

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

310

Przedsiębiorstwo jako organizacja ucząca się



Redaktorzy naukowi

Barbara Olszewska

Maciej Czarnecki

Estera Piwoni-Krzeszowska



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2013

Redaktor Wydawnictwa: Barbara Majewska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Barbara Cibis

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2013

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-307-6

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp.....	11
------------	----

Część I. Systemowy aspekt uczenia się organizacji

Barbara Olszewska: Teoretyczne nurty dominujące w problematyce uczenia się organizacji.....	15
Maciej Czarnecki: Eksploracja i eksploatacja jako dylemat organizacyjnego uczenia się.....	32
Bogusław Hajdasz: Zarządzanie procesem uczenia się przedsiębiorstwa w sieci.....	43
Kazimierz Jaremczuk: Delegowanie uprawnień przesłanką uczącej się organizacji.....	56
Tadeusz Kowalewski: Kształcenie ustawiczne w procesie zmiany: od organizacji uczącej się do organizacji inteligentnej.....	65
Adrianna Lewandowska: Analiza procesu organizacyjnego uczenia się w logice „podwójnej pętli” Strategicznej Karty Wyników przedsiębiorstwa rodzinnego.....	74
Katarzyna Olejczyk-Kita: Uczenie się organizacji – aspekt zasobowy.....	83
Aleksandra Rudawska: Wielopoziomowe ujęcie organizacyjnego uczenia się a zmiany organizacyjne.....	91
Oksana Seroka-Stolka, Tomasz Nitkiewicz, Anna Brzozowska: Rola wiedzy ekologicznej w proaktywnym rozwoju przedsiębiorstwa.....	103
Jan Skalik: Kreatywność w przedsiębiorstwie uczącym się.....	113
Ewa Stańczyk-Hugiet, Mateusz Strychalski: Asymetria wiedzy w relacjach międzyorganizacyjnych.....	123
Anna Starosta: Podejścia do zarządzania antykryzysowego w kontekście organizacyjnego uczenia się.....	132
Anna Wójcik-Karpacz: Rutyny dzielenia się wiedzą jako źródła relacyjnej przewagi konkurencyjnej.....	142
Bogusława Ziółkowska, Piotr Tomski: Identyfikacja efektów międzyorganizacyjnego uczenia się w zarządzaniu przedsiębiorstwem w otoczeniu sieciowym.....	151

Część II. Psychospołeczne uwarunkowania organizacyjnego uczenia się

Monika Chodorek: Zarządzanie talentami w procesie uczenia się przedsiębiorstwa.....	165
Agnieszka Fornalczyk: Coaching w organizacji – dyspozycyjne uwarunkowania uczenia się menedżerów.....	175
Bartłomiej J. Gabryś: Wybrane dylematy uczenia się i wiedzy w narracjach zarządzających.....	184
Aldona Glińska-Noweś, Rafał Haffer: Znaczenie interpersonalnych relacji pracowników w organizacyjnym uczeniu się.....	193
Barbara Józefowicz: Zaufanie jako determinanta organizacyjnego uczenia się przedsiębiorstw.....	203
Katarzyna Piórkowska: Uwarunkowania menedżerskiego uczenia się.....	213
Magdalena Rajchelt: Role menedżera w organizacji uczącej się.....	224
Janina Stankiewicz, Hanna Bortnowska: Coaching jako narzędzie wspomagające realizację procesu restrukturyzacji zatrudnienia w przedsiębiorstwie.....	233
Monika Stelmaszczyk: Coaching narzędziem wspomagającym dzielenie się wiedzą ukrytą w organizacji.....	245
Jagoda Stompór-Świdarska: Psychospołeczne uwarunkowania decyzji menedżerskich w organizacjach.....	252
Justyna Trippner-Hrabi, Ewa Strońska: Analiza wykorzystania zarządzania wiedzą przez instytucje rynku pracy – implikacje praktyczne.....	261

Część III. Organizacyjne uczenie się w praktyce zarządzania

Katarzyna Bachnik: Strategia obecności przedsiębiorstw w przestrzeni internetowej w trudnych sytuacjach – przykłady.....	277
Katarzyna Bigosińska: Globalizacja innowacji i nowy wymiar transferu technologii.....	287
Justyna Cyga: Organizacyjne uczenie się w praktyce zarządzania na przykładzie firmy Impel Business Solutions Sp. z o.o.	299
Sylwia Flaszewska, Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: Organizacyjne uczenie się jako atrybut przedsiębiorstw sektora high-tech.....	311
Agnieszka Jędrysiak: Proces innowacji jako proces ciągłego uczenia się na przykładzie przedsiębiorstwa branży tartacznej.....	321
Szymon Jopkiewicz, Artur Borcuch: E-zdrowie jako wymiar procesu uczenia się organizacji sektora zdrowia w interakcjach usługowych.....	329
Marta Kadlubek, Tomasz Lis: Innowacyjność organizacji w aspekcie logistycznej obsługi klienta.....	340

Jarosław Karpacz, Klaudia Pilch: Rola rutyn operacyjnych w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa	349
Stefan Lachiewicz: Słabe ogniwa w procesie przedsiębiorczości technologicznej.....	357
Joanna Łuczak: Polska Policja jako publiczna organizacja ucząca się.....	366
Tomasz Malkus: Proces uczenia się we współpracy z dostawcą usług logistycznych	377
Małgorzata Matyja: Rolnicze spółdzielnie produkcyjne jako organizacje (nie)uczące się. Raport z badań	388
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Doskonalenie procesu doboru dostawcy jako przejaw uczenia się organizacji	397
Joanna Olkowicz: Spółdzielcza kasa oszczędnościowo-kredytowa jako organizacja ucząca się na przykładzie Kasy Stefczyka – cechy i rozwiązania	411
Estera Piwoni-Krzyszowska: Zarządzanie wartością relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami – aspekt organizacyjnego uczenia się na przykładzie „Społem” PSS w Lubaniu.....	421
Andrzej Pomykański, Przemysław Pomykański: Interakcyjne zarządzanie wiedzą a innowacyjność regionu łódzkiego	432
Katarzyna Szymańska: Proces uczenia się determinantą zmian kultury organizacyjnej urzędu administracji publicznej.....	441
Anna Walecka: Ku organizacji uczącej się (na przykładzie przedsiębiorstwa Tomadex s.c. Tomasz Szulc, Adam Czajka).....	450
Kamil Zięba: Audyt drugiej strony jako narzędzie międzyorganizacyjnego uczenia się. Studia przypadku	460
Łukasz Żabski: Asymetria informacji w nadzorze właścicielskim na przykładzie Ministerstwa Skarbu Państwa i podległych spółek	469

Summaries

Part I. System aspect of organizational learning

Barbara Olszewska: Theoretical trends dominating in the issues of organization learning.....	31
Maciej Czarnecki: Exploration and exploitation: organizational learning dilemmas.....	42
Bogusław Hajdasz: The management of an enterprise's learning process in the network	55

Kazimierz Jaremczuk: Delegation of entitlements as a premise of a learning organization	64
Tadeusz Kowalewski: Lifelong learning in the process of change – from learning to intelligent organization	73
Adrianna Lewandowska: The process of organizational learning in the concept of double loop of strategic scorecard of family business	82
Katarzyna Olejczyk-Kita: Learning organization – aspect of resources	90
Aleksandra Rudawska: Multidimensional perspective of organizational learning vs. organizational changes	102
Oksana Seroka-Stolka, Tomasz Nitkiewicz, Anna Brzozowska: Role of ecological knowledge in proactive business development	112
Jan Skalik: Creativity in a learning enterprise	122
Ewa Stańczyk-Hugiet, Mateusz Strychalski: Inter-organizational relationships and knowledge asymmetry.....	131
Anna Starosta: Attitudes towards crisis management in the context of organizational learning.....	141
Anna Wójcik-Karpacz: Knowledge-sharing routines as sources of inter-organizational competitive advantage	150
Bogusława Ziółkowska, Piotr Tomski: The identification of the outcome of inter-organizational learning in the enterprise management in network environment.....	162

Part II. Psychosocial determinants of organizational learning

Monika Chodorek: Talent management in the company's learning process..	174
Agnieszka Fornalczyk: Coaching in organization – managers dispositional determinants of learning.....	183
Bartłomiej J. Gabryś: Selected dilemmas concerning learning and knowledge from narrative perspective	192
Aldona Glińska-Noweś, Rafał Haffer: The importance of employees' interpersonal relationships for organizational learning.....	202
Barbara Józefowicz: Trust as a determinant of enterprises' organizational learning	212
Katarzyna Piórkowska: Determinants of managerial learning	223
Magdalena Rajchelt: Manager's roles in learning organization.....	232
Janina Stankiewicz, Hanna Bortnowska: Coaching as a tool supporting the process of employment restructuring in a company	244
Monika Stelmaszczyk: Coaching as a tool supporting sharing of tacit knowledge in an organization	251
Jagoda Stompór-Świdorska: Psychosocial conditioning of managerial decisions in organizations.....	260

Justyna Trippner-Hrabi, Ewa Stroińska: The analysis of knowledge management use by the labour market institutions – practical implementation	273
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----

Part III. Organizational learning in management practice

Katarzyna Bachnik: Strategy for the presence of companies in the area of Internet in difficult situations – examples	286
Katarzyna Bigosińska: Globalization of innovation and a new dimension in technology transfer	298
Justyna Cyga: Organizational learning in management practice on the example of the Impel Business Solutions Ltd.....	310
Sylwia Flaszewska, Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: Organizational learning as an attribute of high-tech companies	320
Agnieszka Jędrysiak: Innovation process as a process of continuous learning. An example of a sawmill company	328
Szymon Jopkiewicz, Artur Borcuch: E-health as a dimension of organizational learning process of health sector in service interactions....	339
Marta Kadlubek, Tomasz Lis: Organization’s innovativeness in the aspect of logistic customer service	348
Jarosław Karpacz, Klaudia Pilch: The role of operational routines in the functioning of a company	356
Stefan Lachiewicz: Weak links in the process of technological entrepreneurship	365
Joanna Łuczak: Polish police as a learning organization	376
Tomasz Malkus: Learning process in cooperation with logistics service provider	387
Małgorzata Matyja: Agricultural productive cooperatives as non-learning organizations. Research report	396
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Improvement of the supplier selection process as a sign of organizational learning.....	410
Joanna Olkowicz: Cooperative credit union as a learning organization on the example of Stefczyk Union – features and solutions.....	420
Estera Piwoni-Krzyszowska: The management of the value of a company’s relationship with market stakeholders – aspect of organizational learning on the example of “Społem” PSS in Lubań.....	431
Andrzej Pomykalski, Przemysław Pomykalski: Interactive knowledge management vs. innovativeness of Łodzki region	440
Katarzyna Szymańska: Learning process as a organizational culture change determinant of public administration institution.....	449

Anna Walecka: Towards a learning organization (on the example of Tomadex s.c. Tomasz Szulc, Adam Czajka company)	459
Kamil Zięba: Second-party audit as a tool for inter-organizational learning of enterprises. Case study.....	468
Łukasz Żabski: Information asymmetry in corporate governance on the example of the Ministry of Treasury and its subsidiary companies	479

Anna Wójcik-Karpacz

Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach

RUTYNY DZIELENIA SIĘ WIEDZĄ JAKO ŹRÓDŁA RELACYJNEJ PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ

Streszczenie: Walorem poznawczym tego opracowania jest zarys znaczenia relacji międzyorganizacyjnych w uczeniu się przedsiębiorstw dokonany z perspektywy relacyjnego podejścia do tworzenia przewagi konkurencyjnej. Rozważania wzmacniają argumentację na rzecz traktowania rutyn dzielenia się wiedzą jako źródeł relacyjnej przewagi konkurencyjnej. Ponadto wyjaśniono pojęcie rutyn międzyorganizacyjnych i wskazano subprocesy sprzyjające tworzeniu renty relacyjnej.

Słowa kluczowe: rutyny, wiedza, przewaga konkurencyjna.

1. Wstęp

W trakcie badań nad przewagą konkurencyjną poszukiwano jej źródeł, wskazując na pozycję zajmowaną przez przedsiębiorstwo w sektorze oraz zasoby i zdolności przedsiębiorstwa¹. Badacze tworzący podstawy dalszego rozwoju zarządzania według paradygmatu zasobowego traktują identyfikowanie zasobów relacyjnych, w tym oczywiście samej relacji, jako kluczową kategorię tych zasobów oraz efektów synergicznych, jako potencjalny kierunek rozwoju podejścia zasobowego w zarządzaniu strategicznym [Gospodarek, Krupski 2010, s. 218-224; Krupski 2006, s. 53-63].

Z teorii zasobowej czerpie spojrzenie relacyjne [Dyer, Singh 1998, s. 660-679] co do źródeł tworzenia przewagi konkurencyjnej, podkreślając wspólne korzyści, których partnerzy relacji nie mogą wygenerować, działając samodzielnie. To podejście odsłania, że zasoby kluczowe dla budowania przewagi konkurencyjnej mogą się znajdować poza granicami przedsiębiorstwa. Dostęp do komplementarnych zasobów i zdolności innych organizacji umożliwiają relacje współdziałania, które jed-

¹ Zdolnościami organizacji nazywamy możliwości organizacji w zakresie wykonywania określonych zadań. W wypadku zadań wąsko zdefiniowanych (ograniczonych funkcjonalnie) czasami używa się pojęcia „umiejętności”, podczas gdy konstrukt „zdolności” rezerwuje się dla połączenia wielu różnych umiejętności. Przedsiębiorstwo może na przykład dysponować odpowiednimi umiejętnościami w dziedzinie badań rynkowych, reklamy i produkcji, które przy odpowiedniej koordynacji złożą się na zdolność tworzenia nowych produktów [Wit, Meyer 2007, s. 164].

nocześnie wpływają na sposób ich wykorzystania [Theoharakis i in. 2009, s. 915]. Aktywa te zostały określone mianem relacyjnych [Dyer, Singh 1999, s. 660-679]. Oznacza to, że przedsiębiorstwa, które w unikatowy sposób łączą między sobą zasoby i zdolności, mogą uzyskać przewagę nad konkurentami, którzy nie mogą lub nie chcą tego zrobić.

Zgodnie z podejściem relacyjnym do przewagi konkurencyjnej wyniki relacji są funkcją:

- zdobywania wiedzy we wspólnych wysiłkach z partnerami, w przeciwieństwie do jej nabycia od niepowiązanych podmiotów, a nawet ze źródeł ogólnie dostępnych,
- rozwoju specyficznych aktywów i zdolności,
- konstrukcji mechanizmu koordynacji relacji odbiorca-dostawca, służącego zarówno zabezpieczeniu specyficznych aktywów, jak i koordynacji korzystania z aktywów komplementarnych [Mesquita, Anand, Brush 2008, s. 913-941].

Rosnąca potrzeba zrozumienia procesów międzyorganizacyjnego uczenia się podyktowana jest wzrastającym dynamizmem otoczenia. W jego następstwie obserwuje się przechodzenie przedsiębiorstw od struktur hierarchicznych do struktur sieciowych zarówno o charakterze pionowym (między dostawcą i odbiorcą), jak i poziomym (między podmiotami z tego samego sektora). Stąd opracowanie stanowi próbę rozpoznania sposobu dostępu do komplementarnych „fragmentów” wiedzy współdziałających przedsiębiorstw.

2. Pojęcie i istota rutyn w kontekście międzyorganizacyjnego dzielenia się wiedzą

Współdziałanie przedsiębiorstwa z innymi organizacjami wymaga wiedzy pozwalającej skutecznie zmniejszać „dystans poznawczy” między nimi [Squire, Cousin, Brown 2009, s. 461-477].

Na wiedzy opierają się wszelakie relacje gospodarcze, ujawniają się preferencje stron relacji i staje się zrozumiały proces wymiany. Dzięki wiedzy o partnerach zewnętrznych przedsiębiorstwa mogą wykształcić odpowiednie procedury wymiany i strukturę koordynacji (*governance*)². Transfer wiedzy jest możliwy dzięki rutynom dzielenia się wiedzą. Stąd pojawiają się one w roli determinant renty relacyjnej [Dyer, Singh 1999, s. 660-679]. Analiza literatury dotyczącej zarządzania strategicznego wskazuje, że rutyny są definiowane na wiele sposobów. Warto poznać zatem znaczenie przypisywane przez badaczy konstruktorowi „rutyny”. W tabeli 1 przedstawiono wybrane konceptualizacje tego pojęcia.

² Szerzej na temat struktury *governance* zob. [Miles i in. 2009, s. 61-76].

Tabela 1. Przegląd wybranych konceptualizacji konstruktów „rutyny”

Autorzy	Konceptualizacja
A. Parmigiani, J. Howard-Grenville	powtarzalne wzorce współzależnych działań organizacyjnych
M. Cohen, P. Bacdayan	wzory sekwencji wyuczonych zachowań z udziałem (obejmujący) wielu aktorów, którzy są powiązani relacjami komunikowania się i/ lub podległości
T. Felin, N.J. Foss	sposoby „robienia rzeczy”, „uporządkowane zestawy działań” lub „gramatyki działania”

Źródło: [Parmigiani, Howard-Grenville 2011, s. 414; Cohen, Bacdayan 1994, s. 555; Felin, Foss 2009, s. 158].

Zawarte w tabeli 1 konceptualizacje rutyn pozwalają dostrzec wspólne wymiary tego konstruktów. Widać, że w każdej z tych definicji uwaga koncentruje się na uporządkowaniu, powtarzalności, współzależności i wzorcach. Przywołane definicje odsłaniają także, że w najszerszym znaczeniu rutyny rozumiane są jako sposoby „robienia rzeczy”, a w węższym znaczeniu jako wzory sekwencji wyuczonych zachowań, obejmujące wielu aktorów, którzy powiązani są relacjami komunikowania się i/lub podległości [Cohen, Bacdayan 1994, s. 554-568].

Zazwyczaj rutyny są definiowane jako wzorce. Jednak, jak zauważa M. Becker, nie zawsze jest jasne, czy wzory te oznaczają [Becker 2004, s. 643-677]:

- nieobserwowalne na poziomie indywidualnym „sposoby myślenia”, czy też obserwowalne na tym poziomie „zwyczaje”,
- nieobserwowalne na poziomie zbiorowym „wzorce myślenia”, czy też obserwowalne na tym poziomie „wzorce powtarzających się interakcji”.

Rutyny jako ważny składnik myślenia o przedsiębiorstwie i jego relacjach wyłaniają się z codziennej działalności. W złożonych systemach kooperacyjnych, w których partnerzy dysponują odrębnymi, lecz uzupełniającymi się zestawami wiedzy, różne rodzaje wiedzy (jawna i cicha) oraz ich współadaptacja (koadaptacja) są często rozpoznawalne tylko dla tych, którzy są fizycznie i społecznie zaangażowani w relacje [Mesquita, Anand, Brush 2008, s. 913-941].

Często ulepszenia systemu są natychmiast widoczne dla partnerów zaangażowanych w proces uczenia się, a gorzej dostrzegalne przez organizacje, z którymi przedsiębiorstwo dokonuje wymiany na zasadach czysto rynkowych. Cechy rutyny powodują, że relacja współdziałania z partnerem zewnętrznym staje się bytem trudnym do replikacji.

W wypadku współdziałających przedsiębiorstw rutyny dzielenia się wiedzą oznaczają zinstytucjonalizowane procesy międzyorganizacyjne zaprojektowane po to, aby ułatwić dzielenie się wiedzą między partnerami relacji. Stanowią one model sformalizowanych interakcji między współdziałającymi przedsiębiorstwami, który pozwala transferować oraz integrować wiedzę zewnętrzną z wiedzą wewnętrzną [Grant 1996, s. 375-387]. Skutkiem istnienia tych rutyn są znane i czytelne wyma-

gania względem osób zarówno pracujących w przedsiębiorstwie, jak i reprezentujących partnerów zewnętrznych, np. dostawców, odbiorców [Strużyna 2010, s. 79-80]. Zanim rozpocznie się proces uczenia się przedsiębiorstw, należy rozpoznać wpływ warunków początkowych relacji na ten proces [Doz 1996, s. 64].

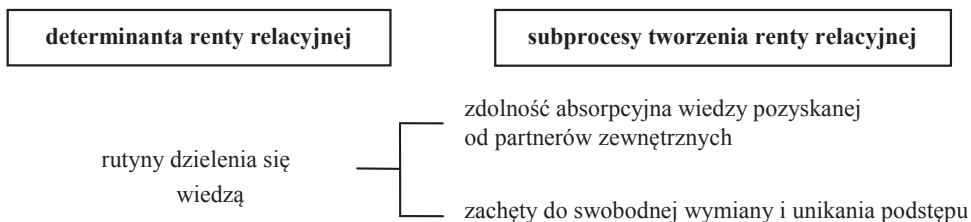
Przez warunki wstępne relacji rozumie się: określenie zadań, zestaw procedur współdziałania, kształt struktur łączących obie organizacje (*interface*) oraz oczekiwania wobec partnera relacji. Wykształcenie się rutyn międzyorganizacyjnego transferu wiedzy wymaga czasu i nie zawsze przynosi pożądaną rezultat. Przykładowo niezgodność rutyn organizacyjnych obniża efektywność transferu wiedzy i działania w sieci [Lavie, Miller 2008, s. 623-646]. Mogą one bowiem hamować lub dynamizować uczenie się. Kolejno zachodzi proces uczenia się współdziałających przedsiębiorstw. Kodyfikacja efektów uczenia się w rutyny i procedury pozwala na ich kopiowanie. Aby możliwe stało się kopiowanie rutyny od innych organizacji, musi nastąpić moment zrozumienia, że własna rutyna nie przynosi oczekiwanych efektów. Rutyna skopiowana staje się nową rutyną [Strużyna 2010, s. 79-80].

Dalszym, ale odrębnym procesem jest ocena rzeczywistych efektów uczenia się poprzez relacje z konkretnymi partnerami oparte na kryteriach: efektywności, ekwiwalentności i adaptacyjności. Późniejszym procesem oceny współdziałania jest rewizja warunków początkowych, w tym rutyn [Czakoń 2007, s. 67].

3. Rutyny dzielenia się wiedzą jako determinanty renty relacyjnej

Wraz z upływem czasu rutyny, które spełniają dzisiejsze cele, zmieniają się w nieprzewidywanym kierunku. Rutyny determinują efektywność relacji. I choć ocena efektywności relacji skierowana jest na przeszłość, to w kontekście tej przeszłości dostarcza bodźca do zmian [Czakoń 2008, s. 214].

Warto zatem rozpoznać subprocesy odnoszące się do tworzenia renty relacyjnej powiązane z rutynami dzielenia się wiedzą, które przedstawiono na rysunku 1.



Rys. 1. Rutyny dzielenia się wiedzą jako źródła renty relacyjnej

Źródło: [Dyer, Singh 1998, s. 660-679].

Zdolność korzystania z zewnętrznych źródeł wiedzy jest w znacznej mierze funkcją wcześniejszej wymiany wiedzy bądź zdolności absorpcyjnej odbiorcy wiedzy. Przez zdolność absorpcyjną rozumie się możliwości rozpoznawania nowych wartościowych informacji zewnętrznych, przyswajania ich i stosowania w celach komercyjnych [Cohen, Levinthal 1990, s. 128]. Zdolność absorpcyjna jest konstruktem szczególnie użytecznym do wyjaśnienia, którzy z partnerów mogą wykazywać stałe zaangażowanie w relacyjne uczenie się. Przedsiębiorstwo posiadające zdolność absorpcyjną ma wprawę w rozpoznawaniu i przyswajaniu użytecznej wiedzy od innych organizacji. Zdolność ta pociąga za sobą konieczność implementacji zestawu procesów międzyorganizacyjnych umożliwiających identyfikację i transfer wartościowego *know-how* między współdziałającymi przedsiębiorstwami. *Know-how* obejmuje wiedzę niejawną, trudną do upłynnienia i kodyfikacji, przez co niełatwą do naśladowania i transferowania. W ramach *know-how* mieszczą się nieopatentowane, nieupublicznione informacje techniczne, technologiczne lub zasady organizacji i zarządzania, co do których podjęto działania zmierzające do zapobieżenia ich ujawnieniu, o ile stanowią całość lub część określonych informacji praktycznych wynikających z doświadczenia, przeprowadzonych badań lub testów istotnych dla używania towarów [Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 8 października 2010 r., rozdz. 1, § 2, pkt 7]. W rezultacie partnerzy relacji, którzy uzyskują większą efektywność w transferze *know-how*, mogą prześcignąć tych, którzy jej nie zdobyli. Trzeba również pamiętać, że transfer wiedzy to nie tylko jej przekazywanie, ale również absorpcja.

Zdolność absorpcyjna partnerów jest funkcją: zakresu pokrywania się baz wiedzy partnerów, zakresu opracowanych procedur współdziałania, które zwiększają częstotliwość i intensywność oddziaływań socjotechnicznych. Zdolności absorpcyjne danego przedsiębiorstwa nasilają się, gdy poszczególne osoby poznają się na tyle dobrze, by wiedzieć, kto i co wie oraz gdzie znajdują się krytyczne zasoby wiedzy w każdym z przedsiębiorstw. W wielu wypadkach rozwijanie wiedzy następuje w czasie nieformalnych interakcji między pracownikami współdziałających przedsiębiorstw. Strony relacji mogą podnieść własne zdolności absorpcyjne poprzez zaprojektowanie międzyorganizacyjnych rutyn, które ułatwią wymianę informacji. Tego typu procedury są szczególnie ważne, ponieważ transfer *know-how* polega na iteracyjnym procesie wymiany, a jego sukces jest uzależniony od bezpośrednich kontaktów pracowników współdziałających przedsiębiorstw. Stąd im większa jest zdolność absorpcyjna partnera, tym potencjalnie większa renta relacyjna może być uzyskiwana dzięki dzieleniu się wiedzą [Dyer, Singh 1998, s. 660-67]. Asymilowanie i rozpowszechnianie w organizacji aktualnych informacji na temat partnerów, ich zasobów i zasad współdziałania z nimi sprzyja unikaniu zbędnych procesów i nieporozumień, co prowadzi do wzrostu efektów synergicznych dla przedsiębiorstw zaangażowanych w relację [Cohen, Levinthal 1994, s. 128-152].

Rozważając kwestie związane z transferem wiedzy, należy wziąć pod uwagę jej rodzaj i zakres. W układach kooperacyjnych może mieć miejsce przykładowo

transfer wiedzy technologicznej czy technik służących rozwiązywaniu konkretnych problemów związanych z działalnością operacyjną.

Z transferem wiedzy skodyfikowanej nie ma zwykle większego problemu, jednakże jej wartość użytkowa dla organizacji jest mniejsza niż wiedzy ukrytej, która jest trudna do wyartykułowania i przekazania partnerowi zewnętrznemu. Jej zrozumienie zajmuje sporo czasu, co z kolei spowalnia rozwój zdolności organizacyjnych. W wypadku wiedzy ukrytej duże znaczenie ma zaufanie między partnerami. Jeżeli partnerzy ufają sobie wzajemnie, są skłonni do omawiania zagadnień będących przedmiotem wspólnego zainteresowania i udostępniania danych wrażliwych [Zahra 2010, s. 345-366]. Zbudowanie zaufania, otwarcie przepływów informacyjnych [Bratnicki 2000, s. 80] i wspólne rozwiązywanie problemów ułatwia osobiste kontakty [Blatt 2009, s. 533-551]. Dzielenie się wiedzą jest uzależnione od systemu motywowania osób reprezentujących przedsiębiorstwa zaangażowane w relację do obustronnego przejrzystego transferu wiedzy, a nie do jednostronnego przejmowania wiedzy od partnera (drenażu wiedzy bez wzajemności). Jeśli charakter współdziałania wymaga posiadania przez partnerów wiedzy niejawniej na wysokim poziomie, wówczas wysoka też musi być jakość relacji [Rokita 2009, s. 203], czyli stan wspólnego zrozumienia rzeczywistości między jej uczestnikami [Rokita 2009, s. 112]. Ważna jest również ochrona wiedzy w ramach poszczególnych organizacji oraz w sieci powiązanych przedsiębiorstw.

Im większe są inwestycje partnerów relacji w międzyorganizacyjne rutyny dzielenia się wiedzą, tym potencjalnie większa może być renta relacyjna. Dlatego tak ważne jest opracowanie standardów komunikacji między partnerami, ze szczególnym uwzględnieniem dokumentów elektronicznych.

Zarządzanie informacją w ramach koordynacji zewnętrznej (np. dzięki elektronicznej wymianie danych w kontaktach z otoczeniem) pozwala dostawcom i odbiorcom analizować, co i kiedy zostało zakupione i/lub sprzedane. Umożliwia to sterowanie zapasami i dotrzymywanie terminów dostaw. A w przypadku koordynacji działań związanych ze zbytem i produkcją zarządzanie informacją może zapewnić przedsiębiorstwu lepszą kontrolę nad aktualną strukturą produkcji oraz wykształcić zdolność przystosowania się do ilościowych i jakościowych zmian zamówień.

Wysoki poziom relacyjnego uczenia się sprzyja powstawaniu trafionych produktów i usług, które stanowią większą wartość dla odbiorców, gdyż lepiej rozwiązują ich problemy [Hippel 1998, s. 629-644]. Jeżeli strony relacji angażują się we wzajemne uczenie się, to stają się bardziej skłonne do rozumienia wzajemnych potrzeb oraz są gotowe odpowiednio na nie reagować [Selnes, Sallis 2003, s. 80-95].

Efekty relacyjnego uczenia się mogą być identyfikowane w postaci zwiększenia elastyczności obsługi dostawcy i/lub odbiorcy, redukcji zapasów buforowych oraz redukcji nadmiernych kosztów (*redundant costs*) [Selnes, Sallis 2003, s. 80-95] na skutek likwidacji zakłóceń (przeróbek, napraw) spowodowanych bądź to niską jakością użytych materiałów, bądź dostawami niezgodnymi ze składaną specyfikacją [Theoharakis, Sajtos, Hooley 2009, s. 914-924].

Obustronne dzielenie się wiedzą sprzyja stabilizacji pozycji przedsiębiorstwa w relacji, gdyż wiedza jest warunkiem koniecznym skutecznej koordynacji między stronami (przy założeniu, że jednocześnie rozwija się koordynacja i komunikacja wewnętrzna) [Walter, Auer, Ritter 2006, s. 541-567].

Ewentualnym problemem relacyjnego uczenia się jest jednak błędny ogląd sprawy, który może doprowadzić do zmniejszenia wyników relacji. W efekcie partnerzy relacji uczą się robić w sposób właściwy rzeczy złe lub w sposób nieprawidłowy rzeczy właściwe [Selnes, Sallis 2003, s. 80-95]. W takich sytuacjach jedyną metodą zwiększenia efektów relacji jest oduczenie się (*unlearning*) [Selnes, Sallis 2003, s. 80-95]. Kolejne ryzyko budowania przewagi konkurencyjnej opartej na wiedzy związane jest z asymetrią przepływów wiedzy do i z organizacji.

Badania naukowe dotyczące relacyjnego uczenia się organizacji wskazują na silne powiązania z wynikami biznesowymi, utożsamianymi z przewagą konkurencyjną [Chung, Yeaple 2008, s. 1207-1224]. Relacyjne uczenie się zwiększa efektywność relacji z partnerami zewnętrznymi, gdy obie strony dzielą się informacjami i wykorzystują je do zmiany zachowań, przez co relacyjne uczenie się poprawia wyniki relacji. Trwały charakter międzyorganizacyjnych różnic w zakresie i stosowaniu rutyn organizacyjnych powoduje, że przewaga konkurencyjna kreowana przez zakorzenione w rutynach operacyjnych zdolności dynamiczne jest długotrwała i nieimitowana [Macher, Mowery 2009, s. 41-62].

4. Zakończenie

Formalne i nieformalne powiązania przedsiębiorstwa z innymi organizacjami mogą być traktowane jako narzędzie dostępu do wiedzy i jej transferu. Jednakże jakość relacji z konkretnym partnerem zewnętrznym determinuje rodzaj wiedzy, która przepływa pomiędzy stronami układu. Jeśli wziąć pod uwagę charakter wiedzy milczącej, relacje czysto rynkowe są dalece niewystarczające, aby pozyskać tę wiedzę i wykorzystać ją w działaniu. Relacje te stanowią kanały przepływu wiedzy skodyfikowanej i dostępnej publicznie.

Dlatego uwaga badawcza w niniejszym opracowaniu została skoncentrowana na rozpoznaniu znaczenia rutyn dzielenia się wiedzą w osiąganiu i utrzymywaniu relacyjnej przewagi konkurencyjnej, w sposób dorozumiany utożsamianej z rentą relacyjną [Dyer, Singh 1998, s. 660-679]. Tym samym opracowanie wpisuje się w wyjaśnianie różnic w efektach relacji międzyorganizacyjnych.

Rozważania wzmocniły argumentację na rzecz relacje międzyorganizacyjne mogą stanowić potencjalną alternatywę wobec generowania wiedzy w ramach organizacji. Co dowodzi, że uczenie się może być postrzegane jako zjawisko zarówno organizacyjne, jak i międzyorganizacyjne. A możliwa do osiągnięcia renta relacyjna, będąca efektem wspólnego uczenia się przedsiębiorstw, predestynuje rutyny dzielenia się wiedzą do roli determinant osiągnięcia i utrzymywania przewagi konkurencyjnej. Warto dodać, że dzięki wykorzystaniu wiedzy pozyskanej od partnerów zewnętrznych przedsiębiorstwa mogą rozwijać własne zdolności. Zatem rutyny

związane z akumulacją doświadczenia, artykulacją i kodyfikacją wiedzy wpisują się także w badania nad czynnikami rozwoju zdolności dynamicznych, które to pozwalają przedsiębiorstwu reagować na zmiany rynku bądź je wywoływać.

Identyfikowanie zasobów relacyjnych, których *differentia specifica* polega na tym, że mogą istnieć wyłącznie w wyniku porozumienia się dwóch względnie samodzielnych podmiotów, to również potencjalny kierunek rozwoju ujęcia zasobowego w zarządzaniu strategicznym.

Współcześnie zainteresowanie problematyką międzyorganizacyjnego uczenia się rośnie, ponieważ jest postrzegane jako kluczowe zagadnienie teorii konkurencji [Czakon 2009, s. 283]. Kierunek zainteresowania badaczy może się koncentrować na związkach rutyn z wynikami przedsiębiorstwa bądź realizacją rutyn: jak one działają, jak są powielane i zmieniane, a nawet jak ludzie je odgrywiają.

Literatura

- Becker M., *Organizational Routines: A Review of the Literature*, „Industrial and Corporate Change”, 2004, Vol. 13.
- Blatt R., *Tough love: How communal schemas and contracting practices build relational capital in entrepreneurial teams*, „Academy of Management Review” 2009, Vol. 34, No. 3.
- Bratnicki M., *Podstawy współczesnego myślenia o zarządzaniu*, Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza 2000.
- Chung W., Yeaple S., *International knowledge sourcing: Evidence from U.S. firms expanding abroad*, „Strategic Management Journal” 2008, Vol. 29, No. 11.
- Cohen M., Bacdayan P., *Organizational Routines are Stored as Procedural Memory*, „Organization Science” 1994, Vol. 5.
- Cohen W.M., Levinthal D.A., *Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation*, „Administrative Science Quarterly” 1990, Vol. 35, No. 1.
- Czakon W., *Dynamika więzi międzyorganizacyjnych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego w Katowicach, Katowice 2007.
- Czakon W., *Jakościowe kryteria oceny więzi międzyorganizacyjnych*, [w:] *Zarządzanie rozwojem organizacji w społeczeństwie informacyjnym*, Prace i Studia Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, nr 1, Kraków 2008.
- Czakon W., *Przedsiębiorstwo oparte na wiedzy w kontekście międzyorganizacyjnym*, [w:] *Zarządzanie strategiczne. Problemy, kierunki badań*, red. R. Krupski, Wydawnictwo Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2009.
- Doz Y., *The Evolution of Cooperation in Strategic Alliances: Initial Conditions Or Learning Process*, „Strategic Management Journal” 1996, Vol. 17, Special Issues.
- Dyer J.H., Singh H., *The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage*, „Academy of Management Review” 1998, Vol. 23, No. 4.
- Felin T., Foss N.J., *Organizational Routines and Capabilities: Historical Drift and a Course-correction Toward Microfoundations*, „Scandinavian Journal of Management” 2009, Vol. 25.
- Gospodarek T., Krupski R., *Teoretyczne podstawy i rola szkoły zasobowej zarządzania strategicznego*, [w:] *Zmiana warunkiem sukcesu. Odnowa przedsiębiorstw – czego nauczył nas kryzys?*, red. J. Skalik, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010.

- Grant R., *Prospering in dynamically-competitive environments: Organizational capability as knowledge integration*, „Organization Science” 1996, Vol. 7, No. 4.
- Hippel E. von, *Economics of product development by users: The impact of ‘sticky’ local information*, „Management Science” 1998, Vol. 44, No. 5.
- Krupski R., *Kierunki rozwoju ujęcia zasobowego zarządzania strategicznego*, [w:] *Zarządzanie strategiczne – ujęcie zasobowe*, red. R. Krupski, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2006.
- Lavie D., Miller S., *Alliance Portfolio Internationalization and Firm Performance*, „Organization Science” 2008, Vol. 19, No. 4.
- Macher J.T., Mowery D.C., *Measuring Dynamic Capabilities: Practices and Performance in Semiconductor Manufacturing*, „British Journal of Management” 2009, Vol. 20.
- Mesquita L.F., Anand J., Brush T.H., *Comparing the resource-based and relational views: knowledge transfer and spillover vertical alliances*, „Strategic Management Journal” 2008, Vol. 29, No. 9.
- Miles R.E., Miles G., Snow C.C., Blomqvist K., Rocha H., *The I-form organization*, „California Management Review” 2009, Vol. 51, No. 4.
- Parmigiani A., Howard-Grenville J., *Routines Revisited: Exploring the Capabilities and Practice Perspectives*, „The Academy of Management Annals” 2011, Vol. 5, No. 1.
- Rokita J., *Dynamika zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego w Katowicach, Katowice 2009.
- Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 8 października 2010 r. w sprawie wyłączenia określonych porozumień wertykalnych w sektorze pojazdów samochodowych spod znaku porozumień ograniczających konkurencję, Dz.U. z 2010, nr 198, poz. 1315.
- Selnes F., Sallis J., *Promoting relationship learning*, „Journal of Marketing” 2003, Vol. 67, No. 3.
- Squire B., Cousin P.D., Brown S., *Cooperation and knowledge transfer within buyer-supplier relationships: The moderating properties of trust, relationship duration and supplier performance*, „British Journal of Management” 2009, Vol. 20, No. 4.
- Strużyna J., *Znaczenie rutyny dla innowacji*, [w:] *Innowacje w zarządzaniu przedsiębiorstwem oraz instytucjami sektora publicznego. Teoria i praktyka*, red. H. Bieniok, T. Kraśnicka, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego w Katowicach, Katowice 2010.
- Theoharakis V., Sajtos L., Hooley G., *The strategic role of relational capabilities in the business-to-business service profit chain*, „Industrial Marketing Management” 2009, Vol. 38, No. 8.
- Walter A., Auer M., Ritter T., *The impact of network capabilities and entrepreneurial orientation on university spin-off performance*, „Journal of Business Venturing” 2006, Vol. 21, No. 4.
- Wit B. de, Meyer R., *Synteza strategii*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.
- Zahra S.A., *Harvesting family firms’ organizational social capital: A relational perspective*, „Journal of Management Studies” 2010, Vol. 47, No. 2.

KNOWLEDGE-SHARING ROUTINES AS SOURCES OF INTER-ORGANIZATIONAL COMPETITIVE ADVANTAGE

Summary: The cognitive advantage of the paper is the outline of the importance of inter-organizational relationships in corporations’ learning according to relational approach to creating competitive advantage. Considerations support arguments for treating knowledge sharing routines as sources of relational competitive advantage. In addition, the concept of inter-organizational routines has been explained as well as sub-processes allowing for relational rent creating have been pointed out.

Keywords: routines, knowledge, competitive advantage.