

*Katarzyna Rupik**

ORIENTACJA A WIEDZA PRZEDSIĘBIORSTWA – WYBRANE RELACJE I ICH UWARUNKOWANIA

Celem tego opracowania jest zaprezentowanie wybranych teoretycznych podstaw badań kategorii orientacji strategicznej przedsiębiorstwa¹ w nawiązaniu do nowego paradygmatu, tj. kluczowej roli wiedzy oraz powszechnej łączności wszystkiego i wszystkich.

1. Orientacja strategiczna przedsiębiorstwa – istota, model struktury

Wg P. Druckera, wiedza jest podstawowym zasobem ekonomicznym nowego, istniejącego już w rozwiniętych gospodarkach rynkowych, społeczeństwa pokapitalistycznego. Osiąganie dobrobytu, wartości w społeczeństwie pokapitalistycznym, polega na takim przekształcaniu wiedzy w procesie pracy, aby otrzymywać produktywność i innowację². Funkcją organizacji i głównym wymogiem zarządzania przedsiębiorstwem jest zatem umożliwienie zespolenia różnych dziedzin wiedzy i przekształcanie ich w produktywność³. Kierunek

* Dr, adiunkt, Katedra Zarządzania Marketingowego i Polityki Rynkowej, Akademia Ekonomiczna w Katowicach.

¹ Inne, uprawnione w opinii autorki, nazewnictwo tej kategorii teoretycznej, będącej fundamentalną kategorią zarządzania, to orientacja zarządzania (przedsiębiorstwa) lub proponowana przez M. Krzyżanowską nazwa „orientacja przedsiębiorstwa” (por. M. Krzyżanowska, *Tożsamość orientacji przedsiębiorstwa*, „Marketing i Rynek” 2002, nr 3, s. 2–7).

² Według P. Druckera, społeczeństwo pokapitalistyczne nie oznacza społeczeństwa antykapitalistycznego, gdyż korzystać będzie ono z mechanizmu wolnego rynku, jako jedyne sprawdzonego mechanizmu ekonomicznej integracji. W takim społeczeństwie wiedza stała się tym, czym dotychczas był kapitał, bogactwa naturalne czy siła robocza (P. F. Drucker, *Spółeczeństwo pokapitalistyczne*, PWN Warszawa 1999, s. 14).

³ *Ibidem*, s. 46, 155.

przekształcania wiedzy w przedsiębiorstwie w produktywność, a także sama wiedza wraz z umiejętnością jej wzbogacania, tj. uczenia się organizacji, stanowią istotę orientacji przedsiębiorstwa – znajduje to wyraz w proponowanej przez autorkę definicji tej kategorii.

W literaturze przedmiotu nie rozstrzygnięto dotychczas jednoznacznie sporu o to, czy orientacja strategiczna przedsiębiorstwa jest tylko zbiorem pewnych wartości organizacyjnych (wymiar kulturowy), czy też zbiorem specyficznych zachowań organizacji (wymiar behawioralny). Autorka proponuje kompromisowe ujęcie orientacji przedsiębiorstwa, co znajduje wyraz w podanej poniżej propozycji definicji analizowanej kategorii badawczej.

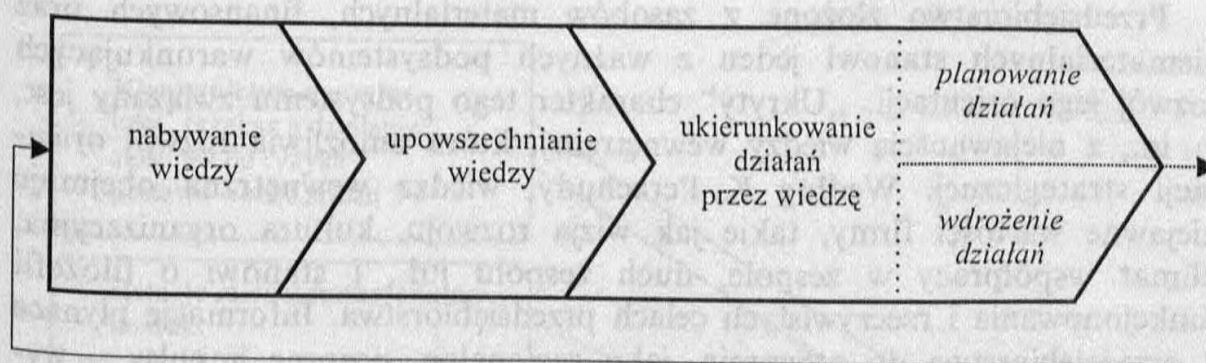
Orientacja przedsiębiorstwa jest wiedzą⁴ przedsiębiorstwa o istotnych dla jego funkcjonowania podsystemach (tj. zasobów wewnętrznych, środowiska rynkowego i konkurencyjno-kooperacyjnego oraz kluczowych elementów makrootoczenia) oraz o rodzajach i sile współzależności występujących pomiędzy tymi podsystemami. Orientacja przedsiębiorstwa jest także ukierunkowanym przez tę wiedzę zachowaniem przedsiębiorstwa wobec tych istotnych podsystemów, przy czym w zależności od typu orientacji⁵ znaczenie poszczególnych podsystemów i wiedzy o nich, jak również ukierunkowanie nań w procesach decyzyjnych, jest różne.

Dla skonstruowania modelu orientacji przedsiębiorstwa wykorzystano ujęcie procesów tworzenia i wykorzystywania wiedzy zaproponowane przez K. Ajay'ego, B. J. Jaworskiego i A. Kumara. Cytowani autorzy zidentyfikowali działania mieszczące się w obrębie kategorii „orientacja marketingowa” (mimo że jest to tylko jeden z typów orientacji przedsiębiorstwa, wspomniane ujęcie można, zdaniem autorki, wykorzystać do stworzenia modelu orientacji strategicznej przedsiębiorstwa w ogóle, jako że w sposób uniwersalny opisuje procesy związane ze zdobywaniem i wykorzystywaniem wiedzy w przedsiębiorstwie, a procesy te stanowią istotę kategorii orientacji przedsiębiorstwa).

Zaprezentowany na rys. 1 model orientacji przedsiębiorstwa wskazuje, że analizowana kategoria badawcza złożona jest z trzech elementów (czy też grup działań, jak podają cytowani autorzy, będący zwolennikami behawioralnego ujęcia orientacji przedsiębiorstwa):

⁴ Wiedza to płynna mieszanka wyrażonego doświadczenia, wartości, informacji wpływających z kontekstu i eksperckiej wnikliwości, które dostarczają podstaw do oceny i przyswajania nowych doświadczeń i informacji (T. Davenport, L. Prusak, *Working Knowledge. How Organizations Manage What They Know*, Harvard Business School Press, Boston 1998, s. 5).

⁵ Można wyróżnić orientacje przedmarketingowe (produkcji, produktu, sprzedaży) oraz marketingowe (marketingu transakcyjnego, marketingu strategicznego, marketingu partnerskiego).



Rysunek 1. Orientacja przedsiębiorstwa – model struktury

Źródło: opracowanie własne na podstawie: B. J. Jaworski, A. K. Kohli, *Market orientation: Antecedents and consequences*, „Journal of Marketing” 1993, Vol. 57 (July), s. 54

- pozyskiwanie wiedzy przez przedsiębiorstwo (*intelligence generation*),
- upowszechnianie wiedzy w przedsiębiorstwie (*intelligence dissemination*),
- wykorzystywanie wiedzy w działaniach przedsiębiorstwa (*responsiveness*), tj. ukierunkowane przez wiedzę działania planistyczne (*response design*), a następnie wdrożenie zaplanowanych działań (*response implementation*)⁶.

2. Porządek ukryty a badanie orientacji przedsiębiorstw

Podnoszone przez wielu badaczy trudności w identyfikowaniu orientacji przedsiębiorstw wynikają, jak się wydaje, z dominacji porządku ukrytego w podsystemach warunkujących rozwój orientacji przedsiębiorstwa. Zgodnie z teorią D. Bohma, wszechświat należy rozumieć jako płynną i nieprzerwaną całość, według której stan wszechświata w każdym punkcie czasu odzwierciedla jakąś bardziej ukrytą rzeczywistość (tzw. porządek ukryty). Oprócz porządku ukrytego istnieje tzw. porządek ujawniony, który przejawia się w otaczającym nas świecie i wyraża możliwości tkwiące w tym pierwszym. Według D. Bohma, zrozumienie tajemnic wszechświata jest możliwe tylko pod warunkiem zrozumienia sprawczych procesów, które wiążą oba porządki: ukryty i ujawniony⁷.

⁶ Por. B. J. Jaworski, A. K. Kohli, *Market orientation: Antecedents and consequences*, „Journal of Marketing” 1993, Vol. 57 (July), s. 54.

⁷ D. Bohm, *Ukryty porządek*, cyt. za: G. Morgan, *Obrazy organizacji*, PWN, Warszawa 1999, s. 273.

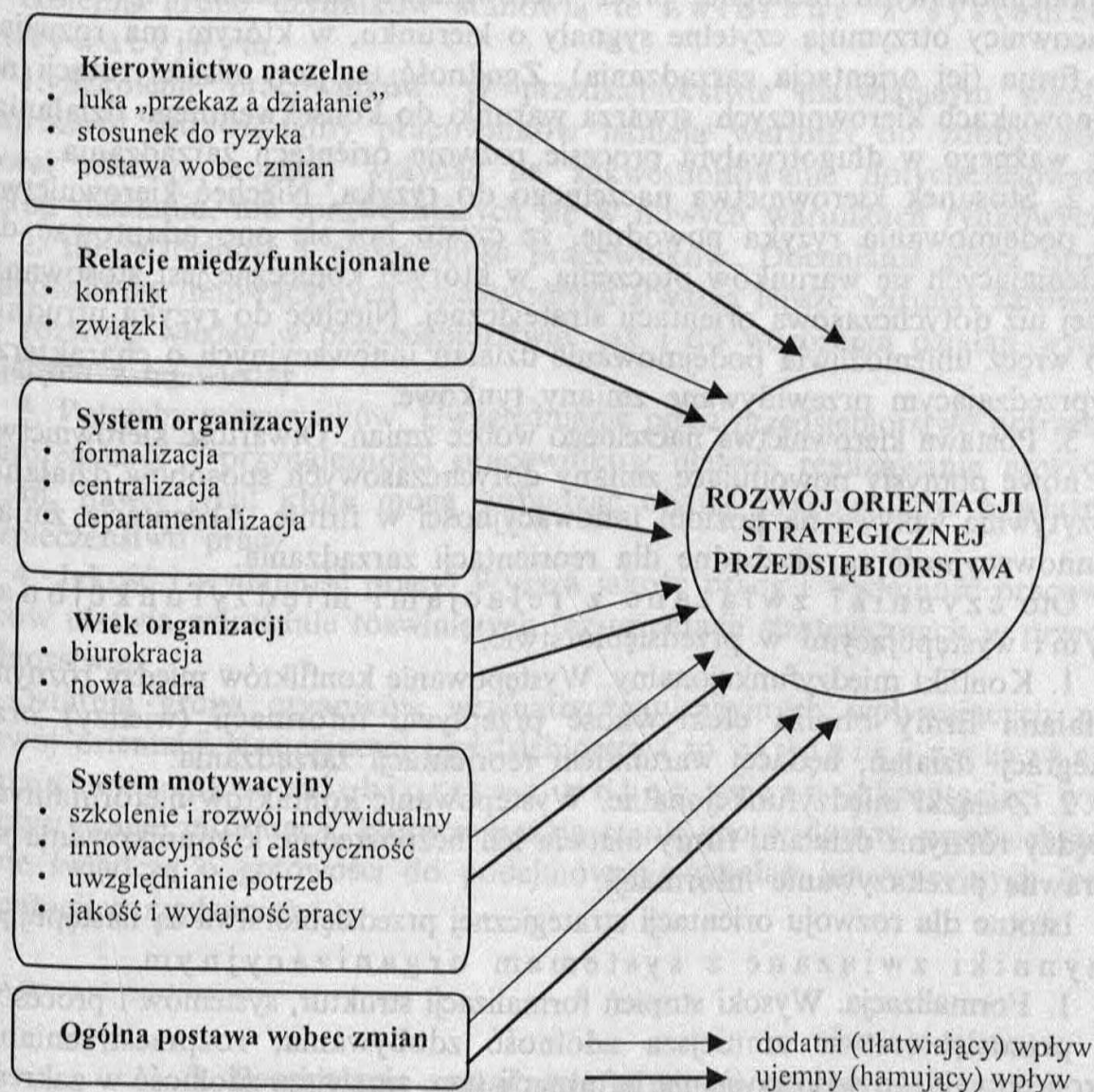
Przedsiębiorstwo złożone z zasobów materialnych, finansowych oraz niematerialnych stanowi jeden z ważnych podsystemów warunkujących rozwój jego orientacji. „Ukryty” charakter tego podsystemu związany jest, m. in., z niejawnością wiedzy wewnętrznej, która umożliwia rozwój orientacji strategicznej. Według K. Perechudy, wiedza wewnętrzna obejmuje niejawnie wartości firmy, takie jak wizja rozwoju, kultura organizacyjna, klimat współpracy w zespole, duch zespołu itd., i stanowi o filozofii funkcjonowania i rzeczywistych celach przedsiębiorstwa. Informacje płynące z przedsiębiorstwa do otoczenia, jako racjonalne, pozorne impulsy – wybrane elementy wiedzy wewnętrznej – kreują zewnętrzny wizerunek firmy. To zewnętrzne postrzeganie (wiedza jawna, zewnętrzna) jest tzw. wierzchołkiem góry lodowej, widoczną częścią organizacji, ukształtowanej przez szereg nieujawnianych otoczeniu procesów wewnętrznych. Najczęściej wiedzą wewnętrzną dysponuje właściciel firmy i członkowie kierownictwa strategicznego, co bywa przyczyną problemów z identyfikacją strategii przedsiębiorstwa – jawna strategia firmy (lokowana w wiedzy zewnętrznej) nie zawsze pokrywa się ze strategią niejawną (lokowaną w wiedzy wewnętrznej)⁸.

Podobnie rzecz ma się z identyfikacją orientacji strategicznej przedsiębiorstwa – zarząd przedsiębiorstwa wyznaje pewną orientację zarządzania (orientacja deklarowana), której ostateczne wdrożenie następuje przy współudziale pozostałych członków organizacji, którzy nie dysponują pełną wiedzą wewnętrzną, i których zachowanie zależy od wielu czynników wewnątrzorganizacyjnych (czy procesów wewnętrznych). Dlatego rzeczywista (empiryczna) orientacja strategiczna firmy może odbiegać od „wyjściowej” orientacji deklarowanej⁹.

Korzystając z wyników badań orientacji strategicznych zrealizowanych w rozwiniętych gospodarkach rynkowych, przyjęto sześć głównych czynników wewnątrzorganizacyjnych warunkujących rozwój orientacji strategicznej – zostały one zaprezentowane na rys. 2. Czynniki te znajdują się w obrębie niematerialnego potencjału przedsiębiorstwa obejmującego tożsamość (w tym wiedzę, władzę, normy, wartości), kadre zarządzającą, model zarządzania oraz strukturę organizacyjną.

⁸ K. Perechuda, *Organizacja samorekonstruująca się*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje – metody*, Wyd. AE im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 1999, s. 397–401.

⁹ W porównaniu z opracowaniem K. Perechudy, autorka stosuje odwrotną terminologię wynikającą z przyjęcia zewnętrznej perspektywy oceniania funkcjonowania przedsiębiorstwa. Według cytowanego autora, strategia rzeczywista przedsiębiorstwa jest strategią deklarowaną, lokowaną w wiedzy wewnętrznej, natomiast w ujęciu autorki, orientacja rzeczywista lokowana jest w wiedzy zewnętrznej (wg terminologii Perechudy jest to strategia pozorna).



Rysunek 2. Czynniki potencjału niematerialnego przedsiębiorstwa istotne dla rozwoju orientacji strategicznej

Źródło: adaptacja na podstawie: A. K. Kohli, B. J. Jaworski, *Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications*, „Journal of Marketing” 1990, Vol. 54 (April), s. 6–12; B. J. Jaworski, K. Ajay, *Market orientation: Antecedents and consequences*, „Journal of Marketing” 1993, Vol. 57 (July), s. 54–57; Ch. Homburg, Ch. Pflesser, *A multiple-layer model of market-oriented organizational culture: measurement issues and performance outcomes*, „Journal of Marketing Research” 2000, Vol. 37 (November), s. 459

Wśród czynników związanych z kierownictwem naczelnym można wyróżnić trzy szczegółowe uwarunkowania rozwoju orientacji przedsiębiorstwa.

1. Rozmiary luki pomiędzy przekazem a działaniem kierownictwa naczelnego. Zgodność planów deklarowanych przez kierownictwo naczelne

z podejmowanymi następnie przez kierownictwo działaniami sprawia, że pracownicy otrzymują czytelne sygnały o kierunku, w którym ma rozwijać się firma (jej orientacja zarządzania). Zgodność ta, przy niskiej rotacji na stanowiskach kierowniczych, stwarza warunki do konsekwentnego działania, tak ważnego w długotrwałym procesie rozwoju orientacji zarządzania.

2. Stosunek kierownictwa naczelnego do ryzyka. Niechęć kierownictwa do podejmowania ryzyka powoduje, że często boi się ono adaptować do zmieniających się warunków otoczenia, w których konieczne jest stosowanie innej niż dotychczasowa orientacji strategicznej. Niechęć do ryzyka utrudnia lub wręcz uniemożliwia podejmowanie działań innowacyjnych o charakterze wyprzedzającym przewidywane zmiany rynkowe.

3. Postawa kierownictwa naczelnego wobec zmian. Otwartość kierownictwa na nowe pomysły powodujące zmiany dotychczasowych sposobów działania pozytywnie wpływa na poziom innowacyjności w firmie. Akceptacja zmian i innowacyjność są niezbędne dla reorientacji zarządzania.

Oto czynniki związane z relacjami międzyfunkcjonalnymi występującymi w przedsiębiorstwie.

1. Konflikt międzyfunkcjonalny. Występowanie konfliktów między różnymi działami firmy obniża efektywność przepływu informacji (wiedzy) oraz integracji działań, będącej warunkiem reorientacji zarządzania.

2. Związki międzyfunkcjonalne. Występowanie kontaktów nieformalnych między różnymi działami firmy ułatwia ich bezpośrednie komunikowanie się sprawne przekazywanie informacji.

Istotne dla rozwoju orientacji strategicznej przedsiębiorstwa są następujące czynniki związane z systemem organizacyjnym.

1. Formalizacja. Wysoki stopień formalizacji struktur, systemów i procesów w przedsiębiorstwie zmniejsza zdolność zdobywania, rozprzestrzeniania i konceptualnego wykorzystania informacji (tzn. zmniejsza zdolność w zakresie reorientacji zarządzania).

2. Centralizacja. Wysoki stopień centralizacji utrudnia wykorzystanie wiedzy organizacyjnej przez przedsiębiorstwo na skutek ograniczenia uprawnień decyzyjnych tylko do bardzo wąskiego grona członków organizacji.

3. Departamentalizacja. Rozdrobnienie struktury organizacyjnej, przejawiające się w istnieniu nadmiernej liczby działów/komórek organizacyjnych, stanowi barierę w efektywnym komunikowaniu się w przedsiębiorstwie.

A oto czynniki związane z wiekiem organizacji, wpływające na zdolność przedsiębiorstwa do reorientacji.

1. Biurokracja. Im starsze przedsiębiorstwo, tym większe prawdopodobieństwo występowania biurokracji zmniejszającej jego podatność na innowacje, hamującej rozwój orientacji strategicznej.

2. Nowa kadra pracownicza. Napływ nowych, wykwalifikowanych pracowników stwarza szansę pojawiania się w przedsiębiorstwie innowacyjnych pomysłów, które mogą przyspieszać reorientację zarządzania.

Kolejną grupę czynników stanowią te związane z systemem motywacyjnym.

1. Szkolenie pracowników. W przedsiębiorstwie ułatwiającym szkolenia/rozwój indywidualny pracowników istnieją warunki do zdobywania nowej wiedzy, mogącej wpłynąć na zakwestionowanie dotychczasowych metod działania, nie sprawdzających się w nowych warunkach rynkowych.

2. Innowacyjność i elastyczność pracowników. Docenianie przez firmę pracowników innowacyjnych i elastycznych stwarza lepsze warunki zarówno do rozwoju wiedzy w przedsiębiorstwie, jak i do wdrożenia działań wynikających z tej wiedzy.

3. Potrzeby pracowników. Uwzględnianie przez przedsiębiorstwo potrzeby samorealizacji i przynależności pracowników ułatwia realizowanie nowych zadań, nawet tych, które mogą wzbudzać obawy pracowników o własne bezpieczeństwo pracy.

4. Jakość i wydajność pracy. Wyższa jakość pracy i wydajność pracowników ułatwia wdrażanie rozwiniętych faz orientacji strategicznych w przedsiębiorstwie.

Ostatnia grupa czynników wewnątrzorganizacyjnych wpływających na rozwój orientacji strategicznej przedsiębiorstwa to czynniki związane z postawą przedsiębiorstwa wobec zmian. Akceptacja i wykorzystywanie informacji, które zagrażają *status quo* w danym przedsiębiorstwie świadczą o gotowości do podejmowania działań innowacyjnych (reorientacji zarządzania).

3. Reorientacja zarządzania a rozwój okrężny

Innym źródłem trudności w badaniach orientacji przedsiębiorstwa, obok ukrytego charakteru czynników wpływających na jej rozwój, jest niezwykła złożoność tej kategorii. Wynika to z tego, że ma ona bardzo dużo uwarunkowań, między którymi zachodzą relacje o charakterze okrężnym. Zmiany – rozwój orientacji – należy postrzegać w kategoriach pętli charakteryzujących się wzajemną przyczynowością, a nie w kategoriach linii przedstawiającej przyczynowość mechanistyczną. Na gruncie metafory organizacji jako przepływu i transformacji oraz przy wykorzystaniu dwóch głównych założeń teoretycznych tej metafory (teorii *autopoiesis* oraz teorii rozwoju okrężnego¹⁰) można próbować wyjaśniać sieciową łączność czynników warunkujących rozwój orientacji przedsiębiorstw.

¹⁰ Por. G. Morgan, *op. cit.*, s. 272–319.

Teoria *autopoiesis* (gr. „samotworzenie, samoorganizacja”) kładzie nacisk na to, że relacje systemu (organizacji) z każdego rodzaju otoczeniem zdeterminowane są wewnątrznie, ponieważ systemy (organizacje) podporządkowują wszystkie zmiany utrzymaniu swojego własnego sposobu zorganizowania jako danego układu relacji. Według twórców tej teorii, H. Maturana i F. Varela, systemy żywe otaczają się same sobą – tzn. wchodzą tylko w takie interakcje, które uwzględnione są we wzorcach relacji określających sposób własnego zorganizowania. Pozostałe interakcje system może ewentualnie modyfikować w świetle bieżącego doświadczenia.

Tożsamość organizacji decyduje o tym, czy jest ona zdolna do rozwoju oraz warunkuje sposób postrzegania siebie na tle szerszego systemu relacji, w którym ta organizacja istnieje. Według teorii rozwoju okrężnego, relacje te posiadają charakter okrężny, a nie bezpośredni. Innymi słowy, zmiany postrzegane są w kategoriach pętli charakteryzujących się wzajemną przyczynowością, a nie w kategoriach linii przedstawiającej przyczynowość mechanistyczną. Metodologia badań wzajemnej przyczynowości opracowana przez przedstawicieli tzw. drugiej cybernetyki, tj. w pracach M. Maruyamy i W. Buckleya, pozwala wyjaśniać stabilność systemu oraz jego dynamikę jako efekt dodatnich i ujemnych sprzężeń zwrotnych. Stabilność systemu, wyjaśniana już przez tradycyjną cybernetykę, warunkuje, według niej, procesy ujemnego sprzężenia zwrotnego, w trakcie których zmiana jakiejś zmiennej inicjuje zmiany w przeciwnym kierunku, aż do likwidacji pierwotnego odchylenia¹¹. Natomiast, wg teorii tzw. drugiej cybernetyki, procesy charakteryzujące się dodatnim sprzężeniem zwrotnym, w których większa ilość prowadzi do większej ilości, a mniejsza do mniejszej, mają również ważne znaczenie w wyjaśnianiu zmian systemu. Potraktowane łącznie, mechanizmy sprzężenia zwrotnego o charakterze ujemnym oraz dodatnim mogą wyjaśniać, dlaczego systemy uzyskują lub zachowują jakąś daną formę oraz jak ta forma może być przetwarzana i przeobrażana wraz z upływem czasu¹².

Metafora organizacji jako przepływu i transformacji pozwala zatem wyjaśnić, dlaczego w tych samych warunkach otoczenia niektóre przedsiębiorstwa rozwijają własne orientacje strategiczne, a inne zaś, nie dostrzegające nowych okoliczności własnego kontekstu działania lub nie rozumiejące tego kontekstu, pozostają przy przeszłych, dotychczas sprawdzających się orientacjach zarządzania, które nie przystają już jednak do nowych warunków rynkowych.

¹¹ L. Żabiński, *Metafory organizacji jako podstawa identyfikacji i analizy orientacji marketingowej przedsiębiorstwa (na wybranych przykładach)*, [w:] L. Żabiński (red.), *Orientacje marketingowe podmiotów gospodarczych. Podstawy teoretyczno-metodyczne. Kierunki badań*, AE w Katowicach, Katowice 1999, s. 155.

¹² G. Morgan, *op. cit.*, s. 289.

Katarzyna Rupik

ENTERPRISE'S ORIENTATION AND KNOWLEDGE – CHOSEN RELATIONSHIPS AND THEIR CONDITIONS

Regarding the new paradigm, i.e. key role of the knowledge and the connection of everything and everyone, the paper presents the selected theoretical assumptions, essential while studying the company orientation (strategic orientation/management orientation). Furthermore, the paper indicates some difficulties during the identification of the companies orientations. These result from both the hidden quality of its development conditions (according to the Bohm theory), and from the extraordinary complexity of the construct itself, meaning the plurality of its conditions and the circular connections between them.