

Jan PYKA, Adam JANISZEWSKI  
Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem  
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

## SPECYFICZNOŚĆ KOMPETENCJI RELACYJNEJ W SIECI

**Streszczenie.** W artykule próbowano wykazać wagę poszczególnych determinant występowania kompetencji relacyjnej na tle rozważań prowadzonych nad transferowalnością wiedzy w sieci. Wyszczególniono te czynniki, które poddają się aktywnemu oddziaływaniu decydentów, a także te, które pozostają ulotne. Zarządzanie specyficznymi kompetencjami wymaga zrozumienia współzależności pomiędzy obydwojema czynnikami.

**Słowa kluczowe:** kompetencje, lepkość wiedzy.

## SPECIFICITY OF RELATIONAL COMPETENCE IN NETWORK

**Summary.** The paper aims to emphasize the importance of given determinants that are deciding factors for relational competence to emerge. Special attention is paid to problems concerned with transferability of knowledge in networks. There are indicated both determinants that can be shaped by decision makers and determinants that are difficult to be unambiguously defined. In order for managers to manage specific competences it is necessary to understand interdependencies among both groups of factors.

**Keywords:** competences, stickiness of knowledge.

### 1. Wprowadzenie

Firmy, które mają wspólnych kooperantów (np. konkurenci połączeni tym samym dostawcą) potencjalnie mogą i jak się często uważa powinny zachowywać się podobnie i uzyskiwać podobne wyniki [10, p. 391-392]. Jednakże wykazuje się również, że w przypadku spełnienia określonych warunków firma może osiągać przewagę konkurencyjną przez powiązanie z podmiotem, z którym więź utrzymuje już jej konkurent [1, p. 703].

Utrzymanie przewagi sieciowej w sytuacji, gdy konkurenci mają dostęp do tych samych zasobów sieciowych jest utrudnione. Jednak wzbogacanie wiedzy przez jej transferowanie do dostawców, którzy dzięki niej polepszają własną produktywność pracy, wykonywanej tylko dla konkretnego odbiorcy, może być wykonalne<sup>1</sup>. Pytanie, jakie można w tej sytuacji postawić, to dlaczego zasoby sieciowe wykreowane przez Toyotę nie są użyteczne dla innych konkurentów (np. GM). Warunkiem kreowania trwałej przewagi przez kupującego jest to, by nowo nabyte aktywa wiedzy przez dostawcę były w jakiś sposób specyficzne dla tej relacji [1, p. 716]. Jak taka specyfika powstaje? Zmienność wyniku nie musi być rezultatem braku produktywności po stronie dostawcy. Granica maksymalnej produktywności w obu przypadkach może być osiągnięta, przy czym w zależności od klienta może ona być usytuowana w innym miejscu. Za ten stan rzeczy odpowiedzialne są, obok czynników motywacyjnych i cech charakterystycznych wiedzy [15], ograniczenia sieciowe [1, p. 707], które stanowią dodatkową determinantę jej transferowalności. Poniżej skoncentrowano się na czynnikach odwołujących się do cech wiedzy, uwarunkowań sieciowych, a następnie ukazano znaczenie tych drugich na tle uwarunkowań motywacyjnych oraz poddano dyskusji ich znaczenie w kontekście oddziaływania interwencji strony trzeciej w zakresie tworzenia powiązań w sieci.

## 2. Wymiary lepkości wiedzy

W literaturze z zakresu zarządzania strategicznego przymiotnik „lepki” (*sticky*) był wykorzystywany przez Portera (1995) jako synonim dla „inercyjny” czy też trudny do imitowania (zgodnie z ujęciem Fossa, Knudsen, Montgomery’ego, 1995). Z kolei ekonomiści wykorzystują termin „lepka cena” na oznaczenie takiej, która wolno się dostosowuje. W żargonie Wall Street, „lepki” znaczy „trudny do sprzedaży.” W 1994 roku von Hippel, bazując na wcześniejszych pracach Arrowa i Teece’a, zdefiniował określenie „lepka informacja” opisując informację, która jest trudna do transferowania, gdzie lepkość jest odzwierciedlana w koszcie inkrementalnym (*incremental cost*) transferowania informacji [15, p. 29]. Szulanski wskazał, że poza aspektami motywacyjnymi<sup>2</sup>, należy brać (przede wszystkim) pod uwagę cechy charakterystyczne wiedzy jako determinanty jej lepkości. Właściwość ta sprawia, że aby móc się efektywnie komunikować z przedstawicielami (innych obszarów specjalizacyjnych) łącznicy (wychodzący poza własny obszar) muszą mieć wykształcenie, doświadczenie i szkolenie, co pozwala im radzić sobie z komunikacyjnym

---

<sup>1</sup> Kompetencja specyficzna dla danej relacji oznacza, że operacje wykonywane dla różnych klientów prawdopodobnie będą miały różny wynik. Przykładowo w 2000 roku Toyota zakupiła ponad 70% całkowitej wartości jej części w USA od amerykańskich dostawców. Ze względu na mniejszy wolumen zakupu, to jej amerykańscy konkurenci powinni mieć przewagę. Nic takiego jednak nie miało miejsca. Wręcz przeciwnie, szacowano, iż około 40% mniej defektów miały samochody Toyoty niż jej konkurentów [10, p. 702].

<sup>2</sup> Por. szerzej w [11], gdzie jest wskazywana kategoria gotowości (*willingness*), gdyż wykazuje się jej pozytywny wpływ na wydajność i efektywność lateralnego transferu innowacji w sieci korporacyjnej.

oporem separującym ich jednostkę od innego obszaru [17, p. 293]. Przykładowa operacjonalizacja pojęcia lepkości wraz z określeniem jego determinant została zakreślona w tabelach 1 oraz 2.

Czynniki te są omawiane w kontekście ich wpływu na transfer tzw. najlepszych praktyk<sup>3</sup>, co oznacza replikację wewnętrzną praktyki, która jest wykonywana najlepiej w pewnej części organizacji i jest uznawana za nadrzędną wobec alternatywnych, wewnętrznych praktyk, a także tych zewnętrznych. W tym sensie transfer najlepszych praktyk może być postrzegany jako replikacja organizacyjnej rutyny. Na wymianę wiedzy organizacyjnej składa się „dokładna lub częściowa replikacja sieci relacji koordynacyjnych łączących specyficzne zasoby, które dokonuje się w ten sposób, że różne (aczkolwiek podobne) zestawy zasobów są koordynowane przez podobną sieć relacji” [15, p. 28].

Przyjmując powszechnie przyjęty w literaturze podział wiedzy zgodnie z wymiarem epistemologicznym wyróżnia się wiedzę niejawną (cichą, milczącą) i jawną [9, p. 16]. Rozróżnienie Polanyiego pomiędzy wymiarem cichym i jawnym zostało wprowadzone do literatury z zakresu ekonomii i zarządzania przez Nelsona i Wintera w ich ewolucyjnej teorii firmy. Zgodnie z tym ujęciem, społeczne organizacje, firmy, gatunki i społeczności ewoluują przez adaptowanie części podzielanej przez ich członków wiedzy, a większość tego procesu ma miejsce na „poziomie cichym” [14, p. 50]. Kwestią nieustannie rozstrzyganą jest sposób definiowana tychże kategorii.

Wiedza milcząca jako subiektywna, dla której osoba jest analogiem jakości charakteryzuje się symultanicznością tzn. powstaje „tu i teraz” w konkretnym, praktycznym kontekście. Stwierdza się, że „dzielenie się wiedzą między osobami przez komunikację jest procesem, który jest swego rodzaju symultanicznym przetwarzaniem złożonych problemów, którymi dzielą się jednostki” [12, s. 116-117]. Wiedza niejawną jest zatem specyficzno-kontekstowa, co czyni ją trudną do sformalizowania i zakomunikowania. W rzeczywistości może być stosowana wyłącznie przez ludzi i między ludźmi, będąc gromadzoną w umysłach ludzkich jest wymieniana w toku przekazywania doświadczeń [2, s. 27-28]. Natomiast wiedza jawna, będąc obiektywną i racjonalną, jest zorientowana na szerszy kontekst. Jako wiedza wspólna, którą charakteryzuje sekwencyjność, odnosi się także do „tam i potem” do wydarzeń minionych [12, s. 117].

---

<sup>3</sup> Samo znaczenie słowa odnosi się w tym przypadku do rutynowego wykorzystywania wiedzy przez organizację, gdzie cechą charakterystyczną jest obecność komponentu „cichego”. Utożsamia się go z osadzeniem (*embeddea*) częściowo w indywidualnych umiejętnościach i częściowo w społecznych uzgodnieniach związanych ze współpracą [Szulanski G.: Exploring internal stickiness: impediments to transfer of best practice within the firm. “Strategic Management Journal”, No. 17, 1996, p. 28, za: Nelson, Winter 1982, Kogut, Zander 1992]. Fakt ten ma znaczenie z uwagi na omawiane w dalszej części pracy cechy charakterystyczne wiedzy.

Tabela 1

## Wymiary lepkości wiedzy

<b>Lepkość wyniku - związana z:</b>	
1) pomiarem odchylenia w czasie transferu bazując na momencie jego rozpoczęcia, pierwszym dniu wykorzystania praktyki u odbiorcy i dacie osiągnięcia końcowego sukcesu; 2) oszacowaniem kosztu pomiaru przez odniesienie jego wartości oczekiwanej do faktycznej oraz satysfakcji odbiorcy z wyników transferu	
<b>Lepkość procesu - w fazie:</b>	<b>Lepkość procesu - w fazie:</b>
<b>inicjacji</b> dotyczy takich kwestii, jak: łatwość wyjaśnienia przez źródło sposobu osiągania nadrzędnych rezultatów z praktyką, łatwość wskazania przez źródło kluczowych komponentów praktyki, gotowość ze strony źródła do dzielenia się kluczową wiedzą i informacją związaną z praktyką, skala problemów związanych z podziałem odpowiedzialności za transfer pomiędzy źródło i odbiorcę wiedzy	<b>implementacji</b> dotyczy takich kwestii, jak: odbiorca był w stanie rozpoznać nieadekwatności w ofercie źródła, odbiorca wiedział, jakie pytania zadać do źródła, odbiorca potrafił określić jego wymagania związane z praktyką, odbiorca podejmował niepotrzebne modyfikacje w praktyce, źródło okazało się wiedzieć znacznie mniej o praktyce niż wydawało się wiedzieć przed decyzją o transferze
<b>Lepkość procesu - w fazie:</b>	<b>Lepkość procesu - w fazie:</b>
<b>ramp-up</b> dotyczy takich kwestii, jak: odbiorca dokonywał pomiarów wyników częściej, czasami reagując zbyt energicznie ( <i>briskly</i> ) na widoczne osłabienie wyników, część ludzi opuściło odbiorcę po tym jak otrzymali przeszkolenie w związku z koniecznością pełnienia nowej roli, wynikającej z praktyki, niektórzy ludzie okazali się być zbyt słabo przeszkoleni z zakresu wykorzystania nowej praktyki, ze względu na różnice w otoczeniu odbiorcy, był on zmuszony dokonywać nieprzewidzianych zmian w praktyce, eksperci ze źródła potrafili rozwiązać problemy dotyczące praktyki z zakresu ich specjalności, ale nie mieli ogólnego oglądu na praktykę	<b>integracji</b> dotyczy takich kwestii, jak: odbiorca nie rozwiązał wszystkich problemów powodowanych przez wprowadzenie praktyki, ponieważ energia i zasoby zostały wyeksploatowane przez presję związane z codzienną pracą na rzecz praktyki, dzisiaj role są dobrze zdefiniowane, personel u odbiorcy jest zadowolony z wykonywania danej mu roli, oczekiwania odbiorcy wykreowane w trakcie wprowadzania praktyki zostały zaspokojone, jasnym pozostaje to, dlaczego odbiorca potrzebuje praktyki, a uzasadnienia dla jej wykorzystania wydają się być sensowne, działania towarzyszące praktyce są trudne

Źródło: opr. własne na podst. [15, p. 40-43].

Tabela 2

## Determinanty transferowalności wiedzy

<b>Motywacja - źródło postrzegania korzyści w:</b>	<b>Brak zdolności absorpcyjnej odbiorcy wiedzy - operacjonalizowana przez:</b>
<p>→ szacowaniu wykonalności transferu, komunikowaniu z odbiorcą, planowaniu transferu, dokumentowaniu praktyki, szkoleniu personelu odbiorcy, udostępnianiu odbiorcy pracownikom i pomaganiu w rozwiązywaniu niespodziewanych problemów</p> <p>→ analizowaniu wykonalności adaptowania praktyki; komunikowaniu potrzeb odbiorcy do źródła; planowaniu transferu; przypisywaniu całego czasu pracy pracowników na rzecz transferu; wyznaczaniu personelu do szkolenia w praktyce; zapewnianiu, że ludzie wiedzą na czym polega ich praca oraz są gotowi ją kontynuować</p>	<p>→ pracownicy odbiorcy mają wspólny język dla radzenia sobie z praktyką; odbiorca ma wizję tego, co próbuje osiągnąć przez transfer; odbiorca posiada niezbędne umiejętności techniczne oraz menedżerskie kompetencje dla radzenia sobie z praktyką; u odbiorcy jest wiadomym, kto potrafi najlepiej eksploatować nowe informacje o praktyce; u odbiorcy jest wiadomym, kto potrafi pomóc rozwiązać problemy związane z praktyką</p>

cd. tabeli 2

Jakość relacji pomiędzy źródłem i odbiorcą wiedzy - <i>operacjonalizowana przez:</i>	Niejednoznaczność przyczynowa - <i>operacjonalizowana przez:</i>
→ komunikacja pomiędzy źródłem i odbiorcą jest łatwa lub wymagająca; współpraca pomiędzy źródłem i odbiorcą jest aktywnie poszukiwana przez źródło/odbiorcę, bądź zachodzi tylko wtedy, gdy źródło/odbiorca nie ma wyboru	→ w ramach praktyki wiemy dlaczego dane działanie powoduje dany wynik; gdy w ramach praktyki pojawi się problem, precyzyjne powody porażki nie mogą być wyartykułowane nawet po wydarzeniu; można określić precyzyjną listę umiejętności, zasobów i warunków wstępnych, niezbędnych dla udanego wykonywania praktyki, dla której dostępne są procedury operacyjne

Źródło: opr. własne na podst. [15, p. 40-43].

Jednocześnie należy nadmienić, że Nonaka opowiada się za bardziej praktycznym określeniem wiedzy niejawnej, niż to zrobił sam Polanyi [9, s. 16], który stwierdził, iż *tacit knowledge indwells in a comprehensive cognizance of the human mind and body*. Ogólnie rzecz biorąc stwierdza się, że na polu wyróżnianych typów wiedzy występuje zbyt dużo alternatyw, zaś relacje pomiędzy typami wiedzy są niejasne [9]. Poniższe przykłady tylko potwierdzają fakt, że pomimo czynienia prób definiowania tworzenia i przekazywania różnych rodzajów wiedzy, proces ten jest złożony i wymaga spełnienia wielu warunków jednocześnie.

Hargadon i Fanelli mówią o wiedzy ukrytej (*latent knowledge*) jako o wiedzy potencjalnej dla nowego działania, natomiast o wiedzy empirycznej jako o wiedzy, która rezydując w psychicznych i społecznych artefaktach, produktach organizacji, narzędziach wykorzystywanych do produkowania ich oraz w rutynie wykorzystania tych narzędzi (czy w praktykach, w jakich jednostka uczestniczy) sprawia, że doświadczając takiego działania przez partycypację lub obserwację jednostka konstruuje, rekonstruuje lub modyfikuje scenariusze, cele i tożsamości, jakie współtworzą jej schemat, stanowiący o potencjale dla przyszłego działania [3, p. 293-295]. Logicznie niemożliwe jest, by konstruować sensowne (*meaningful*) stwierdzenia na temat wiedzy tak długo, jak jest to koncept homogeniczny niepowiązany z niczym innym. Innymi słowy, nie da się mówić kompetentnie (*knowledgeably*) o wiedzy tak długo, jak dyskurs obejmuje tylko kwestię występowania wiedzy lub jej braku<sup>4</sup>. Epistemologia musi zakładać zatem coś bardziej złożonego, jak np. korespondencję pomiędzy wiedzą i rzeczywistością, w przeciwnym wypadku rzeczywistość będzie na zawsze niepoznawalna. Innymi słowy, nie należy unikać bezpośredniej dyskusji na temat natury wiedzy i jej relacji z procesami firmy. Zatem, aby możliwe było wykorzystanie pluralistycznej epistemologii jako podstawy dynamicznej teorii firmy opartej na wiedzy, potrzebne są definiowalne relacje pomiędzy typami wiedzy, których istnienie się zakłada [14, p. 46-50]. Jak wskazują Tallman i in., wiedza bywa także

<sup>4</sup> Jak zauważa Gołuchowski, w procesie diagnozowania wybranego przedsiębiorstwa niezbędne może być uzupełnienie wiedzy podstawowej o wiedzę umożliwiającą odniesienie jej do szczególnej sytuacji. Wtedy wiedzę interpretacyjną wyprowadza się z wiedzy fundamentalnej przez wykładnię znaczenia poszczególnych elementów systemu w kategoriach funkcji i celów całego systemu [2, s. 28].

charakteryzowana jako prosta i złożona, namacalna i nienamacalna, niezależna i systemowa. Gdyby przyjąć założenie o istnieniu podzielanej tożsamości (*shared identity*), jaką rozwijają niezależne jednostki, które pracują w tym samym kontekście, należy wskazać, że wiedza porusza się (*moves*) bardziej swobodnie w ramach praktyki, jako że bieżąca praktyka kreuje wspólną wiedzę na temat tego jak system pracuje oraz pozwala na zrozumienie znaczenia i kontekstu takiej wiedzy. Jednakże, z uwagi na to, że tego typu know-how rozwija się z praktyki, ma zarówno wymiar cichy, jak i jawny [16, p. 261,264]. Przyjęty zostaje podział wiedzy na komponentową i architektoniczną, gdzie punktem wyjścia jest definicja przedstawiona przez Hendersona i Clarka (1996) (Tallman i in. rozszerzają go jednak i dotyczy on nie tylko technicznego zrozumienia rozwoju produktu, ale także sięga poziomu firmy i nawet dalej, poziomu międzyfirmowych relacji w ramach regionalnych klastrów [16, p. 261]). Jednakże i tu prosta i złożona wiedza są postrzegane jako punkty krańcowe jednego kontinuum (*multi-dimensional but continuous measure*). Wprowadzone zostaje określenie stopnia niejawności lub stopnia, w jakim dany fragment wiedzy może zostać skodyfikowany kompletnie, gdyż zarówno wiedza komponentowa, jak i architektoniczna mogą zawierać elementy jawne i niejawne. Przykładowo, wiedza komponentowa pod względem złożoności obejmuje patenty, instrukcje z jednej strony oraz naukowe teorie i organizacyjną rutynę lub złożone procesy patentowe z drugiej. W firmie elementami wchodzącymi w skład wiedzy architektonicznej są m.in. struktura i kultura organizacyjna, a za tworzenie wiedzy na poziomie klastra odpowiedzialne jest zachodzenie interakcji. Jej kluczowymi aspektami są sposoby i środki wymiany wiedzy komponentowej, cechujące się specyfiką, która odróżnia klaster od pozostałych podmiotów współtworzących dane przemysły [16, p. 264].

Próbę rozjaśnienia kwestii związanych z niejawnymi sposobami tworzenia wiedzy (*modes of knowing*) jest klasyfikacja przedstawiona przez Spendera, która oddziela psychologiczny, indywidualny typ wiedzy cichej (na którym koncentrował się Polanyi) od socjologicznego czy też kolektywnego typu (proponowanego przez Durkheima). Jest mowa o cechach charakterystycznych wiedzy rozpatrywanych z jednej strony z uwagi na stopień, jawności, a z drugiej na dysponenta wiedzy, co pozwala na wyróżnienie kilku jej typów, tj. świadomego i automatycznego (odpowiednio wiedza jawna i niejawna, której dysponentem jest jednostka) oraz zobiiektywizowanej i kolektywnej (odpowiednio wiedza jawna i niejawna, której dysponentem jest grupa społeczna) [14, p. 52]. Znaczenie tej ostatniej przejawia się w tym, że bywa ona postrzegana jako wcześniejsza aniżeli wystąpienie możliwości indywidualnej wiedzy jawnej [14, p. 54]. Interpretacja tego stwierdzenia jest taka, że wiedza jawna jest małym, komunikowalnym szczytem góry lodowej nieświadomionej kolektywnej ludzkiej wiedzy, której olbrzymią częścią jest wiedza cicha, niewidoczna, osadzona w społecznej tożsamości i praktyce [14, p. 58-59]. Wiedza ta nie jest konsumowana przez inkorporowanie w działanie, wręcz przeciwnie, tak jak zaufanie jest wynikiem systemu działań, wyłaniającą się własnością systemu [14, p. 58]. Niemniej jednak i w tym przypadku za komentarz do tej klasyfikacji może posłużyć wnioskowanie Hargadona i Fanelliiego, którzy

uważają, że wiedza ukryta i empiryczna są połączone rekursywnie przez dwa procesy – konwersję wiedzy ukrytej w empiryczną i konwersję empirycznej w ukrytą. Wiedza ukryta jest konwertowana w empiryczną w działaniu jednej osoby i jednocześnie ta wiedza jest konwertowana w ukrytą przez doświadczanie tego działania przez inną osobę, co sprawia, że wiedza wyłania się jako zjawisko społeczne i organizacyjne<sup>5</sup>. Rzecz w tym, że klin pomiędzy zasobami i usługami jest nieskończenie rozciągalny (*infinitely extensible*), ponieważ wiedza menedżerska jest w ramach granic kontekstu danej firmy dobrem publicznym. Poza firmą, opierając się na wnioskach płynących z teorii Penrose’a, ta sama wiedza nie jest nie tylko wiedzą publiczną, ale prawdopodobnie pozostaje bez wartości jako wiedza prywatna. Zakłada się, że indywidualna kreatywność wchodzi w interakcje właśnie z ową kolektywną wiedzą w tle, co daje każdemu systemowi jego znaczenie i tożsamość [14, p. 58, 59].

Jak można zauważać, próba rozpisania omawianych charakterystyk natury wiedzy odpowiedzialnych za występowanie wskazanego w tabeli 2 aspektu niejednoznaczności przyczynowej, w sposób wyraźny pokazuje, że element ten stanowi istotną determinantę tworzenia się specyficznych kompetencji, odpowiedzialnych za uzyskiwanie przewag sieciowych. Niemniej jednak próba aktywnego oddziaływania na tę grupę czynników ma ograniczone znaczenie, dlatego także warto szukać innych – jak pokazuje kolejny punkt – równie ważnych. Tym bardziej, że w omawianym przypadku transfer praktyk wypracowanych we współpracy z jednym kooperantem na rzecz współpracy z drugim nie zależy tylko od dostawcy, lecz jest w dużej mierze determinowany rozwiązaniami przyjętymi u klienta i jego powiązaniem sieciowymi.

### 3. Transferowalność wiedzy

Opisywany na wstępie przypadek Toyoty i uzyskiwanych przez nią lepszych rezultatów (ze współpracy z tymi samymi dostawcami) niż chociażby w przypadku GM może wskazywać na bariery transferowalności wiedzy, które nie tylko leżą po stronie źródła (brak motywacji, brak wiarygodności) czy po stronie odbiorcy (brak motywacji, brak zdolności absorpcyjnej), ani po stronie atrybutów wiedzy samej w sobie (niejednoznaczność przyczynowa, kompleksowość). Bariery mogą mieć także inny charakter. Poza cechami charakterystycznymi procesu, determinowanymi wysokim poziomem automatyzacji lub dużymi inwestycjami kapitałowymi w ciężki sprzęt, wskazuje się na pewne praktyki po

---

<sup>5</sup> Na przykład projektując nowy, złożony element, inżynierowie w firmie motoryzacyjnej polegają na ich już, w tym momencie, istniejącym rozumieniu projektowania i wytwarzania, co pozwala im na rozpoznanie potencjału dla takiej innowacji, na adaptowanie niezbędnych komponentów, a także na rozwijanie niezbędnej rutyny dla jej wytwarzania. Taka istniejąca w danym momencie wiedza opiera się na rezultatach zastosowania w przeszłości użytecznej wiedzy (jak również rozpoznania i adaptacji wiedzy, która do tej pory mogła się wydawać niepowiązana). Rekombinowane są również różnorodne stare idee. Wszystko to składa się na wiedzę milczącą – surowiec wykorzystywany przez organizację do konstruowania nowej wiedzy. Tego typu wiedza milcząca jest zaliczana przez Hargadona i Fanelliego do wiedzy indywidualnej, reprezentującej schematy, tj. relatywnie trwałe struktury wiedzy reprezentujące elementy i relacje pomiędzy nimi, jednocześnie usytuowane w poszczególnym kontekście [3, p. 293].

stronie klienta, które mają oczywisty wpływ na dostawcę. Są to odstępstwa wielkości, liczby, a także czasu składania zamówień od przyjętego planu (w trakcie ostatnich trzech dni przed produkcją w przypadku GM było to 18%, a w przypadku Toyoty 3%) [1, p. 714]. Kwestia ta znajduje zresztą także pewne odzwierciedlenie w tabeli 1, gdzie wskazano również na zmianę istoty problemów związanych z transferem najlepszych praktyk w zależności od fazy przebiegu. Mówi się tam o pokonywaniu przeszkód. Natomiast ze względu na uwarunkowania sieciowe mogą one być tak duże, że faktycznie niemożliwe stanie się pokonywanie barier uniemożliwiających GM adaptowanie tej samej rutyny współpracy z dostawcami, jakie wypracowali oni już z Toyotą<sup>6</sup>. Wiedza nie będzie przepływać z sieci produkcyjnej Toyoty do GM bez wymagania jednoczesnych zmian w całej sieci GM. W ten sposób bariery na poziomie sieci powodują utrzymywanie przewagi konkurencyjnej, która może być osiągnięta przez rutynę międzyfirmowej wymiany wiedzy [1]. Zatem, o ile rozważając problem z punktu widzenia zarządzania wiedzą, można by powiedzieć, iż aby umożliwić taki transfer wymagany jest zestaw zasad organizowania wyższego rzędu, tj. umożliwiających integrację całej organizacji i niedostępnych dla pojedynczej jednostki (*higher-order*). Oddziałuje on jako mechanizm, przez który jest dokonywana kodyfikacja technologii w język dostępny dla szerszego kręgu jednostek. Zasady te ustanawiają to, jak innowacja jest transferowana do innych grup, odpowiedzialność inżynierów za odpowiadanie na skargi oraz alokowanie praw decyzyjnych. Złożone organizacje istnieją jako społeczności, w ramach których zróżnicowane funkcjonalnie ekspertyzy mogą być komunikowane i kombinowane przez wspólny język i zasady organizowania. Zakres, w jakim bliska integracja w ramach sieci sprzedającego i kupującego jest wymagana, długoterminowe relacje osadzają przyszłe transakcje w ramach wyuczonego i podzielanego kodu [10, p. 388-390]. Opis taki odnosiłby się do czynników związanych z brakiem zdolności absorpcyjnej. Natomiast w przypadku wskazywanych ograniczeń sieciowych można powiedzieć, że polepszenie pozycji konkurencyjnej wymaga zmiany pozycji w sieci, tj. np. zaopatrywania się u innych dostawców (takich, którzy posiadają doświadczenie we współpracy z podmiotami, które przyjęły rozwiązania zbliżone pod względem organizacyjnym, do występujących, kontynuując przykład, w GM). Czynniki relacyjne (bezpośredni kontakt ułatwiający relacyjną koordynację oraz wymianę zasobów, wiedzy i informacji pomiędzy organizacjami partnerskimi) oraz czynniki pozycyjne (połączenie z tymi samymi dostawcami czy w ogóle podobna pozycja w sieci) oddziałują na wynik organizacji przez różne mechanizmy. Mechanizmy pozycyjne sprawiają, że organizacje niekoniecznie połączone przez relacje sieciowe stają się bardziej podobne wskutek oddziaływania komparatywnych procesów konkurencyjnego izomorfizmu, a relacyjne upodabniają organizacje wzdłuż wymiarów, które z większym prawdopodobieństwem znajdują się pod wpływem oddziaływania ze strony

---

<sup>6</sup> Przykładowo GM wymagał wielkich, ważących po 200-300 funtów, a Toyota mniejszych, 40-funtowych kontenerów. Ta jedna różnica kreowała wiele zmian w całym procesie produkcji. Proces dla GM wymagał znacznie więcej miejsca, z uwagi na rozmiar kontenerów, który sprawiał, że trudniej było je utrzymać w czystości, co z kolei wpływało na jakość produktu. Ponadto, większe kontenery utrudniały sortowanie produktów w sekwencje. Natomiast, jako że duże kontenery dobrze pasowały do systemu produkcji GM, był on nieprzychylnie ustosunkowany do zmian dokonywanych przez dostawcę. Tym samym dostawcy nie mogli imitować procesu wykonywanego dla Toyoty [1, p. 716].



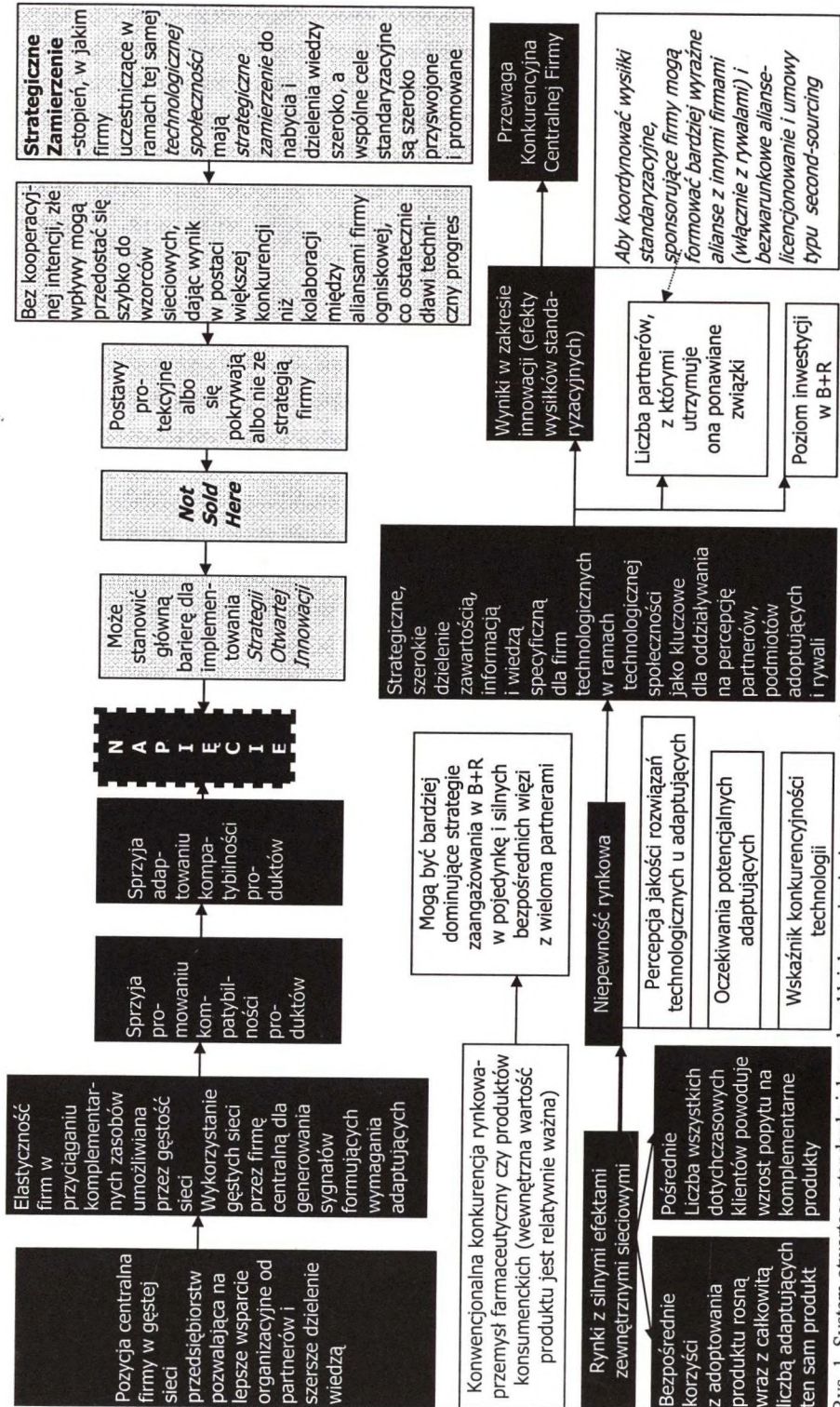
bezpośrednich powiązań kooperacyjnych [10]. Zmiana dostawców, która jest tym łatwiejsza, w im większym stopniu powiązanie bazuje na kapitale sieciowym opartym na słabszej formie zaufania związanej z osiągnięciem skalkulowanych interesów firm w ramach sieci (wtedy relacje te trwają o tyle, o ile dostęp do wiedzy jest zapewniony), gdyż wynikiem wymagań związanych z uzyskaniem tej wiedzy jest dokonywanie nowych inwestycji zapewniających trwanie relacji w czasie [4, p. 345-346] może być związana z ryzykiem utraty zajmowanej pozycji centralnej. Jej znaczenie, odpowiednio wsparte mechanizmem relacyjnym, pokazane jest na rysunkach 1a i 1b<sup>7</sup>. W przemyśle, gdzie występują efekty sieciowe zajmowanie tej pozycji, w warunkach występowania gęstych sieci, stwarzając dodatkowe możliwości (np. nabywanie komplementarnych zasobów, kształtowanie wymagań) może znacząco przyczynić się do uzyskiwania przewagi konkurencyjnej. Niemniej jednak, inne uwarunkowania, jak np. dywersyfikacja produktowa czy częstotliwość transakcji na rynkach wiedzy może, oddziałując na motywację uczestników wymiany, niwelować znaczenie pozycji centralnej.

Na znaczenie pozycji centralnej wskazuje także jedno z francuskich badań [5], gdzie pokazano, że w wyniku działania animatorów wzrosły gęstość i spójność sieci<sup>8</sup>, wzrosła wielkość głównego komponentu, co dawało mniejszy stopień fragmentaryzacji sieci – w wyniku działania struktury zarządczej zaczęły powstawać powiązania między aktorami, którzy nie byli do tej pory powiązani nawet pośrednio. Interwencja ze strony struktury zarządczej – wprowadzenie więzi przez nią sponsorowanych, sprawiła, że aktorzy kluczowi (zajmujący pozycję centralną i w ten sposób kontrolujący alokację zasobów, mającej władzę i prestiż), którzy mieli najwięcej połączeń, bądź też byli ulokowani najczęściej na najkrótszych ścieżkach łączących innych aktorów zmienili się (zmiana dla 11 z czołowej 15, 2 wypadło z niej). Natomiast pozycja dwójki liderów nie uległa zmianie<sup>9</sup>. Ponadto, dla pozostałych 9 organizacji nie odnotowano żadnego połączenia mogącego zostać przypisanym interwencji organów zarządczych, inne natomiast odnotowały większy lub mniejszy wzrost ich bezpośrednich więzi. Choć wpływ organów zarządczych musi zostać odnotowany, o trudno wskazać jego kierunek zależny od rozmiarów organizacji czy natury ich działalności – takie indukowanie mechanizmów relacyjnych i pozycyjnych wymaga jeszcze badań.

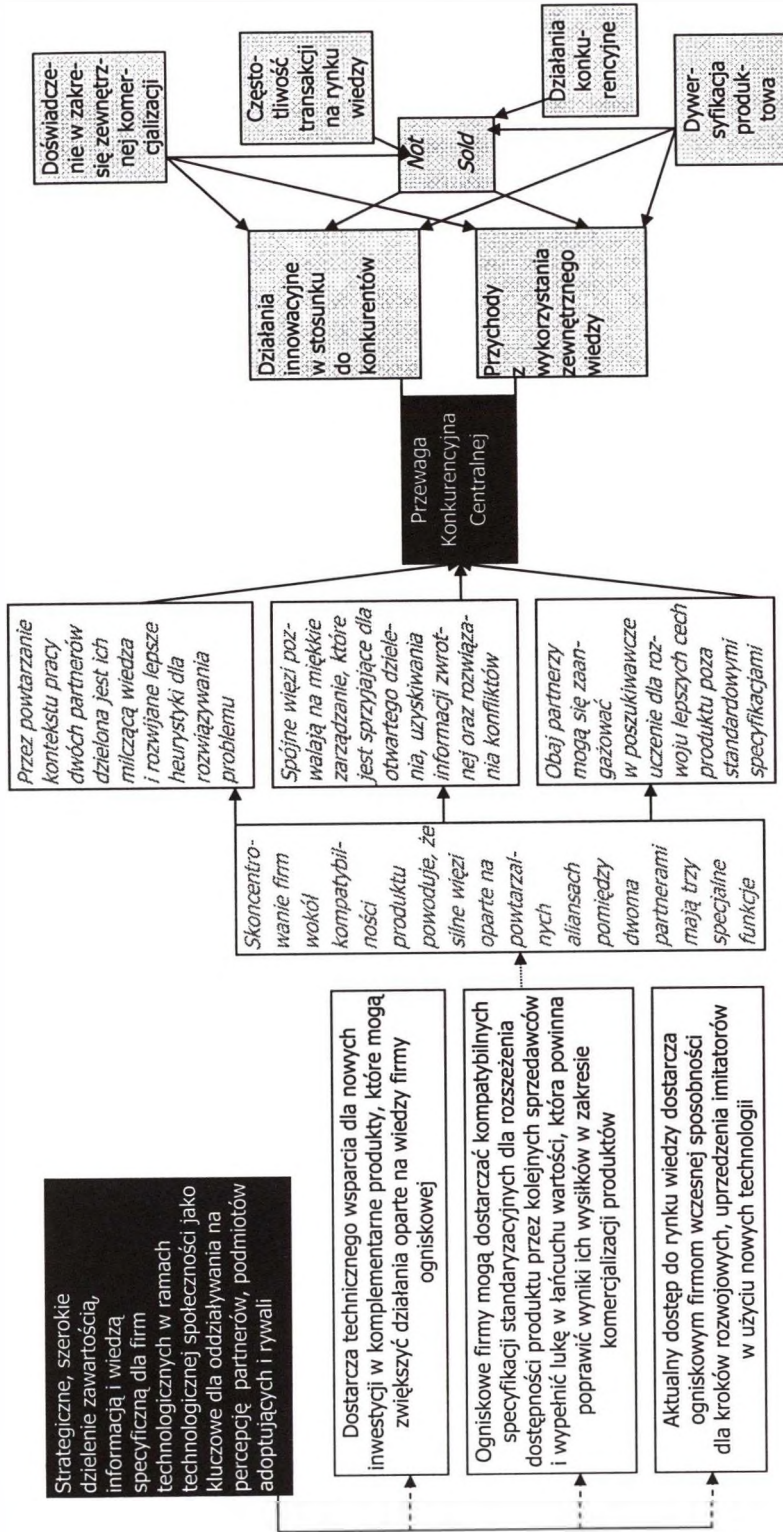
<sup>7</sup> Na rysunkach czarne bloki pokazują znaczenie zajmowania pozycji centralnej w przemyśle, gdzie występują efekty sieciowe. Szare bloki nawiązują do wyników badań nad syndromem *not-sold-here*, który jest przejawem oddziaływania czynnika motywacyjnego w zakresie udostępniania wiedzy i ucieleśniających ją produktów. Kursywą zapisano dodatkowe wyjaśnienia.

<sup>8</sup> Omawiana sieć była siecią innowacji, powstała z inicjatywy dwóch już istniejących społeczności 44 organizacji – w tym m.in. uniwersytetów lokalnych, publicznego centrum badawczego specjalizującego się w transporcie, bardzo małych przedsiębiorstw – od 1 do 19 pracowników, małych przedsiębiorstw (20-49), średnich przedsiębiorstw (50-249), dużych przedsiębiorstw od (250-4999) oraz przedsiębiorstw od (5000), organizacji aktywnej na polu inżynierii elektrycznej i automatyzacji, konstruktora branży samochodowej, w której nie była wymagana struktura zarządcza (złożona z podmiotów reprezentujących badania i edukację, aktorów publicznych i przedsiębiorstwa, gdzie znaczenie tych trzech rosło), by wogóle funkcjonowała. Niemniej jednak wykreowała się tam struktura zarządcza dla jej pilotowania. Na strukturę animatorów składało się 8 osób, tj. czterech dyrektorów programu, wśród nich jeden wywodził się ze stowarzyszenia Perfoest, inny z dużego przedsiębiorstwa, trzeci był byłym doradcą ekonomicznym regionu Alzacji i ostatni, zewnętrzny (następnie zredukowano skład do 6 osób) [5, pp. 144-147].

<sup>9</sup> Wskazane 2 uniwersytety były ważna także dlatego, że umożliwiały otrzymanie finansowania dla członków sieci [5, p. 156].



Rys. 1. System otwartego standardu jako pole oddziaływania sieciowo-motywacyjnych determinant transferowalności wiedzy  
 Fig. 1. Open standards system as an area of influence of networking and motivational determinant of knowledge transferability  
 Źródło: opr. własne na podst. [13; 7].



Rys. 2. System otwartego standardu jako pole oddziaływania sieciowo-motywacyjnych determinant transferwalności wiedzy  
 Fig. 2. Open standards system as an area of influence of networking and motivational determinant of knowledge transferability  
 Źródło: opr. własne na podst. [13, 7].



#### 4. Zakończenie

W artykule starano się szukać determinant uzyskiwania przewagi sieciowej w warunkach strukturalnej równowartości partnerów, tj. połączenia z tym samym dostawcą. Podstawową determinantą jest brak możliwości powielania rutyny współpracy osiągniętych z jednym z nich przy współpracy z drugim. Przyczyną może być sama niejednoznaczność, jaka towarzyszy wiedzy, o czym dowodzą bardzo niejasno zarysowane próby jej klasyfikacji. Inna grupa czynników może nawiązywać do braku chęci współpracy, ograniczeń wynikających z jakości relacji lub strategicznych intencji. Czynniki akcentowane w tekście leżą po stronie samej specyfiki procesów, np. produkcyjnych u dwóch konkurentów połączonych wspólnym dostawcą. Czynniki określono jako ograniczenia sieciowe. Ich eliminacja, w przeciwieństwie do ograniczeń związanych z naturą wiedzy czy występujących na płaszczyźnie motywacyjnej, może wymagać faktycznej zmiany kooperantów, umożliwiających uczenie się w ramach rozwiązań akceptowalnych przez odbiorcę patrzącego na swoją działalność z punktu widzenia powiązań wewnętrznych i zewnętrznych. O ile nie jest możliwe uzyskiwanie efektów w wyniku oddziaływania mechanizmów relacyjnych (wskutek specyfiki połączenia bezpośredniego konkurenta ze wspólnym dostawcą), o tyle poszukiwanie innego otoczenia sieciowego wydaje się być w tym przypadku możliwym rozwiązaniem. Jednakże o tyle, o ile to pozwala na zachowanie pozycji centralnej, której wystąpienie może być zagrożone zarówno czynnikami endogenicznymi (motywacja), jak i egzogenicznymi (interwencja struktur zarządczych po stronie oddziaływania czynników trzecich, np. władz terytorialnych). Ważny jest dobór właściwych partnerów, gdyż o ile fakt, że wiedza jest nieskończenie rozciągliwa (*extensible*), tj. jej wykorzystanie przez jednego człowieka/organizację nie pozbawia takiej możliwości innych, stanowi często uzasadnienie dla wnioskowania o publicznym charakterze wiedzy [14, p. 48], o tyle kreowanie wiedzy nie jest jednak procesem, który podważa fundamentalne prawo rzadkości w teorii ekonomii. Z uwagi na towarzyszące mu cechy charakterystyczne lub osobliwości (trudność wymiany, kumulatywność) kompetencje firm do identyfikowania lub wykorzystywania wiedzy pozostają rzadkie [8, p. 5].

#### Bibliografia

1. Dyer J. H., Hatch N.W.: Relation-specific capabilities and barriers to knowledge transfers: creating advantage through network relationships. "Strategic Management Journal", No. 27, 2006.
2. Gołuchowski J.: Technologie informatyczne w zarządzaniu wiedzą organizacji. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2007.

3. Hargadon A., Fanelli A.: Action and possibility: reconciling dual perspectives of knowledge in organizations. "Organization Science", No. 13, 2002.
4. Huggins R.: Forms of Network Resource: Knowledge access and the role of inter-firm networks. "International Journal of Management Review", 2010.
5. Hussler C., Hamza-Sfaxi N.: Le pouvoir transformatif de la gouvernance des réseaux. Analyse des réseaux d'innovation au sein des pôles de compétitivité. "Revue française de gestion", No. 232, 2013,
6. Kogut B., Zander U.: Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. "Organization Science", No. 3, 1992.
7. Lichtenthaler U., Ernst H., Hoegl M.: Not-Sold-Here: how attitudes influence external knowledge exploitation. "Organization Science", No. 5, 2010.
8. Maskell P., Malmberg A.: Localized learning and industrial competitiveness. "BRIE Working Paper", No. 80, 1995.
9. Nonaka I.: A dynamic theory of organizational knowledge creation. "Organization Science", No. 5, 1994, 5.
10. Palotti F., Lomi A.: Network influence and organizational performance: The effects of tie strength and structural equivalence. "European Management Journal", No. 29, 2011.
11. Pyka J., Janiszewski A.: Transfer wiedzy w usieciowionej gospodarce globalnej. „Organizacja i Zarządzanie”, No. 20, 2012.
12. Rokita J.: Dynamika zarządzania organizacjami. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2009.
13. Soh P.-H.: Network patterns and competitive advantage before the emergence of a dominant design. "Strategic Management Journal", No. 4, 2010.
14. Spender J.-C.: Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm. "Strategic Management Journal", No. 17, 1996,
15. Szulanski G.: Exploring internal stickiness: impediments to transfer of best practice within the firm. "Strategic Management Journal", No. 17, 1996.
16. Tallman S., Jenkins M., Henry N., Pinch S.: Knowledge, clusters, and competitive advantage. "Academy of Management Review", No. 29, 2004.
17. Tushman M.L., Scanlan T.J.: Boundary spanning individuals: their role in information transfer and their antecedents. "Academy of Management Journal", No. 24, 1981.

## Abstract

The article focuses on the factors influencing stickiness of knowledge that refer to the characteristics of knowledge and network conditions. The significance of the latter was also discussed against the incentive conditions as well as in the context of the impact that the intervention of a third party can have on the creation of links in the network.