

Mariusz Bratnicki, Przemysław Zbierowski

Szukanie przedsiębiorczego podłoża problemów kreowania efektywności organizacji: struktura nośna oparta na dynamicznych zdolnościach

Ekonomiczne Problemy Usług nr 90, 77-92

2012

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

MARIUSZ BRATNICKI

PRZEMYSŁAW ZBIEROWSKI

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

SZUKANIE PRZEDSIĘBIORCZEGO PODŁOŻA PROBLEMÓW KREOWANIA EFEKTYWNOŚCI ORGANIZACJI: STRUKTURA NOŚNA OPARTA NA DYNAMICZNYCH ZDOLNOŚCIACH

1. O istocie dualności w procesach organizacyjnych

Spojrzenie na przedsiębiorczy rozwój organizacji można przedstawić w konwencji dualności, która – w przeciwieństwie do dualizmu charakteryzującego się dobrze rozdzielonymi, przeciwstawnymi elementami kluczowymi – podkreśla wzajemne zależności pomiędzy przeciwieństwami równocześnie będącymi w opozycji i wzajemnie dopełniającymi się¹. Z tej perspektywy kluczową przesłanką funkcjonowania i rozwoju organizacji jest zespalanie stabilności, niezawodności, eksploatacji, ciągłości, przewidywalności i regularności ze zmianą, innowacją, eksploracją, rewolucją, eksperymentowaniem oraz elastycznością. Co więcej, istnieje ścisły związek pomiędzy zmianą (stabilnością) przejawiającą się w postaci mechanizmów (procesów, praktyk, form) a zmianą (stabilnością) znajdującą wyraz w ostatecznych efektach (efektywności, celach). Szczegóły tej zależności zobrazowano na

¹ M. Farjoun, *Beyond dualism: Stability and change as a duality*, „Academy of Management Review” 2010, Vol. 35, s. 202–225.

rysunku 1, gdzie wyodrębniono cztery klasy związków zachodzących pomiędzy stabilnością a zmianą: eksploatację, zmianę sprzyjającą stabilności, stabilność sprzyjającą zmianie, eksplorację.

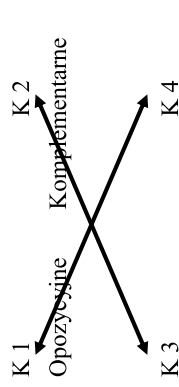
Charakterystyczne, wyselekcjonowane przejawy stanowią treść poszczególnych kwadratów. Co więcej, eksploatacja i eksploracja są w opozycji typowej dla logiki dualizmu. Natomiast pozostałe dwie wzajemnie dopełniają się na zasadzie dualności. Mają one znaczenie przede wszystkim w krótkim czasie, kiedy zasoby są bardzo ograniczone oraz przy rozpatrywaniu ich na tym samym poziomie (na przykład zespołu) lub w tym samym wymiarze (na przykład technologii).

Uważamy, że kluczowe dla dialektyki przedsiębiorczego rozwoju organizacji są sytuacje druga i trzecia, ponieważ dotyczą one zmiany w warunkach nieokreśloności (rozbieżności pomiędzy naturą stosowanych instrumentów a istotą uzyskiwanych efektów). W kwadracie drugim znajdują się organizacje wysoce niezawodne (*high reliability systems*), których logika – przypominająca taniec akrobaty na linie – pozwala ustabilizować długofalowe efekty pomimo niezwykle dynamicznych okoliczności. Liczy się tutaj głównie otwartość na różnorodne interpretacje wynikające z nadawania sensu anomaliiom oraz niespodziankom, twórcze rozwiązywanie problemów oraz szybkość inteligentnych odpowiedzi, które są, jak sądzę, zbudowane na improwizacji organizacyjnej pojmowanej niczym kluczowa dynamiczna zdolność przedsiębiorczości.

Jak wynika z treści kwadratu trzeciego, za pierwszoplanową dynamiczną zdolność przedsiębiorczości uważamy organizacyjne uczenie się. W tej kategorii występują organizacje wspomagające zmianę za pomocą strukturalizowania, formalizacji lub też dyscyplinującej kontroli. To właśnie dzięki organizacyjnemu uczeniu – wspieranego zaufaniem i współpracą – następuje instytucjonalizacja jako swoista kodyfikacja wiedzy (budowane są normy, heurystyki, procesy, formy, praktyki), stanowiąc podłoże radzenia sobie z nieokreślonością oraz nieoczekiwanymi sytuacjami.

W pozostałych dwóch sytuacjach wiodącą funkcję – jak przypuszczamy – przejmuje zarządzanie przedsięwzięciami według logiki opcji realnych (dla eksploatacji) oraz dokonywanie strategicznych wyborów (dla eksploracji). Nadają one organizacji dodatkowy koloryt.

Należy podkreślić, że przedstawione cztery typy zależności stabilność – zmiana nie są niezależne. Interakcje pomiędzy nimi wzbogacają obraz organizacji, kierując uwagę na złożoność, wielowymiarowość, wielopoziomowość i czas.



Stabilność
Ciągłość, małe
różnicowanie,
przewidywalność,
regularność,
niezawodność

Rezultaty (efektywność, cele)

Zmiana
Adaptacyjność, duże
różnicowanie,
innowacja,
elastyczność

Mechanizmy (procesy, praktyki, formy)		Zmiana
Stabilność		
Nawyki, rutyny, instytucje, dyscyplina, ścisłe zespolenie, ograniczenia, zaangażowanie, kontrola, małe różnicowanie	Poszukiwanie, redundancja, otwartość, zaangażowanie niepowodzeniem, wyobraźnia, różnorodność	
K 1. Eksploatacja	K 2. Zmiana sprzyjająca stabilności	
<ul style="list-style-type: none"> - Kontrola redukuje różnicowanie. - Standaryzowane rutyny i formalizacja prowadzą do krótkofalowej efektywności i podkopują fundamenty innowacji. - Zaangażowanie i specjalizacja ułatwiają uzyskanie niezawodności i redukują adaptacyjność 	<ul style="list-style-type: none"> - Redundancja i luźne zespolenie zwiększają niezawodność. - Umiarkowane eksperymentowanie zmniejsza duże niepowodzenia. - Powątpiewanie i bacznie na rozbieżności sprzyja bezpieczeństwu i ciągłości 	
K 3. Stabilność sprzyja zmianie	K 4. Eksploracja	
<ul style="list-style-type: none"> - Kontrola sprzyja projektowaniu oraz inwencji dla zdyscyplinowanej wyobraźni. - Rutyny i formalizacja pomagają zarządzać działalnością niezrutyinizowaną, dostarczając pewności oraz legitymizacji. - Zaangażowanie i specjalizacja sprzyjają adaptacyjności dzięki skoncentrowaniu uwagi 	<ul style="list-style-type: none"> - Redundancja i luźne zespolenie promują elastyczność oraz innowacje. - Eksperymentowanie promuje adaptacyjność i podkopuje niezawodność. - Powątpiewanie stymuluje odkrycie i zmianę 	

Rysunek 1. Typologia związków zachodzących pomiędzy stabilnością i zmianą

Źródło: M. Farjoun, *Beyond dualism*..., s. 205.

W rzeczywistości w danej organizacji mogą występować – z różnym nasileniem – wszystkie cztery typy sytuacji. Jednakże siłą napędową przedsiębiorczego rozwoju organizacji jest wzajemne oddziaływanie improwizacji organizacyjnej oraz organizacyjnego uczenia się. Mogą wzajemnie ożywiać się diachronicznie w przebiegającym procesie rozwoju organizacji, gdzie improwizacja umożliwiająca długotrwałą niezawodność (kwadrat 2) spotyka się z ustawiczną innowacją w kontekście uczenia się (kwadrat 3). W przeciwieństwie do statycznej, sztywnej logiki funkcjonowania i rozwoju organizacji uczenie się oraz improwizacja skojarzona z nadawaniem sensu – wraz z orientacją przedsiębiorczą i jej formami – czynią organizację zarówno bezpieczną w długim czasie, jak i niespokojną; fundamentalnie zespalającą trwałość i elastyczność w celu coraz lepszego wynajdywania i wykorzystywania szans rozwojowych.

2. O naturze zdolności organizacji

Przyjmujemy, że głównymi przesłankami działalności przedsiębiorczej, a w tym innowacyjnej, są niejednorodność i dynamizm². Bez zróżnicowania czynników i decyzji czy też subiektywnych ocen funkcji, charakterystyk, zastosowań³ nie ma mowy o innowacyjnym tworzeniu bogactwa. Z kolei dynamizm oznacza zmiany, szanse i niepewność – pojęcia kluczowe dla działalności przedsiębiorczej. Różnorodne całości wchodzące w interakcje w obrębie dynamicznego kontekstu są w stanie osiągnąć wysoki poziom efektywności funkcjonowania i rozwoju. Jednakże powstaje pytanie: co determinuje sukces lub porażkę w tworzeniu nowego bogactwa? Jednym z kierunków odpowiedzi są dynamiczne zdolności organizacji.

Najogólniej rzecz biorąc, zdolność organizacji odnosi się do możliwości wykonania danego zadania, funkcji czy też działalności na poziomie przynajmniej zadowolającym⁴. Obejmuje ona kombinację umiejętności i procesów,

² R.J.I. Arend, P. Bromiley, *Assesing the dynamic capabilities view: Spare change, everyone?*, „Strategic Organization” 2009, 7, s. 75–90.

³ K. Foss, N.J. Foss, P.G. Klein, S.K. Klein, *The entrepreneurial organization of heterogeneous capital*, „Journal of Management Studies” 2007, 44, s. 1165–1186.

⁴ C.E. Helfat, S. Finkelstein, W. Mitchell, M.A. Peteraf, H. Singh, D.J. Teece, S.G. Winter, *Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations*, Blackwell, Malden 2007.

które kumulują się, głównie wskutek organizacyjnego uczenia się⁵. Specyfika zdolności dynamicznych polega na tym, że dotyczy ona zdolności do rozmyślnego tworzenia, rozszerzania albo modyfikowania potencjału strategicznego (zasobów i zdolności operatywnych/substancjalnych), które organizacja posiada, kontroluje lub do których ma dostęp) i składają się z aktywności ujętych we wzorce oraz praktykowanych. Badania zdolności dynamicznych koncentrują uwagę badawczą na wyjaśnianiu, w jaki sposób organizacje modyfikują swoje zasoby i zdolności operacyjne (substancjalne) tak, aby stworzyć nowe źródła przewagi konkurencyjnej i tworzenia bogactwa. Są one, jak powiada Winter⁶, zrutyinizowaną działalnością polegającą na dokonywaniu zmian, zwłaszcza strategicznych. W szczególności dynamiczne zdolności organizacji spełniają cztery funkcje: poszukiwania szans, selekcji nowych zasobów i zdolności, konfigurowania zasobów i zdolności operatywnych oraz ich skoordynowanego stosowania⁷.

Wyróżniające umiejętności, procesy, procedury, struktury organizacyjne i reguły decyzyjne leżą u podstaw dynamicznych zdolności organizacji, dzięki którym organizacja zarówno adoptuje się, jak i aktywnie przeobraża otoczenie poprzez innowacje oraz poprzez współpracę z innymi organizacjami. W szczególności – jak podkreśla Teece⁸ – dynamiczne zdolności pozwalają na uzmysławianie i kształtowanie szans oraz zagrożeń (pozyskiwania informacji, nadawania im sensu, wyobrażania sobie ich konsekwencji dla działania), pójście w ślad za szansami poprzez umiejętne inwestowanie w rozwój oraz komercjalizację nowych działalności ułatwione właściwym projektem organizacji (modelem biznesu uwzględniającym zachowania klientów i konkurentów; granicami organizacji biorącymi pod uwagę specyfikę i komplementarność zasobów wraz z mechanizmami zawłaszczania wytworzonej wartości; organizacyjnymi bodźcami i rutynami zabezpieczającymi przed nadmiernym

⁵ L. Warren, T. Fuller, P. Argyle, F. Welter, *A complexity perspective on entrepreneurship: A new methodology for research in high velocity environments*, referat przedstawiony na corocznej konferencji British Academy of Management, Harrogate 2008.

⁶ S.G. Winter, *Routines, creativity and rational choice: Exploring the intersection*, wykład wygłoszony podczas corocznej konferencji European Academy of Management, Paryż 2007.

⁷ E. Helfat, S. Finkelstein, W. Mitchell, M.A. Peteraf, H. Singh, D.J. Teece, S.G. Winter, *Dynamic capabilities...*

⁸ D.J. Teece, *Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance*, „Strategic Management Journal” 2007, 28, s. 1319–1350.

optymizmem w podejmowaniu decyzji; awersją do strat, błędów wynikających z wyizolowanego spojrzenia czy też do uporczywego zaangażowania się w realizację nieefektywnej strategii; budowania lojalności oraz zaangażowania za pomocą przywództwa i kultury organizacyjnej), a także podtrzymywanie konkurencyjności na drodze wzmacniania, kombinowania, zabezpieczania i rekonfigurowania zasobów materialnych i pozamaterialnych (zgodnie z logiką odnowy strategicznej dokonywanej w ramach organizacji składającej się ze względnie samowystarczalnych części, łączenia starego z nowym w celu ustawicznego dopasowywania zasobów, budowania zawiadywania organizacją i struktur motywacyjnych sprzyjających zarządzaniu wiedzą).

Zdolności dynamiczne są procesami organizacyjnymi w najogólniejszym sensie, a ich rola polega na zmianie zasobowej podstawy organizacji. Są one bardziej tworzone niż pozyskiwane, uzależnione od dotychczasowej ścieżki rozwoju, wbudowane w organizację, zawierają jakiś ustrukturalizowany element oraz są związane z rozmyślnymi zmianami organizacyjnymi⁹. Konkretniej mówiąc, dynamiczne zdolności charakteryzujące się sprawnością ewolucyjną (wykonywaniem prawidłowych rzeczy) i sprawnością techniczną (wykonywaniem rzeczy prawidłowo) współprzyczyniają się do powodzenia organizacji. Oznacza to, że zdolności dynamiczne nie muszą prowadzić do podwyższenia efektywności funkcjonowania i rozwoju organizacji, a czasami mogą być przyczyną porażki.

Z organizacyjnym uczeniem się jest powiązana improwizacja organizacyjna jako proces spontaniczny, twórczy, ukierunkowany na działanie i wykorzystujący zasoby znajdujące się pod ręką¹⁰. Lekcje nabyte w czasie improwizowania są włączone w organizację poprzez uczenie się w działaniu, uczenie się poprzez dzielenie się wiedzą oraz wspólne uczenie się, dzięki czemu organizacja odpowiada w okolicznościach nieprzewidywalności i pilności¹¹. Improwizacja jest strategicznym narzędziem podejmowania decyzji przez

⁹ V. Ambrosini, C. Bowman, *What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management?*, „International Journal of Management Reviews” 2009, 11, s. 29–49.

¹⁰ M. Bratnicki, B. Ząbkowska, *Improwizacja organizacyjna w rozwoju przedsiębiorczym. Perspektywa nowoczesnego zarządzania*, w: *Nowoczesne instrumenty zarządzania*, red. S. Marciniak, J. Ostaszewski, SGH, Warszawa 2008, s. 13–18.

¹¹ H.H. Park, D. Shim, *Improvisation and organizational learning: An ethnographic study of an emergency response agency*, referat przedstawiony na corocznej konferencji Academy of Management, Anaheim 2008.

kadre zarządzającą, które pozwala radzić sobie w czasie rzeczywistym z czymś nowym i użytecznym¹². Ogólniej mówiąc, zdolność do podejmowania w czasie rzeczywistym decyzji improwizacyjnych służących ustawicznemu budowaniu, integrowaniu, rekonfigurowaniu, wykorzystywaniu nowych oraz istniejących zasobów stanowi ważną dynamiczną zdolność organizacji. Jest to zdolność wielowymiarowa (porozumiewanie w czasie rzeczywistym, intuicja i wgląd wraz z emocją i heurystyką, konstruktywny konflikt itp.) i powiązana ze specyficznym kontekstem otoczenia (dynamizm) i organizacji (luz organizacyjny), która nabiera siły nie tylko w powiązaniu z organizacyjnym uczeniem się, ale również współwystępując z przedsiębiorczością organizacyjną.

Uważamy, że zdolności organizacji mają charakter hierarchiczny. Podobne stanowisko zajmują Ambrosini, Bowman i Collier¹³, którzy wyróżniają trzy poziomy zdolności dynamicznych powiązane z dostrzeganiem dynamizmu otoczenia przez kadre zarządzającą, a mianowicie: inkrementalne, odnawiające, a także regeneracyjne. Dzięki zdolnościom inkrementalnym organizacja ustawicznie dokonuje stopniowych dostosowań i usprawnień w swojej bazie zasobowej, co przynosi szczególne korzyści wtedy, gdy otoczenie jest w miarę stabilne. Zdolności odnawiające służą przede wszystkim do podtrzymania strumienia efektów w zmieniającym się otoczeniu na drodze odświeżania i adaptacji bazy zasobowej, dzięki czemu następuje odnowienie zasobowych źródeł przewagi konkurencyjnej. Natomiast w wysoce burzliwym otoczeniu najbardziej użyteczne są zdolności regenerujące, które umożliwiają przeobrażenia konfiguracji zdolności niższego rzędu zarówno poprzez zmianę ich formy, jak i poprzez przekształcenie aktualnego zestawu tych zdolności. W miarę przesuwania się w górę hierarchii zdolności dynamicznych rośnie zakres zmiany organizacyjnej i zmniejsza się jej częstotliwość. Zarazem efektywność zdolności inkrementalnych i odnawiających jest uwarunkowana sytuacyjnie kontekstem organizacyjnym oraz – jak przypuszczamy – opiera się na organizacyjnych procesach uczenia się i improwizacji. Uważamy

¹² S. Velez-Castrillon, D.M. Vera, A. Kachra, *An improvisational model of strategic decision making*, referat przedstawiony na corocznej konferencji Academy of Management, Anaheim 2008.

¹³ V. Ambrosini, C. Bowman, N. Collier, *Dynamic capabilities: Proposing a clear way forward*, referat przedstawiony na corocznej konferencji Academy of Management, Anaheim 2008.

również, że zdolności regeneracyjne najbardziej powiązane z radykalnymi zmianami mają swój rdzeń głównie w przedsiębiorczości organizacyjnej. Tak czy inaczej, występują trzy rodzaje dynamicznych zdolności organizacji tworzących całość, która umożliwi rekonfigurowanie, rozwijanie, uczenie się, integrowanie względem zasobów i zdolności substancjalnych wspólnie umożliwiających realizowanie fundamentalnych aktywności organizacji (logistyka, zasoby ludzkie, sprzedaż itp.).

Współczesna konceptualizacja organizacyjnego zespolenia odchodzi od anachronicznego, statycznego ujęcia w kierunku zdecydowanie bardziej dynamicznego podejścia uwzględniającego zmieniający się zestaw uwarunkowań sytuacyjnych. W miejsce dążenia do harmonijnej równowagi pojawia się mocna transformacja jako rozmyślna odpowiedź na płynną równowagę, która ma charakter przejściowy, epizodyczny. Zamiast dążyć do wyższego poziomu dopasowania, organizacja poszukuje wrażliwości, elastyczności oraz zwiększa repertuar działań, zręcznie starając się znaleźć w wielorakich, nieprzewidywalnych otoczeniach. Jednakże zwiększenie pola manewru strategicznego tworzy niebezpieczeństwo utraty kontroli nad ścieżką rozwoju organizacji i dlatego też dynamiczne zespolenie wymaga pewnego ustabilizowania w postaci wzorców zachowań, rutyn czy też heurystyk. Mamy tu do czynienia z dialektyczną sprzecznością pomiędzy chaosem¹⁴, elastycznością a porządkiem i trwałością odnajdywaną w badaniach empirycznych (np. w firmach nierodzinnych jako interakcja pomiędzy planowaniem strategicznym a elastycznością strategiczną wpływająca na efektywność organizacji)¹⁵. Z perspektywy ujęcia zasobowego oznacza to interakcję pomiędzy potencjałem strategicznym (zasobami i zdolnościami substancjalnymi) i zdolnościami dynamicznymi (przedsiębiorczością organizacyjną, organizacyjnym uczeniem się i organizacyjną improwizacją).

¹⁴ M. Bratnicki, B.J. Gabryś, *Developing a model of corporate entrepreneurship*, w: *Energizing management through innovation and entrepreneurship European research and practice*, ed. M. Terziowski, Routledge, London–New York 2009, s. 6–27.

¹⁵ C. Dibrell, J.B. Craig, D.D. Neubaum, *Strategic planning and flexibility as governance control mechanisms in family and non-family firms*, referat przedstawiony na corocznej konferencji Academy of Management, Anaheim 2008.

3. O zdolności przedsiębiorczości

W firmach ustabilizowanych orientacja przedsiębiorcza – jak podpowiadają wyniki badań przeprowadzonych w 155 firmach hiszpańskich¹⁶ – pozytywnie wpływa na szybkość i zakres internacjonalizacji jako swoistej strategii dywersyfikacji rynkowej. Głębsze zrozumienie związków zachodzących pomiędzy otoczeniem, zdolnościami, strategią i efektywnością organizacji umożliwiły badania 197 firm indonezyjskich działających na rynku nieruchomości¹⁷. Niepewność otoczenia i podstawowe substancjalne zdolności organizacji wspólnie i pozytywnie wpływają na orientację strategiczną łączącą elementy przedsiębiorczości (proaktywność wraz z agresywnością, innowacyjność) z konserwatywnymi składnikami zarządzania strategicznego (analitycznym podejściem do rozwiązywania problemów, obroną kluczowych biznesów znajdującą wyraz w zapewnieniu jakości i redukcji kosztów, ukierunkowaniem na przyszłość poprzez długofalową wizję). Połączenie zachowań przedsiębiorczych z zachowaniami konserwatywnymi przekłada się na wyższą efektywność organizacji mierzoną w kategoriach finansowych (wzrost sprzedaży, zwrot na sprzedaży, zwrot na inwestycjach, *cash flow*) i pozafinansowych (dostawa produktu na czas, jakość produktu, reputacja firmy). Zatem zdolności organizacji (substancjalne i dynamiczne) kształtują w znacznej mierze strategię, a także wpływają bezpośrednio na efektywność organizacji.

W tym miejscu warto podkreślić, że przedsiębiorczość organizacyjna może najprawdopodobniej prowadzić do trwałej, wysokiej efektywności organizacji poprzez pozycjonowanie i ukierunkowywanie stosowania innych dynamicznych i substancjalnych zdolności. Inaczej mówiąc, umożliwia ona „rekonfigurowanie zasobów i rutyn w sposób widziany przez kluczowych decydentów oraz uznany przez nich za właściwy”¹⁸. Siła przedsiębiorczości organizacyjnej rośnie w miarę uwzględniania strategii działalności.

¹⁶ M. Menguzzato-Boulard, M. Ripollés-Meliá, L. Sánchez-Peinado, *International entrepreneurship in established firms: Does it matter?*, w: *Energizing management through innovation and entrepreneurship. European research and practice*, ed. M. Terziowski..., s. 72–88.

¹⁷ B. Simatung, B.W. Soetjipto, *Dynamic relationships of the foursome: Capabilities, environment uncertainty, strategic orientation and firm performance*, referat przedstawiony na corocznej konferencji Academy of Management, Anaheim 2008.

¹⁸ S.A. Zahra, H. Sapienza, P. Davidsson, *Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda*, „Journal of Management Studies” 2006, 43, s. 917–955.

Przedsiębiorcze strategie wymagają zasobów. Proaktywność, innowacyjność oraz podejmowanie ryzyka wiążą się z zaangażowaniem w ryzykowne projekty, niesprawdzone technologie, nowe produkty bądź usługi. Jedynie mając dostęp do zasobów przedsiębiorcza, organizacja jest w stanie konkurować za pomocą wysokiej jakości innowacyjnych produktów i usług. W przypadku braku zasobów, a konkretniej niewystarczającego potencjału strategicznego, korzyści z przedsiębiorczości organizacyjnej będą ograniczone. Biorąc pod uwagę powyższe, uważamy, że przedsiębiorczość organizacyjna wchodzi w interakcje z potencjałem strategicznym i wspólnie z nim kształtuje zrealizowaną strategię organizacji.

Z drugiej strony strategia realizowana przez organizacje jest funkcją rozwijanych zdolności, które – z kolei – są poddane wpływowi zamierzonej pozycji konkurencyjnej. Ten wzajemny związek wypracowywania i formułowania strategii jest budowany wokół pozycji konkurencyjnych, ścieżek rozwojowych i procesów organizacyjnych. Dynamiczne zdolności organizacji są poddane bezpośrednim oddziaływaniom otoczenia i sformalizowanej, zamierzonej strategii. Zrealizowana strategia jest funkcją dynamicznych zdolności, które są kształtowane przez endogeniczną interakcję pozycji, ścieżek i procesów. Krótko mówiąc, architektura zdolności, struktura organizacyjna i procesy organizacyjne stanowią rdzeń dynamicznych zdolności organizacji współewoluujących ze strategią w ramach otoczenia.

Ostatnio na próbie 300 japońskich firm opartych na technologii sprawdzono relacje zachodzące pomiędzy orientacją przedsiębiorczą, zasobami, otoczeniem, strukturą zawiadywania i efektywnością organizacji¹⁹. Uzyskane wyniki potwierdziły, że orientacja przedsiębiorcza ma najsilniejszy bezpośredni wpływ na efektywność organizacji, przy czym struktura zawiadywania nie wpływa na efektywność organizacji. Co więcej, oddziałuje ona wzajemnie wraz z zasobami organizacji. W końcu efektywność organizacji, zasoby i struktura zawiadywania wydają się wpływać na sposób dostrzegania otoczenia przez kadre zarządzającą. Przenosząc te rezultaty na pole zdolności organizacji, można założyć, że: a) przedsiębiorczość organizacyjna jest bezpośrednią przesłanką efektywności organizacji; b) przedsiębiorczość organizacyjna

¹⁹ K. Yamada, S. Kurokawa, Y. Eshima, *Causality identification between entrepreneurial orientation and corporate performance*, referat przedstawiony na corocznej konferencji Academy of Management, Anaheim 2008.

i potencjał strategiczny wzajemnie oddziałują na siebie, a zarazem ta interakcja wpływa na efektywność organizacji; c) w przeciwieństwie do przedsiębiorczości organizacyjnej potencjał strategiczny wraz ze strukturą zawiadywania oraz efektywnością organizacji są bezpośrednio powiązane z otoczeniem.

4. O roli orientacji przedsiębiorczej w kreowaniu efektywności organizacji

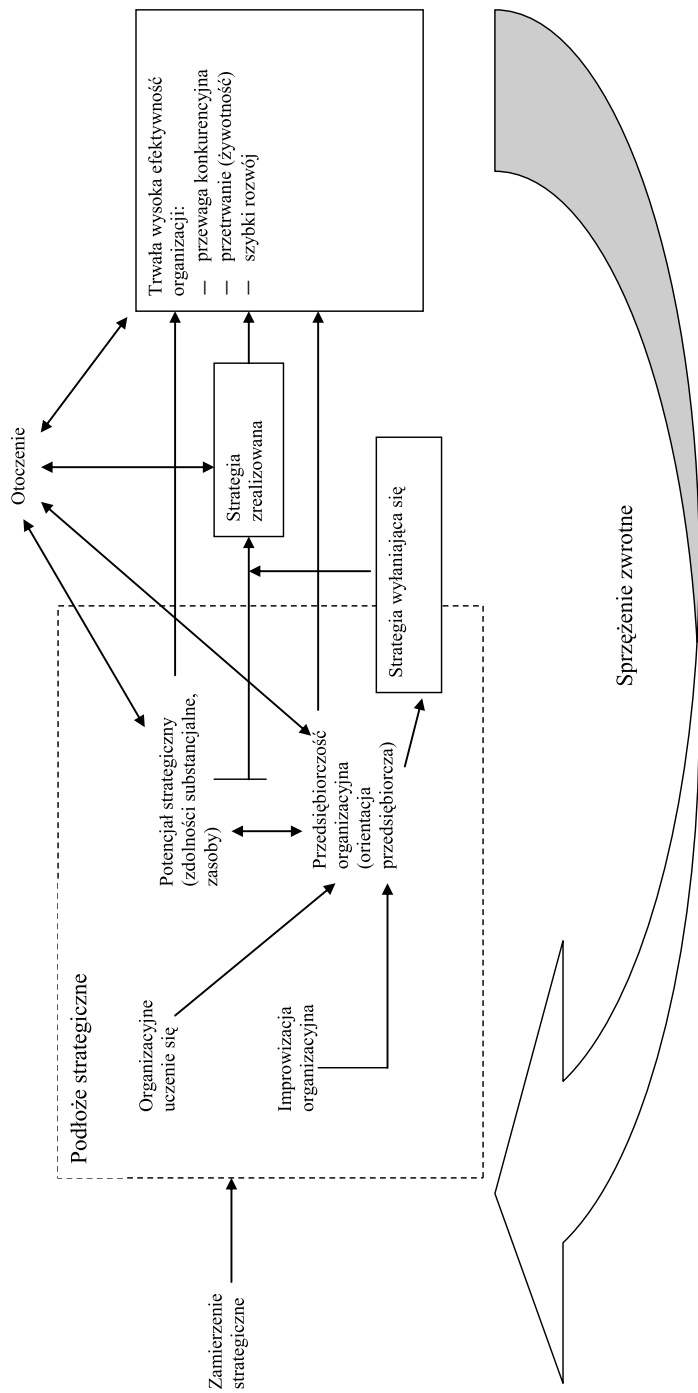
Zatem przedsiębiorczość organizacyjna jako ważny składnik zdolności dynamicznych – z jednej strony – oraz zasoby i zdolności substancjalne organizacji – z drugiej – wspólnie wpływają na efektywność organizacyjną rozpatrywaną w wymiarze przewagi konkurencyjnej. Poziom przedsiębiorczości organizacyjnej determinuje, jaka część potencjału efektywności zawartego w zasobach, zdolnościach i kompetencjach zostanie zrealizowana. Oczywiście realne wykorzystanie potencjału strategicznego rośnie, w miarę jak infrastruktura przedsiębiorczości nakłania uczestników organizacji do tego, aby chcieli, mogli i potrafili autentycznie uczestniczyć w działalności przedsiębiorczej oraz mieli poczucie powinności takiego uczestnictwa. W tym miejscu należy podkreślić, że bardzo ważną kwestią jest niemożność uzyskania widocznych efektów tylko na podstawie jednego zestawu czynników. Zarazem uważamy, iż taki wspólny wpływ na trwałość wysokiej efektywności organizacyjnej jest moderowany dwoma ważnymi procesami: organizacyjnym uczeniem się oraz improwizacją organizacyjną.

Graficznie podsumowanie dotychczasowych rozważań przedstawiliśmy na rysunku 2. Strategiczne podłoże organizacji jest budowane wokół zamierzenia strategicznego (strategia zamierzona), przy czym rozwijane podłoże strategiczne może wywołać strategię wyłaniającą się. W efekcie zaprezentowanej interakcji powstaje strategia zrealizowana mająca bezpośredni wpływ na efektywność organizacyjną. Potencjał strategiczny oparty na zasobowych źródłach przewagi konkurencyjnej (zasoby i zdolności substancjalne) oraz przedsiębiorczość organizacyjna oddziałują na trwałą wysoką efektywność organizacji zarówno bezpośrednio, jak i pośrednio poprzez zrealizowaną strategię. W tym wszystkim niebagatelne miejsce zajmuje kontekst zewnętrzny w postaci otoczenia organizacji.

Niedawno Drenvich i Kriauciunas²⁰ po przeprowadzeniu badań empirycznych stwierdzili, że otoczenie różnie wpływa na efektywność zdolności organizacji w zależności od typu zdolności. I tak, dynamizm otoczenia negatywnie wpływa na skutki zdolności substancjalnych, a pozytywnie na rezultaty zdolności dynamicznych. Co więcej, różnorodność (idiosynkratyczność) dynamicznych zdolności wzmacnia ich współprzyczynianie się do efektywności organizacji relatywnej względem przeciętnej efektywności w branży. W końcu okazało się, że wpływ otoczenia jest widoczny względem efektywności całej organizacji, ale nie w płaszczyźnie efektywności odnoszonej do danego procesu. Zatem przesłanki przedsiębiorczego wyłaniania się efektywności organizacji – nowe głosy strategiczne, nowe konwersacje o rozwoju organizacji, nowe pasje, nowe eksperymenty i nowe perspektywy – są w znacznej mierze wbudowane w otoczenie organizacji. Ów element wchodzi w bezpośrednie interakcje z przedsiębiorczością organizacyjną, potencjałem strategicznym, strategią wyłaniającą się, strategią zrealizowaną, a także z efektywnością organizacji.

Struktura nośna przedstawiona na rysunku 2 znajduje się na poziomie analizy dotyczących całej organizacji, a nie daje spojrzenia przez pryzmat wiązki organizacji tkwiących w otoczeniu konkurencyjnym. Taki poziom analizy jest skutkiem skupienia uwagi na wyjaśnianiu różnic zachodzących pomiędzy efektywnością przedsiębiorczości w różnych organizacjach.

²⁰ P.L. Drenvich, A.P. Kriauciunas, *Clarifying the conditions and limits of the contributions of ordinary and dynamic capabilities to relative firm performance*, „Strategic Management Journal” 2011, 32, s. 254–279.



Rysunek 2. Rola orientacji przedsiębiorczej w dynamicznym tworzeniu trwałej wysokiej efektywności organizacji

Źródło: opracowanie własne.

Podsumowanie

Główna zależność zobrazowana na omawianym rysunku podkreśla, że efektywność organizacji jest wzmacniania albo podtrzymywana przez przedsiębiorczość organizacyjną, która wydłuża horyzont niezagrażonego przetrwania oparty na bieżącej efektywności, dynamizuje rozwój organizacji bazujący na żywotności oraz powiększa i utrwala posiadaną przez organizację przewagę konkurencyjną. Na rysunku 2 można również zobaczyć dwa czynniki moderujące odnoszące się do warunków wytwarzania przedsiębiorczości, czyli organizacyjnych wymiarów opisywanych przez organizacyjne uczenie się oraz przez organizacyjną improwizację. Organizacja pragnąca ustanowić przedsiębiorczość, musi wypracować właściwy kontekst organizacyjny, czyli promujący uczenie się oraz improwizację.

Takie właśnie są rezultaty rozluźnienia założenia identityczności organizacji w kategoriach zasobów. Występujące na rysunku 2 relacje ułatwiają zrozumienie roli przedsiębiorczości w organizacjach jako uzupełnienia istniejących w teorii zarządzania strategicznego koncepcji przewagi strategicznej.

Literatura

- Ambrosini V., Bowman C., *What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management?*, „International Journal of Management Reviews” 2009.
- Ambrosini V., Bowman C., Collier N., *Dynamic capabilities: Proposing a clear way forward*, referat przedstawiony na corocznej konferencji Academy of Management, Anaheim 2008.
- Arend R.J.I., Bromiley P., *Assesing the dynamic capabilities view: Spare change, everyone?*, „Strategic Organization” 2009, 7.
- Bratnicki M., Gabrys B.J., *Developing a model of corporate entrepreneurship, w: Energizing management through innovation and entrepreneurship European research and practice*, ed. M. Terziowski, Routledge, London–New York 2009.
- Bratnicki M., Ząbkowska B., *Improwizacja organizacyjna w rozwoju przedsiębiorczym. Perspektywa nowoczesnego zarządzania*, w: *Nowoczesne instrumenty zarządzania*, red. S. Marciniak, J. Ostaszewski, SGH, Warszawa 2008.
- Dibrell C., Craig J.B., Neubaum D.D., *Strategic planning and flexibility as governance control mechanisms in family and non-family firms*, referat przedstawiony na corocznej konferencji Academy of Management, Anaheim 2008.

- Drenvich P.L., Kriauciunas A.P., *Clarifying the conditions and limits of the contributions of ordinary and dynamic capabilities to relative firm performance*, „Strategic Management Journal” 2011, 32.
- Farjoun M., *Beyond dualism: Stability and change as a duality*, „Academy of Management Review” 2010, Vol. 35.
- Foss K., Foss N.J., Klein P.G., Klein S.K., *The entrepreneurial organization of heterogeneous capital*, „Journal of Management Studies” 2007, 44.
- Helfat C.E., Finkelstein S., Mitchell W., Peteraf M.A., Singh H., Teece D.J., Winter S.G., *Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations*, Blackwell, Malden 2007.
- Menguzzato-Boulard M., Ripollés-Meliá M., Sánchez-Peinado L., *International entrepreneurship in established firms: Does it matter?*, w: *Energizing management through innovation and entrepreneurship. European research and practice*, ed. M. Terziowski, Routledge, New York 2009.
- Park H.H., Shim D., *Improvisation and organizational learning: An ethnographic study of an emergency response agency*, referat przedstawiony na corocznej konferencji Academy of Management, Anaheim 2008.
- Simatung B., Soetjpto B.W., *Dynamic relationships of the foursome: Capabilities, environment uncertainty, strategic orientation and firm performance*, referat przedstawiony na corocznej konferencji Academy of Management, Anaheim 2008.
- Teece D.J., *Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance*, „Strategic Management Journal” 2007, 28.
- Velez-Castrillon S., Vera D.M., Kachra A., *An improvisational model of strategic decision making*, referat przedstawiony na corocznej konferencji Academy of Management, Anaheim 2008.
- Warren L., Fuller T., Argyle P., Welter F., *A complexity perspective on entrepreneurship: A new methodology for research in high velocity environments*, referat przedstawiony na corocznej konferencji British Academy of Management, Harrogate 2008.
- Winter S.G., *Routines, creativity and rational choice: Exploring the intersection*, wykład wygłoszony podczas corocznej konferencji European Academy of Management, Paryż 2007.
- Yamada K., Kurokawa S., Eshima Y., *Causality identification between entrepreneurial orientation and corporate performance*, referat przedstawiony na corocznej konferencji Academy of Management, Anaheim 2008.
- Zahra S.A., Sapienza H., Davidsson P., *Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda*, „Journal of Management Studies” 2006, 43.

Summary

We develop integrative framework that sheds light on organizational entrepreneurship as dynamic capability. Drawing from strategic management studies I distinguish between substantive and dynamic capabilities. Taken as a whole the model provides compelling theoretical evidence of important links between organizational entrepreneurship, organizational learning, organizational improvisation, strategic potential, emergent strategy, realized strategy, environment, and organization effectiveness.