

**Wojciech Pizło**

Katedra Polityki Agrarnej i Marketingu SGGW

**Anna Mazurkiewicz-Pizło**

Instytut Turystyki i Rekreacji

Akademia Wychowania Fizycznego w Warszawie

## **Koncepcja otoczenia organizacji z uwzględnieniem wybranych aspektów międzynarodowych**

### **Wstęp**

Zmiany społeczne, gospodarcze, polityczne i kulturowe wymuszają na działających organizacjach biznesowych i non profit konieczność redefinicji celów działania, przyjętych strategii, a często i realizowanych misji. Na początku XXI wieku nastąpiło znaczne przyspieszenie procesów umiędzynarodowienia gospodarki oraz procesów globalizacyjnych, będących wynikiem m.in. liberalizacji handlu, rozwoju technologii, upowszechnienia na skalę globalną systemów logistycznych oraz podjęcia globalnych działań przez korporacje międzynarodowe. Zachodzące zmiany na rynku zmuszają wszystkie organizacje gospodarujące do podejmowania działań dostosowawczych do nowych potrzeb i wymagań, jakie stawia im przede wszystkim otoczenie społeczno-ekonomiczne. Najszybciej odnotowały taką potrzebę duże korporacje, które adaptację do nowych warunków rozpoczęły już w drugiej połowie XX wieku. Z upływem czasu działania podejmowane przez organizacje będące liderami na rynku stają się regułami postępowania.

Każda organizacja funkcjonuje w jakimś otoczeniu i stanowi podmiot z niego wyrastający pod względem: **prawnym**, mając określoną osobowość prawną, kształtującą jej relację z innymi podmiotami otoczenia; **ekonomicznym**, mając możliwość decydowania o swoich zasobach i ich zagospodarowaniu, **organizacyjnym**, mając m.in. swoją indywidualną strukturę, i **kulturowym**. Dla organizacji gospodarczych punktem odniesienia są podmioty gospodarujące i współtworzące rynek uznawane za najistotniejszy element otoczenia [Koźmiński, Piotrowski 1995, s. 74–76]. Na rynku przedsiębiorstwa zmuszone są do penetracji rynkowego otoczenia, zarówno jako oferenci, jak również jako nabywcy dóbr. Oddziaływanie otoczenia przedsiębiorstw jest tym większe, im otoczenie rynko-

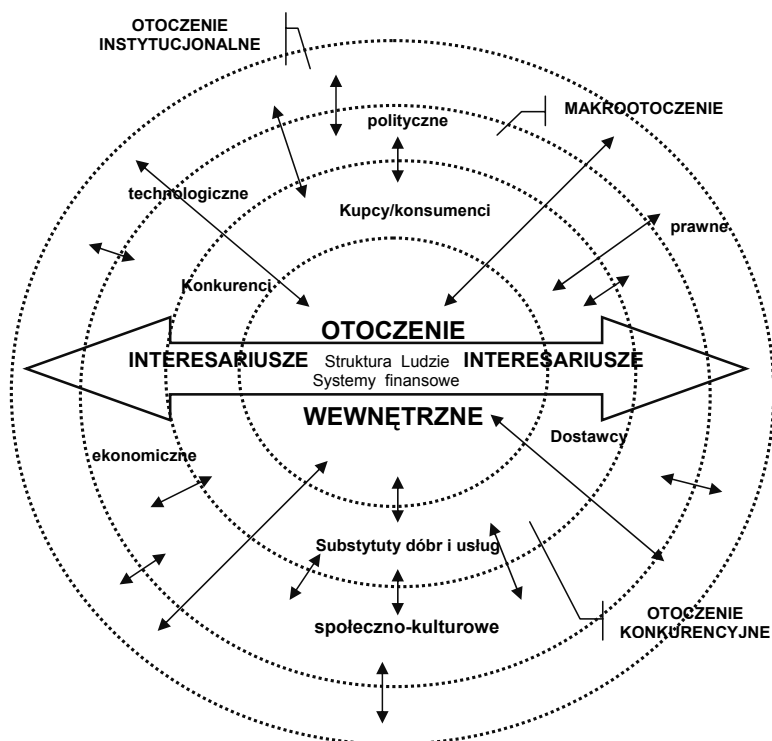
we jest bardziej zmienne. Przykładem branż, których otoczenie jest wyjątkowo zmienne są wszystkie przedsiębiorstwa, których podaż podlega wahaniom związanym z modą lub silną konkurencją ze strony innych producentów, tzn. przedsiębiorstw odzieżowych, elektronicznych, motoryzacyjnych oraz związanych z biotechnologią. Zmienne może być również otoczenie przedsiębiorstwa zaopatrzące je w surowce i półprodukty. Celem artykułu jest przedstawienie specyfiki otoczenia współczesnych organizacji z uwzględnieniem wybranych aspektów międzynarodowych.

## **Charakter otoczenia współczesnych organizacji**

Istotą działania każdej organizacji gospodarującej na rynkach międzynarodowych jest skuteczne i efektywne osiąganie swoich celów. Niewłaściwa ocena czynników determinujących pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa na rynkach międzynarodowych może spowodować, że nie będzie osiągnięty zamierzony cel organizacji i znajdzie się ona w zupełnie innej sytuacji niż zarząd firmy planował. Otoczenie organizacji składa się z szerokiego zakresu sił wpływających na nią. Siły te są różne m.in. w zależności od: geograficznego położenia przedsiębiorstwa, lokalizacji względem rynków, surowców i konkurentów, wielkości firmy i jej poszczególnych zasobów, rodzaju działalności i elastyczności działania, a także zróżnicowania wewnątrz branży (rys. 1).

## **Otoczenie instytucjonalne organizacji**

W literaturze przedmiotu nie dostrzega się wagi otoczenia instytucjonalnego, rozumianego nie jako system organizacji, lecz jako system instytucji ekonomiczno-społecznych regulujących funkcjonowanie rynku z punktu widzenia ekonomiki instytucjonalnej. Jedną z możliwych koncepcji interpretujących istnienie otoczenia instytucjonalnego podmiotów gospodarujących jest „teoria instytucjonalnej matrycy” [North, Internet, s. 3 i Stankiewicz 2002, s. 38], której celem jest prezentacja podstawowych instytucji społecznych współtworzących wzajemne związki. Koncepcja ta jest rozumiana jako uproszczony obraz rzeczywistości, wzór pozwalający reprodukować fragmenty większej całości społeczno-gospodarczej. Matryca stanowić może rodzaj modelu wyjściowego, który będąc spójnym i utrwalonym wzorcem porządkuje strukturę każdego systemu. Podstawowymi płaszczyznami, na których rozwijają się instytucje społeczno-ekonomiczne na poszczególnych rynkach międzynarodowych, są płaszczyzny: ekonomiczna, ideologiczna i polityczna [Kirdina, Internet]. Tworzą one



Legenda:  $\longleftrightarrow$  – siły oddziałujące na poszczególne poziomy otoczenia organizacji

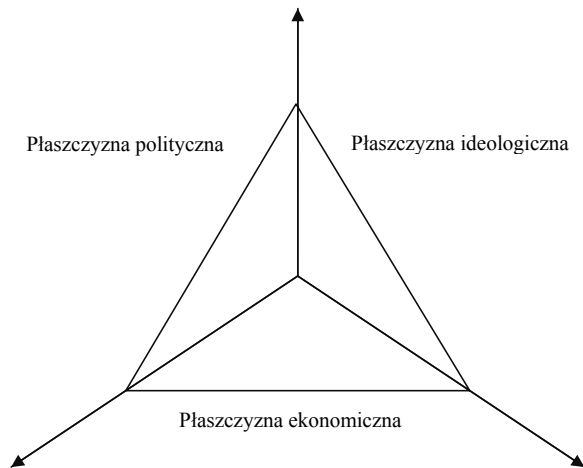
### Rysunek 1

Siły istniejące na różnych poziomach organizacji

Źródło: Opracowanie własne.

spójny system poziomu makro, w najmniejszym stopniu ulegający przekształceniom (rys. 2). Pomiedzy „instytucjami macierzystymi” występuje zależność przyczyniająca się do powstania charakterystycznego systemu społeczno-ekonomicznego, silnie oddziałującego na instytucje istniejące zarówno na poziomie makro, mezo, jak i mikro (odpowiednio systemu gospodarczego, organizacji i gospodarstw domowych). Do rozważań na temat podstawowych instytucji macierzystych płaszczyzn instytucjonalnych zaliczyć można także, poza wcześniej wymienionymi, płaszczyznę technologiczną. Płaszczyzna ta silnie oddziałuje w relacjach społecznych, istniejących na poziomie makro, jak również, a może przede wszystkim, na poziomach mezo i mikro.

Płaszczyzna technologiczna zmienia zakres relacji wewnątrz organizacji i pomiędzy jednostkami gospodarującymi. Rozwój technologiczny przyczynił się do powstania nowych relacji społecznych i ekonomicznych. Wpływa on nie tylko na zmiany struktury organizacyjnej przedsiębiorstw, ale także na wszystkie inne organizacje, a także na gospodarstwa domowe.



**Rysunek 2**

Matryca instytucji bazowych społeczeństwa

Źródło: S.G. Kirdina, The Transformation Process in Russia and East European Countries: Institutional Matrices Theory Standpoint. [w:] Russian Academy of Science, Siberian Branch Institutes and Industrial Engineering, Novosibirsk, Internet.

## Makrootoczenie organizacji

Otoczenie zewnętrzne to wszystko, co znajduje się poza organizacją, a może mieć na nią jakikolwiek wpływ. Analizując otoczenie zewnętrzne organizacji można zauważyć podział na dwa obszary: otoczenie dalsze (tzw. makrootoczenie) i otoczenie bliższe, stanowiące bezpośrednie zagrożenie dla organizacji (tzw. otoczenie konkurencyjne). Najczęściej wyodrębnia się następujące obszary makrootoczenia: ekonomiczne, polityczne, społeczno-kulturowe, technologiczne, międzynarodowe.

### Obszar ekonomiczny

Ważnym czynnikiem mającym wpływ na kształtowanie się otoczenia przedsiębiorstw jest wzrost powiązań pomiędzy gospodarkami różnych państw. Ocena otoczenia ekonomicznego powinna być realizowana na tle gospodarek innych państw. Wymiar ekonomiczny odzwierciedla ogólną kondycję systemu gospodarczego, w którym działa organizacja. Do uwarunkowań szczególnie ważnych zalicza się:

- Produkt Krajowy Brutto (PKB) przypadający na jednego mieszkańca.
- Poziom inflacji. Wysoka inflacja powoduje wzrost cen surowców, co w konsekwencji przekłada się na wyższe koszty produkcji, które powodują ko-

nieczność podniesienia cen wyrobów. Przyczynia się również do spadku siły nabywczej pieniądza, stąd zmniejsza się fundusz swobodnej decyzji gospodarstw domowych i maleje liczba dokonywanych przez nich zakupów.

- Stopy procentowe. Wysokie stopy procentowe są przyczyną obniżenia liczby zakupów dokonywanych przez podmioty gospodarcze na kredyt. Jednocześnie wzrost kosztów kredytu jest przyczyną podwyższenia się kosztów funkcjonowania organizacji.
- Poziom dochodów. Wyższy poziom dochodów powoduje wzrost popytu na różne dobra, co „napędza” gospodarkę.
- Stopę bezrobocia. Wysoki poziom bezrobocia w poszczególnych regionach jest przyczyną spadku konsumpcji i zmian jej struktury.

Otoczenie ekonomiczne ma wpływ nie tylko na przedsiębiorstwa międzynarodowe, ale również na organizacje non profit działające w skali międzynarodowej lub globalnej. W sytuacji pogarszających się warunków gospodarczych organizacje non profit intensywnie zabiegające o pomoc mają znacznie mniejsze szanse jej uzyskania, gdyż zarówno organizacje nastawione na zysk, jak i konsumenci indywidualni mają mniejsze możliwości ich wspierania.

## Wymiar technologiczny

Wymiar technologiczny obejmuje ogół metod pozwalających przekształcić zasoby w produkty i usługi. Zaawansowane metody, szczególnie technologii informatycznych, mogą wpływać na wszystkie aspekty biznesu, np. rozpowszechnienie nowoczesnych technologii stwarza nowe możliwości dla projektowania produktów, ich wytwarzania oraz dystrybucji. Zaawansowanie technologiczne m.in. redukuje czas dostarczania produktów do konsumentów, umożliwia doskonalenie jakości, zmienia sposoby wykonywania pracy (coraz częściej pracę można wykonywać w domu i przysyłać jej efekty do firmy). Nowe technologie wpływają na zmniejszenie zatrudnienia, poprawę wydajności, redukcję kosztów produkcji, np. przez redukcję potrzebnego miejsca, zastępowanie często kilku osób jedną maszyną. Zmieniają zatem strukturę zatrudnienia i przyczyniają się do wzrostu zapotrzebowania na ludzi z wysokimi kwalifikacjami.

## Wymiar społeczny

Wymiar społeczny zawiera takie aspekty, jak: obyczaje, tradycje, kulturę, nawyki, wyznawane wartości i cechy demograficzne społeczeństwa, w którym istnieje organizacja. Organizacja funkcjonująca w określonym społeczeństwie

musi wziąć pod uwagę wyżej wymienione aspekty, w przeciwnym razie może narazić się na sytuację kryzysową. Znaczenie wymiaru społecznego wynika z faktu, że społeczeństwo ceni sobie bardziej pewne usługi i produkty, a pewne odrzuca. Przy tym niektóre produkty odrzuca permanentnie, wynika to bowiem z kultury czy religii danej społeczności, np. niejedzenie mięsa wieprzowego przez muzułmanów czy produktów zawierających krew przez świadków Jehowy, a inne z powodów mody (np. żywność ekologiczna) lub gustów. Wymiar społeczny istotny jest nie tylko z punktu widzenia dokonywanych zakupów, ale także ze względu na sposób postrzegania samej pracy przez członków danego społeczeństwa i wykonywanych zawodów. Z kolei cechy demograficzne społeczeństwa wpływają na podaż i popyt na różne usługi i produkty, np. w społeczeństwach starzejących się wzrasta zapotrzebowanie na miejsca w domach opieki społecznej, opiekunów osób starszych itp. W ramach jednego społeczeństwa istotny wpływ mają również migracje wewnętrzne, grupy etniczne, różnice regionalne czy mniejszości narodowe.

## Wymiar kulturowy

Kultura jest jednym z najważniejszych pojęć nauk społecznych, często określana jako będąca w opozycji do pojęcia „natura”. Kultura definiowana jest jako „całokształt materialnego i duchowego dorobku ludzkości, wytworzonego w ogólnym rozwoju historycznym lub w jakiejś określonej epoce” [Słownik wyrazów obcych PWN 1980, s. 407]. Jako determinanta działań organizacji biznesowej, kultura w danym otoczeniu określana jest jako „kolektywne zaprogramowanie umysłu, które wyróżnia jedną grupę społeczną od innych” [Zarządzanie 2005, s. 592]. W literaturze zostały wyróżnione następujące wymiary kultury: indywidualizm, kolektywizm, dystans władzy, unikanie niepewności oraz aspekty ilościowe i jakość życia [Hofstede 2000, s. 79–82].

Poza samymi wymiarami kulturowymi (tab. 1 i 2), warto zwrócić także uwagę na koncepcję przeciwstawnych wymiarów kultur [Gesteland 2000, s. 16–17], zgodnie z którą wymienia się wymiary: **protransakcyjne – propartnerskie, monochromiczne – polichromiczne oraz ekspresyjne – powściągliwe.**

Rozpatrując rynki międzynarodowe, okazuje się, że większość społeczeństw należy do tzw. kultur **propartnerskich**. Przykładem są państwa arabskie, afrykańskie, latynoskie oraz większość państw azjatyckich. W kulturach tych większość ludzkich relacji skoncentrowana jest na kontaktach osobistych. W relacjach biznesowych wybierane są przede wszystkim kontakty z rodziną, przyjaciółmi lub osobami dobrze znanymi – osobami, do których można mieć pełne zaufanie (rys. 3). W kulturach o nastawieniu propartnerskim należy budować wzajem-

**Tabela 1**  
Wymiary kulturowe według Hofstede`a

Indywidualizm	Polega na luźnych związkach społecznych, w których ludzie troszczą się o interesy własne i swojej najbliższej rodziny. <b>Kolektywizm</b> cechują silne więzi społeczne – ludzie oczekują opieki i pomocy od innych członków grupy (na przykład rodziny lub organizacji).
Dystans władzy	Polega na stopniu akceptacji przez społeczeństwo nierównomiernego podziału władzy w instytucjach i organizacjach. Społeczeństwo, które cechuje <b>duży dystans władzy</b> , godzi się na znaczne różnice władzy w organizacjach. Pracownicy oczekują dużego szacunku wobec mających władzę. Ogromne znaczenie mają tytuły i stopnie służbowe.
Unikanie niepewności	Społeczeństwo <b>w dużym stopniu unikające niepewności</b> cechuje niepokój jej członków, objawiający się nerwowością, stresem i agresją. Ze względu na to, że ludzie w takim społeczeństwie czują się zagrożeni niepewnością i wieloznacznością, <b>tworzy się mechanizm zapewniający bezpieczeństwo i redukujący ryzyko</b> . W jego organizacjach zazwyczaj istnieją formalne przepisy; w niewielkim stopniu toleruje się nietypowe pomysły i zachowania; członkowie dążą do wiary w prawdy absolutne.
Aspekty ilościowe i jakość życia	W niektórych kulturach podkreśla się aspekty ilościowe w życiu i ceni takie wartości, jak <b>asertywność, zdobywanie pieniędzy i dobra materialne</b> . W innych kulturach kładzie się nacisk na <b>jakość życia</b> , przywiązując wagę do wzajemnych stosunków, okazywania wrażliwości i troski o dobrobyt innych.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie S.P. Robbins, D.A. DeCenzo, Podstawy zarządzania. PWE, Warszawa 2002, s. 93.

ne relacje przez kontakty osobiste, jak również przez troskę o przestrzeganie obyczajów kultury propartnerskiej. Odwrotnie zachowują się społeczeństwa o przewadze kultur transakcyjnych. Są one otwarte na współpracę z osobami obcymi, a także pochodzącymi z różnych kultur, gdyż najważniejsze dla nich jest zawarcie korzystnej umowy, a nie budowanie relacji interpersonalnych.

Kolejnym wyróżnikiem kulturowym jest **czas**. W literaturze [Hall 2001, s. 25–27] wymienia się dwa „warianty użytkowania czasu i przestrzeni jako ram organizujących działania ludzkie”, to jest kulturę monochromatyczną i polichromatyczną. Czas w **kulturze monochromicznej**, w odróżnieniu od **polichromicznej**, szczególnie akcentuje plany i dokładność ich realizacji. Raz ustalony harmonogram inwestycji, spotkania czy działania postrzegany jest jako niepodlegający zmianie, co jest szczególnie niebezpieczne dla organizacji funkcjonujących w dzisiejszym, burzliwym otoczeniu, które wymaga elastyczności działań. Osoby z kultur **polichromicznych** w mniejszym stopniu koncentrują się na punktualności oraz nieprzekraczalności terminów. Dla nich priorytetem jest

Tabela 2

Wymiary zachowań parawerbalnych w trakcie negocjacji

Dystans przestrzenny	<b>Mały: 20–35 cm</b> świat arabski, romańskie kraje europejskie i inne kraje śródziemnomorskie, kraje latynoamerykańskie		<b>Duży 40–60 cm</b> większość krajów azjatyckich, kraje północnej, środkowej i wschodniej Europy oraz kraje północnoamerykańskie	
Dotykanie się	<b>Kultury, w których ludzie często się dotykają</b> świat arabski, romańskie kraje europejskie, inne kraje śródziemnomorskie, kraje latynoamerykańskie	<b>Kultury, w których ludzie dotykają się od czasu do czasu</b> kraje wschodnioeuropejskie, kraje północnoamerykańskie, Australia	<b>Kultury, w których ludzie rzadko się dotykają</b> większość krajów azjatyckich, Wielka Brytania, kraje północnoeuropejskie	
Witanie się uściskiem dłoni	<b>Niemcy:</b> mocny, energiczny, często wymieniany <b>Latynosi:</b> mocny, często wymieniany <b>Francuzi:</b> lekki, szybki, często wymieniany <b>Amerykanie:</b> mocny, rzadko wymieniany		<b>Większość Azjatów:</b> bardzo delikatny, rzadko wymieniany <b>Koreańscy:</b> umiarkowanie mocny <b>Południowi Azjaci:</b> bardzo delikatny, rzadko wymieniany <b>Arabowie:</b> bardzo delikatny, rzadko wymieniany	
Kontakt wzrokowy	<b>Intensywny:</b> świat arabski, romańskie kraje europejskie i inne kraje śródziemnomorskie, kraje latynoamerykańskie	<b>Stąły:</b> kraje północnoeuropejskie, kraje północnoamerykańskie	<b>Umiarkowany:</b> Korea Południowa Tajlandia większość krajów azjatyckich	<b>Niebezpieczny</b> większość krajów azjatyckich
Przykłady zachowań niewerbalnych	Unoszenie brwi		<b>Amerykanie:</b> zainteresowanie, zdziwienie <b>Brytyjczycy:</b> sceptycyzm <b>Niemcy:</b> „Ale jesteś bystry” <b>Filipińczycy:</b> „Cześć” <b>Arabowie:</b> „Nie” <b>Chińczycy:</b> brak zgody na coś	
Niejednoznaczne gesty	Postugiwanie się lewą ręką	W kulturach: islamskiej, hinduskiej i buddyjskiej lewa ręka jest postrzegana jako nieczysta (podając prezent obiema rękoma należy podawać prawą, podtrzymując w przedramieniu lewą – Tajlandia).		
	Uderzenie pięścią w dłoń	W <b>Azji Południowo-Wschodniej</b> oznacza nieprzyzwoity gest o podtekście seksualnym.		



cd. tabeli 2

Niejednoznaczne gesty	Pokazywanie palcem	<b>W Azji Wschodniej i Południowo-Wschodniej</b> gest bardzo niegrzeczny (w zamian należy użyć całej dłoni). W Japonii trzymając dłoń płasko spodem do dołu, a w większości państw ASEANu należy posłużyć się zwiniętą pięścią z kciukiem do góry.
	Przywołanie palcem	Gest przywołania, jakim jest zginanie palca wskazującego, jest w <b>całej Azji</b> zarezerwowany dla przywołania psów i prostytutek. Właściwy gest przywołania dla tamtego obszaru powinien być wykonany prawą dłonią.
	Pukanie się w czoło	<b>We Francji, Włoszech i w Niemczech</b> gest ten oznacza „jesteś głupi”. W Hiszpanii i Wielkiej Brytanii gest ten oznacza „jesteś bystry”. W Holandii z kolei gest pukania się w prawą stronę głowy pionowo ustawionym palcem wskazującym oznacza „jesteś bardzo rozgarniętą osobą”, a gest pukania się w czoło poziomo ustawionym palcem oznacza „jesteś idiotą”.
Niejednoznaczne gesty	Kciuk do góry	W większości państw oznacza on „wspaniale”, „sukces”, jednak w Niemczech i w niektórych innych częściach Europy oznaczać on może jedynekę. W krajach Bliskiego i Środkowego Wschodu jest to wulgarny znak seksualny.
	Znak zwycięstwa	Gest wyciągniętych i rozchylonych palców (wskazującego i środkowego) z dłonią zwróconą na zewnątrz w kształcie litery „V”. UWAGA: Odwrócenie dłoni i wykonanie tego samego gestu dłonią zwróconą wierzchem do odbiorcy jest gestem obraźliwym i wulgarnym
	Znak „OK” (kółko zrobione z kciuka i palca wskazującego)	Gest ten określany jest jako jeden z najbardziej niejednoznacznych gestów. <b>W USA</b> interpretowany jako: „wszystko w porządku” i „wszystko działa”. <b>W Japonii</b> oznacza „monetę”, dlatego ten gest może oznaczać „mówmy o pieniądzach”. W południowej Francji oznacza „zero”, a więc interpretowany być może jako „nic” lub „bez wartości”. UWAGA: W Hiszpanii, Rosji oraz w prawie całej Ameryce Łacińskiej jest to wulgarny gest seksualny <b>w najwyższym stopniu nieprzyzwoity i ubliżający osobie, której zostanie pokazany</b> .

Źródło: Opracowanie własne na podstawie R.R. Gesteland, Różnice kulturowe a zachowania w biznesie. Marketing, negocjacje i zarządzanie w różnych kulturach. Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 71–85.



**Rysunek 3**

Nawiązywanie pierwszych kontaktów w kulturach protransakcyjnych i propartnerskich  
 Źródło: R.R. Gesteland, Różnice kulturowe a zachowania w biznesie. Marketing, negocjacje i zarządzanie w różnych kulturach. Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 20, 29.

załatwienie ich spraw, dlatego też nie stanowi dla takich osób większego problemu umawianie się na spotkania z różnymi osobami w tym samym czasie czy też wykonywanie różnych czynności, pomimo umówionego spotkania. Różnice w podejściu do czasu istnieją nie tylko pomiędzy państwami, ale również w obrębie jednego kraju. Odmienności regionalne w postrzeganiu czasu dostrzegalne są zarówno we Włoszech, w Niemczech, Brazylii (Sao Paulo określane jest jako monochromiczne, a Rio jako wysoce polichromiczne), jak też w Chinach, gdzie nadmorskie prowincje południowe są w większym stopniu monochromiczne niż prowincje wewnątrz państwa [Gesteland 2000, s. 58–59].

Istnieją również, poza wymienionymi wyżej różnicami, odmienności dotyczące **stopnia ekspresyjności zachowań**. W wielu bowiem kulturach głośna wypowiedź, wyraziste miny i intensywna gestykulacja interpretowane są jako oznaka gniewu (np. Tajlandia). Z kolei brak ekspresji wypowiedzi, gestów mimiki i odpowiednio mocnej intonacji może stanowić barierę komunikacji np. wśród społeczeństw krajów basenu Morza Śródziemnego. Najważniejszymi składnikami zachowania są: głośność i ton wypowiedzi, interpretacja milczenia w trakcie negocjacji, skłonność do przerywania wypowiedzi oraz niewerbalne zachowania w trakcie negocjacji, tj. **bliskość przestrzenna** – proksemiczność; **dotyk** – haptyczność; **kontakt wzrokowy**; **ruchy ciała i gestykulacja**.

## Wymiar prawno polityczny

Wymiar prawno polityczny to państwowa regulacja działalności gospodarczej i relacji pomiędzy gospodarką a państwem. System prawny określa możliwości działania organizacji, określając normy jakościowe, bezpieczeństwa, wprowadza akcyzę na wybrane produkty, ustala kodeks pracy, narzucając określone zobowiązania organizacjom wobec zatrudnianych przez nie osób. Ogólnie prawo dotyczy ochrony pracowników, konsumentów, środowiska naturalnego, społeczności, narzuca obciążenia finansowe, czasami określa procedury wprowadzania szczególnych produktów, np. leków. Ważnym aspektem omawianego wymiaru

jest aspekt polityczny. Organizacje chętniej funkcjonują i rozwijają się w krajach stabilnych politycznie. Istotne jest również nastawienie wiodących partii politycznych do biznesu prywatnego. Przychylny stosunek może przekładać się na możliwość swobodnej konkurencji, szersze możliwości rozwoju. Odwrotnie – ograniczenia w budowaniu strategii konkurencyjnej, narzucanie dodatkowych obciążeń finansowych.

## **Wymiar międzynarodowy**

Coraz częściej w ramach otoczenia ogólnego wymienia się wymiar międzynarodowy, co związane jest z globalizacją rynków i oznacza zakres, w jakim organizacja znajduje się pod wpływem działalności gospodarczej w innych krajach bądź uczestniczy w tej działalności. Niektóre organizacje, z racji profilu swojej działalności, nie mają możliwości pomijania tego wymiaru, np. korzystające z surowców zagranicznych, firmy lotnicze, transportowe o zasięgu międzynarodowym. Organizacje takie nie tylko znajdują się pod wpływem rynków międzynarodowych, ale także same mają na nie wpływ (którego siła uzależniona jest od pozycji rynkowej przedsiębiorstwa). Omawiany wymiar ma wpływ nie tylko na biznes, ale również na instytucje non profit, np. międzynarodowe instytucje charytatywne wysyłając swoich przedstawicieli do krajów słabo rozwiniętych, przenoszą wiedzę, osiągnięcia medycyny, nowe zwyczaje, kulturę, gusta itp.

## **Otoczenie konkurencyjne na rynkach międzynarodowych**

Kolejny poziom otoczenia przedsiębiorstwa odzwierciedla otoczenie konkurencyjne, które bezpośrednio wpływa na organizację. Konkurencja jest tu rozumiana szerzej, nie tylko jako rywalizacja na rynku, ale również jako rywalizacja w innych obszarach działań. Omawiane otoczenie składa się m.in. z takich jednostek lub grup, jak: organizacje konsumentów/klientów, dostawcy, konkurenci, regulatorzy oraz substytuty dóbr i usług. Konkurenci organizacji stanowią inne jednostki, mające podobne cele i konkurujące o zasoby, np. pieniądze klientów. Można wyróżnić konkurentów bliższych i dalszych. Pierwsi rywalizują o względy tych samych grup nabywców (segmentów), mają podobny potencjał i możliwości rozwoju. Dalsi konkurenci to podmioty, które nie stanowią bezpośredniego zagrożenia dla firmy ze względu na odmienny potencjał organizacji. Majątek i pozycja „dalszego konkurenta” może być tak silna, że przedsiębiorstwo nie będzie miało szansy w rywalizacji na tych samych rynkach. Stąd funkcjonują one

obok siebie, kierując działania do odrębnych segmentów nabywców. Dostawcami są te organizacje, które dostarczają określone zasoby innym. W zależności od rodzaju dostarczanych zasobów mogą nimi być: banki jako dostarczyciele kapitału, agencje pracy – siły roboczej, inne organizacje – maszyny, surowce, półprodukty itp., agencje badań marketingowych – informacje o rynku, potrzebach konsumentów.

Na kształt otoczenia wpływ mają również jednostki regulacyjne (element otoczenia celowego), które mogą kontrolować organizację i wpływać na jej funkcjonowanie (politykę, działania). Występują dwa rodzaje regulatorów. Pierwsze związane są z konkretnymi działaniami państwa i reprezentują władzę, formalnie skupioną w agencjach regulacyjnych, np. Agencja Ochrony Środowiska, Komisja Papierów Wartościowych. Drugie związane są z tworzeniem tzw. grup interesu, które tworzone są z inicjatywy obywateli w celu wpływania na działania organizacji, np. ochrona środowiska, nietestowanie produktów na zwierzętach, dbałość o otoczenie itp. Kolejnym elementem otoczenia konkurencyjnego mogą być pracownicy, związki zawodowe, które zwykle reprezentują konfliktowe interesy w stosunku do zarządu organizacji. Jedni chcą jak najlepszych warunków pracy, socjalnych, dodatkowych przywilejów i wysokich płac (co zwiększa koszty działań przedsiębiorstwa), drudzy jak najniższych kosztów funkcjonowania firmy, przy jednoczesnej maksymalizacji wydajności. Również właściciele kapitału mogą konkurować z organizacją o zyski. Nie będą chcieli nowych inwestycji, lecz wypłaty dywidend lub mogą ograniczać wydatki organizacji.

Dla większości organizacji międzynarodowych otoczenie zewnętrzne stale się zmienia. Zmiany powodują wzrost niepewności i często budzą obawy organizacji przed przyszłością. Warto jednak pamiętać, że jednocześnie stwarzają również możliwości. Rozwój firmy, sukces i przetrwanie zależy od tego, jak organizacja poradziła sobie ze zmianami i z niepewnością wynikającą z otoczenia zewnętrznego. Odpowiednio do wymaganych zmian w środowisku zewnętrznym należy ocenić otoczenie wewnętrzne organizacji, na które składają się: struktura organizacji, źródła finansowe, kultura i inne czynniki. Trzecim rodzajem otoczenia organizacji jest tzw. otoczenie wewnętrzne (ten poziom znajduje się w samym centrum – patrz rysunek 1) i oznacza warunki i siły istniejące wewnątrz organizacji. Do jego najważniejszych elementów zalicza się: zarząd, pracowników, kulturę organizacji, strukturę. Głównym zadaniem zarządu jest wyznaczenie strategii firmy, nadzorowanie implementacji strategii i kontrola działań. Kultura organizacji to zestaw wartości pomagający zrozumieć członkom ideologię organizacji (za czym się opowiada, co uważa za ważne, jak pracuje). Określa ona „nastrój” przedsiębiorstwa. Kultura najczęściej pochodzi od założyciela firmy. Ulega ona ciągłym modyfikacjom.

## Stakeholders (interesariusze)

Łączącym oba wyżej wymieniane rodzaje otoczeń jest czwarty zespół sił, wyrażony przez różnego rodzaju interesariuszy (stakeholders). Są to indywidualne jednostki, grupy lub organizacje mające jakiś interes związany z działalnością organizacji. Mogą oni pochodzić z wnętrza organizacji (pracownicy, menedżerowie, właściciele i udziałowcy) bądź z zewnątrz (bankowcy, klienci, grupy nacisku, rząd). Ze względu na fakt, że istotnie mogą wpływać na działania firmy, zarząd musi dryfować pomiędzy często sprzecznymi żądaniami stakeholders, biorąc oczywiście pod uwagę również inne zmiany otoczenia, a nade wszystko swoje cele biznesowe. Siły znajdujące się w otoczeniu najbliższej organizacji (rys. 1) mają na nią najbardziej bezpośredni wpływ i większe prawdopodobieństwo oddziaływania niż np. czynniki makrootoczenia. Jednak wszystkie siły otoczenia, chociaż w różnym stopniu, mogą wpływać na wiele obszarów organizacji, np. na strategię (wybór geograficzny lub rynek produktów), jej strukturę, metody produkcji i systemy dystrybucji. Z tej przyczyny dla dobrego zarządzania firmą istotne jest podjęcie analizy otoczenia, która odpowie na następujące pytania: Jak zmienia się otoczenie? Jak prawdopodobnie się zmieni? Jaki prawdopodobny wpływ wywrą te zmiany na organizację, jej konsumentów i rynki, na których ona działa?

Zgodnie z wcześniej zidentyfikowanymi poziomami, analiza otoczenia pociąga za sobą ocenę następujących elementów: ogólne czynniki mogące mieć wpływ na biznes; bezpośrednie otoczenie konkurencyjne, w celu identyfikacji kluczowych sił w tej płaszczyźnie; oczekiwania stakeholders; wewnętrzne operacje organizacji celem sprawdzenia, jak dobrze organizacja potrafi sobie radzić ze zmianami w otoczeniu zewnętrznym, takimi jak nowe możliwości rynkowe lub zagrożenia ze strony konkurencji [Boddy 2002].

## Podsumowanie i wnioski

Analiza elementów otoczenia stanowi kluczowy etap oceny funkcjonowania każdej organizacji pragnącej wejść na rynek międzynarodowy i realizować na tym rynku swoje cele strategiczne. Istotne jest zwrócenie uwagi na poszczególne wymiary otoczenia, takie jak otoczenie instytucjonalne, zazwyczaj pomijane w literaturze przedmiotu, wymiary makrootoczenia, otoczenie konkurencyjne i wewnętrzne organizacji.

Analiza otoczenia może mieć charakter szeroki i uwzględniać zmiany o charakterze międzynarodowym w polityce i ekonomii. W ujęciu wąskim analiza

otoczenia wymaga uwzględnienia tych aspektów, na które pozwalają możliwości ekonomiczne. Analiza otoczenia organizacji polega na kontrolowaniu, interpretowaniu, przewidywaniu zjawisk, wydarzeń i tendencji, które wykraczają poza podstawową analizę klientów, rynków oraz konkurencji. Studia nad zmianami w otoczeniu przedsiębiorstwa polegają na analizie oraz na ocenie tendencji ekonomicznych, technologicznych, demograficznych, społecznych, kulturowych oraz politycznych, jakie mogą wystąpić w dającej się określić przyszłości. Do powodów, dla których wszystkie organizacje powinny sporządzać analizę otoczenia należą m.in. zdynamizowanie zmian zachodzących w otoczeniu społecznym, ekonomicznym i technologicznym; usprawnienie planowania strategicznego i podejmowania decyzji; zwiększenie skuteczności zarządzania na rynkach międzynarodowych i optymalizacja pozyskania i rozdysponowania zasobów organizacji.

## Literatura

- BODDY D., *Management. An Introduction*. Financial Times. Prentice Hall. 2002.
- BROWNLIE D., *Analiza otoczenia*, red. nauk. M.J. Thomas. [w:] *Podręcznik marketingu*. Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 1998.
- BURNS T., STALKER G.M., *The Management of Innovation*, London 1961.
- DIFFENBACH J., *Corporate environmental analysis in large US corporations*. [w:] *Long Range Planning*, 1983, nr 16 (3), s. 107–116.
- GESTELAND R.R., *Różnice kulturowe a zachowania w biznesie. Marketing, negocjacje i zarządzanie w różnych kulturach*. Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2000.
- GRIFFIN R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*. Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 1999.
- HALL E.T., *Poza kulturą*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2001.
- HOFSTEDE G., *The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories*. *Journal of International Business* 1983.
- KIRDINA S.G., *The Transformation Process in Russia and East European Countries: Institutional Matrices Theory Standpoint*. [w:] *Russian Academy of Science, Siberian Branch institutes and industrial Engineering*, Novosibirsk, Internet.
- KOŹMIŃSKI A.K., PIOTROWSKI W. (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*. PWN, Warszawa 1995.
- NORTH D.C., *The new institutional economics and development*, Washington University, St. Louis. Internet (sierpień 2007).
- STANKIEWICZ W., *Ekonomika instytucjonalna. Zarys wykładu*. Wyd. PWSBiA, Warszawa 2002.
- Zarządzanie. Teoria i praktyka*, pod red. A.K. Koźmiński, W. Piotrowski. Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 2005.

## **The Theory of Organization's Environment Taking Selected International Aspects into Consideration**

### **Abstract**

The organizational environment comprises a wide range of forces that can affect organizational performances. These forces differ between organizations according to the geographical location, industry and market served. Multinational firms face different situations from that of small local business. The forces affecting business organizations are different from those influencing non-profit organizations; the forces affecting the electronics industry are different from those influencing the food industry. Even within the same industry forces will vary. Organizations need to understand the forces that affect them do that can plan for the future.

The various environmental forces exist at different levels. At the outer level is institutional environment, then organization's external environment (macro environment). At this level there are a range of economic, technological, social, cultural, political and international factors that generally affect all organizations. Then there is the organization's most immediate competitive environment, which is the specific environment comprising the organization's customers, suppliers and competitors.

Spanning both internal and external environments is a third set of forces exerted by various stakeholders.

All environments forces can affect many areas of the organization, such as its strategy (for example its choice of geographical markets), its structure, or its production methods. For this reason it is vital for management to undertake environmental analysis to assess: how the environment has changed, how it is likely to change, what impacts these changes are likely to have on the organization, its customers and markets.

