
Wstęp

Ostatnia dekada przyniosła tak wielkie zmiany w postrzeganiu procesów gospodarczych oraz źródeł sukcesu biznesowego, że ukuto termin „gospodarka oparta na wiedzy”. Upowszechnił się on w trakcie tzw. bańki internetowej związanej z masowym zainteresowaniem przedsięwzięciami łączącymi się z technologiami informacyjnymi, które stworzyły światową sieć informatyczną w końcu ubiegłego wieku. Nawet pęknięcie finansowej bańki spekulacyjnej w 2001 r. nie przerwało intensywnego przenikania znaczenia wiedzy do świadomości inwestorów, klientów, menedżerów czy zwykłych ludzi. Problematyka ochrony praw autorskich, potrzeba wspierania innowacyjności, związek pomiędzy zarządzaniem wiedzą a rozwojem gospodarczym i społecznym czy problem zawłaszczania korzyści płynących z wiedzy są charakterystyczne dla czasów współczesnych.

Nauki o zarządzaniu rozpoznają procesy uczenia się na wielu poziomach analizy, począwszy od uczenia się indywidualnego, przez procesy charakterystyczne dla wnętrza organizacji, na procesach międzyorganizacyjnych skończywszy¹. Badano zarówno zarządzanie wiedzą² oraz jego podstawy³, jak i bardziej aplikacyjne zagadnienia integracji systemu zarządzania⁴, struktur organizacyjnych⁵, koncep-

¹ J. Rokita, *Organizacja ucząca się*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2003.

² W.M. Grudzewski, I. Hejduk, *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach*, Difin, Warszawa 2004.

³ K. Perechuda, *Dyfuzja wiedzy w przedsiębiorstwie sieciowym: wizualizacja i kompozycja*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2005.

⁴ *Informacja i wiedza w zintegrowanym systemie zarządzania*, red. R. Borowiecki, M. Kwieciński, Zakamycze, Kraków 2004.

⁵ *Doskonalenie struktur organizacyjnych przedsiębiorstw w gospodarce opartej na wiedzy*, red. A. Stabryła, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2009.

cji i narzędzi⁶ czy uwarunkowań kulturowych zarządzania wiedzą⁷. Postępujące zastosowanie zasobowego podejścia w zarządzaniu strategicznym doprowadziło do uznania wyjątkowej roli wiedzy w uzyskiwaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. W szczególowej postaci w zasobowym ujęciu w zarządzaniu strategicznym uznaje się, że spośród wszystkich zasobów przedsiębiorstwa jedynie wiedza może jednocześnie spełniać warunki wartościowości, rzadkości, nieimitowalności oraz niesubstytucyjności, niezbędne do tego, aby przewaga konkurencyjna była trwała⁸. Strategiczny kontekst zarządzania wiedzą⁹, a następnie wiedza jako zasób strategiczny przedsiębiorstwa¹⁰ przeniknęły do głównego nurtu badań w zarządzaniu strategicznym. Z kolei w swojej postaci uogólnionej zasobowe podejście w zarządzaniu strategicznym proponuje teorię firmy opartej na wiedzy¹¹. Wyraźnie więc wiedza oraz związane z nią specyficzne procesy przyciągnęły uwagę badaczy, w wielkim stopniu kształtując współczesną teorię zarządzania strategicznego.

Rozwojowi gospodarki opartej na wiedzy oraz badaniom w naukach o zarządzaniu towarzyszy znacznie wolniej rozwijający się początkowo nurt badań nad współdziałaniem międzyorganizacyjnym¹². Zainteresowanie aliansami strategicznymi¹³, jakże charakterystycznymi dla współczesnej gospodarki, rozwinęto w ogólniejszą kategorię przedsiębiorstwa partnerskiego¹⁴. Niedoskonałości przedsiębiorstwa można bowiem przewyżczać samodzielnie, rozwijając je, albo też przyjąć perspektywę szerszą, bardziej odpowiednią do współ-

⁶ *Zarządzanie wiedzą: koncepcja i narzędzia*, red. A. Kowalczyk, B. Nogalski, Difin, Warszawa 2007.

⁷ A. Noweś-Glińska, *Kulturowe uwarunkowania zarządzania wiedzą*, Dom Organizatora, Toruń 2007.

⁸ J. Rokita, *Zarządzanie strategiczne – tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2007.

⁹ E. Stańczyk-Hugiet, *Strategiczny kontekst zarządzania wiedzą*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2007.

¹⁰ A. Sopińska, *Wiedza jako strategiczny zasób przedsiębiorstwa: analiza i pomiar kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2008.

¹¹ R. Grant, *Toward a Knowledge Based Theory of the Firm*, „Strategic Management Journal” 1996, vol. 17, s. 109–122.

¹² *Współdziałanie gospodarcze przedsiębiorstw*, red. J. Lichtarski, PWE, Warszawa 1992.

¹³ M. Romanowska, *Alianse strategiczne*, PWE, Warszawa 1997.

¹⁴ *Przedsiębiorstwo partnerskie*, red. M. Romanowska, M. Trocki, Difin, Warszawa 2002.

działania, a przez to prowadzącą do osiągnięcia celów strategicznych wspólnie z innymi przedsiębiorstwami. Obserwacja masowego wręcz zjawiska współdziałania w ostatnich trzech dekadach wywołała potrzebę szczegółowych badań nad strukturami¹⁵, outsourcingiem¹⁶, dynamiką¹⁷ czy wpływem na internacjonalizację¹⁸ całych układów organizacji. Nauki o zarządzaniu doceniły rolę sieci w tak wielkim stopniu, że obok gospodarki opartej na wiedzy¹⁹ i społeczeństwa sieciowego²⁰ uzasadnione jest podkreślenie wagi kolejnego wyróżnika współczesności, tj. gospodarki opartej na sieciach. Tej gwałtownej dynamice zmian towarzyszą od ok. 30 lat dociekania naukowe prowadzone z rosnącą intensywnością z różnorodnych perspektyw poznawczych, przynoszące obszerny materiał empiryczny.

Celem niniejszej książki jest przedstawienie podstaw teoretycznych, ustaleń empirycznych oraz istotnych aplikacji sieci w zarządzaniu strategicznym. G. Salancik dwie dekady wcześniej dostrzegł potrzebę tworzenia teorii sieci w zarządzaniu²¹. Zauważył, że główne pytania w naukach o zarządzaniu formułuje się na gruncie zasobowej teorii firmy, socjologii czy ekonomii neoinstytucjonalnej. W badaniach nad sieciami nie zadaje się własnych pytań, ale raczej stosuje analizę sieci do rozwiązywania problemów pojawiających w obrębie innych teorii. G. Salancik postawił też przed teorią sieci główne zadanie: wyjaśnienie, jak struktury interakcji umożliwiają skoordynowane współdziałanie dla osiągnięcia korzyści indywidualnych i zbiorowych. Ponadto teoria powinna wskazywać, w jaki sposób cechy sieci kształtują cechy i role ich członków. Liczba i różnorodność publikacji modelujących, testujących, konceptualnych i krytycznych,

¹⁵ K. Łobos, *Teoria struktur organizacyjnych – stan i perspektywy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2003.

¹⁶ J. Niemczyk, *Wyróżniki, budowa i zachowania strategicznych układów outsourcingowych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2006.

¹⁷ W. Czakon, *Dynamika więzi międzyorganizacyjnych przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2007.

¹⁸ *Zachowanie przedsiębiorstwa w procesie internacjonalizacji: podejście sieciowe*, red. K. Fonfara, PWE, Warszawa 2009.

¹⁹ J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, *Wiedza w sieci międzyorganizacyjnej*, [w:] *Zarządzanie organizacjami gospodarczymi w wieku informacji*, red. R. Lewandowski, Politechnika Łódzka, Łódź 2005.

²⁰ M. Castells, *The Rise of the Network Society*, wyd. 2, Blackwell Publishers, Oxford 2002.

²¹ G. Salancik, *Review Essay – Wanted: A Good Network Theory of Organization*, „Administrative Science Quarterly” 1995, vol. 40, nr 2, s. 345–349.

które ukazały się²² od czasu apelu G. Salancika, uzasadniają podjęcie próby integracji tego bogatego dorobku.

Niniejsza książka przedstawia wyniki badań sieciowych w naukach o zarządzaniu. Wyłania się z nich lista problemów charakterystycznych dla sieci, a także wyróżniających się uwarunkowań zarządzania w tym środowisku. Dlatego głównym celem tej pracy jest przyczynienie się do powstania teorii sieci w zarządzaniu. Sieć jest współcześnie pojęciem używanym w języku potocznym na oznaczenie wielu obiektów:

- sieci pajęczej, rybackiej lub łowieckiej, czyli obiektów o szczególnej strukturze, której różne kształty i wielkości luk pomiędzy węzłami i nićmi umożliwiają chwytanie owadów, ryb i zwierząt,
- sieci transportowej, która umożliwia przemieszczanie się osób i towarów pomiędzy różnymi lokalizacjami wzdłuż szlaków komunikacyjnych,
- sieci energetycznej, która łączy rozproszone terytorialnie zbiory źródeł energii oraz jej odbiorców za pomocą połączeń przesyłu i dystrybucji,
- sieci telekomunikacyjnej, która umożliwia porozumiewanie się pomiędzy odległymi miejscami połączonymi infrastrukturą przekazu głosu lub danych,
- sieci komputerowej, która umożliwia dostęp do baz danych i informacji przy wykorzystaniu łączy oraz infrastruktury przekazu danych.

Wymienione wyżej rodzaje sieci zwielokrotniają możliwości jednostki, dając jej przewagę w ekosystemie, życiu społecznym lub gospodarczym. Przez analogię w zarządzaniu strategicznym prowadzi to do sformułowania pytania o sposób, w jaki sieci gospodarcze umożliwiają osiągnięcie przewagi konkurencyjnej. Takie postawienie pytania stanowi kontynuację, ale też rozszerzenie zastosowania zasady holizmu w analizie problemów decyzyjnych zarządzania, znanej w polskiej literaturze pod nazwą myślenia sieciowego²³.

²² W pierwszej dekadzie XXI w. opublikowano prawie milion prac naukowych na ten temat. Baza artykułów naukowych Proquest dotyczących haseł *network* i *management* wykazuje 1 577 694 publikacje.

²³ A. Piekarczyk, K. Zimniewicz, *Myślenie sieciowe w teorii i praktyce*, PWE, Warszawa 2010.

Sieć to zbiór aktorów połączonych zbiorem więzi. Literatura zarządzania strategicznego wyodrębnia trzy znaczenia sieci gospodarczej²⁴: podmiotu badań, formy organizacji oraz sposobu koordynacji współdziałania.

Podmiot badań to obiekt złożony z wierzchołków oraz łączących je więzi, o specyficznych cechach odnoszących się do jego struktury, pozycji aktorów w tej strukturze oraz wpływu tych zmiennych na istotne zjawiska i procesy gospodarcze. Określenie „aktor” ma korzenie socjologiczne. Trzeba podkreślić, że może on być indywidualny lub zbiorowy, np. zespół, organizacja, społeczność. Sieci społeczne stanowią obiekt badań socjologicznych od wielu dekad, ujawniając znaczenie więzi, pozycji względem innych, norm zachowań, tożsamości czy poczucia przynależności. Znaczenie sieci społecznych dla aktywności gospodarczej znacznie wykracza jednak poza zainteresowania socjologów, wchodząc w obszar dociekań ekonomii, a następnie nauk o zarządzaniu. Rygor badań, osobliwość wniosków oraz ich znaczenie dla zrozumienia badanych zjawisk spowodował, że to właśnie w sieciach społecznych trzeba widzieć źródła zainteresowania sieciami gospodarczymi. W badaniach zarządzania strategicznego aktorem jest najczęściej organizacja lub przedsiębiorstwo. Więzi międzyorganizacyjne mogą mieć charakter przyjaźni, doradzenia, sympatii, ale także współpracy gospodarczej. Matematyczny język teorii grafów przypisuje aktorom pojęcie węzła lub wierzchołka, a więziom pojęcie krawędzi. W niniejszej książce sieć gospodarczą rozumie się jako „wzorzec interakcji tworzony przez odrębnych i wzajemnie zależnych aktorów, w którym zestrojenie interesów przyjmuje formę instytucjonalną w postaci sformalizowanych aktorów zbiorowych lub nieformalną w postaci sieci *ad hoc* i krzyżuje się z ustalonym porządkiem gospodarczych relacji wymiany”²⁵. Przyjęcie perspektywy podmiotu badań pozwala zrozumieć socjologiczną genezę zainteresowania sieciami w literaturze nauk o zarządzaniu oraz dostrzec analogię do głównego ustalenia socjologii w tym zakresie: istnienia sieciowego porządku w miejsce idealnej atomizacji rynku.

Sieć może także oznaczać formę organizacyjną o wyróżniających się cechach, spośród których najczęściej przytaczany jest brak hierar-

²⁴ K.G. Provan, S.E. Human, *Legitimacy Building in the Evolution of Small-Firm Multilateral Networks: A Comparative Study of Success and Demise*, „Administrative Science Quarterly” 2000, vol. 45, nr 2, s. 337–339.

²⁵ L. Araujo, C. Brito, *Agency and Constitutional Ordering in Networks*, „International Studies of Management & Organizations” 1998, vol. 27, nr 4, s. 22–46.

chii. W tym rozumieniu sieć to „płaska struktura organizacyjna, obejmująca interakcje pomiędzy partnerami sieciowymi zamiast funkcji hierarchicznych”²⁶. Perspektywa formy organizacji zmierza do scharakteryzowania nowego obiektu w naukach o zarządzaniu, czyli zrozumienia jego cech szczególnych oraz ich wpływu na takie kluczowe problemy zarządzania, jak: rozwój i przetrwanie, tworzenie wartości, osiąganie przewagi konkurencyjnej, efektywność, uczenie się czy innowacyjność.

Wreszcie sieć odnosi się do szczególnego sposobu koordynacji współdziałania poprzez ustanawianie relacji prowadzących do szczególnego typu organizacji i kontroli, wykorzystującego mechanizmy rynkowe, biurokratyczne oraz relacyjne. W tym rozumieniu sieć „angażuje wiele organizacji powodowanych celami indywidualnymi lub zbiorowymi. Członkowie sieci wykazują kospecjalizację i wnoszą do sieci unikatową zdolność tworzenia wartości, takich jak zasoby wiedzy lub dostęp do rynku. Zwykle członkowie sieci włączają w jej działalność pewną część swojej działalności, resztę pozostawiając poza siecią. Zarządzanie siecią (*governance*) oraz koordynacja i integracja wymiany jest wspomagana narzędziami formalnymi oraz nieformalnymi”²⁷. Perspektywa sposobu koordynacji opisuje rolę społecznych mechanizmów kontroli, alokacji zasobów oraz koordynacji działań. Pokazuje również, że w rzeczywistych warunkach nie zachodzi dylemat rynek–hierarchia, każdy bowiem z tych mechanizmów współwystępuje z mechanizmem społecznym.

Dominujące obecnie w naukach o zarządzaniu stanowisko epistemologiczne pozytywizmu zakłada istnienie obiektywnych prawidłowości i wzorców, które badacz powinien rozpoznać²⁸. Tymczasem wpływ socjologii przynosi odmienne, bardziej złożone, trudne, ale też niejednoznaczne w interpretacji stanowisko strukturalizmu, które – najprościej ujmując – wymaga uwzględnienia kontekstu oraz wzajemnych relacji pomiędzy badanymi zjawiskami a ich kontekstem jako warunku prawidłowej interpretacji. Strukturalizm w szerokim

²⁶ D.W. Cravens, N.F. Piercy, *Relationship Marketing and Collaborative Networks in Service Organizations*, „International Journal of Service Industry Management” 1994, vol. 5, nr 5, s. 39–53.

²⁷ M.P. Koza, A.Y. Lewin, *The Coevolution of Network Alliances: A Longitudinal Analysis of an International Professional Service Network*, „Organization Science” 1999, vol. 10, nr 5, s. 638–653.

²⁸ T. Durand, S. Cameron, *Where Have All the Business Schools Gone?*, „British Journal of Management” 2011, vol. 22, s. 559–563.

znaczeniu doprowadził do upowszechnienia interpretatywizmu metodologicznego, podczas gdy jego wąskie zastosowanie skłoniło do badania relacji pomiędzy strukturą a rezultatem działania. Obydwa znaczenia strukturalizmu znacznie wykraczają poza pozytywistyczne stanowisko w zarządzaniu strategicznym, upoważniając do rozpoznania paradygmatu sieciowego w badaniach zarządzania strategicznego.

Do opracowania niniejszej książki wykorzystano zróżnicowane metody badawcze. Wykorzystano systematyczną analizę światowej literatury ciągłej z lat 1986–2011 z dziedziny zarządzania strategicznego lub dziedzin pokrewnych. Zastosowano techniki analizy współcystowań i frekwencyjności, aby wyodrębnić nurty badawcze pola zainteresowań i eksploracji badaczy, a także wynikające z nich luki poznawcze. Ponadto korzystano z metodyki teorii twórczego studium przypadku, który poprzez konfrontację z istniejącą literaturą umożliwia formułowanie uogólnień ze świadomością potrzeby ich testowania empirycznego w przyszłości. Analizę uzyskanych danych przeprowadzono przy użyciu technik analizy sieci społecznych, jakościowej analizy porównawczej oraz opracowania wzorców obserwowanych procesów.

Treść książki podzielono na dwie części złożone z siedmiu rozdziałów. Pierwsza część skupia się na rozpoznaniu wpływu czynników strukturalnych i koordynacyjnych sieci oraz wynikających z nich wyzwań dla nauk o zarządzaniu, podczas gdy druga podejmuje zagadnienia kompetencji współdziałania i centrum strategicznego sieci, a także przedstawia studium przypadku Doliny Lotniczej.

Rozdział 1 charakteryzuje sieci w naukach o zarządzaniu. Wskazuje na potrzebę dostrzegania struktur warunkujących działanie przedsiębiorstwa, a więc porzucenie mitu atomizacji w naukach o zarządzaniu. Przedsiębiorstwo nie jest odrębnym, autonomicznym podmiotem, gdyż jego możliwości i kierunki działania zależą od struktury oraz treści powiązań z innymi organizacjami. Sieci są dźwignią i uwarunkowaniem, prowadzącymi do rozpoznawania wielu zjawisk typowych dla układów powiązań niedostrzegalnych wtedy, gdy badacz widzi jedynie przedsiębiorstwa. Przyjęcie takiej perspektywy poznawczej zachęca do identyfikacji sieci oraz ich wpływu na procesy społeczne i gospodarcze, a także wyłania kategorię kapitału społecznego.

Rozdział 2 określa cztery główne wyzwania dla zarządzania strategicznego w warunkach usieciowienia gospodarki. Należą do nich: sama możliwość oddziaływania kierowniczego na sieć, znaczenie stabilności struktur sieciowych, a także przepływy wiedzy w sieciach

oraz zagrożenie zawłaszczania renty ekonomicznej. Problemy te istnieją również w klasycznym podejściu do zarządzania strategicznego czy szerzej w naukach o zarządzaniu. Jednakże sieci nadają im dużo większe znaczenie, niekiedy odwrotne niż dotychczas. Na przykład stabilność pożądana w teorii organizacji staje się ciężarem ograniczającym adaptacyjność sieci. Odrębność tych wyzwań sprawia, że problematyka podejmowana w tej książce jest uzasadniona w odniesieniu do istniejącego dorobku nauk o zarządzaniu.

Rozdział 3 zawiera analizę wpływu struktur sieciowych na procesy tworzenia wartości przez przedsiębiorstwa. Okazuje się, że liczebność aktorów w sieci, jej różnorodność, gęstość więzi czy pozycje aktorów w układzie więzi przynoszą przedsiębiorstwu zarówno korzyści, jak i obciążenia. Zmienne strukturalne sieci wpływają w sposób nieliniowy na badane zmienne zależne, takie jak efektywność, innowacyjność czy przewaga konkurencyjna. Oprócz ustalenia pozytywnego i negatywnego wpływu cech struktury postawiono hipotezę o parabolicznym kształcie tej relacji.

Rozdział 4 podejmuje zagadnienie koordynacji sieciowej, często błędnie utożsamianej z relacyjną stanowiącą jeden z wyróżników sieci w teorii organizacji. Okazuje się bowiem, że wyodrębniane w literaturze trzy tzw. mechanizmy koordynacji – rynkowy, hierarchiczny i społeczny – są stosowane jednocześnie w koordynacji sieciowej. Co więcej, ta jednoczesność nie zakłada równej siły każdego z nich, co prowadzi do poszukiwania właściwej kompozycji mechanizmów koordynacji. Kompozycja koordynacji sieciowej wymaga dostosowań, to zaś czyni ją jednocześnie złożoną i dynamiczną. W znaczeniu ogólnym oznacza to przyjęcie bardziej humanistycznego postrzegania koordynacji, w którym obok bodźców ekonomicznych jest miejsce na normy społeczne, zaufanie czy kulturę współpracy i otwartości.

Rozdział 5 otwiera drugą część pracy, która jest poświęcona zastosowaniom zasobowego podejścia w zarządzaniu strategicznym do sieci. Omówiono w nim kompetencję współdziałania, upatrując jej korzeni w rutynach organizacyjnych, a najbardziej rozwiniętej conceptualizacji w kompetencjach dynamicznych. Następnie wskazano na różnicę zakresu i stopnia złożoności pomiędzy kompetencją relacyjną, odnoszącą się do współdziałania z konkretnym partnerem, a kompetencją sieciową, odzwierciedlającą zdolność sprawnego działania w warunkach sieci.

Rozdział 6 stanowi rozwinięcie problematyki podjętej w poprzedniej części, dowodzi bowiem znaczenia centrum strategicznego

dla powodzenia sieci. Centrum odgrywa różne role oraz w zróżnicowany sposób wpływa na zachowania sieci, a następnie na rezultaty współdziałania sieciowego. Może być twórcą, koordynatorem lub negocjatorem. Uzasadnia to użycie proponowanych w tej książce metafor demiurga i dyrygenta, obecnych zresztą w naukach o zarządzaniu od samego początku. Problem kierownictwa jest charakterystyczny dla nauk o zarządzaniu, gdyż rozpoznaje istotę, wpływ oraz znaczenie głównego aktora, w tym wypadku kierującego siecią.

Rozdział 7, ostatni, przedstawia aplikację koncepcji strukturalnych i kompetencji do identyfikacji lidera sieci na przykładzie Doliny Lotniczej w południowo-wschodniej Polsce. Znaczenie osadzenia społecznego, kierunku strategicznego oraz wspólnoty celów i lidera znajduje wyraźne odzwierciedlenie w badanej sieci. Jednocześnie okazuje się, że władza lidera może pochodzić z konsensusu, a nie tylko z przewagi, a liderów może być jednocześnie kilku. Ta część książki została opracowana w konsekwencji realizacji międzynarodowego projektu badawczego skupionego na określeniu roli kotwic i sieci w rozwoju regionalnym²⁹.

Oddając tę książkę w ręce czytelnika, autor ma świadomość, że jest ona przyczynkiem do tworzenia teorii sieci w zarządzaniu strategicznym, a nie sformułowaniem jej zarysu czy wręcz skończonego wykładu. Zawartym w niej ustaleniom towarzyszą napięcia paradygmatyczne, ograniczony zakres dotychczas opublikowanych wyników testowania empirycznego, częściowo sprzeczne wyniki badań, bogata metaforyka czy osobliwości metodologiczne. Zjawiska te są charakterystyczne dla badań pozostających na wczesnym etapie rozwoju. Jednakże wykształcona dotychczas terminologia, nurty poznawcze, akceptowane metody badawcze oraz prace referencyjne pozwalają podkreślić różnicę pomiędzy dopiero rodzącą się teorią, przy mało skoordynowanym wysiłku badaczy niepodzielających podstawowych założeń, a teorią rozwijającą się w określonym kierunku, na wyraźnych fundamentach, wyróżniającą się własną tożsamością powstałą w wyniku kolejnych iteracji badań. Zamiarem autora jest zatem przyczynienie się do ułatwienia rozwoju badań sieci w zarządzaniu strategicznym.

²⁹ 7. Program Ramowy Unii Europejskiej, projekt pt. „Fostering Innovation through Anchors and Networks” w zespole międzynarodowym pod kierunkiem uniwersytetu w Bolonii. Projekt został zgłoszony do konkursu w dziale Nauki Społeczno-Ekonomiczne i Humanistyczne, w obszarze 8.2.2. Regional, Territorial and Social Cohesion, numer umowy 225546.

Sieci w naukach o zarządzaniu

Nieskrępowane upowszechnienie się słowa „sieć” w naukach społecznych, języku potocznym, świecie gospodarki czy technologii oznacza ważną zmianę epistemologiczną i nie jest tylko chwilową modą językową. Sieci stanowią wdzięczny obiekt badań w naukach o zarządzaniu; wyznaczają kontekst dla dotychczasowych perspektyw poznawczych i inspirują rozwiniętą na gruncie socjologii metodykę ilościowej parametryzacji, a przez to przynoszą nowy paradygmat¹. Usieciowieniu społeczeństwa² i gospodarki towarzyszy gwałtowny oraz przyspieszający wzrost obecności paradygmatu sieciowego w nauce. Tak wielka aktywność poznawcza wykazuje swoje wyraźne atrybuty, ma własną tożsamość³, czego przejawem są odrębne od dotychczasowych założenia ontologiczne, epistemologiczne i metodologiczne. Szczególnie spektakularne okazało się zastosowanie metod analizy sieci do nauk o zarządzaniu, przedsiębiorstwo bowiem stało się węzłem w sieci powiązań, a sieć ta wywiera wpływ na sprawność jego działania. Mnogości prac wykorzystujących paradygmat sieciowy nie towarzyszy jednak dostępność jego zwartej charakterystyki oraz znaczenia w naukach o zarządzaniu.

Celem rozdziału 1 jest opisanie paradygmatu sieciowego. Wyróżnia go porzucenie nierealistycznego założenia atomizacji otoczenia przedsiębiorstwa na rzecz strukturalizmu. Paradygmat sieciowy przejmuje postulaty strukturalizmu, wyjaśniając osadzenie⁴ każdej

¹ W. Czakon, *Paradygmat sieciowy w naukach o zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji” 2011, nr 11, s. 3–8.

² M. Castells, *The Rise of the Network Society*, wyd. 2, Blackwell Publishing, Oxford 2000.

³ L. Krzyżanowski, *O naukach o zarządzaniu inaczej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.

⁴ Oryginalne sformułowanie *embeddedness* bywa tłumaczone w polskiej literaturze zarządzania jako zanurzenie, osadzenie lub zakorzenienie. Rdzeń tego terminu odnosi się do słowa *bed*, czyli łoża rzeki, wskazując metaforycznie, że procesy gospodarcze płyną tym samym korytem, które wyrzeźbił przepływ relacji społecznych.

działalności gospodarczej w układach relacji społecznych. Postulaty strukturalizmu zgłoszono ponad 100 lat temu w językoznawstwie za sprawą F. de Saussure'a⁵. Twierdził on, że znaczenia należy zgłębiać w opozycji do innych znaczeń, w kontekście danego systemu znaczeń. Prościej rzecz ujmując, znaczenia nie są autonomiczne, ale tworzą system wzajemnych powiązań, niezbędny do ich zrozumienia. Atrakcyjny holizm metodyki strukturalizmu poznania rozwinęto w antropologii. C. Levi-Strauss⁶ rozszerzył zakres myślenia z języka na społeczeństwo. Zastosował struktury w podwójnym znaczeniu – jako abstrakcyjny porządek społeczny i jego konkretne przejawy – aby lepiej wyjaśniać zjawiska społeczne. Strukturę można dostrzec w układzie spełniającym cechy wewnętrznej spójności, zdolności do procesów transformacji oraz samosterowności⁷. Choć więc rzeczywistość składa się z różnych obiektów, to nie mogą one być traktowane jako niezależne czy indywidualne. Osadzenie prowadzi do zniekształcenia funkcjonowania rynku i pojawienia się nowego środka produkcji – kapitału społecznego. Rozpoznanie zachowań, zjawisk, procesów czy decyzji indywidualnych podmiotów w izolacji, niezależnie od uwarunkowań wynikających z osadzenia, nie może być zadowalające. Badane zjawiska zachodzą w kontekście, w uporządkowaniu, we współzależności, które powinny być uwzględnione w proponowanych wyjaśnieniach. Sieciowość wiąże się z rozwojem gospodarki opartej na wiedzy, której mikrofundamentem jest przepływ informacji. Nauka skupia się na przepływie⁸ – informacji, wiedzy oraz decyzji – który jest rozpięty na strukturach powiązań sieciowych, zależny od nich oraz uwarunkowany naturą powiązań. Paradygmat sieciowy w tym sensie sytuuje się jako komplementarny wobec istniejącej wiedzy, nadbudowujący, a nie zastępujący.

Pierwsza sekcja rozdziału jest poświęcona tradycyjnym założeniom badań w zarządzaniu strategicznym, przeciwstawianym założeniom wyłaniającego się paradygmatu sieciowego. Następnie przedstawiono wpływ kontekstu sieci społecznych na procesy gospodarcze, a także istotę i typy sieci w zarządzaniu. Ostatnia sekcja skupia się na

⁵ F. de Saussure, *Kurs językoznawstwa ogólnego*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1961.

⁶ C. Lévi-Strauss, *Antropologia strukturalna*, Wydawnictwo KR, Warszawa 2000.

⁷ T. Hawkes, *Strukturalizm i semiotyka*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1988, s. 13–14.

⁸ M. Castells, *op.cit.*, s. 442.

znaczeniu sieci w zarządzaniu strategicznym, charakteryzując wpływ na relacje międzyorganizacyjne oraz na obszary badań.

1.1. Upadek mitu atomizacji

Kluczowe pytanie w zarządzaniu strategicznym dotyczy wyjaśnienia, dlaczego przedsiębiorstwa różnią się pod względem zachowania i rentowności⁹. Zrozumienie źródeł różnorodności otwiera bowiem drogę do podejmowania tych decyzji, które najlepiej służą osiągnięciu celów przedsiębiorstwa. Najszerzej stosowane obecnie teorie odnoszą się do uwarunkowań strukturalnych sektora działalności firmy¹⁰ lub też do wewnętrznych źródeł, takich jak: zasoby¹¹, kompetencje¹², rutyny¹³, strategię¹⁴, a bardziej współcześnie do wiedzy¹⁵. Niezależnie jednak od rozpoznawanych zjawisk, procesów czy decyzji można wyodrębnić zbiór restrykcyjnych założeń, wspólny w badaniach nauk o zarządzaniu¹⁶:

- otoczenie organizacji jest bezimienne, zatomizowane oraz poza kontrolą organizacji. Wskutek tego wpływ otoczenia na organizację jest przemożny. Sposobności strategiczne obiektywnie istnieją, a rolą organizacji jest dostrzec je i wykorzystać,
- strategia jest wzorcem działań wynikających z wykorzystania zasobów hierarchicznie kontrolowanych przez organizację. Wobec tego w warunkach otoczenia konkurencyjnego przewaga konku-

⁹ R. Gulati, N. Nohria, A. Zaheer, *Strategic Networks*, „Strategic Management Journal” 2000, vol. 21, s. 203–215.

¹⁰ M.E. Porter, *Strategie konkurencji*, PWE, Warszawa 1996.

¹¹ J.B. Barney, *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, „Journal of Management”, 1991, nr 17, s. 99–120.

¹² G. Hamel, *Competition for Competence and Interpartner Learning within International Strategic Alliances*, „Strategic Management Journal” 1991, vol. 12, numer specjalny, s. 83–103.

¹³ R. Nelson, S. Winter, *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Harvard University Press, Cambridge 1982.

¹⁴ K. Eisenhardt, D. Sull, *Strategy as Simple Rules*, „Harvard Business Review” 2001, vol. 79, nr 1, s. 106–116.

¹⁵ R. Grant, *Toward a Knowledge Based Theory of the Firm*, „Strategic Management Journal” 1996, vol. 17, s. 109–122.

¹⁶ H. Hakanson, I. Snehota, *No Business is an Island: the Network Concept of Business Strategy*, „Scandinavian Journal of Management” 2006, vol. 5, s. 187–200.

rencyjna przedsiębiorstwa musi zależeć od efektywności konfigurowania i eksploatacji zasobów,

- warunki otoczenia zmieniają się tak często, że konieczna jest ciągła adaptacja strategii organizacji.

Atomizacja to niezależność podmiotów i brak powiązań pomiędzy nimi. Wyklucza ona skoordynowane działanie lub też traktuje je jako wynik samodzielnej decyzji menedżerów. Wskutek tego analiza przedsiębiorstwa i jego otoczenia czy nawet pojedynczych zjawisk skupia się na wyodrębnionych zbiorach niezależnych podmiotów. Analiza sektorowa otoczenia wskazuje np., że wpływ całego zbioru rywali, dostawców, odbiorców oraz producentów wyrobów substytucyjnych wywiera nacisk na rentowność przedsiębiorstwa. Z kolei potencjalny wpływ przyszłych uczestników rynku powoduje antycypację ich wejścia na rynek, wobec czego sama groźba ze strony zbioru przyszłych konkurentów kształtuje strategię konkurencji przedsiębiorstwa. Podobnie koncepcja grup strategicznych jest skutkiem dostrzeżenia względnie jednorodnych pod pewnym względem zbiorów wewnątrz każdego sektora¹⁷. Ich wyodrębnienie jest zasadne dlatego, że w grupach strategicznych zachodzą zjawiska bardziej homogeniczne niż w całej populacji.

Klasyczne założenia w zarządzaniu strategicznym podważano z różnych perspektyw. Stwierdzono, że żadne przedsiębiorstwo nie jest zasobowo doskonałe¹⁸, nie może bowiem hierarchicznie kontrolować wszystkich zasobów potrzebnych mu do tworzenia wartości. Dlatego menedżerowie zmuszeni są poszukiwać dostępu do potrzebnych zasobów, nawet jeśli nie oznacza to ich posiadania, lecz jedynie możliwość korzystania z nich. Z kolei strategię wyłaniającą się¹⁹ kwestionują racjonalność procesów formułowania strategii, zwracając uwagę na wewnętrzne i zewnętrzne uwarunkowania tego procesu. Innymi słowy, założenie autonomicznego opracowania strategii po to, by następnie ją wdrażać, ma walory modelu idealnego, jednakże wzorce działań przedsiębiorstw nie zawsze są sformalizowane, nie zawsze też wynikają ze strategii. Na poziomie indywidualnym znaczną popularność zyskała metafora „żelaznej klatki”, wprowadzonej

¹⁷ H. Thomas, N. Venkatraman, *Research on Strategic Groups: Progress and Prognosis*, „Journal of Management Studies” 1988, vol. 25, nr 6, s. 537–555.

¹⁸ M. Romanowska, M. Trocki, *Przedsiębiorstwo partnerskie*, Difin, Warszawa 2005

¹⁹ H. Mintzberg, J. Waters, *Of Strategies, Deliberate and Emergent*, „Strategic Management Journal” 1985, vol. 6, nr 3, s. 257–272.

przez M. Webera, biurokratycznej i bezosobowej struktury kształtującej zachowania człowieka. W przestrzeni międzyorganizacyjnej „żelazna klatka” instytucji prowadzi do ujednolicania zachowań, struktur i rutyn²⁰ poprzez imitację innych, podejmowaną ze względu na ich wpływ. Podobnie istnienie przemożnego, niezależnego od przedsiębiorstwa otoczenia nie oparło się konfrontacji z rzeczywistością gospodarczą²¹. Przedsiębiorstwa nawiązują uprzywilejowane stosunki z wybranymi podmiotami, negocjują warunki współpracy oraz wywierają wpływ na instytucje otoczenia biznesu. Innymi słowy, otoczenie nie jest niezależne, ale przynajmniej częściowo wynegocjowane.

Założenie atomizacji wydaje się więc nadmiernie restrykcyjne, pozostawia bowiem poza nawiasem dociekań zbyt obszerny fragment rzeczywistości, a skupia się na rzadkich i wyjątkowych wyidealizowanych przypadkach, budując modele teoretyczne odległe od obserwowalnych zjawisk. Paradygmat sieci tym różni się od podważania poszczególnych założeń, że odrzuca je wszystkie w całości, a badania empiryczne prowadzone z pozycji paradygmatu sieci dowodzą potrzeby przyjęcia innego zbioru założeń.

Paradygmat sieciowy wychodzi z obserwacji rzeczywistości społecznej i gospodarczej. Przedsiębiorstwa funkcjonują w otoczeniu o relatywnie niewielkiej liczbie aktorów, z którymi są połączone więziami zmieniającymi się w czasie. Tymi aktorami są zwykle dostawcy, konkurenci oraz klienci. Sam proces tworzenia wartości, a następnie jej dostarczania, angażuje pewien zbiór aktorów, z których każdy dąży do osiągnięcia indywidualnych celów. Równocześnie jednak przedsiębiorstwo przyczynia się do osiągania celów zbiorowych tej zbiorowości, z którą wiąże go relacje współzależności.

„Żadna firma nie jest wyspą” – tak zatytułowali swój artykuł skandynawscy badacze, proponując koncepcję strategii organizacji opartej na sieci²². Przedsiębiorstwa są osadzone w sieci powiązań z możliwymi do identyfikacji partnerami. W tej perspektywie efektywność działania organizacji zależy już nie tylko od efektywności jej wewnętrznych procesów tworzenia wartości, ale także od sposobu,

²⁰ P. DiMaggio, W. Powell, *The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields*, „American Sociological Review” 1983, vol. 48, nr 2, s. 147–160.

²¹ L. Araujo, C. Brito, *Agency and Constitutional Ordering in Networks*, „International Studies of Management & Organizations” 1998, vol. 27, nr 4, s. 22–46.

²² H. Hakanson, I. Snehota, *op.cit.*, s. 187–200.