

**EWA STAŃCZYK-HUGIET**

**Katedra Strategii i Metod Zarządzania  
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu**

## **ADAPTACJA KOOPERATYWNA**

Opiniodawca: **dr hab. Szymon Cyfert, prof. UEP**

*Artykuł podejmuje zagadnienie adaptacji, ujmując je jako podstawową strategię w selektywnym otoczeniu. Odwołując się do dorobku ewolucyjnego wyjaśnia, że w otoczeniu dużej prędkości współpraca jest najlepszą strategią adaptacji. Jednocześnie wskazuje, że strategia kooperatywnej adaptacji sprzyja procesom samoorganizacji, a z drugiej strony samoorganizacja jest determinowana poprzez kształtowanie relacji z właściwymi partnerami.*

### **1. Wprowadzenie**

Przełom wieków, tj. XX i XXI to znaczący zwrot w praktyce zarządzania. Technologie informacyjne spowodowały, że procesy zarządzania oraz organizacje per se stanęły w obliczu sytuacji, którą najlepiej można opisać przy wykorzystaniu kategorii *strategic inflection point* [24, s. 15-24]. Strategiczny punkt przełomu oznacza, że organizacje konfrontują się ze znaczącymi zmianami w otoczeniu, a za taką przełomową zmianę powszechnie uznaje się właśnie wprowadzanie nowych technologii [16, s. 46]. Taki strategiczny punkt przełomowy oznacza, że organizacje stają wobec konieczności dokonania niezbędnych, często fundamentalnych zmian. Ten sposób widzenia rzeczywistości wymownie wskazuje, że zmiany w otoczeniu mają zasadniczy charakter, a organizacje podążają za tymi zmianami.

Artykuł podejmuje zagadnienie szeroko rozumianej relacji współpracy. Ta relacja współpracy ujmowana jest jako mechanizm adaptacji w selektywnym otoczeniu. Stawiana jest teza, że otoczenie dokonuje selekcji tych organizacji, które współpracują eliminując pozostałe.

## 2. Kontekst strategiczny „dużej prędkości”

W pracach badawczych wykorzystuje się różne atrybuty, które wskazują na charakter procesów konkutowania i charakter otoczenia organizacji. Zmiany te wywołane są głównie technologiami informacyjnymi i komunikacyjnymi (tzw. trzecia rewolucja przemysłowa). Wśród tych atrybutów najczęściej pojawia się hiperkonkurencja i turbulentne rynki, ale także otoczenie dużej prędkości (high-velocity environments). Termin otoczenie dużej prędkości wywodzi się przede wszystkim z badań prowadzonych przez K. Eisenhardt i J. Martina. Badania te pozwalają na uznanie, że właściwym atrybutem otoczenia jest high-velocity – duża prędkość [8, s. 1105-1121].

Kluczem wyjaśniającym charakter otoczenia dużej prędkości jest szybka, nieciągła i symultaniczna zmiana popytu, konkurentów, technologii i regulacji. To właśnie te, przyjęte przez L. Bourgeois i K. Eisenhardt [4, s. 816-835], charakterystyki pozwalają na zaakceptowanie założeń odnoszących się do właściwości informacji, a więc tego, że informacja jest temporalna, nieprecyzyjna, a nawet po prostu niedostępna. Dynamiczne zmiany latentne (ukryte) [5, 1998] nadają prędkości otoczeniu i przeprowadzono dowód, podobnie jak M. Christensen, że są to zmiany technologiczne. W przypadku otoczenia dużej prędkości nie idzie wyłącznie o to, że zmian nie da się przewidzieć, ale głównie o to, że jeśli się już pojawią, to ocena ich znaczenia jest utrudniona. W otoczeniu dużej prędkości występuje ciągły dynamizm lub zmienność, których charakterystyką jest gwałtowna zmiana nieciągła. Konsekwencją dynamizmu jest, jak konstatuje K. Eisenhardt [10, s. 543-576]:

- rozmycie granic organizacji,
- dysfunkcjonalność modeli biznesu dotąd cenionych ze względu na swą efektywność,
- ciągła zmienność ról poszczególnych uczestników rynku,
- spowolnienie procesów decyzyjnych.

W otoczeniu dużej prędkości złożone i nieprzewidywalne zmiany są częste i przejawiają się w postaci wstrząsów rynkowych [14, s. 251-269]. Zwiększona złożoność sprawia, że zarządzający przy formułowaniu strategii mają do dyspozycji i muszą sobie radzić z ogromną liczbą zmiennych odnoszących się do otoczenia konkurencyjnego. Ponadto wymagana jest wysoka elastyczność organizacji w konfrontacji z dynamiką otoczenia i ograniczonymi możliwościami prognozowania [3, s. 212-226]. Także K. Eisenhardt i in. podkreślają rosnące znaczenie elastyczności, zwinności, wrażliwości oraz prostych zasad. Innym interesującym wyjaśnieniem jest propozycja continuous morphing. Jak uzasadniają V. Rindova i S. Kotha [25, s. 1263-1280] proces continuous morphing to proces ciągłego odnawiania przewagi konkurencyjnej w otoczeniu dużej prędkości, co zgodne jest z ideą przewagi tymczasowej D’Aveni’ego. M.L. Fischer [11] z kolei uważa, że receptą na sukces organizacji w otoczeniu

wysokiej prędkości jest bycie wrażliwym. Wielu autorów, odnosząc się do kwestii strategii, podkreśla rolę improwizacji w strategii rozwoju (szczególnie produktu) w otoczeniu turbulentnym, wysokiej prędkości zwłaszcza w odniesieniu do organizacji high-tech, badawczo-rozwojowych czy interdyscyplinarnych zespołów projektowych [2, s. 605-622; 17, s. 733-764].

Koncepcja otoczenia dużej prędkości stała się inspiracją dla wielu badań odnoszących się do strategii normatywnych organizacji. Wśród badań lokujących się w tym nurcie jest konceptualizacja rodzajów strategii opracowana przez B.W. Wirtza, A. Mathieu i O. Schilke (tab. 1).

Tabela 1. Strategia w otoczeniu dużej prędkości

<b>Strategia normatywna</b>	<b>Istota</b>	<b>Baza teoretyczna</b>	<b>Wybrani przedstawiciele</b>
Dyferencjacja produktu	Wyróżnianie produktu na rynku	Ekonomia przemysłu	Porter; Mintzberg
Dyferencjacja wizerunku	Unikalność organizacji ze względu na psychologiczne pozycjonowanie	Ekonomia przemysłu	Mintzberg; Kotha, Vadlamani
Strategia koncentracji	Koncentracja na niszy	Ekonomia przemysłu	Porter
Strategia proaktywności	Ciągłe poszukiwanie szans doskonalenia i wyprzedzające wykorzystanie tych szans	RBV	Nelson, Winter
Strategia replikacji	Przenoszenie wiedzy i kompetencji z jednego obszaru biznesu do innego	RBV	Teece; Winter, Szulanski; Burmman
Strategia rekonfiguracji	Kreowanie nowej wiedzy i kompetencji wewnątrz organizacji	RBV	Teece; Galunic, Rodan; Burmman
Strategia współpracy	Dostęp do zewnętrznych zasobów poprzez układy współpracy	RBV	Hamel; Das, Teng

Źródło: opracowanie na podstawie: [31, s. 295-313].

Odnosząc się do dwóch dominujących w zarządzaniu strategicznym perspektyw badawczych, czyli ekonomii sektora/przemysłu oraz podejścia zasobowego wskazali siedem strategii normatywnych. Warty podkreślenia jest to, że strategię wywodzące się z nurtu industrial economics to strategię wyłącznie ukierunkowane na wyróżnianie. Z kolei czerpiąc z dorobku RBV zauważamy znaczenie zasobów, co jest naturalne, ale przede wszystkim eksponowana jest dynamika, proaktywność, poszukiwanie nowego, również w relacjach współpracy.

### 3. Współpraca jako strategia adaptacji

Współpraca oznacza poszukiwanie korzyści z działania w grupie, czyli tego co jest typowe dla organizacji biznesowych. Poszukiwanie synergii z relacji współdziałania jest jedną z wytycznych sprawnego działania, a obecnie relacje współdziałania o różnym charakterze i zasięgu są przedmiotem intensywnych badań [27, s. 8].

Odwołując się do myśli ewolucjonistów trzeba wyraźnie powiedzieć, że współpraca jest naturalnym efektem ewolucji, bowiem poszerza ona ewolucyjny kontekst, co jest asumptem do rozwoju. Bardziej zróżnicowane środowisko, które jest efektem innowacji prowadzi bowiem do szybszego rozwoju [22, s. 138].

Współpraca określa zakres, w jakim organizacje realizują wspólne interesy i wzajemne korzyści. Liczne badania wykazały, że współpraca daje konkretne korzyści [19, s. 193-210; 28, s. 1094-1103, 29, s. 109-118], w tym sprawność realizowania zadań, łatwość osiągania przyszłych celów, oraz ogranicza zachowania o charakterze egoistycznym. Jednakże, jeśli jedna ze stron nie jest w stanie tolerować błędów drugiej strony, może to utrudnić osiągnięcie oczekiwanych celów i korzyści oferowanych przez taką relację.

Współdziałanie w szerokim ujęciu, a współpraca w węższym jest naturalnym zachowaniem przedsiębiorstw. Koegzystencja wynika z funkcjonowania mechanizmu rynkowego. Współpraca jest istotnym instrumentem konkurowania kształtującym konkurencyjność biznesu oraz kształtującym warunki zachowań strategicznych w sektorze.

Współdziałanie (pozytywne) wg T. Kotarbińskiego oznacza zorganizowaną współpracę, w której wszystkich uczestników łączy wspólny cel nadrzędny w stosunku do celów indywidualnych [21, s. 62].

Współdziałanie może mieć charakter wertykalny albo horyzontalny. Współdziałanie wertykalne jest rozumiane np. w kategoriach współdziałania strategicznego. Dla przykładu, J. Witkowski [32, s. 21] (w aspekcie logistyki) podkreśla znaczącą i długotrwałą współpracę dostawców i odbiorców, (...) pozwalającą na uzyskanie dodatkowych wzajemnych korzyści w procesie osiągania różnych indywidualnych celów podporządkowanych wspólnemu dążeniu do zapewnienia sprawności i efektywności (...).

Relacje horyzontalne współpracy odnoszą się z kolei do relacji między konkurentami. Intensywność relacji horyzontalnych w praktyce biznesowej jest na tyle duża, że można postawić hipotezę, że są one innowacyjnym działaniem adaptacyjnym. Znajduje to potwierdzenie w wielu badaniach. Relacje horyzontalne współpracy są zorientowane na budowanie potencjału konkurencyjności wspólnie z innymi konkurentami. Z tego względu strategiczna orientacja na współpracę dominuje w wielu sektorach, a nawet mówi się o strategii kooperacji ujmowanej jako podstawa adaptacji.

Współpraca może wzmacniać możliwości generowania wartości poprzez wykorzystywanie szans i wykorzystywanie wiedzy i innych zasobów. Współpraca oznaczać może także zmniejszenie ryzyka, zwiększenie szybkości wprowadzania produktów na rynek, zmniejszenie kosztów rozwoju produktu, doskonalenie procesu oraz dostęp do rynków i technologii [9, s. 136-150; 13, s. 371-385; 20, s. 319-332; 30]. Złożoność i dynamika i zewnętrznego i wewnętrznego kontekstu to podstawowe czynniki do których musi być dopasowana struktura organizacji [6; 7]. Nawiązując do złożoności organizacji, zwłaszcza w odniesieniu do dużych firm i sieci międzyorganizacyjnych zasada wymaganych zmian stanowi, że zmiana wewnętrznego środowiska musi być dopasowana do zmian środowiska zewnętrznego [1]. Ponadto organizacyjna zdolność do adaptacji wymaga, aby struktura umożliwiająca adaptację zmieniała się w tempie charakterystycznym dla zmian zewnętrznych. Oznacza to, że im bardziej dynamiczne otoczenie, tym częściej rekonfiguracja wewnętrznych i zewnętrznych relacji powinna mieć miejsce. Wysoka dynamika w powiązaniu ze złożonością stawia wyzwania dla tradycyjnego podejścia do projektowania struktur/organizacji. W konsekwencji organizacje funkcjonujące w złożonym, dynamicznym otoczeniu często eksperymentują poprzez rekonfigurowanie struktur [12, s. 115-125].

Nowe rozwiązania organizacyjne oferują uczestnikom szeroki zestaw zasobów, dzięki którym realizowane są procesy samoorganizacji w odniesieniu do wielu projektów biznesowych. Zwykle wiąże się to ze zdolnością tych uczestników do kształtowania relacji współpracy. Samoorganizacja wiąże się jednak z mechanizmami, dzięki którym możliwe jest zrozumienie problemów oraz szans i w konsekwencji identyfikowanie i kształtowanie relacji z właściwymi kooperantami.

Współczesne oczekiwania wobec współpracy zmieniły się jakościowo, głównie pod względem motywu, którym jest strategiczne umocnienie konkurencyjności i pozycji na rynku [23, s. 12].

#### **4. Podsumowanie**

Innowacyjne formy nawiązywania relacji między konkurującymi przedsiębiorstwami jest stałym elementem krajobrazu biznesu. To sprawia, że można twierdzić, że źródłem przewagi konkurencyjnej jest zestaw relacji między przedsiębiorstwem a innymi podmiotami rynku, szczególnie konkurentami. Wygrywa ten podmiot, który konfiguruje taki zestaw relacji, dający możliwości lepszego radzenia sobie na rynku. W efekcie konkurencja o wartość z relacji jest traktowana jako trzeci filar w teorii strategii (po konkurencji o produkty i rynki i o zasoby i kompetencje). Do mechanizmów napędzających adaptację [18] należą procesy uczenia się organizacji: te procesy, które są zgodne z modelami

mentalnymi kierownictwa utrzymują organizację na płaszczyźnie adaptacji dostosowawczej. Procesy uczenia się interweniujące głęboko, sięgające wartości organizacji, jej celów, wymagające zarzucenia starego i wypracowania nowego, wprowadzają organizację na wyższy poziom adaptacji rozwojowej lub kreatywnej.

Zakładając, że nadrzędnym celem współczesnych organizacji jest posiadanie potencjału adaptacyjnego, wykraczającego, choćby ze względów konkurencyjnych, poza normalne zdolności dostosowawcze, wskazuje się na ekonomiczną opłacalność inwestycji w zasoby niematerialne: w organizację uczącą się, w organizację wiedzy i kompetencji.

W kreśleniu obszarów adaptacji przedsiębiorstw doby transformacji okazuje się wysoce użyteczne rozróżnienie między zakresem adaptacji: skierowanej na zewnątrz na współpracę z innymi firmami – adaptacja kooperacyjna i skierowaną do wnętrza organizacji – adaptacja autonomiczna.

Przeżycie organizacji zależy nie tyle od reagowania na zmiany zewnętrzne, co od poszukiwania strategicznych zmiennych, które mogą być wykorzystane w celu kształtowania otoczenia. Stąd unikanie frontalnej konkurencji, a w to miejsce współpraca w wybranych obszarach [26].

Szansę przetrwania ma bowiem podmiot najlepiej dostosowany/przystosowany. W kształtowaniu relacji współpracy ważna jest komplementarność i addytywność prowadząca do wzmacniania konkurencyjności i pozycji konkurencyjnej, pod warunkiem że współdziałanie jest dobrowolne [15, s. 95]. Stąd kooperacja jest taką strategią permanentnego dostosowywania się do sytuacji.

## Literatura

- [1] **Ashby W.R.:** An Introduction to Cybernetics. Chapman & Hall, London 1956.
- [2] **Barrett F.J.:** Creativity and Improvisation in Jazz and Organizations. "Organization Science". Vol. 9, No. 5, 1998, ss. 605-622.
- [3] **Bogner W.C., Barr P.S.:** Making Sense in Hypercompetitive Environments: A Cognitive Explanation for the Persistence of High Velocity Competition. Organization Science. Vol. 11, No. 2, 2000, ss. 212-226.
- [4] **Bourgeois L.J., Eisenhardt K.M.:** Strategic Decision Processes in High Velocity Environments: Four Cases in the Microcomputer Industry. "Management Science". Vol. 34, No. 7, 1988, ss. 816-835.
- [5] **Brown S.L., Eisenhardt K.M.:** Competing on the Edge – Strategy as Structured Chaos. Harvard Business School Press, Boston 1998.
- [6] **Burns T., Stalker G.M.:** The Management of Innovation. Tavistock, London 1961.
- [7] **Chandler A.A., Jr.:** Strategy and Structure: Chapters in the History of American Industrial Enterprise. The MIT Press, Cambridge 1962.
- [8] **Eisenhardt K.M., Martin J.A.:** Dynamic Capabilities: What are they. "Strategic Management Journal". Vol. 21, Oct-Nov, 2000, ss. 1105-1121.

- [9] **Eisenhardt K.M., Schoonhoven C.B.:** Resource-based View of Strategic Alliance Formation: Strategic and Social Effects in Entrepreneurial Firms. "Organization Science". Vol. 7, No. 2, 1996, ss. 136-150.
- [10] **Eisenhardt K.M.:** Making Fast Strategic Decisions in High Velocity Environments. "Academy of Management Journal". Vol. 32, No. 3, 1989, ss. 543-576.
- [11] **Fischer M.L.:** What Is the Right Supply Chain for Your Product? "HBR". March, 1997.
- [12] **Galbraith J.R.:** The Multi-Dimensional and Reconfigurable Organization. "Organizational Dynamics". Vol. 39, No. 02, 2010, ss. 115-125.
- [13] **Hagedoorn J.:** Understanding the Rationale of Strategic Technology Partnering: Interorganizational Modes of Cooperation and Sectoral Differences. "Strategic Management Journal". Vol. 14, No. 5, 1993, ss. 371-385.
- [14] **Hart S., Banbury C.:** How Strategy-Making Processes Can Make a Difference. "Strategic Management Journal". Vol. 15, No. 4, 1994, ss. 251-269.
- [15] **Jagoda H.:** Współdziałanie i konkurencja przedsiębiorstw – relacje, formy, skutki, [w:] **Czarnota L., Moszkowicz M. (red):** W poszukiwaniu strategicznych przewag konkurencyjnych. WWZPCz, Częstochowa 2003.
- [16] **Jarrosson B.:** Vers l'économie 2.0, Éditions d'Organisation. Paris 2009.
- [17] **Kamoche K., Cunha M.P.:** Minimal structures: From jazz improvisation to product innovation. "Organization Studies". No. 22, 2001, ss. 733-764.
- [18] **Kasprzak T.:** Ewolucja przedsiębiorstw ery informacji. WNE UW, Warszawa 2000.
- [19] **Khanna T., Gulati R., Nohria N.:** The Dynamics of Learning Alliances: Competition, Cooperation, and Relative Scope. "Strategic Management Journal", Vol. 19, No. 3, 1998, ss. 193-210.
- [20] **Kogut B.:** Joint Ventures: Theoretical and Empirical Perspectives. "Strategic Management Journal". Vol. 9, No. 4, 1988, ss. 319-32.
- [21] **Kotarbiński T.:** Abecadło praktyczności. PWN, Warszawa 1972.
- [22] **Polowczyk J.:** Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie w ujęciu behawioralnym. Wydawnictwo UE w Poznaniu, Poznań 2012.
- [23] **Pomyklaska B., Pomykalski A.:** Współpraca w kształtowaniu potencjału strategicznego przedsiębiorstwa, [w:] **A. Adamik, S. Lachiewicz (red.),** Współpraca w rozwoju współczesnych organizacji, Łódź 2009.
- [24] **Puffer S.:** Global Executive: Intel's Andrew Grove on Competitiveness. „Academy of Management Executive”. Vol. 13, No. 1, 1999, ss. 15-24.
- [25] **Rindova V.P., Kotha S.:** Continuous "Morphing": Competing through Dynamic Capabilities, Form, and Function. "The Academy of Management Journal". No. 6, 2001, ss. 1263-1280.
- [26] **Romanowska M.:** Trwałe tendencje w zarządzaniu, „Organizacja i Kierowanie”, nr 1, 2007.
- [27] **Stańczyk-Hugiet E.:** Koopetycja, czyli dokąd zmierza konkurencja. „Przegląd Organizacji”. Nr 5, 2011, ss. 8-12.
- [28] **Stanko M.A., Bonner J.M., Calantone R.J.:** Building Commitment in Buyer-Seller Relationships: a Tie Strength Perspective. "Industrial Marketing Management". Vol. 36, No. 8, 2007, ss. 1094-1103.

- [29] **Wang Q., Bradford K., Xu J., Weitz B.:** Creativity in Buyer – Seller Relationships: The Role of Governance. “International Journal of Research in Marketing”. Vol. 25, No. 2, 2008, ss. 109-118.
- [30] **Wheelwright S., Clark K.:** Revolutionizing Product Development: Quantum Leaps in Speed Efficiency and Quality. The Free Press, New York 1992.
- [31] **Wirtz B.W., Mathieu A., Schilke O.:** Strategy in High-Velocity Environments. “Long Range Planning”. Vol. 40, 2007, ss. 295-313.
- [32] **Witkowski J.:** Zarządzanie łańcuchem dostaw. PWE, Warszawa 2003.

## **COOPERATIVE ADAPTATION**

### **Summary**

Article takes up the idea of adaptation, taking it as a primary strategy in a selective environment. Referring to the achievements of evolutionary economy it explains that the high-velocity environment involves cooperation and it is the best strategy to adapt. At the same time it indicates that the strategy of cooperative adaptation favors self-organization processes, and, on the other hand self-organization is determined by forming relationships with relevant partners.