

Włodzimierz Rudny*

WIEDZA I ELASTYCZNOŚĆ MENEDŻERSKA JAKO DETERMINANTY KREOWANIA WARTOŚCI

1. WSTĘP

Systematycznie rośnie zmienność otoczenia, co w decydującym stopniu determinowane jest rozwojem nowych technologii, w szczególności z obszaru teleinformatyki. Czynnikiem decydującym o sukcesie w coraz większym stopniu stają się wiedza, systemy zarządzania wiedzą oraz elastyczność działania, z jednej strony wymuszana przez wysokie tempo zmian technologii, z drugiej zaś przez nowe technologie umożliwiana. Kluczowe dla budowy trwałej pozycji konkurencyjnej jest rozwijanie adekwatnych zasobów i kompetencji, zarządzanie wiedzą organizacji, tworzenie elastycznych struktur ułatwiających adaptację i uczenie się.

Celem artykułu jest analiza roli elastyczności decyzyjnej i wiedzy jako kluczowych czynników determinujących charakter procesu tworzenia wartości przez przedsiębiorstwo.

2. WARTOŚĆ RYNKOWA – WPROWADZENIE DO PROBLEMATYKI

Współczesne warunki prowadzenia dynamicznego biznesu charakteryzują się radykalnymi i nieprzewidywalnymi zmianami w jego bliższym i dalszym otoczeniu. Duża intensywność zmian rynku oraz jego niepewność jest zauważalna w postaci przeobrażeń widocznych między innymi w zacieraniu się różnic pomiędzy rolą dostawców i odbiorców, rosnących potrzebach i wymaganiach klientów, wzrastającym znaczeniu lojalności konsumenta. Przeobrażenia te dynamizują i wzmacniają procesy konkurencyjności. Aby utrzymać pozycję lidera w tym trudnym i zmieniającym się środowisku, firmy między innymi aktywizują

* Dr hab., Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach.

działania marketingowe, odchudzają swoje struktury (lean management, outsourcing), stosują taktykę ograniczania i współdzielenia ryzyka.

Wiele firm stawia sobie za cel kreowanie wartości rynkowej, ale w sytuacji zmienności rynku, środkiem służącym do osiągnięcia tego celu nie może być tylko utrzymanie się na rynku przy zachowaniu minimalnej rentowności, ale, przede wszystkim zachowanie współpracy z partnerami biznesowymi i klientami. Pewność działania może wzrosnąć wraz ze zdolnością przedsiębiorstwa do budowania nowych i utrzymania istniejących relacji zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych, które współtworzą kapitał relacyjny organizacji.

Działanie firm ukierunkowane jest na tworzenie „czasowych” – tj. nie mających, w założeniu, trwałego charakteru – konfiguracji jednostek organizacyjnych (partnerów). Uczestnicy takich struktur podporządkowują swoje działania osiągnięciu wspólnego celu i wykazują wolę współpracy na czas realizacji określonego przedsięwzięcia. Tworząc takie relacje wchodzi w różnego rodzaju konsorcja, kooperacje, alianse strategiczne, struktury typu *joint ventures* i tworzą organizacje sieciowe.

3. ELASTYCZNOŚĆ DECYZYJNA JAKO ŹRÓDŁO WARTOŚCI

Jednym z istotnych zagadnień problematyki zarządzania strategicznego jest ocena wartości elastyczności decyzyjnej w warunkach niepewnego otoczenia i dynamicznej konkurencji.

W literaturze ekonomicznej poświęconej problematyce zarządzania strategicznego można, począwszy od lat dziewięćdziesiątych wyróżnić dwa ważne, pozornie sprzeczne nurty¹. W pierwszym nurcie akcentuje się kluczowe znaczenie elastyczności decyzyjnej, rozumianej jako:

- zdolność do podjęcia ważnej strategicznie decyzji w momencie, kiedy przynajmniej częściowo zmniejszył się poziom niepewności towarzyszący tej decyzji, lub wiedza o otoczeniu firmy jest większa (*wait-and-see approach*),
- zdolność do modyfikacji parametrów realizowanego projektu już po jego rozpoczęciu,
- zdolność do realizacji decyzji w etapach pozwalająca na traktowanie inwestycji na danym etapie jako nabycie prawa do realizacji etapu kolejnego (*staging approach*).

Zwolennicy drugiego nurtu uważają, iż ze strategicznego punktu widzenia szczególne znaczenie ma wczesne podjęcie ważnej strategicznie decyzji, która często ma charakter nieodwracalny (*early commitment, irreversible investment*). Podjęcie takiej decyzji z jednej strony zwiększa determinację firmy w realizacji

¹ H. Smit, L. Trigeorgis, *Quantifying the strategic option value of technology investments*, Proceedings of the 8th Annual International Conference „Real Options. Theory Meets Practice” Montreal, Canada, June 2004, s. 2.

decyzji, z drugiej zaś strony uprzedza działania konkurentów i „ukierunkowuje” ich reakcje².

Elastyczność strategiczna firmy (tzn. jej zbiór opcji strategicznych) jest ograniczona przez sposób, w jaki firma może wykorzystać dysponowane zasoby. Tak więc elastyczność strategiczna firmy zależy w równym stopniu od właściwej zasobom elastyczności, jak i od elastyczności jaką dysponuje firma w wykorzystaniu tych zasobów. W rezultacie, podstawowymi wyzwaniem, na jakie napotykać menedżerowie w dynamicznym otoczeniu są:

- identyfikacja i pozyskanie zasobów charakteryzujących się elastycznością zastosowania,

- kształtowanie elastyczności koordynacji wykorzystania tych zasobów.

Specyficzna dla firmy konfiguracja obu wymiarów elastyczności determinuje możliwe do zrealizowania strategie produktu.

Na elastyczność strategiczną składają się dwa komponenty:

- elastyczność zasobów (*resource flexibility*),

- elastyczność koordynacji (*coordination flexibility*).

W minionych latach postęp techniczny, a w szczególności technologie informatyczne i zmiany w metodologii projektowania wyrobów miały olbrzymi wpływ na *elastyczność wszystkich kategorii zasobów*. Zmiany w technologiach informatycznych mają fundamentalny wpływ na strategie firm, ich struktury organizacyjne oraz kształt ich otoczenia konkurencyjnego. Przykładowo, na elastyczność zasobów ma rozwój systemów komputerowo wspieranego projektowania i rozwoju (CADD, *Computer Added Design and Development*). Na organizację procesów produkcyjnych olbrzymi wpływ wywiera rozwój elastycznych systemów produkcyjnych (FMS, *Flexible Manufacturing Systems*), komputerowo wspieranych systemów produkcyjnych (CAM, *Computer-Assisted Manufacturing*), czy komputerowo zintegrowanych systemów produkcyjnych (CIM, *Computer Assisted Manufacturing*). Na odrębną wzmiankę zasługuje rozwój systemów elektronicznej wymiany danych (EDI, *Electronic Data Interchange*), które pozwalają na połączenie w trybie *on-line* systemów produkcyjnych, magazynów i systemów zamawiających oraz urządzeń rejestrujących transakcje w punktach sprzedaży (POP, *Point of Purchase*). Systemy EDI pozwalają na zintegrowanie systemów CADD i CIM z systemem informacji z punktów sprzedaży (POP). Pozwala to na uzyskanie pełnej integracji, w trybie *on-line*, podsystemów projektowania produktu, produkcji, dystrybucji i marketingu. W sposób radykalny zwiększa to zdolność firm do identyfikowania i wykorzystywania nowych szans w otoczeniu.

Gwałtowne przeobrażenia, jakim podlegają systemy projektowania, produkcji i sprzedaży coraz większej liczby wyrobów są ściśle powiązane ze zmianami, jakie zachodzą w systemach zarządzania i prowadzą do wzrostu *elastyczności*

² *Ibidem*, s. 2.

koordynacji. Bezpośredni wpływ nowych technologii jest widoczny m. in. w niżej wymienionych rodzajach innowacji menedżerskich³:

- „modułowa” organizacja procesów projektowania i produkcji,
- wykorzystanie technologii CADD/CIM/EDI do budowy relacji sieciowych (*network*) z firmami⁴, które mogą być dostawcami ważnych zasobów w poszczególnych ogniwach łańcucha wartości wyrobu,
- równoległe projektowanie wielu wyrobów,
- pozyskiwanie informacji o rynku w czasie rzeczywistym.

Wymienione, jak i inne, stymulowane postępowaniem technicznym formy innowacji menedżerskich znajdują swoje odzwierciedlenie w elastyczności koordynacji. Zwiększenie elastyczności koordynacji ma m. in. następujące konsekwencje dla firm:

- *poprawa zdolności do redefiniowania strategii produktowych*; nowe technologie pozwalają na szybsze pozyskiwanie adekwatnych informacji rynkowych (co postrzegane jest jako zmniejszenie poziomu ryzyka) oraz mniej uciążliwe i mniej kosztowne dokonywanie zmian w ofercie produktowej;
- *redukcja postrzeganego ryzyka biznesowego*; ryzyko związane z alokacją zasobów firmy obniża się wraz ze wzrostem ich elastyczności, tzn. wraz ze wzrostem zdolności do przeniesienia zasobów z jednego zastosowania do innego. To z kolei skłania menedżerów do wprowadzania większej liczby innowacji produktowych;
- *większa swoboda w konfigurowaniu łańcucha wartości*; większa elastyczność zasobów firmy i zasobów w jej otoczeniu pozwala na kształtowanie struktury łańcucha wartości w taki sposób, aby ilość i szybkość wprowadzania na rynek nowych modeli odpowiadała potrzebom firmy.

Technologiczne innowacje w postaci modularnych systemów projektowania i powiązane z nimi innowacje w systemach zarządzania, znacząco wpłynęły na wzrost elastyczności zasobów niezbędnych do kreowania, wdrażania, produkcji i sprzedaży wyrobów. Poprawia to zdolność konkurencyjną tych firm, które w sposób konsekwentny budują strategię opartą na elastyczności. Poprawa pozycji konkurencyjnej stwarza przesłanki do wzrostu wartości firmy.

4. KREOWANIE WARTOŚCI A RENTA EKONOMICZNA

Strategia przedsiębiorstwa może być ogólnie zdefiniowana jako „ciągłe poszukiwanie renty ekonomicznej”⁵. Renta ekonomiczna jest kategorią wprowadza-

³ R. S a n c h e z, *Strategic flexibility in product competition*, „Strategic Management Journal” 1995, Vol.16 (Special Summer Issue), s. 145.

⁴ W formie tzw. elektronicznych interfejsów „szybkie połączenie” (*quick-connect*).

⁵ E. B o w m a n, *Epistemology, corporate strategy, and academe*, „Sloan Management Review” 1974, Vol. 15, Issue 2, s. 47.

dzoną do języka ekonomii w XIX w. i oznaczającą nadwyżkę przychodów nad zasobami, dostępność których jest ograniczona⁶. Wielu autorów odmiennie rozumie pojęcie renty. Przykładowo, dla Pareto i Marshalla, renta to różnica pomiędzy wypłatą z najlepszego i drugiego w kolejności zastosowania określonego zasobu. R. Tollison definiuje rentę jako różnicę między stopą zwrotu a kosztem alternatywnym posiadacza zasobu⁷. Obecnie powszechnie definiuje się rentę jako całą wypłatę ponad minimalny koszt niezbędny do pozyskania zasobów, zwłaszcza jeśli ich dostępność jest ograniczona⁸.

Literatura przedmiotu wyróżnia kilka rodzajów rent ekonomicznych. Źródłem renty jest rzadkość występowania zasobu, albo w sensie fizycznym albo jako wartość niematerialna. Jest to tzw. *renta ricardiańska*. Przykładami zasobów dających ten rodzaj renty mogą być m. in. cenny grunt, korzystna lokalizacja, dysponowanie informacją, patenty i prawa własności. Źródłem *renty monopolowej* jest stworzenie dla potencjalnych konkurentów wysokich barier wejścia (Bain, 1968), w wyniku, przykładowo, korzystnych regulacji prawnych lub zawierania porozumień z innymi podmiotami gospodarczymi. *Renta przedsiębiorcza* może zostać uzyskana w wyniku podejmowania przedsięwzięć, obarczonych ryzykiem działań (Schumpeter, 1934). Tak zwana *quasi renta* może zostać wypracowana przez przedsiębiorstwo, które dysponuje unikatowymi, trudnymi do imitacji zasobami⁹.

Z perspektywy czasu można mówić o uformowaniu się dwóch głównych szkół (podejść) eksponujących znaczenie wewnętrznych procesów w przedsiębiorstwie dla budowy trwałej przewagi konkurencyjnej i generowania renty ekonomicznej: szkoły zasobowej i szkoły wiedzy.

5. WIEDZA I JEJ WPŁYW NA KREOWANIE WARTOŚCI

W latach 90. XX w. pojawiło się nowe podejście do problematyki zarządzania strategicznego firmą, eksponujące znaczenie procesów zarządzania wiedzą. Podejście to bazuje na podejściu zasobowym – podobnie jak koncepcja dynamicznych kompetencji – i rozwija je. Zdaniem reprezentantów tego podejścia, to, jakie produkty i usługi oferuje przedsiębiorstwo w wyniku wykorzystania materialnych i niematerialnych zasobów firmy jest funkcją wiedzy, jaką dysponuje firma. Zwolennicy podejścia opartego na wiedzy twierdzą, iż celem istnienia przedsiębiorstwa jest tworzenie wiedzy i jej aplikacja. Wiedza ta tkwi w kulturze organizacyjnej firmy, procedurach, procesach, rutynach, polityce

⁶ P. Schoemaker, *Strategy, complexity and economic rent*, „Management Science” 1990, Vol. 36, No. 10, s. 1179.

⁷ R. Tollison, *Rent seeking: A survey*, „Kyklos” 1982, Vol. 35, s. 575.

⁸ P. Schoemaker, *op. cit.*, s. 1180.

⁹ Pojęcie *quasi renty*, w takim rozumieniu, zostało wprowadzone do literatury przedmiotu przez Kleina, Crawforda i Alchiana (1978). Rumelt (1987) określa ten rodzaj renty jako rentę Pareto.

firmy, poszczególnych pracownikach i grupach pracowniczych¹⁰. Przedsiębiorstwo natomiast zapewnia fizyczną, społeczną, umożliwiającą alokację zasobów strukturę, dzięki której wiedza może przybrać postać kompetencji. Zdolność firmy do „kreowania nowych kombinacji wiedzy istniejącej” oraz do „wykorzystywania własnej wiedzy do eksploracji jeszcze nie odkrytego potencjału technologii” Kogut i Zander określają terminem „kompetencje kombinacyjne (*combinative capabilities*)”¹¹. W zbliżonym rozumieniu Kogut posługuje się terminem kompetencje organizacyjne (*organizational capabilities*), które definiuje jako posiadaną przez firmę umiejętność wykonywania zadań produkcyjnych i kreowania wartości poprzez efektywną transformację zasileń w produkt końcowy. Posiadanie niezbędnych kompetencji wymaga integracji wielu komponentów specjalistycznej wiedzy. Zadanie to najlepiej realizowane jest w ramach przedsiębiorstwa. Zdolności poznawcze jednostki są zbyt ograniczone dla tego celu, zaś integracja przy pomocy mechanizmu rynkowego jest trudna, a w niektórych przypadkach (dotyczy to zwłaszcza wiedzy niekodyfikowanej) wręcz niemożliwa. O przewadze konkurencyjnej przedsiębiorstwa decydują trzy cechy charakterystyczne mechanizmu integracji wiedzy w przedsiębiorstwie¹²:

(1) Efektywność integracji – stopień, w jakim udaje się „sięgnąć” do i wykorzystać indywidualną, specjalistyczną wiedzę uczestników organizacji;

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

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

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

Trzy podstawowe procesy w obszarze zarządzania wiedzą to¹³:

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

¹⁰ M. Alavi, D. Leidner, *Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues*, „MIS Quarterly” 2001, Vol. 25, No. 1, s. 108.

¹¹ B. Kogut, U. Zander, *Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of the technology*, „Organization Studies” 1992, Vol. 3, No. 3, s. 391.

¹² R. Grant, *Prospering in a dynamically-competitive environments: Organizational capability as knowledge integration*, „Organization Science” 1996, Vol. 7, No. 4, s. 380.

¹³ A. Tiwana, *The Knowledge Management Toolkit. The Knowledge Management Toolkit. Orchestrating IT, Strategy, and Knowledge Platforms*, Prentice Hall PTR, Upper Saddle River, NJ 2002, s. 50.

Wiedza jest szczególnie istotnym strategicznym zasobem przedsiębiorstwa. W dynamicznie zmieniającym się otoczeniu, zwłaszcza w sektorach wysokiej techniki, ale coraz częściej również w sektorach potocznie określanych mianem tradycyjnych, umiejętność pozyskiwania, integrowania, przechowywania, transferu i aplikacji wiedzy jest najważniejszą kompetencją pozwalającą na zbudowanie i utrzymywanie trwałej pozycji konkurencyjnej. Dzieje się tak dlatego, iż wiedza – zwłaszcza specyficzna dla kontekstu, niekodyfikowana, tkwiąca w złożonych strukturach społecznych – ma charakter unikatowy i jest trudna do imitacji. Oparta na wiedzy przewaga konkurencyjna jest trwała również z tego względu, że im większy zasób wiedzy firma posiada, tym większą posiada zdolność do absorpcji nowej wiedzy. Źródłem trwałości przewagi konkurencyjnej jest posiadanie większych zasobów wiedzy niż konkurencja. Im częściej wiedza jest wykorzystywana, tym większa staje się jej wartość, co powoduje powstanie dodatniego sprzężenia zwrotnego.

6. WIEDZA I WARTOŚĆ W GOSPODARCE SIECIOWEJ

Szansa biznesowa (*business opportunity*) może być postrzegana jako możliwość wytworzenia wartości dla klienta. Z tej perspektywy celem przedsiębiorstwa jest znalezienie sposobu na stworzenie propozycji wartości dla klienta lepszej niż konkurencja, a najważniejszym wyzwaniem przed jakim stoi firma jest określenie gdzie i w jaki sposób wartość jest tworzona.

W ciągu minionych dwóch dekad bardziej niż kiedykolwiek prawdziwa wydaje się być teza, iż jedyną rzeczą naprawdę niezmienną jest permanentna zmiana. Zmiany zachodzą na każdym poziomie, poczynając od sposobu w jaki zmienia się struktura branż, poprzez sposób w jaki firmy wchodzą w interakcje z klientami aż do sposobu realizacji poszczególnych zadań wewnątrz firm. Wspólnym mianownikiem wielu zmian obserwowanych w ostatnich dwóch dekadach jest zmieniona charakterystyka „rozmieszczenia” ogółu dostępnej wiedzy. Cyfryzacja informacji, w połączeniu z postępem w zakresie technik obliczeniowych i komunikacyjnych, w sposób fundamentalny zmieniła sposób kształtowania się relacji pomiędzy poszczególnymi elementami systemów zarówno technicznych, jak i społecznych oraz ekonomicznych. Relacje te w coraz większym stopniu wykazują cechy sieci.

Sieć jest „przewodnikiem” informacji i wiedzy. O poziomie wiedzy w sieci decyduje jej funkcjonalność; jej zdolność do gromadzenia, modyfikowania, przechowywania i dystrybucji informacji. Zwykła sieć analogowa, jak – przykładowo – dwie cynowe puszki, jest „niema” (*dumb*); pozwala na przeniesienie informacji ale nie wzbogaca jej. Złożona sieć cyfrowa, jak np. Internet, może na wiele sposobów zwiększyć użyteczność informacji. Jest to kluczowe stwierdzenie-

nie. W gospodarce opartej na wiedzy, poprawa użyteczności informacji tworzącej wiedzę jest bowiem tożsama z kreowaniem wartości ekonomicznej. „Miejsca” gromadzenia wiedzy są zarazem miejscami kreowania wartości.

Rozwój technologii sieciowych sprawił, iż mamy do czynienia z dwoma istotnymi procesami, określanymi mianem procesów migracji wiedzy (*intelligence migration*)¹⁴:

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

W przypadku braku sieci umożliwiającej transakcję wymiany, wiedza ma charakter statyczny; może być wykorzystana tylko w tym „miejscu”, w którym jest zakumulowana. W takim przypadku, jeśli do wykonania określonego zadania konieczne jest wykorzystanie różnych zasobów wiedzy, trzeba je połączyć w tym samym miejscu. Przykładowo, komputer osobisty nie włączony do sieci musiałby posiadać cały zasób „wiedzy” (technologia, oprogramowanie, aplikacje, itp.) niezbędnej do przetwarzania, przechowywania i przekazywania informacji niezbędnych do realizacji wielorakich zadań. Należy jednak zauważyć, iż – w przypadku komputera – „technologia kontaktu” (*front-end intelligence*) niezbędna do kontaktu z użytkownikiem jest zasadniczo odmienna od „technologii kompetencji” (*back-end intelligence*) niezbędnej do przetwarzania i przechowywania informacji. Użytkownik oczekuje komputera łatwego w użytkowaniu, przenośnego, spersonalizowanego. Zarazem jednak komputer powinien mieć dużą moc obliczeniową, być niezawodny, stwarzać możliwość podłączenia wielu urządzeń peryferyjnych. Włączenie komputera w sieć sprawia, iż oba rodzaje technologii wiedzy nie muszą być połączone w jednym urządzeniu. Zamiast „powielania” w każdym komputerze osobistym (laptopie, tablecie, itp.) „technologia kompetencji” jest konsolidowana na serwerach. Umożliwia to personalizację „technologii kontaktu” zgodnie z oczekiwaniami użytkownika.

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

W świecie połączonym w sieć, informacja i wiedza stają się płynne i nabierają charakteru modularnego. Zwiększenie mobilności wiedzy ma poważne implikacje dla struktur organizacyjnych. Połączone w sieć przedsiębiorstwa mogą

¹⁴ M. Sawhney, D. Parikh, *Where value lives in a networked world*, „Harvard Business Review” 2001, Vol. 79, s. 81–82.

łatwo łączyć zasoby i kompetencje dla realizacji określonych zadań. Wartość coraz częściej migruje od podmiotów, które posiadają określone zasoby i kompetencje do podmiotów, które posiadają wiedzę, w jaki sposób owe zasoby i kompetencje łączyć¹⁵. Innymi słowy, w wielu przypadkach większą wartość można zatrzymać zarządzając interakcjami podmiotów aniżeli bezpośrednio produkując, czy świadcząc usługi. Przykładem mogą być firmy takie jak Cisco, czy Hewlett-Packard, które coraz bardziej stają się inteligentnymi centrami (*intelligent hub*) koordynującymi współpracę z partnerami biznesowymi, dostawcami i odbiorcami.

Procesy migracji wiedzy powodują istotne zmiany w strukturze wielu branż. Najbardziej odczuwalne zmiany zachodzą w przemysłach wysokiej techniki, np. telekomunikacji. Kiedy tradycyjne firmy telekomunikacyjne budowały swoje sieci analogowe, musiały połączyć w ramach jednej struktury organizacyjnej wiele różnych technologii: przetwarzania informacji, jej przesyłu, zabezpieczenia funkcjonalności informacji dla odbiorcy. Większość tych funkcji była akumulowana w „środku” tworzonych struktur organizacyjnych i tam też kreowana była wartość. Sieci przesyłu informacji musiały być „inteligentne”, gdyż terminal w postaci tradycyjnego telefonu stacjonarnego był „nieinteligentny”. Obecnie wartość kreowana w telekomunikacji podlega migracji na krańce sieci. W centrum wartość tworzą firmy dostarczające infrastrukturę (np. Sun, Cisco, Lucent, Nortel). Na peryferiach, firmy takie jak Yahoo!, Google, America Online, tworzą wartość poprzez kontrolę interakcji z końcowym użytkownikiem informacji oraz pomiędzy końcowymi użytkownikami.

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

7. PODSUMOWANIE

Wśród czynników zwiększających zdolność przedsiębiorstwa do kreowania wartości należy wymienić elastyczność decyzyjną oraz umiejętne zarządzanie wiedzą. Na oba czynniki istotny wpływ ma rozwój nowoczesnych technologii informacyjno-komunikacyjnych. Nowe technologie zwiększają elastyczność

¹⁵ W literaturze przedmiotu określane to jest często mianem orkiestracji (*orchestration*).

czynników wytwórczych oraz sprzyjają innowacjom organizacyjnym zarówno wewnątrz przedsiębiorstwa, jak i w relacjach pomiędzy przedsiębiorstwami.

Z kolei wiedza, będąc od dawna uznanym, kluczowym czynnikiem budowy pozycji konkurencyjnej firmy również podlega istotnym zmianom określanym mianem procesów migracji. Śledzenie tych procesów, dostosowywanie się do nich czy wręcz antycypacja, stanowią ważne wyzwanie dla współczesnych menedżerów.

BIBLIOGRAFIA

- Alavi M., Leidner D., *Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues*, „MIS Quarterly” 2001, Vol. 25, No. 1.
- Bowman E., *Epistemology, corporate strategy, and academe*, „Sloan Management Review” 1974, Vol. 15, No. 2.
- Grant R., *Prospering in a dynamically-competitive environments: Organizational capability as knowledge integration*, „Organization Science” 1996, Vol. 7, No. 4.
- Klein B., Crawford R., Alchian A., *Vertical integration, appropriable rents, and the competitive contracting process*, „Journal of Law and Economics” 1978, Vol. 21, Issue 2.
- Kogut B., Zander U., *Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of the technology*, „Organization Studies” 1992, Vol. 3, No. 3.
- Rumelt R. P., *Towards a Strategic Theory of the Firm*, [w:] R. B. Lambrecht (red.), *Competitive Strategic Management*, Prentice-Hall, 1984.
- Sanchez R., *Strategic flexibility in product competition*, „Strategic Management Journal” 1995, Vol.16 (Special Summer Issue).
- Sawhney M., Parikh D., *Where value lives in a networked world*, „Harvard Business Review” 2001, Vol. 79.
- Schoemaker P., *Strategy, complexity and economic rent*, „Management Science” 1990, Vol. 36, No. 10.
- Smit H., Trigeorgis L., *Quantifying the strategic option value of technology investments*, Proceedings of the 8th Annual International Conference „Real Options. Theory meets Practice” Montreal, Canada, June 2004.
- Tiwana A., *The Knowledge Management Toolkit. The Knowledge Management Toolkit. Orchestrating IT, Strategy, and Knowledge Platforms*, Prentice Hall PTR, Upper Saddle River, NJ 2002.
- Tollison R., *Rent seeking: A survey*, „Kyklos” 1982, Vol. 35.

Włodzimierz Rudny

MANAGERIAL ELASTICITY AND KNOWLEDGE AS KEY VALUE CREATION DETERMINANTS

Managerial elasticity and knowledge are key factors contributing to the value creation capabilities of the firm. Both factors are affected by developments in information and communication technologies. These technologies contribute to elasticity of production and stimulate organizational innovation at both intra- and inter-firm level.

Knowledge – commonly accepted as a factor contributing to value creation capabilities of the firm is also affected by developments in ICT technologies, in particular by so called „migration”. The knowledge migration processes, in turn, create a challenge for managers who have to respond promptly to these changes.

Key words: value, managerial elasticity, knowledge based management, knowledge migration.