



## TRENDY ŚWIATOWEGO ROZWOJU

Istotnym problemem jest niemożliwość precyzyjnego i pewnego przewidzenia przyszłości gdyż warunkują ją liczne złożone czynniki. Mogą to być czynniki:

- ◆ **Technologiczne** (np. postęp technologiczny, nowe metody produkcji),
- ◆ **Ekonomiczne** (np. zmiany cen surowców, inflacja),
- ◆ **Społeczne** (np. nowe normy prawne, nowe systemy wartości),
- ◆ **Sytuacyjne**

# Przyszłość przyniesie najprawdopodobniej:

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

- ⇒ Postępującą **globalizację** działań gospodarczych.
- ⇒ Aktywizację **małych i średnich przedsiębiorstw**.
- ⇒ Powstanie jednolitego (globalnego) rynku.
- ⇒ Skracanie **cykli życia wyrobów**.
- ⇒ Zwiększanie częstotliwości wprowadzania **nowości**.
- ⇒ Wzrost wymagań **klientów**, nasilenie konkurencji.
- ⇒ Zmianę stylów życia i aspiracji ludzi.
- ⇒ Wzrost znaczenia **wiedzy** jako czynnika zwiększającego konkurencyjność.




Wymienione poprzednio uwarunkowania powodują poważne skutki w sferze zarządzania.



**Zarządzanie** jest działalnością kierowniczą polegającą na ustalaniu **celów** i powodowaniu ich **realizacji** dzięki wykorzystaniu przez organizację **zasobów**, **procesów** i **informacji** w istniejących **zewnętrznych** warunkach jej działania w sposób **sprawny** i **skuteczny** oraz zgodny ze społeczną racjonalnością działań gospodarczych.

Przyszłość wymaga **nowoczesnego** zarządzania


Protected by PDFElement  
(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

umożliwiającego organizację  elastyczność w reagowaniu na zmienność warunków działania, skupienie uwagi na najważniejszych problemach, znaczną mobilność i przedsiębiorczość w podejmowaniu ryzykownych działań oraz pełne wykorzystanie możliwości i uzdolnień ludzi.

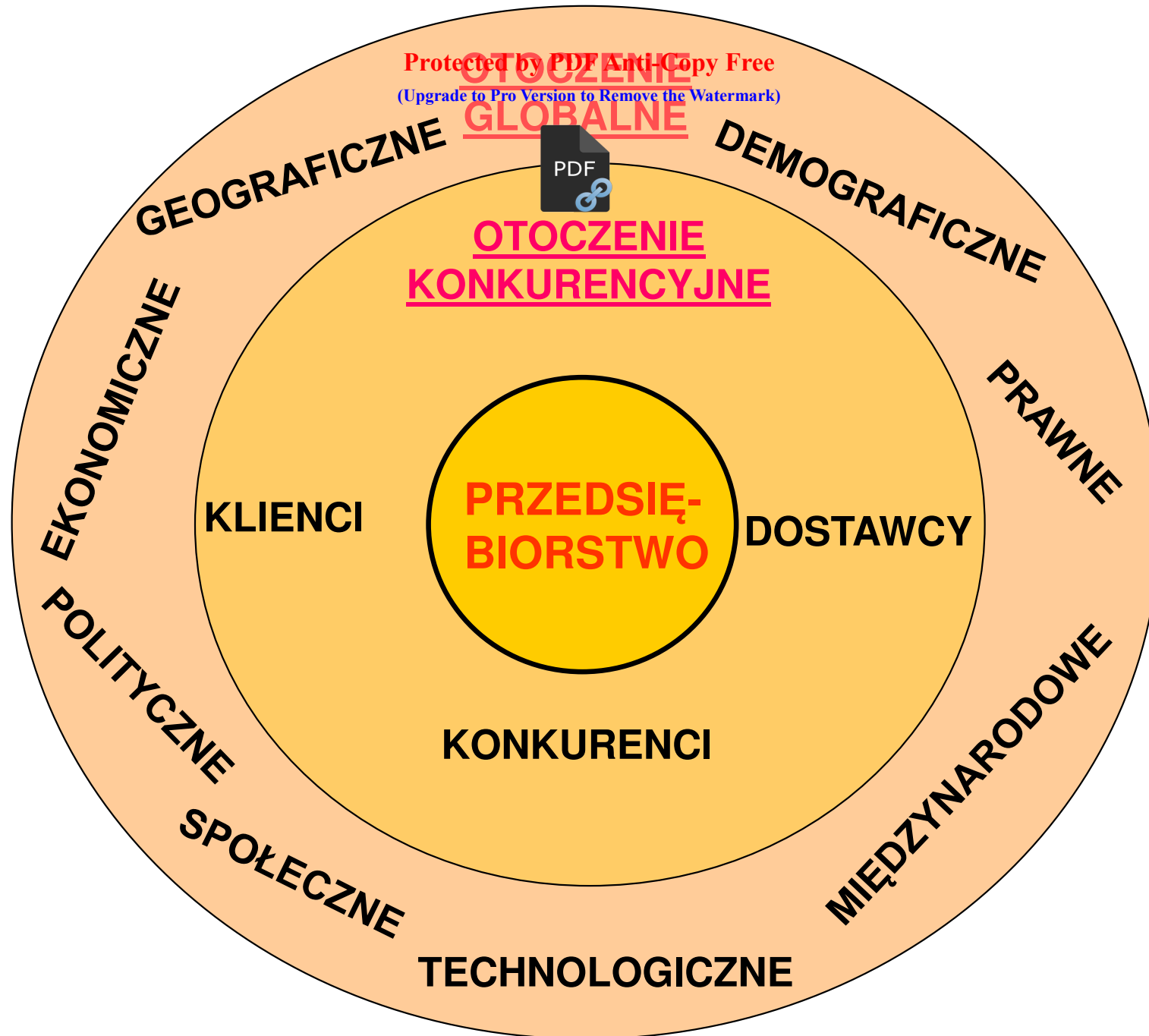
Aby sprostać aktualnym wymaganiom rynków trzeba wytwarzać produkty w nowoczesny sposób, zdobywać nowe rynki zbytu, kierować przedsiębiorstwem w sposób **innowacyjny** ze szczególnym uwzględnieniem **przyszłości**.

# OTOCZENIE PRZEDSIĘBIORSTWA

Protected by PDF Anti-Copy Free  
(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

**Otoczenie przedsiębiorstw**  są to wszystkie elementy znajdujące się poza jego systemem. Jest to całokształt zjawisk procesów i instytucji kształtujących jego relacje wymienne, możliwości sprzedaży, zakresy działania i perspektywy rozwojowe.

# Sfery otoczenia przedsiębiorstwa



# PRZYKŁADOWE CZYNNIKI WPLYWAJĄCE NA

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

## OTOCZENIE GLOBALNE

PDF

1. **Otoczenie przyrodnicze** (zasoby naturalne, klimat, ukształtowanie terenu, powierzchnia kraju).
2. **Otoczenie demograficzne** (liczba ludności, gęstość zaludnienia, struktura narodowościowa, migracje).
3. **Otoczenie społeczne** (poziom cywilizacyjny, postawy społeczne, wzorce stylu życia).
4. **Otoczenie ekonomiczne** (wskaźniki określające stan gospodarki, PKB, poziom zadłużenia, poziom bezrobocia).
5. **Otoczenie prawne i polityczne** (regulacje prawne, funkcje państwa i organizacji społecznych).
6. **Otoczenie technologiczne** (kierunki postępu technicznego, stosowane technologie).

# RELACJE PRZEDSIĘBIORSTWA Z OTOCZENIEM

## OTOCZENIE DALSZE

Protected by PDF Anti-Copy Free

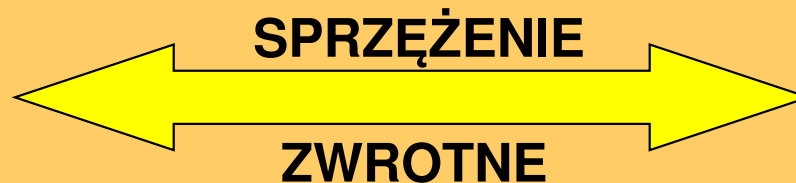
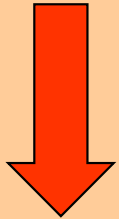
(Upgrade to Pdf Version to Remove the Watermark)

Polityka, gospodarka, nauka, oświata, prawo, wymiar sprawiedliwości, ochrona środowiska, radio i telewizja, społeczeństwo, stosunki międzynarodowe, związki gospodarcze, system monetarny, polityka celna



## OTOCZENIE BLIŻSZE

Nowe firmy, dostawcy, substytuty, transport, usługi, giełda, handel, konkurenci, klienci, kursy walutowe, ceny surowców, technologie, informacje, łączność, przepisy, inwestycje, kooperanci, rynek pracy, banki



**PROCES ZARZĄDZANIA**  
Zarządzanie relacjami z otoczeniem  
(instrumenty integracji)



**EFEKTYWNOŚĆ INTEGRACJI**




(ekonomiczna, społeczna, rynkowa, strukturalna)



# RODZAJE OTOCZENIA

Protected by PDF Anti-Copy Free  
(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

**1. Otoczenie spokojne**  – **luźno współzależne (przypadkowe)** – cechuje je stabilność, brak ścisłych powiązań między tworzącymi je elementami oraz **statyczność przebiegu wszelkich zmian.**

**2. Otoczenie spokojne zwarte** – charakteryzuje je statyczność i celowość powiązań pomiędzy wyodrębnionymi elementami, niektóre powiązania mogą powodować ograniczenia w działalności przedsiębiorstwa.

# RODZAJE OTOCZENIA

Protected by PDF Anti-Copy Free  
(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

3. **Otoczenie niespokojne – re****ujące** - charakteryzuje dynamika zmian poszczególnych elementów i powiązań między nimi oraz aktywność oddziaływania na przedsiębiorstwo.

4. **Otoczenie burzliwe** (tzw. pole burzliwe – turbulent field) – charakteryzuje się ścisłymi współzależnościami tworzących je elementów, jego zmiany są bardzo szybkie i często trudne do przewidzenia; brak jest możliwości pełnego kontrolowania przyszłych wydarzeń, występuje ogromna konkurencja. Kompleksowość, zróżnicowanie, niestabilność i rozległość utrudniają rozpoznanie takiego otoczenia oraz przystosowanie się do niego.


Współczesne otoczenie uważa się za **burzliwe, turbulencyjne, stresujące wymagające, a nawet wrogie**. Cechuje je brak stabilności, wysoki stopień **ryzyka** oraz **wzrastająca niepewność**.

### Wybrane cechy współczesnego otoczenia:

- Zwiększająca się złożoność wyrobów i częstotliwość wprowadzania nowości.
- Zmiany w organizacji produkcji (automatyzacja, robotyzacja) .
- Silna konkurencja.
- Zwiększanie się znaczenia informacji i wiedzy.

## Wybrane cechy współczesnego otoczenia (cd.):

Protected by PDF Anti-Copy Free  
(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

- Zwiększanie się znaczenia  marketingu (łatwiej wytworzyć, trudniej sprzedać).
- Zwiększanie się znaczenia zarządzania strategicznego w ujęciu globalnym.
- Zmienność przepisów prawnych.
- Instrumentem pozyskiwania klientów coraz częściej staje się wysoka jakość oraz szybkość przystosowania do wymagań, a nie niska cena.
- Zmienność cen surowców, kursów walut, inflacji, itp.

# PRZYKŁADOWE ZMIANY WYBRANYCH ELEMENTÓW

Protected by PDF Anti-Copy Free  
(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

## OTOCZENIA

### NOTOWANIE ZŁOTA W USD



# PRZYKŁADOWE ZMIANY WYBRANYCH ELEMENTÓW

Protected by PDF Anti-Copy Free  
(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

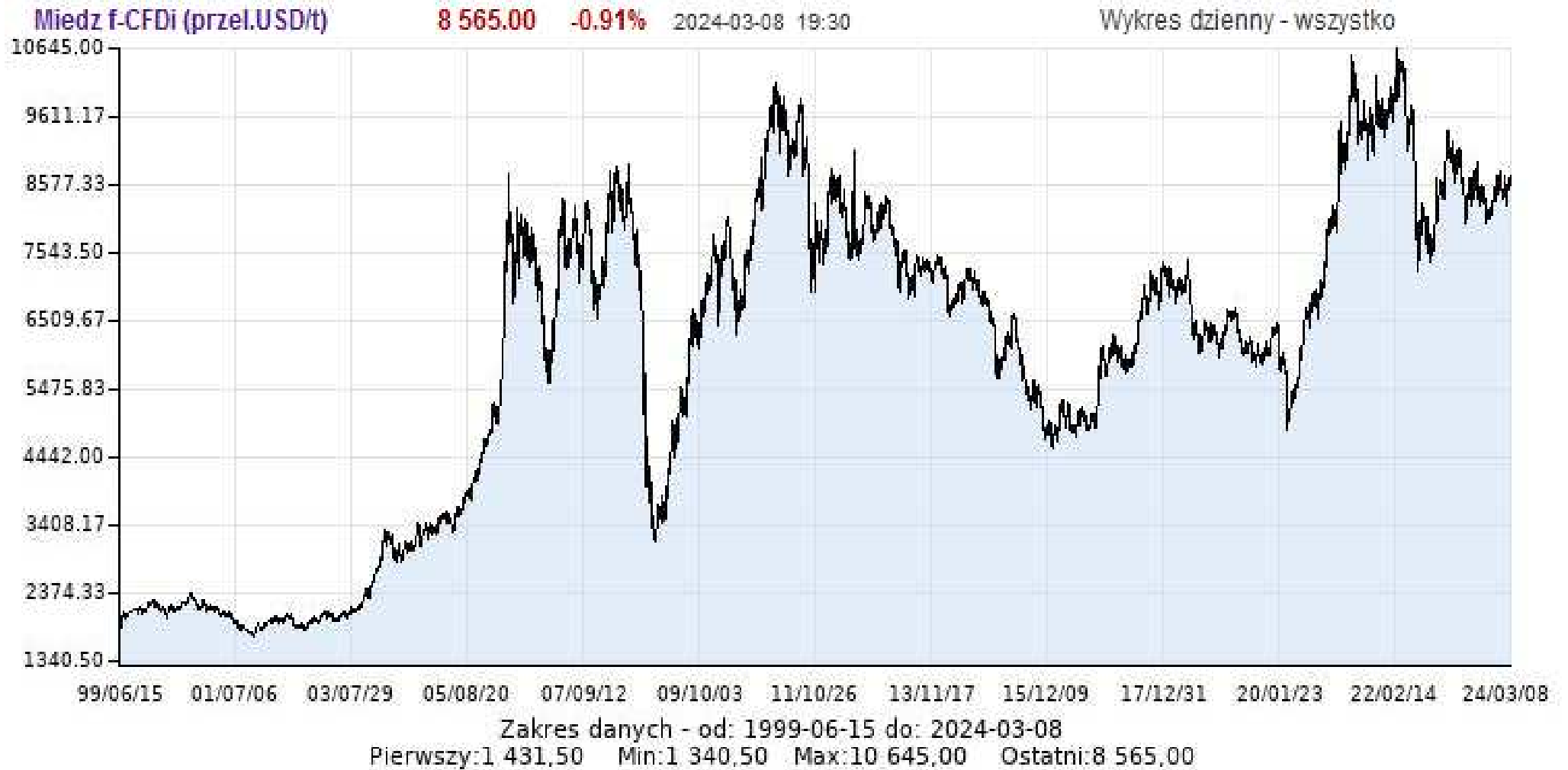
## OTOCZENIA

### CENA ROPA NAFTOWEJ



# PRZYKŁADOWE ZMIANY WYBRANYCH ELEMENTÓW

Protected by PDF Anti-Copy Free  
(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)



# PRZYKŁADOWE ZMIANY WYBRANYCH ELEMENTÓW

Protected by PDF Anti-Copy Free  
(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

## KUR DOLARA

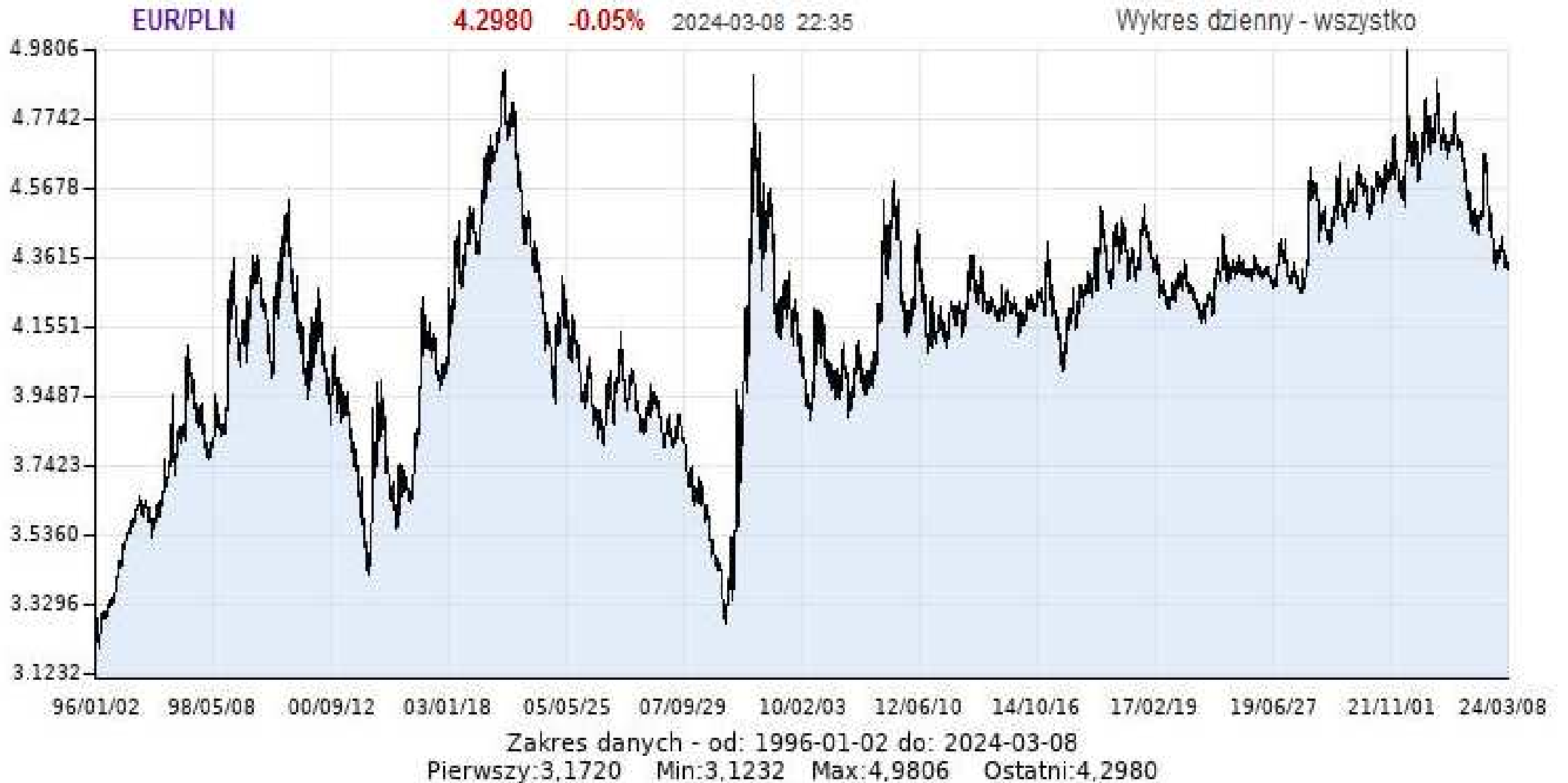





# PRZYKŁADOWE ZMIANY WYBRANYCH ELEMENTÓW

Protected by PDF Anti-Copy Free  
(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

## OTOCZENIA



**Aby przedsiębiorstwo mogło funkcjonować w burzliwym otoczeniu musi utworzyć  system obserwacji otoczenia oraz obserwować i analizować otoczenie, a w szczególności:**

- 1. Środowisko własne (przemysłowe lub usługowe) w którym działa.**
- 2. Środowisko (otoczenie) konkurencyjne.**
- 3. Środowisko (otoczenie) globalne.**

# Każde przedsiębiorstwo powinno:

Protected by PDF Anti-Copy Free  
(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

- zidentyfikować rodzaje wydarzeń i zmian które mają obecnie i będą mieć w przyszłości zasadniczy wpływ na jego działalność (zasoby pracy, ustawodawstwo, zmiany technologiczne, surowce, konkurencja, itp.),
- określić gdzie można pozyskiwać potrzebne informacje oraz jakie są najlepsze metody ich gromadzenia,
- gromadzić (w sposób ciągły) i oceniać przydatność informacji oraz przekazywać je właściwym kierownikom do wykorzystania przy opracowywaniu planów i ich koniecznej modyfikacji.

# PRZYKŁADOWY SYSTEM OBSERWACJI OTOCZENIA



**Baza danych o środowisku własnym** powinna zawierać trzy rodzaje informacji:

Protected by PDF Anti-Copy Free  
(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

1. **O wyrobach** (np. lista i charakterystyka wyrobów).
2. **O rynkach** (np. wykaz rynków, możliwe nowe rynki, udział w rynku).
3. **O klientach** (np. kto, gdzie, czego oczekuje).

**Baza danych o środowisku konkurencyjnym** powinna zawierać informacje o najgroźniejszych konkurentach np.: (tendencje rozwoju, wielkość sprzedaży, rozwój technologiczny, zdolności badawczo rozwojowe, zasoby, sposoby promocji, kanały dystrybucji, itp.)

**KLIENCI I KONKURENCI SĄ NAJLEPSZYMI „KONSULTANTAMI”**

**Baza danych o środowisku globalnym** powinna między innymi zawierać informacje o: sytuacji międzynarodowej, rozwoju światowej gospodarki, rozwoju branży, sytuacji demograficznej, cenach surowców, polityce ekonomicznej i planach rządu, planowanych inwestycjach państwowych, przepisach prawnych, polityce importowej, eksportowej i inflacyjnej państwa, sytuacji na rynkach danej branży.

# RYZIKO I NIEPEWNOŚĆ W ZARZĄDZANIU

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

**Ryzyko** występuje gdy znane są wszystkie czynniki warunkujące daną sytuację, ale nie wiadomo czy wszystkie wystąpią. Można zatem określić lub oszacować prawdopodobieństwo pojawienia się określonych czynników.

**W działaniach gospodarczych nie należy dążyć do eliminacji ryzyka (jest to praktycznie niemożliwe) ale do jego rozsądnej kalkulacji i możliwej minimalizacji.**

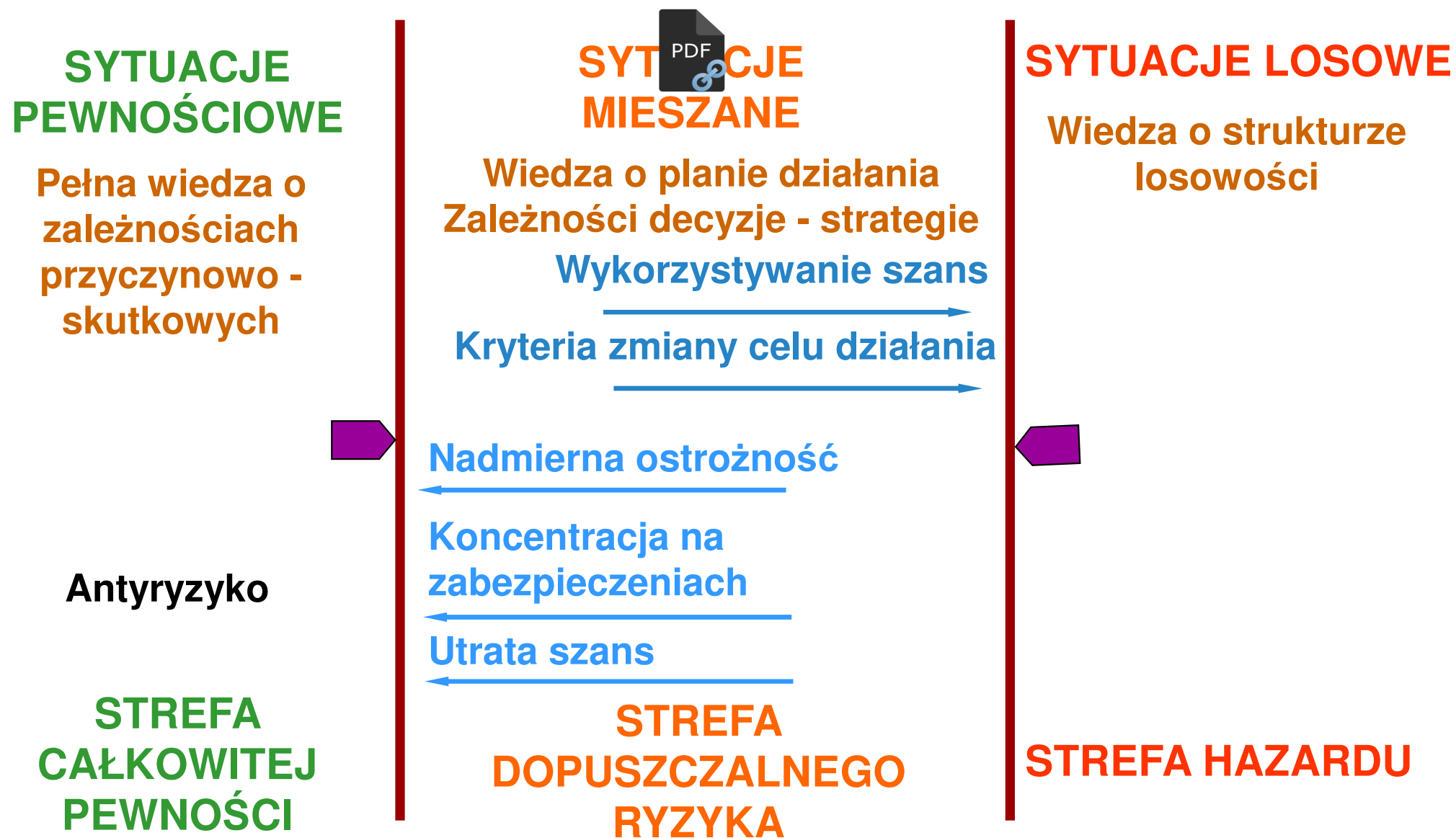
**Niepewność** występuje, gdy nie można określić wszystkich elementów warunkujących rozważaną sytuację, bądź gdy nie można określić ich wartości lub prawdopodobieństwa wystąpienia.

**Przedsiębiorstwo powinno funkcjonować w warunkach ryzyka, w działaniach gospodarczych należy dołożyć wszelkich starań w celu wyeliminowania niepewności (nie zawsze jest to jednak możliwe).**

# Przestrzeń ryzykownych zachowań kierownika

Protected by PDF Anti-Copy Free

(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)





Protected by PDF Anti-Copy Free  
(Upgrade to Pro Version to Remove the Watermark)

**Kto chce być dobrym kierownikiem, musi mieć  
odwagę podejmowania ryzyka i ponoszenia za nie  
odpowiedzialności.**

