

**Urszula Bąkowska-Morawska**

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

## **OTOCZENIE NOWOCZESNYCH ORGANIZACJI**

### **1. Wstęp**

Wiek XXI niesie z sobą wiele nowych wyzwań nie tylko dla przedsiębiorstw, ale i całych społeczeństw. Dynamika zmian politycznych, społecznych przeobrażeń i zarazem warunków gospodarczych spowodowała, że organizacje zostały zmuszone do zmiany sposobów myślenia i funkcjonowania. Część radykalnych przeobrażeń dokonujących się w różnych dziedzinach została już zidentyfikowana, zbadana i nazwana. Implikacje tych zmian są tak silne, że nie sposób traktować przedsiębiorstwo jako podmiot niezależny od środowiska zewnętrznego. Wprawdzie przedsiębiorstwo zawsze w jakimś stopniu podlegało wpływowi otoczenia, ale obecnie takie procesy, jak globalizacja, demonopolizacja, informatyzacja czy też dynamiczny postęp technologiczny powodują, iż relacje z podmiotami zewnętrznymi stają się pierwszoplanowe.

Żadna organizacja – mając nawet pozycję monopolistyczną – nie może w nieskończoność ignorować sygnałów płynących z otoczenia. Oczywiście odnosi się to przede wszystkim do relacji z klientami, których oczekiwania mają coraz częściej formę kategorycznych żądań, popartych wzrastającą konkurencją, nieograniczonym dostępem do informacji, możliwością porównywania ofert oraz rosnącą siłą nabywczą. Usytuowanie klienta w centrum uwagi wywołuje potrzebę permanentnego doskonalenia lub tworzenia nowych systemów zarządzania przedsiębiorstwem, co w konsekwencji wymaga poszukiwania w otoczeniu nowych informacji, kompetencji, technologii itd. Przedsiębiorstwo nie może się izolować od otoczenia, gdyż brak kontaktów z innymi podmiotami powoduje szybkie starzenie się zgromadzonego wcześniej potencjału zasobów. Trzeba wciąż obserwować nowe tendencje, szukać szans rynkowych, odkrywać pragnienia klientów, wchodzić w związki kooperacyjne w celu tworzenia nowych wartości technicznych, konstrukcyjnych, produktowych. Zarazem przedsiębiorstwa dostrzegają po-

trzebę dokonania redefinicji dotychczasowych relacji z innymi podmiotami zewnętrznymi, w tym z wpływowymi instytucjami reprezentującymi interesy ważnych grup społecznych i ekonomicznych (instytucje lobbingowe w rodzaju lokalnych towarzystw/izb gospodarczo-przemysłowych, stowarzyszeń/fundacji mających cele społeczne, korporacje zawodowych itd.) czy też interesy całego społeczeństwa (instytucje kontrolne) lub jego terytorialnie wyodrębnionej części (instytucje samorządu terytorialnego). Przyczyny rosnącej istotności relacji z podmiotami organizacyjnymi spoza sfery gospodarczej są wieloaspektowe. Na pewno współczesne przedsiębiorstwo nie może być zorientowane wyłącznie na generowanie zysków. W tak złożonym, dynamicznym i nieprzewidywalnym otoczeniu globalna konkurencja wymusza takie zachowania przedsiębiorstw, które będą budować pozytywny wizerunek organizacji oparty na powszechnie akceptowanych wartościach. Obecnie opinia publiczna w krajach rozwiniętych jest zgodna co do tego, że przedsiębiorstwa powinny dążyć zarówno do celów ekonomicznych, jak i społecznych. W świecie globalnych mediów niewiele firm może pozwolić sobie na ignorowanie społecznych odczuć i preferencji [Robbins, De Cenzo 2002, s. 98-102].

## 2. Podejście systemowe

Obecnie podstawę funkcjonowania organizacji stanowi zdobywanie i posiadanie wiedzy oraz wykorzystywanie informacji. Ważniejsze od produkowania wyrobów staje się „produkowanie pomysłów”. Materializacja idei, koncepcji i metod wydaje się – w dobie powszechnego dostępu do tradycyjnych czynników wytwórczych – kwestią drugorzędą w porównaniu z koniecznością zapewnienia ciągłości procesów innowacyjnych. Perspektywę nadchodzących fundamentalnych zmian w społeczeństwie uzmysłowił już 20 lat temu futurolog Alvin Toffler, który określa zasoby niematerialne jako trzecią falę, po fali agrarnej i industrialnej, nazywając je ostatecznym substytutem dla pozostałych zasobów [Toffler 1985]. Organizacje ery postindustrialnej charakteryzują się takimi cechami, jak:

- wirtualność,
- sieciowość,
- zanik granic organizacji,
- większa elastyczność,
- mniejsze rozmiary, np. zatrudnienia,
- zatarcie granic między organizacją a otoczeniem,
- nieformalna komunikacja,
- niepewność,
- paradoksy,
- sprzeczność.

Szerokie otwarcie przedsiębiorstw na relacje ze wszystkimi rodzajami organizacji, w tym również pozagospodarczymi, wpisuje się w nurt zarządzania określanego mianem podejścia systemowego. W podejściu tym organizacje traktuje się

jako jednolity, ukierunkowany system składający się ze wzajemnie powiązanych części. Podstawowym założeniem ontologicznym, na którym opiera się ujęcie systemowe, jest uznanie organizacji za szczególnego typu system, czyli zbiór składników, między którymi zachodzą pośrednio lub bezpośrednio wzajemne stosunki [Stoner i in. 1998, s. 63].

Patrząc na organizację jak na system, trzeba pamiętać o występowaniu wszelkich związków między elementami będącymi ich częściami składowymi oraz między ich elementami a elementami otoczenia na różnych poziomach, w każdym systemie bowiem możemy wyróżnić podsystemy. Można stwierdzić, że organizacje są całościami wyodrębnionymi z otoczenia. Wyodrębnienie to jest mniej lub bardziej jednoznaczne, ponieważ organizacje są systemami rozmytymi, a rozstrzygnięcia o przynależności lub nie danych elementów do systemu mają z konieczności charakter arbitralny. Nie tylko nie znamy samej organizacji i jej otoczenia, nie wiemy również, gdzie dokładnie przebiega granica między systemem i otoczeniem.

Otoczenie systemu to elementy, które nie wchodzi w jego skład, ale jednocześnie mają z nim związek, tzn. oddziałują na stan systemu lub system oddziałuje na nie. To oddziaływanie następuje przez wejścia, poprzez które oddziałujemy na system i wyjścia, będące wszelkimi sposobami oddziaływania systemu na otoczenie. Postrzegając organizację jako system otwarty, nie można pominąć ważnego elementu tegoż systemu, jakim jest otoczenie każdej z organizacji.

Narastająco lawinowo liczba opracowań, forów dyskusyjnych, polemik i spórów dotyczących cech otoczenia, jego rodzajów, granic i zmian w nim zachodzących wynika m.in. z zapotrzebowania organizacji na modele, metody lub inne rozwiązania, które pozwoliłyby z większą dozą prawdopodobieństwa przewidywać przyszłe zjawiska i odpowiednio wcześniej czynnie na nie reagować. W nowoczesnej organizacji, poddanej twardej konkurencji o względy inteligentnego klienta, zarządzanie musi być zorientowane tyleż na reagowanie *post factum* na napięcia i kłopoty, co w równym przynajmniej stopniu na antycypowanie problemów. Podstawowym zaś problemem współczesnego przedsiębiorstwa jest dotarcie do klienta o zróżnicowanych potrzebach. Rynek staje się coraz bardziej wymagający [Przybyła 1999, s. 42]. Wymagający stają się także pozostali interesariusze organizacji.

W rozwoju badań – definiowaniu stosunków między organizacją a otoczeniem – były dwa doniosłe okresy. Pierwszy to koniec lat pięćdziesiątych, kiedy badania dotyczyły konceptualizacji otoczenia i jego doniosłości, drugi rozpoczął się pod koniec lat siedemdziesiątych i trwa do dziś. Przedmiotem badań w tym okresie był i jest wpływ otoczenia na organizację. Jak zauważa A. Koźmiński, coraz większego znaczenia nabierają te elementy otoczenia, które dotąd uważane były za mało istotne, mowa tu o składnikach otoczenia dalszego. Zainteresowanie tymi właśnie czynnikami jest związane z postępującą globalizacją, ujednocnianiem rynków i umiędzynarodowieniem firm. Coraz częściej okazuje się, że praktycznie każda organizacja, również ta, której położenie wydawało się dotąd peryferyjne

(przede wszystkim pod względem terytorialnym), musi konkurować z najlepszymi w branży w skali światowej. Warto zauważyć, że o ile elementy otoczenia bliższego zazwyczaj są inne dla każdej organizacji, o tyle elementy otoczenia dalszego są wspólne dla wszystkich przedsiębiorstw funkcjonujących w danym kraju. Coraz częściej wspomina się o otoczeniu międzynarodowym lub globalnym, dotyczącym tych organizacji, które funkcjonują ponad granicami państw i regionów.

### 3. Podejścia w definiowaniu otoczenia

Kategoria otoczenia jest różnie jest definiowana w literaturze przedmiotu, ale wszyscy są zgodni co do tego, że występujące otoczenie dalsze ma wpływ na organizację, a otoczenie bliższe, mimo oddziaływania na nią, samo pozostaje pod jej wpływem<sup>1</sup>. Wielu autorów różnie definiuje i opisuje wymiary otoczenia dalszego, niemniej jednak dla większości podstawową warstwę otoczenia tworzą przede wszystkim czynniki:

- demograficzne (wielkość i struktura ludności, tempo jej przyrostu),
- społeczno-kulturowe (historia, tradycje, oczekiwania wobec zachowań i wartości społeczeństwa czy społeczeństw, w których działa organizacja, świadomość),
- ekonomiczne (rynkı pracy, rynki finansowe, rynki towarów i usług, poziom i tempo rozwoju gospodarczego, polityka gospodarcza),
- prawne (system przepisów regulujących działalność gospodarczą zdefiniowany za pomocą konstytucji i praw krajów, w których organizacje funkcjonują),
- organizacyjne (organizacja i struktura podmiotów działających w gospodarce),
- przyrodniczo-techniczne (poziom techniki, stopień opanowania technologii).

Nie we wszystkich modelach otoczenia wskazuje się na otoczenie środowiska naturalnego, sektora obejmującego przyrodę i jej zasoby. Ważność tego czynnika podkreślają M.J. Hatch, J.A.F. Stoner oraz L. Krzyżanowski [Krzyżanowski 1999]. W literaturze przedmiotu otoczenie najczęściej charakteryzuje się za pomocą jego składników. Próbuje się dokonywać różnych podziałów, przy czym wielu autorów jest zgodnych, że **otoczenie jest stopniowalne ze względu na siłę, z jaką organizacje oddziałują na poszczególne elementy otoczenia**. Najmniejszy wpływ organizacji na otoczenie zauważa się w relacji między organizacją a otoczeniem globalnym czy międzynarodowym. Otoczenie to obejmuje te elementy, które przekraczają granice państw, i te, które tworzy się na skalę światową. Następne elementy otoczenia, które oddziałują na organizację, ale organizacja nie ma nie wpływu, to otoczenie dalsze.

Otoczenie bliższe, obejmujące dostawców, klientów, konkurentów, związki zawodowe, instytucje kontrolne czy grupy interesów, najbardziej wpływa na

<sup>1</sup> Tak otoczenie dalsze pojmują Griffin, Hatch, Krzyżanowski, Steinmann, Sheryogg.

organizację, ale i ona sama ma też wpływ na funkcjonowanie tychże składników. Ciekawie definiuje otoczenie bliższe M.J. Hatch, dla niej bowiem wszystkie elementy, które wchodzi w interakcje tworzą sieć międzyorganizacyjną. To rozróżnienie otoczenia tym bardziej wydaje się ciekawe, że obecnie odchodzi się od czystej konkurencji na rzecz współpracy, współdziałania, tworząc m.in. nowe formy organizacyjne. Dodajmy, że postmodernistyczne teorie organizacji umożliwiają różne podejścia do otoczenia organizacji. Jednym z nich jest ujmowanie podziału na organizacje i otoczenie zgodnie z wyobrażeniem organizacji bez granic oraz wprowadzanie nowych form organizacyjnych, takich jak model sieci czy organizacja wirtualna [Hatch 2002, s. 89].

**Sieć ta przedstawia powiązania międzyorganizacyjne jako skomplikowaną siatkę stosunków, w które wchodzi elementy otoczenia, jak dostawcy, klienci, konkurenci, związki zawodowe, instytucje kontrolne, grupy interesu.** Funkcjonowanie w takiej sieci umożliwia każdej organizacji zdobywanie zasobów – materialnych i niematerialnych. Sieć międzyorganizacyjna jest strukturą samodzielnych, autonomicznych jednostek, które ze sobą kooperują. Współdziałanie jest oparte na czystych zasadach rynkowych, co oznacza rezygnację z usług czy towarów każdego z kooperantów. Taka sieć to mechanizm koordynacji łańcucha kreowania wartości dodanej, często wymagający wymiany tytułów własności. Sieć międzyorganizacyjna może przybierać różne formy. Na szczególną uwagę zasługuje teoria gron, zaproponowana przez M. Portera, nazywana „pomostem między teorią sieci i konkurencji; nowym sposobem myślenia o gospodarce, uwidaczniającym nową rolę firm” [Banaszyk, Famińska-Banaszyk 2001]. Koncepcję skupisk jako pierwszy przedstawił w latach dziewięćdziesiątych M. Porter w *The Competitive Advantage of Nations*. Od tamtego czasu ich rola w konkurencji znacznie wzrosła, szczególnie w krajach rozwiniętych. Grono, będące pewnym rodzajem sieci, to „geograficzne skupiska wzajemnie powiązanych firm, wyspecjalizowanych dostawców, jednostek świadczących usługi, firm działających w pokrewnych sektorach i związanych z nimi instytucji w poszczególnych dziedzinach, konkurujących i współpracujących między ze sobą”. Doskonałą egzemplifikacją łączenia potencjałów w układach sieciowych jest Dolina Krzemowa, znane skupisko przedsiębiorstw bazujących intensywnie na zaawansowanej wiedzy. Podstawą funkcjonowania Doliny Krzemowej jest konkurencja przez kooperację. Ulokowane tam przedsiębiorstwa przekazują sobie technologie w procesach fuzji lub przejęć, wzajemnego licencjonowania i formalnego wchodzenia w spółki, ale również za pośrednictwem sieci nieformalnych. Znaczna część prowadzonych w Dolinie Krzemowej prac badawczo-wdrożeniowych ma charakter nieformalny, ponieważ kapitał społeczny, tworzony w tego rodzaju sieciach, pozwala skupisku gospodarczemu osiągnąć w zakresie prac B+R korzyści skali, zakresu (zasięgu) i uczenia się, co nie jest możliwe w takich rozmiarach w dużych, pionowo zintegrowanych firmach. Dolina Krzemowa stanowi jedną potężną organizację sieciową, która może korzystać z wiedzy i wyspecjalizowanych umiejętności jej członków [Jantóń-Drozdowska, Ma-

ewska 2002, s. 275]. Innym spojrzeniem na otoczenie organizacji jest zidentyfikowanie go za pomocą koncepcji *stakeholders*. **Koncepcja *stakeholders*** nie może doczekać się jednolitego tłumaczenia na język polski. W literaturze przedmiotu można spotkać takie określenia, jak: grupy interesu<sup>2</sup>, interesariusze, oddziaływacze, zainteresowani. U podstawy teorii *stakeholders* leży założenie, że przedsiębiorstwo funkcjonuje w otoczeniu różnych grup interesów zawiązujących się zarówno we wnętrzu, jak i na zewnątrz organizacji. *Stakeholders* to przede wszystkim organizacje i grupy w otoczeniu. W teorii tej cel firmy jest ujmowany jako narzędzie służące do koordynacji interesów wszystkich zainteresowanych grup, co powoduje, że organizacja jest traktowana jako układ powiązań między współpracującymi, współdziałającymi i konkurującymi jednostkami bądź grupami.

W literaturze przedmiotu można spotkać koncepcje określania. Tworzenia swojego otoczenia. Koncepcja *stakeholders* jest wciąż rozwijana, czego przykładem jest zbudowanie na jej bazie **modelu rynków A. Payna, M. Christophera, E. Gummessaona czy Doylea Morgana** [Otto 2004]. Co prawda, według tych autorów są to modele marketingu relacji, autor zauważa jednak, że mają one szersze zastosowanie niż tylko z punktu widzenia klienta. Potwierdza to także definicja marketingu relacji prezentowana przez K. Fonfarę, który podkreśla proces zarządzania, tj. tworzenia, rozwoju i utrzymania powiązań firmy z innymi podmiotami. Eksponuje on bezpośredni, interakcyjny, dwu- i wielostronny charakter kontaktów między sprzedającym a nabywcą oraz innymi podmiotami w procesie tworzenia oraz dostawy produktów i usług [Fonfara 1994].

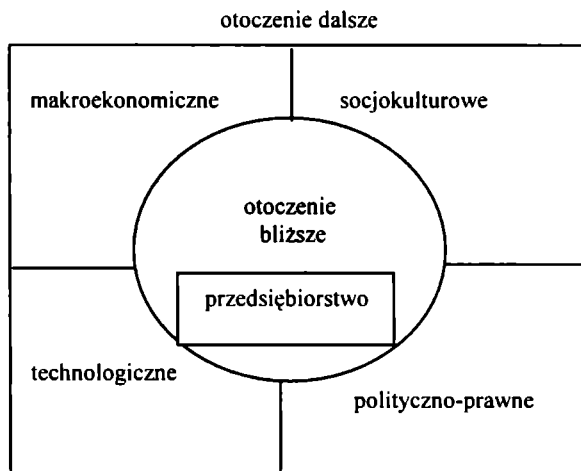
Rozbudowaną i opisową definicję marketingu relacji przedstawili Martin Christopher, Adrian Payne i David Ballantyne. Jej elementami są stwierdzenia, że:

- firmy zmieniają sposób postrzegania swoich relacji z otoczeniem. Punkt ciężkości działań marketingowych przesuwa się z dążenia do zawarcia transakcji na zbudowanie więzi weryfikowanej długoletnim utrzymaniem klienta z firmą;
- firmy zaczynają dostrzegać nowe obszary swojej działalności. Oprócz zaspokajania potrzeb i wymagań swoich klientów interesują się również nawiązywaniem i utrzymywaniem trwałych kontaktów z innymi rynkami zewnętrznymi, w tym z rynkami dostawców, potencjalnych pracowników firmy, rynkiem pośredników i wpływowych instytucji;
- jakość, obsługa klienta i marketing są ze sobą nierozzerwalnie związane.

#### 4. Organizacja a otoczenie

Dotychczas (por. rys. 1) organizacje były sytuowane w swoistym centrum otoczenia i zewnętrzny obserwator (badacz, teoretyk) postrzegał relacje między przedsiębiorstwem a otoczeniem z punktu widzenia samego przedsiębiorstwa, które miało wyraźnie wyodrębnione względem otoczenia zasoby finansowe, rzeczowe,

<sup>2</sup> Tak definiuje *stakeholders* M. Bielski [2002, s. 55].



Rys. 1. Składniki otoczenia dalszego

Źródło: [Organizacja... 2001].

ludzkie, informacyjne itd. Tym samym organizacja stawała się bytem o ostro zarysowanych granicach, które bardziej służyły izolacji niż wymianie z otoczeniem.

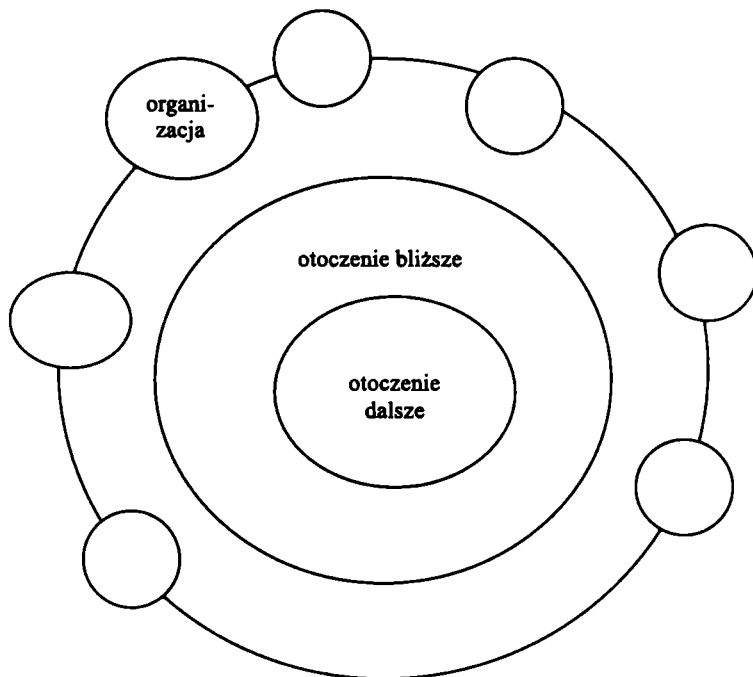
Autorka dostrzega znaczenie otoczenia w funkcjonowaniu przedsiębiorstw i zauważa tendencję do zmiany pozycji samego przedsiębiorstwa, które nie stanowi już swego centrum otoczenia, lecz krąży po orbicie, w przestrzeni międzyorganizacyjnej. Teraz specyficznym rdzeniem dla każdej organizacji jest otoczenie dalsze i bliższe, w postaci instytucji, które je otaczają. Otoczenie bowiem stanowi przestrzeń, która umożliwi kształtowanie zasobów relacyjnych, a znalezienie się na tej właściwej orbicie powoduje, że organizacje nawiązują relacje, wymieniają się doświadczeniami, tworzą sieć organizacyjną (rys. 2).

W nowoczesnej teorii organizacji wyróżnia się dwa nowe podejścia charakteryzujące doniosłość otoczenia. Są to ekologia populacji i teoria instytucjonalna. Obie te teorie odwołują się do wpływu otoczenia na organizację. Ta pierwsza zakłada, że organizacja jest zależna od jej otoczenia pod względem dostępu do potrzebnych jej do działania zasobów<sup>3</sup>. Przedstawiciele tej teorii, Michael Hannan, Johan Frejman i Howard Aldrich uważają, że organizacje mające wspólną pulę zasobów są od siebie uzależnione w ramach konkurencji i że przyjmowane w grupie wzorce wzajemnej zależności wpływają na przetrwanie i powodzenie poszczególnych członków. Ekologia populacji mniej zajmuje się badaniem pojedynczych organizacji, większą uwagę skupia na całych, wzajemnie powiązanych grupach organizacji składających się na populację, np. restauracjach, małych firmach elektronicznych, salonach fryzjerskich.

<sup>3</sup> Ekolodzy populacji często powołują się na Harleya jako źródło inspiracji.

Spojrzenie na organizacje za pomocą teorii ekologii populacji z płaszczyzny otoczenia przydaje się w:

- komunikowaniu z członkami władz czy instytucji kontrolnych, których działalność zwykle bada się z poziomu otoczenia,
- stwierdzeniu, że kierownictwo nie może całkowicie panować nad wynikami organizacji,
- zrozumieniu, że to, co spotyka organizację, często jest skutkiem działania przypadku, szczęścia czy przeznaczenia.



Rys. 2. Nowoczesne ujęcie składników otoczenia

Źródło: opracowanie własne.

Drugim, nieco odmiennym, podejściem do analizowania stosunków między organizacją a otoczeniem jest teoria instytucjonalna, której twórcą jest Philip Selznick. Zauważył on, że organizacje dostosowują się nie tylko do oczekiwań składających się na nie grup, ale też do wartości otaczającego je społeczeństwa. W tym ujęciu otoczenie może stawiać organizacji wymagania na dwa odmiennie sposoby, po pierwsze – może być ono źródłem wymogów technicznych lub ekonomicznych, po drugie – może stawiać wymagania społeczne i kulturowe nakazujące organizacjom odgrywać konkretne role oraz przybierać i utrzymywać pewien wizerunek zewnętrzny. Te wymagania można porównać do wymiarów otoczenia dalszego, które w nowoczesnym ujęciu zajmuje centralne miejsce. Ważnym osią-



gnięciem tej teorii jest legitymizacja społeczna, która obok innych zasobów występuje na wejściu w modelu systemów otwartych. Z legitymizacją wiąże się reputacja, część zasobu relacyjnego. Organizacje są uzależnione od akceptacji społeczeństwa, w którym działają.

Te dwa podejścia potwierdzają, jak ważne jest otoczenie, a właściwie jego elementy w buforowaniu i rozszerzaniu granic organizacji. Te działania są niezbędne, bowiem, jak zauważa Karl Weick, nie można oddzielać warunków otoczenia od ich postrzegania. Stanowisko to umieszcza niepewność i otoczenie w głowie podejmującego decyzje. Stwierdzenie to prowadzi do wniosku, że im większe jest poczucie niepewności, tym bardziej złożone i zmienne wyda im się otoczenie, a to z powodu ciągłego przedłużania poszukiwania nowych informacji i narastania jej zasobów w wyniku tych poszukiwań. Na rys. 3 przedstawiono powiązania między warunkami w postrzeganym otoczeniu, niepewnością a informacją.

		Tempo zmian	
		niskie	wysokie
Złożoność	niska	potrzebna informacja jest znana i dostępna	stała potrzeba nowych informacji
	wysoka	nadmiar informacji	brak wiedzy, jakie informacje są potrzebne

Rys. 3. Powiązania między warunkami w postrzeganym otoczeniu, niepewnością a informacją  
Źródło: [Hatch 2002].

## 5. Zakończenie

Na pewno mamy do czynienia z fundamentalną zmianą relacji otoczenie-organizacja. Zmiana ta jest bardziej widoczna, jeśli rozpatrujemy funkcjonowanie nowoczesnych organizacji, dla których w centrum uwagi pozostaje klient. W istocie otoczenie bliższe staje się – z punktu widzenia przedsiębiorstwa – międzyorganizacyjną siecią powiązań, w której znajduje ono odpowiednich dostawców, kooperantów i podwykonawców. Otwartość na relacje z wieloma podmiotami zewnętrznymi pozwala skutecznie pozyskiwać zasoby materialne i niematerialne, dzięki czemu łatwiej zaspokajać zmieniające się oczekiwania klientów i innych interesariuszy.

## Literatura

- Banaszyk P., Famińska-Banaszyk R., *Kulturowe i organizacyjne uwarunkowania strategii przedsiębiorstw*, [w:] *Grona i sieci organizacyjne jako czynniki warunkujące zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, materiały z konferencji naukowej, red. K. Krzakiewicz. AE Poznań. Wyższa Szkoła Biznesu Piła, Piła 2001.
- Bielski M., *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, C.H. Beck. Warszawa 2002.
- Fonfara K., *Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw*, PWE. Warszawa 1994.
- Hatch M.J., *Teoria organizacji*, PWE, Warszawa 2002.
- Jantoch-Drozdowska E., Majewska M., *Organizacja ucząca się w skupisku gospodarczym*, [w:] *Zarządzanie firmą w społeczeństwie informacyjnym*, red. A. Stabryła. Wyd. EJB, Kraków 2002.
- Krzyżanowski L., *O podstawach kierowania organizacjami inaczej*, Warszawa 1999.
- Organizacja i zarządzanie. Podstawy wiedzy menedżerskiej*, red. M. Przybyła, AE. Wrocław 2001.
- Otto J., *Marketing relacji*, Wydawnictwo C.H. Beck. Warszawa 2004.
- Porter M.E., *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001.
- Przybyła M., *Teleologiczne i procesualne spojrzenie na zarządzanie przedsiębiorstwem końca XX wieku*, [w:] *Zarządzanie przedsiębiorstwem na początku Nowego Wieku*, red. M. Morawski. Bimart, Wałbrzych 1999.
- Robbins S.P., De Cenzo D.A., *Podstawy zarządzania*, PWE. Warszawa 2002.
- Stoner J.A.E., Freeman E., Gilbert D., *Kierowanie*, PWE. Warszawa 1998.
- Toffler A., *Trzecia fala*, PIW, Warszawa 1985.
- Współczesne teorie organizacji*, red. A.K. Koźmiński. PWN, Warszawa 1983.

## ENVIRONMENT OF MODERN ORGANIZATIONS

### Summary

Surely we have to deal with the fundamental change of the environment–organization relation. The change is the more visible if we consider functioning of modern organizations for which a customer stays in the centre of attention. From the point of view of enterprise the closer environment becomes the interorganizational net of connections in which suitable tradesmen and subcontractors can be found. Openness to relationships with many external subjects permits effectively to gain material and immaterial supplies, and to satisfy more easily changing expectations of customers and different stakeholders.