

Renata Kaminska-Labbé, Catherine Thomas, Bill McKelvey

Odnowa kompetencji organizacyjnych na przykładzie polskich firm postsocjalistycznych w okresie transformacji gospodarczej

Obalenie centralnie sterowanych systemów ekonomicznych w krajach Europy Wschodniej i Środkowej stanowi bezprecedensową sytuację, w której firmy, rynki oraz systemy społeczne i instytucjonalne znajdują się w trakcie całkowitej rekonstrukcji. Zmiana środowiska zmusza polskie firmy postsocjalistyczne do szukania strategii i zasad organizacyjnych dostosowanych do radykalnie innego kontekstu społecznoekonomicznego. Na podstawie badania opartego na długookresowym studium przypadku trzech firm przemysłowych, które przetrwały pierwszą dekadę procesu transformacji gospodarczej, w pracy tej analizujemy, jak polskie firmy postsocjalistyczne przystosowują się do nowych turbulentnych warunków gospodarki rynkowej, skupiając się w szczególności na tym, jak budują one nowe kompetencje. Zadajemy sobie również dwa dodatkowe pytania: jaka jest rola historii i ścieżki zależności i jak budowanie kompetencji współewoluuje wraz ze zmieniającym się otoczeniem. Analiza wyników badania, przeprowadzona zgodnie z metodologią zaproponowaną przez Hubermana i Milesa (1991), obejmuje role aktorów w budowie kompetencji, procesy budowy kompetencji oraz siły napędowe budowania kompetencji. Niniejsze studium przypadku pokazuje, że zdolność regulacji stanowi podstawowy składnik dynamicznych zdolności i czynnik pośredniczący w tworzeniu nowych kompetencji. Dlatego w kontekście poprzelomowej dekonstrukcji strategiczna odnowa wymaga pojawienia się nowych procesów regulacji opartych na głęboko zmodyfikowanych systemach znaczenia, dominacji i legitymizacji (Giddens 1987). Sugerujemy, że wnioski te można rozszerzyć na inne poprzelomowe sytuacje, odznaczające się gwałtowną zmianą środowiska.

Słowa kluczowe: transformacja gospodarcza, odnowa kompetencji organizacyjnych, procesy regulacji.

Jak polskie firmy postsocjalistyczne przystosowują się do nowych turbulentnych warunków gospodarki rynkowej? Upadek centralnie sterowanych systemów ekonomicznych w krajach Europy Wschodniej i Środkowej stworzył bezprecedensową sytuację, w której firmy, rynki oraz systemy społeczne i instytucjonalne znajdują się w trakcie całkowitej rekonstrukcji. Specyficzne zmiany instytucjonalne związane z transformacją zarówno umożliwiają, jak i ograniczają strategiczne i organizacyjne możliwości firm (Lewin i in. 1999). Zmiana środowiska zmusza polskie niegdyś socjalistyczne firmy do szukania strategii i zasad organizacyjnych dostosowa-

nych do zupełnie innego kontekstu społeczno-ekonomicznego.

Wyjątkowość okresu transformacji wynika z faktu, że rynki produktów i zasobów wyłaniają się stopniowo. W tych warunkach działania strategiczne zorientowane na rynek są wysoce niewłaściwe. Przeciwnie, firmy są zmuszone do poszukiwania źródeł rozwoju i koncentrowania się na swoich wewnętrznych zasobach. Jednak w tym miejscu pojawiają się pewne trudności, które wynikają z faktu, iż zasoby odziedziczone z przeszłości nie są w pełni przystosowane do wymogów powstającej gospodarki rynkowej. W tej pracy staramy się zbadać sposoby, dzięki którym były socjalistyczne firmy dostosowują się do nowych warunków socjoekonomicznych, w szczególności zaś analizujemy, jak budują one nowe kompetencje.

Problem związany z odnowieniem kompetencji rzadko jest uwzględniany w rozważaniach teoretycznych. Aby w sposób pełniejszy zrozu-

Renata Kaminska-Labbé – CERAM Business School, renata.labbe@ceram.fr.

Catherine Thomas – University of Nice – Sophia Antipolis, e-mail: thomas@gredeg.cnrs.fr.

Bill McKelvey – The UCLA Anderson School of Management, mckelvey@anderson.ucla.edu.

mieć działania związane z tworzeniem nowych kompetencji, należy postawić dwa dodatkowe pytania: po pierwsze – jaka jest rola ścieżki zależności (*path dependency*) i w jaki sposób wpływa ona na kształt procesu tworzenia nowych kompetencji? I po drugie – jak budowanie kompetencji współewoluuje wraz ze zmieniającym się otoczeniem?

Pierwsze z pytań zwraca uwagę na zależność procesu adaptacji od zdarzeń i decyzji zaistniałych wcześniej (Penrose 1959; Teece i in. 1994; Sanchez i in. 1996; McKelvey 1997) a także na kwestię gotowości do zmiany. W perspektywie koewolucyjnej drugie pytanie koncentruje się na wpływie, jaki dokonuje się pomiędzy firmami i ich społecznym, politycznym i ekonomicznym środowiskiem (Lewin, Volberda 1999). Ta wzajemność jest szczególnie ważna w kontekście polskim, ponieważ zarówno firmy, jak ich otoczenie znajdują się w procesie całkowitej rekonstrukcji.

Praca została podzielona na trzy części. W pierwszej z nich opisano propozycję ram konceptualnych dla analizy zjawiska budowania kompetencji. Analizowane są intencje zarządzających firmą w odniesieniu do koncepcji zdolności dynamicznych (*dynamic capabilities*), które odzwierciedlają zdolności firmy do odbudowy, rozwoju i dostosowania swoich kompetencji (Teece i in. 1997). W drugiej części zawarty jest krótki opis projektu badawczego. Opiera on się na studium przypadku trzech polskich firm postsocjalistycznych, którym udało się przetrwać pierwszą dekadę zmian gospodarczych. W trzeciej części przedstawiono wyniki badań empirycznych. Ich omówienie prowadzi do wniosków związanych z budowaniem kompetencji w szczególnym kontekście polskich przemian gospodarczych. Główna konkluzja pracy to stwierdzenie, że tworzenie nowych reguł organizacyjnych oraz zdolność do ich ciągłej ewolucji, nazwane regulacją społeczną (*social regulation*), stanowi zmienną pośredniczącą w procesie budowania nowych kompetencji.

1. Rama konceptualna

Odnosząc się do teorii opartej na zasobach (*resource-based theory*), możemy uznać firmy za systemy konkretnych (*tangible*) i niekonkretnych

(*intangible*) zasobów (Penrose 1959; Wernerfelt 1984; Barney 1991 etc). Zasoby te są heterogenicznie rozproszone między firmami i stan ten utrzymuje się przez długi czas (Grant 1991). Efektywność jest zatem uważana za wynik specyficznego, trudnego do naśladowania systemu zasobów firmy i jej zdolności do rozwijania, dostępu i łączenia zasobów w celu tworzenia i podnoszenia kompetencji (Hamel, Prahalad 1994; Sanchez i in. 1996). W tej perspektywie kompetencje są definiowane jako „zdolność do utrzymywania skoordynowanego rozmieszczenia środków w taki sposób, który umożliwia firmie osiągnięcie jej celów” (Sanchez i in. 1996, s. 8).

Nawet jeżeli historia odgrywa istotną rolę w ewolucji i akumulacji kompetencji (Penrose 1959; Nelson, Winter 1982; Sanchez i in. 1996), muszą być one postrzegane w kategoriach dynamicznych i tym samym regulowane przez zdolności dynamiczne (*dynamic capabilities*) (Lewis, Gregory, 1996). Przyjmujemy zatem, że proces regulacji (*social regulation*) stanowi istotny składnik zdolności dynamicznych i odgrywa ważną rolę w tworzeniu kompetencji.

1.1. Historia i ścieżka zależności

Zdaniem Hamela (1994), kompetencje rozlokowane są w trzech obszarach: systemów produkcji, dostępu do nowych rynków i wyróżniającej się charakterystyki produktów. Kompetencje ewoluują wolno i rozwijają się przez wspólne uczenie się, szczególnie skoordynowanie różnych zdolności produkcyjnych i integrowanie wielorakich strumieni technologii (Rumelt 1994). Akumulowanie kompetencji opiera się na szczególnie istotnych zasobach, wiedzy i regułach organizacyjnych i w znacznej mierze zależy od okoliczności historycznych oraz decyzji podjętych w przeszłości (*history and path-dependency*) (Penrose 1959; Nelson, Winter 1982).

Zdaniem Coola (2000), wzmocnienie kompetencji opiera się na akumulacji zasobów w obszarach wymienionych powyżej. W tej perspektywie wiedza jest postrzegana jako dobro najważniejsze. Cool (2000) wyszczególnia dwa wzajemnie powiązane aspekty akumulacji: koszt i czas. Zauważa on również istnienie ekonomii skali (*economies of scale*) w procesie akumulacji.

Zgodnie z powyższym, możemy sformułować dwie propozycje:

Propozycja 1

W kontekście bezprecedensowo radykalnej zmiany (post-rupture), polskie były socjalistyczne firmy mają w pierwszej kolejności tendencję do wykorzystywania swych kompetencji odziedziczonych z przeszłości, a następnie do ich rozwijania w celu wdrożenia nowych strategii.

Dwie główne cechy charakterystyczne dla systemów scentralizowanych to dominacja produkcji nad funkcjami komercyjnymi i wysoki stopień specjalizacji, w większości przypadków oparty na jednej technologii. Wyjaśnia to, dlaczego wiele firm w erze socjalistycznej rozwinęło znaczący technologiczny *know-how* wynikający z mobilizacji zasobów ludzkich i produkcyjnych zasobów firmy. Jednak systemy produkcyjne firm socjalistycznych nigdy tak naprawdę nie odnosiły się do jakości międzynarodowej i norm związanych ze środowiskiem, nie oferowały one również porównywalnych rezultatów w ramach produktywności.

W momencie gospodarczej zmiany część firm dysponowała quasi-nowoczesnymi systemami produkcji, ponieważ znajdowały się one na liście priorytetów inwestycyjnych w procesie negocjacji pomiędzy dyrektorem firmy i władzami centralnymi. Programy modernizacyjne zainicjowane w niektórych firmach przed 1989 r. mogły im dać pewne korzyści w walce z konkurencją w pierwszych latach zachodzących zmian. Sugeruje to wyraźnie, że pewne firmy mogły być wcześniej przystosowane do warunków konkurencji w ramach nadchodzącej gospodarki rynkowej.

Propozycja 2

Firmy, które jako pierwsze stworzyły kompetencje niezbędne do rozwinięcia lokalnych rynków i następnie rynków byłych krajów socjalistycznych, mają przewagę konkurencyjną nad firmami zachodnimi.

Przed zmianą systemu gospodarczego rynki i sieci dystrybucji były zorganizowane przez odpowiednie ministerstwa. W związku z tym żadna z firm nie miała kompetencji związanych z dostępem do rynku. Jednak po zmianie syste-

mu lokalne firmy wyraźnie przeważały nad zachodnimi firmami pod względem zrozumienia praktyk komercyjnych na rynkach dawnych krajów socjalistycznych. Zdolność do szybkiego tworzenia tych kompetencji wydaje się kluczowa dla zapewnienia firmie strategicznego rozwoju w przyszłości.

Zasoby firmy współewoluują zarówno z innymi firmami, jak i z różnymi siłami środowiskowymi (McKelvey 1997). Skupiają się na szczególnie ważnych zasobach, na wiedzy. Van den Bosch i in. (1999) zwracają uwagę na fakt, że zdolności firmy do uczenia się, nazywane również zdolnościami absorpcyjnymi (*absorptive capacity*), koewoluują wraz z jej środowiskiem wiedzy. Zrozumienie ewolucji kompetencji polskich firm musi zatem opierać się na wielopłaszczyznowej analizie ewolucji rynków lokalnych i bardziej ogólnie – środowiska o charakterze socjoekonomicznym.

Ponadto okazuje się, że historia i ścieżka zależności hamują proces budowania kompetencji, zatem dynamiczne zdolności (*dynamic capabilities*), dzięki którym menedżerowie rekonfigurują i tworzą kompetencje, wydają się szczególnie istotne (Eisenhardt, Martin 2000).

1.2. Rola zdolności dynamicznych (*dynamic capabilities*) w procesie akumulacji

Zdolność firmy do organizowania swoich zasobów determinuje ich wykorzystanie (Penrose 1959; Sanchez, Heene 1996). Nelson i Winter (1982) opisują zdolności (*capabilities*) jako działania rutynowe obniżające zarówno możliwość zmian, jak i rolę celowych działań kadry kierowniczej. Ta deterministyczna wizja została wzbogacona i rozszerzona o koncepcję dynamicznych zdolności (*dynamic capabilities*), które odzwierciedlają zdolność firmy do nieustannego odnawiania kompetencji (Teece i in. 1997; Eisenhardt i Martin 2000).

1.3. Natura zdolności dynamicznych (*dynamic capabilities*)

Podobnie jak Teece i in. (1997) oraz Eisenhardt i Martin (2000) definiujemy dynamiczne zdolności (*dynamic capabilities*) jako „działania firmy,

które wykorzystują zasoby – szczególnie zaś procesy mające na celu integrację, rekonfigurację, uzyskanie i uwolnienie zasobów – by dopasować się lub nawet wytworzyć zmianę rynku”.

Według Eisenhardta i Martin (2000) zdolności dynamiczne stanowią zbiór identyfikowalnych procesów, takich jak:

- Procesy podejmowania decyzji strategicznych. Chiesa i Manzini (1997) podkreślają wagę zdolności „systemowego widzenia” (*system view capability*) firmy, której kierownictwo potrafi rozpoznać i zrozumieć kontekst.
- Procesy przekonfigurowania zasobów. Chodzi tu o mechanizmy koordynacji, dzięki którym menedżerowie dzielą i rekonfigurują dostępne zasoby pomiędzy różnymi częściami firmy by wygenerować nowe i synergiczne połączenia zasobów.
- Procesy pozyskania nowych zasobów. Dotyczą one działań, które przynoszą zewnętrzne zasoby do firmy. Na przykład procesy zawierania przymierzy pozwalają firmom pozyskać zewnętrzną wiedzę, tak, aby polepszyć ich ogólne wyniki (Powell i in. 1996; Capron i in. 1998). Pozyskiwanie zasobów zewnętrznych nie tylko wymaga istotnych środków finansowych, lecz także zależy od zdolności kadry zarządzającej do umacniania wiary w przyszły rozwój firmy (Penrose 1959).

Procesy zarządzania wiedzą odgrywają istotną rolę we wzmacnianiu dynamicznych zdolności, których ewolucja zależy od mechanizmów uczenia się firmy. W umiarkowanie zmieniających się rynkach zdolności dynamiczne opierają się na istniejącej wiedzy i wcześniej sprawdzonych procesach, mają charakter kumulatywny, są przewidywalne i stosunkowo stabilne (Cyert, March 1963; Nelson, Winter 1982). W przypadku rynków rozwijających się z dużą prędkością zdolności dynamiczne zależą od wiedzy tworzonej napędze i dostosowanej do specyficznych sytuacji (Amit Schoemaker 1993; Conner, Prahalad 1996; Foss 1996; Grant 1996; Kogut, Zander 1996; Loasby 1998; Nahapiet, Ghoshal 1998; Ulrich, 1998).

Rozpoznanie konkretnych procesów jako zdolności dynamicznych podkreśla rolę kompetencji i celowych działań kadry kierowniczej. Zatem oczywiste jest, że „usługi kierownicze”, by użyć

Penrose’owskiej definicji, odgrywają determinującą rolę w ewolucji zdolności dynamicznych.

1.4. Ewolucja zdolności dynamicznych

Eisenhardt i Martin (2000) dowodzą, że na rynkach rozwijających się z dużą prędkością skuteczne zdolności dynamiczne są prostymi w swym charakterze, empirycznymi i powtarzającymi się procesami. Składają się z kilku zasad, które określają warunki graniczne dla działań menedżerów lub wskazują priorytety.

Propozycja 3

W sytuacji transformacji gospodarczej, gdzie zmiana ma charakter nieliniowy i nie da się jej przewidzieć, rolą menedżerów jest ustanowienie prostych zasad, które pomogą określić priorytety, a także sposób działania procesów akumulacji wiedzy.

Mechanizmy uczenia się zależą od rodzaju środowiska zewnętrznego i mogą zależeć mniej lub bardziej od istniejącej wiedzy. Ponadto pewne aspekty uczenia się, nazywane również „zdolnością absorpcji” mają charakter organizacyjny (Cohen, Levinthal 1990; Van den Bosch i in. 1999). Zależą one od zakładanych celów firmy, interakcji międzyludzkich oraz jej kultury i strategii (Durand, 2000). W następnej części wyjaśnimy te organizacyjne i społeczne aspekty za pomocą analizy procesów regulacyjnych (*social regulation*) firmy.

1.5. Zdolności dynamiczne i procesy regulacji firmy

Wielu autorów (Giddens 1987; Favereau 1997; Hatchuel 1997; Reynaud B. 1997, Reynaud J.D. 1993) uznaje reguły za najważniejszy czynnik w tworzeniu się kolektywów. Z tej perspektywy reguły oznaczają konwencje oraz normy zachowania i wydają się czynnikiem pośredniczącym pomiędzy działaniem i tworzeniem się praktyk, które konstytuują systemy społeczne.

1.6. Proces tworzenia się reguł w firmie

Nawet jeżeli różni autorzy odmiennie pojmują pojęcie reguły, to istnieje obszar wspólny odnoszący się do niektórych ich aspektów i cech charak-

tercznych (Reynaud B. 1997). Reguły konstytuują zbiorowy mechanizm poznawczy (Favereau 1989). Są one niepełne, ponieważ nawet jeżeli mogą one przewodzić wspólnym działaniom, nigdy nie kierują nimi w zupełności. Wynika z tego, że reguły wymuszają konieczność interpretacji, która zależy od sposobu ich uszczegółowienia (Reynaud B. 1998). Oczywiście reguły mogą być bardziej lub mniej precyzyjne, sformalizowane i usankcjonowane. Ostatecznie są one wyniki negocjacji i ewoluują w procesie interakcji społecznej (Giddens 1987).

Tworzenie reguł jest zatem procesem dynamicznym i rekurencyjnym: reguły są tworzone przez system i tym samym czasie go tworzą. W konsekwencji nie ma stabilnych reguł, mówić możemy jedynie o procesach regulacji (*regulation process*), które mogą być zdefiniowane jako tworzenie i utrzymywanie reguł.

W firmie istnieje wiele różnych źródeł i obszarów regulacji (Reynaud E., Reynaud J.D. 1994). Zazwyczaj przywołuje się dwa źródła: regulacja kontroli (zbiór oficjalnych reguł zdefiniowanych przez hierarchię) i regulacja autonomiczna (reguły zdefiniowane przez samą grupę w czasie interakcji). Obszary regulacji są różnorodne i mogą obejmować metody pracy, awansu, systemy wynagrodzeń czy dostosowanie nowych technik produkcji. Proces regulacji firmy jest zatem złożony. Łączy on różne źródła, poziomy hierarchiczne i obszary. Jego dynamika może zostać zrozumiana za pomocą analizy trzech konstytuujących go wymiarów: systemów znaczenia (*signification*), dominacji (*power*) i legitymizacji (*legitimation*) (Giddens 1987).

1.7. Procesy regulacji jako determinant zdolności dynamicznych

Reguły odgrywają dwojaką rolę w tworzeniu, akumulowaniu i ewolucji wiedzy: służą one jako podstawa do zapamiętywania wiedzy istniejącej i tworzenia mechanizmów koordynacji wiedzy rozproszonej w firmie. Proces regulacji ma zatem zarówno właściwości stabilizacyjne, jak i ewolucyjne: umożliwia on reprodukcję praktyk społecznych i polega w dużej mierze na istniejących zasadach i wiedzy, a także umożliwia tworzenie nowych praktyk społecznych opartych

na tworzeniu nowej wiedzy prowadzącej do powstania nowych reguł.

W zależności od swojej natury proces regulacji może faworyzować albo stabilność firmy, albo jej ewolucję. Na tę kwestię zwraca uwagę March (1991), opisując problem osiągnięcia kompromisu pomiędzy eksploatacją (*exploitation*) i eksploracją (*exploration*). Stabilne struktury dominacji i legitymizacji faworyzują reprodukcję systemu. W tym przypadku proces regulacji pozostaje spójny, jeśli system znaczenia (*signification*) ewoluuje w możliwym do przewidzenia kierunku. Można to sobie wyobrazić tylko w umiarkowanie dynamicznych środowiskach. Inaczej wygląda to w przypadku rynków, które wymagają szybkiego tworzenia nowej wiedzy. W tej sytuacji firma zobowiązana jest do przyspieszenia procesu powstawania nowych reguł.

Propozycja 4

W okresie odnowy strategicznej dynamiczne procesy regulacji stanowią czynnik pośredniczący w tworzeniu kompetencji.

W kontekście przemiany gospodarczej, sugerujemy, że odnowa strategiczna wymaga ewolucji procesów regulacji, które to procesy wspomagają symultaniczną zmianę struktur znaczenia (*signification*), dominacji (*power*) i legitymizacji (*legitimacy*).

1.8. Projekt badawczy

Istota pytań badawczych sugeruje wykorzystanie metody jakościowej. Ta praca badawcza opiera się na iteracji zachodzącej pomiędzy teorią i praktyką. Studium przypadku służy jako punkt wyjścia do zebrania danych. Wybór tego szczególnego podejścia empirycznego wynika z trzech kryteriów zaproponowanych przez Yin (1989): pytania badawcze zdefiniowane w kategorii „jak”, nowatorski typ badanego obszaru i odkrywczy charakter badań, który sprawia, że zbędne jest sprawowanie kontroli nad aktorami.

2. Gromadzenie danych i proces analizy

Perspektywa badawcza ma charakter narracyjny i zorientowany na proces. Obserwacja

empiryczna nie ma charakteru uczestniczącego i dotyczy pierwszych 10 lat po upadku systemu gospodarki centralnie planowanej (1989–1999). Ten bezprecedensowy kontekst pozwala zbadać, jak firmy współewoluowały wraz ze swoimi środowiskami w czasie zmian gospodarczych.

Jednostkę analizy stanowią trzy polskie postsocjalistyczne firmy przemysłowe. Miały one pewną ilość wspólnych cech: są przemysłowymi, postsocjalistycznymi firmami, w momencie upadku systemu socjalistycznego nie otrzymywały subsydiów, udało im się przetrwać przejście z jednego systemu gospodarczego do drugiego i są osadzone w środowisku miejskim.

Zbieranie danych odbywało się podczas regularnych wizyt w Polsce, pomiędzy rokiem 1996 a 1999. Zgodnie z zaleceniami Yina (1989), proces „tworzenia objaśnień” wymagał konfrontacji propozycji teoretycznych z materiałem empirycznym. Zbieranie danych i analiza były procesem iteratywnym. Pierwotne propozycje teoretyczne (*theoretical propositions*) zostały skonfrontowane z danymi zebranymi w pierwszym przypadku. To umożliwiło nam wzbogacenie propozycji, które zostały ponownie skonfrontowane z danymi zgromadzonymi w pierwszym, drugim i trzecim przypadku.

Gromadzenie danych przebiegało w kilku etapach. Pierwszy zestaw wywiadów badawczych pozwolił nam stworzyć wytyczne do prowadzenia dalszych wywiadów. Drugi etap składał się z rozmów przeprowadzanych z dużą liczbą pracowników zajmujących stanowiska na różnych szczeblach. Celem końcowej fazy było przedsta-

wienie pierwszych rezultatów niewielkiej grupie wybranych uczestników.

Ogółem przeprowadzono wywiady z 45 pracownikami. Spędziłyśmy ok. 15 dni w każdej z firm. Informacja zgromadzona podczas wywiadów została uzupełniona danymi zebranymi w procesie bezpośredniej obserwacji i analizie oficjalnej dokumentacji. Wielorakość źródeł pozwoliła nam poprawić „pełność” i „nasylenie”, dwa kryteria wewnętrznej zasadności sformułowane przez Mucchielliego (1991).

2.1. Studium przypadku

Analiza przystosowania firm do pojawiających się warunków gospodarczych bierze pod uwagę zarówno makro-, jak i mikropoziomy ewolucji.

Analiza poziomego makro polskich przemian gospodarczych

Po 1989 r. pierwszy polski niekomunistyczny, demokratycznie wybrany rząd starał się wprowadzić program radykalnych reform, znany jako „terapia szokowa”. Program ten składał się z trzech głównych elementów: stabilizacji, liberalizacji i prywatyzacji (Sachs 1992). Mówiąc ogólnie, pierwszą dekadę zmian gospodarczych można podzielić na trzy różniące się od siebie okresy (Sudoł 1996a), przedstawione w tabeli poniżej.

W tym miejscu zaprezentujemy pokrótce studium przypadku w kategorii trzech faz ewolucji makrośrodowiskowej.

Tab. 1. Trzy stadia zmian makroekonomicznych

Stadia	Główne reformy i zmiany
1989–1990	uwolnienie cen, obcięcie subsydiów dla przemysłu i gospodarstw, zacieśnianie polityki monetarnej, obniżanie inflacji, otwarcie się na rynki międzynarodowe, dewaluacja złotego i uczynienie go przeliczalnym/zamiennym
1991–1995	reforma systemu bankowego, stworzenie rynków finansowych etc. podniesienie jakości ochrona środowiska koniec recesji gospodarczej ogólnokrajowa fala strajków (Sudoł 1996b)
1996–1999	restrukturyzacja długu firm państwowych początek gospodarczego wzrostu naciski polityczne na zwiększenie możliwości eksportowych firm

Źródło: opracowanie własne.

Pierwszy przypadek stanowi była socjalistyczna firma, będąca w posiadaniu państwa, utworzona w 1951 r. Od 1958 r. była jedną z największych firm produkujących farby i lakiery na potrzeby przemysłu samochodowego i handlu detalicznego. W 1998 r. zatrudniała 1500 pra-

Tab. 2. Podsumowanie trzech przypadków

	Przypadek 1	Przypadek 2	Przypadek 3
W momencie zmiany gospodarczej	nowoczesny sprzęt stosunkowo wysoka wewnętrzna stabilność	nowoczesne systemy produkcji duży zakres produktów zdolność eksportowa (10%)	nowoczesne i ekologiczne systemy produkcji względna wewnętrzna stabilność profity
1989–1990	4 głównych lokalnych konkurentów i rosnąca międzynarodowa konkurencja decyzja prywatyzacji przez rynki finansowe konflikty wewnętrzne kompromis pomiędzy pracownikami i zarządem propozycja innowacyjnej prywatyzacji unieważniony zarząd pracowniczy utworzenie rady nadzorczej wejście na warszawską giełdę	silna zagraniczna konkurencja 6 dyrektorów na przestrzeni pięciu lat duże napięcia społeczne strukturalna inercja integracja autonomicznej jednostki serwisowej	silna konkurencja na rynku wiskozy międzynarodowa konkurencja na rynku parafarmaceutycznym decyzja o prywatyzacji decyzja o zatrzymaniu masowych zwolnień utrzymanie przywilejów socjalnych
1991–1995	skupianie się na centralnym przedsięwzięciu: racjonalizowanie zakresu produktów, poprawa jakości, modernizowanie sprzętu, ochrona środowiska, nabywanie nowych technologii. nagrody za osiągnięcia. eksport do byłych rynków radzieckich. promocja i reklama na rynku krajowym rozwijanie sieci dystrybucji (hurt i detal) tworzenie nowych departamentów: sprzedaży i marketingu, do spraw rozwoju, prawnego i eksportu decyzja o połączeniu się z lokalną konkurencją	zagraniczna konkurencja zamknięcie przeniesionego obszaru produkcyjnego sprzedaż usług gwarancyjnych nowe sieci dystrybucji przyłączenie niezależnej jednostki badań i rozwoju modernizacja produkcji dyrektor do spraw rozwoju zostaje dyrektorem generalnym zmiany organizacyjne i strategiczne partnerstwo z regionalnymi bankami intensyfikacja wewnętrznej komunikacji utworzenie Rady Nadzorczej	nowa misja i strategia stopniowe wycofywanie się z produkcji wiskozy spółka z europejskim partnerem ekspansja w dziedzinie linii produkcyjnych i asortymentu pozyskanie nowych technologii modernizacja produkcji inwestowanie w ekologiczne technologie zaangażowanie się program walki z zanieczyszczeniami ulepszenie lokalnej dystrybucji rozwój rynków wschodnich certyfikaty ISO 9001 i ISO 14000 wzmocnienie jednostki zajmującej się badaniami i rozwojem
1996–1999	kontynuacja reform certyfikat ISO 9001 przygotowania do uzyskania certyfikatu ISO 14000 wzmocnienie jednostki zajmującej się badaniem i rozwojem wprowadzenie specjalnego programu innowacyjnego w 1996 r. podjęcie decyzji o rozwijaniu rynków europejskich	zmiany w strukturze organizacyjnej, systemach produkcji i dostęp do nowych rynków skoncentrowanie się na rozwijaniu rynków Europy Wschodniej i ekspansja na rynki zachodnie poszerzenie zakresu produktów wejście na giełdę	wejście na giełdę certyfikat ISO 9001 nagroda dla najlepszego polskiego produktu rozwój rynków lokalnych (współpraca ośrodkami zdrowia) rozwój produktu podnoszenie jakości pierwsza nagroda państwowa za ekologiczną produkcję

Źródło: opracowanie własne.

owników, jej udział w rynku krajowym wynosił 22%, z całego eksportu farb i lakierów 30% było udziałem tej firmy.

Drugi przypadek to również była socjalistyczna firma utworzona 1952 r. W 1989 r. zajmowała się przede wszystkim produkcją lodówek i innych urządzeń AGD. W 1999 r. była największym krajowym producentem tych urządzeń, zatrudniała 5000 pracowników i miała 33% udziałów lokalnym rynku. Należy zaznaczyć w tym miejscu, że po upadku systemu komunistycznego jej produkcja nigdy nie osiągnęła utraconego poziomu.

Trzeci przypadek stanowi firma zatrudniająca w 1999 r. nieco powyżej 500 pracowników i będąca liderem na lokalnym rynku parafarmaceutycznym. Specjalizowała się od 1986 r. w produkcji i komercjalizacji samoprzylepnych plastrów i bandaży. W 1999 r. uzyskała znaczne przychody.

3. Wyniki i dyskusja

Na podstawie modelu procesu analizy stworzonego przez Desreumaux (1986) badanie zostało zaprojektowane dla zebrania i analizy danych dotyczących: aktorów (nie zawsze świadomych zachodzących procesów i posiadających ich częściowe zrozumienie); czasu (etapów i rytmu procesów budowania kompetencji); mechanizmów napędowych (zrozumienia historii i ścieżki zależności, nacisków środowiska i celowości w procesie budowania kompetencji). Analiza danych została przeprowadzona zgodnie z metodologią zaproponowaną przez Hubermana i Milesa (1991). Zawierała ona kondensację danych, stworzenie matryc i na końcu, sformułowanie wniosków.

3.1. Rola aktorów

Analiza trzech przypadków odśłania rolę procesu prywatyzacyjnego w odnowie strategicznej

Tab. 3. Matryca opisująca proces prywatyzacji

Etapy	początek procesu prywatyzacji	zmiana statusu jednoosobowy podmiot skarbu państwa)	negocjowanie trybu prywatyzacji	tworzenie Rady Nadzorczej	pojawienie się na Gieldzie Papierów Wartościowych
Firma 1	początek 1990 r.	koniec 1990 r.	koniec 1990 r.: negocjacje ze związkami i bezpośrednio z pracownikami: zapewnienie o niestosowaniu zwolnień bez rekompensaty i utrzymanie polityki społecznej informowanie o możliwościach strategicznych, które stwarza prywatyzacja.	1992 r.: projekt prywatyzacji przyjęty przez Ministerstwo Prywatyzacji 1992 r.: rozpad rady pracowniczej i stworzenie rady nadzorczej	1994 r.
Firma 2	początek 1990 r.: dymisja kierownika i 5 kolejnych kierowników za sprawą rady pracowniczej	1995 r.	od 1995 r., negocjacje z Radą Pracowniczą i związkami w sprawie sposobu prywatyzacji prywatyzacja przez rynki finansowe pod warunkiem wypłacania rekompensat, możliwości wcześniejszych emerytur, szkoleń itd.	1997 r.: utworzenie Rady Nadzorczej, bardzo symboliczne w tej firmie, zamyka okres postsocjalistyczny.	1998 r.
Firma 3	1990 r.	1991 r.	1994 r.: przygotowywanie prywatyzacji i decyzja o wykorzystaniu Jedenastego Narodowego Funduszu Inwestycyjnego (1995)	1994 r.: utworzenie Rady Nadzorczej	1997 r.

Źródło: opracowanie własne.

polskich firm. W każdym przypadku decyzja o prywatyzacji firmy stanowiła pierwszą decyzję strategiczną podjętą przez zarząd. Sukces prywatyzacji i notowanie na warszawskiej giełdzie oznaczały ważny etap w procesie przystosowania się firmy do nowego środowiska. Jednak proces prywatyzacji doprowadził do wzrostu napięcia pomiędzy głównymi aktorami i stopniowo zinstytucjonalizował nowe role dla każdej kategorii aktorów.

3.2. Proces prywatyzacji

Procesy prywatyzacji w trzech omawianych firmach przebiegały inaczej. Dane dotyczące trzech procesów prywatyzacyjnych podsumowuje tabela 3.

Nawet jeżeli proces prywatyzacji przechodzi przez te same fazy, ich rozwój jest jednak inny: szybki w firmie 1, długi i konfliktowy w firmie 2 i paradoksalny, długi, ale nie konfliktowy w firmie 3. By wyjaśnić te różnice, należy przeanalizować role odgrywane przez różnych aktorów.

Dyrektorzy firm 1 i 3 stali na ich czele przez bardzo długi czas i uznawani byli za ekspertów w swych dziedzinach (ekspertyza techniczna w firmie 1, ekspertyza menedżerska w 3). Byli oni również charyzmatycznymi liderami. Oprócz tego dyrektor trzeciej firmy miał prawdziwy talent do negocjacji ze związkami zawodowymi. Inaczej sprawa wyglądała w firmie 2. W momencie zmiany gospodarczej dyrektor był zaangażowany w otwarty konflikt z Radą Pracowniczą.

Ponadto w pierwszych latach dokonujących się zmian pracownicy i związki firmy 2 nie zdawali sobie sprawy, że proces prywatyzacji był niezbędny. Opór mógł brać się stąd, że firma 2 była zawsze wspierana przez banki i swych partnerów międzynarodowych, którzy przez pierwszych kilka lat po 1989 r. zgodzili się przyjąć dużą część produkcji. W konsekwencji pracownicy nie czuli się bezpośrednio zagrożeni ewolucją zachodzącą w środowisku zewnętrznym, skupili się zatem na walce o władzę wewnątrz firmy.

Jeśli konflikty pomiędzy kierownictwem najwyższego szczebla i Radą Pracowniczą mogą być wytłumaczeniem dla wolnego tempa prywatyzacji w firmie 2, inny rodzaj wyjaśnienia jest konieczny w przypadku firmy 3. Matryca pokazu-

je pewne podobieństwo w trzech przypadkach: każda z firm negocjowała warunki prywatyzacji przez rynki finansowe w zamian za gwarancję, że nie będzie zwolnień bez rekompensat. W chwili zmiany systemu firma 3 znajdowała się w trakcie procesu restrukturyzacji. Planowała stopniowo porzucić produkcję wiskozy i rozwinęła bardziej dochodową i mniej szkodliwą dla środowiska działalność. Dzięki stopniowej reorientacji mógł powstać możliwy do zaakceptowania projekt prywatyzacji. Projekt wszedł w życie już w roku 1994, data ta zbiegła się również z eliminacją wiskozy. Jednak ta reorientacja musiała być przeprowadzana stopniowo, w ten sposób, by dotrzymać zobowiązań związanych z niezwalnianiem pracowników.

3.3. Pojawienie się nowych procesów regulacyjnych

Proces prywatyzacji zmienia radykalnie struktury znaczenia (*signification*), dominacji (*power*) i legitymizacji (*legitimacy*). Po pierwsze, prywatyzacja daje autonomię firmom, które nigdy dotąd nie musiały określać swojej przyszłości. Po drugie, struktura dominacji zmienia się, ponieważ prywatyzacja daje menedżerom więcej władzy w obszarze podejmowania decyzji i wprowadza nowych, wpływowych aktorów, takich jak udziałowcy. Po trzecie, prywatyzacja modyfikuje struktury legitymizacji, wprowadzając nowe wartości, takie jak dochodowość czy wydajność. Wydaje się zatem, że proces prywatyzacji stanowi początek nowych procesów regulacyjnych.

Kierownictwo wysokiego szczebla odgrywa znaczącą rolę w procesie wdrażania tych nowych reguł. W trzech omawianych firmach implementacja opierała się na dwóch prostych, acz istotnych zasadach (propozycja 3).

Prywatyzacja przez rynki finansowe – ten tryb odnosi się do myślenia strategicznego, by wyposażać zespół menedżerski w prawdziwą zdolność do podejmowania decyzji i by zagwarantować firmie dostęp do kapitału inwestycyjnego, niezbędnego dla przyszłego rozwoju. Ponadto ten tryb prywatyzacji odnosi się do filozofii zarządczej w „terapii szokowej”.

Podjęcie się wprowadzenia zmian bez uciekania się do masowych zwolnień pozbawionych rekompensat – ta zasada sprawiła, że zachodzące

zmiany były łatwiejsze do przyjęcia dla pracowników.

W tym samym czasie kierownictwo tych firm musi przekonać pracowników o konieczności zmian. W firmie 3, poczynając od 1991 r., zarząd zdecydował się włączyć pracowników w proces transformacji i stworzył kilka komitetów robotniczych zajmujących się różnymi kwestiami społecznymi, również wynagrodzeniami. Negocjacje prowadzone z robotnikami i związkami umożliwiły zachowanie społecznej jedności wewnątrz firmy. W firmach 1 i 2 związki i pracownicy byli zdecydowanie przeciwni temu sposobowi prywatyzacji. Znajdujemy w tym pewną dwuznaczność, typową dla polskich związków, które podczas całej dekady lat 80. walczyły o wyzwolenie się z systemu socjalistycznego, a po przełomie pozostały mocno przywiązane do wartości socjalistycznych, takich jak np. równość i solidarność. W firmie 1 zarząd postanowił komunikować się bezpośrednio z pracownikami, tak aby ominąć przedstawicieli związków. Pomysłowość, z jaką przeprowadzono tę prywatyzację, co później miało posłużyć jako przykład dla innych firm, oraz pozytywne wyniki firmy stopniowo wzmocniły władze zespołu kierującego.

Wprowadzenie poprawy jakości i programów ochrony środowiska znalazło poparcie wśród pracowników wewnątrz trzech omawianych firm. Tym samym ukonstytuowało ono istotny czynnik zmiany – naświetlanie pozytywnych aspektów dochodowości, kluczowego aspektu gospodarki rynkowej.

Te programy były szczególnie istotne dla firmy 2, gdzie „jakość i ekologia miały oczyszczające działanie” (kierownik produkcji). W firmie, w której wewnętrzny klimat był szczególnie napięty, programy te umożliwiły zapewnienie legitymizacji działań menedżerów, tym samym umacniając ich pozycję.

We wszystkich przypadkach rozwiązanie Rad Pracowniczych i stworzenie Rady Nadzorczej, która instytucjonalizowała nowy podział władzy, stanowiły elementy kluczowe dla zapoczątkowania nowych procesów regulacyjnych. Stworzenie Rady Nadzorczej powodowało, że działania związków skupiały się wyłącznie na obszarze społecznym.

W 1999 r., co zbiegło się z zakończeniem naszych badań, dwa inne aspekty zostały ziden-

tyfikowane, ale niewyjaśnione. Pierwszy dotyczy ewolucji systemów motywacji w kierunku zróżnicowania wynagrodzeń w zależności od poziomu kompetencji pracowników, co spotkało się ze zdecydowanym sprzeciwem. Drugi dotyczy wpływu udziałowców na rozwój firmy. W trzech badanych firmach rola udziałowców w pierwszych dziesięciu latach przemian nie była jeszcze znacząca.

3.4. Procesy budowania kompetencji

Dane dotyczące procesu akumulacji kompetencji w trzech, kluczowych dla każdej firmy obszarach, przedstawia tabela 4.

W przypadku wszystkich firm da się zauważyć, że podnoszenie i budowanie pewnego typu kompetencji zachodzi łatwiej, jeżeli takie kompetencje już istnieją. To potwierdza istnienie ekonomii skali w procesie akumulacyjnym (Cool 2000). Wszystkie trzy firmy bardzo logicznie zaczęły budować swe kompetencje stosownie do systemów produkcji i dokładnie na tym obszarze proces kapitalizacji miał największe znaczenie, co tym samym potwierdza propozycję 1.

Biorąc pod uwagę dostęp do nowych rynków, żadna z firm nie posiadała znaczących kompetencji na tym polu w momencie przemiany. Były one zatem zmuszone do rozwijania ich przez przemieszczenie swoich wewnętrznych zasobów i/lub przez pozyskanie zasobów zewnętrznych. Ten proces budowania nowych kompetencji wydaje się łatwiejszy, jeżeli dotyczy rynków lokalnych. Jednak rozwinięte kompetencje odnoszące się do rynku wewnętrznego prawdopodobnie nie są przydatne, jeżeli chodzi o rozwój innych nieznanych rynków. Firma 1 bardzo szybko rozwinęła kompetencje względem rynków Europy Wschodniej, co dało jej znaczną przewagę nad konkurencją.

Oczywiście w przypadku, kiedy te rynki okazują się trudne do zdobycia dla firm wschodnioeuropejskich, tak jak mieliśmy okazję zauważyć w przypadku firmy 3, są one również trudne dla firm zachodnich. Rynki te są politycznie niestabilne i mają tendencje do zachowań oportunistycznych. Szybkość, z jaką te kompetencje są rozwijane, wydaje się odgrywać ważną rolę w wykorzystywaniu przewagi nad konkurencją, jak zaobserwowaliśmy na przykładzie firmy 1,

Tab. 4. Chronologiczna matryca gromadzenia kompetencji

Etap 1 1989–1990		Etap 2 1991–1995		Etap 3 1996–1999	
Systemy produkcji	firma 1	ulepszanie przemysłowego <i>know-how</i>	polepszenie systemów produkcji: jakości, ochrony środowiska, nowe technologie	certyfikat ISO 9001 Przygotowania do ISO 14000 nagrody	
	firma 2	ulepszanie przemysłowego <i>know-how</i>	modernizacja produkcji lodówek, w 1995 r. uruchomienie procesu certyfikacyjnego ISO 9001	modernizacja całej linii produkcyjnej certyfikat ISO 9001 i przygotowania do ISO 14000	
	firma 3	kontynuowanie rozpoczętej restrukturyzacji	ulepszanie systemu produkcji: jakości, ochrony środowiska, nowych technologii stopniowe zaprzestawanie produkcji wiskozy	program modernizacji zakończony w 1998 r. certyfikat ISO 9001 nagroda państwowa dla „lidera w dziedzinie ochrony środowiska”	
Dostęp do rynków	firma 1		rozwój działów promocji i reklamy rozwój kanałów dystrybucji w Polsce rozwój byłych rynków radzieckich	wzmocnienie pozycji handlowej na rynkach Europy Wschodniej trudności z rozwijaniem rynków międzynarodowych innych niż Europy Wschodniej	
	firma 2	wsparcie ze strony partnerów europejskich jako rekompensata spadku zapotrzebowania na produkty w kraju	rozwijanie kanałów dystrybucji w Polsce	rozwój działów promocji i reklamy trudności w rozwijaniu rynków Europy Wschodniej	
	firma 3		rozwijanie kanałów dystrybucji w Polsce	nowe sieci dystrybucji: szpitale i ośrodki zdrowia trudności w rozwijaniu rynków Europy Wschodniej	
Szczegółowa charakterystyka produktu	firma 1			rozwój innowacji: produktów i procesów utworzenie interdyscyplinarnych zespołów, wzmocnienie działu badań i rozwoju	
	firma 2		poprawa technicznych parametrów i wyglądu lodówek	poprawa parametrów technicznych pralek, nowe produkty, większy asortyment, lepszy wygląd	
	firma 3		współpraca z różnymi organizacjami badawczymi wzmocnienie zespołu ds. badań i rozwoju	ulepszenie istniejących produktów (wytrzymałość, odporność na wodę etc.) wprowadzenie do produkcji nowego rodzaju plastra, VENAPLAST rozwój wyspecjalizowanych produktów medycznych	

Źródło: opracowanie własne.

która eksportuje ponad 30% swej całkowitej produkcji (farby i lakiery). Wyniki trzech firm potwierdzają propozycję 2.

Ponadto największe problemy polskim firmom stwarza prawdopodobnie rozwój rynków zachodnich, ponieważ firmy działające na tych rynkach zgromadziły już solidne kompetencje w obszarach: marketingu, niestępliwości i sieci dystrybucyjnych. Dlatego brak kapitału wydaje się główną przeszkodą na drodze do budowania kompetencji tego rodzaju (Boehlke 1996). Jeśli uwzględnimy, że udział obcego kapitału w procesie przemian gospodarczych był początkowo znikomy, widać, iż przeszkoda ta ma jeszcze większe znaczenie (Boehlke 1996).

Trzy firmy rozpoczęły proces budowania zdolności do „wyróżniania swoich produktów” w ostatnim okresie rozwoju strategicznego. Dlatego wydaje się, że rozwój tych kompetencji jest wspierany przez inne kompetencje, zgromadzone w dwóch pozostałych obszarach.

Oczywiście rozwój kompetencji tworzy zapotrzebowanie na zarówno mistrzowskie opanowanie systemów produkcji, jak i doskonałą znajomość rynku. Haffer (1996) zwraca uwagę na fakt, że strategii innowacyjnych wprowadzanych przez były socjalistyczne firmy nie można sobie wyobrazić bez jasnej wizji komercyjnej. Jak wynika z ankiety przeprowadzonej w 73 polskich firmach przemysłowych, autor rozróżnia cztery strategie innowacyjne wprowadzane przez post-socjalistyczne firmy w okresie przemian gospodarczych:

- modernizacyjna (ulepszenie istniejących produktów),
- techniczna (zmiana technologii produkcyjnych),
- imitacyjna (imitacja zachodnich produktów)
- radykalna (rozwój zupełnie nowych produktów).

Firmy 1 i 3, które szybciej zgromadziły kompetencje w dwóch pierwszych obszarach, są równie mocno zaangażowane, jeżeli chodzi o wprowadzanie innowacji. Oczywiście, zgodnie z typologią zaproponowaną przez Haffera (1996), firma 2 rozwija innowacje istotnie modernizujące i techniczne, podczas gdy firmy 1 i 3 proponują pewne radykalne rozwiązania: konkretne produkty o ulepszonych parametrach (firma 1), nowe plasty (firma 3).

4. Mechanizmy budowania kompetencji

Aby zwrócić uwagę na dynamiczny aspekt budowania kompetencji, skoncentrujemy się teraz na mechanizmach rządzących tym procesem. W naszej ramie pojęciowej zostały wyróżnione trzy takie mechanizmy: historia i zależność od wcześniejszych decyzji, możliwości dynamiczne i efekty makroewolucyjne.

4.1. Adaptacja kontra preadaptacja

Wcześniejsze wyniki dowodzą, że proces budowania kompetencji ma charakter historyczny i zależny (propozycja 1). Od którego etapu możemy zatem uznać, że firma posiada prawdziwą zdolność, by dostosować się do wymogów pojawiającej się gospodarki rynkowej?

Pojawia się ważne pytanie: czy firmy, którym udało się stworzyć kompetencje niezbędne dla funkcjonowania w nowych warunkach ekonomicznych, w momencie przemian je już posiadały? Innymi słowy, czy były one wcześniej przygotowane (preadaptowane) do tej radykalnej zmiany środowiska?

Cechy charakterystyczne odnoszące się do możliwości adaptacyjnych w momencie zaczynających się przemian zostały przedstawione w tabeli 5.

W 1989 r. firma 2 posiadała kompetencje względem zarówno systemów produkcyjnych, jak i dostępu do rynków. Była to jedyna firma, której udało się utrzymać stosunki handlowe z partnerami z Europy Zachodniej i Ameryki Północnej oraz uzyskać międzynarodowe nagrody.

Jednak była to również firma, która doświadczyła największych trudności w procesie odnawiania i rozwijania tych kompetencji. O ile pod koniec 1990 r. wyniki trzech firm były podobne, o tyle osiągnięcia firmy 2 odstają wyraźnie na niekorzyść od pozostałych w dziedzinie sieci handlowych i innowacyjności. Potwierdza to wyniki badań przeprowadzonych przez Haffera (1996), który pokazuje, że dobra sytuacja na początku przemian miała negatywny wpływ na innowacyjność firmy. Wydaje się, że posiadanie tych centralnych kompetencji na początku przemian gospodarczych przyczyniało się do sztywności zasobów, jak sugerują niektórzy autorzy (Lewin, Volberda 1999).

Tab. 5. Matryca porównawcza kompetencji i możliwości rozwiniętych przez omawiane firmy

Kompetencje	Etapy	Przed 1989 r.	W 1995 r.	W 1999 r.
Systemy produkcji	firma 1	przemysłowy <i>know-how</i> w dziedzinie produkcji farb i lakierów	modernizacja całego systemu produkcji Innowacje techniczne	ISO 9001 (1996) kontynuowanie wprowadzania innowacji technicznych
	firma 2	przemysłowy <i>know-how</i> w dziedzinie produkcji lodówek i pralek krajowe i międzynarodowe nagrody	modernizacja w dziedzinie produkcji lodówek	ISO 9001 (1998) modernizacja całego systemu produkcji innowacje techniczne
	firma 3	kontynuacja przemysłowej reorientacji (rozpoczęta w 1981).	koniec przemysłowej reorientacji modernizacja systemu produkcyjnego innowacje techniczne	ISO 9001 (1997) modernizacja całego systemu produkcji kontynuacja procesu wprowadzania innowacji
Dostęp do rynków	firma 1		stworzenie sieci w Polsce i byłym ZSRR	wzmocnienie pozycji rynków Europy Wschodniej trudności z eksportem na rynki zachodnie
	firma 2	eksport na rynki zachodnie	rozwój lokalnych sieci	ulepszanie sieci krajowej trudności z rozwijaniem sieci na rynkach wschodnich
	firma 3		rozwój lokalnych sieci	nowe formy dystrybucji trudności z rozwijaniem sieci na rynkach wschodnich
Charakterystyka produktów	firma 1		modernizacja i innowacje techniczne	techniczne i radykalne innowacje
	firma 2		częściowa modernizacja i wprowadzanie innowacji	imitacyjne i techniczne innowacje (wygląd)
	firma 3		modernizacja i innowacje techniczne	techniczne i radykalne innowacje

Źródło: opracowanie własne.

Inaczej sytuacja wygląda w przypadku firmy 3, która wydawała się być najbardziej pokrzywdzona w pierwszym etapie przemian. Jej główna działalność przemysłowa przynosiła niewielkie dochody i dużo zanieczyszczeń. Próba podjęcia działań dywersyfikujących, zapoczątkowana w 1981 r. i spowolniona w związku z trudnościami politycznymi tego okresu, zaczęła się dopiero w roku 1986. Jednak, począwszy od 1989 r., jej kompetencje w trzech głównych dziedzinach rosły gwałtownie.

Przykładem może być tu postęp, jaki udało się osiągnąć w dziedzinie ochrony środowiska. Znajdowała się na liście 80 najbardziej szkodliwych firm, a w 1990 r. udało jej się zdobyć krajową nagrodę za wysiłki na drodze do stania się firmą „przyjazną środowisku” w 1999 r.

Tabela 5 pokazuje rolę dynamicznych możliwości w strategicznej odnowie tej firmy. Tak naprawdę, nawet przed przełomem roku 1989 niektóre firmy miały możliwości działań strategicznych, organizacyjnych i pozyskiwania nowych zasobów. Dysponowanie tymi możliwościami było rzadkością w socjalistycznych firmach i to częściowo może wyjaśniać dostosowywanie się tej firmy. Jej sytuacja na początku lat 80. miała stać się źródłem przyszłego sukcesu, umożliwiając jej bardzo szybki rozwój dynamicznych możliwości.

Uzyskane rezultaty potwierdzają rolę zdolności dynamicznych w akumulacji i odnowie kompetencji. Jednak zdolności dynamiczne zawierają wspólne cechy i nie mogą stanowić źródła stabilnego źródła przewagi konkurencyjnej

(Eisenhardt, Martin 2000). Firma 1, która w roku 1989 nie miała prawdziwych zdolności dynamicznych, rozwinęła je bardzo szybko, i zdolności te przyczyniły się do stworzenia kluczowych kompetencji w trzech podstawowych obszarach. Zatem, ponieważ rola zdolności dynamicznych stanowi istotę ewolucji firmy, oczywiste jest, że możemy mówić o przystosowaniu się firmy do nowych warunków rynkowych. Preadaptacja nie ogrywa tu, jak się wydaje, znaczącej roli.

Pojawia się zatem ważne pytanie: dlaczego pewne firmy (firma 1 i 3), rozwijają zdolności dynamiczne szybciej niż inne (firma 2)? Menedżerowie odgrywają ważną rolę tym rozwoju. Jednak efektywne zdolności dynamiczne wymagają również określonych działań, zasad i więzów społecznych. Przykład firmy 2 pokazuje, że nie mogą być one wymuszone. Przeciwnie, są kształtowane w procesie tworzenia i powielania praktyk społecznych.

4.2. Zdolność regulacji jako czynnik pośredniczący w tworzeniu nowych kompetencji

Analiza trzech firm pokazuje, że rozwój zdolności dynamicznych osadzony jest w więzach siły społecznej. Widzieliśmy, że te relacje dominacji zmanifestowały się w trakcie procesu prywatyzacji. W firmie 2 związki sprzeciwiły się ewolucji struktury dominacji, co działałoby na korzyść zespołu kierowniczego. To nastawienie zatrzymało ewolucję firmy aż do roku 1995. Inaczej sytuacja wygląda w przypadku zdolności menedżerów firmy (firma 1) do zmiany procesów regulacji-systemu znaczenia (*signification*), dominacji (*power*) i legitymizacji (*legitimation*). Okazuje się, może ona stanowić decydujący czynnik w rozwoju firmy.

Pierwszy etap, łatwiejszy lub trudniejszy do zaobserwowania w zależności od firmy, składa się ze zrozumienia i zaakceptowania konieczności radykalnych zmian wywołanych upadkiem systemu komunistycznego. Oznacza to, że menedżerowie muszą być zdolni do zidentyfikowania i zrozumienia zmian zachodzących w środowisku i w wewnętrznym kontekście firmy. Postrzeganie firmy jako skoordynowanego i zintegrowanego zestawu zasobów i możliwości oznacza równoczesne skoncentrowanie się

na zasadach organizacyjnych i naturze organizacji jako społeczności. Budowanie tego „systemowego widzenia” w pojęciu Chiesa i Manzini (1997) opiera się na dwóch zasadach: prywatyzowanie firmy przez rynki finansowe i unikanie masowych zwolnień bez rekompensat.

Te dwie zasady, wspomagane przez wysiłki na rzecz komunikacji dotyczące możliwości rozwoju firmy po prywatyzacji, tworzą pierwszy poziom kompetencji w procesie, w którym kompetencje firmy zmieniają się i ewoluują (Chiesa i Manzini 1997). Ten etap koncentruje się na pierwszym wymiarze regulacji społecznych: strukturze znaczenia (*signification*).

Drugi etap składa się ze zmiany struktur dominacji (*power*) i legitymizacji (*legitimation*). Pojawienie się nowych źródeł regulacji (powstanie nowych serwisów, nominowanie nowych menedżerów) oraz modyfikacja systemu wartości (opartym na wydajności, jakości, sił rynkowych, ekologii etc.) umożliwiają pojawienie się nowych praktyk i odnowienie kompetencji.

Trzeci etap jest bardzo różny w trzech firmach. Pod koniec badania nie został on jeszcze zainicjowany w firmie 2. Firma 3 usiłuje ustabilizować proces nowych regulacji społecznych przez sformalizowanie zmian, zarówno na poziomie struktur dominacji (strukturalizowanie firmy), jak i na poziomie systemu wartości firmy (kontrola kosztów, zintensyfikowanie programu ochrony środowiska). Celem tego okresu jest umożliwienie wdrożenia nowych praktyk przez stabilizację nowych zasad i działań.

Firma 1 dąży zarówno do ustabilizowania pojawiających się procesów regulacji i stara się jednocześnie nieustannie go dynamizować. Aby to osiągnąć, usiłuje ona ustabilizować struktury znaczenia (*signification*) i legitymizacji (*legitimacy*) przez rozpowszechnianie koncepcji „wysokiej jakości” we wszystkich działaniach firmy. Usiłuje ona również zdefiniować ponownie system motywacyjny, ulepszyć system kontroli kosztów etc. W tym samym czasie próbuje dynamizować proces regulacji przez zwielokrotnienie źródeł regulacji i sposobów ich koordynacji (tworzenie spółek, zespoły poprzeczne, wzmocnienie poprzeczności, dodatkowe korzyści dla pracowników).

Ogólnie rzecz ujmując, wszystkie trzy firmy potwierdzają rolę odnowionych regulacji spo-

Tab. 6. Chronologiczna matryca zdolności pozwalających na ewolucje procesów regulacji społecznych

	Przed 1989 r.	1989–1990 r.	1991–1995 r.	1996–1999 r.
Zdolności regulacyjne	firma 1	zdolność do utrzymywania społecznej jedności (kompromis polegający na niepodjęciu decyzji o masowych zwolnieniach bez rekompensat) zdolność nadania znaczenia nowej rzeczywistości	zdolność do wykorzystania równości i ekologii jako czynnika do uczenia się nowej rzeczywistości przemysłowej zdolność do zmiany struktury dominacji (utworzenie Rady Nadzorczej w 1992 r.)	wysiłki, by ustabilizować regulację, szczególnie na poziomie struktur prawnych i znaczenia wysiłki, by utrzymać proces dynamicznych regulacji: multiplikacja źródeł regulacji i ich trybów koordynacji
	firma 2	niezdolność menadżerów do negocjacji z Radą Pracowników	zdolność kierownika ds. rozwoju do uzyskania wsparcia, najpierw robotników a potem Rady Pracowników	zdolność do wykorzystania jakości i ekologii jako czynników w drodze do społecznej jedności i transformacji systemów wartości znaczenia zdolność do zmiany struktur dominacji (utworzenie Rady Nadzorczej w 1997 r.)
	firma 3	zdolność do negocjowania ze związkami zdolność do nadawania nowych znaczeń	zdolność do utrzymania społecznej jedności (kompromis w kwestii zwolnień)	zdolność do włączania pracowników w proces transformacji firmy (utworzenie dwóch komitetów pracowniczych) zdolność do stopniowej zmiany struktury dominacji (utworzenie Rady Nadzorczej w 1994)

Źródło: opracowanie własne.

łecznych jako czynnika pośredniczącego w budowaniu kompetencji, nawet jeśli sposób, w jaki przeprowadza się tę odnowę, różni się w poszczególnych przypadkach (propozycja 4).

Rola zespołu kierowniczego była decydująca w firmie 1. Działał on bardzo szybko, z pominięciem związków zawodowych. Nowe reguły zostały rozwinięte i zostały zaakceptowane dzięki uzyskanym wynikom (prywatyzacja, nagrody etc). Menedżerowie firmy 3 woleli osiągnąć konsensus i to wyjaśnia wolniejszy i bardziej stopniowy rozwój. Zasada legitymizacji przez wzajemne uznanie pozostała bardzo ważnym czynnikiem zmiany. Ten fakt łączy się z kom-

binacją kilku czynników: ewolucji firmy w sektorze mikro, mocnych nacisków pochodzących ze środowiska ekonomicznego, które pomiędzy 1994 i 1995 r. zbliżało się do końca recesji ekonomicznej, i przykład płynący z pierwszych pozytywnych rezultatów uzyskanych przez czołowe firmy. Tutaj legitymizacja działań ze względu na osiągnięte wyniki została narzucona przez środowisko.

Zróżnicowane drogi rozwoju pokazują istnienie wielorakich przyczyn, nieustannie splatających się ze sobą. Ewolucja firmy 2 jasno ilustruje procesy interakcji zachodzące pomiędzy ewolucją firmy i środowiskiem, w którym funkcjonuje.

4.3. Budowanie kompetencji i skutki makroewolucyjne

Zdaniem McKelveya (1997), koewolucyjne efekty mają miejsce na różnych poziomach wewnątrz firmy (mikroewolucja) i pomiędzy firmą a jej otoczeniem (makroewolucja).

Skutki mikroewolucyjne zostały przestudiowane przez analizę procesu budowania kompetencji. Dwa podstawowe zagadnienia: rola historii i zależności od decyzji wcześniejszych oraz kwestia preadaptacji firmy zostały już opisane. Dlatego też proponujemy skupić się w tym miejscu na efektach makroekonomicznych.

Analiza trzech firm pozwala dostrzec trzy główne zagadnienia: rolę jakości i ekologii, interakcje pomiędzy firmami i pojawiającymi się rynkami finansowymi, a także interakcje pomiędzy formowaniem strategii i ewolucją rynków konkurencyjnych.

Analiza procesu budowania kompetencji pokazuje rolę jakości i programów ekologicznych w procesie ewolucji struktur legitymizacji (*legitimacy*) i znaczenia (*signification*). Istotność tych programów łączy się częściowo ze sposobem, w jaki są one wartościowane przez środowisko. W przeszłości przemysł państwowy miał bardzo złą reputację. Wiązał się z produkcją zanieczyszczeń i produkcją wyrobów niskiej jakości.

Dlatego, poczynając od roku 1991, rząd wprowadził system nagród, aby motywować firmy do poprawy jakości swoich produktów i inwestowania w „czyste” technologie. Te nagrody były pierwszymi widocznymi pozytywnymi rezultatami, jakie te firmy osiągnęły. „Rezultat” lub „zasada realności” stanowią kwestię podstawową, szczególnie dla organizacji komercyjnych (Reynaud J.D. 1999). Nagrody te, tym samym, umożliwiają menedżerom, legitymizację swych działań. Ponadto dołożono wszelkich starań, by nagłośnić fakt przyznania tych nagród w różnych lokalnych i krajowych mediach. To pozwoliło na stopniową zmianę, która dokonała się w polskim społeczeństwie w obszarze struktury znaczenia (*signification*). Na końcu warto zauważyć, że te nowe wyobrażenia powstały dzięki koncepcjom takim jak: jakość i ekologia, które współgrały z założeniami filozoficznymi zmian zachodzących ku ekonomii rynkowej a także

ze wcześniejszymi wyobrażeniami wyrażanymi przez związki zawodowe i kościół katolicki.

Drugi rodzaj skutków makroekonomicznych odnosi do interakcji pomiędzy ewolucją firmy i pojawieniem się rynków finansowych. Jednym z celów „terapii szokowej” była rekonstrukcja całego systemu bankowego i utworzenie rynków finansowych. Warszawską Giełdę Papierów Wartościowych otwarto w kwietniu 1991 r. Jednak reforma systemu bankowego początkowo doprowadziła do utworzenia wielu niedoświadczonych, niedokapitalizowanych banków. Wielu autorów zwraca uwagę na brak zdolności instytucji finansowych do wspierania byłych socjalistycznych firm w ich rozwoju (Boehlke 1996, Meschi 1998). W początkowym okresie przemian przedsiębiorstwa same finansowały 99% swoich inwestycji (Karaszewski 1996) i, jak widzieliśmy wcześniej, nieobecność zagranicznego kapitału doprowadziła do powstania znacznych przeszkód na drodze do rozwoju firm. Wyniki naszych badań pokazują, jak ważną rolę odgrywała umiejętność uzyskania kredytów w celu pozyskania nowych zasobów. Zrozumienie roli pojawiających się rynków finansowych jest również bardzo pomocne (Karpinska-Mizielinska, Smuga 1997). W 1992 r. menedżerowie firmy 1 zaproponowali wprowadzenie firmy na warszawską giełdę. Ten projekt został natychmiast zaakceptowany przez ministra prywatyzacji. To działanie, bardzo rzadko wtedy spotykane, wzmocniło legitymizację zespołu kierowniczego w oczach przedstawicieli związków. Ponadto wybrany sposób prywatyzacji był bardzo innowacyjny: wypuszczenie akcji A i B (zob. tab. 3). Ten rodzaj prywatyzacji został przyjęty przez pracowników i powielony przez wiele innych firm. Dlatego uznać możemy firmę 1 za lidera w negocjowaniu warunków zmian gospodarczych. Czołowa pozycja wzmocniła pozycję zarządu w całej firmie. Efektywne wykorzystanie instytucji finansowych zostało dalej potwierdzone, kiedy firma postanowiła zainwestować swój kapitał w inne przedsiębiorstwa.

Trzeci rodzaj działań makroekonomicznych dotyczy wpływu środowiska zewnętrznego na proces tworzenia strategii. Rok 1994 oznaczał koniec recesji ekonomicznej. Przewodzące firmy, które dokonały radykalnych zmian strategicznych od 1990 r., zaczęły uzyskiwać pozytyw-

ne rezultaty. Ewolucja środowiska konkurencji wpłynęła na Radę Pracowniczą firmy 2, która nie mogła dłużej pozwolić sobie na skupianie się na wewnętrznych kłótniach. Tym samym stopniowo pracownicy wykazywali więcej zainteresowania konkretnymi wynikami działań i decyzji Rady Pracowniczej.

Stopniowa instytucjonalizacja gospodarki rynkowej wymusiła skoncentrowanie się na „rezultatach”, czy jak inaczej możemy to określić, „zewnętrznej legitymizacji”. W tym przypadku żądanie Rady, by kierownik do spraw rozwoju został zatwierdzony na stanowisku dyrektora generalnego można tłumaczyć jako działanie o charakterze mimetycznym. Jednak, jak zaobserwowaliśmy wcześniej, liderzy przemian zapoczątkowali wszystkie zmiany przez wprowadzenie strategii opartych na poprawie jakości produktów i programach ochrony środowiska, procesy te zostały wysoko docenione przez środowisko zewnętrzne.

Poprawa wyników ekonomicznych została zaobserwowana po raz pierwszy w 1996 r. Mimo to rząd i media zarzucały polskiemu przemysłowi słabą zdolność eksportową i próbowały zachęcić firmy do działań w tym kierunku.

Pod wpływem tej zewnętrznej presji i aby utrzymać miejsce lidera w negocjacjach związanych z przemianami, firma 1 w 1996 r. postanowiła rozwijać rynki Europy Zachodniej. Jednak kierownictwo najwyższego szczebla nie było w stanie dostrzec możliwości dla wykorzystania kompetencji firmy na tych rynkach.

Pod koniec roku 1999, oprócz utworzenia spółki z największą lokalnym konkurentem, nie można zauważyć żadnego strategicznego rozwoju w tym kierunku. Wygląda zatem na to, że decyzja strategiczna, by eksportować, wymuszona przez naciski zewnętrzne, nie mieściła się tak naprawdę w ramach „systemowego widzenia” firmy.

5. Wnioski

W niniejszej pracy zajęliśmy się empirycznymi odkryciami dotyczącymi wzorców związanych z odbudową kompetencji w trzech polskich firmach podczas pierwszych dziesięciu lat transformacji gospodarczej. Przyjęliśmy dynamiczny punkt widzenia, skupiając się na analizie procesu tworzenia kompetencji. Ta perspek-

tywa spowodowała pojawienie się pewnej liczby kluczowych pytań, odnoszących się do celowości tego procesu z uwzględnieniem wpływu historii i zależności od wcześniej podjętych decyzji oraz wpływu środowiska społecznego, politycznego i ekonomicznego.

Studium to pokazuje, że tworzenie nowych kompetencji stanowi proces złożony o wielorakich związkach przyczynowych. Wpływ historii i zależność od podjętych w przeszłości decyzji daje się łatwo zauważyć, szczególnie w obecności ekonomii skali w procesie gromadzenia kompetencji. Jednak nie odkryliśmy istnienia warunków poprzedzających przełom, które moglibyśmy określić jako preadaptacyjne, w takim rozumieniu, że umożliwiły one przetrwanie firmy i jej rozwój po 1989 r.. Interakcje ze środowiskiem społecznym, politycznym są różnorodne i często rekursywne. Menedżerowie np. nierzadko wykorzystują ewolucję środowiska, by wytłumaczyć swoje działania i wzmocnić swoją pozycję w firmie.

Mimo to często przejawiali oni zachowania o charakterze innowacyjnym i przyczyniali się do tego rodzaju ewolucji. Mówiąc ogólniej, nasze badania pokazały, jak ważną rolę w rozwoju firmy odegrali menedżerowie. Budowanie nowych kompetencji częściowo zależy od tego, czy firmy potrafią rozwijać swe zdolności dynamiczne.

Zatem nasuwa się główny wniosek – zdolność regulacji stanowi kluczowy składnik dynamicznych zdolności i czynnik pośredniczący w tworzeniu nowych kompetencji. Proces regulacji skutkuje lepszym zrozumieniem aspektu organizacyjnego zdolności dynamicznych, takich jak reguły organizacyjne i istota organizacji jako społeczności. Te dwa aspekty rzadko omawia się w literaturze związanej z kompetencjami. O relacjach dominacji w ogóle się w niej nie wspomina. Proces regulacji przedstawia się w trzech wymiarach: znaczenia (*signification*), dominacji (*power*) i legitymizacji (*legitimacy*). Analiza tych trzech wymiarów może przyczynić się do lepszego zrozumienia zdolności dynamicznych, szczególnie na rynkach szybko rozwijających się, które wymagają szybkiego tworzenia wiedzy dostosowanej do szczególnych okoliczności.

Niniejsze studium przypadku pokazuje, że podczas poprzelomowej dekonstrukcji odnowa strategiczna wymaga pojawienia się nowych

procesów regulacji opartych na głęboko zmodyfikowanych kwestiach znaczenia, legalności i dominacji. Sugerujemy, że wnioski te można rozszerzyć na inne poprzelomowe sytuacje, odznaczające się gwałtowną zmianą środowiska.

Bibliografia

Barney J.B. (1991). „Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”, *Journal of management*, t. 17, nr 1, s. 99–120.

Boehlke J. (1966). „Współpraca przedsiębiorstw z kapitałem zagranicznym a bariery rozwoju”, w: S. Sudoł, W. Karaszewski (red.), *Proces transformacji rynkowej przedsiębiorstw*. Toruń: Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, s. 206–208.

Burns T., Stalker G.M. (1961). *The management of innovation*. London: Tavistock.

Capron L., Dussauge P., Mitchell W. (1998). „Resource redeployment following horizontal acquisitions in Europe and North America, 1988–1992”, *Strategic Management Journal*, t. 19, nr 7, s. 631–661.

Chiesa V., Manzini R. (1997). „Competence Levels within firms. A Static and Dynamic Analysis”, w: R. Sanchez, A. Heene (red.), *Competence-based strategic management*. New York: Wiley, s. 195–214.

Clark K.B., Fujimoto T. (1991). *Product Development Performance. Strategy, Organization, and Management in the World Auto Industry*. Boston: Harvard Business School Press.

Cohen W.M., Levinthal D.A. (1990). „Absorptive capacity. A new perspective on learning and innovation”, *Administrative Science Quarterly*, t. 35, s. 128–152.

Cool K. (2000). „La durabilité des ressources uniques”, w: Quélin B., Arrègle J.L., (red.), *Le management stratégique des compétences*, Paris: Ellipses, s. 127–154.

Desreumaux A. (1986). „Formation des structures d'entreprise. Revue des travaux et quelques hypothèses”, *Economies et Sociétés, Séries Sciences de Gestion*, t. XX, nr 6, czerwiec, s. 3–41.

Dougherty D. (1992). „Interpretative barriers to successful product innovation in large firms”, *Organization Science*, t. 3, s. 179–202.

Durand T. (2000). „L'alchimie de la compétence”, *Revue Française de Gestion*, styczeń–luty, nr 127, s. 84–102.

Eisenhardt K.M., Martin J.A. (2000). „Dynamic Capabilities. What are they?”, *Strategic Management Journal*, t. 21, s. 1105–1121.

Favereau O. (1989). „Marchés interne, marchés externes”, *Revue économique*, nr 2, s. 278–328.

Favereau O. (1997). „L'incomplétude n'est pas le problème, c'est la solution”, w: B. Reynaud (red.), *Les limites de la rationalité*, t. 2 *Les figures du collectif*. Paris: Editions la découverte, s. 219–234.

Giddens A. (1987). *La constitution de la société*. Paris: PUF.

Grant R.M. (1991). „The Resource-Based Theory of Competitive Advantage. Implications for Strategy Formulation”, *California Management Review*, t. 33, nr 3, s. 114–135.

Haffer M. (1996). „Innowacyjność produktowa przedsiębiorstw”, w: S. Sudoł, W. Karaszewski (red.), *Proces transformacji rynkowej przedsiębiorstw*. Toruń: Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, s. 96–125.

Hamel G. (1994). „The concept of core competencies”, w: G. Hamel, A. Heene (red.), *Competence Based Competition*. New York: Wiley.

Hamel G., Prahalad C. (1994). *Competing for the Future*. Boston: Harvard Business School Press.

Hatchuel A. (1997). „Fondements des savoirs et légitimité des règles”, w: B. Reynaud (red.), *Les limites de la rationalité*, t. 2 *Les figures du collectif*. Paris: Editions la découverte, s. 183–210.

Helfat C.E., Raubitschek R.S. (2000). „Product sequencing, co-evolution of knowledge, capabilities and products”, *Strategic Management Journal*, t. 21, s. 961–979.

Huberman M., Miles M. (1991). *Analyse des données qualitatives*, Bruxelles: De Boeck-Wesmael.

Kaminska-Labbé R. (2001). *Processus de formation des stratégies et émergence de nouvelles compétences organisationnelles au sein des entreprises anciennement socialistes dans le contexte d'une économie de marché émergente. Le cas de la Pologne*, praca doktorska obroniona na University of Nice-Sophia Antipolis.

Karaszewski W. (1996). „Inwestycje”, w: S. Sudoł, W. Karaszewski (red.), *Proces transformacji rynkowej przedsiębiorstw*. Toruń: Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, s. 173–192.

Karpinska-Mizielinska W., Smuga T. (1997). *Zmiany relacji własnościowych i ich wpływ na poprawę efektywności gospodarowania w długim okresie*. Warszawa: Instytut Rozwoju i Studiów Strategicznych.

Lewin A.Y., Long C.P., Carroll T.N. (1999). „The Coevolution of New Organizational Forms”, *Organization Science*, t. 10, nr 5, s. 535–550.

Lewin A.Y., Volberda H.W. (1999). „Prolegomena on Coevolution. A Framework for Research on

Strategy and New Organizational Form”, *Organization Science*, t. 10, nr 5, s. 519–534.

Lewis M.A., Gregory M.J. (1996). „Developing and applying a process approach to competence analysis”, w: R. Sanchez, A. Heene, H. Thomas (red.), *Dynamics of Competences-Based Competition. Theory and Practice in the New Strategic Management*, Oxford, U.K., New York: Pergamon, s. 141–164.

March J. G. (1991). „Exploration and exploitation in organizational learning”, *Organization Science*, t. 2, s. 71–87.

McKelvey B. (1997). „Quasi-natural Organization Science”, *Organization Science*, t. 8, nr 4, s. 352–380.

Meschi P.X. (1998). „Les logiques financières de la croissance dans les firmes d’Europe centrale”, *Revue Française de Gestion*, nr 117, s. 91–99.

Mucchielli A. (1991). *Les méthodes qualitatives*, QSJ, Paris: PUF.

Nelson R.R., Winter S.G. (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge, Mass: Harvard University Press.

Penrose E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford: Basil Blackwell & Mott Ltd.

Powell W.W., Koput K.W., Smith-Doerr L. (1996). „Interorganizational collaboration and the locus of innovation”, *Administrative Science Quarterly*, t. 41, nr 1, s. 116–145.

Reynaud B. (1997). „L’indétermination de la règle et la coordination”, w: B. Reynaud (red.), *Les limites de la rationalité*, t. 2 *Les figures du collectif*. Paris: Editions la découverte, s. 235–254.

Reynaud B. (1998). „Les propriétés des routines. outils pragmatiques de décision et mode de coordination collective”, *Sociologie du travail*, nr 4, s. 465–477.

Reynaud J.D. (1993). *Les règles du jeu. l’action collective et la régulation sociale*. Paris: A. Colin.

Reynaud J.D. (1999). *Le conflit, la négociation et la règle*, wyd. 2. Toulouse: Octarès.

Reynaud E., Reynaud J.D. (1994). „La régulation conjointe et ses dérèglements”, *Le travail humain*, t. 57, nr 3, s. 227–238.

Rumelt R.P. (1994). „Foreword to Competence-Based Competition”, w: G. Hamel, A. Heene, *Competence Based Competition*. New York: Wiley, s. 14–19.

Sachs K. (1992). *Spécificité de l’outil industriel polonais. comment investir? Analyse financière*, 2 kwartał, s. 44–50.

Sanchez R., Heene A., Thomas H. (1996). *Dynamics of Competences-Based Competition. Theory and Practice in the New Strategic Management*. Oxford, U.K., New York: Pergamon.

Sudoł S. (1996a). „Wprowadzenie”, w: S. Sudoł, W. Karaszewski (red.), *Proces transformacji rynkowej przedsiębiorstw*. Toruń: Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, s. 7–14.

Sudoł S. (1996b). „Wnioski ogólne wynikające z empirycznego badania przedsiębiorstw w okresie transformacji”, w: S. Sudoł, W. Karaszewski (red.), *Proces transformacji rynkowej przedsiębiorstw*. Toruń: Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, s. 291–323.

Teece D.J., Rumelt R.P., Dosi G., Winter S.G. (1994). „Understanding Corporate Coherence. Theory and Evidence”, *Journal of Economic Behavior and Organization*, t. 23, nr 1, s. 1–30.

Teece D.J., Pisano G., Shuen A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management, *Strategic Management Journal*, t. 18, nr 7, s. 509–533.

Van den Bosch F.A., Vo1berda H.W., Boer M. (1999). Coevolution of Firm Absorptive Capacity and Knowledge Environment. Organizational Forms and Combinative Capabilities. *Organization Science*, t. 10, nr 5, s. 551–568.

Wernerfelt B. (1984). „A Resource-Based View of the Firm”, *Strategic Management Journal*, t. 5, nr 2, s. 171–180.

Yin R.K. (1989). *Case study research. Design and methods*. London: Sage.

Renewal of Organizational Competencies: The Case of Polish ex-Socialist Companies in the Economic Transition Period

The abolition of centralized economy systems in Eastern and Central European countries is an unprecedented situation in which firms, markets, social and institutional systems undergo a process of complete reconstruction. Changes in their economic environment make Polish post-socialist firms to invent strategies and organizational designs adapted to the post-rupture context of economic transition. On the basis of a long-term case study of three ex-socialist Polish firms which have survived the first decade of the economic transition, we analyze how these firms adapt to the new social-economic environment and more precisely how they build new competencies. Two additional questions are also addressed: first, the role of history and path dependence in the process of building new competencies and second, the co-evolution of competence-building with the environment. The analysis of data based on the methodology proposed by Huberman and Miles (1991) focuses on: the role of actors, the processes of competence-building and competence-building driving forces. The main conclusion drawn is that the regulation capacity is a key component of dynamic capabilities and a mediating variable of building new competencies. Therefore, in the post-rupture deconstruction context strategic renewal necessitates the emergence of a new regulation process based on deeply modified signification, domination and legitimization structures (Giddens, 1987). We suggest that this result could be extended to other post-rupture contexts marked by rapid environmental change.

Key words: economic transformation, renewal of organizational competencies, regulation processes.