

PARADYGMAT HIPERDYNAMIKI OTOCZENIA A WSPÓŁDZIAŁANIE GOSPODARCZE WSPÓŁCZESNYCH PRZEDSIĘBIORSTW

Piotr Tomski

Politechnika Częstochowska, Wydział Zarządzania
Katedra Mikroekonomii, Inwestycji i Nieruchomości

Streszczenie: Zaprezentowano wybrane aspekty turbulencji otoczenia wpływające na funkcjonowanie współczesnych przedsiębiorstw. W tym kontekście omówiono wybrane obszary i formy współdziałania gospodarczego przedsiębiorstw, wskazując jego zalety dla przedsiębiorstw działających w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu. Wyrażono także opinie na temat miejsca współdziałania w hiperdynamicznym otoczeniu, które stanowić mogą wskazówki do dalszych rozważań i weryfikacji empirycznych.

Słowa kluczowe: współdziałanie, turbulentne otoczenie, hiperdynamiczne otoczenie, ultraszybkie otoczenie, chaos, przedsiębiorstwo w ruchu

„Działania każdego biznesu dokonują się w obecnych czasach w atmosferze niepewności, komplikacji i zmienności. Każde przedsiębiorstwo, jeśli chce egzystować i utrzymać się na rynku, musi wprowadzać zmiany i działać elastycznie, z wyobraźnią, przystosowując, często z wyprzedzeniem, swoją strategię, strukturę i kulturę do zmian w otoczeniu, które mają dzisiaj większe znaczenie niż dokonania wewnątrz organizacji”¹.

Hiperdynamiczne otoczenie jako nowe warunki funkcjonowania współczesnych organizacji

Na świecie nie istnieje w zasadzie nic, co można uznać za stałe i niezmiennie. Wszystkie organizacje nieustannie podlegają działaniu bliższego i dalszego otoczenia oraz reagują na zmiany, które w nim zachodzą. Każda organizacja także w pewien sposób sama oddziałuje na to, co ją otacza. Wszyscy, zarówno aktorzy w grze rynkowej, jak i całe organizacje, są częsteczkami większej całości, zaś wszystkie zmiany są ze sobą ściśle powiązane.

Skoro w biznesie w zasadzie nie ma nic stałego, wyłącznym stałym elementem życia każdej organizacji jest to, iż jest ona skazana na istnienie i uczestniczenie w zmianach. Zmiany w otoczeniu wymagają zdolności do nieustannego dostosowywania się do nowej sytuacji, wymagają kształcenia nowych umiejętności. Obecnie najbardziej wartościowym składnikiem zasobów każdej firmy jest posiadana przez nią świadomość, wiedza i inteligencja. Współczesna organizacja musi mieć zdolność skutecznego radzenia sobie z nie do końca zidentyfikowanymi zmianami

¹ J. Penc, *Humanistyczne wartości zarządzania w poszukiwaniu sensu menedżerskich działań*, Difin, Warszawa 2010, s. 27.

w otoczeniu.² W warunkach dynamicznego nasilania się konkurencji i konieczności coraz szybszej reakcji przedsiębiorstw na zachodzące zmiany w otoczeniu podejmowane działania obciążone są coraz większym ryzykiem.

Dynamika otoczenia jest związana ze zmianą cech otoczenia w czasie. Otoczenie stabilne ma miejsce wtedy, gdy istotne dla organizacji cechy otoczenia pozostają niezmiennie. Otoczenie turbulentne charakteryzuje się wysokim wskaźnikiem zmian cech otoczenia w czasie oraz w trudnym do przewidzenia kierunku. W tych warunkach przedsiębiorstwa podejmują próby dostosowywania się do zmian zachodzących na rynku. Próby te polegają na zwiększaniu szybkości reakcji na te zmiany, przewidywaniu ich, a także poszukiwaniu rozwiązań, które pozwolą na sprawniejsze i bardziej efektywne reagowanie na zmienne generowane przez owo turbulentne otoczenie.

Otoczenie zewnętrzne uznać można zatem za krytyczny wręcz aspekt funkcjonowania organizacji. G.P. Huber³ stwierdza, iż coraz większa liczba organizacji będzie funkcjonowała w turbulentnym i niezwykle szybkim otoczeniu. Przez szybkie otoczenie K.M. Eisenhardt i L.J. Bourgeois⁴ rozumieją otoczenie, w którym występują gwałtowne i nieciągłe zmiany w czterech obszarach - w zakresie popytu, konkurencji, technologii lub przepisów - w taki sposób, że bieżąca informacja często staje się nieadekwatna, nieosiągalna lub zdezaktualizowana. Według ww. autorów szybkie otoczenie wiąże się ze stałą niestabilnością, na którą nakładają się ostre wzmocnienia nieciągłych zmian.

Rynki stały się rynkami globalnymi, cechującymi się nasiloną konkurencją i presją wynikającą z różnorodnych źródeł oraz rosnącą gwałtownością. W takim otoczeniu istnieje prawdopodobieństwo pojawienia się szans ich zanikania w tak szybkim czasie, iż zainteresowane przedsiębiorstwa nie są w stanie zauważyć ich i zdać sobie sprawę z ich wystąpienia. Napotykając na nieustanną zmianę i turbulencje, efektywne przedsiębiorstwa zmuszane są do porzucenia tradycyjnych zwyczajów w działalności biznesowej adekwatnych do stabilnych, powolnie zmieniających się warunków otoczenia na korzyść sposobów działania bardziej dostosowanych do wysoce dynamicznych konkurencyjnie i środowiskowo ewentualności. Takie otoczenie nazwać można wręcz ultraszybkim otoczeniem.

Szybszy rozwój produktów, krótsze cykle życia, obejmujące wszelkie działania, poczynając od zaopatrzenia i produkcji, przez dystrybucję i ostateczną konsumpcję zdają się wytyczać kryteria dla przyszłego sukcesu. Droga do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej zdaje się w coraz większym stopniu bazować na elemencie czasu jako dodatkowym źródle potencjalnej przewagi konkurencyjnej.⁵ Takie warunki

² H. Kolka, M. Górecki, Z. Korga, *Problem zmian w otoczeniu biznesowym*, <http://globaleconomy.pl/content/view/354/35/> (9.02.2011).

³ G.P. Huber, *The Necessary Nature of Future Firms: Attributes of Survivors in a Changing World*, Sage, London 2003.

⁴ K.M. Eisenhardt, L.J. Bourgeois, *Charting strategic decisions in the microcomputer industry: profile of an industry star*, [w:] *Managing Complexity in High Technology Organizations*, Von Glinow, Mohrman (red.), Oxford University Press, New York 1990, s. 554-571.

⁵ H. Stalk Jr, *Time-the next source of competitive advantage*, Harvard Business Review, July-August 1988, s. 41-51; H. Stalk Jr, T.M. Hout, *Competing Against Time, How Time-based Competition is Reshaping the World*, Free Press, New York 1990.

konkurencji wymagają szybkich i jednocześnie adekwatnych reakcji na zmienne wymagania rynku, które z kolei zmuszają do znacznej organizacyjnej elastyczności.⁶

Jak podkreśla B. Jasiński⁷, otoczenie jest pewnym systemem, składającym się z różnych elementów oraz wzajemnych, często niezwykle skomplikowanych powiązań, relacji pomiędzy tymi elementami. Relacje te zachodzą w różnych kierunkach, stając się mocniejszymi lub ulegając osłabieniu. Z faktu tego wynikają ciągłe zmiany, drgania i przepływy w ramach systemu, jakim jest otoczenie.

W nieustannie zwiększającej się turbulencji otoczenia przedsiębiorstwa można wyodrębnić cztery zasadnicze tendencje⁸:

- wzrost nowości zmiany powodujący zmniejszenie wagi doświadczeń z przeszłości,
- wzrost intensywności otoczenia, świadczący o tym, że utrzymywanie połączeń między przedsiębiorstwem a jego partnerami w otoczeniu pochłania coraz więcej energii i uwagi kierownictwa,
- wzrost szybkości zmian zachodzących w otoczeniu,
- rosnącą złożoność otoczenia.

Oprócz obszarów zmian wskazanych przez Bourgeois i Eisenhardt, przytoczonych wcześniej, dla rozważań zawartych w niniejszym opracowaniu istotne znaczenie ma właśnie wskazane powyżej spostrzeżenie H.I. Ansoffa.

Zarządzanie przedsiębiorstwem w ultraszybkim otoczeniu

W literaturze zauważyć można akcentowanie roli menedżerów/liderów w tych specyficznych, wymagających warunkach otoczenia.⁹ Częstymi rozwiązaniami stosowanymi w takich warunkach jest wykorzystanie nowoczesnych koncepcji zarządzania (np. organizacja ucząca się), innowacyjność, praca zespołowa, rozwój komunikacji.

Według D'Aveni¹⁰, pojęcie ultraszybkiego otoczenia nakłada się na koncepcję hiperkonkurencji, bowiem w coraz większej liczbie gałęzi przemysłu specyfika konkurencji przesuwana się w kierunku modelu dynamicznego, który oparty jest na

⁶ D.M. McCutcheon, A.S. Raturi, J.R. Meredith, *The customisation-responsiveness squeeze*, Sloan Management Review, Winter 1994, s. 89-99.

⁷ B. Jasiński, *Turbulencja otoczenia*, [w:] *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, R. Krupski (red.), PWE, Warszawa 2005, s. 15.

⁸ H.I. Ansoff, *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 1985, s. 58, cytat za: B. Jasiński, *Turbulencja otoczenia*, [w:] *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, R. Krupski (red.), PWE, Warszawa 2005, s. 15.

⁹ P. Sydanmaanlakka, *Intelligent leadership and leadership competencies. Developing a leadership framework for intelligent organizations*, HUT Industrial Management and Work and Organisational Psychology, Dissertation Series 2003, No. 4; T. Ivergard, *Information technology and knowledge based business development*, Behaviour and Information Technology 2000, 19(3), s. 163-169; D. Laughton, R. Ottewill, *Developing corporate skills in a crosscultural setting: the contribution of action research*, Educational Research 2003, 11(3), s. 429-446.

¹⁰ R.A. D'Aveni, *Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering*, Free Press, New York 1994.

częstych zmianach zasad konkurencji. Przedsiębiorstwa konkurujące w hiperkonkurencyjnym otoczeniu wykazują zachowania, które znacząco odróżniają się od zachowania mającego miejsce w bardziej statycznym otoczeniu.¹¹

Dynamika i zmienność otoczenia często wiązana jest z wykorzystywaniem technologii informacyjnych i komunikacyjnych. Specyfika otoczenia spowodowana właśnie przez ICT często nazywana jest „hiperkonkurencją”, „turbulentnymi rynkami” lub „szybkim otoczeniem”¹².

Główną, wymienioną wcześniej cechą ultraszybkiego otoczenia jest zmiana w zakresie popytu, konkurencji, technologii i przepisów. Informacja w takich warunkach jest wrażliwa na czas i nieprecyzyjna w odniesieniu do dynamicznych zmian w otoczeniu. Czasem nawet, w obliczu ultraszybkich zmian, jest ona określana jako nieosiągalna. W rezultacie granice rynków ulegają zatarciu, a role aktorów w grze rynkowej podlegają nieustannym zmianom. Złożone i nieprzewidywalne zmiany są częste, przekształcając się w formę wstrząsów rynkowych.¹³ W 1994 roku D’Aveni zidentyfikował kilka czynników nasilających hiperkonkurencję. Wśród nich wymienić można popyt, wiedzę w przedsiębiorstwach, zanik barier wejścia oraz rosnącą częstotliwość występowania aliansów.¹⁴

Dla skutecznego zarządzania organizacją zasadnicze znaczenie ma zidentyfikowanie idealnego dopasowania między otoczeniem i organizacją.¹⁵ Zwiększona złożoność wymusza na procesie zarządzania branie pod uwagę ogromnej liczby zmiennych pochodzących z otoczenia konkurencyjnego. Co więcej - zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach hiperdynamiki otoczenia i ograniczonej przewidywalności wymaga zwiększonej elastyczności.¹⁶ Do elastyczności tej wliczyć można otwartość przedsiębiorstw na tworzenie więzi międzyorganizacyjnych oraz gotowość do podejmowania współdziałania gospodarczego.

Gospodarka sieciowa - wytwór hiperdynamicznego otoczenia

Symbolem dwudziestego wieku jest krążący samotnie atom. To metafora indywidualizmu jednak we współczesnej gospodarce atom należy już do przeszłości. W przeciwieństwie do odizolowanego, samotnego atomu symbolem bieżącego stulecia jest sieć. Dynamika współczesnego społeczeństwa, a zwłaszcza nowej gospodarki w coraz większym stopniu podlega logice sieci.¹⁷ W tym kontekście pod-

¹¹ L.G. Thomas, *The two faces of competition: dynamic resourcefulness and the hypercompetitive shift*, *Organization Science* 1996, 7(3), s. 221-242.

¹² K.M. Eisenhardt, J.A. Martin, *Dynamic Capabilities: What are they*, *Strategic Management Journal* 2000 (Oct-Nov), 21, s. 1105-1121.

¹³ W.C. Bogner, P.S. Barr, *Making Sense in Hypercompetitive Environments: A Cognitive Explanation for the Persistence of High Velocity Competition*, *Organization Science* 2000, 11(2), s. 212-226.

¹⁴ R.A. D’Aveni, *Hypercompetition ...*, op. cit.

¹⁵ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 75.

¹⁶ S. Hart, C. Banbury, *How strategy-making processes can make a difference*, *Strategic Management Journal* 1994, 15(4), s. 251-269.

¹⁷ K. Kelly, *Nowe reguły nowej gospodarki. Dziesięć przełomowych strategii dla świata połączonego siecią*, WIG-Press, Warszawa 2001, s. 1.

kreślić należy, iż właśnie ilość i jakość więzi międzyorganizacyjnych determinuje w znacznym stopniu rozwój i konkurencyjność przedsiębiorstw w hiperdynamicznym otoczeniu. W tych warunkach sukces ulega wzmocnieniu dzięki synergii płynącej z tworzenia więzi i eksploataowania korzyści wynikających ze współpracy podmiotów gospodarczych.

Dążąc do wzrostu konkurencyjności i uzyskania dostępu do zasobów, przedsiębiorstwa nieustannie poszukują nowych konstelacji sojuszy. Sieci składają się z coraz mniejszych jednostek ogniskujących w sobie jedynie podstawowe umiejętności, dające w danej konfiguracji przewagę konkurencyjną.¹⁸

Sieci oraz wirtualizacja to jedne z najnowocześniejszych oraz najbardziej rozwiniętych form gospodarowania.¹⁹ Są one konsekwencją zmian form działania i metod zarządzania w organizacji, a ich celem jest uzyskanie elastyczności oraz możliwości reagowania na zmiany w otoczeniu lepiej i sprawniej niż podmioty konkurencyjne.²⁰ Postrzegać je można jako krytyczny czynnik w rozwoju i wzroście konkurencyjności przedsiębiorstw funkcjonujących w warunkach nadprzeciętnie szybko zmieniających się warunków otoczenia.

Wspomniana wcześniej gospodarka sieciowa to nowy model gospodarczy. Układy sieciowe posiadają pewną specyfikę opierającą się na zasadzie wykładniczego wzrostu wartości. Akceleracyjny rozwój gospodarki sieciowej związany jest potencjałem składających się na nią podmiotów oraz relacji zachodzących między nimi. Połączenia finansowe, technologiczne, personalne itp. to esencja gospodarki sieciowej.²¹ Efekt ten określany jest mianem zewnętrznych efektów sieci i polega na tym, że „dodatkowy uczestnik sieci przynosi korzyści dotychczasowym jej uczestnikom”²². Upraszczając, przy większej ilości węzłów, czyli podmiotów gospodarczych, istnieją większe możliwości dla tych podmiotów. Gospodarka sieciowa jest doskonałą bazą do tworzenia innowacji. Jej charakterystyka pozwala na szybki przepływ informacji, transfer wiedzy oraz tworzenie się różnorodności.

Jak podkreśla Z. Pierścionek²³, zwiększająca się turbulencja otoczenia rynkowego, wzrost intensywności konkurencji, globalizacja rynków, a także nowe możliwości techniczne w zarządzaniu powodują, iż powstają nowe formy organizacyjne przedsiębiorstw. Jedną z nich jest przedsiębiorstwo wirtualne. Zdefiniować je można jako twór zbudowany z sieci niezależnych przedsiębiorstw. W pewnym sensie stwierdzić można, iż każde przedsiębiorstwo swoją działalność realizuje we współdziałaniu z innymi firmami, a więc w określonej sieci. Sieci mogą występo-

¹⁸ W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, *Projektowanie systemów zarządzania*, Difin, Warszawa 2001, s. 55.

¹⁹ M. Nowicka-Skowron, P. Pachura, *Strategie innowacyjne przedsiębiorstw wobec wyzwań gospodarki sieciowej*, Acta Univ. Lodz Folia Oeconomica 2009, nr 226, s. 37-46.

²⁰ K. Smoląg, *Charakterystyka wirtualnej przestrzeni pracy*, [w:] *Techniki informatyczne w podmiotach gospodarczych. Wybrane zagadnienia*, L. Kiełtyka (red.), Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2009, s. 72.

²¹ S. Czetwertyński, *Wpływ gospodarki opartej na układach sieciowych na rozwój innowacyjności*, [w:] *Problemy gospodarki światowej*, M. Noga, M. Stawicka (red.), Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2008, nr 1191, s. 72-81.

²² D. Begg, S. Fischer, R. Dornbusch, *Mikroekonomia*, PWE, Warszawa 2007, s. 437.

²³ Z. Pierścionek, *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 249.

wać także jako wewnętrzna struktura przedsiębiorstwa, z czego wnioskować można, iż istnieją sieci niezależnych przedsiębiorstw oraz przedsiębiorstwa-sieci. Sieci niezależnych przedsiębiorstw funkcjonują na zasadzie umów kooperacyjnych, porozumień, aliansów strategicznych, stowarzyszeń, zrzeszeń, sieci franszyzowych oraz licencyjnych. W niniejszym opracowaniu przede wszystkim ten rodzaj sieci pozostaje przedmiotem zainteresowania.

Immanentną cechą gospodarki sieciowej, stanowiącej w pewnym sensie efekt turbulencji otoczenia, jest współdziałanie podmiotów gospodarczych. Zwrócić zatem należy uwagę na znaczenie współdziałania dla konkurencyjności przedsiębiorstw. W sposób szczególny warto tu potraktować współdziałanie przejawiające się w formie aliansów i kooperencji.

Alians strategiczny lub partnerstwo strategiczne w zakresie technologii może być rozumiane jako długoterminowy, ciągły i wzajemnie korzystny pionowy związek oparty na braku powiązań kapitałowych, w którym informacje dotyczące przyszłych planów i wizji udostępniane są wzajemnie w celu wsparcia obu przedsiębiorstw w zakresie skoncentrowania się na właściwym ukierunkowaniu ich zasobów. Przedsiębiorstwa takie stają się wzajemnie uzależnione, starając się jednocześnie ujednolicić swoje strategie. Dążą one także jednocześnie do wspierania wzajemnego rozwoju w celu maksymalizacji rezultatu ich wzajemnego związku. Inną typową cechą charakterystyczną takiego współdziałania jest to, iż partnerzy dzielą koszty rozwoju i inne wydatki między siebie. Partnerzy współdzielą swe zasoby, wiedzę i zdolności, mając za cel poprawę pozycji konkurencyjnej każdego z partnerów.²⁴

Motyacją do uczestnictwa we współdziałaniu międzyorganizacyjnym w jakiegokolwiek z dostępnych form jest możliwość osiągnięcia celów leżących poza możliwościami pojedynczego przedsiębiorstwa.²⁵ Za istotny należy uznać fakt, który stwierdzili R.E. Spekman i in.²⁶, iż szeroko rozumiana kooperacja może być postrzegana jako mechanizm pozwalający na zrozumienie i poradzenie sobie z niepewnością. Jednocześnie należy zwrócić uwagę na duże znaczenie połączenia korzyści integracji pionowej i ekonomii skali w czasie łączenia zasobów przy jednoczesnym skoncentrowaniu się współdziałających przedsiębiorstw na ich kluczowych kompetencjach.

Specyficzną i istotną z punktu widzenia niniejszych rozważań formą współdziałania jest kooperencja. Najczęściej prezentowana jest definicja kooperencji, podana przez M. Bengtsson i S. Kocka, w której za kooperencję uznaje się jednocześnie występowanie relacji konkurencyjnych i kooperacyjnych między konkurentami.²⁷ Kooperencja określa sytuację, w której niezależne strony kooperują ze

²⁴ R.E. Spekman, T.M. Forbes, L.A. Isabella, T.C. MacAvoy, *Alliance management: a view from the past and a look to the future*, Journal of Management Studies 1998, 35(6), s. 747-772.

²⁵ A. Madhok, S.B. Tallman, *Resources, transactions and rents: managing value through interfirm collaborative relationships*, Organization Science 1998, 9(3), s. 326-339.

²⁶ R.E. Spekman, T.M. Forbes, L.A. Isabella, T.C. MacAvoy, *Alliance management ...*, op. cit., s. 747-772.

²⁷ M. Bengtsson, S. Kock, „Coopetition” in business networks - cooperate and compete simultaneously, Industrial Marketing Management 2000, vol. 29, s. 411-426 za: J. Cygler, *Kooperencja*

sobą, koordynują swoje działania, współpracują, aby osiągnąć wspólne cele, lecz w tym samym czasie konkurują ze sobą na takich samych zasadach jak z innymi przedsiębiorstwami.²⁸ Kooperencja implikuje dualizm zachowań organizacji w otoczeniu. Mogą one wchodzić we wrogie interakcje w związku z konfliktem interesów, jednak w tym samym czasie mogą kooperować ze sobą w związku z istnieniem wspólnych interesów i celów. Fundamentalną rolą organizacji przyszłości będzie kreowanie i rozwijanie procesów strategicznej kooperacji, która rozwinie długoterminowe więzi i lojalność. Więzy kooperacyjne implikują występowanie sytuacji paradoksalnej, w której rywalizujące strony muszą mieć do siebie zaufanie, angażować się we współpracę, dzielić się informacjami, doświadczeniem oraz ryzykiem współdziałania.²⁹

Wśród korzyści, jakie wiążą się z uczestnictwem w kooperencji, można wskazać³⁰:

- dostęp do rzadkich materialnych i niematerialnych zasobów,
- uczenie się kooperentów, dostęp do zaawansowanych technologii, zwiększenie poziomu w obszarze badań i rozwoju,
- pozyskanie wykwalifikowanej siły roboczej,
- pozyskanie skali i zasięgu,
- umożliwienie wejścia na nowe rynki,
- ograniczenie ryzyka funkcjonowania,
- oszczędność czasu,
- wzmocnienie siły przetargowej,
- łatwiejsza dywersyfikacja działalności,
- zwiększenie elastyczności organizacyjnej i strategicznej,
- zwiększenie wartości dodanej dla klienta.
- obniżenie kosztów i poprawienie wyniku finansowego dzięki uzyskaniu korzyści wymienionych powyżej, niemożliwych do osiągnięcia w przypadku samodzielnej działalności.

Podkreślić tu należy duże znaczenie kooperencji dla osiągania korzyści przez wszystkich partnerów - kooperentów, określając je jako znaczące efekty wynikające ze zjawiska synergii³¹. Wszystkie z wymienionych korzyści wpisują się w potrzeby przedsiębiorstw związane z rozwiązywaniem problemu funkcjonowania w dynamicznym otoczeniu. Współdziałanie stwarza możliwość udoskonalenia funkcjonowania przedsiębiorstw oraz uzyskania lepszych efektów poprzez zwiększenie ich potencjału i poprawę pozycji konkurencyjnej.

Współdziałanie jest koniecznością wynikającą z braku możliwości samodzielnej realizacji jakiegoś procesu lub świadomym wyborem, będącym wynikiem analiz

przedsiębiorstw. *Czynniki sektorowe i korporacyjne*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2009, s. 15.

²⁸ M. Zineldin, *Co-opetition: the organization of the future*, Marketing Intelligence & Planning 2004, Vol. 22, No. 7, s. 780.

²⁹ J. Cygler, *Kooperencja przedsiębiorstw. Czynniki sektorowe i korporacyjne*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2009, s. 15.

³⁰ J. Cygler, *Kooperacja ...*, op. cit., s. 48-51; M. Zineldin, *Co-opetition ...* op. cit., s. 785-786.

³¹ M. Zineldin, *Co-opetition ...* op. cit. s. 785-786.

zdecydowanie wpływającym na konkurencyjność. Na podkreślenie zasługuje fakt wzmocnienia pozycji konkurencyjnej poszczególnych przedsiębiorstw uczestniczących we współdziałaniu wobec podmiotów nieobjętych współdziałaniem oraz całego układu współdziałającego wobec pozostałych podmiotów sektora.

Analizując powyższe argumenty dotyczące pozytywnego znaczenia współdziałania, podkreślić należy, iż pozostają one w ścisłym związku z parametrami hiperdynamicznego otoczenia. Wpływają one bowiem na redukcję jego negatywnego wpływu na współczesne przedsiębiorstwa.

Rozważania o współdziałaniu w kontekście hiperdynamicznego otoczenia

Rozważania na temat turbulentnego otoczenia warto uzupełnić o wątki teorii chaosu. Teoria ta jest uniwersalnym podejściem do zjawisk zachodzących w społeczeństwie i przyrodzie. Według M. Tempczyka, jest to nowe, ciekawe i twórcze spojrzenie na dynamikę materii i zjawisk społecznych na różnych poziomach organizacji. Według niego, teoria ta aspiruje do miana paradygmatu dla całej nauki. Zgodnie z tą teorią istnieją układy, w których proste przyczyny prowadzą do znacznych nieregularności zachowań, te zaś sprawiają wrażenie przypadkowości. Układy chaotyczne są niezwykle złożone i charakteryzują się dużą wrażliwością na warunki początkowe oraz lawinowym wzmocnieniem pierwszych odchyłeń („efekt motyla”).³² R. Krupski³³ zwraca uwagę na koncepcję pozytywnego wykorzystania „efektu motyla”. Stwierdza on, iż kierownicy powinni szukać takich podukładów w przedsiębiorstwach, w których mogą powstawać korzystne efekty, choćby w krótkim okresie. W tym kontekście rozważać można wpływ podjęcia współdziałania przez przedsiębiorstwa. Może ono, jako niewielka zmiana w funkcjonowaniu tegoż, polegająca na dodaniu więzi międzyorganizacyjnej z kolejnym podmiotem, doprowadzić do znaczących efektów dla organizacji (współdziałających partnerów).

W aspekcie zmian otoczenia i elementów teorii chaosu warto zwrócić uwagę na koncepcję „przedsiębiorstwa w ruchu”. Jak twierdzi E. Masłyk³⁴, istnieją zasadniczo dwa typy organizacji: organizacje dopasowujące się do zmian w otoczeniu po stwierdzeniu, iż dotychczasowe metody przestają działać oraz organizacje przyjmujące za zasadę konieczność nieustannych zmian spowodowanych samym faktem zmian rynku. Drugi typ organizacji nosi nazwę „organizacji w ruchu”. Ruch organizacji traktować można jako swoisty stan wyczekiwania, bowiem łatwiej jest wykonać jakiś ruch, kiedy nie pozostaje się w spoczynku. Organizacja taka może za-

³² R. Krupski, *Wykorzystanie chaosu w zarządzaniu - organizacja w ruchu*, [w:] *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, R. Krupski (red.), PWE, Warszawa 2005, s. 227; M. Tempczyk, *Teoria chaosu a filozofia*, Wydawnictwo CIS, Warszawa 1998.

³³ R. Krupski, *Wykorzystanie chaosu w zarządzaniu ...*, op. cit., s. 227; R. Krupski, *Teoria chaosu a zarządzanie*, *Organizacja i Kierowanie* 1999, nr 2(96).

³⁴ E. Masłyk, *Organizacja w ruchu*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 15-16, cyt. za: R. Krupski, *Wykorzystanie chaosu w zarządzaniu - organizacja w ruchu*, [w:] *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, R. Krupski (red.), PWE, Warszawa 2005, s. 233.

tem łatwiej nawiązywać relacje z partnerami i poszukiwać nowych konstelacji sojuszy niż organizacja pozostająca w spoczynku.

R. Krupski definiuje przedsiębiorstwo w ruchu jako takie, które drga w amplitudach otoczenia, a swoista interferencja wzmacnia potencjał firmy. Możliwy jest też wg niego taki wpływ przedsiębiorstwa na otoczenie, który powoduje drganie otoczenia w amplitudach firmy.³⁵ Pamiętajmy jednak, iż interferencja to zjawisko powstawania nowego, przestrzennego układu fali w wyniku nakładania się kilku fal. Interferencja zwykle odnosi się do interakcji fal, które są skorelowane lub spójne ze sobą, dlatego że pochodzą z tego samego źródła lub dlatego, że mają takie same lub zbliżone częstotliwości. Dla zjawiska interferencji obszar rozchodzenia się fal składa się z fragmentów, gdzie występuje brak oscylacji oraz miejsc, w których jej amplituda ulega podwojeniu. Aby zaobserwować maksima i minima interferencyjne, konieczne jest, aby źródła fal były koherentne, czyli miały tę samą fazę i częstotliwość. Odnosząc tę teorię fizyki do obszaru zarządzania przedsiębiorstwem należy podkreślić, iż wspomniana koherencja, obejmująca fazę i częstotliwość, powinna odnosić się do strategii, w którą w przypadku poszczególnych przedsiębiorstw-partnerów wpisane jest współdziałanie. Brak oscylacji może świadczyć o braku pozytywnych efektów nawiązania więzi i współdziałania, zaś fragmenty, w których amplituda zwiększa się, są aspektami działalności, dla których współdziałanie przynosi pozytywny rezultat. Przyjąć można, iż we fragmentach o braku oscylacji nakład „energii” przedsiębiorstw ukierunkowany na współdziałanie jest pozbawiony sensu, gdyż nie przynosi efektu lub, idąc dalej, pogarsza sytuację przedsiębiorstw poprzez utratę wspomnianej energii i poniesienie pewnego kosztu alternatywnego.

Wskazane przez H.I. Ansoffa zwiększone wymagania „energetyczne” ze strony kierownictwa i samej organizacji związane w utrzymywaniem relacji z partnerami w otoczeniu przedsiębiorstwa skłaniają jednak do zastanowienia, czy współdziałanie jest działaniem pożądanym, czy pozwala na przezwyciężenie trudności spowodowanych turbulencjami w otoczeniu dzięki wspólnym działaniom, wykorzystaniu wspólnych zasobów i wyrównywaniu kierunków w strategii współdziałających partnerów czy też jest obciążeniem dla przedsiębiorstw, które muszą poświęcać dodatkową uwagę i energię na podtrzymywanie relacji. Z jednej strony bowiem zauważyć można niezaprzeczalne korzyści wynikające ze współdziałania (np. aliansów, kooperencji) w obszarach wskazanych jako dynamiczne (popyt, konkurencja, technologia, przepisy), z drugiej zaś niezaprzeczalnie część energii przedsiębiorstwa poświęcona musi zostać nawiązaniu, podtrzymaniu i ewentualnej dezintegracji relacji z partnerami.

Jako problematyczne zatem jawi się tutaj przeciwstawienie celów: komunikacja i zarządzanie więziami międzyorganizacyjnymi z partnerem versus analiza i generowanie odpowiedzi na sygnały rynkowe płynące z otoczenia. W tych warunkach krytycznym parametrem jest czas niezbędny do podtrzymania relacji i ten sam czas potrzebny dla reakcji na ultraszybkie zmiany. Jawi się tutaj zatem problem pewnej konkurencji w zakresie poświęcenia tej samej jednostki czasu na alternatywne za-

³⁵ R. Krupski, *Wykorzystanie chaosu w zarządzaniu ...* op. cit., s. 234.

stosowania. Miernikiem może być oczywiście efektywność w sensie kwantyfikowalnym, ilościowym oraz miękkim w zakresie oceny efektów wynikających z poświęcenia owej jednostki czasu. Zwrócić jednak należy uwagę na trudność w ocenie. W turbulentnym otoczeniu informacja w chwili nadejścia może już być nieaktualna i nieadekwatna do sytuacji, może stanowić przeszłość, która jest zbyt odległą, by odgrywać rolę w podejmowaniu decyzji. Problemowym zagadnieniem jest tutaj pomiar kosztu alternatywnego czasu i energii poświęconych na współdziałanie.

Gdyby przyrównać przedsiębiorstwo do większego systemu gospodarczego, można stwierdzić, iż w chwili gdy „możliwości wytwórcze” kadry zarządzającej przedsiębiorstwa są w pełni wykorzystane i obciążone, koszt alternatywny poświęcenia każdej jednostki czasu na podtrzymanie więzi międzyorganizacyjnych i współdziałania jest większy niż ten w przypadku posiadania przez system nieobciążonych i niewykorzystanych możliwości.

Pojawia się jednocześnie pytanie, czy nie wystarczy oparcie się na teorii kosztów transakcyjnych i rozważenie działania samodzielnego lub współdziałania w aspekcie finansowym, jednak pamiętać należy o trudności oszacowania wspomnianego kosztu alternatywnego, który może okazać się trudny do wyrażenia w jednostkach wartościujących, stanowiąc w pewnej części element jakościowy.

Nasuwa się zatem pytanie, czy tworzenie więzi i uczestnictwo w procesach współdziałania gospodarczego jest kolejną zmienną w turbulentnym otoczeniu czy też pomaga reagować na jego nieprzewidywalne wytwory.

Podkreślić jednak należy, iż powyższe rozważania dotyczą więzi traktowanych jako „dodatkowe”, tworzonych z myślą o poprawie pozycji konkurencyjnej, kreujących układy partnerskie o charakterze poziomym. Trudno bowiem poddawać dyskusji koszt alternatywny poświęconego czasu na relacje z głównym dostawcą czy kluczowym klientem.

Reasumując powyższe rozważania, przytoczyć można opinię W.M. Grudzewskiego i I.K. Hejduk³⁶, która wnosi, iż w warunkach zmienności i chaosu konieczne jest holistyczne podejście do zarządzania. Koncepcje zarządzania akceptujące zmienność i holizm mają szanse na powodzenie. Oznacza to ich zdaniem przejście od zarządzania statycznego do zwinnego, tj. takiego, które odbywa się w warunkach niepodlegających kontroli. Zwinne zarządzanie to takie, które również opiera się na tworzeniu relacji z innymi podmiotami. Jak podkreślają D. Tapscot i A.D. Williams³⁷, globalna współpraca prowadzi do zmiany sposobu, w jaki firmy i społeczeństwa wykorzystują wiedzę i zdolności do bycia innowacyjnymi i do tworzenia wartości. Ma to istotny wpływ na niemal wszystkie sfery życia społecznego i aspekty zarządzania. Powstaje nowy typ biznesu, który jest otwarty na świat, współdziała ze wszystkimi przy wprowadzaniu globalnej współpracy i działa

³⁶ W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, *Zarządzanie technologiami. Zaawansowane technologie i wyzwania ich komercjalizacji*, Difin, Warszawa 2008, s. 267.

³⁷ D. Tapscot, A.D. Williams, *Wikinomia. O globalnej współpracy, która zmienia wszystko*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 40.

jak nowoczesna, prawdziwie globalna firma. Takie podmioty ustalają nowe reguły konkurencji, szczególnie w turbulentnym, ultraszybkim otoczeniu.

Literatura

1. Ansoff H.I., *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 1985, s. 58,
2. Begg D., Fischer S., Dornbuch R., *Mikroekonomia*, PWE, Warszawa 2007.
3. Bengtsson M., Kock S., *Coopetition in Business Networks - Cooperate and Compete Simultaneously*, Industrial Marketing Management 2000, vol. 29.
4. Bogner W.C., Barr P.S., *Making sense in hypercompetitive environments: A cognitive explanation for the persistence of high velocity competition*, Organization Science 2000, 11(2).
5. Cygler J., *Kooperencja przedsiębiorstw, Czynniki sektorowe i korporacyjne*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2009.
6. Czetwertyński S., *Wpływ gospodarki opartej na układach sieciowych na rozwój innowacyjności*, [w:] *Problemy gospodarki światowej*, M. Noga, M. Stawicka (red.), Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu 2008, nr 1191.
7. D'Aveni R.A., *Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering*, Free Press, New York 1994.
8. Eisenhardt K.M., Bourgeois L.J., *Charting strategic decisions in the microcomputer industry: profile of an industry star*, [w:] *Managing Complexity in High Technology Organizations*, M. Von Glinow (red.), Oxford University Press, New York 1990.
9. Eisenhardt K.M., Martin J.A., *Dynamic Capabilities: What are they*, Strategic Management Journal 2000 (Oct-Nov), 21.
10. Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
11. Grudzewski W.M., Hejduk I.K., *Zarządzanie technologiami. Zaawansowane technologie i wyzwanie ich komercjalizacji*, Difin, Warszawa 2008.
12. Grudzewski W.M., Hejduk I.K., *Projektowanie systemów zarządzania*, Difin, Warszawa 2001.
13. Hart S., Banbury C., *How strategy-making processes can make a difference*, Strategic Management Journal 1994, 15(4).
14. Huber G.P., *The Necessary Nature of Future Firms: Attributes of Survivors in a Changing World*, Sage, London 2003.
15. Ivergard T., *Information technology and knowledge based business development*, Behaviour and Information Technology 2000, 19(3).
16. Jasiński B., *Turbulencja otoczenia* [w:] *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, R. Krupski (red.), PWE, Warszawa 2005.
17. Kelly K., *Nowe reguły nowej gospodarki. Dziesięć przełomowych strategii dla świata połączonych siecią*, WIG-Press, Warszawa 2001.
18. Kolka H., Górecki M., Korga Z., *Problem zmian w otoczeniu biznesowym*, <http://globeconomy.pl/content/view/354/35/> (9.02.2011).
19. Krupski R., *Wykorzystanie chaosu w zarządzaniu - organizacja w ruchu*, [w:] *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, R. Krupski (red.), PWE, Warszawa 2005.
20. Krupski R., *Teoria chaosu a zarządzanie*, Organizacja i Kierowanie 1999, nr 2(96).

21. Laughton D., Otteweil R., *Developing corporate skills in a crosscultural setting: the contribution of action research*, Educational Research 2003, 11(3).
22. Madhok A., Tallman S.B., *Resources, transactions and rents: managing value through interfirm collaborative relationships*, Organization Science 1998, 9(3).
23. Masłyk E., *Organizacja w ruchu*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
24. McCutcheon D.M., Raturi A.S., Meredith J.R., *The customisation-responsiveness squeeze*, Sloan Management Review, Winter 1994.
25. Nowicka-Skowron M., Pachura P., *Strategie innowacyjne przedsiębiorstw wobec wyzwań gospodarki sieciowej*, Acta Univ. Lodz Folia Oeconomica 2009, nr 226/.
26. Penc J., *Humanistyczne wartości zarządzania w poszukiwaniu sensu menedżerskich działań*, Difin, Warszawa 2010.
27. Pięścionek Z., *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
28. Smolań K., *Charakterystyka wirtualnej przestrzeni pracy*, [w:] *Techniki informatyczne w podmiotach gospodarczych. Wybrane zagadnienia*, L. Kiełtyka (red.), Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2009.
29. Spekman R.E., Forbes T.M., Isabella L.A., MacAvoy T.C., *Alliance management: a view from the past and a look to the future*, Journal of Management Studies 1998, 35(6).
30. Stalk Jr H., Hout T.M., *Competing Against Time, How Time-based Competition is Reshaping the World*, Free Press, New York 1990.
31. Stalk Jr H., *Time-the next source of competitive advantage*, Harvard Business Review 1988, July-August.
32. Sydanmaanlakka P., *Intelligent leadership and leadership competencies. Developing a leadership framework for intelligent organizations*, HUT Industrial Management and Work and Organisational Psychology, Dissertation Series 2003, No. 4.
33. Tempczyk M., *Teoria chaosu a filozofia*, Wydawnictwo CIS, Warszawa 1998.
34. Thomas L.G., *The two faces of competition: dynamic resourcefulness and the hyper-competitive shift*, Organization Science 1996, 7(3).
35. Zineldin M., *Co-opetition: the organization of the future*, Marketing Intelligence & Planning 2004, Vol. 22 No. 7.
36. Nowodziński P., *Wykorzystanie globalnego łańcucha wartości w przemyśle odzieżowym*, [w:] *Zarządzanie organizacjami w warunkach globalizacji. Nowe trendy, strategie, techniki*, A. Pabian (red.), Wyd. Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2009.
37. Kościelniak H., Skowron-Grabowska B., *Societas Europea and European Economic Interest Grouping as a Forms of Business in the EU*, [w:] CARS & FOF 2008. 24th ISPE International Conference on CAD/CAM, Robotics & Factories of the Future. Koriyama, Japan. 2008.

Abstract: The paper presents the selected aspects of turbulent environment affecting the contemporary enterprises. Consequently, the paper discusses the selected areas of enterprise joint actions, indicating its advantages for enterprises operating within hiperdynamic environment. It also presents the opinions on the importance of cooperation in hiperdynamic environment which may constitute the basis for further research and empirical studies.