

Ryszard Królik  
Politechnika Częstochowska

## Strategia budowania relacji przedsiębiorstwa z makrootoczeniem

### Streszczenie

Podstawowym celem artykułu jest opisanie aktualnych warunków otoczenia dalszego dla funkcjonowania przedsiębiorstw. Dokonano w nim próby scharakteryzowania procesów zachodzących w niestabilnym otoczeniu i sposoby ich oddziaływania na przedsiębiorstwa. Następnie przedstawiono ogólne teorie dotyczące możliwości oddziaływania przedsiębiorstwa na otoczenie dalsze, interpretacji stanów otoczenia i budowania strategicznych relacji z makrootoczeniem.

**Słowa kluczowe:** strategię przedsiębiorstw, makrootoczenie, relacje.

**Kody JEL:** M10, M14, M19

### Wstęp

Dynamiczny wzrost technologiczny w sferze gospodarczej i społecznej oraz wysokie tempo przemian w tych obszarach dodatkowo pobudza do zwiększenia konsumpcji dla utrzymania wzrostu gospodarczego na odpowiednim poziomie.

Gwałtowność, wahania i brak ciągłości obserwowanych zjawisk ekonomicznych i gospodarczych powodują coraz mniejszą przewidywalność zjawisk makrootoczenia i aktywują w nim procesy chaotyczne. Brak przewidywalności w obszarze wymiany sygnałów z makrootoczeniem wymaga zweryfikowania strategii przedsiębiorstw w przestrzeni nawiązywania relacji strategicznych z otoczeniem.

Celem opracowania jest określenie sposobów budowania relacji przedsiębiorstw z otoczeniem dalszym w kontekście szybko zmieniających się warunków brzegowych makrootoczenia. Zastosowaną metodą badań jest analiza fenomenologiczna treści dostępnych w literaturze i badaniach.

### Czynniki makrootoczenia

Makrootoczenie organizacji, to zespół warunków jej funkcjonowania, wynikających z bezpośredniego i pośredniego oddziaływania określonej strefy klimatycznej, politycznych wpływów danego kraju i regionu (Haffer 2009, s. 47) czyli elementów, na które teoretycznie organizacja nie ma bezpośredniego wpływu na poziomie zarządzania, a jedynie w określonych sytuacjach wchodzi z makrootoczeniem w relacje oparte na wzajemności (Liebt, Schwarz 2010, s. 313-327).

Przyjmując najwyższy stopień abstrakcji, wywodzący się z ogólnej teorii systemów, można stwierdzić, że organizacja, to wyodrębniony fragment otoczenia, stanowiący względnie autonomiczny system, wymieniający energię i informację z określonym zbiorem elementów spoza systemu, poprzez wyjścia i wejścia (Skonieczny 2005, s. 225).

Między otoczeniem a przedsiębiorstwem nie istnieje żadna naturalna granica. Przedsiębiorstwo jako system wg Schreyöggga, różni się od swojego otoczenia tylko mniejszą złożonością (Skonieczny 2005, s. 226). Specjalizuje się w jednej lub w kilku dziedzinach, co gwarantuje mu potencjał rozwojowy. Zbyt duża dywersyfikacja działalności zmniejsza wpływ na kontrolę oraz sterowanie systemem i upodabnia go do otoczenia. Teoretycznie, otoczenie dalsze dla przedsiębiorstw można uznawać za tło dla działalności, czyli jednakowe w zakresie ogólnie przyjętych sześciu standardowych segmentów makrootoczenia (Hill Charles, Jones Gareth 2008, s. 81-85):

- otoczenia ekonomicznego,
- otoczenia technologicznego,
- otoczenia społecznego,
- otoczenia demograficznego,
- otoczenia politycznego i prawnego,
- otoczenia międzynarodowego.

Otoczenie warunkuje sytuacyjny kształt organizacji, a jest nim zbiór wszystkich obiektów nie należących do systemu, których właściwości oddziałują na system i jednocześnie ulegają, w mniejszym zakresie zmianom, pod jego wpływem (Filipczuk 2008, s. 13).

Interpretacja otoczenia każdego przedsiębiorstwa zdeterminowana jest złożonością jego struktury wewnętrznej oraz morfologią otoczenia. Występowanie istotnego składnika w którymś z tych dwóch systemów wywołuje odpowiedź drugiej strony w formie rozbudowy własnego elementu i budowania granicy w tym wymiarze łączącej jednorodne morfologicznie struktury (segmenty).

W literaturze przedmiotu, ze względu na różne podejścia do relacji przedsiębiorstwo - otoczenie, pojawiły się różne interpretacje (segmentacje) otoczenia przedsiębiorstwa. Istnieje również inna koncepcja dotycząca trzech poziomów otoczenia (Skonieczny 2005, s. 226):

- otoczenia ogólnego,
- otoczenia, z którym przedsiębiorstwo wchodzi w bezpośrednie związki,
- otoczenia pojedynczych jednostek przedsiębiorstwa, zwanych strategicznymi jednostkami biznesu lub domenami.

W teorii zarządzania wyróżnia się też cztery rodzaje otoczenia (Filipczuk 2008, s. 16):

- otoczenie spokojne – luźno współzależne; jego najistotniejszą cechą jest stabilność i brak ścisłych związków między elementami je tworzącymi oraz statyczność przebiegu wielkich zmian;
- otoczenie spokojne – zwarte; charakteryzuje je z jednej strony statyczność powiązań, z drugiej zaś celowość powiązań pomiędzy specjalnie wyodrębnionymi elementami. Jest

ono dość współzależne, przy czym niektóre powiązania są zorganizowane i mogą powodować poważne ograniczenia w działalności przedsiębiorstwa;

- otoczenie niespokojne – reagujące; cechuje je nie tylko dynamika zmian poszczególnych elementów i powiązań między nimi, ale także aktywność oddziaływania na przedsiębiorstwo, w którego ramach podejmowane są decyzje;
- otoczenie burzliwe; charakteryzuje się ono współzależnościami i bardzo szybkimi zmianami, przy czym zmiany są nieprzewidywalne, często o charakterze kumulatywnym i nie ma możliwości kontrolowania przyszłych wydarzeń oraz przewidzenia reakcji i współdziałania między przedsiębiorstwami. W tym środowisku inicjatywy przedsiębiorstwa znaczą niewiele wobec ogromnej konkurencji i dużej niepewności przyszłości. Kompleksowość i szybkość zmian utrudnia rozpoznanie tego środowiska i dostosowanie się do nowej sytuacji.

Równie dynamiczne podejście do charakterystyki otoczenia przedstawia K. Bolesta-Kukułka, dzieląc otoczenie na następujące segmenty (Koźmiński, Piotrowski 2010, s. 78):

- „władza” – zawierające instytucje państwowe, właścicieli;
- „natura” – obejmujący globalne trendy rynkowe, przyrodę, procesy demograficzne, przemiany kulturowe i świadomościowe w skali masowej;
- „gra” – którego elementami są klienci, dostawcy, banki firmy usługowe, doradcze, giełdy, firmy ubezpieczeniowe, pośrednicy, akcjonariusze;
- „walka” – zawierający konkurentów i przeciwników.

Jan Skonieczny uzupełnia klasyczną segmentację makrootoczenia o segmenty (Skonieczny 2005, s. 228):

- globalno-cywilizacyjny, np.: globalizacja gospodarki, rozwój społeczeństwa globalnego, współistnienie społeczeństw i narodów, współpraca międzynarodowa, wspólna odpowiedzialność za ziemię i przetrwanie współczesnej cywilizacji, walka z ubóstwem, epidemiami, walka z terroryzmem, tworzenie warunków służących rozwojowi człowieka;
- kulturowy, np.: systemy wartości, religie, obyczaje i zachowania ludzi, stosunek do pracy, postawy społeczne, stosunek do cudzoziemców;
- socjologiczny, np.: charakter i miejsce rodziny w społeczeństwie, rola kobiet w społeczeństwie;
- edukacyjny, np.: system kształcenia, zmiany w nauce, poziom wykształcenia społeczeństwa, umiejętności językowe społeczeństwa;
- naturalny, np.: rozmieszczenie bogactw naturalnych, zasoby wodne, powierzchnia lasów, rezerваты przyrody.

Skuteczność decyzji podejmowanych przez organizację na tle relacji z otoczeniem dalszym związana jest z aktualną jego charakterystyką. Wpływają na nią poziom przewidywalności i chaotyczności stanów czy procesów w makrootoczeniu. Do cech przybliżających zrozumienie aktualnego stanu otoczenia organizacji możemy zaliczyć, jako potencjał, zasobność otoczenia w określoną cechę czy możliwości, mówiący o jego „szczo drości” lub jej braku. Jest to cecha kształtująca stabilność, określoność otoczenia lub jego fragmentu. Natomiast złożoność otoczenia, różnicowana prostotą i wielowymiarowością, wzrastając, ogranicza możliwości poznawcze stanów i procesów otoczenia, zwiększając

ryzyko budowania prawidłowych relacji. Konsekwencją wymienionych wcześniej cech jest *turbulencja* otoczenia, określana przez dynamikę zmian zachodzących w jej jednorodnych fragmentach oraz w relacjach między poszczególnymi jego elementami (Park, Mezas 2005, s. 987-1007).

W wysoce zmiennym i nieprzewidywalnym otoczeniu, wysyłającym nieskończenie wiele, dynamicznie zmieniających się sygnałów, wg. A. Peszko, współpraca i wzajemne oddziaływanie organizacji i otoczenia są skuteczniejsze, gdy zdefiniujemy uproszczony model rzeczywistego otoczenia, czyli zredukujemy, na drodze selekcji, złożoność przekazu (sygnałów) do kluczowych, istotnych odbieranych przez organizację z otoczenia (Peszko 2002, s. 25).

### Relacje organizacji z makrootoczeniem

W związku z ustalonymi wcześniej stwierdzeniami, iż otoczenie, szczególnie dynamiczne, stawia różnorodne wymagania i ograniczenia w swobodzie wyboru strategicznych działań, funkcjonowanie i rozwój współczesnego przedsiębiorstwa muszą uwzględniać dynamikę, złożoność i wieloznaczność otoczenia (Nowodziński 2013, s. 22). Zatem współczesne przedsiębiorstwo silnie powiązane z otoczeniem (uzależnione od otoczenia) musi postępować w specyficzny sposób, który jest oparty m.in. na budowaniu i wykorzystywaniu wzajemnych relacji (Grabowska 2014, s. 52).

W rzeczywistości otoczenie dla przedsiębiorstw jest na tyle niejednorodne i skomplikowane, na ile różnorodne i skomplikowane są poszczególne, wymienione wyżej jego składniki, występujące w konkretnym miejscu w przestrzeni gospodarczej oraz terytorium.

Otoczenie nieprzewidywalne, abstrahujące od zdefiniowanych modeli zachowania, trendów i cyklów koniunkturalnych, czyli niezrozumiałe, wymaga niekonwencjonalnego podejścia w analizie. Gwałtowne i nieproporcjonalne do przyczyn skutki powinny implikować szybkie reakcje (korygujące) w procesie decyzyjnym w ramach alternatywnych planów strategicznych.

Przedsiębiorstwo elastyczne w działaniu, posiadające zdolności ekwifinalne, skuteczniej realizuje zamierzenia strategiczne, symultanicznie określa możliwości strategiczne w kontekście zmian potencjału otoczenia i w krańcowym przypadku potrafi korygować cele strategiczne organizacji.

W makrootoczeniu występują również czynniki, teoretycznie określane jako losowe, których nikt nie jest w stanie przewidzieć, albo nie bierze się ich pod uwagę, lub nikt nie jest w stanie się do nich przygotować, a ich skutki mogą być gwałtowne (np.: klęski żywiołowe, konflikty, wojny). Istnieją oczywiście przesłanki, które współcześnie nie zawsze są kojarzone z późniejszymi wydarzeniami „katastrofalnymi”, a badane *post factum* potwierdzają polityczny (czy też inny, ekonomiczny, demograficzny) związek między nimi.

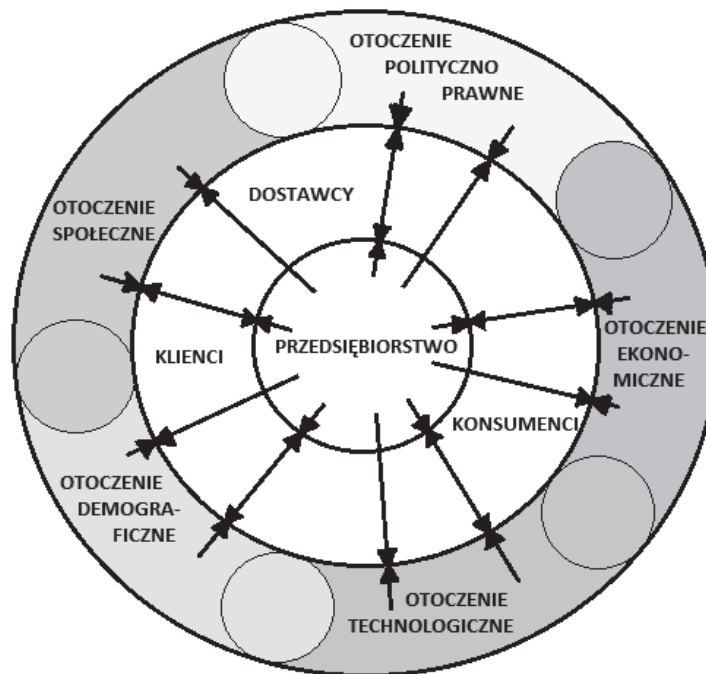
Niektóre z czynników makro poszczególnych segmentów są przewidywalne i ujawniane przez naukowców i analityków, ale nie są, z różnych przyczyn, brane pod uwagę przez pod-

mioty gospodarcze. Czynniki te często pozostają uśpione aż do momentu zaistnienia odpowiednich okoliczności, w których się ujawniają. Trudno jest np. zdefiniować interesariuszy strategicznych, ponieważ wielu z nich to interesariusze amorficzni, którzy istnieją tylko jako potencjalne zagrożenie, zanim nie zorganizują ruchu społecznego.

Z otoczenia dalszego napływa wiele słabych sygnałów, które dopiero należy właściwie zinterpretować. Niewłaściwa interpretacja, a wręcz lekceważenie sygnałów z otoczenia dalszego, może skutkować przeniesieniem problemu do otoczenia bliższego dla danej organizacji, w którym tworzą się relacje bezpośrednie (sprężenia zwrotne), zmuszające organizację do podejmowania szybkich i zwykle „niewygodnych” decyzji. Na schemacie 1 przedstawiono relacje przedsiębiorstwa z otoczeniem.

### Schemat 1

#### Relacje przedsiębiorstwa z otoczeniem bliższym i dalszym



Źródło: opracowanie własne.

Podejmowanie nieprzewidzianych decyzji zawsze powoduje zmiany w planach strategicznych przedsiębiorstwa i weryfikację niektórych celów. W przypadku, gdy są to decyzje podjęte pod naciskiem, np. środowiska czy bezpośrednich interesariuszy, pozostają w sprzeczności ze strategią podmiotu i powodują weryfikację misji strategicznej.

## Strategie relacji z makrootoczeniem

Istnieje obszar zdefiniowany w literaturze pod nazwą mezootoczenie, występujący jako element pośredni, łączący organizacje z ich makrootoczeniem przez instytucje administracji publicznej, finansowe i organizacje społeczne, będący pośrednikiem dla przenoszenia wpływów makrootoczenia na mikrootoczenie ale również dający możliwość oddziaływania za jego pośrednictwem na otoczenie dalsze.

W 1997 roku J. Penc zauważył, iż aktualne zmiany w otoczeniu są gwałtowne, nieciągłe i chaotyczne, a trwanie przy klasycznych, sprawdzonych metodach działania nie zapewnia już sukcesu. Nie ma zatem możliwości kontrolowania przyszłych stanów otoczenia i prognozowania korzyści wynikających ze współdziałania i wywierania na niego nacisku poprzez własną strategię działania. (...) „Menedżerowie będą więc musieli stosować *twórcze zarządzanie*, które wymaga zaangażowania dużej wiedzy i wyobraźni, inwencji i intuicji, pomysłowości i odwagi” (Penc 1997, s. 63). Słowa te są nadal aktualne i mają coraz większą rangę.

Relacja, to związek między dwoma lub większą liczbą np. systemów, układów, w których strony oddziałują na siebie, wysyłając i odbierając bodźce i wywołując określone reakcje.

W relacjach przedsiębiorstwa z otoczeniem dalszym, bardziej aktywną stroną (wywierającą większy nacisk) jest makrootoczenie. Z tego względu przedsiębiorstwo musi kontrolować stany otoczenia i prognozować jego zmiany. Obszary i klasyczne sposoby oddziaływania zostały dogłębnie opisane w literaturze przedmiotu.

Problemem współczesnego przedsiębiorstwa jest właściwe i szybkie interpretowanie zewnętrznych czynników i przewidywanie przyszłych stanów otoczenia. Możliwości oddziaływania przedsiębiorstwa na otoczenie dalsze podlegają w dużym stopniu ograniczeniom. Szczególnie dotyczy to małych przedsiębiorstw. Wielkie organizacje, koncerny czy firmy globalne z racji ogromnego potencjału w postaci kapitału, stosowanych technologii (nowoczesnych, pionierskich), mogą narzucać (kształtować) standardy dla pozostałych podmiotów gospodarczych, ośrodków naukowych czy środowisk opiniotwórczych. Mają również „siły” i możliwości konfrontowania się z otoczeniem, broniąc i lobbując korzystne dla siebie zmiany i często z tego korzystają, wpisując ewentualne niepowodzenia i straty w ryzyko podjętej strategii.

Możliwości interakcji organizacji z makrootoczeniem:

- Oddziaływanie makrootoczenie – przedsiębiorstwo:
  - wymagalne – to formalistyczne o zabarwieniu pozytywnym i negatywnym, obowiązki ustawowe wynikające z przepisów i rozporządzeń administracyjnych;
  - ewentualne – możliwości (postrzegane jako szanse), oferowane przez makrootoczenie w postaci np. ulg, dotacji, dofinansowania, z poziomu prawa administracyjnego;
  - ukryte – są to potencjalne szanse i zagrożenia (uśpione), najczęściej nowe, bez precedensu, występujące w aktualnym momencie oraz takie, których zaistnienie można przewidzieć metodami prognostycznymi lub niekonwencjonalnymi. W turbulentnym otoczeniu jednym ze sposobów jego zrozumienia jest teoria systemów, która pozor-

nie łączona jest ze stanem bezładny, ma jednak charakter, co zauważono, deterministycznych układów chaotycznych (Stewart 1996, s. 130). Istnieją badania opisujące powszechne występowanie układów, w których nie istotne początkowe przyczyny, powodują pozorne „rozregulowanie” systemów i jego przypadkowość w zachowaniu. W rezultacie dogłębnych badań, wykryto w nich określone reguły i prawidłowości (nieregularne ale oznaczone), które łatwiej zdefiniować na wyższych poziomach agregacji;

- jeżeli obserwowany system, np. makrootoczenie organizacji, posiada dużą wrażliwość na zmianę warunków początkowych, czyli posiada tendencję do nieproporcjonalnego wzmocnienia błędu, to po przekroczeniu pewnych granicznych stanów może zachowywać się nieregularnie. Problemem jest właściwe określenie przyczyn danego zjawiska, czyli znalezienie warunków początkowych, które zainicjowały badany element chaosu. Znając te przyczyny możemy wykorzystać turbulencje w otoczeniu albo jego elementy jako czynnik pozytywny.
- Oddziaływanie przedsiębiorstwo – makrootoczenie:
  - *wymagalne* – to zobowiązania finansowe i sprawozdawcze (podatki, opłaty, sprawozdania, raporty), czyli obowiązki ustawowe;
  - *ewentualne* – (strategiczne), przez wprowadzanie i ujawnianie nowych technologii, rozwiązań, patentów, standaryzacji, np. w procesie współpracy z nauką czy organizacjami społecznymi. W praktyce zarządzania strategicznego można wykorzystywać również aplikacyjne możliwości teorii chaosu. Chaos w otoczeniu, powodowany niewspółmiernie silną reakcją na nieproporcjonalne, słabe zmiany warunków początkowych może stać się czynnikiem pozytywnym, szansą, którą sami zainicjujemy (Krupski 1999, s. 408-413). Odnosząc się do makrootoczenia organizacji, dużą wrażliwość na zmianę warunków początkowych i podatność na wzbudzenie procesów chaotycznych mają systemy działające w szczególnych warunkach irracjonalnie. Taką cechą mają czynniki otoczenia, które są silnie związane lub na które silnie oddziałują czynniki społeczne. Czynniki ludzki może wprowadzić do systemu element chaosu. Można w tedy wpływać, przez mezootoczenie, wykorzystując czynnik ludzki np. na decyzje polityczne, zmiany legislacyjne czy rozporządzenia zarówno pozytywne jak i negatywne, zależy w jego są skierowane.

Istnieje pewna sfera działań nieoficjalnych, niektórych przedsiębiorstw, w obszarze relacji z makrootoczeniem, które można nazwać nieetycznymi z punktu widzenia biznesu, a niektóre wręcz nieuczciwymi. Należą do nich lobbowanie rozwiązań korzystnych dla danej branży, a nawet dla jednego przedsiębiorstwa, wśród polityków reprezentujących otoczenie polityczno-prawne. Wykorzystywanie luk prawnych lub nieprecyzyjnie sformułowanych przepisów, dla własnych korzyści, kosztem społeczeństwa, środowiska naturalnego i konkurencji. Zdarzają się również tendencyjnie zamawiane i formułowane ekspertyzy, decydujące o korzystnych dla przedsiębiorstwa decyzjach administracyjnych.

Wg Krupskiego (1999, s. 386-387), w nowoczesnym przedsiębiorstwie, działającym w turbulentnym otoczeniu, formułowanie strategii wiąże się z intuicyjnym, otwartym, bardziej syntetycznym niż analitycznym czyli myśleniem obrazami, do których trzeba użyć ję-

zyka metafory<sup>1</sup> czyli wejść na wyższy poziom abstrakcji w pojmowaniu środowiska, w którym funkcjonuje przedsiębiorstwo i relacji przedsiębiorstwo - otoczenie. Takie podejście określane jest przez autora postmodernizmem w zarządzaniu strategicznym, czyli filozofią ryzyka.

## Podsumowanie

Otoczenie gospodarcze coraz częściej przestaje być dla przedsiębiorstwa jasno zdefiniowanym środowiskiem „naturalnym”, a staje się „żywołem”, w którym i z którym trzeba walczyć o utrzymanie swojego rynku i rozwój. W takich warunkach nie można mieć całkowitej pewności wystąpienia zakładanych strategicznie zdarzeń gospodarczych. Przedsiębiorstwo, oprócz realizacji strategii rozwoju, w związku z występującymi anomaliami i nieciągłościami w otoczeniu, musi równolegle realizować strategię ciągłej adaptacji z otoczeniem i budowania z nim ścisłej relacji.

Kluczową cechą dla przedsiębiorstwa wydaje się być elastyczność w działaniu i szybkość reakcji na nieoczekiwane zmiany. W ramach poprawy elastyczności funkcjonalności struktury, należy przenieść rangę podejmowanych decyzji operacyjnych na wyższe szczeble zarządzania oraz skrócić czasowy horyzont formułowania celów strategicznych.

## Bibliografia

- Filipczyk J. (2008), *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa, teoria i praktyka*, WSiM, Sochaczew.
- Grabowska M. (2014), Współdziałanie przedsiębiorstw w perspektywie sieciowej, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Seria: Organizacja i Zarządzanie”, z. 76.
- Haffer J. (2009), *Skuteczność zarządzania projektami w przedsiębiorstwach działających w Polsce*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierowania, Toruń.
- Hill Charles W.L., Jones Gareth R. (2008), *Strategic Management. An Integrated Approach. Eighth Edition*, Houghton Mifflin Company.
- Koźmiński A.K., Piotrowski W. (red.) (2010), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Krupski R. (1999), *Zarządzanie strategiczne. Metody, koncepcje*, Wydawnictwo A.E. im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław.
- Liebt F., Schwarz J.O. (2010), *Normality of the future: Trend Diagnosis for Strategic Foresight Futures*, „Futures”, Vol. 42(4).
- Nowodziński P. (2013), *Zarządzanie strategiczne współczesnym przedsiębiorstwem*, WWZPCz, Częstochowa.
- Park N.K., Mezas J.M. (2005), *Before and after the Technology Sector Crash: The effect of Environmental Munificence on Stock Market Response to Alliances of E-Commerce Firm*, „Strategic Management Journal”, Vol. 26(11).

<sup>1</sup> Starożytni filozofowie, próbując zrozumieć otaczający świat, opisując rzeczywistość i zjawiska w nim występujące używali symboli, obrazów i metafor. Dzięki nim odkryli reguły kierujące światem, który wcześniej wydawał się być niezrozumiały, chaotyczny.



- Penc J. (1997), *Strategie zarządzania. Perspektywiczne myślenie, systemowe działanie*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.
- Peszko A. (2002), *Podstawy zarządzania organizacjami*, Uczelniane Wydawnictwo Naukowo-Techniczne AGH, Kraków.
- Skonieczny J. (2005), *Analiza strategiczna*, (w:) Moszkowicz M. (red.), *Zarządzanie strategiczne. Systemowa koncepcja biznesu*, PWE, Warszawa.
- Stewart I. (1996), *Liczby natury*, Warszawa.

## The Strategy for Building Relationships of the Company with Macro-Environment

### Summary

The basic aim of the paper is to describe the current conditions of macro-environment for the operation of enterprises. There is made an attempt to characterise the processes taking place in unstable environment and the ways they affect enterprises. Subsequently, there are presented some general theories concerning the possibilities of the impact of the company on macro-environment, interpretation of environmental conditions and building strategic relationships with macro-environment.

**Key words:** strategies of enterprises, macro-environment, relationships.

**JEL codes:** M10, M14, M19

## Стратегия формирования отношений предприятия с макросредой

### Резюме

Основная цель статьи – описать актуальные условия макросреды для функционирования предприятий. В ней сделали попытку дать характеристику процессов, происходящих в нестабильной среде, и способов их воздействия на предприятия. Затем представили общие теории, касающиеся возможности влиять предприятием на макросреду, толкования состояний среды и формирования стратегических отношений с макросредой.

**Ключевые слова:** стратегии предприятий, макросреда, отношения.

**Коды JEL:** M10, M14, M19

Artykuł nadesłany do redakcji w grudniu 2016 roku

© All rights reserved

Afiliacja:  
dr inż. Ryszard Królik  
Politechnika Częstochowska  
Wydział Zarządzania  
Instytut Zarządzania Przedsiębiorstwem  
ul. Dąbrowskiego 69  
42-201 Częstochowa  
e-mail: ryszkrolik@op.pl