

**Cytowanie:** Matejun M., Postrzeganie pozytywnego potencjału otoczenia — koncepcja i możliwości aplikacyjne, „Przegląd Organizacji”, nr 10(933)/2017, s. 21-26.



Miesięcznik TNOiK  
Założył Karol Adamiecki w 1926 r.

[ Po więcej publikacji zapraszam na [www.matejun.pl](http://www.matejun.pl) ]

## POSTRZEGANIE POZYTYWNEGO POTENCJAŁU OTOCZENIA – KONCEPCJA I MOŻLIWOŚCI APLIKACYJNE

<https://doi.org/10.33141/po.2017.10.03>

Przegląd Organizacji, Nr 10 (933), 2017, ss. 21-26  
[www.przegladorganizacji.pl](http://www.przegladorganizacji.pl)

©Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

**Marek Matejun**

### Wprowadzenie

Każde przedsiębiorstwo funkcjonuje w określonym otoczeniu, które stwarza ramowe warunki jego rozwoju, w istotny sposób decydując o powodzeniu lub niepowodzeniu rynkowym. Zadaniem menedżerów jest takie przygotowanie systemów zarządzania, by skutecznie i sprawnie identyfikować oraz wykorzystywać szanse i możliwości rozwojowe występujące w środowisku zewnętrznym. Wyzwania te stanowią podstawę wielu koncepcji i metod zarządzania, jednak w literaturze brakuje zintegrowanego podejścia do zapewnienia takiej orientacji zewnętrznej organizacji, która pozwala na odpowiednie uświadomienie, zrozumienie, interpretację i działanie nakierowane na wyjątkowe wykorzystanie potencjału otoczenia w realizacji zamierzeń rozwojowych. Lukę tę może wypełnić, proponowana w niniejszym artykule,

autorska koncepcja postrzegania pozytywnego potencjału otoczenia (PPPO). W swoich założeniach zapewnia ona organizacji zdolność do podejmowania zintegrowanych działań na rzecz doskonalenia orientacji w otoczeniu przy uwzględnieniu współczesnych trendów, obejmujących m.in. rosnącą zmienność, złożoność, rozległość czy postępującą wirtualizację środowiska zewnętrznego.

Biorąc to pod uwagę, jako cel artykułu wyznaczono prezentację teoretycznych założeń koncepcji postrzegania pozytywnego potencjału otoczenia oraz identyfikację zakresu i możliwości wykorzystania tej koncepcji w praktyce gospodarczej. Realizacji celu pracy poświęcono przegląd literatury oraz własne badania empiryczne przeprowadzone na próbie 63 menedżerów i pracowników przedsiębiorstw z regionu łódzkiego.

## Podstawy teoretyczne koncepcji postrzegania pozytywnego potencjału otoczenia

Jedną z podstawowych zasad nauk o zarządzaniu stanowi konieczność rozpatrywania organizacji w kontekście określonego otoczenia, które w znacznym stopniu decyduje o powodzeniu lub niepowodzeniu rynkowym (Sudoł, 2007, s. 20). Otoczenie to może być zdefiniowane jako ogół warunków i wzajemnych zależności różnorodnych elementów (np. sfer, zjawisk, procesów, trendów, zdarzeń, sytuacji, podmiotów), które nie wchodzą w skład rozpatrywanego systemu organizacyjnego i pozostają poza jego bezpośrednią kontrolą, ale są z nim związane, czyli wywierają wpływ na system oraz/lub podlegają jego oddziaływaniu poprzez określone zachowania, działania, decyzje, realizowane procesy zarządzania, przyjęte rozwiązania strukturalne czy przejawy rozwoju danej organizacji (Matejun, Nowicki, 2013, s. 152–153). Kontekst otoczenia podkreślany jest w wielu współczesnych koncepcjach i metodach zarządzania, do których można zaliczyć m.in.: benchmarking (Adamik, 2015, s. 52), kooperację (Patora-Wysocka, 2016, s. 43–48), outsourcing (Poznańska, 2011, s. 159–166), koncepcję organizacji sieciowej (Czakon, 2012, s. 43–45), społeczną odpowiedzialność biznesu (Bartkowiak, 2011, s. 20–21), podejście zasobowe (Krupski i in., 2009, s. 176–177) czy koncepcję zasobowych zdolności dynamicznych (Wójcik-Karpacz, 2013, s. 262–263).

Stosowanie tych koncepcji wymaga od menedżerów rozwoju kompetencji nakierowanych na właściwą orientację organizacji w otoczeniu. Jej podstawę stanowi właściwa ocena otoczenia bliższego (mikrootoczenia) (Kafel, 2000, s. 39–55) oraz dalszego (makrootoczenia) (Hadrian, 2006, s. 7–22), dokonywana z uwzględnieniem określonych wymiarów strukturalnych, obejmujących m.in. dynamikę, złożoność, niepewność czy zasobność (Wach, 2008, s. 52–72). Istotnym wyzwaniem staje się tu zdolność do rozpoznania, oceny i wykorzystania potencjału środowiska zewnętrznego, który może stwarzać organizacji korzystne możliwości trwania, działania funkcjonalnego, rozwoju i wzrostu.

W literaturze brakuje zintegrowanych propozycji, których celem jest koncentracja na korzystnym wpływie otoczenia na procesy rozwojowe przedsiębiorstw z uwzględnieniem współczesnych trendów występujących w środowisku zewnętrznym. Wiążą się one z postępującą dynamiką w kierunku tzw. „otoczenia dużej prędkości”, charakteryzującego się m.in. brakiem ciągłości zmian, które są latentne i przebiegają w warunkach temporalności i braku precyzji informacji (Stańczyk-Hugiet, 2013, s. 120). W tych warunkach szczególnego znaczenia nabiera zarządzanie granicami organizacji (Cyfert, 2012, s. 72–78) oraz relacjami międzyorganizacyjnymi (Kwiecień, 2014, s. 56–64), a działalność przedsiębiorstw prowadzona jest na rozszerzających się, globalizowanych rynkach, niejednokrotnie z wykorzystaniem potencjału świata cyfrowego i rzeczywistości wirtualnej (Malara, 2007, s. 217–218). Od menedżerów wymaga się koncentracji na strategicznym

podejściu do wykorzystania dynamicznie pojawiających się okazji rynkowych (Bratnicka, Dyduch, 2014, s. 167–177) oraz akceptacji ryzyka (Urbanowska-Sojkin, 2014, s. 560–571) i kryzysów (Piasny, 2015, s. 72) jako immanentnych i permanentnych cech współczesnego biznesu.

Na tej podstawie podjęto próbę identyfikacji kluczowych wymiarów zdolności przedsiębiorstw do orkiestracji działań nakierowanych na uświadomienie, zrozumienie, interpretację i wykorzystanie potencjału środowiska zewnętrznego w realizacji zamierzeń rozwojowych. Wymiały te zintegrowano w ramach koncepcji pozytywnego potencjału otoczenia, która stanowiąc dopełnienie koncepcji pozytywnego potencjału organizacji (Glińska-Noweś, 2010, s. 37–48) koncentruje się na budowie architektury zintegrowanych działań na rzecz doskonalenia orientacji w środowisku zewnętrznym. W jej ramach kluczowe staje się nabycie przez przedsiębiorstwo renty interpretacyjnej, związanej ze zdolnością do twórczego, wartościowego, rzadkiego, niepowtarzalnego i niezastępowalnego subiektywizmu w ocenie możliwości i kierunków wykorzystania potencjału otoczenia w procesach rozwojowych. Z tego powodu w nazwie podkreślono rolę postrzegania menedżerskiego, wyrażającego subiektywizm działań podejmowanych w ramach tej koncepcji, związaną przede wszystkim z różnicami w poziomie kompetencji oraz posiadaniu i interpretowaniu informacji przez menedżerów (Gospodarek, 2010, s. 226). Na podstawie przeglądu literatury przyjęto, iż fundamentalne założenia koncepcji postrzegania pozytywnego potencjału otoczenia powinny obejmować następujące obszary (wymiały strukturalne) (Matejun, 2015, s. 54):

- traktowanie wysokiej złożoności i dynamiki otoczenia jako podstawowej siły sprawczej dla rozwoju współczesnych organizacji,
- nastawienie na otwarte granice organizacji oraz na permanentne, partnerskie relacje z otoczeniem organizacji,
- przekraczanie granic regionalnych, narodowych, kulturowych, a nawet wykraczanie poza świat materialny (np. poprzez wykorzystywanie potencjału świata cyfrowego) w celu poszukiwania szans na rozwój przedsiębiorstwa,
- świadomość szerszego oddziaływania rozwoju organizacji na sferę społeczno-gospodarczą, a także społeczną odpowiedzialność działań podejmowanych przez organizację i jej partnerów,
- traktowanie kryzysów oraz ryzyka wynikających z oddziaływania warunków zewnętrznych jako szans dla przedsiębiorstwa, pozwalających na podniesienie jego wartości i poprawę pozycji w otoczeniu.

Przyjęta strukturalizacja koncepcji PPPO znajduje swoje merytoryczne uzasadnienie również w literaturze światowej, w której zwraca się uwagę m.in. na wykorzystywanie potencjału świata cyfrowego do wzmocnienia bazy zasobowej (Sigfusson, Chetty, 2013, s. 260–270), przekraczanie granic organizacyjnych (Chesbrough i in., 2014) oraz podejmowanie działań społecznie odpowiedzialnych (Spena, de Chiara, 2012) w celu rozwoju innowacyjności, a także na wykorzystywanie rosnącej dynamiki otoczenia (Davidsson, 2015, s. 674–695) oraz

zjawisk kryzysowych (Ulmer i in., 2013, s. 183–233) do odkrywania nowych okazji rynkowych i modeli biznesu. Zaprezentowany zestaw obszarów stanowić ma próbę budowy modelowych założeń na rzecz integracji działań w celu doskonalenia orientacji zewnętrznej współczesnych przedsiębiorstw oraz ich zdolności do koncentracji na korzystnym wpływie otoczenia na przebieg procesów rozwojowych. Możliwości dalszego rozwoju opisywanej koncepcji zależą w dużej mierze od weryfikacji empirycznej tych wstępnych założeń, czemu poświęcono dalszą część artykułu.

## **Metodyka badań i charakterystyka respondentów**

Cel pracy zrealizowano przeprowadzając autorskie badania ankietowe na celowo dobranej próbie 63 menedżerów i pracowników przedsiębiorstw z regionu łódzkiego. Byli to uczestnicy studiów podyplomowych realizowanych na Politechnice Łódzkiej, których tematyka koncentrowała się na relacjach przedsiębiorstw z otoczeniem. Jako technikę badawczą zastosowano ankietę audytoryjną. Dzięki temu możliwe było zapoznanie uczestników z rozpatrywaną problematyką od strony teoretycznej, a następnie przedstawienie celu, zasad i zakresu badań. Narzędziem badawczym był autorski kwestionariusz ankiety w wersji drukowanej. Zawierał on łącznie 23 pytania, w tym 10 zagadnień nastawionych na identyfikację i ocenę zakresu wykorzystania koncepcji postrzegania pozytywnego potencjału otoczenia w badanych przedsiębiorstwach, 9 pytań opisujących analizowane podmioty oraz 4 pytania metryczkowe charakteryzujące respondenta.

W badaniach wzięli udział w większości mężczyźni (52%), głównie osoby w wieku do 30 lat (38%) lub 31–40 lat (41%). Wszyscy respondenci posiadają wykształcenie wyższe, najczęściej w kierunku ekonomicznym lub menedżerskim, rzadziej technicznym albo humanistycznym. Większość osób biorących udział w badaniu (52%) pełni funkcje menedżerskie w przedsiębiorstwach, w tym na szczeblu niższym – 14%, średnim – 24%, wyższym – 8% oraz właścicielskim – 6%. Pozostali respondenci pracują na stanowiskach pracowniczych, w tym 27% jako specjaliści/inżynierowie, 17% jako pracownicy w obszarze marketingu lub logistyki oraz 3% jako pracownicy administracyjni.

Osoby biorące udział w badaniu reprezentowały zarówno przedsiębiorstwa usługowe (38%), handlowe (35%), jak i produkcyjne (27%). Były to w większości spółki z o.o. (62%) lub spółki akcyjne (22%), podmioty w wieku powyżej 20 lat (51%) o różnej wielkości, przy czym 63% stanowiły przedsiębiorstwa średnie i duże, o poziomie zatrudnienia powyżej 49 osób. Większość respondentów oceniła poziom zaawansowania technologicznego reprezentowanych przez siebie podmiotów na tradycyjny (52%).

Na zebranych materiale empirycznym przeprowadzono analizę statystyczną, w ramach której wykorzystano następujące narzędzia: analizę licznosci odpowiedzi, statystyki opisowe oraz współczynniki korelacji liniowej Pearsona  $r_{xy}$  i Spearmana  $r_s$ . Do oceny siły współzależno-

ści zjawisk wykorzystano podejście oparte na propozycji J. Cohena (1992, s. 155–159), dostosowane do specyfiki badań społecznych. Jako graniczne progi wartości współczynników korelacji liniowej przyjęto następujące poziomy zależności: 0,1 – słaby; 0,3 – umiarkowany; 0,5 – silny; 0,7 – bardzo silny. Ponieważ próba nie ma charakteru reprezentatywnego, w obliczeniach nie zastosowano testów istotności statystycznej, jednak przyjęto, iż znaczące relacje pomiędzy zmiennymi zachodzą na poziomie zależności  $r > 0,3$ . Do oceny rzetelności skal pomiarowych mierników syntetycznych zastosowano współczynnik alfa Cronbacha (Cronbach, Shavelson, 2004, s. 391–418). Jako akceptowalny poziom tego współczynnika przyjęto przedział od 0,7 do 0,9 (Tavakol, Dennick, 2011, s. 53–55).

## **Zakres i efekty wykorzystania koncepcji postrzegania pozytywnego potencjału otoczenia w opinii respondentów**

W pierwszym etapie badań poddano ocenie charakterystykę otoczenia analizowanych przedsiębiorstw z punktu widzenia takich cech, jak: zmienność, złożoność, przestrzeń, plastyczność, realność oraz przewidywalność. Na podstawie uzyskanych wyników można stwierdzić, iż badane podmioty są aktywne przede wszystkim w środowisku zewnętrznym o zasięgu krajowym (41%) lub międzynarodowym (32%). Jako dominujący wymiar realności otoczenia większość respondentów wskazała otoczenie rzeczywiste (86%) wobec otoczenia wirtualnego (11%) i braku odpowiedzi (3%). Osoby biorące udział w badaniach oceniają środowisko zewnętrzne reprezentowanych przez siebie podmiotów głównie jako zmienne (44%), złożone (75%) i trudne do kształtowania (62%), ale jednocześnie jako możliwe do prognozowania w oparciu o narzędzia statystyczne (57%).

Kolejnym punktem badań była ocena postrzegania poszczególnych sfer (obszarów) otoczenia bliższego i dalszego z punktu widzenia stwarzania szans rozwojowych dla analizowanych przedsiębiorstw. Oceny dokonywano w skali od –3 (ocena bardzo negatywna) do –1 (ocena negatywna), poprzez 0 (ocena neutralna) i następnie od 1 (ocena pozytywna) do 3 (ocena bardzo pozytywna). Uzyskane wyniki wskazują, iż respondenci generalnie pozytywnie oceniają zarówno otoczenie bliższe, jak i dalsze w kontekście stwarzania szans rozwojowych. Większość sfer została oceniona pozytywnie lub neutralnie, jedyną destymulantą w przypadku otoczenia bliższego była sfera konkurentów przedsiębiorstwa.

W kolejnym punkcie zapytano respondentów o przejawy wykorzystania koncepcji postrzegania pozytywnego potencjału otoczenia w badanych przedsiębiorstwach. Respondenci zostali poproszeni o wskazanie i opisową prezentację przykładów działań wpisujących się w poszczególne przejawy koncepcji PPPO wyszczególnione w części teoretycznej artykułu. Działania takie zostały zaprezentowane przez 43 (68%) osoby biorące udział w badaniu. Przykłady odpowiedzi respondentów w odniesieniu do poszczególnych przejawów opisywanej koncepcji przedstawiono w tabeli 1.



Tab. 1. Przejawy wykorzystania koncepcji PPPO w badanych przedsiębiorstwach

<b>Traktowanie wysokiej złożoności i dynamiki otoczenia jako czynnika rozwoju</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• wprowadzanie innowacji produktowych wyprzedzających i napędzających popyt rynkowy</li> <li>• prowadzenie badań rynkowych, dostosowywanie oferty do potrzeb klientów</li> <li>• wykorzystanie prawa patentowego do ochrony własnych produktów</li> </ul>
<b>Otwarte granice organizacji oraz nastawienie na relacje z otoczeniem</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• traktowanie sprzedawców jako doradców i partnerów klientów</li> <li>• realizacja pomysłów w oparciu o sugestie klientów</li> <li>• współpraca z jednostkami naukowymi</li> </ul>
<b>Przekraczanie granic naturalnych i materialnych w celu poszukiwania szans na rozwój</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• wielonarodowość i wielokulturowość w zespole pracowników, dodatkowo akceptacja w przedsiębiorstwie układu świąt zależnych od różnych religii i kultur</li> <li>• prowadzenie akcji promocyjnych w Internecie (np. w mediach społecznościowych)</li> <li>• całodobowa dostępność dla klientów za pośrednictwem Internetu</li> </ul>
<b>Świadomość szerszego oddziaływania przedsiębiorstwa na otoczenie, a także CSR</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• powołanie fundacji lub wsparcie inicjatyw prospołecznych, np. WOŚP</li> <li>• traktowanie środowiska naturalnego i społeczeństwa jako jednych z głównych filarów wartości przedsiębiorstwa</li> <li>• wdrażanie zasad etycznych w ramach kodeksu postępowania (<i>code of conduct</i>)</li> </ul>
<b>Traktowanie kryzysów oraz ryzyka jako szans dla rozwoju przedsiębiorstwa</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• sprawne rozpatrywanie reklamacji klientów, które pozytywnie wpływa na ich długoterminowe relacje z organizacją</li> <li>• przejęcie klientów od upadających przedsiębiorstw konkurencyjnych</li> <li>• wzrost sprzedaży dzięki wykorzystaniu spadku popytu na produkty substytucyjne na rynkach zagranicznych</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne

Na tej podstawie przyjęto, iż w przypadku podmiotów, których przedstawiciele byli w stanie zidentyfikować określone działania wpisujące się w założenia postrzegania pozytywnego potencjału otoczenia, można mówić o rozwoju tej koncepcji. W efekcie z badanej próby wyodrębniono podgrupę przedsiębiorstw zaangażowanych w rozwój koncepcji PPPO. Przedstawiciele tych podmiotów oceniali następnie poziom zaangażowania w rozwój pięciu zidentyfikowanych wymiarów strukturalnych badanej koncepcji w skali od 1 (nie dotyczy mojego przedsiębiorstwa) do 7 (w pełni dotyczy mojego przedsiębiorstwa). Na tej podstawie wyznaczono syntetyczną ocenę poziomu zaangażowania badanych przedsiębiorstw w rozwój koncepcji PPPO. Współczynnik alfa Cronbacha (5 pozycji) dla tej skali wyniósł 0,798. Uzyskane wyniki wskazują, iż respondenci na umiarkowanym poziomie oceniają zaangażowanie swoich przedsiębiorstw w rozwój opisywanej koncepcji ( $M = 4,71$ ,  $Me = 4,80$ ). Jako stymulanty tego zaangażowania można wymienić przede wszystkim przekraczanie granic naturalnych i materialnych w celu poszukiwania szans na rozwój ( $M = 4,92$ ,  $Me = 5,00$ ), a także otwarte granice organizacji oraz nastawienie na trwałe i partnerskie relacje z otoczeniem ( $M = 4,66$ ,  $Me = 5,00$ ).

Kluczowym punktem badań było określenie wpływu wykorzystania koncepcji postrzegania pozytywnego potencjału otoczenia na ocenę cech i potencjału środowiska zewnętrznego badanych przedsiębiorstw. Zakres wykorzystania koncepcji PPPO nie wpływa zarówno na ocenę zmienności otoczenia ( $r_s = 0,13$ ), jak i jego złożoności ( $r_s = 0,10$ ), plastyczności ( $r_s = -0,05$ ) ani realności ( $r_s = -0,02$ ). Koncepcja ta rozwijana jest na podobnym poziomie

niezależnie od zasięgu zakresu aktywności rynkowej badanych przedsiębiorstw ( $r_s = 0,22$ ). Wyniki wskazują jednak, iż zaangażowanie w rozwój koncepcji postrzegania pozytywnego potencjału otoczenia pozwala na zwiększenie przewidywalności środowiska zewnętrznego ( $r_s = -0,43$ ). Respondenci deklarują zatem, iż wraz ze wzrostem rozwoju PPPO istnieje większa możliwość prognozowania otoczenia w oparciu o narzędzia statystyczne.

W dalszej części poddano ocenie wpływ wykorzystania opisywanej koncepcji na ocenę nastawienia otoczenia bliższego i dalszego w kontekście stwarzania szans rozwojowych badanych przedsiębiorstw. Wyniki wykazały tu szereg znaczących zależności. Zaangażowanie w rozwój koncepcji PPPO wpływa pozytywnie w średnim stopniu na ocenę nastawienia otoczenia bliższego ( $r_{xy} = 0,49$ ), natomiast w silnym stopniu determinuje postrzeganie szans w otoczeniu ogólnym ( $r_{xy} = 0,53$ ).

Rozpatrując szczegółowe wymiary otoczenia bliższego, opisywana koncepcja wpływa znacząco przede wszystkim na ocenę szans stwarzanych przez banki, przedsiębiorstwa ubezpieczeniowe i inne instytucje obsługi finansowej małego biznesu ( $r_s = 0,49$ ). Na umiarkowanym poziomie zidentyfikowano również pozytywny wpływ na postrzeganie nastawienia klientów ( $r_s = 0,44$ ) oraz sojuszników strategicznych ( $r_s = 0,46$ ). W przypadku sfer otoczenia dalszego zaangażowanie w rozwój koncepcji PPPO w silnym stopniu wpływa na pozytywną ocenę szans występujących w otoczeniu międzynarodowym ( $r_s = 0,65$ ), edukacyjnym ( $r_s = 0,57$ ) oraz kulturowym ( $r_s = 0,51$ ). W umiarkowanym stopniu determinuje jednocześnie ocenę stwarzania możliwości rozwojowych poprzez oddziaływanie otoczenia demograficznego ( $r_s = 0,44$ ) oraz ekonomicznego ( $r_s = 0,39$ ).

W ostatniej części badań poproszono respondentów, by ocenili możliwości aplikacyjne i potencjalne korzyści wynikające z rozwoju zaangażowania w koncepcję postrzegania pozytywnego potencjału otoczenia. W kwestionariuszu zaproponowano katalog 14 przykładowych korzyści z prośbą o ocenę w skali od 1 (bardzo mała szansa odniesienia korzyści) do 7 (bardzo duża szansa odniesienia korzyści). Uzyskane wyniki wskazują, iż zdaniem respondentów wykorzystanie koncepcji PPPO może przyczynić się przede wszystkim do rozwoju kreatywności, kompetencji i umiejętności pracowników ( $M = 5,47$ ,  $Me = 6$ ), jak również do wzrostu skuteczności podejmowanych działań marketingowych i budowania wizerunku rynkowego podmiotu ( $M = 5,22$ ,  $Me = 6$ ). Opisywana koncepcja w dość znacznym stopniu może przyczynić się także do zwiększenia lojalności pracowników i kadry kierowniczej ( $M = 5,48$ ,  $Me = 5,5$ ) oraz poprawy zdolności identyfikacji i wykorzystania szans rynkowych ( $M = 5,47$ ,  $Me = 5,5$ ).

Zdaniem respondentów, zaangażowanie w rozwój PPPO może także pozytywnie wpłynąć na zwiększenie zakresu innowacyjności przedsiębiorstwa ( $M = 5,26$ ,  $Me = 5$ ), jak również pozwala na unikanie nadmiernego marnotrawstwa i podejmowania zbędnych wysiłków rozwojowych ( $M = 5,26$ ,  $Me = 5$ ). Wśród pozostałych korzyści dość wysoko ocenionych przez osoby biorące udział w badaniu zidentyfikowano: zwiększenie zdolności dostosowywania się do zmian otoczenia ( $M = 5,08$ ,  $Me = 5$ ), wzrost produktywności przy jednoczesnym ograniczaniu kosztów prowadzonej działalności ( $M = 4,65$ ,  $Me = 5$ ) oraz zwiększenie wewnętrznej skuteczności w podejmowaniu decyzji menedżerskich i działań rozwojowych ( $M = 4,41$ ,  $Me = 5$ ).

## Podsumowanie

Zgodnie z założeniami teoretycznymi, koncepcja postrzegania pozytywnego potencjału otoczenia ma stanowić zintegrowane podejście na rzecz doskonalenia orientacji przedsiębiorstwa w otoczeniu. Uwzględnia przy tym współczesne trendy obejmujące m.in. rosnącą zmienność, złożoność, rozległość czy postępującą wirtualizację środowiska zewnętrznego. W niniejszym artykule przedstawiono teoretyczne założenia tej koncepcji nakierowane na uświadomienie, zrozumienie, interpretację i działania zapewniające korzystny wpływ otoczenia na procesy rozwojowe przedsiębiorstw. Obejmują one pięć ogólnych wymiarów związanych z traktowaniem ryzyka, wysokiej złożoności i dynamiki środowiska zewnętrznego jako czynników rozwoju organizacji, otwieraniem i przekraczaniem granic organizacji w celu poszukiwania szans na sukces, a także budowaniem świadomości szerszego oddziaływania przedsiębiorstwa na otoczenie.

Przeprowadzone badania empiryczne wykazały, iż założenia tej koncepcji są identyfikowane w praktyce gospodarczej. Zaangażowanie badanych przedsiębiorstw w jej rozwój wpływa na pozytywną ocenę nastawienia otoczenia w kontekście stwarzania szans rozwojowych. Dotyczy to przede wszystkim współpracy z instytucjami finansowymi, klientami oraz sojusznikami strategicznymi, a więc tymi grupami interesariuszy, które tworzą zasad-

niczy potencjał dla budowania bazy zasobowej i rozwoju organizacji. Wykorzystanie opisywanej koncepcji w badanych podmiotach wpływa też pozytywnie na percepcję szans w otoczeniu międzynarodowym, edukacyjnym, kulturowym, demograficznym oraz ekonomicznym. Pozwala to m.in. na wykorzystanie szans związanych z rozszerzeniem skali działania przedsiębiorstwa, pozyskaniem wartościowego kapitału ludzkiego oraz antycypowaniem korzystnych trendów rynkowych.

Respondenci identyfikują również szereg innych, potencjalnych korzyści związanych z wykorzystaniem koncepcji postrzegania pozytywnego potencjału otoczenia w praktyce gospodarczej. Korzyści te mają zarówno charakter wewnętrzny (np. wzrost kreatywności i lojalności pracowników, zwiększenie produktywności i innowacyjności czy unikanie marnotrawstwa), jak i zewnętrzny (np. zwiększenie skuteczności działań marketingowych, zdolności dostosowawczych do zmian otoczenia oraz identyfikacji szans rynkowych). Uzyskane wyniki wskazują na potencjalnie znaczne korzyści aplikacyjne opisywanej koncepcji.

Rozważając jej praktyczne zastosowanie, należy jednak brać pod uwagę ograniczenia przeprowadzonych badań. Obejmują one przede wszystkim relatywnie niewielką liczebność i celowy dobór próby, czego konsekwencją jest brak statystycznej reprezentatywności wyników. Ograniczenia wynikają też z zastosowanej metody badawczej. Mimo iż w kwestionariuszu ankiety starano się formułować pytania w sposób jak najbardziej precyzyjny i jednoznaczny oraz omówiono z respondentami podstawowe zagadnienia poddane badaniu, to jednak można założyć, iż część pytań została błędnie lub niewłaściwie zrozumiana przez ankietowanych. Ważnym ograniczeniem jest również wysoki subiektywizm ocen respondentów, a także wysoka złożoność i wielowymiarowość rozpatrywanych zagadnień merytorycznych, co utrudniało udzielanie precyzyjnych odpowiedzi na zadane pytania.

Pełniejsza i bardziej precyzyjna weryfikacja proponowanej koncepcji wymaga zatem dalszych prac empirycznych. W związku z tym planuje się kontynuację badań obejmującą bardziej precyzyjną identyfikację i operacjonalizację poszczególnych wymiarów koncepcji postrzegania pozytywnego potencjału otoczenia, możliwych do bezpośredniej obserwacji w podmiotach gospodarczych. Ważne będzie również modelowe wyznaczenie korzyści (i ewentualnie zagrożeń) wynikających z implementacji tej koncepcji oraz weryfikacja empiryczna ich występowania w praktyce gospodarczej.

---

**dr hab. inż. Marek Matejun, prof. PŁ**  
**Politechnika Łódzka**  
**Wydział Organizacji i Zarządzania**  
**e-mail: [matejun@p.lodz.pl](mailto:matejun@p.lodz.pl)**

## Bibliografia

- [1] Adamik A. (2015), *Benchmarking*, [w:] K. Szymańska (red.), *Kompendium metod i technik zarządzania*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa, s. 50–66.

- [2] Bartkowiak G. (2011), *Spoleczna odpowiedzialność biznesu w aspekcie teoretycznym i empirycznym*, Difin, Warszawa.
- [3] Bratnicka K., Dyduch W. (2014), *Strategiczna przedsiębiorczość: koncepcja i pomiar*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, T. 27, Nr 2, s. 167–192.
- [4] Chesbrough H., Vanhaverbeke W., West J. (eds.), (2014), *New Frontiers in Open Innovation*, Oxford University Press, Oxford.
- [5] Cohen J. (1992), *A Power Primer*, „Psychological Bulletin”, Vol. 112, No. 1, pp. 155–159.
- [6] Cronbach L.J., Shavelson R.J. (2004), *My Current thoughts on Coefficient Alpha and Successor Procedures*, „Educational and Psychological Measurement”, Vol. 64, No. 3, pp. 391–418.
- [7] Cyfert S. (2012), *Granice organizacji*, Wydawnictwo UE w Poznaniu, Poznań.
- [8] Czakon W. (2012), *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- [9] Davidsson P. (2015), *Entrepreneurial Opportunities and the Entrepreneurship Nexus: A Re-conceptualization*, „Journal of Business Venturing”, Vol. 30, No. 5, pp. 674–695.
- [10] Glińska-Neweś A. (2010), *Pozytywny potencjał organizacji jako prorozwojowa architektura zasobów przedsiębiorstwa*, [w:] M.J. Stankiewicz (red.), *Pozytywny potencjał organizacji. Wstęp do użytecznej teorii zarządzania*, TNOiK, Toruń, s. 37–52.
- [11] Gospodarek T. (2010), *Strategia jako struktura naukowa zarządzania*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Strategie organizacji*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Seria Zarządzanie, s. 215–242.
- [12] Hadrian P. (2006), *Analiza otoczenia dalszego przedsiębiorstwa*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Nr 720, s. 7–22.
- [13] Kafel T. (2000), *Metodologiczne aspekty analizy mikrootoczenia organizacji*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Nr 554, s. 39–55.
- [14] Krupski R., Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet E. (2009), *Koncepcje strategii organizacji*, PWE, Warszawa.
- [15] Kwiecień A. (2014), *Efektywność relacji warunkiem sukcesu współczesnych przedsiębiorstw*, „Studia Ekonomiczne”, Nr 202, s. 56–64.
- [16] Malara Z. (2007), *Przedsiębiorstwo w globalnej gospodarce. Wyzwania współczesności*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa.
- [17] Matejun M. (2015), *Absorpcja wsparcia w zarządzaniu rozwojem mikro, małych i średnich przedsiębiorstw – podejście strategiczne*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź.
- [18] Matejun M., Nowicki M. (2013), *Organizacja w otoczeniu – od analizy otoczenia do dynamicznej lokalizacji*, [w:] A. Adamik (red.), *Nauka o organizacji. Ujęcie dynamiczne*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa, s. 152–221.
- [19] Patora-Wysocka Z. (2016), *Kooperencja w perspektywie procesualnej w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, „Przegląd Organizacji”, Nr 10, s. 43–48.
- [20] Piasny B. (2015), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach kryzysu*, „Przegląd Prawno-Ekonomiczny”, Nr 32(3), s. 72–81.
- [21] Poznańska K. (2011), *Rola outsourcingu w wyborach strategicznych przedsiębiorstw*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Nr 172, s. 159–166.
- [22] Sigfusson T., Chetty S. (2013), *Building International Entrepreneurial Virtual Networks in Cyberspace*, „Journal of World Business”, Vol. 48, No. 2, pp. 260–270.
- [23] Spina T.R., de Chiara A. (2012), *CSR, Innovation Strategy and Supply Chain Management: Toward an Integrated Perspective*, „International Journal of Technology Management”, Vol. 58, No. 1/2, pp. 83–108.
- [24] Stańczyk-Hugiet E. (2013), *Adaptacja kooperatywna*, Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej, seria Organizacja i Zarządzanie, Nr 1147, Z. 52, s. 119–126.
- [25] Sudoł S. (2007), *Nauki o zarządzaniu. Węzłowe problemy i kontrowersje*, Wydawnictwo „Dom Organizatora”, Toruń.
- [26] Tavakol M., Dennick R. (2011), *Making Sense of Cronbach's Alpha*, „International Journal of Medical Education”, No. 2, pp. 53–55.
- [27] Ulmer R.R., Sellnow T.L., Seeger M.W. (2013), *Effective Crisis Communication: Moving from Crisis to Opportunity*, SAGE Publications, Thousand Oaks.
- [28] Urbanowska-Sojkin E. (2014), *Zarządzanie ryzykiem wobec wyzwań z otoczenia*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Nr 366, s. 560–571.
- [29] Wach K. (2008), *Identyfikacja i strukturalizacja cech otoczenia przedsiębiorstw*, „Organizacja i Kierowanie”, Nr 1(131), s. 57–72.
- [30] Wójcik-Karpacz A. (2013), *Zdolności dynamiczne jako przedmiot eksploracji naukowej zarządzania strategicznego*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, T. 22, Nr 2, s. 261–271.

### **Perceiving Positive Environment Potential – The Concept and Application Possibilities**

#### **Summary**

Business environment creates the conditions framework for business development, and significantly decides on the market success. The task for managers is to provide external managerial orientation, which allows optimal use of the business environment potential in the implementation of development plans. For this purpose it is possible to use the concept of perceived positive environment potential, which in its assumptions is to ensure the company's ability to make integrated efforts to improve orientation in the business environment. Taking this into account, the purpose of the article is to present theoretical assumptions of the perceived positive environment potential concept and to identify the scope and possibilities of applying this concept in business practice. To achieve this aim own research was carried out on a sample of 63 managers and employees from enterprises of the Lodz region. The results indicate a fairly large range of manifestations of the concept application in the surveyed companies, as well as a good potential to apply this concept in business practice.

#### **Keywords**

business environment, environment potential, enterprise development