

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 444

**Zarządzanie strategiczne
w teorii i praktyce**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2016

Redakcja wydawnicza: Jadwiga Marcinek, Aleksandra Śliwka
Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz
Korekta: Justyna Mroczkowska
Łamanie: Małgorzata Myszowska
Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania
znajdują się na stronach internetowych
www.pracnaukowe.ue.wroc.pl
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons
Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska
(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2016

ISSN 1899-3192
e-ISSN 2392-0041
ISBN 978-83-7695-607-7

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:
Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
ul. Komandorska 118/120, 53-345 Wrocław
tel./fax 71 36 80 602; e-mail:econbook@ue.wroc.pl
www.ksiegarnia.ue.wroc.pl

Druk i oprawa: TOTEM

Spis treści

Wstęp	11
Małgorzata Baran, Ewa Cichocka, Paweł Maranowski: Rola innowacji społecznych w polskich uczelniach / The role of social innovations at Polish universities	13
Paweł Bartkowiak: Porównanie znaczenia wybranych obszarów procesu współkreowania wartości dla klienta między grupami przedsiębiorstw i klientów / Comparison of selected areas of value co-creation process between companies and customers.....	21
Bogusław Bembenek: Współpraca strategiczna przedsiębiorców z sektorem badawczo-rozwojowym w polskich klastrach – współczesne wyzwanie w zarządzaniu klastrami / Strategic cooperation of entrepreneurs and R&D sector in Polish clusters – contemporary challenge within cluster management.....	31
Marek Błaszczyk: Źródła elastyczności strategii i systemu zarządzania strategicznego / Sources flexibility of strategy and strategic management system	47
Katarzyna Boczkowska, Konrad Niziołek: Realizacja strategii bezpieczeństwa pracy w aspekcie badania przyczyn wypadków przy pracy / Implementation of safety at work strategy in the aspect of accidents at work causes investigation	62
Paweł Cabała, Adam Stabryła: Metoda agregacji bilansującej w kwalifikacji strategii rozwoju technologii / The balanced aggregation method in the evaluation of technology development strategy	74
Wojciech Czakon: Komplementarność czy substytucyjność mikrofundamentów współdziałania / Microfoundations of collaboration: substitute or complementary	87
Sylwia Dzedzic: Intencje podejmowania działalności gospodarczej przez studentów / Intentions of taking business by students.....	95
Sylwia Dzedzic, Leszek Woźniak, Piotr Czerepiuk: Proces przedsiębiorczego odkrywania jako metoda strategicznego planowania i implementacji inteligentnych specjalizacji regionu / The process of entrepreneurial discovery as a method of strategic planning and implementation of regional smart specializations.....	107
Tadeusz Falencikowski: Odpowiedzialność kierownicza w biznesie – zagadnienia procesowe i rodzajowe / Conditions of management liability in enterprise – procedural and generic issues	119

Waldemar Glabiszewski, Dorota Grego-Planer: Zdolności do pozyskiwania technologii jako składowa potencjału absorpcyjnego przedsiębiorstw finansowych w Polsce / The ability to acquire technology as the component of absorptive capacity of Polish enterprises operating in financial sector.....	128
Aldona Glińska-Noweś, Agata Sudolska, Iwona Escher: Więzy osobiste jako komponent relacji biznesowych w ocenie reprezentantów polskich przedsiębiorstw / Personal ties as a component of business relationships according to Polish enterprises' representatives	140
Grażyna Golik-Górecka: Realizacja strategii a multiparadygmat marketingu analitycznego / Realization of strategy but multiparadigm of analytical marketing	150
Dorota Grego-Planer, Waldemar Glabiszewski: Wpływ egzogenicznych uwarunkowań na proces kreowania innowacji w wybranych małych i średnich przedsiębiorstwach / Influence on the exogenous conditions on the process of creating innovation in some small and medium-sized enterprises	157
Magdalena Grębosz: Strategia co-brandingu w kontekście zarządzania strategicznego / Co-branding strategy in the context of strategic management	166
Marzena Hajduk-Stelmachowicz: Bariery w realizacji celów w przedsiębiorstwach wdrażających ekoinnowacje organizacyjne / Barriers to achieving the objectives of voluntarily adopted environmental programs of pro-ecological strategies	179
Jakub Hałas: Przedstawienie i porównanie wybranych modeli rozwoju organizacji / Presentation and comparison of selected schemas of organization development.....	190
Jarosław Ignacy: Inwestycyjne eldorado czy początek zmierzchu realizowanej strategii? – analiza wybranych czynników atrakcyjności inwestycyjnej z perspektywy aglomeracji wrocławskiej / Eldorado for investors or the beginning of the end the implemented strategy? – analysis of selected factors of investment attractiveness from the perspective of the wroclaw agglomeration	199
Leon Jakubów: Ewolucja planowania rozwoju przedsiębiorstwa / Evolution in the enterprise development planning	211
Mirosław Jarosiński: Sukces przedsiębiorstwa na rynku krajowym barierą do internacjonalizacji / Firm's success on the home market as a barrier to internationalisation	222
Jarosław Karpacz: Antecedencje innowacyjności jako wymiaru orientacji przedsiębiorczej na poziomie indywidualnym / Antecedents of innovativeness as the dimension of the entrepreneurial orientation on the individual level.....	231

Patrycja Klimas, Dagmara Wójcik: Konceptualizacja pojęcia „mikrofundamenty” w naukach o zarządzaniu / Conceptualization of microfoundations term in management sciences	241
Alina Kozarkiewicz: Zarządzanie wartością projektów – aktualne kierunki badań i nowe wyzwania / Management of project value – current research orientations and new challenges	252
Regina Lenart-Gansiniec: Wykorzystywanie aliansu wiedzy w tworzeniu otwartych innowacji / Use of knowledge alliance in the creation of open innovations	262
Dagmara Lewicka: Jak zatrzymać wartościowych pracowników w organizacji? Wyzwania dla strategicznego ZKL (zarządzania kapitałem ludzkim) / How to retain valuable employees in the organization? Challenges for strategic HRM	274
Janusz Marek Lichtarski, Katarzyna Piórkowska, Krzysztof Ćwik: Strategie organizacji węzłowych wobec innych uczestników sieci międzyorganizacyjnej / Key organizations strategies to other participants of inter-organizational network	285
Katarzyna Liczmańska: Analiza potrzeb uczestników a koncepcja powiązania kooperacyjnego na przykładzie klastra INKOKOMP / Analysis of the participants` needs vs. the concept of cooperative relationships on the example of cluster INKOKOMP	298
Zbigniew Matyjas: Wpływ poziomu sektora oraz firmy na wyniki przedsiębiorstw / Industry and firm influences on corporate performance	307
Czesław Mesjasz: Własność, nadzór korporacyjny i kontrola korporacyjna jako uwarunkowania strategii internacjonalizacji przedsiębiorstwa / Ownership, corporate governance and corporate control as determinants of company`s internationalization strategy	317
Lech Miklaszewski: <i>Offshoring</i> jako strategia rozwoju przedsiębiorstwa na przykładzie firmy inwestycyjnej / Offshoring as a strategy of the company`s development on the example of the investing company	331
Krystyna Moszkowicz, Mieczysław Moszkowicz: Wiedza jako kluczowy zasób strategiczny / Knowledge as a key strategic resource	344
Gracjana Noga: Metodologia implementacji strategii – wyniki badań praktycznych / Tools of strategy implementation – empirical research results .	354
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Szczupłość zaopatrzenia a wzrost sprzedaży – kierunek realizacji strategii rozwoju przedsiębiorstwa produkcyjnego / Supply leanness vs. sales growth – implementation direction of the manufacturing company development strategy.....	365
Jadwiga Nycz-Wróbel: Znaczenie implementacji Systemu Ekozarządzania i Audytu (EMAS) w kontekście wzmocnienia konkurencyjności przedsiębiorstw / The significance of the implementation of the Eco-Management and Audit Scheme (EMAS) in competitiveness shaping of enterprises	381

Krystyna Poznańska: Finansowe uwarunkowania innowacyjności przedsiębiorstw przemysłowych w Polsce / Financial determinants of innovativeness of Polish industrial enterprises.....	391
Joanna Radomska: Inkoherencja relacji pomiędzy ryzykiem strategicznym a operacyjnym w zarządzaniu strategicznym / Incoherency in relationship between strategic and operational risks in strategic management	400
Jacek Rybicki, Piotr Grajewski, Emilia Dobrowolska: Normatywne opcje rozwiązań paradoksu: konkurencja – współpraca na płaszczyźnie myślenia strategicznego / Normative options as solutions of paradox: competition – cooperation in the perspective of strategic thinking.....	411
Letycja Sołoducho-Pelc: Przewaga konkurencyjna – główne trendy badawcze / Competitive advantage – main research trends.....	422
Agnieszka Sopińska, Wioletta Mierzejewska: Zasobowe uwarunkowania otwartych innowacji / Resource determinants of open innovation.....	434
Jolanta Stec-Rusiecka: Ocena realizacji koncepcji społecznej odpowiedzialności na przykładzie wybranych przedsiębiorstw / Assessment of the realisation of corporate social responsibility concept on the example of selected companies.....	451
Jacek Strojny: Wykorzystanie metody AHP w modelowaniu systemu zarządzania strategicznego rozwojem jednostki samorządu terytorialnego / The use of AHP method in strategic management system modeling of local authorities unit development.....	460
Lukasz Sułkowski, Robert Seliga: Przedsiębiorczy uniwersytet – zastosowanie zarządzania strategicznego / Entrepreneurial university – application of strategic management.....	478
Justyna Światowiec-Szczeptańska: Sieci korporacyjne w zarządzaniu strategicznym / Corporate networks in strategic management.....	490
Dorota Teneta-Skwiercz: Istota i znaczenie inkluzywnych modeli biznesu / The essence and meaning of inclusive business models	500
Jolanta Twardowska: Korzyści wynikające z wirtualnej organizacji pracy / Benefits of virtual work organization	512
Elżbieta Urbanowska-Sojkin: Zarządzanie dla przyszłości – sylogizm i spełnione oczekiwania / Management for the future, syllogism and fulfilled expectations	520
Agata Warmińska: Determinanty sukcesu grup producentów rolnych / Determinants of success of agricultural producer groups	531
Anna Witek-Crabb: Ewolucyjne modele CSR – przegląd koncepcji rozwoju społecznej odpowiedzialności biznesu / Evolutionary stage models of CSR – theory review.....	541
Przemysław Wolczek: Cechy strategii generujące problemy wdrożeniowe a wielkość przedsiębiorstwa / Features of a company and the problems of strategy implementation arising from its content	559

Marian Woźniak: Przedsiębiorczość wyznacznikiem sukcesu podmiotów branży turystycznej / Entrepreneurship as success determinant of the tourist sector.....	571
Dagmara Wójcik, Patrycja Klimas: Mikrofundamenty współpracy międzyorganizacyjnej / Microfoundations of inter-organizational cooperation.....	583
Anna Wójcik-Karpacz: Dobór miar do pomiaru orientacji przedsiębiorczej: dylematy i propozycje rozwiązań / The choice of measures of entrepreneurial orientation: dilemmas and the possible solutions	594
Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: Tworzenie i apropriacja wartości jako cel strategii relacyjnej przedsiębiorstwa / Value-creation and value-appropriation as an objective of the company's relational strategy	609
Małgorzata Załęska: Wybór dostawców w outsourcingu usług zarządzania należnościami / Choice of suppliers in the outsourcing receivables management services.....	623
Bożydar Ziółkowski, Marzena Jankowska-Mihulowicz, Katarzyna Chudy-Laskowska, Teresa Piecuch: Determinanty strategii sukcesu dostawców systemów RFID z API – wyniki badań metodą delficką / Determinants of success strategies for suppliers of RFID systems with API research results based on the Delphi method.....	639

Wstęp

Przedstawiamy Państwu artykuły przygotowane przez uczestników kolejnej konferencji poświęconej zarządzaniu strategicznemu, organizowanej w roku 2016 przez Katedrę Zarządzania Strategicznego Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Tak jak w poprzednich latach koncentrujemy się na zarządzaniu strategicznym i szczególnie eksponujemy relacje w tym zakresie między teorią i praktyką.

Zarządzanie strategiczne staje przed nowymi wyzwaniami współczesnej gospodarki. W związku z tym dynamicznie ewoluuje, a kierunki tej ewolucji są dziś trudne do przewidzenia i jednoznacznego zaprojektowania. Zdaniem organizatorów konferencji jest to mocny argument, by cyklicznie organizować spotkania osób zajmujących się tą problematyką. Uważamy, że to jedna z nielicznych okazji w naszym kraju, by specjaliści zarządzania strategicznego spotkali się w tak szerokim gronie, wymienili poglądy i zainspirowali się wzajemnie do dalszych badań. Sądzymy, że przyczyniamy się w ten sposób do rozwoju tej ważnej i wciąż przyszłościowej dyscypliny nauk o zarządzaniu. Tradycyjnie ukierunkowujemy naszą konferencję na poszukiwanie związków pomiędzy praktyką i teorią. Jesteśmy przekonani, że zarządzanie strategiczne – jako nauka stosowana – wymaga swego rozwoju inspiracji z praktyki gospodarczej i musi być przez nią weryfikowane. Stąd w publikacji eksponujemy opracowania naukowe oparte na rozpoznaniu praktyki gospodarczej. A podczas samej konferencji staramy się konfrontować teoretyków z praktykami zarządzania strategicznego.

Bardzo liczymy, że tegoroczna konferencja, a także publikacja będąca jej rezultatem, dostarczą cennych inspiracji dla uczestników i czytelników. Gorąco zachęcamy do dyskusji z autorami artykułów – zarówno za pośrednictwem naszej katedry, jak i bezpośrednio z twórcami. Będzie to najcenniejszy plon naszego wspólnego przedsięwzięcia oraz wkład do rozwoju nauk o zarządzaniu.

Andrzej Kaleta

Wojciech Czakon

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
e-mail: wojciech.czakon@ue.katowice.pl

KOMPLEMENTARNOŚĆ CZY SUBSTYTUCYJNOŚĆ MIKROFUNDAMENTÓW WSPÓLDZIAŁANIA

MICROFOUNDATIONS OF COLLABORATION: SUBSTITUTE OR COMPLEMENTARY

DOI: 10.15611/pn.2016.444.07

JEL: L10

Streszczenie: Celem artykułu jest rozpoznanie roli mikrofundamentów w teorii zarządzania z perspektywy substytucji lub komplementarności wobec istniejącej teorii. Przyczynku do tej debaty dostarczono poprzez przedstawienie projektów mikrofundamentów ekonomii i socjologii. Następnie przytoczono definicję i zastosowania mikrofundamentów w naukach o zarządzaniu. Na przykładzie współdziałania międzyorganizacyjnego zgodnie wskazano, że obecnie badacze preferują stanowisko komplementarności.

Słowa kluczowe: mikrofundamenty, współdziałanie, komplementarność, substytucyjność.

Summary: This study takes a look at the microfoundations project in current management research from the theory building perspective. We aim to answer the substitution of current theory with microfoundational explanations vs. complementing it with microfoundations. To do so, we first provide a historical perspective on the micro foundations project in economics and sociology. Next, we provide a definition of microfoundations together with an overview of extant applications in latest research. Third, we look at microfoundations of inter organizational collaboration to substantiate that to date, and microfoundations are used here as a complement not a substitute of prior theory.

Keywords: microfoundations, collaboration, complementarity, substitute.

1. Wstęp

Propozycja uwzględnienia mikrofundamentów w teorii zarządzania zyskuje w ostatnich kilku latach znaczną popularność, wyrażoną nie tylko rosnącą liczbą publikacji w najważniejszych czasopismach czy ich cytowań, ale krytyczną debatą nad tym postulatem [Felin, Foss 2005]. Najogólniej chodzi o wyposażenie konstruktów, takich jak: zawłaszczanie wartości, wartość zasobów, wdrażanie strategii, różnorodność

firm [Abell i in. 2008], oraz opartych na nich wyjaśnień formułowanych zwykle na zagregowanym poziomie całej organizacji dodatkowo o niższy poziom analizy. Wyraża to nieco ogólnikowa, ale powszechnie przyjmowana definicja analizy mikrofundamentalnej, która stanowi iż: „wyjaśnienie jest często najlepsze, gdy doszukiwać się korzeni i ewolucji zbiorczych danych jako funkcji czynników niższego rzędu oraz ich interakcji” [Barney, Felin 2013]. Innymi słowy wyjaśnienie zjawiska poziomu N leży na poziomie $N-1$ i w czasie $t-1$ [Felin i in. 2012].

Mikrofundamenty odzwierciedlają rygorystyczny duch nauk ścisłych, które poszukują najmniejszych możliwych elementów, a poprzez badanie interakcji i zjawisk zachodzących na tym elementarnym poziomie proponują wyjaśnić całość praw badanej dyscypliny [Hodgson 2012]. Na obecnym etapie dociekań, bardzo młodym, bo niewiele przekraczającym dekadę [Felin, Foss, Ployhart 2015], a nadto animowanym przez kilku badaczy, chodzi raczej o postulat metodologiczny analizy mikrofundamentalnej niż o same mikrofundamenty jako elementarne składowe badanych zjawisk.

Gdyby przyjąć stanowisko zgłaszane przez promotorów analizy mikrofundamentalnej, stanowiłyby one substytut istniejącej teorii, zwłaszcza zarządzania strategicznego. Alternatywne stanowisko zakłada potrzebę uwzględnienia mikrofundamentów, ale raczej jako uzupełnienia niekompletnych i mało satysfakcjonujących obecnie dostępnych teorii. Na przykład zasobową teorię firmy w ujęciu mikrofundamentalnym sprowadzić by trzeba najpierw do roli kapitału ludzkiego, by następnie uwzględnić procesy i zjawiska zachodzące na poziomie indywidualnym [Coff, Kryscynski 2011]. Powstaje więc dylemat o doniosłym znaczeniu dla teorii zarządzania, dotyczący substytucyjnej lub komplementarnej roli mikrofundamentów.

Celem artykułu jest zajęcie stanowiska w tej debacie przez rozpoznanie roli mikrofundamentów w wyjaśnianiu współdziałania międzyorganizacyjnego. W pierwszej części przedstawiono genezę koncepcji mikrofundamentów w naukach ekonomicznych i społecznych. Prowadzi ona w stronę stanowiska komplementarności. Druga część skupia się na dotychczasowym wykorzystaniu analizy mikrofundamentalnej w naukach o zarządzaniu. Trzecia część podejmuje problem wyjaśnienia decyzji o współdziałaniu, a zwłaszcza ich poprzedników w czasie usytuowanych na niższych poziomach analizy [Felin i in. 2012]. Uzasadnia ona potrzebę dalszego badania reguł korespondencji albo sposobów agregacji mikrofundamentów na makrozjawiska.

2. Korzenie analizy mikrofundamentów w naukach społecznych

Zamysł zastosowania mikrofundamentów dla rozwoju teorii w naukach społecznych nie jest nowy. Polega on na rozpatrywaniu makrozjawisk z punktu widzenia i ze względu na ich indywidualnego uczestnika. Jak wskazuje Hodgson [2011], ekonomiści już cztery dekady temu podjęli projekt wykorzystania zasady maksymalizacji indywidualnej użyteczności jako mikropodstawy ekonomii. Uzyskane wyniki

okazały się zaskakujące, generalnie wykazując brak związku z określeniem ogólnej równowagi. Przejawiało się to w nieokreślonym kierunku i kształcie funkcji popytu lub nawet niemożności określenia istnienia równowagi. Zatem ta mikrofundamentalna zasada okazała się niewystarczająca do rozpoznawania prawidłowości społecznych, chyba że uwzględniono by dodatkowe bardzo silne założenia agregacji całego społeczeństwa w pojedynczą jednostkę. Konsekwencje upadku tego projektu dla wykorzystania analizy mikrofundamentalnej przejawiają się w: ograniczonej racjonalności, interakcjach pomiędzy jednostkami oraz indywidualnym poziomie analizy.

Ograniczona racjonalność jednostki powoduje całą serię skutków dla nauk ekonomicznych, podważając w gruncie rzeczy możliwość prostego stosowania zasady racjonalnego decydenta. Ten rozwinięty przez H. Simona wątek znalazł bardzo podatny grunt aplikacji w naukach o zarządzaniu. Członkowie organizacji [Gavetti 2005] mogą pozyskiwać i świadomie przetwarzać ograniczoną ilość informacji. Wobec tego znaczną część zachowań tłumaczyć należy nie racjonalnością kalkulowaną indywidualnie, ale przez standardowe procedury operacyjne [Cyert, March 1963] oraz rutyny [Nelson, Winter 1982]. Wyrażają one wpływ zbiorowości, doświadczenia, uczenia się oraz czasu na zachowania i decyzje ludzi.

Co więcej, ludzie w organizacjach znajdują się w relacjach formalnych i nieformalnych z innymi, co wymaga uwzględniania w postaci **interakcji jednostek**. W dużym uproszczeniu usytuowanie formalne jednostki wyrazić można strukturą organizacji, podczas gdy usytuowanie nieformalne pozycją w sieci społecznej. Usytuowanie hierarchiczne wpływa na procesy poznawcze i zachowania [Gavetti 2005]. Ponadto skład zespołu decydentów wyrażony liczebnością oraz różnorodnością wpływa na procesy poznawcze [Helfat, Peteraf 2015]. Są one uwarunkowane organizacyjnie, a przecież oprócz procesów poznawczych zachodzą także inne, mniej racjonalne, albo wręcz nieracjonalne, zjawiska kształtujące zachowania menedżerów, jak np. mimetyzm czy politykowanie.

Usytuowanie jednostki względem innych oraz ich wpływ na jednostkę stanowi przedmiot zainteresowania socjologii. Tam również nurt mikrofundamentów pojawił się znacznie wcześniej niż w naukach o zarządzaniu. Osia debaty jest metodologia, a występują w niej dwa przeciwstawne stanowiska: indywidualizmu skoncentrowanego na kategoriach i poziomie indywidualnym oraz kolektywizmu, który lokuje poziom analizy na zbiorowości i tam poszukuje wyjaśnień [Barney, Felin 2013]. Mikrofundamenty wyrażają stanowisko indywidualizmu. Niektórzy warunkowali nawet samą możliwość badania empirycznego pojęć socjologii przez rozpoznanie mikro zdarzeń, które je tworzą [Collins 1981]. Aplikacje socjologii do nauk o zarządzaniu przejawiają się także przez wykorzystanie pojęcia sieci, które wyjaśnia, jak pozycja jednostki w sieci wpływa na możliwość działania jednostki ze względu na dostęp do informacji i zasobów [Czakon 2012].

Poziom analizy mikrofundamentalnej lokowany jest często na **poziomie indywidualnego uczestnika** zdarzeń. W naukach społecznych jest jasne, że najniższą

jednostką jest człowiek. Stąd wyrażany przez wielu pogląd, iż analiza mikrofundamentalna polegać powinna na charakterystycznym dla psychologii skupieniu uwagi wokół człowieka, zasobów ludzkich czy zachowań organizacyjnych [Barney, Felin 2013]. Jak jednak zauważa Hogdson [2011], organizacje składają się nie tylko z jednostek, ale także z ich powiązań strukturalnych oraz interakcji. Powstaje kluczowe wyzwanie teorii – przejścia z poziomu mikrofundamentu na zjawisko, tj. problem agregacji. Wyróżnić można agregację prostą oraz złożoną [Barney, Felin 2013]. Pierwsza polega na sumowaniu jednostek w zbiorowość, a drugi typ wynika z interakcji, współzależności i wpływów jednostek na siebie oraz zbiorowości na jednostkę. Trudno modelować, a więc i przewidzieć wynik agregacji złożonej, stąd nazywa się ją wyłaniającą się [Felin i in. 2012]. W tym przypadku sama analiza jednostek jest niepotrzebnie szczegółowa, bowiem mikrofundamenty znajdować można na poziomie nie niższym niż górna warstwa procesów emergentnych [Greve 2013].

Ekonomiczny projekt mikrofundamentalnej analizy okazał się chybiony, a socjologiczny mniej radykalny. Mikrofundamenty to zbiór postulatów metodologicznych, w których chodzi o poszukiwanie relacji na poziomie mikro-mikro oraz agregacji mikro-makro, z pominięciem badań na poziomie makro. Przemawia to za stanowiskiem komplementarności mikrofundamentów wobec istniejącej teorii.

3. Zastosowania mikrofundamentów w naukach o zarządzaniu

Genezy analizy mikrofundamentalnej doszukiwać się można u samych początków naukowej organizacji pracy. Badania prekursorów dotyczyły przecież tego, w jaki sposób jednostka może przyczyniać się do maksymalizacji sprawności organizacji, czy to poprzez taylorowską koncentrację na jednostce, czy to przez mayowskie skupienie na interakcjach. Nie trzeba szczegółowo dowodzić, iż naukowość tego wczesnego dorobku polegała właśnie na analizie jednostkowej i próbie powiązania jej, zresztą skutecznej, z organizacyjnym poziomem problemów właściwym naukom o zarządzaniu.

Drugi okres referencyjny pojawiający się w literaturze to szkoła behawioralna, a szczególnie standardowe procedury działania i decydowania [Cyert, March 1963]. Wyłoniło to uwarunkowania interakcyjne, nie tylko zresztą społeczne, ale też powiązane ze strukturą i rolami organizacyjnymi. Ponadto rozwinięto dostępne wyjaśnienia, poza restrykcyjne i mało realistyczne założenie racjonalności jednostki. Współczesne badania mikrofundamentalne kontynuują tę refleksję, skupiając się na tych samych obiektach badań.

Najnowsze publikacje lokują podejście mikrofundamentalne jedynie w pracach ostatniej dekady, wymieniając pośród jego zastosowań takie problemy, jak: rutyna, logika instytucjonalna, sprawność, zdolność absorpcyjną, zarządzanie relacjami z interesariuszami, innowacyjność, oburęczność, sieci, zdolności organizacyjne, zdolności dynamiczne [Felin, Foss, Ployhart 2015]. Wyraźnie więc problematyka

zarządzania strategicznego staje się popularnym obszarem zastosowań analizy mikrofundamentalnej. Reprezentatywne dla tego młodego nurtu badawczego są: zdolności dynamiczne, rutyny i strategie behawioralne.

Zdolności dynamiczne są chyba najlepiej rozpoznany obszarem analizy mikrofundamentalnej, w której proponuje się dezagregację konstruktów w trzech osiach: dostrzeganiu szans i zagrożeń, uchwyceniu szans, utrzymaniu konkurencyjności [Teece 2007]. Jest to zabieg potrzebny, bowiem pojęcie zdolności dynamicznej nie spełnia wymogów modelu, jest abstrakcyjne i słabo ugruntowane w rzeczywistości. To w procesach i rutynach wzdłuż osi dezagregacji poszukuje się mikrofundamentów kompetencji dynamicznych. Na przykład dla dostrzegania szans proponuje się cztery procesy: (1) kierowania i selekcji nowych technologii własnych działań badawczo-rozwojowych; (2) wykorzystywania innowacji komplementorów i dostawców; (3) wykorzystywania zewnętrznych osiągnięć badawczych; (4) identyfikacji zmieniających się potrzeb klientów i wykorzystywania ich innowacji. Ciężą one do centralnej rutyny dostrzegania szans. W podobnym duchu rozpoznano pozostałe procesy składowe. Tak opracowany model kompetencji dynamicznych przedstawia ich mikrofundamenty na niższym poziomie analizy. Tę propozycję zastosowania analizy mikrofundamentalnej ulokować należy po stronie stanowiska substytucyjnego względem wcześniejszych analiz kompetencji dynamicznych.

Rutyny i zdolności organizacyjne stanowią drugi pod względem popularności obszar zastosowań analizy mikrofundamentalnej. Proponuje się dezagregację wielowymiarowego konstruktów rutyn w trzech osiach i podporządkowanych im mikrofundamentach (tab. 1). Szczególnie istotne jest podkreślenie współzależności tych osi. Agregacja przez sumowanie w osi pierwszej jest zabiegiem prostym, ale druga i trzecia oś nadają jej wariantowość adekwatną do warunków rzeczywistych.

Tabela 1. Mikrofundamenty rutyn organizacyjnych

Indywidualny człowiek	Procesy i interakcje	Struktury
Ograniczenia racjonalności	Metody koordynacji i integracji	Decentralizacja
Procesy poznawcze	Technologia i ekologia	Specjalizacja
Cechy osobnicze		Skład zespołów
Zdolności		Zależności hierarchiczne
Umiejętności		Procedury

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Felin i in. 2012].

Mikrofundamentalne badania rutyn mają charakter normatywny. Postulują one istnienie związku pomiędzy rutynami a zdolnościami organizacyjnymi, otwierając pole do szerszych zastosowań w badaniach nad różnorodnością firm [Stańczyk-Hugiet 2015].

Trzeci obszar wpływowych zastosowań analizy mikrofundamentalnej to **strategie behawioralne**, które stanowią mechanizmy zmiany działań organizacji, podczas gdy rutyny i procedury odzwierciedlają działania [Greve 2013]. Wyróżniono cztery rodzaje strategii behawioralnych:

- pęd – polega na powtarzaniu zachowań bez oceny ich konsekwencji. Powtarzalność zaobserwowano szczególnie w tworzeniu aliansów z tymi samymi partnerami, wykorzystaniu zaufania czy rozwijaniu więzi międzyorganizacyjnych;
- sprzężenie zwrotne – polega na powtarzaniu przeszłych reakcji, jeśli okazały się skuteczne, a zmianie, gdy zawiodły. Przejawem tej strategii są fuzje i przejęcia czy dywersyfikacja;
- wnioskowanie – opiera się na przetwarzaniu informacji, ale nie dotyczących własnego działania, lecz efektów osiągniętych przez inne firmy. Przejawem wnioskowania jest mechanizm izomorfizmu, czyli przejmowania rozwiązań stosowanych przez innych, gdy to jest skuteczne;
- antycypowanie – podejmuje wyzwanie predykcji zachowań innych i opracowania do nich adekwatnych reakcji. Przejawem tej strategii jest zjawisko wzajemnego odpuszczania rynków, pozycjonowania w sieciach gospodarczych.

Zaletą doboru strategii behawioralnych jako mikrofundamentu zachowań firm jest odzwierciedlenie procesu decyzyjnego i jego różnych uwarunkowań, a więc powiązanie poziomów mikro i makro w badaniach nad organizacjami. Takie stanowisko wydaje się wyrażać substytucyjność względem wcześniejszych teorii.

Geneza i behawioralne korzenie mikrofundamentów w naukach o zarządzaniu przyjmują pozycję komplementarną wobec istniejącej teorii [Felin i in. 2012], ale też mniej lub bardziej wyraźnie substytucyjną [Greve 2013; Teece 2007]. Warto podkreślić, że dominują prace normatywne i teoretyczne, a nadal brak ich empirycznych testów, zwłaszcza komparatywnych problemu komplementarności czy substytucyjności analizy mikrofundamentalnej.

4. Mikrofundamenty współdziałania

Analiza mikrofundamentalna współdziałania, zwłaszcza międzyorganizacyjnego, wpisuje się w nurt badań nad ich antecedencjami. Pierwsze prace [Grandori, Soda 1991] podejmujące to zagadnienie przyczyniły się do rozbudowania listy chronologicznych poprzedników współdziałania, bez względu na poziom ich analizy względem współdziałania. W rezultacie sformułowano listę 42 przesłanek tworzenia więzi międzyorganizacyjnych [Czakon 2007]. Późniejsze, systematyczne badanie literatury rozszerza tę listę poprzez uwzględnienie przesłanek wykraczających poza model racjonalnego decydenta i znajdujące się na innych poziomach analizy [Czakon 2016]. Lista zidentyfikowanych w ten sposób antecedencji obejmuje zbiór 594 różnych zmiennych.

Mikrofundamenty należą do zbioru **antecedencji** w tym sensie, że stanowią poprzedniki chronologiczne i pozostają w związku potencjalnie przyczynowym

z badanym zjawiskiem. Podczas gdy antecedencje od czasu pierwszych publikacji [Grandori, Soda 1991] mieszczą się w różnych perspektywach teoretycznych i na różnych poziomach analizy, mikrofundamenty znajdują się na poziomach niższych od badanego zjawiska. Gdy chodzi o współdziałanie międzyorganizacyjne dwustronne, to poniżej diady znajduje się organizacja i decydent. Gdy natomiast chodzi o współdziałanie sieciowe, to poniżej poziomu analizy sieci znajduje się diada, organizacja i decydent. Zidentyfikowane antecedencje współdziałania, a więc też mikrofundamenty, można pogrupować wedle **rodzaju** na: behawioralne (np. rutyny), poznawcze (np. percepcja, doświadczenie), racjonalne (np. zyskowość, dopasowanie strategiczne), relacyjne (zaufanie, przywództwo) i strukturalne (np. osadzenie w sieci i kulturze).

Ilościowa analiza wyników badań empirycznych nie umożliwia agregacji w mniej rozproszone zbiory, dlatego niezbędne jest zaproponowanie teoretycznego modelu relacji pomiędzy nimi. Dostępne modele [Czakon 2016; Gnyawali, Park 2009; Wang, Xiang 2007] opierają się na zasadzie wielopoziomowego wyjaśnienia przedstawiającego wszystkie uwzględnione antecedencje. Oznacza to, że literatura uwzględnia rozmaite kategorie mikrofundamentów nie jako alternatywę wobec innych wyjaśnień, ale jako uzupełnienie luk pozostawionych przez analizę na pozostałych poziomach. Wskazuje to na komplementarność badań mikrofundamentów.

5. Zakończenie

Postulat analizy mikrofundamentalnej wyraża największe ambicje rozwoju nauk o zarządzaniu, zawarte w propozycji wyjaśniania zjawisk rzędu wyższego za pomocą ich dezagregacji i redukcji do zjawisk na poziomie mikro. Udana przeprowadzenie tego zamysłu przeniosłoby nauki o zarządzaniu do tej samej grupy nauk, do której należą fizyka, chemia czy biologia.

Trwająca od niespełna dekady coraz bardziej ożywiona dyskusja nad mikrofundamentami prowadzi jednak do osłabienia ambicji. Przemawia za tym porażka projektu mikrofundamentów w innych dziedzinach nauk społecznych, krytyka założeń indywidualizmu w naukach o zarządzaniu oraz praktyka badawcza.

Zamiast substytuowania istniejącej teorii, badacze w większości opowiadają się za jej uzupełnieniem przez uwzględnienie zjawisk zachodzących na poziomach analizy niższych niż badane zjawisko. Już jednak nawet ten zamysł jest niezwykle atrakcyjny intelektualnie i obiecujący dla rozwoju nauk o zarządzaniu. Doprowadzić bowiem może do nowego spojrzenia na poziomy analizy zjawisk, ale przede wszystkim na ich wzajemne relacje.

Literatura

- Abell P., Felin T., Foss N., 2008, *Building micro-foundations for the routines, capabilities, and performance links*, Managerial and Decision Economics, vol. 29 no. 6, s. 489-502.
- Barney J., Felin T., 2013, *What are microfoundations?*, The Academy of Management Perspectives, vol. 27, no. 2, s. 138-155.
- Coff R., Kryscynski D., 2011, *Drilling for micro-foundations of human capital-based competitive advantages*, Journal of Management, vol. 37, no. 5, s. 1429-1443.
- Collins R., 1981, *On the microfoundations of macrosociology*, American Journal of Sociology, vol. 86, no. 5, s. 984-1014.
- Cyert R.M., March J.G., 1963, *A Behavioral Theory of the Firm*, Englewood Cliffs, New York.
- Czakon W., 2007, *Dynamika więzi międzyorganizacyjnych przedsiębiorstwa*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice.
- Czakon W., 2012, *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
- Czakon W., 2016, *Antecedencje współpracy strategicznej – poziom diady i sieci*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław (w druku).
- Felin T., Foss N.J., 2005, *Strategic organization: A field in search of micro-foundations*, Strategic Organization, vol. 3 no. 4, s. 441-445.
- Felin T., Foss N., Heimericks K., Madsen T., 2012, *Microfoundations of routines and capabilities: Individuals, processes, and structure*, Journal of Management Studies, vol. 49, no. 8, s. 1351-1374.
- Felin T., Foss N., Ployhart R., 2015, *The microfoundations movement in strategy and organization theory*, The Academy of Management Annals, vol. 9, no. 1, s. 575-632.
- Gavetti G., 2005, *Cognition and hierarchy: Rethinking the microfoundations of capabilities' development*, Organization Science, vol. 16, no. 6, s. 599-617.
- Gnyawali D.R., Park R., 2009, *Co-opetition and technological innovation in small and medium-sized enterprises: A multilevel conceptual model*, Journal of Small Business Management, vol. 47, no. 3, s. 308-330.
- Grandori A., Soda G., 1995, *Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms*, Organization Studies, vol. 16, no. 2, s. 183-214.
- Greve H.R., 2013, *Microfoundations of management: Behavioral strategies and levels of rationality in organizational action*, The Academy of Management Perspectives, vol. 27, no. 2, s. 103-119.
- Helfat C.E., Peteraf M.A., 2015, *Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities*, Strategic Management Journal, vol. 36, no. 6, s. 831-850.
- Hodgson G.M., 2012, *The mirage of microfoundations*, Journal of Management Studies, vol. 49, no. 8, s. 1389-1394.
- Nelson R., Winter S., 1982, *An Evolutionary Theory of the Firm*, Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Stańczyk-Hugiet E., 2015, *Dyskontynuacja, ewolucja i rutyny organizacyjne*, [w:] *Przedsiębiorstwo w sieci*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, vol. 64, no. 7, s. 171-186.
- Teece D.J., 2007, *Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of [sustainable] enterprise performance*, Strategic Management Journal, vol. 28, no. 13, s. 1319-1350.
- Wang Y., Xiang Z., 2007, *Toward a theoretical framework of collaborative destination marketing*, Journal of Travel Research, vol. 46, no. 1, s. 75-85.