

Bogusława Ziółkowska

Zmienność i wirtualność a proces kreowania wartości w otoczeniu chaotycznym

Ekonomiczne Problemy Usług nr 58, 337-344

2010

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

BOGUSŁAWA ZIÓLKOWSKA

Politechnika Częstochowska

ziol@zim.pcz.czest.pl

ZMIENNOŚĆ I WIRTUALNOŚĆ A PROCES KREOWANIA WARTOŚCI W OTOCZENIU CHAOTYCZNYM

Wprowadzenie

Kreowanie wartości determinuje byt i rozwój współczesnego przedsiębiorstwa oraz wymaga od kadry menedżerskiej koncentrowania uwagi na dynamicznych procesach zachodzących wewnątrz i na zewnątrz organizacji, których natura, jak i przyczyny, nie zostały dotychczas wystarczająco rozpoznane. Przełomowe technologie i innowacje oraz towarzyszący im postęp techniczny i rewolucja informacyjna wzmagają złożoność zjawisk i zachowań, wywołując turbulencje i zawirowania nadające otoczeniu charakter chaotyczny.

1. Zmienność jako przyczyna zachowań chaotycznych w organizacji

Otoczenie, jego charakter i dynamika oddziałują w sposób bezpośredni na procesy decyzyjne i w konsekwencji zachowania organizacji. „Każda organizacja musi współdziałać ze swoim otoczeniem dostarczając mu takich wartości, jakich oczekują konsumenci, właściciele, społeczeństwo”.¹ Jeśli otoczenie cechuje duża niestabilność i niska przewidywalność, organizacje powinny znajdować się w stałej gotowości do reagowania na zmiany. Akceptacja zmienności, zgoda na zmienność *status quo*, wiąże się z przyjęciem postawy proaktywnej, której najważniejszą

¹ J. Rokita: *Dynamika zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adameckiego w Katowicach, Katowice 2009, s. 79.

współcześnie właściwością jest permanentna proinnowacyjność. Postawa proinnowacyjna organizacji, oparta na skutecznych systemach monitorowania, dostarczających wiedzy na temat roli i możliwości współpracy organizacji z otoczeniem oraz wspomagających procesy decyzyjne, powinna uwzględniać wymiar wirtualności wraz ze zjawiskiem powstawania spontanicznych form organizacyjnych i sieci personalnych, którym sprzyja rozwój społeczeństwa informacyjnego.

Ludzie zatrudnieni w organizacji wpływają na rodzaj wspólnoty tworzonej dzięki różnego rodzaju relacjom, którym towarzyszy proces wymiany informacji, dzielenia się wiedzą i doświadczeniami. Ma to decydujący wpływ na kształtowanie przekonań i opinii na temat tego, co jest wartościowe w organizacji i jej otoczeniu, jakie stosować normy oceny działań, jakie wprowadzać nowe inicjatywy i aktywności kreowania wartości dodanej. Postrzeganie tego problemu z punktu widzenia dużej dynamiki zmienności oraz procesów wirtualizacji, które także systematycznie przybierają na sile oraz nabierają znaczenia wraz z rozwojem technologii informacyjnych i usieciowieniem gospodarki.

Zmienność i wirtualność wpływają na zwiększanie złożoności, gdyż ta jest wypadkową ilości zmiennych oraz relacji między nimi, rodzaju więzi między zmiennymi oraz szybkości reakcji na bodźce wewnętrzne i zewnętrzne. Złożoność i zmienność, w systemowym podejściu, jest konsekwencją charakteru i dynamiki sprzężeń występujących w interakcjach, ich liniowego bądź nieliniowego charakteru. Przenosząc na grunt organizacji ustalenia w zakresie dynamiki systemów można stwierdzić, iż:

1. Rozwój organizacji następuje wskutek sprzężeń zwrotnych o charakterze nieliniowym.
2. Nieliniowość w interakcjach utrudnia a nawet uniemożliwia identyfikację związków przyczynowo-skutkowych zachowań będących ich skutkiem.
3. Opóźnienia czasowe pojawiania się ww. skutków utrudniają wskazanie ich przyczyn.
4. Jeśli skutki (zachowania) pojawiają się w sposób niezamierzony, wówczas są nieprzewidywalne *a posteriori*.

Jeśli organizację potraktujemy jako sieć nieliniowych sprzężeń zwrotnych, wówczas sprzężenia o charakterze ujemnym wpływają na jej stabilność, zaś sprzężenia dodatnie powodują, że organizacja staje się niestabilna. Dlatego innowacyjne organizacje, otwarte i akceptujące zmienność i wirtualność, traktujące zjawiska te jako ważne, istotne, nieuniknione oraz przybierające na sile i znaczeniu, powinny wykorzystywać obydwa rodzaje sprzężeń i opierać swoje strategie na interakcjach międzyludzkich.

Wielorakie sprzężenia zwrotne, o trudnych do zidentyfikowania przyczynach i braku możliwości przewidzenia ich skutków, wskazują na chaotyczny charakter zachowań i zjawisk będących obiektem zarządzania. Zmienność i wirtualność jest

źródłem złożoności, a ta stanowi podstawę zjawiska chaosu, z jakim mamy do czynienia w codziennym życiu współczesnych organizacji.

2. Uwarunkowania funkcjonowania organizacji w otoczeniu chaotycznym

Permanentny i intensywny charakter zmienności, wyzwolony i spotęgowany wirtualnością, określany często mianem turbulencji, przekształca w sposób nieodwracalny środowisko, w jakim funkcjonują organizacje, a to wymusza zmianę strategii organizacji i zastosowanie innowacyjnych modeli działania. Przykładowe kontrasty uwarunkowań funkcjonowania organizacji w otoczeniu dotychczasowym oraz otoczeniu współczesnym, turbulentnym, przedstawia zestawienie ujęte w tabeli 1.

Tabela 1

Normalność kontra nowa normalność w gospodarce

Element	Norma dotychczasowa	Nowa normalność
Cykle gospodarcze	Przewidywalne	Brak
Wzrosty i zwyżki	Określone (średnio co 7 lat)	Nieregularne, nieprzewidywalne
Spadki i recesje	Określone (średnio co 10 miesięcy)	Nieregularne, nieprzewidywalne
Potencjalny wpływ na wyniki przedsiębiorstwa	Niski	Wysoki
Ogólna charakterystyka sposobu inwestowania	Ekspansywne, wielokierunkowe	Ostrożne, ukierunkowane
Tolerancja ryzyka rynkowego	Akceptowanie	Unikanie
Postawa konsumencka	Pewność siebie	Niepewność
Preferencje konsumenckie	Stabilne, ewoluujące	Pełne lęku i walki o bezpieczeństwo

Źródło: Ph. Kotler, J.A. Caslione: *Chaos. Zarządzanie I marketing w erze turbulencji*, MT Biznes, Warszawa 2009, s. 31.

Otoczenie normalne to otoczenie zbadane, znane, opanowane i w tym sensie przewidywalne. Otoczenie turbulentne kształtuje „nową normalność”, to otoczenie niezbadane, nieznanne, zapowiadające duże fluktuacje i zawirowania oraz wywołujące stany zagrożenia, niepewności i lęku. Podstawą funkcjonowania organizacji w otoczeniu dotychczasowym była racjonalność, zaś zachowania charakterystyczne dla organizacji funkcjonujących w obszarze intensywnej zmienności i nieprzewidywalności opierają się na reakcjach emocjonalnych. Można traktować ten stan jako przejściowy, wynikający z braku wiedzy i doświadczenia, który ulegnie zmianie dzięki poznaniu mechanizmów i sposobów radzenia sobie w otoczeniu cha-

otycznym. Lecz może także dokonać rewolucji w świecie organizacji, logiki powstawania i działania organizacji a także modeli funkcjonowania organizacji w otoczeniu chaotycznym.

Współczesny świat został zdominowany przez relacje i zależności, sieciowość i wirtualność, zmienność i nieprzewidywalność oraz towarzyszące im nieodłącznie, wciąż przybierające na sile i znaczeniu, ryzyko. Organizacje, nie mogąc przeciwstawić się zmianom, muszą je zaakceptować, lecz nie poddawać się im biernie, ale rozpoznawać i opracowywać strategie działania w otoczeniu chaotycznym. Inwestycje w kapitał ludzki, rozwój technologiczny, otwarcie się na zmiany i akceptacja ryzyka, ograniczanie hierarchii na rzecz swobodnej współpracy, innowacyjność stanowią kanwę strategii organizacji w otoczeniu chaotycznym. Strategii zakotwiczonych w wartości i ukierunkowanych na wartość, traktowanej jako cel ogólny i szczegółowy, jako miara oceny i instrument zarządzania współczesnych organizacji, będących na różnych etapach procesu wirtualizacji i funkcjonujących w otoczeniu chaotycznym.

3. Wirtualność a kreowanie wartości

Wirtualność określa się poprzez charakterystykę własności i połączenia informatyczne, a nie istniejące cechy fizyczne. K. Perechuda² określa organizację wirtualną jako optymalizującą grę na zasobach niematerialnych (*know-how*, kapitał intelektualny i in.). Podejście informatyczne wskazuje na organizację wirtualną jako przedsiębiorstwo realizujące transakcje poprzez sieć Internetu. Organizacja wirtualna to sztuczny twór bazujący na indywidualnych kompetencjach kluczowych, integrujący niezależne firmy wzdłuż wspólnego łańcucha wartości dodanej. To „czasowa sieć niezależnych przedsiębiorstw - dostawców, klientów a nawet wcześniejszych konkurentów - połączonych technologią informacyjną w celu dzielenia umiejętności i kosztów dostępu do nowych rynków”³. Jest to zbiór jednostek organizacyjnych, rozproszonych przestrzennie, realizujących wspólne przedsięwzięcia gospodarcze.⁴

Współczesne przedsiębiorstwa muszą się przestawić na kreowanie wartości w układach sieciowych rozumianych jako sieci podmiotów zaangażowanych, włączając się w globalny łańcuch wartości dodanej. Przyczyną tego zjawiska jest fakt, że indywidualne łańcuchy wartości realizowane przez pojedyncze przedsiębiorstwa tworzą produkty wymagające uzupełnienia w kooperacji sieciowej dla osiągnięcia

² K. Perechuda, *Organizacja wirtualna*, Ossolineum, Wrocław 1997.

³ W. Davidow, M. Malone: *The Virtual Corporation*; Harper Business, New York 1999.

⁴ M.W. Grudzewski, I.K. Hajduk: *Przedsiębiorstwo wirtualne*, Difin Warszawa 2002, s. 45.

efektu synergicznego i zrealizowania wartości dodanej. W erze przemysłowej wartość dodana była kreowana przez działy produkcyjne przedsiębiorstwa, którym były podporządkowane pozostałe komórki funkcjonalne o znaczeniu wspierającym proces produkcyjny. W erze postindustrialnej arena kreowania rozprzestrzeniła się na cały obszar przedsiębiorstwa a także jego otoczenie, włączając w to także podmioty konkurencyjne, zaś układ kreowania wartości nabiera charakteru rozproszonego, którego najbardziej aktualną postacią są zespoły wirtualne wykorzystujące wszelkiego rodzaju sieci i interakcje informatyczne. Jednocześnie wyraźnie zarysowuje się tendencja odchodzenia od powiązań podmiotowych do układów przedmiotowych i tworzenia sieci ukierunkowanych na realizację procesów. Zaś miernikiem efektywności tworzących się spontanicznie procesowych układów sieciowych jest szeroko rozumiana satysfakcja klientów poszukujących aktywnie produktów coraz lepiej dostosowanych do ich lawinowo wzrastających wymagań.

K. Perechuda⁵ wymienia szereg modeli cząstkowych przydatnych w globalnym modelowaniu układów sieciowych przedsiębiorstw:

- model „zapominania” przestarzałych struktur i organizacyjnych systemów zarządzania,
- konfigurowanie kooperacyjnych struktur tworzenia wartości,
- model transferu informacji w sieci,
- model finansowy firmy wirtualnej,
- model relacji i kreowania wartości dodanej z klientami i kooperantami sieciowymi,
- model relacji i kreowania wartości z konkurentami,
- model kreowania wartości poprzez produkty i usługi,
- model transferu wartości w sieci poprzez produkty i usługi.

Istotą kreowania wartości w układach sieciowych jest, zdaniem autora⁶, stały wzrost wiedzy oraz jej pączkowanie wraz z przepływem informacji pomiędzy uczestnikami sieci i zaangażowaniem kapitału intelektualnego organizacji rzeczywistych i wirtualnych, biorących udział w realizacji wybranego procesu tworzenia wartości dodanej dla klienta w wyniku nawiązywania relacji wirtualnych.

4. Kreowanie wartości w warunkach chaosu

Kreowanie wartości w otoczeniu chaotycznym nabiera szczególnego znaczenia, gdyż nie tylko jest postrzegane przez pryzmat oceny efektywności i skuteczności organizacji, lecz staje się jedynym elementem stabilnym w nieprzewidywalnym,

⁵ K. Perechuda, *Dyfuzja wiedzy w przedsiębiorstwie sieciowym. Wizualizacja i kompozycja*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2005, s. 108.

⁶ *Ibidem*, s. 109.

turbulentnym i ryzykownym środowisku. W tych warunkach zachodzi potrzeba redefinicji strategii w sposób, który umożliwi menedżerom szybkie opracowywanie taktycznych ofensyw i defensyw dla najbardziej prawdopodobnych scenariuszy zdarzeń.

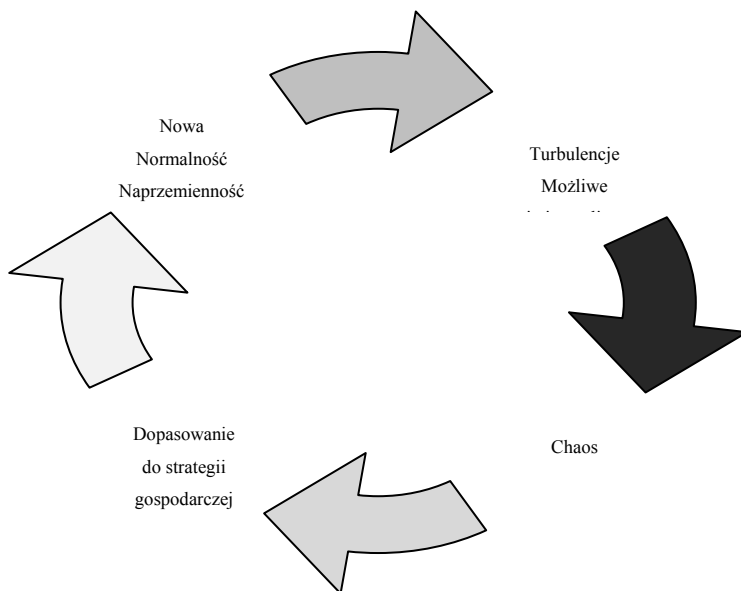
Wartość jest kategorią rozpoznawalną w szerokim zakresie dziedzin naukowych, aczkolwiek zawsze niejednoznaczna. Częstotliwość podnoszenia problemu wartości wskazuje na wagę i znaczenie pojęcia wartości w różnych aspektach ludzkiego poznania i jednocześnie wpływa dodatnio na potęgowanie jej wieloznaczności, zwłaszcza w obszarze nauk społecznych, w tym także ekonomii i zarządzania. Wypracowane przez człowieka metody i procedury obiektywizowania wartości podkreślają fakt subiektywnej natury wartości. Dlatego tak ważną rzeczą w zarządzaniu przez wartość jest jednoznaczne wskazanie i precyzyjne określenia kategorii wartości w funkcji celu generalnego zarządzania przedsiębiorstwem. Owa wartość podlega dekompozycji na wartości szczegółowe, komponenty wartości ogólnej, nośniki jej wzrostu. Nie sposób jednak doprecyzować i domknąć obszaru generowania wartości przedsiębiorstwa, gdyż współcześnie nie ma on granic.

Kreowanie wartości daje możliwość, również w otoczeniu chaotycznym, tworzenia organizacji prężnej, aktywnej, wzrostowej i dochodowej, generującej korzyści dla wszystkich interesariuszy. Daje możliwość przetrwania w chaosie, dzięki osiągnięciu trwałej działalności gospodarczej.⁷ Charakterystyki strategii umożliwiającej zachowanie kontinuum zarządzania w otoczeniu chaotycznym zostały graficznie zaprezentowane na rysunku 1.

W otoczeniu chaotycznym następuje kumulacja czynników wywołujących intensywną zmienność określaną mianem turbulencji. Są to: postęp technologiczny, postępująca rewolucja informacyjna, przełomowe technologie i innowacje, coraz silniejszy i niestabilny wpływ rynków wschodzących, kontynuacja procesów globalizacyjnych, hiperkonkurencja, nowo uświadomiona siła interesariuszy, którzy przejawiają postawy i zachowania agresywne w oczekiwaniu na wygenerowaną wartość, w której konsumowaniu chcą uczestniczyć.

Kreowanie wartości dodanej można uznać za narzędzie maksymalizowania wartości rynkowej, która posiada znaczenie nadrzędne z punktu widzenia bogactwa właścicieli i jako kryterium transferu kapitału przez rynki finansowe dla inwestorów. Przy złożeniu hipotezy o efektywności rynku inwestorzy oceniają wartość akcji na podstawie ich wartości oczekiwanej (czyli oczekiwanej stopy zwrotu), która jest średnią możliwych stóp zwrotu ważoną prawdopodobieństwem. Ponadto zakłada się, że inwestorzy ustalają swoje subiektywne oceny prawdopodobieństw w sposób racjonalny i nieobciążony. Rynek jest martyngałem, czyli „grą uczciwą”.

⁷ Ph. Kotler, J.A. Caslione, *op.cit.*, s. 87.



Rys. 1. Kontinuum zarządzania w chaosie

Źródło: opracowanie własne na podstawie Ph. Kotler, J.A. Caslione, *op.cit.*, s. 84.

Zmienność i wirtualność to zarówno przyczyny, jak i konsekwencje funkcjonowania organizacji w nieprzewidywalnym i ryzykownym otoczeniu chaotycznym, zaś kreowanie wartości należy uznać za przejaw stabilizowania sytuacji organizacji w nowej, turbulentnej rzeczywistości przypominający swoim znaczeniem busolę na statku płynącym przez wzburzony, nieobliczalny ocean.

Literatura

1. Davidow W., Malone M.: *The Virtual Corporation*; Harper Business, New York 1999.
2. Grudzewski M.W., Hajduk I.K.: *Przedsiębiorstwo wirtualne*, Difin, Warszawa 2002.
3. Kotler Ph., Caslione J.A.: *Chaos. Zarządzanie i marketing w erze turbulencji*, MT Biznes, Warszawa 2009.
4. Perechuda K., *Organizacja wirtualna*, Ossolineum, Wrocław 1997.
5. Perechuda K., *Dyfuzja wiedzy w przedsiębiorstwie sieciowym. Wizualizacja i kompozycja*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2005.

6. Rokita J.: *Dynamika zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adameckiego w Katowicach, Katowice 2009.

**VARIABILITY AND VIRTUALNESS AS WELL AS THE PROCESS
OF CREATING VALUE IN A CHAOTIC ENVIRONMENT**

Summary

The permanent and intensive nature of variability, liberated and intensified virtualness often defined by the term turbulence, transforms the environment in which an organization operates irreversibly, which in turn forces changes in the strategies of the organization in question and the application of innovative models of action. Variability and virtualness are both reasons, as well as consequences of the functioning of an organization in an unpredictable, risky and chaotic environment. The orientation of an organization towards the creation of values is treated in this paper as both a strategic and operational instrument in stabilizing the situation of the organization in question in a new and turbulent reality.

Translated by Bogusława Ziółkowska