

Nowoczesne Systemy Zarządzania
Zeszyt 13 (2018), nr 4 (kwiecień-czerwiec)
ISSN 1896-9380, s. 45-58



Instytut Organizacji i Zarządzania
Wydział Cybernetyki
Wojskowa Akademia Techniczna
w Warszawie

Modern Management Systems
Volume 13 (2018), No. 4 (April-June)
ISSN 1896-9380, pp. 45-58

Institute of Organization and Management
Faculty of Cybernetics
Military University of Technology

Wpływ otoczenia na funkcjonowanie organizacji

The influence of the environment on the functioning of the organization

Zbigniew Ciekankowski

Państwowa Szkoła Wyższa im. Papieża
Jana Pawła II w Białej Podlaskiej

Joanna Majkowska

Społeczna Akademia Nauk w Łodzi

Wiesława Załoga

Wojskowa Akademia Techniczna

Abstrakt. W opracowaniu podjęto próbę przedstawienia otoczenia organizacji, która stanowi główny przedmiot rozważań niniejszego opracowania. Jej celem było dokonanie charakterystyki elementów otoczenia i ich wpływu na funkcjonowanie przedsiębiorstwa. W opracowaniu opisano istotę pojęcia organizacji i przedsiębiorstwa. Dokonano diagnozy elementów otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego firmy, jak również opisano, w jaki sposób poszczególne wymiary otoczenia wpływają na funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Dla lepszego odzwierciedlenia wpływu otoczenia na firmę zaprezentowano przykład małej, lokalnej firmy transportowej.

Słowa kluczowe: analiza, funkcjonowanie, obszar, otoczenie, organizacja.

Abstract. The study attempts to present the organization's environment, which is the main subject of this study. Its aim was to characterize the elements of the environment and their impact on the functioning of the enterprise. The study describes the essence of the concept of organization and enterprise. The elements of the internal and external environment were diagnosed, as well as describes how individual dimensions of the environment affect the functioning of the company. To better reflect the impact of the environment on the company, an example of a small local transport company was presented.

Keywords: analysis, functioning, area, surroundings, organization.

Wstęp

Każda organizacja działa w określonym otoczeniu i jest podmiotem, który z niego wyrasta. Dla przedsiębiorstw punkt odniesienia stanowią jednostki współtworzące rynek uchodzące za najważniejszy element otoczenia. Rynek wymusza na przedsiębiorstwach prowadzenie analizy rynkowego otoczenia. Zgodzić trzeba się, że wpływ otoczenia organizacji jest tym większy, im większą zmienność wykazuje otoczenie rynkowe. Wśród typowych branż, których otoczenie cechuje szczególną zmienność znajdują się wszystkie jednostki gospodarcze, których podaż podlega wahaniom związanym z modą lub intensywną konkurencją ze strony innych producentów, tzn. firm odzieżowych, elektronicznych, motoryzacyjnych oraz związanych z biotechnologią. Zmienność wykazywać może też otoczenie przedsiębiorstwa zaopatrujące je w surowce i półprodukty.

Otoczenie jest niezwykle złożonym systemem zawierającym całą gamę czynników oddziałujących na funkcjonowanie wszystkich firm. Otoczenie każdej firmy jest niepowtarzalne, tak jak niepowtarzalne jest każde przedsiębiorstwo. Różnorodność cech otoczenia tłumaczy powody, dla których dwie firmy stosując te same lub bardzo zbliżone strategie i rozwiązania osiągać mogą zupełnie odmienne efekty.

1. Przedsiębiorstwo jako typ organizacji

Uznaje się, że organizacja i zarządzanie to względnie nowa dziedzina nauki. Przemawia za tym fakt, że pierwsze opracowania teoretyczne dotyczące organizacji ludzkich działań wydawano dopiero na przełomie XIX i XX wieku. Wraz z rozwojem cywilizacji doskonalono i poszerzano zakres badań w tej dziedzinie. W kręgu zainteresowań znajdowały się organizacje społeczne, polityczne, gospodarcze, czy wojskowe (Griffin, 2015, s. 93). Dziś dostrzega się istotę i ważność tego zagadnienia, do tego stopnia, że znajomość praw organizacji oraz zasad zarządzania uznaje się za podstawę wiedzy i działań każdego menedżera, czy absolwenta studiów zarządzania.

Współcześnie organizacje są podstawowymi obiektami zarządzania w gospodarce. Mimo że występowały one już w czasach antycznych, wciąż nie zgłębiono pełnej wiedzy na ich temat oraz nie przyjęto jednoznacznego sposobu ich pojmowania. Taki stan rzeczy z jednej strony powoduje pewien natłok występującej terminologii, z drugiej natomiast daje możliwość lepszego poznawania ich istoty poprzez odkrywanie kolejnych, niezauważonych wcześniej kwestii. Samo pojęcie „organizacja” pochodzi z języka greckiego – „organizo”, które oznacza „tworzenie uporządkowanych, harmonijnych całości” (Griffin, 2015, s. 94). Współcześnie pojęcie to postrzegane jest na wiele różnych sposobów. Początkowo na gruncie literatury

przedmiotu spotkać można było trzy podstawowe znaczenia „organizacji”. Dziś jest ich co najmniej o pięć.

Wśród tych klasycznych sposobów postrzegania organizacji występują ujęcia: rzeczowe (przedmiotowe), czynnościowe i atrybutowe, do nowoczesnych zalicza się zaś: systemowe i sytuacyjne (Griffin, 2015, s. 95).

Każde z tych ujęć prezentuje odmienną definiując terminu „organizacja”, a w związku z tym akcentuje inne jej aspekty, elementy, cechy i rodzaje. Dzięki takiemu zróżnicowaniu naukowcy z dziedziny zarządzania organizacjami badają i opisują je, zmierzając do poznania i zrozumienia ich rzeczywistości, zasad, reguł i prawidłowości w nich obowiązujących, oraz wysnuwają wnioski, przydatne zalecenia i rady. Definiowanie organizacji warto rozpocząć od ujęcia rzeczowego, zwanego też przedmiotowym. W ujęciu tym organizacja to pewien rodzaj całości, to specyficzny, wyodrębniony z otoczenia obiekt (np. poprzez nazwę, logo, umiejscowienie w przestrzeni, czyli lokalizację lub adres, określenie formy organizacyjno-prawnej itp.), który wykazuje cechy charakterystyczne tylko dla niego. W takim rozumieniu pojęcie „organizacja” oznacza instytucję, na przykład firmę, urząd, zespół opieki społecznej, drużynę sportową lub proces organizowania, rozumiany jako sposób ułożenia i przydziału pracy członkom organizacji, tak aby zapewnić sprawne realizowanie jej założonych celów (Białasiewicz, 2008, s. 15).

Takie podejście zawierające elementy formalizacji sprawia, że w pewien sposób występuje identyfikacja tożsamości danej organizacji. Dowiadujemy się przykładowo, że istnieje spółka z o.o. zlokalizowana w Warszawie, czy też spółka akcyjna w Poznaniu, czy też, że dana organizacja jest szpitalem lub szkołą itp. Jeśli chodzi o podejście czynnościowe, to organizacja stanowi pewien zestaw czynności, które należy zrealizować, aby zaistniał zaplanowany „obiekt” lub całość. Najczęściej stwierdza się, że jest to po prostu proces organizowania danej całości. „To nadanie pewnym rzeczom, zjawiskom, stanom, atrybutu zorganizowania poprzez postawienie ludziom, którzy albo chcą utworzyć organizację, albo czemuś nadać cechę zorganizowania, najpierw celów działania, a następnie sprawienie, że ich działanie dąży do pewnego zamierzonego skutku i w końcu osiąga celowy rezultat” (Chrisidu-Budnik, Korczak, Pakuła, Supernat, 2005, s. 173). W tym ujęciu organizację określa się także mianem zbioru zmiennych procesów między którymi zachodzą różne interakcje wzajemnej zależności. Organizacja jest zatem miejscem, w którym następują procesy integrowania ludzi wokół zadań i problemów do rozstrzygnięcia. W związku z tym istnieje potrzeba łączenia różnych treści pracy, komponowania zadań w procesy oraz budowania struktury organizacyjnej właściwej dla tych procesów, a nie według ośrodków władzy lub specjalizacji funkcjonalnej (Ciekanowski, 2013, s. 113).

Organizacja rozumiana jako proces organizowania jest drugą co do ważności funkcją zarządzania. W podstawowej funkcji zarządzania, to jest planowaniu, zdefiniowano cele organizacji, czyli określono, co należy osiągnąć. Organizowanie zaś koncentruje się na poszukiwaniu najlepszego sposobu realizacji wytyczonych

celów. Mówiąc dokładniej polega na wybieraniu najbardziej optymalnego sposobu grupowania zarówno działań, jak i zasobów. W związku z tym, nie ulega wątpliwości, że organizacja jest złożonym systemem, który permanentnie zmierza do osiągnięcia pożądanego celu z wykorzystaniem pewnej kombinacji zasobów przy pomocy jasno określonego rodzaju działań (Ciekanski, 2013, s. 113, 123-124). Jednym z typów organizacji jest przedsiębiorstwo definiowane jako podmiot gospodarczy dopuszczony przez przepisy prawa do prowadzenia działalności gospodarczej (wytwórczej, budowlanej, handlowej, usługowej) prowadzonej w celach zarobkowych na własny rachunek (Begg, Fischer, Dornbusch, 2003, s. 13).

Przedsiębiorstwo jako podmiot gospodarczy posiada odrębność ekonomiczną – czyli jest niezależne finansowo, oraz zawiera osobowość prawną czyli prawo występowania jako podmiot prawny (następuje to z chwilą wpisania do właściwego rejestru) (Begg, Fischer, Dornbusch, 2003, s. 13).

Przedsiębiorstwo to jednostka, która przekształca trzy typy czynników produkcji w dobro, które jest jednorodne, trwałe, spełnia potrzeby konsumenta. To wyspecjalizowane instytucje – małe, średnie i wielkie, które kierują procesami produkcyjnymi, oraz dominujące nad krajobrazem współczesnej gospodarki (Griffin, 2015, s. 95). Najczęściej definiowanym celem działalności przedsiębiorstwa jest osiągnięcie zysku poprzez zaspokajanie potrzeb konsumentów. W jego skład mogą wchodzić mniej lub bardziej odrębne jednostki gospodarcze, nazywane zakładami (Griffin, 2015, s. 97).

Przedsiębiorstwo, zespół osobowych, rzeczowych oraz finansowych czynników wytwórczych zorganizowanych i skoordynowanych w celu prowadzenia działalności gospodarczej związanej z wytwarzaniem dóbr oraz świadczeniem usług – a zatem podejmowanym przedsięwzięciem gospodarczym – i wytwarzania w ten sposób nowych wartości, tworzących w sumie dochód narodowy (Encyklopedia PWN, 2000, s. 67).

Ten ostatni element odróżnia przedsiębiorstwo od gospodarstwa domowego, będącego drugim podmiotem sfery realnej gospodarki, które jest tylko beneficjentem wytwarzanych przez przedsiębiorstwo dóbr i usług. Cechami charakteryzującymi przedsiębiorstwa są odrębności: ekonomiczna, organizacyjna, prawna oraz techniczno-produkcyjna, jak również racjonalność ekonomiczna oraz przedsiębiorczość.

W połowie ubiegłego stulecia zaczęto wprowadzać zmiany w definiowaniu terminu: „przedsiębiorstwo”. Zaakcentowano w szczególności, że przedsiębiorstwo jest dużo bardziej złożonym podmiotem gospodarczym, który koncentruje się na zmierzaniu do osiągnięcia maksymalnie możliwego zysku, ale także na innych kwestiach działalności, takich jak np. społeczna odpowiedzialność (Wojtysiak-Kotlarski, 2011, s. 24-27). W konsekwencji odstępowania od przestarzałego definiowania przedsiębiorstwa rozwijały się nowe nurty w ramach teorii przedsiębiorstwa. Pojawiły się koncepcje, takie jak: menedżerska, behawioralna, strategiczna, przedsiębiorcza, albo chociażby neoinstytucjonalna (Wojtysiak-Kotlarski, 2011, s. 27). Wymienione tu koncepcje ukierunkowane są na konkretny cel, który stanowi dopasowanie charakterystyki przedsiębiorstwa do praktyki i rzeczywistości gospodarczej.

Obserwacja praktyki gospodarczej i analiza literatury daje spostrzeżenie, iż każde przedsiębiorstwo posiada specyficzną dla siebie odrębność. We współczesnej literaturze przedmiotu jako elementarne cechy przedsiębiorstwa wskazuje się: odrębność ekonomiczną, organizacyjną, organizacyjno-techniczną i wytwórczą oraz terytorialną (R. W. Griffin, 2015, s. 98). Stąd płynie wniosek, iż w przestrzeni gospodarczej nie spotkamy dwóch identycznych firm. Mimo to wiele z nich wypełnia kilka zasadniczych funkcji: produkcyjną, technicznego rozwoju, logistyki, organizacyjną, finansową, zarobkową, socjalną i przedsiębiorczą. Funkcja produkcyjna wiąże się z faktem, iż celem założenia każdej firmy jest produkcja konkretnych wyrobów lub usług. Wymienione kolejno funkcje odnoszą się do poszczególnych działów każdej firmy, np. dostarczanie konkretnego wyrobu do danego konsumenta, wiąże się z realizacją funkcji logistyki. Z pewnością trudno w jakikolwiek sposób ocenić, które z poszczególnych funkcji przedsiębiorstwa mają największe znaczenie. Wynika to z faktu, iż każda firma posiada indywidualną strategię działania, ukierunkowaną na konkretny, przyjęty wcześniej cel (Obłój, 2010, s. 13-19).

W związku z powyższym trzeba zgodzić się, że przedsiębiorstwa różnią się istotnie już pod kątem celu działania. Adam Noga wymienia (Noga, 2009, s. 64-72): cele powszechne i autonomiczne. Pierwsze z wymienionych to te, które uwzględniane są w rozmaitych badaniach i są one inspiracją do rozwoju różnych teorii przedsiębiorstw. Natomiast cele autonomiczne sprzyjają zrozumieniu tzw. drugiego dna sensu funkcjonowania tych jednostek gospodarczych. Tłumaczą jednocześnie powody dla których jedno przedsiębiorstwo postąpiło w konkretnej sytuacji sprzecznie z tym, co drugiemu przyniosło sukces. Mimo to trzeba mieć na uwadze, że bardzo wiele zależy od cech takich jak chociażby struktura przedsiębiorstw, cel, w jakim je powołano, oraz innych części składowych jednostki gospodarczej. Intrygujący przykład zróżnicowanego definiowania celu działalności firm może stanowić stwierdzenie A. Bliklego. Autor akcentuje, że zysk nie stanowi głównego celu firmy, ale jest konieczny do przetrwania. Zysk stanowi wynagrodzenie kapitału, tak jak płaca uchodzi za wynagrodzenie dla pracy. Autor zauważa zatem: „Zysk nie jest celem. Celem jest trwanie” (Blikle, 2007, s. 14). Stwierdzenie to odnosi się do celu działalności przedsiębiorstw rodzinnych. W przypadku innych organizacji, w których kierownicy nie utożsamiają się z przedsiębiorstwem i pracują w nim tylko w celu zaspokajania potrzeb materialnych, zysk będzie głównym celem.

2. Elementy otoczenia przedsiębiorstwa

Otoczenie przedsiębiorstwa jest sumą czynników i procesów, które funkcjonują w środowisku firmy. Czynniki te mają wpływ na działalność prowadzoną przez przedsiębiorstwo, które stale wchodzi z nimi w różnego rodzaju interakcje. Otoczenie stanowi siłę zewnętrzną wobec przedsiębiorstwa, które nie ma na część czynników

wpływu. Otoczenie przedsiębiorstwa może generować dla niego zarówno szanse, jak i zagrożenia, dlatego też musi być brane pod uwagę przy budowaniu strategii firmy oraz wyznaczaniu jej celów. Z reguły czynniki składające się na otoczenie przedsiębiorstwa podlegają nieustannym zmianom, konieczne jest więc ich ciągłe monitorowanie (Czerwińska, Pioch, Nogał, 2007, s. 11).

Otoczenie bliższe (mikrootoczenie) zwane inaczej otoczeniem konkurencyjnym przedsiębiorstwa, mikrootoczeniem – to ogół podmiotów, które wpływają na przedsiębiorstwo i na które przedsiębiorstwo może wpływać (Pierścionek, 2007, s. 88-95).

Jedną z cech otoczenia bliższego jest to, że między jego elementami a przedsiębiorstwem zachodzi sprzężenie zwrotne – podmioty otoczenia konkurencyjnego oddziałują na przedsiębiorstwo, a przedsiębiorstwo jest również w stanie aktywnie reagować na nadchodzące bodźce. Kierownictwo przedsiębiorstwa może zatem nie tylko badać czy przewidywać przebieg wzajemnych stosunków, ale również je kształtować. Możliwość oddziaływania przedsiębiorstwa na otoczenie konkurencyjne jest różna i zdeterminowana jest głównie przez jego pozycję konkurencyjną. Zależności między elementami mikrootoczenia stanowią o strukturze branży, w której działa dane przedsiębiorstwo (Gierszewska, Romanowska, 2003, s. 34).

Mikrootoczenie jest to otoczenie firmy, które ma na nią bardzo duży wpływ, ale jednocześnie przedsiębiorstwo ma wpływ na otoczenie. Zmiany w mikrootoczeniu mogą stanowić szanse, jak i zagrożenia dla przedsiębiorstwa. W skład bliższego otoczenia wchodzi takie elementy jak: konkurenci, klienci, dostawcy i regulatorzy.

Konkurenci – są to osoby lub przedsiębiorstwa zajmujące się tą samą dziedziną, wykorzystujące te same produkty, konkurujące ze sobą o zasoby i klientów.

Klienci – są to odbiorcy usług lub produktów przedsiębiorstwa, płacący za nabycie wyrobów danej organizacji. Klienci nie muszą być osobami fizycznymi, mogą być to inne organizacje, np. hurtownie lub szpitale. Przedsiębiorstwo powinno dysponować informacjami o swoich klientach, najczęściej takie informacje zdobywa się poprzez badania rynkowe lub przez przedstawicieli handlowych. Wiele firm wybiera określoną grupę docelową, i starają się sprostać jej wymaganiom pod względem jakości i jego opakowania. Zrozumienie klienta jest podstawowym wyznacznikiem powodzenia organizacji.

Dostawcy – dostarczają zasoby innym przedsiębiorstwom. Każda organizacja ma kilku dostawców, np. jedni dostarczają wyposażenie, inni zaś maszyny i surowce. Banki dostarczają zasoby finansowe, a biura pracy zasoby ludzkie. Obecnie firmy nie chcą być uzależnione od jednego dostawcy, ponieważ gdy wypadnie jeden z dostawców firma może być na jakiś czas sparaliżowana.

Regulatorzy – mają kontrolować lub regulować politykę organizacji. Występują dwa typy regulatorów. Pierwszy to agencje powołane przez rząd, aby chronić społeczeństwo przed nielegalnymi praktykami gospodarczymi, np. Komisja Nadzoru Finansowego. Drugi typ regulatorów to grupy interesu. Chcą wywierać wpływ na firmę, wykorzystując środki masowego przekazu do przedstawienia swojej opinii.

Otoczeniem dalszym (makrootoczeniem) przedsiębiorstwa nazywa się zespół czynników pochodzących z zewnątrz organizacji mających wpływ na jego działanie. Sama firma jednak nie ma wpływu na ich kreowanie. Przykładem może być zmiana elit rządzących, regulacje prawne czy trendy demograficzne. Analizując otoczenie dalsze, nie spotkamy się z jednoznacznym kanonem tej analizy. Zależy to głównie od poziomu wagi danego zjawiska dla menedżera i jego własnej interpretacji szans oraz zagrożeń (Griffin, Warszawa 2015, s. 97). Otoczenie dalsze inaczej nazwać można otoczeniem ogólnym (general environment). Kształtuje ono bezpośrednio płaszczyznę ustalania celów oraz zasad działania organizacji. Dokładna obserwacja i analiza umożliwi sformułowanie celów i planów długookresowych, będących odzwierciedleniem strategii rozwojowej (Griffin, 2015, s. 102).

Według R. Griffina do bezpośredniego otoczenia dalszego można zaliczyć wymiar ekonomiczny, który stanowi kondycję systemu gospodarczego w obszarze którego działa organizacja (Griffin, 2015, s. 104).

Wymiar socjokulturowy stanowi zwyczaje, wartości, nawyki oraz demograficzne cechy społeczeństwa. Wymiar ten pokazuje trendy panujące w danym środowisku i od tego właśnie zależy sprzedaż, bądź jej brak. Jest to czynnik podlegający ustawicznym zmianom. Istotną rolę odgrywają tu gusta, wiek, płeć, poziom życia oraz przyzwyczajenia (Griffin, 2015, s. 105).

Wymiar techniczny stanowi tu dostęp do nowoczesnych technologii, które pozwalają na przekształcenie zasobów w dobra bądź usługi przeznaczone dla konsumentów. Duże znaczenie w tym wymiarze ma poziom gospodarczy kraju, podejście rządu do finansowania badań naukowych oraz rozwój innowacji.

Wymiar polityczno-prawny stanowi odniesienie do państwowych regulacji działalności gospodarczej oraz stosunków panujących między państwem a gospodarką. Znaczenie tego wynika z systemu prawnego, który tylko po części określa co przedsiębiorstwo może, a czego nie oraz nastroju w kręgach rządowych – stabilność polityczna danego kraju, mająca decydujące zdanie odnośnie panujących warunków społeczno-gospodarczych (Wajda, 2003, s. 114).

Wymiar międzynarodowy stanowi bezpośrednio powiązanie z wymiarem polityczno-prawnym. Czynnik oddziałuje na stan organizacji mających oddziały za granicą lub tych, które są bezpośrednio powiązane z tamtą gospodarką (Wajda, 2003, s. 114).

Makrootoczenie jest otoczeniem, które ma na organizację duży wpływ, ale organizacja nie ma wpływu na otoczenie dalsze, nie może go zmieniać, może się jedynie do niego dostosować. Są to warunki działania firmy w państwie, regionie, strefie klimatycznej itp. W skład makrootoczenia wchodzi obszary (Griffin, 2015, s. 124-125:

- ekonomiczne – wynikające z ogólnej kondycji gospodarki;
- prawne – obejmujące przepisy prawa krajowego;
- demograficzne – struktura wiekowa społeczeństwa, struktura płci itd.;

- społeczne (społeczno-kulturowe) – religie, edukacja, wartości społeczne, subkultury, zwyczaje kultury, panująca moda na danym obszarze;
- polityczno-prawne – ustawy, normy prawne, zarządzenia itd.;
- technologiczne – poziom rozwoju technicznego, nowe technologie, rozwój systemów komunikacyjnych;
- ekonomiczne – poziom inflacji, podatki, poziom PKB, kursy walut;
- międzynarodowe – uwarunkowania międzynarodowe, np. ceny paliw;
- otoczenie przyrodnicze – klimat, ekologia, pogoda, kataklizmy.

Reasumując, otoczenie jest niezwykle złożonym systemem zawierającym całą gamę czynników oddziałujących na funkcjonowanie wszystkich firm. Otoczenie każdej firmy jest niepowtarzalne, tak jak niepowtarzalne jest każde przedsiębiorstwo. Różnorodność cech otoczenia tłumaczy powody, dla których dwie firmy, stosując te same lub bardzo zbliżone strategie i rozwiązania, osiągać mogą zupełnie odmienne efekty.

3. Otoczenie jako czynnik determinujący funkcjonowanie przedsiębiorstw

Każda organizacja zmierza do efektywnego osiągnięcia wytyczonych uprzednio celów. Musi jednak mieć na uwadze, że potrzebna jest do tego trafna analiza czynników występujących w otoczeniu. Brak spełnienia tego warunku może sprawić, że zamierzony cel przedsiębiorstwa nie będzie osiągnięty. Otoczenie przedsiębiorstwa złożone jest z szerokiego zakresu sił oddziałujących na nie. Siły są bardzo zróżnicowane, zależnie od np.: geograficznego położenia przedsiębiorstwa, lokalizacji względem rynków, surowców i konkurentów, wielkości przedsiębiorstwa i jego poszczególnych zasobów, rodzaju prowadzonej działalności i elastyczności postępowania, a także zróżnicowania w zakresie danej branży (Griffin, 2015, s. 123).

Ekonomiczny wymiar otoczenia

Jednym z bardzo ważnych elementów charakteryzujących obraz otoczenia przedsiębiorstw jest wzrost relacji pomiędzy gospodarkami różnych krajów. Analizę otoczenia ekonomicznego na ogół realizuje się w odniesieniu do gospodarek innych państw. Ekonomiczny wymiar otoczenia stanowi obraz ogólnej kondycji systemu gospodarczego, w którym funkcjonuje dana organizacja. Wśród uwarunkowań o szczególnym znaczeniu wymienić trzeba (Griffin, 2015, s. 125):

- wartość Produktu Krajowego Brutto (PKB) przypadającego na jednego mieszkańca;
- Poziom inflacji – utrzymywanie się wysokiej inflacji jest determinantem wzrostu cen surowców, co w następstwie prowadzi do wzrostu kosztów

produkcji, które wywołują potrzebę podniesienia cen produktów. Inflacja wywołuje też spadek siły nabywczej pieniądza, przez co ograniczeniu ulega fundusz swobodnej decyzji gospodarstw domowych i spada liczba dokonywanych przez nie zakupów;

- Stopy procentowe – stanowią one przyczynę spadku liczby zakupów realizowanych przez podmioty gospodarcze na kredyt. Z oczywistych względów wzrost kosztów kredytu stanowi źródło podwyższenia się kosztów funkcjonowania organizacji;
- Poziom dochodów – wzrost poziomu dochodów generuje wzrost popytu na rozmaite dobra, co korzystnie wpływa na rozwój gospodarczy;
- Stopę bezrobocia – utrzymujący się wysoki poziom bezrobocia w niektórych regionach stanowi źródło spadku konsumpcji i zmian jej struktury.

Trzeba zgodzić się, że otoczenie ekonomiczne wywiera wpływ na funkcjonowanie wszystkich organizacji, nie tylko tych międzynarodowych, ale także mniejszych jednostek gospodarczych. W gorszych warunkach gospodarczych utrudnione jest działanie każdej firmy, gdyż wszystkie zabiegają o maksymalizację efektów sprzedaży oraz zysków. Trudna sytuacja ekonomiczna sprawia, że konsumenci mają mniejsze możliwości nabywania określonych dóbr, przez co zyski przedsiębiorstw spadają.

Technologiczny wymiar otoczenia

Technologiczny wymiar przedsiębiorstwa obejmuje całokształt metod dających możliwość przekształcania zasobów w produkty i usługi. Zaawansowane metody, szczególnie technologii informatycznych, wywierać mogą wpływ na wszelkie aspekty biznesu. Zgodzić trzeba się bowiem, że rozpowszechnianie się nowych technologii daje zupełnie nowe szanse i możliwości dla projektowania produktów, ich wyrobienia oraz dystrybucji. Są one korzystne także z perspektywy ograniczania czasu dostarczania produktów do konsumentów, stałego podnoszenia jakości, doskonalenia sposobów wykonywania pracy. Nowe technologie sukcesywnie prowadzą do zmniejszania zatrudnienia, podnoszenia wydajności, ograniczania kosztów produkcji, np. przez zastępowanie często kilku pracowników jedną maszyną. Trzeba zatem stwierdzić, że jest to czynnik zmieniający strukturę zatrudnienia i przyczyniający się do wzrostu zapotrzebowania na wysoko wykwalifikowanych pracowników (Griffin, 2015, s. 130).

Społeczny wymiar otoczenia

Jeśli chodzi o społeczny wymiar otoczenia firmy to znajdują się w jego obrębie aspekty takie jak: obyczaje, tradycja, kultura, nawyki, przyjęte wartości i cechy demograficzne społeczeństwa, w którym istnieje organizacja. Organizacja działająca w konkretnym społeczeństwie musi brać pod uwagę wszelkie wymienione wyżej

aspekty. Niespełnienie tego warunku może narażać firmę na sytuację kryzysową. Istota i ranga wymiaru społecznego wynika z faktu, że społeczeństwo może wysoko cenić konkretne usługi i produkty, a inne natomiast odrzucać. Jednocześnie niektóre produkty odrzuca stale, co stanowi wynik określonej kultury czy wyznania religijnego danej społeczności. Przykładowo muzułmanie nie spożywają mięsa wieprzowego. Produkty mogą być też odrzucane z powodów mody lub gustów, czy ideologii. Społeczny wymiar otoczenia firmy ma duże znaczenie nie tylko z perspektywy dokonywanych zakupów, ale także ze względu na podejście do samej pracy i zawodów przez konkretne społeczeństwo. Dodatkowo cechy demograficzne społeczeństwa są istotne w aspekcie wpływu na podaż i popyt na rozmaite dobra i usługi. Przykładowo we współczesnych starzejących się społeczeństwach rośnie zapotrzebowanie na miejsca w domach opieki społecznej, opiekunów osób starszych itp. W ramach jednego społeczeństwa bardzo ważnym zjawiskiem są migracje wewnętrzne, grupy etniczne, różnice regionalne, jak też mniejszości narodowe (Griffin, 2015, s. 131).

Kulturowy wymiar otoczenia

Kultura będąca determinantem działań organizacji biznesowej, rozumiana jest jako „kolektywne zaprogramowanie umysłu, które wyróżnia jedną grupę społeczną od innych” (Kozłowski, Piotrowski, 2005, s. 592-593). Jeden z badaczy zagadnienia, G. Hofstede dokonał wyróżnienia następujących wymiarów kultury: indywidualizm, kolektywizm, dystans władzy, unikanie niepewności oraz aspekty ilościowe i jakość życia (Hofstede, 2000, s. 79-82). Według koncepcji przyjętych w literaturze, fakt przynależności do danej kultury wpływa na zachowania ludzi, również w świecie biznesu. Oddziałuje na sposób prowadzenia negocjacji, na zwyczaje, podejście do kontrahentów. Stanowi zatem bardzo ważny czynnik, który determinuje funkcjonowanie organizacji i przyjęte w niej zwyczaje.

Polityczno-prawny wymiar otoczenia

Funkcjonowanie wszystkich przedsiębiorstw jest w bardzo istotny sposób determinowane kształtem systemu polityczno-prawnego oraz uwarunkowaniami gospodarczymi danego państwa. Współcześnie warunkiem przetrwania firm w zmieniającym się otoczeniu jest umiejętność elastycznego dopasowywania się do niego (Sudoł, 2007, s. 21).

Przede wszystkim każda firma musi działać w ramach i w granicach prawa tworzonego przez ustawodawcę, czyli element zewnętrzny. Po drugie każdy przedsiębiorca sam podejmuje decyzję i ryzyko prowadzenia działalności w takich, a nie innych warunkach prawnych. W wąskim rozumieniu ryzyko odnoszące się do tej kwestii płynie wprost z aktów prawnych oraz swoistej niepewności.

Typową cechą polskiego systemu prawnego wydaje się częste wprowadzanie zmian. Niejednokrotnie stanowią one następstwo decyzji politycznych czy też środowiskowych wywodzących się z dalszego otoczenia. Zjawisko to nosi miano tzw. interwencjonizmu państwa. Polega ono na tym, że państwo poprzez swoje działania w istotny sposób wpływa na wiele sfer funkcjonowania wszystkich przedsiębiorstw. Szczególnie częste oddziaływania obejmują prawo pracy odnoszące się do zasad zatrudniania, wynagradzania personelu, warunków świadczenia pracy itp. (Kabut, Malesa, 2015, nr 3, s. 143).

Reasumując, otoczenie polityczno-prawne dotyczy zasad i warunków ustalonych przez ustawodawstwo, szczególnie w ramach regulacji prawnych łączących się z działalnością gospodarczą. W związku z tym jest ono dla przedsiębiorcy wiążące. W otoczeniu polityczno-prawnym wyróżnia się kilka podsystemów, w tym prawo handlowe, cywilne oraz prawo pracy.

Międzynarodowy wymiar otoczenia

W literaturze zauważalna jest tendencja do wyodrębniania z ogólnego otoczenia jego międzynarodowego wymiaru. Ma on szczególne znaczenie dla dużych przedsiębiorstw, które planują ekspansję na zagranicznych rynkach. Do wzrostu znaczenia międzynarodowego wymiaru otoczenia przyczyniła się globalizacją rynków. Wiele przedsiębiorstw z racji profilu swojej działalności, nie może sobie pozwolić na pomijanie tego wymiaru. Tego typu przedsiębiorstwa nie tylko ulegają oddziaływaniom rynków międzynarodowych, ale także same na nie oddziałują zależnie od tego jaka jest ich pozycja rynkowa. Międzynarodowy wymiar otoczenia to przenoszenie lub poznawanie zagranicznych osiągnięć, kultur, metod (Griffin, 2015, s. 134).

4. Otoczenie przykładowego przedsiębiorstwa

W badaniach własnych przedstawiono otoczenie przedsiębiorstwa, wyspecjalizowanego w transporcie ludzi, działającego na lokalnym rynku, funkcjonującego od 15 lat.

Przedsiębiorstwo X zatrudnia 25 pracowników – 13 kierowców-mechaników, 7 pracowników biurowych oraz 5 opiekunek (w autobusach, dla dzieci podczas dowozów do szkoły). Firma oferuje zatrudnienie na umowę o pracę, co działa motywująco na pracowników, ponieważ inne przedsiębiorstwa transportowe nie chcą zatrudniać na umowę o pracę. Najczęściej proponowanym rodzajem zatrudnienia jest umowa zlecenie. Najczęstszym klientem są szkoły, jednorazowe wyjazdy zorganizowane z dziećmi na wycieczki oraz zamówienia indywidualne. Firma również staje do przetargów, ale jest to druga w kolejności forma pozyskiwania zleceń.

Firma funkcjonuje dzięki stałym wpływom. Posiada płynność finansową, pozyskiwane są fundusze z Unii Europejskiej oraz dotacje od gmin na dowóz uczniów. Przedsiębiorstwo zaciąga kredyty jedynie na zakup nowych aut. Są to kredyty krótkoterminowe, zazwyczaj na okres kilku miesięcy. Naprawy bieżące aut, zakup części, wynagrodzenia dla pracowników są pokrywane z przychodów (zysków) firmy.

Do mikrootoczenia danego przedsiębiorstwa zalicza się konkurentów, czyli inne firmy transportowe działające na tym samym rynku. W tym przypadku występują dwie takie firmy, które wykonują usługi z zakresu transportu osób na terenie naszego kraju oraz wyjazdów zagranicznych, będąc sporym zagrożeniem dla omawianego przedsiębiorstwa X. Konkurencją dla transportu lądowego jest też transport lotniczy oraz kolejowy. Z drugiej jednak strony, można tę konkurencję wykorzystać, gdyż klientów trzeba dowieźć do lotnisk lub dworców.

Większość klientów korzystających z usług przedsiębiorstwa X stanowią mieszkańcy gminy na Mazowszu (ok. 20 tys. mieszkańców). Grupą docelową są szkoły, przedszkola oraz inne duże grupy, które organizują wyjazdy dla dzieci lub dorosłych. Klientami są również gminy, które ogłaszają przetargi na dowóz dzieci do szkoły lub dzieci niepełnosprawnych do specjalnych ośrodków. Klient najczęściej nie zna przedsiębiorstwa, ma kontakt jedynie z kierowcą, przez co kierowca musi odzwierciedlać wizerunek firmy.

W firmie transportowej najważniejszymi dostawcami części są sklepy i hurtownie motoryzacyjne. Przedsiębiorstwo stara się zawsze korzystać z usług tych samych sklepów, gdyż dzięki długoletniej współpracy może liczyć na rabaty i w krótszym czasie uzyskać potrzebne części do aut. Dostawcami są również stacje paliw, dostarczające odpowiednie ilości paliw w wyznaczone miejsce, przez co firma zyskuje na czasie, gdyż auta są tankowane w siedzibie firmy.

Regulatorem firmy transportowej jest przede wszystkim inspekcja transportu drogowego, której zadania to np. kontrola funkcjonowania przedsiębiorstwa w zakresie pracy kierowców, tj. sprawdzanie godzin pracy. Jeśli kontrola wykaże, że w przedsiębiorstwie występują nadużycia, niezgodności z regulaminem, to na przedsiębiorstwo nakładana jest kara ustawowa lub w przypadku poważnych uchybień, np. nagminnie przekraczany czas pracy kierowców, inspekcja ma prawo nawet zamknąć przedsiębiorstwo i nałożyć na nie dodatkową karę.

Makrootoczeniem przedsiębiorstwa są między innymi przepisy ruchu drogowego oraz przepisy prawne, które stanowią podstawę do kierowania organizacją. Kierowcy zobowiązani są do ścisłego przestrzegania przepisów, aby nie przekroczyć czasu pracy lub czasu jazdy.

Przedsiębiorstwo, aby przetrwać na rynku, jest zmuszone podążać za nowymi technologiami. Nie może stać w miejscu i się nie rozwijać, ponieważ przestanie być konkurencyjne. Konieczna staje się np. wymiana autobusów na nowsze, bezpieczniejsze oraz wygodniejsze dla pasażerów, które są wyposażone m.in. w klimatyzację, toaletę, rozkładane fotele, telewizor.

Otoczenie ekonomiczne, także na rynku międzynarodowym, wpływa na przedsiębiorstwo pod względem zmian w podatkach, cen paliw oraz kursu walut. Od tych czynników zależy konkurencyjność transportu lądowego. Przy wysokich cenach paliw rośnie cena przejazdów, co może skłonić klientów, by wybrali inny środek transportu, np. pociągi.

Podsumowanie

Na podstawie badań własnych i literatury przedmiotu można stwierdzić, że każde przedsiębiorstwo musi stale monitorować czynniki otoczenia, aby zachować dobrą pozycję na rynku. Jest to szczególnie istotne na etapie planowania uruchamiania działalności gospodarczej. Analiza czynników otoczenia jest zasadniczym elementem funkcjonowania każdej organizacji. Wyjątkowe znaczenie ma uwzględnianie poszczególnych wymiarów otoczenia, takich jak otoczenie ekonomiczne, polityczno-prawne, kulturowe, społeczne, jak też otoczenie konkurencyjne i wewnętrzne organizacji. Analizę otoczenia można prowadzić w ujęciu szerokim i uwzględniać przeobrażenia o wymiarze międzynarodowym w polityce i ekonomii. Natomiast w wąskim ujęciu, analizę otoczenia trzeba prowadzić z uwzględnieniem tych aspektów, na które pozwala sytuacja ekonomiczna.

Analiza otoczenia przedsiębiorstwa opiera się na monitorowaniu, interpretowaniu, prognozowaniu zjawisk, wydarzeń i tendencji, które nie ograniczają się wyłącznie do analizy klientów, rynków oraz konkurencji. Wśród przesłanek przemawiających za tym, by wszystkie przedsiębiorstwa prowadziły analizę otoczenia, wskazać trzeba m.in. zdynamizowanie przeobrażeń występujących w otoczeniu społecznym, ekonomicznym i technologicznym; doskonalenie planowania strategicznego i procesu decyzyjnego; podnoszenie efektywności zarządzania i optymalizowanie procesu pozyskiwania oraz gospodarowania zasobami przedsiębiorstwa.

Elastyczność i zdolność do sprawnego dostosowania się firm do zmiennych warunków prowadzenia działalności stanowi o sile oraz konkurencyjności firmy. Jest to wręcz podstawowy warunek umożliwiający przetrwanie jednostki gospodarczej. Wyznacza również atrakcyjność przedsiębiorstwa z perspektywy kontrahentów, a zwłaszcza potencjalnych pracowników. Firma, która efektywnie dostosowuje się do zmian otoczenia jest też atrakcyjnym pracodawcą i przez to cieszy się dobrą opinią w tym otoczeniu.

BIBLIOGRAFIA

- [1] BEGG D., FISCHER S., DORNBUSCH R., *Ekonomia*, PWN, Warszawa 2003.
- [2] BLIKLE A.J., *Nie zysk a trwanie – Andrzej Blikle o celu i cechach firmy*, Magazyn CEO, nr 4, Warszawa 2007.
- [3] CHRISIDU-BUDNIK M., KORCZAK J., PAKUŁA A., SUPERNAT J., *Nauka organizacji i zarządzania*, Kolonia, Wrocław 2005.
- [4] CIEKANOWSKI Z., *Wyznaczniki i mierniki zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji*, AON, Warszawa 2013.
- [5] CZERWIŃSKA M., PIOCH J., NOGAL P., *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, AE, Wrocław 2007.
- [6] GIERSZEWSKA G., ROMANOWSKA M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2003.
- [7] GRIFFIN R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2015.
- [8] HOFSTEDE G., *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa 2000.
- [9] KABUT M., MALESA T., *Funkcjonowanie przedsiębiorstwa a otoczenie prawne na przykładzie branży samochodowej transportu ładunków*, UMK, Zarządzanie XLII, Toruń 2015, nr 3.
- [10] KOŹMIŃSKI A.K., PIOTROWSKI W., *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 2005.
- [11] MAREK S., BIAŁASIEWICZ M., *Podstawy nauki o organizacji*, PWE, Warszawa 2008.
- [12] NOGA A., *Teorie przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2009.
- [13] OBLÓJ K., *Pasja i dyscyplina strategii. Jak z marzeń i decyzji zbudować sukces firmy*, Wydawnictwo POLTEXT, Warszawa 2010.
- [14] PIERŚCIONEK Z., *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2007.
- [15] SUDOŁ S., *Nauki o zarządzaniu. Węzłowe problemy i kontrowersje*, TNOiK Dom Organizatora, Toruń 2007.
- [16] WAJDA A., *Organizacja i zarządzanie*, PWE, Warszawa 2003.
- [17] WOJTYSIAK-KOTLARSKI M., *Teoria przedsiębiorstwa a koncepcje zarządzania i praktyka biznesu*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2011.