

**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](http://www.ibuk.pl), [www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com),

The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com),

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

[http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](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](http://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

---

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

---

## Część II. Psychospołeczne uwarunkowania organizacyjnego uczenia się

---

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

---

## Część III. Organizacyjne uczenie się w praktyce zarządzania

---

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

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

## Summaries

---

### Part I. System aspect of organizational learning

---

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

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

---

## Part II. Psychosocial determinants of organizational learning

---

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

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

---

### Part III. Organizational learning in management practice

---

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

---

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



**Ewa Stańczyk-Hugiet, Mateusz Strychalski**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

---

## ASYMETRIA WIEDZY W RELACJACH MIĘDZYORGANIZACYJNYCH

---

**Streszczenie:** Problem przepływu wiedzy stanowi przedmiot zainteresowania badaczy lokujących swoje badania w paradygmacie RBV oraz w podejściu relacyjnym. Elementem spajającym te dwa zagadnienia jest symetryczność przepływu wiedzy w relacjach międzyorganizacyjnych. Przedstawiono w artykule schemat przepływu wiedzy w sieciach międzyorganizacyjnych, a w szczególności w sieci z wyodrębnionym centrum. Zaproponowany model przepływu wiedzy w sieci ukazuje obszary symetrycznych relacji oraz obszary relacji niesymetrycznych. Wśród głównych przyczyn powstawania asymetrii wiedzy wskazano na oportunistyczne zachowania partnerów relacji oraz zakorzenienie wiedzy.

**Słowa kluczowe:** relacje międzyorganizacyjne, asymetria, wiedza.

### 1. Wstęp

W naukach o zarządzaniu uwaga badaczy koncentruje się na wielu, często bardzo odmiennych, aspektach rzeczywistości organizacyjnej, co sprawia, że wykorzystuje się różnorodne schematy wyjaśniania rzeczywistości, skupione wokół różnych konstruktywów uznawanych za centralne w danym czasie. Skutkuje to sytuacją, w której jednocześnie funkcjonuje wiele perspektyw czy koncepcji wyjaśniania problemów organizacji i zarządzania.

Ważnym obszarem badań w naukach o zarządzaniu jest od wielu lat wiedza. Dowodzi tego dynamiczny rozwój RBV i liczba badań prowadzonych w tej perspektywie. Drugim, stosunkowo młodym obszarem badań są relacje międzyorganizacyjne i w konsekwencji sieci relacji. Relacje międzyorganizacyjne poddawane są eksploatacjom naukowym, dzięki którym możliwe staje się lepsze zrozumienie zjawiska.

Na przykład badania relacji z perspektywy ich ewolucji odnoszą się do wskazanych niżej procesów ewolucji relacji i jednocześnie ewolucji sieci międzyorganizacyjnych [Hite, Hesterly 2001, s. 275-286]. Cykl życia relacji, w świetle tych badań, przebiega:

- od pierwotnych relacji społecznych do zakorzenionych relacji rynkowych,
- od sieci ceniących spójność do eksploataowania luk strukturalnych,

- od historycznie ukształtowanych samowarunkujących ścieżek rozwoju (*path dependence*) do intencjonalnego zarządzania siecią.

Z innej strony właściwie można przyjąć, że badania relacji odnoszą się do trzech poziomów poznania. Jednym z nich jest teoria luk strukturalnych. Idea luk strukturalnych polega na zagospodarowywaniu przestrzeni, w których nie ma relacji, a podmioty dysponują komplementarnymi zasobami. Strukturalna luka istnieje pomiędzy dwoma niezależnymi grupami niepowiązаныmi ze sobą [Burt 1992, s. 219-237].

Kolejną epistemologią jest teoria słabych więzi [Granovetter 1983, s. 201-233], ujmowana nieco przekornie jako teoria siły słabych więzi. I w końcu, chyba najbardziej popularna, teoria kapitału społecznego, wiązana głównie z nazwiskiem Coleman.

Jak pisze S. Sudoł, nauki o zarządzaniu zajmują się powstawaniem, funkcjonowaniem, przekształcaniem, rozwojem i współdziałaniem organizacji [Sudoł 2007, s. 28]. Doskonale to stwierdzenie wpasowuje się w problematykę tworzenia, funkcjonowania, rozwoju i w końcu współdziałania organizacji w sieciach międzyorganizacyjnych. Więzi, a konkretnie relacje współpracy z innymi organizacjami oraz dopełnienie własnych kompetencji kompetencjami innych stanowią podstawy przewagi konkurencyjnej [Bratnicki 2009, s. 14]. A sieci międzyorganizacyjne to wyzwanie w zakresie nowych kompetencji, kompetencji relacyjnych, a nawet sieciowych [Czakoń 2012, s. 166].

Można zatem postawić pytanie, czy i w jaki sposób przepływa wiedza w relacjach międzyorganizacyjnych, czy korzyści z relacji odnoszące się do wiedzy są symetryczne i ewentualnie, jakie są źródła asymetrii wiedzy w relacjach sieciowych. W artykule podjęto próbę znalezienia odpowiedzi na te pytania poprzez zaproponowanie modelowego ujęcia przepływu wiedzy w sieci międzyorganizacyjnej ze wskazaniem zjawiska asymetrii.

## **2. Relacje międzyorganizacyjne – wybrane perspektywy poznawcze**

Relacje między organizacjami są przedmiotem wielu badań z uwagi na to, że coraz więcej firm uznaje relacje jako strategię/źródło przewagi konkurencyjnej. R. Krupski podkreśla, że relacje rzeczywiście nabierają obecnie strategicznego znaczenia, choć nie są nową kategorią w naukach o zarządzaniu [Krupski i in. 2009, s. 188]. Ciągłe jednak występuje deficyt w badaniach relacji międzyorganizacyjnych. Pierwotnie badania te koncentrowały się na aliansach, które postrzegano jako doskonałą strategię biznesową, wspierającą podnoszenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej [Das, Teng 1998, s. 491-512; Chathoth, Olsen 2003, s. 419-434; Gulati i in. 2005, s. 415-440]. Analiza motywów zawiązywania relacji z perspektyw RBV koncentruje się na kilku z nich, będących wobec siebie komplementarnymi, nie substytucyjnymi. Wśród tych motywów warto wskazać na: kreowanie renty, wzrost wyko-

rzystania zasobów, dywersyfikację wykorzystania zasobów, imitowanie zasobów, dysponowanie zasobami [Tsang 1998, s. 207-221].

Relacje można rozpatrywać na kontinuum od całkowitej niezależności podmiotów do pełnej zależności. Zakres współpracy staje się centralnym obiektem badań relacji [Child, Faulkner 1998].

Relacje międzyorganizacyjne wykorzystywane są do wspólnego osiągnięcia indywidualnych celów [Parkhe 1991, s. 570-601], są obustronnie korzystne.

W ostatnich latach uwaga wielu badaczy skupiona jest na relacjach międzyorganizacyjnych. Turbulencja scenariuszy konkurencji sprawia, że wzrasta rola relacji międzyorganizacyjnych jako tych, które są źródłem kreowania wartości i sposób na zarządzanie dokonaniem przedsiębiorstwa. Dzięki temu, że relacje międzyorganizacyjne dają możliwości zwiększania elastyczności firmy i umiejętności uczenia się, są traktowane jako źródło przewagi konkurencyjnej w dzisiejszym, dynamicznie zmieniającym się otoczeniu.

Na przykład w badaniach prowadzonych przez S. Castaldo [2007] podkreśla się, że relacje w sieci międzyorganizacyjnej mogą być źródłem renty ekonomicznej. Autor ten sugeruje konieczność rozróżniania tzw. zasobów relacyjnych, dla których podstawą wyróżniania relacji jest lokalizacja zasobów relacyjnych, mogących być elementem wewnętrznym partnera sieci lub wynikać z uwikłania w relacje z innymi partnerami, i wówczas mającymi wymiar zewnętrzny. Relacje można także różnicować z perspektywy źródła pochodzenia. Z tej perspektywy zasoby relacyjne mogą być wewnętrzne i zewnętrzne.

Inną ważną kwestią związaną z zasobami relacyjnymi jest zdolność relacyjna. Za M. Mitregą [2010] zdolność relacyjna przedsiębiorstwa jest rozumiana jako chęć i możliwości uczestniczenia w relacjach, jako zdolność do interakcji, która umożliwia nie tylko dostosowywanie się do zmian, ale również kształtowanie sieci. Jest głównie zdeterminowana zdolnością do gromadzenia wiedzy. Ponadprzeciętna zdolność relacyjna sprawia, że przedsiębiorstwo występuje w roli integratora.

Układ relacji w sieci międzyorganizacyjnej umożliwia powiązaniem z sobą podmiotom realizację pewnego kolektywnego zamysłu strategicznego, który podnosi ich łączną efektywność.

Przesłanką wchodzenia podmiotów do sieci jest więc możliwość nabycia zasobów (i materialnych i niematerialnych), które nie są dostępne wewnętrznie ani nie ma możliwości ich samodzielnego zdobycia. Kolejną przyczyną rozwoju sieci międzyorganizacyjnych jest dostępność zasobów.

Wskazaniem przez E. Tsanga [1998, s. 207-221] motywem tworzenia sieci jest wzrost wykorzystania zasobów oraz dywersyfikacja wykorzystanych zasobów. Zasoby, które zawierają w sobie dużą dawkę wiedzy niejawną, stają się trudniejsze w eksploatacji i koszt transferu takich zasobów wzrasta. Niemniej dla uzyskiwania takich korzyści niezbędny jest transfer zasobów. Odwrotna jest sytuacja w odniesieniu do imitacji zasobów. Uczestnik sieci próbuje pozyskać zasoby od partnerów. Jeśli nie można ich kupić, trzeba je zdobyć w procesie uczenia się. Usuwanie zasobów

wiąże się z sytuacją posiadania zasobów „na sprzedaż”. Firma wchodzi w układ sieciowy z innymi, dysponującymi takimi zasobami, i z tego tytułu czerpie korzyści.

Perspektywą, na której skoncentrowano się w niniejszym opracowaniu, jest transfer wiedzy, w szczególności zagadnienie asymetrii wiedzy w relacjach sieciowych. I choć problem asymetrii nie jest nowy, ciągle wymaga eksploracji w celu pełnego zrozumienia i wyjaśnienia.

### 3. Symetria relacji międzyorganizacyjnych

Symetryczność relacji jest analizowana w kontekście wzajemności interesów. Zasada wzajemności odnosi się do korzyści, które odnosi jedna strona i czuje się niejako w obowiązku do odwzajemnienia. W praktyce nie do końca tak wygląda ta relacja.

Wzajemność jest jedną z istotnych cech relacji sieciowych [Czakon 2005, s. 11]. Jest traktowana jak mechanizm adaptacyjny i za jego pośrednictwem dokonuje się wymiana oraz tworzona jest taka sieć współzależności, która wiąże poszczególne podmioty. Ze wzajemnością łączy się w sposób naturalny kwestia symetryczności relacji. Oczywiście idealną sytuacją byłaby równowaga korzyści uzyskiwanych przez strony relacji.

Z prowadzonych badań wynika, że asymetria w relacjach międzyorganizacyjnych wpływa destabilizująco na te relacje [Harrigan 1983, s. 5-20]. Relacja częściej pozostaje niezakończona, gdy zdolności, zasoby i cechy tej relacji stanowią o dobrym dopasowaniu strategicznym między partnerami oraz charakteryzuje tę relację pewien poziom komplementarności [Tu 2010, s. 672-680].

Asymetria może być wyjaśniana w kategoriach np. różnic w wielkości firmy (liczoną wielkością zatrudnienia) i różnic między pewnymi indywidualnymi cechami relacji [Johnsen, Ford 2008, s. 471-483]. Dla przykładu można powołać się na wyniki badań odnoszących się do władzy, zaangażowania, zależności czy wiedzy, które stanowią mogą płaszczyznę powstawania asymetrii w relacjach [Gundlach, Achrol, Mentzer 1995, s. 78-90; Holmlund, Kock 1996, s. 26-40; Söllner 1998]. Johnsen i Ford [2008, s. 471-483] określają asymetrię w kategoriach nierównowagi odnoszącej się do wielkości i charakterystyk relacji. Wzajemność opisuje, w jaki sposób partnerzy demonstrują swoje cele, także wobec wzajemnych korzyści. Wyjaśnia także, w jaki sposób partnerzy podejmują działania w kierunku osiągnięcia własnych celów i zamierzeń [Ford i in. 1986, s. 26-41]. Wzajemność jest tym kluczowym elementem, dzięki któremu możliwe jest utrzymywanie równowagi i równości relacji. Niemniej jednak kształtowanie wzajemności jest niezwykle wyzwaniem w odniesieniu do relacji asymetrycznych [Johnsen, Ford 2008, s. 471-483].

Odwołując się do asymetrii wiedzy, Balakrishnan i Koza [1993, s. 99-117] podkreślają, że organizacja, która wiedzę posiada, ma większą siłę przetargową, co sprawia, że relacja jest asymetryczna. A jeśli analizujemy wiedzę niejawną, nieartykułowaną i głęboko zakorzenioną w organizacyjnych rutynach [Nelson, Winter 1982], w tzw. *human co-specialization* [Dyer 1996, s. 271-292], lub powstającą w wyniku

szczególnych relacji [Kotabe i in. 2002, s. 79-89], to możemy postawić hipotezę, że im bardziej wiedza jest zakotwiczona w organizacji, tym większe jest prawdopodobieństwo asymetrii między podmiotem, który wiedzę posiada, a potencjalnym partnerem w tej relacji, który chciałby uzyskać dostęp do tej wiedzy.

#### 4. Przepływ wiedzy w sieci

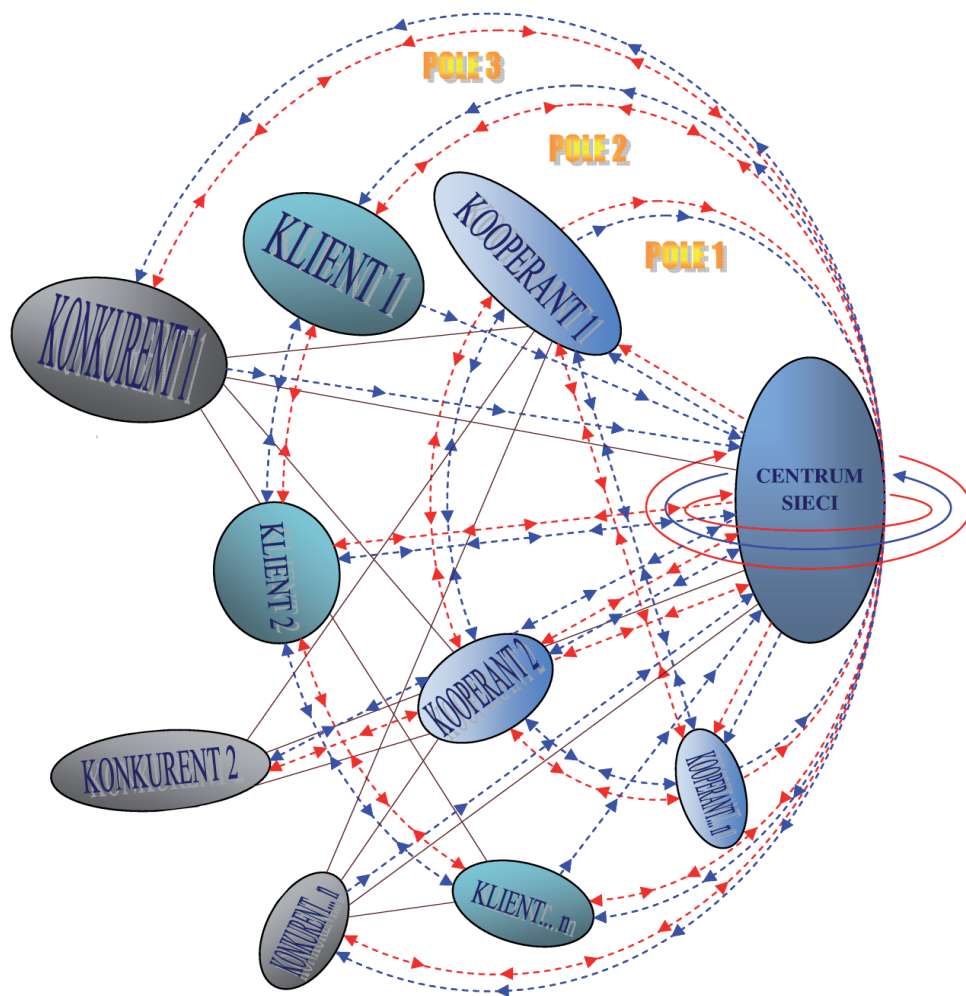
Przedstawiony w niniejszym artykule model (rys. 1) ukazuje relacje międzyorganizacyjne, w których wyniku uczestnicy sieci wymieniają między sobą zasoby wiedzy. W tym ujęciu istotne znaczenie ma przede wszystkim dostęp do unikalnych zasobów i nowych rynków [Lachiewicz 2008, s. 28]. Zasadniczym problemem w zawiązujących się relacjach między centrum sieci, kooperantami, klientami oraz firmami konkurującymi jest nierównomierny przepływ wiedzy, który w literaturze przedmiotu rzuca świeże spojrzenie na koordynację współpracy. W prezentowanym modelu anomalia te wynikają z niekontrolowanych lub słabo kontrolowanych przepływów wiedzy [Czakoń 2012, s. 89], co w praktyce skutkuje spadkiem wartości sieci i sprawia, że efekt synergii ulega zatraceniu.

Zaprezentowany model przedstawiono w sposób uproszczony jednak dający wyobrażenie o faktycznym przepływie zasobów niematerialnych w relacjach międzyorganizacyjnych. Tak sporządzony model, zdaniem autora, stanowi uporządkowany i czytelny układ sieci relacji, w których wyniku uczestnicy mają dostęp do unikalnych zasobów. Kierunki przepływu wiedzy, zarówno jawnej, jak i cichej, oznaczono strzałkami. Podmioty gospodarcze są powiązane w taki sposób, który w zamyśle przedstawia symetryczny podział zasobów wiedzy. Takie podejście dało początek zaprezentowaniu przepływu wiedzy we wszystkich trzech polach modelu.

Rysunek 1 przedstawia firmy współpracujące z centrum sieci, a także pola, między którymi dochodzi do wymiany wiedzy cichej oraz wiedzy jawnej. W tym miejscu przyjmuje się, że wiedza cicha powstaje za sprawą indywidualnych doświadczeń, wartości i emocji ludzi [Mazur, Rószkiewicz, Strzyżewska 2008, s. 15].

Pole nr 1 pokazuje, że pomiędzy kooperantami a centrum sieci oraz samymi kooperantami dokonuje się symetryczny transfer obu rodzajów wiedzy: ukrytej i jawnej. Taka współpraca stanowi fundament długookresowego i zrównoważonego rozwoju. Również na tym poziomie relacji zachodzi proces wzajemnego uczenia się, a efektem tego jest szybsze wdrażanie innowacji oraz usprawnienie łańcucha dostaw [Czakoń 2012, s. 83].

Kolejnym etapem relacji międzyorganizacyjnych jest przestrzeń między polem nr 1 a polem nr 2. Na tym poziomie również zachodzi wymiana obu rodzajów wiedzy. Dzieje się tak między innymi za sprawą prowadzonych przez firmy zewnętrzne szkoleń, a także usług na rzecz klienta w zakresie np. naprawy i konserwacji maszyn. Sami klienci też udostępniają część swojej wiedzy, dzięki temu firma centralna poznaje ich obyczaje, nawyki, kierunki rozwoju, co z kolei sprzyja dopasowywaniu produktów/usług do stale zmieniających się potrzeb.



- ← — kierunki przepływu wiedzy jawnej
- - - — kierunki przepływu wiedzy cichej
- — asymetria wiedzy

**Rys. 1.** Model przepływu wiedzy w relacjach międzyorganizacyjnych

Źródło: opracowanie własne Mateusza Strychalskiego.

W dobie Nowej Ekonomii przedsiębiorstwa muszą dbać o nieustanne dzielenie się wiedzą oraz jej rozpowszechnianie bez ograniczeń [Davenport, Prusak 2000, s. 156]. Trudności z tym związane zależą w dużym stopniu od rodzaju wiedzy.



W zaprezentowanym modelu uwzględniono także współpracę pomiędzy opisanymi już podmiotami a firmami konkurencyjnymi (pole nr 3). I właśnie tu powstaje pewien paradoks. Z jednej strony można twierdzić, że na skutek wymiany obydwu rodzajów wiedzy zawiązuje się silna współpraca, z drugiej zaś, że istnieje nieprzerwana rywalizacja o pozycję firmy wiodącej w danym sektorze rynku.

Wziąwszy pod uwagę przedstawiony we wstępie artykułu problem, należy uznać, że asymetria wiedzy powoduje destrukcję więzi międzyorganizacyjnych, tak istotnych dla zrównoważonego współdziałania podmiotów gospodarczych. Jednak rosnąca świadomość menedżerów w tym zakresie pozytywnie wpływa na sprawne zarządzanie tym zasobem na tyle, na ile zdają oni sobie sprawę z możliwości, które mogą posłużyć realizacji zamierzonych przez firmę celów. Interesujące ujęcie prezentuje „wyciek” wiedzy pomiędzy siecią powiązań kooperacyjnych (pole nr 1) a konkurentami (pole nr 3). Ten mankament wyraźnie pokazuje, że odpowiedzialni za straty, jakie ponosi centrum sieci, są ludzie, ponieważ tę wiedzę nie tylko przechowują, ale również tworzą i przekazują [Stańczyk-Hugiet 2007, s. 40], często narażając firmę, z której odeszli, na spore straty. Takie sytuacje powodują, że firma traci ludzi wykształconych i doświadczonych, jak również zaprzepaszcza wiedzę, która następnie jest wykorzystywana przez konkurencję.

Wśród przyczyn powstawania asymetrii wiedzy należy także wskazać na zachowania oportunistyczne kooperantów, którzy oprócz stałej współpracy z centrum sieci świadczą te same usługi konkurencji. Na skutek takich działań dochodzi do ujawnienia konkurencji wiedzy o tym, co wiedzą inni, jak również zdolności uzyskania dostępu do tego, co wiedzą inni. Co więcej, straty mierzone utratą wiedzy dotyczącej na przykład standardów technologicznych i technicznych powodują, że determinacja i możliwości działania w danym sektorze rynku ulegają osłabieniu, negatywnie wpływając na zawiązywanie sieci relacji [Huggins, Johnston 2010, s. 457].

## 5. Zakończenie

Powszechną akceptację zyskuje pogląd, że zasoby wiedzy traktowane są przez organizacje uczące się oraz organizacje inteligentne jako zasób szczególny. Świadczy to nie tylko o jego wartości, ale również o chęci jego pozyskiwania. Spore nakłady inwestycyjne w badania i rozwój, ośrodki szkoleniowo-doradcze oraz realizacje celów o charakterze strategicznych są dowodem na istnienie możliwości wynikających z zarządzania tym cennym zasobem.

Propagowanie wiedzy jako tworzywa skutecznych strategii [Obłój 2002, s. 21] wpisało się na dobre w standardy praktyki zarządzania. I chociaż niektórzy teoretycy uznają nurt zarządzania wiedzą za chwilową modę, to jednak coraz szerzej przedstawiane w publikacjach, podręcznikach i innych dostępnych źródłach *case studies* dają dowód wartości niematerialnego zasobu, jakim jest wiedza.

Z tego względu przepływ wiedzy w sieciach i problemy asymetrii wiedzy oraz konsekwencje tego zjawiska dla relacji są ważnym problemem badawczym.

## Literatura

- Balakrishnan S., Koza M., *Information asymmetry, adverse selection and joint ventures: Theory and evidence*, „Journal of Economic Behavior and Organization”, no. 20, 1993.
- Bratnicki M., *Ujęcie konfiguracyjne przedsiębiorczych zdolności organizacji*, Zeszyty Naukowe UE w Poznaniu, nr 129, Poznań 2009.
- Burt R.S., *Structural holes: The social structure of competition*, [w:] S.E. Seibert, M.L. Kraimer, R.C. Liden (red.), *A Social Capital Theory of Career Success*, „The Academy of Management Journal”, vol. 44, no. 2, 1992.
- Castaldo S., *Trust in Market Relationships*, E.E. Publishing Ltd., Cheltenham 2007.
- Chathoth P.K., Olsen M.D., *Strategic alliances: A hospitality industry perspective*, „International Journal of Hospitality Management”, no. 4, 2003.
- Child J., Faulkner D., *Strategies of Co-operation. Managing Alliances, Networks, and Joint Ventures*, Oxford University Press, Oxford 1998.
- Czakon W., *Istota relacji sieciowych przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji”, nr 9, 2005.
- Czakon W., *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Wolters Kluwer, Warszawa 2012.
- Das T.K., Teng B.S., *Between trust and control: developing confidence in partner co-operation in alliances*, „The Academy of Management Review”, no. 3, 1998.
- Davenport T.H., Prusak L., *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*, Harvard Business School Press, Boston 2000.
- Dyer J.H., *Specialized Supplier Networks as a Source of Competitive Advantage: Evidence from the Auto Industry*, „Strategic Management Journal”, no 4, 1996.
- Ford D., Håkansson H., Johanson J., *How do companies interact?*, „Industrial Marketing and Purchasing”, no 1, 1986.
- Granovetter M.S., *The strength of weak ties*, „American Journal of Sociology”, no 6, 1983.
- Gulati R., Lawrence P., Puranam P., *Adaptation in vertical relationships: beyond incentive conflict*, „Strategic Management Journal”, vol. 26, may 2005.
- Gundlach G.T., Achrol R.S., Mentzer J.T., *The Structure of Commitment in Exchange*, „Journal of Marketing”, no. 59, 1995.
- Harrigan K.R., *The role of Intercompany cooperation in Integrated Strategy: Strategic Alliances and Partnering Arrangements*, „Advances in Strategic Management”, vol. 11B, 1983.
- Hite J.M., Hesterly W.S., *The evolution of firm networks*, „Strategic Management Journal”, vol. 22, no. 3, 2001.
- Holmlund M., Kock S., *Buyer Dominated Relationships in a Supply Chain – A Case Study of Four Small Suppliers*, „International Small Business Journal”, vol. 15, no. 1, 1996.
- Huggins R., Johnston A., *Knowledge Flow and Inter-Firm Networks: The Influence of Network Resources, Spatial Proximity, and Firm Size*, „Entrepreneurship & Regional Development”, vol. 22, no. 5, 2010.
- Johnsen R.E., Ford D., *Exploring the concept of asymmetry: A typology for analysing customer – supplier relationships*, „Industrial Marketing Management”, no. 37, 2008.
- Kotabe M., Srinivasan S.S., Aulakh P.S., *Multinationality and firm performance: The moderating role of R&D and marketing capabilities*, „Journal of International Business Studies”, no. 33, 2002.
- Krupski R., Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet E., *Koncepcje strategii organizacji*, PWE, Warszawa 2009.
- Lachiewicz S., *Komunikacja wewnętrzna w organizacjach sieciowych*, Politechnika Łódzka, Łódź 2008.
- Mazur J., Rószkiewicz M., Strzyżewska M., *Orientacja na wiedzę a wyniki ekonomiczne przedsiębiorstwa. Wyniki badań średnich przedsiębiorstw funkcjonujących w Polsce*, Oficyna Wydawnicza, Warszawa 2008.



- Mitrega M., *Zdolność sieciowa jako czynnik przewagi konkurencyjnej na rynku przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2010.
- Nelson R.R., Winter S.G., *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Belknap Press, Cambridge 1982.
- Oblój K., *Tworzywo skutecznych strategii*, PWE, Warszawa 2002.
- Parkhe A., *Interfirm diversity, organizational learning, and longevity in global strategic alliances*, „Journal of International Business Studies”, no. 22, 1991.
- Söllner A., *Opportunistic behaviour in asymmetrical relationships*, [w:] H.G. Gemünden, T. Ritter, A. Walter (red.), *Relationships and networks in international markets*, Elsevier, Oxford 1998.
- Stańczyk-Hugiet E., *Strategiczny kontekst zarządzania wiedzą*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2007.
- Sudoł S., *Nauki o zarządzaniu. Węzłowe problemy i kontrowersje*, TNOiK, Toruń 2007.
- Tsang E. *Motives for strategic alliance: a resource-based perspective*, „Scandinavian Journal of Management”, no. 3, 1998.
- Tu C., *Balancing exploration and exploitation capabilities in high technology firms: A multi-source multi-context examination*, „Industrial Marketing Management”, no. 4, 2010.

## INTER-ORGANIZATIONAL RELATIONSHIPS AND KNOWLEDGE ASYMMETRY

**Summary:** The article presents knowledge transfer issues in inter-organizational networks. It focuses on a network with a center. The discussion combines two important areas of research. The first one concerns the RBV paradigm and the second relates to the relationship paradigm. Cohesive element is the symmetry of the knowledge flow in inter-organizational relationships. The proposed model of knowledge flow in the network shows areas of symmetrical relationships and areas of asymmetrical relations. Among the main causes of knowledge asymmetry there are indicated a lack of loyalty and knowledge embedding.

**Keywords:** relationships, inter-organisational network, asymmetry, knowledge.