

Środowisko ogólne

Zespół szerokich wymiarów i sił, wśród których działa organizacja, a które tworzą ogólny kontekst dla tych działań.

Otoczenie zadaniowe

Konkretne organizacje lub grupy, które mogą wpływać na organizację.

Otoczenie zewnętrzne

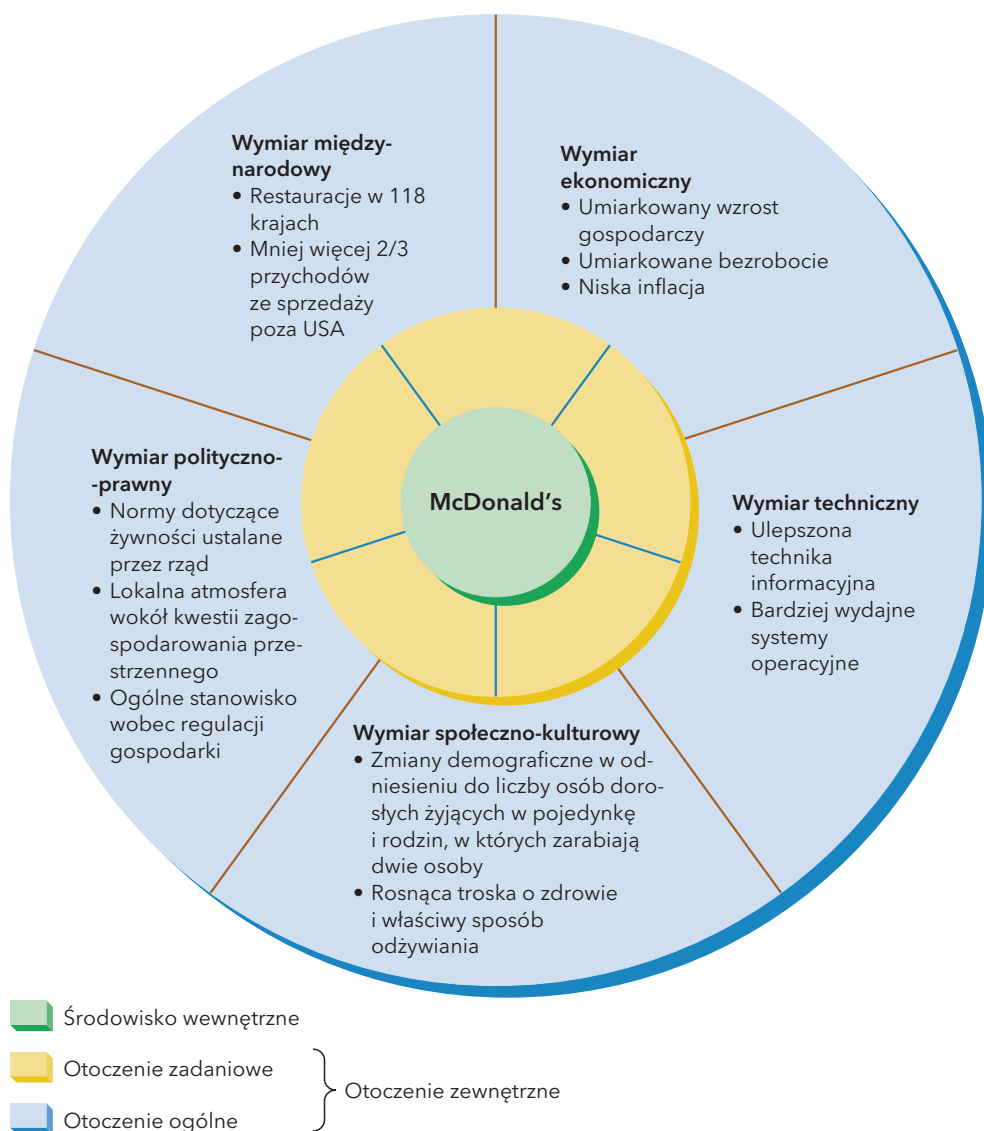
Jak zauważyliśmy wyżej, otoczenie zewnętrzne organizacji składa się z dwóch części. **Otoczenie ogólne** organizacji to zestaw różnych wymiarów i sił, wśród których działa organizacja i które tworzą ogólny kontekst tych działań. Elementy te nie muszą być związane z jakimiś innymi konkretnymi organizacjami. Ogólne otoczenie większości organizacji ma wymiar ekonomiczny, techniczny, społeczno-kulturowy, prawno-polityczny i międzynarodowy. Innym ważnym elementem otoczenia zewnętrznego organizacji jest otoczenie zadaniowe. **Otoczenie zadaniowe** składa się z konkretnych organizacji lub grup, które mogą wpływać na organizację.

Otoczenie ogólne

Każdy wymiar otoczenia ogólnego ucieleśnia warunki i wydarzenia, które mogą na wiele ważnych sposobów oddziaływać na organizację. Niektóre przykłady ilustrujące, jak te wymiary wpływają na McDonald's Corporation, pokazano na rysunku 3.2.

RYSUNEK 3.2 OGÓLNE OTOCZENIE FIRMY MCDONALD'S

Ogólne otoczenie organizacji składa się z wymiaru technicznego, ekonomicznego, społeczno-kulturowego, polityczno-prawnego i międzynarodowego. Rysunek ilustruje przejrzystość, jakie znaczenie mają te wymiary dla pracy menedżerów w McDonald's.



Wymiar ekonomiczny. Wymiar ekonomiczny ogólnego otoczenia organizacji to ogólna kondycja i żywotność systemu gospodarczego, w którym działa organizacja⁵. Do czynników ekonomicznych szczególnie ważnych dla przedsiębiorstw należą: ogólny wzrost gospodarczy, inflacja, stopy procentowe i bezrobocie. Po kilku latach intensywnego rozwoju, w latach 2008–2010 w gospodarce Stanów Zjednoczonych zapanowała recesja. W okresie tym wzrosły gwałtownie ceny energii i inne koszty z nimi powiązane, dramatycznie spowolnił się wzrost gospodarczy i lawinowo roso bezrobocie, gdy jedno przedsiębiorstwo po drugim redukowało zatrudnienie, starając się utrzymać na rynku. Jednak od 2011 r. stan gospodarki powoli się poprawia, tworzone są nowe miejsca pracy, a zyski wracają do poprzedniego poziomu.

Jak zaznaczono na rysunku 3.2, zakłady firmy McDonald's w Stanach Zjednoczonych działają w gospodarce, którą cechuje umiarkowany wzrost i umiarkowane bezrobocie oraz niska inflacja. Z takich warunków wynikają rozmaite możliwości, ale i ograniczenia działalności McDonald's. Wzrost gospodarczy i więcej miejsc pracy oznacza, że więcej ludzi może się żywić na mieście niż kilka lat temu. Jednocześnie jednak pracownicy firmy, którzy wcześniej mogli mieć mniejszy wybór, jeśli chodzi o pracę, mają teraz więcej możliwości znalezienia dobrego zajęcia, dlatego McDonald's musi płacić wyższe płace, aby ich zatrzymać. Podobnie niska inflacja oznacza, że ceny, jakie McDonald's musi płacić za dostawy, są stosunkowo stałe, ale to w pewnym stopniu powstrzymuje firmę przed podnoszeniem cen, jakie konsument płaci za hamburgera czy koktajl mleczny. Otoczenie ekonomiczne ma również znaczenie dla organizacji niekomercyjnych. Na przykład słaba koniunktura może ujemnie oddziaływać na dopływ funduszy do uniwersytetów stanowych. Organizacje charytatywne, jak Armia Zbawienia, w gorszych czasach otrzymują znacznie więcej próśb o pomoc, a jednocześnie zmniejsza się im wpływ datków. Podobnie sytuacja szpitali zależy od dostępności rządowych dotacji i liczby pacjentów, których nie stać na opłaty i których muszą leczyć nieodpłatnie.

Wymiar techniczny. Wymiar techniczny ogólnego otoczenia odnosi się do tych dostępnych metod, które pozwalają przekształcać zasoby w produkty lub usługi. Mimo że technikę stosuje się w ramach organizacji, o jej formach i dostępności przesądza otoczenie ogólne. Metody komputerowego wspomaganie produkcji i projektowania pozwalają np. firmie Boeing symulować około 5 km przewodów hydraulicznych, których zamontowanie wymaga samolot 787. Rezultatem jest zmniejszenie zapotrzebowania na powierzchnię magazynową, wyższa jakość instalacji, zmniejszenie zatrudnienia i poważne oszczędności czasu.

W pośredni sposób zasoby, które mają zostać przetworzone, mogą również pochodzić z technicznego wymiaru ogólnego środowiska. Na przykład firma komputerowa Hewlett-Packard wykorzystuje zaawansowane rozwiązania techniczne do przerabiania odpadków – w szczególności zużytych wkładów drukujących – na dochodowe nowe produkty. Dalej, chociaż niektórzy kojarzą technikę z firmami przemysłowymi, ma ona ważne znaczenie również w sektorze usług. Na przykład tak jak samochód powstaje na taśmie montażowej, „wędrując” po z góry określonej ścieżce, tak w McDonald's hamburger przechodzi z góry określoną drogę od przygotowania mięsa przez formowanie kotleta, a następnie owijanie i pakowanie gotowego produktu dla klienta. McDonald's osiągnął dodatkową sprawność przez wykorzystanie jednego okienka do przyjmowania zapłaty, a innego do wydawania jedzenia w wielu swoich restauracjach dla zmotoryzowanych. Szybkie przenikanie technik cyfrowych do wszystkich

„Jeżeli dobrze zarządzasz firmą przy dobrej koniunkturze, wówczas zła koniunktura nie jest aż tak bardzo dotkliwie czy przemożnie odczuwana. Ale naprawdę trudniej jest kierować firmą przy dobrej koniunkturze”.

WILLIAM WELDON, BYŁY DYREKTOR NACZELNY
JOHNSON & JOHNSON⁴

Wymiar ekonomiczny

Ogólna kondycja i żywotność systemu gospodarczego, w którym działa organizacja.

Wymiar techniczny

Metody pozwalające przekształcić zasoby w produkty i usługi.



Stock-Asso/Shutterstock.com

Rozwój gospodarczy i dobra koniunktura mogą okazać się dla przedsiębiorstw bronią obosieczną. Z jednej strony przychody i zyski mogą rosnąć dzięki zwiększonemu popytowi konsumpcyjnemu. Z drugiej strony jednak pracownicy mają większe możliwości zdobycia pracy i mogą żądać wyższych zarobków.