

*Marek Matejun, Michał Nowicki*

## **ORGANIZACJA W OTOCZENIU - OD ANALIZY OTOCZENIA DO DYNAMICZNEJ LOKALIZACJI**

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

### **4.1. Istota, cechy i płaszczyzny otoczenia współczesnych organizacji**

Bardzo ważnym elementem uwzględnianym w wielu modelach organizacji jest otoczenie, które w najbardziej ogólnym ujęciu oznacza po prostu **środowisko zewnętrzne ich funkcjonowania**. W teorii zarządzania obok otoczenia zewnętrznego identyfikuje się czasem także otoczenie wewnętrzne, które może być utożsamiane bezpośrednio z samą organizacją<sup>1</sup>, a podstawowym kryterium jego wyodrębnienia staje się przekonanie o wysokim stopniu zdolności organizacji do kontrolowania składników otoczenia wewnętrznego<sup>2</sup>. Wyodrębnienie pojęcia otoczenia wewnętrznego jest jednak dyskusyjne i z tego powodu ten wymiar funkcjonowania powinno się raczej określać mianem **środowiska wewnętrznego organizacji**. Na opisie składników i procesów zachodzących w środowisku wewnętrznym współczesnych organizacji skupiono się w innych rozdziałach niniejszego podręcznika, dlatego też rozważania w tej części koncentrować się będą jedynie na charakterystyce i znaczeniu zewnętrznego środowiska funkcjonowania organizacji.

**Idea otoczenia (zewnętrznego)** wywodzi się z koncepcji systemowej, w ramach której podkreśla się holistyczny charakter organizacji wyodrębnionej ze środowiska zewnętrznego i jednocześnie powiązanej z nim licznymi i wielokierunkowymi interakcjami<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> A. Goyal, *Business Environment*, V.K. Enterprises, New Delhi 2006, s. 8.

<sup>2</sup> H. Pathak, *Organizational Change*, Dorling Kindersley, Noida 2011, s. 10.

<sup>3</sup> M. Bielski, *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, C.H. Beck, Warszawa 2002, ss. 38-43.

Otoczenie danej organizacji można zdefiniować jako ogół warunków i wzajemnych zależności różnorodnych elementów (w tym innych organizacji), sfer, zjawisk, procesów, trendów, które nie wchodzą w skład rozpatrywanego systemu organizacyjnego i pozostają poza jego bezpośrednią kontrolą, ale są z nim związane, czyli wywierają wpływ na daną organizację oraz/lub podlegają wpływowi zachowań, podejmowanych działań i decyzji, procesów zarządzania, rozwiązań strukturalnych oraz perspektyw rozwojowych danej organizacji.

Działalność organizacji, w szczególności analizowana w ujęciu dynamicznym, nie może być rozpatrywana bez uwzględnienia jej relacji z otoczeniem, które w dużym stopniu decyduje o jej powodzeniu lub niepowodzeniu. Z tego powodu otoczenie stanowi specyficzny klimat i układ warunków w ramach których prowadzona jest działalność organizacji z jednej strony narzucając jej pewne ograniczenia, z drugiej – stwarzając szanse i w kluczowy sposób wpływając na możliwości działania i perspektywy rozwoju<sup>4</sup>.

Oznacza to, iż każda organizacja jest **systemem otwartym**, wchodzącym w liczne, wielowymiarowe i dynamiczne interakcje z otoczeniem, na które składa się m.in.: współdziałanie, konkurowanie, kooperencja, prowadzenie wymiany zasobów materialnych i niematerialnych, w tym energii, informacji i środków pieniężnych.

Zewnętrzne środowisko funkcjonowania współczesnych organizacji charakteryzuje się **pewnymi szczególnymi cechami**, do których można zaliczyć<sup>5</sup>:

1. **Strukturę**, która wiąże się z występowaniem w otoczeniu określonych elementów, sfer, zjawisk, procesów, trendów oraz ich wzajemnych powiązań i zależności. Uzupełnieniem tej cechy, rozpatrywanym z punktu widzenia organizacji jest poziom, odległość i kierunek interakcji zachodzących między systemem organizacyjnym a jego środowiskiem zewnętrznym. Ujęcie to stanowi podstawę do wyodrębnienia otoczenia bliższego oraz dalszego;
2. **Złożoność**, która wyraża liczbę, stopień skomplikowania i różnorodności elementów występujących w środowisku zewnętrznym. Ważnym wymiarem tej cechy stają się również wzajemne powiązania i relacje

<sup>4</sup> Zob. szerzej: J. Brózda, S. Marek, *Otoczenie przedsiębiorstwa*, [w:] S. Marek, M. Białasiewicz (red.), *Podstawy nauki o organizacji*, PWE, Warszawa 2008, s. 87.

<sup>5</sup> opracowanie własne na podstawie: M. Bielski, *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2002, ss. 72-78; R. J. Reddy, *Business Environment*, APH Publishing, New Delhi 2004, ss. 1-2; C. Nieuwenhuizen, D. Rossouw, *Business Management: A Contemporary Approach*, Juta and Co.y Ltd, Cape Town 2008, s. 11; T. Chi, *Measurement of Business Environment Characteristics in the US Technical Textile Industry: An Empirical Study*, "Journal of the Textile Institute", vol. 100, nr 6/2009, ss. 546-548.

- zachodzące pomiędzy poszczególnymi elementami, wymiarami i płaszczyznami otoczenia. Cecha ta stanowi podstawę do klasyfikacji środowiska zewnętrznego na otoczenie proste oraz złożone;
3. **Zmienność**, wyrażającą się poprzez szybkość i dynamikę zmian zachodzących w środowisku zewnętrznym. Na podstawie tej cechy wyodrębnia się określone rodzaje otoczenia ze względu na poziom i zakres zachodzących zmian;
  4. **Niepewność**, wynikającą ze zmienności i niestabilności otoczenia, związaną z określonymi trudnościami w przewidywaniach przyszłego kształtu i potencjału środowiska zewnętrznego;
  5. **Potencjał**, który jest związany ze zdolnością otoczenia do stwarzania organizacji możliwości trwania, regularnego wzrostu lub rozwoju. W tym ujęciu można mówić o otoczeniu o niskim bądź wysokim potencjale;
  6. **Występowanie szans i zagrożeń**, co stanowi konkretyzację potencjału otoczenia w warunkach jego zmienności i złożoności. Wyzwaniem dla organizacji staje się tu podejmowanie decyzji dotyczących reakcji na pojawiające się szanse i zagrożenia;
  7. **Wieloaspektowość**, wyrażającą się różnym wpływem określonych elementów otoczenia na poszczególne organizacje. Cecha ta wiąże się z subiektywizmem postrzegania środowiska zewnętrznego przez menedżerów, z których niektórzy w danym zjawisku lub trendzie zauważają szanse, natomiast inni widzą zagrożenie dla funkcjonowania organizacji;
  8. **Przestrzeń**, która związana jest z fizyczną rozległością otoczenia i wiąże się z występowaniem w niej określonych elementów i trendów oraz przebiegiem różnorodnych zjawisk i procesów w ramach określonego otoczenia. Cecha ta pozwala na wyróżnienie otoczenia lokalnego, regionalnego, krajowego, międzynarodowego, czy globalnego;
  9. **Czas**, który określa kolejność zdarzeń oraz odstępy między zdarzeniami zachodzącymi w przestrzeni otoczenia. Na podstawie tej cechy można wyróżnić otoczenie przeszłe, obecne oraz przyszłe;
  10. **Kontekstowość uwarunkowań**, wyrażająca się koniecznością rozpatrywania otoczenia w określonym kontekście. Zewnętrzne środowisko organizacji jest zawsze związane z konkretnymi warunkami występującymi w czasie i w przestrzeni i dlatego różnicuje się ono np. w zależności od kraju lub regionu. Stwarza to konieczność uwzględniania tych specyficznych warunków w analizach interakcji zachodzących między organizacjami, a ich środowiskiem zewnętrznym.

Przedstawione powyżej cechy stanowią podstawę do wyodrębnienia **określonych płaszczyzn i rodzajów otoczenia organizacji**, z których wybrane przedstawiono w tabeli 4.1.

**Źródło:** Matejun M., Nowicki M., Organizacja w otoczeniu - od analizy otoczenia do dynamicznej lokalizacji, [w:] Adamik A. (red.), Nauka o organizacji. Ujęcie dynamiczne, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2013, s. 152-221.

**Tabela 4.1** Wybrane kryteria podziału, płaszczyzny oraz rodzaje otoczenia organizacji

Kryterium podziału	Charakterystyka kryterium	Płaszczyzny i rodzaje otoczenia
<b>Kierunek działania</b>	Analiza otoczenia pod kątem siły jego wpływu i częstotliwości interakcji z organizacją	1. Bliższe 2. Dalsze
<b>Zmienność</b>	Analiza otoczenia pod kątem szybkości i dynamiki zachodzących zmian oraz siły i intensywności wpływu tych zmian na organizację.	1. Stabilne 2. Zmienne 3. Burzliwe (turbulentne) 4. Migoczące
<b>Złożoność</b>	Analiza otoczenia pod względem liczby, skomplikowania i różnorodności występujących w nim elementów.	1. Proste 2. Złożone
<b>Potencjał</b>	Analiza otoczenia pod kątem zdolności do stwarzania organizacji możliwości trwania, rozwoju i wzrostu.	1. O niskim potencjale 2. O wysokim potencjale
<b>Nastawienie</b>	Analiza otoczenia z punktu widzenia nastawienia jego elementów i sfer do funkcjonowania organizacji.	1. Pozytywne (sprzyjające) 2. Neutralne 3. Wrogie
<b>Czas</b>	Analiza otoczenia w relacji do obecnego okresu.	1. Przeszłe (historyczne) 2. Obecne 3. Przyszłe
<b>Przestrzeń</b>	Analiza otoczenia z punktu widzenia fizycznej rozległości rozpatrywanej w kontekście geograficznym i administracyjnym.	1. Lokalne 2. Regionalne 3. Krajowe 4. Międzynarodowe 5. Globalne
<b>Plastyczność</b>	Analiza otoczenia z punktu widzenia możliwości oddziaływania organizacji na jego elementy, procesy i zjawiska.	1. Łatwe do kształtowania 2. Trudne do kształtowania 3. Niemożliwe do kształtowania
<b>Reaktywność</b>	Analiza otoczenia pod kątem jego reakcji (oddziaływania) na działania podejmowane przez organizację.	1. Reaktywne 2. Pasywne
<b>Realność</b>	Analiza otoczenia w odniesieniu do rzeczywistości społeczno-gospodarczej.	1. Rzeczywiste (realne) 2. E-otoczenie 3. Symulowane
<b>Przewidywalność</b>	Analiza otoczenia pod kątem możliwości przewidywania i prognozowania zachodzących w nich zmian i rozwoju sytuacji.	1. Możliwe do prognozowania w oparciu o narzędzia statystyczne 2. Możliwe do przewidywania w oparciu o metody jakościowe 3. Niemożliwe do przewidzenia

*Źródło: opracowanie własne.*

Wiodącym kryterium wyodrębnienia określonych płaszczyzn środowiska zewnętrznego organizacji staje się jego poziom albo inaczej – **kierunek oddziaływania**.

Występujący tu podział na **otoczenie bliższe** (mikrootoczenie, otoczenie bezpośrednie, konkurencyjne lub zadaniowe) oraz **otoczenie dalsze** (makrootoczenie, otoczenie pośrednie lub otoczenie ogólne) związany jest z siłą wpływu i częstotliwością interakcji zachodzących między elementami otoczenia a organizacją.

W klasycznym ujęciu do wymienionych powyżej płaszczyzn zalicza się szereg elementów i sfer, z których ważniejsze zostały przedstawione w tabeli 4.2, a następnie szczegółowo opisane w dalszej części niniejszego rozdziału.

**Tabela 4.2** Elementy i sfery otoczenia bliższego oraz dalszego organizacji

<b>Elementy otoczenia bliższego organizacji</b>	<b>Sfery otoczenia dalszego organizacji</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- klienci; odbiorcy produktów, towarów i usług,</li><li>- dostawcy i usługodawcy, w tym instytucje obsługi finansowej i rynku kapitałowego,</li><li>- konkurenci, kooperenci,</li><li>- sojusznicy strategiczni,</li><li>- regulatorzy, w tym instytucje administracji publicznej,</li><li>- lokalny rynek pracy,</li><li>- lokalne czynniki społeczne,</li><li>- w niektórych typologiach do elementów otoczenia bliższego zalicza się również akcjonariuszy i właścicieli organizacji.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- otoczenie ekonomiczne,</li><li>- otoczenie techniczno-technologiczne,</li><li>- otoczenie edukacyjne,</li><li>- otoczenie polityczne,</li><li>- otoczenie formalno-prawne,</li><li>- otoczenie demograficzno-społeczne,</li><li>- otoczenie kulturowe,</li><li>- otoczenie naturalne,</li><li>- otoczenie międzynarodowe.</li></ul>

*Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Adamik, Matejun M., Organizacja i jej miejsce w otoczeniu, [w:] Zakrzewska-Bielawska A. (red.), Podstawy zarządzania. Teoria i ćwiczenia, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012, ss. 61-63.*

Uzupełnieniem klasycznego modelu może być ujęcie zaproponowane przez K. Bolestę-Kukułkę wyróżniające **cztery segmenty środowiska zewnętrznego firmy**: segment „natura”, segment „władza”, segment „gra” oraz segment „walka”<sup>6</sup>. Rozpatrując otoczenie organizacji ze względu na kryterium kierunku działania należy podkreślić, iż otoczenie bliższe jest z reguły specyficzne dla danej organizacji – lub szerzej, zwłaszcza w segmentach „gra” oraz „walka” – dla organizacji działających w tej samej branży. Otoczenie dalsze jest natomiast wspólne dla wielu (większości) organizacji stanowiąc jednocześnie wspólną płaszczyznę ich działania (zwłaszcza w segmencie „władza” i „natura”) oraz środowisko ich trwania i rozwoju. J. Bogdanienko zwraca ponadto uwagę, iż **w otoczeniu bliższym występują gracze**, z którymi organizacja może wchodzić w określone układy

<sup>6</sup> K. Bolestę-Kukułka, *Jak patrzeć na świat organizacji*, PWN, Warszawa 1992, ss. 171-174.

lub relacje, natomiast dla **otoczenia dalszego pośredniego** charakterystyczne jest **występowanie aktorów**, tworzących określone sytuacje<sup>7</sup>.

W ramach kolejnego kryterium **zmienności otoczenia** dokonuje się podziału zewnętrznego środowiska funkcjonowania organizacji ze względu na szybkość i dynamikę zachodzących w nim zmian oraz siły i intensywności wpływu tych zmian na organizację<sup>8</sup>. Można tu wyodrębnić następujące typy otoczenia: otoczenie stabilne, zmienne, burzliwe oraz migocące.

**Otoczenie stabilne** charakteryzuje się stabilizacją ilościową i jakościową poszczególnych elementów oraz sfer środowiska zewnętrznego. Do cech charakterystycznych można tu zaliczyć: stabilność występujących produktów i usług na rynku, trwałe krąg i unormowane relacje z dostawcami i odbiorcami, bardzo niewielki wpływ oraz raczej brak pojawiania się nowych konkurentów. W otoczeniu dalszym również występuje stabilność, dotycząca np. systemu politycznego, gospodarczo-ekonomicznego, czy przepisów prawnych. Przykładem organizacji działających w otoczeniu stabilnym mogą być klasztory, niektóre stowarzyszenia, czy wybrane przedsiębiorstwa komunalne. Ten rodzaj otoczenia nie dotyczy jednak obecnie wielu organizacji, które funkcjonują raczej w bardziej dynamicznych warunkach społeczno-gospodarczych.

Działanie w takich warunkach może być „wygodne” dla funkcjonowania organizacji, bowiem umożliwia dość precyzyjną predykcję przyszłości oraz pozwala na prowadzenie działalności zgodnie z długoterminową, wysoko sformalizowaną strategią. Z drugiej strony organizacje prowadzące działalność w ustabilizowanym otoczeniu stają się mniej elastyczne na ewentualne zmiany, które są też rozpoznawane ze znacznym opóźnieniem. W przypadku wystąpienia zmian radykalnych i nagłych, mogą one prowadzić do poważnych zaburzeń lub kryzysów w funkcjonowaniu takich organizacji.

Do cech **otoczenia zmiennego** można zaliczyć natomiast częste zmiany w sferze produktów i usług, rozwiązań technologicznych, czy upodobań klientów. Następują tu częste zmiany dostawców, pojawiają się też nowi i silni konkurenci rynkowi. Zmiany następują również w otoczeniu dalszym i dotyczą polityki państwa, przepisów prawnych, czy warunków społeczno-ekonomicznych.

Funkcjonowanie w takich warunkach jest charakterystyczne dla większości organizacji działających w dojrzałych gospodarkach rynkowych. Wymaga podejmowania działań dostosowawczych. Organizacje muszą tu wykazywać większą elastyczność, jak również przewidywać zmiany w otoczeniu, nie tylko

---

<sup>7</sup> J. Bogdanienko, *Zarys koncepcji, metod i problemów zarządzania*, Wydawnictwo „Dom Organizatora”, Toruń 2005, ss. 84-85.

<sup>8</sup> na temat zmienności i dynamiki otoczenia zob. szerzej: M. Małkowska-Borowczyk, *Otoczenie jako źródło problemów i presji na wybory strategiczne przedsiębiorstw* [w:] E. Urbanowska-Sojkin (red.), *Podstawy wyborów strategicznych w przedsiębiorstwach*, PWE, Warszawa 2011, ss. 120-124.

z wykorzystaniem narzędzi statystycznych (które mogą tu już zawodzić), ale również metod jakościowych i opisowych.

**Otoczenie burzliwe (turbulentne)** występuje natomiast najczęściej w warunkach zmieniających się systemów politycznych i gospodarczych. Jest również właściwe dla niektórych branż gospodarki, związanych np. z zaawansowanymi technologiami, innowacjami, prowadzeniem badań naukowych lub prac badawczo-rozwojowych. Do jego cech charakterystycznych można zaliczyć ciągłą zmienność wyrobów i usług, silną konkurencję, niestabilny układ polityczny, istotne zmiany w przepisach prawnych, czy gwałtowne zmiany w upodobaniach klientów. Zmiany mają tu charakter dynamiczny, nieprzewidywalny i bardzo silnie wpływają na kierunki funkcjonowania i rozwoju organizacji.

Działanie wymaga tu od organizacji szczególnej elastyczności, kreatywności, przedsiębiorczości i innowacyjności. Mimo trudnych warunków, otoczenie to daje jednak organizacjom potrafiącym wykorzystać jego atuty potencjalnie największe możliwości rozwoju i wzrostu. Działają tu organizacje najbardziej aktywne, potencjalnie odnoszące największe sukcesy. Rozwinięcie dynamiki środowiska burzliwego prowadzi do wyodrębnienia **otoczenia migocącego**, w którym szanse pojawiają się nagle i trwają przez krótki okres, a ich wykorzystanie w kluczowy sposób determinuje pozycję rynkową działających w nim organizacji.

Według **kryterium złożoności** wyodrębnienia się **otoczenie proste i złożone**. Podstawą do ich rozróżnienia jest liczba, skomplikowanie i różnorodność elementów występujących w środowisku zewnętrznym.

**Otoczenie proste** charakteryzuje się niewielką liczbą dostawców, odbiorców, czy jednostek współdziałających (np. bank, US, ZUS). Ten typ otoczenia jest charakterystyczny dla mniejszych organizacji, działających na rynkach lokalnych, często bardziej ustabilizowanych. Funkcjonują tu firmy bardziej jednorodne, o małej zmienności działania. **Otoczenie złożone** obejmuje natomiast liczne grupy dostawców i odbiorców, a także wiele interakcji z firmami współdziałającymi. Jest trudniejsze dla funkcjonowania organizacji, wymaga wchodzenia w relacje z większą liczbą kontrahentów. Potencjalnie stwarza jednak większe szanse rozwoju i osiągnięcia sukcesu rynkowego.

Kolejne kryterium dotyczy **potencjału otoczenia** i dzieli środowisko zewnętrzne pod kątem zdolności do stwarza organizacji możliwości trwania, rozwoju i wzrostu. **Potencjał ten reprezentowany jest przez pewne funkcje środowiska zewnętrznego**, do których można zaliczyć<sup>9</sup>:

<sup>9</sup> Zob. szerzej: R. Kozłowski, M. Matejun, *Dynamic Business Environment as a Source of Technology Entrepreneurship Development – a Case Study*, [w:] K. Grzybowska, M. Wyrwicka

- **funkcję zasobową**, która wyraża się poprzez odpłatne lub nieodpłatne (preferencyjne) udostępnianie organizacji zasobów ludzkich, rzeczowych, finansowych oraz niematerialnych (w tym informacyjnych). Należy jednak pamiętać, iż źródłem przewagi konkurencyjnej nie staje się samo posiadanie przez organizację określonych zasobów, ale dopiero ich efektywne i skuteczne wykorzystanie, oriekstracja oraz właściwe rozmieszczenie w przestrzeni, z uwzględnieniem kontekstu międzynarodowego, a nawet globalnego<sup>10</sup>,
- **funkcję mobilizacyjną**, wyrażającą się w stymulowaniu firmy do podejmowania działań i wysiłków rozwojowych. Jest ona wynikiem ciągłej zmienności otoczenia, co implikuje podejmowanie przez organizacje działań dostosowawczych oraz innowacyjnych i twórczych.
- **funkcję katalityczną**, polegającą na przyspieszaniu procesów rozwoju i wzrostu organizacji poprzez wykorzystanie potencjału otoczenia,
- **funkcję informacyjną i promocyjną**, polegającą na upowszechnianiu wiedzy i nowinek dotyczących funkcjonowania organizacji,
- **funkcję systemową**, związaną z tworzeniem odpowiedniego klimatu dla procesów rozwoju i wzrostu organizacji.

W ramach tego kryterium wyróżnia się dwa zasadnicze typy otoczenia. W pierwszym z nich, cechującym się **niskim potencjałem** otoczenie pełni bardzo ograniczoną funkcję zasobową, katalityczną oraz informacyjną i promocyjną. Działania systemowe nie są odpowiednio rozwinięte i stają się źródłem wielu barier i zagrożeń dla funkcjonowania organizacji<sup>11</sup>. Otoczenie o **wysokim potencjale** jest natomiast źródłem wielu szans dla dynamicznych organizacji, które stają się czynnikiem mobilizującym do podejmowania aktywności, a nawet wysokiego poziomu ryzyka.

Uzupełnieniem tego kryterium staje się **nastawienie otoczenia**, które wyraża charakter wpływu środowiska zewnętrznego na organizację. Oddziaływanie to może być generalnie korzystne lub niekorzystne, dzięki czemu w tym przypadku można wymieni otoczenie:

- **pozytywne** (sprzyjające), które dostarcza organizacji zasobów, kadry, maszyn i tworzy generalnie korzystne warunki umożliwiające rozwój,

---

(red.), *Knowledge Management and Organizational Culture of Global Organization*, Publishing House of Poznan University of Technology, Poznan 2011, ss. 59-60.

<sup>10</sup> B. Rakita, D. Azdejković, D. Marković, *Business Strategies in Unstable Institutional Environment – Case of BRIC Countries*, "Serbian Journal of Management", vol. 7, nr 2/2012, s. 311.

<sup>11</sup> zob. szerzej: M. Matejun, *Zewnętrzne bariery rozwoju w cyklu życia małych i średnich przedsiębiorstw*,

[w:] A. Kaleta, A. Moszkowicz (red.), *Zarządzanie strategiczne w praktyce i teorii*, „Prace Naukowe UE we Wrocławiu”, nr 116, Wrocław 2010, ss. 243-254; M. Matejun, *Analiza zewnętrznych prawno-podatkowych barier rozwoju firm sektora MŚP*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej, seria: Organizacja i Zarządzanie”, nr 43/2007, ss. 107-121.

- **neutralne**, którego wykorzystanie jest w kluczowym zakresie determinowane umiejętnościami organizacji,
- **wrogie**, które jest źródłem zagrożeń i barier rozwojowych, Jako przykłady można tu wymienić zbyt wysokie podatki i inne obciążenia publiczno-prawne, nadmierny system kontroli, czy nieuczciwą działalność konkurencji.

Kolejne dwa kryteria podziału zewnętrznego środowiska organizacji wiążą się z **czasem i przestrzenią**. W ramach pierwszego dokonuje się typologii otoczenia pod kątem jego relacji do obecnego okresu i wyróżnia się: otoczenie przeszłe, obecne oraz przyszłe. **Otoczenie przeszłe** określa jego historyczną postać i warunki. Informacje na temat tego rodzaju środowiska zewnętrznego mogą służyć jako wyjaśnienie obecnie zachodzących zjawisk i trendów, a także służyć prognozowaniu przyszłości. **Otoczenie obecne** to ogół aktualnych warunków, procesów i zależności zachodzących między elementami i sferami środowiska zewnętrznego i organizacją. W procesach zarządzania może być ono rozpatrywane z perspektywy podejmowanych decyzji i działań operacyjnych w organizacji. W ramach **otoczenia przyszłego** dąży się natomiast do określenia jego cech charakterystycznych w przyszłości. Takie ujęcie jest szczególnie przydatne w zarządzaniu strategicznym, czy prognozowaniu działalności organizacji.

Analizując otoczenie z punktu widzenia **przestrzeni**, czyli fizycznej rozległości rozpatrywanej w kontekście geograficznym i administracyjnym można wyróżnić 5 jego poziomów.

**Poziomy otoczenia zróżnicowane z przestrzennego punktu widzenia:**

1. **otoczenie lokalne** obejmujące najczęściej poziom miejscowości, gminy, lub powiatu;
2. **otoczenie regionalne**, które w polskich warunkach może być utożsamiane np. z województwem;
3. **otoczenie krajowe** łączące się ze specyfiką społeczno-gospodarczą danego kraju;
4. **otoczenie międzynarodowe** obejmujące swoim zasięgiem szereg krajów, działających najczęściej na zasadzie stowarzyszeniowej (np. Unia Europejska) lub opartych na pewnych podobieństwach kulturowo-gospodarczych;
5. **otoczenie globalne** obejmujące obszar niemal całego świata.

Każdy z tych poziomów otoczenia tworzy odrębne i specyficzne (szczególnie pod względem kulturowym i gospodarczym) warunki dla funkcjonowania i rozwoju organizacji.

Wyodrębnienie środowiska zewnętrznego w przestrzeni jest bardzo użyteczne w zarządzaniu. Pozwala bowiem na odniesienie np. zasięgu działania, konkurencyjności, czy innowacyjności organizacji.

Należy podkreślić, iż działalność dużych i dynamicznych organizacji jest dzisiaj w coraz większym stopniu związana z otoczeniem międzynarodowym oraz globalnym, co jest widoczne m.in. w koncepcji *global sourcing* będącej rozwinięciem idei *offshoringu*<sup>12</sup>. Koncepcja *global sourcing* zakłada elastyczne poszukiwanie źródeł zaopatrzenia w produkty, półprodukty, komponenty, usługi, a nawet pracę na całym świecie, w oderwaniu od konkretnego miejsca, regionu, czy kraju. Następuje tu przekraczanie granic administracyjnych i kulturowych w celu optymalnej eksploatacji globalnych zasobów nastawionej na zapewnienie jak największej efektywności ekonomicznej dostaw. Źródła zaopatrzenia są tu najczęściej dobierane zarówno ze względu na niskie koszty odpowiednio wykwalifikowanej siły roboczej, czy odpowiednią jakość, cenę i dostępność surowców, ale również z uwzględnieniem lokalnych preferencji podatkowych, czy rozwiązań prawnych w sferze handlu międzynarodowego. Koncepcja ta stanowi w praktyce rozwinięcie idei *offshoringu*, która zakłada powierzenie określonych obszarów działalności gospodarczej (np. zadań, funkcji, czy procesów) do realizacji przez zewnętrznego partnera działającego poza granicami macierzystego kraju danej organizacji<sup>13</sup>. Z tego powodu *offshoring* określany jest mianem outsourcingu zagranicznego lub transgranicznego.

Kolejne kryterium podziału otoczenia wiąże się z jego **plastycznością**, a więc podatnością na oddziaływanie i kontrolowanie jego elementów, procesów i zjawisk przez organizację. Według klasycznej koncepcji uznaje się, że **możliwe do kształtowania** (i to w ograniczonym zakresie) jest jedynie **otoczenie bliższe organizacji**. **Otoczenie dalsze** jest natomiast **niemożliwe do kształtowania** – organizacja nie ma wpływu na tę płaszczyznę środowiska zewnętrznego i nie jest w stanie jej zmieniać. Może jedynie aktywnie na nią reagować poprzez przewidywanie, rozpoznawanie i identyfikację szans lub zagrożeń<sup>14</sup>.

Mimo tego poglądu istnieją pewne metody wpływu organizacji na otoczenie (nawet ogólne). Można do nich zaliczyć konsolidację formalną i nieformalną, *lobbying*, czyli wywieranie wpływu np. na działania ciał ustawodawczych i

<sup>12</sup> S. Manning, S. Massini, L. Arie, *A Dynamic Perspective on Next-Generation Offshoring: The Global Sourcing of Science and Engineering Talent*, "Academy of Management Perspectives", vol. 22, nr 3/2008, ss. 35-50.

<sup>13</sup> M. Matejun, *Rodzaje outsourcingu i kierunki jego wykorzystania*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej, seria: Organizacja i Zarządzanie”, nr 42/2006, s. 26-27.

<sup>14</sup> A. Adamik, M. Matejun, *Organizacja i jej miejsce w otoczeniu*, [w:] A. Zakrzewska-Bielawska (red.), *Podstawy zarządzania. Teoria i ćwiczenia*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012, s. 65.

urzędników państwowych, a także sponsoring i inne formy kreowania odpowiedniego wizerunku firmy w otoczeniu<sup>15</sup>.

Następne kryterium podziału wiąże się z **reaktywnością otoczenia** i dokonuje analizy środowiska zewnętrznego pod kątem jego reakcji (oddziaływania) na działania podejmowane przez organizację<sup>16</sup>. Można tu wyróżnić **otoczenie reaktywne**, w przypadku którego inicjatywa organizacji prowadzi do określonych reakcji ze strony otoczenia. Jako przykłady można tu wymienić działania konkurentów, zachowania klientów, dostawców lub instytucji regulacyjnych. **Otoczenie pasywne** nie podejmuje natomiast żadnych działań w odpowiedzi na aktywność organizacji, te działania są minimalne lub nie mają znaczenia dla rozpatrywanego systemu organizacyjnego. Tak rozumiana pasywność charakteryzuje przede wszystkim makro sferę środowiska zewnętrznego takie, jak: ekonomiczną, demograficzno-społeczną, czy naturalną.

Bardzo ważnym kryterium podziału środowiska zewnętrznego staje się jego **realność**, rozumiana jako odniesienie do rzeczywistości społeczno-gospodarczej. Główną płaszczyznę tego podziału stanowi **otoczenie rzeczywiste**, które opisuje realny świat wraz z jego naturą, prawami fizyki oraz działalnością człowieka. Większość procesów zarządzania organizacjami zachodzi w warunkach tego środowiska, dlatego najczęściej modeli skupia się na jego opisie, a jego analizy są prowadzone z wykorzystaniem największej liczby koncepcji i metod. W warunkach postępującego rozwoju technologii teleinformatycznych coraz większego znaczenia nabiera jednak **otoczenie elektroniczne** (wirtualne, e-otoczenie), które wiąże się z koncepcją zarządzania organizacjami wirtualnymi<sup>17</sup>. Ma ono szczególne znaczenie dla małych i średnich przedsiębiorstw<sup>18</sup> i pozwala na wykorzystanie szerokiego spektrum różnorodnych i specyficznych dla niego narzędzi, między innymi w sferze marketingu<sup>19</sup>.

---

<sup>15</sup> zob. szerzej: L. Berliński, H. Gralak, F. Sitkiewicz, *Przedsiębiorstwo. Zarządzanie w otoczeniu*, tom II, Oficyna Wydawnicza OPO, Bydgoszcz 2004, ss. 221-242.

<sup>16</sup> zob. szerzej: M. Matejun, *Barriers to Development of High-Technology Small and Medium-Sized Enterprises*, Technical University of Lodz Press, Lodz 2008, s. 35.

<sup>17</sup> zob. szerzej: W. M. Grudzewski, I.K. Hejduk, *Przedsiębiorstwo wirtualne*, Difin, Warszawa 2002.

<sup>18</sup> zob. szerzej: T. Łuczka, *Internet as the Development Factor of Small and Medium-Sized Enterprises in the Conditions of Internationalization and Globalization*, [w:] J. Przybysz (red.), *Creation of Social Capital*, Publishing House of Poznan University of Technology, Poznan 2009, ss. 142-155; T. Łuczka, T. Wiśniewska, *Use of Internet in Polish Small and Medium-Sized Enterprises – Cross Region Comparison*, [w:] T. Łuczka, E. Pawłowski (red.), *Selected Problems of SMEs' Development in the Conditions of Internationalization and Globalization*, Publishing House of Poznan University of Technology, Poznan 2010, ss. 57-65.

<sup>19</sup> D. Ščeulovs, E. Gaile-Sarkane, V. Kaže, *E-environment Benefits For Latvian Sustainable Business Development*, Management Theory And Studies For Rural Business And Infrastructure Development. Research Papers, nr. 2(26)/2011, ss. 237-239.

Kolejnym szczególnym typem środowiska jest **otoczenie symulowane**, w ramach którego następuje sztuczne wywoływanie i tworzenie określonych warunków zewnętrznych dla realizacji określonej działalności. Z tego powodu jest ono zawsze ograniczone i nie dysponuje pełnym zestawem cech właściwych dla otoczenia rzeczywistego. Pozwala jednak na prowadzenie eksperymentów, obserwacji i ma na przykład zastosowanie w projektowaniu wyrobów, usług, a także w edukacji i doskonaleniu menedżerów<sup>20</sup>.

Należy podkreślić, iż wykorzystanie dwóch ostatnich rodzajów otoczenia, **elektronicznego i symulowanego**, może w znacznym stopniu ograniczyć koszty i zwiększyć zakres funkcjonowania najbardziej dynamicznych i przedsiębiorczych organizacji.

Ostatnim prezentowanym kryterium podziału otoczenia jest jego przewidywalność. W tym przypadku dokonuje się analizy pod kątem możliwości przewidywania i prognozowania zmian zachodzących w środowisku zewnętrznym organizacji. Na tej podstawie można wyróżnić następujące rodzaje otoczenia: możliwe do prognozowania w oparciu o narzędzia statystyczne, możliwe do przewidywania w oparciu o metody jakościowe oraz „niespodziankowe”, a więc w zasadzie niemożliwe do przewidzenia. Narzędzia statystyczne i metody jakościowe służące do predykcji warunków otoczenia zostały szerzej zaprezentowane w rozdziale 2 niniejszego podręcznika.

Przedstawione powyżej cechy i rodzaje otoczenia wskazują na niezwykle bliskie i wielowymiarowe związki środowiska zewnętrznego z funkcjonowaniem współczesnych organizacji. Związki te stanowią jeden z fundamentów teoretycznych na których bazują nauki o zarządzaniu. S. Sudoł<sup>21</sup> zwraca wręcz uwagę, iż na powiązaniach organizacji ze środowiskiem zewnętrznym opierają się podstawowe kanony i zasady zarządzania. Można do nich zaliczyć na przykład następujące prawidłowości:

- podstawowym warunkiem przetrwania organizacji w warunkach rosnącej zmienności otoczenia jest elastyczne przystosowywanie się do jego wymogów;
- mniejsze organizacje generalnie łatwiej przystosowują się do wymagań otoczenia;
- organizacje o dużym poziomie formalizacji działalności wykazują mniejszą zdolność dostosowawczą;

---

<sup>20</sup> zob. np.: J. Wolfe, J. B. Keys (red.), *Business Simulations Games and Experiential Learning in International Business Education*, Routledge, New York 2012; A. Siewiorek, E. Saarinen, T. Lainema, E. Lehtinen, *Learning Leadership Skills in a Simulated Business Environment*, "Computers & Education", vol. 58 nr 1/2012, ss. 121-135.

<sup>21</sup> S. Sudoł, *Nauki o zarządzaniu. Podstawowe problemy, kontrowersje i propozycje*, PWE, Warszawa 2012, ss. 89-90.

- przedsiębiorstwa produkujące na skalę seryjną trudniej adaptują się do zmian w otoczeniu;
- firmy o silnej władzy centralnej wykazują mniejszą zdolność przystosowawczą.

Dodatkowo można wskazać szereg **tendencji** dotyczących **rozwoju współczesnego otoczenia organizacji**, analizowanego przede wszystkim w **ujęciu dynamicznym**. Wśród przykładów można wymienić:

1. **Zacieranie się granic** między organizacjami a ich otoczeniem, wynikające z licznych związków kapitałowych i kooperacyjnych, kooperacyjnych oraz z postępującej integracji gospodarczej;
2. Wzrost znaczenia organizacji działających w **otoczeniu ponadnarodowym, a wręcz globalnym**. Pozycja konkurencyjna takich podmiotów jest wyznaczana przez sytuację, która kształtuje się na wielu rynkach. Dodatkowo bardzo silny wpływ mają tutaj problemy zróżnicowania kulturowego;
3. **Wzrost znaczenia zasobów niematerialnych** w procesie budowania przewagi konkurencyjnej<sup>22</sup>, wśród których szczególną rolę odgrywają relacje z otoczeniem, dostęp do informacji, a także wizerunek organizacji w środowisku zewnętrznym;
4. **Wzrost znaczenia wirtualnego otoczenia** organizacji, w którym tradycyjne zasoby tracą na znaczeniu, a kluczowego znaczenia nabiera problem sterowania informacjami i wykorzystywania nowoczesnych rozwiązań teleinformatycznych<sup>23</sup>.

Warunkiem sukcesu współczesnych organizacji działających w zmieniającym się środowisku zewnętrznym jest stałe prowadzenie szczegółowych i wielowymiarowych analiz otoczenia nastawionych na identyfikację szans, zagrożeń, procesów, trendów oraz na predykcję przyszłości.

Służy do tego wiele metod, w tym szereg narzędzi analizy strategicznej, nastawionych na analizę różnych płaszczyzn środowiska zewnętrznego. Wybrane z nich zaprezentowano w tabeli 4.3.

---

<sup>22</sup> A. Adamik, M. Nowicki, *Budowa konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] M. Matejun (red.), *Zarządzanie małą i średnią firmą w teorii i w ćwiczeniach*, Difin, Warszawa 2012, ss. 101-104.

<sup>23</sup> por. S. Lachiewicz, M. Matejun, *Ewolucja nauk o zarządzaniu*, [w:] A. Zakrzewska-Bielawska (red.), *Podstawy zarządzania. Teoria i ćwiczenia*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012, s. 135.

**Źródło:** Matejun M., Nowicki M., Organizacja w otoczeniu - od analizy otoczenia do dynamicznej lokalizacji, [w:] Adamik A. (red.), Nauka o organizacji. Ujęcie dynamiczne, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2013, s. 152-221.

**Tabela 4.3** Wybrane metody wykorzystywane w procesie analizy otoczenia współczesnych organizacji

Metody analizy otoczenia bliższego	Metody analizy otoczenia dalszego	Metody zintegrowane, w ramach których analizie podlega zarówno otoczenie bliższe, jak również dalsze
<ul style="list-style-type: none"> <li>- analiza interesariuszy (stakeholders),</li> <li>- mapa grup strategicznych,</li> <li>- analiza pięciu sił M.E. Portera,</li> <li>- profil ekonomiczny sektora,</li> <li>- punktowa ocena atrakcyjności sektora,</li> <li>- koncepcja gron,</li> <li>- krzywa doświadczeń,</li> <li>- analiza potencjału globalizacyjnego sektora,</li> <li>- koncepcja cyklu życia sektora.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- analiza PEST oraz jej odmiany akcentujące różną liczbę czynników: STEP, SLEPT, STEEPLE, PESTER, PRESTCOM, PESTLIED,</li> <li>- metoda foresight,</li> <li>- metody scenariuszowe oraz wielorakich możliwości,</li> <li>- analiza luki strategicznej,</li> <li>- analiza ekstrapolacji trendów,</li> <li>- analiza partnerów,</li> <li>- diament M.E. Portera.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- analizy eksperckie (np. metoda delficka, metoda quest),</li> <li>- metody: SWOT, SPACE, HOSHIN, ASTRA,</li> <li>- metoda refleksji strategicznej,</li> <li>- metody portfelowe oceny pozycji strategicznej przedsiębiorstwa w otoczeniu: macierz BCG, ADL, macierz McKinsey'a, macierz Hoffera.</li> </ul>

*Źródło: opracowanie własne na podstawie: F. Chybalski, A. Zakrzewska-Bielawska, Strategia i prognozowanie działalności małej firmy, [w:] M. Matejun (red.), Zarządzanie małą i średnią firmą w teorii i w ćwiczeniach, Difin, Warszawa 2012, s. 62; A. Zakrzewska-Bielawska, Strategia przedsiębiorstwa, [w:] A. Zakrzewska-Bielawska (red.), Podstawy zarządzania. Teoria i ćwiczenia, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012, ss. 61-63.*

W procesie identyfikacji i skutecznego wykorzystania szans i ograniczania zagrożeń wynikających ze złożoności, zmienności i niepewności środowiska zewnętrznego przydatna może być również koncepcja **pozytywnego potencjału otoczenia**, która nawiązuje do koncepcji pozytywnego potencjału organizacji<sup>24</sup>.

**Koncepcja pozytywnego potencjału otoczenia** skupia się na korzystnym wpływie środowiska zewnętrznego na funkcjonowanie współczesnych organizacji.

Orientacja ta charakteryzuje się następującymi cechami:

- **traktowaniem wysokiej złożoności i dynamiki otoczenia** jako podstawowej siły sprawczej dla kluczowych czynników rozwoju współczesnych organizacji: innowacyjności, przedsiębiorczości, wiedzy, postępu naukowego i technicznego,
- **porowatymi granicami organizacji** a nawet ich brakiem<sup>25</sup> oraz nastawieniem na permanentne, partnerskie relacje z różnorodnymi elementami otoczenia,

<sup>24</sup> Zob. szerzej: M. J. Stankiewicz (red.), *Pozytywny potencjał organizacji. Wstęp do użytecznej teorii zarządzania*, TNOiK, Toruń 2010; M. Chodurek, *Pozytywny potencjał organizacji w małych i średnich przedsiębiorstwach*, [w:] S. Lachiewicz, M. Matejun (red.), *Zarządzanie rozwojem małych i średnich przedsiębiorstw*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, ss. 85-106.

<sup>25</sup> por. W. M. Grudzewski, I.K. Hejduk, *Zarządzanie technologiami*, Difin, Warszawa 2008, s. 260-262.

- **przekroczeniem granic narodowych, kulturowych**, a nawet wykraczeniem poza świat materialny (np. poprzez wykorzystywanie potencjału świata cyfrowego) w celu poszukiwania szans na rozwój,
- **świadomością szerszego oddziaływania organizacji** na poszczególne płaszczyzny otoczenia bliższego i dalszego, a także odpowiedzialnością społeczną działań podejmowanych przez organizację i jej partnerów,
- **traktowaniem kryzysów oraz ryzyka**, wynikających z oddziaływania warunków zewnętrznych, **jako specyficznych szans dla organizacji** pozwalających na podniesienie jej wartości i poprawę pozycji w otoczeniu.

Nastawienie wynikające z przyjęcia przedstawionej orientacji może wpływać pozytywnie na wykorzystanie potencjału środowiska zewnętrznego w procesach rozwojowych współczesnych, dynamicznych systemów organizacyjnych.

(...)

To jest fragment publikacji

Zapraszam do zakupu całej książki w księgarni ProInfo:

<http://www.proinfo.pl/p,nauka-o-organizacji-ujecie-dynamiczne,179578.html#40289579>