

Zarządzanie i Marketing

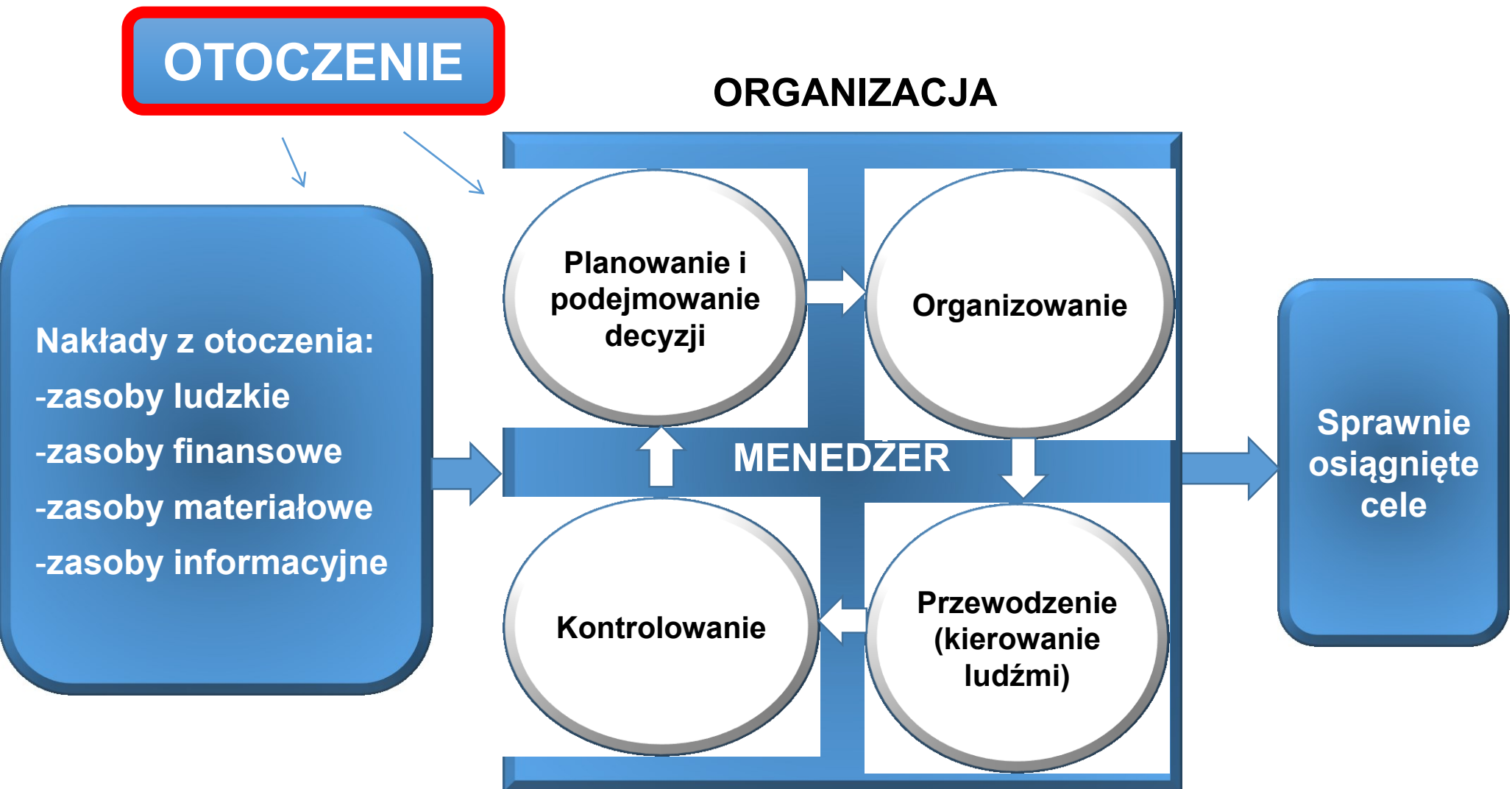
Dr inż. Eryk Szwarc

e-mail: eryk.szwarc@tu.koszalin.pl
pokój: 106-A

Konsultacje i dodatkowe informacje:
kpiz.tu.koszalin.pl

Organizacja i jej otoczenie

Grupa ludzi współpracujących ze sobą w sposób uporządkowany i skoordynowany aby osiągnąć pewien zestaw celów



Organizacja jako podmiot

Każda **organizacja** jest podmiotem wyodrębnionym z otoczenia w sensie:

- **prawnym** - posiada nazwę, statut będący prawną podstawą jej funkcjonowania oraz prawnie rozstrzygniętą formę własności majątku
- **ekonomicznym** - dysponuje swoimi lub powierzonymi jej składnikami majątkowymi
- **organizacyjnym** - posiada wewnętrzną strukturę oraz zarząd

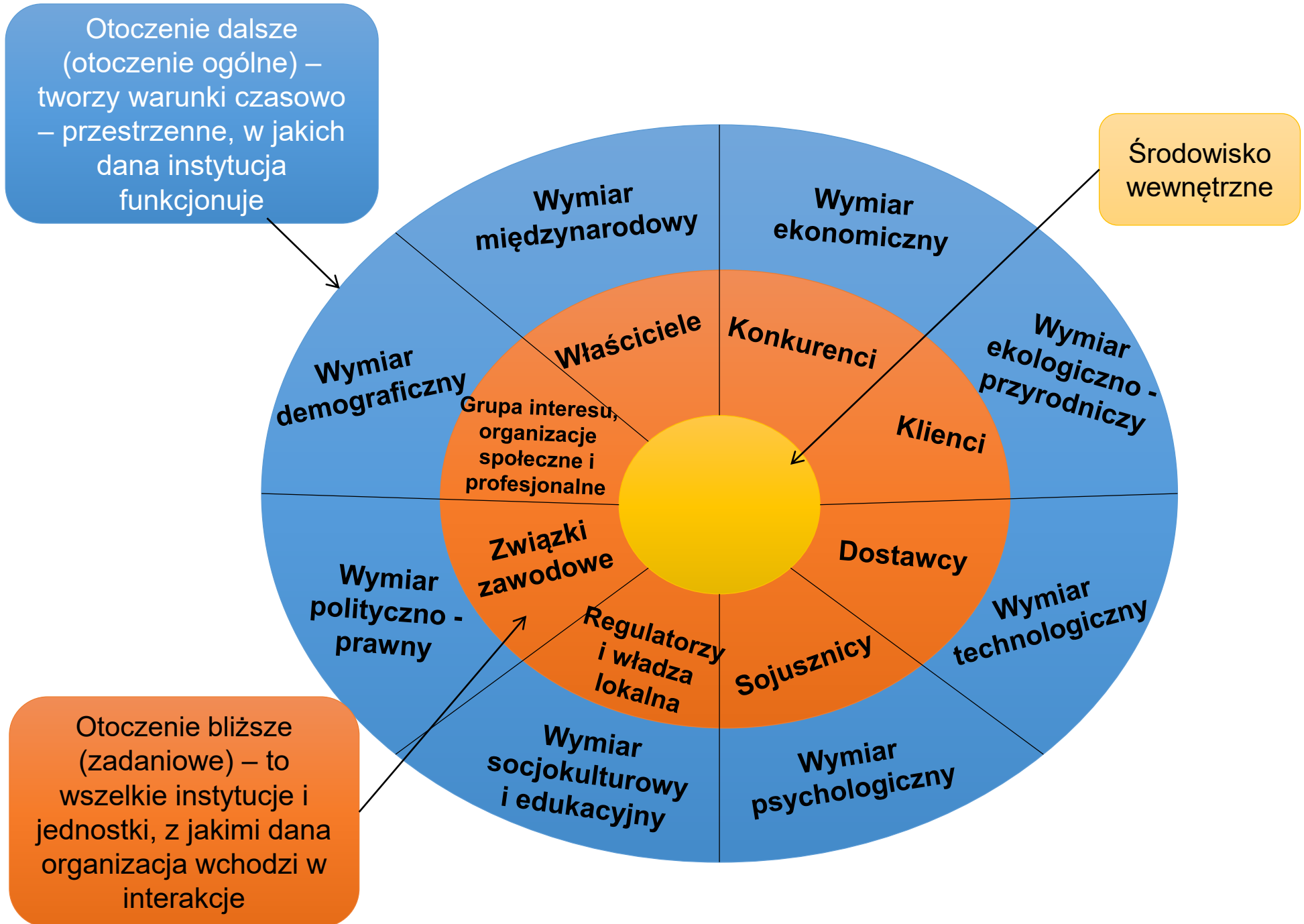
Otoczenie organizacji

Wyodrębnienie z otoczenia **nie oznacza niezależności** od niego. Przeciwnie, żadna organizacja nie mogłaby przetrwać bez otoczenia, bowiem z niego czerpie i dla niego przetwarza najróżniejsze zasoby.

Otoczenie stwarza organizacji możliwość przetrwania i **szanse** na rozwój. W otoczeniu tkwią również główne **zagrożenia**.

Owe szanse i zagrożenia nie są stałe, niektóre z nich znikają z biegiem czasu, a inne się pojawiają.

Otoczenie organizacji



Otoczenie dalsze - wymiar ekonomiczny

- ma podstawowe znaczenie dla organizacji gospodarczych
- obejmuje **procesy i struktury makroekonomiczne**, które określają reguły gry ekonomicznej i możliwość działania, np.
 - ✓ ustrój ekonomiczny
 - ✓ model zarządzania gospodarką
 - ✓ poziom produktu krajowego brutto (PKB)
 - ✓ inflacja
 - ✓ stopy procentowe
 - ✓ tempo rozwoju gospodarczego
 - ✓ relacje z gospodarką światową

Otoczenie dalsze - wymiar ekologiczno - przyrodniczy

- odzwierciedla **geograficzno – przyrodnicze uwarunkowania życia** społecznego i działających w świecie organizacji
- Określają go przede wszystkim takie **czynniki** jak:
 - ✓ klimat
 - ✓ zasoby naturalne
 - ✓ stopień zanieczyszczenia środowiska
 - ✓ sytuacja wodna
 - ✓ jakość gleby
 - ✓ itp.

Otoczenie dalsze - wymiar technologiczny

- dotyczy poziomu i tempa rozwoju technicznego i technologicznego
- obejmuje metody umożliwiające przekształcenie zasobów organizacji w produkty i usługi

Otoczenie dalsze - wymiar psychologiczny, socjokulturowy i edukacyjny

Obejmuje dość szeroką gamę **czynników rozwoju społecznego**, takich jak:

- tradycja i kultura narodowa
- język
- obyczaje
- wierzenia
- charakter narodowy
- typ osobowości i nawyki motywacyjne ludzi
- sposób życia i określania sensu pracy

Do nich należą również właściwości ilościowe i jakościowe systemu edukacji a także poziom i jakość wykształcenia społeczeństwa

Otoczenie dalsze - wymiar polityczno - prawny

Wiąże się przede wszystkim z państwem oraz prawem i obejmuje:

- reguły gry politycznej
- metody integracji polityki
- sposoby i techniki sprawowania władzy
- prawidłowości funkcjonowania systemu politycznego, w tym również partyjnego

Ważnym aspektem w tym wymiarze jest skala wolności i swobód obywatelskich

Otoczenie dalsze - wymiar demograficzny

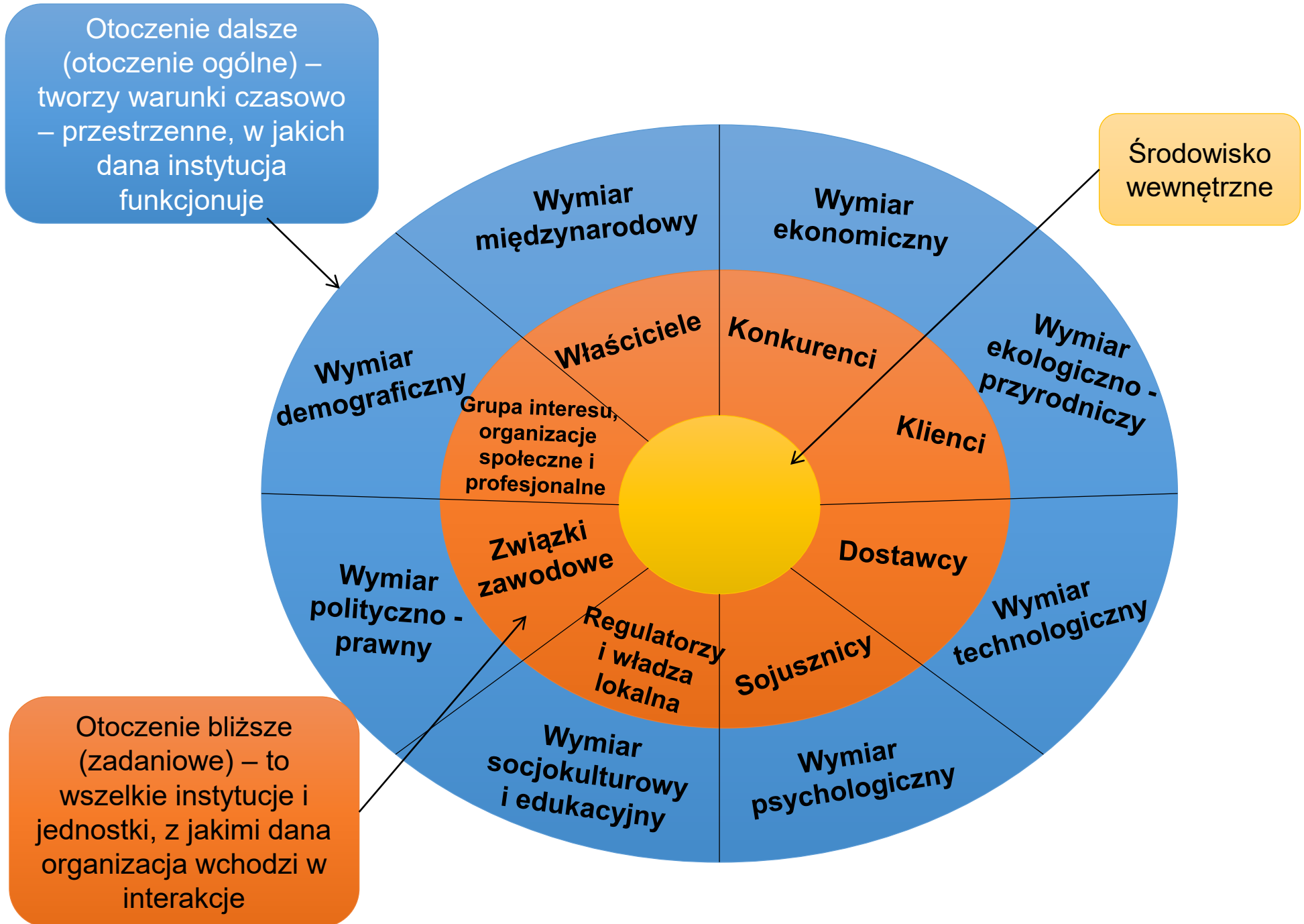
Określony jest przez strukturę demograficzną społeczeństwa i dotyczy:

- wieku
- rozkładu płci
- zasobów i mobilności siły roboczej
- rozmieszczenia ludności
- tempa przyrostu naturalnego
- zjawiska starzenia się społeczeństwa

Otoczenie dalsze - wymiar międzynarodowy

- dotyczy relacji występujących między państwami lub na płaszczyźnie ponadpaństwowo – narodowej i globalnej
- znaczenie tego wymiaru coraz bardziej wzrasta ze względu na procesy globalizacji, internacjonalizacji i rozwoju cywilizacyjnego

Otoczenie organizacji



Otoczenie bliższe - właściciele i stosunki własności

- we współczesnych koncepcjach organizacji właściciele traktuje się dość często jako jeden z wymiarów otoczenia zewnętrznego
- do właścicieli zaliczać będziemy przede wszystkim podmioty gospodarcze o różnych formach własności

Otoczenie bliższe - klienci

- to konsumenci, którzy korzystają z dóbr i usług wytwarzanych przez organizację
- klientem jest ten, który płaci za nabycie wyrobów i usług oferowanych przez organizację
- klienci mogą być indywidualni i instytucjonalni
- o sukcesie i konkurencyjności organizacji decyduje stosunek do klienta i postrzeganie tej relacji w szerszym kontekście społecznej odpowiedzialności organizacji

Otoczenie bliższe - konkurenci

- bezpośrednio związani z organizacją
- zasadniczym przedmiotem konkurencji są zasoby pobierane przez organizację z otoczenia
- zalicza się do nich: kapitał społeczny wraz z ich kwalifikacjami, wiedzą, umiejętnościami i wyposażeniem kulturowym, zasoby finansowe, rzeczowe, informacyjne, naturalne, duchowe, polityczne, technologiczne, naukowe itd.
- konkurencja określa charakter stosunków pomiędzy daną organizacją a innymi podmiotami

Otoczenie bliższe - sojusznicy

- każda organizacja oprócz konkurentów ma również sojuszników, w tym strategicznych
- chodzi tu o współpracę czy też alianse, które stały się popularne zwłaszcza wśród dużych organizacji gospodarczych od lat dziewięćdziesiątych XX wieku (koncern, holding, kartel i syndykat, konsorcjum, konglomerat)

Otoczenie bliższe - dostawcy

- każda organizacja pobiera z otoczenia różnego rodzaju zasoby dostarczane poprzez wyspecjalizowane podmioty, które składają się na segment otoczenia zwany dostawcami
- w szerszym ujęciu nie chodzi tylko o same podmioty i ich politykę wobec organizacji, lecz o splot powiązań i stosunków ekonomicznych i społecznych, w ramach których rozgrywa się organizacyjny przetarg na zasoby
- w wyniku przetargu zasoby te pobierane są ze środowiska poprzez różne relacje między dostawcami mające wpływ na strukturę i koszty dostaw, zakres i swobodę organizacji w wyborze dostawców i na stopień uzależnienia organizacji od określonych dostaw i określonych dostawców

Otoczenie bliższe - regulatorzy i władza lokalna

- to elementy otoczenia, które mają możliwość kontroli i regulacji zachowań organizacji, jej polityki i funkcjonowania
- są to przede wszystkim podmioty, organizacje zwłaszcza ogniwa aparatu państwowego i samorządowego
- system ich działań określony jest normami prawa, polityką, tradycją, obyczajem jak również wartościami odnoszącymi się do świata idei lub przekonań moralnych
- takimi regulatorami są władze lokalne i agendy rządowe zajmujące się np. ochroną środowiska, podatkami, nadzorem architektonicznym, sanitarnym, bezpieczeństwa, higieną pracy i ochroną przeciwpożarową

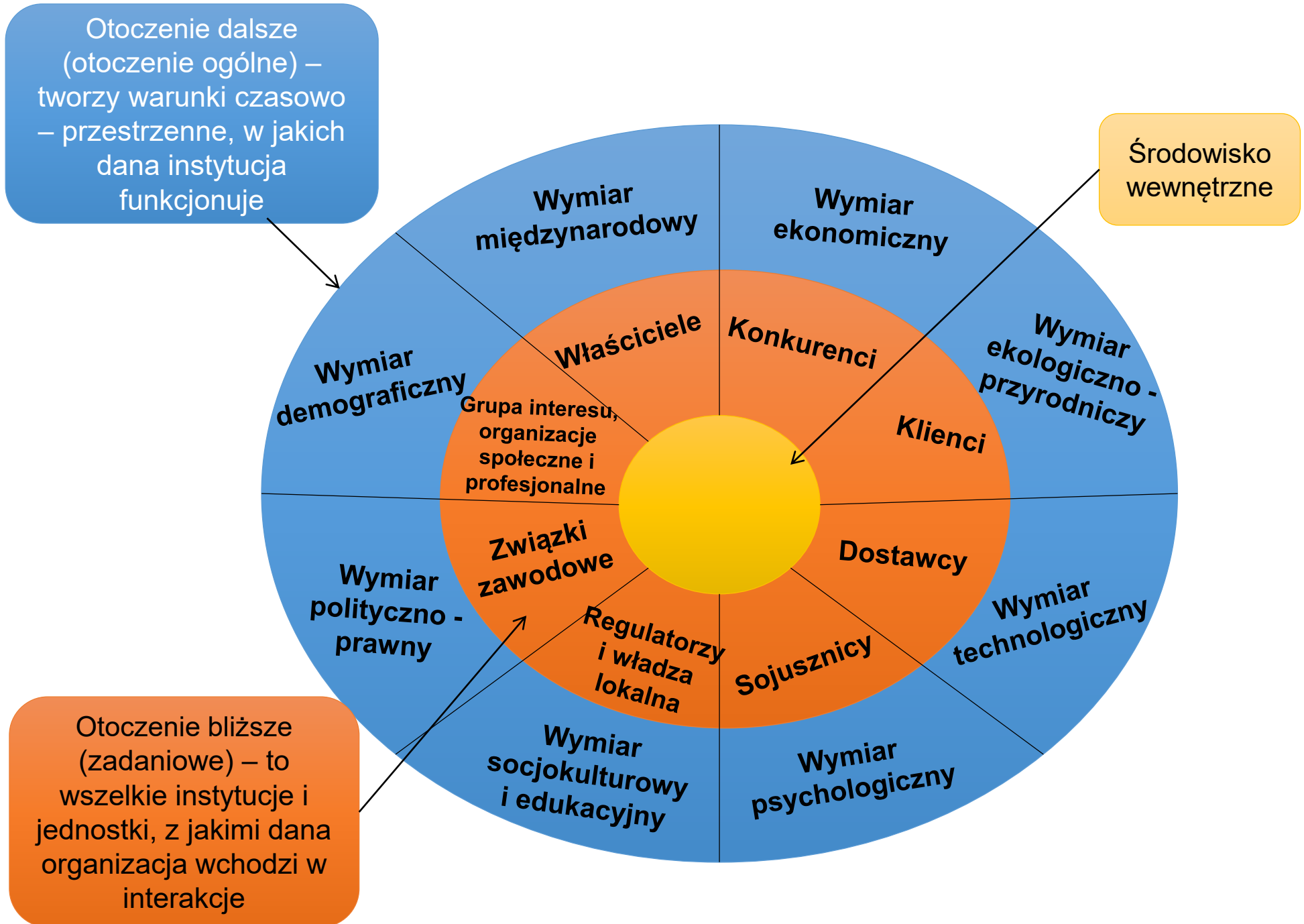
Otoczenie bliższe - związki zawodowe

- organizacja społeczna zrzeszająca na zasadzie dobrowolności ludzi pracy najemnej
- podstawowym zadaniem związków zawodowych jest obrona interesów pracowników i działanie na rzecz poprawy ich sytuacji ekonomicznej i społecznej
- mają szczególne znaczenie dla funkcjonowania większości organizacji gospodarczych
- są one organizacją, która w pewnym sensie dubluje organizacyjną hierarchię władzy i informacji

Otoczenie bliższe - grupy interesu, organizacje społeczne i nieformalne

- w otoczeniu organizacji istnieje wiele środowisk społecznych, które z różnych powodów dążą do oddziaływania na organizację, zabiegając głównie o możliwość pozyskania jej zasobów
- organizacje postrzegane są jako dostawcy dla grup interesu
- funkcjonowanie podmiotów społecznych jest zależne od działania i przychylności organizacji
- zalicza się do nich organizacje: zawodowe, kobiece, hobbystyczne, lokalne kliki, organizacje turystyczne, młodzieżowe, sportowe, edukacyjne itp.

Otoczenie organizacji



Środowisko wewnętrzne

1. Zarząd
2. Pracownicy
3. Fizyczne środowisko pracy
4. Kultura organizacji
5. Zasoby informacyjne
6. Zasoby finansowe, rzeczowe i technologiczne

Środowisko wewnętrzne - zarząd

Organ **sprawujący władzę** w firmie, wybrany przez akcjonariuszy i powołany do **nadzoru** nad ogólnym zarządzaniem firmą po to, aby zapewnić jej prowadzenie w sposób, który najlepiej służy interesom akcjonariuszy

Środowisko wewnętrzne - pracownicy

Zmiana charakteru siły roboczej wynikająca z rosnącego zróżnicowania ze względu na:

- płeć
- pochodzenie etniczne
- wiek

Pracownicy domagają się udziału w kapitale firmy, udziału w określaniu sposobu wykonywania swojej pracy

Częstą praktyką jest obecnie zatrudnianie pracowników okresowych - zatrudnianych na krótkie okresy, bez perspektywy stałej pracy

Stali pracownicy są często zorganizowani w związki zawodowe

Środowisko wewnętrzne - środowisko i kultura pracy

Fizyczne środowisko pracy

Organizacja miejsca, w którym pracownicy wykonują pracę

Organizacja pomieszczeń, w których się pracuje - przestrzenie otwarte, lub z przepierzeniami pozbawione drzwi, biurowce

Kultura organizacji

zestaw przekonań, zachowań, obyczajów i postaw, który pomaga członkom organizacji zrozumieć, za czym organizacja się opowiada, jak działa i co uważa za ważne

Charakter otoczenia

1. Zmienność i złożoność

2. Występowanie 5 sił konkurencji (Porter)

- zagrożenie ze strony nowych przedsiębiorstw wchodzących na rynek
- rywalizacja ze strony konkurentów
- zagrożenie substytutami
- siła nabywców
- siła dostawców

3. Zakłócenia

Zmienność i złożoność otoczenia

Otoczenie organizacji można opisać zgodnie z dwoma wymiarami - stopniem zmienności i stopniem jednorodności

Stopień zmienności to zakres, w jakim otoczenie jest stosunkowo stabilne czy stosunkowo dynamiczne

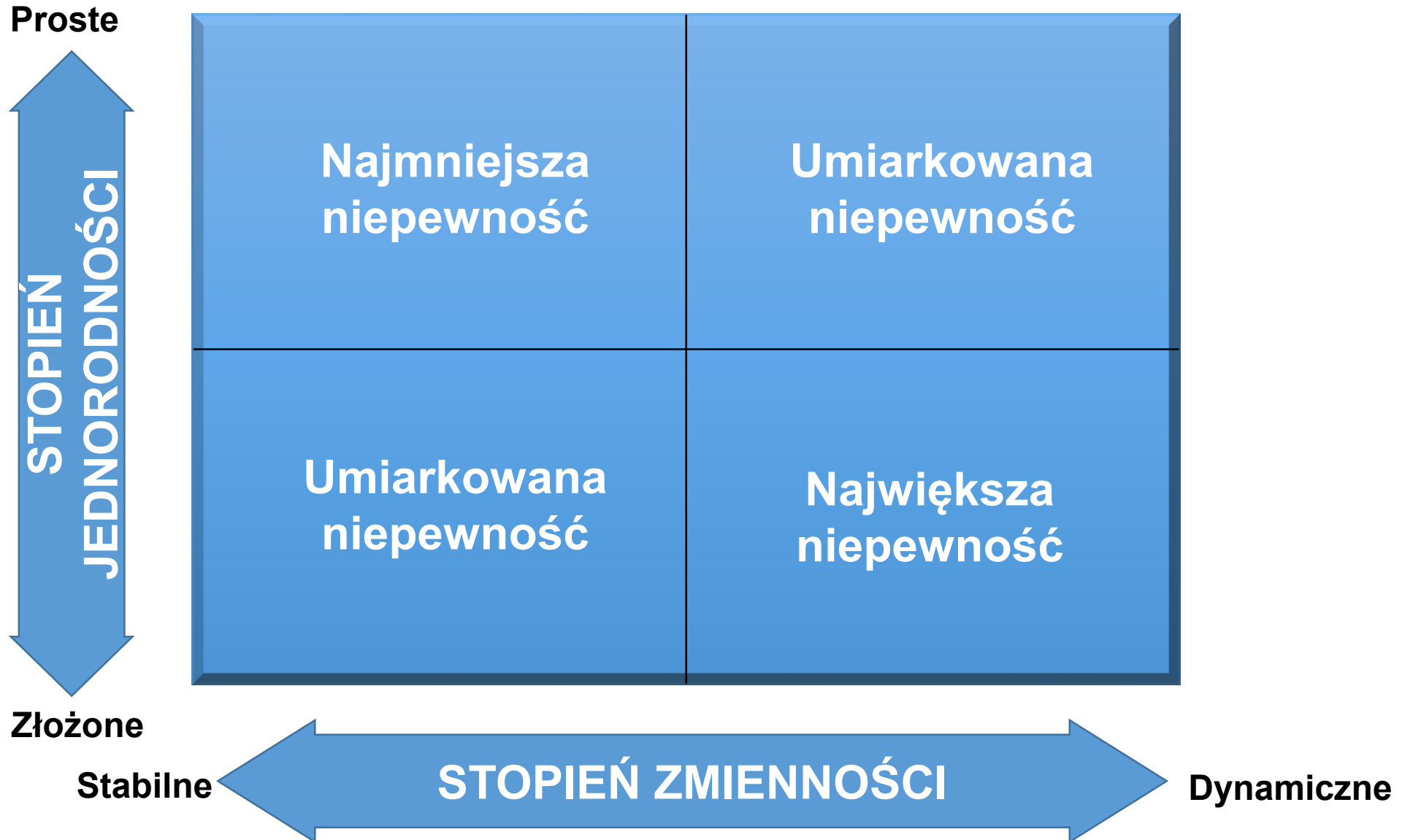
Stopień jednorodności to zakres, w jakim otoczenie jest stosunkowo proste (niewiele elementów, małe rozczłonkowanie) lub stosunkowo złożone (wiele elementów, znaczne rozczłonkowanie)

Zmienność i złożoność otoczenia

Zmienność i złożoność nakładają się na siebie określając łącznie poziom niepewności, z jakim musi zmierzyć się organizacja

Z kolei **niepewność** jest siłą napędową wpływającą na wiele decyzji podejmowanych w organizacji

Niepewność w organizacji wg Thompsona



Siły konkurencji wg Portera

Porter zaproponował aby organizacje postrzegały swoje otoczenie w kategoriach pięciu sił konkurencji:

- 1. zagrożenie ze strony nowych przedsiębiorstw wchodzących na rynek**
- 2. rywalizacja ze strony konkurentów**
- 3. zagrożenie substytutami**
- 4. siła nabywców**
- 5. siła dostawców**

Zagrożenie ze strony nowych przedsiębiorstw wchodzących na rynek

Zależy od łatwości, z jaką nowi konkurenci mogą wchodzić na rynek lub na jakiś jego segment

Na przykład zagrożenie wejściem na rynek nowych konkurentów jest dość wysokie dla lokalnego baru szybkiej obsługi, ale całkiem niewielkie dla Forda i Toyoty

Rywalizacja ze strony konkurentów

Należy do samej istoty konkurencyjnych stosunków między firmami dominującymi w danej gałęzi

Takie koncerny jak Coca-Cola i PepsiCo Inc. często prowadzą ze sobą zacięte wojny cenowe, natomiast lokalne myjnie samochodowe rzadko uciekają się do takich praktyk

Zagrożenie substytutami

Zakres w jakim alternatywne wyroby lub usługi mogą zastąpić dotychczas sprzedawane wyroby czy usługi lub zmniejszyć zapotrzebowanie na nie

Przykład: elektroniczny kalkulator wyparł suwak logarytmiczny

Siła nabywców i dostawców

Zakres, w jakim nabywcy produktów lub usług w danej gałęzi są w stanie wywierać wpływ na dostawców.

Na przykład Boeing 747 ma stosunkowo niewielu nabywców, bo na tego typu samoloty może pozwolić sobie niewielu przewoźników.

Zakres w jakim dostawcy mogą wywierać wpływ na potencjalnych nabywców.

Boeing ma niewielu klientów, ale też sam jest potentatem w tej dziedzinie i jego odbiorcy nie mają alternatywy, Boeing ma więc sporą siłę.

Zakłócenia w otoczeniu

Zarówno zmienność i złożoność, jak i 5 sił konkurencji można badać i oceniać choć zawsze mogą one podlegać nieoczekiwanym zamianom i zaburzeniom

Organizacje muszą liczyć się z możliwością takich zmian i zakłóceń w otoczeniu jakie niekiedy przychodzą zupełnie bez ostrzeżenia

Najczęściej spotykaną formą zaburzeń w organizacji jest jakiegoś rodzaju **kryzys** – katastrofa lotnicza, trzęsienie ziemi, czy przemoc w miejscu pracy

Podsumowanie

- organizacje, choć podmioty wyraźnie z otoczenia wyodrębnione, nie są od niego niezależne
- otoczenie rozumiane jest jako otoczenie zewnętrzne i wewnętrzne
- otoczenie oddziałuje na organizację wpływając na sposób jego funkcjonowania oraz sukcesy
- otoczenie jest zróżnicowane i niestabilne i wymusza na organizacjach odkrywanie swoich szans i zagrożeń oraz silnych i słabych stron