

*Andrzej Limański**

IDENTYFIKACJA I STRUKTURALIZACJA CECH WSPÓŁCZESNEGO OTOCZENIA W ZARZĄDZANIU PRZEDSIĘBIORSTWEM

Z a r y s t r e ś c i: W artykule przedstawiono rolę i znaczenie podstawowych charakterystyk współczesnego otoczenia w podejmowaniu decyzji zarządczych w przedsiębiorstwie. Zmieniające się nieustannie warunki działania, złożoność i niepewność otoczenia są jednymi z podstawowych czynników wpływających na proces tworzenia i realizacji strategii przedsiębiorstwa, a więc na strukturę jego sfery badawczej oraz strukturę stosowanych instrumentów i działań. Nowoczesny menedżer powinien traktować powyższe cechy otoczenia jako stan normalny i dotyczący wszystkich organizacji, wymagający wzmożonego monitorowania otoczenia w celu identyfikacji szans i zagrożeń.

S ł o w a k l u c z o w e: otoczenie przedsiębiorstwa; otoczenie wewnętrzne i zewnętrzne; makro- i mikrootoczenie; zmienność, złożoność; niepewność otoczenia.

Klasyfikacja JEL: L21.

WSTĘP

Warunki działania przedsiębiorstwa mogą być rozpatrywane w różnych przekrojach. Z punktu widzenia przedsiębiorstwa ważne jest przede wszystkim wyodrębnienie zewnętrznych i wewnętrznych warunków jego działalności. Przy kształtowaniu strategii bardzo dużą rolę odgrywają warunki ze-

* Adres do korespondencji: Andrzej Limański, Wyższa Szkoła Zarządzania Marketingowego i Języków Obcych w Katowicach, Wydział Ekonomiczno-Inżynieryjny, Katedra Marketingu, ul. Gallusa 12, 40–594 Katowice, e-mail: rektorat@gallus.pl.

wewnętrzne. Wynika to z reguł postępowania wykorzystywanych w procesie kształtowania strategii.

Warunki zewnętrzne działania przedsiębiorstwa tworzy otoczenie, w którym ono funkcjonuje, programując i organizując procesy obsługi rynku. W literaturze przedmiotu otoczenie przedsiębiorstwa jest różnie przedstawiane i interpretowane. W latach 60. XX wieku, w okresie rozwoju nauki o systemach, wielu autorów podkreślało, że organizacje (w tym przedsiębiorstwa) są systemami otwartymi, znajdującymi się w stanie równowagi dynamicznej ze swoim otoczeniem. Ważną funkcją jest pozyskiwanie i selekcja danych napływających z otoczenia w celu przetworzenia ich w informacje, które z kolei służą do podejmowania decyzji wywierających zwrotny wpływ na otoczenie [Sokołowska, 2009, s. 90]. Systemy zamknięte, w odróżnieniu od systemów otwartych, nie współdziałają z otoczeniem, są od niego izolowane, a ich elementy reagują tylko na oddziaływanie innych elementów tego samego systemu [Bielski, 2001, s. 56]. Celem artykułu jest przedstawienie istoty współczesnego rozumienia otoczenia przedsiębiorstwa jako systemu otwartego, a także strukturalizacja podstawowych cech otoczenia (zmienność, złożoność i niepewność).

1. PROCES IDENTYFIKACJI OTOCZENIA

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. Proces identyfikacji otoczenia obejmuje kilka etapów, a mianowicie [Wach, 2008, s. 58–59]:

- 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.

Nawiązując do traktowania organizacji jako systemu otwartego, J. D. Thompson stwierdza, że otoczeniem jest wszystko to, co nie należy do systemu, jednak determinuje jego zachowanie. Autorzy „Encyklopedii organizacji i zarządzania” definiują otoczenie systemu jako „wszystko, co znajduje się poza układem rozważanym i co może wywierać na niego wpływ (wejście) lub na co dany układ oddziałuje (wyjście). Otoczeniem jest więc zbiór wszystkich składników nienależących do rozważanego systemu, których zmiany mogą spowodować przejście systemu w stan odmienny od istniejącego (stan systemu)” [Sokołowska, 2009, s. 90]. Podobną definicję przyjmuje M. Bielski, który pisze, że otoczenie to „wszystkie elementy, które nie wchodzi w jego skład, ale są z nim związane, tzn. oddziałują na stan systemu lub system oddziałuje na nie. Oddziaływanie to realizowane jest za pomocą wejść i wyjść systemu (układu). Wejściami są wszelkie drogi i sposoby oddziaływania na system, a wyjściami wszystkie drogi i sposoby oddziaływania systemu na otoczenie” [Bielski, 2001, s. 56]. M. K. Nowakowski definiuje otoczenie jako „zespół wszystkich czynników wpływających na przetrwanie i rozwój przedsiębiorstwa” [Nowakowski, 2000, s. 22]. Z kolei J. Penc określa otoczenie przedsiębiorstwa jako „całokształt zjawisk, procesów i instytucji kształtujących jego stosunki wymienne, możliwości sprzedaży, zakresy działania i perspektywy rozwojowe” [Penc, 1994, s. 21].

Niektórzy autorzy rozróżniają wewnętrzne i zewnętrzne otoczenie przedsiębiorstwa. Czynniki wewnętrzne, określane również jako zmienne lub elementy tworzące otoczenie wewnętrzne, podlegają kontroli przedsiębiorstwa i są zależne od posiadanych zasobów, przyjętej strategii, systemu zarządzania przedsiębiorstwem itd. Jak podaje R. W. Griffin, otoczenie wewnętrzne „składa się z warunków panujących i sił działających wewnątrz organizacji”, czyli elementów charakteryzujących przedsiębiorstwo. Otoczenie wewnętrzne tworzą właściciele, pracownicy, otoczenie fizyczne pracy, zarząd oraz kultura organizacji, a więc złożony układ norm i wartości podzielanych przez wszystkich członków przedsiębiorstwa, stanowiących jego charakterystykę i ukierunkowujących w sposób zasadniczy zachowania wewnątrz przedsiębiorstwa [Griffin, 2004, s. 75 i 87–89]. Jeśli chodzi o otoczenie zewnętrzne, to jest ono określane jako „wszystkie siły okalające i wpływające na życie i rozwój przedsiębiorstwa. Otoczenie organizacji to także wszystko

to, co nie należy do niej samej, a posiada wymiar czasoprzestrzenny, wywiera lub może wywierać na nią wpływ oraz na co organizacja oddziałuje lub będzie oddziaływać w przyszłości” [Stawicka, 2005, s. 100]. Zgodnie z podobną definicją otoczenie przedsiębiorstwa traktuje się jako „okoliczności, zjawiska i procesy przebiegające na zewnątrz przedsiębiorstwa oraz instytucje działające obok niego” [Garbarski, Rutkowski, Wrzosek, 2000, s. 75]. Wskazuje się, że na otoczenie zewnętrzne przedsiębiorstwa składają się „wszystkie elementy, znajdujące się poza systemem przedsiębiorstwa, które tworzą tzw. środowisko organizacji [...], określające tzw. warunki ramowe działania przedsiębiorstwa jako systemu otwartego, i z którymi wymienia ono materię, energię i informacje” [Penc, 1994, s. 21].

Warto zauważyć, że wyodrębnienie otoczenia wewnętrznego kwestionuje S. Sudoł, odwołując się do określenia otoczenia J. W. Gościńskiego: „Przez otoczenie systemu będziemy rozumieć zbiór tych składników, które nie należą do systemu, a których zmiana właściwości może spowodować zmianę stanu systemu”. Zdaniem S. Sudoła, „jeżeli przyjmiemy, że otoczeniem przedsiębiorstwa jest to, co nie jest w nim, a poza nim, to musimy odrzucić pojęcie otoczenia wewnętrznego” [Sudoł, 2006, s. 43].

W literaturze przedmiotu wyróżnia się najczęściej dwa człony otoczenia przedsiębiorstwa: otoczenie bezpośrednie (określane również jako otoczenie zadaniowe, bliższe lub mikrootoczenie) i pośrednie (zwane też otoczeniem dalszym, ogólnym lub makrootoczeniem) [Limański, Śliwińska, 2002, s. 46–54]. Granice między otoczeniem bezpośrednim i ogólnym nie zawsze rysują się dostatecznie wyraźnie. Można tu posłużyć się następującym kryterium: otoczenie bezpośrednie jest odmienne dla różnych organizacji, natomiast otoczenie ogólne jest wspólne dla wszystkich organizacji działających w danym społeczeństwie. Trzeba podkreślić, że nie wszystkie elementy otoczenia mają jednakowy wpływ na funkcjonowanie organizacji, a stopień tego wpływu może być zmienny w czasie. W kolejnych okresach różne czynniki mogą przybierać znaczenie decydujące dla przetrwania i rozwoju organizacji [Bielski, 2001, s. 128–129].

Otoczenie bezpośrednie obejmuje te czynniki pozostające poza organizacją, które mają bezpośredni wpływ na jej funkcjonowanie, a w szczególności na procesy podejmowania decyzji. Są to inne organizacje, a także jednostki ludzkie, które wchodzi w bezpośrednie interakcje z daną organizacją (np. klienci, dostawcy, konkurenci). Wspomniane związki polegają przede wszystkim na powiązaniach transakcyjnych oraz innych poziomych oddziaływaniach niezależnych i formalnie równorzędnych uczestników rynku.

Otoczenie ogólne ma charakter mniej zinstytucjonalizowany. Obejmuje ono ogół warunków funkcjonowania przedsiębiorstwa, wynikający z tego, że działa ono w określonym kraju i regionie, w określonej strefie klimatycznej, w danym układzie politycznym, prawnym, systemowym itp., a nie konkretne organizacje czy też jednostki ludzkie. Zarówno jednak ludzie, jak i instytucje niewchodzące w skład otoczenia bezpośredniego mają wpływ na kształtowanie się tych warunków. Otoczenie ogólne charakteryzuje się nieporównywalnie większą złożonością niż otoczenie rynkowe, ponieważ tworzą je nie tyle konkretne podmioty, ile różnorodne siły i procesy, między którymi zachodzą wielostronne i skomplikowane sprzężenia. Wpływ otoczenia ogólnego na działalność przedsiębiorstwa jest wielowymiarowy i polega przede wszystkim na tworzeniu zmian w jego otoczeniu bliższym.

W warunkach globalizacji uzasadnione jest wyodrębnienie kategorii międzynarodowego otoczenia przedsiębiorstwa. S. Sudoł dokonuje podziału otoczenia przedsiębiorstwa na otoczenie krajowe i międzynarodowe, a jednocześnie podkreśla, że to drugie ma szczególne znaczenie dla przedsiębiorstw aktywnie uczestniczących w obrotach międzynarodowych – w wymianie towarowej, w transferze nowej techniki, w międzynarodowym rynku finansowym lub rynku pracy [Sudoł, 2006, s. 46–49]. Podobnie zagadnienie to traktuje E. Duliniec. W przypadku przedsiębiorstw działających w środowisku międzynarodowym wyróżnia ona otoczenie zewnętrzne krajowe (narodowe, rodzime) i zagraniczne (międzynarodowe), przy czym zwraca uwagę, że poszczególne rynki narodowe, na których działa dane przedsiębiorstwo, powinno traktować się jako odrębne środowiska [Duliniec, 2009, s. 48].

S. Ghoshal i N. Nohria proponują, żeby międzynarodowe otoczenie przedsiębiorstwa rozpatrywać z uwzględnieniem dwóch wymiarów, tj. sił lokalnych i globalnych. Siły lokalne reprezentowane są np. przez miejscowych (lokalnych) konsumentów, charakteryzujących się zróżnicowanymi upodobaniami i przyzwyczajeniami w dokonywaniu zakupów, a także rządy i agendy rządowe, które wymagają dostosowania działalności przedsiębiorstwa do warunków lokalnych (np. ograniczenia prawno-administracyjne). Z kolei do sił globalnych będących bodźcami globalnej integracji i standaryzacji, należy zaliczyć: możliwości powstawania efektu korzyści skali wraz ze zwiększeniem wolumenu produkcji i wzrostem geograficznego obszaru sprzedaży produktów przedsiębiorstwa (internacjonalizacja działalności), proces homogenizacji (ujednolicania) popytu nabywców zlokalizowanych na różnych rynkach zagranicznych, możliwości standaryzacji produktów, wzrost znaczenia konkurencji globalnej. W odniesieniu do

każdego z wymienionych wymiarów wyodrębnia się dwa poziomy (słaby i silny), co umożliwia wyróżnienie czterech podstawowych typów warunkowań związanych z międzynarodowym otoczeniem współczesnych przedsiębiorstw [Lambin, 2001, s. 81–83]:

1. Otoczenie globalne charakteryzuje się wzmożonym oddziaływaniem określonych sił na rzecz integracji globalnej, podczas gdy oddziaływanie sił lokalnych jest w tym przypadku znikome. Na rynkach globalnych najlepszym sposobem dostosowania się przedsiębiorstwa do istniejących warunków jest ujednolicenie struktur i standaryzacja strategii działania, w tym strategii marketingowej, z jednoczesną centralizacją decyzji. Jest to sytuacja charakterystyczna dla rynków produktów nowoczesnych i zaawansowanych technologii, na których oddziaływanie sił lokalnych nie występuje lub jest ograniczone i nieskuteczne.
2. Otoczenie wielonarodowe (multinarodowe) – zdecydowanie dominuje oddziaływanie sił lokalnych, natomiast siły globalne na rzecz standaryzacji i integracji są niewiele znaczące. W warunkach tego rodzaju rynku sposobem funkcjonowania i czynnikiem sukcesu jest dostosowanie się (adaptacja) do zróżnicowanych lokalnych warunków. Przedsiębiorstwa wykazują tendencję do stosowania różnych metod i systemów zarządzania, zróżnicowanych strategii marketingowych, tak aby każdorazowo dopasować się do lokalnych warunków.
3. Spokojne otoczenie międzynarodowe – oddziaływanie zarówno sił globalnych, jak i lokalnych nie ma większego znaczenia. Sytuacja taka dotyczy wyrobów masowych – niezróżnicowanych fizycznie (np. sól, cement), cechujących się wysokim stopniem standaryzacji. Charakter produktu powoduje, że nie występuje konieczność lokalnych dostosowań, a globalna integracja również nie musi okazać się atrakcyjna z powodu pochłaniania korzyści skali przez rosnące koszty transportu.
4. Otoczenie transnarodowe oznacza najbardziej złożoną sytuację – występuje w przypadku, w którym istnieje duże natężenie zarówno sił lokalnych, jak i globalnych. Wymusza to konieczność elastycznego zachowania przedsiębiorstwa w zakresie realizacji strategii, uwzględniającego określony stopień centralizacji decyzji i standaryzacji działań, przy jednoczesnym utrzymywaniu zdolności reagowania na lokalną specyfikę. Innymi słowy, w przypadkach przedsiębiorstw funkcjonujących w otoczeniu transnarodowym najlepszym

rozwiązaniem wydaje się organizacja łącząca korzyści wynikające z centralizacji i standaryzacji z zastosowaniem lokalnych adaptacji.

2. CECHY OTOCZENIA I ICH IMPLIKACJE DLA DZIAŁALNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA

Cecha otoczenia może być rozumiana jako zespół własności odróżniający lub charakteryzujący pod jakimś względem badane otoczenie. Każda własność jest z kolei elementem cechy, mającym określoną „wagę”. Po wszechnie uznany jest podział otoczenia przedsiębiorstwa ze względu na jego dynamikę (dynamizm), czyli intensywność zmian. Przez niektórych autorów dynamika, jako cecha otoczenia, określana jest mianem stabilności otoczenia (stability). Nie jest to jednak przeciwstawienie sobie dwóch cech, a jedynie opisywanie tej samej cechy przy użyciu dwóch punktów odniesienia. Niektórzy autorzy określają tę cechę wprost jako zmienność otoczenia (variability) [Wach, 2008, s. 59–60]. Stopień zmienności to obszar, w którym otoczenie jest względnie stabilne (stałe) lub względnie dynamiczne (zmienne).

Ze względu na dynamikę otoczenia można wyróżnić jego następujące rodzaje [Wach, 2008, s. 60]:

1. Otoczenie stabilne (otoczenie stałe) wyróżnia względna niezmiennosc, czyli względne niewystępowanie nagłych lub nieoczekiwanych zmian. Cechuje się występowaniem grupy stałych konkurentów oraz znikomym prawdopodobieństwem pojawienia się nowych rozwiązań technologicznych, co pozwala na ograniczenie środków przeznaczonych na badania. Postępowanie władz państwowych jest stabilne, a przepisy prawne obowiązują od dłuższego czasu i nie jest prawdopodobna ich nagła zmiana. Popyt cechują niewielkie i możliwe do przewidzenia wahania. Produkty i usługi oferowane na rynku zmieniają się bardzo rzadko.
2. Otoczenie zmienne wyróżnia ulegająca wahaniom sytuacja na rynku. Cechuje się zmianami w zasadzie w każdej dziedzinie: zmienia się popyt na rynku, a w ślad za nim wyroby i usługi, zmienia się konkurencja, postępowanie władz państwowych i przepisy prawne. Zmiany te są jednak raczej przewidywalne, co pozwala przedsiębiorstwu na antycypacyjne dostosowanie się do nich.
3. Otoczenie burzliwe wyróżniają nieprzewidywalne wstrząsy na rynku. Cechuje się bardzo trudnym do przewidzenia popytem oraz

ciągłymi zmianami wyrobów i/lub usług na rynku. Postęp technologiczny rewolucjonizuje ofertę rynkową oraz procesy wytwórcze. Działania i decyzje władz państwowych oraz przepisy prawne są niemożliwe do przewidzenia.

Obecnie zmiany zachodzące w otoczeniu są coraz szybsze i głębsze, a przede wszystkim prowadzą do coraz większego jego zróżnicowania. Zróżnicowanie otoczenia (*complexity*), nazywane również złożonością, opisuje wielopostaciowość otoczenia rozumianą jako jego różnorodność czy rozmaitość. Stopień złożoności otoczenia jest obszarem, w którym otoczenie jest względnie proste, to znaczy składa się z niewielu elementów, a rozcłunkowanie jest słabe lub otoczenie jest względnie złożone, tzn. składa się z wielu elementów, a rozcłunkowanie jest znaczne. Innymi słowy, złożoność otoczenia uzależniona jest od zróżnicowania elementów składowych otoczenia. Im większa liczba różnorodnych czynników zewnętrznych, tym otoczenie jest bardziej zróżnicowane (złożone). Z kolei im otoczenie jest bardziej zróżnicowane, tym bardziej różnorodne powinny być stosowane przez przedsiębiorstwo formy specjalizacji i bardziej kompleksowe metody koordynacji.

Charakteryzując otoczenie organizacji pod względem zmienności i złożoności, umieszcza się je w określonym punkcie dwóch continuów rozciągniętych między cechami skrajnymi: stałe – zmienne i proste – złożone. Trzeba podkreślić, że coraz mniej przedsiębiorstw funkcjonuje w prostym i stałym otoczeniu. Przedsiębiorstwa we współczesnej gospodarce rynkowej działają w złożonym i zmiennym otoczeniu, przez niektórych określanym jako wręcz burzliwe (*turbulentne*), czyli charakteryzującym się dużą dynamiką zmian dokonujących się gwałtownie, w trudny do przewidzenia sposób. Wymusza to na organizacjach elastyczność i konieczność adaptowania się do bezustannych zmian [Drabik, 2011a, s. 55–56; Drabik, 2011b, s. 156–162].

Niepewność otoczenia (*uncertainty*) wynika z jego dynamiki (zmienności) i złożoności (różnorodności). Można powiedzieć, że obszary zmienności i złożoności otoczenia nakładają się na siebie, określając poziom niepewności, na który natrafia organizacja w swoim funkcjonowaniu. Niepewność określana jest jako „brak informacji i wiedzy o przyszłych zdarzeniach; nieprzewidywalność utrudniająca określenie warunków działania organizacji, ich skutków i podejmowanie decyzji; miarą niepewności jest różnica między informacjami posiadanymi i niezbędnymi do podjęcia decyzji” [Piotrowski, 2006, s. 759]. Niepewność co do możliwości osiągnięcia zakładanego rezultatu prowadzonej działalności wynika z tego, że – po-

dejmując określone działania – nie zna się wszystkich obecnych, a przede wszystkim przyszłych czynników i okoliczności, które mogą istotnie wpłynąć na wynik tego działania, prowadząc do strat lub korzyści większych od spodziewanych. Stąd też jako miarę niepewności traktuje się często różnicę między informacjami posiadanymi i niezbędnymi do podjęcia decyzji. Regułą jest, że im dłuższy okres przyjmujemy do oceny szans powodzenia podejmowanego działania, z tym większą niepewnością mamy do czynienia [Godziszewski, Haffer, Stankiewicz, Sudol, 2011, s. 178].

W praktyce niepewność otoczenia jest bardzo różnie postrzegana przez poszczególne organizacje i zależy m.in. od doświadczenia i posiadanej wiedzy związanej z dotychczasową działalnością. Wątpliwości pojawiające się przy podejmowaniu decyzji, wynikające z braku wystarczających informacji na temat otoczenia, wpływają na postrzeganie otoczenia jako nieprzewidywalnego i niepewnego. Na poziom niepewności wywierają wpływ [Krzakiewicz, 2008, s. 114]:

- skala otoczenia (liczba elementów i relacji związków między nimi, które potencjalnie mogą oddziaływać na podejmowanie decyzji w organizacji);
- jednorodność otoczenia (zbieżność elementów lub relacji wiążących elementy otoczenia);
- strukturyzacja (sposób, za pomocą którego można określić związki między elementami otoczenia – ilościowe lub jakościowe);
- dekompozycja (podział elementów otoczenia lub relacji między nimi), kooperacja między organizacją a otoczeniem, tzn. charakter współdziałania między elementami organizacji i jego otoczeniem;
- wpływ organizacji na otoczenie (możliwość oddziaływania przedsiębiorstwa w celu uzyskania zmian w otoczeniu);
- stabilność otoczenia (charakter elementów otoczenia i związków między nimi powstających w wyniku zmian zachodzących w nich w pewnym okresie);
- powtarzalność zachowań otoczenia (występujące w pewnym okresie stany otoczenia lub zachodzące w nich zmiany).

Poziom niepewności otoczenia może być analizowany w kontekście interakcji występujących między jego podstawowymi charakterystykami, tj. zmiennością i złożonością. Niska złożoność elementów otoczenia oraz niskie tempo zmian skutkuje małą niepewnością. I odwrotnie, duża złożoność elementów otoczenia oraz wysokie tempo zmian oznacza dużą niepewność funkcjonowania organizacji. Sytuacje pośrednie oznaczają umiarkowaną niepewność. W sytuacji gdy otoczenie jest proste i stabilne (niskie

tempo zmian), organizacja wychodzi z założenia, że potrzebne informacje są znane i dostępne, a tym samym otoczenie jest postrzegane jako charakteryzujące się małą niepewnością. Odmienny charakter ma sytuacja, w której występuje duża liczba i zróżnicowanie elementów otoczenia, a tempo ich zmian jest wysokie. Jeśli organizacja nie posiada wystarczających informacji o otoczeniu, to niepewność jest postrzegana jako bardzo duża.

Działalność w warunkach niepewności wymaga rzetelnej, opartej na rachunku prawdopodobieństwa analizy szans i zagrożeń, jakie stwarzają zmiany w otoczeniu. Duża niepewność niejednokrotnie powoduje, że decydent nie jest w stanie określić prawdopodobieństwa wystąpienia każdego możliwego wyniku działania, a nawet w ogóle może nie wiedzieć, jakie są możliwości realizacji przedsięwzięcia. Wyboru dokonuje na podstawie intuicji (wyczucia) i/lub niepełnych przesłanek, a wybór taki zawsze będzie decyzją niepewną, stanowiącą konglomerat założeń, postulatów i niesprawdzonych teorii. Stan niepewności – traktowany jako biegun przeciwny do sytuacji pewności – oznaczający pełną niewiedzę o zdarzeniach i ich skutkach w organizacji i jej otoczeniu jest praktycznie niemożliwy, ponieważ decydent zawsze posiada choćby minimalną wiedzę na tematy związane z podejmowaną decyzją. Całkowita niepewność, podobnie jak w przypadku pewności, ma charakter fikcyjny, jest niemożliwa do zaistnienia w praktyce, ale oznacza pewien punkt odniesienia [Berliński, 2004, s. 58].

PODSUMOWANIE

Zarządzanie współczesnym przedsiębiorstwem staje wobec określonych wyzwań, jakie niesie ze sobą przyszłość, które w porę dostrzeżone, zdiagnozowane i wykorzystane mogą przekształcić się w szanse, a zaniedbane mogą oznaczać zagrożenia dla funkcjonowania danego podmiotu. Oznacza to konieczność nieustannego poszukiwania nowych wzorców instytucjonalnych i zachowań kierowniczych w teorii i praktyce zarządzania. Kształtowanie strategii przedsiębiorstwa bez uwzględnienia warunków działania oznaczałoby kreowanie abstrakcyjnego sposobu postępowania na rynku.

Wobec zachodzących zmian otoczenia o charakterze nieregularnym, nieciągłym, zarówno w skali mikro- jak i makro-, powstają duże trudności w interpretacji przyszłych zdarzeń społeczno-ekonomicznych. Globalizacja gospodarki, powstawanie i rozwój nowych technologii zmuszają współczesne przedsiębiorstwa do traktowania podstawowych charakterystyk

otoczenia, tj. zmienności, złożoności, niepewności jako stanu normalnego. Przyjęcie w zarządzaniu postawy polegającej na traktowaniu powyższych cech otoczenia jako czegoś naturalnego i dotyczącego wszystkich organizacji (choć w różnym natężeniu i czasie) jest jedyną reakcją na zachodzące tendencje, które określają codzienne funkcjonowanie przedsiębiorstwa. W tym kontekście dużego znaczenia nabiera nieustanny monitoring otoczenia i umiejętność identyfikacji w odpowiednim czasie wyzwań, które pojawiają się przed świadomym celem otoczenia nowoczesnym menedżerem, a także przekształcanie ich w szanse w działalności przedsiębiorstwa.

LITERATURA

- Berliński L. (2004), *Bezpieczeństwo ekonomiczne strategii*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 1.
- Bielski M. (2001), *Organizacje – istota, struktury, procesy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Drabik I. (2011a), *Zarządzanie zmianą w organizacji*, [w:] *Проблеми формування та реалізації конкурентної політики (молодіжний аспект). Матеріали II міжнародної науково-практичної конференції, 15–16 вересня 2011 року*, Національний університет «Львівська політехніка», Інститут економіки і менеджменту, Кафедра теоретичної та прикладної економіки, Львів 2011.
- Drabik I. (2011b), *Гнучкість як умова розвитку організації в змінному і складному середовищі*, [w:] Кузьмін О. Е. (red.), *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. Вісник Національного університету „Львівська політехніка”, № 720*, Видавництво Львівської політехніки, Львів 2011.
- Duliniec E. (2009), *Marketing międzynarodowy*, PWE, Warszawa.
- Garbarski L., Rutkowski I., Wrzosek W. (2000), *Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, PWE, Warszawa.
- Godziszewski B., Haffer M., Stankiewicz M. J., Sudoł S. (2011), *Przedsiębiorstwo. Teoria i praktyka zarządzania*, PWE, Warszawa.
- Griffin R. W. (2004), *Podstawy zarządzania organizacjami*, WN PWN, Warszawa 2004.
- Krzakiewicz K. (2008), *Zarządzanie antykrzysowe w organizacji*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 2008.
- Lambin J. J. (2001), *Strategiczne zarządzanie marketingowe*, WN PWN, Warszawa.

- Limański A., Śliwińska K. (2002), *Marketing. Zasady funkcjonowania przedsiębiorstwa na rynku*, Difin, Warszawa.
- Nowakowski M. K. (2000), *Istota międzynarodowego biznesu*, [w:] Nowakowski M. K. (red.), *Biznes międzynarodowy – obszary decyzji strategicznych*, Wydawnictwo Key Text, Warszawa.
- Penc J. (1994), *Strategie zarządzania. Perspektywiczne myślenie, systemowe działanie*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.
- Piotrowski W. (2006), *Organizacje i zarządzanie – kierunki, koncepcje, punkty widzenia*, [w:] Koźmiński A. K., Piotrowski W. (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, WN PWN, Warszawa.
- Sokołowska S. (2009), *Organizacja i zarządzanie. Ujęcie teoretyczne*, Uniwersytet Opolski, Opole.
- Stawicka M. (2005), *Niepewność w międzynarodowym otoczeniu przedsiębiorstw*, [w:] Nowakowski M. K. (red.), *Biznes międzynarodowy. Od internacjonalizacji do globalizacji*, SGH, Warszawa.
- Sudoł S. (2006), *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Zarządzanie przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa.
- Wach K. (2008), *Identyfikacja i strukturalizacja cech otoczenia przedsiębiorstw*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 1.

IDENTIFICATION AND STRUCTURALIZATION OF THE FEATURES OF MODERN ENVIRONMENT IN ENTERPRISE MANAGEMENT

Abstract: The role and meaning of basic descriptions of modern environment concerning making management decisions in an enterprise were presented in the article. Constantly changing conditions of activity, complexity and uncertainty of the environment are instances of basic factors influencing the process of creating and accomplishing the enterprise's strategy. It means that the factors mentioned above influence the research area and the structure of implemented instruments and action. Modern manager should treat the above-mentioned features of the enterprise as a normal state which refers to all organizations and requires increased environment monitoring in order to identify the chances and threats.

Keywords: enterprise's environment, internal and external environment, microenvironment, macro environment, changeability, complexity, environmental uncertainty.