

Agnieszka Zakrzewska-Bielawska

Politechnika Łódzka, Wydział Organizacji i Zarządzania, Katedra Zarządzania
agnieszka.zakrzewska-bielawska@p.lodz.pl

**AMBIDEXTERITY JAKO ZDOLNOŚĆ
DYNAMICZNA W ODPOWIEDZI NA
NIEPEWNOŚĆ OTOCZENIA**

Streszczenie: Narastająca złożoność, intensywność i nieprzewidywalność zmian zachodzących we współczesnym otoczeniu powoduje, że przedsiębiorstwa coraz częściej funkcjonują w warunkach niepewności. To z kolei zmusza je do kształtowania i rozwijania dynamicznych zdolności, pozwalających im identyfikować szanse w otoczeniu oraz je wykorzystywać poprzez odpowiednią rekonfigurację zasobów. Przy użyciu metody analizy i krytyki piśmiennictwa w opracowaniu podjęto rozważania na temat *ambidexterity* jako zdolności dynamicznej, pozwalającej zrównoważyć działania eksploracyjne i eksploatacyjne, która staje się predestynacją dla przedsiębiorstw działających w niepewnym otoczeniu.

Słowa kluczowe: otoczenie, niepewność, zdolność dynamiczna, *ambidexterity*.

Klasyfikacja JEL: L1, L2.

**AMBIDEXTERITY AS A DYNAMIC CAPABILITY
IN RESPONSE TO ENVIRONMENTAL UNCERTAINTY**

Abstract: Increasing complexity, intensity and the unpredictability of changes in the environment causes that companies must more often operate under uncertainty. This in turn forces companies to shape and develop dynamic capabilities that enable them to sense and seize opportunities by reconfiguring resources. Using the method of analysis and critique of the literature, the article discusses the concept of *ambidexterity* as a dynamic capability to balance exploration and exploitation and which therefore can be perceived as predestination for companies operating in uncertain environments.

Keywords: environment, uncertainty, dynamic capability, *ambidexterity*.

Wstęp

Współczesne przedsiębiorstwa funkcjonują w warunkach turbulentnego otoczenia, które cechuje wysoka zmienność i złożoność. Ten dynamizm otoczenia spowodowany jest przede wszystkim szybkim tempem postępu techniczno-technologicznego, globalizacją, intensywnością konkurencji [Krupski 2011, s. 153], przyjmującą często postać hiperkonkurencji [Chen i in. 2010], a także wzrostem znaczenia wiedzy i niematerialnych źródeł generowania wartości przedsiębiorstw, zmianami regulacji prawnych, upodmiotowieniem klienta i wzrostem znaczenia innych interesariuszy [Urbanowska-Sojkin 2013, s. 224–235]. Narastająca złożoność zmian i coraz szybsze ich tempo generuje nieprzewidywalność otoczenia i związaną z tym niepewność, co z kolei wymaga poszukiwania nowych sposobów działania, które pozwolą je ograniczyć.

W zarządzaniu strategicznym niepewny kontekst otoczenia wymusza elastyczne podejścia do strategii, jak również konieczność rozwijania dynamicznych zdolności, które poprzez integrację, budowanie i rekonfigurację zewnętrznych i wewnętrznych kompetencji umożliwiają uzyskanie przewagi konkurencyjnej w turbulentnym otoczeniu [Teece, Pisano i Shuen 1997, s. 516]. Przykładem takiej zdolności jest *ambidexterity* („oburęczność”), która oznacza zdolność organizacji do rekonfiguracji swoich zasobów i kompetencji w celu utrzymania równowagi pomiędzy eksploracją a eksploatacją [Kriz, Voola i Yuksel 2014]. Przedsiębiorstwom potrzebne są obie te aktywności. Eksploracja nowych możliwości zapewni zyski w przyszłości, natomiast eksploatacja dotychczasowych rynków i kompetencji zapewni bieżącą rentowność. Jednak *ambidexterity* to coś więcej niż prosta koegzystencja działań eksploracyjnych i eksploatacyjnych. Zdolność tę posiadają tylko te podmioty, które potrafią dokonać strategicznej integracji pomiędzy tymi aktywnościami i utrzymać uzyskaną równowagę [Zakrzewska-Bielawska 2016]. To z kolei powinno przyczynić się do uzyskania przez nie przewagi konkurencyjnej, zwłaszcza w warunkach turbulentnego i niepewnego otoczenia.

W związku z powyższym celem artykułu uczyniono próbę odpowiedzi na pytanie: Czy *ambidexterity* jest predestynacją dla przedsiębiorstw działających w niepewnym otoczeniu?

Wykorzystując metodę analizy i krytyki piśmiennictwa [Apanowicz 2003, s. 86–88], w pierwszej części opracowania przybliżono cechy turbulencji i związanej z tym niepewności otoczenia współczesnych przedsiębiorstw, w drugiej przedstawiono istotę zdolności dynamicznych, z kolei w trzeciej omówiono zjawisko *ambidexterity* z perspektywy zdolności dynamicznej,

która pozwala organizacjom przetrwać i rozwijać się w warunkach niepewności. W podsumowaniu zawarto najważniejsze konstatacje z przeprowadzonych rozważań oraz kierunki dalszych poszukiwań naukowo-badawczych.

1. Otoczenie współczesnych przedsiębiorstw: turbulentność i niepewność

Otoczenie przedsiębiorstwa to ogół warunków i wzajemnych zależności różnorodnych elementów (w tym innych organizacji), sfer, zjawisk, procesów i trendów [Matejun i Nowicki 2013, s. 153], które są poza jego granicami i mają wpływ na jego funkcjonowanie. W zarządzaniu strategicznym otoczenie przedsiębiorstwa postrzega się w świetle czterech perspektyw teoretycznych: adaptacyjnej, zasobowej, kognitywnej i ekologicznej [Urbanowska-Sojkin 2011, s. 118–119]. Przyjmując dominującą w badaniach [Frishammar 2006, s. 41] perspektywę adaptacyjną, zgodnie z którą otoczenie wpływa na funkcjonowanie przedsiębiorstw, a one aktywnie dostosowują się do zmian w nim zachodzących, skoncentrowano się na cechach tegoż otoczenia, gdyż to one w znacznym stopniu wyznaczają potrzebę poszukiwania nowych sposobów działania.

Otoczenie współczesnych przedsiębiorstw z pewnością charakteryzuje dynamizm, rozumiany, w wąskim znaczeniu, jako intensywność i częstotliwość zmian w nim zachodzących [Volberda i van Bruggen 1997], w szerokim zaś jako ich szybkość, niestabilność [Dess i Beard 1984] i nieprzewidywalność [Eroglu i Hofer 2014]. Jednak w literaturze przedmiotu poszczególni autorzy używają zróżnicowanej terminologii, określając zmiany zachodzące w otoczeniu i ich dynamikę. Często wskazuje się, że otoczenie cechuje złożoność, niepewność, hiperkonkurencja, wysoka prędkość (*high velocity*), funkcjonowanie na krawędzi chaosu czy turbulentność¹. Niektóre z tych cech mają bardziej syntetyczny charakter, ujmując w sobie pozostałe, inne definiowane są w węższej perspektywie znaczeniowej. Przykłady znaczeń poszczególnych cech charakteryzujących współczesne otoczenie przedsiębiorstw przedstawiono w tabeli 1.

¹ Przedstawione cechy nie wyczerpują wszystkich możliwości, a w literaturze przedmiotu można spotkać jeszcze inne atrybuty pozwalające dokonać podziału otoczenia na poszczególne typy i płaszczyzny [szerzej: Matejun i Nowicki, 2013; Wach 2008]. W opracowaniu wybrano i omówiono te, które najsilniej są związane z dynamiką zmian zachodzących w otoczeniu i łączącą się z tym turbulencją.

Tabela 1. Cechy otoczenia współczesnych przedsiębiorstw: przegląd wybranych badań

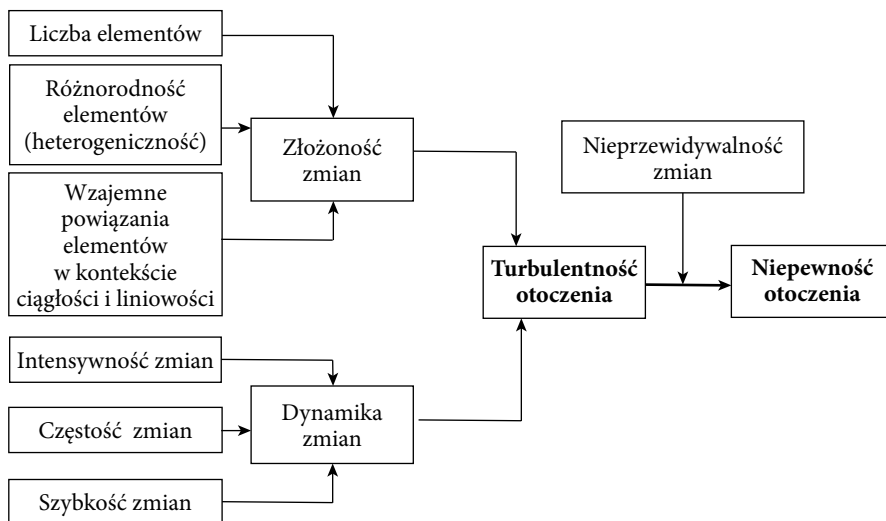
Cecha	Charakterystyka	Referencje
Złożoność	obejmuje różnice w taktyce konkurentów, gustach klientów, liniach produktów, kanałach dystrybucji itd., co wymaga różnych praktyk marketingowych, produkcyjnych i administracyjnych	[Miller i Friesen 1983]
	liczba elementów rozpatrywanych jednocześnie, ich różnorodność oraz wzajemne powiązania	[Schneider, Wickert i Marti 2017]
Niepewność	określana często jako dynamika, charakteryzuje się szybkością zmian i innowacji w przemyśle, a także niepewnością lub nieprzewidywalnością działań konkurentów i klientów	[Thompson 1967]
	określa ją złożoność i dynamika (intensywność zmian); otoczenie niepewne to otoczenie złożone i niestabilne	[Duncan 1972]
	charakteryzują ją trzy czynniki: złożoność, dynamizm oraz szczodrość (lub brak wrogości), przy czym kluczowe znaczenie mają dwa pierwsze czynniki	[Dess i Beard 1984; Castrogiovanni 2002]
	przewidywalność zachowań dostawców, odbiorców i zmian w regulacjach rządowych	[Pagell i Krause 1999]
Hiperkonkurencja	wysoka zmienność w podstawowych obszarach, takich jak wymagania klientów i metody produkcji w przemyśle, w których firma konkuruje, przy uwzględnieniu stopnia niepewności, powodującego deficyty w informacjach potrzebnych do zidentyfikowania i zrozumienia związków przyczynowo-skutkowych	[Chen, Lin i Michel 2010]
	charakterystyczna jest dla sektorów o cechach turbulencji, nieprzewidywalności i silnej konkurencji	[Kriz, Voola i Yuksel 2014]
Wysoka prędkość	otoczenie takie cechują szybkie, nieciągłe i jednoczesne zmiany w popycie, konkurencji, technologii i regulacjach; złożone i nieprzewidywalne zmiany są częste i pojawiają się w formie wstrząsów rynkowych	[Wirtz, Mathieu i Schilke 2007]
	prędkość określona przez szybkość i kierunek zmian; otoczenie wysokiej prędkości to takie, w którym zmiany następują szybko i w sposób nieciągły	[McCarthy i in. 2010]
Chaos	otoczenie charakteryzujące się rosnącą dynamiką zmian, które są nieliniowe	[Bettis i Hitt 1995]
	otoczenie silnie dynamiczne i wysoce niepewne	[Davis, Eisenhardt i Bingham 2009]

cd. tabeli 1

Cecha	Charakterystyka	Referencje
Turbulentność	oznacza otoczenie, którego elementy się zmieniają, które jest dynamiczne, nieprzewidywalne i ulega wahaniom	[Khandwa 1977]
	określają ją trzy czynniki: dynamika (intensywność i częstotliwość zmian), złożoność (liczba i stopień powiązania elementów otoczenia) oraz przewidywalność (dostępność informacji, przewidywalność zmian), przy czym dwa pierwsze mają kluczowe znaczenie	[Volberda i van Bruggen 1997]
	charakteryzuje otoczenie, w którym zmiany są nieliniowe i nieciągłe	[Kamasak, Yavuz i Altuntas 2016]

W związku z brakiem precyzji i różnorodnością ujęć zmian zachodzących we współczesnym otoczeniu można przyjąć, że turbulentność otoczenia jest cechą najbardziej zagregowaną, oddająca specyfikę jego zmienności w sposób najbardziej kompleksowy. Pojęcie turbulencji otoczenia wprowadził H.I. Ansoff [1985, s. 58], określając nim stopień wzrostu złożoności otoczenia, szybkości zmian w nim zachodzących, intensywności i nowości zmiany. Biorąc to pod uwagę, jak również poglądy innych badaczy (tabela 1), można stwierdzić, że podstawowymi własnościami turbulencji są dynamizm i złożoność. Jednak tak rozumiane otoczenie turbulentne nie jest tożsame z otoczeniem niepewnym, bowiem zmiany zachodzące w otoczeniu mogą być złożone i dynamiczne, ale w pewnym stopniu przewidywalne [Volberda i van Bruggen 1997, s. 139]. W związku z tym cechą, która moderuje związek turbulencji otoczenia z jego niepewnością, jest przewidywalność, związana z dostępnością informacji, umiejętnością ich przetwarzania i analizy oraz możliwością przewidzenia kierunków przyszłych zmian. Im bardziej te zmiany są dynamiczne i złożone (nieciągłe i nieliniowe), im trudniejszy dostęp do informacji o nich oraz słabsze umiejętności analizy i wnioskowania, przy presji czasu związanej z dynamiką zmian, tym otoczenie bardziej niepewne. Należy przy tym zaznaczyć, że w otoczeniu zawsze istnieje pewien element nieprzewidywalności, odnoszący się do czynników losowych, czasami o charakterze wstrząsów ekonomiczno-rynkowych. Zależności te przedstawiono w sposób syntetyczny na rysunku 1.

Turbulentne i nieprzewidywalne zmiany w otoczeniu rodzą niepewność, co z kolei zmusza przedsiębiorstwo do bycia bardziej adaptacyjnym w odpowiedzi na tego typu wyzwania [Cao 2011]. Jednym ze sposobów radzenia sobie z takimi uwarunkowaniami otoczenia jest rozwój dynamicznych zdolności,



Rysunek 1. Turbulentność a niepewność otoczenia przedsiębiorstw

które reprezentują szczególne zasoby, procesy, rutyny, najlepsze praktyki czy proste reguły umożliwiające firmom dostosowanie się do zmian i związanej z tym niepewności [Loock i Hinnen 2015].

2. Zdolności dynamiczne firmy jako reakcja na niepewność otoczenia

Koncepcja zdolności dynamicznych jest pełna sprzeczności [Stańczyk-Hugiet 2017, s. 27]. Różnie definiowane i interpretowane są nie tylko same zdolności dynamiczne [Barreto 2010], lecz także poziom ich „dynamiczności”, rola związanych z nimi antycypujących działań menedżerów, procesy ich kształtowania [Cyfert i Krzakiewicz 2017, s. 329–331] oraz przede wszystkim ich rola w budowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa i osiągniętych w związku z tym wyników. Część badaczy stoi na stanowisku, że dynamiczne zdolności są kluczowe dla zapewnienia przewagi konkurencyjnej [Ambrosini i Bowman 2009; Helfat i Peteraf 2009; Teece, Pisano i Shuen 1997], inni zaś uważają, że nie wyrażają one w pełni różnorodności organizacji i jej otoczenia [Arend i Bromiley 2009; Eisenhardt i Martin 2000] i w związku z tym nie mogą być traktowane jako źródło stałej przewagi konkurencyjnej, a ich rola jest ograniczona [Zott 2003] i pośrednia [Wang i Ahmed 2007].

Pierwsze z podejść związane jest z pracą D.J. Teece'a, G. Pisana i A. Shuen [1997], która ma charakter fundamentalny w literaturze poświęconej zdolnościom dynamicznym. Badacze przez zdolności dynamiczne rozumieją tu zdolności do integrowania, budowania i rekonfigurowania wewnętrznych i zewnętrznych umiejętności, zasobów i kompetencji funkcjonalnych w celu sprostania wymogom szybko zmieniającego się otoczenia. Wskazanie na dynamikę w ich ujęciu odróżnia tę koncepcję od relatywnie statycznych ujęć charakterystycznych dla podejścia zasobowego [Stańczyk-Hugiet 2017, s. 30]. Jednocześnie autorzy sugerują, że dynamiczne zdolności, stanowiąc złożone rutyny organizacyjne i procesy, zapewniają trwałe źródło przewagi konkurencyjnej na rynkach turbulentnych i nieprzewidywalnych. Co więcej, wskazują, że zdolności dynamiczne generują nową wiedzę, produkty i procesy, co pozwala na tworzenie nowych typów przewagi konkurencyjnej, a tym samym na osiągnięcie lepszych wyników [Helfat 1997; Teece 2007]. Podobny punkt myślenia reprezentują M. Zollo i S.G. Winter [2002], którzy zdolności dynamiczne postrzegają przez pryzmat uczenia się i rutyn organizacyjnych, a systematyczna rewizja tych ostatnich sprzyja ich zdaniem zarówno podniesieniu efektywności przedsiębiorstwa, jak i jego kongruencji z otoczeniem [Drnevich i Kriauciunas 2011].

Inne stanowisko reprezentują K.M. Eisenhardt i J.A. Martin [2000], którzy twierdzą, że w niepewnych warunkach rynkowych czas przewagi konkurencyjnej jest z natury nieprzewidywalny. Wobec tego zdolności dynamiczne są źródłem czasowej przewagi konkurencyjnej i same w sobie są niestabilne. Dlatego też badacze interpretują zdolności dynamiczne jako „najlepsze praktyki” na rynkach o umiarkowanej turbulencji i związanej z tym niepewności oraz jako „proste reguły” (*simple rules*) na rynkach o najwyższej dynamice, złożoności i nieprzewidywalności.

Te dwa sposoby postrzegania dynamicznych zdolności są niewspółmierne, dlatego też zdaniem niektórych badaczy zdolności dynamiczne przybierają formę złożonych rutyn organizacyjnych na umiarkowanie dynamicznych rynkach, a także szybkich i oszczędnych heurystyk w bardzo turbulentnych i wysoko niepewnych środowiskach [Peteraf, Di Stefano i Verona 2013].

Co więcej, część badaczy uważa, że dynamika i złożoność współczesnego otoczenia pełni istotną funkcję moderatora pomiędzy zdolnościami dynamicznymi a przewagą konkurencyjną [Drnevich i Kriauciunas 2011], twierdząc, że kiedy otoczenie jest relatywnie stabilne (bez znaczących zmian technologicznych czy zmian w gustach i preferencjach klientów), budowanie zdolności dynamicznych jest stosunkowo kosztowne [Schreyögg i Kliesch-Eberl 2007], podczas gdy w środowiskach turbulentnych i hiperkonkurencyjnych mają one

zdecydowanie większe znaczenie [D'Aveni, Dagnino i Smith 2010]. Z kolei inni badacze wychodzą z założenia, że turbulentne i niepewne otoczenie jest ważną siłą napędową i zmusza firmy do rozwijania dynamicznych zdolności [Teece 2007; Li i Liu 2014].

W związku z tak różnymi poglądami można przyjąć, że zdolności dynamiczne nie mają uniwersalnego charakteru, a raczej idiosynkratyczny i zależą od kontekstu [Pezeshkan i in. 2016], przy czym większość badaczy wiąże je z funkcjonowaniem przedsiębiorstw w dynamicznym, złożonym i nieprzewidywalnym otoczeniu oraz trzema grupami działań i dostosowań: (1) zdolnością do wyczuwania szans i zagrożeń w otoczeniu (*sensing*), (2) zdolnością do łapania i wykorzystywania szans (*seizing*) oraz (3) zdolnością do orkiestracji [Bratnicka i Dyduch 2014, s. 173–174] i rekonfiguracji zasobów wraz z kontynuacją odnowy (*reconfiguring/transforming*) [Teece 2011]. Na tym tle pojawia się pytanie, czy *ambidexterity* jest zdolnością dynamiczną, którą przedsiębiorstwa działające w niepewnym otoczeniu powinny kształtować i rozwijać.

3. *Ambidexterity* jako zdolność dynamiczna przedsiębiorstwa

W ogólnym ujęciu *ambidexterity* („oburęczność”) oznacza zdolność organizacji do równoważenia działań eksploracyjnych i eksploatacyjnych [O'Reilly i Tushman 2004], bowiem, jak zauważa J.G. March [1991], propagator koncepcji, obie aktywności są potrzebne w organizacji, by ta mogła przetrwać i rozwijać się. Działania eksploatacyjne nastawione są na sprawność i efektywność oraz generowanie zysków w perspektywie krótkoterminowej. W większym stopniu opierają się one na wiedzy jawnej, a główną ideą jest ciągłość, rutyna i standardy, co wymaga wysokich kompetencji operacyjnych w zakresie powtarzanych zadań produkcyjnych, handlowych, finansowych itp. Wyniki tych działań są bardziej pewne i obarczone mniejszym ryzykiem. Z kolei działania eksploracyjne nastawione są na eksperymentowanie, co wymaga wyższych nakładów bez perspektywy zysków i korzyści krótkoterminowych. Ich celem jest innowacyjność i poszukiwanie szans w zakresie kreowania nowych rynków, produktów i technologii, przez co ich wyniki są odległe w czasie i obarczone dość wysokim ryzykiem [Zakrzewska-Bielawska 2016]. W związku z tym eksploracja i eksploatacja mają odmienny charakter, a *ambidexterity* jest zdolnością, która pozwala na zrównoważenie tych działań.

Z pewnością *ambidexterity* jest zdolnością strategiczną [Zakrzewska-Bielawska 2016], przy czym część badaczy postrzega ją również jako zdolność

dynamiczną. Taki pogląd wyrażają C.A. O'Reilly i M.L. Thusman [2008], argumentując, że *ambidexterity* wymaga z jednej strony koherentnego dopasowania kompetencji, struktury i kultury, by angażować się w działania eksploracyjne, z drugiej zaś kongruentnego dopasowania w działalności eksploatacyjnej, a w związku z tym naczelną kadra kierownicza musi tu być na tyle elastyczna (poznawczo i behawioralnie), aby ustanowić i rozwijać obie działalności. W tym kontekście *ambidexterity* jest zdolnością dynamiczną, ponieważ firmy muszą przekonfigurować swoje kompetencje, ażeby zachować równowagę pomiędzy eksploracją nowych możliwości i eksploatacją bieżących rutyn, by dostosować się do zmieniającego się otoczenia [Kriz, Voola i Yuksel 2014]. Innymi słowy, *ambidexterity* jako zdolność dynamiczna jest postrzegana jako zbiór działań (lub rutyn) podejmowanych przez kierownictwo najwyższego szczebla, które umożliwiają przedsiębiorstwu identyfikowanie szans oraz rekonfigurowanie zasobów w celu ich wykorzystania.

Biorąc pod uwagę grupy działań i dostosowań charakteryzujących zdolności dynamiczne, można zauważyć, że wyczuwanie szans i zagrożeń (*sensing*) wiąże się z eksploracją, wykorzystywanie okazji (*seizing*) wyraża eksploatację, podczas gdy orkiestracja i rekonfiguracja zasobów wraz z kontynuacją odnowy (*reconfiguring/transforming*) odnosi się do *ambidexterity*, czyli zdolności równoważenia działań eksploracyjnych i eksploatacyjnych. W tym kontekście wyczuwanie i wykorzystywanie okazji są zdolnościami niższego rzędu, *ambidexterity* zaś zdolnością wyższego rzędu pozwalającą na generowanie (orkiestrację) odpowiedniej równowagi pomiędzy tymi aktywnościami [Birkinshaw, Zimmermann i Raisch 2016].

Problemem pozostaje sposób równoważenia tych działań, tj. osiągnięcia „oburęczności” przez przedsiębiorstwo. Możliwe są tu trzy drogi: strukturalna separacja (*structural/simultaneous ambidexterity*), behawioralna integracja (*contextual ambidexterity*) bądź sekwencyjna alternacja (*sequential ambidexterity*). Ich krótką charakterystykę przedstawiono w tabeli 2.

Te trzy różne drogi osiągnięcia *ambidexterity* są postrzegane jako zdolności wyższego rzędu, które w założeniach odpowiadają zdolnościom dynamicznym, przy czym wybór każdej z nich zależy od specyfiki danej organizacji (w tym zwłaszcza wizji, kultury i ludzi) oraz jej otoczenia [Birkinshaw, Zimmermann i Raisch 2016]. To podejście lokuje *ambidexterity* jako zdolność dynamiczną w perspektywie sytuacyjnej. Z kolei Y. Chen [2017] proponuje wykorzystanie wszystkich trzech form osiągnięcia równowagi pomiędzy eksploracją a eksploatacją, przy czym na różnych poziomach organizacyjnych, określając tym samym „oburęczność” dynamiczną (*dynamic ambidexterity*). Zakłada przy tym, że strukturalna separacja powinna się odbywać na poziomie

Tabela 2. Sposoby osiągnięcia *ambidexterity* (równoważenia działań eksploracyjnych i eksploatacyjnych) w przedsiębiorstwie

Sposób działania	Charakterystyka	Ograniczenia
Strukturalna separacja (<i>structural/simultaneous ambidexterity</i>)	polega na rozmieszczeniu działań eksploracyjnych i eksploatacyjnych w odrębnych jednostkach organizacyjnych, przy czym działania te realizowane są jednocześnie, a za ich koordynację odpowiada naczelną kadra kierownicza; pozwala to na wykorzystanie różnych strategii, struktur i procesów	wysokie wymagania wobec najwyższej kadry kierowniczej, która musi zapewnić efektywną koordynację jednostek o różnych strategiach, strukturach i procesach, wyznaczając wspólny zamiar strategiczny dla obu działań, nadrzędny zestaw wartości i strukturalne mechanizmy wykorzystania wspólnych zasobów, co może rodzić wiele napięć i trudności w osiągnięciu odpowiedniego zrównoważenia
Behawioralna integracja (<i>contextual ambidexterity</i>)	łączy oba działania w jedną całość, tworząc kontekst behawioralny, w którego ramach pracownicy mogą dowolnie wybierać pomiędzy eksploracją i eksploatacją	pewnym ograniczeniem jest tu przyjęcie założenia, że pojedynczy kontekst organizacyjny może umożliwić pomyślną eksplorację, jak też eksploatację, podczas gdy działania te mogą się rozwijać w różnych kontekstach organizacyjnych; jeśli nowe inicjatywy są zupełnie odmienne od rdzenia kluczowych kompetencji, „oburęczność” kontekstowa może być niemożliwa
Sekwencyjna alternacja (<i>sequential ambidexterity</i>)	polega na rozdzieleniu obu działań w czasie; przyjmuje się tu założenie, że firma może koncentrować się na eksploatacji w pewnym okresie i eksploracji w innym; taka czasowa alternacja pozwala na zrównoważenie (<i>ambidexterity</i>) w dłuższej perspektywie czasowej	ten typ <i>ambidexterity</i> wykazuje się wysoką skutecznością na poziomie zarządzania projektami, jednak staje się problematyczny na poziomie organizacji, ponieważ firmy zmuszone są do przechodzenia pomiędzy eksploracją i eksploatacją oraz rekonfigurowania odpowiednio strategii, struktur i procesów; takie zmiany, jeśli są częste, mogą nawet zburzyć kluczowe kompetencje przedsiębiorstwa i zagrozić jego funkcjonowaniu

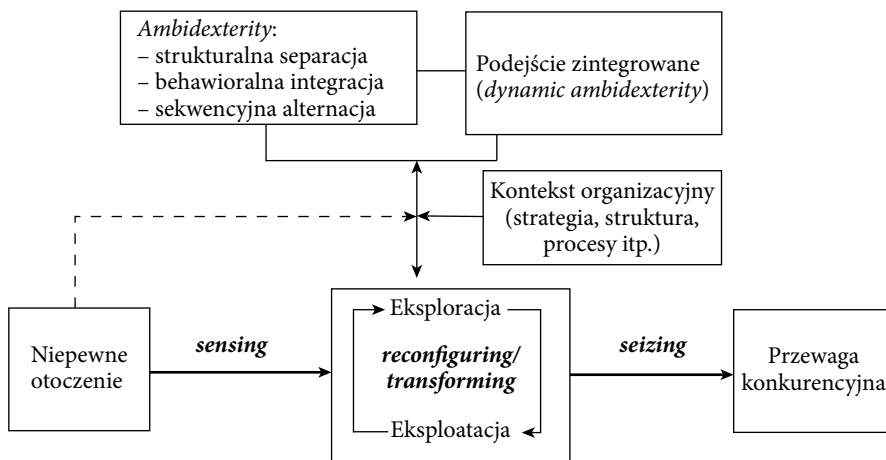
Źródło: Na podstawie: [Birkinshaw, Zimmermann i Raisch 2016; Chen 2017; O'Reilly i Thusman 2008].

przedsiębiorstwa (korporacji), co wymaga różnych strategii, struktur i procesów. Behawioralna integracja powinna występować na poziomie jednostki biznesu, co pozwala wyeliminować wąskie gardło strukturalnej separacji. Natomiast sekwencyjna alternacja dobrze sprawdzi się na poziomie realizacji projektów, co uzupełnia strukturalną separację na poziomie przedsiębiorstwa. Tym samym przedsiębiorstwo może osiągać korzyści z różnych form *ambidexterity*, łagodząc ograniczenia wynikające z każdej z nich.

W świetle powyższych rozważań *ambidexterity* należy uznać za zdolność dynamiczną bądź to w kontekście teorii sytuacyjnej, bądź też podejścia dynamicznego integrującego różne jej formy na poszczególnych poziomach organizacji. Skoro tak, powstaje pytanie, czy jest to zdolność konieczna dla przetrwania i rozwoju we wszystkich organizacjach, czy tylko tych działających w turbulentnym i nieprzewidywanym, a więc niepewnym otoczeniu. Studia wielu badań [np. Teece 2007; D'Aveni, Dagnino i Smith 2010; Kriz, Voola i Yuksel 2014; Li i Liu 2014] potwierdziły, że w warunkach złożonego i ciągle zmieniającego się otoczenia przedsiębiorstwa powinny kształtować i rozwijać zdolności dynamiczne, a więc i zdolność do równoważenia działań eksploracyjnych i eksploatacyjnych, która jest jej (oburęczności) przykładem. Z drugiej strony badania nad *ambidexterity* wskazują, że charakter otoczenia (jego złożoność, zmienność i nieprzewidywalność) jest istotną antecedencją „oburęczności”. Przykładowo badania J.J.P. Jansena, F.A.J. Van den Boscha i H.W. Volberdy [2005] w 363 jednostkach wielopodmiotowych korporacji usług finansowych wskazały, że im wyższy dynamizm rynku, tym wyższy poziom *ambidexterity* w danym podmiocie, rozpatrywany tu przez pryzmat jednoczesnych innowacji eksploracyjnych i eksploatacyjnych. S.K. Dutta [2013], na podstawie badań w 13 ustabilizowanych firmach indyjskich, reprezentujących różne branże, potwierdził, że im wyższa złożoność i dynamika otoczenia, tym wyższa potrzeba rozwijania zdolności *ambidexterity*. Z kolei J.E. Vahlne i A. Jonsson [2017], prowadząc badania longitudinalne przypadków dwóch firm (AB Volvo i IKEA) działających na rynku globalnym, zauważyli, że *ambidexterity* jest zdolnością pomagającą firmie uzyskiwać lepsze wyniki w szybko zmieniającym się środowisku międzynarodowym. Do podobnych wniosków doszło wielu innych badaczy, oceniając wpływ otoczenia na zdolność przedsiębiorstwa do eksploracji i eksploatacji.

W związku z tym można przyjąć, że jeśli otoczenie jest niepewne, a zatem turbulentne i nieprzewidywalne, *ambidexterity* jako zdolność dynamiczna pozwala organizacjom radzić sobie lepiej w takich warunkach, sprzyjając osiągnięciu lepszych wyników i budowaniu przewagi konkurencyjnej, co syntetycznie obrazuje rysunek 2. Przy tym, zamiast sugerować, że jeden sposób osiągnięcia *ambidexterity* jest bardziej efektywny niż inny, badacze wskazują,

że wyzwaniem dla firmy jest dokonanie wyboru, który jest odpowiedni ze względu na jej specyficzne środowisko zewnętrzne i wewnętrzne [Birkinshaw, Zimmermann i Raisch 2016; Chen 2017].



Rysunek 2. *Ambidexterity* jako zdolność dynamiczna przedsiębiorstwa

Z kolei przedsiębiorstwa działające w bardziej ustabilizowanych warunkach są mniej skłonne do kształtowania zdolności *ambidexterity*, otoczenie bowiem w pewnym stopniu je chroni. Dlatego też dla tego typu organizacji rozwiązywanie problemów *ad hoc* może być bardziej opłacalne niż budowanie dynamicznych zdolności, w przypadku gdy firma musi reagować na nietypową i/lub chwilową zmianę na rynku. W związku z tym, o ile w środowiskach hiperkonkurencyjnych *ambidexterity* jest postrzegane jako kluczowy czynnik sukcesu, o tyle w otoczeniu relatywnie stabilnym (o mniejszej złożoności i dynamice zmian oraz większej przewidywalności) już nie [Kriz, Voola i Yuksel, 2014]. Odpowiadając zatem na pytanie postawione na wstępie niniejszego opracowania, można stwierdzić, że *ambidexterity* jako zdolność dynamiczna jest predestynacją dla przedsiębiorstw działających w niepewnym otoczeniu.

Zakończenie

Adaptacyjna perspektywa postrzegania otoczenia wskazuje, że wszelkie zmiany w organizacji indukowane są przez otoczenie, wskutek czego organizacje zorientowane są na dopasowanie (*fit*) [Staćzyk-Hugiet 2017, s. 26]. Jednak

w sytuacji, gdy otoczenie jest wysoce turbulentne i niepewne, koncepcja dopasowania może się okazać niewystarczająca, a firmy muszą rozwijać specyficzne zdolności, które pozwolą im przetrwać i rozwijać się. Zdolności te określono mianem zdolności dynamicznych. Są one zdolnościami wyższego rzędu, które pozwalają firmom wyczuwać i wykorzystywać pojawiające się okazje rynkowe, poprzez odpowiednią rekonfigurację zasobów. Konieczność realizacji działań eksploracyjnych, zapewniających zyski w przyszłości, jak też działań eksploatacyjnych, zapewniających bieżącą rentowność, lokuje koncepcję *ambidexterity* w obszarze zdolności dynamicznych, przy czym przez *ambidexterity* rozumie się zdolność firmy do równoważenia obu tych działań w kontekście orkiestracji i rekonfiguracji zasobów oraz chęci kontynuacji odnowy przedsiębiorstwa. Organizacje mogą poszukiwać owej równowagi różnymi sposobami – poprzez strukturalną separację, behawioralną integrację czy sekwencyjną alternację – bądź też wykorzystywać wszystkie w zależności od poziomu zarządzania. Wybór danego podejścia warunkowany jest określonym kontekstem organizacyjnym i środowiskowym.

Wobec tego ciekawym kierunkiem dalszych badań wydaje się głębsze rozpoznanie tegoż kontekstu nie tylko z perspektywy strategii, struktur czy procesów, lecz także kompetencji i zaangażowania kadry kierowniczej. Ich weryfikacja empiryczna może stać się źródłem implikacji menedżerskich, które zwiększą efektywność zarządzania współczesnymi przedsiębiorstwami. Z pewnością będą one cenną wskazówką dla tych firm, które działają w niepewnym otoczeniu, dla nich bowiem *ambidexterity* staje się warunkiem koniecznym, a nie alternatywnym, dalszego rozwoju.

Bibliografia

- Ambrosini, V., Bowman, C., 2009, *What Are Dynamic Capabilities and Are They a Useful Construct in Strategic Management?*, International Journal of Management Reviews, vol. 11, no. 1, s. 29–49.
- Ansoff, H.I., 1985, *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa.
- Apanowicz, J., 2003, *Metodologia nauk*, TNOiK Dom Organizatora, Toruń.
- Arend, R.J., Bromiley, P., 2009, *Assessing the Dynamic Capabilities View: Spare Change, Everyone?*, Strategic Organization, vol. 7, no. 1, s. 75–90.
- Barreto, I., 2010, *Dynamic Capabilities: A Review of Past Research and an Agenda for the Future*, Journal of Management, vol. 36, no. 1, s. 256–280.

- Bettis, R., Hitt, A., 1995, *The New Competitive Landscape*, Strategic Management Journal, vol. 16, no. 5, s. 7–19.
- Birkinshaw, J., Zimmermann, A., Raisch, S., 2016, *How Do Firms Adapt to Discontinuous Change?*, California Management Review, vol. 58, no. 4, s. 36–58.
- Bratnicka, K., Dyduch, W., 2014, *Strategiczna przedsiębiorczość: koncepcja i pomiar*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, t. 27, nr 2, s. 167–192.
- Cao, L., 2011, *Dynamic Capabilities in a Turbulent Market Environment: Empirical Evidence from International Retailers in China*, Journal of Strategic Marketing, vol. 19, no. 5, s. 455–469.
- Castrogiovanni, G.J., 2002, *Organization Task Environments: Have They Changed Fundamentally over Time?*, Journal of Management, vol. 28, no. 2, s. 129–150.
- Chen, E., Katila, R., McDonald, R., Eisenhardt, K.M., 2010, *Life in the Fast Lane: Origins of Competitive Interaction in New vs. Established Markets*, Strategic Management Journal, vol. 31, no. 13, s. 1527–1547.
- Chen, M., Lin, H., Michel, J.G., 2010, *Navigating in a Hypercompetitive Environment: the Roles of Action Aggressiveness and TMT Integration*, Strategic Management Journal, vol. 31, no. 13, s. 1410–1430.
- Chen, Y., 2017, *Dynamic Ambidexterity: How Innovators Manage Exploration and Exploitation*, Business Horizons, <https://ssrn.com/abstract=2798920> [dostęp: 28.03.2017].
- Cyfert, S., Krzakiewicz, K., 2017, *Procesy kształtowania dynamicznych zdolności w polskich przedsiębiorstwach*, w: Krzakiewicz, K., Cyfert, S. (red.), *Strategiczny wymiar dynamicznych zdolności polskich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań, s. 329–342.
- D'Aveni, R.A., Dagnino, G.B., Smith, K.G., 2010, *The Age of Temporary Advantage*, Strategic Management Journal, vol. 31, no. 13, s. 1371–1385.
- Davis, J.P., Eisenhardt, K.M., Bingham, C.B., 2009, *Optimal Structure, Market Dynamism, and the Strategy of Simple Rules*, Administrative Science Quarterly, vol. 54, no. 3, s. 413–452.
- Dess, G.G., Beard, D.W., 1984, *Dimensions of Organizational Task Environments*, Administrative Science Quarterly, vol. 29, no. 1, s. 52–73.
- Drnevich, P., Kriauciunas, A., 2011, *Clarifying the Conditions and Limits of the Contributions of Ordinary and Dynamic Capabilities to Relative Firm Performance*, Strategic Management Journal, vol. 32, no. 3, s. 254–279.
- Duncan, R.B., 1972, *Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty*, Administrative Science Quarterly, vol. 17, no. 3, s. 313–327.
- Dutta, S.K., 2013, *Promoting Ambidexterity in Established Firms: The Role of the Organizational Context*, The XIMB Journal of Management, vol. 10, no. 2, s. 43–60.
- Eisenhardt, K.M., Martin, J., 2000, *Dynamic Capabilities: What Are They?*, Strategic Management Journal, vol. 21, no. 10–11, s. 1105–1121.

- Eroglu, C., Hofer, C., 2014, *The Effect of Environmental Dynamism on Returns to Inventory Leanness*, Journal of Operations Management, vol. 32, no. 6, s. 347–356.
- Frishammar, J., 2006, *Organizational Environment Revisited. A Conceptual Review and Integration*, International Studies of Management & Organization, vol. 36, no. 3, s. 22–49.
- Helfat, C.E., 1997, *Know-how and Asset Complementarity and Dynamic Capability Accumulation: The Case of R&D*, Strategic Management Journal, vol. 18, no. 5, s. 339–360.
- Helfat, C.E., Peteraf, M.A., 2009, *Understanding Dynamic Capabilities: Progress Along a Developmental Path*, Strategic Organization, vol. 7, no. 1, s. 91–102.
- Jansen, J.J.P., Van den Bosch, F.A.J., Volberda, H.W., 2005, *Exploratory Innovation, Exploitative Innovation, and Ambidexterity: The Impact of Environmental and Organizational Antecedents*, Schmalenbach Business Review, vol. 57, no. 1, s. 351–63.
- Kamasak, R., Yavuz, M., Altuntas, G., 2016, *Is the Relationship between Innovation Performance and Knowledge Management Contingent on Environmental Dynamism and Learning Capability? Evidence from a Turbulent Market*, Business Research, vol. 9, no. 2, s. 229–253.
- Khandwa, P.N., 1977, *The Design of Organizations*, Harcourt, Brace, Jovanovich, New York.
- Kriz, A., Voola, R., Yuksel, U., 2014, *The Dynamic Capability of Ambidexterity in Hypercompetition: Qualitative Insights*, Journal of Strategic Marketing, vol. 22, no. 4, s. 287–299.
- Krupski, R., 2011, *Turbulencja otoczenia w badaniach empirycznych*, w: Skalik, J., Barabasz, A. (red.), *Współczesne przeobrażenia procesów zarządczych przedsiębiorstwa*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 217, s. 152–160.
- Li, D.Y., Liu, J., 2014, *Dynamic Capabilities, Environmental Dynamism, and Competitive Advantage: Evidence from China*, Journal of Business Research, vol. 67, no. 1, s. 2793–2799.
- Loock, M., Hinnen, G., 2015, *Heuristics in Organizations: A Review and a Research Agenda*, Journal of Business Research, vol. 68, no. 9, s. 2027–2036.
- March, J.G., 1991, *Exploration and Exploitation in Organizational Learning*, Organization Science, vol. 2, no. 1, s. 71–87.
- Matejun, M., Nowicki, M., 2013, *Organizacja w otoczeniu – od analizy otoczenia do dynamicznej lokalizacji*, w: Adamik, A. (red.), *Nauka o organizacji. Ujęcie dynamiczne*, Oficyna A Wolters Kluwer business, Warszawa, s. 152–221.
- McCarthy, I.P., Lawrence, T.B., Wixted, B., Gordon, B.R., 2010, *A Multidimensional Conceptualization of Environmental Velocity*, Academy of Management Review, vol. 35, no. 4, s. 604–626.
- Miller, D., Friesen, P.H., 1983, *Strategy-making and Environment: The Third Link*, Strategic Management Journal, vol. 4, no. 3, s. 221–235.
- O'Reilly C.A., Tushman M.L., 2004, *The Ambidextrous Organization*, Harvard Business Review, vol. 82, no. 4, s. 74–81.

- O'Reilly, C.A., Tushman, M.L., 2008, *Ambidexterity as a Dynamic Capability: Resolving the Innovator's Dilemma*, Research in Organizational Behavior, vol. 28, s. 185–206.
- Pagell, M., Krause, D.R., 1999, *A Multiple-method Study of Environmental Uncertainty and the Manufacturing Environment*, Journal of Operations Management, vol. 17, no. 3, s. 307–325.
- Peteraf, M., Di Stefano, G., Verona, G., 2013, *The Elephant in the Room of Dynamic Capabilities: Bringing Two Diverging Conversations Together*, Strategic Management Journal, vol. 34, no. 12, s. 1389–1410.
- Pezeszkan, A., Fainshmidt, S., Nair, A., Frazier, M.L., Markowski, E., 2016, *An Empirical Assessment of the Dynamic Capabilities–performance Relationship*, Journal of Business Research, vol. 69, no. 8, s. 2950–2956.
- Schneider, A., Wickert, C., Marti, E., 2017, *Reducing Complexity by Creating Complexity: A Systems Theory Perspective on How Organizations Respond to Their Environments*, Journal of Management Studies, vol. 54, no. 2, s. 182–208.
- Schreyögg, G., Kliesch-Eberl, M., 2007, *How Dynamic Can Organizational Capabilities Be? Towards a Dual-process Model of Capability Dynamization*, Strategic Management Journal, vol. 28, no. 9, s. 913–933.
- Stańczyk-Hugiet, E., 2017, *Zdolności dynamiczne – w poszukiwaniu świętego Graala?*, w: Krzakiewicz K., Cyfert S. (red.), *Strategiczny wymiar dynamicznych zdolności polskich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań, s. 25–43.
- Teece, D.J., 2007, *Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance*, Strategic Management Journal, vol. 28, no. 13, s. 1319–1350.
- Teece, D.J., 2011, *Dynamic Capabilities: A Guide for Managers*, Ivey Business Journal, vol. 75, no. 2, s. 29–32.
- Teece, D.J., Pisano, G., Shuen, A., 1997, *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, Strategic Management Journal, vol. 18, no. 7, s. 509–533.
- Thompson, J.D., 1967, *Organizations in Action: Social Science Bases of Administrative Theory*, Mc Graw-Hill, New York.
- Urbanowska-Sojkin, E. (red.), 2011, *Podstawy wyborów strategicznych w przedsiębiorstwach*, PWE, Warszawa.
- Urbanowska-Sojkin, E., 2013, *Ryzyko w wyborach strategicznych w przedsiębiorstwach*, PWE, Warszawa.
- Vahlne, J.E., Jonsson, A., 2017, *Ambidexterity as a Dynamic Capability in the Globalization of the Multinational Business Enterprise (MBE): Case Studies of AB Volvo and IKEA*, International Business Review, vol. 26, no. 1, s. 57–70.
- Volberda, H.W., van Bruggen, G.H., 1997, *Environmental Turbulence: A Look into Its Dimensionality*, w: Bemelmans M.T.A. (ed.), *Dynamiek in Bedrijfsvoering*, NOBO, Enschede, s. 137–145.
- Wach, K., 2008, *Identyfikacja i strukturalizacja cech otoczenia przedsiębiorstw*, Organizacja i Kierowanie, nr 1, s. 57–72.

- Wang, C.L., Ahmed, P.K., 2007, *Dynamic Capabilities: A Review and Research Agenda*, International Journal of Management Reviews, vol. 9, no. 1, s. 31–51.
- Wirtz, B.W., Mathieu, A., Schilke, O., 2007, *Strategy in High-velocity Environments*, Long Range Planning, vol. 40, no. 3, s. 295–313.
- Zakrzewska-Bielawska, A., 2016, *Paradoks eksploracji i eksploatacji – ambidexterity w zarządzaniu strategicznym*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 420, s. 435–449.
- Zollo, M., Winter, S.G., 2002, *Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities*, Organization Science, vol. 13, no. 3, s. 339–351.
- Zott, C., 2003, *Dynamic Capabilities and the Emergence of Intraindustry Differential Firm Performance: Insights from a Simulation Study*, Strategic Management Journal, vol. 24, no. 2, s. 97–112.