

Bogusław Bembenek

Politechnika Rzeszowska

KONKURENCJA W WARUNKACH TURBULENTNEGO OTOCZENIA

Rosnąca konkurencja wymaga rosnącej kooperacji

T. Peters

Ważnym elementem współczesnego biznesu jest świadome dążenie podmiotów gospodarczych do przełamywania istniejących paradygmatów. W literaturze przedmiotu paradygmat¹ definiowany jest jako przyjęty sposób postrzegania rzeczywistości, sposób myślenia na jakiś temat, głęboko zakorzenione założenie, uogólnienie lub nawet obraz czy wyobrażenie, które wpływa na to, jak rozumiemy otaczający nas świat i w jaki sposób działamy [Brzozowski, Kopczyński, Przeniczka 2001, s. 143], a także jako „zespół charakterystycznych przekonań i uprzedzeń” [Krzyżanowski 1999, s. 57]. Wyjście ponad stan istniejący wymaga jednak myślenia lateralnego², odpowiedniego klimatu kreatywności czy wyobraźni. Według T.S. Kuhna „zmiany paradygmatów, tak jak zmiany pojęciowej czy językowej artykulacji świata, powodują nowe widzenie całego pola badań, jego restrukturalizację, interpretację uznanych dotąd faktów, które stają się czymś innym niż były” [Kostera 1996, s. 32]. Zdaniem M. Brzezińskiego „elastyczność poznawcza, otwar-

¹ Paradygmat powstaje w wyniku istotnych przeobrażeń w otoczeniu przedsiębiorstwa (organizacji) i jego zdolności do organizowania procesów, funkcji i zadań [Platonoff 2004, s. 85]. Paradygmat jest intelektualnym modelem, ogólnym sposobem patrzenia na rzeczywistość; zob. [Maciaszek 2005, s. 12].

² Zdaniem K. Obłój myślenie lateralne polega na poszukiwaniu nowego spojrzenia na sytuację, na próbie dostrzeżenia rzeczy przez innych niezauważonych, na przeformułowaniu tego, co inni postrzegają jako problem lub zagrożenie, w szansę i rozwiązanie; zob. [Obłój 1993, s. 129]. Kreatywność odnosi się do myślenia lateralnego, nieschematycznego, dywergencyjnego, wykorzystującego wiedzę, informację z różnych dziedzin i źródeł informacji do tworzenia nowych, oryginalnych rozwiązań; zob. [Jerzyk, Leszczyński, Mruk 2004, s. 10]. Twórczość wyraża zdolność jednostki do tworzenia nowych idei lub do nowego spojrzenia na idee już znane; zob. [Griffin 2002, s. 652].

tość na nowe, nieznane i inne paradygmaty – stosownie do nowych sytuacji i nowej wiedzy – powoduje poszerzanie możliwości twórczych w teorii i praktyce zarządzania organizacjami przyszłości” [Brzeziński 2005, s. 25].

Przyszłość nie jest ekstrapolacją przeszłości, przejmowanie zatem dogmatów, które były zasadne w określonych warunkach w przeszłości, w odniesieniu do współczesnej turbulencji wydaje się być logicznym błędem. Kreowanie przyszłości wiąże się z koniecznością budowania przez przedsiębiorstwo nowych umiejętności i kompetencji, a także z koniecznością wypracowania własnego, niezależnego punktu widzenia co do przyszłych szans i sposobów ich wykorzystania [Gajęcki 1997, s. 86-87]. We współczesnych procesach społeczno-gospodarczych, a także w nauce następuje zatem stopniowa zmiana paradygmatu konkurencji, która wymaga przejścia od koncepcji konkurencji opartej wyłącznie na rywalizacji w kierunku koncepcji konkurencji opartej na współdziałaniu. Według M. Brzezińskiego „nowego paradygmatu nie można stworzyć, można go tylko spostrzec, gdyż on zawsze istniał i oddziaływał, ale dzięki swej oczywistości bardzo często pozostawał niewidoczny” [Brzeziński 2005, s. 25]. Ze względu na to, że współczesne realia społeczno-gospodarcze, w tym turbulentny charakter otoczenia, wymuszają konieczność zachowania dystansu do rutynowych, wyuczonych i wyznawanych zasad czy przekonań, w procesie kreowania konkurencyjności przedsiębiorstwa niezbędna jest zmiana sposobu myślenia i działania zarówno organizacji jako całości, jak i poszczególnych jego pracowników. Zmieniające się podejście do konkurencji wymaga przeto traktowania konkurencji jako [Strużycki 2002, s. 63]:

- zjawiska wielowymiarowego, obejmującego nie tylko skutki dla przedsiębiorstwa, ale także określoną skalę atrakcyjności dla klientów;
- podstawowego obszaru, w którym procesy produkcji i dystrybucji są weryfikowane w kontekście przyjętych założeń i akceptacji odbiorców;
- elementu relacji z otoczeniem odbiorców, obejmujących pośredników, kooperatorów, stałych zaopatrzeniowców, ale także klientów finalnych realizujących swe potrzeby;
- czynnika wymagającego wysokich kompetencji rynkowych, bystrości menedżerskiej, siły, kalkulacji przewidywanych wartości, partnerskich porozumień.

W literaturze przedmiotu podkreśla się, że współcześnie konkurencja w tradycyjnym tego słowa znaczeniu zastępowana jest przez kooperację dotychczasowych lub potencjalnych konkurentów, określaną w literaturze przedmiotu mianem kooperencji (konkurencji kooperacyjnej) [Kaliński, Marciszewska 1999, s. 373] czy koopetycji. Pojęcie *co-opetition* (*cooperation* + *competition*) oznacza współdziałanie konkurentów, zamianę stosunków rywalizacji na więzi współdziałania, stając się połączeniem postawy konfrontacyjnej z postawą nastawioną na współpracę [Bartosik-Purgat i in. 2005, s. 262]. Podejście to przejawia się m.in. w funkcjonowaniu wielu aliansów, sieci, którymi powiązani są ze sobą najwięksi konkurenci [Romanowska 2001, s. 23]. Podstawa filozofii *co-opetition* zakłada kształtowanie

biznesowych relacji opartych na sieci wartości w taki sposób, by zarządzanie działalnością przemysłową było zorientowane na wprowadzanie wzajemnych, korzystnych relacji partnerskich z innymi aktorami w systemie rynkowym, szczególnie z konkurentami³. K. Jabłoński, konstatując, iż koopetycję należy rozumieć jako nowy obszar dla strategicznych poszukiwań, nie odnoszący jednak relacji między podmiotami gospodarczymi wyłącznie do działań konkurencyjnych, podkreśla, że w biznesie, tak jak w życiu, aby tworzyć, trzeba współpracować, a konkurować należy przy konsumpcji skutków [Jabłoński 2002, s. 69]. Głównymi korzyściami z *co-opetition* są: dzielenie się wiedzą, tworzenie i rozwijanie wspólnych kompetencji, ograniczanie ryzyka prowadzenia działalności, wspólny rozwój produktu. Decydując się na implementację strategii *co-opetition*, trzeba sobie zdawać sprawę z tego, iż nie jest to łatwe zadanie, wymaga bowiem wzajemnych relacji, wzajemnego oddziaływania, odpowiedniego nastawienia, wewnętrznej motywacji, zachowań, działań i satysfakcji [Zineldin 2004, s. 781].

Praktycy i teoretycy gospodarczy, podkreślając nowy wymiar kultury konkurencji, wskazują, że bardziej opłacalne są uzgodnienia między partnerami, współpraca, a niekiedy także porozumienia od kosztownej konkurencji polegającej na walce każdego z każdym i „rugowaniu” słabszych przedsiębiorstw z rynku lub tych, które chwilowo miały niepowodzenia w interesach [Garbarski i in. 1999, s. 29-30]. Zdaniem D. Kempny dalsze forsowne konkurowanie i walka rynkowa typu *win-lose* (ja wygrywam – ty przegrywasz) okazuje się tak kosztowna i mało efektywna, że zaczyna coraz częściej ustępować rozmyślnej grze kooperacyjnej *win-win* (ja wygrywam – ty wygrywasz), prowadzonej obecnie na coraz większą skalę [Kempny 1998, s. 198]. Odnosząc się do nowego paradygmatu konkurencji, warto podkreślić, iż dzięki nowym technologiom informacyjnym i komunikacyjnym koszty związane z osiąganiem celów gospodarczych i/lub społecznych metodą współpracy są znacznie niższe niż koszty ponoszone w osiąganiu tych celów drogą rywalizacji.

D. Faulkner i C. Bowman konstatują jednak, iż strategia współpracy nie stanowi alternatywnego rozwiązania dla strategii konkurencji, a jest jedynie sposobem uzyskiwania trwałej przewagi konkurencyjnej, która umożliwia skuteczniejszą realizację strategii konkurencji w stosunku do rywali spoza aliansu [Faulkner, Bowman 1999, s. 139]. Zdaniem A. Koźmińskiego wymogi współczesnej konkurencji w warunkach globalizacji, a szczególnie konieczność wykorzystania korzyści skali czy skracania cyklu rozwojowego produktów, wymuszają odwołanie się do partnerstwa, sojuszy, aliansów dwóch lub więcej przedsiębiorstw [Koźmiński 1999, s. 122]. Podobnie uważa B. Olszewska, która wskazuje, iż paradygmat konkurencyjności

³ Możliwa jest np. taka sytuacja, w której dwie konkurencyjne organizacje mogłyby jednocześnie budować strategiczne przymierze celem rozwoju produktu i innowacji, a także konkurować w zakresie chociażby szeroko rozumianego marketingu; zob. [Zineldin 2004, s. 780].

we współczesnych warunkach umiędzynarodowienia i globalizacji działalności gospodarczej stanowi siłę napędową różnych form współpracy strategicznej przedsiębiorstw [Olszewska 2002, s. 96]. J.W. Wiktor konstatuje, że współczesne przedsiębiorstwo, w odpowiedzi na nieustanną i pogłębiającą się presję konkurencyjną, poszukuje wciąż nowych form i płaszczyzn współpracy, zarówno na poziomie funkcjonalnym, jak i instytucjonalno-narzędziowym [Wiktor 2001, s. 15]. Jest to tym bardziej ważne, jeśli weźmie się pod uwagę fakt, iż coraz częściej na rynku konkurują nie pojedyncze firmy, ale sieci złożone z przedsiębiorstw współdziałających w procesie tworzenia wartości dla końcowego nabywcy, które dzięki trwałej współpracy mają szanse poprawy swej pozycji konkurencyjnej względem rywalizujących sieci [Gołębiowski 2003, s. 25]. Według I.H. Gordona „konkurencja polega dzisiaj na rywalizacji między łańcuchami partnerstwa – pajęczynami, które starają się pochwycić co smakowitsze kęski” [Gordon 2001, s. 355].

Odpowiedzią na pojawienie się hiperkonkurencji jest także zmiana treści formuły „7S” McKinseya. R.A. D’Aveni wskazuje, że zasadne jest postrzeganie tej formuły w nowych uwarunkowaniach w płaszczyźnie: zadowolenia interesariuszy (*stakeholders*), strategicznych zapowiedzi (*soothsaying*), orientacji na szybkość (*speed*), orientacji na zaskoczenie (*surprise*), zmian reguł konkurencji (*shifting*), sygnalizacji strategicznych zamiarów (*signals*), symultanicznego i sekwencyjnego naporu (*simultaneous and sequential thrusts*)⁴. Nowa formuła „7S” po części znajduje odzwierciedlenie we współczesnych przemianach w ramach przedsiębiorstwa, które przestaje być zintegrowaną pionową strukturą, a staje się otwartym i elastycznym systemem poszukującym celów i zasobów potrzebnych mu do rozwoju i tworzenia kluczowych cech konkurencyjności [Stopczyński 2005, s. 469]. Znajduje także odniesienie w koncepcji przedsiębiorstwa kooperatywnego, poszukującego współdziałania, a nie rywalizacji, zawierającego liczne umowy z dostawcami i nabywcami oraz zawierającego alianse z konkurentami celem budowy konkurencyjnej oferty rynkowej, wypełniania luki konkurencyjnej [Stępień, Sulimowska-Formowicz 2003, s. 53-54] bez konieczności posiadania własnych zasobów. Według A. Kalety przedsiębiorstwo, współpracując z konkurentem, może rozwijać wybrane przewagi konkurencyjne, a sukcesy na tych polach wkomponowywać w ogólną konkurencyjność⁵. Ponadto współpraca z konkurentami stanowi jedną z form prowadzenia walki konkurencyjnej i osiągania tą drogą konkurencyjności, alternatywną wobec działań konfrontacyjnych i coraz bardziej wyniszczających, szczególnie istotną w warunkach turbulencji i hi-

⁴ Zob. [Moszkowicz 2000, s. 38]. Model „7S” powstał w wyniku rozbudowy modelu organizacji H. Leavitta (cele, struktura, technologia, ludzie) i stanowi przykład kompleksowego myślenia o organizacji, reprezentując holistyczne ujęcie zagadnień związanych z jej przekształcaniem i rozwojem; zob. [Machaczka 2001, s. 32].

⁵ A. Kaleta podkreśla, że połączenie potencjałów dotychczasowych rywali, choćby w wybranych dziedzinach, to znakomity sposób walki z pozostałymi konkurentami; zob. [Kaleta 2002, s. 47].

perkonkurencji⁶. Zdaniem D. Faulknera i C. Bowmana strategia współpracy partnerskiej w bardzo szybkim tempie staje się odpowiednikiem strategii konkurencji jako kluczowego, strategicznego narzędzia konkurowania [Faulkner, Bowman 1999, s. 116]. Partnerstwo nie oznacza jednak końca konkurencji, jest ono tylko jednym ze skuteczniejszych sposobów wzmocnienia konkurencyjności przedsiębiorstwa i wzmocnienia siły przetargowej na scenie rynkowej.

Konkurowanie zarówno dziś, jak i w przyszłości polega i polegać będzie na konkurowaniu o prawo do kreowania i wykorzystywania przyszłych możliwości (szans) i do wyznaczenia granic przyszłego obszaru konkurencji [Gajęcki 1997, s. 86]. Nie bez znaczenia jest zatem kwestia stworzenia optymalnych warunków w celu wykorzystania pojawiających się w przyszłości szans. Praktycy i teoretycy zarządzania (m.in. P.F. Drucker, I. Ansoff, M.E. Porter, E. Penrose) konstatują, iż to właśnie integracja i współpraca (zarówno na poziomie pojedynczej firmy, wielu firm, jak i krajów) może być dobrym panaceum.

Przedsiębiorstwo zorientowane na wykorzystanie pojawiających się okazji rynkowych określa się w literaturze przedmiotu mianem przedsiębiorstwa zwinnego⁷. Ten typ przedsiębiorstwa pociąga za sobą konieczność: bystrości i elastyczności w działaniu, szczególnej inteligencji, intuicji, sprytu, współpracy z otoczeniem (szeroko rozumianymi interesariuszami), współpracy interorganizacyjnej, komunikatywności, orientacji na klienta, w tym szybkiego reagowania na jego potrzeby, czy gotowości do zmian i rekonfiguracji funkcjonowania. Radykalne zmiany w obrębie przedsiębiorstwa, a szczególnie realizacja idei partnerstwa ze wszystkimi znaczącymi interesariuszami, w tym konkurentami, mają pozwolić przedsiębiorstwu wzmocnić swą konkurencyjność i umożliwić konkurowanie niekonwencjonalnymi metodami.

Literatura

- Bartosik-Purgat M., Gorynia M., Jankowska B., Owczarzak R., *Strategie firm polskich wobec ekspansji inwestorów zagranicznych*, PWE, Warszawa 2005.
- Brzeziński M., *Kreatywność paradygmatem organizacji przyszłości*, [w:] *Nowoczesne przedsiębiorstwo*, red. S. Trzcieliński, Wyd. Politechniki Poznańskiej, Poznań 2005.

⁶ Hiperkonkurencja określa szczególne nasilenie i brutalizację współczesnych działań konkurencyjnych; zob. [Kaleta 2002, s. 46].

⁷ Przedsiębiorstwo odpowiednio do poziomu turbulencji otoczenia powinno tak kształtować swoje zasoby (zinstrumentalizowane technologie, zasoby finansowe, ludzkie i wiedzy), aby móc uzyskać niezbędny poziom bystrości, elastyczności, inteligencji czy sprytu, decydujący o skali wykorzystanych przez nie okazji; zob. [Trzcieliński 2005, s. 22]. Zwinność jest w tym przypadku traktowana jako strategia ukierunkowana na przetrwanie w warunkach burzliwości otoczenia; zob. [Stachowiak 2005, s. 41].

- Brzozowski M., Kopczyński T., Przeniczka J., *Metody organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 2001.
- Faulkner D., Bowman C., *Strategie konkurencji*, Wydawnictwo FELBERG SJA, Warszawa 1999.
- Gajęcki R. (red.), *Rozwój firmy. Teoria przedsiębiorstwa. Wprowadzenie*, Wydawnictwo SGH, Warszawa 1997.
- Garbarski L., Kłosiewicz U., Nowacki R., Olejniczuk-Merta A., Słomińska B., Strużycki M., *Zarządzanie marketingowe małym i średnim przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa 1999.
- Gołębiowski T. (red.), *Marketing na rynku instytucjonalnym*, PWE, Warszawa 2003.
- Gordon I.H., *Relacje z klientem. Marketing partnerski*, PWE, Warszawa 2001.
- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- Jabłoński K., *Rola kooperacji w rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw przemysłu drzewnego*, [w:] *Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach konkurencji*, red. L. Nieżurawski, Wydawnictwo Agencja Marketingowa APIS, Olsztyn 2002.
- Jerzyk E., Leszczyński G., Mruk H., *Kreatywność w biznesie*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 2004.
- Kaleta A., *Współpraca strategiczna konkurentów szansą polskich przedsiębiorstw*, [w:] *Przedsiębiorstwo kooperujące*, red. Z. Dworzecki, Wydawnictwo Euro Expert Grupa Doradcza, Warszawa 2002.
- Kaliński D., Marciszewska E., *Współpraca partnerska warunkiem umocnienia pozycji konkurencyjnej polskiego transportu lotniczego*, [w:] *Wspólna Europa. Międzynarodowa konkurencyjność polskich przedsiębiorstw*, red. H. Brdulak, Wydawnictwo SGH, Warszawa 1999.
- Kempny D., *Związki partnerstwa w logistycznym łańcuchu dostaw*, [w:] *Człowiek w procesie gospodarowania*, red. K. Jaremczuk, Poligrafia Wyższego Seminarium Duchownego w Rzeszowie, Rzeszów 1998.
- Kostera M., *Postmodernizm w zarządzaniu*, PWE, Warszawa 1996.
- Koźmiński A.K., *Zarządzanie międzynarodowe. Konkurencja w klasie światowej*, PWE, Warszawa 1999.
- Krzyżanowski L.J., *O podstawach kierowania organizacjami inaczej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
- Machaczka J., *Podstawy zarządzania*, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 2001.
- Maciaszek Z., *W poszukiwaniu nowego paradygmatu zarządzania*, Zeszyty Naukowe nr 1, Wyższa Szkoła Zarządzania, Warszawa 2005.
- Moszkowicz M., *Strategia przedsiębiorstwa okresu przemian*, PWE, Warszawa 2000.
- Obłój K., *Strategia sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1993.
- Olszewska B., *Rola zagranicznych inwestycji bezpośrednich w gospodarce polskiej w okresie transformacji*, [w:] *Rozwój gospodarki polskiej i rosyjskiej*, red. S. Kielczewski, B. Olszewska, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 920, Wydawnictwo AE, Wrocław 2002.
- Platonoff A.L., *System dynamicznego zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2004.
- Romanowska M. (red.), *Podstawy organizacji i zarządzania*, Difin, Warszawa 2001.
- Stachowiak A., *Zwinne przedsiębiorstwo – wyznaczniki i ocena zwinności*, [w:] *Nowoczesne przedsiębiorstwo*, red. S. Trzcieliński, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2005.
- Stępień B., Sulimowska-Formowicz M., *Rodzaje i przyczyny luki konkurencyjnej w przedsiębiorstwie*, „Gospodarka Narodowa” 2003 nr 11-12.
- Stopczyński B., *Partnerzy wspomagający kreowanie i komercjalizację innowacji*, [w:] *Polski konsument i przedsiębiorstwo na jednolitym europejskim rynku*, red. J. Karwowski, Wydawnictwo Printshop, Szczecin 2005.
- Strużycki M. (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa 2002.

- Trzecieliński S., *Modele zwinności przedsiębiorstwa*, [w:] *Nowoczesne przedsiębiorstwo*, red. S. Trzecielińskiego, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2005.
- Wiktor J.W., *Cechy orientacji marketingowej przedsiębiorstw polskich w aspekcie współpracy na rynkach międzynarodowych*, [w:] *Obszary współpracy polskich przedsiębiorstw*, red. J. Karwowski, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2001.
- Zineldin M., *Co-opetition: the Organisation of the Future*, „Marketing Intelligence&Planning” 2004, vol. 22, nr 7.

COMPETITIVENESS IN THE CONDITIONS OF TURBULENT SURROUNDING

Summary

In the article some changes of competitiveness paradigm in the conditions of turbulent surroundings are stressed. The author presents a new dimension of competitive culture and underlines that today agreements among competitors within some areas of activities and cooperation rather than the expensive competition that consists in the battle between them are much more profitable. The author stresses the meaning of conception of co-operation in the process of enterprise competitiveness creation. He claims that thanks to such activities the enterprise is directed on the usage of appearing market opportunities.