

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

260

Zarządzanie strategiczne w praktyce i teorii



Redaktorzy naukowi

Andrzej Kaleta

Krystyna Moszkowicz



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2012

Recenzenci: Wojciech Czakon, Marian Hopej, Halina Piekarz, Krystyna Poznańska,
Agnieszka Sopińska, Agnieszka Zakrzewska-Bielawska

Redaktorzy Wydawnictwa: Anna Grzybowska, Dorota Pitulec, Joanna Świrska-Korlub

Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz

Korekta: Zespół

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania

znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie

wymaga pisemnej zgody Wydawnictwa

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2012

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-226-0

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp	11
Grażyna Aniszewska: Wykorzystanie CSR w budowaniu przewagi konkurencyjnej przez zagranicznych inwestorów strategicznych. Perspektywa środkowoeuropejskich filii	13
Piotr Banaszyk: Kreatywna destrukcja w dynamicznym formułowaniu strategii biznesowej	22
Bogusław Bembenek: Restrukturyzacja klastra	33
Rafał Bielawski: Controlling strategiczny i operacyjny w przedsiębiorstwie	46
Wojciech Czakon, Mariusz Rogalski: Komplementarność kompetencyjna organizacji a kooperacja na rynku obrotu energią elektryczną.....	58
Lidia Danik, Joanna Żukowska: Jakość współpracy w innowacjach.....	69
Tadeusz Falencikowski: Strategia a model biznesu – podobieństwa i różnice	80
Grażyna Golik-Górecka: Zwiększenie efektywności marketingu podstawą sukcesów przedsiębiorstwa – ujęcie najlepszych praktyk – Atlas sp. z o.o.	94
Marzena Hajduk-Stelmachowicz: Znaczenie polityki środowiskowej w kontekście kształtowania ekoinnowacyjności przedsiębiorstw z województwa podkarpackiego.....	106
Jarosław Ignacy: Budowanie przewagi konkurencyjnej – studium przypadku firmy Solaris Bus&Coach SA	116
Leon Jakubów: Znaczenie wizji i misji w zarządzaniu strategicznym polskich przedsiębiorstw	126
Marzena Jankowska-Miśkiewicz: Metoda oceny racjonalności metodologicznej menedżerów	133
Mirosław Jaroński: Przedsiębiorczość międzynarodowa w Polsce	143
Grzegorz Jokiel: Epoki rozwoju nauki organizacji i zarządzania.....	153
Szymon Jopkiewicz: Bariery implementacji strategii marketingowych w usługach zdrowotnych w świetle badań	160
Andrzej Kaleta: Kontrola w procesie wdrażania strategii	171
Adam Kałowski: Przyczyny i kierunki restrukturyzacji przedsiębiorstw	187
Patrycja Klimas: Operacjonalizacja bliskości organizacyjnej	195
Izabela Konieczna: Sposób tworzenia modelu biznesowego	206
Joanna Korpus: Strategie rozwoju wybranych przedsiębiorstw branży odzieżowej i obuwniczej w okresie kryzysu.....	215
Alina Kozarkiewicz: Kontrola strategiczna w zarządzaniu portfelami projektów – analiza systemów i mechanizmów na przykładzie firmy zorientowanej projektowo.....	228

Rafał Krupski: Badanie znaczenia zasobów niematerialnych w strategii przedsiębiorstwa	238
Krzysztof Kud: Elementy analizy strategicznej w zarządzaniu przestrzenią terenów zalewowych, jako narzędzie realizacji koncepcji rozwoju zrównoważonego	248
Aleksandra Kuzaj: Przeciwdziałanie mobbingowi jako element zarządzania strategicznego	258
Lech Miklaszewski: Zmiana kulturowa organizacji na przykładzie Domu Maklerskiego WDM SA	268
Mirosław Moroz: Przesłanki i przejawy elastyczności przedsiębiorstwa – studium przypadku sklepu internetowego	284
Krystyna Moszkowicz, Bogusław Bembenek: Strategia rozwoju wiedzy w klastrze	294
Jerzy Niemczyk, Rafał Trzaska: Przywództwo i zarządzanie w sieciach międzyorganizacyjnych	305
Przemysław Niewiadomski, Bogdan Nogalski: Kryterium zwinnego zakładu wytwórczego – strategiczny model biznesowy w przedsiębiorstwie wiedzy	314
Bogdan Nogalski, Jarosław Karpacz: Orientacja na klienta a innowacyjność przedsiębiorstwa produkcyjnego	328
Jadwiga Nycz-Wróbel: Polityka środowiskowa i aspekty środowiskowe jako podstawa kreowania koncepcji strategicznego zarządzania środowiskiem w organizacjach zarejestrowanych w systemie EMAS	340
Grażyna Osbert-Pociecha: Ograniczanie złożoności organizacji – nowy imperatyw zarządzania	350
Paweł Paluchowski: Finansowanie rozwoju małych i średnich firm z sektora telekomunikacyjnego w Polsce na przykładzie Korbank SA	361
Żanna Popławska, Andrzej Limański, Oksana Goszowska: Ocena korzyści efektu synergii w działaniach organizacji	375
Krystyna Poznańska: Współpraca przedsiębiorstw ze szkołami wyższymi w zakresie innowacji	385
Joanna Radomska: Pułapki i zagrożenia związane z wdrażaniem koncepcji partycypacji pracowników w procesie zarządzania strategicznego na przykładzie PWC „Odra” SA	397
Agnieszka Rak: Kreowanie wizerunku marki w mediach społecznościowych	407
Robert Seliga: Rola marketingu społecznego w koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu	417
Letycja Sołoducho-Pelc: Zarządzanie strategiczne przez wizję i misję	430
Adam Stabryła: Koncepcja kwantyfikacji bezpieczeństwa strategicznego przedsiębiorstwa	442

Monika Stelmaszczyk: Repozytorium wiedzy narzędziem zarządzania kapitałem społecznym przedsiębiorstwa (na podstawie Intrasoft-TSI sp. z o.o.).....	454
Łukasz Sułkowski: Strategie sukcesji w przedsiębiorstwach rodzinnych MŚP w Polsce	463
Marika Szymańska: Strategia odpowiedzialnego biznesu w japońskim koncernie Canon. Uwarunkowania kulturowe.....	474
Ewelina Trubisz: Znaczenie reputacji w odniesieniu do interesariuszy strategicznych na przykładzie przedsiębiorstw deweloperskich.....	482
Elżbieta Urbanowska-Sojkin: Kongruencja cech otoczenia i kultury organizacyjnej przedsiębiorstw.....	491
Anna Witek-Crabb: Wybory strategiczne kobiet i mężczyzn na najwyższych stanowiskach kierowniczych.....	504
Przemysław Wolczek: Przyczyny upadku Kodaka	515
Leszek Woźniak, Sylwia Dziejcz: Kluczowi interesariusze w kontekście strategicznych wyzwań dla polskiej gospodarki żywnościowej	527
Marian Woźniak: Czynniki sukcesu rynkowego podmiotów agroturystycznych w opinii właścicieli gospodarstw oraz turystów z Podkarpacia.....	536
Marian Woźniak, Grzegorz Woźniak: Zarządzanie obszarami wiejskimi jako wyraz konkurencyjności gmin wiejskich na przykładzie gmin województwa podkarpackiego.....	548
Anna Wójcik-Karpacz: Narzędzia pomiaru sukcesu relacji z kluczowymi odbiorcami w aspekcie wzrostu efektywności współdziałania.....	561
Sławomir Wyciślak: Efekt zarażania w działaniu przedsiębiorstwa	575
Czesław Zajac: Budowa strategii personalnych w grupach kapitałowych	586
Aneta Zelek, Grażyna Maniak: Wrażliwość i reaktywność młodych firm na kryzys – studium dekonjunkury 2007-2010.....	597
Bożydar Ziółkowski: Kierunki ewolucji w obszarze ekoinnowacji	607

Summaries

Grażyna Aniszewska: Use of CSR by foreign strategic investor for building competitive advantage. Central-Eastern European subsidiaries' perspective	21
Piotr Banaszyk: Conditions of business strategy forming in a hypercompetition situation	32
Bogusław Bembenek: Restructuring of cluster.....	45
Rafał Bielawski: Strategic and operating controlling in the company	57
Wojciech Czakon, Mariusz Rogalski: Complementarity of competencies of the organizations vs. cooperation on the electricity market.....	68
Lidia Danik, Joanna Żukowska: Quality of cooperation for innovation	79

Tadeusz Falencikowski: Business strategy and business model – similarities and differences.....	93
Grażyna Golik-Górecka: Increase of marketing effectiveness as a base of enterprise success – approach to the best practice – Atlas Ltd	105
Marzena Hajduk-Stelmachowicz: The importance of environmental policy in the context of creation of eco-innovation enterprises from Podkarpackie Voivodeship	115
Jarosław Ignacy: Building a competitive advantage – a case study of Solaris Bus & Coach company	125
Leon Jakubów: Importance of visions and missions in strategic management of Polish companies	132
Marzena Jankowska-Mihulowicz: The method of evaluation of methodological rationality of managers	142
Mirosław Jarosiński: International entrepreneurship in Poland	152
Grzegorz Jokiel: Periods in the development of organizational management sciences	159
Szymon Jopkiewicz: Barriers to the implementation of marketing strategies in healthcare services in the light of research	170
Andrzej Kaleta: Control in the process of strategy implementation	186
Adam Kalowski: Reasons and directions of corporate restructuring	194
Patrycja Klimas: Operationalization of the organizational proximity	205
Izabela Konieczna: A way to create a business model	214
Joanna Korpus: Development strategies of selected companies in the clothing and footwear sector during the crisis.....	227
Alina Kozarkiewicz: Strategic control in project portfolio management – the analysis of systems and mechanisms based on the example of a project-oriented company	237
Rafał Krupski: Research on the importance of intangible resources in an enterprise's strategy	247
Krzysztof Kud: Elements of strategic analysis in the management of floodplains space as a tool for implementing the concept of sustainable development.....	257
Aleksandra Kuzaj: Preventing mobbing as a part of management strategy ..	267
Lech Miklaszewski: The change of organizational culture on the example of Brokers House WDM SA	283
Mirosław Moroz: Premises and measures of enterprise flexibility – a case study of online store	293
Krystyna Moszkowicz, Bogusław Bembenek: Knowledge development strategy in a cluster.....	304
Jerzy Niemczyk, Rafał Trzaska: Leadership and management in inter-organizational networks.....	313

Przemysław Niewiadomski, Bogdan Nogalski: Agile manufacturing plant criterion – strategic business model in a knowledge enterprise.....	327
Bogdan Nogalski, Jarosław Karpacz: Customer orientation and innovativeness of the manufacturing company.....	339
Jadwiga Nycz-Wróbel: Environmental policy and environmental aspects as the basis for the concept of strategic environmental management in organizations registered under EMAS	349
Grażyna Osbert-Pociecha: Limitation of organization complexity as a new imperative of management	360
Paweł Paluchowski: Financing of small and medium enterprises from the telecommunication sector in Poland on the example of the Korbank S.A. company.....	374
Żanna Popławska, Andrzej Limański, Oksana Goszowska: Assessment of benefits of synergy effect in organization activity.....	384
Krystyna Poznańska: Cooperation of enterprises with high schools within the scope of innovation.....	396
Joanna Radomska: Pitfalls and risks associated with implementing the concept of employee participation in the process of strategic management – the example of PWC Odra SA	406
Agnieszka Rak: Creating brand image in social media.....	416
Robert Seliga: The role of social marketing in the concept of Corporate Social Responsibility	429
Letycja Sołoduch-Pelc: Strategic management through vision and mission.....	441
Adam Stabryła: The concept of quantifying the company's strategic security	453
Monika Stelmaszczyk: Knowledge repository as a tool for managing the social capital of a company (on the example of Intrasoft-TSI sp. z o.o.)	462
Łukasz Sułkowski: Succession strategies in family business belonging to SMEs in Poland	473
Marika Szymańska: Cultural influence on the strategy of Corporate Social Responsibility (CSR) in Canon company	481
Ewelina Trubisz: The importance of reputation in relation to stakeholders on the example of companies from the real estate sector.....	490
Elżbieta Urbanowska-Sojkin: The congruence of environmental factors and organizational culture of companies	503
Anna Witek-Crabb: Strategic choices of women and men as top managers .	514
Przemysław Wolczek: The reasons for the collapse of Kodak	526
Leszek Woźniak, Sylwia Dziedzic: Main stakeholders in the strategic challenges context of the Polish food economy.....	535
Marian Woźniak: Success factors on the market of agritourism entities in the opinion of farm owners and tourists from Podkarpacie.....	547

Marian Woźniak, Grzegorz Woźniak: Management in rural areas as an example of competitiveness of rural communities in Podkarpacie Voivodeship	560
Anna Wójcik-Karpacz: Tools for measuring the success of relationships with key customers in terms of increased efficiency of cooperation	574
Sławomir Wyciślak: Contagion effect within the company activities.....	585
Czesław Zajac: Personal strategies of international capital groups (holdings)	596
Aneta Zelek, Grażyna Maniak: The sensitivity and reactivity of start-up companies in crisis – study of the 2007-2010 recession.....	606
Bożydar Ziółkowski: Directions of eco-innovations evolution	616

Patrycja Klimas

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

OPERACJONALIZACJA BLISKOŚCI ORGANIZACYJNEJ

Streszczenie: Jednym z głównych obszarów badań współczesnej nauki o zarządzaniu są sieci międzyorganizacyjne oraz zachodzące w ich ramach procesy współdziałania. Możliwym i stosunkowo nowym kierunkiem badań w obszarze procesów międzyorganizacyjnych jest hipoteza bliskości, w tym jej wymiar organizacyjny. Bliskość organizacyjna jest szczególnie istotna dla skuteczności procesów związanych z tworzeniem, wymianą i absorpcją wiedzy. Jednakże, mimo jej pozytywnego wpływu na dynamikę, jakość oraz treść relacji międzyorganizacyjnych, nie była ona dotychczas przedmiotem kompleksowych badań. Artykuł charakteryzuje istniejący dorobek koncepcyjny i badaczy w sferze operacjonalizacji bliskości organizacyjnej oraz przedstawia propozycję podstawowych założeń dotyczących jej pomiaru.

Słowa kluczowe: bliskość, bliskość organizacyjna, sieci innowacji, współdziałanie.

1. Wstęp

Literatura umiejscawia koncepcję bliskości w obszarze geografii ekonomicznej, polityki regionalnej i zarządzania strategicznego. Coraz częściej bliskość rozważana jest w kontekście sieci międzyorganizacyjnych i procesów współdziałania. U podstaw koncepcji bliskości międzyorganizacyjnej leży założenie, iż jest ona istotnym warunkiem przedwstępnym dla zawiązywania współpracy i realizacji procesów współdziałania¹, co wyjaśnia przeniesienie uwagi badawczej na grunt zarządzania strategicznego.

Bliskość to stopień, w jakim pokrywają się takie własności niezależnych podmiotów, jak ich otoczenie instytucjonalne, zajmowana przez nie przestrzeń fizyczna, współtworzące je relacje psychiczne i społeczne, a także uznawane w ich ramach wartości kulturowe². Bliskość podmiotów może być rozpatrywana w różnych wymiarach. Najczęściej poziom bliskości pomiędzy organizacjami oceniany jest z perspektywy geograficznej, poznawczej, organizacyjnej, instytucjonalnej, społecznej,

¹ J. Knoben, L.A.G. Oerlemans, *Proximity and inter-organizational collaboration: A literature review*, "International Journal of Management Reviews" 2006, vol. 8, s. 71-89.

² W. Czakon, *Hipoteza bliskości*, „Przegląd Organizacji” 2010, nr 9, s. 16-19.

relacyjnej czy kulturowej. Analizując poszczególne wymiary bliskości, ich znaczenie i związek z procesami współdziałania zorientowanego na wiedzę, widzimy, że nie wszystkie płaszczyzny bliskości są jednakowo istotne. Ze względu na rosnącą popularność sieci międzyorganizacyjnych oraz coraz silniejsze wiązanie przewagi konkurencyjnej z uczeniem się, tworzeniem i transferem wiedzy oraz osiąganiem odpowiedniego poziomu innowacyjności na szczególne zainteresowanie zasługuje organizacyjny wymiar bliskości.

Z uwagi na wysoki poziom niejednoznaczności definicji, heterogeniczność podejść oraz mankamenty dotychczas stosowanych podejść do pomiaru bliskości organizacyjnej celem artykułu jest przedstawienie propozycji głównych założeń dotyczących operacjonalizacji bliskości organizacyjnej w ujęciu logiki przynależności i podobieństwa. Artykuł został podzielony na dwie części. W pierwszej z nich przedstawiono syntetyczną charakterystykę bliskości organizacyjnej wraz z opisem jej znaczenia dla współczesnych organizacji. Natomiast druga część opracowania poświęcona została zagadnieniom dotyczącym operacjonalizacji bliskości organizacyjnej w przekroju dwóch współtworzących ją logik – przynależności i podobieństwa.

2. Bliskość organizacyjna

Bliskość organizacyjna określa stopień zbieżności autonomicznych podmiotów pod względem wewnętrznych i zewnętrznych uwarunkowań organizacyjnych³ determinowanych specyficznym układem relacji hierarchicznych, informacyjnych i funkcjonalnych⁴. Najczęściej cytowane ujęcie bliskości organizacyjnej zakłada, że opiera się ona na dwóch typach logiki⁵: przynależności (*adherence logic*) i podobieństwa (*similarity logic*).

Bliskość organizacyjna w ujęciu logiki podobieństwa odnosi się do podobieństwa podmiotów z punktu widzenia warunków organizacyjnych⁶, a także ich kultur organizacyjnych⁷ czy schematów „myślenia”⁸. Natomiast bliskość organizacyjna

³ R.A. Boschma, *Proximity and innovation: A critical assessment*, “Regional Studies” 2005, vol. 39.1, s. 61-74.

⁴ K. Heanue, D. Jacobson, *Organizational proximity and institutional learning. The evolution of a spatially dispersed network in the Irish furniture industry*, “International Studies of Management & Organization” 2001, vol. 31, no 4, s. 56-72.

⁵ A. Torre, J.-P. Gilly, *On the analytical dimension of proximity dynamics*. “Regional Studies” 2000, vol. 34, s. 169-180.

⁶ E. Maliepaard, R. Oosterom, *Geographical approaches. Death of distance or does proximity still matter?* Artykuł opublikowany na stronie Radboud Universiteit Nijmegen, 2006.

⁷ P.W. Heringa, E. Horlings, M. van der Zouwen, B. Wen, P. van den Besselaar, W. van Vierssen, *How do dimensions of proximity relate to effective collaboration? A survey of knowledge intensive networks in the Dutch water sector*, Atlanta Conference on Science and Innovation Policy, Atlanta 2011.

⁸ D.G. Tremblay, J.L. Klein, J.M. Fontan, S. Rousseau, *Territorial Proximity and Innovation: A survey of the Montreal region*, Association des sciences régionales, Trois-Rivières 2002.

w ujęciu logiki przynależności odnosi się do zbieżności przestrzeni relacji, co sprowadza się do przynależności do tej samej organizacji, sieci czy instytucji⁹. W tym ujęciu poziom bliskości organizacyjnej kształtuje się od poziomu niskiego przy całkowitym braku relacji transakcyjnych do poziomu wysokiego w przypadku sztywnych, hierarchicznych powiązań¹⁰.

Odpowiednie kształtowanie poziomu bliskości organizacyjnej zwiększa sprawność organizacji współdziałającej w sieci¹¹ poprzez usprawnianie koordynacji realizowanych w jej ramach procesów współdziałania¹². Literatura wskazuje, że przedsiębiorstwa muszą być bliskie organizacyjnie, by móc skutecznie współdziałać, zwłaszcza w sferze generowania i absorpcji wiedzy¹³ oraz budowy i umacniania innowacyjności (tab. 1).

Tabela 1. Znaczenie bliskości organizacyjnej (BO) dla przebiegu procesów współdziałania

Autorzy	Rok	Znaczenie BO
Boschma	2005	sprzyja organizacyjnemu uczeniu się
Heanue, Jacobson	2002	sprzyja wspólnemu tworzeniu umiejętności, zdolności i wiedzy
Davenport	2005	
Dangelico, Garavelli, Petruzzelli	2010	
Lagendijk, Lorentzem	2007	intensyfikuje transfer wiedzy
Petruzzelli, Albino, Carbonara	2009	
Dangelico, Garavelli, Petruzzelli	2010	
Heanue, Jacobson	2002	pozwala integrować informacje i wiedzę (także cichą)
Boschma	2005	stymuluje innowacyjność
Fu, Schiller	2011	
Heanue, Jacobson	2002	sprzyja budowie międzyorganizacyjnego zaufania
Boschma	2005	ogranicza ryzyko zachowań oportunistycznych
Boschma	2005	ogranicza niepewność

Źródło: opracowanie własne.

⁹ J.-P. Gilly, A. Torre, *Proximity Relations: Elements for an Analytical Framework*, [w:] M.B. Green, R.B. McNaughton (eds.), *Industrial Networks and Proximity*, Ashgate Publishing, Aldershot 2000.

¹⁰ P.V. Hall, W. Jacobs, *Shifting proximities: The maritime ports sector in an era of global supply chains*, "Regional Studies" 2010, vol. 44:9, s. 1103-1115.

¹¹ H. Bathelt, N. Schuldt, *Between luminaires and meat grinders: International trade fairs as temporary clusters*, "Regional Studies" 2008, vol. 42.6, s. 853-868.

¹² S. Cunningham, C. Werker, *Proximity and Collaboration in European Nanotechnology*, DRUID Conference – Organizations, Institutions, Systems and Regions at Copenhagen Business School, Kopenhaga 2011.

¹³ A. Torre, J.-P. Gilly, op. cit., s. 169-180; K. Heanue, D. Jacobson, op. cit., s. 56-72; O. Sorenson, J.W. Rivkin, L. Fleming, *Complexity, networks and knowledge flow*, "Academy of Management Best Conference Paper", BPS: R1 2004.

Bliskość organizacyjna implikuje i profiluje współrealizację procesów uczenia, tworzenia i zawłaszczania wspólnie tworzonej wiedzy oraz wdrażania i przyspieszania transferu technologii. Dlatego też bliskość organizacyjna predestynowana jest do roli jednego z kluczowych czynników konkurencyjności. Co więcej, jej szczególne znaczenie intensyfikują warunki współczesnej gospodarki, tj. hiperkonkurencja, globalizacja, rosnąca rola innowacyjności oraz gęstniejąca sieć wielopłaszczyznowych i trwałych powiązań międzyorganizacyjnych. Z tego względu doskonałym obszarem dla jej eksploracji są sektory wysokiej technologii, takie jak lotnictwo, komputery i maszyny biurowe, sprzęt komunikacji elektronicznej, farmaceutyki, przyrządy naukowe, maszyny elektryczne i nieelektryczne, produkty chemiczne czy uzbrojenie (OECD). W świetle powyższego bliskość organizacyjna jest nie tylko aktualnym, ale także atrakcyjnym poznawczo polem badawczym, w którym wciąż występują wymagające zapelnienia luki.

3. Operacjonalizacja bliskości organizacyjnej

Rozpoznanie stanu wiedzy o bliskości organizacyjnej¹⁴ przeprowadzone zostało z wykorzystaniem metodyki systematycznego przeglądu literatury¹⁵. Szczegółowej analizie poddano 101 prac, które w wyniku kolejnych iteracji zostały wyłonione spośród niemal 70 000 publikacji związanych z bliskością. Baza literaturowa objęła swoim zasięgiem wszystkie opublikowane do marca 2011 r. artykuły naukowe o charakterze koncepcyjnym dotyczące bliskości organizacyjnej oraz wszystkie artykuły naukowe o charakterze empirycznym bez względu na wymiar bliskości poddany badaniom.

Literatura, a zwłaszcza prace o charakterze teoretycznym podkreślają złożony charakter bliskości organizacyjnej, którą określa się mianem najbardziej niejednoznacznego wymiaru bliskości¹⁶. Brak spójności autorów w kwestii definiowania bliskości organizacyjnej w ogóle, ale także w przekroju jej dwóch logik pociąga za sobą problemy w sferze operacjonalizacji oraz pomiaru. W toku badań literatury zidentyfikowano i przeanalizowano łącznie 17 prac empirycznych – w 12 z nich za przedmiot badań przyjęto bliskość organizacyjną w ujęciu logiki przynależności, a w 5 pracach autorzy skupili się na logice podobieństwa. Warto podkreślić, że w żadnym badaniu nie zastosowano rekomendowanego w pracach teoretycznych podejścia holistycznego (tj. uwzględniającego obydwie logiki).

¹⁴ Wyniki przeprowadzonego przeglądu literatury: P. Klimas, *Bliskość organizacyjna – krytyczny przegląd literatury źródłem inspiracji badawczej*, [w:] J. Pyka (red.), *Nowoczesność przemysłu i usług. Dynamika zmian w polskim przemyśle i usługach*, TNOiK, Katowice 2011, s. 169-184.

¹⁵ W. Czakon, *Metodyka systematycznego przeglądu literatury*, „Przegląd Organizacji” 2011, nr 3, s. 57-61.

¹⁶ J. Knobon, L.A.G. Oerlemans, op. cit., s. 71-89; J. Vincente, R. Suire, *Informational cascades versus network externalities in locational choice: Evidence of 'ICT cClusters' formation and stability*, “Regional Studies” 2007, vol. 41.2, s. 173-184.

Nieliczne badania bliskości organizacyjnej koncentrowały się głównie na logice przynależności. Dominacja jednostronnej perspektywy badawczej może być tłumaczona zgodnością autorów w kwestiach operacjonalizacji oraz stosunkową prostotą jej (zwykle dychotomicznego) pomiaru. Najczęściej poziom bliskości organizacyjnej w przekroju logiki przynależności oceniany był na podstawie przynależenia podmiotów do tej samej organizacji (np. klastra, stowarzyszenia, konsorcjum B+R, grupy kapitałowej) – zob. tab. 2.

Tabela 2. Operacjonalizacja bliskości organizacyjnej (BO) – perspektywa logiki przynależności

Autorzy	Rok	Operacjonalizacja BO	Skala	Metoda badawcza
Rallet, Torre	1999	czy podmioty należą do tej samej organizacji	0-1	case study
Heanue, Jacobson	2001	czy podmioty należą do tej samej sieci	0-1	case study
Lemarié, Mangematin, Torre	2001	czy podmioty należą do tej samej sieci	0-1	case study
Sorenson, Rivkin, Fleming	2004	czy podmioty mają tego samego właściciela	0-1	korelacja
Oerlemans, Meeus	2005	czy podmioty należą do tej samej sieci	0-1	analiza statystyczna
Fu, Schiller	2011	charakter relacji międzyorganizacyjnej	ciągła	regresja <i>cluster analysis</i>

Źródło: opracowanie własne.

W przeciwieństwie do perspektywy przynależności pomiar bliskości organizacyjnej w ujęciu logiki podobieństwa nastroczał badaczom pewnych trudności. Problemy natury definicyjnej znalazły przełożenie na trudności pomiaru. W wielu przypadkach autorzy dokonujący operacjonalizacji lub nawet prowadzący badania nad poziomem bliskości organizacyjnej z punktu widzenia podobieństwa rekomendowali/stosowali mierniki, które *de facto* stanowią kluczowe komponenty innych wymiarów bliskości – tab. 3.

Podobieństwo bliskości organizacyjnej może być postrzegane z różnych perspektyw i obejmować zróżnicowane aspekty, ale możliwe jest wyróżnienie pewnych punktów i obszarów styczności wśród autorów. Jak wskazuje tab. 4, pomiar z punktu widzenia podobieństwa powinien uwzględniać takie obszary, jak: orientacja strategiczna, kultura organizacyjna, struktura organizacyjna, podejście do zarządzania oraz specyfika organizacji (tj. forma organizacyjno-prawna, charakter działalności – gospodarczy/non-profit, sektor działalności – produkcja/handel/usługi).

Tabela 3. Mankamenty operacjonalizacji bliskości organizacyjnej (BO) – perspektywa logiki podobieństwa

Autorzy	Rok	Operacjonalizacja BO	Uwagi
Coenen, Moodysson, Asheim Maliapaard, Oosterom	2004 2006	wykorzystywane, pokrywające się bazy wiedzy	składowa bliskości poznawczej
Coenen, Moodysson, Asheim Criscuolo, Salter, Ter Wal	2004 2010	wspólne projekty w przeszłości	pośredni związek z bliskością poznawczą
Coenen, Moodysson, Asheim	2004	istniejące umowy mię- dzyorganizacyjne	składowa bliskości organi- zacyjnej, ale w ujęciu logiki przynależności
Coenen, Moodysson, Asheim	2004	uczestnictwo w tym sa- mym zespole pro-jekto- wym lub społeczno- ści praktyki	składowa bliskości organi- zacyjnej, ale w ujęciu logiki przynależności
Torre Criscuolo, Salter, Ter Wal	2008 2010	wspólny żargon	składowa bliskości poznawczej
Torre	2008	wspólny kontekst spo- łeczny	składowa bliskości instytucjo- nalnej
Wink	2008	podobieństwo specja- listów	składowa bliskości poznawczej
Wink	2008	wspólne korzenie (np. naukowe, zawo- dowe)	składowa bliskości społecznej

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 4. Operacjonalizacja bliskości organizacyjnej (BO) – perspektywa logiki podobieństwa

	Autorzy	Rok	Operacjonalizacja BO
Prace o charakterze teoretycznym	Heringa, Horlings, van der Zouwen Wen van den Besselaar, van Vierssen	2011	sektor działalności (biznes, publiczny, akademic- ki, NGO) zakres elastyczności (adaptatywności) podejście do procedur podejście do zarządzania
	Cunningham, Werker	2011	sektor działalności (akademicki/nieakademicki)
	Broekel, Boschma	2012	forma organizacyjno-prawna
Prace o charakterze empirycznym	Zeller	2004	zasady organizacyjne tożsamość organizacyjna filozofia działania
	Davenport	2005	cele i strategie rozwoju
	Torre, Rallet	2005	stosowane standardy organizacyjne
	Torre	2008	sposób postrzegania świata
	Maliapaard, Oosterom	2006	wartości, postawy i normy

Źródło: opracowanie własne.

W dotychczas przeprowadzonych badaniach nad poziomem bliskości organizacyjnej w ujęciu logiki podobieństwa ujmowane były tylko niektóre z sygnalizowanych w pracach teoretycznych aspekty bliskości organizacyjnej – por. tab. 4 i 5. Warto także podkreślić, że do tej pory poziom podobieństwa oceniany był na podstawie jednego bądź dwóch parametrów odnoszących się jedynie fragmentarycznie do istoty bliskości organizacyjnej. Co więcej, niektóre z akcentowanych obszarów podobieństwa międzyorganizacyjnego nie były do tej pory przedmiotem badań na gruncie koncepcji bliskości organizacyjnej, nie zostały także dokładnie zoperacjonalizowane (tab. 5). Oznacza to, że wciąż brakuje nam rzetelnego narzędzia pomiaru zmiennej o znaczeniu kluczowym dla (dynamicznych, międzyorganizacyjnych) procesów, takich jak uczenie się, transfer wiedzy czy tworzenie wartości i ponadprzeciętnej rentowności.

Tabela 5. Teoretyczna i empiryczna identyfikacja obszarów bliskości organizacyjnej – perspektywa logiki podobieństwa

Obszary podobieństwa	Struktura organizacyjna	Kultura organizacyjna	Orientacja strategiczna	Podejście do zarządzania	Specyfika organizacji (forma, profil)
Prace teoretyczne	Maliepaard, Oosterom (2006) Criscuolo, Salter, Ter Wal (2010)	Maliepaard, Oosterom (2006) Faulconbridge (2006)	Zeller (2004) Davenport (2005)	Cunningham, Werker (2011)*	Vicente, Pria, Suire (2006)
Badania empiryczne	brak	Heringa, Horlings, van der Zouwen Wen van den Besselaar, van Vierssen (2011)	brak	Heringa, Horlings, van der Zouwen Wen van den Besselaar, van Vierssen (2011)	Broekel, Boschma (2009)

* Autorzy wskazują, że bliskość organizacyjna determinowana jest podobieństwem stosowanych rozwiązań menedżerskich i zarządczych, natomiast w prowadzonych przez siebie badaniach dokonują jej pomiaru na podstawie zbieżności charakteru działalności: akademicka/nieakademicka.

Źródło: opracowanie własne.

Analiza dotychczasowych badań nad bliskością organizacyjną w ujęciu logiki podobieństwa pozwala sformułować następujące wnioski:

- dotychczasowe badania miały charakter eksploracyjny i były prowadzone z wykorzystaniem głównie studium przypadku – brak ilościowego narzędzia pomiaru;
- dotychczas stosowane miary fragmentarycznie ujmowały podobieństwo, oceniając jego poziom na podstawie jednego lub dwóch mierników, podczas gdy podobieństwo wydaje się przejawiać przynajmniej pięć odrębnych wymiarów – brak podejścia holistycznego;

- dotychczas stosowane podejścia badawcze traktowały bliskość organizacyjną w ujęciu obu logik jak zmienną dychotomiczną, podczas gdy ma ona charakter ciągły.

Biorąc pod uwagę zalecenia formułowane przez autorów zgłębiających problematykę bliskości organizacyjnej, zasadne wydaje się opracowanie narzędzia badawczego, które w sposób kompleksowy pozwoli oceniać jej poziom. Potrzeba budowy narzędzia integrującego i syntezującego dotychczasowy dorobek badaczy jest szczególnie silna w obszarze logiki podobieństwa. Konstruując narzędzie pomiaru, należy mieć na względzie, iż:

- pomiar bliskości organizacyjnej winien obejmować zarówno logikę podobieństwa, jak i logikę przynależności;
- ocena poziomu bliskości organizacyjnej (jak również bliskości w pozostałych jej wymiarach) powinna być dokonywana z wykorzystaniem podejścia ilościowego – faza wczesnej dojrzałości obszaru badawczego¹⁷;
- zastosowane podejście metodologiczne powinno uwzględniać ciągły charakter bliskości organizacyjnej (np. miary analizy strukturalnej w przypadku badań organizacji uwikłanych w sieci międzyorganizacyjne);
- ocena poziomu bliskości organizacyjnej w ujęciu logiki przynależności powinna uwzględniać różne (możliwie wszystkie) organizacje, w których aktualnie¹⁸ współuczestniczą rozważane podmioty;
- ocena poziomu bliskości organizacyjnej w ujęciu logiki podobieństwa powinna uchwycić różne wymiary potencjalnej homogeniczności podmiotów, jak orientacja strategiczna, kultura organizacyjna, struktura organizacyjna, podejście do zarządzania oraz specyfika organizacji (tj. forma organizacyjno-prawna, charakter działalności – gospodarczy/non-profit, sektor działalności – produkcja/handel/usługi).

4. Podsumowanie

Odpowiednie kształtowanie bliskości organizacyjnej pozytywnie wpływa na wzajemne uczenie się, wspólne tworzenie umiejętności, zdolności i wiedzy, realizację procesów transferu wiedzy, koordynację współdziałania i integrację wiedzy, poziom innowacyjności i wzajemnego zaufania między podmiotami rynku. Z tego względu bliskość organizacyjna jest atrakcyjnym naukowo polem badawczym. Jednakże, mimo pozytywnego wpływu na dynamikę i jakość relacji międzyorganizacyjnych oraz procesów współdziałania, nie była ona do tej pory przedmiotem komplekso-

¹⁷ P. Klimas, op. cit., s. 169-184.

¹⁸ Niektórzy autorzy dokonują oceny bliskości organizacyjnej w perspektywie logiki przynależności na podstawie istniejących w przeszłości relacji międzyorganizacyjnych. Zdaniem autorki przeszłe więzi międzyorganizacyjne mają znaczenie dla bliskości, ale w wymiarze poznawczym, a nie organizacyjnym.

wych badań. Dotychczasowe badania nie miały charakteru holistycznego (paralelne ujęcie logiki przynależności i podobieństwa) i traktowały bliskość jak zmienną dychotomiczną. Z uwagi na wciąż istniejące luki badawcze oraz mankamenty dotychczasowych podejść metodologicznych konieczne są nie tylko dalsze, (zwłaszcza eksplanacyjne) badania, ale także konstrukcja odpowiedniego narzędzia pomiaru. Przegląd literatury pozwolił sformułować tezę, że badając bliskość organizacyjną, należy uwzględnić aspekty dotyczące logiki przynależności i podobieństwa. W przypadku badań nad poziomem bliskości organizacyjnej w ujęciu logiki podobieństwa należy ująć takie obszary podobieństwa, jak: orientacja strategiczna, kultura organizacyjna, struktura organizacyjna, podejście do zarządzania oraz specyfika organizacji.

Warto zauważyć, że źródłem danych (artykułów naukowych) były największe bazy publikacji naukowych na świecie. Należy być jednak świadomym, iż nie zawierają one wszystkich światowych publikacji, co mogło mieć wpływ na charakter i jakość wyciąganych wniosków oraz formułowanych zaleceń dotyczących operacjonalizacji bliskości organizacyjnej.

Literatura

- Bathelt H., Schuldt N., *Between luminaires and meat grinders: International trade fairs as temporary clusters*, "Regional Studies" 2008, vol. 42.6.
- Boschma R.A., *Proximity and innovation: A critical assessment*, "Regional Studies" 2005, vol. 39.1.
- Broekel T., Boschma R.A., *Knowledge networks in the Dutch aviation industry: The proximity paradox*, "Papers in Evolutionary Economic Geography" 2012, vol. 12, no 2.
- Coenen L., Moodysson J., Asheim B.T., *Nodes, networks and proximities: on the knowledge dynamics of the Medicon Valley Biotech Cluster*, "European Planning Studies" 2004, vol. 12, no 7.
- Crisuolo P., Salter A., Ter Wal A.L.J., *The role of proximity in shaping knowledge sharing in professional services firms*, DRUID Conference Paper 2010, <http://www.anneterwal.com/publications.html> [dostęp: 17.03.2012].
- Cunningham S., Werker C., *Proximity and Collaboration in European Nanotechnology*. Konferencja: DRUID Conference – Organizations, Institutions, Systems and Regions at Copenhagen Business School, Kopenhaga 2011, http://druid8.sit.aau.dk/acc_papers/59n6a97il73t7et5p536vya6ixc.pdf [dostęp: 12.09.2011].
- Czakon W., *Hipoteza bliskości*, „Przegląd Organizacji” 2010, nr 9.
- Czakon W., *Metodyka systematycznego przeglądu literatury*, „Przegląd Organizacji” 2011, nr 3.
- Dangelico R.M., Garavelli A.C., Petruzzelli A.M., *A system dynamics model to analyze technology districts' evolution in a knowledge-based perspective*, "Technovation" 2010, vol. 30.
- Davenport S., *Exploring the role of proximity in SME knowledge-acquisition*, "Research Policy" 2005, vol. 34.
- Fu W., Schiller D., *The Role of Social and Organizational Proximity for Product Innovation: Empirical insights from Electronics Firm Survey in Pearl River Delta, China*, DRUID Conference – Organizations, Institutions, Systems and Regions at Copenhagen Business School, Kopenhaga 2011, http://druid8.sit.aau.dk/acc_papers/11c8ckmebhjithr032thkovj4uuf.pdf [dostęp: 12.09.2011].
- Gilly J.-P., Torre A., *Proximity Relations: Elements for an Analytical Framework*, [w:] M.B. Green, R.B. McNaughton (eds.), *Industrial Networks and Proximity*, Ashgate Publishing, Aldershot 2000.

- Hall P.V., Jacobs W., *Shifting proximities: The maritime ports sector in an era of global supply chains*, "Regional Studies" 2010, vol. 44:9.
- Heanue K., Jacobson D., *Organizational proximity and institutional learning. The evolution of a spatially dispersed network in the Irish furniture industry*, "International Studies of Management & Organization" 2001, vol. 31, no 4.
- Heringa P.W., Horlings E., van der Zouwen M., Wen B., van den Besselaar P., van Vierssen W., *How do dimensions of proximity relate to effective collaboration? A survey of knowledge intensive networks in the Dutch water sector*, Atlanta Conference on Science and Innovation Policy 2011, <http://conferences.library.gatech.edu/acsip/index.php/acsip/ATLC11/paper/view/453/376> [dostęp: 12.03.2012].
- Klimas P., *Bliskość organizacyjna – krytyczny przegląd literatury źródłem inspiracji badawczej*, [w:] J. Pyka (red.), *Nowoczesność przemysłu i usług. Dynamika zmian w polskim przemyśle i usługach*, TNOiK, Katowice 2011.
- Knoben J., Oerlemans L.A.G., *Proximity and inter-organizational collaboration: A literature review*, "International Journal of Management Reviews" 2006, vol. 8.
- Lagendijk A., Lorentzen A., *Proximity, knowledge and innovation in peripheral regions. on the intersection between geographical and organizational proximity*, "European Planning Studies" 2007, vol. 15, no 4.
- Lemarié S., Mangematin V., Torre A., *Is the creation and development of biotech SMEs localised? Conclusions drawn from the French case*, "Small Business Economics" 2001, vol. 17, no 1-2.
- Maliepaard E., Oosterom R., *Geographical approaches. Death of distance or does proximity still matter?* Artykuł opublikowany na stronie Radboud Universiteit Nijmegen, 2006, <http://socgeo.ruhosting.nl/html/files/geoapp/Werkstukken/Distance.pdf> [dostęp: 21.07.2011].
- Oerlemans L.A.G., Meeus M.T.H., *Do organizational and spatial proximity impact on firm performance?* "Regional Studies" 2005, vol. 39.1.
- Petruzzelli A.M., Albino V., Carbonara N., *External knowledge sources and proximity*, "Journal of Knowledge Management" 2009, vol. 13, no 5.
- Rallet A., Torre A., *Is geographical proximity necessary in the innovation networks in the era of global economy*, "GeoJournal" 1999, vol. 49, no 4.
- Sorenson O., Rivkin J.W., Fleming L., *Complexity, networks and knowledge flow*, "Academy of Management Best Conference Paper", BPS: R1 2004.
- Torre A., Gilly J.-P., *On the analytical dimension of proximity dynamics*, "Regional Studies" 2000, vol. 34.
- Torre A., Rallet A., *Proximity and localization*, "Regional Studies" 2005, vol. 39.1.
- Torre A., *On the role played by temporary geographical proximity in knowledge transmission*, "Regional Studies" 2008, vol. 42.6.
- Tremblay D.G., Klein J.L., Fontan J.M., Rousseau S., *Territorial proximity and innovation: A survey of the Montreal region*, Artykuł prezentowany na konferencji Association des sciences régionales de langue française held in Trois-Rivières in August 2002, <http://teluq.ca/chaireecosavoir/pdf/NRC04-06A.pdf> [dostęp: 6.03.2012].
- Vincente J., Suire R., *Informational cascades versus network externalities in locational choice: Evidence of 'ICT Clusters' formation and stability*, "Regional Studies" 2007, vol. 41.2.
- Wink R., *Gatekeepers and proximity in science-driven sectors in Europe and Asia: The case of human embryonic stem cell research*, "Regional Studies" 2008, vol. 42.6.

Zeller Ch., *North Atlantic innovative relations of Swiss Pharmaceuticals and the proximities with regional biotech areas*, "Economic Geography" 2004, vol. 80, no 1.

OPERATIONALIZATION OF THE ORGANIZATIONAL PROXIMITY

Summary: The networking and cooperation processes became one of the main research directions in the field of management. One of the interesting and quite new research areas within these processes is the proximity concept, and, to be more precise, the organizational dimension of proximity. The organizational proximity is particularly important for the effectiveness and performance of such processes as knowledge creation, knowledge exchange and knowledge absorption. However, despite its positive impact on growth, quality and content of interorganizational relationships, the organizational proximity has not been investigated in a holistic way so far. The article summarizes both theoretical and empirical literature on organizational proximity. Moreover, based on that literature some proposals for the operationalization of organizational proximity were formulated.

Keywords: proximity, organizational proximity, innovation networks, collaboration.