

PRACE NAUKOWE

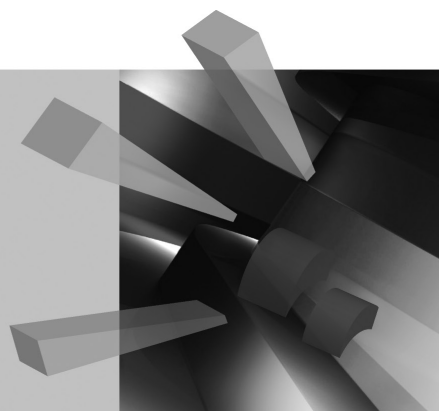
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

299

Wiedza w zarządzaniu współczesną organizacją



Redaktorzy naukowi

Grzegorz Bełz

Marian Hopej

Anna Zgrzywa-Ziemak



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2013

Redaktor Wydawnictwa: Joanna Świrska-Korlub
Redakcja techniczna i korekta: Barbara Łopusiewicz
Łamanie: Małgorzata Czupryńska
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 978-83-7695-342-7

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

| | |
|---|-----|
| Wstęp | 7 |
| Grzegorz Belz, Paweł Malinowski, Zdzisław Olejczyk: Centrum Nowych Technologii w strategii rozwoju przedsiębiorstw branży komunalnej | 9 |
| Aldona Małgorzata Dereń: Znaczenie wiedzy i innowacji w procesie zarządzania przedsiębiorstwem..... | 24 |
| Joanna Kacała: Wewnętrzna logika relacji w modelu EFQM a doskonałość organizacyjna | 33 |
| Joanna Kalkowska, Hanna Włodarkiewicz-Klimek: Technologie informacyjno-komunikacyjne w zwinnej organizacji opartej na wiedzy – koncepcja badań | 40 |
| Krystyna Moszkowicz, Bogusław Bembenek: Rola badań marketingowych w klastrze w kontekście koncepcji zarządzania wiedzą | 49 |
| Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Model wiedzy inżynierskiej w doskonale elastycznym zakładzie wytwórczym – koncepcja i zastosowanie | 61 |
| Barbara Olszewska: Małe i średnie przedsiębiorstwa jako organizacje uczące się | 75 |
| Paweł Rumniak: Aktywa czy zasoby rynkowe?..... | 82 |
| Jan Skalik, Arkadiusz Wierzbic: Zarządzanie wiedzą jako źródło sukcesu małej firmy | 94 |
| Jan Skonieczny, Maja Zajac: Kluczowe cechy konkurencyjności organizacji inteligentnej | 105 |
| Ewa Stańczyk-Hugiet: Co napędza ewolucję w gospodarce opartej na wiedzy?..... | 113 |
| Edyta Tabaszewska: Etapy rozwoju systemu zarządzania wiedzą – wyniki badań w przedsiębiorstwach produkcyjnych | 122 |
| Marek Wąsowicz: Zarządzanie wiedzą w portfelach projektów..... | 130 |
| Hanna Włodarkiewicz-Klimek: Kapitał ludzki w kształtowaniu zwinności organizacji opartych na wiedzy | 138 |
| Anna Zabłocka-Kluczka: Granice organizacji a odporność organizacji na kryzys..... | 148 |
| Anna Zgrzywa-Ziemak: Niejednoznaczny wpływ otoczenia na zdolność uczenia się przedsiębiorstwa..... | 160 |

Summaries

| | |
|--|-----|
| Grzegorz Belz, Paweł Malinowski, Zdzisław Olejczyk: Technology research center in municipal enterprise development strategy | 23 |
| Aldona Małgorzata Dereń: Importance of knowledge and innovation in the process of company management | 32 |
| Joanna Kacała: Internal logic of relations in EFQM model vs. organizational excellence | 39 |
| Joanna Kalkowska, Hanna Włodarkiewicz-Klimek: Information and Communication Technologies in Agile Knowledge Based Organization – research concept | 48 |
| Krystyna Moszkowicz, Bogusław Bembenek: The role of marketing research in cluster in the context of knowledge management concept | 60 |
| Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Engineering knowledge model at an ideally flexible manufacturing plant – concept and application | 74 |
| Barbara Olszewska: Small and medium enterprises as learning organizations | 81 |
| Paweł Rumniak: Market assets or resources? | 93 |
| Jan Skalik, Arkadiusz Wierzbic: Knowledge management as a source of small company's success | 104 |
| Jan Skonieczny, Maja Zajac: Key features of the competitiveness of an intelligent organization | 112 |
| Ewa Stańczyk-Hugiet: What drives evolution in knowledge based economy? | 121 |
| Edyta Tabaszewska: Knowledge management system development stages – research results in manufacturing companies | 129 |
| Marek Wąsowicz: Knowledge management in project portfolio | 137 |
| Hanna Włodarkiewicz-Klimek: Human capital in shaping agility of knowledge based organizations | 147 |
| Anna Zabłocka-Kluczka: Boundaries of organization and organization's immunity to crisis | 159 |
| Anna Zgrzywa-Ziemak: Ambiguous impact of the environment on the enterprise's learning capability | 169 |

Ewa Stańczyk-Hugiet

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

CO NAPĘDZA EWOLUCJĘ W GOSPODARCE OPARTEJ NA WIEDZĘ?

Streszczenie: Artykuł wykorzystuje metaforę ewolucyjną w celu wyjaśnienia znaczenia relacji międzyorganizacyjnych w ewolucji gospodarki opartej na wiedzy. Metafora ewolucyjna podkreśla znaczenie kontekstu. W tym obszarze wskazuje, że to otoczenie dokonuje selekcji organizacji. Współczesne własności kontekstu takie jak turbulencja, chaos i *high velocity* zostały wyjaśnione jako istotne egzogeniczne uwarunkowania ewolucji. Ważnym mechanizmem ewolucyjnym jest różnicowanie rozumiane jako procesy adaptacji. W wyniku przedstawionych rozważań nasuwa się wniosek, że organizacje adaptują się do kontekstu w drodze nawiązywania relacji międzyorganizacyjnych, dostarczających korzyści każdemu z uczestników gry. Korzyści te wynikają przede wszystkim z dostępu do wiedzy.

Słowa kluczowe: ewolucja, selekcja, adaptacja, relacje, współpraca.

1. Wstęp

Relacje międzyorganizacyjne w ostatnich latach są przedmiotem badań z uwagi na to, że coraz więcej organizacji właśnie poprzez kształtowanie relacji formuje swoją strategiczną ścieżkę rozwoju. Pierwotnie badania relacji międzyorganizacyjnych 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 1995, s. 85-112]. Podejście relacyjne, podobnie jak RBV (*Resource Based View*) oferuje rozwiązania i wyjaśnienia teoretyczne odnoszące się do tego, dlaczego organizacje wikłają się w sieci relacji. W podejściu relacyjnym kategoria przewagi konkurencyjnej jest ściśle powiązana z siecią relacji i w konsekwencji zdeterminowana jest idiosynkratycznymi relacjami międzyorganizacyjnymi [Dyer, Singh 1998, s. 660-679]. Kontynuując argumentację w logice relacyjnej, można stwierdzić, że krytyczne dla przetrwania zasoby organizacji dają potencjał rozszerzania granic organizacji i są osadzone w międzyorganizacyjnych rutynach i procesach. Problematyka kształtowania relacji międzyorganizacyjnych, szczególnie współpracy, jako mechanizmu reagowania na presję konkurencyjną oraz selekcyjne zachowania otoczenia jest aktualnie niezwy-

kle ważna. Zrozumienie i wyjaśnienie tego zjawiska staje się możliwe poprzez wyjaśnienia mieszczące się w logice ewolucyjnej.

Paradygmat ewolucji jest przede wszystkim wiązany z pracami C. Darwina i z teorią doboru naturalnego. Jakkolwiek teoria C. Darwina jest atrakcyjna poznawczo, to jej krytyka, zwłaszcza ze strony kreacjonistów, jest dość wszechstronna. Jednak metafora ewolucyjna jest wykorzystywana w wielu naukach. Ewolucja wiąże się z postępem i z tego względu jest użyteczną metaforą poznawczą. Pierwszą teorię ewolucji opracował J.B. Lamarck. Z wyjaśnień skonstruowanych przez tego badacza jedno wydaje się szczególnie przydatne w naukach społecznych i ekonomicznych: organizmy kształtują się pod wpływem środowiska. W naukach ekonomicznych dyskusja o wpływie zmiennych egzogenicznych *versus* endogenicznych jest ciągle żywa. W ujęciu Lamarckowskim wyjaśnienie procesów ekonomicznych staje się jednoznaczne.

Celem artykułu jest inwentaryzacja dotychczasowych badań adresowanych do kontekstu funkcjonowania organizacji i osadzenie w tej perspektywie relacji międzyorganizacyjnych. To także wyjaśnienia odnoszące się do relacji międzyorganizacyjnych mieszczące się w ujęciu ewolucyjnym. Logika ewolucyjna eksponuje trzy ważne elementy, tj. różnicowanie, selekcję i retencję. Różnicowanie jest utożsamiane z adaptacją, czyli wysiłkami ze strony organizacji ukierunkowanymi na przetrwanie w selekcyjnym otoczeniu. Przyjęta logika ewolucyjna oznacza, że otoczenie nie ma granic, nie jest atomistyczne i jest poza kontrolą ze strony organizacji. Cokolwiek wydarzy się w otoczeniu bezpośrednim przedsiębiorstwa, jest efektem działania sił na zewnątrz organizacji. Z tego wynika brak możliwości kontrolowania otoczenia. W rezultacie szanse różnego rodzaju znajdują się w otoczeniu przedsiębiorstwa i „czekają” na to, by zostać zidentyfikowane i wykorzystane. Nie mogą być kreowane i organizacja może je eksploatować, jedynie adaptując się do otoczenia. Perspektywa ewolucyjna uznaje, że organizacja funkcjonuje w selekcyjnym otoczeniu, a procesy różnicowania służą adaptacji i przetrwaniu i bazują na relacjach współdziałania. Jest to podstawowe założenie nakreślające ramy rozważań przedstawionych w artykule.

2. Egzogenne zmienne ewolucji

Nowa gospodarka czy gospodarka oparta na wiedzy odznacza się szczególnymi właściwościami. W sposób naturalny zasób wiedzy jest uznawany za najbardziej wartościowy. Niemniej jednak ważne jest zrozumienie i wyjaśnienie właściwości współczesnego kontekstu funkcjonowania organizacji. I choć w większości publikacji znajdują się odniesienia do tych właściwości, to z reguły mają charakter sygnałny, bez odniesienia się do ich istoty. Między innymi turbulencja jest jedną z bardziej atrakcyjnych analogii stosowaną w opisywaniu otoczenia organizacji. Turbulencje w naturze literalnie oznaczają siły niszczące, sprawiające, że sytuacja staje się niestabilna i nieprzewidywalna. Przykładowo P. Kotler i J.A. Caslione [2009, s. 10, 29]

turbulencję określają w kategoriach zmian. Zmian nieprzewidywalnych i gwałtownych, które obserwować można w odniesieniu do zewnętrznych i wewnętrznych warunków działania organizacji. Otoczenie, które znamionuje turbulencja, to takie, w którym egzystuje duży zbiór zmiennych, a każda z nich może ewoluować w dowolnym, możliwym kierunku.

Kluczowym zagadnieniem oscylującym wokół turbulencji, a wymagającym eksplanacji jest zarządzanie w warunkach chaosu. Na przykład kontinuum zarządzania w chaosie zaproponowane przez badaczy w pracy [Kotler, Caslione 2009, s. 84] uwypukla ciągły, nieskończony charakter procesu zarządzania, który koncentruje się na dopasowaniu w reakcji na turbulencje i chaos. Skoro turbulencji nie da się prognozować, ważne jest wychwytywanie sygnałów ostrzegających przed możliwą turbulencją. Turbulencja jest zmianą o szczególnym charakterze. Zmianę turbulentną określić można jako zmianę emergentną, której skutkiem jest nieciągłość albo – inaczej – brak ciągłości. Odwoływanie się do turbulencji jest dobrą płaszczyzną dla analizy zjawiska braku ciągłości. W tym względzie celowe jest przywołanie wartościowych badań przeprowadzonych przez C.M. Christensena. Przeprowadzona przez tego autora analiza pozwala na opisanie zjawisk przerywających tok rozwoju (posiłkując się analogią innowacji przełomowych (*disruptive technologies*)) [Christensen 2010, s. 24-37].

C.M. Christensen wyjaśnia dynamikę z perspektywy zależności od zasobów oraz w kategoriach *performance oversupply*. Jednocześnie podkreśla, że zależność organizacji od zasobów w odniesieniu do najbardziej wymagającego klienta w sposób bezpośredni prowadzi do sytuacji, w której działalność inwestycyjna organizacji jest zogniskowana na zwiększanie efektów z głównej, dotychczasowej działalności. Oznacza to, że organizacje już istniejące charakteryzuje wzmoczenie koncentracji na istniejącej technologii bardziej niż na możliwościach uzyskiwania korzyści z technologii przełomowej (potencjalnie). W odróżnieniu organizacje nowo wchodzące, których decyzje nie są w żaden sposób ograniczane przez klientów i których technologie oferują gorsze funkcjonalności, skłaniają się do poszukiwania takich klientów doceniających cechy wynikające z nowej technologii, mimo że nie są lepsze, i w związku z tym będą wspierać dalszy rozwój firmy. Ponadto C.M. Christensen wprowadza kategorię *performance oversupply*, aby wyjaśnić zjawisko akceptowania przełomowych technologii w obliczu doskonałych technologii już dostępnych na rynku. W uproszczeniu można powiedzieć, że jeśli wymagania i potrzeby klienta dotyczące atrybutów funkcjonalnych są spełnione, to klient koncentruje się na innych, poszukuje takich technologii, które dostarczają funkcjonalności mających pierwotnie drugo- albo trzeciorzędne znaczenie.

Podsumowując, stwierdza się, że zmiany mają charakter zmian kontynuacyjnych i zmian przerywających tok rozwoju. I to właśnie te drugie uznaje się za źródło turbulencji. W obliczu zmian przerywających tok rozwoju nie wystarczy po prostu reagować, konieczne jest wcześniejsze rozpoznanie sytuacji, które jest niezwykle trudne z uwagi na cechy wskazanego zjawiska. Konstatując: C.M. Christensen poda-

je trzy elementy składające się na model zdolności organizacji, mianowicie: zasoby, procesy i wartości [2010, s. 235-262]. To właśnie te elementy odgrywają decydujące znaczenie w odniesieniu do tego, czy organizacje są w stanie funkcjonować w sytuacji zmian przerywających tok rozwoju.

Wcześniej przeprowadzona dyskusja jednoznacznie dowodzi, że wykorzystuje się różne atrybuty, które mają wskazywać na charakter zmiany w otoczeniu organizacji. Wśród tych atrybutów, obok wskazanych wcześniej, często pojawia się także otoczenie dużej prędkości (*high-velocity environments*). Termin „otoczenie dużej prędkości” wywodzi się z badań prowadzonych przez K. Eisenhardt i J. Martina. Badania te pozwalają na uznanie, że właściwym atrybutem otoczenia jest *high-velocity* – duża prędkość [Eisenhardt, Martin 2000, s. 1105-1121].

Kluczem wyjaśniającym charakter otoczenia dużej prędkości jest szybka, nieciągła i symultaniczna zmiana popytu, konkurentów, technologii i regulacji. To właśnie te przyjęte przez L. Bourgeois i K. Eisenhardt [1988, s. 816-835] charakterystyki pozwalają na zaakceptowanie założeń odnoszących się do właściwości informacji, a więc tego, że informacja jest temporalna, nieprecyzyjna, a nawet po prostu niedostępna. Dynamiczne zmiany latentne (ukryte) [Brown, Eisenhardt 1998] nadają prędkości otoczeniu i dowodzi się, podobnie jak Christensen, że są to zmiany technologiczne. W przypadku otoczenia dużej prędkości nie chodzi wyłącznie o to, że zmian nie da się przewidzieć, ale głównie o to, że jeśli się już pojawią, to ocena ich znaczenia jest utrudniona. W otoczeniu dużej prędkości występuje ciągły dynamizm lub zmienność, których charakterystyką jest gwałtowna zmiana nieciągła. Konsekwencją dynamizmu jest, jak konstatuje K. Eisenhardt [Eisenhardt 1989, s. 543-576], rozmycie granic organizacji, dysfunkcjonalność modeli biznesu dotąd cenionych ze względu na swą efektywność, ciągła zmienność ról poszczególnych uczestników rynku, spowolnienie procesów decyzyjnych.

W otoczeniu dużej prędkości złożone i nieprzewidywalne zmiany są częste i przejawiają się w postaci wstrząsów rynkowych [Hart, Banbury 1994, s. 251-269]. Złożoność sprawia, że zarządzający przy formułowaniu strategii mają do dyspozycji i muszą sobie radzić z ogromną liczbą zmiennych odnoszących się do otoczenia konkurencyjnego. Ponadto wymagana jest wysoka elastyczność organizacji w konfrontacji z dynamiką otoczenia i ograniczonymi możliwościami prognozowania [Bogner, Barr 2000, s. 212-226]. Także K. Eisenhardt podkreśla rosnące znaczenie elastyczności, zwinności, wrażliwości oraz prostych zasad. Innym interesującym wyjaśnieniem reagowania organizacji jest propozycja *continuous morphing*. Jak uzasadniają V. Rindova i S. Kotha [2001, s. 1263-1280], proces *continuous morphing* to proces ciągłego odnawiania przewagi konkurencyjnej w otoczeniu dużej prędkości, co zgodne jest z ideą przewagi tymczasowej R.A. D'Aveni'ego.

3. Endogenne zmienne ewolucji

Koncepcja *high velocity* odwołuje się do tempa zmian o charakterze egzogenicznym. Z kolei epistemologia ewolucyjna pozwala spojrzeć na uwarunkowania środowisko-

we z perspektywy zmian endogenicznych. Na przykład R. Day [1994] twierdzi, że złożony system jest dynamiczny, jeżeli z powodu występowania endogennych przyczyn nie udaje mu się zbliżyć do punktu granicznego, cyklu granicznego lub łagodnej eksplozji lub implozji. Systemy takie mogą generować endogenne nieciągłości w zmiennych charakteryzujących system. Nieliniowość w systemie jest koniecznym, ale niewystarczającym warunkiem dla takiej endogennej dynamiki w gospodarce, z prostymi wykładniczymi modelami wzrostu, pokazującymi, jak nieliniowa dynamika może być właśnie prosta. Rzeczywistość złożonych dynamik podważa ten pogląd z dwóch powodów: po pierwsze, obecność złożonych endogennych dynamik oznacza, że gospodarka niekoniecznie się samostabilizuje lub jest optymalna, a po drugie, taka dynamika podważa założenie racjonalnych oczekiwań [Rosser 2005]. Dla ekonomistów ewolucyjnych emergencja i złożoność są ściśle powiązane. Emergencja jest niezbędna do przetrwania i rozwoju we wszystkich strukturach dyssypacyjnych. Emergencja ma zasadnicze znaczenie dla wzrostu gospodarczego i rozwoju i nie może być traktowana jak zmienna egzogeniczna, a tym samym czynnik zewnętrzny. Zjawisko emergencji występuje, w największym uproszczeniu, ze względu na przedsiębiorczość (którą często traktuje się jak emergencję), ujmowaną jako najbardziej ekonomiczne działanie człowieka, i jest czynnikiem endogennym w systemach złożonych. Dzieje się tak, ponieważ przedsiębiorczość jest nieodłączną częścią procesu, w którym energia i wiedza łączą się w celu tworzenia nowych struktur. Ponieważ systemy ekonomiczne są strukturami dyssypacyjnymi, przedsiębiorczość przejawia się w działaniach, które zmniejszają natężenie energii.

Podstawowe mechanizmy ewolucji, wyjaśniające dynamikę w nowej gospodarce, można ująć w trzy grupy. Pierwszą jest zmienność, wyrażająca się ciągłą odnową i innowacjami. Różnicowanie w populacji organizacji jest głównie wynikiem innowacji przedsiębiorczych, czyli powstawania organizacji lub adaptacji organizacji już istniejących.

Mechanizm selekcji, decydujący o przetrwaniu (lub nie) nowych form w relevantnym systemie selekcji (rynek nie jest jedynym systemem selekcji, mogą to być np. jeszcze sieci), to druga grupa mechanizmów. Powstałe podczas etapu różnicowania nowe organizacje są alternatywą do wyboru z otoczenia. Selekcja organizacji odbywa się na podstawie przystosowania. Wsparcie w postaci zasobów i możliwość dalszego istnienia otrzymują te organizacje, które podczas selekcji wykazały się najlepszym zaspokajaniem potrzeb otoczenia.

Do trzeciej kategorii mechanizmów należy retencja (zdolność zapamiętywania), multiplikacja i ewentualnie specjacja (tworzenie nowego gatunku). Wystarczającym warunkiem ewolucji może więc być generowanie innowacji i jej kopiowanie w celu przetrwania (procesy imitowania) albo multiplikowanie innowacji, a w końcu stworzenie nowego gatunku. Retencja oznacza ochronę własnej specjalizacji, co znajduje potwierdzenie w RBV (*Resource Based View*). W tej kategorii mechanizmów ważną rolę odgrywa przejmowanie zasobów z otoczenia. W wyjaśnieniach, których dostarcza teoria zależności od zasobów, odnajdujemy konkluzję stanowiącą, że przetrwiają

tylko te organizacje, które uzyskały dostęp do zasobów. Z kolei z punktu widzenia racjonalności ewolucyjnej szanse przetrwania ma podmiot najlepiej dostosowany/przystosowany, co nie jest równoznaczne z byciem najsilniejszym.

4. Relacje współpracy jako wyraz różnicowania (adaptacji)

Jednym z dominujących nurtów badań w naukach o zarządzaniu są obecnie sieci międzyorganizacyjne. Kształtowanie się sieci międzyorganizacyjnych jest wyjaśniane przede wszystkim z perspektywy nurtu RBV i zdominowaniem myślenia, w pewnym okresie, właśnie perspektywą zasobów i kompetencji. Mimo krytyki tego podejścia skutki oddziaływania na myślenie, także w kontekście relacji między organizacją a otoczeniem, są znaczące. Idąc tropem RBV [Barney 1991, s. 99-120; Wernerfelt 1984, s. 171-180], należy stwierdzić, że doświadczenia nabyte w przeszłości pokazują sposób akumulowania wewnętrznej wiedzy i proces kształtowania szczególnych kompetencji. Oznacza to, że przedsiębiorstwo, które partycypowało w różnych zewnętrznych koalicjach biznesowych, posiada zdolność do dostarczania swojej wiedzy i doświadczeń do nowych układów relacyjnych w sposób bardziej efektywny.

Badania relacji międzyorganizacyjnych prowadzone są zwykle z perspektywy korzyści (*benefit*), wartości (*value*), sieci wartości (*value net*) czy kreowania wartości (*value creation*). Idea *value creation* odnosi się do relacji na trzech poziomach: makro, mezo i mikro. Analiza w tej perspektywie prowadzona jest przez pryzmat poziomów kreowania wartości. W propozycji Kenworthy'ego (za: [Dagnino, Padula 2002, s. 19]) wyodrębniono wartość wiedzy i wartość ekonomiczną.

Z kolei T. Geffrey i in. [2012, s. 644-658] dowodzą, że obserwowana tendencja zawiązywania relacji międzyorganizacyjnych ma bezpośredni i pozytywny związek z nastawieniem do egzekwowania przez organizacje głównie własnych celów i interesów, co jest możliwe w relacjach z innymi organizacjami. Dostępne badania utrzymują, że relacje międzyorganizacyjne z jednej strony są wyrazem elastyczności organizacji i umiejętności uczenia się, a z drugiej strony dają możliwości zwiększania tej elastyczności i dają sposobności uczenia się. Dzięki temu utożsamiane są z kategorią źródeł przewagi konkurencyjnej w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu. Nieprzewidywalność kontekstu narzuca konieczność adaptacji we wszystkich jej odmianach, także w tej, która wymaga bycia elastycznym. Dostosowywanie się do aktualnego kontekstu biznesu jest nieustannie czynnikiem warunkującym przeżycie i rozwój organizacji [Dreyer, Grønhaug 2012, s. 1268-1282].

Relacja współpracy międzyorganizacyjnej odgrywa niezwykle znaczącą rolę, gdy zasoby mogą być nabywane jedynie w procesie uczenia się, a jest to powodowane niedoskonałymi czynnikami rynku. Takie procesy organizacyjnego uczenia się mogą mieć miejsce wewnątrz organizacji oraz odbywać się poprzez współpracę (*inter-partner-learning*) [Hamel 1991, s. 83-103].

Z uwagi na zjawisko barier kompresji czasu tylko ten drugi wzorec jest najbardziej odpowiedni w otoczeniu dużej prędkości [Dierickx, Cool 1989, s. 1504-1514]. Ze względu na szybkie zmiany otoczenia wewnętrzna akumulacja zasobów często prowadzi do braku efektywności i jest bardzo czasochłonna. W efekcie to właśnie współpraca zyskuje na znaczeniu w otoczeniu *high velocity*.

Strategiczny wymiar współpracy oznacza, że relacje współpracy stają się kluczem dostępu do zewnętrznych zasobów i kompetencji [Hamel, Prahalad 1989, s. 133-139; Hamel 1991, s. 83-103; Barney 1999, s. 137-145; Grant, Baden-Fuller 2004, s. 61-84], a jednocześnie umożliwiają przetrwanie w selekcyjnym otoczeniu.

5. Zakończenie

Podsumowując przedstawione wyniki badań oraz ugruntowane poglądy, uznać należy, że relacje, w szczególności relacje współpracy, są mechanizmem reagowania na presję konkurencyjną i właściwością zmiennych kontekstowych.

Odwołując się do myśli ewolucjonistów, trzeba wyraźnie powiedzieć, że współpraca jest naturalnym efektem ewolucji, poszerza ona bowiem ewolucyjny kontekst, co jest asumptem do rozwoju. Bardziej zróżnicowane środowisko, które jest efektem innowacji, prowadzi bowiem do szybszego rozwoju [Polowczyk 2010, s. 138].

Współpraca określa zakres, w jakim organizacje realizują wspólne interesy i wzajemne korzyści. Liczne badania wykazują, że współpraca daje wymierne korzyści [Khanna, Gulati, Nohria 1998, s. 193-210; Stanko i in. 2007 s. 1094-1103; Wang, Bradford, Xu, Weitz 2008, s. 109-118], w tym m.in. sprawność realizowania zadań, łatwość osiągania przyszłych celów oraz ograniczenie zachowania o charakterze egoistycznym. Jednakże, jeśli jedna ze stron nie jest w stanie tolerować błędów drugiej strony, może to utrudnić osiągnięcie oczekiwanych celów i korzyści oferowanych przez taką relację.

Współdziałanie w szerokim ujęciu, a współpraca – w węższym – to naturalne zachowania przedsiębiorstw. Koegzystencja wynika z funkcjonowania mechanizmu rynkowego. Współpraca jest istotnym instrumentem konkurowania, kształtującym konkurencyjność biznesu oraz kształtującym warunki zachowań strategicznych w sektorze. W końcu godny podkreślenia jest mechanizm adaptacji do zmiennych kontekstowych. Adaptacja do otoczenia selekcyjnego jest możliwa poprzez wchodzenie w relacje współpracy. Tak rozumiane procesy adaptacji, dzięki którym możliwe jest zrozumienie kontekstu i w konsekwencji identyfikowanie i kształtowanie relacji z właściwymi partnerami, egzemplifikują się często w sieciach międzyorganizacyjnych, charakteryzujących się dużą różnorodnością, a różnorodność/heterogeniczność jest podstawą ewolucji systemów.

W ewolucyjnej konwencji badawczej dominuje paradygmat doskonale uwidoczony w postaci pewnika Emery-Trista. Pewnik ten stanowi, że: „otoczenie określa sposoby i warunki zachowania konieczne do osiągnięcia aspiracji organizacyjnych” [Adamik i in. 2010, s. 43]. W ujęciu ewolucyjnym te aspiracje związane są z prze-

trwaniem organizacji. Zamykając przedstawione rozważania, można stwierdzić, że przetrwanie organizacji umożliwiła ciągła adaptacja, którą można osiągnąć w drodze kształtowania relacji międzyorganizacyjnych.

Literatura

- Adamik A., Matejun M., Zakrzewska-Bielawska A. (red.), *Problemy i wyzwania w zarządzaniu organizacjami publicznymi*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2010.
- Barney J.B., *Firm resources and sustained competitive advantage*, "Journal of Management" 1991, vol. 17, no. 1.
- Barney J.B., *How a firm's capabilities affect boundary decisions*, "Sloan Management Review" 1999, vol. 40, no. 3.
- Bogner W.C., Barr P.S., *Making sense in hypercompetitive environments: A cognitive explanation for the persistence of high velocity competition*, "Organization Science" 2000 vol. 11, no. 2.
- Bourgeois L.J., Eisenhardt K.M., *Strategic decision processes in high velocity environments: Four cases in the microcomputer industry*, "Management Science" 1998, vol. 34, no. 7.
- Brown S., Eisenhardt K., *Competing on the Edge: Strategy as Structured Chaos*, Harvard Business School Press, Boston 1998.
- Chathoth P.K., Olsen M.D., *Strategic alliances: A hospitality industry perspective*, "Hospitality Management" 2003, no. 22.
- Christensen C.M., *Przełomowe innowacje*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010.
- Dagnino G.B., Padula G., *Coopetition strategy a new kind of interfirm dynamics for value creation*, artykuł prezentowany na konferencji EURAM – The European Academy of Management Second Annual Conference, *Innovative Research in Management*, Stockholm, 9-11 May 2002.
- Das T.K., Teng B.S., *Between trust and control: Developing confidence in partner cooperation in alliances*, "The Academy of Management Review" 1998, no. 23.
- Day G.S., *The capabilities of market-driven organizations*, "Journal of Marketing" 1994, vol. 58, no. 4.
- Dierickx I., Cool K.O., *Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage*, "Management Science" 1989 vol. 35, no. 12.
- Dreyer B., Grønhaug K., *Coping with unpredictable supply: The role of flexibility and adaptation*, "European Journal of Marketing" 2012, vol. 46, no. 10.
- 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.
- Eisenhardt K.M., *Making fast strategic decisions in high velocity environments*, "Academy of Management Journal" 1989, vol. 32, no. 3.
- Eisenhardt K.M., Martin J.A., *Dynamic capabilities: What are they*, "Strategic Management Journal" 2000, vol. 21, Oct-Nov.
- Geoffrey T.S., Zacharia Z.G., Andrew B., *Artis leveraging relationship orientation and its impact on relationship outcomes*, "Journal of Business & Industrial Marketing" 2012, vol. 27, no. 8.
- Grant R.M., Baden-Fuller C., *A knowledge accessing theory of strategic alliances*, "Journal of Management Studies" 2004, vol. 41, no. 1.
- Gulati R., *Does familiarity breed trust? The implication of repeated ties for contractual choice in alliances*, "Academy of Management Journal" 1995, no. 38 Hamel G., *Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliances*, "Strategic Management Journal" 1991, no. 12 (Special Issue Summer).
- Hamel G.Y., Doz L., Prahalad C.K., *Collaborate with your competitors and win*, "Harvard Business Review" 1989, vol. 67, no. 3.

- Hart S., Banbury C., *How strategy-making processes can make a difference*, "Strategic Management Journal" 1994, vol. 15, no. 4.
- Khanna T., Gulati R., Nohria N., *The dynamics of learning alliances: Competition, cooperation, and relative scope*, "Strategic Management Journal" 1998, vol. 19, no. 3.
- Kotler P., Caslione J.A., *Chaos. Zarządzanie i marketing w erze turbulencji*, MT Biznes, Warszawa 2009.
- Polowczyk J., *Elementy ekonomii behawioralnej w dziełach Adama Smitha*, „Ekonomista” 2010, nr 4.
- Rindova V., Kotha S., *Continuous "morphing": Competing through dynamic capabilities, form, and function*, "The Academy of Management Journal" 2001, no. 6.
- Rosser J.B. Jr., *Complex dynamics and post keynesian economics*, [w:] *Complexity, Endogenous Money and Macroeconomics: Essays in Honour of Basil J. Moore*, M. Setterfield (ed.), Routledge, London 2005.
- Stanko M.A., Bonner J.M., Calantone R.J., *Building commitment in buyer–seller relationships a tie-strength perspective*, "Industrial Marketing Management" 2007, vol. 36, no. 8.
- Wang Q., Bradford K., Xu J., Weitz B., *Creativity in buyer – seller relationships: The role of governance*, "International Journal of Research in Marketing" 2008, vol. 25, no. 2.
- Wernerfelt B., *A Resource-Based View of the firm*, "Strategic Management Journal" 1984, vol. 5, no. 2.

WHAT DRIVES EVOLUTION IN KNOWLEDGE BASED ECONOMY?

Summary: The article uses the evolutionary metaphor to explain the importance of inter-organizational relationships in the evolution of knowledge based economy. Evolutionary metaphor emphasizes the importance of context. In this area the metaphor indicates that the environment makes the selection of the organization. Contemporary context properties such as turbulence, chaos and high velocity are explained as important exogenous determinants of evolution. Variation understood as a process of adaptation is an important evolutionary mechanism. As a result of the foregoing considerations it is concluded that organizations adapt to the context establishing inter-organizational relationships, in order to benefit every participant in the market game. These benefits are mainly due to the access to knowledge.

Keywords: evolution, selection, adaptation, relation, cooperation.