

# Zarządzanie dynamiczne – podejście wielowymiarowe

**Mariusz Rafało**

Doktorant, Akademia Leona Koźmińskiego w Warszawie, e-mail: mrafalo@gmail.com

## Streszczenie

Organizacje, chcąc utrzymać przewagę konkurencyjną, muszą stale poszukiwać innowacji w swoich działaniach. Nie dotyczy to tylko oferowania innowacyjnych produktów czy nowoczesnych metod wytwarzania. Są to ważne aspekty budowania przewagi, ale jak pokazują badania, innowacyjność ważna jest także w budowaniu relacji z otoczeniem czy w zarządzaniu operacyjnym. Szybkość działania, monitorowanie otoczenia czy innowacyjność to wybrane narzędzia, które wykorzystują organizacje na dynamicznym rynku. Wielowymiarowy model zarządzania w turbulentnym otoczeniu pozwala na pomiar i śledzenie dojrzałości organizacji w poszczególnych aspektach (wymiarach) zarządzania dynamicznego.

## Słowa kluczowe

zarządzanie dynamiczne, otoczenie dynamiczne, monitorowanie otoczenia, model wielowymiarowy, migracja wartości, innowacyjność, informacja, szybkość

## Wstęp

W połowie 2011 roku dwie sieci telefonii komórkowej: PTK Centertel (operator Orange) oraz PTC (operator T-Mobile, wcześniej ERA), podpisały umowę o wspólnym wykorzystywaniu swoich radiowych sieci dostępowych. Podpisana umowa reguluje zasady zarządzania, odpowiedzialności oraz określa wytyczne rozwoju i planowania wspólnej infrastruktury. W celu realizacji postanowień umowy powołana została spółka NetWorkS!, w której obaj operatorzy GSM mają po 50% udziałów. *Naszym nadrzędnym celem zawsze jest dbanie o satysfakcję klientów. Dzięki tej umowie nasi użytkownicy będą korzystać z sieci o lepszym zasięgu, co da im znacznie wyższy komfort korzystania z telefonów, laptopów i tabletów. To jeden z niezwykle ważnych kroków w naszej strategii. W praktyce zapewnimy klientom dostęp do dobrych jakościowo usług na terenie całego kraju. To da nam prze-*

wagę konkurencyjną na coraz bardziej wymagającym i konsolidującym się rynku. - powiedział Maciej Witucki, prezes Grupy TP.

Współpraca ma na celu między innymi eliminację duplikujących się stacji bazowych, optymalizację kosztów utrzymania sieci oraz prowadzenie wspólnych inwestycji w infrastrukturę ([www.tech.wp.pl](http://www.tech.wp.pl)).

Inna organizacja, linie lotnicze Continental Airlines przeszły w latach dziewięćdziesiątych XX wieku proces złożonej transformacji. Linie miały problemy z powodu niskiej satysfakcji klienta (wiele z nich wynikało z faktu, że sprzedawano więcej miejsc niż było dostępnych w samolocie), zagubionych bagaży czy opóźnionych lotów. Opracowana strategia miała na celu przeprowadzenie gruntownych zmian w kilku obszarach funkcjonowania organizacji. Jako główne narzędzie zmiany strategicznej wykorzystano infrastrukturę informacyjną. Ówczesny CEO Continental Airlines Gordon Bethune, zdawał sobie sprawę z wagi informacji posiadanych o klientach, samolotach i otoczeniu firmy. Wdrożone narzędzia informatyczne pozwoliły organizacji na monitorowanie w czasie rzeczywistym procesów obsługi pasażerów. Wdrożony system pozwolił na natychmiastowe reagowanie na zaistniałe problemy techniczne samolotu oraz na poprawę jakości obsługi klienta (Anderson-Lehman i in., 2004).

Przytoczone przykłady firm pokazują, że poszukując przewagi konkurencyjnej, organizacje sięgają poza swoje granice, do kontrahentów, klientów czy konkurentów. Działania takie wymagają precyzyjnej informacji o środowisku działania organizacji. Jak wskazuje Kisielnicki (2012): *Informacja traktowana jest jako specyficzny zasób, który pozwala na rozwiązanie problemów szczególnie związanych z niedoborem różnorodnych dóbr.*

Dzisiejsze przedsiębiorstwa nie są wyłącznie nastawione na wzrost i zwiększenie sprzedaży. Na znaczeniu zyskują innowacyjność czy poprawa relacji z klientami. Środki do realizacji celów również ulegają zmianom. Organizacje, chcąc utrzymać przewagę konkurencyjną, muszą stale poszukiwać innowacji w swoich działaniach. Nie dotyczy to tylko oferowania innowacyjnych produktów czy nowoczesnych metod wytwarzania. Są to ważne aspekty budowania przewagi, ale jak pokazują powyższe przykłady, innowacyjność ważna jest także w budowaniu relacji z otoczeniem (przykład PTK i PTC) czy w zarządzaniu operacyjnym (przykład Continental Airlines).

Celem niniejszej pracy jest identyfikacja elementów zarządzania w organizacji, które nadają mu charakter dynamiczny oraz zbudowanie wielowymiarowego modelu zarządzania dynamicznego. W celu analizy aspektów zarządzania dynamicznego wykorzystane zostaną dwa podejścia: zasobowe (identyfikujące organizację jako zbiór zasobów i kompetencji) oraz pozycyjne (zakładające, iż organizacje poszuku-

ją w swoich działaniach unikalności dopasowania z otoczeniem). Zastosowane podejście pozwoli na identyfikację elementów (wymiarów) zarządzania, które są istotne w zmiennym otoczeniu. Zaproponowany zostanie model, pozwalający na ewaluację na organizację przez pryzmat wymiarów zarządzania dynamicznego. Model umożliwi określenie poziomu dojrzałości przedsiębiorstwa w poszczególnych aspektach zarządzania dynamicznego.

## 1. Otoczenie dynamiczne

Szybka reakcja na zmiany otoczenia, jego monitorowanie, ciągłe optymalizowanie procesów produkcyjnych, dystrybucyjnych czy zarządczych to wybrane działania, które podejmuje organizacje, aby dostosować się do dynamiki środowiska. Badacze wskazują na różnice w podejściu do zarządzania przedsiębiorstwem w otoczeniu stabilnym i dynamicznym.

Koncepcja zarządzania w zmiennym otoczeniu wyrosła z obserwacji i badań organizacji działających na różnych rynkach (tabela 1). Okazało się, że otoczenie w istotny sposób determinuje strategię organizacji oraz ich operacjonalizację. Ponadto, wiele badań empirycznych, dotyczących formułowania strategii prowadzonych było na rynkach względnie stabilnych (Wirtz i in., 2007). Pojawiał się zatem potrzeba uzyskania wiedzy o zachowaniu organizacji w otoczeniu turbulentnym.

Rynek stabilny charakteryzuje się wysokim poziomem biurokracji działań organizacji. Reguły postępowania są złożone, szczegółowe i rozpatrują wiele wariantów. Decyzje w takim otoczeniu są podejmowane na podstawie posiadanej wiedzy, przy czym pozyskiwanie nowej wiedzy nie jest priorytetem działania (Eisenhardt i Martin, 2000). Odmienne cechy zachowania można zaobserwować w organizacjach funkcjonujących w otoczeniu cechującym się wyższą niepewnością. Strategiczne decyzje podejmowane są wówczas w oparciu o uproszczone reguły, trudno bowiem utrzymać niezmiennosc planów strategicznych wobec zmian otoczenia (Eisenhardt i Sull, 2001; Grant, 1996).

Dotychczasowe badania organizacji funkcjonujących w otoczeniu dynamicznych sklasyfikować można w dwóch nurtach (Wirtz i in., 2007).

Po pierwsze, trwa dyskusja na temat tego, czy dotychczasowy dorobek naukowy z dziedziny zarządzania sprawdza się w środowisku dynamicznym. Porter (1996) wskazuje, że klasyczne konkurowanie, oparte na przewadze kosztowej nie wystarcza w otoczeniu turbulentnym. Twierdzi on, że dobry opis wyborów organizacji na zmiennych rynkach uzyskać można stosując podejście pozycyjne (imperatywy ciągłego poszukiwania unikalności i dopasowania do otoczenia). Tymczasem

Grant (1996) twierdzi, iż szkoła pozycyjna nie do końca wyjaśnia przyczyny wysokiej konkurencyjności niektórych firm operujących na rynkach dynamicznych. W szczególności zauważa, że ciągle poszukiwanie unikalnej pozycji może sprawdzać się tylko w krótkich horyzontach, podczas gdy istnieją organizacje, które są w stanie utrzymywać swoją przewagę także w długim okresie. Odpowiedzi upatruje on w zasobach organizacji oraz zdolności organizacji do ich efektywnego wykorzystania. Zdolność organizacji do pozyskiwania i redystrybucji zasobów, w szczególności zasobów wiedzy, świadczą o trwałym sukcesie na niepewnym rynku.

Okazuje się, iż również podejście zasobowe krytykują niektórzy badacze. Oponenti podkreślają, że podejście to nie wyjaśnia jednak uwarunkowań długoterminowej przewagi konkurencyjnej na rynkach dynamicznych. Wskazują, iż organizacje na rynkach dynamicznych muszą zadawałać się chwilowymi przewagami konkurencyjnymi. Trudno bowiem planować działania długookresowe, gdy zmienność otoczenia jest wysoka.

**Tabela 1.** Wybrane cechy otoczenia dynamicznego

Cecha otoczenia dynamicznego	Źródła	Przykład działania organizacji
Granice organizacji są zmienne. Pojawiają się nowe kanały dystrybucji i kontaktu z klientami i dostawcami.	Eisenhardt i Martin (2000), Hammer (2001)	Przedsiębiorstwa produkują i konkurują w Internecie, na portalach społecznościowych oraz w innych nowoczesnych mediach. Rozwój technologii IT pozwala poszerzać procesy biznesowe poza granice organizacji i angażować w nie partnerów, klientów i dostawców.
Sytuacje decyzyjne charakteryzują się wysoką niepewnością. Trudno określić potencjalne skutki działań, trudno także zidentyfikować możliwe warianty decyzyjne.	Eisenhardt i Martin (2000) Milmo (2012).	Decyzja o wprowadzeniu na rynek nowego produktu nie jest w pełni kwantyfikowalna. Np. Nokia wstrzymując się z wejściem na rynek smartfonów straciła dominującą pozycję na rynku wszystkich telefonów. Paradoksalnie, Nokia jako pierwsza wyprodukowała prototypowy smartfon
Istnieje duża rotacja firm na rynku. Obecni gracze wycofują się i zmieniają swoje aktywności, pojawiają się nowe firmy, które rozpoczynają konkrowanie w nowych dla siebie obszarach.	Glazer (1991), Porter (1996)	Google wprowadził do swojej oferty usługi płatnicze (Google Wallet) wchodząc tym samym na rynek finansowy. Podobną ścieżkę obierają operatorzy GSM, oferując płatności za pomocą telefonu.

cd. Tabeli 1.

<p>Pojawiają się nowe segmenty klientów oraz nowe potrzeby klientów. Wymusza to na firmach skoncentrowanie się na spełnianiu oczekiwań klienta.</p>	<p>Porter (1996)</p>	<p>Sieci GSM a także banki (ostatnio Alior) sięgają do danych o swoich klientach, aby personalizować dla nich ofertę. Co więcej, firmy nie patrzą już na klienta jako na konsumenta dokonującego transakcji, ale traktują go jako członka społeczności, który być może ma wpływ na swoje otoczenie. Wartość klienta to dzisiaj nie strumień przychodów generowany przez jedną osobę, ale także wartość osób z jej otoczenia. Każdy może bowiem polecać atrakcyjne, jego zdaniem, produkty lub odradzać nieatrakcyjne.</p>
<p>W dobie rozwoju technologii informatycznych i systemów informacyjnych, zmienia się ich rola w organizacjach. Wymagana jest większa interakcja organizacji z otoczeniem.</p>	<p>Porter (1996)</p>	<p>Składowane i przetwarzane są duże wolumeny danych. Następuje odejście od statycznego prezentowania danych na raportach, w kierunku elastyczności i analiz wielowymiarowych. Rozwiązania informatyczne oferowane przez dużych dostawców takich jak Oracle, Microsoft czy SAP, pozwalają na analizowanie danych w różnych ujęciach, bez konieczności posiadania specjalistycznej wiedzy czy wsparcia ze strony IT. Obrazuje to także przytoczony wcześniej przykład linii lotniczych Continental.</p>
<p>Organizacje poszukują innowacji. Następuje koncentracja wokół triady: informacja - kapitał ludzki - kreatywność.</p>	<p>Lozano Platonof (2009)</p>	<p>Organizacje nie dążą do opracowania innowacyjnego produktu. Dążą do wypracowania zdolności do innowacyjnego działania. Ich efektem są nowatorskie produkty, procesy i struktury organizacyjne.</p>
<p>Pojawiają się nowe struktury organizacyjne, będące powiązaniem informacyjnymi.</p>	<p>Koźmiński (2004), Kisielnicki (2012)</p>	<p>Sieci powiązań informacyjnych, przy wykorzystaniu nowoczesnych technologii, umożliwiają dzielenie się wiedzą oraz informacjami. Rozwiązania informacyjne niwelują na przykład bariery geograficzne czy kulturowe, otwierając drogę dla usług outsourcingu coraz większej liczby obszarów. Przykładowo wiele korporacji lokuje centra obsługi klienta (call center) w Indiach, gdzie koszty są niższe niż w innych krajach, zaś poziom świadczonych usług jest wysoki. Wykorzystanie technologii IT całkowicie niweluje odległość geograficzną: systemy informatyczne natychmiast udostępniają informacje o parametrach i treści rozmowy. Tym bardziej nie jest to odczuwalne przez klienta, korzystającego z call center.</p>

Źródło: opracowanie własne.

Wirtz i in. (2007), dokonując syntezy obu podejść (zasobowego i pozycyjnego), stawia tezę, iż na poszczególne teorie patrzeć należy komplementarnie, a nie zamiennie. Pewne elementy teorii zasobowej będą dobrze opisywały turbulentne otoczenie, podobnie jak pewne elementy szkoły pozycyjnej dobrze opiszą inne aspekty.

Drugi nurt badawczy skupia się na wypracowaniu metod działania w zmieniającym otoczeniu. Teorie, które opierają się na paradygmacie wysokiej zmienności otoczenia dotyczą reguł biznesowych, dynamicznych zdolności, modeli biznesowych, organizacje uczącej się. Wytworem dynamiki otoczenia są nowe formy organizacyjne - organizacje wirtualne. Istotny aspekt w kontekście wirtualnych organizacji porusza Kisielnicki (2012) wskazując, że powszechnie w naukach o zarządzaniu paradygmaty organizacji i synergii nie znajdują zastosowania w organizacjach wirtualnych. Dzieje się tak, ponieważ organizacje wirtualne działają nie dla korzyści organizacji (jako całości), a dla korzyści poszczególnych partycypantów. Następuje zatem wyjście poza klasyczny paradygmat organizacji, zakładający że jej celem jest maksymalizacja zysku. W organizacji wirtualnej nie chodzi o dobro całości, ale o dobro poszczególnych członków.

## 2. Informacja w środowisku dynamicznym

Cechą środowiska dynamicznego jest duża liczba informacji, które są w nim generowane. Mimo dużej podaży informacji, jest ona w takich warunkach niepewna, niedokładna i szybko dezaktualizuje się. Rynek bowiem znajduje się w stanie ciągłych i nieprzewidywalnych zmian (Wirtz i in., 2007). Na znaczeniu zyskują zatem procesy pozwalające na szybkie pozyskiwanie nowej informacji i wiedzy oraz jej integrowanie z wiedzą już posiadaną. Grant (1996) wskazuje na trzy aspekty integracji wiedzy:

- efektywność integracji wiedzy - określa, w jakim stopniu, istniejąca w organizacji wiedzy jest wykorzystywana;
- elastyczność integracji wiedzy - określa, jak łatwo organizacja zmienia swoje procesy związane z wiedzą oraz w jaki sposób działa by pozyskać nową wiedzę;
- zakres integracji wiedzy - określa, jak szeroki zakres wiedzy obejmują procesy organizacji.

Dystrybucja wiedzy w organizacji stanowi ważny imperatyw dla firm działających w warunkach niepewności. Zadaniem systemów informacyjnych w tych warunkach jest wspieranie decydentów w podejmowaniu decyzji. Istotne są zatem systemy pozwalające na gromadzenie danych z różnych źródeł, ich integrację oraz

dystrybucję w odpowiedniej postaci do interesariuszy (hurtownie danych, systemy *Business Intelligence*), (Bolloju i in., 2002; Lozano Platonoff, 2009).

Ewolucja systemów informacyjnych przebiega dwutorowo. Po pierwsze, nastąpiły głębokie zmiany procesowe. Wszystkie procesy biznesowe w przedsiębiorstwach podlegają dziś informatyzacji, a przez to optymalizacji. Zmiany procesowe wychodzą także poza granicę przedsiębiorstwa: pojawiają się złożone systemy informatyczne realizujące procesy pomiędzy firmami (np. elektroniczna obsługa łańcucha dostaw) czy też pomiędzy przedsiębiorstwem a klientem (personalizacja produktów przez klienta, monitorowanie wytwarzania produktu, monitorowanie dostawy produktu). Po drugie, zwiększył się zakres informacyjny, który dostarczany jest przez systemy informatyczne. Domeną kontroli organizacji nie są już tylko aspekty czysto finansowe (przychody, koszty, marża), ale także monitorowanie celów zarządczych (np. *Management by Objectives*) czy analizowanie organizacji w różnych perspektywach (np. *Balanced scorecard*). Zwiększenie przekazywanych informacji i ich różnorodność wymusiły także ewolucję zmian w prezentacji wyników. Zaobserwować można odejście od statycznych raportów liczbowych, na rzecz analiz *ad-hoc*, pozwalających decydentom obserwować fakty w wielu ujęciach (Lozano Platonoff, 2004, 2009).

Otoczenie dynamiczne charakteryzuje się krótkim cyklem życia produktu, a granice rynku ulegają zmianom w poszukiwaniu przewagi konkurencyjnej. Zadania związane z pozyskiwaniem i dystrybucją informacji są formułowane na poziomie strategii organizacji i wyznaczają kierunki działania całej organizacji. Firmy mają świadomość, że realizacja tych zadań wymaga wysokiego poziomu zdolności do wymiany informacji zarówno wewnątrz firmy jak i z jej otoczeniem.

Wiele innowacji związanych z procesami biznesowymi było możliwe do wdrożenia dzięki wyspecjalizowanym systemom informatycznym (Hammer, 2001). Zauważyć można dwa rodzaje wpływu technologii informatycznych na zarządzanie dynamiczne. Po pierwsze, szybki rozwój technologii IT sprawia, iż koszty sprzętu komputerowego (składowanie i przetwarzanie danych, analizy GIS, telekomunikacja, wsparcie procesów produkcyjnych) stały się relatywnie tanie i dostępne dla wszystkich przedsiębiorstw. Następujący wraz z rozwojem sprzętu, rozwój wyspecjalizowanego oprogramowania jest istotnym motorem napędzającym innowacyjność organizacji (Porter, 1985). Po drugie, nie bez znaczenia pozostaje bezpośrednia rola technologii IT w kształtowaniu zarządzania dynamicznego. Wiele innowacyjnych podejść w zakresie zarządzania nie byłoby możliwych do wdrożenia bez zaawansowanych systemów informatycznych. Prowadzenie produkcji czy marketingu w skali globalnej nie byłoby możliwe bez złożonych systemów informatycznych, wspierających kontrolę produkcji, akcje marketingowe czy zarządzanie łańcuchem dostaw. Chcąc czerpać korzyści skali z globalnej działalno-

ści, przedsiębiorstwa muszą dysponować narzędziami pozwalającymi na szybką wymianę informacji, wiedzy oraz innych zasobów. Dynamiczne alokowanie zasobów pozwala na skrócenie czasu dostarczenia produktu na rynek.

### 3. Uwarunkowania zarządzania w otoczeniu dynamicznym

Zarządzanie dynamiczne to metody i narzędzia wspierające przedsiębiorstwa w reagowaniu na zmiany otoczenia i skracaniu cyklu życia produktów. Skupia się ono na realizowaniu potrzeb klientów, przy czym chodzi o bardzo szybkie ich poznanie i błyskawiczne zaadresowanie produktami. Istotnym elementem zarządzania dynamicznego jest także podejście do migracji wartości. Zgodnie z koncepcją łańcucha wartości, migracja wartości może odbywać pomiędzy branżami (gdy w związku z postępowaniem technologicznym czy uwarunkowaniami politycznymi niektóre branże zaczynają pracować na niższych marżach) lub wewnątrz organizacji (Kozłowski, 2004).

Kostera (1996) wyróżnia 3 zestawy narzędzi zarządzania dynamicznego:

- Modelowanie profilu produkcyjnego. Produkowanie w taki sposób, aby możliwe było wariantowe podejście do dostarczania produktów. Rozpatrywanie różnych scenariuszy cyklu życia produktów.
- Nowe technologie wytwarzania. Wykorzystanie postępu technologicznego: systemów informatycznych, systemów wspierających produkcję, logistykę czy projektowanie. Utrzymanie wysokiego poziomu technologicznego linii produkcyjnych pozwala na szybsze wprowadzanie zmian, optymalniejsze wykorzystanie zasobów oraz łatwiejszą adaptację linii produkcyjnej w nowej lokalizacji.
- Innowacyjność wbudowana w struktury przedsiębiorstw. Umocowanie i odpowiedni poziom biurokracji, pozwalający na efektywne prowadzenie prac badawczo - rozwojowych i wdrażanie innowacji.

Dla porównania, Cushman (2000) proponuje wykorzystanie trzech systemów analitycznych w celu skrócenia czasu dostarczania nowych produktów na rynek oraz poprawienia satysfakcji klientów. System analizujący otoczenie ma na celu komunikowanie się z dostawcami, klientami oraz konkurentami. System analizujący łańcuch wartości ma na celu identyfikację obszarów poprawy komunikacji z klientami lub partnerami. System ciągłego rozwoju ma zadanie ulepszania najbardziej wartościowych dla firmy procesów.

Lozano Platonoff (2009) wskazuje iż celem zarządzania dynamicznego jest realizacja oczekiwań interesariuszy: *Zarządzanie dynamiczne to zintegrowany proces oparty na zbiorach syntetycznej wiedzy o firmie i jej otoczeniu wraz ze sposobem*



ich ciągłej aktualizacji i doskonalenia, umożliwiającą decydującym bieżące ukierunkowanie firmy ku najlepszemu spełnieniu krótko-, średnio- i długoterminowych oczekiwań interesariuszy.

Dodatkowo, autor buduje kompleksowy model procesów i elementów Zarządzania dynamicznego. Wśród procesów wskazuje następujące:

- adaptacja - monitorowanie organizacji i wprowadzenie działań korygujących;
- innowacja - poszukiwanie alternatywnych rozwiązań procesowych;
- rejestracja - doskonalenie, weryfikacja wyników, planowanie działań;
- realizacja - wdrażanie zmian, pomiar efektów.

Poszczególne składowe zarządzania dynamicznego konsolidowane są w dwóch modułach:

- moduł podstawowy obejmuje elementy związane z efektywnym funkcjonowaniem organizacji, które dotyczą realizacji celów interesariuszy a także sprawności działania firmy oraz jej pracowników;
- moduły wspierające dotyczą informacji o finansach organizacji, a także informacji o otoczeniu, konkurencji; pomimo klasyfikacji elementów informacyjnych w module wspierającym, autor wskazuje, iż *Sprawny system przepływu informacji w firmie jest jednym z kluczowych narzędzi w koncepcji zarządzania dynamicznego.*

Wirtz i in. (2007) opracowali wielowymiarowe podejście do strategii organizacji w otoczeniu dynamicznym. Model obejmuje siedem wymiarów (cech) strategii. Poszczególne wymiary zidentyfikowane zostały na dwóch filarach teoretycznych. Na gruncie teorii generycznej przewagi konkurencyjnej wyodrębnione zostały elementy związane z budowaniem przewagi konkurencyjnej w oparciu o unikalną pozycję:

- różnicowanie produktów - dobranie działalności na rynku oraz portfela produktowego, aby wyróżniać się od konkurencji;
- różnicowanie wizerunku - unikalność firmy poprzez budowanie wizerunku, podejścia, wartości;
- skupienie - działanie na określonym segmencie (niszy) rynku, i tylko tam.

Na gruncie teorii zasobowej zidentyfikowane zostały cechy strategii związane z elastycznością, szybkością działania oraz dystrybucji zasobów:

- proaktywność - ciągłe poszukiwanie okazji i możliwości ulepszeń, szybka identyfikacja okazji;
- replikacja - przenoszenie wiedzy i kompetencji z jednego obszaru ekonomicznego do drugiego;
- rekonfiguracja - tworzenie nowej wiedzy i kompetencji w organizacji, kooperacja, stosowanie porozumień zewnętrznych w celu dostępu do nowych zasobów.

#### 4. Wielowymiarowy model zarządzania dynamicznego

Bazując na dorobku naukowym w dziedzinie zarządzania dynamicznego zidentyfikować można wspólne wymiary zarządzania dynamicznego: innowacyjność, zdolność do migracji wartości, szybkość działania oraz instytucjonalizację. Dodatkowo, dla każdego z wymiarów wskazać można jego elementy składowe (tabela 2).

**Tabela 2.** Wymiary i elementy zarządzania dynamicznego

Wymiar	Elementy	Wybrane źródła
Innowacyjność	Nowe technologie - wykorzystanie nowych technologii w produkcji, komunikacji, dystrybucji informacji. Istotne jest rozróżnienie na technologie rdzenne (generyczne) oraz technologie związane z produktami.	Kostera (1996), Porter (1996), Koźmiński (2004), Lozano Platonoff (2009), Kisielnicki (2012)
	Badania i rozwój - poszukiwanie innowacji poprzez inwestowanie w badania i prototypowanie. Produkty unikalne w krótkim czasie stają się powszechne i nie generują ponadprzeciętnej marży.	Koźmiński (2004), Lozano Platonoff (2009)
Szybkość działania	Modele biznesu - oderwanie się od sztywnych ram celów strategicznych. Realizowanie strategii poprzez proste działania i wypracowywanie w organizacji określonych zdolności ( <i>capabilities</i> ).	Eisenhardt i Martin (2000), Koźmiński (2004), Lozano Platonoff (2009)
	Monitorowanie otoczenia - systemowe podejście do analizy rynku, konkurencji i innych aspektów otoczenia. Wykorzystanie technologii IT.	Cushman (2000), Lozano Platonoff (2009)
Migracja wartości	Rekonfiguracja zasobów - zdolność do szybkiego przealokowania zasobów.	Grant (1996), Koźmiński (2004), Wirtz i in. (2007)
	Pozyskiwanie wiedzy - integrowanie wiedzy z różnych źródeł (organizacja, otoczenie). Wypracowanie zdolności organizacji do pozyskiwania i dystrybucji wiedzy.	Grant (1996), Lozano Platonoff (2009)
	Kluczowe procesy i produkty - dynamika w zarządzaniu łańcuchem wartości. Skupianie się na kluczowych kompetencjach i produktach organizacji.	Prahalad i Hamel (1990), Cushman (2000), Hammer (2001), Wirtz i in. (2007)

cd. Tabeli 2.

Instytucjonalizacja	Działania globalne - globalne podejście do konkurowania, produkcji, marketingu, itp. Wykorzystanie nowoczesnych technologii do globalizacji działania.	Kostera (1996), Koźmiński (2004)
	Wirtualizacja - tworzenie aliansów wirtualnych, poszukiwanie korzyści w otoczeniu. Formalizacja działań pomiędzy organizacjami. Outsourcing.	Bielecki (2001), Hammer (2001), Wirtz i in. (2007), Kisielnicki (2012)
	Struktura organizacyjna - wypracowanie w strukturze organizacyjnej zdolności organizacji do innowacji, współdzielenia informacji i wiedzy.	Kostera (1996)

Źródło: opracowanie własne.

#### 4.1. Innowacyjność

Wyróżnić można dwie płaszczyzny innowacyjności organizacji. Po pierwsze, innowacja może dotyczyć produktu oferowanego na rynku. W tym podejściu wymagane jest, aby zasoby biorące udział w projektowaniu, produkcji oraz dystrybucji produktów działały efektywnie. Jest to innowacyjność produktowa. Z drugiej strony, innowacyjność może dotyczyć procesów biznesowych (innowacyjność procesowa). Wówczas podstawą sukcesu jest efektywność ludzi, biorących udział w procesie, oraz możliwości organizacji w zakresie pozyskiwania i integracji wiedzy (Parthasarathy i in., 2011). W otoczeniu szybkozmiennym istotne są nie tyle same produkty innowacyjne, ale przede wszystkim zdolność i sprawność organizacji w ich dostarczaniu. Skupienie się na pojedynczych produktach prowadzi do utrzymania przewagi konkurencyjnej w krótkim horyzoncie czasowym. Konkurencyjność długookresowa wymaga skupienia się na kluczowych zdolnościach i kluczowych produktach organizacji (Prahalad i Hamel, 1990). Przykładem mogą być serwisy społecznościowe (Facebook, LinkedIn). Ich sukces wynika z innowacyjnego podejścia do wykorzystania sieci internetowej. Zbudowanie odpowiednich produktów oraz ich dystrybucja w wirtualnym świecie, spowodowały iż istniejąca w społeczeństwie potrzeba do komunikowania się, dzielenia się doświadczeniami i opiniami, została wykorzystana i przeniesiona w świat wirtualny. Kapitałem i wartością tych organizacji są wyłącznie dane jej użytkowników. Pojawienie się segmentu organizacji, które nie realizują klasycznej produkcji i dystrybucji towarów, a ich potencjał stanowią dane, jest także znakiem, wskazującym na charakter dzisiejszej rzeczywistości biznesowej.

W wymiarze innowacyjności wyodrębnić można następujące elementy zarządzania:

- Badania i rozwój - obszar pozwalający na umacnianie przewagi konkurencyjnej w kluczowych kompetencjach i produktach firmy. Należy w taki sposób wykorzystać kluczowe zasoby (kompetencje, produkty), aby dostarczać produkty nowatorskie.
- Nowe technologie w procesach biznesowych (produkcyjnych, zarządczych, marketingowych). Wdrożenie oprogramowania wspierającego procesy produkcji, projektowania wspieranego komputerowo czy zarządzania procesami jest konieczne, ponieważ są to działania o wysokim ryzyku imitacji (organizacje szybko adaptują nowe technologie). Jest to zatem element potencjalnej utraty przewagi konkurencyjnej. Z drugiej strony, szybkie wdrożenie innowacji procesowej może pozwolić na czerpanie przewagi konkurencyjnej z faktu bycia pionierem technologii i korzystać z niej, dopóki nie pojawią się naśladowcy. Innowacje pozwalają na uzyskiwanie wyższych marż niż przeciętne dla danego segmentu rynku (Kozmiński, 2004).

#### 4.2. Migracja Wartości

Poszukiwanie wartości w organizacji oraz jej otoczeniu wymaga posiadania wiarygodnych informacji, dostarczanych we właściwym czasie. Poszukiwanie efektów skali przez firmy działające na rynku dynamicznym, pchnęło je do spoglądania poza granice organizacji. W momencie, gdy zadania usprawnienia procesów biznesowych czy kontroli i redukcji kosztów są realizowane z wysoką efektywnością, organizacje poszukują dalszych usprawnień na zewnątrz.

Przykładem może być, wspomniane wcześniej, wspólne przedsięwzięcie operatorów GSM: T-Mobile i Orange. Porozumienie to powstało poza granicami organizacji a efekt skali dostrzeżono na styku dwóch organizacji. Innym przykładem, przełamującym granice branży jest nawiązanie współpracy banku BZ WBK z operatorem GSM Polkomtel. Podpisane porozumienie ma celu dostarczanie innowacyjnych produktów finansowych, z silnym wsparciem technologii teleinformatycznych ([www.biuroprasowe.plus.pl](http://www.biuroprasowe.plus.pl)). Działania te pokazują dynamikę branży telekomunikacyjnej, która nie zamyka się na realizacji usług telekomunikacyjnych, a poszukuje wartości na granicach organizacji i poza nimi.

W wymiarze poszukiwania i migrowania wartości wskazać można takie elementy zarządzania dynamicznego, jak:

- Zdolność do redystrybucji zasobów. Umiejętność organizacji do swobodnego dystrybuowania własnymi zasobami jest krytyczna dla budowania trwałej

przewagi konkurencyjnej na dynamicznym rynku. Współdzielenie wiedzy i kompetencji pracowników, pomiędzy poszczególnymi jednostkami biznesowymi, czy też szybkie wdrażanie technologii produkcyjnych w nowych regionach/obszarach działalności firmy stanowi o jej efektywności (Kozłowski, 2004; Wirtz i in., 2007; Prahalad i Hamel, 1990).

- Pozyskiwanie i integracja wiedzy. Istotne jest efektywne wykorzystanie posiadanej wiedzy oraz pozyskiwanie nowej wiedzy. Kluczowym elementem zarządzania wiedzą jest elastyczność jej integracji, określająca jak szybko organizacja jest w stanie przemodelować swoje procesy i dołączać nowe źródła wiedzy (Grant, 1996). Coraz częściej firmy zaczynają sięgać po nowe źródła informacji o klientach. Banki czy operatorzy GSM z powodzeniem wspierają swoje działania marketingowe informacjami z portali społecznościowych. Stanowią one istotne, dodatkowe, źródło informacji o zachowaniach klientów, ich preferencjach a także ich relacjach społecznych. Wykorzystanie zaawansowanego oprogramowania analitycznego i statystycznego, pozwala na identyfikację czynników, które mają wpływ na zachowania popytowe czy rekomendacyjne klientów (Kumar i in., 2007).
- Identyfikacja kluczowych produktów i priorytetowych aktywności. Pośród aktywności wykonywanych przez organizację oraz generowanych przez nią produktów, wskazać należy te działania, produkty czy procesy, które dostarczają największej wartości. Przy czym wartość ta mierzona jest poziomem, uzyskiwanej dzięki nim, przewagi konkurencyjnej a nie wpływami z tytułu sprzedaży danych produktów (Prahalad i Hamel, 1990; Lubow i in., 2009; Siggelkow, 2002). Przykładem produktów kluczowych w branży motoryzacyjnej mogą być silniki samochodowe, bezpieczeństwo czy design samochodów. Producent samochodów, kojarzony z niezawodnością i wysokimi osiąganymi silnikami, buduje swoją przewagę konkurencyjną na posiadanej wiedzy i technologii umożliwiającej ich produkowanie. Niezależnie od tego, jaki kolejny model samochodu będzie realizowany, jego sercem będzie silnik wysokiej jakości. Inny producent konkuruje doskonałością wykonania detali czy projektem linii nadwozia. Dla niego kluczowe kompetencje czy produkty skupione będą wokół wiedzy związanej z projektowaniem wyglądu aut i ich części. Inni producenci mogą stawiać na bezpieczeństwo i bazować na tym, że w rankingach bezpieczeństwa ich auta zdobywają największe uznanie. W żadnym z wspomnianych przypadków, kluczowym produktem nie jest auto sprzedawane klientowi, mimo iż na produktach końcowych firmy zarabiają. Jednak to co czyni firmę konkurencyjną, to wypracowanie zbioru wiedzy technologii i skupienie ich tam, gdzie firma zamierza budować wartość.

### 4.3. Szybkość działania

Jednym z atrybutów dynamicznego otoczenia jest skrócenie cyklu życia produktów na rynku. Dostosowanie się do krótkich iteracji produktowych, wymaga od przedsiębiorstw optymalizacji procesów produkcyjnych, marketingowych i dystrybucyjnych. Skrócenie *Time to Market* możliwe jest dzięki poprawie dystrybucji wiedzy oraz komunikacji w organizacji. Wymaga to ustalonych reguł informacyjnych oraz procesów monitorowania otoczenia.

Szybkość działania dekomponuje się na następujące działania organizacji:

- Monitorowanie otoczenia to zestaw działań, w ramach których analizowani są klienci, dostawcy i konkurencja. Analizowanie preferencji klientów ma duże znaczenie dla planowania produkcji, obsługi klienta oraz kampanii marketingowych. Rozpoznanie profili klientów pozwala na ich segmentację i adresowanie różnych potrzeb u różnych grup klientów. Zachowania i preferencje klientów są w dużym stopniu sterowane ofertą produktów, dostępną na rynku. Stąd konieczne jest także analizowanie oferty produktowej konkurencji (Cushman, 2000).
- Model biznesu określa sposób prowadzenia danego fragmentu biznesu, precyzuje jego ramy oraz identyfikuje kryteria sukcesu. Firma wdrażająca na rynek nowy produkt, nową linię produkcyjną czy strategię marketingową, może implementować te zmiany za pomocą określonego zbioru reguł postępowania. Pozwala to na szybkie wdrażanie zmian, skrócenie procesów decyzyjnych, a także szybką ewaluację wdrożonej inicjatywy (Kozłowski, 2004).

### 4.4. Instytucjonalizacja

Aspekt formalizacji działań organizacji jest o tyle istotny, że w otoczeniu zmiennym brakuje czasu na rozbudowane procedury czy formy działania. Paradigmat szybkiej reakcji na zmiany otoczenia wymusza także poszukiwanie nowych form funkcjonowania organizacji w ujęciu globalnym. Organizacja powinna zatem dysponować na tyle wysokim poziomem biurokracji aby nie było konieczności wprowadzania częstych zmian w strukturze organizacyjnej czy procedurach. Z drugiej strony biurokracja nie powinna być na tyle wysoka aby blokować działania innowacyjne, współdzielenie wiedzy czy szybkie działania.

Do elementów wymiaru instytucjonalnego należą:

- Struktura organizacyjna - Kostera (1996) wskazuje na konieczność dostosowania struktury organizacyjnej do wspierania innowacyjności. Czas życia produktu ulega skróceniu, dodatkowo unikalne produkty szybko stają się powszechne.

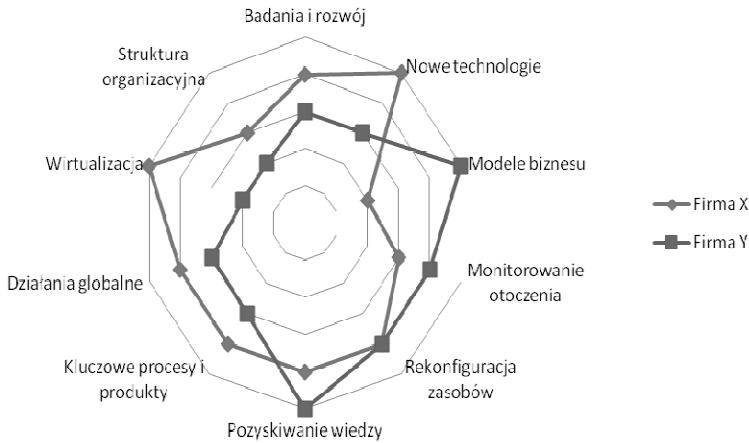
Powoduje to, że uzyskiwanie ponadprzeciętnej marży z tych produktów możliwe jest tylko w krótkim okresie (Kozłowski, 2004). Konieczna jest zatem taka konfiguracja organizacji, która pozwala jej na eksperymentowanie z nowymi technologiami, wdrażanie nowych, unikalnych produktów bez pewności ich sukcesu, czy empiryczne sprawdzanie innowacyjnych procesów. Struktura organizacyjna powinna przejawiać się taką elastycznością, aby możliwe było szybkie przealokowanie zasobów do innego punktu łańcucha wartości. Przy czym nie chodzi tylko o przepływ wartości wewnątrz organizacji, ale także o migrowanie wartości pomiędzy organizacjami czy całymi sektorami.

- Wirtualizacja działania - rozwój technologii informatycznych, nowe narzędzia i platformy komunikacji dają organizacjom narzędzia do wychodzenia poza swoje granice i poszukiwania wartości poprzez kooperacje w wirtualnych strukturach. Bielecki (2001) definiuje organizację wirtualną jako: celowo stworzoną przy pomocy sieci typu Internet, tymczasową sieć niezależnych firm w celu zrealizowania konkretnego przedsięwzięcia poprzez wspólne wykorzystanie typowych dla każdej z tych firm kompetencji.
- Globalizacja działania - jak wskazano wcześniej, organizacje poszukując przewagi konkurencyjnej, sięgają poza swoje granice lub je poszerzają. Konieczne jest także poszukiwanie efektów skali w ramach działalności globalnej. Obecnie, przedsiębiorstwo w sektorze przemysłu, bankowość czy usług posiada wiele placówek, często lokowanych w różnych krajach. Problemy związane z rozproszeniem geograficznym, czy różnicami kulturowymi stają się coraz mniej istotne. Technologie komunikacji, informatyzacja produkcji oraz standardy zarządzania, sprawiają że granice pomiędzy krajami ulegają zatarciu a zarządzanie organizacją międzynarodową może być prowadzone w oparciu o równie aktualną i precyzyjną informację jak gdyby działała ona w jednej lokalizacji. W efekcie, decyzje o ulokowaniu produkcji, centrum rozliczeniowego czy *call center*, w danym kraju, dyktowana jest wyłącznie rachunkiem ekonomicznym, a aspekt geograficzny jest jednym z jego elementów.

## Podsumowanie

Formułowane w organizacjach plany strategiczne dotyczą wielu obszarów jej działalności - od technologii wytwarzania produktów, poprzez strategię marketingu i sprzedaży do optymalizacji kosztów. Mintzberg (1978) określa trzy możliwe drogi, którymi podążają organizacje i ich założenia strategiczne. Po pierwsze, zaplanowana strategia może zostać zrealizowana. Jest to idealna sytuacja, gdy plany

strategiczne wyższego kierownictwa zostały w pełni zrealizowane, a cele osiągnięte. Po drugie, może się także zdarzyć, że zaplanowanej strategii nie udało się zrealizować. Wówczas możliwe jest przeprowadzenie bilansu i odpowiedź na pytanie, w jakim stopniu cele zostały spełnione. Po trzecie, może pojawić się sytuacja, że realizowana została strategia, lecz inna niż zamierzona. Zmienność organizacji jej otoczenia mogą powodować samoistną korektę planów strategicznych i wyznaczenie innej drogi dla przedsiębiorstwa.



Rys. 1. Model wielowymiarowy: porównanie dwóch organizacji

Źródło: opracowanie własne.

Omawiana typologia nie znajduje poparcia w środowisku dynamicznym, w którym zmiana jest czynnikiem naturalnym i ciągłym. W środowisku tym trudno formułować precyzyjną strategię, a jeszcze trudniej mierzyć poziom jej realizacji. Budowanie strategii w zmiennym otoczeniu polega głównie na określaniu prostych reguł działania w określonych sytuacjach oraz rozsądnemu upraszczaniu rzeczywistości (Obłój, 2001). Można przyjąć, iż poszczególne aspekty (wymiar) zarządzania dynamicznego weryfikować można poprzez aktywności organizacji w tych wymiarach. To, w jakim stopniu organizacja realizuje dany wymiar (wymiar) pokazuje jej charakter, nastawienie do rynku, kulturę organizacyjną.

Zarządzanie dynamiczne może być rozpatrywane jako zestaw wymiarów czy dobrych praktyk, wdrażanych i realizowanych przez przedsiębiorstwa. Nie każda organizacja, i nie od razu, będzie kreowała swoją przewagę opierając się na ich wszystkich elementach zarządzania dynamicznego. Specyfika rynku, oferowanych



produktów czy segmentu klientów sprawiają, iż istnieje różnorodność w priorytetyzacji działań w zakresie zarządzania dynamicznego. Można zatem mówić o dojrzałości organizacji w zakresie stosowania narzędzi zarządzania dynamicznego. Pomiarów dojrzałości można dokonać w dwóch aspektach. Po pierwsze, model może posłużyć jako narzędzie porównania firm w branży (benchmark). Różne firmy funkcjonujące w dynamicznym otoczeniu kładą nacisk na różne elementy zarządzania (rys. 1).

Po drugie, model może posłużyć jako narzędzie śledzenia dojrzałości organizacji w czasie. Jeśli jakieś elementy zarządzania dynamicznego zostaną zidentyfikowane jako konieczne do rozwinięcia, można monitorować ich rozwój na tle pozostałych wymiarów.

## Literatura

1. Anderson-Lehman R. i in. (2004), *Continental Airlines Flies High with Real-time Business Intelligence*, MIS Quarterly 3 (4)
2. Bielecki W. (2001), *Informatyzacja zarządzania: wybrane zagadnienia*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa
3. Bolloju N., Khalifa M., Turban E. (2002), *Integrating knowledge management into enterprise environments for the next generation decision support*, Decision Support Systems 33 (2)
4. Cushman D. P. (2000), *Stimulating and Integrating the Development of Organizational Communication: High-Speed Management Theory*, Management Communication Quarterly 13 (3)
5. Eisenhardt K. M., Sull D. N. (2001), *Strategy as simple rules*, Harvard Business Review 79 (1)
6. Eisenhardt K.M., Martin J.A. (2000), *Dynamic capabilities: what are they?* Strategic Management Journal 21 (10-11)
7. Glazer R. (1991), *Marketing in an information-intensive environment: strategic implications of knowledge as an asset*, The Journal of Marketing 55 (4)
8. Grant R. (1996), *Prospering in Dynamically-Competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration*, Organization Science 7 (4)
9. Hammer M. (2001), *The Superefficient company*, Harvard Business Review
10. Kisielnicki J. (2012), *O synergii, czyli o nowym spojrzeniu na niektóre paradygmaty w naukach o zarządzaniu*, Zeszyty Naukowe WSIZiA 21 (4)
11. Kostera M. (1996), *Zarządzanie Międzykulturowe*, w: *Zarządzanie. Teoria i Praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa

12. Koźmiński A. (2004), *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa
13. Kumar V., Petersen J.A., Leone R.P. (2007), *How valuable is word of mouth?*, Harvard Business Review 85 (10)
14. Lozano Platonoff A. (2009), *Zarządzanie dynamiczne*, Difin SA, Warszawa
15. Lozano Platonoff A. (2004), *System dynamicznego zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin
16. Lubowe D., Cipollari J., Antoine P. (2009), *A comprehensive strategy for globally integrated operations*, Strategy & Leadership 37 (5)
17. Milmo D. (2012), *Nokia slumps to €1.3bn loss under competition from Apple and Samsung*, dostęp zdalny: <http://www.guardian.co.uk/technology/2012/apr/19/nokia-slumps-loss-competiti-on-apple-samsung>, [10.05.2012]
18. Mintzberg H. (1978), *Patterns in Strategy Formation*, Management Science 24 (9)
19. Obłój K. (2001), *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa
20. Parthasarathy R., Huang C., Ariss S. (2011), *Impact of Dynamic Capability on Innovation, Value Creation and Industry Leadership*, Journal of Knowledge Management, Vol. IX, No. 3
21. *Polkomtel SA i Bank Zachodni WBK uruchamiają wspólny projekt bankowości mobilnej* - Biuro Prasowe, <http://www.biuroprasowe.plus.pl/note.php?id=727>, [10.05.2012]
22. Porter M. (1996), *What is Strategy?*, Harvard Business Review
23. Porter M., Millar V.E. (1985), *How information gives you a competitive advantage*, Harvard Business Review 63 (4)
24. Prahalad C. K., Hamel G. (1990), *The core competence of the corporation*, Harvard Business Review, May-June
25. *PTK Centertel i PTC zawierają umowę o współwykorzystywaniu sieci*, <http://tech.wp.pl/kat,1009781,title,PTK-Centertel-i-PTC-zawieraja-umowe-o-wspolwykorzystywaniu-sieci,wid,13620041,wiadomosc.html?ticaid=1e69e>, [06.05.2012]
26. Siggelkow N. (2002), *Evolution toward fit*, Administrative Science Quarterly 47
27. Wirtz B., Mathieu A., Schilke O. (2007), *Strategy in High-Velocity Environments*, Long Range Planning 40 (3)

# **Towards Multidimensional Model of High Speed Management**

## **Abstract**

Organizations willing to sustain competitive advantage, must endeavor to innovation. Not only they need to offer innovative product or production method, they also must focus on relations with environment and effective operational management. Speed of acting, environmental scanning and innovation are tools used by organizations in turbulent environment. Multidimensional model of high speed management allows measuring and monitoring dynamic capabilities in all areas (dimensions).

## **Keywords**

high speed management, dynamic environment, environmental scanning, multidimensional model, value migration, innovation, information, speed