



DOI: 10.18276/sip.2016.43/2-12

Robert Kozielski*

STRATEGIE ADAPTACYJNE ORGANIZACJI A POZIOMY KONKUROWANIA – KONSTRUKT TEORETYCZNY

STRESZCZENIE

Punktem wyjścia rozważań jest stwierdzenie, że zmienność środowiska biznesowego wymusza uruchomienie procesów dostosowawczych. Organizacje różnią się jednak gotowością do reakcji na zmiany rynkowe oraz szybkością ich wdrażania. Skutkuje to także zdolnością wykorzystania bardziej złożonych (trudniejszych do imitacji) źródeł przewagi rynkowej. Celem artykułu jest identyfikacja i opis autorskiej propozycji klasyfikacji strategii reakcji organizacji na zmiany rynkowe oraz poziomów konkurowania. W artykule zdefiniowano cztery strategie funkcjonowania organizacji w zmiennym środowisku biznesowym (adaptacyjna, wizjonerska, oportunistyczna, bierna) i trzy poziomy konkurowania. Stanowią one konstrukt teoretyczny pod przyszłą weryfikację empiryczną.

Słowa kluczowe: strategia organizacji, przewaga konkurencyjna, strategia konkurowania

Wprowadzenie

Przystosowanie jest powszechnie przyjmowanym imperatywem współczesnego zarządzania (Koźmiński, Piotrowski, 1998, s. 46). Nokia, Kodak, Blockbuster, a w Polsce na przykład JTT Computer, Alpinus, Air Polonia czy firma TCH Components przekonały się o tym dość boleśnie. Jednocześnie zmiany, jakie zachodzą na współczesnym rynku, wzmacniają niezbędność uruchamiania procesów dostosowawczych. Jak zauważają Kotler i Caslione, jeszcze nigdy nie istniało na świecie tyle wewnętrznych

* Uniwersytet Łódzki, adres e-mail: rkozielski@post.pl.

powiązań i współzależności. Globalizacja i technologia przyczyniają się do powstawania „nowej normalności”. Pojawiające się turbulencje tworzą i tworzyć będą chaos rynkowy, zwiększając ryzyko i niepewność konkurowania (Kotler, Caslione, 2009). Warunkiem przetrwania jest ciągle rozpoznawanie pojawiających się możliwości i zagrożeń oraz budowanie organizacji jako systemu adaptującego się – jak go określają Koźmiński i Piotrowski (1998). Wykorzystanie, jak podkreśla Nogalski, pojawiających się nowych tendencji oraz wdrożenie ich w postaci zmian, stanowi szansę przetrwania i rozwoju (Nogalski, 2004, s. 35). Szybkość przekształceń i stopień adaptacji do zmian rynkowych jest jednak różny w poszczególnych organizacjach.

Celem artykułu jest identyfikacja i opis autorskiej propozycji klasyfikacji organizacji z punktu widzenia gotowości i tempa reaktywności na zmiany zachodzące w środowisku biznesowym oraz określenie poziomów konkurowania organizacji. Artykuł ma charakter teoretyczny i oparty jest na literaturze naukowej. Stanowi on podstawę i konstrukt intelektualny pod planowane badania empiryczne.

1. Strategie przetrwania w turbulentnych czasach – klasyfikacja organizacji

Paradygmat zmiany od czasów Ansoffa (1985) jest znakiem współczesnego świata, szczególnie rynku czy zarządzania. Zmiany te są intensyfikowane przez rozwój nowych rozwiązań i technologii. Nowe technologie nieustannie wkraczają w nasze codzienne życie. Idee, koncepcje, nowe rozwiązania są upowszechniane w tempie rozprzestrzeniania się internetu. Media społecznościowe umożliwiają jednostkom, grupom i całym społecznościom samoorganizowanie się w nieznanym dotąd sposób. Dążenie do posiadania i konsumpcji jest naznaczone niepewnością ekonomiczną i zmiennością rynkową (Kaplan, 2012).

Zmiany determinowane są zarówno przez makrotrendy, jak i liczne mikroczylniki, które oddziałują na klientów, organizacje i rynki. Bioinżynieria, sztuczna inteligencja, nanotechnologie, robotyka z jednej strony (Diamandis, Kotler, 2012), a erozja modeli biznesowych opartych na ekonomii skali, skracanie się cykli życia produktów, dezagregacja sektorów rynkowych, swobodny przepływ informacji, samoorganizujący się klienci z drugiej sprawiły (Krippendorff, 2012), że coraz częściej mówi się o nowych metodach i sposobach prowadzenia gry rynkowej. *Crowdsourcing* (Brabham, 2013), *sharing economy* (Stephany, 2015), *design thinking* (Mootee, 2013), analityka biznesowa i *marketing automation* (Provost Foster, Fawcett Tom, 2013), *open innovation* (Chesbrough, 2011) – to tylko niektóre z nich.

Powszechne jest już przekonanie, że zmiany, głównie technologiczne, doprowadziły do odkrywania wciąż nowych sposobów konkurowania. Główne kierunki tych zmian wskazują na digitalizację produkcji, spłaszczanie i otwieranie się kanałów dystrybucji, przedsiębiorczość, która zastępuje innowacyjność. Ponadto każdy przedsiębiorca staje się designerem i zaczynają dominować tzw. opensourso-we modele (Anderson, 2013).

Jeśli założyć, że zmiany są immanentnym elementem współczesnego biznesu i determinują funkcjonowanie dzisiejszych organizacji, pojawia się pytanie o generalne sposoby radzenia sobie z tymi zmianami przez organizacje. Z punktu widzenia reakcji organizacji na zachodzące przekształcenia, ale także w efekcie skutków, jakie te reakcje niosą dla organizacji, można wyróżnić cztery typy organizacji czy zachowań rynkowych:

1. Adaptacyjne – takie podejście w sposób praktycznie niekwestionowany przyjmowane jest dzisiaj jako główny i najszerzej rozpowszechniony sposób działania. Obserwacja zmian zachodzących w środowisku biznesowym sprawia, że firmy starają się dostosowywać do zauważonych zmian. Nacisk na zdrowy styl życia skutkuje pojawieniem się na dużą skalę zdrowej żywności czy klubów fitness. Tęsknota za tradycją i przywiązanie do polskości skutkuje pojawieniem się na przykład restauracji „Chłopskie jadlo” czy też markami piw regionalnych.
2. Wizjonerskie – jak twierdził Drucker, najlepszym sposobem przewidywania przyszłości jest jej tworzenie. Takie zachowanie organizacji wiąże się z ryzykiem. Polega ono bowiem nie na dostosowywaniu się do zmian, ale raczej na ich wyprzedzaniu. Takie działanie dotyczy tych firm i liderów, którzy określani są prekursorami. Ich decyzje są często przedmiotem pochwalnych peanów. Nacisk na estetykę i łatwość obsługi produktów Apple’a 40 lat temu, gdy komputerów używało wąskiego grono specjalistów, był wówczas uważany za przejaw szaleństwa. A może to był właśnie przykład przewidywania przyszłości? Warto zastanowić się nad tym, czy uruchomienie w 2000 roku mBanku było zbędnym ryzykiem czy biznesową maestrią?
3. Oportunistyczne – taki typ zachowań wiąże się ze świadomym wyborem innej drogi niż ta powszechnie przyjęta. Jest to odmienna bądź też alternatywna w stosunku do adaptacyjnej forma działania. Innymi słowy organizacje adaptacyjne obserwują zmiany oraz dostosowują swoje działania do tych najbardziej widocznych i najszerzej akceptowanych. Organizacje oportunistyczne poszukują zaś trendów, ale o znacznie mniejszym zasięgu,

akceptowanych bądź wyrażanych przez znacznie mniejsze grupy nabywców. Zwykle są to także trendy przeciwne do tych masowych. Na przykład powszechna fascynacja Facebookiem sprawia, że powstała grupa osób tzw. wylogowanych. Jednocześnie sukces masowych stacji telewizyjnych (TVN, Polsat) wywołał widoczną ich kontestację w pewnej grupie odbiorców. W efekcie zaczynały rozwijać się kanały tematyczne – Kino Polska, TVP Seriele itp.

4. Bierne – to zachowanie, które po upływie pewnego czasu nieuchronnie prowadzi do upadku. Wcześniej opisane reakcje wiązały się z obserwacją rynku i poszukiwaniem odpowiedzi na zachodzące zmiany, miały charakter proaktywny. W przypadku czwartego typu zachowań organizacje nie obserwują zmian w środowisku biznesowym albo nie reagują na zachodzące zmiany. Czasem może to dziwić, gdyż taka droga prowadzi do porażki. Przykłady Nokii czy Kodaka to najlepszy obraz zachowań wynikających z braku wiedzy i umiejętności, czasem będących skutkiem arogancji biznesowej, przekonania o tym, że to, co działało wcześniej, będzie skuteczne wraz z upływem lat; czasem wiąże się to z zaniedbaniem organizacyjno-strategicznym.

Przedstawiona klasyfikacja wpisuje się w kluczową – zarówno dla sfery teoretycznej, jak i praktycznej – dyskusję dotyczącą sukcesu rynkowego organizacji. W pewnym uproszczeniu można powiedzieć, że odnalezienie źródeł sukcesu rynkowego było przyczyną lub efektem prowadzonych prac i dyskusji. Sukces rynkowy jest bowiem głównym obszarem zainteresowania praktyków, ale także nauki o zarządzaniu w makro bądź mikro skali. Zawsze finalnym pytaniem jest to o sukces rynkowy. Oczywiście był on różnie nazywany, opisywany czy mierzony. Niemniej sprawność, wydajność, efektywność organizacji i jej długookresowe wyniki rynkowe są istotą, obszarem oraz wyzwaniem dla menedżerów i akademików. W efekcie problematyka ta, jak pokazuje literatura, ma długą historię i prezentuje wielostronne punkty widzenia (Lewin, Milton, 1986).

Obecnie dyskusja toczy się w trzech obszarach. Pierwszy ma charakter makro i podejmuje próbę identyfikacji źródeł sukcesu organizacji w ujęciu holistycznym. Drugi koncentruje się raczej na usprawnianiu poszczególnych sfer funkcjonowania organizacji i rekomendacji zastosowania określonych metod oraz narzędzi jako antidotum na problemy wewnętrzne i zewnętrzne organizacji, a przez to zwiększenie szans odniesienia sukcesu rynkowego. Wreszcie trzeci obszar dotyczy problematyki przewagi konkurencyjnej i jej trwałości. Z punktu widzenia celu artykułu w drugiej

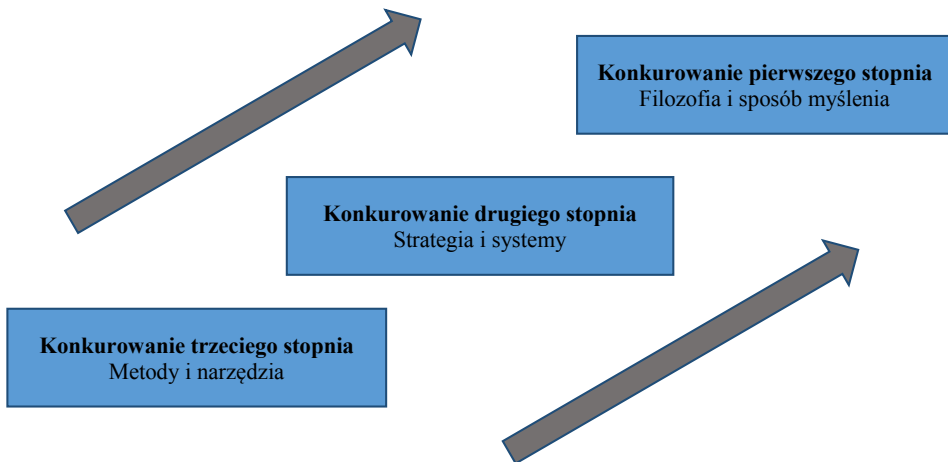
jego części skoncentrujemy się na identyfikacji, z punktu widzenia zdolności przystosowawczych, poziomów konkurowania organizacji.

2. Trzy poziomy konkurowania

Zmienność środowiska biznesowego, które w sposób ciągły rewiduje warunki konkurowania, zmusza do przyjęcia jednego z trzech sposobów zachowania organizacji (istnieje jeszcze czwarty i choć też jest wyborem, prowadzi do porażki). Jak zauważono wcześniej, najpowszechniejszym sposobem jest adaptacyjność. Obserwacja zmian rynkowych i dostosowywanie się do nich może dotyczyć zmian w stosowanych narzędziach i metodach działania, strategii i systemie funkcjonowania organizacji oraz w sposobie myślenia i filozofii działania.

Biorąc pod uwagę dotychczasowe rozważania dotyczące dyskusji nad sukcesem rynkowym w ujęciu makro (holistycznym) i mikro oraz istoty przewagi rynkowej, źródła przewagi konkurencyjnej można sklasyfikować w trzech poziomach (rysunek 1).

Rysunek 1. Trzy stopnie konkurowania



Źródło: opracowanie własne.

Konkurowanie trzeciego stopnia jest najłatwiejszą do realizacji drogą, aby osiągnąć sukces rynkowy. Opiera się ona na stosowaniu różnych metod i narzędzi, które pozwalają obniżyć koszty i podnosić wartość dla klientów. Organizacje, które stosują to podejście, skupią się na poszukiwaniu nowych metod i narzędzi, ale nie staną się one elementem całościowego systemu funkcjonowania firmy, będą zdeintegrowane i stosowane wycinkowo. Organizacje będą raczej koncentrowały się na narzędziach, a nie modyfikacji sposobu działania. Dotyczy to na przykład wdrażania rozwiązań z zakresu standardów obsługi klienta, systemów TQM, CRM czy ERP, ale bez zmian w funkcjonowaniu organizacji. Takie podejście może przynieść pozytywne efekty w krótkim czasie, ale niestety nie pozwala utrzymać przewagi rynkowej w dłuższej perspektywie, jest bowiem związane z łatwością imitacji i często dużą liczbą substytucyjnych rozwiązań. W konsekwencji organizacje, które konkurują w ten sposób, szybko tracą przewagę i poszukują kolejnych skutecznych narzędzi i metod.

Konkurowanie drugiego stopnia wiąże się ze zmianą formuły i sposobu funkcjonowania organizacji. Podejście do prowadzenia gry rynkowej ma bardziej kompleksowy charakter i opiera się na systemowej zmianie w organizacji. Ważne staje się już nie stosowanie narzędzi i metod, ale stworzenie spójnego systemu, zwykle unikalnego dla danej organizacji. Sposób konkurowania, a tym samym trwałość przewagi rynkowej, nie opiera się na jednym zasobie czy umiejętności, ale na zdolności stworzenia unikalnej, trudnej do naśladowania w krótkim okresie kombinacji metod i narzędzi czy też zasobów i umiejętności. Powstaje swoista strategia firmy czy koncepcja działania. Utrata przewagi nie wiąże się z przejściem przez konkurentów jednego narzędzia czy metody, ale całego systemu. Z natury rzeczy jest to możliwe, ale wymaga znacznie więcej czasu i środków. Takimi przykładami mogą być: system KAIZEN (Maurer, 2012), stosowanie przez firmy japońskie strategii błękitnego oceanu (Chan, Mauborgne, 2005) czy model czterolistnej koniczyny (Koziełski, 2012).

Konkurowanie pierwszego stopnia jest najpełniejszym spośród przedstawionych sposobów prowadzenia gry rynkowej. Wiąże się on z filozofią, sposobem myślenia organizacji, to umiejętność organizacji do adaptacji i zmiany. Nie jest to tylko zestaw metod i narzędzi albo unikalny system funkcjonowania firmy, lecz umiejętność obserwacji rynku, rozumienia zachodzących zmian i wysoka responsywność firmy. Takie podejście zgodne jest z funkcjonującym przekonaniem, że gotowość organizacji do uczenia się rynku może być jedynym trwałym źródłem przewagi konkurencyjnej, a tym samym sukcesu rynkowego. Można więc zgodzić się z tymi, którzy uważają, że zdolność budowania relatywnie trwałej przewagi konkurencyjnej

posiadają organizacje, które – po pierwsze – dysponują umiejętnościami przewidywania i dostosowywania się do zmian zachodzących na rynku, po drugie są w stanie identyfikować i eksplorować nowe obszary biznesu. Umiejętności takie ma organizacja, która z jednej strony dysponuje informacjami i zdolnością ich interpretacji, z drugiej natomiast posiada zasoby skutecznego wykorzystania wniosków płynących z tej interpretacji. Organizacje, które nie tylko dostosowują się do zmian, ale także je wyprzedzają, a nawet kształtują, to organizacje uczące się. Organizacje takie, jak uważa Watkins i Marsick, nie są jedynie zbiorem jednostek, które się uczą, ale demonstrują zdolność do zmiany. Instytucje te kumulują indywidualne zdolności pracowników, ale także, co ważne, redefiniują strukturę i kulturę organizacji oraz dzielą się z pracownikami i klientami informacją, a także angażują ich w proces podejmowania decyzji (Cahill, 1995; Kozielski 2007). W efekcie organizacje w krótkim czasie dostosowują się do zmian zachodzących na rynku, zwiększają swoją zdolność konkurowania i w konsekwencji umacniają swoją pozycję rynkową. Wprowadzona jest już więc nie jedna funkcja czy narzędzie, ale pełna, spójna koncepcja prowadzenia biznesu, w której zarządza się nie ludźmi, materiałami itp., ale wiedzą, rynkami, procesami.

Trzy stopnie zdolności do konkurowania pozwalają ocenić możliwości kreowania sukcesu organizacji. Trzeci stopień jest najłatwiejszy do osiągnięcia, ale i najprostszy do skopiowania. Pierwszy jest najtrudniejszy do osiągnięcia, ale jednocześnie odznacza się cechami trwałej przewagi konkurencyjnej. Współcześnie podkreśla się, że te proste źródła przewagi konkurencyjnej trzeciego poziomu są praktycznie wyczerpane. Dlatego można postawić hipotezę, że organizacje, które mają najwyższą zdolność adaptacyjną (strategie adaptacyjne i wizjonerskie), najszybciej podejmują próbę konkurowania na poziomie drugim i pierwszym. Organizacje o najniższych zdolnościach adaptacyjnych (strategie oportunistyczne i bierne) zwykle konkurują na poziomie trzecim.

Podsumowanie

Zmienność i złożoność środowiska biznesowego kreują określone zagrożenia, ale także szanse rynkowe. Zdolność dostrzegania zmian i trendów rynkowych, a następnie szybkość reakcji pozwalają pełniej eksploatować pojawiające się możliwości biznesowe bądź minimalizować wpływ wyłaniających się zagrożeń na funkcjonowanie organizacji.

Biorąc pod uwagę gotowość organizacji do uruchomienia procesów dostosowawczych oraz szybkość wdrażania zmian, wyróżniono cztery typy strategii zachowań organizacji – adaptacyjne, wizjonerskie, oportunistyczne, biernie. Strategie te są blisko powiązane ze zdolnością organizacji do eksploatacji bardziej złożonych źródeł przewagi konkurencyjnej (modele i systemy działania oraz filozofia i podejście do prowadzenia działań rynkowych).

Artykuł ma charakter rozprawy teoretycznej, która stanowi konstrukt intelektualny pod przyszłą weryfikację empiryczną. Weryfikacja ta winna dotyczyć po pierwsze odpowiedzi na pytania, na ile zaprezentowana klasyfikacja strategii reakcji organizacji na zmiany rynkowe ma potwierdzenie w rzeczywistych zachowań organizacji. Po drugie zaś, na ile istnieje związek pomiędzy stopniem adaptacyjności organizacji a zdolnością eksploatacji bardziej złożonych źródeł przewagi konkurencyjnej.

Literatura

- Anderson, C. (2013). *Makers – The New Industrial Revolution*. New York: Random House Business.
- Ansoff H., I. (1985). *Zarządzanie strategiczne*. Warszawa: PWE.
- Brabham, D.C. (2013). *Crowdsourcing*. Massachusetts: MIT Press.
- Cahill, D.J. (1995). The Managerial Implications of the Learning Organization – A New Tool for Internal Marketing. *Journal of Services Marketing*, 9.
- Chan, K.W., Mauborgne, R. (2005). *Blue Ocean Strategy: How To Create Uncontested Market Space And Make The Competition Irrelevant*. Boston: Harvard Business School Press.
- Chesbrough, H. (2011). *Open Services Innovation: Rethinking Your Business to Grow and Compete in a New Era*. London: John Wiley & Sons.
- Diamandis, P.H., Kotler, P. (2012). *Abundance – The Future is Better Than You Think*. New York: The Free Press.
- Kaplan, S. (2012). *The Business Model – Innovation Factory, How to Stay Relevant When The World is Changing*. London: John Wiley & Sons.
- Kotler, P., Caslione, J.A. (2009). *Chaos – zarządzanie i marketing w erze turbulencji*. Warszawa: MT Biznes.
- Kozielski, R. (2011). *Biznes nowych możliwości*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Kozielski, R. (2007). *Determinanty sukcesu organizacji*. Łódź: Uniwersytet Łódzki.
- Koźmiński, A.K., Piotrowski, W. (1998). *Zarządzanie – teoria i praktyka*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

- Krippendorff, K. (2012). *Outthning the Competition – How a New Generation of Strategists Sees Options Others Ignore*. London: John Wiley & Sons.
- Lewin, A.Y., Minton, J.W. (1986). Determining Organizational Effectiveness – Another Look, and an Agenda for Research. *Management Science*, 32, May.
- Mootee, I. (2013). *Design Thinking for Strategic Innovation: What They Can't Teach You at Business or Design School*. London: John Wiley & Sons.
- Nogalski, B. (2004). *Wybór paradygmatów zarządzania przedsiębiorstwem przyszłości*. W: I.K. Hejduk (red.), *Przedsiębiorstwo przyszłości – fikcja i rzeczywistość*. Warszawa: Orgmasz.
- Provost, F.T., (2013). *Data Science for Business: What you need to know about data mining and data-analytic thinking*. London: O'Reilly Media.
- Stephany, A. (2015). *The Business of Sharing: Making it in the New Sharing Economy*. London: Palgrave Macmillan.

ADAPTIVE STRATEGIES OF THE ORGANIZATION AND ITS LEVELS OF COMPETING – THEORETICAL CONSTRUCT

Abstract

The initial assumption of this paper is the statement that adaptive process is created by changes in business environment. Companies differ only when speed of reaction for changes is taken into account. As a result, companies diverge in ability to exploit more advanced sources of competitive advantage. The main goal of this paper is to classify organizations and their strategies in terms of their capabilities to make fast and appropriate decisions referring to business changes, as well as identifying competency in exploiting advanced sources of competitive advantage. Four strategies have been identified (adaptive, visionary, opportunistic, passive) as well as three levels of competing. The strategies and levels are theoretical construct which will be empirically verified.

Translated by Robert Kozielski

Keywords: strategy, competitive advantage, competitive strategy

JEL Codes: M10

