

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 340

Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – wiodące orientacje

Redaktorzy naukowci

Jan Lichtarski, Stanisław Nowosielski,
Grażyna Osbert-Pociecha,
Edyta Tabaszewska-Zajbert



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2014

Redaktor Wydawnictwa: Elżbieta Kozuchowska, Barbara Majewska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Barbara Cibis

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

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

w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej www.dbc.wroc.pl,

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 2014

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-453-0

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:

EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.

ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

Spis treści

| | |
|-------------|----|
| Wstęp | 13 |
|-------------|----|

Część 1. Teoretyczno-metodologiczne problemy rozwoju orientacji w zarządzaniu (redaktor naukowy Jan Lichtarski)

| | |
|---|-----|
| Agnieszka Bieńkowska, Anna Zgrzywa-Ziemak: Współwystępowanie koncepcji i metod zarządzania w świetle badań empirycznych | 17 |
| Katarzyna Bratnicka: Twórczość organizacyjna: zdefiniowanie i operacjonalizacja nowego konstruktów | 27 |
| Wojciech Czakon: Metodologiczny rygor w badaniach nauk o zarządzaniu . | 37 |
| Janusz Czekał, Marek Ćwiklicki: Możliwe i rekomendowane sposoby grupowania i porządkowania współczesnych metod i koncepcji zarządzania | 46 |
| Magdalena Hopej-Kamińska, Anna Zgrzywa-Ziemak, Marian Hopej, Robert Kamiński: Czynniki kształtujące prostotę struktury organizacyjnej..... | 58 |
| Anna Kwiotkowska: Jakościowa analiza porównawcza jako koncepcja metodologiczna w naukach o zarządzaniu | 65 |
| Jan Lichtarski: Koncepcyjno-instrumentalny dorobek nauk o zarządzaniu oraz jego skuteczność w radzeniu sobie z typowymi sprzecznościami i dylematami w praktyce zarządzania..... | 78 |
| Janusz Marek Lichtarski: Synoptyczny i inkrementalny rozwój współczesnych orientacji w przedsiębiorstwie | 91 |
| Krystyna Lisiecka, Ewa Czyż-Gwiazda: Projakościowa orientacja organizacji w Polsce i Serbii – empiryczna analiza porównawcza..... | 99 |
| Katarzyna Piórkowska: Treści kognitywne i metodologiczne psychologii społecznej i poznawczej w kontekście nauk o zarządzaniu..... | 112 |
| Maja Prudzienica: Partnerstwo międzysektorowe w Polsce i Wielkiej Brytanii – istota, charakterystyka i uwarunkowania..... | 121 |
| Agnieszka Sokolowska: Teoretyczno-metodologiczne dylematy związane ze społeczną odpowiedzialnością przedsiębiorstwa..... | 130 |
| Ewa Izabela Stańczyk-Hugiet: Perspektywa ewolucyjna w zarządzaniu strategicznym. Refleksja z badań | 141 |
| Łukasz Sułkowski: Paradygmaty i nurty badawcze w metodologii nauk o zarządzaniu – próba syntezy w oparciu o światową literaturę przedmiotu | 154 |
| Piotr Szymański: Ewolucja koncepcji zarządzania wartością przedsiębiorstwa – przegląd literatury..... | 167 |

| | |
|--|-----|
| Michał Trocki: Zmiany instytucjonalne w naukach zarządzania w warunkach globalizacji..... | 181 |
| Przemysław Zbierowski, Mariusz Bratnicki: Orientacja pozytywna jako nowy kierunek w zarządzaniu przedsiębiorstwem | 189 |
| Kazimierz Zimniewicz: Nauka o zarządzaniu wobec potrzeb praktyki | 199 |

Część 2. Orientacja procesowa (redaktor naukowy Stanisław Nowosielski)

| | |
|--|-----|
| Nicoletta Baskiewicz: Koncepcja japońskiego zarządzania a założenia zarządzania przedsiębiorstwem zorientowanym procesowo | 209 |
| Renata Brajer-Marczak: Aspekty kulturowe w przedsiębiorstwie zorientowanym na procesy | 218 |
| Tomasz Brzozowski: Orientacja na procesy w modelu zrównoważonej produkcji | 230 |
| Szymon Cyfert: System granic architektury procesów organizacji – determinanty kształtowania i dysfunkcje w definiowaniu | 243 |
| Ewa Czyż-Gwiazda: Orientacja procesowa organizacji – aspekt teoretyczno-empiryczny | 251 |
| Bartłomiej J. Gabryś: Terapeuta czy kontroler, czyli dominujący dyskurs w organizacji i przykład jego analizy | 266 |
| Piotr Grajewski: Przesłanki podejścia procesowego do projektowania i zarządzania organizacją..... | 275 |
| Grzegorz Jokiel: Identyfikacja procesów w łańcuchach dostaw..... | 283 |
| Anna Marciszewska: Zarządzanie portfelem projektów w organizacjach <i>non-profit</i> | 293 |
| Stanisław Nowosielski: Ciągłe doskonalenie procesów w organizacji. Możliwości i ograniczenia | 303 |
| Przemysław Polak: Wpływ notacji BPMN na podejście procesowe w zarządzaniu..... | 318 |
| Maciej Urbaniak: Perspektywy doskonalenia systemów zarządzania jakością | 326 |
| Jędrzej Wasiak-Poniatowski: Procesy wdrażania usług świadczonych elektronicznie w urzędach gmin..... | 338 |
| Jędrzej Wiczorkowski: Ewolucja metod i notacji modelowania procesów biznesowych | 345 |
| Aleksandra Zaleśna: Zwiększanie świadomości procesowej wyzwaniem dla pracowników organizacji..... | 355 |

Część 3. Orientacja na zmiany (redaktor naukowy Grażyna Osbert-Pociecha)

| | |
|--|-----|
| Adela Barabasz: Ambiwalencja w warunkach zmiany organizacyjnej. Spojrzenie psychoanalityczne | 369 |
| Dominika Bąk-Grabowska: Niestandardowe formy zatrudnienia w teorii nauki o zarządzaniu – rekomendacje dla prowadzenia badań empirycznych..... | 380 |
| Wojciech B. Cieśliński, Jakub Mierzyński: Model strategicznej odnowy procesów biznesowych przedsiębiorstw sektora motoryzacyjnego | 390 |
| Jerzy Lech Czarnota: Analiza i ocena ryzyka menedżerskiego na podstawie wybranych przypadków | 400 |
| Remigiusz Gawlik: Zastosowanie metody analitycznego procesu sieciowego do wspierania racjonalnych wyborów młodych Europejczyków | 415 |
| Grażyna Gruszczyńska-Malec, Monika Rutkowska, Milena Gojny: Motywacja pracowników w wieku 50+ w świetle wyników badań empirycznych..... | 427 |
| Andrzej Kaleta: Strategie małych, średnich i dużych przedsiębiorstw w Polsce | 438 |
| Kazimierz Krzakiewicz: Zmiany w organizacji i strukturalna inercja | 450 |
| Monika Kwiecińska: Koncepcja społecznego zaangażowania przedsiębiorstw CCI (<i>Corporate Community Involvement</i>) – teoretyczne i praktyczne podstawy zmiany w postrzeganiu roli przedsiębiorstwa w otoczeniu | 461 |
| Dagmara Lewicka: Wprowadzanie systemu ciągłych usprawnień jako zmiany w przedsiębiorstwie – analiza najistotniejszych barier i źródeł oporu .. | 474 |
| Mirosław Moroz: Istota elastyczności przedsiębiorstwa w opinii kadry kierowniczej przedsiębiorstw internetowych | 487 |
| Jerzy Niemczyk, Rafał Trzaska: Zarządzanie w sieciach międzyorganizacyjnych z perspektywy ról i funkcji menedżera | 496 |
| Przemysław Niewiadomski, Bogdan Nogalski: Kryteria konkurencyjności wyrobów w elastycznej organizacji – perspektywa wytwórcy | 509 |
| Grażyna Osbert-Pociecha: Zmiany optymalizujące złożoność – jako uwarunkowanie gospodarowania energią organizacji | 525 |
| Piotr Rogala: Ciągłe doskonalenie jakości według norm ISO serii 9000 | 536 |
| Ryszard Rutka, Małgorzata Czerska: Czynniki wpływające na poziom i strukturę kosztów zmian w organizacji | 546 |
| Jan Skalik: Ewolucja zarządzania zmianami w przedsiębiorstwie | 557 |
| Danuta Szpilko: Wykorzystanie badań foresight w procesie budowania strategii rozwoju przedsiębiorstw turystycznych | 567 |
| Dorota Teneta-Skwiercz: Analiza i ocena ruchu Sprawiedliwego Handlu – wątpliwości związane z jego dalszym upowszechnianiem | 582 |

| | |
|---|-----|
| Małgorzata Trenkner: Menedżer jako lider zmiany na przykładzie implementacji systemów zarządzania jakością..... | 595 |
| Czesław Zajac: Procesy integracyjne w warunkach przejść i fuzji przedsiębiorstw – aspekty organizacyjne i społeczne..... | 607 |
| Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: Ewolucja struktur organizacyjnych – w drodze do elastyczności i innowacyjności..... | 615 |

Część 4. Orientacja na wiedzę i kapitał intelektualny (redaktor naukowy Edyta Tabaszewska-Zajbert)

| | |
|---|-----|
| Anna Cierniak-Emerych: Partycypacja pracownicza w procesie transferu wiedzy w przedsiębiorstwie..... | 627 |
| Wojciech Dyduch, Katarzyna Bratnicka: Twórczość strategiczna jako podstawa budowania kapitału intelektualnego organizacji..... | 637 |
| Joanna Ejdys, Łukasz Nazarko: Foresight gospodarczy – instrumentem orientacji na przyszłość..... | 651 |
| Aldona Glińska-Noweś: Rola kapitału społecznego organizacji w kształtowaniu jej kapitału intelektualnego..... | 665 |
| Katarzyna Grzesik: Kapitał społeczny w funkcjonowaniu współczesnych przedsiębiorstw..... | 675 |
| Katarzyna Huk: Rozwój utalentowanych pracowników w ramach programów zarządzania talentami w świetle badań..... | 688 |
| Bogusław Kaczmarek: Wyzwania dla współczesnych przedsiębiorstw i menedżerów – zarys problematyki..... | 701 |
| Jarosław Karpacz: Orientacja organizacji na uczenie się a zmiana rutyn..... | 712 |
| Grzegorz Kobyłko: Informacyjne i poznawcze uwarunkowania równowagi organizacyjnej..... | 726 |
| Justyna Michniak: Narzędzia kształtowania zachowań etycznych pracowników we współczesnych organizacjach..... | 736 |
| Mieczysław Morawski: Zarządzanie wiedzą, kapitałem intelektualnym, talentami – wzajemne relacje..... | 747 |
| Katarzyna Piwowar-Sulej: Wzrost wiedzy o zarządzaniu ludźmi jako składowej wiedzy projektowej..... | 759 |
| Agnieszka Połomska-Jesionowska: Międzyorganizacyjne uczenie się z perspektywy współdziałania gospodarczego małych przedsiębiorstw..... | 770 |
| Włodzimierz Rudny: Mobilność zasobów wiedzy a kreowanie wartości..... | 781 |
| Agnieszka Sopińska: Wiedza i kapitał intelektualny w nowych typach organizacji – w organizacjach sieciowych..... | 788 |
| Edyta Tabaszewska-Zajbert: <i>Teaching organization</i> a inne modele organizacji opartej na wiedzy – człowiek i wartości..... | 799 |

Summaries

Part 1. Theoretical and methodological problems of orientation development in management

| | |
|--|-----|
| Agnieszka Bieńkowska, Anna Zgrzywa-Ziemak: The coexistence of management conceptions and methods in view of empirical research..... | 26 |
| Katarzyna Bratnicka: Organizational creativity: defining and operationalizing of a new construct..... | 34 |
| Wojciech Czakon: Methodological rigor in management research | 45 |
| Janusz Czekaj, Marek Ćwiklicki: Possible and recommended ways of grouping and arranging contemporary management concepts and methods | 57 |
| Magdalena Hopej-Kamińska, Anna Zgrzywa-Ziemak, Marian Hopej, Robert Kamiński: Factors influencing the simplicity of organizational structure | 64 |
| Anna Kwiotkowska: Qualitative Comparative Analysis as a methodological concept in management research | 77 |
| Jan Lichtarski: Conceptual and instrumental achievements of management science and its effectiveness in solving typical contradictions and dilemmas in management practice..... | 90 |
| Janusz Marek Lichtarski: Synoptic and incremental development of contemporary management orientations in an enterprise..... | 98 |
| Krystyna Lisiecka, Ewa Czyż-Gwiazda: Pro-quality orientation in organizations from Poland and Serbia – empirical comparative analysis | 111 |
| Katarzyna Piórkowska: Cognitive and methodological content in the context of management science..... | 120 |
| Maja Prudzienica: Cross-sector partnership in Poland and the UK – the essence, characteristics and determinants..... | 129 |
| Agnieszka Sokółowska: Theoretical and methodological dilemmas related to the social responsibility of enterprise | 140 |
| Ewa Izabela Stańczyk-Hugiet: Variation and selection. Reflections from the research..... | 153 |
| Łukasz Sułkowski: Paradigms and research currents in methodology of management – trial of synthesis on the basis of world literature | 166 |
| Piotr Szymański: Value-based management evolution – literature review..... | 180 |
| Michał Trocki: Institutional changes in management sciences in the context of globalization | 188 |
| Przemysław Zbierowski, Mariusz Bratnicki: Enterprise's strategic orientations as an important direction of future research in strategic management | 198 |
| Kazimierz Zimniewicz: Science of management versus the needs of practice | 205 |

Part 2. Process orientation

| | |
|---|-----|
| Nicoletta Baskiewicz: Japanese management concept vs. assumptions from process-oriented business management..... | 217 |
| Renata Brajer-Marczak: Cultural aspects in a process oriented company | 229 |
| Tomasz Brzowski: Processes orientation in a model of diverse production | 242 |
| Szymon Cyfert: Systems of organization processes architecture boundaries: determinants of shaping and dysfunctions in defining | 250 |
| Ewa Czyż-Gwiazda: Theoretical and empirical aspect of business process orientation | 265 |
| Bartłomiej J. Gabryś: Therapist or controller: dominating discourse in organization and its analysis | 274 |
| Piotr Grajewski: Presumptions of the process-oriented approach to design and management of the organization | 282 |
| Grzegorz Jokieli: Identification of processes in the supply chain..... | 292 |
| Anna Marciszewska: Project portfolio management in non-profit organizations..... | 302 |
| Stanisław Nowosielski: Continuous process improvement in an organization. Possibilities and limitations | 317 |
| Przemysław Polak: BPMN influence on the process approach in management | 325 |
| Maciej Urbaniak: Prospects for improvement of quality management systems | 337 |
| Jędrzej Wasiak-Poniatowski: The processes of implementation of electronic services in municipal offices..... | 344 |
| Jędrzej Wiczorkowski: The evolution of business process modeling methods and notations | 354 |
| Aleksandra Zaleśna: Process consciousness raising – a challenge for organization’s employees..... | 365 |

Part 3. Change orientation

| | |
|---|-----|
| Adela Barabasz: Ambivalence towards organizational change. Psychoanalytic perspective | 379 |
| Dominika Bąk-Grabowska: Nonstandard forms of employment in the theory of management science – recommendations for empirical research | 389 |
| Wojciech B. Cieśliński, Jakub Mierzyński: Model of strategic renewal of business processes of automotive industry | 399 |
| Jerzy Lech Czarnota: Analysis and assessment of managerial risk based on selected examples | 414 |

| | |
|---|-----|
| Remigiusz Gawlik: Supporting rational choices of young Europeans with the use of Analytic Network Process method..... | 426 |
| Grażyna Gruszczyńska-Malec, Monika Rutkowska, Milena Gojny: 50+ workers' motivation to work – empirical evidences..... | 437 |
| Andrzej Kaleta: Strategies of small, medium and large enterprises in Poland.. | 449 |
| Kazimierz Krzakiewicz: Organisational change and structural inertia | 460 |
| Monika Kwiecińska: Corporate Community Involvement – theoretical and practical basis for changes in the perception of the role of companies in environment..... | 473 |
| Dagmara Lewicka: Implementation of system of continuous improvement as a change in a company – analysis of the most important barriers and sources of resistance | 486 |
| Mirosław Moroz: Essence of the enterprise flexibility in the opinion of management of internet businesses | 495 |
| Jerzy Niemczyk, Rafał Trzaska: Management in inter-organizational networks – manager's roles and functions perspective | 508 |
| Przemysław Niewiadomski, Bogdan Nogalski: Competition criteria of products at a flexible organization – manufacturer's perspective | 523 |
| Grażyna Osbert-Pociecha: Changes limiting the complexity – as conditioning of organizational energy management..... | 535 |
| Piotr Rogala: Continual improvement of quality according to the ISO 9000 series standards | 545 |
| Ryszard Rutka, Małgorzata Czerska: Factors determining the level and structure of costs of changes in an organization | 556 |
| Jan Skalik: Evolution of management of changes in an enterprise..... | 566 |
| Danuta Szpilko: The use of foresight research in the process of building tourism enterprises development strategy..... | 581 |
| Dorota Teneta-Skwiercz: The Fair Trade analysis and assessment – doubts connected with its further dissemination | 594 |
| Małgorzata Trenkner: Manager as a leader of change in the implementation of quality management systems..... | 606 |
| Czesław Zajęc: Integration processes in the conditions of acquisitions and mergers of enterprises – social and organizational aspects | 614 |
| Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: The evolution of organizational structures – on the way to flexibility and innovativeness..... | 624 |

Part 4. Knowledge and intellectual capital orientation

| | |
|---|-----|
| Anna Cierniak-Emerych: Employee participation in the process of knowledge transfer in a company..... | 636 |
| Wojciech Dyduch, Katarzyna Bratnicka: Strategic creativity as a basis for developing organizational intellectual capital and enhancing performance | 650 |

| | |
|--|-----|
| Joanna Ejdys, Łukasz Nazarko: Economic foresight as an instrument of a future-oriented strategy | 664 |
| Aldona Glińska-Neweś: The role of social capital in shaping the organisation's intellectual capital | 674 |
| Katarzyna Grzesik: Social capital in the functioning of contemporary enterprises | 687 |
| Katarzyna Huk: The development of talent in the talent management programs in the light of research | 700 |
| Bogusław Kaczmarek: Challenges for contemporary businesses and managers – basic problems and outline of issues | 711 |
| Jarosław Karpacz: Organizational learning orientation versus change of routines | 725 |
| Grzegorz Kobyłko: Information and cognitive conditionality of organizational balance | 735 |
| Justyna Michniak: Ethical behaviour building tools in modern organisations..... | 746 |
| Mieczysław Morawski: The relationship between knowledge management, intellectual capital management and talent management | 758 |
| Katarzyna Piwovar-Sulej: Increase of human resources management knowledge as a component of project knowledge | 769 |
| Agnieszka Połomska-Jesionowska: Inter-organizational learning from the prospect of economic cooperation of small businesses | 780 |
| Włodzimierz Rudny: Knowledge assets mobility and value creation..... | 787 |
| Agnieszka Sopińska: Knowledge and intellectual capital in a new type of organisations: network organisations | 798 |
| Edyta Tabaszewska-Zajbert: Teaching Organization and other types of knowledge-based organization – human and values | 810 |

Włodzimierz Rudny

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

MOBILNOŚĆ ZASOBÓW WIEDZY A KREOWANIE WARTOŚCI

Streszczenie: Koncepcja zarządzania opartego na wiedzy bazuje – podobnie jak koncepcja dynamicznych kompetencji – na podejściu zasobowym, stanowiąc zarazem istotne jego rozszerzenie. O przewadze konkurencyjnej przedsiębiorstwa decydują cechy charakterystyczne mechanizmu integracji wiedzy. Dane i informacje nie mogą być utożsamiane z wiedzą. Nowe technologie i usieciowienie gospodarki sprzyjają procesom migracji wiedzy, co z kolei pociąga za sobą zmianę mechanizmów kreowania i przechwyty wartości.

Słowa kluczowe: wiedza, wartość, migracja wiedzy.

DOI: 10.15611/pn.2014.340.69

1. Wstęp

Wiedza stanowi jeden z kluczowych zasobów przedsiębiorstwa i coraz częściej staje się podstawową determinantą jego pozycji konkurencyjnej. Nowe technologie w połączeniu z usieciowieniem relacji pomiędzy przedsiębiorstwami sprawiają, iż zmienia się alokacja wiedzy w ogniwach systemu gospodarczego, modyfikacji ulegają mechanizmy zarządzania wiedzą oraz procesy kreowania i przechwyty wartości tworzonej w oparciu o zasoby wiedzy. Celem artykułu jest analiza procesów migracji wiedzy i ich wpływu na miejsca i sposoby tworzenia wartości.

2. Wiedza jako specyficzny zasób przedsiębiorstwa

W latach dziewięćdziesiątych pojawiło się nowe podejście do problematyki zarządzania strategicznego firmą, eksponujące znaczenie procesów zarządzania wiedzą. Podejście to bazuje na podejściu zasobowym i je rozszerza – podobnie jak koncepcja dynamicznych kompetencji. Zdaniem reprezentantów tego podejścia to, jakie produkty i usługi oferuje przedsiębiorstwo w wyniku wykorzystania materialnych i niematerialnych zasobów firmy, jest funkcją wiedzy, jaką dysponuje firma. Zwolennicy podejścia opartego na wiedzy twierdzą, iż celem istnienia przedsiębiorstwa jest tworzenie wiedzy i jej aplikacja. Wiedza ta tkwi w kulturze organizacyjnej firmy, procedurach, procesach, rutynach, polityce firmy, poszczególnych pracownikach i gru-

pach pracowniczych¹. Przedsiębiorstwo natomiast zapewnia fizyczną, społeczną, umożliwiającą alokację zasobów strukturę, dzięki której wiedza może przybrać postać kompetencji. Posiadanie niezbędnych kompetencji wymaga integracji wielu komponentów specjalistycznej wiedzy. Zadanie to najlepiej realizowane jest w ramach przedsiębiorstwa. Zdolności poznawcze jednostki są pod tym względem zbyt ograniczone, zaś integracja za pomocą mechanizmu rynkowego jest trudna, a w niektórych przypadkach (dotyczy to zwłaszcza wiedzy niekodyfikowalnej) wręcz niemożliwa. O przewadze konkurencyjnej przedsiębiorstwa decydują trzy cechy charakterystyczne mechanizmu integracji wiedzy²:

(1) efektywność integracji – stopień, w jakim udaje się „sięgnąć” do indywidualnej, specjalistycznej wiedzy uczestników organizacji i ją wykorzystać;

(2) zakres integracji – różnorodność wiedzy specjalistycznej wykorzystywanej do tworzenia kompetencji organizacyjnych;

(3) elastyczność integracji – stopień, w jakim kompetencje organizacyjne pozwalają na rekonfigurację istniejącej wiedzy oraz włączenie nowych elementów wiedzy.

Ponieważ zasoby oparte na wiedzy powstają w złożonych systemach społecznych i są trudne do imitacji, szkoła wiedzy stawia tezę, iż zasoby te mogą być źródłem trwałej przewagi konkurencyjnej. Należy przy tym podkreślić, że istotne są nie tyle same zasoby wiedzy, ile umiejętność ich efektywnego wykorzystania przy podejmowaniu decyzji oraz umiejętność tworzenia nowej wiedzy na bazie wiedzy dotychczasowej. W procesie tym istotnego znaczenia nabierają technologie informatyczne ułatwiające systematyzację, kodyfikację, przechowywanie, wykorzystywanie i transfer zasobów wiedzy.

3. Dane, informacje i wiedza

Wiedza, jaką dysponuje przedsiębiorstwo, jest specyficznym zasobem o charakterze niematerialnym. Wiedza łączy fakty, doświadczenia, wartości, ekspercki wgląd oraz uzasadnioną intuicję, które tworzą środowisko i ramy pozwalające na ocenę i absorpcję nowych doświadczeń i informacji. Wiedza powstaje i jest wykorzystywana w świadomości jej posiadacza. W przypadku organizacji, wiedza zawarta jest nie tylko w dokumentach i innych nośnikach, lecz często też w organizacyjnych rutynach, procesach, praktykach i normach. A. Tiwana określa wiedzę jako adekwatną informację (*actionable information*)³. Przymiotnik „adekwatna”⁴ oznacza wiedzę

¹ M. Alavi, D. Leidner, *Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues*, „MIS Quarterly” 2001, vol. 25, no. 1, s. 108.

² R. Grant, *Prospering in a dynamically-competitive environments: Organizational capability as knowledge integration*, „Organization Science” 1996, vol. 7, no. 4, s. 380.

³ A. Tiwana, *The Knowledge Management Toolkit. The Knowledge Management Toolkit. Orchestrating IT, Strategy, and Knowledge Platforms*, Prentice Hall PTR, Upper Saddle River, NJ 2002, s. 37.

⁴ Ang. *actionable* oznacza taki, w oparciu o który można wszcząć postępowanie, rozpocząć działanie.

istotną, dostępną we właściwym miejscu i czasie, we właściwym kontekście i we właściwy sposób, tak by było możliwe: diagnozowanie, ocena, analizowanie, planowanie, prognozowanie i podejmowanie decyzji⁵. Definicja ta podkreśla, iż wiedza, aczkolwiek budowana na bazie danych i informacji, nie jest tożsama z informacją, której istotą jest dostarczenie danych.

Zdaniem niektórych autorów powszechnie przyjmowana hierarchia „od danych do wiedzy” w istocie jest odwrotna: musi istnieć wiedza, zanim będzie można sformułować informację i zanim będzie można dokonać pomiaru danych niezbędnych do utworzenia informacji⁶. Tym samym „surowe dane” jako takie nie istnieją – nawet najbardziej elementarna „cząstka” danych podlegała procesom myślenia i aplikacji wiedzy, które doprowadziły do jej identyfikacji i rejestracji w formie „danych”. Z tej perspektywy kluczowe znaczenie ma stymulowanie procesów organizacyjnego uczenia się, pozwalającego na akumulację wiedzy służącej do interpretacji danych z otoczenia, często pojawiających się w formie „słabych sygnałów”.

4. Zarządzanie wiedzą

O pozycji konkurencyjnej firmy decyduje jednak nie posiadanie informacji, lecz posiadanie wiedzy oraz umiejętne zarządzanie wiedzą. Według A. Tiwany zarządzanie wiedzą oznacza tworzenie i dodawanie wartości poprzez aktywne wykorzystywanie *know-how*, intuicji i doświadczenia, zarówno w procesach zachodzących w obrębie firmy, jak i poza nią. Zarządzanie wiedzą pozwala na tworzenie, dystrybucję i eksploatację wiedzy w celu tworzenia większej wartości w oparciu o kluczowe kompetencje przedsiębiorstwa. W otoczeniu charakteryzującym się wysokim tempem zmian, dominacją niepewności, szybkim „moralnym” starzeniem się produktów i usług, głównym źródłem sukcesu firm staje się zdolność do ciągłego kreowania nowej wiedzy, szybkiego jej transferu w ramach organizacji i wykorzystania do tworzenia nowych produktów i usług.

Trzy podstawowe procesy w obszarze zarządzania wiedzą to⁷:

- pozyskiwanie wiedzy,
- dzielenie się wiedzą,
- wykorzystywanie wiedzy.

Wiedza jest szczególnie istotnym strategicznym zasobem przedsiębiorstwa. W dynamicznie zmieniającym się otoczeniu, zwłaszcza w sektorach wysokiej techniki, ale coraz częściej również w sektorach potocznie określanymi mianem tradycyjnych, umiejętność pozyskiwania, integrowania, przechowywania, transferu i aplikacji wiedzy jest najważniejszą kompetencją, pozwalającą na zbudowanie i utrzymywanie trwałej pozycji konkurencyjnej. Dzieje się tak dlatego, że wiedza –

⁵ A. Tiwana, wyd. cyt., s. 37.

⁶ M. Alavi, D. Leidner, wyd. cyt., s. 108.

⁷ A. Tiwana, wyd. cyt., s. 50.

zwłaszcza specyficzna dla kontekstu, niekodyfikowalna, tkwiąca w złożonych strukturach społecznych – ma charakter unikatowy i jest trudna do imitacji. Oparta na wiedzy przewaga konkurencyjna jest trwała również z tego względu, że im większy zasób wiedzy firma posiada, tym większą ma zdolność do absorpcji nowej wiedzy. Źródłem trwałości przewagi konkurencyjnej jest posiadanie większych zasobów wiedzy niż konkurencja. Im częściej wiedza jest wykorzystywana, tym większa staje się jej wartość, co powoduje powstanie dodatniego sprzężenia zwrotnego.

5. Wiedza i wartość w systemie powiązań sieciowych

Wspólnym mianownikiem wielu obserwowanych zmian jest zmieniona charakterystyka „rozmieszczenia” ogółu dostępnej wiedzy. Cyfryzacja informacji, w połączeniu z postępem w zakresie technik obliczeniowych i komunikacyjnych, w sposób fundamentalny zmieniła sposób kształtowania się relacji pomiędzy poszczególnymi elementami systemów zarówno technicznych, jak i społecznych oraz ekonomicznych. Relacje o charakterze często wyłącznie linearnym zostały zastąpione lub co najmniej uzupełnione relacjami o charakterze sieciowym.

Sieć jest „przewodnikiem” informacji i wiedzy. O poziomie wiedzy w sieci decyduje jej funkcjonalność, zdolność do gromadzenia, modyfikowania, przechowywania i dystrybucji informacji. Zwykła sieć analogowa jest „niema” (*dumb*), pozwala na przeniesienie informacji, ale nie wzbogaca jej. Złożona sieć cyfrowa, jak np. Internet, może na wiele sposobów zwiększać użyteczność informacji. Jest to kluczowe stwierdzenie z jednej oczywistej przyczyny: w gospodarce opartej na wiedzy poprawa użyteczności informacji tworzącej wiedzę jest tożsama z kreowaniem wartości ekonomicznej. „Miejsca” gromadzenia wiedzy są zarazem miejscami kreowania wartości.

Rozwój technologii sieciowych sprawił, że mamy do czynienia z dwoma istotnymi procesami, określanymi mianem procesów migracji wiedzy (*intelligence migration*)⁸:

- (i) podział zasobów wiedzy (*decoupling of intelligence*),
- (ii) wzrost mobilności wiedzy (*mobilization of intelligence*).

5.1. Podział zasobów wiedzy

W przypadku braku sieci umożliwiającej transakcje wymiany wiedza ma charakter statyczny; może być wykorzystana tylko w tym „miejscu”, w którym jest zakumulowana. W takim przypadku, jeśli do wykonania określonego zadania konieczne jest wykorzystanie różnych zasobów wiedzy, trzeba je połączyć w tym samym miejscu. Przykładowo, komputer osobisty niewłączony do sieci musiałby mieć cały zasób

⁸ M. Sawhney, D. Parikh, *Where value lives in a networked world*, „Harvard Business Review” 2001, 79, s. 81-82.

„wiedzy” (technologia, oprogramowanie, aplikacje itp.) niezbędnej do przetwarzania, przechowywania i przekazywania informacji koniecznych do realizacji wielorakich zadań. Należy jednak zauważyć, że w przypadku komputera „technologia kontaktu” (*front-end intelligence*), niezbędna do kontaktu z użytkownikiem, jest zasadniczo odmienna od „technologii kompetencji” (*back-end intelligence*) potrzebnej do przetwarzania i przechowywania informacji. Użytkownik oczekuje komputera łatwego w użytkowaniu, przenośnego, spersonalizowanego. Zarazem jednak komputer powinien mieć dużą moc obliczeniową, być niezawodny, stwarzać możliwość podłączenia wielu urządzeń peryferyjnych. Włączenie komputera w sieć sprawia, iż oba rodzaje technologii wiedzy nie muszą być połączone w jednym urządzeniu. Zamiast „powielania” w każdym komputerze osobistym (laptopie, tablecie itp.) „technologia kompetencji” jest konsolidowana na serwerach. Umożliwia to personalizację „technologii kontaktu” zgodnie z oczekiwaniami użytkownika.

Nowe sieci umożliwiające szybką wymianę informacji, prowadzą do przemieszczania się „technologii kontaktu” i „technologii kompetencji” w przeciwnych kierunkach. „Technologia kompetencji” akumulowana jest w użytkowanym przez wszystkich użytkowników sieci „centrum” (*core, hub*), podczas gdy „technologia kontaktu” – podzielona na zróżnicowane fragmenty – umiejscowiona jest na „peryferiach”, wśród uczestników sieci. A ponieważ wartość „podąża” za wiedzą, dwa krańce sieci (tj. centrum i peryferie) stają się źródłem potencjalnych zysków.

5.2. Wzrost mobilności wiedzy

W świecie połączonym w sieć informacja i wiedza stają się płynne i nabierają charakteru modularnego. Zwiększenie mobilności wiedzy ma poważne implikacje dla struktur organizacyjnych. Połączone w sieć przedsiębiorstwa mogą łatwo łączyć zasoby i kompetencje w celu realizacji określonych zadań. Wartość coraz częściej migruje od podmiotów, które posiadają określone zasoby i kompetencje, do podmiotów, które posiadają wiedzę, w jaki sposób owe zasoby i kompetencje łączyć⁹. Innymi słowy w wielu przypadkach większą wartość można zatrzymać, zarządzając interakcjami podmiotów aniżeli bezpośrednio produkując czy świadcząc usługi. Przykładem mogą być firmy, takie jak Cisco czy Hewlett-Packard, które coraz bardziej stają się inteligentnymi centrami (*intelligent hub*) koordynującymi współpracę z partnerami biznesowymi, dostawcami i odbiorcami.

Procesy migracji wiedzy powodują istotne zmiany w strukturze wielu branż. Najbardziej odczuwalne zmiany zachodzą w przemysłach wysokiej techniki, np. telekomunikacji. Kiedy tradycyjne firmy telekomunikacyjne budowały swoje sieci analogowe, musiały połączyć w ramach jednej struktury organizacyjnej wiele różnych technologii: przetwarzania informacji, jej przesyłu, zabezpieczenia funkcjonalności informacji dla odbiorcy. Większość tych funkcji była akumulowana w „środ-

⁹ W literaturze przedmiotu określane to jest często mianem orkiestracji (*orchestration*).

ku” tworzonych struktur organizacyjnych i tam też kreowana była wartość. Sieci przesyłu informacji musiały być „inteligentne”, gdyż terminal w postaci tradycyjnego telefonu stacjonarnego był „nieinteligentny”. Obecnie wartość w przemyśle telekomunikacyjnym podlega migracji na krańce sieci. W centrum wartość tworzą firmy dostarczające infrastrukturę (np. Sun, Cisco, Lucent, Nortel). Na peryferiach firmy, takie jak Yahoo!, Google, America Online, tworzą wartość poprzez kontrolę interakcji z końcowym użytkownikiem informacji oraz pomiędzy końcowymi użytkownikami.

Jak zauważają Sawhney i Perikh, w gospodarce sieciowej wartość ma odmienną charakterystykę w porównaniu z gospodarką umownie określaną mianem „tradycyjnej”¹⁰. Autorzy identyfikują kilka nowych trendów w obszarze kreowania wartości:

1. Wartość na krańcach. Coraz częściej wartość jest kreowana na „krańcach” sieci, tj. w centrum (gdzie ma miejsce konsolidacja podstawowych funkcji biznesowych) i na peryferiach (gdzie realizowany jest bezpośredni, ściśle profilowany względem oczekiwań, kontakt z finalnym odbiorcą).

2. Wartość we wspólnej infrastrukturze. Elementy infrastruktury, które wcześniej były rozdzielone pomiędzy różnymi firmami, jednostkami organizacyjnymi czy urządzeniami są „umiejscawiane” w tej samej lokalizacji i traktowane jako wspólne dla uczestników sieci. W szczególności dotyczy to takich obszarów, jak przetwarzanie danych, księgowość, magazynowanie, dystrybucja, a także produkcja i obsługa klienta.

3. Wartość modularności. Urządzenia, oprogramowanie, kompetencje i procesy biznesowe coraz częściej funkcjonują na zasadzie modułów, które mogą szybko i przy niskim koszcie zostać połączone z innymi modułami. Źródłem wartości jest możliwość „włączenia” tych modułów do wielu różnych łańcuchów wartości. Rozwiązania modularne są czasem określane mianem organizacji typu *plug-and play*, czyli w dosłownym tłumaczeniu „podłącz i graj, funkcjonuj”, co ma odzwierciedlić łatwość tworzenia nowych konfiguracji biznesowych.

4. Wartość orkiestracji. W miarę postępu modularyzacji szczególnie cenną kompetencją staje się umiejętność koordynowania współpracy pomiędzy modułami. Możliwość realizowania tej funkcji – określanej mianem orkiestracji (*orchestration*) – w łańcuchu wartości lub sieci staje się istotnym wymiarem walki konkurencyjnej.

Podział zasobów wiedzy oraz wzrost mobilności wiedzy mają istotne konsekwencje organizacyjne. Kluczowe kompetencje coraz częściej są „skumulowane” nie w pojedynczej jednostce organizacyjnej, ale podlegają decentralizacji i modularyzacji. Nowe technologie komunikacyjne pozwalają pracownikom i grupom szybko identyfikować i łączyć kompetencje niezbędne do rozwiązywania problemów klientów i szybkiej reakcji na zmiany rynku. Pojawiają się sugestie, aby zamiast mówić o kluczowych kompetencjach (*core capabilities*), używać terminu „rozproszone kompetencje” (*distributed capabilities*). Te właśnie kompetencje stają się podstawowym wyznacznikiem pozycji konkurencyjnej we współczesnej gospodarce.

¹⁰ M. Sawhney, D. Parikh, wyd. cyt., s. 81.

6. Podsumowanie

Nowe technologie przyczyniły się do intensyfikacji procesów migracji wiedzy. Nowymi zjawiskami są: podział zasobów wiedzy i wzrost mobilności wiedzy. Sprzyja tym procesom rozwój struktur sieciowych. W konsekwencji modyfikacji ulegają mechanizmy kreowania i przechwyty wartości. Nowe tendencje w obszarze kreowania wartości to między innymi tworzenie wartości na krańcach sieci, tworzenie wartości w wyniku wykorzystywania wspólnej infrastruktury czy kreowanie wartości dzięki koordynacji działań uczestników sieci.

Literatura

- Alavi M., Leidner D., *Knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues*, „MIS Quarterly” 2001, vol. 25, issue 1.
- Fichman R., *Real options and IT platform adoption: implications for theory and practice*, „Information Systems Research” 2004, vol. 15, no. 2.
- Grant R., *Prospering in a dynamically-competitive environments: Organizational capability as knowledge integration*, „Organization Science” 1996, vol. 7, no. 4.
- Kanter R., *Transforming giants*, „Harvard Business Review” January 2008.
- McGrath R., *Transient advantage*, „Harvard Business Review” June 2013.
- Sawhney M., D. Parikh D., *Where value lives in a networked world*, „Harvard Business Review” 2001, vol. 79.

KNOWLEDGE ASSETS MOBILITY AND VALUE CREATION

Summary: Knowledge based management is a continuation and an extension to resource base theory of an enterprise. Competitive advantage of an enterprise depends upon the mechanism of knowledge integration. Data and information are not knowledge equivalents. New technologies as well as network structures stimulate the process of knowledge migration and, as a consequence, modify the existing mechanisms of value creation and appropriation.

Keywords: knowledge, value, knowledge migration.