



## ROLA OTOCZENIA W STRATEGII ORGANIZACJI

Tomasz Budzik, Alfreda Zachorowska

Politechnika Częstochowska  
Wydział Zarządzania

**Streszczenie:** Jednym z celów każdej organizacji jest osiągnięcie sukcesu na rynku. Jednak realizacja tego celu jest często trudna do wykonania z powodu pojawiających się nieprzewidywanych trudności związanych z otoczeniem. Plany organizacji obejmujące decyzje i działania, jakie należy podjąć w celu ich realizacji, przy uwzględnieniu oddziaływania otoczenia, określane są jako strategia organizacji. W opracowaniu przedstawiono wiele podejść do strategii, zwrócono uwagę na wzajemne oddziaływanie organizacji i jej otoczenia oraz wskazano rolę otoczenia w strategii organizacji.

**Słowa kluczowe:** strategia, zarządzanie strategiczne, otoczenie organizacji, otoczenie przedsiębiorstwa

**DOI:** 10.17512/znpcz.2016.4.1.09

### Wprowadzenie

Korelacja postępu i rozwoju technologicznego oraz dynamicznego otoczenia organizacji powodują, że organizacje muszą sprostać coraz bardziej gwałtownym i nieprzewidywalnym zmianom. Jednym z podstawowych celów każdej organizacji jest przetrwanie na rynku oraz dalsze konkutowanie na nim, a w efekcie osiągnięcie pozycji lidera. Wszelkie plany i propozycje sposobów osiągania tego celu muszą być jasno określone. Dokonać tego można, tworząc indywidualne strategie dla każdej organizacji. Jednak osiągnięcie zamierzonych celów często nie jest możliwe bez uwzględnienia otoczenia, w którym organizacja funkcjonuje. Zrozumienie otoczenia organizacji jest jednym z kluczowych etapów tworzenia strategii. To w nim należy poszukiwać pojawiających się szans, które można i należy wykorzystać, jak również zagrożeń, których trzeba unikać lub im sprostać. Argumentem do zainteresowania się podejściem strategicznym przez organizację, niezależnie od profilu działalności i formy własności, jest występowanie wielu dynamicznych czynników w jej otoczeniu i przymus reagowania na pojawiające się szanse i zagrożenia, tj. dostosowanie swojej działalności do zaistniałych zmian.

### Interakcja otoczenia z przedsiębiorstwem

Nie jest możliwe budowanie korzystnych i trwałych relacji bez wcześniejszego rozpoznania sytuacji. W celu poznania otoczenia danej organizacji wykorzystuje się między innymi metody analizy strategicznej, wchodzącej w zakres zarządzania strategicznego.

Otoczenie przedsiębiorstwa można traktować jako ogół elementów niewchodzących w jego skład przy jednoczesnym występowaniu z nim w pewnych relacjach (Bielski 1997, s. 126). Organizacja działa więc w otoczeniu zawierającym czynniki wpływające na jej funkcjonowanie i rozwój. Kompilacja tych czynników jest bardzo bogata i zawiera w sobie między innymi czynniki kulturowe, stanowiące system norm i wartości obowiązujących w konkretnej społeczności, czy czynniki społeczno-polityczne, przejawiające się w potrzebach społecznych, ich priorytetach i zasadach zaspokajania, oraz systemu zarządzania gospodarką i państwem (Lemańska-Majdzik 2013, s. 103).

Otoczenie jest tym wszystkim, co daje organizacji możliwość przetrwania na rynku. Przykładowo w sektorze publicznym to władze, klienci, pacjenci czy studenci sprawiają, że organizacja może utrzymywać się w danym biznesie. Ponadto jest również źródłem zagrożeń, takich jak niekorzystne zmiany w popycie rynkowym, nowe wymagania w przepisach prawnych, pojawienie się nowych technologii, wejście na rynek nowych konkurentów (Johnson, Scholes, Whittington 2010, s. 47) czy niekorzystne zmiany w systemie podatkowym.

Ze względu na charakter związków występujących między otoczeniem a przedsiębiorstwem wyróżnia się podstawowe kryterium podziału otoczenia organizacji. Ta koncepcja segregacji jest jednocześnie jedną z najstarszych i najczęściej przytaczaną w literaturze. Według niej wyróżnia się makrootoczenie, tzw. dalsze lub ogólne, i mikrootoczenie, zwane też bezpośrednim, konkurencyjnym lub zadaniowym (Małkowska-Borowczyk 2011, s. 121).

Podjęcie decyzji o rozpoczęciu funkcjonowania organizacji od razu lokuje ją w pewnym położeniu w makrootoczeniu, które można określić jako zbiór warunków działania wszystkich organizacji w danym czasie i miejscu (Rozum 2013, s. 62). Makrootoczenie to zbiór wszelkich jednostek, organizacji i czynników wpływających na działalność organizacji i jej rezultaty. Aby osiągnąć sukces rynkowy, organizacje muszą być gotowe na identyfikację i reakcję na trendy w makrootoczeniu, jak też na pojawiające się niezaspokajane potrzeby. Z tego względu jest to obszar, od którego należy rozpocząć poszukiwania możliwości rynkowych dla organizacji, jak i ewentualnych zagrożeń (Wolański 2013, s. 49). Specyfika makrootoczenia sprawia, że zachodzące w nim procesy nie mają bezpośredniego wpływu na osiąganie zadań przez organizację, lecz budują warunki działania znaczące dla powodzenia w biznesie (Jelonek 2009, s. 14).

Z kolei otoczenie konkurencyjne to zbiór wszystkich podmiotów i segmentów znajdujących się na zewnątrz organizacji i mogących na nią wpływać. Elementy tego otoczenia charakteryzują się również tym, że mogą one wchodzić wraz z organizacją w bezpośrednie interakcje lub też sama organizacja może oddziaływać na te elementy (Jędrzejczyk, Komorowska 2013, s. 28). Jak wskazuje P. Kokot-Stępień, otoczenie konkurencyjne jest tym składnikiem otoczenia, na które organizacja poprzez swoją strategię ma pewien wpływ i możliwość kontroli (Stonehouse i in. 2001, s. 56, za: Kokot-Stępień 2012, s. 161). Do elementów mikrootoczenia, na które organizacja ma największy wpływ, można zaliczyć nabywców, konkurentów, dostawców i pośredników, ale również niektóre instytucje z otoczenia publicznego, jak np. środki masowego przekazu.

Obecnie otoczenie organizacji oddziałuje na nią z coraz większą siłą, dlatego też ważne jest, aby poznać te elementy otoczenia, które determinują osiąganie zamierzonych celów przez organizację. Kooperację organizacji z otoczeniem można określić jako interaktywną, lecz – jak wskazuje D. Jelonek – nie każda przyczyna wyzwała reakcję po stronie każdego partnera (Jelonek 2009, s. 15). Ponadto S. Cyfert i K. Krzakiewicz podają, że sukces organizacji określany poziomem realizacji przyjętej strategii jest zależny od umiejętności dynamicznego dostosowania się organizacji do dynamicznie zmieniających się warunków otoczenia, z uwzględnieniem, że procesu tego nie cechuje ściśle oddziaływanie jednokierunkowe (Cyfert, Krzakiewicz 2014, s. 13).

Na poziom skuteczności wdrażanej strategii wpływają zachowania organizacji, które określane są jako tzw. pewniki. Wyróżnia się dwa takie zachowania, gdzie jednym jest pewnik Emery-Trista, który stanowi, że „Otoczenie określa sposoby i warunki zachowania konieczne do osiągnięcia aspiracji organizacyjnych”. Drugi natomiast pewnik Chandlera prezentuje pogląd, że „Sukces organizacji zależy od jej podwójnego powiązania. Jest to powiązanie zachowania samej organizacji w otoczeniu z warunkami określonymi przez otoczenie oraz powiązanie jej zachowania z jej wewnętrznym ukształtowaniem”. Pewniki te określają determinanty wpływające na osiąganie sukcesu przez organizację (Szymańska 2010, s. 43).

## Różne podejścia do strategii w zarządzaniu strategicznym

Dyscypliną naukową zajmującą się problematyką strategii działania organizacji jest zarządzanie strategiczne, uważane za jedną z najmłodszych nauk o zarządzaniu (szerzej problem ten wyjaśnia: Janasz 2008, s. 24). Jest to również sztuka zarządzania organizacją w długim okresie, przy równoczesnym wykorzystaniu pojawiających się w otoczeniu szans i unikaniu zagrożeń.

Termin „zarządzanie strategiczne” w literaturze przedmiotu jest definiowany różnorodnie, jednakże większość autorów traktuje ten proces jako metodę, system zarządzania, charakteryzujący się określonymi cechami, tj. jako ciągły, kompleksowy, nastawiony na formułowanie i wdrażanie strategii proces zarządzania (zob. m.in.: Griffin 2015; Stabryła 2005; Pierścionek 2003). Wszystkie przeważnie też określenia z tego zakresu odnoszą się do wspólnej idei zarządzania strategicznego obejmującej decyzje i aktywności dotyczące szeregu działań, od definiowania po realizację założonych celów przedsiębiorstwa. Na powstanie wielu odmiennych podejść do zarządzania strategicznego na przestrzeni lat fundamentalny wpływ miały szkoły zarządzania strategicznego, do których należą szkoła tradycyjna, ewolucyjna, pozycyjna, zasobowa, prostych reguł i realnych opcji (Obłój 2014, s. 24-26).

Tradycyjna szkoła strategii, nazywana też planistyczną, cechuje się swobodą wyborów decyzyjnych w przedsiębiorstwie. W tym przypadku sam proces budowy strategii jest racjonalny i polega na analizie otoczenia, sił i słabości organizacji oraz tworzeniu planów strategicznych.

Szkoła ewolucyjna cechuje się znacznie większą wynikowością działań. Według niej budowa strategii polega na poszukiwaniu ideału poprzez ewolucję po-

szczególnych działań związanych z indywidualnymi zdarzeniami losowymi oraz procesami organizacyjnymi i politycznymi. Kwintesencją tego podejścia jest założenie, że strategii jako procesu nie można zaplanować ani sformalizować i musi on powstawać w oparciu o to, co znane, formalne i utrwalone, oraz o to, co niepoznane, nieformalne i nieutrwalone, tj. nowe.

Szkoła pozycyjna w porównaniu ze szkołą ewolucyjną traktuje budowę strategii jako proces sformalizowany i w stosunku do szkoły tradycyjnej bardziej wyrafinowany. Ważną rolę w tym procesie odgrywa analiza otoczenia, a w związku z tym menedżerowie mają mniejszą swobodę działań w procesie decyzyjnym.

Szkoła zasobowa bazuje na dorobku poprzednich szkół i ich podejść oraz integruje w odpowiedni sposób ich wątki. Tworzenie strategii jest tutaj procesem sformalizowanym i zdeterminowanym przez elementy kreacji i twórczego nastawienia. Zgromadzona wiedza i umiejętności przedsiębiorstwa stają się priorytetem względem sytuacji w otoczeniu. Menedżerowie otrzymują większą swobodę wyborów strategicznych, a dla przedsiębiorstwa jako całości tworzy się strategię, której pochodnymi są strategie dla poszczególnych jednostek organizacyjnych.

Szkoła prostych reguł zawiera w sobie wybrane cechy poprzednich szkół lub też ich zaprzeczenia. Akceptuje niską przydatność hierarchii decyzji i planowania w zmiennym otoczeniu oraz wdraża w nie proste reguły dające możliwość, którą należy wykorzystać w formułowaniu spójnych strategii.

Szkoła realnych opcji powstała poprzez zapożyczenie teorii opcji z finansów. Podstawowym założeniem jest wielka niepewność wynikająca ze zmieniającego się i nieprzewidywalnego otoczenia. Postawa ta neguje realizację dużych strategicznych projektów jako jednego działania. Należy je rozplanować jako wiele mniejszych fragmentów, z których każdy kolejny wynika z poprzedniego i daje możliwość rezygnacji z projektu w każdym momencie bez ponoszenia dalszych porażek.

Przedstawiony podział szkół zarządzania strategicznego jest jednym z częściej wymienianych w polskiej literaturze przedmiotu, jednakże znaleźć można również inne modele klasyfikacji. Jednym z przykładów jest podział przedstawiony przez I. Penc-Pietrzak, powołującą się na H. Mintzberga. Autor ten w ramach podziału szkół myślenia strategicznego rozróżnia (Mintzberg, Ahlstrand, Lampel 2009, s. 24 i dalsze, za: Penc-Pietrzak 2010, s. 18):

- szkołę projektową, traktującą tworzenie strategii jako proces niesformalizowany polegający na planowaniu potencjalnej polityki organizacji,
- szkołę planistyczną, traktującą tworzenie strategii jako proces formalny z narzuconymi procedurami planowania,
- szkołę pozycyjną, traktującą tworzenie strategii jako proces analityczny, bazujący na teorii taktyki oraz podejściu militarnym i jednocześnie postulujący dostosowywanie odpowiedniej strategii do warunków otoczenia organizacji,
- szkołę przedsiębiorczości, traktującą tworzenie strategii jako wizję bazującą na indywidualnych koncepcjach i twórczości,
- szkołę poznawczą, traktującą tworzenie strategii jako proces zdeterminowany podstawami zarządzania z uwzględnieniem mentalności i kultury danej organizacji,

- szkołę uczenia się, traktującą tworzenie strategii jako proces wynikający z warunków dostosowywania się organizacji do zmiennego otoczenia,
- szkołę polityczną, traktującą tworzenie strategii jako wyraz relacji i władzy mających miejsce między uczestnikami danej organizacji i poza nią,
- szkołę kulturową, traktującą tworzenie strategii jako proces podporządkowany zasadom kultury wewnątrz i na zewnątrz organizacji,
- szkołę środowiskową, traktującą tworzenie strategii jako proces podlegający zmianom środowiska,
- szkołę konfiguracyjną, traktującą tworzenie strategii jako łańcuch przekształceń będących rezultatem integracji kryteriów różnych szkół myślenia strategicznego.

Odmienne podejście do zarządzania strategicznego i samej strategii przedstawia G.A. Cole, na podstawie stanowiska E. McDonella i I. Ansoffa, gdzie jest to koncepcja polegająca na strategicznym i konsekwentnym zarządzaniu zmianą, w skład którego wchodzi (Cole 2006, s. 4):

- pozycjonowanie przedsiębiorstwa wykorzystujące zasady strategii i planowania wyników,
- idea zarządzania rozpowszechniana poprzez realne zdarzenia, w trakcie których zachodzą reakcje strategiczne,
- zarządzanie metodologiczne w stosunku do powstających barier dotyczących wprowadzania strategii.

Jeszcze w innym znaczeniu zarządzanie strategiczne przedstawia J. Domański, mianowicie jako proces tworzenia i wdrażania strategii, stanowiący analogiczny komponent strategicznego podejmowania decyzji, w którym muszą mieć swój udział menedżerowie operacyjni. Sam proces tworzenia i wdrażania strategii bazuje na zbiorze obszernych i sformalizowanych działań obejmujących między innymi myślenie strategiczne, szacowanie, edukowanie, podejmowanie decyzji, projektowanie, planowanie, programowanie czy zarządzanie zmianą (Partridge, Sinclair-Hunt 2005, s. 4).

Mimo różnic w przedstawionych definicjach zarządzania strategicznego można stwierdzić, że jest to proces decyzyjny służący osiągnięciu założonych celów organizacji, obejmujący jednocześnie istotę tworzenia strategii i jej realizację oraz umożliwiający zbudowanie jak najlepszych związków pomiędzy organizacją i jej otoczeniem w długim okresie.

Jak już stwierdzono, w literaturze przedmiotu można spotkać się z wieloma różnymi definicjami strategii, co jest wyrazem ich merytorycznego zróżnicowania wynikającego z odmiennych podejść lub postaw metodologicznych. Jednocześnie można zauważyć starania odnośnie ujednolicenia lub sklasyfikowania tych definicji (Domański 2010, s. 55).

## Strategia a otoczenie

Każda organizacja chcąc skutecznie funkcjonować w swoim otoczeniu musi formułować swoje cele wraz ze sposobami ich osiągnięcia oraz określać szanse na powodzenie i przewidywać zagrożenia, z jakimi będzie musiała się zmierzyć

w swoim dalszym rozwoju. Szczegół zarządzący stoi przed wyzwaniem planowania zadań bieżących i przyszłych organizacji, tj. przed określaniem jej całościowej koncepcji rozwoju, jak również jej przyszłego miejsca na rynku i w otoczeniu. Dopiero wówczas można mówić o tworzeniu strategii organizacji (Drażek, Niemczynowicz 2003, s. 27).

Organizacja określająca swoją strategię działania powinna odpowiedzieć na pytania dotyczące sposobu jej realizacji. Można tego dokonać np. poprzez dywersyfikację i intensyfikację udziału w rynku, lecz należy sprecyzować, czy jest to rynek lokalny, krajowy, europejski czy międzynarodowy, a następnie określić pozycję konkurencyjną organizacji (Borkowska 2012, s. 37).

P. Zbierowski wprowadza pojęcie strategii organizacji w kategoriach pozytywnych. Według tego autora pozytywna strategia organizacji to strategia charakteryzująca się czterema cechami, tj. wizjonerskim podejściem, gdzie strategia bazuje na wyrazistej wizji, w której dana organizacja odróżnia ją od konkurentów, stwarza wyzwanie strategiczne i jest wynikiem zgodnego stanowiska między menedżerami różnych szczebli, a sama strategia mobilizuje do pracy oraz jest znana i akceptowana przez pracowników. Drugą cechą jest bazowanie pozytywnej strategii na jasno określonych, znanych i podzielanych przez pracowników kluczowych wartościach. Przekładanie strategii na jasno sprecyzowane cele strategiczne, które jednocześnie rozbieżności między stojącymi za nimi ambicjami a możliwością ich urzeczywistnienia oraz reprezentują ambicje organizacji, to kolejna cecha strategii pozytywnej. Ostatnią cechą jest tworzenie strategii organizacji na podstawie stosunków z interesariuszami oraz uwzględnianie ich w procesie decyzyjnym i dla nich tworzenie wartości (Zbierowski 2012, s. 135).

Strategia organizacji obejmuje, zgodnie z teorią i praktyką zarządzania strategicznego, opracowanie trzech poziomów, do których zalicza się poziom organizacji jako całości, poziom poszczególnych danych dotyczących dziedzin działalności finansowej i poziom dotyczący indywidualnych obszarów funkcjonalnych zarządzania. Tworzenie strategii ogólnej sprowadza się do sprecyzowania docelowego zbioru dziedzin działalności biznesowych organizacji, a jej efekty przedstawia się jako opracowania strategiczne odnoszące się do tych dziedzin. Określenie koncepcji rozwoju pojedynczych dziedzin działalności biznesowych organizacji wraz z definiowaniem celów biznesowych to zadanie strategii biznesowych. Są one ważnym etapem w procesie tworzenia strategii działania dla zakresu funkcjonalnych obszarów zarządzania organizacją. Z tego względu strategie biznesowe są również określane jako strategie funkcjonalne. Należy zwrócić uwagę, że każdy z opisanych poziomów opracowań strategicznych charakteryzuje się wykorzystaniem odmiennych metod i technik (Sońta 2012, s. 231).

Osiągnięcie sukcesu przez organizację jest zadaniem niełatwym, a jego podstawą jest zrozumienie otoczenia, w którym organizacja funkcjonuje. Dzięki takiemu podejściu można określić słuszną ścieżkę organizacji właściwie osadzonej w swoim otoczeniu. Jeżeli jest możliwość zaprojektowania metod osiągnięcia oczekiwanej pozycji swojej organizacji w stosunku do pozostałych części otoczenia, to można stwierdzić, że menedżerowie posiadają odpowiednie warunki do skutecznego kierowania organizacją. W przeciwnym przypadku, gdy zostaną błędnie sprecy-

zowane cele lub też dążenie do ich osiągnięcia jest niewłaściwe, kierowanie organizacją przez menedżerów może okazać się mniej efektywne (Griffin 2015, s. 98-99).

J. Domański wskazuje na podstawie własnych badań dotyczących sposobu prac nad formułowaniem strategii, że część istniejących strategii jest stale modyfikowana w związku ze zmianami otoczenia organizacji (Domański 2010, s. 234).

Wszystkie decyzje podejmowane przez menedżerów dotyczące wizji, domeny produktowo-rynkowej czy modelu funkcjonowania organizacji są podejmowane przy uwzględnieniu informacji wpływających zarówno z samej organizacji, jak też jej otoczenia. Jak podaje K. Obłój, strategia nieuwzględniająca warunków otoczenia jest jedynie zachcianką lub marzeniem bez treści i sensu. Tak więc wybory strategiczne związane z procesem tworzenia strategii danej organizacji muszą uwzględniać poza analizą jej samej również strategiczną analizę otoczenia. Analiza ta jest determinantą zrozumienia szans, zagrożeń i wyzwań, jakie stoją przed organizacją, i wymusza, aby spojrzeć na jej rozległe środowisko (Obłój 2014, s. 19-20).

## Podsumowanie

Można stwierdzić, że każda organizacja, która chce polepszać swoją działalność poprzez strategię, musi wykorzystać sprzyjające warunki, jakie generuje otoczenie i jednocześnie powinna unikać niebezpieczeństw, które z niego wypływają. Dlatego czynniki związane z otoczeniem organizacji pełnią istotną rolę w osiągnięciu przez nią sukcesu lub porażki. Należy więc dążyć do tego, aby utrzymywać odpowiednie dopasowanie między organizacją a jej otoczeniem, zarówno tym konkurencyjnym, jak i makrootoczeniem. Ponadto przeprowadzenie analizy rynku, na którym funkcjonuje dana organizacja, jest jednym z kluczowych czynników w procesie określania jej pozycji konkurencyjnej.

## Literatura

1. Bielski M. (1997), *Organizacje: istota, struktury, procesy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
2. Borkowska S. (2012), *Skuteczne strategie wynagrodzeń – tworzenie i zastosowanie*, Wolters Kluwer, Warszawa.
3. Cole G.A. (2006), *Strategic Management: The Concept*, [w:] *Strategic Management: Theory and Practice*, 2nd Edition, Thomson Learning, London.
4. Cyfert S., Krzakiewicz K. (2014), *Wpływ mechanizmów odnowy organizacyjnej na skuteczność zmian w modelach biznesu polskich przedsiębiorstw*, [w:] Stabryła A., Małkus T. (red.), *Strategie zarządzania organizacjami w społeczeństwie informacyjnym*, seria: Encyklopedia Zarządzania, Mfiles.pl, Kraków.
5. Domański J. (2010), *Zarządzanie strategiczne organizacjami non profit w Polsce*, Wolters Kluwer, Warszawa.
6. Drążek Z., Niemczynowicz B. (2003), *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa.
7. Griffin R.W. (2015), *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

8. Janasz W. (2008), *Koncepcje zarządzania strategicznego*, [w:] Janasz K., Janasz W., Kozioł K., Szopik K., *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje, metody, strategie*, Difin, Warszawa.
9. Jelonek D. (2009), *Strategiczna harmonizacja monitorowanie otoczenia i technologii informacyjnej w przedsiębiorstwie. Studium metodologiczno-empiryczne*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
10. Jędrzejczyk M., Komorowska N. (2013), *Wewnętrzne i zewnętrzne determinanty zmian zachodzących w firmach sektora MSP*, [w:] Matejun M., Szymańska K. (red.), *Perspektywy rozwoju przedsiębiorczości w warunkach niepewności i ryzyka*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź.
11. Johnson G., Scholes K., Whittington R. (2010), *Podstawy strategii*, PWE, Warszawa.
12. Kokot-Stępień P. (2012), *Znaczenie działalności inwestycyjnej w budowaniu konkurencyjności przedsiębiorstw sektora hutnictwa żelaza i stali w Polsce*, [w:] Sipa M., Wolniakowska K. (red.), *Budowanie przewagi konkurencyjnej przez podmioty na rynku krajowym i zagranicznym*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
13. Lemańska-Majdzik A. (2013), *Otoczenie a funkcjonowanie przedsiębiorstwa – wybrane aspekty*, [w:] Korombel A. (red.), *Współczesne problemy zarządzania przedsiębiorstwami. Teoria i praktyka*, Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
14. Małkowska-Borowczyk M. (2011), *Otoczenie jako źródło problemów i presji na wybory strategiczne przedsiębiorstw*, [w:] Urbanowska-Sojkin E. (red.), *Podstawy wyborów strategicznych w przedsiębiorstwach*, PWE, Warszawa.
15. Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. (2009), *Strategy Safari. Your Complete Guide Through the Wilds of Strategic Management*, Prentice Hall, Harlow.
16. Obłój K. (2014), *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa.
17. Partridge L., Sinclair-Hunt M. (2005), *Introduction to Strategic Management*, [w:] *Strategic Management*, Select Knowledge Limited, Cambridge.
18. Penc-Pietrzak I. (2010), *Koncepcja i model planowania strategicznego w organizacji*, [w:] *Planowanie strategiczne w nowoczesnej firmie*, Wolters Kluwer, Warszawa.
19. Pierściołek Z. (2003), *Strategia konkurencji w rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
20. Rozum K. (2013), *Przegląd koncepcji i wybranych technik zarządzania strategicznego*, [w:] Wawak S. (red.), *Metody i techniki diagnozowania w doskonaleniu organizacji*, Mfiles.pl, Kraków.
21. Sońta E. (2012), *Zarządzanie wieloma projektami*, PWE, Warszawa.
22. Stabryła A. (2005), *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firm*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Kraków.
23. Stonehouse G., Hamill J., Campbell D., Puride T. (2001), *Globalizacja. Strategia i zarządzanie*, Felberg SJA, Warszawa.
24. Szymańska K. (2010), *Kierunki zmian kultury organizacyjnej w relacjach urzędu administracji publicznej z otoczeniem*, [w:] Adamik A., Matejun M., Zakrzewska A. (red.), *Problemy i wyzwania w zarządzaniu organizacjami publicznymi*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź.
25. Wolański R. (2013), *Wpływ otoczenia finansowego na konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw*, Wolters Kluwer, Warszawa.
26. Zbierowski P. (2012), *Orientacja pozytywna organizacji wysokiej efektywności*, Wolters Kluwer, Warszawa.



## THE FUNCTION OF ENVIRONMENT IN ORGANIZATION STRATEGY

**Abstract:** One of the main goals of an organization is to achieve success in the market. But the realization of this goal is often difficult due to the unforeseen difficulties related to the environment. Plans of the organization, including decisions and actions related to the environment are referred to as the strategy of the organization. The article describes a number of approaches to the strategy, the interaction between the organization and its environment and the role of the environment in the strategy of the organization are also presented in this article.

**Keywords:** strategy, strategic management, the organizational environment, the surroundings of the company