**\*\*Funkcje zarządzania:**

**Planowanie:** (określenie celów org i decydowanie o najlepszym sposobie ich osiągnięcia) gromadzenie informacj

i/ programowanie (ustalanie celów i środków ich realizacji)/bilansowanie, koordynowanie i optymalizacja treści planów

/zestawianie i uzgadnianie planów, doprowadzenie planów do niższych ogniw

**Organizowanie:** (określenie najlepszego sposobu grupowania typów działań i zasobów) grupowanie czynności

i pracowników w komórki i zespoły komórek wydziały, działy /przydzielanie zadań, pracy, narzędzi i materiałów

/kształtowanie więzi współpracy i podległości między komórkami/delegowanie i rozgraniczanie uprawnień

/dobór i kadr kierowniczych i pracowników

**Motywowanie pobudzenie:** (kierowanie ludźmi motywowanie załogi do pracy w interesie organizacji)

informowanie i instruowanie/mierzenie wkładu pracy i wyników/ocena i rozwój pracowników/wyznaczanie ss

wynagrodzeń zasadniczych i premii/uruchamianie bodźców pozapłacowych, w tym kształtowanie

korzystnych stosunków międzyludzkich

**Kontrola:** (obserwowanie i wprowadzanie korekt do bieżących działań dla ułatwienia realizacji celów)

identyfikacja obowiązujących celów i zadań oraz miar ich spełnienia/ustalanie procedur kontroli/

kontrola wykonywanych zadań i formułowanie merytorycznych zaleceń pokontrolnych/ formułowanie zaleceń

pokontrolnych mających na celu usprawnienie planowania, organizowania i motywowania

/kontrola poprzez system finansowy (bilans, rachunek zysków i strat)

\*\* **Organizacje przyjmują plany różnego typu. Na szczeblu ogólnym obejmują one plany**

**strategiczne, taktyczne i operacyjne.**  
**Plany strategiczne** to plany opracowane dla realizacji celów strategicznych. Ściślej mówiąc, plan strategiczny

to ogólny plan zawierający decyzje dotyczące alokacji zasobów, priorytetów i działań niezbędnych do osiągnięcia

celów strategicznych. Plany te są ustalane przez zarząd i najwyższe kierownictwo, na ogół mają dłuższy horyzont

czasowy i odnoszą się do kwestii zasięgu, dystrybucji zasobów, przewagi konkurencyjnej i synergii. 1  
**Plan taktyczny**, nastawiony na osiągnięcie celów taktycznych, jest opracowany dla realizacji określonych części

planu strategicznego. Plany taktyczne na ogół angażują wyższy i średni szczebel zarządzania, mają horyzont

czasowy nieco krótszy niż plany strategiczne i koncentrują się na konkretnych sprawach. Plany taktyczne

zajmują się, więc bardziej realizacją zadań niż ich stawianiem. 1  
**Plan operacyjny** koncentruje się na realizacji planów taktycznych dla osiągnięcia celów operacyjnych.

Opracowuje go kadra średniego i niższego szczebla kierowniczego. Plany operacyjne koncentrują się na

krótkim okresie i mają stosunkowo wąski zasięg. Każdy taki plan obejmuje dość wąski zestaw działań. 1

**RODZAJ PLANÓW WG. RAM CZASOWYCH PLANOWANIA**  
**Plan długookresowy** obejmuje okres wieloletni, być może nawet okres kilku dziesięcioletni.

Najbardziej rozpowszechnione plany długookresowe obejmują okres pięcioletni lub dłuższy.

Planowanie długookresowe utrudnia złożoność otoczenia. 1  
**Plan średniookresowy** jest nieco mniej hipotetyczny i mniej narażony na zmiany niż plan długookresowy.

Plany średniookresowe zwykle obejmują okres od roku do pięciu lat i mają szczególne znaczenie dla menedżerów

średniego szczebla i pierwszej linii. Na ogół, więc formułowane są one równolegle do planów taktycznych.

Dla wielu organizacji planowanie średniookresowe stało się centralnym elementem działalności planistycznej. 1  
**Plan krótkookresowy** to plan, jaki opracowuje menadżer. Plan ten jest nastawiony na okres jednego

roku lub krótszy. Takie plany w znacznym stopniu wpływają na codzienne działania menadżera.

Występują w 2-óch podstawowych formach: 1.Plan działania-służy do uruchomienia jakiegoś innego planu.

2.Plan reakcji-plan opracowany w celu zareagowania na nieprzewidziane sytuacje działalności, określenie

możliwych alternatyw. Kierowników działania, które trzeba podjąć, gdy dotychczasowe działania zostały

nieoczekiwanie zakłócone zdezaktualizowane.

**\*\*Struktura organizacyjna** ogół zależności funkcjonalnych i hierarchicznych występujących pomiędzy

elementami systemu zgrupowanego w komórki i jednostki organizacyjne.

**Składniki elementy str org:**

**\*1 stanowisko org** miejsce zajmowane przez pracownika w hierarchii org: a)stanowisko wykonawcze l

inoiwe : kadrowa księgowa informatyk specj ds. rozliczeń operator magazynier kierowca monter tokarz

b)sztabowe doradcze c)kierownicze

**Cechy stanowisk org:** \*zadni i wynikający z nich zakres obowiązków uprawnień i odpowiedzialności

\* wyproszenie w materiały maszyny urządzenia oraz informacje \*relacje zależności względem pozostałych

stanowisk organizacyjnych :a)zależności hierarchiczne wynikają z podziału władzy w organizacji

przebiegające w linii pionowej pomiędzy stanowiskami przyjmują formę: \*zal rozkazodawczych

\*zal regulacyjnych *b)zależności funkcjonalne* wynikają z podziału org i przebiegają w linii poziomej

pomiędzy org przyjmują formę: \*zal operacyjnych \*zal informacyjnych \* zal doradczych

**\*2 Komórka organizacyjna** zespół stanowisk org realizujących podobne zdania np. zespół sekcja

**\*3 Jednostka organizacyjna** największy element zespół komórek org

a)piony/departamenty jednostki wyodrębnione ze względu na kryterium funkcjonalne czyli specjalizację

w realizowaniu zadań kierowniczych takie jednostki powstają w wyniku procesu departamentyzacji w wyniku

tego procesu powstaje struktura pionów scalonych b)dywizje jednostki wyodrębnione ze struktury ze względu

na kryterium przedmiotowe może nim być produkt rynek pojmowany w sensie geograficznym grup klientów

i te jednostki powstają w wyniku procesu dywizjonalizacji a efektem tego procesu jest struktura dywizjonalna.

*dywizja* samodzielny organ nie mogący podejmować decyzji finansowych np. oddział filia s

**Szczeble hierarchiczne** poziomy zarządzania w org

**Zasięg kierowania** liczba pracowników bezpośrednio i pośrednio podlegających pod stanowisko kierownicze

**Rozpiętość kierowania** liczba pracowników bezpośrednio podlegających pod stanowisko kierownicze

**Rozczłonkowanie** ile jest jednostek org typu pion ogólny (dr naczelnego)

**Str macierzowa** \*char zerwanie z zasadą jednoosobowego kierowania co powoduje że pracownicy są podwójnie

podporządkowani podlegają kier funkcjonalnym i kier zespołów zadaniowych poziomych kier funkcjonalny

odp za rutynowe zdania marketing produkcja personel finanse kier zesp projektowych rozwiązują nietypowe

nowe problemy \*zastosowanie konsultingowe agencje reklamowe biura projektów \*zalety str jest elastyczna

dzięki zespołom zadaniowym które szybko rozwiązują problemy, decentralizacja zarządzania wyzwala twórcze

myślenie aktywność inwencje twórczą \*wadypodwójne podporządkowanie pracownika kier funkc w pionie

i kier zadaniowemu w poziomie, konflikty n linii kier funkc i kier zad, duże nakłady finansowe potrzebne

na wdrożenie systemu informacyjno-komunikacyjnego

**\*\*Funkcje zarządzania:**

**Planowanie:** (określenie celów org i decydowanie o najlepszym sposobie ich osiągnięcia) gromadzenie informacj

i/ programowanie (ustalanie celów i środków ich realizacji)/bilansowanie, koordynowanie i optymalizacja treści planów

/zestawianie i uzgadnianie planów, doprowadzenie planów do niższych ogniw

**Organizowanie:** (określenie najlepszego sposobu grupowania typów działań i zasobów) grupowanie czynności

i pracowników w komórki i zespoły komórek wydziały, działy /przydzielanie zadań, pracy, narzędzi i materiałów

/kształtowanie więzi współpracy i podległości między komórkami/delegowanie i rozgraniczanie uprawnień

/dobór i kadr kierowniczych i pracowników

**Motywowanie pobudzenie:** (kierowanie ludźmi motywowanie załogi do pracy w interesie organizacji)

informowanie i instruowanie/mierzenie wkładu pracy i wyników/ocena i rozwój pracowników/wyznaczanie

wynagrodzeń zasadniczych i premii/uruchamianie bodźców pozapłacowych, w tym kształtowanie

korzystnych stosunków międzyludzkich

**Kontrola:** (obserwowanie i wprowadzanie korekt do bieżących działań dla ułatwienia realizacji celów)

identyfikacja obowiązujących celów i zadań oraz miar ich spełnienia/ustalanie procedur kontroli/

kontrola wykonywanych zadań i formułowanie merytorycznych zaleceń pokontrolnych/ formułowanie zaleceń

pokontrolnych mających na celu usprawnienie planowania, organizowania i motywowania

/kontrola poprzez system finansowy (bilans, rachunek zysków i strat)

\*\* **Organizacje przyjmują plany różnego typu. Na szczeblu ogólnym obejmują one plany**

**strategiczne, taktyczne i operacyjne.**  
**Plany strategiczne** to plany opracowane dla realizacji celów strategicznych. Ściślej mówiąc, plan strategiczny

to ogólny plan zawierający decyzje dotyczące alokacji zasobów, priorytetów i działań niezbędnych do osiągnięcia

celów strategicznych. Plany te są ustalane przez zarząd i najwyższe kierownictwo, na ogół mają dłuższy horyzont

czasowy i odnoszą się do kwestii zasięgu, dystrybucji zasobów, przewagi konkurencyjnej i synergii. 1  
**Plan taktyczny**, nastawiony na osiągnięcie celów taktycznych, jest opracowany dla realizacji określonych części

planu strategicznego. Plany taktyczne na ogół angażują wyższy i średni szczebel zarządzania, mają horyzont

czasowy nieco krótszy niż plany strategiczne i koncentrują się na konkretnych sprawach. Plany taktyczne

zajmują się, więc bardziej realizacją zadań niż ich stawianiem. 1  
**Plan operacyjny** koncentruje się na realizacji planów taktycznych dla osiągnięcia celów operacyjnych.

Opracowuje go kadra średniego i niższego szczebla kierowniczego. Plany operacyjne koncentrują się na

krótkim okresie i mają stosunkowo wąski zasięg. Każdy taki plan obejmuje dość wąski zestaw działań. 1

**RODZAJ PLANÓW WG. RAM CZASOWYCH PLANOWANIA**  
**Plan długookresowy** obejmuje okres wieloletni, być może nawet okres kilku dziesięcioletni.

Najbardziej rozpowszechnione plany długookresowe obejmują okres pięcioletni lub dłuższy.

Planowanie długookresowe utrudnia złożoność otoczenia. 1  
**Plan średniookresowy** jest nieco mniej hipotetyczny i mniej narażony na zmiany niż plan długookresowy.

Plany średniookresowe zwykle obejmują okres od roku do pięciu lat i mają szczególne znaczenie dla menedżerów

średniego szczebla i pierwszej linii. Na ogół, więc formułowane są one równolegle do planów taktycznych.

Dla wielu organizacji planowanie średniookresowe stało się centralnym elementem działalności planistycznej. 1  
**Plan krótkookresowy** to plan, jaki opracowuje menadżer. Plan ten jest nastawiony na okres jednego

roku lub krótszy. Takie plany w znacznym stopniu wpływają na codzienne działania menadżera.

Występują w 2-óch podstawowych formach: 1.Plan działania-służy do uruchomienia jakiegoś innego planu.

2.Plan reakcji-plan opracowany w celu zareagowania na nieprzewidziane sytuacje działalności, określenie

możliwych alternatyw. Kierowników działania, które trzeba podjąć, gdy dotychczasowe działania zostały

nieoczekiwanie zakłócone zdezaktualizowane.

**\*\*Struktura organizacyjna** ogół zależności funkcjonalnych i hierarchicznych występujących pomiędzy

elementami systemu zgrupowanego w komórki i jednostki organizacyjne.

**Składniki elementy str org:**

**\*1 stanowisko org** miejsce zajmowane przez pracownika w hierarchii org: a)stanowisko wykonawcze l

inoiwe : kadrowa księgowa informatyk specj ds. rozliczeń operator magazynier kierowca monter tokarz

b)sztabowe doradcze c)kierownicze

**Cechy stanowisk org:** \*zadania i wynikający z nich zakres obowiązków uprawnień i odpowiedzialności

\* wyposażenie w materiały maszyny urządzenia oraz informacje \*relacje zależności względem pozostałych

stanowisk organizacyjnych :a)zależności hierarchiczne wynikają z podziału władzy w organizacji

przebiegające w linii pionowej pomiędzy stanowiskami przyjmują formę: \*zal rozkazodawczych

\*zal regulacyjnych *b)zależności funkcjonalne* wynikają z podziału org i przebiegają w linii poziomej

pomiędzy org przyjmują formę: \*zal operacyjnych \*zal informacyjnych \* zal doradczych

**\*2 Komórka organizacyjna** zespół stanowisk org realizujących podobne zdania np. zespół sekcja

**\*3 Jednostka organizacyjna** największy element zespół komórek org

a)piony/departamenty jednostki wyodrębnione ze względu na kryterium funkcjonalne czyli specjalizację

w realizowaniu zadań kierowniczych takie jednostki powstają w wyniku procesu departamentyzacji w wyniku

tego procesu powstaje struktura pionów scalonych

**b)dywizje** jednostki wyodrębnione ze struktury ze względu

na kryterium przedmiotowe może nim być produkt rynek pojmowany w sensie geograficznym grup klientów

i te jednostki powstają w wyniku procesu dywizjonalizacji a efektem tego procesu jest struktura dywizjonalna.

*dywizja* samodzielny organ nie mogący podejmować decyzji finansowych np. oddział filia s

**Szczeble hierarchiczne** poziomy zarządzania w org

**Zasięg kierowania** liczba pracowników bezpośrednio i pośrednio podlegających pod stanowisko kierownicze

**Rozpiętość kierowania** liczba pracowników bezpośrednio podlegających pod stanowisko kierownicze

**Rozczłonkowanie** ile jest jednostek org typu pion ogólny (dr naczelnego)

**Str macierzowa** \*char zerwanie z zasadą jednoosobowego kierowania co powoduje że pracownicy są podwójnie

podporządkowani podlegają kier funkcjonalnym i kier zespołów zadaniowych poziomych kier funkcjonalny

odp za rutynowe zdania marketing produkcja personel finanse kier zesp projektowych rozwiązują nietypowe

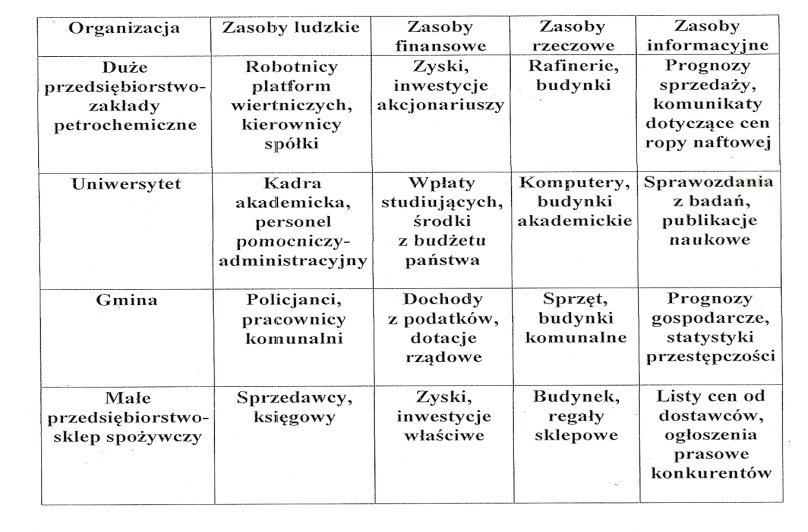
nowe problemy \*zastosowanie konsultingowe agencje reklamowe biura projektów \*zalety str jest elastyczna

dzięki zespołom zadaniowym które szybko rozwiązują problemy, decentralizacja zarządzania wyzwala twórcze

myślenie aktywność inwencje twórczą \*wadypodwójne podporządkowanie pracownika kier funkc w pionie

i kier zadaniowemu w poziomie, konflikty n linii kier funkc i kier zad, duże nakłady finansowe potrzebne

na wdrożenie systemu informacyjno-komunikacyjnego



**Pr podziału** jeżeli powtarzająca się prc jakiejś jednostki lub zespołu zostanie podzielona

w ten sposób że każdą czynność skłdow oddzielimy i wykonywa będziemy seriami na

odpowiednim poziomie specjalizacji to ogólny nakład pracy zmniejszy się

KORZYŚCI: bd wysoka jakość/ krótszy czas realizacji czynności/ eliminacj czynności zbędnych

/możliwość równoległego wykonywania czynności/ wzrost wydajności pr/ oszczędność kosztów

WADY: brak możliwości rozwoju/ mniejsza wydajność pracowników/ monotonia jednostajność

procesu pr/ wypdki przy pracy monotoniczność używanie tych samych mięśni

**Pr koncentracji** jeżeli kilka elementów wykonuje czynności jednakowe lub podobne zstąpimy

jednym większym organem wykonującym tę samą czynność w ilości produkcji równej

wszystkim elementom to ogólny nakład pracy i środków wytwórczych zmniejszy się warunki

koncentr: czas miejsce materia energia

**Pr wzrastającej produkcji** w miarę wzrostu wydajności koszt jednostki produktu zmniejsza się

i osiąga wielkość optymalną poza którą dalszy nakład pracy i środków przestaje być

ekonomiczny czyli opłacalny

**Pr harmonii** dokładność doboru czyli harmonizacja elementów wykonujących prace podzielone

polega na maksymalnym wyrównaniu czasów ich działania przy czym wielkość stosunku

użytecznego całego zespołu zleży od tego elementu którego wydajność jest najmniejsza wąskie

gardła lub przekroje np. firm transportowa i zbyt mała liczba samochodów

**Reguła przekory** jeżeli układ znajdujących się w stanie równowagi zostanie poddany działaniu

nowego czynnika zewnętrznego lub udział w działaniu poszczególnych czynników zewn ulegnie

zmianie to układ będzie dążył do ograniczeni wpływu czynnika zewn i osiągnięci nowego stanu

równowagi np. jest firm wojs pojawi się czynnik zewn i woj. Musi zareagować

**Zasada racjonalnego gospodarowania** optymalności optymalną wielkość produkcji możn osi

gnać dwom sposobmi: 1 zasada oszczędności środków przy nominalnym nakładzie środków

maksymalizujemy korzyści z działania 2zsaada wydajności przy danym nakładzie środków

następuje maksymalizacja korzyści z działania

**Zasady zarządzania:** podział/pracy/autorytet/dyscyplina/jedność rozkazodawstwa

/jedność kierownictwa/ podporządkowanie interesu osobistego interesowi ogółu

/wynagrodzenie/centralizacja/hierarchia/ład/sprawiedliwość/stabilizacja personelu

/inicjatywa/harmonia

**Pr podziału** jeżeli powtarzająca się prc jakiejś jednostki lub zespołu zostanie podzielona

w ten sposób że każdą czynność skłdow oddzielimy i wykonywa będziemy seriami na

odpowiednim poziomie specjalizacji to ogólny nakład pracy zmniejszy się

KORZYŚCI: bd wysoka jakość/ krótszy czas realizacji czynności/ eliminacj czynności zbędnych

/możliwość równoległego wykonywania czynności/ wzrost wydajności pr/ oszczędność kosztów

WADY: brak możliwości rozwoju/ mniejsza wydajność pracowników/ monotonia jednostajność

procesu pr/ wypdki przy pracy monotoniczność używanie tych samych mięśni

**Pr koncentracji** jeżeli kilka elementów wykonuje czynności jednakowe lub podobne zstąpimy

jednym większym organem wykonującym tę samą czynność w ilości produkcji równej

wszystkim elementom to ogólny nakład pracy i środków wytwórczych zmniejszy się warunki

koncentr: czas miejsce materia energia

**Pr wzrastającej produkcji** w miarę wzrostu wydajności koszt jednostki produktu zmniejsza się

i osiąga wielkość optymalną poza którą dalszy nakład pracy i środków przestaje być

ekonomiczny czyli opłacalny

**Pr harmonii** dokładność doboru czyli harmonizacja elementów wykonujących prace podzielone

polega na maksymalnym wyrównaniu czasów ich działania przy czym wielkość stosunku

użytecznego całego zespołu zleży od tego elementu którego wydajność jest najmniejsza wąskie

gardła lub przekroje np. firm transportowa i zbyt mała liczba samochodów

**Reguła przekory** jeżeli układ znajdujących się w stanie równowagi zostanie poddany działaniu

nowego czynnika zewnętrznego lub udział w działaniu poszczególnych czynników zewn ulegnie

zmianie to układ będzie dążył do ograniczeni wpływu czynnika zewn i osiągnięci nowego stanu

równowagi np. jest firm wojs pojawi się czynnik zewn i woj. Musi zareagować

Zasada racjonalnego gospodarowania optymalności optymalną wielkość produkcji możn osi

gnać dwom sposobmi: 1 zasada oszczędności środków przy nominalnym nakładzie środków

maksymalizujemy korzyści z działania 2zsaada wydajności przy danym nakładzie środków

następuje maksymalizacja korzyści z działania

**Zasady zarządzania:** podział/pracy/autorytet/dyscyplina/jedność rozkazodawstwa

/jedność kierownictwa/ podporządkowanie interesu osobistego interesowi ogółu

/wynagrodzenie/centralizacja/hierarchia/ład/sprawiedliwość/stabilizacja personelu

/inicjatywa/harmonia

**Otoczenie zewnętrzne**

Składa się z dwóch warstw:

Otoczenie ogólne organizacji obejmuje niezbyt wyraźnie określone wymiary i siły, wśród których

działa organizacja i które mogą wywierać wpływ na jej działania. Elementy te nie muszą być związane

z innymi konkretnymi organizacjami. Ogólne otoczenie większości organizacji ma wymiar ekonomiczny,

techniczny, społeczno- kulturowy, polityczno- prawny i międzynarodowy.

Wymiar ekonomiczny jest to ogólna kondycja i żywotność systemu gospodarczego, w którym działa

organizacja. Do czynników ekonomicznych należą: ogólny wzrost gospodarczy, inflacja, stopy procentowe

i bezrobocie.

Wymiar techniczny odnosi się do tych metod, które pozwalają przekształcić zasoby w produkty lub usługi.

Wymiar społeczno- kulturowy obejmuje obyczaje, nawyki, wartości i cechy demograficzne społeczeństwa,

w którym funkcjonuje organizacja. Mają duże znaczenie gdyż określają jakie produkty i usługi społeczeństwo

będzie ceniło najwyżej. Wymiar ten a też wpływ na to jak robotnicy myślą o swojej pracy w danym społeczeństwie.

Wymiar polityczno- prawny odnosi się do państwowej regulacji działalności gospodarczej i stosunków jakie

panują między sferą gospodarczą a państwem.

Wymiar międzynarodowy czyli jest to zakres w jakim organizacja uczestniczy w działalności gospodarczej

innych krajów lub pozostaje pod jej wpływem.

Otoczenie zadaniowe składa się z konkretnych organizacji lub grup, które mogą wpływać na organizację.

Ze względu na to, że wpływ ogólnego otoczenia jest często niejasny i długofalowy, większość organizacji

koncentruje się raczej na otoczeniu zadaniowym. Chociaż jest ono również dość złożone, dostarcza więcej

użytecznych informacji niż otoczenie ogólne, albowiem menedżer może rozpoznać czynniki otoczenia szczególnie

interesujące organizację, a nie zajmować się bardziej abstrakcyjnymi wymiarami otoczenia ogólnego.

Otoczenie zadaniowe może obejmować konkurentów, klientów, dostawców, regulatorów i sojuszników strategicznych.

Konkurenci są to inne organizacje, które konkurują z daną organizacja o zasoby, najcześciej o pieniądze

klientów, siłę robocza wysokiej jakości.

Klienci jest to każdy kto płaci za nabycie dóbr lub usług wytworzonych przez organizację. Dostawcy to

organizacje które dostarczają zasobów innym organizacjom.

Regulator to jednostka, która może kontrolować na drodze prawnej politykę i sposób działania organizacji lub

w inny sposób oddziaływać na nią. Istnieją dwa typy regulatorów. Pierwsze to agencje regulacyjne powoływane

przez rząd w celu regulacji działalności organizacyjnej, np. chroni prawa jednostek. Otoczenie regulacyjne

nakłada na organizacje wiele ograniczeń. Drugi typ regulatora to grupa interesu.

Partnerzy strategiczni to grupa organizacji współpracujących ze sobą w ramach wspólnego przedsięwzięcia.

Sojusze strategiczne pomagają firmom zdobywać doświadczenie, którego im brak, od innych firm.

Otoczenie wewnętrzne

sSkłada się z właścicieli organizacji, zarządu, pracowników, otoczenia fizycznego i kultury.

Właściciele to osoby dysponujące tytułem własności organizacji. Może to być indywidualna osoba bądź wspólnicy.

Zarząd, wybrany przez akcjonariuszy, odpowiada za nadzorowanie najwyższego szczebla menedżerów firmy,

w celu zapewnienia że firma jest prowadzona, w sposób, który najlepiej służy interesom akcjonariuszy.

Pracownicy i związki zawodowe, do których niekiedy wstępują pracownicy stali. Fizyczne otoczenie

Organizacje i ich otocznie wpływają na siebie w różny sposób. Wpływ otocznia na organizację może się wyrażać

w niepewności, siłach konkurencji ( zagrożenie ze strony nowych przedsiębiorstw wchodzących na rynek,

rywalizacja ze strony konkurentów, zagrożenie substytutami, siła nabywców i siła dostawców) i zaburzeniach

(np. nieoczekiwany kryzys).

Z kolei organizacje przystosowują się do swego otoczenia wykorzystując zarządzanie informacją, reakcję strategiczną,

fuzje, przejęcia, sojusze, elastyczność.

Wskaźnikiem pozwalającym ocenić jak radzi sobie organizacja z otoczeniem jest poziom skuteczności .

Schematycznie, wymienione wyżej elementy otoczenia przedstawiono na poniższym rysunku.