalnej [6, s. 174].

Ze względu na zorganizowanie, a ściślej rzecz ujmując na stopień zorganizowania otoczenia Jurkovich wyróżnia otoczenie zorganizowane i niezorganizowane [23].

Bolesta-Kukułka wyróżnia jeszcze rozległość otoczenia. Otoczenie rozległe ma duży zasięg oddziaływania, zakrojony na wielką skalę, daleko sięgający. Otoczenie współczesnych organizacji jest rozległe, bowiem globalizuje się rynek, następuje intensyfikacja wymiany informacji w skali całego globu, a skutki różnych – nawet lokalnych – kataklizmów i konfliktów mają daleko sięgające koneksje [6, s. 174]. Przeciwnieństwem jest otoczenie nierozległe, jednak w praktyce jest ona rzadko spotykane.

W latach osiemdziesiątych XX wieku wyróżniono jeszcze inną cechę otoczenia – jego przedsiębiorczość, ze względu na którą można wyróżnić otoczenie przedsiębiorcze (*entrepreneurial environment*) oraz mało przedsiębiorcze lub wręcz nie przedsiębiorcze.

Przedstawione w tablicy cechy syntetyczne otoczenia przedsiębiorstwa (nazywane czasem „warunkami” lub „czynnikami” otoczenia) stanowią podstawę typologii. Rozwinięte typologie otoczenia przedsiębiorstwa mają znaczenie w badaniach nad wpływem otoczenia na powstanie, funkcjonowanie, przetrwanie i rozwój przedsiębiorstw, w szczególności małych i średnich firm.

#### 4. Konkluzje

Warto podkreślić, że podejście do percepcji i predyktywności zmian w otoczeniu ma charakter ewolucyjny, zwłaszcza w aspekcie teorii przedsiębiorczości [45]. Oprócz przytoczonych powyżej cech, które można określić mianem klasycznych, wyróżnia się również inne. Jako przykład można podać cytowaną w poprzednim podrozdziale cechę wyróżniającą „otoczenie przedsiębiorcze”, bowiem specyfika małych i średnich przedsiębiorstw wymaga szczególnego podejścia do typologii otoczenia rozpatrywanego z punktu widzenia tych podmiotów, czy faz cyklu życia omawianych przedsiębiorstw. W tym ujęciu parametryzacja otoczenia ze względu na jego szczodrość odzwierciedlać powinna

---

<sup>3</sup> Cecha ta nie ma nic wspólnego z wcześniej wspomnianą złożonością otoczenia (*complexity*).

endogeniczną specyfikę małych i średnich przedsiębiorstw oraz egzogeniczne czynniki warunkujące ich rozwój. Wzrastająca liczba opracowań, zawierających wiele zróżnicowanych ujęć uwarunkowań funkcjonowania i rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw zwłaszcza w aspekcie regionalnym, odzwierciedla wyraźną fragmentaryczność wiedzy naukowej w tym zakresie. Powstające podejście (w przeciwieństwie do ugruntowanego w latach sześćdziesiątych i siedemdziesiątych XX wieku tradycyjnego podejścia do problemu otoczenia przedsiębiorstwa) ma charakter utylitarny, a stosowana w nim terminologia jest zróżnicowana i mało precyzyjna.

## Literatura

- [1] Aldrich H.E. 1979: *Organizations and Environments*, Prentice Hall Publishing, Englewood Cliffs – New Jersey 1979.
- [2] Ansoff H.I. 1985: *Zarządzanie strategiczne*, przekł. K. Oblój, J.N. Sajkiewicz, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- [3] Bednarczyk M. 1996: *Otoczenie i przedsiębiorczość w zarządzaniu strategicznym organizacją gospodarczą*, „Zeszyty Naukowe”, seria specjalna: „Monografie” nr 128, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.
- [4] Bielski M. 1997: *Organizacje – istota, struktury, procesy*, wyd. II, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- [5] Bluedorn A.C. 1993: *Pilgrim's Progress: Trends and Convergence in Research on Organizational Size and Environments*, „Journal of Management”, vol. 19, no. 2.
- [6] Bolesta-Kukułka K. 1993: *Jak patrzeć na świat organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- [7] Buckley W. 1967: *Sociology and modern systems theory*, Prentice Hall, Englewood Cliffs – New Jersey.
- [8] Castrogiovanni G.J. 1991: *Environmental Munificence: A Theoretical Assessment*, „Academy of Management Journal”, no. 3.
- [9] Child J. 1972: *Organization Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice*, „Sociology” vol. 6.
- [10] Cyert R.M., March J.G. 1963: *A Behavioral Theory of the Firm*, Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- [11] Dess G.G., Beard D.W. 1984: *Dimensions of Organizational Task Environments*, „Administrative Science Quarterly”, vol. 29, no. 1.
- [12] Duncan R.B. 1972: *Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty*, „Administrative Science Quarterly”, vol. 17, no. 3.
- [13] Ebrahimi B.P. 2000: *Environmental Complexity, Importance, Variability and Scanning Behavior of Hong Kong Executives*, „International Business Review”, no. 2.
- [14] Emery F.E., Trist E.L. 1965: *The Casual Texture of Organizational Environments*, „Human Relations”, vol. 18, no. 1.
- [15] Evans W.M. 1966: *The organization set: towards a theory of interorganizational relations* [w:] *Approaches to Organizational Design*, red. J.D. Thompson, University of Pittsburg Press, Pittsburg.
- [16] Fahley L., Narayanan V.K. 1986: *Macroenvironmental Analysis for Strategic Management*, West Publishing Corporation, Saint Paul – New York, Los Angeles – San Francisco.
- [17] Gabrusewicz W. 1992: *Rozwój przedsiębiorstw przemysłowych i jego ocena w gospodarce rynkowej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.

- [18] Garg V.K., Walters B.A., Priem R.L. 2003: *Chief Executive Scanning Emphases, Environmental Dynamism and Manufacturing Firm Performance*, "Strategic Management Journal", no. 8.
- [19] Gnyawali D.R., Fogel D.S. 1994: *Environments for Entrepreneurship Development: Key Dimensions and Research Implications*, "Entrepreneurship Theory and Practice", vol. 18, no. 4.
- [20] Gościński J. 1989: *Cykl życia organizacji*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- [21] Gościński J. 1997: *Zarys teorii sterowania ekonomicznego*, Wydawnictwo naukowe PWN, Warszawa.
- [22] Hill Ch.W., Jones G.R. 1989: *Strategic Management Theory. An Integrated Approach*, Houghton Mifflin Co., Boston.
- [23] Hough J.R., White M.A. 2004: *Scanning Actions and Environmental Dynamism: Gathering Information for Strategic Decision-making*, "Management Decision", no. 6.
- [24] Jurkovich R. 1974: *A Core Typology of Organizational Environments*, "Administrative Science Quarterly", vol. 19, no. 3.
- [25] Lawrence P.R., Lorsch I.W. 1974: *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*, Homewood, Irwin.
- [26] Marchesnay M. 1994: *Zarządzanie strategiczne - geneza i rozwój*, przekł. M. Egeman, Wydawnictwo Poltext, Warszawa.
- [27] Nizard G. 1998: *Metafory przedsiębiorstwa. Zarządzanie w zmiennym otoczeniu organizacji*, przekł. Z. Podlasiak, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- [28] Olszewska B. 2001: *Współczesne uwarunkowania zarządzania strategicznego przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław.
- [29] Penc J. 2001: *Strategiczny system zarządzania*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.
- [30] Penc-Pietrzak I. 1998: *Strategie biznesu i marketingu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.
- [31] Perrow Ch. 1970: *Organizational Analysis. A Sociological View*, Thomson Learning College, Florence – Kentucky.
- [32] Pomykański A. 2001: *Zarządzanie innowacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa - Łódź.
- [33] Randolph W.A., G.G. Dess 1984: *The Congruence Perspective of Organization Design. A Conceptual Model and Multivariate Research Approach*, "Academy of Management review", no. 1, s. 114-127.
- [34] *Rational Expectations and Econometric Practice*, red. R.E. Lukas, T.J. Sergenten, University of Minnesota Press, Minneapolis 1981.
- [35] Rickson R.E., Simpkins Ch. 1972: *Industrial Organization and the Ecological Process: the Case of Water Pollution* [w:] *Complex Organizations and their Environments*, red. M. Brinkerhoff, Ph.R. Kunz, Brown Publishing, Dubuque – Iowa.
- [36] Scharfman M.P., Dean J.W. 1991: *Conceptualizing and Measuring the Organizational Environment: A Multidimensional Approach*, "Journal of Management", no. 4.
- [37] Szpecht P.H. 1992: *Munificence and Carrying Capacity of the Environment and Organization Formation*, "Entrepreneurship Theory and Practice", no. 2, s. 77-86.
- [38] Sosnowski M., Oblój K. 2004: *Monitorowanie otoczenia przez polskie firmy*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 2, s. 3-20.
- [39] Stabryła A. 1978: *Technika procesu zarządzania*, Wydawnictwo Ossolineum, Wrocław.
- [40] Starbuck W.H. 1965: *Organizational Growth and Development* [w:] *Handbook of Organizations*, red. J.G. March, Rand McNally, Chicago, s. 451-533.
- [41] Starbuck W.H. 1976: *Organizations and their Environment* [w:] *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, red. M.D. Dunette, Randy McNally Publishing, Chicago.
- [42] Stoner J., Wankel Ch. 1997: *Kierowanie*, przekł. A. Ehrlich, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- [43] Strator 1999: *Zarządzanie firmą - strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, przekł. K. Bolesta-Kukułka, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- [44] Tung R.L. 1979: *Dimensions of Organizational Environments: An Exploratory Study of their Impact on Organization Structure*, „Academy of Management Journal”, vol. 22, no. 4.
- [45] Wach K. 2004: *Ewolucja poglądów na znaczenie otoczenia przedsiębiorstwa* [w:] *Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach integracji europejskiej. Część 1 - Zmiany w teorii i praktyce*

- zarządzania, red. A. Podobiński, Wydawnictwo Naukowo-Dydaktyczne Akademii Górniczo-Hutniczej w Krakowie, Kraków.
- [46] Wach K. 2003: *Identyfikacja otoczenia przedsiębiorstwa*, „Zagadnienia Techniczno-Ekonomiczne”, Tom 48, Zeszyt Nr 1, Kwartalnik Akademii Górniczo-Hutniczej im. S. Staszica w Krakowie.
- [47] Wach K. 2005: *Model badania wpływu otoczenia regionalnego na rozwój małych i średnich przedsiębiorstw* [w:] *Uwarunkowania rozwoju i konkurencyjności regionów*, red. Z. Ziolo, Instytut Gospodarki Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania w Rzeszowie, Kraków-Rzeszów.
- [48] Webber R.A. 1990: *Zasady zarządzania organizacjami*, przekł. A. Ehrlich, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- [49] Yasai-Ardekani M. 1989: *Effects of Environmental Scarcity and Munificence on the Relationship of Context to Organizational Structure*, „Academy of management Journal”, no. 1.
- [50] Zahra S.A. 1993: *Environment, Corporate, Entrepreneurship and Financial Performance: A Taxonomic Approach*, „Journal of Business Venturing”, no. 4.
- [51] Zdyb M. 1986: *Prakseologiczne sprawdziany decyzji*, „Prakseologia”, nr 3-4.

## **IDENTYFIKACJA I STRUKTURALIZACJA CECH OTOCZENIA PRZEDSIĘBIORSTW**

### **STRESZCZENIE:**

Artykuł porządkuje krajowe i zagraniczne konkluzje wyników badań w zakresie strukturalizacji otoczenia przy uwzględnieniu jego cech. Omówiono proces identyfikacji i strukturalizacji otoczenia z uwzględnieniem występujących ograniczeń. Nacisk położono na prezentację i analizę cech syntetycznych otoczenia stosowanych nie tylko w ujęciu teoretycznym, ale głównie w ujęciu empirycznym. Celem artykułu jest uporządkowanie konkluzji wyników badań międzynarodowych w zakresie strukturalizacji i typologii otoczenia.

## **IDENTIFICATION AND STRUCTURALIZATION OF COMPANY EXTERNAL ENVIRONMENT DIMENSIONS**

### **SUMMARY:**

The paper puts domestic and international conclusions of research results on structuralization of company environment regarding its dimensions or features in order. The author describes the process of identification and structuralization of company external environment regarding occurring limitations. The paper focuses on presentation and analysis of synthetic dimensions of company external environment applied not only in theoretical formulations, but mainly in empirical formulations. The aim of the paper is organizing research results on structuralization and typologies of company external environment.