

*Magdalena Rosińska**

ANALIZA EKONOMICZNA PRZEDSIĘBIORSTWA NA PODSTAWIE TEORII INSTYTUCJONALNYCH – KONCEPCJA „INSTYTUCJONALIZMU ORGANIZACYJNEGO PRZEDSIĘBIORSTW”

W artykule podjęto próbę wyjaśnienia, na gruncie teoretycznym, konsekwencji zmian zachodzących w otoczeniu przedsiębiorstw, w wyniku postępującej globalizacji i liberalizacji gospodarki światowej, dla ich rozwoju. W badaniach nad systemami organizacji i zarządzania współczesnymi przedsiębiorstwami posłużono się koncepcją „instytucjonalizmu organizacyjnego przedsiębiorstw”. Podstawowe założenie koncepcji stanowi odwzorowywanie uwarunkowań otoczenia w strukturach organizacyjno-formalnych podmiotów gospodarczych, będące wyrazem dążenia do optymalizacji działań w danym miejscu i czasie. W celu opisania istoty koncepcji przywołano podstawowe założenia teorii nowej ekonomii instytucjonalnej, uznając tym samym znaczenie otoczenia instytucjonalnego za kluczowe dla wszelkich analiz ekonomiczno-społecznych współczesnego świata. Omówiono także zjawiska *benchmarkingu* i *izomorfizmu* z uwagi na szerokie wykorzystywanie ich jako metod efektywniejszego dostosowywania się do wymogów otoczenia. W ostatniej części artykułu odwołano się do koncepcji O. E. Williamsona, wyróżniającej cztery poziomy instytucji jako istotne dla analizy pozycji przedsiębiorstw na rynku. Zwrócono uwagę, iż efektywność działań podmiotów zależna jest od stopnia zrozumienia otoczenia i wzrasta w miarę nabywania przez przedsiębiorstwa umiejętności oddziaływania na kolejne poziomy otoczenia instytucjonalnego.

ŹRÓDŁA TEORETYCZNE KONCEPCJI „INSTYTUCJONALIZMU ORGANIZACYJNEGO PRZEDSIĘBIORSTW”

W niniejszym opracowaniu dokonano próby stworzenia konstrukcji teoretycznej, umożliwiającej analizę konkurencyjności współczesnych przedsiębiorstw, będących podmiotami gospodarki światowej, a nie podmiotami

* Dr, adiunkt w Katedrze Międzynarodowych Stosunków Gospodarczych Uniwersytetu Łódzkiego.

poszczególnych gospodarek narodowych. Zmiana pozycji przedsiębiorstw w systemie gospodarczym sprawia, że teorie dotychczas wykorzystywane do ich analizy wydają się niewystarczające. Brak jest równocześnie koncepcji mogącej stanowić podstawę pełnej analizy. W pracy wprowadzono zatem pojęcie „instytucjonalizmu organizacyjnego przedsiębiorstw”, jako przyczynek do nowej interdyscyplinarnej teorii, która miałaby wyjaśniać kompleksowo zachowania nowych podmiotów gospodarki światowej – wielkich przedsiębiorstw międzynarodowych. Koncepcja „instytucjonalizmu organizacyjnego przedsiębiorstw” opiera się na założeniach nowej ekonomii instytucjonalnej oraz zjawiskach benchmarkingu i izomorfizmu. Odwołuje się głównie do obszaru ekonomiczno-organizacyjnego nowej ekonomii instytucjonalnej (z uwzględnieniem pewnych elementów pozostałych sfer). Rozważania odnoszą się do możliwości wykorzystania teorii instytucjonalnych w badaniach dotyczących systemów organizacji i zarządzania współczesnymi przedsiębiorstwami. Terminem „instytucjonalizm organizacyjny przedsiębiorstw” określono upodabnianie się do siebie struktur organizacyjnych, w tym modeli i metod zarządzania, oraz struktur formalno-organizacyjnych przedsiębiorstw, w określonych warunkach otoczenia. Analizie poddano przyczyny tego zjawiska, a także mechanizm odwzorowywania uwarunkowań otoczenia w strukturach organizacyjnych i zachowaniach podmiotów.

NOWA EKONOMIA INSTYTUCJONALNA JAKO RDZEŃ KONCEPCJI

Termin „nowa ekonomia instytucjonalna” (NEI) wprowadził do literatury przedmiotu O. E. Williamson. Celem było podkreślenie odmienności nowego podejścia i tzw. starego instytucjonalizmu (którego głównymi przedstawicielami byli T. Veblen¹ i J. R. Commons²). Kierunki badań teoretycznych i empirycznych w ramach nowej ekonomii instytucjonalnej są rozległe. Jest to wciąż kształtujący się nurt teoretyczny, uprawiany, a tym samym wzbogacany przez przedstawicieli różnorodnych dziedzin. Wielu ekonomistów, ale i socjologów, psychologów, polityków czy prawników powołuje się na to nowe podejście w myśleniu ekonomicznym. Powoduje to trudności z sys-

¹ Thorstein Bunde Veblen (1857–1929), kwestionował podstawowe założenia ekonomii klasycznej i uznawany jest za prekursora interdyscyplinarności badań ekonomicznych. Jego główne dzieło *The Theory of the Leisure Class* pochodzi z roku 1889. Zostało przetłumaczone na język polski pt. *Teoria klasy próżniaczej* (Th. B. Veblen, *Teoria klasy próżniaczej*, Warszawskie Wydawnictwo Literackie MUZA SA, Warszawa 1998).

² John R. Commons (1862–1945), był głównym teoretykiem naukowej analizy działalności instytucji, mających wpływ na życie gospodarcze. Jako pierwszy dostrzegł też istotę pojedynczego aktu gospodarczego (transakcji) i jego rolę w kształtowaniu stosunków ekonomicznych (H. Landreth, D. C. Collander, *Historia myśli ekonomicznej*, PWN, Warszawa 1998, s. 497–506).

tematyzacją i sprawia, że zakres oraz metodologia nie są jednoznacznie określone. Nie umniejsza to jednak w żadnym stopniu wartości badań i ich znaczenia w analizach zjawisk ekonomicznych współczesnej gospodarki. Wśród badaczy związanych z nową ekonomią instytucjonalną wymienić należy m. in.: A. A. Alchiana, J. M. Buchanana, R. H. Coase'a, H. Demsetza, B. Dollery, F. Hayka, G. Myrdala, D. C. Northa, M. Olsona, E. Ostroma, W. Rikera, K. Shepsle'a, H. Simona, G. Tullocka, B. Weingasta, O. E. Williamsona³.

Próbując dokonać schematycznej systematyki nurtów badawczych w ramach nowej ekonomii instytucjonalnej, można wyodrębnić trzy główne jej obszary:

- **ekonomiczno-organizacyjny** – reprezentowany m. in. przez R. H. Coase'a⁴ i O. E. Williamsona⁵ (nowa teoria firmy, teoria kosztów transakcyjnych, nowa ekonomia organizacji, teoria agencji);

- **społeczno-polityczny** – reprezentowany m. in. przez J. M. Buchanana, G. Tullocka⁶, B. Weingasta⁷, E. Ostroma⁸, W. Rikera⁹, K. Shepsle'a¹⁰, R. Keohane'a, F. Kratochwila (teoria wyboru publicznego, teorie reżimów międzynarodowych);

- **historyczno-gospodarczy** – reprezentowany m. in. przez D. C. Northa¹¹ i J. J. Wallisa¹² (nowa historia gospodarcza).

³ Przytoczone nazwiska to jedynie wybrani przedstawiciele, a przyjęcie układu alfabetycznego w przywołaniu kolejnych nazwisk ma wykluczyć jakiekolwiek wartościowanie wkładu poszczególnych badaczy. O znaczeniu nurtu nowej ekonomii instytucjonalnej w badaniach nad współczesną rzeczywistością gospodarczą najlepiej świadczy fakt, iż wśród wymienionych nazwisk są liczni laureaci Nagrody Nobla w dziedzinie ekonomii. Najbardziej znani to laureaci z lat 90. XX w. D. C. North (1993) i R. H. Coase (1991). Pozostali to: J. Buchanan (1986), H. Simon (1978), F. Hayek i G. Myrdal (1974). Por. Z. Matkowski (red.), *Laureaci Nagrody Nobla w dziedzinie ekonomii*, PWN, Warszawa 1991.

⁴ R. H. Coase, *Essays on Economics and Economists*, The University of Chicago, Chicago 1995.

⁵ O. E. Williamson, *Transaction Cost Economics. How It Works, Where is Headed*, „The Economist” 1998 oraz tenże, *Ekonomiczne instytucje kapitalizmu*, PWN, Warszawa 1998.

⁶ G. Tullock, *The Theory of Public Choice*, [w:] G. Tullock, A. Seldon, G. L. Brady (red.), *Government Failure. A Primer in Public Choice*, CATO Institute, Washington 2002.

⁷ J. Myhrman, B. Weingast, C. Douglass, *North's Contributions to Economics and Economic History*, „Scandinavian Journal of Economics” 1994, No 2.

⁸ E. Ostrom, *An Agenda for the Study of Institutions*, „Public Choice” 1986, vol. 48, s. 3–25.

⁹ W. H. Riker, *Implications from the Disequilibrium of Majority Rule for the Study of Institutions*, „American Political Science Review” 1980, vol. 74, s. 432–446.

¹⁰ K. Shepsle, *Studying Institutions, Some Lessons from the Rational Choice Approach*, „Journal of Theoretical Politics” 1989, vol. 1, s. 131–147.

¹¹ D. C. North, *The New Industrial Economics*, „Journal of Institutional and Theoretical Economics” 1986, No 142, s. 230–237.

¹² D. C. North, J. J. Wallis, *American Government Expenditures: A Historical Perspective*, „American Economic Review” 1982, No 2.

Dwa kluczowe aspekty analizowane przez teoretyków nowej ekonomii instytucjonalnej to koszty transakcyjne oraz instytucje. Pojęcie „kosztów transakcyjnych” do analizy ekonomicznej wprowadził R. H. Coase w artykule pt. *The Nature of the Firm*¹³. Określił tym mianem koszty społecznej koordynacji lub inaczej koszty funkcjonowania systemu ekonomicznego. Pojęcie „kosztów transakcyjnych”, choć obecnie powszechnie używane, nie zostało nadal dokładnie sprecyzowane. W zależności od przedmiotu badań może ono obejmować różnorodne elementy. Występuje jednak we wszystkich nurtach NEI (nowej teorii przedsiębiorstwa, nowej historii gospodarczej, teorii wyboru publicznego/społecznego), gdzie analizowane są instytucje jako czynnik decydujący o ich wysokości, w procesie społecznej koordynacji wykorzystania rzadkich zasobów.

Cechą wspólną wszystkich przedstawicieli nowej ekonomii instytucjonalnej jest też przekonanie, że nie można analizować zjawisk ekonomicznych, politycznych i społecznych z pominięciem aspektu otoczenia instytucjonalnego. Pojęcie „instytucje” także nie zostało jednak jednoznacznie zdefiniowane. Każdy z nurtów instytucjonalizmu tworzy własne ujęcie. Instytucje stanowią „formalne reguły, nieformalne przymusy oraz sposoby ich narzucania i egzekwowania”¹⁴. Przedstawiają zasady, którymi należy się kierować, oraz wskazują granice działań dozwolonych. To reguły, struktury i układy społeczne, które wpływają na poziom kosztów transakcyjnych. Instytucje określić można także jako „makroabstrakty zracjonalizowanych i odpersonifikowanych zaleceń”¹⁵. U podstaw instytucji leżą skrypty zachowań, kategoryzacje czy reguły, niekoniecznie powstałe jako racjonalne, ale w wyniku bezrefleksyjnego powtarzania ugruntowujące się w danej społeczności¹⁶.

Istotnym kryterium badań nowej ekonomii instytucjonalnej jest pomiar efektywności funkcjonowania systemu. Podstawę rozważań stanowi tu efektywność adaptacyjna jako „zdolność systemu instytucjonalnego do ustawicznego dostosowywania się do zmian technologicznych i demograficznych oraz szoków pojawiających się w systemie społecznym”¹⁷. Neoinstytucjoniści (zwłaszcza nurtu ekonomiczno-organizacyjnego) kładą nacisk na problem instytucji, ich tworzenie oraz wpływ na zachowania grup i jednostek. Analiza funkcjonowania i rozwoju struktur organizacyjnych współczesnych przedsię-

¹³ R. H. Coase, *The Nature of the Firm*, „Economica”, November 1937, vol. 4.

¹⁴ D. North, *The New Institutional Economics*, „Journal of Institutional and Theoretical Economics” 1986, vol. 142, s. 230–237.

¹⁵ P. J. DiMaggio, P. P. Powell, *Introduction*, [w:] P. J. DiMaggio, P. P. Powell, *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, The University of Chicago Press, Chicago 1991, s. 15.

¹⁶ B. Stępień, *Struktury przedsiębiorstw międzynarodowych w świetle nowego instytucjonalizmu w teorii organizacji*, [w:] E. Najlepszy (red.), *Biznes międzynarodowy a internacjonalizacja gospodarki narodowej*, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 2005, s. 206.

¹⁷ J. Godłów-Legiędź, *Transformacja ustrojowa z perspektywy nowej ekonomii instytucjonalnej*, „Ekonomista” 2005, nr 2, s. 176.

biorstw na podstawie nowej ekonomii instytucjonalnej wydaje się zatem w pełni uprawniona.

Różnorodność podejść teoretycznych powoduje brak jednolitego ujęcia, co utrudnia wskazanie jednego tylko nurtu, do którego odwołuje się niniejsze opracowanie. Nowa teoria firmy, nowa historia gospodarcza oraz teoria wyboru publicznego, mimo wielu różnic, tworzą jednak niewątpliwie spójną, wzajemnie uzupełniającą się całość, co pozwala na kompleksowość analizy. Fundamentem analiz wszystkich nurtów jest szeroko rozumiane otoczenie instytucjonalne oraz koszty transakcyjne, wynikające z jego uwarunkowań. Oznacza to, iż badaniom poddajemy system instytucji jako szeroko rozumiane otoczenie dla działających w nim podmiotów (w tym przedsiębiorstw). Utożsamianie nowej ekonomii instytucjonalnej wyłącznie z nurtem kosztów transakcyjnych (z czym wielokrotnie spotykamy się w literaturze) jest zatem daleko idącym i nieuprawnionym uproszczeniem.

Z punktu widzenia badanej problematyki, kluczowym nurtem nowej ekonomii instytucjonalnej jest nowy instytucjonalizm w teorii organizacji. Nie zajmuje się on bowiem tym, jaka organizacja powinna być i jak nią zarządzać, aby odnieść sukces. Bada natomiast wpływ otoczenia instytucjonalnego na struktury organizacyjne, w tym zmiany na poziomie przedsiębiorstw. Teoretycy tego nurtu wskazują, że zachowania podmiotów to wypadkowa uwarunkowań środowiskowych, w których te funkcjonują. W celu uzyskania maksymalnej efektywności konieczne jest pełne zrozumienie w relacjach między podmiotem a jego otoczeniem. Wymaga to wysokiego stopnia zintegrowania z otaczającym światem, czyli umiejętności sprawnego porozumiewania się ze wszystkimi typami instytucji. Wraz z postępującymi procesami globalizacji i liberalizacji gospodarki światowej wzrasta otwartość systemów gospodarczych. Standaryzacji podlegają pewne elementy otoczenia o charakterze stałym, tzn. instytucje formalne. Na poziomie regulacji nieformalnych występują natomiast istotne różnice, wynikające z szeroko rozumianej miejscowej kultury (tradycji, historii, systemu uznawanych wartości), i to umiejętność współpracy z instytucjami odpowiedzialnymi za tę sferę zachowań decyduje zwykle o powodzeniu funkcjonowania danego typu struktury organizacyjnej.

Przedsiębiorstwa, aby sprostać tym wymogom,

tworzą struktury formalne zgodne z istniejącym w otoczeniu systemem instytucjonalnym. Dzięki podobnym rozwiązaniom organizacyjnym mogą porozumiewać się z otoczeniem używając ogólnie zrozumiałego „kodu pojęciowego”¹⁸.

Mamy zatem do czynienia ze zjawiskami *benchmarkingu* oraz izomorfizmu.

¹⁸ B. Stępień, *Struktury przedsiębiorstw międzynarodowych w świetle nowego instytucjonalizmu w teorii organizacji*, [w:] E. Najlepszy (red.), *Biznes międzynarodowy a internacjonalizacja gospodarki narodowej*, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 2005, s. 208.

**BENCHMARKING I IZOMORFIZM
– PRAGMATYKA POZIOMU MIKROEKONOMICZNEGO**

Benchmarking to rodzaj analizy porównawczej z najlepszymi, wykorzystywanej jako narzędzie zarządzania, ściślej zarządzania z wykorzystaniem metod jakościowych (swego rodzaju „pozytywne podglądactwo”). Celem jest porównywanie własnych systemów organizacyjnych i typów zachowań z najlepszymi, a następnie ich udoskonalanie przez uczenie się od innych. Jest to proces systematycznego porównywania własnej firmy z innymi albo porównywania ze sobą różnych działów jednego przedsiębiorstwa, aby ustalić, jaki jest jego stan obecny i czy potrzebna jest jakaś zmiana. Zazwyczaj poszukuje się przykładów większej efektywności działania, co pozwala na naśladowanie najlepszych rozwiązań, a nawet na ich dalsze doskonalenie. *Benchmarking* to bowiem proces polegający na doskonaleniu efektywności własnej organizacji poprzez identyfikowanie, analizowanie, adaptowanie i wdrażanie rozwiązań stosowanych przez organizacje najbardziej efektywne¹⁹. Polega na dokładnym analizowaniu osiągnięć przedsiębiorstwa w zakresie określonego czynnika sukcesu i poszukiwaniu takiej podstawy odniesienia, która umożliwiłaby mu znaczne ich poprawienie²⁰. *Benchmarking* pozwala na wykorzystywanie istniejących rozwiązań i doświadczeń. Przyczynia się zatem do upowszechniania efektywnych metod działania, przyspieszając standaryzację procesów (zarządzania, produkcji, organizacji pracy, przekazywania informacji itd.), których dotyczy.

Źródła informacji o nowszych sposobach działania, pozwalających na poprawę efektywności, mogą mieć charakter bezpośredni, jak i pośredni. Bezpośrednie oznaczają podjęcie przez organizację aktywnych poszukiwań istotnych informacji, czyli studiowanie własnych baz danych, raportów, notatek służbowych, analizowanie kontraktów, spotkań, wszystkich propozycji klientów, konkurentów, podmiotów pośredniczących. *Benchmarking* może być także niejako efektem ubocznym działań handlowych czy kontaktów biznesowych. Przynależność do stowarzyszeń, zrzeszeń, związków (czasami o charakterze obligatoryjnym lub jako wymóg identyfikacji z daną sferą), wiąże się z uczestnictwem w seminariach, konferencjach czy z otrzymywaniem biuletynów informacyjnych, a to z kolei przyspiesza transfer profesjonalnej wiedzy.

Zwykle *benchmarking* przebiega etapowo. Poczynając od uświadomionej konieczności dokonywania ciągłej analizy szans i zagrożeń oraz swoich

¹⁹ M. Brojak-Trzaskowska, *Wybrane zagadnienia nauki o przedsiębiorstwie*, Wyd. Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2005, s. 175.

²⁰ J. Lendzion, A. Stankiewicz-Mróz, *Wprowadzenie do organizacji i zarządzania*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 183.

słabych i mocnych stron (SWOT), firma wykrywa podstawowe luki w swojej działalności. Następnie wyszukuje najlepszych i porównuje się z nimi, badając przyczyny ich przewagi i studiując ich metody postępowania w określonych sytuacjach. Wdrażając „podpatrzone” rozwiązania i zauważając poprawę własnej efektywności niejako nakręca spiralę *benchmarkingu*. Jest to impuls do poszukiwania nowych *benchmarków* i tym samym do wpisania tej metody w system zarządzania strategicznego przedsiębiorstwa jako istotnego elementu przyspieszającego dostosowania do zmiennego otoczenia.

Procedura składa się najczęściej z pięciu podstawowych faz²¹:

- 1) **planowania**: krytyczne czynniki sukcesu, wybór procesu do *benchmarkingu*, udokumentowanie procesu, określenie sposobów pomiaru efektywności procesu;
- 2) **poszukiwania**: znalezienie partnerów do *benchmarkingu*;
- 3) **obserwacji**: zrozumienie i udokumentowanie procesu, określenie sposobów pomiaru efektywności procesu;
- 4) **analizy**: zidentyfikowanie różnic w efektywności procesu i znalezienie przyczyn, które je powodują;
- 5) **adaptacji**: wybór „najlepszej praktyki”, dostosowanie jej do warunków firmy i wprowadzenie zmian.

Benchmarking jest procesem ciągłym i powtarzalnym. Nie może być on jednorazowym wysiłkiem, dokonywanym jedynie wtedy, gdy firma znajduje się w niekorzystnej sytuacji rynkowej. Aby *benchmarking* przyniósł oczekiwane rezultaty, musi zostać trwale wpisany w strategię firmy, jak również w świadomość pracowników, którzy po odpowiednim przeszkoleniu powinni podejść do niego w sposób rzetelny i kompletny²².

W praktyce gospodarczej oraz w literaturze przedmiotu wyróżnia się kilku rodzajów *benchmarkingu*. Z. Martyniak²³ podaje podział dychotomiczny, dzieląc *benchmarking* na wewnętrzny i zewnętrzny. Ten pierwszy zakłada porównania międzyzakładowe albo porównania w zakresie realizacji analogicznych funkcji w danym przedsiębiorstwie lub w sieci przedsiębiorstw powiązanych ze sobą organizacyjnie. Dotyczy to zwłaszcza wielkich przedsiębiorstw oraz przedsiębiorstw międzynarodowych, mających filie w różnych krajach. Jest stosunkowo prosty do przeprowadzenia i pozwala na szybkie wskazanie różnic wewnętrznych i znalezienie jednostek, które mogą stać się benchmarkami, czyli wzorcami w dalszym postępowaniu ulepszającym. Jego wadą jest brak możliwości poznania najlepszych praktyk światowych. Przeprowadzenie *benchmarkingu* wewnętrznego jest jednak dobrą bazą dla *benchmarkingu* zewnętrznego.

²¹ I. Penc-Pietrzak, *Rodzaje benchmarkingu*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*” 2001, nr 4, s. 24.

²² Tamże, s. 23–24.

²³ Z. Martyniak, *Metody organizowania procesów pracy*, PWE, Warszawa 1996, s. 304–307.

Benchmarking zewnętrzny może przybrać jedną z trzech form²⁴:

- **benchmarkingu konkurencyjnego**, który jest najtrudniejszym rodzajem benchmarkingu z tego względu, iż konkurenci otaczają swoje wzorcowe rozwiązania tajemnicą i niechętnie dzielą się informacjami dotyczącymi czynników sukcesów; informacje na temat metod dochodzenia do wzorcowych rozwiązań można zwykle uzyskać tylko wówczas, jeżeli istnieje system wymiany tych informacji między konkurentami, np. transfer informacji poprzez firmy konsultingowe; w tym rodzaju **benchmarkingu** należy zwrócić szczególną uwagę na wielkości porównywanych jednostek i skalę ich działań;

- **benchmarkingu funkcjonalnego**, rozumianego jako poszukiwanie możliwości udoskonalenia jakiejś funkcji realizowanej przez przedsiębiorstwo poza własnym sektorem; nie powinny tu wystąpić przeszkody, które na ogół pojawiają się w przypadku **benchmarkingu konkurencyjnego**, ale problemem może być przystosowanie zaobserwowanych praktyk do własnej działalności;

- **benchmarkingu horyzontalnego**, będącego szczególnym przypadkiem **benchmarkingu funkcjonalnego**, gdyż istnieją procedury i procesy, które mogą przebiegać analogicznie niezależnie od charakteru instytucji, w których są realizowane, np. proces informacyjny związany z przyjęciem i realizacją zamówienia klienta; zatem można w dowolnym sektorze znaleźć wzorzec nadający się do bezpośredniej adaptacji.

Podsumowując, charakterystyczną cechą **benchmarkingu** jest to, że niekoniecznie czerpanie wzorców do porównań, a następnie naśladownictwa, musi obejmować jakąś konkretną dziedzinę, powiązaną z organizacją „podpatrującą”. Istotnie, najprostsza forma **benchmarkingu** jest analiza konkurencyjnych podmiotów w danej branży czy w najbliższym otoczeniu. Znacznie bardziej skomplikowane jest korzystanie z rozwiązań zewnętrznych, o charakterze funkcjonalnym i horyzontalnym. Na potrzeby niniejszego opracowania przyjmujemy, że mamy zwykle do czynienia z czterema podstawowymi odmianami **benchmarkingu**:

- konkurencyjnym;
- funkcjonalnym;
- horyzontalnym;
- wewnętrznym.

Benchmarking konkurencyjny to proste przeniesienie rozwiązań stosowanych przez bezpośrednich konkurentów. Trudność polega na możliwie szybkim dotarciu do informacji o nowinkach technicznych czy organizacyjnych. Przedsiębiorstwa, zdając sobie sprawę z wagi nowych rozwiązań jako elementu przewagi konkurencyjnej, starają się je chronić. Pomocne, ale kosztowne jest w tym przypadku korzystanie z wywiadowni gospodarczych i firm

²⁴ Tamże, s. 304–307.

konsultingowych. Wadą rozwiązań „podpatrzonych” w tej samej branży czy w najbliższym otoczeniu jest jednak brak możliwości uzyskania w ten sposób istotnej poprawy własnego położenia, a tym bardziej zmiany pozycji rynkowej przedsiębiorstwa²⁵ na korzystniejszą. Działania takie zabezpieczają właściwie tylko przyspieszone dostosowanie do najnowszego standardu.

Benchmarking funkcjonalny oznacza rozszerzenie kręgu poszukiwań poza własny obszar działania podmiotu. Przedmiot działalności gospodarczej, jak i zasięg geograficzny podmiotu „podpatrywanego”, nie mają znaczenia. Porównaniom poddaje się jedynie pewne funkcje wykonywane przez organizację wzorcową i jej efektywność w ich realizacji. Zaletą tej formy *benchmarkingu* jest oryginalność ewentualnych zmian, dokonanych w wyniku analizy porównawczej, we własnym sposobie działania. Może to zapewnić firmie czasowe przywództwo w danej sferze, przyczynić się do zmiany pozycji rynkowej, przyciągnąć kooperantów, a nawet spowodować specjalizację funkcjonalną. Wada, to możliwość nieuwzględnienia pewnych zmiennych, istniejących w „podpatrywanej” sferze, a niedocenionych przez podmiot obserwujący. Może to powodować istotne zniekształcenia efektów zastosowanego rozwiązania w nowym otoczeniu. Metoda, oferując potencjalnie znaczące korzyści, obarczona jest zatem podwyższonym ryzykiem.

Benchmarking horyzontalny stanowi odmianę *benchmarkingu funkcjonalnego*, której istotą jest upowszechnienie pewnych typów zachowań i schematów przebiegu procedur. Z uwagi na fakt, że niektóre czynności niejako naturalnie mają charakter szablonowy, ustalenie standardów dotyczy ogółu tego typu działań (np. zamówienie, reakcja na niezadowolenie). Jeżeli zatem w jakiejś sferze nastąpi wypracowanie skuteczniejszej metody postępowania w takich sytuacjach, automatycznie model taki upowszechnia się.

Benchmarking wewnętrzny traktować możemy jako sposób przenoszenia nowych rozwiązań wewnątrz dużych organizacji. Porównania dotyczą zwykle podobnych, choć niekoniecznie identycznych struktur. Ta odmiana *benchmarkingu* może być zatem traktowana jako swoiste połączenie trzech poprzednio wymienionych form. Szczególnego wymiaru nabiera *benchmarking wewnętrzny* w odniesieniu do przedsiębiorstw sieciowych, korporacji transnarodowych i wszystkich typów organizacji o połączeniach hybrydowych. Tradycyjne porównywanie międzyzakładowe i międzywydziałowe staje się bowiem wielokrotnie bardzo skomplikowaną analizą zarówno funkcjonalną,

²⁵ Podstawowe pozycje rynkowe przedsiębiorstwa to: pozycja dominująca, pozycja silna, pozycja korzystna, pozycja średnia, pozycja słaba, pozycja niekorzystna. Odzwierciedlają one możliwości wpływania przez firmę na warunki makrootoczenia (polityczne, kulturowe, demograficzne, technologiczne, przyrodnicze, ekonomiczne) oraz podmioty mikrootoczenia (dostawców, pośredników, konkurentów i konsumentów). Im słabsza pozycja w sześciostopniowej skali, tym możliwość doboru elementów otoczenia, z którymi współpracuje firma, jest mniejsza, a konieczność adaptacji do narzuconych reguł większa.

jak i horyzontalną, a czasami nawet konkurencyjną. Uwzględnienie takiej właśnie roli *benchmarkingu wewnętrznego* we współczesnych przedsiębiorstwach jest zasadne z punktu widzenia rozważań niniejszej pracy.

Benchmarking we wszystkich omówionych odmianach występuje w gospodarce światowej, jak i w poszczególnych systemach narodowych, pozwalając organizacjom na przyspieszone tworzenie najbardziej efektywnych kanałów porozumiewania się z otoczeniem i dostosowywania się do jego wymogów. W celu poprawy pozycji konkurencyjnej organizacje będą tworzyły swoje struktury, uwzględniając formalne (pisane) i nieformalne (niepisane) wymogi otoczenia. Kierując się logiką *benchmarkingu* będą przenosiły do własnej organizacji, celem jej usprawnienia, rozwiązania uznawane powszechnie za najlepsze, a to pozwoli na skrócenie czasu ich adaptacji do zmiennego i często nieznanego otoczenia (międzynarodowego). Oznacza to, że zastosowanie sprawdzonych, uznanych w danej społeczności za prawidłowe, wzorców i standardów, umożliwia uniknięcie dodatkowych kosztów oraz pozwala na minimalizację ryzyka. Podobne możliwości daje podmiotom izomorfizm, choć sama istota zjawiska wydaje się nieco inna.

Podmiot izomorficzny²⁶, to taki, który ze względu na zewnętrzne kształty identyczne z ugruntowanym wzorcem środowiskowym, mimo istniejących wewnętrznych różnic strukturalno-organizacyjnych, postrzegany jest jako „równopostaciowy”. W efekcie traktowany jest jako należący do danej wspólnoty, czyli „swój”. Jest akceptowany ze względu na przewidywalność jego postępowania w określonych sytuacjach.

Aby izomorfizm zachodził (w świetle teorii logiki i filozofii), struktury organizmów (podmioty i określone na nich relacje) muszą sobie jednoznacznie odpowiadać, a relacje zachodzące między elementami jednej dziedziny, obserwować będziemy również między odpowiednimi elementami drugiej²⁷.

Nie chodzi tu jednak o bezwzględną analogię, typu uzasadniającego, w rodzaju: „podmiot *A* ma cechy *x*, *y*, *z*, podmiot *B* ma cechy *x*, *y*, zatem w przypadku uznania ich za izomorficzne podmiot *B* posiada również cechę *z*”²⁸. Takie rozumowanie byłoby z pewnością wielokrotnie błędne, a nadto pozbawione możliwości zastosowania w naukach ekonomicznych i społecznych. Analogię tę należy zatem postrzegać jako umożliwiającą

²⁶ Ciała izomorficzne to takie, które mają jednakowe postaci kryształów, lecz różny skład chemiczny. Zbiory izomorficzne to takie, między którymi daje się ustalić odpowiedniość wzajemnie jednoznaczną, stosującą się również do wyników działań, na odpowiadających sobie elementach tych zbiorów. Zatem nadanie podmiotom identycznych kształtów zewnętrznych, zgodnie z wymogami otoczenia, pozwala sądzić, iż działania tworzących te struktury elementów będą porównywalne z modelami zachowań przyjętych w danym środowisku za właściwe.

²⁷ A. Grzegorzczak, *Zarys logiki matematycznej*, PWN, Warszawa 1969, s. 58.

²⁸ T. Czeszowski, *Główne zasady nauk filozoficznych*, Ossolineum, Wrocław 1959, s. 170–176.

przenoszenie pewnych uogólnionych elementów twierdzeń z jednej dziedziny do drugiej. Zatem twierdzenie o izomorfizmie, czyli „dane zjawisko zachodzi w dziedzinie *A* zawsze i tylko wtedy, gdy zachodzi w dziedzinie *B*, jeśli dziedziny *A* i *B* są izomorficzne”²⁹, w niniejszej pracy rozumieć należy następująco: określony typ procesów zachodzi w organizmie *A*, zgodnie z procesami dokonującymi się w organizmie *B*, jeśli elementy określające podstawowe cechy *A* i *B* można uznać za izomorficzne. Niewątpliwie charakter organizacji (w tym przedsiębiorstw) determinowany jest cechami otoczenia tych podmiotów. W przypadku gdy przedsiębiorstwa działają w zbliżonych warunkach, można zauważyć podobieństwa ich reakcji na określone bodźce, gdyż ich otoczenie traktować możemy jako izomorficzne.

Izomorfizm może mieć rozmaite podłoże i stanowić dla organizacji element wyboru strategicznego bądź przymusu. Zależy to od typu relacji między danym podmiotem i otoczeniem. Im większy jest stopień uzależnienia podmiotu od otoczenia, czyli im silniejsza jest presja na zachowania adaptacyjno-dostosowawcze, tym większy udział izomorfizmu z konieczności. Im większą liczbę zmiennych otoczenia podmiot podporządkował swoim wpływom, tym liczniejsze są decyzje o działaniach izomorficznych, klasyfikowanych jako elementy strategii specjalizacji i profesjonalizacji. Rodzaj obserwowanego izomorfizmu organizacyjnego związany jest zatem ściśle z typem pozycji rynkowej, zajmowanej przez przedsiębiorstwo.

W literaturze specjalistycznej wyróżnia się trzy podstawowe rodzaje izomorfizmu organizacyjnego³⁰:

- przymusowy (*coersive*);
- mimetyczny (*mimetic*);
- normatywny (*normativ*).

Izomorfizm przymusowy oznacza poddanie się naciskom natury prawno-administracyjnej, na które przedsiębiorstwo nie ma wpływu i aby funkcjonować w danym środowisku, zmuszone jest do ich akceptacji. W wyniku zastosowania się do przepisów odnośnie do zasad realizacji danego typu działalności gospodarczej na określonym obszarze, następuje względne upodabnianie się podmiotów oraz ich struktur organizacyjnych (w danej branży, regionie itd.). Podobnym rodzajem presji są normy techniczno-organizacyjne, dotyczące minimalnych standardów dla danego typu produktu czy usługi. Naciski obejmują także często mniej sformalizowane elementy, jak wprowa-

²⁹ A. Grzegorzczak, *Zarys...*, s. 242–243.

³⁰ P. J. DiMaggio, P. P. Powell, *Iron Cage Revisited. Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields*, [w:] P. J. DiMaggio, P. P. Powell, *Introduction, The New Institutionalism in Organizational Analysis*, The University of Chicago Press, Chicago 1991, s. 63–82 oraz B. Stępień, *Struktury przedsiębiorstw międzynarodowych w świetle nowego instytucjonalizmu w teorii organizacji*, [w:] E. Najlepszy (red.), *Biznes międzynarodowy a internacjonalizacja gospodarki narodowej*, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 2005, s. 208–209.

dzenie określonej struktury zatrudnienia, wspieranie inicjatyw lokalnych czy konieczność prośdowiskowego systemu produkcji. Przedsiębiorstwa, dążąc do maksymalizacji swojej wartości rynkowej, starają się dopasować do wymogów otoczenia. Jest to próba osiągnięcia środowiskowej legitymizacji dla swojej działalności. W ten sposób na kształt struktury przedsiębiorstwa ma wpływ wielu interesariuszy³¹. Analizując typy pozycji rynkowej firmy w sześciostopniowej skali, izomorfizmowi przymusowemu podlegają zawsze podmioty z pozycją słabą i niekorzystną oraz często także te mające pozycję średnią.

Izomorfizm mimetyczny zwykle jest wynikiem rutynowości działań i następstwem *benchmarkingu*. Przedsiębiorstwo działając w dynamicznym i zmiennym otoczeniu, nie mając pełnej wiedzy na temat wszystkich uwarunkowań, skłonne jest do dostosowań, aby ograniczyć niepewność. Mimetyzm, w dosłownym rozumieniu, to typ zachowania obronnego (ochrona, kamuflaż), polegającego na upodabnianiu się do otoczenia (do innych elementów, podłoża). Taki sposób postępowania wynika zwykle ze świadomości braku dostatecznej liczby informacji niezbędnych do podjęcia samodzielnych działań. Niepełna wiedza jest zwykle efektem ograniczoności zasobów. Przedsiębiorstwo nie ma wystarczających środków finansowych, możliwości organizacyjnych czy też czasu, aby podjąć odpowiednie badania otoczenia. W takiej sytuacji musi skorzystać z informacji ze źródeł zewnętrznych odnośnie do reguł postępowania na danym rynku. Wadą takiego rozwiązania jest ogólnikowość informacji oraz brak możliwości weryfikacji ich poprawności. Zaletą jest minimalizacja kosztów, dzięki zasadzie unikania „wyważania otwartych drzwi”. Im słabsza możliwość zbadania warunków działania, a tym samym mniejsze możliwości modyfikacji otoczenia, tym skłonność do mimikry (naśladownictwa) większa. Izomorfizmowi mimetycznemu, wykorzystując typologię pozycji rynkowych firm, podlegają zwykle podmioty z pozycją korzystną i średnią.

Izomorfizm normatywny pojawia się wraz ze wzrostem profesjonalizacji działań i specjalizacją. Jego podstawą jest przyznanie pewnej grupie osób szczególnej pozycji, w ściśle określonym polu badawczym. To właśnie społeczna akceptacja i legitymizacja danej grupy jako najwyższych autorytetów w danej dziedzinie prowadzi do ustalenia norm, a następnie do ich upowszechniania jako standardu minimum dla podmiotów, które chcą być postrzegane jako profesjonalne. Liderzy, czyli przedsiębiorstwa z pozycją

³¹ W teorii zarządzania strategicznego interesariusze to wszystkie grupy nacisku wywierające wpływ na zarządzanie organizacją. Mogą to być pojedyncze osoby lub ich grupy (formalne i nieformalne). Do interesariuszy zaliczamy m. in.: konsumentów, udziałowców, związki zawodowe, dostawców, obrońców środowiska, partie polityczne, konkurentów, sąsiadów, innymi słowy wszystkich, którzy mają jakikolwiek wpływ na pozycję przedsiębiorstwa i jego strategię działania.

dominującą i silną, zobligowani są niejako do postępowania wedle zaleceń rozmaitych środowisk profesjonalistów. Kreowane przez nich pomysły, promowane jako najbardziej efektywne, przy obecnym stanie wiedzy wdrażane są w postaci innowacji produktowych, organizacyjnych, logistycznych itd. Z czasem ulegają przekształceniu w standard i zostają przenoszone do niższych poziomów struktury organizacyjnej gospodarki.

Podsumowując, trzy filary koncepcji „instytucjonalizmu organizacyjnego przedsiębiorstw” stanowią: nowa ekonomia instytucjonalna jako rdzeń główny oraz zjawiska *benchmarkingu* i izomorfizmu, jako uzupełniające ją elementy. Przedsiębiorstwa, stając się podmiotami gospodarki światowej, a nie jedynie elementami w ramach określonej struktury narodowej, muszą w swoich działaniach uwzględniać bardzo rozległe otoczenie instytucjonalne. Otoczenie to jest nader złożone, gdyż konstytuujące je elementy mają swoją regionalną specyfikę. Standardy instytucjonalne nie są w pełni uniwersalne. W celu uzyskania silnej pozycji konkurencyjnej konieczna jest umiejętność szybkiego dostosowania do wymogów otoczenia. Otwarcie gospodarki światowej skutkuje przenikaniem różnorodnych podmiotów gospodarczych nawet do najodleglejszych zakątków świata. W konsekwencji pojawiają się one często w zupełnie obcym otoczeniu. Aby nie narazić się na wyobcowanie, tworzą struktury upodabniające je do najbliższego otoczenia (izomorfizm). W celu zbudowania trwałej pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa starają się wykorzystywać wszystkie możliwe metody poprawy każdego z elementów swojej działalności (*benchmarking*). Umiejętne dostosowanie się do wymogów rynku z wykorzystaniem *benchmarkingu* i izomorfizmu pozwala współczesnym podmiotom na sprostanie wymogom szeroko rozumianego otoczenia instytucjonalnego.

POZIOMY ANALIZY EKONOMICZNEJ Z PERSPEKTYWY PRZEDSIĘBIORSTW

Zaproponowana koncepcja instytucjonalizmu organizacyjnego przedsiębiorstw jako kluczowy nurt nowej ekonomii instytucjonalnej traktuje problem społecznej koordynacji zarządzania rzadkimi zasobami. Jest to zatem sięgnięcie do wzorców ekonomii klasycznej. Neoklasycyzm promował bowiem koncepcję równowagi ogólnej i model instrumentalnej racjonalności. Nie należy jednak sądzić, iż to kolejna próba falsyfikacji teorii neoklasycznej. Przyjmując założenie o rzadkości dóbr i tym samym konkurencji, podjęto „próbę budowania (poprzez modyfikacje i rozszerzenia) na neoklasycznej bazie, włączając teorię instytucji do teorii ekonomii”³². Scalając tę „nową

³² D. C. North, *The New Institutional Economics and Development*, „Working Paper” 1993, ideas.repec.org, s. 1.

ekonomię” z teorią przedsiębiorstw, dokonano syntezy teorii makro- i mikroekonomicznych. Zabieg ten, choć trudny i z pewnością narażony na krytykę, wydaje się konieczny dla wyjaśnienia przemian zachodzących na poziomie przedsiębiorstw w warunkach globalizacji. Współczesne przedsiębiorstwa wraz z sieciami powiązań, w których uczestniczą, są podmiotami systemów makroekonomicznych, dlatego bazowanie wyłącznie na teoriach mikroekonomicznych, dla wskazania występujących w ich postępowaniu prawidłowości, wydaje się błędne.

Nowa ekonomia instytucjonalna wydaje się właściwym fundamentem teoretycznym badań nad możliwościami egzemplifikacji zmian w sferze przedsiębiorstw w warunkach liberalizacji i globalizacji w gospodarce światowej. Jeżeli uwarunkowania otoczenia stanowią wyznaczniki pozycji rynkowej, to determinanty konkurencyjności podmiotów należy badać dla odpowiednio zdefiniowanych poziomów otoczenia. Skoro przedmiotem analiz są przedsiębiorstwa, będące podmiotami systemu globalnego, wpływające na porządek międzynarodowy i reguły funkcjonowania instytucji międzynarodowych, mechanizmy nimi rządzące winno się rozpatrywać w odniesieniu do właściwego im otoczenia. Zachodzi zatem konieczność redefinicji otoczenia i jego elementów, przy uwzględnieniu zmian, jakie zaszły w systemie gospodarki światowej w wyniku procesów globalizacji i regionalizacji.

Neoinstytucjoniści podkreślają konieczność uwzględnienia w rozważaniach pełnego wymiaru otoczenia – w tym politycznego, społecznego i cywilizacyjnego. Oznacza to m. in. uznanie klasycznych założeń liberalizmu politycznego oraz wolnego rynku za podstawy efektywności gospodarowania zasobami. Nowa ekonomia instytucjonalna uwypukla zespolenie ekonomii i polityki. Dowodzi nawet, że efektywność działań ekonomicznych jest silnie uzależniona od „efektywności rynków politycznych”.

Ustrój polityczny określa bowiem reguły gry ekonomicznej i jest ważnym czynnikiem decydującym o ich przestrzeganiu. Ma ogromny wpływ na jakość społecznej koordynacji i tym samym na wysokość kosztów transakcyjnych. Nowy instytucjonalizm zwraca uwagę na znaczenie i złożoność instytucjonalno-prawnej funkcji państwa³³.

Równocześnie eksponuje kwestie rzadkości dóbr i konkurencji o nie oraz roli indywidualnych potrzeb i możliwości jednostek jako czynników zakłócających modelowe ujęcie gospodarki doskonałej, opartej na czystych regułach wolnorynkowych. Uwypuklając znaczenie jakości społecznej koordynacji zarządzania rzadkimi zasobami, prezentują ujęcie dynamiczne i długookresowe. Przeciwnstawiają się zatem rozpatrywaniu gospodarki jako modelu statycznego, czyli poszukiwaniu jedynie optymalnej formy alokacji istniejących zasobów w danym miejscu i czasie.

³³ J. Godłów-Legiędź, *Transformacja ustrojowa z perspektywy nowej ekonomii instytucjonalnej*, „*Ekonomista*” 2005, nr 2, s. 184–185.

Większość przedstawicieli nowej ekonomii instytucjonalnej krytykuje wizję *homo oeconomicus* oraz nadmierny formalizm. Ich zdaniem, człowiek jedynie w przeważającej mierze, czyli w większości zachowań, postępuje racjonalnie. W znacznym stopniu sposób reakcji to powtarzanie znanych schematów działań, przyjmowanie ustalonych modeli zachowań za własne. Skłonność do minimalizacji wysiłku, czyli gotowość do przystosowania się do zastanych okoliczności, w celu łatwo dających się uzyskać korzyści jest wynikiem oportunizmu. Dowodzi to, że racjonalność postępowania jest ograniczona, a dokonywane wybory odzwierciedlają zwykle priorytety instytucji otaczających. Nie oznacza jednak, że jedynie formalne nakazy i regulacje oraz niechęć do przeciwstawiania się im bądź strach przed represjami decydują o schematycznym, rutynowym działaniu. Istotny wpływ na postępowanie jednostek mają nieformalne grupy odniesienia, systemy wartości i zindywidualizowane reakcje. Prowadzi to do stwierdzenia, że nieuprawnione jest założenie neoklasycznej ekonomii o zracjonalizowanych wyborach dokonywanych przez jednostki w procesie gospodarowania, w celu maksymalizacji dobrobytu materialnego. Przyjęcie założenia, że postępując w ten sposób akceptują one czysto rynkowy mechanizm i jego konsekwencje także wydaje się uproszczeniem.

Istotę koncepcji „instytucjonalizmu organizacyjnego przedsiębiorstw” stanowi uznanie rozwoju strategicznego za nadrzędny cel nowoczesnych podmiotów gospodarczych. Podważa to ideę działania w imię maksymalizacji korzyści bieżących. Ich funkcjonowanie musi zatem opierać się na modelu zrównoważonego rozwoju. Konsekwencją takiego stwierdzenia jest nie tylko przyjęcie długookresowej perspektywy jako podstawy analiz, ale również uznanie konieczności wielowymiarowości spojrzenia na zjawiska ekonomiczne, w tym na teorię przedsiębiorstw. Dlatego tak ważne jest odrzucenie, przez głównych teoretyków nowej ekonomii instytucjonalnej³⁴, wizji ekonomii jako teorii racjonalnego wyboru w danym układzie instytucjonalnym. Pozwala to bowiem na wykorzystanie schematu O. E. Williamsona³⁵ jako fundamentu dla prezentowanej konstrukcji teoretycznej. Wskazał on cztery poziomy analizy instytucjonalnej, odpowiadające obszarom zjawisk społeczno-gospodarczych bliższego i dalszego otoczenia, wpływających na decyzje podmiotów. Zdaniem Williamsona, na ekonomię, rozpatrywaną z perspektywy instytucjonalnej, składają się cztery nurty³⁶:

³⁴ O. E. Williamson, R. H. Coase, D. C. North są przedstawicielami nowej ekonomii instytucjonalnej, zyskali największy rozgłos jako główni teoretycy tej dyscypliny. Z tego powodu ich poglądy stanowiąc będą główną płaszczyznę odwołań do nurtu NEI w niniejszej pracy.

³⁵ O. E. Williamson, *Transaction Cost Economics. How It Works, Where is Headed*, „The Economist” 1998, No 1, s. 26.

³⁶ J. Godłów-Legiędź, *Transformacja ustrojowa z perspektywy nowej ekonomii instytucjonalnej*, „Ekonomista” 2005, nr 2, s. 174.

- ogólna teoria nauk społecznych (poziom 1),
- ekonomia praw własności (poziom 2),
- ekonomia kosztów transakcyjnych (poziom 3),
- ekonomia neoklasyczna (poziom 4).

Autor w swoim schemacie (tabela), na najwyższym poziomie umieszcza normy moralne, tradycje, zwyczaje i wyznania, czyli instytucje o podłożu kulturowym. Uważa, że czynniki kulturowe warunkują procesy gospodarcze, twierdzi równocześnie, że procesy społeczne nabierają ekonomicznego wymiaru dopiero na poziomie drugim. Na poziomie drugim wymienia zasady ustrojowe oparte na prawach własności, czyli elementy polityczno-prawne. Poziom trzeci to relacje między przedsiębiorstwami a rynkiem, czyli warstwa kształtowania systemów organizacji i zarządzania. Najniższy poziom obejmuje mechanizm alokacji zasobów pomiędzy konkurencyjne cele.

Na podstawie schematu Williamsona w niniejszej pracy wyodrębniono cztery poziomy analizy ogólnoekonomicznej, z perspektywy otoczenia instytucjonalnego przedsiębiorstwa, jako fundamentalne dla koncepcji „instytucjonalizmu organizacyjnego przedsiębiorstw”:

- poziom 1 preekonomiczny (cywilizacyjno-kulturowy),
- poziom 2 makroekonomiczny (polityczno-prawny),
- poziom 3 mezoekonomiczny (organizacyjno-zarządzający),
- poziom 4 mikroekonomiczny – (zasobowo-alokacyjny).

Należy zauważyć, iż kolejność analizy w teorii i praktyce gospodarczej przebiega odmiennie. Przedsiębiorstwa podejmując się analizowania struktury otoczenia oraz szans i zagrożeń płynących z niego, rozpoczynają od elementów im najbliższych, przechodząc do tych najbardziej od nich niezależnych (czyli w kierunku od poziomu 4 do 1). Oznacza to, że najpierw weryfikują dane z najbliższego przedsiębiorstwa sektora instytucji mikroekonomicznych (zasobów), tworząc system organizacyjny (z uwzględnieniem wymogów mezoekonomicznych). Następnie, w zależności od swojej pozycji rynkowej, adaptują się do otoczenia prawno-politycznego lub próbują je kształtować dla własnych celów. Sfera kulturowo-cywilizacyjna pozostaje natomiast zwykle zupełnie poza możliwością oddziaływania przedsiębiorstw, nawet tych najpotężniejszych, zwłaszcza w krótkim i średnim okresie.

Na gruncie teoretycznym, czyli m. in. wykorzystując zaproponowaną koncepcję „instytucjonalizmu organizacyjnego przedsiębiorstw”, kierunek analizy jest przeciwny. Instytucje i ich rola w danej gospodarce są bowiem pierwotnie pochodną poziomu preekonomicznego. Struktura systemów makroekonomicznych jest zatem przede wszystkim efektem wielowiekowej tradycji, historii, tworzenia państwowości i kształtowania podstawowych mechanizmów ekonomicznych. Silnie scentralizowany, hierarchiczny model rządzenia, akceptowany jako tradycyjny dla danego społeczeństwa, przyjmowany jest jako wzorzec dla poziomu mezoekonomicznego. Na takich przesłankach

opierają się zatem typowe struktury organizacji i zarządzania w przedsiębiorstwach. Jeśli w danym społeczeństwie ugruntowana jest idea indywidualizmu i wysoce liberalnych zasad systemu makroekonomicznego, powszechnie przyjęty jest taki system zarządzania. Spowoduje to naturalny opór wobec zastosowania sztywnych struktur hierarchicznych na poziomie organizacji działalności gospodarczej. Model zarządzania i typologia akceptowanych postaw menedżerskich będą więc zwykle zgodne z uwarunkowaniami makroekonomicznymi, a tym samym będą odwoływać się do korzeni preekonomicznych. Zwyczaje, tradycje, historia, systemy wartości (poziom 1) budują zatem ustrój prawno-polityczny (poziom 2), ten kształtuje wzorcowy model zarządzania (poziom 3), a w konsekwencji wywołuje określone zachowania jednostek (poziom 4).

Człowiek w organizacji przypomina więc bierną jednostkę uwikłaną i niejako spętana otoczeniem i jego regulacjami. Do istotnych zmian w jego zachowaniu dochodzi właściwie jedynie wówczas, gdy ulega rozpadowi lub gruntownej przebudowie poziom instytucjonalny wyższego rzędu. Jednostka ze swej natury jest raczej skłonna do naśladownictwa i powielania znanych i akceptowanych schematów społecznych. Niechęć do zmian sprzyja instytucjonalizacji, zwalniając z indywidualnej odpowiedzialności, stąd zmiany w organizacjach dokonują się raczej rzadko i powolnie. Częściej mają charakter pełzająco-kroczący niż rewolucyjny³⁷. Wynika to z silnego wpływu podłoża pozaekonomicznego (poziom preekonomiczny) na powstawanie określonych struktur organizacyjnych.

Podsumowując podjęte rozważania należy zauważyć, że krąg cywilizacyjny jako szeroko rozumiane otoczenie instytucjonalne (instytucje nieformalne), ma decydujące znaczenie dla powodzenia realizacji określonej drogi rozwojowej. Automatyczne zastosowanie wzorców instytucjonalnych (instytucje formalne), sprawdzonych i skutecznie funkcjonujących w gospodarkach o diametralnie różnych uwarunkowaniach pozaekonomicznych narażone jest na silny opór. Może nawet oznaczać odrzucenie modelu jako sztucznego, gdyż sprzecznego z głęboko zakorzenionymi symbolami kulturowymi.

Wykorzystując zatem *benchmarking* należy działać ostrożnie, umiejętnie dobierając wzorce dostosowywać się do sytuacji rynkowej, respektując system wartości danej społeczności. W miarę wzrostu otwartości gospodarki stopniowo nawet najbardziej konserwatywne zwyczaje ulegają zmianom, a odrzucane dotychczas koncepcje zostają zaakceptowane. Przenoszenie wzorców staje się więc łatwiejsze i oczywiście szybsze. Należy jednak pamiętać, iż tylko pełna akceptacja danego rozwiązania gwarantuje sukces realizacji. Im bardziej personel utożsamia się z ideami, misją, wartościami firmy (rozumie

³⁷ B. Stępień, *Procesy przystosowawcze przedsiębiorstw postsocjalistycznych do warunków rynkowych*, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 2001, s. 53–71.

je), tym przenikanie innowacji, i tym samym postęp, jest szybsze. Działania izomorficzne chronią natomiast podmiot przed wyobcowaniem, łagodząc ewentualne negatywne reakcje na zmiany.

Trwały i stabilny rozwój gwarantują z pewnością zmiany rozpoczynane z poziomu preekonomicznego. Proces ten jest jednak żmudny i powolny. Dynamicznie rozwijająca się gospodarka wymaga szybkiej reakcji na rzucane wyzwania. Zastosowanie rozwiązań, niezgodnych z cywilizacyjno-kulturowymi podstawami ewolucyjnymi, obarczone jest ryzykiem, powinno więc stanowić wyłącznie element przejściowej polityki firmy. W konsekwencji powoduje bowiem silne wahania parametrów rynkowych i trudności w utrzymaniu trendów wzrostowych (produkcji, zatrudnienia, dochodu, zysku), a nie to jest celem długookresowym przedsiębiorstwa. Tylko wykorzystanie efektów krótkookresowych, jako podstawy do zmian strategicznych, pozwoli przedsiębiorstwu na sukces.

Podkreślanie konieczności dopasowania kulturowego jako elementu stymulującego rozwój gospodarczy zyskuje na znaczeniu wraz z rozwojem koncepcji gospodarki opartej na wiedzy. Niedopasowanie do uwarunkowań środowiskowych jest bowiem sprzeczne także z ideą „przedsiębiorstwa przyszłości”. Koncepcja „instytucjonalizmu organizacyjnego przedsiębiorstw”, wskazując na znaczenie analizy otoczenia w wyznaczeniu właściwej drogi rozwoju przedsiębiorstw, podkreśla kapitalną rolę zasobów ludzkich i tkwiącego w nich potencjału w poprawie konkurencyjności i pozycji rynkowej współczesnych organizacji. Zaproponowana konstrukcja uwypukla konieczność interdyscyplinarnego postrzegania uwarunkowań rozwoju przedsiębiorstw. Przede wszystkim wskazuje, że niemożliwa jest analiza ekonomiczna bez uwzględnienia pełnowymiarowego złożonego otoczenia i tym samym połączenia elementów teorii mikro- i makroekonomicznych w celu wyjaśnienia zachowań współczesnych przedsiębiorstw, będących podmiotami operującymi na rynku światowym.

BIBLIOGRAFIA

- Brojak-Trzaskowska M., *Wybrane zagadnienia nauki o przedsiębiorstwie*, Wyd. USzcz., Szczecin 2005.
- Coase R. H., *Essays on Economics and Economists*, The University of Chicago, Chicago 1995.
- Czeszowski T., *Główne zasady nauk filozoficznych*, Ossolineum, Wrocław 1959.
- DiMaggio P. J., Powell P. P., *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, The University of Chicago, Chicago 1991.
- Grzegorzczak A., *Zarys logiki matematycznej*, PWN, Warszawa 1969.
- Landreth H., Collander D. C., *Historia myśli ekonomicznej*, PWN, Warszawa 1998.
- Lendzion J., Stankiewicz-Mróz A., *Wprowadzenie do organizacji i zarządzania*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.

- Martyniak Z., *Metody organizowania procesów pracy*, PWE, Warszawa 1996.
- Najlepszy E., *Biznes międzynarodowy, a internacjonalizacja gospodarki narodowej*, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 2005.
- Stępień B., *Procesy przystosowawcze przedsiębiorstw postsocjalistycznych do warunków rynkowych*, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 2001.
- Tullock G., Seldon A., Brady G. L. (red.), *Government Failure. A Primer in Public Choice*, CATO Institute, Washington 2002.

Magdalena Rosińska

THE CONCEPT OF „ORGANIZATIONAL INSTITUTIONALIZATION OF COMPANIES” – INSTITUTIONALIZATION THEORIES USAGE IN MODERN COMPANIES COMPETITIVENESS ANALYSIS

In the paper the author tries to explain, on the theoretical ground, the very basic determinants of companies' competitiveness improvement under the circumstances of global liberalized economy and dynamic changes which take place in the business environment under the influence of globalization.

The article consists of two parts. In the first part the concept of „organizational institutionalization” is discussed. The basic presumption is the reproduction of the business environment in the formal and organizational structures and business subjects behaviors. To describe the core of the concept the basic presumptions of new institutional economy was quoted and benchmarking and isomorphism, as a methods of business subject adaptation to environment, was presented.

In the second part of the article O. E. Williamsons concept of economic analysis was used. Basing on four levels of institution author tried to prove the appearance of significant elements of modern companies' competitiveness position improvement.

The combining of those two concepts seems to be the right theoretical base for further researches on companies' competitiveness in the time of globalization and liberalization of world economy.