

# Temat: Charakterystyka otoczenia przedsiębiorstwa jako element zarządzania projektami inwestycyjnymi.

Jednym z najistotniejszych czynników decydującym o specyficznym funkcjonowaniu i ewentualnym sukcesie każdego przedsiębiorstwa jest otoczenie, w jakim to przedsiębiorstwo funkcjonuje. Z punktu widzenia przedsiębiorców i osób zarządzających przedsiębiorstwem niezwykle istotnym jest precyzyjne rozpoznanie, w jakim środowisku funkcjonuje prowadzona przez nich firma, z jakimi problemami mogą się spotkać oraz jakie szanse i zagrożenia na nich czekają. Dzieje się tak gdyż „przedsiębiorstwo jest systemem otwartym, tzn. pozostaje w interakcjach z otoczeniem przyrodniczym (naturalnym) i otoczeniem społecznym. Zamknięcie powiązań przedsiębiorstwa z otoczeniem ma wpływ na oba, z tym, że w długim okresie czasu dla przedsiębiorstwa oznacza to upadek. Można tu podtrzymać ogólną tezę, że przedsiębiorstwo istnieje „w” i „dzięki” otoczeniu. Takie postawienie sprawy zwraca uwagę na kluczową rolę otoczenia dla prowadzenia przedsiębiorstwa.”<sup>1</sup> Sytuacja ta sprawia, iż problem otoczenia przedsiębiorstwa jest szeroko omawiany w literaturze z zakresu nauk o przedsiębiorstwie, a w szczególności w literaturze z zakresu strategicznego zarządzania.

Ze względu na rolę, jaką odgrywa otoczenie przedsiębiorstwa w podejmowaniu decyzji z zakresu zarządzania przedsiębiorstwem, niezwykle istotnym jest jego prawidłowe zdefiniowanie.

Według J.A.F. Stonera otoczenie przedsiębiorstwa „to wszystkie elementy znajdujące się poza organizacją, mające związek z jej funkcjonowaniem, w tym elementy w bezpośrednim i pośrednim oddziaływaniu.”<sup>2</sup> Niewątpliwą zaletą prezentowanej definicji jest to, iż ma ona charakter uniwersalny. Umożliwia to nam odniesienie jej w zasadzie do każdego otoczenia, w jakim może funkcjonować przedsiębiorstwo. Poza tym definicja ta nie wymaga korygowania wraz ze zmieniającymi się warunkami, co jest niezwykle istotne wobec szybkich zmian, jakie zachodzą w otoczeniu przedsiębiorstw w skutek postępu cywilizacyjnego.

Inną, tym razem bardziej precyzyjną definicję prezentuje J. Żurek, który mówi, iż „otoczenie przedsiębiorstwa należy rozumieć, jako zbiór różnego rodzaju uwarunkowań

---

<sup>1</sup> E. Urbanowska-Sojki, Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem, PWE, Warszawa 2007, s.7

<sup>2</sup> J.A.F. Stoner, R.E.Freeman, D.R.Jr Gilbert, Kierowanie, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001r, s. 79

społeczno-politycznych, ekonomiczno-prawnych, organizacyjnych, techniczno-technologicznych, kulturowych oraz demograficznych, o charakterze krajowym i międzynarodowym, oddziaływujących w sposób bezpośredni i pośredni na zachowanie się podmiotów gospodarczych stwarzających z jednej strony szanse ich rozwoju z drugiej zaś – narzucających pewne ograniczenia.”<sup>3</sup> W porównaniu z ogólną poprzednią definicją ta znacznie precyzyjniej pokazuje, z jakimi problemami możemy się spotkać w otoczeniu przedsiębiorstwa oraz jaki wpływ na przedsiębiorstwo mogą mieć poszczególne z nich. Złożoność i możliwość różnorodnego podejścia do tego problemu sprawia, iż możemy się spotkać z różnymi koncepcjami dotyczącymi podziału, a w efekcie i charakterystyki otoczenia przedsiębiorstwa.

Kolejna interesująca definicja zwraca uwagę, iż „otoczenie przedsiębiorstwa to wszystkie zjawiska, procesy i podmioty, które nie wchodzą w skład przedsiębiorstwa, ale są z nim związane przez proces wzajemnego oddziaływania. Tym samym otoczenie stwarza szanse bądź zagrożenia dla jego dalszego przetrwania lub rozwoju. Kompatybilny rozwój z otoczeniem i dynamiczne sprzężenie pozwalają budować wartość przedsiębiorstwa, zwłaszcza jego wartość rynkową.”<sup>4</sup>

W literaturze mamy do czynienia z wieloma możliwościami podziału otoczenia przedsiębiorstwa przy wykorzystaniu różnorodnych kryteriów. Do najpopularniejszego kryterium zaliczamy podziały na makrootoczenia (dalsze) i mikrootoczenie (bliższe).

W ramach otoczenia makroekonomicznego wyróżniamy:<sup>5</sup>

- segment ekonomiczny,
- segment prawny,
- segment polityczny,
- segment technologiczny,
- segment społeczny,
- segment demograficzny,
- segment międzynarodowy,
- segment naturalny.

Nie należy również zapominać, iż poszczególne otoczenia są dodatkowo złożone z różnego rodzaju elementów, które mają wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa.

---

<sup>3</sup> Red. J. Żurek, *Przedsiębiorstwo, zasady działania, funkcjonowanie, rozwój*, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2007, s.56

<sup>4</sup> E. Urbanowska-Sojki, *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2007, s. 104

<sup>5</sup> K. Janasz, W. Janasz, K. Kozioł, K. Szopik, *Zarządzanie strategiczne*, Difin, Warszawa 2008, s.151

Otoczenie ekonomiczne jest jednym z istotniejszych elementów makrootoczenia. W jego ramach najistotniejsze znaczenie odgrywają:

- fazy cyklu ekonomicznego,
- podaż pieniądza w gospodarce (możliwości pozyskania kapitału),
- stopa inflacji,
- stopy procentowe (koszt pozyskania kapitałów),
- stopa bezrobocia,
- polityka podatkowa,
- polityka płac i cen,
- bilans płatniczy,
- zasady funkcjonowania rynku (ochrona konkurencji i konsumenta).

Problem przy identyfikacji otoczenia ekonomicznego polega na tym, iż poszczególne elementy otoczenia zewnętrznego przedsiębiorstwa mają znaczący wpływ na otoczenie mikroekonomiczne, co sprawia, iż można uznać, że mają bezpośredni wpływ na przedsiębiorstwo. W efekcie błędy w zakresie identyfikacji tych elementów i ich wpływu mogą mieć istotne znaczenie dla przedsiębiorstwa.

Ze specyficzną sytuacją mamy do czynienia w przypadku otoczenia politycznego i prawnego przedsiębiorstwa. Otoczenie to składa się z całego systemu norm prawnych regulujących wszystkie obszary funkcjonowania państwa. W efekcie normy te w znacznym stopniu „ograniczają” albo raczej kształtują możliwości działania przedsiębiorstwa.

Nie możemy też zapominać o ustroju politycznym państwa i polityce rządu, która determinuje te normy. Tak więc kraj o stosunkowo niestabilnym systemie politycznym, jak choćby Polska, gdzie stosunkowo często dochodzi do zmian rządów ma to odzwierciedlenie w prawnych podstawach funkcjonowania gospodarki i przedsiębiorstw. Wiele przedsiębiorstw niestabilną sytuację prawną w zakresie życia gospodarczego podają za jeden z głównych czynników wpływających na poziom ryzyka prowadzenia działalności gospodarczej.

Otoczenie techniczne, które możemy zdefiniować, jako „zmiany w nauce i technologii prowadzące do zmian w technologii wytwarzania lub produktu.”<sup>6</sup> To właśnie to otoczenie jest jednym z istotniejszych przy ewentualnych planach strategicznych dotyczących rozwoju produktu i zmian dotyczących techniki oraz technologii produkcji. Lekceważenie zmian w tym obszarze w dłuższym okresie czasu może doprowadzić do poważnych problemów.

---

<sup>6</sup> Zarządzanie strategiczne, praca zbiorowa, Wyd. AE Wrocław, Wrocław 2000, s.91

Sytuacja ta wynika z bardzo intensywnego postępu technicznego i technologicznego, z jakim mamy do czynienia. Typowym tego przykładem może być błyskawicznie postępująca komputeryzacja prawie we wszystkich dziedzinach życia gospodarczego, jak i społeczno-kulturowego.

Do otoczenia technicznego możemy zaliczyć:<sup>7</sup>

- rządowe wydatki na badania i rozwój,
- wydatki przedsiębiorstw na badania i rozwój,
- skoncentrowanie wysiłków na technologii,
- ochrona patentowa,
- nowe produkty,
- transfer nowej technologii,
- automatyzacja,
- robotyzacja.

Problem otoczenia społecznego bywa lekceważony przez przedsiębiorców. Jednak może to być zgubne w skutkach, gdyż w niektórych krajach może się to okazać jednym z najistotniejszych elementów otoczenia zewnętrznego. Szczególnie istotne jest to w sytuacji, gdy działalność gospodarczą próbują rozpocząć przedsiębiorcy z zagranicy.

W przypadku analizy otoczenia społecznego szczególną uwagę należy zwrócić na takie elementy, jak choćby religia, system norm społeczno-kulturowych, przywiązanie do tradycji, patriotyzm, trendy i moda, zróżnicowanie kulturowe, podział na grupy społeczne.

Kolejnym ważnym elementem zewnętrznego otoczenia przedsiębiorstwa jest otoczenie demograficzne. Zdarza się, iż niektórzy autorzy traktują je jako element otoczenia społecznego, ale z racji istotnych czynników, jakie do niego zaliczamy uzasadnione jest jego wyodrębnienie.

W ramach otoczenia demograficznego najistotniejsze czynniki, na jakie należy zwrócić uwagę to:<sup>8</sup>

- wzrost liczby ludności,
- zmiany struktury płci w krajach wysoko rozwiniętych,
- zjawisko pełzania wyżów demograficznych,
- zmiany kształtu piramid populacyjnych,
- starzejące się społeczeństwo.

---

<sup>7</sup> J. Filipczuk, Zarządzanie strategiczne, Instytut Przedsiębiorczości i Samorządności, Warszawa 2003. s.42

<sup>8</sup> Strużycki M. , Zarządzanie przedsiębiorstwem, Diffin, Warszawa 2004, s.60

Elementy otoczenia demograficznego decydują między innymi o tym, czy przedsiębiorstwo będzie miało problem z ewentualnym pozyskaniem pracowników, jak duża jest grupa potencjalnych klientów, do której można kierować produkt w przyszłości, w jakiej grupie wiekowej znajduje się najwięcej potencjalnych klientów. Cechą charakterystyczną jest tu to, iż jest to jeden z najmniej dynamicznych elementów makrootoczenia, z jakimi mamy do czynienia.

Kolejnym składnikiem makrootoczenia przedsiębiorstwa jest otoczenie naturalne. Jest „to ogół warunków naturalnych, klimatycznych, ukształtowania terenu, zasoby wodne, które mają wpływ na działalności przedsiębiorstwa. Ma to szczególne znaczenie przy lokalizacji zakładów przemysłowych pozyskujących surowce naturalne z ziemi, które determinują lokalizację tegoż zakładu.”<sup>9</sup> Poza tym otoczenie to może w znaczącym stopniu determinować funkcjonowanie przedsiębiorstwa oraz prowadzone przez przedsiębiorstwo procesy produkcyjne i usługowe. W efekcie coraz mocniej akcentowana jest ochrona środowiska naturalnego. Szczególnie istotne jest to w krajach wysoko rozwiniętych gdzie, jak choćby w krajach Unii Europejskiej, tworzone są specjalne regulacje prawne oraz fundusze wspierające ochronę środowiska, a na podmioty lekceważące i łamiące te normy nakładane są wysokie kary finansowe.

W przypadku otoczenia międzynarodowego w literaturze przedmiotu mamy do czynienia z dość specyficzną sytuacją. Otoczenie to jest podstawą innego podziału otoczenia przedsiębiorstwa, a mianowicie podziału na otoczenie międzynarodowe i otoczenie krajowe. Podział ten jest szczególnie istotny z punktu widzenia firm konkurujących na rynkach międzynarodowych, do których możemy zaliczyć między innymi rynek Unii. Poza tym ciągły postęp procesów globalizacyjnych w gospodarce sprawia, iż wpływ otoczenia międzynarodowego na otoczenie krajowe i samo przedsiębiorstwo jest coraz większy.

Do otoczenia międzynarodowego przedsiębiorstwa zaliczamy:<sup>10</sup>

- sytuację społeczno – polityczną,
- tempo wzrostu gospodarki światowej,
- politykę gospodarczą państw i ugrupowań integracyjnych,
- stan koniunktury na rynkach światowych,
- skalę interwencjonizmu i jego zakres,
- rozwój handlu światowego i zmian w jego strukturze,

---

<sup>9</sup> K. Janasz, W. Janasz, K. Koziół, K. Szopik, Zarządzanie strategiczne, Difin, Warszawa 2008, s. 153

<sup>10</sup> Red. J. Żurek, Przedsiębiorstwo, zasady działania, funkcjonowanie, rozwój, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2007, s.60

- konkurencję na rynku światowym,
- zmiany w strukturach organizacyjnych i w systemach zarządzania,
- postęp techniczny i technologiczny,
- postęp ekologiczny,
- międzynarodowe regulacje prawne,
- prognozy rynkowe.

W odróżnieniu od otoczenia międzynarodowego, otoczenie krajowe kształtowane jest przez ustawodawstwo prawne, centralnie ustalone parametry ekonomiczne oraz przez działające na rynku krajowym podmioty gospodarcze, krajowe i zagraniczne, a także przez gospodarstwa domowe, wyrażające swój udział w rynku poprzez wielkość i strukturę popytu.”<sup>11</sup> Z uwagi na te właśnie zależności otoczenia krajowego od powyżej wymienionych podmiotów, w skład tego otoczenia zalicza się:<sup>12</sup>

- sytuację gospodarczą (poziom i tempo wzrostu PKB),
- politykę pieniężno – kredytową,
- politykę fiskalną,
- rozwój rynku kapitałowego,
- sytuację społeczno-polityczną (w tym sytuację na rynku pracy),
- poziom i tempo inflacji,
- regulacje prawne (ustawy, zarządzenia, normy prawne),
- skalę i zakres interwencjonizmu państwowego,
- tempo procesów restrukturyzacyjnych i prywatyzacyjnych,
- dynamikę mechanizmów rynkowych wyrażoną w tempie wzrostu popytu wewnętrznego ze strony przedsiębiorstw i gospodarstw domowych oraz zmiany w wielkości i strukturze podaży reprezentowanej przez dostawców,
- rozwój handlu zagranicznego,
- stan i kierunek rozwoju techniki i technologii,
- stan podstawowej, ogólnej, publicznej infrastruktury technicznej,
- politykę w zakresie ochrony środowiska naturalnego,
- konkurencję ze strony przedsiębiorstw,
- pozycję związków zawodowych,

---

<sup>11</sup> Red. J. Żurek, Przedsiębiorstwo, zasady działania, funkcjonowanie, rozwój, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2007, s.62

<sup>12</sup> Red. J. Żurek, Przedsiębiorstwo, zasady działania, funkcjonowanie, rozwój, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2007, s.62

- zachowanie się władz samorządowych,
- czynniki socjokulturowe,
- stan i rozwój badań naukowych.

Jak można zauważyć większa część elementów otoczenia krajowego zalicza się do powyżej wymienianych elementów makrootoczenia przedsiębiorstwa, co sprawia, iż podział na otoczenie krajowe i otoczenie międzynarodowe pokrywa się z elementami makrootoczenia.

Znacznie większy wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa w porównaniu z makrootoczeniem ma mikrootoczenie, które zwane jest również otoczeniem bliższym, konkurencyjnym lub o bezpośrednim oddziaływaniu na przedsiębiorstwo. Otoczenie to jest bardzo istotne z punktu widzenia działalności przedsiębiorstwa i podejmowania decyzji ekonomicznych, co powoduje szerokie zainteresowanie tym problemem.

Jedna z wielu definicji mikrootoczenia, jaką możemy spotkać w literaturze mówi, iż „to zjawiska, procesy i podmioty, które oddziałują bezpośrednio na przedsiębiorstwo i są przedmiotami jego oddziaływań<sup>13</sup>. Tak więc możemy powiedzieć, iż najważniejszym czynnikiem decydującym o tym, czy dany obszar zaliczymy do mikrootoczenia przedsiębiorstwa jest wpływ, jaki wywiera ten obszar czy też podmioty funkcjonujące w ramach tego obszaru, na przedsiębiorstwo.

Według koncepcji N. Grzenkowicza do elementów otoczenia wewnętrznego przedsiębiorstwa zaliczamy:<sup>14</sup>

- organizacje i instytucje rynku zaopatrzenia – są to dostawcy materiałów, surowców, usług i elementów korporacyjnych, a także dostawcy zaopatrzenia technicznego i wykonawcy robót budowlano-montażowych i prac inwestycyjnych; w sferze zaopatrzenia występuje współdziałanie zarówno o charakterze stałym, okresowym, jak i incydentalnym (zaopatrzenie techniczne, prace i roboty inwestycyjne),
- instytucjonalną sferę zbytu – sfera ta dotyczy wszelkich organizacji i instytucji, z którymi przedsiębiorstwo współdziała w zakresie dystrybucji swoich produktów, a więc są to głównie bezpośredni odbiorcy jego wyrobów i/lub usług, a także organizacje i instytucje pośredniczące; współpraca ta dotyczy zarówno krajowego rynku lokalnego i regionalnego, jak i rynków zagranicznych, najczęściej ma ona charakter współpracy stałej lub okresowej,

<sup>13</sup> E. Urbanowska-Sojki, Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem, PWE, Warszawa 2007, s.105

<sup>14</sup> N. Grzenkowicz, J. Kowalczyk, A. Kusak, Z. Podgórski, M. Ambroziak, Podstawy Funkcjonowania przedsiębiorstw, Wyd. Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2008, s.26-27

- instytucje rynku pracy – na tym rynku przedsiębiorstwo współdziała z organizacjami i instytucjami w zakresie kształtowania swoich zasobów pracy: dotyczy to bezpośrednich więzi przedsiębiorstwa z urzędami pracy i wszelkimi organizacjami pośrednictwa pracy, a także kontaktów z instytucjami szkolnictwa zawodowego, średniego i wyższego. To współdziałanie dotyczy również współpracy przedsiębiorstwa z organami lokalnego samorządu terytorialnego, a także z instytucjami doskonalenia zawodowego,
- instytucje i organizacje rynku finansowego – na rynku tym przedsiębiorstwo współdziała z instytucjami rynku kapitałowego, finansowego oraz ubezpieczeń majątkowo-osobowych; są to, więc powiązania przedsiębiorstwa z funduszami emerytalnymi i inwestycyjnymi, bankami komercyjnymi i instytucjami pożyczkowymi oraz leasingowymi, a także powiązania z giełdą papierów wartościowych, Komisją Papierów Wartościowych, domami maklerskimi, Krajowym Depozytem Papierów Wartościowych, ZUS-em, towarzystwami ubezpieczeniowymi i reasekuracji, wymienione instytucje w zależności od aktywności zewnętrznej przedsiębiorstwa oraz zakresu i charakteru transakcji finansowych kształtujących mniej lub bardziej finanse firmy; są to powiązania o różnym charakterze.

Jak możemy zauważyć autor skoncentrował się tu tylko i wyłącznie na otoczeniu instytucjonalnym i organizacyjnym przedsiębiorstwa podkreślając, iż to właśnie takie organizacje mają decydujący wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa. W efekcie podejście to można ocenić jako w pewnym stopniu zawężone.

Katarzyna Kozioł uważa natomiast, iż w skład otoczenia przedsiębiorstwa wchodzi różne podmioty i grupy:<sup>15</sup>

- konkurenci i potencjalni konkurenci,
- dostawcy surowców, materiałów i części,
- klienci, odbiorcy dóbr,
- producenci dóbr substytucyjnych i komplementarnych,
- interesariusze wewnętrzni,
- interesariusze zewnętrzni.

Wszystkie wymienione w tej koncepcji podmioty są bezpośrednio ekonomicznie powiązane z przedsiębiorstwem. Ich celem jest uzyskiwanie korzyści i zaspakajanie swoich

---

<sup>15</sup> K. Janasz, W. Janasz, K. Kozioł, K. Szopik, Zarządzanie strategiczne, Difin, Warszawa 2008, s.168



potrzeb dzięki przedsiębiorstwu lub jak w przypadku konkurencji poprzez rywalizację z przedsiębiorstwem i uzyskiwanie nad nim przewagi.

W tym przypadku nie jesteśmy w stanie powiedzieć tak naprawdę, które z wymienionych podmiotów są z punktu widzenia prawidłowego funkcjonowania przedsiębiorstwa najważniejsze, bo każda z wymienionych grup spełnia z punktu widzenia przedsiębiorstwa różne funkcje.

W przypadku konkurentów problem jest szczególnie istotny, gdyż ciągła rywalizacja w znaczącym stopniu napędza postęp i ciągłe dążenie do wprowadzania wciąż nowych i coraz lepszych produktów po możliwej w danych warunkach najniższej cenie. W efekcie niezwykle istotne jest prawidłowe zidentyfikowanie konkurentów przedsiębiorstwa w otoczeniu, gdyż błędy w tym zakresie zagrażają pozycji rynkowej przedsiębiorstwa. Z tego punktu widzenia możemy wyróżnić konkurentów bezpośrednich rywalizujących z nami o udział w rynku i konkurentów potencjalnych, czyli takich, z którymi przedsiębiorstwo może w przyszłości rywalizować w efekcie zmieniającej się sytuacji na rynku. Szerzej problem ten zostanie omówiony w dalszej części pracy.

Wśród podmiotów współpracujących z przedsiębiorstwem szczególną rolę pełnią dostawcy. We współczesnej gospodarce to właśnie od tej grupy podmiotów w dużej mierze zależy sukces przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwo do prawidłowego i skutecznego funkcjonowania na rynku potrzebuje nie tylko surowców i materiałów. Współcześnie równie ważną rolę pełnią dostawcy technologii i informacji, gdyż te czynniki w istotny sposób mogą wpłynąć na konkurencyjność przedsiębiorstwa.

W efekcie to właśnie dostawcy w dużej mierze determinują działalność przedsiębiorstwa. Sytuacja ta sprawia, iż niezwykle istotnym staje się problem dywersyfikacji dostawców i minimalizacji ryzyka związanego z nieterminowymi dostawami niezbędnych surowców, informacji i maszyn w celu zachowania ciągłości produkcji i jak najpełniejszego zaspokajania potrzeb potencjalnych klientów.

Klienci przedsiębiorstwa to wszystkie podmioty, które w drodze zakupu nabywają produkty i usługi oferowane przez przedsiębiorstwo. To oni decydują o popycie na ofertę przedsiębiorstwa i zapewniają przedsiębiorstwu w efekcie możliwość uzyskiwania przychodów.

Na szczególną uwagę w ramach otoczenia konkurencyjnego przedsiębiorstwa zasługują tak zwani interesariusze wewnętrzni i zewnętrzni. Do grupy interesariuszy zewnętrznych zaliczamy między innymi instytucje finansowe współpracujące z

przedsiębiorstwem, media oraz inne organizacje wywierające różnego rodzaju wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa.

W przypadku interesariuszy wewnętrznych, ich wpływ na zarządzanie przedsiębiorstwem jest zdecydowanie największy. Do tej grupy należą akcjonariusze, pracownicy i kadra zarządzająca przedsiębiorstwem. Jak już wcześniej wspomniano wszystkie z tych trzech grup mają zdecydowanie różne cele, co powoduje, iż w czasie prób ich realizacji wywierają oni znaczący wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa zgodnie z posiadanymi prawami (wynikającymi z posiadania akcji, z porozumień ze związkami zawodowymi, obowiązków kierownictwa przedsiębiorstwa).

Kolejną ciekawą koncepcję dotyczącą podziału otoczenia przedsiębiorstwa zaproponował R. A. Weeber. Autor ten wyodrębnił trzy typy otoczenia przedsiębiorstwa przyjmując za kryterium podziału jego zmienność. W ramach tej klasyfikacji wyróżniamy:

- otoczenie stałe, do którego podstawowych cech zaliczamy:<sup>16</sup>
  1. niezmienną się wyroby i usługi,
  2. niewielu nowych konkurentów,
  3. konkretne działania władz państwowych,
  4. niewiele nowości technicznych,
  5. stabilne warunki polityczne i ekonomiczne,
  6. przestrzeganie statycznych zasad organizacji.
- otoczenie zmienne, do którego podstawowych cech zaliczamy:
  1. umiarkowane zmiany wyrobów lub usług,
  2. obecność stałych wielkich konkurentów przy pojawianiu się nowych,
  3. przewidywalne zmiany w postępowaniu władz państwowych,
  4. stopniowe zmiany techniczne,
  5. ewolucyjne tendencje zewnętrzne,
  6. kombinacja zasad statycznych i podejścia dynamicznego,
  7. umiarkowana decentralizacja,
  8. obserwacja otoczenia.
- otoczenie burzliwe, do którego cech zaliczamy:
  1. ciągle zmiany wyrobów lub usług,
  2. zmieniająca się konkurencja,
  3. niemożliwe do przewidzenia działania władz państwowych,

---

<sup>16</sup> J. Filipczuk, Zarządzanie strategiczne, Instytut Przedsiębiorczości i Samorządności, Warszawa 2003, s. 39

4. zasadnicze innowacje techniczne,
5. gwałtowne zmiany techniczne,
6. dość scentralizowana struktura,
7. elastyczna struktura,
8. poszukiwanie podejścia dynamicznego,
9. świadomość większego systemu.

Podział ten jest niezwykle istotny z punktu widzenia potencjalnych inwestorów czy też osób planujących rozpoczęcie działalności gospodarczej na danym rynku. Zmienność otoczenia jest jednym z czynników determinujących ryzyko działalności gospodarczej, jakie będzie towarzyszyło przedsiębiorstwu, stąd też skłonność do podejmowania ryzyka przez poszczególne osoby zdecyduje czy będą oni zainteresowani rozpoczęciem działalności gospodarczej na danym rynku w danej branży.

Podsumowując problem otoczenia przedsiębiorstwa należy powiedzieć, iż jest ono jednym z głównych determinantów funkcjonowania przedsiębiorstwa we wszystkich obszarach jego działalności i to właśnie głównie ono decyduje o tym czy poszczególne projekty będą mogły być realizowane i przynieść w przyszłości określone efekty.

Pytania sprawdzające:

1. Omów pojęcie otoczenia przedsiębiorstwa - definicje.
2. Omów poszczególne koncepcje otoczenia przedsiębiorstwa.

Do dyskusji

1. Jaki wpływ może mieć otoczenia przedsiębiorstwa na projekt inwestycyjny w turystyce.