

Zeszyty Naukowe
Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu
2015, t. 64, nr 7

Przedsiębiorstwo w sieci

The Poznan School of Banking
Research Journal
2015, Vol. 64, No. 7

The Networked Organization

edited by
Wojciech Czakon



The Poznan School of Banking Press
Poznan 2015

Zeszyty Naukowe
Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu
2015, t. 64, nr 7

Przedsiębiorstwo w sieci

redakcja naukowa
Wojciech Czakon



Wydawnictwo
Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu
Poznań 2015

Komitet wydawniczy / Editorial Board

Przewodniczący / Chair: *prof. zw. dr hab. Józef Orczyk*

Członkowie / Members: *dr hab. Władysław Balicki, prof. WSB w Poznaniu, dr Piotr Dawidziak, dr hab. Marek Dylewski, prof. WSB w Poznaniu, dr hab. Sławomir Jankiewicz, prof. WSB w Poznaniu, Grażyna Krasowska-Walczak (dyrektor Wydawnictwa WSB w Poznaniu / Director of the Poznan School of Banking Press), dr Alicja Kaiser, dr hab. inż. Tadeusz Leczykiewicz, prof. WSB w Poznaniu, dr hab. Magdalena Majchrzak, prof. WSB w Poznaniu, Andrzej Malecki (sekretarz / Secretary), dr hab. Iлона Romiszewska, prof. WSB w Poznaniu, prof. zw. dr hab. Janusz Sawczuk, prof. zw. dr hab. Stanisław Wykretowicz, dr Maria Zamelska*

Rada naukowa / Scientific Advisory Board

prof. dr hab. Przemysław Deszczyński (Polska), dr hab. Marek Dylewski, prof. WSB w Poznaniu (Polska), prof. dr hab. Beata Filipiak (Polska), dr hab. inż. Tadeusz Leczykiewicz, prof. WSB w Poznaniu (Polska), prof. dr hab. Jan Szambelańczyk (Polska), doc. Ing. Emilia Zimková PhD (Słowacja), doc. Ing. Peter Krištofik PhD (Słowacja), prof. Sergiy Gerasymenko DSc (Ukraina), prof. dr Berni Mayer (Niemcy), prof. dr Franz Seitz (Niemcy), prof. J. Michael Geringer PhD (USA)

Czasopismo umieszczone na liście „B” MNiSW, w bazach: Index Copernicus, BazEkon, PBN i POL-Index. Czasopismo recenzowane według standardów Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego. Lista recenzentów na stronie www.wydawnictwo.wsb.poznan.pl oraz w ostatnim numerze czasopisma z danego roku.

Procedura recenzowania / Review procedure

www.wydawnictwo.wsb.pl/informacje-dla-recenzentow

Journal included in List B of the Ministry of Science and Higher Education as well as in Index Copernicus, BazEkon, PBN and POL-Index databases.

Journal reviewed in compliance with the standards set forth by the Ministry of Science and Higher Education. A list of referees is available at www.wydawnictwo.wsb.poznan.pl and published in the last issue of the Journal each year.

Redaktor naczelny czasopisma / Editor-in-chief

dr hab. Marek Dylewski, prof. WSB w Poznaniu

Redaktor naukowy (tematyczny) / Scientific (Theme) editor

prof. dr hab. Wojciech Czakon

Redaktorzy statystyczni / Statistical editors

dr hab. Maria Chromińska, prof. WSB w Poznaniu, dr Rafał Koczkodaj

Weryfikacja tekstów w języku angielskim / Texts in English revised by
Victoria Szpyrka (native speaker)

Redaktor prowadzący / Text editor

Elżbieta Turzyńska

Redakcja i korekta, skład i łamanie / Copyedited and typeset by

Elżbieta Turzyńska

Projekt okładki / Cover design by

Jan Ślusarski

Publikacja wydana nakładem Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu / Published by the Poznan School of Banking

Wersja pierwotna – publikacja drukowana / Source version – print publication

Nakład: 150 egz. / Circulation: 150 copies

© Copyright by Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu, 2015

ISSN 1426-9724

Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu

al. Niepodległości 2, 61-874 Poznań, tel. 61 655 33 99, 61 655 32 48

e-mail: wydawnictwo@wsb.poznan.pl, dzialhandlowy@wsb.poznan.pl, www.wydawnictwo.wsb.poznan.pl

Druk i oprawa / Printed and bound by: Zakład Poligraficzny Moś i Łuczak, Poznań

Spis treści

Słowo wstępne (<i>Wojciech Czakon</i>)	9
Wojciech Czakon Okrucy wiedzy. Niejednoznaczność przyczynowa w badaniach sieci gospodarczych	11
Arkadiusz Kawa, Bartłomiej Pierański Współpraca sieciowa przedsiębiorstw w Polsce – wyniki badań	23
Justyna Światowiec-Szczepańska, Łukasz Małys, Michał Zdziarski Strukturalne powiązania sieciowe spółek giełdowych	35
Patrycja Klimas Sieci relacji producentów gier komputerowych i wideo	47
Agnieszka Maciejczyk Relacje pomiędzy przedsiębiorstwami w sektorze usług biznesowych w Polsce	69
Teresa Gądek-Hawlena, Marek Wróbel Operatorzy pocztowi w sieciowym środowisku współczesnej gospodarki na przykładzie Poczty Polskiej S.A.	81
Dagmara Wójcik Współpraca sieciowa w instytucjach kultury	95
Klaudia Migasiewicz, Rafał Trzaska Strategia miasta w ujęciu sieciowym. Perspektywa zachowań przedsiębiorczych ...	111
Aneta Surmiak Decentralizacja w grupach kapitałowych jako szczególnej formie sieci gospodarczych	129
Małgorzata Kuczara, Michał Zdziarski Współpraca uczelni i biznesu. Perspektywa sieci	149
Ewa Stańczyk-Hugiet Dyskontynuacja, ewolucja i rutyny relacyjne	171
Lista recenzentów współpracujących z czasopismem „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu”	187
Wymogi edytorskie Wydawnictwa WSB w Poznaniu dla autorów	189



Contents

Foreword (<i>Wojciech Czakon</i>)	9
Wojciech Czakon Crumbs of Knowledge – Causal Ambiguity in Business Network Research	11
Arkadiusz Kawa, Bartłomiej Pierański Enterprise Networking in Poland – Research Results	23
Justyna Światowiec-Szczepańska, Łukasz Małys, Michał Zdziarski Structural Network Linkages between Publicly Traded Companies	35
Patrycja Klimas Network of Relationships Maintained by Video and Computer Game Developers	47
Agnieszka Maciejczyk Relations between Business Service Centers in Poland	69
Teresa Gądek-Hawlena, Marek Wróbel Postal Operators in a Network Environment of Contemporary Economy – An example using the Polish Postal Service: Poczta Polska S.A.	81
Dagmara Wójcik Network Cooperation between Cultural Institutions	95
Klaudia Migasiewicz, Rafał Trzaska The Strategy of a City in Network Perspective – Prospects of Entrepreneurial Behavior	111
Aneta Surmiak Decentralization in Capital Groups constituting a special form of Networks	129
Małgorzata Kuczara, Michał Zdziarski Collaboration between Business and Academia – Network Perspective	149
Ewa Stańczyk-Hugiet Discontinuity, Evolution, and Relational Routines	171
List of reviewers collaborating with “The Poznan School of Banking Research Journal”	187
The WSB Press Instructions for Authors Submitting Their Contributions in English	190



Słowo wstępne

Usieciowienie gospodarki nie jest zjawiskiem nowym, współzależność bowiem i powiązania pomiędzy uczestnikami transakcji stanowią samą istotę obrotu gospodarczego. Skala tej współzależności jest jednak bezprecedensowa i nadal rośnie, wskutek rozwoju technologii teleinformatycznych oraz złożoności technologicznej oferowanych produktów, otwarcia gospodarek na wymianę międzynarodową znanego pod zwięzłym hasłem globalizacji czy też tendencji w zarządzaniu strategicznym polegających na koncentracji na wybranych ogniwach łańcuchów wartości. Obok tych dobrze już rozpoznanych megatrendów wymieniać można dalej powiązania kapitałowe, które tworzą istną płatawinę usieciowionej gospodarki, czy kulturę organizacyjną, która w warunkach potencjalnie nieograniczonych powiązań skłania jedne podmioty do ściślejszego współdziałania ze sobą, a nie z innymi.

Łatwo można więc stwierdzić istnienie kontekstu szczególnie widocznego i sprzyjającego tworzeniu sieci przez przedsiębiorstwa. Zjawisko to przyciąga niesłabnącą uwagę badaczy nauk o zarządzaniu. Wyraża ją nie tylko popularność samego terminu „sieć” w publikacjach ostatnich lat, ale także rosnąca liczba ważnych projektów badawczych finansowanych ze środków Narodowego Centrum Nauki, a skupionych na zjawisku sieci, czy odbywające się kilka razy w roku w różnych środowiskach akademickich seminariów (Uniwersytet Warszawski), sympozjów (Szkoła Główna Handlowa) i konferencji (Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu Wydział Zamiejscowy w Chorzowie). Fazę wczesną badania nad sieciami mają zdecydowanie za sobą, a przekonującym tego dowodem jest rozpoznawanie sieci jako kontekstu procesów zarządczych, narzędzia osiągania celów przedsiębiorstwa, perspektywy badania zjawisk szczegółowych.

Oddajemy w ręce czytelników niniejszy zbiór artykułów dotyczących problematyki przedsiębiorstwa w sieci z przekonaniem, że odzwierciedla on dobrze aktualny stan badań i debaty nad tą problematyką. Łącznie 11 artykułów ogniskujących się wokół kilku ważnych problemów.

Dwa pierwsze opracowania przedstawiają wymagający kontekst metodologiczny badań nad przedsiębiorstwami w sieci oraz wyniki badań empirycznych nad współpracą sieciową w Polsce. Następne sześć artykułów rozpoznaje problematykę sieciową szczegółowo, uwzględniając kolejno: powiązania kapitałowe spółek giełdowych, współpracę sieciową w sektorach gier, usług biznesowych, operatorów pocztowych i instytucji kultury, a także strategię miasta. Kolejne dwa artykuły naświetlają tworzenie sieci gospodarczych poprzez tworzenie grup kapitałowych oraz rozpoznają współpracę sieciową z uwzględnieniem uczelni i podmiotów gospodarczych. Ostatni artykuł dodaje do badań nad uwarunkowaniami sieci perspektywę dynamiczną, wyrażoną w ewolucji rutyn organizacyjnych.

Różnorodność metodologiczna i tematyczna opracowań zawartych w niniejszym wydaniu „Zeszytów Naukowych Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu” odzwierciedla bogactwo badań nad przedsiębiorstwem w sieci. Oferuje przez to możliwość śledzenia kierunków rozwoju tej debaty, wyłaniających się ustaleń empirycznych czy zrębów teorii sieci w naukach o zarządzaniu. Temu ostatniemu celowi podporządkowany jest wysiłek liczego grona badaczy, których wyniki badań tworzą, mamy nadzieję, ciekawą i inspirującą lekturę.

prof. dr hab. Wojciech Czakon

Wojciech Czakon

Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu Wydział Zamiejscowy w Chorzowie
Katedra Zarządzania
e-mail: wczakon@ue.katowice.pl
tel. 323 498 485

Okruchy wiedzy. Niejednoznaczność przyczynowa w badaniach sieci gospodarczych

Streszczenie. *W artykule podjęto problem związków przyczynowych, a szczególnie ich niejednoznaczności, w naukach o zarządzaniu. Przedstawiono istotę zagadnienia z punktu widzenia imitacji oraz zasobowej teorii firmy. Rozwinięto trzy wyzwania badawcze, które z niego wynikają: przyczynowości, determinizmu oraz jednoznaczności. By udokumentować metaforę okruchów wiedzy, wykorzystano metodykę systematycznego przeglądu literatury dotyczącej tworzenia współpracy sieciowej. Zidentyfikowano 12 różnych kategorii stosowanych przez badaczy, by odnieść się do antecedencji współpracy sieciowej. Zidentyfikowano także 881 związków pomiędzy antecedencjami a zmiennymi zależnymi. W konkluzji przedstawiono dwa rozwiązania problemu, tj. analizę semantyczną oraz teoretyzowanie.*

Słowa kluczowe: *sieci gospodarcze, przyczynowość, niejednoznaczność, antecedencje, teoria sieci*

Wprowadzenie

Nawet pobieżny przegląd literatury ciągłej dotyczącej problematyki sieci gospodarczych pozwala nabrać przekonania o istotnym znaczeniu przypisywanemu im przez badaczy. Nie dość, że bibliometrycznie wskazania czynią z sieci gospodarczych jeden z najważniejszych wątków w zarządzaniu strategicznym z wynikiem ponad 2 mln trafień¹, to jeszcze jest to jeden z najszybciej rosnących

¹ Dla słów kluczowych *business networks* w wyszukiwarce scholar.google.com, wynik 2.180.000 [30.06.2015].

obszarów badawczych. Także na gruncie badań polskich problematyka sieci upowszechniła się w ostatnich latach i jest widoczna w wiodących pracach awansowych, projektach badawczych finansowanych przez Narodowe Centrum Nauki czy artykułach. Tej wielości źródeł nie towarzyszy jednak proporcjonalnie istotne nasycenie teoretyczne, wyrażone w postaci spójnej teorii sieci gospodarczych czy choćby zrębami wspólnie podzielanego we wspólnocie badaczy zestawu ustaleń empirycznych. Przeciwnie, nawet samo twierdzenie o istnieniu odrębnego paradygmatu sieciowego² wywołało trwającą do dziś dyskusję o mechanizmie powstawania paradygmatów³, potrzebie wyłonienia i rozwoju podejścia sieciowego⁴ czy uznania naturalnego etapu rozwoju zarządzania strategicznego⁵.

Stan badań nad sieciami gospodarczymi znajduje się więc pozornie w typowej dla nauk o zarządzaniu sytuacji napięć paradygmatycznych, przejściowej popularności i nikłego stopnia dojrzałości teoretycznej. Pozornie dlatego, że opisywane przez Thomasa Kuhna mechanizmy rozwoju nauki osadzone były w uwarunkowaniach rozwoju wiedzy zupełnie nieprzystających do współczesnych. Presja na publikację jest silnie powiązana z systemem oceny badacza oraz samej uczelni. Presja uzyskiwania cytowań skłania redaktorów naukowych do poszukiwania prac oryginalnych zamiast replikacyjnych, a dążenie do podniesienia postrzeganego rygoru badań w naukach o zarządzaniu powoduje dominację technik statystycznej analizy danych dla testowania hipotez. Rezultatem tych, a także innych mniej widowiskowych, presji jest fragmentaryzacja wiedzy obnażana już w odniesieniu do badań nad dynamiką więzi międzyorganizacyjnych⁶, lecz dalej się pogłębiająca. Jak zauważył James G. Combs, „wiemy coraz więcej o coraz drobniejszych sprawach”⁷, tworząc tytułowe dla tego artykułu okruchy wiedzy.

Celem niniejszego artykułu jest identyfikacja stopnia rozdrobnienia wiedzy o sieciach gospodarczych. Najpierw podjęto problem niejednoznaczności przy czynowej, problem poznawczy, który obniża jakość pojedynczych studiów em-

² W. Czakon, *Paradygmat sieciowy w naukach o zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji” 2011, nr 3, s. 3-6.

³ A. Jaki, *Mechanizmy rozwoju paradygmatów zarządzania*, „Przegląd Organizacji” 2014, nr 2, s. 8-13.

⁴ K. Krzakiewicz, *Zastosowanie podejścia sieciowego w zarządzaniu strategicznym*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej. Organizacja i Zarządzanie” 2013, nr 1147, s. 109-117.

⁵ J. Niemczyk, *Logika rozwoju strategii*, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości” 2014, t. 27, nr 2: *Zarządzanie strategiczne: rozwój koncepcji i metod*, s. 67-74.

⁶ J. Bell, B. Den Ouden, G.W. Ziggers, *Dynamics of Cooperation: At the Brink of Irrelevance*, „Journal of Management Studies” 2006, Vol. 43, No. 7, s. 1607-1619.

⁷ J.G. Combs, *Big Samples and Small Effects: Let's Not Trade Relevance and Rigor for Power*, „Academy of Management Journal” 2010, Vol. 53, No. 1, s. 9-13.

pirycznych, ale też znacząco ogranicza możliwość integracji „okruchów wiedzy” w spójną teorię. Następnie ograniczono zakres refleksji do antecedenencji sieci po to, aby uniknąć nadmiernego skomplikowania obrazu badań. Na tej podstawie wysnuto konkluzję o sposobach rozwiązania problemu okruchów wiedzy.

1. Niejednoznaczność przyczynowa

Problem przyczynowości w badaniach naukowych zajmuje pierwszoplanową rolę, odpowiada bowiem zarówno na aspiracje wyjaśniające, jak i predykcyjne, otwierając pole do praktycznego stosowania teorii. Wyjaśnienia proponowane przez teorię powinny odnosić się do przyczyn właśnie, tj. zdarzeń, procesów czy zjawisk, które powodują występowanie określonych skutków. Idealna, logiczna postać zależności przyczynowej – jeśli A to B – pozwala oczekiwać występowania skutków każdorazowo, wówczas gdy wystąpią określone przyczyny, a nawet dalej – kształtować postać skutków poprzez oddziaływanie na ich stwierdzone przyczyny. W proponowanej postaci logicznej wyróżnić można co najmniej trzy ważne wyzwania: przyczynowości, determinizmu oraz jednoznaczności.

1.1. Wyzwanie przyczynowości

To klasyczny problem metodologiczny, który polega na ustaleniu konkretnego związku pomiędzy badanym zjawiskiem a innymi zjawiskami, by na tej podstawie sformułować prawidłowości i prawa. Pomiedzy przyczyną a skutkiem występuje relacja poprzedzania, wyrażająca czasowe poprzedzenie jednego zjawiska przez drugie. Przyczyna i skutek przejawiają także określone zmiany, powtarzalne w badanych przypadkach, które to zmiany zidentyfikować można w postaci dwóch powiązanych ze sobą wzorców, albo jeszcze prościej – konkretnego wzorca powiązania pomiędzy zmiennymi, tj. funkcji. Chronologia czy funkcja osobno to zbyt mało, aby rozstrzygać o przyczynach. Potrzebna jest jeszcze propozycja teoretyczna wyjaśniająca wpływ przyczyny na skutek. Nadaje mu ona treść w sposób, który można testować nie tylko ze względu na walory dokładności predykcji czy elegancję samej funkcji, ale też materialną prawdę. Rozwój wiedzy to rozwój teorii polegający na wzrostach dokładności predykcji, elegancji (spójności, prostocie itd.), funkcji oraz adekwatności względem rzeczywiście zachodzących procesów. Najbardziej znanym przykładem takiego rozwoju teorii jest kopernikański przewrót w astronomii. Wprawdzie notowany wzrost jakości predykcji względem modelu geocentrycznego szczegółowo rozpisano przez

Ptolemeusza nie był skokowy, ale już prostotą model heliocentryczny zdecydowanie górował nad skomplikowanymi trajektoriami ciał niebieskich wykreślanymi przed Kopernikiem. Już samo to wystarczyłoby do przyjęcia nowej teorii. Przełomowość jej polegała wszakże na tym, że proponując inny zupełnie model zależności, otworzyła drogę do współczesnych badań astronomicznych i odkrywania praw wyjaśniających zachodzące w nim zjawiska.

Na gruncie nauk o zarządzaniu rolę takiej przełomowej teorii spełnia zasobowa teoria firmy, wskazując na warunki osiągnięcia przewagi konkurencyjnej ze względu na posiadane zasoby⁸. Formułuje się cztery warunki niezbędne do spełnienia przez zasoby, tj. wartościowość, rzadkość, nieimitowalność i niesubstytucyjność. Sama kategoria zasobów zresztą ulega rozszerzeniu skokowemu od zasobów materialnych do niematerialnych i dalej do umiejętności ich wykorzystania, by ująć to wszystko, co „organizacja posiada lub wie”⁹. Z kolei przewaga konkurencyjna wyraża się lepszymi wynikami gospodarczymi, dalej uzupełnionymi o kryterium niewrażliwości na podejmowane przez konkurentów działania. Sugestia zawarta w zasobowej teorii firmy sprowadza się wobec tego do twierdzenia o potrzebie skupienia się na zasobach jako drodze do sukcesu firmy.

1.2. Wyzwanie determinizmu

Determinizm stawia bardzo wysokie i obecnie niespełnione wymogi metodologiczne przed badaczami nauk o zarządzaniu czy szerzej całej dziedziny nauk społecznych. Determinizm bowiem oznacza ścisłe rozpoznanie wpływu przyczyn na skutki, w znaczeniu kompletności przyczyn oraz zupełności związków pomiędzy nimi a badanymi skutkami.

Kompletność dotyczy rozpoznania wszystkich występujących przyczyn, nawet tych, których znaczenie jest niewielkie. W tym sensie konstatacja J. Combsa o badaniu coraz drobniejszych zmiennych w naukach o zarządzaniu¹⁰ paradoksalnie stwierdza postęp w pożądanym kierunku. Empiryczne testy¹¹ wahała zainteresowań badaczy w zarządzaniu strategicznym, przejawiające się w poszukiwaniu przyczyn różnorodności wewnątrz lub na zewnątrz organizacji¹², prowadzą do

⁸ J. Barney, *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, „Journal of Management” 1991, Vol. 17, No. 1, s. 99-120.

⁹ J. Rokita, *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005.

¹⁰ J.G. Combs, op. cit.

¹¹ R. Rumelt, *How Much Does Industry Matter?*, „Strategic Management Journal” 1991, Vol. 12, No 3, s. 167-185.

¹² R.E. Hoskisson, M.A. Hitt, W.P. Wan, D. Yiu, *Theory and Research in Strategic Management: Swings of a Pendulum*, „Journal of Management” 1999, Vol. 25, No 3, s. 417-456.

ustalenia badanych grup przyczyn w teorii zarządzania strategicznego. Zabieg testowania teorii pod względem mocy wyjaśniającej jest typowy w rozwoju nauk, ale testowane tu teorie nie są w istocie konkurencyjne, lecz komplementarne. W rezultacie stwierdzić można postępujący wysiłek tworzenia kompletnej listy przyczyn osiągania przez firmy przewagi konkurencyjnej, a to z różnych perspektyw teoretycznych. Niektórzy wyrażają pesymistyczny pogląd, że zbudowanie takiej listy jest ogóle niemożliwe¹³. Ponadto pojawia się techniczny problem poprawności logicznej tworzenia listy przyczyn, ich grupowania oraz agregacji w kategorie.

Zupełność związków można postrzegać jako pochodną kompletności przesłanek, ale w istocie odzwierciedla ona sposób, w jaki przesłanki wpływają na skutki. Nauki społeczne przyjmują swoją odrębność od nauk ścisłych właśnie odstępstwem od wymogu ścisłości związków (funkcji). Rezultatem tego odstępstwa jest akceptacja niezupełności wyrażona elementami reszty w funkcjach ekonometrycznych, a także niskimi standardami dopasowania modeli do danych empirycznych. Ortodoksyjne stanowisko skłaniałoby do przyjęcia postawy kopernikańskiej, tj. zaproponowania odmiennej teorii zamiast dalszego komplikowania istniejącej. Badania potwierdzają, że niska niejednoznaczność przyczynowa związków prowadzi do lepszych wyników firm¹⁴. Prostszy słowy, gdy menedżerowie rozumieją, jak na działanie organizacji wpływają przyczyny sukcesu, łatwiej go osiągają.

1.3. Wyzwanie jednoznaczności

Jednoznaczność to wskazanie ścisłego znaczenia stosowanych pojęć oraz istoty pojedynczego związku pomiędzy przyczyną a skutkiem. Wobec tego zaproponować można macierz czterech typów niejednoznaczności, w zależności od tego, czy występuje jednoznaczność związków i cech¹⁵.

Wieloznaczność stosowanych pojęć w naukach o zarządzaniu, jakkolwiek słusznie piętnowana w wielu publikacjach, wynika ze społecznej ich natury. Wysiłki definicyjne badaczy bowiem napotykać na odbiorców, respondentów czy badanych o różnym profilu i poziomie wykształcenia. W rezultacie pojawić się musi niejednoznaczność leksykalna. Podnosi to wymogi dla konstrukcji narzędzi

¹³ S.A. Lippman, R.P. Rumelt, *Uncertain Imitability: An Analysis of Interfirm Differences in Efficiency under Eompetition*, „The Bell Journal of Economics” 1982, Vol. 13, No. 2, s. 418-438.

¹⁴ A.W. King, C.P. Zeithaml, *Competencies and Firm Performance: Examining the Causal Ambiguity Paradox*, „Strategic Management Journal” 2001, Vol. 22, No. 1, s. 75-99.

¹⁵ V. Ambrosini, C. Bowman, *The Impact of Causal Ambiguity on Competitive Advantage and Rent Appropriation*, „British Journal of Management” 2010, Vol. 21, No. 4, s. 939-953.

badawczych, polegające na zapewnieniu jednoznaczności pojęć. Uchybienie w tym zakresie powoduje kontaminację badanego skutku niejednoznacznością leksykalną.

Jednoznaczność związku pomiędzy zjawiskami to wymóg tak niezwykle trudny do spełnienia, że badacze skupiają się na wyjaśnieniu przyczyn niejednoznaczności w naukach o zarządzaniu. Wskazują, że niejednoznaczność obejmuje w badaniach nauk o zarządzaniu¹⁶:

- milczącą wiedzę, niewyrażone wprost skumulowane zdolności i rutyny,
- złożoność przejawiającą się różnorodnością i współzależnością,
- specyficzność związaną z kontekstem, relacjami i konkretnymi transakcjami.

Stąd definicja niejednoznaczności przyczynowej związków rozumiana jako postrzegana niekompletność zrozumienia przyczyn sukcesu firmy¹⁷. Nietrudno zauważyć, że wpływa to na podejmowane decyzje, a zatem również na wyniki firmy.

Niejednoznaczność w badaniach zarządzania strategicznego wyraża nie tylko dążenie do zrozumienia przyczyn różnorodności poziomów efektywności, ale też praktyczne dążenie do imitacji¹⁸. W rezultacie niejasny związek pomiędzy zasobami a wynikami firmy może być całkiem użyteczny. Paradoksalnie bowiem przyczynia się do utrzymania przewagi konkurencyjnej, ponieważ konkurenci nie wiedzą, co dokładnie należy imitować¹⁹. Co więcej, niejasność przyczynowa wśród menedżerów firmy też jest potrzebna, po to, by źródła przewagi konkurencyjnej były milczące. Wpływ niejednoznaczności na utrzymanie przewagi konkurencyjnej sam w sobie staje się niejednoznaczny, z jednej strony bowiem konkurenci nie potrafią imitować, ale z drugiej sama firma ma trudności z efektywną eksploatacją źródeł własnej przewagi. Badania nad niejednoznacznością w zarządzaniu strategicznym pozwalają wyodrębnić niejednoznaczność powiązań oraz niejednoznaczność cech²⁰.

Niejednoznaczność przyczynowa jawi się więc jako cecha nauk społecznych, a w tej dziedzinie nauk o zarządzaniu. To natura człowieka i jego interakcji z innymi wpływa na obniżenie możliwości osiągnięcia jednoznaczności. Choć niektórzy wątpią w możliwość jej osiągnięcia, to jednak badacze zarządzania strategicznego systematycznie od ponad 30 lat zmierzają do obniżenia niejednoznaczności przyczynowej. To właśnie praca nad okruciami wiedzy. Inni badacze traktują ją jako intrygującą zmienną wyjaśniającą przewagę konkurencyjną.

¹⁶ T.C. Powell, D. Lovallo, C. Caringal, *Causal Ambiguity, Management Perception and Firm Performance*, „Academy of Management Review” 2006, Vol. 31, No. 1, s. 175-196.

¹⁷ V. Ambrosini, C. Bowman, op. cit.

¹⁸ S.A. Lippman, R.P. Rumelt, op. cit.

¹⁹ A.W. King, C.P. Zeithaml, op. cit.

²⁰ Ibidem, s. 77.

2. Antecedencje współpracy sieciowej

Choć problematyka współpracy znajduje się w samym sercu nauk o zarządzaniu, a efekt synergii na poziomie zespołu czy później organizacji jest wręcz emblematyczny dla tej dyscypliny wiedzy, to zaskakująco niewiele wiadomo o procesie jej nawiązywania. Dostępne są opracowania inventaryzujące przyczyny tworzenia więzi międzyorganizacyjnych²¹, które wymieniają 45 motywów szczegółowych pogrupowanych w 12 motywów głównych i dalej w 5 grup przesłanek. Jednakże pojęcie motywów czy przesłanek wynika z potrójnego zabiegu zawężenia: (1) tworzenia więzi do decyzji racjonalnej jako odpowiedzi na konkretny problem organizacji; (2) analizy pojedynczej więzi, by *per analogiam* rozszerzyć zakres prawomocności wnioskowania na układ więzi; (3) analizy *ex post* uutożsamiającej uzyskane rzeczywiście efekty z pożądanymi *ex ante* wynikami. Ten ostatni zabieg zawężający odzwierciedla niejednoznaczność przyczynową.

2.1. Antecedencje – systematyczny przegląd literatury

Na potrzeby tego artykułu zastosowano pojęcie antecedencji²² odnoszące się do chronologicznych poprzedników zjawiska, którym to poprzednikom w zależności od zastosowanych metod badawczych można przypisać rolę przyczyny albo warunku. Łatwo zauważyć, że antecedencje są kategorią szerszą od przyczyn, spełniając tylko jeden z trzech omówionych w poprzedniej części warunków. Zatem przyczyny nawiązywania współpracy mieścić się będą w pojemnym zbiorze antecedencji. Oprócz przyczyn znajdują się w nim także sprzyjające czynniki otoczenia i czynniki wpływające na tempo lub kierunek procesu tworzenia więzi.

Aby zidentyfikować antecedencje występujące w literaturze, dokonano systematycznego przeglądu opracowań²³ z zakresu nauk o zarządzaniu. Szczegółowe sprawozdanie z wyników opublikowano w innym miejscu. Tu przedstawiono wynik rozpoznania pojęć stosowanych w literaturze, aby uchwycić antecedencję współpracy oraz liczbowy wyraz związków występujących pomiędzy tymi pojęciami a badanymi efektami współpracy. Zauważyć trzeba na marginesie, że samo pojęcie antecedencji stosowane jest bardzo rzadko, mimo wczesnego,

²¹ W. Czakon, *Dynamika więzi międzyorganizacyjnych przedsiębiorstwa*, „Prace Naukowe AE w Katowicach” 2007, s. 115.

²² A także całego projektu badań nr 2014/13/B/HS4/01615.

²³ W. Czakon, *Metodyka systematycznego przeglądu literatury*, „Przegląd Organizacji” 2011, nr 3, s. 57-62.

lecz wpływowego, opracowania teoretycznego dotyczącego problematyki sieci gospodarczych²⁴. Zamiast tego badacze stosują następujące pojęcia: czynniki, elementy, uwarunkowania, siły, atrybuty, wymiary, determinanty, mechanizmy, motywy, predykatory, źródła, facylitatory. Analiza semantyczna tych terminów pozwala dalej wyodrębnić pojęcia mieszczące się w polu znaczeniowym antecedenencji:

- czynnik: zjawisko lub bodziec wpływające na utworzenie sieci, choć jego wpływ nie jest ściśle ustalony,
- determinanta: czynnik o ścisłym wpływie na tworzenie sieci,
- siła (*driver*): czynnik wpływający na kierunek i tempo procesu tworzenia więzi,
- uwarunkowanie: odnosi się do konieczności występowania, wystarczalności, ale także wpływać może – podobnie jak siła – na proces tworzenia więzi,
- motyw: czynnik rozpatrywany na poziomie indywidualnego decydenta,
- predyktor: czynnik rozpoznany w wyniku analizy statystycznej na podstawie kryterium kowariancji.

Wymienione warianty antecedenencji są zdecydowanie zdominowane przez analizę czynników realizowaną na poziomie organizacji, a nie na poziomie indywidualnym. Należy też podkreślić, że refleksja o antecedenencjach jest zanieczyszczona pojęciami odrębnymi, takimi jak elementy/wymiary czy mechanizmy. W rezultacie powstaje rozproszona, różnorodna baza danych o antecedenencjach, która wymaga uporządkowania. Można to uznać za typowy wręcz przejaw okrucichów wiedzy.

Rozpoznawanie antecedenencji w oderwaniu od samego rezultatu stanowi pierwszy krok procedury badawczej zmierzającej do opracowania modelu badawczego antecedencja – sieć. Ten etap skupia się na wyzwaniu kompletności, tj. uzyskaniu wyczerpującej listy antecedenencji dla celów empirycznego testowania. Kolejny krok w procesie budowania modelu polega na rozpoznaniu dotychczas badanych związków pomiędzy antecedenencjami a różnymi zmiennymi zależnymi. Inwentaryzacja tych związków wykazuje łącznie 881 różnych badanych związków. Dominują w nich wyraźnie związki bezpośrednie pomiędzy antecedencją a zmienną zależną, przy czym stwierdzono 287 związków o dodatnim wpływie wobec 47 o wpływie ujemnym. Badacze rozszerzają jednak swoje modele o relacje złożone, które obecnie stanowią ponad 31% badanych relacji, zarówno testowanych empirycznie, jak i proponowanych konceptualizacji. Nawet gdyby uwzględnić ewentualne badania replikacyjne lub różnorodność sektorową, to liczba samych antecedenencji, a także ich związków ze zmiennymi zależnymi

²⁴ A. Grandori, G. Soda, *Inter-Firm Networks: Antecedents, Mechanisms and Forms*, „Organization Studies” 1995, Vol. 16, No. 2, s. 183-214.

przekracza możliwości prostego odzwierciedlenia czy włączenia do modelu badawczego. Innymi słowy, oddolna budowa takiego modelu nie jest zabiegiem, który można oprzeć wyłącznie na identyfikacji dotychczasowej literatury.

2.2. Od okruchów do modelu

Przegląd literatury, nawet systematyczny i szeroki, tj. ograniczony niewieloma słowami kluczowymi, budzić może konsternację badacza i odbiorcy. Jego bezpośrednim efektem bowiem jest ogromna różnorodność, wielość kategorii i związków pomiędzy nimi. Pojawia się wobec tego cała seria wyzwań technicznych: obszerności materiału empirycznego, uporządkowania, zupełności, odrębności czy spójności. Choć w badaniach jakościowych istnieją typowe zabiegi służące do obróbki danych i ich syntetycznego przedstawienia²⁵, to jednak ich przydatność do analizy literatury czy syntezy zmiennych i pojęć jest ograniczona. Zaproponować można dwa odrębne zabiegi badawcze: analizę semantyczną oraz teoretyzowanie.

Analizę semantyczną przeprowadza się bezpośrednio na zgromadzonym materiale empirycznym, w tym przypadku tekstach zgromadzonych w wyniku systematycznego przeglądu literatury. Wychodząc od ustalenia zakresu znaczeniowego stosowanych w literaturze pojęć, zmierza się do ich usytuowania w polu znaczeniowym antecedencji. Choć oczekiwać można zabiegu definiowania stosowanych pojęć, to nie wszyscy autorzy się do tej reguły stosują, nakładając na badacza obowiązek ustalenia desygnatu nazw. Okazuje się to zadaniem prowadzącym do selekcji pojęć, ich agregacji, a dalej rozpoznania struktury wewnętrznej kategorii antecedencji. Selekcja polega na decyzji o włączeniu niektórych pojęć do przyszłego modelu, przy pominięciu innych. Na przykład kategorie: element, wymiar czy atrybut dotyczą cech badanego zjawiska, a nie jego antecedencji. Uzasadnia to ich wyłączenie z dalszych analiz. Z kolei agregacja pojęć polega na ich usytuowaniu ze względu na poziom ogólności lub ściślej biorąc, na rozpoznaniu relacji inkluzji. Agregacja pojęć pozwala ustalić różnice pomiędzy: (1) czynnikami, które zawierają znaczenia sił sprawczych, determinant, motywów oraz źródeł, a (2) uwarunkowaniami, które obejmują facylitatory i częściowo mechanizmy. Oprócz standardowej skądinąd postaci tak budowanego modelu, w którym czynniki wpływają na pojawienie się współpracy sieciowej, a uwarunkowania na te czynniki oraz na ich relacje względem badanego efektu, możliwe staje się wypełnienie treścią tych czynników i uwarunkowań. Wadą tego

²⁵ J. Van Maanen, *Reclaiming Qualitative Methods for Organizational Research: A Preface*, „Administrative Science Quarterly” 1979, Vol. 24, No. 4, s. 520-526.

„oddolnego” podejścia jest uwarunkowanie dotychczasowymi badaniami, ryzyko niezupełności i podatność na mody badawcze.

Teoretyzowanie przyjmuje całkowicie przeciwny punkt wyjścia, ponieważ proponuje całościowy model antecedencji w ramach istniejących podejść teoretycznych lub proponuje nową zupełnie teorię. Ta ostatnia droga opiera się na jakościowych badaniach empirycznych, które oferują unikalną szansę rozpoznania istoty zachodzących procesów. Z kolei wykorzystanie istniejących podejść teoretycznych stwarza komfort osadzenia modelu na konkretnym poziomie analizy, aparacie pojęciowym oraz założeniach badawczych. I tak wchodzenie we współpracę sieciową może być rezultatem racjonalnej kalkulacji decydenta czy szerzej – opcją strategiczną wyłonioną w planistycznym podejściu do strategii. Uzupełniająco wobec tego założenia współpraca sieciowa może być przejawem strategii wyłaniającej się, tj. adaptacji do presji otoczenia ze względu na postrzeganie decydenta. Zaletą takiego teoretycznego podejścia jest kompletność. Łącznie wyjaśnienia planistyczne i wyłaniające się wyczerpują możliwości ustalenia powtarzalnego wzorca wchodzenia w sieci gospodarcze, poza działaniem przypadkowym. Planistyczne podejście kieruje uwagę w stronę potrzeb przedsiębiorstwa oraz stanu jego otoczenia, w dążeniu do dostosowania się. Podejście wyłaniające się kieruje uwagę w stronę percepcji decydenta oraz jego preferencji. Obydwa podejścia zakładają sprawczy wpływ kierownictwa.

Zakończenie

Uporządkowanie okruszków wiedzy to jedno z najważniejszych zadań stojących przed badaczami. Obecny model prowadzenia badań premiuje bowiem rozpoznawanie pojedynczych zależności, generując na wielką skalę wyniki badań empirycznych oraz konceptualizacje. Tymczasem osobno te wyniki są mało komunikatywne dla odbiorcy, bez względu na to, czy jest nim student, menedżer, czy inny badacz. Zachodzi więc potrzeba proponowania bardziej ogólnych, całościowych wyjaśnień.

Antecedencje współpracy sieciowej nie są pod tym względem wyjątkowe. Wyraźnie obserwuje się rozczłonkowanie wyników badań, różnorodność pojęć i wielość zbadanych relacji. Niniejsze opracowanie stanowi przyczynek do dyskusji o tworzeniu wiedzy z okruszków poprzez realizację dwóch przeciwnych zabiegów. Jeden polega na identyfikacji fragmentów ustaleń poprzez systematyczny przegląd literatury oraz jej analizę semantyczną. Drugi polega na teoretyzowaniu. Łącznie zdają się te zabiegi pozwalać na uzyskanie lepszego

wyniku niż osobno, a nadto na zbliżenie się do przełamania niejednoznaczności przyczynowej charakterystycznej dla zarządzania strategicznego.

Literatura

- Ambrosini V., Bowman C., *The Impact of Causal Ambiguity on Competitive Advantage and Rent Appropriation*, „British Journal of Management” 2010, Vol. 21, No. 4.
- Barney J., *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, „Journal of Management” 1991, Vol. 17, No. 1.
- Bell J., Den Ouden B., Ziggers G.W., *Dynamics of Cooperation: At the Brink of Irrelevance*, „Journal of Management Studies” 2006, Vol. 43, No. 7.
- Combs J.G., *Big Samples and Small Effects: Let's Not Trade Relevance and Rigor for Power*, „Academy of Management Journal” 2010, Vol. 53, No. 1.
- Czakon W., *Dynamika więzi międzyorganizacyjnych przedsiębiorstwa*, „Prace Naukowe AE w Katowicach” 2007.
- Czakon W., *Metodyka systematycznego przeglądu literatury*, „Przegląd Organizacji” 2011, nr 3.
- Czakon W., *Paradygmat sieciowy w naukach o zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji” 2011, nr 3.
- Grandori A., Soda G., *Inter-Firm Networks: Antecedents, Mechanisms and Forms*, „Organization Studies” 1995, Vol. 16, No. 2.
- Hoskisson R.E., Hitt M.A., Wan W.P., Yiu D., *Theory and Research in Strategic Management: Swings of a Pendulum*, „Journal of Management” 1999, Vol. 25, No. 3.
- <https://scholar.google.com>, wynik 2.180.000 [30.06.2015]
- Jaki A., *Mechanizmy rozwoju paradygmatów zarządzania*, „Przegląd Organizacji” 2014, nr 2.
- King A.W., Zeithaml C.P., *Competencies and Firm Performance: Examining the Causal Ambiguity Paradox*, „Strategic Management Journal” 2001, Vol. 22, No. 1.
- Krzakiewicz K., *Zastosowanie podejścia sieciowego w zarządzaniu strategicznym*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej. Organizacja i Zarządzanie” 2013, nr 1147.
- Lippman S.A., Rumelt R.P., *Uncertain Imitability: An Analysis of Interfirm Differences in Efficiency under Competition*, „The Bell Journal of Economics” 1982, Vol. 13, No. 2.
- Niemczyk J., *Logika rozwoju strategii*, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości” 2014, t. 27, nr 2: *Zarządzanie strategiczne: rozwój koncepcji i metod*.
- Powell T.C., Lovallo D., Caringal C., *Causal Ambiguity, Management Perception, and Firm Performance*, „Academy of Management Review” 2006, Vol. 31, No. 1.
- Rokita J., *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005.
- Rumelt R., *How Much Does Industry Matter?*, „Strategic Management Journal” 1991, Vol. 12, No. 3.
- Van Maanen J., *Reclaiming Qualitative Methods for Organizational Research: A Preface*, „Administrative Science Quarterly” 1979, Vol. 24, No. 4.

Crumbs of Knowledge – Causal Ambiguity in Business Network Research

Abstract. *This paper explores the issue of causality and causal ambiguity, in particular, within the field of management. In order to outline it, imitation and a resource based view of the firm's*

perspectives are adopted. Next, three research challenges are discussed: causality, determinism, and explicitness. To substantiate the crumbs of knowledge metaphor in business network research, a systematic literature review is deployed. The study shows 12 various categories used in prior research to address network antecedents. It also identifies 881 relationships between antecedents and dependent variables. In conclusions two ways to cope with causal ambiguity are outlined: semantic analysis and theorizing.

Keywords: *Networks, causality, ambiguity, antecedents, network theory*

Arkadiusz Kawa

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu
Wydział Zarządzania
e-mail: arkadiusz.kawa@ue.poznan.pl
tel. 607 566 680

Bartłomiej Pierański

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu
Wydział Zarządzania
e-mail: bartlomiej.pieranski@ue.poznan.pl
tel. 504 199 679

Współpraca sieciowa przedsiębiorstw w Polsce – wyniki badań*

***Streszczenie.** W artykule przedstawiono wyniki badań empirycznych diagnozujących aspekty współpracy przedsiębiorstw w ramach sieci. Określono pozytywne oraz negatywne aspekty funkcjonowania w sieciach międzyorganizacyjnych. Do pozytywnych aspektów zaliczono m.in. dostęp do nowych klientów, zasobów czy transfer wiedzy. Z kolei w ramach negatywnych aspektów uwagę zwrócono m.in. na narzucanie warunków współpracy oraz mniejszą elastyczność działania. Wskazano również na przeszkody w nawiązywaniu współpracy oraz czynniki warunkujące zakończenie współpracy pomiędzy uczestnikami sieci.*

***Słowa kluczowe:** sieci międzyorganizacyjne, współdziałanie, współpraca sieciowa, efekty sieci*

Wprowadzenie

Obecnie przedsiębiorstwa, które chcą nie tylko przetrwać na rynku, ale zdobyć przewagę konkurencyjną, nie powinny działać samodzielnie. Coraz częściej rywalizują między sobą nie tylko pojedyncze podmioty, ale całe sieci przedsiębiorstw. Przedsiębiorstwa stają się częścią układu, który składa się z wielu zależności. Trafnie ujął to Håkan Håkansson, stwierdzając, że żadna firma nie

* Publikacja została sfinansowana ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji numer DEC-2011/03/D/HS4/03367.

jest odosobniona, bo sposób postępowania i rezultaty zależą nie tylko od niej samej, ale także od podmiotów, z którymi jest powiązana w sposób bezpośredni i pośredni¹.

Manuel Castells mówi o gospodarce nowego typu (informacyjna), która zastąpiła gospodarkę starego typu (przemysłową). Ta stara charakteryzowała się korzyściami skali, natomiast tę nową kieruje ekonomika sieci². Z ekonomiką sieci wiąże się pojęcie efektu sieciowego, zgodnie z którym konsumenci odnoszą korzyści z posiadania określonego dobra, gdy zwiększa się jego popularność. Trzeba jednak pamiętać, że efekt ten nie jest nowym zjawiskiem. Od dawna już występuje on w transporcie i telekomunikacji, w których przedsiębiorstwa „konkurują ze sobą poprzez zwiększanie zasięgu sieci, a dana sieć może znacznie podnieść swoją wartość poprzez połączenie się z innymi sieciami”³. Zwraca na to uwagę Jerzy Niemczyk, który uważa, że sieci powstają na bazie różnych zasobów i twórców organizacyjnych, ponieważ często najlepsze rozwiązania tkwią w otoczeniu. Dostęp do nich przez udział w sieci może być bardziej efektywny i innowacyjny⁴. Przedsiębiorstwa współpracują, ponieważ chcą uzyskać z tego tytułu korzyści. Trzeba jednak pamiętać, że współpraca w ramach sieci może również prowadzić do negatywnych rezultatów⁵.

Efekty sieci są dość dobrze rozpoznane w literaturze. Przedmiotem badań są najczęściej konkretne rodzaje sieci, takie jak: klastry, alianse, sieci franczyzowe. Brakuje jednak badań empirycznych pozwalających na większą generalizację wyników. Potwierdzają to słowa J. Niemczyka, który twierdzi, że „badań sprawności sieci na poziomie ogólnym jest niewiele, a i tak w większości koncentrują się one na zaletach sieci, a nie na jej wadach”⁶.

Artykuł stanowi próbę wypełnienia tej luki. Jego celem jest przedstawienie wyników badań dotyczących postrzegania współpracy sieciowej przez przedsiębiorstwa w Polsce, w szczególności w zakresie przesłanek i barier tworzenia oraz uczestnictwa w sieciach międzyorganizacyjnych. Stanowią one kontynuację badań zaprezentowanych w artykule *Świadomość sieciowa we współpracy*

¹ H. Håkansson, I. Snehota, *No Business is an Island: The Network Concept of Business Strategy*, „Scandinavian Journal of Management” 2006, No. 22(3), s. 256-270.

² M. Castells, *Spoleczeństwo sieci*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 189.

³ Ibidem, s. 191.

⁴ J. Niemczyk, *Skąd się wzięły sieci?*, „Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego” 2012, wyd. specjalne: *Formy i uwarunkowania współpracy we współczesnej gospodarce*, s. 19.

⁵ P. Klimas, *Sieci innowacji. Implikacje bliskości organizacyjnej*, Wyd. UE w Katowicach, Katowice 2014, s. 16-17.

⁶ J. Niemczyk, *Wyróżniki, budowa i zachowania strategiczne układów outsourcingowych*, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 2006, s. 150.

gospodarczej przedsiębiorstw w Polsce – wyniki badań⁷, którego celem było zdiagnozowanie stanu świadomości sieciowej wśród polskich menedżerów, przede wszystkim w zakresie powiązań formalnych i nieformalnych oraz bezpośrednich i pośrednich⁸.

1. Współpraca sieciowa

Badania dotyczące współdziałania przedsiębiorstw trwają już około 40 lat. Przyczyną popularności tych badań było tworzenie struktur organizacyjno-institutionalnych, takich jak: alianse, joint ventures, klastry⁹. Te formy kooperacyjne stały się dla przedsiębiorstw swoistym uzupełnieniem strategii konkurencji. Ich tworzenie prowadzi do wzrostu kompetencji przedsiębiorstwa, co w efekcie daje przewagę konkurencyjną¹⁰.

Według Patrycji Klimas współdziałanie to długookresowe, nieincydentalne powiązania autonomicznych organizacji zorientowanych na realizację zbieżnych celów¹¹. Współdziałanie wiąże się z wymianą materialną, informacyjną i społeczną. Bazuje ona na zobowiązaniach formalnych, w postaci umów, i nieformalnych, np. w postaci norm społecznych¹².

Warto zauważyć, że powiązania organizacji w ramach współdziałania mogą być hierarchiczne i kapitałowe. Gdy nie są one hierarchiczne ani kapitałowe, to można je określić mianem więzi międzyorganizacyjnej. Z kolei więzi między co najmniej trzema niezależnymi i samodzielnymi podmiotami tworzą sieć międzyorganizacyjną¹³. Współpraca między tymi podmiotami określana jest jako współpraca sieciowa. Jest ona zorientowana na realizację zbieżnych celów, spośród których nadrzędnym wydaje się uzyskanie przewagi konkurencyjnej wobec podmiotów spoza sieci.

⁷ A. Kawa, B. Pierański, *Świadomość sieciowa we współpracy gospodarczej przedsiębiorstw w Polsce – wyniki badań*, „Przegląd Organizacji” 2015, s. 1-15 [w recenzji].

⁸ Badania składały się z dwóch etapów: jakościowego i ilościowego. Badania ilościowe przeprowadzono na reprezentatywnej próbie 303 podmiotów gospodarczych. Szerszy opis próby badawczej w: A. Kawa, B. Pierański, op. cit., s. 1-15.

⁹ W. Czakon, *Dynamika więzi międzyorganizacyjnych przedsiębiorstwa*, Wyd. AE w Katowicach, Katowice 2007, s. 8.

¹⁰ J. Rokita, *Zarządzanie strategiczne – tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005, s. 282.

¹¹ P. Klimas, *Sieci innowacji...*, op. cit., s. 16.

¹² W. Czakon, *Dynamika więzi...*, op. cit., s. 23

¹³ P. Klimas, *Sieci innowacji...*, op. cit., s. 16, 31.

2. Pozytywne aspekty funkcjonowania przedsiębiorstwa w sieci

Jednym z głównych motywów tworzenia oraz funkcjonowania sieci międzyorganizacyjnych jest poszukiwanie renty ekonomicznej i możliwość jej przywłaszczenia¹⁴. Renta ekonomiczna jest różnie definiowana, ale najogólniej można powiedzieć, że jest to „korzyść uzyskiwana z prowadzenia działalności gospodarczej”¹⁵.

Dla wielu podmiotów gospodarczych współpraca sieciowa otwiera wiele nowych możliwości. Jest ona szczególnie ważna dla małych i średnich przedsiębiorstw, które zwiększają swój potencjał konkurencyjny poprzez połączenie swoich sił. Dzięki temu mogą konkurować z innymi firmami na globalnych rynkach¹⁶.

W literaturze podaje się wiele korzyści odnoszonych z uczestnictwa w sieciach międzyorganizacyjnych. Stanisław Łobejko uważa, że „współpraca sieciowa daje poczucie większego bezpieczeństwa w sytuacji konkurencji rynkowej, oznacza większą elastyczność zasobową, mniejsze potrzeby kapitałowe”¹⁷. Sieci umożliwiają jej uczestnikom przenoszenie ryzyka do innych podmiotów. J. Niemczyk określa to „systemem bypassów”, który ogranicza niepewność i pozwala na przetrwanie sieci w sytuacji zagrożenia¹⁸.

Analiza prowadzonych przez autorów badań pozwoliła stwierdzić, że przedsiębiorstwa widzą wiele zalet związanych z uczestniczeniem w sieci. Zalety te w większości pokrywają się z prezentowanymi w literaturze przedmiotu. Najczęściej spośród pozytywnych aspektów funkcjonowania przedsiębiorstwa w sieci wskazywany był dostęp do nowych klientów. Dla 57% (173) respondentów sieci są szansą na powiększenie grupy odbiorców swoich produktów (wykres 1). Dodatkowo sprzyja temu cecha niektórych sieci, którą jest preferencyjne dołączanie (*preferential attachment*). Oznacza to, że nowe podmioty w sieci z wysokim prawdopodobieństwem nawiązują współpracę z tymi podmiotami, które posiadają szeroki wachlarz relacji z pozostałymi uczestnikami sieci (mają większy tzw. stopień centralności – *degree centrality*)¹⁹. Sieć jest więc motorem mnożenia wzajemnych zależności²⁰.

¹⁴ E. Stańczyk-Hugiet, A. Sus, *Konsekwencje przynależności do sieci*, w: *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwania dla teorii i praktyki zarządzania*, red. J. Niemczyk E. Stańczyk-Hugiet, B. Jasiński, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2012, s. 88.

¹⁵ Ibidem.

¹⁶ *Przedsiębiorstwa sieciowe i inne formy współpracy sieciowej*, red. S. Łobejko, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2012, s. 10.

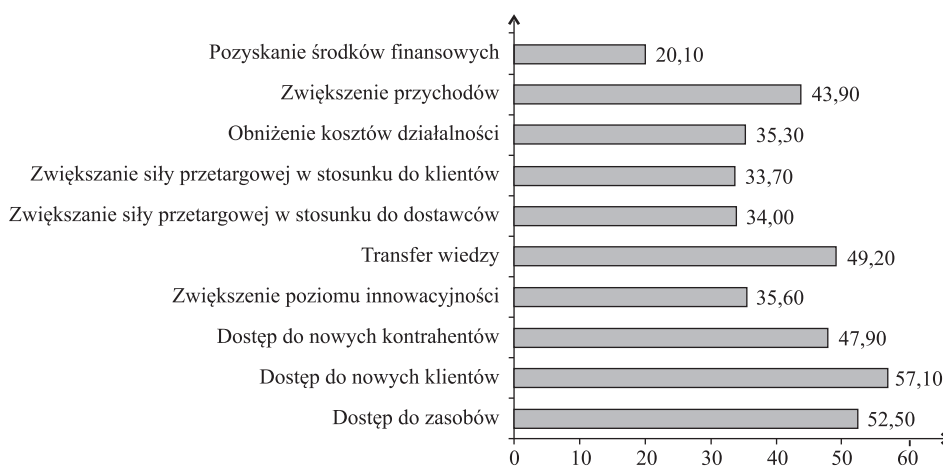
¹⁷ Ibidem.

¹⁸ J. Niemczyk, *Strategia od planu do sieci*, Wyd. UE we Wrocławiu, Wrocław 2013, s. 142.

¹⁹ A.-L. Barabási, R. Albert, *Emergence of Scaling in Random Networks*, „Science” 1999, Vol. 286, s. 509-512.

²⁰ J. Niemczyk, *Strategia od planu...*, op. cit., s. 142.

Wykres 1. Pozytywne aspekty funkcjonowania przedsiębiorstwa w sieci (w %)



Źródło: badania własne.

Dostęp do zasobów został wskazany przez respondentów jako drugi pod względem ważności pozytywny aspekt funkcjonowania w sieci (52,5% – 159). Zasoby te są szeroko rozumiane. Należą do ich zarówno zasoby materialne (np. rzeczowe, ludzkie, organizacyjne, finansowe), jak i niematerialne (np. wiedza, umiejętności, relacje). Teoria zasobowa firmy wskazuje, że nie ma podmiotów, które posiadają wszystkie potrzebne zasoby. Przedsiębiorstwa tworzą więc sieci międzyorganizacyjne lub starają się być ich uczestnikami, aby mieć dostęp do zasobów, którymi nie dysponują²¹. W literaturze można wręcz spotkać się ze stwierdzeniem, że głównym motywem nawiązywania relacji międzyorganizacyjnych jest uzyskanie dostępu do zasobów²². Ewa Stańczyk-Hugiet i Aleksandra Sus stawiają nawet tezę, że „podstawową przesłanką włączania lub przyzwalania na przyłączenie się do sieci jest potencjał zasobów będący w posiadaniu potencjalnych uczestników sieci oraz potencjalne korzyści z uczestnictwa w sieci kolejnych podmiotów dla podmiotów już w tej sieci pozostających”²³. Z kolei Wojciech Czakon uważa, że tworzenie sieci między organizacjami może być powodowane chęcią ograniczenia dostępu do zasobów innym organizacjom działającym na rynku²⁴.

²¹ M. Romanowska, *Alianse strategiczne w świetle koncepcji zasobowej*, w: *Przedsiębiorstwo partnerskie*, red. M. Romanowska, M. Trocki, Wyd. Difin, Warszawa 2002, s. 165.

²² E. Stańczyk-Hugiet, A. Sus, op. cit. s. 86.

²³ Ibidem, s. 87.

²⁴ W. Czakon, *Dynamika więzi...*, op. cit., s. 25-29.

Trzecim najczęściej wskazywanym pozytywnym aspektem sieci jest transfer wiedzy (49,2% – 149). Jest on związany z wcześniej opisanym dostępem do zasobów. Wiedza bowiem stanowi niematerialny zasób przedsiębiorstwa. Łączy ona doświadczenie i informacje z potencjałem ludzkich umiejętności, możliwości, pomysłów, zaangażowania i motywacji²⁵. Uczestnictwo w sieci umożliwia łatwiejszy dostęp „do ludzi utalentowanych, kreatywnych, którzy chętnie angażują się w rozwiązywanie trudnych problemów i stawianych przed nimi wyzwań”²⁶.

Najrzadziej wymienianą zaletą jest możliwość pozyskania środków finansowych (20,1% – 61). Te wyniki są dość zaskakujące, bo odbiegają od prezentowanych w literaturze. Z badań nad klastrem Doliny Lotniczej wynika, że dla połowy respondentów determinantą tworzenia więzi jest chęć pozyskania wsparcia finansowego²⁷. Podobne wnioski wynikają z eksploracji prowadzonych przez hiszpańskich i amerykańskich naukowców nad współpracą badawczo-rozwojową przedsiębiorstw usługowych²⁸.

3. Negatywne aspekty funkcjonowania przedsiębiorstwa w sieci

Funkcjonowanie przedsiębiorstwa w sieci wiąże się nie tylko z korzyściami, ale także z negatywnymi zjawiskami. O zagrożeniach związanych z sieciami międzyorganizacyjnymi mówi się jednak niewiele i rzadko²⁹.

Duża liczba podmiotów i ich różnorodność pociąga za sobą wysokie koszty koordynacji. Konsekwencją tego jest konieczność poświęcania znacznej ilości czasu na uzgadnianie wspólnych działań, właściwą komunikację i reakcję na nieplanowane zjawiska³⁰. W literaturze wśród zagrożeń sieci wymienia się: uzależnienie od partnerów, brak zaufania, nierówne zdolności nabywania nowych kompetencji i umiejętności oraz wykorzystania szans wynikających z sieci,

²⁵ W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach*, Wyd. Difin, Warszawa 2004, s. 73.

²⁶ *Podejście innowacyjne w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, red. R. Nowacki, M. Adamska, Wyd. Difin, Warszawa 2010, s. 62.

²⁷ P. Klimas, *Przesłanki i bariery zawiązywania więzi międzyorganizacyjnych*, „Problemy Zarządzania” 2015, nr13, s. 42.

²⁸ C.A. Un, A.M. Romero-Martínez, A. Montoro-Sanchez, *Determinants of R&D Collaboration of Service Firms*, „Service Business” 2009, No. 3(4), s. 373-394.

²⁹ E. Stańczyk-Hugiet, A. Sus, op. cit., s. 92.

³⁰ W. Czakon, *O ograniczeniach strukturalizmu w badaniach sieci międzyorganizacyjnych*, „Organizacja i Kierowanie” 2014, nr 1A (159), s. 30.

ryzyko utraty samodzielności, wiedzy, informacji i *know-how*, zachowania oportunistyczne wpływające na reputację podmiotów budujących sieć, trudności w dokonywaniu wzajemnych rozliczeń³¹. J. Niemczyk wskazuje także na inne wady funkcjonowania w ramach sieci³²:

- zmniejszenie elastyczności spowodowane zbyt dużą liczbą układów,
- uzależnienie od dostawcy,
- uzależnienie od klienta,
- „rozmycie” odpowiedzialności,
- utrata aktywności i potencjału kombinacyjnego w przypadku przekroczenia optymalnego poziomu zaangażowania,
- uwikłanie w sieć, wynikające z nadmiernej liczby zobowiązań i interakcji,
- utrata indywidualnego charakteru przedsiębiorstwa przez udział w sieci.

Wykres 2. Negatywne aspekty funkcjonowania przedsiębiorstwa w sieci (w %)



Źródło: badania własne.

Wyniki otrzymane z przeprowadzonych przez autorów badań w większości pokrywają się ze wskazywanymi w literaturze negatywnymi aspektami funkcjonowania przedsiębiorstwa w sieci. Według 55,8% (169) respondentów największą wadą sieci jest narzucenie warunków współpracy (wykres 2). Niektóre sieci są zdominowane przez większe jednostki, które nadają kierunek działania innym przedsiębiorstwom. Podmioty te mają często kontrolę nad najważniejszymi informacjami i są zdolne stworzyć lub wykorzystać uzależnienia w szerszym

³¹ J. Niemczyk, *Wady sieci międzyorganizacyjnych*, „Prace Naukowe UE we Wrocławiu” 2008, nr 24, s. 176-182; E. Stańczyk-Hugiet, A. Sus, op. cit., s. 92-95 oraz P. Klimas, *Sieci innowacji...*, op. cit., s. 18.

³² J. Niemczyk, *Wyróżniki, budowa i zachowania...*, op. cit., s. 165.

układzie³³. Prawie 35% (105) respondentów jako wadę sieci wskazuje uzależnienie od kontrahentów.

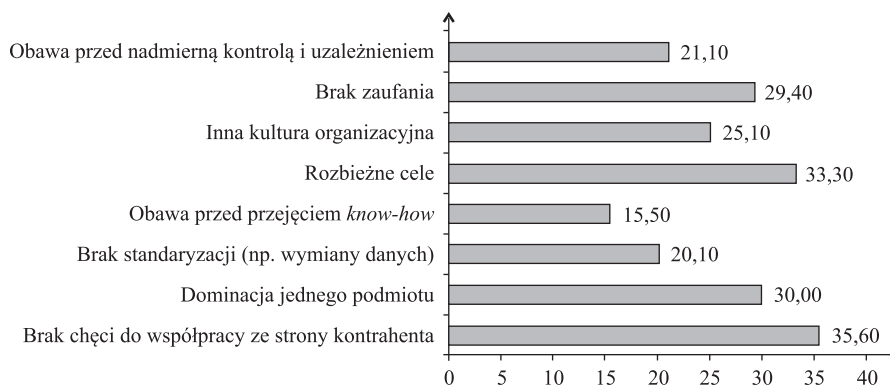
Warto zauważyć, że narzucenie warunków współpracy jest statystycznie istotnie zróżnicowane w zależności o rodzaju działalności. Względnie największe (66,2% – 49) jest w firmach produkcyjnych, a najmniejsze w usługowych (48,6% – 72).

Mankamentem sieci jest jeszcze mniejsza elastyczność działania (39,6% – 120). Najbardziej wskazywanym negatywnym aspektem jest zmniejszenie siły przetargowej w stosunku do dostawców (6,9% – 21) i klientów (8,6% – 26) spoza sieci.

4. Przeszkody w nawiązywaniu współpracy z kontrahentami w sieci

O przeszkodach w nawiązywaniu współpracy w sieciach międzyorganizacyjnych również mówi się dość rzadko. P. Klimas na podstawie swoich badań wskazuje następujące czynniki zniechęcające do tworzenia więzi międzyorganizacyjnych: brak odpowiedniego zaplecza finansowego, brak odpowiedniej komunikacji, brak zaufania, heterogeniczność wiedzy i kompetencji, odmienność strategii i różnice kultury organizacyjnej³⁴.

Wykres 3. Przeszkody w nawiązywaniu współpracy z kontrahentami w sieci (w %)



Źródło: badania własne.

Przeprowadzone przez autorów badania z jednej strony potwierdziły większość z tych czynników, a drugiej pozwoliły na uzupełnienie tej listy o inne

³³ E. Stańczyk-Hugiet, A. Sus, op. cit., s. 95.

³⁴ P. Klimas, *Przesłanki i bariery...*, op. cit., s. 36-43.

bariery. Respondenci najczęściej jako przeszkody w nawiązywaniu współpracy z kontrahentami w sieci wskazywali brak chęci do współpracy ze strony kontrahenta (35,6% – 108), rozbieżne cele (33,3% – 101) i dominację jednego podmiotu (30% – 91). Najrzadziej wskazywana była obawa przed przejęciem *know-how* (15,5% – 47). Tak stosunkowo mały procent wskazań dotyczący utraty *know-how* może świadczyć z jednej strony o dobrym przygotowaniu polskich przedsiębiorstw do współpracy, ale z drugiej o braku tego *know-how* – nie mają więc, czego się obawiać (wykres 3).

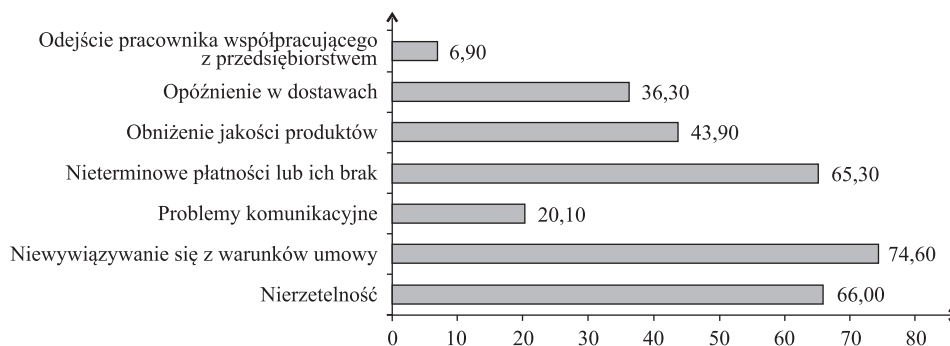
Warto też zwrócić uwagę, że przeszkody przedsiębiorstwa w nawiązywaniu współpracy z kontrahentami są mniej jednoznaczne niż opisane wcześniej negatywne aspekty funkcjonowania przedsiębiorstwa w sieci (wykres 2 i 3).

5. Przyczyny decydujące o zakończeniu współpracy z kontrahentem w sieci

Kolejnym obszarem prowadzonych badań była kwestia głównych przyczyn decydujących o zakończeniu współpracy z kontrahentem. Respondenci są zdecydowani zakończyć współpracę przede wszystkim z powodu niewywiązywania się z warunków umowy (74,6% – 226), nierzetelności (66% – 200) i nieterminowej płatności lub jej braku (65,3% – 198). Najrzadziej wymienianym powodem jest odejście pracownika z kooperującej firmy (6,9% – 21) (por. wykres 4). Jest to o tyle ciekawe, że relacje międzyludzkie są ważnym aspektem funkcjonowania przedsiębiorstwa, w szczególności w sieci. Jednoznacznie na ten fakt wskazały wyniki badań prowadzonych przez autorów. Udzielone przez respondentów odpowiedzi (na pytanie dotyczące znaczenia relacji międzyludzkich) nie pozostawiają wątpliwości, że kontakty pomiędzy pracownikami współpracujących przedsiębiorstw mają duże albo bardzo duże znaczenie w działalności biznesowej (ponad 73% odpowiedzi)³⁵. Wydaje się, że owa rozbieżność – pomiędzy odpowiedziami odnoszącymi się do fundamentalnego znaczenia relacji międzyludzkich w działalności biznesowej oraz do ich niewielkiego znaczenia jako przyczyny zakończenia współpracy – nie jest przypadkowa lub nie wynika z błędnie prowadzonych badań. Można przyjąć, że nieformalne relacje między pracownikami odgrywają istotną rolę wtedy, kiedy pozostałe aspekty współpracy (np. terminowość dostaw, jakość dostaw) spełniają wymagania zainteresowanych stron. Wtedy relacje nieformalne służą jako element rozwijający i wzmacniający współdziałanie przedsiębiorstw, często równocześnie ją ułatwiają. Stąd istotne znaczenie tych

³⁵ Szczegółowy opis badań por. A. Kawa, B. Pierański, op. cit., s. 1-15.

Wykres 4. Przyczyny decydujące o zakończeniu współpracy z kontrahentem w sieci (w %)



Źródło: badania własne.

relacji zostało wskazane w badaniach. Z drugiej strony jednak relacje te nie są na tyle trwałym spoiwem współpracy, aby wpływać na jej zakończenie w sytuacji odejścia z pracy zaprzyjaźnionego pracownika dostawcy lub klienta. Ponadto relacje nieformalne nie stanowią substytutu swego rodzaju „twardych” elementów kształtujących współdziałanie przedsiębiorstw (np. nieterminowe lub brak płatności). Brak ich spełnienia bowiem, jak wynika z badań, przyczynia się do zakończenia kooperacji.

Podsumowanie

W artykule przedstawiono wyniki badań dotyczących postrzegania współpracy sieciowej przez przedsiębiorstwa w Polsce. Przeprowadzone badania z jednej strony potwierdziły opisane w literaturze przesłanki i bariery tworzenia oraz uczestnictwa w sieciach międzyorganizacyjnych, natomiast z drugiej pozwoliły na uzupełnienie listy o inne czynniki.

Autorzy mają świadomość, że przedstawione wyniki badań nie są wolne od pewnych mankamentów. Ich głównym źródłem były przede wszystkim uśrednione informacje pochodzące od respondentów będących uczestnikami różnorodnych sieci. Zwraca uwagę na to J. Niemczyk, który twierdzi, że wiedza o sieciach powstaje na podstawie badań przeprowadzonych w różnych typach sieci, które składają się z różnorodnych organizacji. W konsekwencji skutkuje to ograniczonymi możliwościami uogólniania rezultatów badań na temat funkcjonowania sieci przedsiębiorstw. Niezależnie od tego badania autorów pozwalają na dostrzeżenie wybranych aspektów sieci przedsiębiorstw, w szczególności postrzegania takich

sieci przez jej uczestników. Mogą być one również inspiracją do prowadzenia dalszych, bardziej szczegółowych badań.

Literatura

- Barabási A.-L., Albert R., *Emergence of Scaling in Random Networks*, „Science” 1999, Vol. 286.
- Castells M., *Spoleczeństwo sieci*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2007.
- Czakon W., *Dynamika więzi międzyorganizacyjnych przedsiębiorstwa*, Wyd. AE w Katowicach, Katowice 2007.
- Czakon W., *O ograniczeniach strukturalizmu w badaniach sieci międzyorganizacyjnych*, „Organizacja i Kierowanie” 2014, nr 1A(159).
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K., *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach*, Wyd. Difin, Warszawa 2004.
- Håkansson H., Snehota I., *No Business is an Island: The Network Concept of Business Strategy*, „Scandinavian Journal of Management” 2006, No. 22(3).
- Kawa A., Pierański B., *Świadomość sieciowa we współpracy gospodarczej przedsiębiorstw w Polsce – wyniki badań*, „Przegląd Organizacji” 2015 [w recenzji].
- Klimas P., *Przesłanki i bariery zawiązywania więzi międzyorganizacyjnych*, „Problemy Zarządzania” 2015, nr 13.
- Klimas P., *Sieci innowacji. Implikacje bliskości organizacyjnej*, Wyd. UE w Katowicach, Katowice 2014.
- Niemczyk J., *Skąd się wzięły sieci?*, „Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego” 2012, wyd. specjalne: *Formy i uwarunkowania współpracy we współczesnej gospodarce*.
- Niemczyk J., *Strategia od planu do sieci*, Wyd. UE we Wrocławiu, Wrocław 2013.
- Niemczyk J., *Wady sieci międzyorganizacyjnych*, „Prace Naukowe UE we Wrocławiu” 2008, nr 24.
- Niemczyk J., *Wyróżniki, budowa i zachowania strategiczne układów outsourcingowych*, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 2006.
- Podejście innowacyjne w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, red. R. Nowacki, M. Adamska, Wyd. Difin, Warszawa 2010.
- Przedsiębiorstwa sieciowe i inne formy współpracy sieciowej*, red. S. Łobejko, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2012.
- Romanowska M., *Alianse strategiczne w świetle koncepcji zasobowej*, w: *Przedsiębiorstwo partnerskie*, red. M. Romanowska, M. Trocki, Wyd. Difin, Warszawa 2002.
- Rokita J., *Zarządzanie strategiczne – tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005.
- Stańczyk-Hugiet E., Sus A., *Konsekwencje przynależności do sieci*, w: *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwania dla teorii i praktyki zarządzania*, red. J. Niemczyk E. Stańczyk-Hugiet, B. Jasiński, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2012.
- Un C.A., Romero-Martínez A.M., Montoro-Sánchez A., *Determinants of R&D Collaboration of Service Firms*, „Service Business” 2009, No. 3(4).

Enterprise Networking in Poland – Research Results

Abstract. *In this article, the results of empirical research on company collaboration within business network are presented. Positive, as well as, negative aspects of cooperation between business*

network members are investigated. Some of the positive aspects include: access to new customers, access to new resources, and knowledge transfer. On the other hand, negative aspects include: imposing conditions of cooperation, and less flexibility. In the paper the obstacles of establishing new business relationships were also pointed out, as well as, the determinants of influencing the termination of a collaboration between network members.

Keywords: *inter-organizational networks, cooperation, networking, network effects*

Justyna Światowiec-Szczepańska

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Wydział Zarządzania
e-mail: justyna.swiatowiec-szczepanska@ue.poznan.pl
tel. 618 569 436

Łukasz Malys

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu
Wydział Gospodarki Międzynarodowej
e-mail: lukasz.malys@ue.poznan.pl
tel. 618 543 319

Michał Zdziarski

Uniwersytet Warszawski
Wydział Zarządzania
e-mail: m.zdziarski@uw.edu.pl
tel. 225 534 117

Strukturalne powiązania sieciowe spółek giełdowych

Streszczenie. *Identyfikacja i analiza sieci przedsiębiorstw stają się niezbędne nie tylko dla odkrycia samego zjawiska sieciowości, ale także dla formułowania strategii na różnych poziomach zarządzania. W artykule zaproponowano strukturalny aspekt badania sieci przedsiębiorstw, który może mieć w przyszłości duże znaczenie jako podstawa diagnozowania pozycji strategicznej przedsiębiorstwa i formułowania jego strategii. Podejście to jest zgodne z ujęciem strukturalnym kapitału społecznego, koncentrującym się na strukturze sieci i powiązaniach między jednostkami, oraz z nurtem teorii sieci społecznych. W artykule wskazano znaczenie struktury sieci z perspektywy kształtowania kapitału społecznego, znaczenie pozycji danej spółki w sieci w kontekście zarządzania strategicznego oraz sposób pomiaru i analizy powiązań sieciowych przy zastosowaniu narzędzi analizy sieci społecznych (SNA).*

Słowa kluczowe: *sieci przedsiębiorstw, struktury sieciowe, strukturalny kapitał społeczny, pozycja w sieci*

Wprowadzenie

Strategiczne znaczenie wiedzy w rozwoju gospodarczym krajów i przedsiębiorstw wpływa na wzrost sieciowości gospodarek, przyjmującej między innymi postać różnego rodzaju powiązań między przedsiębiorstwami, „po których krążą dobra symboliczne (informacje, wartości, idee i inne), materialne (rzeczy i pieniądze) oraz emocje (aprobata, szacunek, uznanie

itp.)¹. Powiązania przedsiębiorstw, o różnym charakterze i stopniu sformalizowania, tworzą struktury sieciowe wpływające na strategie i zachowania strategiczne poszczególnych jednostek. Z tego względu coraz częściej wskazuje się na konieczność wprowadzenia do analiz strategicznych poziomu sieci². Można przypuszczać, że im większa gęstość sieci, tym większa intensywność różnego rodzaju przepływów i tym samym częstsze występowanie efektów sieciowych, takich jak: szybki dostęp do zasobów, szybkie rozpowszechnianie informacji uwzględniającej szanse i zagrożenia, otrzymywanie informacji o jakości partnerów wymiany i korzystanie z puli wspólnych zasobów.

Mając na uwadze strukturalny aspekt kapitału społecznego oraz rolę tzw. dziur strukturalnych³, nie można oczekiwać w pełni demokratycznej i jednorodnej sieci powiązań przedsiębiorstw. Poznanie rzeczywistych struktur powiązań sieciowych wyznaczających pozycje poszczególnych przedsiębiorstw staje się obecnie jednym z priorytetów badawczych w zarządzaniu strategicznym. Trudno jednak ocenić istnienie i funkcjonowanie powiązań sieciowych w całej gospodarce. Pewnym kompromisem może być odkrywanie powiązań przedsiębiorstw notowanych na giełdzie papierów wartościowych w danym kraju, należących do liderów gospodarczych danego regionu.

Celem opracowania jest uzasadnienie strategicznego znaczenia powiązań między spółkami giełdowymi, rozpatrywanych jako sieć, ze wszystkimi tego konsekwencjami. Identyfikacja i analiza sieci przedsiębiorstw stają się niezbędne nie tylko dla odkrycia samego zjawiska sieciowości, ale także w coraz większym stopniu dla formułowania strategii na różnych poziomach zarządzania. Wskazano znaczenie struktury sieci z perspektywy kształtowania kapitału społecznego, znaczenie pozycji danej spółki w sieci w kontekście zarządzania strategicznego oraz sposób pomiaru i analizy powiązań sieciowych przy zastosowaniu narzędzi analiz sieci społecznych (SNA). Przedstawione w artykule rozważania stanowią jednocześnie główne założenia projektu badawczego NCN 2013/11/B/HS4/00461 pt. *Zasoby relacyjne spółek giełdowych w Polsce, w perspektywie analizy strukturalnej sieci*, realizowanego przez autorów.

¹ T. Kaźmierczak, *Kapitał społeczny a rozwój społeczno-ekonomiczny – przegląd podejść*, w: *Kapitał społeczny. Ekonomia społeczna*, red. T. Kaźmierczak, M. Rymasa, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2007, s. 470.

² A. Kinra, I. Antai, *Emerging Logics of Competition: Paradigm Shift, Fantasy, or Reality Check?*, „Competitiveness Review: An International Business Journal” 2010, Vol. 20, s. 94-110; Z. Pierścioneck, *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 15.

³ R. Burt, *Structural Holes*, Harvard University Press, Cambridge 1992.

1. Sieci i kapitał społeczny

Każda działalność gospodarcza jest nieodłącznie osadzona w powiązaniach społecznych, a zatem każda wymiana ekonomiczna to zarazem wymiana społeczna. Sieci powiązań stanowią aspekt strukturalny kapitału społecznego, koncentrujący się na strukturze sieci i powiązaniach między jednostkami. Uzupełnieniem aspektu strukturalnego kapitału społecznego jest ujęcie normatywne, odwołujące się do kwestii zaufania i określonych norm społecznych. Aspekt strukturalny stanowi element obiektywny sieci i odpowiada na pytanie, co robią członkowie sieci. Ujęcie normatywne natomiast odnosi się do uczuć i tym samym pełni rolę elementu subiektywnego kapitału społecznego⁴.

Aspekt strukturalny sieci stał się przedmiotem badań głównie dzięki pracom Marka Granovettera⁵ oraz Rolanda Burta⁶. O ile James Coleman⁷, Robert D. Putnam⁸ czy Francis Fukuyama⁹, należący do głównych teoretyków kapitału społecznego, dostrzegali wyłącznie jego pozytywne aspekty i koncentrowali się głównie na ujęciu normatywnym więzi, o tyle M. Granovetter oraz R. Burt zwrócili uwagę na pewne ograniczenia sieci będące konsekwencją jej struktury. Pierwszy rozróżnił tzw. więzi mocne i luźne, dostrzegając w tych ostatnich szczególną szansę. Mocne więzi odpowiadają za relacje w zamkniętych społecznościach (rodzina, przyjaciele), ale to luźne przyczyniają się do sukcesu jednostki, dzięki dostępowi do nowych informacji i zasobów niedostępnych w bliskiej sieci. Zgodny z tym nurtem pogląd wyraził także R. Burt, zwracając uwagę na ograniczenia w sieciach o charakterze domkniętym. Kluczowe znaczenie przypisał natomiast dziurom strukturalnym stanowiącym luźne powiązania, które łączą różne grupy społeczne, umożliwiając przepływ informacji między nimi.

Do analogicznych wniosków doszedł także R.D. Putnam, wskazując na podział kapitału społecznego na wiązający i pomostowy, gdzie ten pierwszy odpowiada więziom mocnym, drugi natomiast luźnym. Pomiaru kapitału R.D. Putnam

⁴ J.W. van Deth, *Measuring Social Capital: Orthodoxies and Counting Controversies*, „International Journal of Social Research Methodology” 2003, Vol. 6(1), s. 79-92.

⁵ M. Granovetter, *The Strength of Weak Ties*, „American Journal of Sociology” 1973, Vol. 78(6), s. 1360-1380.

⁶ R. Burt, op. cit.

⁷ J.S. Coleman, *Social Capital in the Creation of Human Capital*, „American Journal of Sociology” 1988, Vol. 94 (Supplement), s. S95-S120.

⁸ R.D. Putnam, *Turning in, Turning out: The Strange Disappearance of Social Capital in America*, „Political Science and Politics” 1995, Vol. 28(4), s. 664-683; R.D. Putnam, *Bowling Alone*, Simon & Schuster, New York 2000.

⁹ F. Fukuyama, *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa – Wrocław 1997.

dokonywał na podstawie analizy aktywności stowarzyszeniowej członków grup, dzieląc stowarzyszenia, analogicznie do kapitału, na wiążące i pomostowe. Pierwsze skierowane są do wewnątrz i mają na celu wzmacniać wewnętrzną tożsamość i jednorodność grupy (np. religia), drugie natomiast skierowane są na zewnątrz i obejmują jednostki o zróżnicowanym pochodzeniu (np. organizacja praw człowieka). Odpowiednikami kapitału wiążącego i pomostowego są także więzi zakorzenione (*embeddedness*) i autonomiczne. Zasadniczym problemem jest osiągnięcie pewnej równowagi między więziami mocnymi i luźnymi, co zazwyczaj wiąże się z niedostatkiem kapitału pomostowego wpływającego na spadek kreatywności i innowacyjności grupy. Tabela 1 przedstawia konsekwencje społeczne różnych kombinacji powiązań zakorzenionych i autonomicznych.

Tabela 1. Konsekwencje społeczne kombinacji powiązań zakorzenionych i autonomicznych

		Zakorzenienie	
		Słabe	Silne
Autonomia	Słaba	Amoralny indywidualizm	Amoralny familiaryzm
	Silna	Anomia	Możliwości społeczne

Źródło: J. Działek, *Kapitał społeczny jako czynnik rozwoju gospodarczego w skali regionalnej i lokalnej w Polsce*, Wyd. Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2011, s. 32.

Wyniki badań wskazują, że sukces jednostek uzależniony jest od wysokiego poziomu więzi autonomicznych i stosunkowo średniego poziomu więzi zakorzenionych. Aczkolwiek same powiązania, bez przepływów lub relacji o odpowiedniej jakości, nie gwarantują pozytywnych efektów i rozwoju kapitału społecznego, to jednak podkreśla się w literaturze istotną rolę strukturalną kapitału społecznego.

Zarówno powiązania mocne, jak i luźne przedsiębiorstw tworzą ich zasoby relacyjne. W badaniach strukturalnych powiązań sieciowych przedsiębiorstw szczególna uwaga zostanie zwrócona na więzi autonomiczne, ze względu na znaczenie kapitału pomostowego w dostępie do nowych informacji i wiedzy oraz jego wpływu na innowacyjność. Identyfikacja tak pojmowanych zasobów relacyjnych będzie wiązać się z ustaleniem przynależności badanych spółek do stowarzyszeń o różnym znaczeniu i charakterze, określeniem powiązań kapitałowych oraz osobowych wyrażonych przedstawicielstwem w organach zarządczych i nadzorczych poszczególnych spółek.

2. Sieci w zarządzaniu strategicznym

Znaczenie powiązań sieciowych przedsiębiorstw można rozpatrywać co najmniej z kilku perspektyw. Oprócz wskazanego wyżej zjawiska kapitału społecznego ważną perspektywą są teorie zarządzania strategicznego, w tym zwłaszcza podejście zasobowe, wraz z jej nowszymi nurtami, tj. podejściem opartym na wiedzy (*knowledge-based view* – KBV) oraz perspektywą zdolności dynamicznych (*dynamic capabilities view* – DCV). Istotnym uzupełnieniem współczesnej teorii zasobowej jest także podejście relacyjne (*relational view*), oparte na paradygmacie kooperacji zakładającej możliwość osiągnięcia przewagi kooperacyjnej (*collaborative advantage*) i renty relacyjnej (*relational rent*). To ostatnie podejście ma szczególne znaczenie, gdyż przesuwając uwagę z poziomu pojedynczej firmy na poziom relacji, które dana jednostka tworzy. Jednostką analizy nie są już zasoby czy zdolności oraz pozycja danego przedsiębiorstwa w sektorze, lecz powiązania biznesowe między przedsiębiorstwami i osiągnięta renta synkretyczna. Za główne determinanty przewagi uznawane są: specyficzność aktywów w relacji, procedury dzielenia się wiedzą i wymiany informacji między partnerami, komplementarność zasobów i zdolności oraz efektywność kierowania aliansem. Uzyskana dzięki tym czynnikom przewaga konkurencyjna jest trwała ze względu na bariery imitacji złożonych powiązań sieciowych. Wprowadzenie do zarządzania strategicznego dodatkowego poziomu analizy strategicznej, jakim jest poziom sieci przedsiębiorstw, jest komplementarne do dominującej teoretycznej tradycji dyscypliny. Analiza sieciowa pozwala uzupełnić analizy sektorowe (rozwinęte na podstawie teorii ekonomiki przemysłowej i podejścia pozycyjnego Portera) oraz analizy przedsiębiorstwa (wyjaśnianej głównie przez teorię zasobową, w tym za sprawą Jaya B. Barneya, Birgera Wernerfelta, Richarda P. Rumelta).

W literaturze zarządzania strategicznego trwa debata na temat możliwości zarządzania siecią. Dyskusja ta staje się jednak bezprzedmiotowa, jeżeli zostanie uściślony charakter rozpatrywanej sieci. Pojęcie sieci w teorii nie jest jednoznaczne, a sama teoria sieci jest stosunkowo młodym nurtem badawczym. Według Grahame F. Thompsona, należy rozpatrywać co najmniej dwa niezależne sposoby ujmowania sieci. W pierwszym sieci traktowane są jako forma organizacyjnej koordynacji stanowiącej pośredni mechanizm wymiany między rynkiem i hierarchią, w drugim natomiast sieci uznawane są za odrębną kategorię pojęciową, fenomen sam w sobie. Pierwsze podejście jest zgodne z teorią organizacji sieciowej, w której sieci stanowią kompleksową strukturę organizacyjną będącą rezultatem wielu aliansów i porozumień strategicznych, przypominającą swoistą konfederację firm, luźną i jednocześnie elastyczną koalicję kierowaną od „środka”. Ten kierunek badań prowadzi do rozważań na temat architektury

sieci, zarządzania siłą i zaufaniem, zarządzania portfelem aliansów czy zarządzania siecią dostaw. Istotne w tym ujęciu sieci stają się zdolności aliansowe i relacyjne przedsiębiorstwa, wskazujące na jego możliwości oraz umiejętności tworzenia, utrzymania oraz zarządzania kompleksem relacji zewnętrznych. Należy jednak wskazać, że w tak rozumianych metaorganizacjach zauważa się ogromne znaczenie substytutu formalnej władzy w postaci kontroli społecznej, której zakres zależy m.in. od stopnia „przepuszczalności” granic sieci oraz poziomu wewnętrznej stratyfikacji.

Inną perspektywę sieci, która znacząco zmienia jej definicję w stosunku do wyżej prezentowanej, jest socjologiczna perspektywa „osadzenia” (*embeddedness*) wprowadzona do nauk o zarządzaniu głównie za sprawą pracy M. Granovettera. Zgodnie z nią wszystkie ekonomiczne zachowania, w tym wymiana, osadzone są w społecznym kontekście. Połączenie powiązań biznesowych ze społecznymi generuje logikę osadzenia wymiany różną od transakcyjnej. Sieci społeczne można definiować jako zestaw węzłów (*nodes*) (np. osób, grup, organizacji) powiązanych przez zestaw społecznych relacji (np. przyjaźń, transfer funduszy, wspólne członkostwo) specyficznego typu.

W tym ujęciu sieć jest zjawiskiem samym w sobie, ma charakter emergentny i jest wynikiem różnorodnych interakcji wielu podmiotów. Grupa IMP (Industrial Marketing and Purchasing Group) dostrzega przy tym trzy istotne paradoksy. Po pierwsze, sieci są jednocześnie źródłem zarówno nowych możliwości, jak i ograniczeń dla przedsiębiorstwa. Po drugie, relacje są rozwijane i definiowane przez przedsiębiorstwo, ale także przedsiębiorstwa są rozwijane i określane przez relacje. Po trzecie, przedsiębiorstwa dążą do kontroli sieci, lecz kontrola ta jest najczęściej destrukcyjna. W tym ujęciu dostrzegane są istotne ograniczenia możliwości kontrolowania sieci, wyznaczenia jej granic oraz traktowania jej jako organizacji centralnie zarządzanej. Zgodnie z tym podejściem „nikt w sieci nie jest wyłącznym architektem swojego własnego sukcesu, lecz każdy jest architektem sukcesu każdego z pozostałych uczestników sieci”¹⁰.

Koncepcje te zasadniczo różnią się, jeżeli chodzi o możliwość wpływania przedsiębiorstw na sieć. Pierwsze podejście sugeruje możliwość zachowań aktywnych, drugie natomiast wskazuje na istotne ograniczenia w zakresie możliwości kontrolowania sieci, która „zachowuje się” zgodnie z dynamicznymi zasadami określającymi globalne zachowanie systemu. Mimo istnienia zasadniczo odmiennych podejść do sieci wskazanych wyżej, istnieje możliwość ich kombinacji. Sieć jest zjawiskiem społecznym, będącym rezultatem wymiany społecznej, w tym także wymiany ekonomicznej. Ta natomiast stanowi przedmiot kontroli poszcze-

¹⁰ D. Ford, L.-E. Gadde, H. Håkansson, I. Snehota, *Managing Business Relationships*, second ed., Wiley, Chichester 2003, s. 32.

gólnych przedsiębiorstw. W tym aspekcie firma może częściowo wpływać na fragment sieci określanej mianem horyzontu sieciowego. Istotnym wyznacznikiem istnienia możliwości kierowania siecią jest tzw. tożsamość sieciowa odnosząca się do sposobu wzajemnego postrzegania firm w sieci.

W badaniach sieciowych powiązań spółek giełdowych przyjęto założenie, że sieć jest systemem dynamicznym, stanowiącym zbiór sieci społecznych koordynowanych przez poszczególne firmy. Przyjmuje się tym samym zachowania aktywne w sieci, które oznaczają możliwość manipulowania siecią z „wewnątrz”. Podejście to jest zgodne z pracami M. Granovettera i R. Burta. Inny nurt analizy strukturalnej sieci przyjmuje założenie o zachowaniu pasywnym sieci. U podstaw tego założenia leży teza, że sieć podlega globalnym zasadom systemowym.

W tym ujęciu szczególnie przydatny okazuje się dorobek z zakresu analizy sieci społecznych (SNA – *Social Network Analysis*), który pozwala na ocenę przedsiębiorstwa ze względu na zajmowane miejsce w strategicznej sieci determinującej zarówno dostęp, jak i kontrolę zasobów zewnętrznych. Perspektywa ta zakłada, że działania jednostek i organizacji mogą być wyjaśniane w szerokim stopniu przez ich pozycje w sieci społecznej, która jest stale utrzymywana przez aktywność jednostek i organizacji. Osadzone społecznie więzi biznesowe wpływają na decyzje o wyborze partnera JV, kosztach kapitału, kontynuacji relacji z klientem oraz na wyniki firm utrzymujących bliskie relacje z konkurentami i dostawcami.

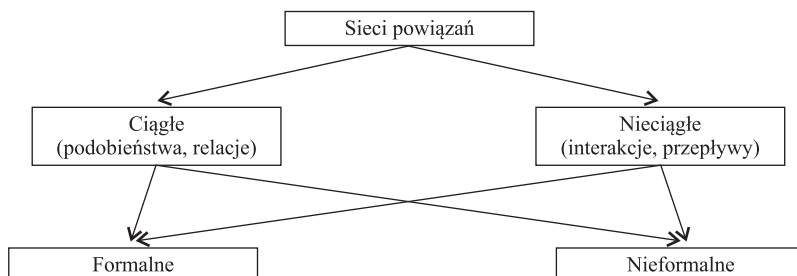
3. Pomiar i analiza powiązań sieciowych

Szeroka perspektywa sieci oraz zastosowanie technik z zakresu SNA może dostarczyć wniosków na temat struktury sieci i wynikającego z niej potencjału sieci, pozycji przedsiębiorstwa w sieci i jej wpływu na osiągnięte wyniki, w tym ich zmienność oraz możliwe kierunki poprawy pozycji poprzez rozwój określonych zasobów relacyjnych. Optymalizacja pozycji w sieci odnosi się zatem do szerokiego kontekstu sieci, a nie tylko części sieci obserwowalnej przez dane przedsiębiorstwo. Przyjęte podejście wprowadza ważną zmienną strategiczną, jaką jest pozycja w sieci wyznaczona na podstawie analizy struktury sieci utworzonej przez zasoby relacyjne poszczególnych uczestników.

Analiza powiązań sieciowych obejmuje badania zasobów relacyjnych spółek definiowanych jako rozwinięte przez przedsiębiorstwo relacje ekonomiczne i społeczne z innymi uczestnikami sieci. Potencjalne relacje można podzielić na powiązania ciągłe i nieciągłe (schemat 1). Te pierwsze dotyczą głównie podobieństw i określonych relacji społecznych. Więzi nieciągłe dotyczą zdarzeń i interakcji, które można zliczyć. Będą to także różnego typu przepływy. W ana-

lizie strukturalnej sieci uwaga jest zwrócona na obiektywne elementy powiązań, w tym zwłaszcza na powiązania ciągłe. Za takie uznać można wspomniane wyżej członkostwo w stowarzyszeniach i organizacjach, powiązania osobowe oraz kapitałowe. Celem jest „zsumowanie” zidentyfikowanych ze względu na dane kryterium sieci.

Schemat 1. Klasyfikacja powiązań przedsiębiorstw



Źródło: opracowanie własne.

Analiza strukturalna sieci spółek giełdowych obejmuje zarówno powiązania pracowników poszczególnych przedsiębiorstw, zwłaszcza kierownictwa, jak również powiązania instytucjonalne, w których rolę jednostki pełni przedsiębiorstwo (tabela 2).

Tabela 2. Typy więzi spółek giełdowych ze względu na jednostkę w sieci powiązań

	Przedsiębiorstwo jak jednostka	Osoba jako jednostka
Podobieństwa	Członkostwo w związkach branżowych itp.	Wzajemne pełnienie stanowisk w zarządach, Członkostwa członków zarządu itp.
Relacje	JV, alians, umowy dystrybucyjne, posiadane udziały	Relacje przyjaźni
Interakcje	Sprzedaż produktów, konkurencyjne ruchy	Pracownicy firmy A chodzą na kręgle z pracownikami firmy B
Przepływy	Transfery technologiczne, Przepływ gotówki	Pracownicy firmy A przekazują informacje pracownikom firmy B

Źródło: opracowanie własne.

Ze względu na specyfikę poszczególnych sektorów badania spółek giełdowych należy prowadzić na różnych poziomach i w różnych przekrojach. Podstawowy jest podział według sektorów. Podejście takie powinno w dalszej kolejności pozwolić na standaryzację mierników sieci i porównanie uzyskanych wyników także między sektorami.

Badania strukturalne sieci spółek giełdowych mogą być prowadzone równolegle na trzech poziomach:

- 1) analiza całej sieci (poziom makro analizy) – w jej ramach może zostać dokonana ocena sieci wszystkich spółek giełdowych jako całości, ich gęstości i centralności (ocena stabilności sieci), oraz analogiczna ocena sieci w sektorach,
- 2) analiza zbiorów węzłów (poziom mezo analizy) – w tym ocena stopnia spójności sieci oparta na wyodrębnieniu podgrup węzłów,
- 3) analiza wybranych węzłów (poziom mikro analizy) – w tym ocena węzłów i układów ich relacji w kontekście zajmowanej pozycji w sieci i roli w sieci.

Przedmiotem poszukiwań w analizie SNA są przede wszystkim tzw. dziury strukturalne (według modelu kapitału społecznego Burta) oraz gęstość sieci (według modelu kapitału społecznego Colemana). Parametry te, a także inne mierniki stosowane w SNA wyznaczają pozycje spółek giełdowych w sieci. Konfrontacja zidentyfikowanej pozycji spółek w sieci z ryzykiem strategicznym oraz wynikami poszczególnych podmiotów może wskazywać na strategiczne znaczenie pozycji danej spółki. Ocenie podlegać mogą także struktury sieci, zwłaszcza udział kapitału pomostowego w stosunku do wiążącego określający stopień optymalizacji zakorzenienia i autonomii w sieci.

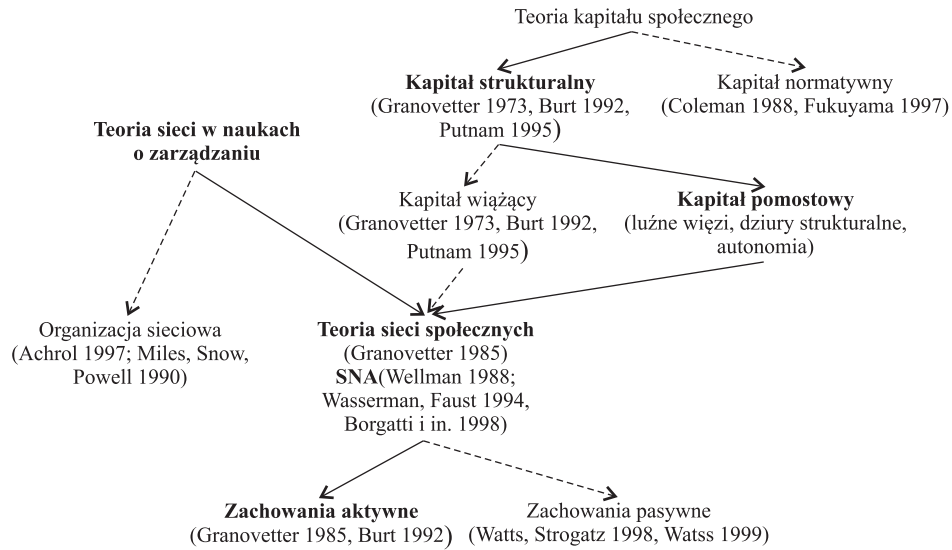
W analizie strukturalnej sieci mogą zatem zostać zastosowane mierniki służące do oceny sieci jako całości, do oceny podsieci (we wnętrzu sieci) oraz do oceny pozycji węzłów.

Podsumowanie

Literatura przedmiotu coraz częściej wskazuje na konieczność badania sieci i uwzględnienia tego poziomu analiz w diagnozowaniu pozycji strategicznej przedsiębiorstw i formułowaniu strategii. Jednak istotną słabością podejścia sieciowego w zarządzaniu strategicznym jest słabo wykształcona teoria sieci, nieugruntowane metody badawcze i brak wyników badań empirycznych. Priorytetem badawczym w zarządzaniu strategicznym jest zatem intensyfikacja badań i rozwój metod badania sieci. W tym artykule zaproponowano strukturalny aspekt badania sieci przedsiębiorstw, który może mieć w przyszłości duże znaczenie jako podstawa diagnozowania pozycji strategicznej przedsiębiorstwa i formułowania strategii przedsiębiorstw.

Badanie sieci przedsiębiorstw wymaga jasno zdefiniowanego podejścia do istoty sieci, perspektywy badawczej oraz metody badań. Przeprowadzona analiza literatury pozwoliła na zdefiniowanie sieci na potrzeby strukturalnych badań sieci przedsiębiorstw. Dojście do niej przedstawiono graficznie na schemacie 2.

Schemat 2. Definiowanie sieci na potrzeby badań strukturalnych sieci przedsiębiorstw



Źródło: opracowanie własne.

W proponowanym podejściu badawczym przyjęto założenie, że sieć jest systemem dynamicznym, stanowiącym zbiór sieci społecznych koordynowanych przez poszczególne firmy. Przyjmuje się tym samym zachowania aktywne w sieci oznaczające możliwość manipulowania siecią z „wewnątrz”. Podejście to jest zgodne z pracami M. Granovettera i R. Burt. Wprowadza ważną zmienną strategiczną, jaką jest pozycja w sieci wyznaczona na podstawie analizy struktury sieci utworzonej przez zasoby relacyjne poszczególnych uczestników, rozumiane jako rozwinięte przez przedsiębiorstwo relacje ekonomiczne i społeczne z innymi podmiotami. Podejście to jest zgodne z ujęciem strukturalnym kapitału społecznego koncentrującym się nad strukturą sieci i powiązań między jednostkami oraz z nurtem teorii sieci społecznych.

Literatura

- Achrol R.S., *Changes in the Theory of Inter-Organizational Relations: Toward a Network Paradigm*, „Journal of Academy of Marketing Science” 1997, Vol. 25.
- Anderson J.C., Håkansson H., Johanson J., *Dyadic Business. Relationships within a Business Network Context*, „Journal of Marketing” 1994, Vol. 58.
- Baker W.E., Faulkner R.R., Fisher G.A., *Hazards of the Market: The Continuity and Dissolution of Inter-Organizational Market Relations*, „American Sociological Review” 1998, Vol. 63.

- Borgatti S.P., Jones C., Everett M.G., *Network Measures of Social Capital*, „Connections” 1998, Vol. 21(2).
- Borgatti S.P., Foster P.C., *The Network Paradigm in Organizational Research: A Review and Typology*, „Journal of Management” 2003, Vol. 29.
- Burt R., *Structural Holes*, Harvard University Press, Cambridge 1992.
- Coleman J.S., *Social Capital in the Creation of Human Capital*, „American Journal of Sociology” 1988, Vol. 94 (Supplement).
- Czakon W., *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2012.
- Deth J.W. van, *Measuring Social Capital: Orthodoxies and Counting Controversies*, „International Journal of Social Research Methodology” 2003, Vol. 6(1).
- Dyer J.H., Singh, H., *The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage*, „Academy of Management Review” 1998, Vol. 23.
- Dyer J.H., Hatch N., *Relational-Specific Capabilities and Barriers to Knowledge Transfers: Creating Advantage Through Network Relationships*, „Strategic Management Journal” 2006, Vol. 27.
- Działek J., *Kapitał społeczny jako czynnik rozwoju gospodarczego w skali regionalnej i lokalnej w Polsce*, Wyd. Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2011.
- Ford D., Gadde L.-E., Håkansson H., Snehota I., *Managing Business Relationships*, second ed., Wiley, Chichester 2003.
- Fukuyama F., *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa – Wrocław 1997.
- Granovetter M., *Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness*, „American Journal of Sociology” 1985, Vol. 78.
- Granovetter M., *The Strength of Weak Ties*, „American Journal of Sociology” 1973, Vol. 78(6).
- Gulati R., *Alliances and Networks*, „Strategic Management Journal” 1998, Vol. 19.
- Gulati R. Gargiulo M., *Where do Interorganizational Networks Come from?*, „American Journal of Sociology” 1999, Vol. 104.
- Ingram P., Roberts P.W., *Friendships among Competitors in the Sydney Hotel Industry*, „American Journal of Sociology” 2000, Vol. 106(2).
- Kale P., Singh H., *Building firm Capabilities Through Learning: The Role of the Alliance Capability and Firm-Level Alliance Success*, „Strategic Management Journal” 2007, Vol. 28.
- Każmierczak T., *Kapitał społeczny a rozwój społeczno-ekonomiczny – przegląd podejść*, w: *Kapitał społeczny. Ekonomia społeczna*, red. T. Każmierczak, M. Rymśza, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2007.
- Kinra A., Antai I., *Emerging Logics of Competition: Paradigm Shift, Fantasy or Reality Check?*, „Competitiveness Review: An International Business Journal” 2010, Vol. 20.
- Knoke D., *Changing Organizations: Business Networks in the New Political Economy*, Westview Press, Boulder 2001.
- Miles E.R., Snow Ch.C., *Causes of Failure in Network Organizations*, „California Management Review” 1992, Vol. 34.
- Pierścionek Z., *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2007.
- Powell W.W., *Neither Market nor Hierarchy: Network Forms of Organization*, „Research in Organizational Behavior” 1990, Vol. 12.
- Provan K.G., Fish A., Sydow J., *Interorganizational Networks at the Network Level: A Review of the Empirical Literature on Whole Networks*, „Journal of Management” 2007, Vol. 33.
- Putnam R.D., *Bowling Alone*, Simon & Schuster, New York 2000.
- Putnam R.D., *Turning in, Turning out: The Strange Disappearance of Social Capital in America*, „Political Science and Politics” 1995, Vol. 28(4).

- Sabatini F., *Social Capital as Social Networks. A New Framework for Measurement*, Working Paper 2005, No. 83, University of Rome La Sapienza, Department of Public Economics.
- Salancik G.R., *Wanted: A Good Network Theory of Organization*, „Administrative Science Quarterly” 1995, Vol. 40.
- Światowiec-Szczepańska J., *Synkretyzm konkurencji i kooperacji w sieciach przedsiębiorstw jako źródło renty ekonomicznej*, w: *Wybory strategiczne w przedsiębiorstwach. Rezultaty ekonomiczne, organizacyjne i społeczne*, Wyd. UE w Poznaniu, Poznań 2011.
- Thompson G.F., *Between Hierarchies and Markets. The Logic and Limits of Network Forms of Organization*, Oxford University Press, Oxford 2003.
- Uzzi B., *The Sources and Consequences of Embeddedness for the Economic Performance of Organizations: The Network Effect*, „American Sociological Review” 1996, Vol. 61.
- Uzzi B., *Social Structure and Competition in Inter-Firm Networks: The Paradox of Embeddedness*, „Administrative Science Quarterly” 1997, Vol. 42.
- Uzzi B., *Embeddedness in the Making of Financial Capital: How Social Relations and Networks Benefit Firms Seeking Financing*, „American Sociological Review” 1999, Vol. 64.
- Uzzi B., Gillespie J.J., *Knowledge Spillover in Corporate Financing Networks: Embeddedness and the Firms Debt Performance*, „Strategic Management Journal” 2002, Vol. 23.
- Wasserman S., Faust K., *Social Network Analysis: Methods and Application*, Cambridge University Press, New York 1994.
- Watts D.J., *Networks, Dynamics, and the Small-World Phenomenon*, „American Journal of Sociology” 1999, Vol. 105.
- Watts D.J., Strogatz S.H., *Collective Dynamics of „Small-World” Networks*, „Nature” 1998, Vol. 393(6684).
- Wellman B., *Structural Analysis: From Method and Metaphor to Theory and Substance*, w: *Social Structures: A Network Approach*, Eds. B. Wellman, S.D. Berkowitz, Cambridge University Press, Cambridge 1988.
- Zaheer A., Bell G.G., *Benefiting from Network Position: Firm Capabilities, Structural Holes and Performance*, „Strategic Management Journal” 2005, Vol. 26.

Structural Network Linkages between Publicly Traded Companies

Abstract. *Identification and analysis of enterprise networks has become essential not only for the discovery of the network phenomenon, but also for the formulation of strategies at various levels of management. This article proposes a structural aspect of the research enterprise networks which may be important in the future as a basis for diagnosing the strategic position of the company and formulating its strategy. This approach is consistent with the recognition of structural social capital focused on the structure of networks and links between individuals, and with the mainstream social network theory. The article indicates the importance of the network structure from the perspective of social capital formation, the importance of the position of a company in the networks in the context of strategic management, and how to measure and analyze network links using the tools of the social network analysis (SNA).*

Keywords: *enterprise networks, network structures, structural social capital, network position*

Patrycja Klimas

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
Katedra Teorii Zarządzania
e-mail: patrycja.klimas@ue.katowice.pl
tel. 504 677 067

Sieci relacji producentów gier komputerowych i wideo*

Streszczenie. *Przedmiotem artykułu są relacje – międzyorganizacyjne, interpersonalne, formalne, nieformalne – oraz sieci relacji, których nawiązywanie i utrzymywanie jest zasadne z punktu widzenia funkcjonowania oraz rozwoju producentów gier komputerowych i wideo. W artykule przedstawiono syntetyczne wyniki przeglądu literatury, rezultaty eksploracyjnych badań terenowych oraz zbiór przykładów z praktyki wskazujących łącznie, że w przypadku producentów gier można mówić o zjawisku funkcjonowania w gęstej sieci heterogenicznych powiązań. Integracja wyników teoretyczno-empirycznych dociekań pozwoliła zidentyfikować różnego typu relacje współtworzenia, które producenci gier powinni tworzyć (analiza literatury, analiza przykładów z praktyki), a także te, które utrzymują (analiza danych z wywiadów) symultanicznie w ramach sektora gier; w ramach innych sektorów przemysłu rozrywki oraz w ramach społeczności graczy.*

Słowa kluczowe: *relacje międzyorganizacyjne, relacje współdziałania, relacje współtworzenia, sektor gier, relacje niesformalizowane, relacje społeczne, sieci relacji*

Wstęp

Sieci relacji stanowią z jednej strony coraz częstszy przedmiot dociekań badaczy z zakresu zarządzania, a z drugiej coraz cenniejszy niematerialny zasób

* Artykuł nawiązuje do sektora gier rozumianego jako sektor gier wyłącznie elektronicznych/cyfrowych, tj. gier komputerowych, konsolowych, przeglądarkowych, mobilnych oraz wciąż dostępnych gier video. Poza obszarem rozważań pozostają pozostałe rodzaje gier, jak np. gry planszowe.

współczesnych przedsiębiorstw. Implikacją różnorodności relacji (indywidualnych, organizacyjnych, międzyorganizacyjnych, formalnych, nieformalnych, symetrycznych i asymetrycznych) nawiązywanych i utrzymywanych przez przedsiębiorstwa, a także znacznego zróżnicowania uczestników tych relacji jest uwikłanie działalności współczesnych organizacji w gęstych, złożonych i wielopoziomowych sieciach powiązań. Funkcjonowanie i wykorzystywanie sieci relacji w działalności przedsiębiorstw nie podlega dyskusji, aczkolwiek w kwestii identyfikacji i charakterystyki relacji współtworzących owe sieci wciąż istnieją luki wiedzy. Obszarem dociekań, który jak do tej pory pozostawał poza zainteresowaniem rodzimych badaczy, a jest przedmiotem niniejszego artykułu, są uwarunkowania relacyjne działalności przedsiębiorstw sektora gier. Potrzeba poszerzenia wiedzy w przedmiotowym obszarze wynika nie tylko z faktu, że sieci relacyjne stanowią aktualny kierunek badań, ale uzasadniona jest również dynamicznym rozwojem polskiego sektora gier elektronicznych coraz bardziej liczącego się na arenie międzynarodowej.

1. Istotność relacji dla współczesnych przedsiębiorstw

Nie od dziś zasoby relacyjne, relacje czy sieci relacji przyciągają uwagę badaczy z zakresu nauk o zarządzaniu, aczkolwiek kierunki czynionych przez nich dociekań naukowych na przestrzeni czasu dość znacznie ewoluowały. Początkowo uwaga badawcza koncentrowała się przede wszystkim na relacjach wewnętrznych, utrzymywanych pomiędzy oraz w ramach poszczególnych komponentów organizacji postrzeganych z perspektywy podejścia zasobowego. Jednakże od ponad dwóch dekad obserwuje się intensyfikację zainteresowania relacjami zewnętrznymi. Dziś to właśnie w relacjach zewnętrznych¹ upatruje się źródła nie tylko przetrwania², ale także rozwoju współczesnych organizacji³. Swoista zmiana kontekstu dociekań znaczenia relacji z wewnętrznego na zewnętrzny wynika z uwarunkowań współczesnej – usieciowionej/sieciowej⁴ – gospodarki. Okazuje się, że w dobie powszechnego zakorzenienia w różnego typu układach

¹ J.H. Dyer, H. Singh, *The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage*, „Academy of Management Review” 1998, Vol. 23(4), s. 660-679.

² M. De Vaan, *Interfirm Networks in Periods of Technological Turbulence and Stability*, „Research Policy” 2014, Vol. 43(10), s. 1666-1680.

³ Krupski R., *Relacje niesformalizowane w badaniach empirycznych*, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości” 2015, nr 32, s. 17-30.

⁴ K. Kelly, *Nowe reguły nowej gospodarki: dziesięć przełomowych strategii dla świata połączonego siecią*, WIG-Press, Warszawa 2001; A. Piekarczyk, K. Zimniewicz, *Myślenie sieciowe w teorii i praktyce*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010.

relacyjnych to właśnie relacje zewnętrzne mogą stanowić podstawowe źródło ponadprzeciętnej wartości⁵, przewagi konkurencyjnej⁶ oraz dodatkowej renty w postaci renty relacyjnej⁷. Stąd też współcześnie to właśnie relacje zewnętrzne postrzegane są jako relacje strategiczne⁸, przesądzające o pozycji rynkowej przedsiębiorstw, ich efektywności oraz poziomie generowanej przewagi, a także jako relacje współtworzenia generujące ponadprzeciętną wartość wspólnie dodaną⁹.

Powszechnie przyjmuje się, że współczesny świat biznesu wymaga od praktyki zarządzania aktywności w sferze tworzenia oraz utrzymywania różnego typu relacji, a nawet całych sieci relacji zewnętrznych¹⁰. Jak wskazują badania, przedsiębiorstwa zainteresowane długookresowym funkcjonowaniem, a tym bardziej przedsiębiorstwa zorientowane na rozwój i poprawę pozycji konkurencyjnej, muszą utrzymywać różnego typu relacje zewnętrzne – biznesowe i niebiznesowe, formalne i nieformalne, międzyorganizacyjne i interpersonalne¹¹. Jednocześnie wskazuje się, że znaczenie utrzymywania relacji jest tym większe, im większa jest dynamika, złożoność czy niepewność otoczenia rynkowego¹². Stąd też w przypadku sektorów oraz branż cechujących się wysoką turbulencją otoczenia zdolność tworzenia i utrzymywania relacji zewnętrznych nabiera charakteru kompetencji dynamicznej zaliczanej do kluczowych czynników sukcesu¹³, pozwalającej w odpowiednim czasie adaptować się do permanentnie i dynamicznie zmieniających się uwarunkowań otoczenia gospodarczego. W takim ujęciu relacje zewnętrzne wydają się mieć szczególne znaczenie w przypadku sektorów wysokiej technologii oraz sektorów intensywnej wiedzy, takich jak sektory kreatywne¹⁴.

Jednakże, jak wskazuje literatura, dotychczasowa uwaga badawcza koncentrowała się głównie na sektorach przemysłowych i wysokotechnologicznych

⁵ J. Niemczyk, *Poziomy rozwoju sieci międzyorganizacyjnej*, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości” 2015, nr 32, s. 243-251.

⁶ W. Czakon, *Ku systemowej teorii przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji” 2005, nr 5, s. 5-8; M. De Vaan, op. cit., s. 1666-1680.

⁷ Stańczyk-Hugiet E., *W poszukiwaniu renty...*, „Przegląd Organizacji” 2011, nr 9, s. 6-8.

⁸ E. Stańczyk-Hugiet, R. Strzelecka, *Relacje strategiczne przedsiębiorstw deweloperskich*, „Problemy Zarządzania” 2015, Vol. 13, nr 1(50), t. 1, s. 68-87.

⁹ P. Klimas, *Relacje współtworzenia – propozycja konceptualizacji*, „Marketing i Rynek” 2015, nr 9, s. 219-228.

¹⁰ T. Ritter, I.F. Wilkinson, W.J. Johnston, *Managing in Complex Business Networks*, „Industrial Marketing Management” 2004, Vol. 33(3), s. 175-183.

¹¹ T. Ritter, *The Networking Company. Antecedents for Coping with Relationships and Networks Effectively*, „Industrial Marketing Management” 1999, Vol. 28, s. 467-479.

¹² R. Krupski, op. cit., s. 17-30.

¹³ J. Readman, A. Grantham, *Shopping for Buyers of Product Development Expertise: How Video Games Developers Stay Ahead*, „European Management Journal” 2006, Vol. 24(4), s. 256-269.

¹⁴ A. Watson, *Global Music City: Knowledge and Geographical Proximity in London's Recorded Music Industry*, „Area” 2008, Vol. 40(1), s. 12-23.

natomiast sektory kreatywne pozostawały poza głównym nurtem dociekań i wciąż pozostają nierozpoznane z perspektywy specyfiki, roli czy kierunków wykorzystywania zewnętrznych zasobów relacyjnych¹⁵. Biorąc powyższe pod uwagę, celem niniejszego artykułu jest identyfikacja heterogenicznych relacji współtworzenia utrzymywanych, ale także możliwych do zawiązania, a jednocześnie istotnych dla sprawnego funkcjonowania producentów gier działających w polskim sektorze gier komputerowych i wideo.

1.1. Znaczenie różnorodnych relacji w sektorze gier¹⁶

Zarówno literatura przedmiotu, jak i raporty branżowe wskazują, że w przypadku sektorów kreatywnych, do których zaliczany jest sektor gier¹⁷, produkcja dostarczanego przez sektor dobra (w tym przypadku gry) zależy od współpracy różnego typu autonomicznych organizacji, ale także podmiotów indywidualnych¹⁸. Faktycznie, zagłębiając się w specyficzne uwarunkowania sektora gier okazuje się, że jest on nad wyraz bogaty w sieci relacji. Relacje wiążą nie tylko uczestników sektora, takich jak producenci gier, ich wydawcy czy dystrybutorzy, ale także łączą członków tych organizacji oraz różnego typu jednostki indywidualne w ramach szeroko pojętych wspólnot graczy. Generalnie gęste sieci powiązań łączą podmioty indywidualne i organizacyjne, pośrednio i bezpośrednio związane z grami, tj. z procesami ich tworzenia, rozwoju oraz modyfikacji¹⁹, czy po prostu zainteresowane użytkowaniem gier. Okazuje się, że w dobie usieciowionej gospodarki, otwartych innowacji oraz narastającej orientacji na klienta wiele pomysłów w przypadku tworzenia nowych gier, ale także wprowadzania modyfikacji do gier już istniejących pochodzi spoza organizacji. Boddźcem wyzwalamą kreatywność, a także czynnikiem inspiracji czy wręcz konkretnych pomysłów

¹⁵ P.A. Balland, M. de Vaan, R. Boschma, *The Dynamics of Interfirm Networks along the Industry Life Cycle: The Case of the Global Video Game Industry, 1987-2007*, „Journal of Economic Geography” 2013, Vol. 13(5), s. 741-765; T. Burger-Helmchen, P. Cohendet, *User Communities and Social Software in the Video Game Industry*, „Long Range Planning” 2011, Vol. 44(5), s. 317-343.

¹⁶ Należy zaznaczyć, że w literaturze naukowej, ale także w opracowaniach branżowych wciąż aktualne pozostaje pojęcie sektora gier wideo (*video game industry*, VGI), w którym *de facto* ujmuję się całe spektrum gier elektronicznych/cyfrowych. Co ciekawe, z punktu widzenia udziału w tworzeniu wartości sektora gier wideo, gry (*sensu stricto*) wideo mają w sektorze najmniejsze znaczenie.

¹⁷ Zgodnie z powszechnie przyjętą definicją sektorów kreatywnych opracowaną w 1998 r. przez brytyjski Departament Kultury, Mediów i Sportu (DCMS), www.gov.uk/government/organisations/departament-for-culture-media-sport [22.11.2014].

¹⁸ P.A. Balland, M. de Vaan, R. Boschma, op. cit., s. 741-765.

¹⁹ F.T. Tschang, *Balancing the Tensions between Rationalization and Creativity in the Video Games Industry*, „Organization Science” 2007, Vol. 18(6), s. 989-1005.

dotyczących tworzenia lub modyfikacji gier coraz częściej stają się różnorodne relacje utrzymywane jednocześnie w otoczeniu bliższym (klienci, konkurenci bezpośredni, konkurenci pośredni) oraz dalszym (sytuacja polityczna, otoczenie technologiczne, uwarunkowania ekonomiczne)²⁰.

Ponadprzeciętne znaczenie relacji w sektorze gier determinowane jest przede wszystkim specyfiką samego produktu. Współczesne gry elektroniczne, do których zalicza się gry komputerowe, gry konsolowe, gry mobilne, gry przeglądarkowe, a także gry wideo, to produkty bardzo złożone. Ich wytwarzanie wymaga zróżnicowanych kompetencji, umiejętności oraz zdolności, zarówno technologicznych (np. programowanie, projektowanie), artystycznych (np. graficzne, dźwiękowe, muzyczne, literackie), jak również biznesowych (np. strategiczne, marketingowe, PR-owe). To właśnie owa złożoność implikuje konieczność łączenia zróżnicowanych umiejętności posiadanych przez różnych kreatywnych i nie-kreatywnych pracowników różnego typu organizacji²¹, ale także nieprofesjonalistów tworzących silnie zakorzenione społecznie wspólnoty graczy²².

Jednakże, pomimo postulowania ponadprzeciętnej roli relacji w dotychczasowej koncepcyjnej i teoriopoznawczej literaturze, istniejący dorobek empiryczny w tym zakresie pozostaje wciąż deficytowy. Pewne badania nad znaczeniem relacji były co prawda prowadzone w odniesieniu do sektorów kreatywnych, aczkolwiek biorąc pod uwagę znaczące różnice pomiędzy poszczególnymi sektorami kreatywnymi transfer wyników badań z innych sektorów kreatywnych nie jest uzasadniony²³. Co więcej, dotychczasowe, nieliczne badania nad sektorem gier prowadzone z perspektywy nauk o zarządzaniu – nawet jeśli nawiązywały w jakimś stopniu do aspektów relacyjnych – prowadzone były w innych krajach, w tym przede wszystkim w USA, Wielkiej Brytanii oraz Japonii. Odmienność uwarunkowań kulturowych oraz technologicznych poszczególnych krajów także uniemożliwia transpozycję wyników dotychczasowych badań²⁴. Dodatkowym utrudnieniem wyciągania ogólnych wniosków odnośnie do specyfiki, typu czy znaczenia relacji w sektorach gier jest znaczna rozbieżność wyników

²⁰ U. Hagen, *Where do Game Design Ideas Come From? Innovation and Recycling in Games Developed in Sweden*, w: *Breaking New Ground: Innovation in Games, Play, Practice and Theory: Proceedings of the 2009 Digital Games Research Association Conference, 2009*, <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download;jsessionid=00248E3DA35DF160CB96A0FBD83E3229?doi=10.1.1.458.3299&rep=rep1&type=pdf> [13.06.2015].

²¹ F.T. Tschang, *Videogames as Interactive Experiential Products and their Manner of Development*, „International Journal of Innovation Management” 2005, Vol. 9(1), s. 103-131.

²² T. Burger-Helmchen, P. Cohendet, op. cit., s. 317-343.

²³ F.T. Tschang, *Videogames as interactive...*, op. cit., s. 103-131.

²⁴ H. Izushi, Y. Aoyama, *Industry Evolution and Cross-Sectoral Skill Transfers: A Comparative Analysis of the Video Game Industry in Japan, the United States, and the United Kingdom*, „Environment and Planning” 2006, Vol. 38(10), s. 1843-1861.

dotychczasowych badań w tym zakresie²⁵. Zatem pytanie brzmi: z kim oraz jakiego typu relacje producenci gier działający w Polsce utrzymują lub powinni utrzymywać, by maksymalizować kluczowe w sektorze kompetencje (kreatywność, innowacyjność²⁶) oraz mieć możliwość tworzenia – w odpowiednim czasie – skrajnie złożonych produktów.

Opierając się na wynikach dotychczasowych badań, można stwierdzić, że relacje te powinny być utrzymywane wewnątrz sektora gier, wewnątrz przemysłu rozrywki, ale także w ramach społeczności graczy. Po pierwsze, wyniki pogłębionych badań etnograficznych wspartych wynikami obserwacji oraz wywiadów z amerykańskimi producentami gier wskazują, że mechanizm wpływu relacji zewnętrznych na kreatywność indywidualną może mieć charakter bezpośredni, np. w postaci inspiracji (*inspiration*) lub pośredni, np. w postaci oddziaływania (*influence*). Należy jednak zauważyć, że kluczowy dla tworzenia gier mechanizm bezpośredniego oddziaływania (tj. inspiracji) można zidentyfikować na trzech płaszczyznach – sektora gier, sektorów powiązanych oraz sieci społecznych²⁷.

Po drugie, jak wskazują wyniki badań jakościowych prowadzonych nad brytyjskim sektorem gier wideo, a wykorzystujących wywiady pogłębione oraz analizę danych wtórnych, kompetencje dynamiczne niezbędne w badanym sektorze ulokowane są przede wszystkim w relacjach zewnętrznych. Okazuje się, że w przypadku brytyjskiego sektora gier kompetencje dynamiczne determinowane są m.in. relacjami z klientami, użytkownikami, poprzednimi oraz następnymi ogniwami łańcucha tworzenia wartości, a także dostawcami produktów komplementarnych²⁸.

Po trzecie, wyniki badań jakościowych wykorzystujących podłużne, potrójne studium przypadku, służących rozpoznaniu czynników determinujących ewolucję oraz rozwój sektora gier w Japonii, Stanach Zjednoczonych oraz Wielkiej Brytanii wskazują, że kluczowe w tym sektorze są²⁹: (1) powiązania sektora gier z podmiotami sektora rozrywki (Japonia); (2) powiązania utrzymywane w ramach sektora gier, w tym przede wszystkim relacje współdziałania producentów gier z producentami sprzętu wykorzystywanego podczas grania (Stany Zjednoczone); oraz (3) powiązania podmiotów sektora gier ze społecznościami graczy, w tym przede wszystkim relacje z tzw. *bedroom coders* stanowiącymi kluczowe źródło wiedzy cichej, inspiracji i kreatywności (Wielka Brytania).

²⁵ Ibidem.

²⁶ F.T. Tschang, *Balancing the Tensions...*, op. cit., s. 989-1005.

²⁷ Tschang, F.T., J. Szczypuła, *Idea Creation, Constructivism and Evolution as Key Characteristics in the Videogame Artifact Design Process*, „European Management Journal” 2006, Vol. 24(4), s. 270-287.

²⁸ J. Readman, A. Grantham, *Shopping for Buyers...*, op. cit., s. 256-269.

²⁹ H. Izushi, Y. Aoyama, *Industry Evolution...*, op. cit. s. 1843-1861.

Syntezyzując wyniki powyżej przytoczonych badań, można stwierdzić, że w przypadku sektora gier, w tym także w przypadku producentów gier, znaczenie mogą mieć relacje utrzymywane w ramach sektora gier, w ramach przemysłu rozrywki oraz w środowisku społeczności graczy. Wobec braku badań nad polskim sektorem gier w przedmiotowym zakresie, a także uwzględniając fragmentaryczność rezultatów badań dotyczących relacji, brak spójności wyników oraz odmienność uwarunkowań kulturowych badań prowadzonych dotychczas, istotne wydaje się podjęcie badań rozpoznawczych zorientowanych na określenie wykorzystywania różnego typu relacji współtworzenia³⁰ przez polskich producentów gier.

2. Metodyka badań

Badania rozpoznawcze, stanowiące jeden z wstępnych etapów projektu badawczego służącego określeniu znaczenia relacji współtworzenia dla innowacyjności producentów gier³¹, zostały przeprowadzone podczas drugich co do wielkości (w Polsce) targów twórców gier Digital Dragons 2015 organizowanych w dniach 21-22 maja 2015 r. w Krakowie. Na dalszym etapie eksploracji naukowej przeprowadzono badania z za biurka służące zgromadzeniu danych uzasadniających racjonalność wykorzystywania zidentyfikowanych typów relacji w badanym sektorze.

W trakcie targów przeprowadzono 13 krótkich (przeciętny czas trwania około 15 minut), strukturyzowanych, indywidualnych wywiadów bezpośrednich, w tym 10 z przedstawicielami firm zajmujących się produkcją gier³². Respondentami byli zarówno menadżerowie, jak i pracownicy kreatywni bezpośrednio związani z procesami tworzenia oraz rozwoju gier. Wywiady służyły zgromadzeniu informacji samodzielnie zapisywanych przez respondentów zogniskowanych wokół kluczowych czynników sukcesu, innowacyjności oraz znaczenia relacji dla przedsiębiorstw działających w sektorze. W tym miejscu należy podkreślić, że z uwagi na tematykę niniejszego artykułu w kolejnej części przedstawione zostaną

³⁰ W rozumieniu: P. Klimas, *Relacje współtworzenia...*, op. cit.

³¹ Wyniki zaprezentowanych badań rozpoznawczych stanowią jeden z efektów realizowanego przez autorkę projektu badawczego „Relacje współtworzenia, a innowacyjność – perspektywa sektora gier video”. Projekt finansowany jest ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie umowy numer UMO-2013/11/D/HS4/04045.

³² Prośbę o udział w badaniu skierowano do wszystkich 60 wystawców, którzy zostali zlokalizowani w głównej hali wystawowej przeznaczonej dla producentów i twórców gier. Z zaproszenia do wywiadu skorzystało 13 wystawców.

wyniki dotyczące wyłącznie relacji. Pozostałe rezultaty badań rozpoznawczych będą stanowić przedmiot odrębnych publikacji.

W odniesieniu do relacji gromadzono informacje w dwóch kontekstach. Po pierwsze, respondentów pytano o utrzymywanie oraz wykorzystywanie przez przedsiębiorstwo zewnętrznych relacji współtworzenia w ramach sektora gier, sektora rozrywki oraz społeczności graczy. Po drugie, respondentów pytano o wykorzystywanie przez przedsiębiorstwo społecznych (nieformalnych, interpersonalnych) zewnętrznych relacji współtworzenia na rzecz realizacji procesów tworzenia, kreowania, modyfikacji lub rozwoju gier.

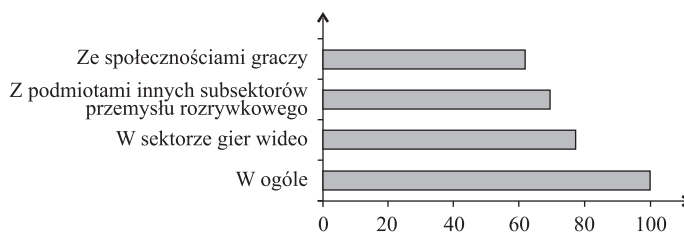
W drugim etapie badań rozpoznawczych zgromadzono oraz poddano analizie dane wtórne dotyczące przeszłych oraz istniejących relacji współtworzenia utrzymywanych przez producentów gier na świecie. Dane gromadzone były w czerwcu 2015 r.³³ za pośrednictwem Internetu. W procesie gromadzenia danych wykorzystano: strony internetowe producentów gier, producentów konsol oraz innych uczestników sektora (np. www.eurogamer.net, www.alpha-betagamer.com, www.kickstarter.com), portale internetowe poświęcone grom (np. Moby Games, Gameproducer.net, [Gamasutra](http://Gamasutra.com), Gamewatch.org, Padportal.pl, Gameonly.pl, Gry-online.pl, Gram.pl, Miastogier.pl, Gamelog.pl, Gry.onet.pl), fora internetowe poświęcone grom, a skupiające społeczności graczy (np. www.gamesboard.pl, www.giermania.fora.pl, game4fun.pl) oraz blogi pasjonatów gier (np. www.11-22.pl, www.taisho.pl, <http://wiotematycznyograch.blox.pl/html>, <http://mojegrykomputerowe.blox.pl/html>, <http://blondynkitezgraja.pl>, www.bigfishgames.com/blog). Zgromadzone w obydwu etapach dane poddano analizie opisowej ilościowej (dane pierwotne) oraz opisowej jakościowej (dane wtórne).

3. Różnorodność relacji utrzymywanych przez twórców gier w świetle wyników badań

Przegląd literatury wskazuje, że w przypadku producentów gier istnieją przesłanki – przynajmniej teoretycznie uzasadnione – nawiązywania i utrzymywania relacji współtworzenia. Faktycznie, wstępne badania potwierdzają przypuszczenia odnośnie do wykorzystywania relacji współtworzenia w procesie tworzenia gier elektronicznych (100% badanych) – wykres 1.

³³ W związku z rozpoczęciem projektu badawczego w sierpniu 2014 r. autorka od tego momentu sukcesywnie śledzi bieżące informacje sektorowe, aczkolwiek na potrzeby niniejszego etapu badań zintensyfikowano proces poszukiwania informacji, a zakres poszukiwań został zawężony do relacji oraz różnych form współdziałania.

Wykres 1. Relacje współtworzenia utrzymywane przez producentów gier wideo (w %)



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań terenowych.

Warto zwrócić uwagę na fakt, że owe relacje utrzymywane są przede wszystkim w granicach sektora gier (77%), następnie w ramach pozostałych sektorów przemysłu rozrywki (69%) oraz ze społecznościami graczy (62%). Z punktu widzenia dominującego ulokowania relacji uzyskane wyniki mogą wskazywać podobieństwo układów relacyjnych utrzymywanych przez działających w Polsce twórców gier do specyfiki rynku amerykańskiego³⁴.

3.1. Relacje w sektorze gier

Generalnie przyjmuje się, że sektor gier współtworzą³⁵: producenci gier, wydawcy gier, dystrybutorzy gier oraz producenci konsol³⁶. Przyjmując perspektywę producenta gier, możliwe jest uzasadnienie słuszności tworzenia oraz utrzymywania wewnątrzsektorowych relacji z wszystkimi czterema powyższymi typami przedsiębiorstw.

³⁴ H. Izushi, Y. Aoyama, op. cit s. 1843-1861.

³⁵ L. Cadin, F. Guérin, *What Can we Learn from the Video Games Industry?*, „European Management Journal” 2006, Vol. 24(4), s. 248-255; H. Izushi, Y. Aoyama, op. cit s. 1843-1861.

³⁶ W literaturze anglojęzycznej pojawiają się różne pojęcia odnoszące się do podmiotów produkujących sprzęt oraz urządzenia mobilne umożliwiające korzystanie z gier komputerowych i video, takie jak: *console manufacturers*, *console producers*, *hardware manufacturers* czy *platform producers*. Jednakże niezależnie od stosowanego terminu do sektora gier zaliczani są (zarówno w pracach naukowych, jak i przez samych członków sektora) jedynie producenci konsol (jak np. Microsoft, Nintendo czy Sony). Do sektora gier nie zalicza się natomiast ani producentów komputerów, ani innych urządzeń mobilnych, takich jak telefony komórkowe czy tablety, pomimo że tego typu sprzęt także umożliwia granie. Warto też dodać, że niektórzy członkowie sektora funkcjonują w dwóch lub więcej ogniwach łańcucha tworzenia wartości. Symultaniczna działalność w powiązanych ogniwach dotyczy głównie dużych przedsiębiorstw prowadzących działalność na skalę międzynarodową lub globalną (np. Activision – producent i wydawca gier, Nintendo – producent i wydawca gier oraz producent konsol).

1. Relacje pomiędzy twórcami gier, w tym:

– relacje kooperacji dotyczące działalności podstawowej – jednoczesna współpraca i konkurencja w odrębnych ogniwach łańcucha tworzenia wartości, jak np. w przypadku gry *Sniper: Ghost Warrior*, do której silnik Chrome Engine 4 został dostarczony przez Techland, a gra została opracowana przez jej bezpośredniego konkurenta, tj. City Interactive,

– relacje kooperacji dotyczące działalności podstawowej – jednoczesna współpraca i konkurencja w tym samym ogniwie łańcucha tworzenia wartości, jak np. w przypadku gry *Mario and Sonic at the Olympic Games* opracowanej wspólnie przez Nintendo i Sega; współpraca producentów gier polegała na wspólnym opracowaniu gry, której bohaterami były sztandarowe postaci obydwu deweloperów, tj. Mario własności Nintendo oraz Sonic własności Sega; warto dodać, że w czasie prac nad wspólną grą, a także na etapie jej sprzedaży obydwaj producenci stale ze sobą konkurowali innymi tytułami,

– relacje kooperacji dotyczące wspierającej działalności – jednoczesna współpraca i konkurencja w odrębnych ogniwach łańcucha tworzenia wartości, jak np. współdziałanie na rzecz promocji oraz wzmocnienia sektora gier poprzez wspólny marketing, organizację targów i sympozjów, prowadzenie badań rynkowych, działania na rzecz uelastycznienia prawodawstwa podejmowane w ramach stowarzyszeń (np. Stowarzyszenie Producentów i Dystrybutorów Oprogramowania Rozrywkowego), federacji (np. European Games Developer Federation) czy klastrów (np. Łódzki Klaster Gamedev).

2. Relacje pomiędzy twórcą gry a jej wydawcą, w której relacja współdziałania odnosi się głównie do faz projektowania oraz produkcji gry, jak np. strategiczna gra *Full Spectrum Warrior* opracowana wspólnie przez dwa studia – Pandemic Studios i Mass Media Inc., a wydana przez amerykańskie THQ.

3. Relacje pomiędzy twórcą gry a przedsiębiorstwem odpowiedzialnym za dystrybucję, w której relacja współdziałania odnosi się przede wszystkim do faz sprzedaży i dystrybucji gry, jak np. *Call of Duty: Advanced Warfare* produkcji Activision, za której sprzedaż i promocję na terenie Polski odpowiadał Licomp Empirical Multimedia – jeden z kluczowych dystrybutorów gier w Polsce.

4. Relacje pomiędzy twórcą gry a producentem konsoli, w której relacja współdziałania odnosi się głównie do fazy projektowania i dotyczy wspólnego opracowywania nowych lub wykorzystywania tych samych istniejących standardów technologicznych, jak np. *FIFA 14* stworzona przez EA Sport pod kątem kompatybilności z konsolą Xbox 360 i Xbox One produkowaną przez Microsoft.

Jak wskazują wyniki badań terenowych, w przypadku polskich producentów gier do grona uczestników relacji współtworzenia utrzymywanych wewnątrz sektora respondenci zaliczają przede wszystkim relacje: pomiędzy konkurującymi twórcami gier, pomiędzy niezależnymi twórcami gier oraz wydawcami, pomiędzy twórcami gier oraz dostawcami usług i produktów komplementarnych,

a także pomiędzy twórcami gier a instytucjami edukacyjnymi specjalizującymi się w kształceniu przyszłych twórców gier (respondent 3³⁷).

3.2. Relacje z podmiotami innych sektorów przemysłu rozrywki

Na terenie Unii Europejskiej przemysł rozrywki (*entertainment industry*) obejmuje sektory reprezentujące „szeroki zakres działalności kulturalnych, rozrywkowych i rekreacyjnych związanych z różnymi zainteresowaniami ogółu społeczeństwa” – Statystyczna Klasyfikacja Działalności Gospodarczej we Wspólnocie Europejskiej, Rev. 2 (NACE Rev. 2)³⁸. Biorąc pod uwagę wyniki badań z za biurka, zidentyfikowano relacje producentów gier utrzymywane z podmiotami reprezentującymi siedem (innych aniżeli gry komputerowe i wideo) sektorów przemysłu rozrywki. Zasadność tworzenia oraz utrzymywania relacji z podmiotami z poszczególnych sektorów przemysłu rozrywki uzasadniona może być przede wszystkim możliwością wzajemnego transferu postaci (identyfikacja wizualna, nazwa, charakter etc.). Warto dodać, że w przypadku relacji współtworzenia utrzymywanych na linii sektor gier – inne sektory przemysłu rozrywki dominującą formą relacji są licencje, zarówno jedno-, jak i dwukierunkowe, w postaci licencjonowania na krzyż (*cross-licensing*).

1. Sektor filmowy – przeniesienie fabuły lub postaci filmowej do świata gier, np. wykorzystanie postaci Batmana z filmów *The Dark Knight* oraz *The Dark Knight Rises* wyprodukowanych przez Warner Bros w grze *Batman: Arkham Knight* stworzonej przez Rocksteady.

2. Sektor telewizyjny:

– przeniesienie fabuły serialu telewizyjnego do świata gier, np. produkcja *CSI: Crime Investigation* przez 369 Interactive na podstawie wyprodukowanego przez A.E. Zuikera serialu *CSI: Kryminalne Zagadki Las Vegas*,

– przeniesienie lejtmotywu telewizyjnego show na ekran monitora, np. *Hell's Kitchen: The Video Game* stworzone przez Ludia na bazie brytyjskiego programu telewizyjnego *Hell's Kitchen* produkowanego przez ITC Studios.

³⁷ Respondent 3 – producent gier oraz niezależne studio produkcyjne działające w Polsce z siedzibą w Kijowie.

³⁸ *Statystyczna klasyfikacja działalności gospodarczej we Wspólnocie Europejskiej, Rev. 2 (NACE Rev. 2)*, Eurostat, http://ec.europa.eu/eurostat/ramon/nomenclatures/index.cfm?TargetUrl=LST_NOM_DTL&StrNom=NACE_REV2&StrLanguageCode=PL&IntPcKey=&StrLayoutCode=HIERARCHIC [8.05.2015]. Należy dodać, że niektóre klasyfikacje działalności gospodarczej łączą sektor rozrywki z sektorem mediów, włączając tym samym szeroko pojęty sektor reklamowy (np. OECD). Biorąc pod uwagę koncentrację na relacjach współtworzenia, relacje z mediami pozostają tutaj poza obszarem dociekań, gdyż relacje producentów gier z przedstawicielami sektora reklamy nie mają charakteru relacji współtworzenia.

3. Sektor wydawniczy – opracowanie wirtualnej wersji świata oraz przeniesienie postaci Wiedźmina z sagi Andrzeja Sapkowskiego do gier *The Witcher*, *The Witcher 2* oraz *The Witcher 3: Wild Hunt* stworzonych przez CD Project RED.

4. Sektor zabawek – opracowanie wirtualnego odpowiednika stworzonej i sprzedawanej przez Mattel najpopularniejszej lalki na świecie w grze *Barbie as The Princess and the Pauper* stworzonej przez Activision Blizzard.

5. Sektor sportowy:

– stworzenie graczom możliwości uprawiania aktywności fizycznej za pośrednictwem gry, np. wykorzystanie licencji ATP i WTA przez Sega do produkcji wykorzystującej kontroler ruchu gry *Virtual Tennis 4* pozwalającej wcielić się w tenisistę i rozegrać mecz m.in. z Rafaelem Nadalem czy Andym Murrayem,

– stworzenie możliwości rozwoju szeroko pojętych zainteresowań sportowych, np. gry poświęcone rozgrywkom mistrzostw świata, jak *2014 FIFA World Cup Brazil* stworzonej przez EA Canada na licencji pozyskanej od FIFA.

6. Sektor muzyczny:

– stworzenie możliwości rozwijania pasji muzycznych związanych ze śpiewaniem, np. kolekcja gier *SingStar* produkcji Sony opracowana we współpracy z największymi wytwórniami fonograficznymi,

– stworzenie możliwości rozwijania pasji muzycznych związanych z graniem na instrumentach muzycznych, np. możliwość zagrania i/lub zaśpiewania z członkami zespołu Metallica w opracowanej przez Activision Blizzard grze *Guitar Hero: Metallica* powstałej w wyniku współpracy z firmami fonograficznymi Elektra i Megaforce oraz zespołem Metallica.

7. Sektor mody – stworzenie możliwości rozwijania pasji modowych, np. gra *Covert Fashion* wyprodukowana przez CrowdStar, umożliwiająca graczom przygotowywanie autorskich stylizacji na podstawie aktualnie dostępnych produktów z grupy ponad 60 światowej sławy marek odzieżowych.

Przeprowadzone wywiady wskazują, że w przypadku producentów gier działających w Polsce utrzymywane są przez nich aktywne relacje z podmiotami innych sektorów przemysłu rozrywki (9 z 13 producentów gier; wykres 1). Generalnie wypowiedzi respondentów zgadzają się z wynikami badań z za biurka, jednakże w trakcie wywiadów badani w tym obszarze wskazali także na utrzymywanie relacji współtworzenia z podmiotami z sektora mediów społecznościowych oraz z organizatorami imprez masowych (respondent 3). Warto jednak zauważyć, że w przypadku gier typu *Free-2-Play* istotne (a dla wielu producentów gier kluczowe³⁹) są relacje utrzymywane z mediami społecznymi. Przykładem tego typu współpracy może być produkowana

³⁹ P. Luban, *The Design of Free-To-Play Games: Part 1*, www.gamasutra.com/view/feature/6552/the_design_of_freetoplay_games_php?print=1 [18.06.2015].

przez Coldwood Interactive AB gra *FarmVille* dostępna w serwisie Facebook. Aczkolwiek zgodnie z przyjętą klasyfikacją sektora rozrywki (NACE Rev. 2) zarówno relacje z mediami społecznościowymi, jak i organizatorami imprez pozostają poza obszarem niniejszych dociekań, gdyż podmioty te nie są zaliczane do przemysłu rozrywki. Ponadto tego typu relacje nie mają charakteru relacji współtworzenia, gdyż stanowią kanał dystrybucji (media społecznościowe) lub promocji (imprezy masowe), a nie służą tworzeniu i/lub modyfikacji gier oraz kreacji wartości wspólnie dodanej.

3.3. Relacje utrzymywane ze społecznościami graczy

Literatura wskazuje, że dla producentów gier szczególnie ważne w procesach tworzenia gier są relacje utrzymywane ze społecznościami graczy⁴⁰. Istotnie, producenci gier mogą na różnych etapach procesu tworzenia gry wykorzystywać potencjał kreatywności, zdolności technicznych, zdolności artystycznych, ale także zasoby finansowe członków społeczności graczy, takich jak: użytkownicy, gracze⁴¹, modderzy⁴² czy szeroko rozumiani pasjonaci gier. Przyjmując perspektywę procesu tworzenia gry, możliwe jest wyodrębnienie różnych typów oraz uczestników relacji współtworzenia rozpatrywanych w kontekście społeczności graczy, a których utrzymywanie jest zasadne z punktu widzenia budowy sukcesu rynkowego.

1. Faza projektowania i tworzenia gry:

– relacje współtworzenia mające charakter crowdsourcingu – gromadzenia pomysłów, inspiracji, koncepcji gry, np. projekt „Together We Game” przygotowany

⁴⁰ T. Burger-Helmchen, P. Cohendet, op. cit., s. 317-343.

⁴¹ W literaturze anglojęzycznej rozgranicza się dwa pojęcia *player* i *gamer*. O ile dla przedsiębiorstw sektora gier rozróżnienie obydwu pojęć nie ma większego znaczenia, to dla społeczności graczy różnica między nimi jest bardzo duża. Gracze (*gamers*) nie lubią być okreśłani mianem *player* – w społeczności graczy panuje powszechne przekonanie, że *gamer* to osoba pasjonująca się grami, posiadająca znaczną (formalną lub nieformalną) wiedzę o grach i sektorze, jest hobbystą. W ich odczuciu określenie *player* powinno być stosowane w odniesieniu do osób, które od czasu do czasu grają w jakąś grę, ale na pewno nie współtworzą wspólnot graczy, tj. *gaming communities*. Stąd też w artykule przyjęto, że określenie „gracz” odpowiada angielskiemu określeniu *gamer*.

⁴² Modder to osoba, która samodzielnie wprowadza zmiany w kodzie źródłowym gry celem jej dostosowania do własnych potrzeb lub stworzenia. Pierwotnie modderzy byli negatywnie postrzegani przez producentów gier, porównywano ich do hakerów nierespektujących prawa do ochrony własności intelektualnej. Obecnie modderzy są postrzegani jako jedno z cennych źródeł innowacji o grach elektronicznych. Niejednokrotnie zmiany dokonywane przez modderów przyczyniają się do usprawnienia funkcjonowania gry, ale także poszerzają jej treść czy wskazują kierunki trendów rozwojowych na przyszłość. Stąd też coraz większa liczba producentów gier nawiązuje – także ekonomiczne – relacje z modderami, M. Münch, *Fooling the User? Modding in the Video Game Industry*, „Internet Policy Review” 2013, Vol. 2(2).

przez Logitech; twórca gry poprosił społeczność graczy o sugestie dotyczące ogólnych założeń gry, ścieżki dźwiękowej, kosztów jej zakupu – jedynym ograniczeniem była kwestia technologii 2D, która została narzucona odgórnie⁴³; wszelkie sugestie i pomysły można było zgłaszać na podstronie producenta (logitech.com/social), w ostatnim etapie społeczność graczy została poproszona o wybór najbardziej adekwatnej nazwy (<http://logt.ly/0725>); obecnie *Protocol X57* (tytuł wybrany w drodze głosowania) jest w fazie produkcji, zakończono już etap testów alpha i beta,

– relacje współtworzenia mające charakter crowdfundignu – gromadzenie środków finansowych na produkcję, np. gra *Planetary Annihilation* tworzona przez Uber Entertainment; pomysłodawca i twórca gry za pośrednictwem najbardziej znanej platformy crowdfundingowej dla projektów dotyczących gier (www.kickstarter.com) starał się pozyskać 900 000 dolarów na finalizację projektu; ostatecznie udało się pozyskać niemal 2,3 mln dolarów od ponad 44 162 indywidualnych sponsorów; gra weszła do sprzedaży we wrześniu 2014 r.⁴⁴

2. Faza testowania prototypu gry⁴⁵:

– relacje współtworzenia mające charakter innowacji typu *lead user*⁴⁶ – testowanie prototypów gier w trakcie produkcji w:

– testach alpha służących wykryciu błędów inżynierskich i technicznych oraz pozyskaniu opinii na temat ogólnej jakości projektowanej gry; testy alpha zostały wykorzystane np. przez studio EA podczas prac nad *Star Wars Battlefront*,

– testach beta służących wykryciu ewentualnych błędów inżynierskich i technicznych, ale przede wszystkim pozyskaniu opinii o ogólnej jakości gry, łącznej ocenie aspektów technicznych, wizualnych i artystycznych, przygotowywania gry od strony potencjalnej skuteczności strategii marketingowej czy dystrybucyjnej; testy beta są dość powszechnie (w przeciwieństwie do testów alpha) prowadzone przez producentów gier wśród społeczności graczy, jednym z przykładów może

⁴³ M. Makuch, *Can You Crowdfund a Video Game?*, www.gamespot.com/articles/can-you-crowdfund-a-video-game/1100-6423761/ [18.06.2015]; E. Makuch, *Logitech is Making a Game and it Needs your Ideas*, www.gamespot.com/articles/logitech-is-making-a-game-and-it-needs-your-ideas/1100-6421876/ [18.06.2015].

⁴⁴ Platforma crowdfundingowa Kickstarter: www.kickstarter.com.

⁴⁵ Szerzej na temat specyfiki oraz różnic na temat testów alpha i beta: L. Freiler, *Alpha vs. Beta Testing*, [praca niepublikowana], www.centercode.com/blog/2011/01/alpha-vs-beta-testing/ [28.06.2015]. Warto dodać, że w przypadku zewnętrznego, otwartego testowania ogłoszenia dla testerów są dostępne m.in. na platformie www.alphabetagamer.com.

⁴⁶ Przyjmuje się, że testerzy pełnią w tym przypadku funkcję lead userów, gdyż mają dostęp do tworzonego produktu (prototypu) nim trafi on do sprzedaży, a także mają sposobność formułowania rekomendacji odnoszących się do modyfikacji prototypu dotyczących eliminacji błędów, lepszego dostosowania do aktualnych potrzeb graczy. Szerzej na temat koncepcji innowacji typu *lead user*: E. von Hippel, *Lead Users: A Source of Novel Product Concepts*, „Management Science” 1986, Vol. 32(7), s. 791-805.

być gra *Mass Effect*, którą producent BioWare skierował do zewnętrznych testów kilka tygodni przed premierą.

W tym miejscu należy zauważyć, że wyniki badań terenowych potwierdzają wykorzystywanie relacji ze społecznościami graczy także przez producentów gier działających w Polsce (8 z 13 respondentów). W trakcie wywiadów respondenci najczęściej wskazywali na utrzymywanie relacji z graczami-testerami. Ich zdaniem tego typu powiązania służą szybkiemu (respondent 6⁴⁷) oraz względnie tanemu (respondent 13⁴⁸) wykrywaniu błędów w prototypach gier oraz wprowadzaniu niezbędnych modyfikacji jeszcze przed premierą danego tytułu.

3. Faza sprzedaży gry:

– relacje współtworzenia mające charakter innowacji typu *user-driven*⁴⁹ – systematyczne wprowadzanie poprawek oraz nakładek w grach już opublikowanych. Dobrym przykładem może być stale doskonalona gra kategorii AAA *Battlefield 4* stworzona przez EA; grze poświęcony jest specjalny blog⁵⁰, na którym w tematycznie ułożonych sekcjach możliwe jest wskazywanie niezbędnych poprawek. Producent w pewnych odstępach czasu wprowadza drobne zmiany w treści gry (co ok. 3 miesiące), a także wypuszcza gruntowne aktualizacje (co ok. 6 miesięcy) na podstawie najwyżej ocenianych oraz komentowanych wpisów na blogu.

3.4. Relacje społeczne

Literatura wskazuje, że szczególnie istotna rola relacji niesformalizowanych identyfikowana jest w przypadku pracowników kreatywnych⁵¹, gdyż ich utrzymywanie nie pozostaje bez znaczenia dla rozwoju wiedzy, umiejętności, kreatywności i innowacyjności indywidualnej⁵². Biorąc pod uwagę, że sukces rynkowy i przewaga konkurencyjna producentów gier determinowana jest poziomem organizacyjnej kreatywności⁵³ oraz organizacyjnej innowacyjności⁵⁴,

⁴⁷ Producent i dystrybutor gier z siedzibą w Krakowie.

⁴⁸ Producent i dystrybutor gier z siedzibą w Niemczech.

⁴⁹ W rozumieniu D. Jelonek, *Rola klienta w rozwoju organizacji kreatywnej*, „Studia Ekonomiczne UE w Katowicach” 2012, nr 113, s. 175-184.

⁵⁰ Blog gry *Battlefield Hardline*: <http://battlelog.battlefield.com> [18.06.2015].

⁵¹ P. Klimas, *Relacje społeczne pracowników kreatywnych jako strategiczny zasób organizacji*, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości” 2015, nr 32, s. 181-194.

⁵² K. Clare, *The Essential Role of Place within the Creative Industries: Boundaries, Networks and Play*, „Cities” 2013, Vol. 34, s. 52-57.

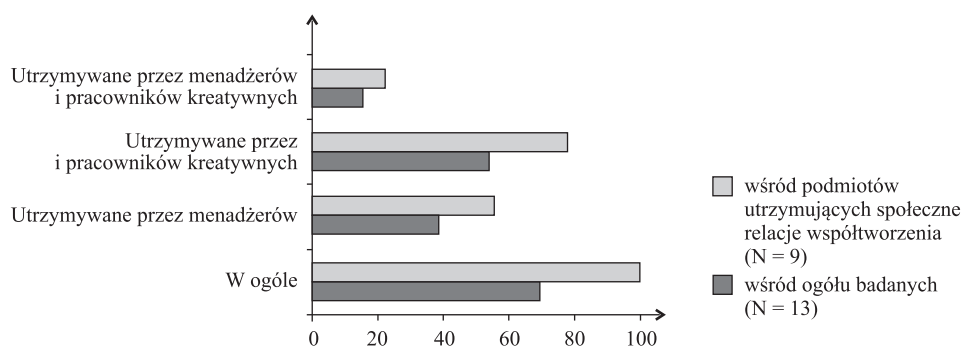
⁵³ E. Vivant, *Creatives in the City: Urban Contradictions of the Creative City*, „City, Culture and Society” 2013, Vol. 4(2), s. 57-63.

⁵⁴ F.T. Tschang, J. Szczypula, op. cit., s. 270-287; H. Izushi, Y. Aoyama, op. cit., s. 1843-1861.

które z kolei uwarunkowane są m.in. indywidualną kreatywnością i innowacyjnością⁵⁵ pracowników kreatywnych, można przypuszczać, iż relacje społeczne utrzymywane przez pracowników kreatywnych powinny być wykorzystywane w działalności producentów gier.

Z drugiej strony wyniki badań nad relacjami społecznymi wskazują, że dla innowacyjności organizacyjnej⁵⁶, sprawności organizacyjnej⁵⁷ oraz przewagi konkurencyjnej⁵⁸ istotną rolę odgrywają relacje niesformalizowane utrzymywane przez kadre menadżerską. Stąd też można przyjąć, że producenci gier w swojej działalności powinni nie tylko wykorzystywać relacje społeczne pracowników kreatywnych, ale także kadry zarządzającej.

Wykres 2. Społeczne relacje współtworzenia utrzymywane przez producentów gier wideo (w %)



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań terenowych.

Biorąc pod uwagę teoretyczne postulaty oraz wyniki badań prowadzonych w innych sektorach gospodarki wskazujące na ponadprzeciętne znaczenie relacji społecznych (nieformalnych, niesformalizowanych, interpersonalnych) w badaniach rozpoznawczych, postawiono pytania odnośnie do wykorzystywania tego typu relacji w procesach tworzenia gier. Wyniki przedstawiono na wykresie 2.

⁵⁵ G.R. Oldham, A. Cummings, *Employee Creativity: Personal and Contextual Factors at Work*, „Academy of Management Journal” 1996, Vol. 39(3), s. 607-634.

⁵⁶ S. Ben Letaifa, Y. Rabeau, *Too Close to Collaborate? How Geographic Proximity Could Impede Entrepreneurship and Innovation*, „Journal of Business Research” 2013, Vol. 66(10), s. 2071-2078.

⁵⁷ P. Klimas, *Relacje interpersonalne kadry kierowniczej jako czynnik sprawności sieci*, „Organizacja i Kierowanie” 2013, nr 156, s. 149-160.

⁵⁸ R. Krupski, op. cit., s. 17-30.

Wyniki badań rozpoznawczych jednoznacznie potwierdzają stawiane w literaturze postulaty odnośnie do znaczenia relacji społecznych. Dziewięciu z trzynastu badanych producentów gier wskazuje, że utrzymuje relacje społeczne zorientowane na wspólne tworzenie wartości. Można przyjąć, że sektor gier komputerowych i wideo, podobnie jak inne sektory zaliczane do grupy sektorów kreatywnych, w dużej mierze opiera swoją działalność na sieciach społecznych⁵⁹, a relacje społeczne mają znaczenie kluczowe dla działających w nim przedsiębiorstw⁶⁰. Warto dodać, że w przypadku producentów gier wykorzystywane są zarówno relacje społeczne pracowników kreatywnych bezpośrednio związanych z procesem tworzenia gry, jak również relacje niesformalizowane kadry zarządzającej. Innymi słowy, dla działalności producentów gier znaczenie mają zarówno nieformalne relacje utrzymywane z profesjonalistami (menadżerami, pracownikami kreatywnymi), jak i nieprofesjonalistami (użytkownikami, graczami, mobberami oraz innymi pasjonatami gier), czyli zarówno relacje społeczne utrzymywane w ramach wspólnot praktyków (*community of practice*) służące pozyskiwaniu głównie wiedzy profesjonalistów niezbędnej do rozwiązywania istniejących problemów, jak i wspólnot interesu/zainteresowań służące pozyskiwaniu wiedzy pasjonatów istotnej dla wyznaczania trendów rozwojowych na przyszłość (*community of interest*)⁶¹.

Podsumowanie

W relacjach zewnętrznych można doszukiwać się źródeł przewagi konkurencyjnej, zwłaszcza gdy uwarunkowana jest ona innowacyjnością i kreatywnością. Wyniki przeprowadzonych badań rozpoznawczych potwierdzają wstępne przypuszczenia, a także postulaty teoretyczne o istotnej roli relacji dla producentów gier. W świetle uzyskanych wyników należy stwierdzić, że producenci utrzymują różnorodne relacje zewnętrzne, wykorzystując je na różnych poziomach, na różnych płaszczyznach i na różnych etapach procesu tworzenia gry. W zasadzie ich działalność osadzona jest w całej sieci relacji formalnych i nieformalnych, relacji tradycyjnych i wirtualnych, relacji organizacyjnych

⁵⁹ K. Clare, op. cit., s. 52-57.

⁶⁰ K. Oakley, *Include Us Out-Economic Development and Social Policy in the Creative Industries*, „Cultural Trends” 2006, Vol. 15(4), s. 255-273.

⁶¹ Szerzej o różnicach pomiędzy *community of practice* a *community of interest*, a także o znaczeniu tych stosunkowo nowych w badaniach nauk o zarządzaniu zjawisk społecznych zob. J. Strużyna, M. Spalek, *Analiza Cop i Col. Eksperyment z podwójnym opisem*, w: *Nauki o zarządzaniu wobec nieprzewidywalności i złożoności zmian, część 2*, red. J. Rokita, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa, Katowice 2012, s. 58-79 (zob. tabelę na stronie 68).

i indywidualnych utrzymywanych równolegle w samym sektorze gier, w pokrewnych sektorach kreatywnych współtworzących wraz z sektorem gier przemysł rozrywki, a także w ramach społeczności graczy. Podsumowując, wyniki badań wskazują, że producent gier powinien tworzyć portfel różnego typu relacji, tak by móc maksymalizować kluczowe czynniki sukcesu – tabela 1.

Tabela 1. Wieloaspektowy charakter relacji współtworzenia producentów gier komputerowych i wideo

Ulokowanie relacji	Główne źródła powstania	Typ relacji według formalizacji	Rodzaje relacji strategicznych*	Uczestnicy relacji	Poziom relacji
Sektor gier	ekonomiczne, operacyjne, informacyjne	formalne	kooperacji, koopetycji	profesjoniści	organizacyjny
	kulturowe, ekonomiczne	nieformalne	kooperacji	profesjoniści	indywidualny
Pozostałe sektory przemysłu rozrywki	ekonomiczne, operacyjne, informacyjne	formalne	kooperacji, koopetycji	profesjoniści	organizacyjny
	kulturowe i ekonomiczne	nieformalne	kooperacji	profesjoniści	indywidualny
Społeczności graczy	kulturowe i ekonomiczne	formalne	kooperacji	profesjoniści, nieprofesjoniści	indywidualny
	kulturowe i informacyjne	nieformalne	kooperacji	profesjoniści, nieprofesjoniści	indywidualny

* Literatura wskazuje, że relacje strategiczne to relacje zewnętrzne w postaci relacji: współpracy, konkurencji i koopetycji – szerzej o relacjach strategicznych: E. Stańczyk-Hugiet, R. Strzelecka, *Relacje strategiczne przedsiębiorstw deweloperskich*, „Problemy Zarządzania” 2015, Vol. 13, nr 1(50), t. 1, s. 68-87. Jednakże w przypadku relacji współtworzenia relacje strategiczne to relacje zewnętrzne w postaci relacji współpracy i koopetycji. Szerzej o relacjach współtworzenia: P. Klimas, *Relacje współtworzenia – propozycja konceptualizacji*, „Marketing i Rynek” 2015, nr 9, s. 219-228.

Źródło: opracowanie własne.

Warto podkreślić, że zawartość portfela powinna nie tylko być różnorodna, ale powinna być na bieżąco monitorowana i dostosowywana do uwarunkowań wnętrza oraz otoczenia organizacji⁶².

W opinii autorki wyniki przeprowadzonych badań rozpoznawczych dowodzą znaczenia relacji dla funkcjonowania producentów gier, aczkolwiek możliwość

⁶² J. Johnson, R. Sohi, R. Grewal, *The Role of Relational Knowledge Stores in Interfirm Partnering*, „Journal of Marketing” 2004, Vol. 68, s. 21-36.

formułowania wniosków natury ogólnej jest ograniczona z uwagi na specyfikę badań eksploracyjnych. W świetle uzyskanych wyników uzasadnione jest podjęcie szerszych, ilościowych badań testujących zorientowanych na rozpoznanie faktycznej roli różnego typu relacji dla funkcjonowania producentów gier, zwłaszcza w perspektywie ich kreatywności i innowacyjności.

Literatura

- Balland P.A., Vaan M. de, Boschma R., *The Dynamics of Interfirm Networks along the Industry Life Cycle: The Case of the Global Video Game Industry, 1987-2007*, „Journal of Economic Geography” 2013, Vol. 13(5).
- Ben Letaifa S., Rabeau Y., *Too Close to Collaborate? How Geographic Proximity Could Impede Entrepreneurship and Innovation*, „Journal of Business Research” 2013, Vol. 66(10).
- Burger-Helmchen T., Cohendet P., *User Communities and Social Software in the Video Game Industry*, „Long Range Planning” 2011, Vol. 44(5).
- Cadin L., Guérin F., *What Can we Learn from the Video Games Industry?*, „European Management Journal” 2006, Vol. 24(4).
- Clare K., *The Essential Role of Place within the Creative Industries: Boundaries, Networks and Play*, „Cities” 2013, Vol. 34.
- Creative Industries Mapping Document*, Department for Culture, Media and Sport, 1998, www.gov.uk/government/organisations/department-for-culture-media-sport [22.11.2014].
- Czakon W., *Ku systemowej teorii przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji” 2005, nr 5.
- Dyer J.H., Singh H., *The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage*, „Academy of Management Review” 1998, Vol. 23(4).
- Freiler L., *Alpha vs. Beta Testing*, www.centercode.com/blog/2011/01/alpha-vs-beta-testing/ [28.06.2015].
- Hagen U., *Where do Game Design Ideas Come From? Innovation and Recycling in Games Developed in Sweden*, w: *Breaking New Ground: Innovation in Games, Play, Practice and Theory: Proceedings of the 2009 Digital Games Research Association Conference*, 2009, <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download;jsessionid=00248E3DA35DF160CB96A0FBD83E3229?doi=10.1.1.458.3299&rep=rep1&type=pdf> [13.06.2015].
- <http://battlelog.battlefield.com> [18.06.2015]
- Hippel E. von, *Lead Users: A Source of Novel Product Concepts*, „Management Science” 1986, Vol. 32(7), s. 791-805.
- Izushi H., Aoyama Y., *Industry Evolution and Cross-Sectoral Skill Transfers: A Comparative Analysis of the Video Game Industry in Japan, the United States, and the United Kingdom*, „Environment and Planning” 2006, Vol. 38(10).
- Jelonek D., *Rola klienta w rozwoju organizacji kreatywnej*, „Studia Ekonomiczne UE w Katowicach” 2012, nr 113.
- Johnson J., Sohi R., Grewal R., *The Role of Relational Knowledge Stores in Interfirm Partnering*, „Journal of Marketing” 2004, Vol. 68.
- Kelly K., *Nowe reguły nowej gospodarki: dziesięć przełomowych strategii dla świata połączonych siecią*, WIG-Press, Warszawa 2001.
- Klimas P., *Relacje interpersonalne kadry kierowniczej jako czynnik sprawności sieci*, „Organizacja i Kierowanie” 2013, nr 156.

- Klimas P., *Relacje społeczne pracowników kreatywnych jako strategiczny zasób organizacji*, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości” 2015, nr 32.
- Krupski R., *Relacje niesformalizowane w badaniach empirycznych*, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości” 2015, nr 32.
- Klimas P., *Relacje współtworzenia – propozycja konceptualizacji*, „Marketing i Rynek” 2015, nr 9, s. 219-228.
- Luban P., *The Design of Free-To-Play Games: part 1*, www.gamasutra.com/view/feature/6552/the_design_of_freetoplay_games_.php?print=1 [18.06.2015].
- Makuch E., *Can You Crowdfund a Video Game?*, www.gamespot.com/articles/can-you-crowdfund-a-video-game/1100-6423761/ [18.06.2015].
- Makuch E., *Logitech is Making a Game and It Needs Your Ideas*, www.gamespot.com/articles/logitech-is-making-a-game-and-it-needs-your-ideas/1100-6421876/ [18.06.2015].
- Münch M., *Fooling the User? Modding in the Video Game Industry*, „Internet Policy Review” 2013, Vol. 2(2).
- Niemczyk J., *Poziomy rozwoju sieci międzyorganizacyjnej*, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości” 2015, nr 32.
- Oakley K., *Include Us Out-Economic Development and Social Policy in the Creative Industries*, „Cultural Trends” 2006, Vol. 15(4).
- Oldham G.R., Cummings A., *Employee Creativity: Personal and Contextual Factors at Work*, „Academy of Management Journal” 1996, Vol. 39(3).
- Piekarczyk A., Zimmewicz K., *Myślenie sieciowe w teorii i praktyce*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010.
- Readman, J., Grantham A., *Shopping for Buyers of Product Development Expertise: How Video Games Developers Stay Ahead*, „European Management Journal” 2006, Vol. 24(4).
- Ritter T., *The Networking Company. Antecedents for Coping with Relationships and Networks Effectively*, „Industrial Marketing Management” 1999, Vol. 28.
- Ritter T., Wilkinson I.F., Johnston W.J., *Managing in Complex Business Networks*, „Industrial Marketing Management” 2004, Vol. 33(3).
- Stańczyk-Hugiet E., *W poszukiwaniu renty...*, „Przegląd Organizacji” 2011, nr 9.
- Stańczyk-Hugiet E., Strzelecka R., *Relacje strategiczne przedsiębiorstw deweloperskich*, „Problemy Zarządzania” 2015, Vol. 13, nr 1 (50), t. 1.
- Statystyczna klasyfikacja działalności gospodarczej we Wspólnocie Europejskiej, Rev. 2 (NACE Rev. 2)*, Eurostat, http://ec.europa.eu/eurostat/ramon/nomenclatures/index.cfm?TargetUrl=LST_NOM_DTL&StrNom=NACE_REV2&StrLanguageCode=PL&IntPcKey=&StrLayoutCode=HIERARCHIC [8.05.2015].
- Struzyna J., Spalek M., *Analiza Cop i Col. Eksperyment z podwójnym opisem*, w: *Nauki o zarządzaniu wobec nieprzewidywalności i złożoności zmian, część 2*, red. J. Rokita, GWSH, Katowice 2012.
- Tschang F.T., *Videogames as Interactive Experiential Products and Their Manner of Development*, „International Journal of Innovation Management” 2005, Vol. 9(1).
- Tschang F.T., *Balancing the Tensions between Rationalization and Creativity in the Video Games Industry*, „Organization Science” 2007, Vol. 18(6).
- Tschang F.T., Szczypula J., *Idea Creation, Constructivism and Evolution as Key Characteristics in the Videogame Artifact Design Process*, „European Management Journal” 2006, Vol. 24(4).
- Vaan M. de, *Interfirm Networks in Periods of Technological Turbulence and Stability*, „Research Policy” 2014, Vol. 43(10), s. 1666-1680.
- Vivant E., *Creatives in the City: Urban Contradictions of the Creative City*, „City, Culture and Society” 2013, Vol. 4(2).
- Watson A., *Global Music City: Knowledge and Geographical Proximity in London's Recorded Music Industry*, „Area” 2008, Vol. 40(1).

Network of Relationships Maintained by Video and Computer Game Developers

Abstract. *This article focuses on networks of relationships – interorganizational, interpersonal, formal, and informal ones – as their creation and maintenance are justified for the functioning and development of game developers. Thus, the paper presents the most important and synthetic results of literature review, findings from exploratory research, and a wide range of practical examples referring to the area of relationships in the video game industry. Based on the above we claim that game developers experience the phenomenon of embeddedness in a dense network of heterogeneous relationships. Integration of both theoretical and empirical insights has allowed us to identify different types of co-creative relationships which should be (literature review, practical examples) and which are (interviews) created and used by game developers simultaneously inside the video game industry, within the entertainment industry, and within gaming communities.*

Keywords: *Inter-organizational relationships, interorganizational relationships, cooperation, video games, social relationships*



Agnieszka Maciejczyk

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wydział Zarządzania, Informatyki i Finansów
e-mail: agnieszka.maciejczyk@ue.wroc.pl
tel. 887 333 103

Relacje pomiędzy przedsiębiorstwami w sektorze usług biznesowych w Polsce

***Streszczenie.** W artykule została przybliżona problematyka sieci powiązań między przedsiębiorstwami na przykładzie dynamicznie rozwijającego się sektora nowoczesnych usług biznesowych w Polsce. Ukazuje relacje pomiędzy centrami usług biznesowych, przesłanki i korzyści wynikające ze współpracy na różnych płaszczyznach. W opracowaniu podjęto próbę określenia kierunków rozwoju powiązań centrów usług biznesowych w przyszłości.*

***Słowa kluczowe:** outsourcing, współpraca, relacje, sieć.*

Wprowadzenie

W warunkach gospodarki globalnej, wzmożonej konkurencji, zmienności otoczenia przedsiębiorstwa, aby przetrwać, muszą podejmować nowe kierunki i formy współpracy. Potrzeba prowadzenia wspólnych projektów, wymiany wiedzy, dzielenia się własnością intelektualną, wraz z jednoczesnym postępem technologicznym, spowodowała, że nastąpił szeroki rozwój formalnych i nieformalnych sieci. Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie płaszczyzn współpracy oraz relacji pomiędzy przedsiębiorstwami typu BPO/SSC oraz próba nakreślenia rozwoju współpracy w sektorze w przyszłości. Badania obejmują studia literaturowe z zakresu współdziałania przedsiębiorstw i outsourcingu. Masowe zjawisko tworzenia sieci relacji w ostatnich trzech dekadach wywołało

potrzebę szczegółowych badań w tym zakresie. Nauki o zarządzaniu doceniły rolę sieci w tak wielkim stopniu, że mówi się o gospodarce opartej na sieciach, jako kolejnym wyróżniku współczesności¹. Sektor nowoczesnych usług biznesowych jest również stosunkowo nową i prężnie rozwijającą się branżą w Polsce. Stąd, mimo konkurencji pomiędzy przedsiębiorstwami, można zaobserwować interesujące sieci powiązań między nimi.

1. Outsourcing nowoczesnych usług finansowych w Polsce – geneza i rozwój

„Outsourcing” (po raz pierwszy użyto tego terminu już w 1979 r.²) jest w ostatnich latach metodą bardzo popularną i obecną w każdej dziedzinie gospodarki³. Rozumiany jako wydzielenie ze struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa niektórych realizowanych przez nie samodzielnie funkcji i przekazanie ich do wykonania innym podmiotom⁴ staje się jedną z podstawowych strategii prowadzenia działalności gospodarczej. Wiele czynników zewnętrznych i wewnętrznych, takich jak: konkurencja, ciągłe dążenie do optymalizacji czy globalizacja stawiają coraz więcej przedsiębiorstw przed takim wyzwaniem. Outsourcing jest szansą na obniżenie kosztów, metodą wzrostu efektywności i konkurencyjności, pozwala na koncentrację na działalności podstawowej⁵.

BPO i SSC są często używane zamiennie lub łącznie, jednak nie są tym samym. Podłożem różnicującym te dwa rodzaje centrów jest typ klienta, dla którego świadczone są usługi. Ze względu na zasięg prowadzonej działalności zazwyczaj rozróżnia się dwa typy centrów nowoczesnych usług dla biznesu – Business Process Outsourcing (BPO) oraz Shared Services Centers (SSC). Przedsiębiorstwa BPO są nastawione na klientów zewnętrznych, przyjmując od nich realizację wybranych procesów biznesowych, z kolei SSC są jednostkami wyizolowanymi w ramach danej firmy i działają na rzecz macierzystej organizacji⁶. Coraz częściej

¹ W. Czakon, *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2012, s. 13.

² M.J. Radło, *Offshoring i outsourcing. Implikacje dla gospodarki i przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2013, s. 19.

³ M.F. Cook, *Outsourcing funkcji personalnych*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 38.

⁴ M. Trocki, *Outsourcing: metoda restrukturyzacji działalności gospodarczej*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001, s. 13.

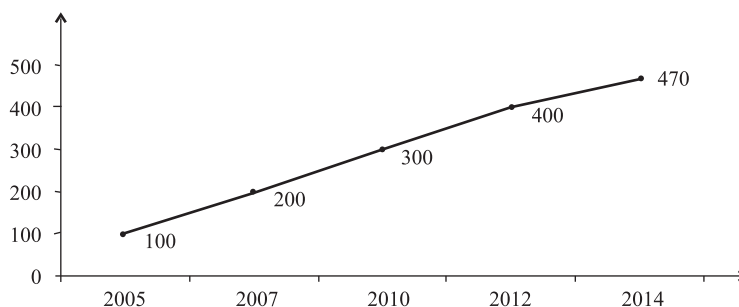
⁵ A. Grycuk, *Centra nowoczesnych usług biznesowych w Polsce*, „Infos” 2014, nr 3(163), s. 1.

⁶ K. Budzyńska, *Centra zewnętrznej obsługi biznesu i ośrodki usług wspólnych w rozwoju polskiej gospodarki*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 2012, nr 705: *Konkurencyjność i usługi w zrównoważonym rozwoju obszarów wiejskich*, s. 42.

różnice między BPO a SSC są zacierane przez praktykę rynkową. Jednostki typu SSC ewoluują w kierunku organizacji hybrydowych typu SSC/BPO, które łączą funkcje centrów BPO i SSC świadczących usługi zarówno dla firm zewnętrznych, jak i dla oddziałów spółki macierzystej⁷.

W Polsce rozwój sektora usług biznesowych rozpoczął się w latach 90. XX w., jednak znaczący rozkwit nastąpił po wejściu Polski do Unii Europejskiej. Obecnie, od kilku lat, średnioroczny wzrost zatrudnienia utrzymuje się na poziomie 20%, a Polska jest liderem pod względem zatrudnienia w sektorze nowoczesnych usług biznesowych w Europie Środkowo-Wschodniej⁸.

Wykres 1. Rozwój centrów usług biznesowych w Polsce w latach 2005-2014.
Liczba centrów typu BPO/SSC w Polsce



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych ABSL – raport 2014.

Do 2004 r. powstało w Polsce niecałe 100 centrów usług będących inwestycjami zagranicznymi, skupionych przede wszystkim w głównych aglomeracjach, takich jak Warszawa, Kraków, Wrocław, Trójmiasto, Poznań⁹. Obecnie ich liczba wynosi ponad 470 i stale rośnie. Dodatkowo, większość istniejących centrów deklaruje wzrost zatrudnienia w kolejnych latach.

Przedsiębiorstwa wybierają Polskę jako kierunek swojej inwestycji ze względu na koszty, dostęp do wykwalifikowanej kadry, położenie geograficzne, infrastrukturę czy pomoc lokalnych władz. W ostatnich latach dynamicznego rozwoju sektora BPO/SSC Polska wypracowała sobie markę i pozycję, która wspierana jest przez budowane relacje pomiędzy centrami usług i promocję branży outsourcingowej.

⁷ Ł. Gajewski, *Centra usług wspólnych po polsku*, „Outsourcing Magazine” 1.01.2011, nr 1, s. 24-25.

⁸ Raport ABSL, *Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce 2013*, s. 10, <http://absl.pl/pl/absl-publications> [8.05.2015].

⁹ Raporty PAIiZ, www.paiz.gov.pl/ [7.05.2015].

2. Podmioty typu SSC/BPO w świetle koncepcji przedsiębiorstwa sieciowego

Relacje pomiędzy przedsiębiorstwami i ich ewolucja stanowią jeden z najważniejszych obszarów badawczych w zarządzaniu. Pojęcie przedsiębiorstwa sieciowego jest szerokie i obejmuje wiele form organizacyjnych występujących we współczesnej gospodarce. Sieci przedsiębiorstw są tworzone przez trzy powiązane i oddziałujące na siebie elementy: aktorów (*actor bonds*), działania zachodzące między nimi (*activity links*) oraz powiązania zasobowe (*resources ties*)¹⁰. Przedstawione elementy tworzą model ARA (Actors-Resources-Activities), w którym sieć jest formą ciągłej wymiany zasobów między powiązаныmi podmiotami, w wyniku czego zawierają się długoterminowe relacje¹¹.

Relacje mogą być postrzegane z perspektywy treści i funkcji powiązań. Treść stanowią powiązania między aktorami, działaniami i zasobami¹². Natomiast funkcje relacji bazują na trzech zjawiskach¹³: powstawaniu nowego jakościowo układu, kształtowaniu wyniku przedsiębiorstwa przez zmianę struktury działań oraz oddziaływaniu na wszystkie podmioty zaangażowane w sieci. Dzięki postępowi technologicznemu i technicznemu, rozwojowi globalnej sieci internetowej przedsiębiorstwa odchodzą od struktury scentralizowanej w kierunku wielopłaszczyznowej współpracy zarówno z podmiotami wyodrębnionymi wewnątrz przedsiębiorstwa, jak i podmiotami zewnętrznymi.

Analizując aktorów (węzły) w sieci międzyorganizacyjnej, można wyłonić następujące ich cechy wspólne:

- tworzą między sobą relacje oparte na przepływach zasobów i wiedzy,
- są niezależne od siebie kapitałowo i prawnie (węzły powiązane kapitałowo lub prawnie występują w organizacjach sieciowych),
- samodzielnie podejmują decyzję o wejściu do sieci lub wyjściu z niej,
- suma działań węzłów przynosi efekt synergiczny (układy strategicznego, taktycznego i operacyjnego współdziałania),
- wzajemna współzależność węzłów jest oparta na realizowaniu zarówno wspólnego, jak i indywidualnego, podmiotowego celu (które w podejściu indywidualnym mogą być odmienne),

¹⁰ H. Håkansson, I. Snehota, *Developing Relationships in Business Networks*, Routledge, London 1995, s. 35.

¹¹ P. Mielcarek, *Efektywność przedsiębiorstwa w sieci biznesowej*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie” 2014, nr 3, s. 50.

¹² M. Ratajczak-Mrozek, *Podejście sieciowe do współpracy przedsiębiorstw*, „Marketing i Rynek” 2010, nr 8, s. 16-19.

¹³ K. Fonfara, *Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004, s. 48.

- mają zdolność elastycznej adaptacji polegającej na umiejętności wchodzenia w modułarne interakcje,
- mają umiejętność aktywnego uczenia się od innych uczestników i synergicznego wykorzystywania innowacji (tzw. umiejętność pracy zespołowej),
- komunikują się z innymi członkami sieci, mimo wysokiego stopnia heterogeniczności,
- są wzajemnie komplementarne (wzajemne dostarczanie kompetencji),
- potrafią wchodzić w ryzykowne relacje¹⁴.

Centra typu SSC oraz BPO są same w sobie wynikiem tworzenia przedsiębiorstw w sieci. O ile centra usług wspólnych są jednostkami wewnętrznymi firmy przeznaczonymi do specyficznych działań biznesowych, np. świadczenia usług księgowych, kadrowych czy IT, o tyle centra BPO zajmują się świadczeniem tego typu usług dla partnerów zewnętrznych. Mimo że współpracujące jednostki są często wielonarodowościowe, rozproszone terytorialnie, nierzadko funkcjonują pod znakiem jednej firmy. Zgodnie z podejściem sieciocentrycznym sieć nie ma ściśle określonych granic i dzięki temu może się swobodnie rozwijać. Z tego względu naturalnym procesem jest zawiązywanie się relacji pomiędzy przedsiębiorstwami z tej samej branży. Centra usług biznesowych nie stanowią dla siebie takiej konkurencji, jak np. przedsiębiorstwa wytwarzające substytujące się produkty. Mamy więc do czynienia z kolejnym wymiarem współpracy sieciowej. Choć często są to relacje nieformalne, jednak mają swoje przesłanki i przynoszą określone korzyści. Sukces przedsiębiorstwa coraz częściej jest związany z sukcesem sieci, a jej wzrost generuje wzrost jej potencjału¹⁵. Inną korzyścią funkcjonowania w sieci, jaką przytacza Kevin Kelly, jest ograniczenie ryzyka. Firmy w tych samych grupach strategicznych mają tendencje do naśladowania się nawzajem oraz postępowania w podobny sposób w niepewnym otoczeniu¹⁶. Sieć pozwala przedsiębiorcom czynić inwestycje w sytuacji niepewności technologicznej¹⁷. Niewątpliwie „cechą wspólną dla wszystkich organizacji sieciowych niezależnie od liczby podmiotów wchodzących w jej skład, rozpiętości terytorialnej czy indywidualnych celów i strategii każdej z jednostek tworzących ją jest wspólne dążenie do osiągnięcia określonego, wspólnego dla wszystkich produktu lub ustalonego stanu (wiedzy lub rzeczy)”¹⁸.

¹⁴ E. Stańczyk-Hugiet, J. Gorgól, *Charakterystyka relacji*, w: *Sieci międzyorganizacyjne*, red. J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, B. Jasiński, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2012, s. 25.

¹⁵ S. Łobejko, *Przedsiębiorstwo sieciowe – zmiany uwarunkowań i strategii w XXI wieku*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2010, s. 63.

¹⁶ M. Golonka, *Alianse, portfolia, sieci – strategiczne zarządzanie relacjami*, „Management and Business Administration. Central Europe” 2012, nr 4(117), s. 62.

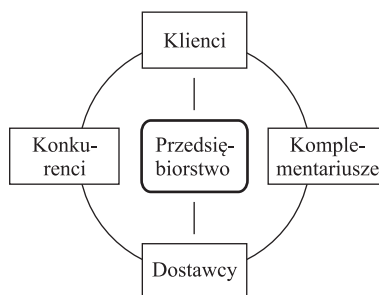
¹⁷ K. Kelly, *Nowe reguły nowej gospodarki*, Wig-Press, Warszawa 2001, s. 56.

¹⁸ S. Łobejko, op. cit., s. 63.

3. Płaszczyzny zawiązywania relacji sieciowych w sektorze nowoczesnych usług biznesowych

Relacje przedsiębiorstwa z określonymi grupami podmiotów można rozpatrywać na dwóch płaszczyznach: pionowej i poziomej. Związki przedsiębiorstwa z dostawcami i odbiorcami stanowią relacje pionowe, natomiast relacje poziome odnoszą się do konkurencji przedsiębiorstwa. Relacje pionowe są dość oczywiste i ściśle związane z wymianą ekonomiczną. Dla przedsiębiorstwa typu BPO klientem będzie podmiot zewnętrzny zlecający do wykonywania usługi biznesowe. Dla centrum SSC będzie to jednostka macierzysta firmy. Dostawcami w obu przypadkach mogą być podmioty świadczące na przykład usługi płacowe, usługi sprząające czy ochroniarskie. Relacje o charakterze poziomym nie zawsze są tak przejrzyste i łatwe do zidentyfikowania. Trudność w określeniu relacji poziomych jest spowodowana ich często niematerialną naturą. Współpraca pozioma odnosi się do wymiany informacyjnej czy społecznej. Choć relacje poziome głównie odnoszone są do powiązań konkurentów lub potencjalnych konkurentów, o tyle w sektorze usług biznesowych, ze względu na charakter przedsiębiorstw, nie występuje tak silna konkurencja pomiędzy podmiotami, jak w przypadku przedsiębiorstw produkcyjnych.

Schemat 1. Siatka wartości według Nalebuffa i Brandenburgera



Źródło: opracowanie własne na podstawie: B.J. Nalebuff, A.M. Brandenburger, *Co-Opetition: Competitive and Cooperative Business Strategies for the Digital Economy*, „Strategy & Leadership” November-December 1997, Vol. 25, Issue 6, s. 80.

W relacjach poziomych można rozpatrywać cztery typy powiązań między przedsiębiorstwami:

- 1) konkurencję,
- 2) koegzystencję,
- 3) kooperację,
- 4) kooperencję.

Relacje te nie wykluczają się wzajemnie. Przedsiębiorstwa mogą również funkcjonować w kilku powiązaniach jednocześnie¹⁹. Formą relacji między konkurentami, która charakteryzuje się najmniejszym stopniem interakcji pomiędzy nimi, jest koegzystencja. Nie obserwuje się w tym przypadku żadnej wymiany ekonomicznej, informacyjnej ani społecznej. Podmioty mają wiedzę zaledwie o swoim istnieniu, ale starają się nie wchodzić w żadne interakcje, zmierzając do różnych celów. W przypadku konkurencji relacje między przedsiębiorcami polegają na swoistym wzorze akcji i reakcji. Jeśli jeden podmiot wprowadza na rynek nowy produkt, to drugi robi natychmiast to samo. Konkurencja bazuje na sile i pozycji danego podmiotu. Jeśli między podmiotami działającymi na rynku pojawiają się liczne i silne więzi, to mówimy o kooperacji. Więzy te mogą dotyczyć wszystkich obszarów: ekonomicznego, informacyjnego i społecznego. Relacje między podmiotami mogą mieć charakter formalny i nieformalny. Cele poszczególnych podmiotów często są wspólne, a współpraca opiera się nie tylko na formalnych porozumieniach, ale również na zaufaniu. Interesującym, a zarazem najbardziej skomplikowanym typem relacji między przedsiębiorstwami jest kooperencja. Bazuje ona na równoczesnej wymianie ekonomicznej i pozaekonomicznej. Kooperencja tworzy wartość dodaną poprzez współpracę konkurentów, dzięki której niwelowane są zewnętrzne zagrożenia i wykorzystywane szanse, jakie pojawiają się w otoczeniu przedsiębiorstwa. Kooperencja oznacza współwystępowanie i współzależność zjawiska rywalizacji i współdziałania konkurentów. Przedsiębiorstwa mogą współpracować w zakresie pewnych części łańcucha wartości, a w innych konkurować²⁰.

W odniesieniu do sektora nowoczesnych usług biznesowych można mówić o szczególnym rodzaju kooperencji. Przesłankami do zawiązywania się tego typu relacji pomiędzy przedsiębiorstwami typu BPO/SSC w Polsce jest dynamicznie rozwijająca się branża, potrzeba benchmarkingu, wymiany wiedzy, szkolenia i pozyskiwania wykwalifikowanej kadry pracowniczej oraz wspólne cele. Należy jednak pamiętać, że szczególnie centra BPO świadczące usługi dla zewnętrznych podmiotów stanowią dla siebie konkurencję.

Przedsiębiorstwa podejmują współpracę w zakresie wymiany doświadczeń, organizacji szkoleń, promowania sektora nowoczesnych usług biznesowych w Polsce. Przykładem skutecznej współpracy sektora w Polsce jest powstanie związku liderów usług biznesowych ABSL (Association of Business Services Leaders), który skupia obecnie 140 firm członkowskich, czy też stowarzyszenia

¹⁹ W. Jakubowska, *Relacje między przedsiębiorstwami we współczesnej gospodarce*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów SGH” 2010, z. 99, s. 66-68.

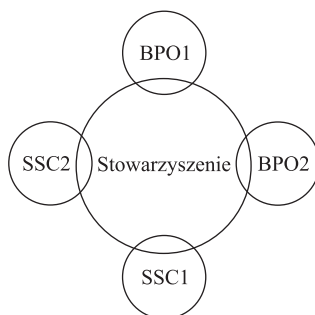
²⁰ J. Cygler, *Kooperencja przedsiębiorstw. Czynniki sektorowe i korporacyjne*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2009, s. 15.

ASPIRE, które skupia firmy z branży SSC/BPO i IT głównie z obszaru Małopolski. Podstawową strategią ABSL jest:

- współpraca z władzami centralnymi i lokalnymi (w zakresie stanowienia prawa, rekomendacji zmian w programach edukacyjnych uczelni wyższych),
- networking (łączy wiodących inwestorów sektora, jest źródłem informacji dla organizacji, które dopiero wchodzą na polski rynek, integruje inwestorów z przedstawicielami branż wspierających rozwój sektora – np. HR, nieruchomości),
- budowanie świadomości na temat sektora,
- branding pracodawców w sektorze.

Stowarzyszenie prowadzi badania statystyczne dotyczące rozwoju sektora, wydając coroczny raport prezentujący funkcjonowanie branży w Polsce, ale też umożliwia dostęp do innych raportów i opracowań z branży. Organizuje dla swoich członków szkolenia z zakresu zarządzania centrami usług biznesowych, coroczne konferencje mające na celu wymianę doświadczeń pomiędzy osobami zarządzającymi, akcje promujące sektor w Polsce (np. akcja www.getreal.com) czy wydarzenia networkingowe (Outsourcing Surfing Cup, Networking Run)²¹.

Schemat 2. Przykład powiązania sieciowego przedsiębiorstw BPO/SSC z udziałem stowarzyszenia



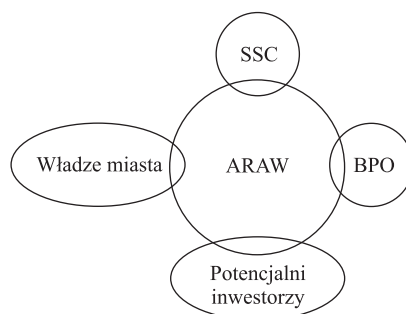
Źródło: opracowanie własne.

Innym przykładem organizacji skupiającej inwestorów na rynku wrocławskim jest ARAW (Agencja Rozwoju Aglomeracji Wrocławskiej). Agencja została utworzona z inicjatywy Prezydenta Wrocławia, aby między innymi wspierać pozyskiwanie inwestycji zagranicznych. W tym zakresie ARAW zajmuje się kompleksową obsługą firm zainteresowanych lokowaniem inwestycji na terenie aglomeracji wrocławskiej. Do zakresu zadań w obrębie przyjmowania inwestycji zagranicznych należy między innymi pomoc w budowaniu relacji z otoczeniem

²¹ www.absl.pl/pl/web/guest/benefits [27.04.2015].

biznesu²². Tutaj inne przedsiębiorstwa z tej samej branży są gospodarzami wizyt organizowanych przez ARAW, a agencja pośredniczy w inicjacji współpracy pomiędzy lokalnymi przedsiębiorstwami z branży.

Schemat 3. Przykład powiązania sieciowego przedsiębiorstw BPO/SSC z udziałem agencji ARAW



Źródło: opracowanie własne.

Centra usług biznesowych organizują również fora tematyczne, np. forum dotyczące zarządzania operacjami HR. Uczestnicy mają szansę wymienić się doświadczeniami, znaleźć rozwiązanie na problemy, z którymi się borykają. Jest to szczególnie wartościowe, ponieważ podmioty są na różnych stadiach rozwoju, a reprezentują te same cele: świadczenie usług na wysokim poziomie z zapewnieniem stałego podnoszenia efektywności powierzonych procesów.

Istnieje również konkurencja w sektorze BPO/SSC odnosząca się do branding czy skutecznego motywowania pracowników. Konkurencja na tych płaszczyznach jest ściśle związana z wysokim zapotrzebowaniem na wykwalifikowaną kadrę. Wskaźnik rotacji pracowników wynosi około 15% w sektorze usług typu BPO/ITO/SSC. To zmusza centra do konkurowania pod względem poziomu wynagradzania, pakietu dodatków socjalnych czy atrakcyjności położenia biura. Oprócz wspólnych działań w tym zakresie centra mają strategie związane z promocją własnej marki i sposobami pozyskiwania pracowników.

4. Dalsze perspektywy rozwoju sieci przedsiębiorstw outsourcingowych w Polsce

Polska przestaje być konkurencyjna, jeżeli chodzi o koszty pracy. Z tego względu można przypuszczać, że w najbliższych latach najprostsze usługi będą

²² www.araw.pl/artykuly/7628/Informacje-ogolne [27.04.2015].

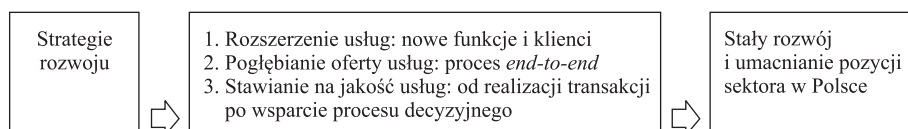
przenoszone do tańszych lokalizacji. Taki proces może dotyczyć szczególnie dużych korporacji, w przypadku których znaczący jest efekt skali. Dużą przewagą dla Polski pozostaje jej stabilność polityczna i gospodarcza, korzystna strefa czasowa i położenie geograficzne²³. Zdecydowaną zaletą Polski jest również wykwalifikowana kadra pracownicza władająca językami obcymi i liczba absolwentów kończących kierunki ekonomiczne i lingwistyczne. Ogólne perspektywy demograficzne nie są pozytywne, jednak już teraz programy studiów wyższych są dostosowywane do wymagań rynku pracy. W procesie rekomendacji zmian sektor usług biznesowych bierze również czynny udział.

Utrzymanie pozycji Polski na rynku usług BPO będzie zależało od umiejętności skutecznego konkurowania z innymi krajami. Obecnie można zaobserwować zmiany zakresu świadczonych usług. W ostatnich latach, zgodnie z raportem ABSL, 87% firm potwierdziło rozszerzenie zakresu zleczanych usług. Szacuje się, że do końca 2016 r. zatrudnienie w sektorze powinno wzrosnąć do 160-170 tys. pracowników²⁴.

Można przypuszczać, że wraz z dalszym rozwojem sektora nowoczesnych usług biznesowych i wzrostem liczby inwestorów oraz poszerzaniem zakresu świadczonych usług, sieci relacji pomiędzy przedsiębiorstwami typu SSC/BPO będą się rozwijać. Centra usług biznesowych mają kilka wspólnych celów:

- utrzymanie wysokiej pozycji Polski w sektorze,
- rozwój skierowany na pozyskiwanie nowych zadań,
- pozyskiwanie pracowników.

Schemat 4. Strategia rozwoju sektora nowoczesnych usług biznesowych według założeń ABSL



Źródło: opracowanie własne na podstawie: www.absl.pl/pl/mission [28.04.2015].

Aby utrzymać pozycję Polski w sektorze na wysokim poziomie, konieczne jest globalne postrzeganie przedsiębiorstw SSC/BPO przez dyrektorów zarządzających. Potrzebne są otwartość oraz traktowanie swoich firm jako jednostek, które w grupie mogą mieć ogromny wpływ na kierunki rozwoju sektora. W związku z poszerzeniem zakresu działalności można szacować, że wzrośnie liczba forów tematycznych organizowanych w celu wymiany najlepszych praktyk i wspólnego

²³ A. Grycuk, op. cit.

²⁴ Raport ABSL 2014, <http://absl.pl/pl/absl-publications> [8.05.2015].

rozwiązywania problemów. W celu budowania świadomości i rozszerzania wiedzy o sektorze jako miejscu pracy przedsiębiorstwa powinny umacniać współpracę z uczelniami wyższymi i kontynuować organizację wydarzeń networkingowych.

Strategia organizacji ABSL również nakreśla przyszłe obszary współpracy pomiędzy centrami usług biznesowych.

Podsumowanie

Sektor nowoczesnych usług biznesowych będzie się rozwijał, ale zarazem będzie ulegał przekształcaniu. W związku z prognozowanymi kierunkami zmian również relacje pomiędzy przedsiębiorstwami z branży będą się rozwijać i dostosowywać do zmieniających się warunków. Branża outsourcingowa jest przykładem współlistnienia konkurencji i kooperacji. Współpraca formalna i nieformalna pomiędzy firmami typu BPO i SSC jest konieczna ze względu na wspólne potrzeby i cele. Można się spodziewać, że relacje te będą ulegać wzmocnieniu, szczególnie w zakresie wymiany wiedzy i doświadczeń. Przedsiębiorstwa, świadcząc coraz to bardziej kompleksowe usługi biznesowe, będą potrzebowały wzajemnego wsparcia. Śmiałą prognozą byłoby powiązanie w przyszłości współpracy dotyczącej wymiany informacji ze współpracą na płaszczyźnie zatrudniania pracowników. Firma bardziej doświadczona na rynku dzieliłaby się wiedzą i doświadczeniem z nowym inwestorem w zamian za nienaruszanie struktury organizacyjnej tej firmy. Sieci powiązań pomiędzy przedsiębiorstwami z branży SSC/BPO mogą również rozciągać się poza granice kraju czy regionu. Wraz z migracją prostszych procesów do tańszych lokalizacji konieczna będzie współpraca pomiędzy jednostkami tych firm na świecie. Z pewnością sieć, jako element nauk o zarządzaniu, będzie w najbliższych latach przedmiotem wielu badań naukowych i postawi przed naukowcami i praktykami wiele wyzwań.

Literatura

- Brilman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002.
- Budzyńska K., *Centra zewnętrznej obsługi biznesu i ośrodki usług wspólnych w rozwoju polskiej gospodarki*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 2012, nr 705: *Konkurencyjność i usługi w zrównoważonym rozwoju obszarów wiejskich*.
- Cook M., *Outsourcing funkcji personalnych*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
- Cygler J., *Kooperacja przedsiębiorstw. Czynniki sektorowe i korporacyjne*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2009.

- Czakon W., *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2012.
- Fonfara K., *Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004.
- Gajewski Ł., *Centra usług wspólnych po polsku*, „Outsourcing Magazine” 2011, nr 1.
- Golonka M., *Alianse, portfolia, sieci – strategiczne zarządzanie relacjami*, „Management and Business Administration. Central Europe” 2012, nr 4(117).
- Grycuk A., *Centra nowoczesnych usług biznesowych w Polsce*, „Infos” 2014, nr 3.
- Håkansson H., Snehota I., *Developing Relationships in Business Networks*, Routledge, Londyn 1995.
- Jakubowska W., *Relacje między przedsiębiorstwami we współczesnej gospodarce*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów SGH” 2010, z. 99.
- Kelly K., *Nowe reguły nowej gospodarki*, Wig-Press, Warszawa 2001.
- Lobejko S., *Przedsiębiorstwo sieciowe – zmiany uwarunkowań i strategii w XXI wieku*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2010.
- Mielcarek P., *Efektywność przedsiębiorstwa w sieci biznesowej*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie” 2014, nr 3.
- Nalebuff B.J., Brandenburger A.M., *Co-Opetition: Competitive and Cooperative Business Strategies for the Digital Economy*, „Strategy & Leadership” November-December 1997, Vol. 25, Issue 6.
- Radło M.J., *Offshoring i outsourcing: Implikacje dla gospodarki i przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2013.
- Raporty PAIiZ, www.paiz.gov.pl [7.05.2015].
- Raporty ABSL, *Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce 2013 oraz 2014*, <http://absl.pl/pl/absl-publications> [8.05.2015].
- Ratajczak-Mrozek M., *Podejście sieciowe do współpracy przedsiębiorstw*, „Marketing i Rynek” 2010, nr 8.
- Stańczyk-Hugiet E., Gorgól J., *Charakterystyka relacji*, w: *Sieci międzyorganizacyjne*, red. J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, B. Jasiński, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2012.
- Stowarzyszenie Liderów Biznesowych – cele, www.absl.pl/pl/web/guest/benefits [20.04.2015].
- Stowarzyszenie Liderów Biznesowych – misja, www.absl.pl/pl/mission [20.04.2015].
- Todeva E., *Business Networks, Strategy and Structure*, Routledge, Nowy Jork 2006.
- Trocki M., *Outsourcing: metoda restrukturyzacji działalności gospodarczej*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001.
- www.absl.pl/pl/web/guest/benefits [27.04.2015]
- www.araw.pl/artykuly/7628/Informacje-ogolne [7.05.2015]

Relations between Business Service Centers in Poland

Abstract. *The article touches on the issues of network relations between businesses through example of the dynamically developing modern business service sector in Poland. The work shows relations between business service centers, as well as, grounds and benefits of cooperation on various levels. The author attempts to determine the direction of cooperation between the BPO/SSC companies in the future.*

Keywords: *outsourcing, cooperation, relationship, network organization*

Teresa Gądek-Hawlena

Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu
Wydział Zamiejscowy w Chorzowie
e-mail: teresa.gadek-hawlena@ue.katowice.pl
tel. 323 498 475

Marek Wróbel

Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu
Wydział Zamiejscowy w Chorzowie
e-mail: marek.wrobel@chorzow.wsb.pl
tel. 323 498 475

Operatorzy pocztowi w sieciowym środowisku współczesnej gospodarki na przykładzie Poczty Polskiej S.A.

***Streszczenie.** Zmiany uwarunkowań społecznych, gospodarczych i prawnych oraz nowe możliwości w zakresie komunikacji i wymiany informacji powodują, że rynek usług pocztowych jest poddawany dużej presji i stoi w obliczu przekształceń strukturalnych. Tradycyjna rola operatorów pocztowych ulega przekształceniu, spada wolumen korespondencji tradycyjnej w segmencie przesyłek listowych, a wzrasta wolumen przesyłek z grupy KEP. Zjawisko to ma bezpośredni związek z e-substytucją tradycyjnych usług pocztowych spowodowaną rewolucją w komunikacji, rozwojem rynku e-commerce oraz e-usług. Nowa sytuacja powoduje, że operatorzy pocztowi dywersyfikują portfel usług, alokując się w segmencie rynków dynamicznie rozwijających się: nowych technologii, KEP i TSL. Celem rozważań poruszanych w artykule jest wskazanie obszarów konwergencji pomiędzy procesami w sieciowym teleinformatycznym środowisku współczesnej gospodarki a kierunkiem zmian w usługach świadczonych na przykładzie Poczty Polskiej S.A.*

***Słowa kluczowe:** publiczny operator pocztowy, nowe technologie, e-commerce, e-usługi*

Wprowadzenie

Zachodzące w gospodarce światowej zmiany wywołane są licznymi czynnikami, jednak jako jedno z najistotniejszych wymienia się postęp w obszarze technologii teleinformatycznych. Przeobrażenia te oddziałują na pozostałe sektory gospodarki i przyczyniają się do przekształceń w zakresie oferowanych usług. Wpływ zmian w technologiach teleinformatycznych jest widoczny i silnie

oddziałuje na rynek usług pocztowych. Przedsiębiorstwa, realizując usługi pocztowe, pod wpływem nowych potrzeb oraz wzrastającej konkurencji podejmują działania związane z wdrażaniem rozwiązań opartych na nowoczesnych technologiach. Celem artykułu jest zobrazowanie obszarów konwergencji pomiędzy procesami w sieciowym środowisku teleinformatycznym współczesnej gospodarki a kierunkiem zmian w usługach świadczonych przez Poczta Polska S.A.

1. Istota globalnej gospodarki sieciowej

Wiek XXI określa się jako erę wiedzy lub erę interakcyjno-intelektualną. Wśród najważniejszych mechanizmów tworzenia porządku społeczno-gospodarczego wymienia się struktury i procesy poznawcze uczestników organizacji, interakcje między nimi, wzajemne dostosowanie się oraz wszechstronną komunikację społeczną. W erze wiedzy dominującą rolę odgrywają technologie informatyczne, które wykorzystywane są nie tylko do obsługi poszczególnych etapów przetwarzania danych, ale także do kreowania nowych wartości dla klientów w postaci innowacyjnych produktów i usług oraz różnych modeli e-biznesu¹.

Internet stanowi technologię przełomową, a jego zastosowanie w biznesie drastycznie zmienia sytuację w sektorze i często zagraża pozycji konkurencyjnej firm stosujących wyłącznie tradycyjne rozwiązania. W dobie rewolucji cyfrowej społeczeństwo epoki postindustrialnej ewoluuje w kierunku społeczeństwa informacyjnego, tworzącego podstawy nowej gospodarki (*New Economy* – NE)², inaczej nazywanej gospodarką bezpośrednio bazującą na wytwarzaniu, dystrybucji wykorzystywania wiedzy i informacji, a podstawowymi jej czynnikami produkcji są: wiedza i informacje³. Wśród cech wyróżniających nową gospodarkę wymienia się:

- podstawowy zasób – wiedza, informacja,
- dominujący sektor – usługi,
- strategia działania – nastawienie na kooperację,
- wartość rynkowa – zależna od kapitału intelektualnego,
- postrzeganie zmienności otoczenia – akceptacja zmienności, szansa,
- rozwój – chaotyczny, trudny do przewidzenia,
- postrzeganie pracowników – inwestycja,
- motywacje pracowników – wewnętrzna satysfakcja,
- relacje z dostawcami i klientami – interaktywne poprzez współpracę,

¹ *Strategie i modele gospodarki elektronicznej*, red. C.M. Olszak, E. Ziemia, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s. 17.

² Z. Pastuszek, *Implementacja zaawansowanych rozwiązań biznesu elektronicznego w przedsiębiorstwie*, Oficyna Wydawnicza Placent, Warszawa 2007, s. 28.

³ *Leksykon zarządzania*, Wyd. Difin, Warszawa 2004, s. 146.

- wykorzystanie nowoczesnych technologii – niezbędne,
- struktura organizacyjna – sieciowa (wirtualna), płaska *ad-hoc* dla danego przedsięwzięcia,
- styl zarządzania – partycypacyjny,
- źródła wiedzy – umiejętności i reputacja,
- przełomowy wynalazek – Internet,
- kultura organizacyjna – oparta na zaufaniu⁴.

2. Wpływ globalnej gospodarki sieciowej na rynek usług

Analiza obecnej sytuacji w gospodarce na świecie i w Polsce wskazuje, że globalizacja następuje niezależnie od generowanych obecnie barier wywołanych przez czynniki polityczno-społeczno-prawne w poszczególnych państwach. Motorem rozwoju globalizacji i gospodarki sieciowej jest dostępność i dynamiczny rozwój infrastruktury i środków telekomunikacji, spopularyzowanie komputerów osobistych, smartfonów i tabletów, które to pozwoliły przenieść tradycyjną gospodarkę na grunt gospodarki sieciowej.

Konsekwencją zachodzących procesów są zmiany w podejściu do przetwarzania i przekazywania informacji, wymiany gospodarczej oraz transakcji finansowych. Nowe warunki funkcjonowania na rynkach powodują zmiany w firmach, szczególnie w segmentach rynku, gdzie substytucja usług w zakresie przejścia z tradycyjnych technik analogowych na techniki cyfrowe jest lub będzie możliwa.

Kolejnym istotnym czynnikiem jest zmiana jakościowa w postrzeganiu jednostek organizacyjnych, pojedynczych stanowisk przetwarzania, wymiany informacji i zapewnienia komunikacji, co przekłada się na możliwości realizacji usług na gruncie sieciowym bez ograniczeń geograficznych, lokalizacji poszczególnych zasobów. Skok jakościowy w zakresie organizacji podmiotów gospodarczych był możliwy przede wszystkim dzięki wyeliminowaniu bariery wynikającej z braku możliwości współpracy online, połączeń niezależnych podmiotów gospodarczych, stanowisk komputerowych, przetwarzania informacji poprzez wykorzystanie połączeń sieciowych.

Współczesny model działalności gospodarczej oznacza pracę w sieci zarówno na poziomie mikro-, jak i makroekonomicznym. Przesłanką i niezbędnym warunkiem do tworzenia nowych typów powiązań gospodarczych jest dostęp do technologii teleinformatycznych umożliwiających integrację niezależnych jednostek organizacyjnych. Przejście gospodarek, podmiotów gospodarczych

⁴ M. Strojny, *Teoria i praktyka zarządzania wiedzą*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2000, nr 3.

na świecie przez funkcjonowanie w sieci lokalnej typu LAN, metropolitalnej MAN i rozległej WAN oraz malejące koszty dostępu do sieci rozległych za pośrednictwem technologii bezprzewodowych WLAN praktycznie eliminuje dotychczasowe bariery i stwarza równe warunki konkurowania dla wszystkich uczestników rynku.

Sieci rozległe z dostępem bezprzewodowym są metodą podnoszenia konkurencyjności podmiotów uczestniczących i tworzących sieci połączeń biznesowych z jednoczesnym przejściem na inny, wyższy poziom współpracy, niezależnie od wielkości jednostki organizacyjnej.

Kolejnym korkiem w podnoszeniu konkurencyjności poszczególnych uczestników globalnej gospodarki sieciowej jest dostęp i możliwości wykorzystania mocy obliczeniowych nie tylko lokalnych, własnych na bazie komputerów centralnych, ale delegowanie tych zadań i przetwarzanie danych przy wykorzystaniu mocy obliczeniowych poszczególnych rozproszonych, a połączonych w sieć rozległą stanowisk roboczych na zasadach klient-serwer⁵ lub równorzędnych P2P⁶. Warunkiem dodatkowym, niezbędnym do realizacji biznesu w takim środowisku, jest wymóg związany z kosztem transferu danych przez sieć i tu mogą powstawać pewne ograniczenia, bariera cenowa powodująca nierówny dostęp dla wszystkich zainteresowanych. Pomimo bariery kosztu w zakresie transferu danych, sam dostęp do sieci staje się fundamentem nowych zasad gospodarowania. W tym zakresie należy zwrócić uwagę na następujące możliwości i cechy wyróżniające globalną gospodarkę sieciową:

- stały dostęp do informacji i informacja zwrotna,
- możliwość dostosowania produktów i usług do potrzeb klienta (poprzez indywidualizację oferty dla ostatecznego nabywcy),
- jednoczesna obecność w wielu miejscach⁷,
- dynamizm (szybkość zachodzących zmian i znaczne skrócenie czasu realizacji decyzji),

⁵ Sieci w architekturze klient-serwer – w sieciach pracujących w architekturze klient-serwer urządzenia dzielą się na oferujące usługi (serwery) i korzystające z tych usług (klienci). Sieć taka zarządzana jest przez specjalnego użytkownika – administratora sieci. Wszystkie informacje o składnikach sieci, jej użytkownikach i zasobach przechowywane są na serwerze i udostępniane wszystkim *userom* sieci, <http://miroslawzelent.pl/wyklady/sieci-rownorzedne-p2p-klient-serwer.pdf> [5.06.2015].

⁶ Sieci równorzędne – (*peer-to-peer* – P2P) w sieciach o architekturze równorzędnej każdy komputer może być klientem (korzystać z usług oferowanych przez inne urządzenia), serwerem (udostępniać usługi) lub jednocześnie klientem i serwerem. Wszystkie urządzenia w sieci mają taki sam priorytet – żadne z nich nie jest podporządkowane innemu, <http://miroslawzelent.pl/wyklady/sieci-rownorzedne-p2p-klient-serwer.pdf> [5.06.2015].

⁷ www.aglomeracja.holdikom.com.pl/LinkClick.aspx?fileticket=%2B0hL5YG8Lpk%3D&tabid=96 [5.06.2015].

- bardzo wysoka konkurencyjność (IBM, który w latach 60. XX w. miał około 2500 konkurentów, dzisiaj musi stawić czoła ponad 50 000),
- usieciowienie (realizacja działalności gospodarczej na podstawie rozległych sieci teleinformatycznych)⁸.

Nowe środowisko prowadzenia działalności gospodarczej stawia nowe wymagania przed podmiotami gospodarczymi i innymi uczestnikami rynku również w zakresie kwalifikacji i kompetencji na rynku pracy.

Idea globalizacji z punktu widzenia usieciowienia gospodarki w sposób praktyczny się dokonała. W zakresie środowiska działalności gospodarczej na globalnym rynku sieciowym bardzo istotne są:

- nowe sposoby dystrybucji usług i towarów,
- zmiany w sposobie komunikacji i przesyłania wiadomości,
- ograniczone lub brak barier postrzegania czasu i przestrzeni,
- możliwości lub konieczność prowadzenia wirtualnej działalności gospodarczej,
 - skoki ilościowe w zawieraniu transakcji,
 - bezpośrednie kanały dystrybucji poprzez dezintermediację (odpośredniczenie) transakcji,
 - możliwości przeprowadzania transakcji w czasie rzeczywistym, a nie jak dotychczas z prędkością tradycyjnej usługi pocztowej,
 - zmiany wartości pieniądza w czasie z korzyścią dla banku, a nie klienta⁹.

Przedstawiony bardzo ogólny rys zmian spowodowany globalizacją gospodarki i opis realnego wymiaru zmian poprzez nowe warunki funkcjonowania i przejście na globalną gospodarkę sieciową również na rynku usług jest nowym otwarciem dla wielu segmentów rynku, także dla usług świadczonych przez operatorów pocztowych.

Z przedstawionych zmian należałoby wyciągnąć wnioski, czy należy je postrzegać jako zagrożenie, czy nowe możliwości. Nowy obszar działalności gospodarczej należy podzielić z punktu widzenia firm usługowych na poziom wirtualny i realny – tradycyjny. W obu przypadkach w zależności od zakresu prowadzonej działalności gospodarczej i budowanej na tym gruncie strategii można wykorzystać powstające szanse na rozwój i eliminować zagrożenia¹⁰.

Działalność gospodarczą w tych wymiarach, gdzie jest to możliwe, należy przenieść i poruszać się na gruncie wirtualnej przedsiębiorczości, czyli przedsiębiorczości realizowanej w środowisku sieciowym. Ważne jest, aby podmiot

⁸ www.e-mentor.edu.pl/czasopismo/spis-tresci/numer/19 [5.06.2015].

⁹ www.aglomeracja.holdikom.com.pl/LinkClick.aspx?fileticket=%2B0hL5YG8Lpk%3D&tabid=96 [8.06.2015].

¹⁰ Zob. M. Złoch, *Integracja sklepu internetowego z systemem magazynowo-handlowym*, „Nowoczesny Magazyn” 2015, nr 1(97), s. 73-75.

aspirujący do wejścia na ten poziom działalności gospodarczej był świadomy i posiadał zdolność i umiejętności poruszania się, operowania w nowym środowisku. Aby to zrealizować, muszą zostać spełnione co najmniej trzy warunki:

- znajomość techniki teleinformatycznej i odpowiednie wyposażenie techniczne przedsiębiorstwa,
- zmiana w mentalności personelu i odpowiedni poziom umiejętności i wiedzy merytorycznej,
- opracowanie wirtualnego pakietu działalności gospodarczej – przygotowanie usług świadczonych w środowisku sieciowych w całości lub w możliwym zakresie.

Istotnym parametrem nowych warunków funkcjonowania jest właśnie wymiar globalny, dzięki czemu dotychczas lokalne, małe podmioty mają nieograniczony dostęp do rynków zbytu. Ważne jest, aby misja i budowane na tej podstawie strategię działalności nie zamykały się i ograniczały do dotychczasowych rynków zbytu, segmentu klientów, ale miały charakter otwarty i zakładały progresję na coraz większe terytorium i poszukiwanie rynków zbytu, klientów, również tych oddalonych geograficznie¹¹. Brak działania w tym zakresie powoduje, że dostrzegane są tylko zagrożenia wynikające ze zmniejszenia obszaru działania dotychczas realizowanych interesów tradycyjnymi metodami¹².

Podsumowując, globalizacja w wymiarze sieciowym, prowadzenie działalności gospodarczej i substytucja usług tradycyjnych na grunt teleinformatyczny stała się faktem i od tempa dostosowania działalności tradycyjnej do wirtualnej zależy, kto będzie liderem na globalnym rynku sieciowym.

3. Miejsce usług pocztowych w sieciowym środowisku globalnej gospodarki

Rynek usług pocztowych na świecie, w Unii Europejskiej i Polsce jest przedmiotem wielu badań¹³, dlatego w tej części artykułu zostały wskazane obszary

¹¹ Zob. *Sprzedaż internetowa za granicą*, „Logistyka a Jakość” 2015, nr 2(92), s. 52.

¹² www.e-mentor.edu.pl/czasopismo/spis-tresci/numer/19 [5.06.2015].

¹³ Zob. *Design and Development of Initiatives to Support the Growth of e-Commerce via Better Functioning Parcel Delivery Systems in Europe. Study for the European Commission DG Internal Market and Services*, WIK-Consult, Bad Honnef August 2014; *Main Developments in the Postal Sector (2010-2013). Study for the European, Directorate General for Internal Market and Services Commission*, WIK-Consult, Bad Honnef, August 2013; *Raport o stanie rynku pocztowego za rok 2013*, UKE, Warszawa, maj 2014, www.uke.gov.pl/rynek-uslug-pocztowych-12343 [24.03.2015]; www.ecommerce-europe.euglobal/ [20.03.2015], www.ecommerce-europe.eu/ [20.03.2015]; *Pocztowe monopolie – dlaczego są likwidowane i czym to skutkuje?*, www.nbportal.pl/wiedza/artykuly/gospodarka/pocztowe_monopole [24.03.2015]; *Transformacja polskiego rynku pocztowego. Libe-*

i miejsca, gdzie – zdaniem autorów – istnieją możliwości i potencjał alokowania biznesu pocztowego do omówionego w pierwszej części artykułu sieciowego środowiska globalnej gospodarki.

W tym kontekście biznes pocztowy należy podzielić na obszary:

1) wymiany informacji dotyczących grupy tradycyjnych usług pocztowych – zapewniających wymianę informacji, komunikację przy wykorzystaniu przesyłek pocztowych,

2) usług finansowych i ubezpieczeniowych świadczonych przez okienko pocztowe i/lub mobilnie, np. przez listonosza,

3) obsługi przewozu ładunków pocztowych na potrzeby wewnętrzne i zewnętrzne, obszar funkcjonowania rynku TSL.

W obszarze wymiany informacji i komunikacji, tzn. tradycyjnych przesyłek pocztowych, występuje największe zagrożenie niedostosowaniem się do zmieniających się warunków rynkowych, ponieważ jest to główny biznes operatorów pocztowych¹⁴, który zgodnie z opinią analityków rynkowych i dostępnych raportów charakteryzuje się dużą dynamiką spadkową, szczególnie w krajach wysoko rozwiniętych¹⁵. Spadek wolumenów przesyłek, w połączeniu z dużą konkurencją w tym segmencie usług pocztowych¹⁶, ma bezpośredni związek z e-substytucją tradycyjnych usług pocztowych. Powiązanie tych tendencji z przedstawioną analizą sieciowego charakteru globalnego rynku wskazuje, że to obszar najbardziej zagrożony i jednocześnie z największym potencjałem, przy założeniu opracowania i wdrożenia nowej koncepcji realizacji usług, która pozwoliłaby na płynne zastąpienie pełnionych funkcji przy obsłudze tradycyjnej korespondencji poprzez wykorzystanie sieci rozległych, z jednoczesnym zachowaniem dotychczasowej roli operatorów pocztowych. Przy takim podejściu otwierają się dla operatorów pocztowych nowe wymiary tradycyjnych i dodatkowych – nowych – możliwości dla usług pocztowych

ralizacja. Konkurencja. Modernizacja, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Warszawa 2014, www.ibngr.pl/Aktualnosci/Aktualnosci/Transformacja-polskiego-ryнку-pocztowego [25.03.2015].

¹⁴ W 2013 r. operator wyznaczony zrealizował w obrocie krajowym i zagranicznym prawie 2 mld usług pocztowych (usługi powszechne, przesyłki kurierskie oraz inne usługi pocztowe), co przełożyło się na blisko 5 mld zł przychodu, www.uke.gov.pl/rynek-uslug-pocztowych-12343, s. 3, [24.03.2015].

¹⁵ Zob. *Main Developments in the Postal Sector...*, op. cit., s. 167.

¹⁶ Ustanowienie wewnętrznego rynku usług pocztowych na terenie państw Unii Europejskiej zostało zakończone z prawnego punktu widzenia w roku 2008. Równoległe następowała implementacja zalecanych konstrukcji prawnych w państwach członkowskich i stopniowa liberalizacja usług pocztowych, jednocześnie wprowadzono regulacje przejściowe, które były dostępne po złożeniu stosownych wniosków do Komisji Europejskiej wraz z uzasadnieniem, w większości wykorzystane na dostosowanie krajowego porządku prawnego oraz dokończenie procesu restrukturyzacji państwowych operatorów.

na zasadach poczty hybrydowej lub hybrydy odwróconej i innych aspektów na poziomie wirtualizacji dokumentów papierowych, które z uwagi na wymogi formalno-prawne nadal zachowują tradycyjną formę papierową lub obrazu w postaci pliku PDF. Ten kierunek rozwoju tradycyjnych usług pocztowych wprowadza wymiar wirtualny i wszystkie walory e-usług z możliwością wykorzystywania innowacji oferowanych w środowisku sieciowym, masowo osiąganym nowoczesnych środków komunikacji oferowanych przez nowe technologie teleinformatyczne. Ważne jest, aby nowe rozwiązania w sferze realizacji pocztowych e-usług nadążały organizacyjnie za wzrostem efektywności i możliwości dostępnych na rynku środków technicznych.

Kolejnym aspektem pocztowej e-substytucji usług, również z zakresu usług finansowych i ubezpieczeniowych, jest konieczność odejścia od prób naśladowania tradycyjnej formy realizacji usług na rzecz wdrożenia ich do wirtualnego środowiska pocztowego i zmiany modelu świadczenia usług na taki, który umożliwiłby rzeczywiste dodanie wartości do ich procesu realizacji. Dlatego tradycyjny urząd, placówka pocztowa powinna znaleźć swoje miejsce na wirtualnej pocztowej platformie informatycznej, również kwestia doręczania przesyłek powinna mieć alternatywne, wirtualne środowisko.

W tak zmodyfikowanym środowisku będzie można zachować wszystkie tradycyjne walory pocztowych usług listowych, finansowych i ubezpieczeniowych, z umożliwieniem swobodnego wyboru lokalizacji, dostępności, czasu ich finalizowania, zarówno w fazie transakcyjnej, jak i potransakcyjnej. Korzyści z funkcjonowania w takim środowisku uzyskają również operatorzy pocztowi, ponieważ przy odpowiednich regulacjach prawnych w zakresie dostępności do powszechnych usług pocztowych dla każdego obywatela¹⁷ będzie można zrealizować te usługi z wykorzystaniem środowiska wirtualnego, przy możliwej likwidacji tradycyjnej pocztowej infrastruktury punktowej¹⁸.

Przykładem potwierdzającym możliwość wprowadzenia opisanych zmian w realizacji tradycyjnych usług pocztowych jest rozwijająca się platforma Poczty Polskiej występująca pod nazwą Envelo – poczta prosta¹⁹. Nowa marka poczty już jest obecna na platformie internetowej Poczty Polskiej S.A.

Trzecim obszarem pocztowych usług jest obsługa logistyczna polegająca między innymi na przewozach ładunków pocztowych na potrzeby wewnętrzne i zewnętrzne obszaru funkcjonowania poczty na rynku TSL. Aspekt realizacji usług

¹⁷ Regulacje UE obligują państwa członkowskie do zachowania określonych parametrów równej dostępności dla każdego obywatela do powszechnych usług pocztowych.

¹⁸ Zob. Rozporządzenie Ministra Infrastruktury z dnia 9 stycznia 2004 r. w sprawie warunków wykonywania powszechnych usług pocztowych, Dz.U. z dnia 15 stycznia 2004 r. nr 5, poz. 34 z późn. zm.

¹⁹ <http://antyweb.pl/rewolucja-poczty-polskiej-envelo-poczta-prosta/> [10.06.2015].

logistycznych był przedmiotem kilku publikacji²⁰, w których wskazano na możliwości i zagrożenia w zakresie wykorzystania infrastruktury logistycznej Poczty Polskiej S.A. Jest to z punktu widzenia omawianej w artykule tematyki bardzo istotny element funkcjonowania operatorów pocztowych w sieciowym środowisku współczesnej gospodarki. Dobrze zorganizowana fizyczna dostawa, doręczanie ładunków, przesyłek będących przedmiotem wirtualnych transakcji w sieci jest możliwe poprzez organizację i realizację procesów, operacji logistycznych w pocztowym łańcuchu dostaw. Obszar pocztowej logistyki jest jednym z elementów strategicznego rozwoju operatorów pocztowych, bez którego nie jest możliwa obsługa wzrastającego wolumenu usług na rynku e-commerce²¹. W tym samym potoku ładunków funkcjonują drobnicowe i całopojazdowe przewozy paletowe jako jeden z elementów dywersyfikacji usług i efektywnego wykorzystania posiadanych zasobów w celu obniżenia stałych kosztów infrastruktury logistycznej²².

Podsumowując, przy zapewnieniu wirtualizacji tradycyjnych usług pocztowych, przesyłek listowych, finansowych i ubezpieczeniowych na gruncie

²⁰ Zob. M. Wróbel, *Przesłanki i kierunki zmian w systemie logistycznym publicznego operatora pocztowego w Polsce*, w: *Transport w gospodarce opartej na wiedzy*, red. M. Michałowska, Wyd. AE w Katowicach, Katowice 2009, s. 255; M. Wróbel, *Przekształcenia systemu logistycznego publicznego operatora pocztowego w Polsce i ich wpływ na sprawność funkcjonowania przedsiębiorstwa*, w: *Funkcjonowanie systemów logistycznych*, red. J. Jaworski, A. Rytlewski, „Prace Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Gdańsku” 2009, t. II, s. 51; M. Wróbel, *Programy naprawcze w kontekście rozważań nad docelowym modelem systemu logistyki publicznego operatora pocztowego w Polsce*, w: *Rynki przemysłu i przetwarzania informacji – stan obecny i perspektywy rozwoju*, red. H. Babis, R. Czaplewski, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 2009, nr 544, „Ekonomiczne Problemy Usług” nr 35, s. 313; M. Wróbel, *Efektywność wykorzystania transportu w systemie logistyki pocztowej w aspekcie realizacji programów naprawczych na przykładzie Centrum Logistyki Oddział Regionalny w Katowicach Poczta Polska S.A.*, red. M. Michałowska, Wyd. AE w Katowicach, Katowice 2010, s. 177; T. Gądek-Hawlena, M. Wróbel, *Selected Transformations of the Supply Chain and their Significance for the Operational Effectiveness of Polish Post*, w: *Contemporary Transportation Systems. Selected Theoretical and Practical Problems. Modelling of Change in Transportation Subsystems*, red. R. Janecki, S. Krawiec, Wyd. Politechniki Śląskiej, Gliwice 2011, s. 43; M. Wróbel, *Potencjalne możliwości wykorzystania i niezbędne zmiany do wprowadzenia w systemie logistyki pocztowej w aspekcie integracji usług realizowanych na potrzeby poczty i rynku TSL*, w: *Współczesne uwarunkowania rozwoju transportu w regionie*, red. M. Michałowska, „Zeszyty Naukowe UE w Katowicach” 2013, nr 143, s. 418; T. Gądek-Hawlena, M. Wróbel, *The Use of Outsourcing in Transport in the Efficiency Improvement of the Postal Supply Chain*, w: *Contemporary Transportation System. Selected Theoretical and Practical Problems. The Co-Modality of Transportation*, red. R. Janecki, S. Krawiec, G. Sierpiński, Wyd. Politechniki Śląskiej, Gliwice 2013, s. 155-162; T. Gądek-Hawlena, M. Wróbel, *The Efficiency of Postal Logistics Processes*, konferencja „Transcom 2013”, Uniwersytet w Żylinie, 24-26.06.2013, s. 55-60.

²¹ www.ecommerce-europe.eu/global/; www.ecommerce-europe.eu/facts-figures [10.06.2015]; *Design and Development of Initiatives...*, op. cit.

²² Zob. M. Wróbel, *W poszukiwaniu lepszych rozwiązań (część pierwsza i druga)*, „Poczta Polska” 2009, nr 8, 9.

sieciowego środowiska globalnej gospodarki z zapewnieniem fizycznej realizacji procesów logistycznych na oczekiwanym przez rynek poziomie jakościowym operatorzy pocztowi będą w dalszym ciągu pełnić istotną rolę w obsłudze klientów w tym segmencie rynku.

4. Zmiany w podejściu do biznesu a przyszłość usług pocztowych na przykładzie strategii Poczty Polskiej S.A.

Przyszłość usług pocztowych zależy od sukcesywnej implementacji ich na grunt wirtualny, z zachowaniem tradycyjnej formy dopóki na rynku występuje zapotrzebowanie na tego typu usługi. Pozwoli to operatorom pocztowym na dywersyfikację i przesunięcie struktury przychodów do innych segmentów rynku. Reakcją Zarządu Poczty Polskiej S.A. na zmiany obserwowane na rynku usług pocztowych było opracowanie i realizacja *Strategii Poczty Polskiej do 2015 roku*²³. Przedstawione w niej rozwiązania dalej są realizowane i znalazły swoje odzwierciedlenie w aktualnie opracowanej i przedstawionej strategii do roku 2020²⁴. Założenia przyjęte do realizacji w strategiach Poczty Polskiej S.A. były przedmiotem publikacji autorów artykułu²⁵, dlatego w tym rozdziale przedstawione zostaną możliwe scenariusze powiązania przyjętych w strategii poczty założeń ze specyfiką pocztowego biznesu, realizowanych usług w analizowanym sieciowym środowisku globalnej gospodarki.

Scenariusz I: Negatywny – założenia nie są realizowane, poczta traci rynek usług pocztowych, pozostaje graczem na rynku TSL, głównym biznesem poczty stają się przewozy drobnicowe i całopojazdowe palet.

Scenariusz II: Strategia realizowana częściowo – duża dynamika na rynku TSL, poczta sukcesywnie zwiększa udział w segmencie rynku KEP, realizuje w ograniczonym zakresie usługi hybrydowe.

Scenariusz III: Konsekwentne realizowanie strategii – następuje pełna wirtualizacja usług pocztowych, finansowych i ubezpieczeniowych w cyberprzestrzeni,

²³ Zob. *Strategia Poczty Polskiej do 2015 roku*, www.poczta-polska.pl/strategia-poczty-polskiej-do-2015-roku/ [10.06.2015].

²⁴ Zob. *Nowa strategia Poczty Polskiej*, www.poczta-polska.pl/?s=nowa+strategia [10.06.2015].

²⁵ T. Gądek-Hawlana, M. Wróbel, *The Effects of Innovative Solutions Implemented in the Supply Chain of the Public Postal Operator in Poland*, „Zeszyty Naukowe WSB we Wrocławiu”, Vol. 15, No. 1, <http://ojs.wsb.wroclaw.pl/index.php/WSBRJ/issue/view/19/showToc> [10.05.2015]; T. Gądek-Hawlana, M. Wróbel, *New Trends in the Development of Services Provided by Postal Services Operators on the Example of Poczta Polska S.A.*, konferencja „Transcom 2015”, Uniwersytet w Żylinie, 22-24.06.2015 [w druku].

dotatkowo poczta jest jednym z pięciu graczy na rynku TSL i sukcesywnie zwiększa swój udział w rynku KEP. Z sukcesem wchodzi na rynek z kompleksową obsługą wirtualnego biznesu klientów zewnętrznych, jest obecna na rynku międzynarodowym.

Podsumowanie

Podsumowując, e-usługi to przyszłość operatorów pocztowych w segmencie tradycyjnych usług pocztowych, finansowych i ubezpieczeniowych w połączeniu z kompleksową obsługą na rynku TSL. Potencjalnie operatorzy realizujący taki scenariusz mogą poprawić swoją obecną pozycję na rynku i zniwelować spadające przychody ze schyłkowego segmentu przesyłek listowych.

Najbardziej prawdopodobny kierunek zmian na rynku usług pocztowych w horyzoncie przewidzianym w strategii Poczty Polskiej S.A. do 2020 r., który już jest realizowany, należy do tzw. rozwiązań hybrydowych, czyli skomponowanych w odpowiedniej proporcji metod tradycyjnych z nowoczesnymi typu online, dostępnymi za pośrednictwem pocztowych platform informatycznych i mobilnych urządzeń teleinformatycznych. Oznacza to, że rozwiązania dostępne w zakresie e-usług będą raczej wspierały stosowane dotychczas tradycyjne usługi pocztowe, tworząc razem znacznie efektywniejsze, komplementarne systemy obsługi klientów.

Wprowadzenie rozwiązań dostępnych przez pocztowe platformy informatyczne w czystej postaci, z powodu bardzo szybkiego rozwoju infrastruktury teleinformatycznej i globalnego rynku sieciowego, jest już możliwe i mogłoby szybko stać się powszechnie dostępne. Barię w tym zakresie są regulacje prawne i mentalność części społeczeństwa. W kontekście rozważań przedstawionych w artykule to rozwiązania hybrydowe, jako elastyczniejsze z definicji i pozwalające na uzyskanie swego rodzaju synergii, stanowią szansę objęcia e-usługami znacznie większej liczby potencjalnych chętnych do skorzystania z nich. Przyszłość operatorów pocztowych w nowym środowisku uzależniona jest od wielu czynników społeczno-polityczno-prawnych, natomiast kierunek zmian opisanych w scenariuszach zależy o konsekwentnego podejścia do realizacji zamierzonego celu.

Literatura

Design and Development of Initiatives to Support the Growth of e-Commerce via Better Functioning Parcel Delivery Systems in Europe. Study for the European Commission DG Internal Market and Services, WIK-Consult, Bad Honnef, August 2014.

- Gądek-Hawlina T., Wróbel M., *New Trends in the Development of Services Provided by Postal Services Operators on the Example of Poczta Polska S.A.*, konferencja „Transcom 2015”, Uniwersytet w Żylinie, 22-24.06.2015 [w druku].
- Gądek-Hawlina T., Wróbel M. *The Effects of Innovative Solutions Implemented in the Supply Chain of the Public Postal Operator in Poland*, „Zeszyty Naukowe WSB we Wrocławiu”, Vol. 15, No. 1, <http://ojs.wsb.wroclaw.pl/index.php/WSBRJ/issue/view/19/showToc> [data dostępu].
- Gądek-Hawlina T., Wróbel M., *Selected Transformations of the Supply Chain and their Significance for the Operational Effectiveness of Polish Post*, w: *Contemporary Transportation Systems. Selected Theoretical and Practical Problems. Modelling of Change in Transportation Subsystems*, red. R. Janecki, S. Krawiec, Wyd. Politechniki Śląskiej, Gliwice 2011.
- Gądek-Hawlina T., Wróbel M., *The Efficiency of Postal Logistics Processes*, konferencja „Transcom 2013”, Uniwersytet w Żylinie, 24.26.06.2013.
- Gądek-Hawlina T., Wróbel M., *The Use of Outsourcing in Transport in the Efficiency Improvement of the Postal Supply Chain*, w: *Contemporary Transportation System. Selected Theoretical and Practical Problems the Co-Modality of Transportation*, red. R. Janecki, S. Krawiec, G. Sierpiński, Wyd. Politechniki Śląskiej, Gliwice 2013.
- <http://antyweb.pl/rewolucja-poczty-polskiej-envelo-poczta-prosta/> [10.06.2015].
- <http://miroslawzelent.pl/wyklady/sieci-rownorzedne-p2p-klient-serwer.pdf> [5.06.2015]
- Leksykon zarządzania*, Wyd. Difin, Warszawa 2004.
- Main Developments in the Postal Sector (2010-2013). Study for the European*, Directorate General for Internal Market and Services Commission, WIK-Consult, Bad Honnef, August 2013.
- Nowa strategia Poczty Polskiej*, www.poczta-polska.pl/?s=nowa+strategia [10.06.2015].
- Pastuszek Z., *Implementacja zaawansowanych rozwiązań biznesu elektronicznego w przedsiębiorstwie*, Agencja Wydawnicza Placent, Warszawa 2007.
- Pocztowe monopolie – dlaczego są likwidowane i czym to skutkuje?*, www.nbportal.pl/wiedza/artykuly/gospodarka/pocztowe_monopolie [24.03.2015].
- Raport o stanie rynku pocztowego za rok 2013*, UKE, Warszawa, maj 2014, www.uke.gov.pl/rynek-uslug-pocztowych-12343 [24.03.2015].
- Rozporządzenie Ministra Infrastruktury z dnia 9 stycznia 2004 r. w sprawie warunków wykonywania powszechnych usług pocztowych, Dz.U. z dnia 15 stycznia 2004 r. nr 5, poz. 34 z późn. zm.
- Sprzedaż internetowa za granicą*, „Logistyka a Jakość” 2015, nr 2(92).
- Strategia Poczty Polskiej do 2015 roku*, www.poczta-polska.pl/strategia-poczty-polskiej-do-2015-roku/ [10.06.2015].
- Strategie i modele gospodarki elektronicznej*, red. C.M. Olszak, E. Ziemia, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.
- Strojny M., *Teoria i praktyka zarządzania wiedzą*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2000, nr 3.
- Transformacja polskiego rynku pocztowego. Liberalizacja. Konkurencja. Modernizacja*, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Warszawa 2014, www.ibngr.pl/Aktualnosci/Aktualnosci/Transformacja-polskiego-ryнку-pocztowego [25.03.2015].
- Wróbel M., *Potencjalne możliwości wykorzystania i niezbędne zmiany do wprowadzenia w systemie logistyki pocztowej w aspekcie integracji usług realizowanych na potrzeby poczty i rynku TSL*, w: *Współczesne uwarunkowania rozwoju transportu w regionie*, red. M. Michałowska, „Zeszyty Naukowe UE w Katowicach” 2013, nr 143.
- Wróbel M., *Programy naprawcze w kontekście rozważań nad docelowym modelem systemu logistyki publicznego operatora pocztowego w Polsce*, w: *Rynki przemysłu i przetwarzania informacji – stan obecny i perspektywy rozwoju*, red. H. Babis, R. Czaplewski, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 2009, nr 544: „Ekonomiczne Problemy Usług” nr 35.

- Wróbel M., *Przekształcenia systemu logistycznego publicznego operatora pocztowego w Polsce i ich wpływ na sprawność funkcjonowania przedsiębiorstwa*, w: *Funkcjonowanie systemów logistycznych*, red. J. Jaworski, A. Rytlewski, „Prace Naukowe Wyższej Szkoły Bankowości w Gdańsku” 2009, t. II.
- Wróbel M., *Efektywność wykorzystania transportu w systemie logistyki pocztowej w aspekcie realizacji programów naprawczych na przykładzie Centrum Logistyki Oddział Regionalny w Katowicach Poczta Polska S.A.*, red. M. Michałowska, Wyd. AE w Katowicach, Katowice 2010.
- Wróbel M., *Przesłanki i kierunki zmian w systemie logistycznym publicznego operatora pocztowego w Polsce*, w: *Transport w gospodarce opartej na wiedzy*, red. M. Michałowska, Wyd. AE w Katowicach, Katowice 2009.
- Wróbel M., *W poszukiwaniu lepszych rozwiązań (część pierwsza i druga)*, „Poczt Polska” 2009, nr 8, 9.
- Złoch M., *Integracja sklepu internetowego z systemem magazynowo-handlowym*, „Nowoczesny Magazyn” 2015, nr 1(97).
- www.aglomeracja.holdikom.com.pl/LinkClick.aspx?fileticket=%2B0hL5YG8Lpk%3D&tabid=96 [5 i 8.06.2015]
- www.e-mentor.edu.pl/czasopismo/spis-tresci/numer/19 [5.06.2015]
- www.ecommerce-europe.euglobal/ [20.03.2015]
- www.uk.gov.pl/rynek-uslug-pocztowych-12343 [24.03.2015]
- www.ecommerce-europe.eu/facts-figures [10.06.2015]

Postal Operators in a Network Environment of Contemporary Economy – An example using the Polish Postal Service: Poczta Polska S.A.

Abstract. *The changes in social, economic, and legal conditions, as well as, the new possibilities within the scope of communication and information exchange result in a postal service market that is subject to a higher pressure and is facing structural transformations. The traditional role of the postal operator undergoes transformation, the volume of traditional correspondence in the letter mail segment decreases, and the mail volume of the KEP group increases. This phenomenon is in direct connection with the e-substitution of traditional postal services due to the revolution in communication through the e-commerce and e-service market development. The new situation results in that the post operators diversify the service portfolio, allocating themselves in the market segment of the new technologies like KEP and TSL, thus developing dynamically. The purpose of the considerations touched on in the paper is to indicate the convergence of areas between the processes in the network Information and Communication Technology environment of the contemporary economy, and the direction of the changes in the services provided, through the example of Poczta Polska S.A.*

Keywords: *public postal operator, new technologies, e-commerce, e-services*



Dagmara Wójcik

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
Katedra Teorii Zarządzania
e-mail: dagmara.wojcik@ue.katowice.pl
tel. 509-323-516

Współpraca sieciowa w instytucjach kultury

Streszczenie. *Celem artykułu jest przedstawienie specyfiki współpracy sieciowej instytucji kultury na gruncie wyjaśnień trzech wiodących teorii referencyjnych, tj. teorii ekonomicznej efektywności, teorii sieci społecznych oraz teorii zasobowej, na przykładzie teatrów. Współpraca sieciowa, mimo że doczekała się dużej i wciąż rosnącej liczby publikacji, nie była – jak dotąd – szerzej analizowana w kontekście instytucji kultury.*

Słowa kluczowe: *współpraca sieciowa, współpraca międzyorganizacyjna, instytucje kultury, teatry*

Wprowadzenie

Współczesne organizacje stoją przed wyborem między realizacją potrzeby współdziałania z innymi a dążeniem do autonomii. W świecie międzyorganizacyjnych powiązań, pojęcia sieci i sieciowości zrobiły ogromną karierę. Z jednej strony jest to wynik panującej mody, z drugiej jednak trudno zaprzeczyć istnieniu owych sieciowych fenomenów. Sieci są tak wszechobecne, że stają się podstawą tłumaczenia współczesnego świata¹, a „duch naszych czasów jest duchem

¹ E. Stańczyk-Hugiet, *Czy to nowa jakość w zarządzaniu?*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów SGH” 2012, nr 116, s. 163-173.

sieci”². Obserwowana w ostatnich dwóch dekadach coraz większa popularność sieci, wynika z łączenia współdziałania międzyorganizacyjnego z możliwością generowania ponadprzeciętnej rentowności³.

Rosnące znaczenie współpracy daje się także zaobserwować w instytucjach kultury, a ograniczone środki finansowania stają się asumptem do poszukiwania rozwiązań zapewniających przetrwanie i dalszy artystyczny rozwój. Kultura jest jednym z podstawowych czynników rozwoju kraju, istotnym elementem identyfikacji społecznej i gospodarczej⁴, oddziałuje na jednostki, a będąc dobrem wspólnym, także na całe społeczeństwo. Instytucje kultury – powołane do tworzenia i upowszechniania dorobku kulturalnego – coraz częściej ze sobą współdziałają, dobrowolnie angażując się w interaktywny proces, oparty na wspólnych regułach, normach i strukturach⁵, zwiększając zarówno indywidualne, jak i wspólne korzyści⁶. W przypadku działalności kulturalnej współpraca ma na celu uwzględnienie potrzeb oraz spełnienie oczekiwań zróżnicowanej grupy odbiorców poprzez stworzenie atrakcyjnej i konkurencyjnej oferty kulturalnej⁷. Współpraca może przynosić różnorodne korzyści, takie jak: dostęp do zasobów, doświadczenia, kapitału, umiejętności czy kompetencji będących w posiadaniu innych podmiotów, a także obniżenie ryzyka, wzrost efektywności działań⁸ czy wyższą skuteczność ich realizacji. Wydaje się zatem, że współpraca sieciowa może reprezentować obiecujące i atrakcyjne rozwiązanie dla specyficznych warunków funkcjonowania instytucji kultury.

Celem artykułu jest przedstawienie specyfiki współpracy sieciowej organizacji kultury na przykładzie teatrów z perspektywy trzech ujęć teoretycznych. Artykuł został podzielony na dwie części. Pierwsza przedstawia zagadnienie współpracy sieciowej w nawiązaniu do obszaru kultury. Część druga prezentuje współpracę sieciową teatrów na tle wyjaśnień proponowanych przez trzy wiodące teorie referencyjne, tj.: teorię ekonomicznej efektywności, teorię sieci społecznych oraz teorię zasobową.

² M. Castells, *Spoleczeństwo sieci*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2007.

³ P. Klimas, *Sieci innowacji: implikacje bliskości organizacyjnej*, Wyd. UE w Katowicach, Katowice 2014, s. 11.

⁴ J. Suchowian, *Problemy finansowania instytucji kultury w Polsce na przykładzie teatru im. St.I. Witkiewicza w Zakopanem*, „ZN Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse. Rynki finansowe. Ubezpieczenia” 2011, nr 38, s. 175-184.

⁵ D.J. Wood, B. Gray, *Toward a Comprehensive Theory of Collaboration*, „Journal of Applied Behavioral Science” 1991, Vol. 27, No. 2, s. 146.

⁶ B. Kożuch, R. Przygodzka, *Współpraca sieciowa w zarządzaniu organizacjami publicznymi*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów SGH w Warszawie” 2012, nr 117, s. 25-35.

⁷ M. Borkowska-Niszczota, *Współpraca instytucji kultury na rzecz rozwoju produktów turystyki kulturowej w ujęciu teoretycznym i praktycznym*, „Ekonomia i Zarządzanie” 2012, nr 2, s. 56-69.

⁸ Ibidem.

1. Współpraca sieciowa a instytucje kultury

Odkąd przeniesiono perspektywę organizacji z poziomu przedsiębiorstwa na sieć, można mówić o nowej erze w ewolucji form organizacyjnych⁹, a początek XXI w. uznać w zarządzaniu za erę organizacji sieciowych¹⁰, które obejmują sieć przedsiębiorstw lub innych jednostek połączonych systemem wspólnych celów¹¹. Pojęcie sieci wiąże się ze sferą relacji międzyludzkich¹², a relacyjny styl jest ich domeną. Sieci bowiem tworzą unikatowy typ układu, w którym relacje interpersonalne stanowią rdzenny komponent. Za sieć można zatem uznać pewien zbiór autonomicznych organizacji o pośrednich lub bezpośrednich połączeniach relacyjnych¹³. Relacje są jednym z powodów istnienia sieci¹⁴, ułatwiają korzystanie z nagromadzonych zasobów, sprzyjają wykorzystaniu połączonych sił i wzajemnego uczenia się¹⁵. Główny cel sieci jest więc skoncentrowany na rozwijaniu¹⁶ oraz ułatwianiu wzajemnych interakcji¹⁷. Współpraca sieciowa oferuje duże możliwości łączenia i wykorzystywania wiedzy, umiejętności oraz kompetencji partnerów. Pozwala na tworzenie wyjątkowego potencjału, stanowiącego źródło twórczych rozwiązań i decydującego o sukcesie osiągnięć na poziomie całej organizacji sieciowej¹⁸.

Tworzenie sieci nie jest celem samym w sobie, jest środkiem do osiągnięcia celu w postaci szybszego uzyskania lepszych wyników dzięki współpracy, wykorzystywaniu wspólnego potencjału twórczego i skupieniu się na wzajemnych korzyściach, a także wzajemnej mobilizacji do działania kreującego nową

⁹ R. Gulati, P. Puranam, M. Tushman, *Meta-Organization Design: Rethinking Design in Interorganizational and Community Contexts*, „Strategic Management Journal” 2012, Special Issue: *Strategy and the Design of Organizational Architecture*, Vol. 33, s. 571-586.

¹⁰ W. Czakon, *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2012.

¹¹ J. Światowiec-Szczepeńska, *Wpływ orientacji czasowej kadry kierowniczej na rozwój organizacji sieciowych*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej. Organizacja i Zarządzanie” 2013, nr 52, s. 55-64.

¹² Ibidem.

¹³ M. Nowicka-Skowron, P. Pachura, *Strategie innowacyjne przedsiębiorstw wobec wyzwań gospodarki sieciowej*, „Acta Universitatis Lodzianensis. Folia Oeconomica” 2009, nr 226, s. 37-46.

¹⁴ M. Zdziarski, *Kapitał społeczny w sieci relacji*, „Studia i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego” 2008, nr 2, s. 7-15.

¹⁵ W. Czakon, *Uwarunkowania i mechanizmy koordynacji sieci*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe UE w Katowicach” 2013, nr 141: *Governance – korporacje, instytucje publiczne, sieci*, s. 62-71.

¹⁶ A. Kawa, *Podstawy teoretyczne sieci przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Gdańskiego. Ekonomika Transportu i Logistyka” 2013, nr 46, s. 47-58.

¹⁷ A. Frączkiewicz-Wronka, *Efektywność sieci jako czynnik krytyczny rozwoju organizacji realizujących usługi społeczne*, „Prace Naukowe UE we Wrocławiu” 2011, nr 219, s. 72-80.

¹⁸ A. Tubielewicz, *Koncepcja tworzenia organizacji sieciowej*, w: *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji*, red. R. Knosala, Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Opole 2013, s. 387-397.

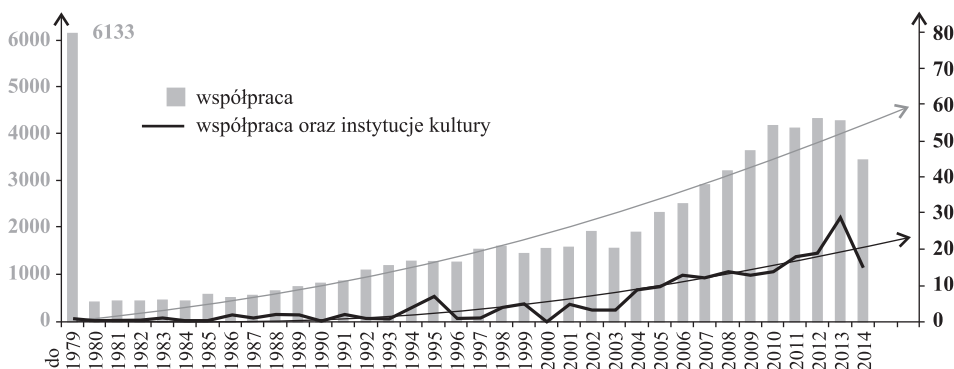
wartość¹⁹. Współpraca oznacza poszukiwanie korzyści z działania w grupie²⁰, z relacji współdziałania, które to obecnie – o różnym charakterze i zasięgu – są przedmiotem intensywnych badań²¹.

Sieci zostały zaadaptowane w wielu obszarach aktywności, nie wyłączając sztuki i działalności artystycznej, a samo pojęcie sieci, ma w kulturze związek, po pierwsze, z jej komercjalizacją oraz rozumieniem dzieła jako dobra (produktu) funkcjonującego na rynku artystycznym. Po drugie – co ważniejsze – z jednoczeniem się instytucji wspierających rozwój sztuki i kultury, w tym: festiwalu, centrów kulturalnych, producentów, stowarzyszeń, fundacji, a także organizacji kultury czy nawet poszczególnych osób²². W przypadku działalności kulturalnej, współpraca sieciowa ma na celu przede wszystkim:

- uwzględnienie potrzeb i spełnienie oczekiwań zróżnicowanej grupy odbiorców poprzez stworzenie zdywersyfikowanej, atrakcyjnej i konkurencyjnej oferty kulturalnej²³,

- stymulowanie rozwoju kultury oraz podnoszenie jej jakości poprzez inicjowanie i ułatwianie nawiązywania profesjonalnych kontaktów, wspieranie dynamicznego przepływu informacji oraz upowszechnianie wiedzy²⁴.

Wykres 1. Liczba publikacji z obszaru współpracy według słów kluczowych



Źródło: opracowanie własne na podstawie bazy danych Web of Science – ograniczenia dodatkowe: słowa kluczowe dla „Topic” (tylko artykuły), obszar: nauki społeczne.

¹⁹ J. Hagel III, J.S. Brown, *Organizacja jutra: zarządzanie talentem, współpracą i specjalizacją*, Wyd. Helion, Gliwice 2006.

²⁰ E. Stańczyk-Hugiet, *Adaptacja kooperatywna*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej. Organizacja i Zarządzanie” 2013, nr 52, s. 119-126.

²¹ E. Stańczyk-Hugiet, *Kooperacja, czyli dokąd zmierza konkurencja*, „Przegląd Organizacji” 2011, nr 5, s. 8-12.

²² J. Leśniewska, *Sieć – ale jaka?*, „Teatr” 2011, nr 7-8, s. 98-99.

²³ M. Borkowska-Niszczota, op. cit.

²⁴ J. Leśniewska, op. cit.

Warunki, w jakich współczesne instytucje kultury realizują swoje cele, zmuszają je do wchodzenia w relacje oparte na współdziałaniu. Dzięki nim organizacje znacznie sprawniej, skuteczniej i w sposób bardziej ekonomiczny mogą osiągać swoje cele, których realizacja w pojedynkę byłaby niemożliwa lub angażowała znacznie więcej sił i środków²⁵. W przypadku instytucji kultury, mimo że teoretycznie decyzje o współdziałaniu są całkowicie dobrowolne oraz niezależne, to w rzeczywistych warunkach ich funkcjonowania współpraca jest konieczna i znacznie ułatwia realizację wytyczonych celów.

W naukach o zarządzaniu relatywnie duże zainteresowanie dotyczy konkurencji oraz współpracy przedsiębiorstw dla uzyskiwania przewagi konkurencyjnej. Natomiast znacznie mniejszą uwagę poświęcono współpracy w instytucjach publicznych, w szczególności instytucjach kultury (wykres 1).

Tabela 1. Organizacje gospodarcze a organizacje kultury – główne różnice

Kryterium	Organizacje gospodarcze	Organizacje kultury
Główny wymiar celów działania	ekonomiczny	społeczny (kulturalny)
Orientacja działań	rynkowa	społeczna (kulturalny)
Podstawa finansowania (główne źródło)	środki prywatne	środki publiczne
Potencjał do generowania przychodów	bardzo duży	niewielki
Poziom samowystarczalności/ samodzielności	duży	mały
Zdolność szybkiego dostosowania do zmian (elastyczność)	większa	mniejsza
Znaczenie technologii	większe	mniejsze
Zdolność do innowacji	większa	mniejsza
Krytyczny próg wyników (dla oceny rezultatów działania)	oznaczony	nieoznaczony/brak
Odpowiedzialność za produkty/ usługi/ działania	większa	mniejsza
Główne przeznaczenie wydatkowanych środków	rozwój	utrzymanie

Źródło: opracowanie własne.

W świetle dotychczasowych publikacji można stwierdzić, że współpraca instytucji kultury oraz uzyskiwanie tą drogą wyższej efektywności należą do zagadnień słabo rozpoznanych, a w polskiej literaturze podejmowanych bardzo sporadycznie. Warto w tym miejscu podkreślić, że korzyści wynikające ze

²⁵ B. Kożuch, R. Przygodzka, op. cit.

współpracy sieciowej, charakterystyczne dla organizacji biznesowych, coraz częściej stają się udziałem także instytucji kultury. Korzyści osiągnane przez instytucje kultury mają jednak nieco inny wymiar niż organizacji gospodarczych, a w zarządzaniu sieciami instytucji kultury mogą pojawiać się problemy, które nie zawsze pokrywają się z problemami sieci pozostałych sektorów. Różnica wynika ze specyfiki tych organizacji (tabela 1), wyrażającej się między innymi w odmiennych relacjach z otoczeniem, celach, strukturze czy wartościach²⁶.

Natomiast współpraca sieciowa w sektorze kultury wydaje się naturalną konsekwencją dowartościowania poglądów wskazujących, że realizacja działań za pośrednictwem sieci, prowadzi do powstania bardziej efektywnego systemu, a w ten sposób, do uzyskania lepszych rezultatów²⁷. Perspektywa badawcza, jaką tworzą sieci oraz współpraca sieciowa, stwarza szeroki obszar poszukiwań dla roli instytucji kultury w kreowaniu współpracy międzyorganizacyjnej, jej formach, mechanizmach oraz korzyściach i barierach. Wydaje się zatem, że poszukiwanie uwarunkowań sprawnej współpracy sieciowej może przyczynić się nie tylko do wzmocnienia wiedzy oraz tworzenia modeli teoretycznych, lecz również do zwiększenia efektywności funkcjonowania instytucji kultury.

2. Współpraca sieciowa w teatrach z perspektywy teorii referencyjnych

Koncepcja sieci międzyorganizacyjnych została przeniesiona na grunt nauk o zarządzaniu z socjologii jeszcze w latach 80. ub. wieku, ale jej dynamiczny rozwój nastąpił dopiero od połowy lat 90.²⁸ Natomiast poszukując korzeni wyłaniającej się obecnie teorii sieci, daje się je zauważyć praktycznie we wszystkich nurtach czy szkołach nauk o zarządzaniu²⁹. Literatura przedmiotu próbuje nadać sieciom międzyorganizacyjnym zróżnicowane ramy teoretyczne o szerokim spektrum, od socjologii przez ekonomię po zarządzanie. Do najczęściej eksponowanych teorii referencyjnych na gruncie nauk społecznych należą: teoria ekonomicznej efektywności (ekonomia instytucjonalna), teoria sieci społecznych (socjologia) oraz teoria zasobowa (zarządzanie strategiczne). Pojawiają się zatem pytania:

²⁶ B. Kozuch, *Zarządzanie publiczne. W teorii i praktyce polskich organizacji*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2004, s. 89-96.

²⁷ A. Frączkiewicz-Wronka, op. cit.

²⁸ W. Czakon, *Sieci w zarządzaniu...*, op. cit., s. 174.

²⁹ J. Niemczyk, *Sieci międzyorganizacyjne z perspektywy podstawowych nurtów nauk o zarządzaniu*, w: *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwania dla teorii i praktyki zarządzania*, red. J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, B. Jasiński, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2012, s. 275-279.

- (1) na ile każda z teorii pozwala zrozumieć zjawisko współdziałania między teatrami – czy któraś dominuje i bardziej niż pozostałe wyjaśnia zjawisko?,
- (2) w jakim stopniu każda z teorii jest pomocna w specyficznym kontekście instytucji kultury?

2.1. Teoria ekonomicznej efektywności

Przyjmując punkt widzenia nowej ekonomii instytucjonalnej, sieć jest formą koordynacji działania, a uczestniczenie w niej pozwala generować wyższą rentę ekonomiczną. Na koordynację w sieci składają się określone sposoby podporządkowania oraz mechanizmy wzajemnej kontroli³⁰. Teoria ekonomicznej efektywności, tłumaczy powstawanie sieci na gruncie racjonalności w kontekście efektywności ekonomicznej i organizacyjnej.

Przenosząc się na grunt sektora kultury, można stwierdzić, że strukturalny brak zasobów, słabe rezultaty ekonomiczne, braki ulepszeń efektywności działania na przestrzeni lat³¹ oraz ograniczona skala działania wielu instytucji kultury – często związana z brakiem personelu o dobrych umiejętnościach menedżerskich – przynosi myśl, że to wyjaśnienie może być jednym z częściej aplikowanych. Można zatem przypuszczać, że współpraca między teatrami będzie zdeterminowana poszukiwaniem wyższego poziomu ekonomicznej efektywności poprzez wykorzystanie efektu ekonomii skali. Współpracę można zatem postrzegać jako rezydualną strategię dla teatrów, przede wszystkim w odniesieniu do działań produkcyjnych i z tego punktu widzenia mówić o koprodukcji³², która staje się coraz popularniejszym elementem repertuarów, przyczyniając się także do urozmaicenia lokalnych scen.

Teatralne koprodukcje to efekt zmian, które dokonywały się w gospodarce i teatrze w ostatnich czterech, może nawet pięciu dekadach, a zatem jest to sposób produkowania spektakli dobrze zakorzeniony w modelach teatralnych, zwłaszcza w Europie³³. W czasach zmniejszonych dotacji teatry łączą siły, aby wspólnie realizować i wystawiać spektakle. System koprodukcji działa w każdej dziedzinie sztuki i wciąż się rozszerza. Zatem – z konieczności – opanował również i teatr. Obecnie mamy do czynienia z rozwojem sztuki tworzonej łącznie przez

³⁰ W. Czakon, *Sieci w zarządzaniu...*, op. cit., s. 50.

³¹ S. Bagdadli, *Museum and Theatre Networks in Italy: Determinants and Typology*, „International Journal of Arts Management” 2003, Vol. 6, No. 1, s. 19-29.

³² M.M. Mariani, *Cooperation as an Emergent Strategy: Empirical Evidence from a Consortium of Italian Opera Houses*, „International Studies in Management and Organization” 2007, Vol. 37, No. 2, s. 97-126.

³³ P. Olkusz, *Lokalny protest w czasach koprodukcji globalnego sukcesu*, „Teatr” 2013, nr 9, s. 52-56.

kilka zespołów artystycznych lub przy wykorzystaniu zasobów kilku instytucji, w tym również pracowników kultury niebędących artystami (pracowników technicznych, administracyjnych). Mobilność zespołów tworzących w ten sposób podkreśla pierwotny, nomadyczny charakter teatru, a same koprodukcje są dobrym rozwiązaniem, zmierzającym do zacierania granic między kulturalnym centrum a peryferiami poprzez równouprawnienie wszystkich partnerów³⁴. Rosnący nacisk na demokratyzowanie dostępu do kultury, eliminuje przekonanie o istnieniu dwóch obiegów teatralnych – wielkich ośrodków miejskich oraz teatru małych miast. Współpraca teatralna pozwala wystawiać te same lub podobne spektakle zarówno w wielkich stolicach, jak i niewielkich miejscowościach. Zachodzące zmiany oraz rosnące oczekiwania i potrzeby odbiorców sprawiły, że małe miasta nie są już wykluczone z udziału w „wielkiej kulturze”. Zatem ekonomicznie uzasadniona oraz artystycznie ciekawsza okazuje się współpraca, w szczególności mniejszych ośrodków z produkcją „wielkich scen” dużych aglomeracji.

Koprodukcje powstają przy połączeniu budżetów i zespołów aktorskich, a zatem oprócz obniżenia kosztów stanowią również kanwę dla inspiracji artystycznych i tworzenia relacji społecznych. Literatura identyfikuje obszary³⁵ współdzielenia kosztów oraz obszary, gdzie koszty nie są dzielone – tabela 2.

Tabela 2. Koprodukcja – zidentyfikowane obszary wspólnoty i rozdzielności kosztowej

Obszary współdzielenia kosztów	Obszary rozdzielności kosztowej
1. Przygotowanie i konstrukcja scenografii 2. Produkcja spektaklu (montaż, próby artystyczne, sama produkcja) 3. Wspólny zespół artystów (koszty osobowe) – kiedy zespoły są łączone i nie pojawia się chęć zachowania własnej identyfikacji artystycznej 4. Działania promocyjne i marketingowe	1. Próby techniczne (np. oświetlenie, dźwięk) 2. Konstrukcja i przygotowania kostiumów

Źródło: opracowanie własne.

Korzyści związane z koprodukowaniem spektaklu dotyczą także etapu jego rozpowszechniania, ponieważ zwrot kosztów realizacji spektaklu przeznaczonego dla wąskiej grupy odbiorców często staje się niemożliwy. Koprodukcja daje dostęp do szerszej publiczności czy obiegu festiwalowego. Więcej widzów to większa szansa, że przedsięwzięcie będzie rentowne, a może nawet okaże się sukcesem.

³⁴ M. Ćwikła, *Turystyka eventowa a nowe trendy w kształtowaniu programów artystycznych festiwalu i instytucji teatralnych*, „Turystyka Kulturowa” 2012, nr 10, s. 5-17.

³⁵ M.M. Mariani, op. cit.; M. Graber, *Best Practices in Enhancement Deals: Nonprofit and for Profit Theatrical Collaborations*, California State University, Long Beach 2013, <http://pqdtopen.proquest.com/doc/1417050152.html?FMT=AI> [15.06.2015].

Dla mniejszych i mniej popularnych teatrów wspólna realizacja przedstawienia to, oprócz dostępu do infrastruktury produkcyjnej, także możliwość promowania spektaklu w większym mieście, a tym samym zainteresowanie większej liczby widzów czy nawet dostęp do „sprawdzonej” i stałej widowni, w szczególności przy koprodukcji z teatrem o dobrej renomie i reputacji³⁶.

Warto również zaznaczyć, że stabilność wpływów ze sprzedaży biletów pozwala na lepsze i skuteczniejsze planowanie działań promocyjnych. Koprodukcja, z racji tego, że powstaje dłużej niż spektakl realizowany przez jeden teatr samodzielnie, pozwala na wcześniejsze zaplanowanie harmonogramu spektakli i upublicznienie repertuaru. Ergo powstaje możliwość monitorowania sprzedaży miejsc na różne pozycje repertuarowe w różnych perspektywach czasowych. Jeżeli wybraną pozycję charakteryzuje zbyt niska sprzedaż, dział promocji zyskuje dodatkowych kilka miesięcy na wypromowanie nie tylko samego tytułu, ale więcej – konkretnego przedstawienia, konkretnego wieczoru. W takim przypadku granie przy wypełnionej widowni nie będzie wyłącznie zdeterminowane atrakcyjną ofertą artystyczną, ale także dobrą promocją³⁷. Ponadto, ponieważ koprodukcje zwykle grane są w seriach, taki tryb stanowi dodatkową zachętę dla widzów, by wcześniej kupić bilety. Tego rodzaju zachowania wzmagane są również przez istniejącą świadomość, że spektakl nie wróci na afisz danego teatru w późniejszym terminie. Na co warto również zwrócić uwagę, to fakt, że przy odpowiednio rozbudowanej sieci wystawienie tego samego spektaklu staje się możliwe w różnych miejscach jednocześnie – często jeden tytuł wchodzi do repertuaru wszystkich zaangażowanych w koprodukcję teatrów. Współpraca sieciowa teatrów nie tylko pozwala obniżyć koszty funkcjonowania, ale dla wielu z nich stanowi jedyną szansę na prowadzenie działalności w sposób ciągły oraz z zachowaniem oczekiwanego poziomu i standardów jakości. Sieci stały się zatem praktyką z jednej strony, a z drugiej – swoistą filozofią działania na rynku artystycznym.

2.2. Teoria sieci społecznych

W socjologii sieć stanowi układ nieformalnych relacji dających dostęp do informacji, umożliwiając ich przekazywanie oraz rozpowszechnianie. Sieci powstają na podstawie wspólnych norm i wartości, prestiżu oraz więzi społecznych, czyli szeroko rozumianych znajomościach – interpersonalnych relacjach bazujących na wzajemności wymiany informacji i zaufaniu³⁸. W badaniach nad rozwojem

³⁶ M. Graber, op. cit.

³⁷ P. Olkusz, op. cit.

³⁸ P. Klimas, op. cit., s. 23-24.

i strukturą sieci z punktu widzenia nauk o zarządzaniu jedną z dominujących koncepcji badawczych jest koncepcja kapitału społecznego³⁹, a zakładane korzyści z udziału w sieci wiążą się z wysokim poziomem zaufania, wymianą wiedzy i informacji pomiędzy jej uczestnikami.

Z perspektywy teorii sieci społecznych wchodzenie w sieci jest oparte na wspólnocie, istniejących relacjach społecznych oraz na podobieństwie⁴⁰. Obecnie reżyserzy czy teatralni dyrektorzy artystyczni mają nie tylko bardziej sprecyzowane oczekiwania dotyczące scenografii i kostiumów, ale coraz częściej nie godzą się na ograniczenia przy obsadzaniu ról tylko do wyboru z trupy aktorskiej. Pojęcie zespołu aktorskiego coraz rzadziej oznacza grupę osób pracujących w jednym teatrze, coraz częściej – współpracowników danego reżysera. A ponieważ rzadziej niż wcześniej pracują oni tylko dla jednej sceny, dużą rolę w doborze zespołu odgrywają znajomości i powiązania interpersonalne. Znając modne powiedzenie: „jesteś wart tyle, ile masz kontaktów w telefonie”, ale przy tym mając świadomość, że w środowisku teatralnym na wartość artysty składa się wiele różnych cech i umiejętności, to jednak trudno nie zauważyć jego prawdziwości. Nierzadko bywa, że atrakcyjność najlepiej nawet zareklamowanego spektaklu często znacząco wzrasta wraz z pojawieniem się w jego obsadzie znanego nazwiska. Co więcej, informacja o nowym zdolnym aktorze – być może pasującym do nowego spektaklu – zyskuje na znaczeniu, kiedy zostaje poparta rekomendacją zaprzyjaźnionej osoby. Co oznacza, że zespół artystyczny łatwiej skompletować, posiadając znajomości w środowisku.

Na gruncie współpracy teatrów istotną rolę odgrywa także podobieństwo. Po pierwsze, podobieństwo w aspekcie specjalizacji całego teatru (dramatyczny, muzyczny, lalek, tańca i ruchu) czy samego pojedynczego spektaklu, jego rodzaju (dramat, komedia). Takie podobieństwo może wpływać na podejmowanie współpracy mającej na celu innowacje lub zwiększenie jakości przedstawienia. Po drugie, podobieństwo w zakresie standardów architektonicznych i infrastruktury przestrzeni teatralnej. Jest to o tyle istotne, że znacznie usprawnia instalowanie scenografii, ogranicza bariery techniczne przystosowania sceny (dźwięk, oświetlenie), a także usprawnia współpracę aktorów, którzy nie muszą uczyć się akustyki nowego miejsca. Po trzecie, co najważniejsze, podobieństwo w zakresie podzielenia tych samych norm, wartości i wizji w zakresie wypowiedzi performatywnej. Podobieństwo w tym ujęciu eliminuje kluczową barierę uniemożliwiającą

³⁹ M. Nowicka-Skowron, P. Pachura, op. cit.

⁴⁰ Por. D.R. Wholey, J.W. Hounker, *Effects of Generalism and Niche Overlap on Network Linkages among Youth Service Agencies*, „Academy of Management Review” 1993, Vol. 32, No. 2, s. 349-371; A.C. Baum, C. Oliver, *Institutional Linkages and Organizational Morality*, „Administrative Science Quarterly” 1990, Vol. 36, s. 187-218.

współdziałanie i redukuje presję na autonomię⁴¹, a zatem odgrywa krytyczną rolę w selekcji partnerów do współpracy w sieci. To jednak nie wszystko, badania pokazują⁴², że z racji specyfiki sektora, tożsamość poglądów w zakresie wizji, spójność prezentowanych norm, wartości, podobieństwo celów oraz misji przekazu artystycznego stanowi warunek *sine qua non* podjęcia współpracy. To o wiele za mało stwierdzić jedynie, że niespójność, brak podobieństwa i dopasowania w powyższych aspektach ogranicza możliwość współdziałania, można bowiem konstatować, że ją praktycznie uniemożliwia⁴³. Wprawdzie koprodukcja to forma współpracy pozwalająca na wspólne finansowanie, zwiększająca szansę, że spektakl będzie zauważony oraz rozpowszechniony w większej liczbie miejsc, podkreślić należy jej kluczowy aspekt, przytaczając słowa znanego teatrologa i analityka kultury Dragana Klaića: „koprodukcja ma (prawdziwy) sens wtedy, kiedy wynika z artystycznych sympatii i zainteresowania obu stron, wspólnych wizji i aspiracji”⁴⁴. Wydaje się, że to zdanie niezwykle trafnie wpisuje się w teorię sieci społecznych, a konkretniej w proponowane z jej perspektywy wyjaśnienia dla podejmowania współpracy między teatrami.

2.3. Teoria zasobowa

Zasobowa teoria firmy opiera się na założeniu niedoskonałości zasobowej. Oznacza zależność od otoczenia, dążenie do minimalizacji tej zależności, a dalej osiągnięcia trwałej przewagi konkurencyjnej dzięki kontrolowanym zasobom⁴⁵. W jej ujęciu sieć rozpatrywana jest jako źródło dostępu do komplementarnych zasobów, a kiedy są idiosynkratyczne i niepodzielne, a zatem nietłwo dostępne na rynku, kluczowego znaczenia dla ich przejęcia nabiera współpraca⁴⁶. Im bardziej podzielany jest pogląd, że wspólnota zasobowa generuje wartość dla zaangażowanych stron, tym silniejsza tendencja do podejmowania współpracy. W podejściu zasobowym zakłada się, że poza dysponowaniem odpowiednimi zasobami równie ważne jest ich właściwe wykorzystanie. Organizacja opiera swoją działalność na posiadanych, stale rozwijanych i chronionych przed konkurencją

⁴¹ S. Bagdadli, op. cit.

⁴² Ibidem.

⁴³ M. Graber, op. cit.

⁴⁴ D. Klaić, *Mobilność wyobraźni. Międzynarodowa współpraca kulturalna. Przewodnik*, Fundacja Bęc Zmiana, Warszawa 2011.

⁴⁵ W. Czakon, *Paradygmat sieciowy w naukach o zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji” 2011, nr 11, s. 3-6.

⁴⁶ S.A. Chung, H. Singh, K. Lee, *Complementarity, Status Similarity and Social Capital as Drivers of Alliance Formation*, „Strategic Management Journal” 2000, Vol. 21, s. 1-22.

kluczowych kompetencjach⁴⁷, a w świetle koncepcji kluczowych kompetencji sieć stanowi narzędzie ekonomicznie korzystnego ich kumulowania oraz sposób na uzupełnianie luki kompetencyjnej⁴⁸.

Rozpatrując współpracę teatrów, może się wydawać, że proponowane w tym ujęciu wyjaśnienia nie są szczególnie istotne, z kilku powodów. Po pierwsze, kluczowe kompetencje dla sektora kultury to kompetencje artystyczne (projektanci sceniczni, dyrektorzy artystyczni, aktorzy), które są łatwo dostępne na rynku i to na czas określony, teatry bowiem nie potrzebują posiadać tych zasobów na stałe⁴⁹. *Ipso facto* obserwujemy raczej wysoki poziom podobieństwa zasobów niż ich komplementarność, co może obniżać zainteresowanie współpracą. Natomiast asumptem do współpracy może stać się możliwość zorganizowania spektaklu na większą skalę, angażując większy i bardziej zróżnicowany zakres prac (warto pamiętać, że koprodukować można nie tylko spektakle dramatyczne, ale także operowe czy taneczne). Efekty takiej współpracy daje się zaobserwować w wielu niedużych miastach Europy – z polskiej perspektywy może zaskakiwać, że francuskie Angers (150 tys. mieszkańców) może zaproponować bardziej różnorodny i atrakcyjny repertuar niż większość dużych polskich miast⁵⁰.

Po drugie, inny kluczowy zasób to miejsce. Jednak ukryta wartość nie wynika z samej przestrzeni czy lokalizacji konkretnego teatru, ale raczej z pewnego rodzaju osobliwego „nasycenia” określonymi zdolnościami artystycznymi i produkcyjnymi, a zatem samo miejsce rzadziej będzie stanowiło determinantę łączenia sił i współpracy.

Po trzecie, dużą rolę odgrywa specyfika sektora. O ile badania empiryczne pokazują, że na przykład w sektorze high-tech zasobowe determinanty współpracy są szczególnie istotne⁵¹, a firmy podejmują współpracę dla zwiększenia innowacji i redukcji presji konkurencyjnej, o tyle w sektorze kultury technologia odgrywa marginalną rolę. To ludzie są najważniejszym i kluczowym zasobem, a artystyczna kreatywność jest właściwie postrzegana jako zasób indywidualny, czasami nawet nie należący do danej instytucji jako całości, ale raczej do konkretnej osoby w tej instytucji pracującej⁵². Zatem wydaje się, że to konkretni

⁴⁷ Por. W. Czakon, *Sieci w zarządzaniu...*, op. cit., s. 151-154; J. Rokita, *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej*, Wyd. Naukowe PWE, Warszawa 2005, s. 141-147.

⁴⁸ A. Adamik, *Więzi partnerskie a proces kształtowania nowoczesnej architektury biznesu*, w: *Mechanizmy i obszary przeobrażeń w organizacjach*, red. A. Potocki, Wyd. Difin, Warszawa 2007, s. 384.

⁴⁹ M.M. Mariani, op. cit.

⁵⁰ P. Olkusz, op. cit.

⁵¹ D.K. Sinha, M.A. Cusumano, *Complementarity Resources and Cooperative Research: A Model of Research Joint Ventures among Competitors*, „Management Science” 1991, Vol. 37, No. 9, s. 1091-1106.

⁵² S. Bagdadli, op. cit.

ludzie tworzą renomę danego miejsca, że indywidualne talenty i osobowości stanowią kluczowy zasób teatrów. Co ciekawe, mimo że koprodukcja daje możliwość dzielenia audytorium i zwielokrotniania widzów – w nawiązaniu do teorii efektywności ekonomicznej – ten sam aspekt można teraz rozpatrywać z perspektywy teorii zasobowej, jednak w nieco odmienny sposób. Mianowicie można próbować interpretować publiczność jako zasób, a współpracę w tym ujęciu jako możliwość uzyskania komplementarności zasobowej. Audytorium bowiem – z racji specyfiki omawianych instytucji – stanowi swoisty zasób krytyczny⁵³, co w takim rozumieniu oznacza, że współpraca sieciowa teatrów zapewnia dostęp do zasobów komplementarnych.

Nie należy zapominać, że sieci są tworzone ze względu na strategię przetrwania, ale również ze względu na strategię konkurencji, a zatem budowania i tworzenia przewagi konkurencyjnej⁵⁴ na poziomie sieci. Natomiast innowacje oraz wymiana i komplementarność zasobów są jednym z motywów podejmowania współpracy. Badania przeprowadzone dla teatrów włoskich⁵⁵ sygnalizują, że teoria zasobowa w niewielkim stopniu wyjaśnia zjawisko współpracy między tymi instytucjami. Można jednak przypuszczać, że związane jest to ze stopniem rozwoju sieci, z ich wciąż niskim poziomem ewolucji w obszarze kultury, co oznacza, że również poziom współpracy i zaangażowania można uznać za zbyt niski.

Podsumowanie

Zwykle uważa się, że życie sztuki teatralnej zaczyna się od jednej osoby – autora czy reżysera – i jeśli wszystko pójdzie dobrze, dziesiątki widzów zgromadzą się w półmroku, aby zobaczyć wspólne dzieło na scenie. Natomiast teraz jeszcze silniejsza staje się myśl, że sformułowanie „wspólne dzieło” nabiera zupełnie nowej jakości, a w świetle zjawiska współpracy sieciowej – nowego znaczenia. Badania w sektorach sztuki widowiskowej⁵⁶ i kultury⁵⁷ pozwalają zidentyfikować dwa główne obszary potencjalnej współpracy: artystyczny oraz zarządczy. Obszar artystyczny dotyczy między innymi: planowania sezonu spektakli, wyboru artystów oraz decyzji związanych z organizacją przedstawienia. Natomiast obszar

⁵³ Ibidem.

⁵⁴ Szerzej: Y.L. Doz, G. Hamel, *Alianse strategiczne, sztuka zdobywania korzyści przez współpracę*, Wyd. Helion, Gliwice 2006, s. 335-350; R. Gualati, H. Singh, *The Architecture of Cooperation: Managing Coordination Costs and Appropriation Concerns in Strategic Aliances*, „Administrative Science Quarterly” 1998, Vol. 43, No. 4, s. 781-814.

⁵⁵ S. Bagdadli, op. cit.

⁵⁶ J. Scheff, P. Kotler, *How the Art Can Prosper Through Strategic Collaboration*, „Harvard Business Review” 1996, Vol. 74, s. 4-11.

⁵⁷ S. Bagdadli, op. cit.

zarządczy związany jest z administracyjnymi aspektami w zakresie personelu oraz przedstawień teatralnych, promocji, komunikacji, zbierania funduszy, dystrybucji, gościnności i ogólnego serwisu. Idea koprodukcji to coś znacznie więcej niż zwyczajne występy gościnne, realizowane przy wykorzystaniu zasobów tylko jednej organizacji czy współpracy ograniczonej do wspólnej realizacji i promowania spektaklu.

Z punktu widzenia specyfiki funkcjonowania instytucji kultury istotne wydają się wyniki badań⁵⁸, które sygnalizują, że teatry unikają współpracy, jeżeli w grę wchodzi artystyczne wybory i decyzje, które się rozmiągają – w takiej sytuacji każdy teatr będzie preferował autonomię. Oznacza to, że jeżeli współpraca dotyczy obszaru artystycznego, a wizje teatrów są rozbieżne, nie może być mowy o współpracy wyłącznie z finansowych pobudek (obszar zarządczy). Można zatem przypuszczać, że instytucje kultury będą chętniej wносиły do sieci wszelkie te aktywności, które nie przynależą do funkcji artystycznej, czyli nie są związane z kwestiami artystycznymi, a zatem pojawia się kilka hipotez kierunkowych do badań empirycznych. Można oczekiwać, że najprawdopodobniej te sieci teatrów, które będą współpracowały głównie w obszarze zarządczym, będą cechowały się większym rozmiarem, większą centralizacją i słabszymi powiązaniem między węzłami. Natomiast sieci, które będą opierały swoją działalność dodatkowo na obszarze artystycznym – przeciwnie – będą mniejsze, bardziej zdecentralizowane, a intensywność powiązań między węzłami będzie większa. Jednak dopiero postawienie bardziej szczegółowych hipotez, pozwoli lepiej zrozumieć specyfikę współpracy sieciowej w instytucjach kultury.

Literatura

- Adamik A., *Więzi partnerskie a proces kształtowania nowoczesnej architektury biznesu*, w: *Mechanizmy i obszary przeobrażeń w organizacjach*, red. A. Potocki, Wyd. Difin, Warszawa 2007.
- Bagdadli S., *Museum and Theatre Networks in Italy: Determinants and Typology*, „International Journal of Arts Management” 2003, Vol. 6, No. 1.
- Baum A.C., Oliver C., *Institutional Linkages and Organizational Morality*, „Administrative Science Quarterly” 1990, Vol. 36.
- Borkowska-Niszczoła M., *Współpraca instytucji kultury na rzecz rozwoju produktów turystyki kulturowej w ujęciu teoretycznym i praktycznym*, „Ekonomia i Zarządzanie” 2012, nr 2.
- Castells M., *Spółczesność sieci*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2007.
- Chung S.A., Singh H., Lee K., *Complementarity, Status Similarity and Social Capital as Drivers of Alliance Formation*, „Strategic Management Journal” 2000, Vol. 21.
- Czakon W., *Paradygmat sieciowy w naukach o zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji” 2011, nr 11.
- Czakon W., *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2012.

⁵⁸ Ibidem.

- Czakon W., *Uwarunkowania i mechanizmy koordynacji sieci*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe UE w Katowicach” 2013, nr 141: *Governance – korporacje, instytucje publiczne, sieci*.
- Ćwikła M., *Turystyka eventowa a nowe trendy w kształtowaniu programów artystycznych festiwali i instytucji teatralnych*, „Turystyka Kulturowa” 2012, nr 10.
- Doz Y.L., Hamel G., *Alianse strategiczne, sztuka zdobywania korzyści przez współpracę*, Wyd. Helion, Gliwice 2006.
- Frączkiewicz-Wronka A., *Efektywność sieci jako czynnik krytyczny rozwoju organizacji realizujących usługi społeczne*, „Prace Naukowe UE we Wrocławiu” 2011, nr 219.
- Graber M., *Best Practices in Enhancement Deals: Nonprofit and for Profit Theatrical Collaborations*, California State University, Long Beach 2013, <http://pqdtopen.proquest.com/doc/1417050152.html?FMT=AI> [15.06.2015].
- Gualati R., Singh H., *The Architecture of Cooperation: Managing Coordination Costs and Appropriation Concerns in Strategic Aliances*, „Administrative Science Quarterly” 1998, Vol. 43, No. 4.
- Gulati R., Puranam P., Tushman M., *Meta-Organization Design: Rethinking Design in Interorganizational and Community Contexts*, „Strategic Management Journal” 2012, Special Issue: *Strategy and the Design of Organizational Architecture*, Vol. 33.
- Hagel J. III, Brown J.S., *Organizacja jutra: zarządzanie talentem, współpracą i specjalizacją*, Wyd. Helion, Gliwice 2006.
- Kawa A., *Podstawy teoretyczne sieci przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Gdańskiego. Ekonomika Transportu i Logistyka” 2013, nr 46.
- Kłaić D., *Mobilność wyobraźni. Międzynarodowa współpraca kulturalna. Przewodnik*, Fundacja Bęc Zmiana, Warszawa 2011.
- Klimas P., *Sieci innowacji: implikacje bliskości organizacyjnej*, Wyd. UE, Katowice 2014.
- Koźuch B., Przygodzka R., *Współpraca sieciowa w zarządzaniu organizacjami publicznymi*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów SGH w Warszawie” 2012, nr 117.
- Koźuch B., *Zarządzanie publiczne. W teorii i praktyce polskich organizacji*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2004.
- Leśnierowska J., *Sieć – ale jaka?*, „Teatr” 2011, nr 7-8.
- Mariani M.M., *Coopetition as an Emergent Strategy: Empirical Evidence from a Consortium of Italian Opera Houses*, „International Studies in Management and Organization 2007, Vol. 37, No. 2.
- Niemczyk J., *Sieci międzyorganizacyjne z perspektywy podstawowych nurtów nauk o zarządzaniu w: Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwania dla teorii i praktyki zarządzania*, red. J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, B. Jasiński, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2012.
- Nowicka-Skowron M., Pachura P., *Strategie innowacyjne przedsiębiorstw wobec wyzwań gospodarki sieciowej*, „Acta Universitatis Lodzianensis. Folia Oeconomica” 2009, nr 226.
- Olkusz P., *Lokalny protest w czasach koprodukcji globalnego sukcesu*, „Teatr” 2013, nr 9.
- Rokita J., *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej*, Wyd. Naukowe PWE, Warszawa 2005.
- Scheff J., Kotler P., *How the Art Can Prosper Through Strategic Collaboration*, „Harvard Business Review” 1996, Vol. 74.
- Sinha D.K., Cusumano M.A., *Complementarity Resources and Cooperative Research: A Model of Research Joint Ventures among Competitors*, „Management Science” 1991, Vol. 37, No. 9.
- Stańczyk-Hugiet E., *Adaptacja kooperatywna*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej. Organizacja i Zarządzanie” 2013, nr 52.
- Stańczyk-Hugiet E., *Czy to nowa jakość w zarządzaniu?*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów SGH” 2012, nr 116.
- Stańczyk-Hugiet E., *Kooperacja, czyli dokąd zmierza konkurencja*, „Przegląd Organizacji” 2011, nr 5.

- Suchowian J., *Problemy finansowania instytucji kultury w Polsce na przykładzie teatru im. St.I. Witkiewicza w Zakopanem*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse. Rynki finansowe. Ubezpieczenia” 2011, nr 38.
- Światowiec-Szczepańska J., *Wpływ orientacji czasowej kadry kierowniczej na rozwój organizacji sieciowych*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej – Organizacja i Zarządzanie” 2013, nr 52.
- Tubielewicz A., *Koncepcja tworzenia organizacji sieciowej*, w: *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji*, red. R. Knosala, Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Opole 2013.
- Wholey D.R., Hounker J.W., *Effects of Generalism and Niche Overlap on Network Linkages among Youth Service Agencies*, „Academy of Management Review” 1993, Vol. 32, No. 2, s. 349-371.
- Wood D.J., B. Gray B., *Toward a Comprehensive Theory of Collaboration*, „Journal of Applied Behavioral Science” 1991, Vol. 27, No. 2.
- Zdziarski M., *Kapitał społeczny w sieci relacji*, „Studia i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego” 2008, nr 2.

Network Cooperation between Cultural Institutions

Abstract. *The aim of the article is to present the specificity of network cooperation between cultural institutions from the perspectives proposed by the three most popular reference theories: the economic efficacy theory, the social network theory, and the Resource Based View, through the example of theatres. Despite the fact that cooperation has gone through a large and still growing number of published papers, it has not been widely analyzed in the context of cultural institutions so far.*

Keywords: *inter-organizational cooperation, network cooperation, cultural institutions, theatres*

Klaudia Migasiewicz

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wydział Zarządzania Informatyki i Finansów
e-mail: klaudia.migasiewicz@gmail.com
tel. 502 503 973

Rafał Trzaska

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wydział Zarządzania Informatyki i Finansów
e-mail: r.l.trzaska@gmail.com
tel. 783 030 185

Strategia miasta w ujęciu sieciowym. Perspektywa zachowań przedsiębiorczych

***Streszczenie.** Artykuł porusza tematykę rozwoju strategii miast. Przedstawia analizę strategii w ujęciu autorskiego współczynnika aktywizacji miast, który w swoim założeniu jest emanacją strategii miast. Prezentuje również analizę otoczenia biznesowego startupów w ujęciu sieciowym, jako jedną z głównych gałęzi strategii miasta. Autorski charakter pracy związany jest przede wszystkim z przygotowaniem współczynnika aktywizacji, który prowadzi do wskazania istotnie ważnych miejsc z perspektywy budowy strategii miasta.*

***Słowa kluczowe:** strategię miast, rozwój miast, analiza sieciowa, startup, relational mix network model, współczynnik aktywizacji miast*

Wstęp

Strategie rozwoju miast, otoczenie biznesowe oraz środowisko startupowe ujmowane w kontekście sieciowym to elementy, które wciąż inspirują badaczy. Strategia w ogólnym ujęciu to środki wykorzystywane przez przedsiębiorstwa dla osiągnięcia celów¹. Łączy ona problemy zarządzania strategicznego, nadając wewnętrzną spójność i kierunek działaniom oraz decyzjom organizacji lub

¹ A. Zakrzewska-Bielawska, *Ewolucja szkół strategii: przegląd głównych podejść i koncepcji*, w: *Zarządzanie strategiczne. Rozwój koncepcji i metod*, red. R. Krupski, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości” 2014, t. 27(2), s. 9-29.

jednostek². „Strategia to ujednoczony, perspektywiczny i zintegrowany plan, poprzez który firma wiąże strategiczne korzyści z wyzwaniem środowiska i który daje pewność, że jej podstawowe cele zostaną osiągnięte, dzięki właściwemu ich zabezpieczeniu przez organizację”³. Z kolei otoczenie biznesowe to otoczenie firmy (*company environment, business environment*) definiowane jako środowisko organizacji, na które składa się całokształt zjawisk, procesów i instytucji kształtujących jej stosunki wymienne oraz warunki rozwoju⁴. Otoczeniem organizacji również jest wszystko to, co nie należy do niej samej, a posiadając wymiar czasoprzestrzeni, wywiera lub może wywierać na nią wpływ lub na to, na co organizacja oddziałuje lub będzie oddziaływać w przyszłości⁵. Natomiast środowisko startupowe jest to środowisko, w którym zachodzą – najogólniej mówiąc – procesy przedsiębiorczości. Oznacza to, że jest to połączenie strategii przedsiębiorstwa oraz otoczenia mającego na celu generowanie wartości dodanej. Te trzy elementy można połączyć w dyskusji o strategii rozwoju miast. W sposób prawie systemowy mogą one determinować konstrukcję skutecznej strategii zarządzania miastem. Zatem z tej perspektywy celem artykułu jest identyfikacja kluczowych czynników uwzględnianych w strategii współczesnych miast sprzyjających rozwojowi postaw przedsiębiorczych w środowisku sieciowym.

W pierwszej części artykułu autorzy podjęli próbę zdefiniowania współczesnej strategii miasta, przedstawiając między innymi składniki lokalnego sukcesu rozwojowego, a także omawiając wizję, cechy i funkcje współczesnego miasta. Autorzy wskazują również na cele, które powinno mieć współczesne miasto zarówno w kreowaniu otoczenia biznesowego, jak i stymulacji środowiska startupowego. W kolejnej części podjęta została próba przedstawienia nowoczesnych strategii zarządzania miastem. Przytoczono strategię i modele sieciowe miasta w ujęciu *relational mix network model*. W trzeciej części przedstawiona została autorska metoda opracowania współczynnika aktywizacji miast, który stanowi swoistą syntezę strategii miast i organizacji współpracujących. Stanowi to próbę systematyzacji i oceny realizacji założeń strategii poszczególnych miast, ze szczególnym uwzględnieniem czynników wspierających przedsiębiorczość.

² R.M. Grant, *Współczesna analiza strategii*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011, s. 15.

³ L. Berliński, I. Penc-Pietrzak, *Inżynieria projektowania strategii przedsiębiorstwa. Konstrukcja i technologia*, Wyd. Difin, Warszawa 2004, s. 17.

⁴ W. Śmid, *Leksykon menedżera*, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000, s. 252.

⁵ M. Bednarczyk, *Otoczenie i przedsiębiorczość w zarządzaniu strategicznym organizacją gospodarczą*, „Zeszyty Naukowe AE w Krakowie” 1996, nr 128, seria specjalna: Monografie; M. Bednarczyk, *Organizacje publiczne. Zarządzanie konkurencyjnością*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa – Kraków 2001, s. 68; W. Piotrowski, *Organizacja i zarządzanie – kierunki, koncepcje, punkty widzenia*, w: *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, red. A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 615-756.

W ostatniej części autorzy przedstawili, jak kształtowała się sieć otoczenia biznesowego w Polsce w 2010 i 2014 r. W jej ramach zaprezentowano jednostki wspierające działalność biznesową. Artykuł jest efektem badań prowadzonych w 2014 r. nad możliwościami dużych miast w zakresie kształtowania ich strategii.

1. Współczesne ujęcie strategii miasta

Zmiany zachodzące we współczesnym świecie wymagają elastyczności⁶ oraz dostosowania się do warunków otoczenia nie tylko przez przedsiębiorstwa⁷, ale również jednostki naukowe, publiczne czy nawet administracyjne i terytorialne⁸. W dobie gospodarki opartej na wiedzy również miasta powinny szczególną uwagę zwracać na swoje zamierzenia, realizowane cele i obrane strategie.

Miasta odgrywają istotną rolę w zakresie kształtowania środowiska sprzyjającego funkcjonowaniu mieszkańców i prowadzeniu działalności gospodarczej. „Miasto może być traktowane dualistycznie, jednocześnie będąc organizacją, oferentem dóbr, jak i specyficznym rodzajem produktu znacznie bardziej złożonym wewnątrznie od produktu konsumpcyjnego, składającego się z wielu uchwytnych i nieuchwytnych komponentów, mniejszych produktów stanowiących wartość dla odbiorcy”⁹. Miasta także uzyskały nowe funkcje nadane im poprzez reformę, w ramach której wprowadzono w Polsce trójstopniowy podział terytorialny państwa¹⁰. Wymusiło to na nich konieczność stosowania działań zwiększających konkurencyjność, pozyskiwania kapitału, zwiększania liczby mieszkańców i tym samym umiejętnego planowania ścieżki rozwoju¹¹.

Potencjał ośrodków miejskich kreowany jest za pomocą prowadzonej polityki, a także w pewnym sensie strategii. Polityka miejska definiowana jest jako „zaplanowana działalność władz lokalnych, ustalona i prowadzona we współpracy

⁶ G. Osbert-Pociecha, *Elastyczność organizacji – atrybut pożądaný a niezidentyfikowany*, „Organizacja i Kierowanie” 2004, nr 2, 51-62.

⁷ A. Kozarkiewicz, *Współczesne trendy w innowacyjności – w kierunku otwartych innowacji*, „Przegląd Organizacji” 2010, nr 5, s. 20-23.

⁸ G. Gorzelak, A. Bąkowski, M. Kozak, A. Olechnicka, A. Płoszaj, *Regionalne strategie innowacji w Polsce*, „Studia Regionalne i Lokalne” 2007, nr 1(27).

⁹ M. Rurański, J. Niemczyk, *Współczesne instrumenty kształtowania wizerunku miasta na przykładzie Wrocławia*, „Studia Miejskie.” 2013, t. 11, s. 68.

¹⁰ *Miasto jako analog przedsiębiorstwa. Inspiracje dydaktyczne i badawcze*, red. K. Kuciński, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2011, s. 53.

¹¹ D. Niedziółka, *Problemy rozwojowe miast jako wyzwanie zarządcze*, w: *Miasto jako analog przedsiębiorstwa. Inspiracje dydaktyczne i badawcze*, red. K. Kuciński, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2011, s. 53-67.

Tabela 1. Składniki lokalnego sukcesu rozwojowego

Grupy	Składniki
Polityczne	<ul style="list-style-type: none"> – wygranie wyborów (przez konkretną partię, opcję polityczną), – utrzymanie władzy (przez konkretną partię, opcję polityczną), – uzyskanie władzy (przez konkretną partię, opcję polityczną i/lub konkretnego kandydata), – znacząca pozycja w partii (opinia liderów większych, ponadlokalnych struktur politycznych)
Społeczne	<ul style="list-style-type: none"> – utrzymanie (zwykle najlepiej przyrost) liczby mieszkańców miasta, – zadowolenie mieszkańców z jakości życia w mieście, – udział mieszkańców w życiu lokalnej społeczności, w tym skłonność do integrowania się w celu tworzenia więzi społecznych oraz zainteresowanie demokratycznymi realiami sprawowania władzy w mieście
Ekonomiczne	<ul style="list-style-type: none"> – odpowiednia liczba pożądaných miejsc pracy, minimalizacja bezrobocia, – zamierzona (znacząca) pozycja na rynku miast i skuteczne konkurowanie, – dobre warunki dla działalności gospodarczej i osiągnięcie zysków (najlepiej unikalne korzyści zewnętrzne dające firmom szansę na wytwarzanie rzadkich i oryginalnych produktów), – napływ kapitałów do miasta (inwestorzy i klienci), – zadowolenie użytkowników miasta z cech zasobów i produktów miejskich (ceny, warunki dostępności itp.), w tym głównie nieruchomości oraz infrastruktura
Ekologiczne	<ul style="list-style-type: none"> – dobre warunki życia w mieście, w tym cenne zasoby środowiska naturalnego, – perspektywy życia w mieście dla następnych pokoleń

Źródło: Czornik M., *Wdrażanie strategii a rozwój miasta*, Wyd. AE w Katowicach, Katowice 2003, s. 125.

z innymi podmiotami, osiągającymi swe cele i zaspokajającymi swoje potrzeby na terenie miasta”¹².

Strategia rozwoju miasta powinna zawierać cele, wytyczne polityki i programy działania. Sporządzony w ten sposób dokument określa sposób zarządzania miastem i umiejętne wykorzystywanie jego uwarunkowań, czyli wszelkich czynników, które wpływają na zaspokajanie potrzeb jego mieszkańców oraz rozwiązują ich problemy. Czynniki te mieszczą się w obszarach: przyrodniczym, kulturowym, społecznym, ekonomicznym oraz przestrzennym¹³. Szczególnie ważnym podmiotem jest społeczność lokalna, ponieważ pełni dwojaką funkcję. Po pierwsze, wykazuje się aktywnością gospodarczą oraz społeczną, realizując

¹² M. Pięta-Kanurska, *Wpływ sektora kreatywnego na kształtowanie się polskich metropolii*, Wyd. UE we Wrocławiu, Wrocław 2013, s. 143.

¹³ K. Dubel, *Strategia rozwoju narzędziem racjonalnego zarządzania miastem*, w: *Rozwój miasta i zarządzanie gospodarką miejską*, red. S. Słodczyk, Wyd. Uniwersytetu Opolskiego, Opole 2004, s. 475-484.

cele strategiczne, po drugie natomiast, jest odbiorcą korzyści zewnętrznych wynikających z realizacji tych celów¹⁴.

Składniki lokalnego sukcesu rozwojowego, które powinny zostać uwzględnione w strategii miasta, grupowane są w cztery obszary – polityczne, społeczne, ekonomiczne i ekologiczne¹⁵.

Elementami decydującymi o przyszłości współczesnych miast jest uświadomienie sobie tkwiącego w nich potencjału oraz wdrożenie odpowiedniej strategii umożliwiającej osiągnięcie zamierzonych celów, a także skorzystanie z pełnych możliwości proinnowacyjnych, choćby w postaci umiejętnego zarządzania siecią ośrodków wspierających działalność miasta. Z kolei przedsiębiorstwa działające we współczesnej gospodarce oczekują różnorodnego funkcjonalnie otoczenia. Dokonując wyboru lokalizacji, zwracają szczególną uwagę na możliwości rozwoju, doskonalenia się, osiągnięcia wysokiego poziomu konkurencyjności. Miasta są dla nich atrakcyjne lokalizacyjnie ze względu na „wielostronność korzyści aglomeracyjnych i korzyści urbanizacji”¹⁶. Pożytki z tego wynikające Uzyskują miasta, przedsiębiorstwa oraz społeczność lokalna.

2. Perspektywa sieciowa w strategii miast

Sieci i strategii uwzględniające sieci powinny być jednym z istotnych elementów współczesnej konstrukcji nowoczesnego miasta. Sieci są celową, długookresową umową między różnymi organizacjami ukierunkowanymi na zysk, które pozwalają im na uzyskanie oraz utrzymanie przewagi konkurencyjnej wobec jednostek spoza sieci¹⁷. Sieć to zbiór prawnie niezależnych jednostek gospodarczych, realizujących przedsięwzięcia i projekty badawcze koordynowane przez firmę integratora¹⁸. Sieci są ponadto specyficznym instrumentem radzenia sobie z ryzykiem i niepewnością w procesach decyzyjnych. Są również sposobem na stabilizowanie kontekstu poprzez mnożenie wzajemnych zależności, umożliwiają także przesuwanie (transfer)

¹⁴ *Ekonomika i zarządzanie miastem*, red. R. Broł, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 2001, s. 197.

¹⁵ *Wdrażanie strategii rozwoju miasta*, red. M. Czornik, Wyd. AE w Katowicach, Katowice 2003, s. 125; M. Miszczyński, *Potrzeba budowy strategii rozwoju kreatywnych miast w kontekście polskiej transformacji do gospodarki wiedzy*, w: *Kreatywne miasto – kreatywna aglomeracja*, red. A. Klasik, Wyd. AE w Katowicach, Katowice 2009, s. 167-180.

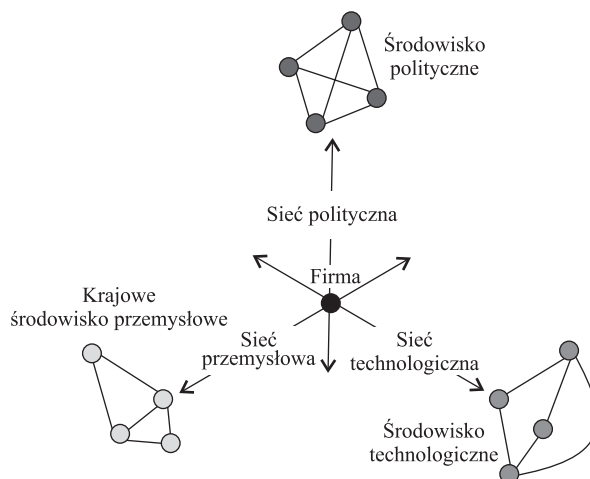
¹⁶ D. Niedziółka, op. cit., s. 53-67.

¹⁷ J.C. Jarillo, *On Strategic Networks*, „Strategic Management Journal” 1988, No. 9(1), 31-41.

¹⁸ K. Perechuda, *Dyфуzja wiedzy w przedsiębiorstwie sieciowym*, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 2005.

ryzyka do innych podmiotów¹⁹. Sieć organizacyjna to grupa autonomicznych organizacji współdziałających, aby osiągnąć cel, którego żadna z nich samodzielnie by nie osiągnęła²⁰. Ze społecznej perspektywy mówimy o sieci społecznej (*social network*), zbiorze węzłów (osób, firm) połączonych ze sobą relacjami (przyjaźń, transfery pieniężne, pokrywające się członkostwa organizacyjne) określonego typu²¹. W tym kontekście sieci mogą stanowić jeden z elementów nowoczesnej strategii miast, a także element umożliwiający ich dynamiczny rozwój.

Schemat 1. Organizacja związana z trzema rodzajami sieci społecznościowych



Źródło: S. Hung, *Mobilising Networks to Achieve Strategic Difference*, „Long Range Planning” 2002, Vol. 35, s. 591-613.

W budowie strategii miasta warto uwzględnić fakt istnienia szczególnych sieci społecznościowych. Możemy tutaj wskazać na trzy typy takich sieci: przemysłowe, polityczne i technologiczne. Sieci przemysłowe to sieci o połączeniach poziomych w rodzimym przemyśle pomiędzy właścicielami, menedżerami, pracownikami, dostawcami, odbiorcami, konkurentami i innymi partnerami biznesowymi z zakresem działania obejmującym otoczenie sektorowe danego państwa. Sieci polityczne to sieci pionowe z połączeniami między różnymi agencjami rządowymi oraz regulacjami z zakresem działania obejmującym otoczenie podziału administracyjnego danego państwa. Sieci technologiczne to sieci

¹⁹ J. Niemczyk, *Strategia: od planu do sieci*, Wyd. UE we Wrocławiu, Wrocław 2013, s. 142.

²⁰ R.F. Chisholm, *Developing Network Organizations: Learning from Practice and Theory*, Addison-Wesley, Bonn 1998.

²¹ E.O. Laumann, J. Galaskiewicz, P.V. Marsden, *Community Structure as Inter-Organizational Linkages*, „Annual Review of Sociology” 1978, Vol. 4, 455-484.

poziome i pionowe połączone z globalną społecznością tworzącą technologie, innowacje, reguły obejmujące działania ponad granicami państw²².

Przedstawiony model sieci społecznościowych opisuje analizowane środowisko z punktu widzenia sieci.

Będąc obiektem zainteresowania w niniejszym artykule miasto jako środowisko rozwoju startupów składa się z instytucji politycznych – instytucji samorządowych; społeczności technologicznych – centrów badawczych, centrów transferu wiedzy i środowiska przemysłowego. W takim środowisku jednostki w zależności od stopnia dojrzałości używają innego rodzaju sieci – model *relational mix*. Ten model składa się z sieci relacyjnych generujących wartość dodaną i obejmuje:

- sieci społecznościowe (*social network*) – relacje z innymi firmami opierają się głównie na relacjach personalnych z osobami takimi jak krewni, przyjaciele, dawni koledzy/koleżanki,

- sieci reputacji (*reputational networks*) – sieci składają się z firm partnerskich, które są liderami na rynku, z cenionych firm lub osób prywatnych; jednym z głównych celów zawierania tego rodzaju relacji jest zwiększenie wiarygodności firm,

- sieci marketingu informacji (*marketing information networks*) – relacje, które pozwalają na przepływ informacji rynkowych za pośrednictwem firm lub osób indywidualnych,

- sieci kooperacji (*co-opetition networks*) – relacje z bezpośrednimi konkurentami,

- sieci kooperacji technologicznej (*co-operative technology networks*) – alianse technologiczne obejmujące projekty rozwojowe lub innowację technologiczną²³.

Te wszystkie rodzaje sieci sprzyjają budowaniu środowiska przyjaznego startupom. Aby jednak precyzyjniej można było określić, w jakim stopniu i na jakim poziomie to przebiega, warto pokusić się o bardziej precyzyjny wskaźnik. Autorzy artykułu zaproponowali do takiego pomiaru wskaźnik aktywizacji miast. Jego konstrukcja i analiza jest przedmiotem kolejnej części artykułu.

3. Współczynnik aktywizacji miast

Zaproponowany współczynnik aktywizacji miast jest syntetyczną miarą stopnia sprzyjania przedsiębiorczości, jak i rozwijania działania miast w obszarze

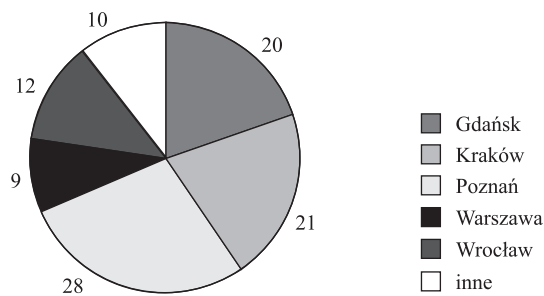
²² S. Hung, *Mobilising Networks to Achieve Strategic Difference*, „Long Range Planning” 2002, Vol. 35, s. 591-613.

²³ C. Lechner, M. Dowling, I. Welp, *Firm Networks and Firm Development: The Role of the Relational Mix*, „Journal of Business Venturing” 2006, Vol. 21, s. 514-540.

współpracy lokalnej i globalnej kształtowanej między innymi przez *relational mix network model*.

We wrześniu 2013 r. na platformie mamstartup.pl²⁴ zostały przeprowadzone badania mające odpowiedzieć na pytanie, jakie jest najbardziej startupowe polskie miasto²⁵. Miasto startupowe to miasto, które charakteryzuje się między innymi następującymi cechami: odpowiednią liczbą wydarzeń branżowych, funkcjonowaniem instytucji wspierających, powstawaniem w danym mieście startupów. W badaniu ankietowym wzięło udział 327 respondentów, którzy wskazali następujące miasta: Poznań, Kraków, Gdańsk, Wrocław i Warszawę²⁶.

Wykres 1. Wyniki ankiety na najbardziej startupowe polskie miasto (struktura wskazań respondentów – w %)



Źródło: www.dropbox.com/s/4xe6gfpvhvbwki/raport-jakie-jest-najbardziej-startupowe-polskie-miasto.pdf [31.05.2015].

Miasta te były uwzględniane również w licznych analizach dotyczących startupów prowadzonych przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości, ponieważ uważane są za główne ośrodki środowiska startupowego w Polsce. W grudniu 2014 r. w opublikowanej przez PARP analizie *Where are the polish startups?*, dotyczącej wzrostu liczby wydarzeń startupowych, uwzględniono dane dla Krakowa, Warszawy, Trójmiasta, Wrocławia, Poznania oraz Katowic²⁷. Na podstawie powyższych przykładów oraz własnych obserwacji i badań autorki uważają, że głównymi ośrodkami startupowymi w Polsce jest pięć miast: Katowice, Kraków, Poznań, Warszawa i Wrocław. I te miasta wybrano jako obiekty dalszych analiz.

²⁴ Jedną z licznych platform zrzeszających osoby zainteresowane tematyką przedsiębiorczości – startupów – jest portal internetowy mamstartup.pl. Należy on do koalicji serwisów antygrupa.pl, na których poruszane są treści związane z technologią, biznesem i marketingiem.

²⁵ <http://mamstartup.pl/najnowsze/4597/dlaczego-najbardziej-startupowe-polskie-miasto-to> [31.05.2015].

²⁶ www.dropbox.com/s/4xe6gfpvhvbwki/raport-jakie-jest-najbardziej-startupowe-polskie-miasto.pdf [31.05.2015].

²⁷ www.web.gov.pl/g2/big/2014_12/c1f111606f2286d3527c01cbf90f565b.jpg [31.05.2015].

W pierwszym etapie tych badań przeprowadzono analizę kluczowych słów używanych wtedy, gdy w tych miastach opisywano kontekst strategii. Były to wyrażenia: Strategia Europa 2010-2020, Długookresowa Strategia Rozwoju Kraju 2030, Program Rozwoju Przedsiębiorstw 2020, Katowice 2020, Wrocław w perspektywie 2020 plus, Strategia Rozwoju Krakowa, Strategia Rozwoju Miasta Poznania do roku 2030, Strategia Rozwoju m.st. Warszawy do roku 2020. Celem analizy było wskazanie kluczowych elementów strategii poruszanych z perspektywy tych miast (na stronach miejskich). Analiza wyłoniła sformułowania, które w tych tekstach powtarzają się najczęściej. Na podstawie analizy wskazano 18 elementów kontekstu strategii, które powinny być przez miasta realizowane.

W kolejnym kroku dokonana została szczegółowa analiza sprawdzająca, czy Katowice, Kraków, Poznań, Warszawa i Wrocław uwzględniają w swoich strategiach rozwoju te elementy. Do wsparcia analizy wykorzystano narzędzie tagcrowd.pl, dzięki któremu wygenerowano – na podstawie tekstów poszczególnych strategii – wyrażenia najczęściej występujące, a więc takie, które w opinii autorów powinny być dla miasta kluczowe. Czynniki zostały uznane za ważne, jeżeli zostały na niego położony szczególny nacisk w strategii rozwoju oraz jeśli jest przedmiotem realizacji w danym mieście.

W następnym kroku dla każdego z miast obliczono współczynnik aktywizacji, który stanowił relację sumy punktów uzyskanych przez analizowane miasto w poszczególnych kategoriach do ogólnej liczby czynników. Obliczony w ten sposób współczynnik aktywizacji określa, w jakim stopniu (uwzględniając wszelkie czynniki rozwoju) miasto jest przyjazne środowisku startupowemu. Umożliwiło to dokonanie analizy porównawczej i określenie, jak kształtuje się to środowisko na tle pozostałych miast.

Najwyższy współczynnik aktywizacji spośród analizowanych miast (0,83) uzyskała Warszawa. Na nieznacznie niższym poziomie kształtuje się on dla Wrocławia i Poznania (0,78). W następnej kolejności w rankingu znajdują się Katowice (0,72) oraz Kraków (0,67). Współczynnik ten kształtuje się na wysokim poziomie dla każdego z analizowanych miast, co oznacza, że główne ośrodki w Polsce tworzą środowiska przyjazne dla rozwoju przedsiębiorczości oraz startupów. Wśród czynników znajdują się takie, na które każde z miast zwraca szczególną uwagę w swojej strategii. Należą do nich: rozwój ośrodków miejskich i kształcenia ustawicznego, otwartość, dbałość o zasoby, wsparcie rozwoju małej i średniej przedsiębiorczości, działania zachęcające do lokowania bezpośrednich inwestycji zagranicznych na terenie danego miasta, wzrost różnorodności usług i innowacje w sektorze usług, rewitalizacja miasta, rozbudowa infrastruktury miejskiej. Wśród wymienionych czynników znajdują się elementy kluczowe dla możliwości powstawania, funkcjonowania i rozwoju startupów.

Tabela 2. Zestawienie współczynnika aktywizacji dla wybranych miast w Polsce

Obszar	Cecha strategiczna miasta	Katowice	Kraków	Poznań	Warszawa	Wrocław
Otwartość otoczenia	wolność eksperymentowania w rozwiązaniach biznesowych – zapewnienie elastyczności, unikanie stagnacji	–	–	X	X	X
	tworzenie partnerstwa współpracy	X	–	X	–	X
	proaktywność miejska, otwartość miejska	X	X	X	X	X
Edukacja	rozwój ośrodków akademickich	X	X	X	X	X
	rozwój kształcenia ustawicznego	X	X	X	X	X
	kształcenie w zakresie nowych technologii	–	–	X	X	–
Środowisko	zwiększanie obszarów zieleni	X	X	X	X	–
	rozwiązania w zakresie oszczędności energii	–	–	–	X	–
	dbałość o zasoby	X	X	X	X	X
Przedsiębiorczość	wsparcie dla rozwoju małej i średniej przedsiębiorczości	X	X	X	X	X
	programy wspierające wzrost zatrudnienia	–	X	–	–	X
	działania w zakresie lokowania BIZ	X	X	X	X	X
Usługi	innowacje w sektorze usług	X	X	X	X	X
	rozwój usług wysokospecjalistycznych	–	–	X	X	–
	wzrost różnorodności usług	X	X	–	–	X
Infrastruktura	rewitalizacja miasta	X	X	X	X	X
	rozbudowa infrastruktury drogowej, miejskiej	X	X	X	X	X
	integracja infrastruktury	X	–	–	X	X
Suma		13 z 18	12 z 18	14 z 18	15 z 18	14 z 18
Współczynnik aktywizacji		0,72	0,67	0,78	0,83	0,78

Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie przeprowadzonej analizy stwierdzono, że Wrocław, Warszawa, Kraków, Katowice i Poznań mają zbliżony poziom rozwoju aktywizacji. Ponadto miasta te realizują działania w obszarach kluczowych dla rozwoju Polski czy Europy (wpisują się one w Strategię Europa 2010-2020, Długookresową Strategię Rozwoju Kraju 2030 oraz Program Rozwoju Przedsiębiorstw 2020). Miasta uwzględniają te czynniki ze względu na chęć rozwoju, dostosowywania się do europejskich realiów gospodarczych oraz podniesienia poziomu konkurencyjności.

Wynika to również z tego, że rywalizują pomiędzy sobą w zakresie pozyskiwania mieszkańców, turystów, inwestycji, napływu kapitału, co wymusza na nich realizowanie kompleksowych strategii, uwzględniających wszelkie aktywności. Na podstawie przeprowadzonej analizy wyszczególnić można również obszary charakterystyczne dla danego miasta, które różnicują cele strategiczne każdego z nich. Wynikają one z położenia terytorialnego, uwarunkowań historycznych, lokalizacji ośrodków biznesowych. Szczególnie widać to na przykładzie Katowic, które skupiają się w swojej działalności na przemyśle, ale prowadzą działania w zakresie rozszerzenia działalności usługowej; Krakowa – nacisk na aspekty historyczne oraz kulturalne – czy Wrocławia, który skupia się na rozwijaniu i nawiązywaniu nowych relacji z partnerami zachodnimi.

4. Sieć instytucji wspierających strategię miast

Elementem wartym uwzględnienia w rozważaniach nad strategiami miast jest spojrzenie na badane zjawisko przez pryzmat podmiotów środowiska sieciowego, czyli jak ono się kształtuje, jak działa, jak wpływa na miasta i ich strategię oraz jak elementy sieciowe są lokowane w działaniach i strategiach.

W przygotowywaniu tej części badań – analizy sieciowej – posłużono się bazą danych Stowarzyszenia Organizatorów Ośrodków Innowacji Przedsiębiorczości w Polsce (SOOIPP). SOOIPP jest wiodącą instytucją integrującą środowisko ośrodków innowacji i przedsiębiorczości oraz sfery nauki oraz efektywnym reprezentantem ich interesów wobec przedstawicieli administracji publicznej i przedstawicieli innych instytucji. Misją Stowarzyszenia jest merytoryczne i organizacyjne wsparcie kadry ośrodków innowacji i przedsiębiorczości oraz administracji publicznej w Polsce, prowadzące do rozwoju innowacyjnych przedsiębiorstw i regionów. SOOIPP w latach 2011-2014 proponowało szczególne skupienie działań na realizacji zadań w następujących obszarach strategicznych:

- stowarzyszenie jako instytucja reprezentująca środowisko OLiP (ośrodki innowacji i przedsiębiorczości),
- doskonalenie kwalifikacji organizatorów i pracowników ośrodków innowacji i przedsiębiorczości,
- popularyzacja wiedzy oraz praktycznych rozwiązań w zakresie organizacji i działania ośrodków innowacji i przedsiębiorczości oraz transferu technologii i komercjalizacji wiedzy²⁸.

²⁸ www.sooipp.org.pl/strategia-dzialania [16.05.2015].

Tabela 3. Zmiana struktury jednostek wspierających biznes w latach 2010-2014 (w %)

Województwo	Park technologiczny	Akademicki inkubator przedsiębiorczości	Centrum innowacji i transferu technologii	Fundusz kapitałowy	Fundusz pożyczkowy	Fundusz poręczeń kredytowych	Inkubator przedsiębiorczości	Inkubator technologiczny	Ośrodek szkoleniowo-doradczy	Polska Platforma Technologiczna	Sieć Aniołów Biznesu	Wszystkie kategorie w danym województwie
Dolnośląskie	0	43	0	13	0	20	50	67	35	100	0	26
Kujawsko-pomorskie	0	43	0	0	0	40	0	0	12	0	100	19
Lubelskie	33	40	20	100	0	3	0	0	10	0	0	17
Lubuskie	0	100	0	0	0	0	33	100	11	0	0	18
Łódzkie	0	25	0	0	1	50	0	0	26	50	0	18
Małopolskie	0	11	33	25	0		20	50	39	100	0	25
Mazowieckie	0	18	44	36	43	50	67	50	38	80	0	44
Opolskie	100	0	50	0	50	0	50	0	17	0	0	33
Podkarpackie	0	0	20	0	17	67	25	0	26	100	0	24
Podlaskie	0	50	67	0	40	100	0	0	39	0	0	41
Pomorskie	0	0	67	50	0	50	0	0	33	100	0	27
Śląskie	0	43	20	20	10	50	9	0	15	50	67	20
Świętokrzyskie	0	50	0	0	0	0	50	0	8	0	0	13
Warmińsko-mazurskie	0	0	50	50	0	17	50	100	19	100	0	23
Wielkopolskie	29	0	38	57	29	0	0	50	11	100	0	22
Zachodniopomorskie	50	29	33	0	0	0	0	33	47	0	0	28
Polska	11	27	30	32	13	31	24	27	24	76	30	26

Źródło: opracowanie własne na podstawie: www.soiipp.org.pl [31.05.2015].

W pierwszej z analiz sieciowych posłużono się zastaną bazą danych SOOIPP z 2010 r. (853 jednostki), natomiast bazę z 2014 r. (632 jednostki) przygotowano na podstawie bazy z 2010 r., weryfikując jej zawartość stanem rzeczywistym w 2014 r. Weryfikacji podlegała każda jednostka wpisana w 2010 r. Sprawdzeniu poddawano to, czy dana jednostka funkcjonuje w 2014 r. W bazie danych SOOIPP można dokonać podziału jednostek na: parki technologiczne, akademickie inkubatory przedsiębiorczości, centra innowacji i transferu technologii, fundusze kapitałowe, fundusze pożyczkowe, fundusze poręczeń kredytowych, inkubatory przedsiębiorczości, inkubatory technologiczne, ośrodki szkoleniowo-doradcze, Polską Platformę Technologiczną, Sieć Aniołów Biznesu. Analizując zmianę struktury liczby jednostek w poszczególnych latach (tabela 4), można zauważyć, że w 2014 r. było o 26% mniej jednostek niż w 2010. Największy ilościowy, a tym samym procentowy spadek miał miejsce w obszarze ośrodków szkoleniowo-doradczych (mniej o 77 jednostek, tj. o 24%) oraz w obszarze Polskiej Platformy Technologicznej (spadek liczby jednostek z 29 do 7, tj. o 76%). Z kolei najmniejszy spadek nastąpił w obszarze parków technologicznych (o 6 jednostek mniej, tj. o 11%) oraz w obszarze funduszy pożyczkowych (o 11 jednostek).

Tabela 4. Zmiana struktury jednostek wspierających biznes w latach 2010-2014 (w %)

Miasto	Park technologiczny	Akademicki inkubator przedsiębiorczości	Centrum innowacji i transferu technologii	Fundusz kapitałowy	Fundusz pożyczkowy	Fundusz poręczeń kredytowych	Inkubator przedsiębiorczości	Inkubator technologiczny	Ośrodek szkoleniowo-doradczy	Polska Platforma Technologiczna	Sieć Aniołów Biznesu	Wszystkie kategorie w danym mieście
Katowice	100	100	100	50	100	100	100	100	100	0	33	77
Kraków	100	100	67	78	100	100	0	100	80	0	100	78
Poznań	80	100	63	33	50	100	100	100	100	0	100	71
Warszawa	100	89	50	64	100	100	20	50	63	21	100	57
Wrocław	100	67	100	80	100	100	25	50	80	0	100	74
Zmiana dla wskazanych pięciu miast	92	89	69	64	91	100	27	67	83	15	67	68

Źródło: opracowanie własne na podstawie: www.sooipp.org.pl [31.05.2015].

Przyglądając się temu samemu zestawieniu, ale z uwzględnieniem podziału administracyjnego, dochodzimy do wniosku, że najwięcej zmian zaszło w województwie małopolskim oraz województwie podlaskim. Natomiast najbardziej stabilnymi województwami okazało się świętokrzyskie i lubelskie.

Schemat 2. Sieć połączeń jednostek wspierających biznes z miastami w roku 2010



Źródło: opracowanie własne.

Schemat 3. Sieć połączeń jednostek wspierających biznes z miastami w roku 2014



Źródło: opracowanie własne.

W dalszych badaniach autorzy skupili się na wybranych pięciu miastach, które w swoim podejściu, jak i lokalizacji, różniły się znacząco. Jak można zauważyć, najmniej stabilnym miastem okazała się Warszawa – 57% jednostek wykazało oznaki żywotności, w tym jednostki oparte na inkubatorach przedsiębiorczości i Polskiej Platformie Technologicznej. Natomiast najbardziej stabilnym miastem okazał się Kraków, gdzie 78% jednostek wykazało oznaki żywotności, jednakże nie ostał się tutaj żaden inkubator przedsiębiorczości ani platforma technologiczna.

Kolejne zestawienie – analiza sieciowa – pokazuje dynamikę zmian, jakie zachodzą w środowisku jednostek wspierających. Analizując sieć jednostek wspierających oraz miast w 2010 i 2014 r. przy użyciu programu Gephi²⁹, łącząc jednostki wspierające z miastami, możemy łatwo zauważyć, że:

- dynamika zmian zachodzących w ciągu badanego okresu jest wysoka – 632 jednostki z 853 istnieją,

- niektóre miasta poszerzają swoją strategię wspierania biznesu poprzez jednostki wspierające, a niektóre zaprzestały wspierania jednostek rozwoju biznesu,

- miasta wiodące z 2010 r. w 2014 utrzymują swoją wiodącą pozycję, modyfikując lub zmieniając strategię działania,

- największym przegranym zmian i prowadzenia jednostek wspierających oraz kreowania środowiska przyjaznego biznesowi jest część wschodnia Polski,

- powiązania sieciowe w łatwy i przyjazny sposób pozwalają zobrazować, jak wygląda obecne środowisko jednostek wspierających, ale również pozwalają dostrzec, że jednostki wspierające, mimo że mają różne zadania i strategie, w ogóle nie współpracują ze sobą, tak aby strategie nie wykluczały się – kaniibalizm strategiczny.

Powyższe rozważania prowadzą do potwierdzenia zależności, że procesy współdziałania międzyorganizacyjnego nie pozostają obojętne dla osiąganego przez członków sieci poziomu przedsiębiorczości. Podkreślić również należy, że organizacje zorientowane na podnoszenie poziomu przedsiębiorczości powinny zwiększać swoją orientację na współdziałanie międzyorganizacyjne (nastawienie na współpracę oraz adaptację), a także dążyć do zacieśniania więzi współpracy międzyorganizacyjnej³⁰. Wart podkreślenia jest również to, że analizując statystycznie obszary wspierania biznesu – miasta – pod kątem instytucji wspierających, edukacji, działalności samorządów, kosztów, wynagrodzeń, przedsiębiorczości mieszkańców, atrakcyjności i popularności regionu oraz innowacyjności regionu, najbardziej racjonalnym obszarem pod względem działań

²⁹ <http://gephi.github.io/> [31.05.2015].

³⁰ P. Klimas, *Znaczenie współdziałania międzyorganizacyjnego dla innowacyjności organizacji – perspektywa empiryczna*, „Prace Naukowe UE we Wrocławiu” 2014, nr 366, s. 255.

okazują się Warszawa, Wrocław i region katowicki³¹. Te konstatacje dają nam przekonanie, że w rozwoju przedsiębiorczości jednostek otoczenia biznesu liczy się skoordynowany oraz zrównoważony rozwój.

Zakończenie

Bez wątplenia miasta i realizowane przez nie strategie rozwoju stanowią we współczesnej gospodarce jedno z kluczowych miejsc wykorzystania strategii sieciowych do rozwoju przedsiębiorczości i środowiska startupowego. Osiągnięcie wyznaczonych celów przez miasta jest elementem decydującym o wyborze określonej lokalizacji przez organizacje. Z drugiej strony, ich konkretne zamierzenia strategiczne wpływają na konkurencyjność miast na tle innych ośrodków. Istotna z tego punktu widzenia jest również umiejętność dostosowywania się do wymagań oraz warunków stwarzanych przez inne ośrodki, zwracanie uwagi na standardy europejskie i światowe.

Odnosząc się do analizowanych wskaźników – współczynnika aktywizacji oraz sieciowego *relational mix*, jak również do analizowanych strategii miasta oraz otoczenia startupowego, autorzy artykułu uważają, że nowoczesne miasta powinny posiadać strategie nie będące sztywno zdefiniowanymi frazami, ale strategie mające pewne cechy elastyczności, w formule działań i miar wskaźników. Elastyczność zapewnia możliwość szybkiego i adekwatnego reagowania na zmiany zachodzące w otoczeniu oraz wysoki poziom konkurencyjności. Tym bardziej że współcześnie najważniejsze ośrodki miejskie w Polsce znajdują się na zbliżonym poziomie rozwoju. Na elementy nawiązujące do elastyczności wskazuje również współczynnik aktywizacji, który częściowo obrazuje to, z czym miasta w swoich strategiach muszą się mierzyć i na jakie potrzeby reagować. Warto więc korzystać w konstrukcji takich schematów elastyczności z podejść sieciowych. W sposób zdecydowany zwiększają one możliwości skutecznego oddziaływania na budowanie środowisk sprzyjających przedsiębiorczym startupom.

Literatura

Bednarczyk M., *Organizacje publiczne. Zarządzanie konkurencyjnością*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa – Kraków 2001.

³¹ P. Kurkiewicz, *Identyfikacja i analiza czynników wpływających na rozwój startupów. Studium porównawcze wybranych ośrodków miejskich w Polsce. Książka abstraktów*, Konferencja Młodych Naukowców „Nurty badawcze w ekonomii, zarządzaniu i turystyce”, Wyd. UE we Wrocławiu, Wydział Ekonomii, Zarządzania i Turystyki w Jeleniej Górze, Jelenia Góra 10 stycznia 2015.

- Bednarczyk M., *Otoczenie i przedsiębiorczość w zarządzaniu strategicznym organizacją gospodarczą*, „Zeszyty Naukowe AE w Krakowie” 1996, nr 128, seria specjalna: Monografie.
- Berliński L., Penc-Pietrzak I., *Inżynieria projektowania strategii przedsiębiorstwa. Konstrukcja i technologia*, Wyd. Difin, Warszawa 2004.
- Chisholm R.F., *Developing Network Organizations: Learning from Practice and Theory*, Addison-Wesley, Bonn 1998.
- Dubel K., *Strategia rozwoju narzędziem racjonalnego zarządzania miastem*, w: *Rozwój miasta i zarządzanie gospodarką miejską*, red. J. Słodczyk, Wyd. Uniwersytetu Opolskiego, Opole 2004.
- Ekonomika i zarządzanie miastem*, red. R. Broł, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 2001.
- Gorzela G., Bąkowski A., Kozak M., Olechnicka A., Płoszaj A., *Regionalne strategie innowacji w Polsce*, „Studia Regionalne i Lokalne” 2007, nr 1(27).
- Grant R.M., *Współczesna analiza strategii*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011.
<http://gephi.github.io/> [31.05.2015]
- Hung S., *Mobilising Networks to Achieve Strategic Difference*, „Long Range Planning” 2002, Vol. 35.
- Jarillo J.C., *On Strategic Networks*, „Strategic Management Journal” 1988, No. 9(1).
- Klimas P., *Znaczenie współdziałania międzyorganizacyjnego dla innowacyjności organizacji – perspektywa empiryczna*, „Prace Naukowe UE we Wrocławiu” 2014, nr 366.
- Kozarkiewicz A., *Współczesne trendy w innowacyjności: w kierunku otwartych innowacji*. „Przeгляд Organizacji” 2010, nr 5.
- Kurkiewicz P., *Identyfikacja i analiza czynników wpływających na rozwój startupów. Studium porównawcze wybranych ośrodków miejskich w Polsce. Książka abstraktów*, Konferencja Młodych Naukowców „Nurty badawcze w ekonomii, zarządzaniu i turystyce”, Wyd. UE we Wrocławiu, Wydział Ekonomii, Zarządzania i Turystyki w Jeleniej Górze, Jelenia Góra 10.01.2015.
- Laumann E.O., Galaskiewicz J., Marsden P.V., *Community Structure as Inter-Organizational Linkages*, „Annual Review of Sociology” 1978, Vol. 4.
- Lechner C., Dowling M., Welpel I., *Firm Networks and Firm Development: The Role of the Relational mix*, „Journal of Business Venturing” 2006, Vol. 21.
- mamstartup.pl/najnowsze/4597/dlaczego-najbardziej-startupowe-polskie-miasto-to [31.05.2015]
- Miasto jako analog przedsiębiorstwa. Inspiracje dydaktyczne i badawcze*, red. K. Kuciński, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2011.
- Miszczynski M., *Potrzeba budowy strategii rozwoju kreatywnych miast w kontekście polskiej transformacji do gospodarki wiedzy*, w: *Kreatywne miasto – kreatywna aglomeracja*, red. A. Klasik, Wyd. AE w Katowicach, Katowice 2009.
- Niedziółka D., *Problemy rozwojowe miast jako wyzwanie zarządcze*, w: *Miasto jako analog przedsiębiorstwa. Inspiracje dydaktyczne i badawcze*, red. K. Kuciński, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2011.
- Niemczyk J., *Strategia. Od planu do sieci*, Wyd. UE we Wrocławiu, Wrocław 2013.
- Osbert-Pociecha G., *Elastyczność organizacji – atrybut pożądaný niezidentyfikowany*, „Organizacja i Kierowanie” 2004, nr 2.
- Perechuda K., *Dyfuzja wiedzy w przedsiębiorstwie sieciowym*, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 2005.
- Pięta-Kanurska M., *Wpływ sektora kreatywnego na kształtowanie się polskich metropolii*, Wyd. UE we Wrocławiu, Wrocław 2013.
- Piotrowski W., *Organizacja i zarządzanie – kierunki, koncepcje, punkty widzenia*, w: *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, red. A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 615-756.
- Rurański M., Niemczyk J., *Współczesne instrumenty kształtowania wizerunku miasta na przykładzie Wrocławia*, „Studia Miejskie” 2013, nr 11.
- Šmid W., *Leksykon menedżera*, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000.

- Wdrażanie strategii rozwoju miasta*, red. M. Czornik, Wyd. AE w Katowicach, Katowice 2003.
www.dropbox.com/s/4xe6gfpvhvbwki/raport-jakie-jest-najbardziej-startupowe-polskie-miasto.pdf
[31.05.2015]
www.sooipp.org.pl/strategia-dzialania [16.05.2015]
www.web.gov.pl/g2/big/2014_12/c1f111606f2286d3527c01cbf90f565b.jpg [31.05.2015]
Zakrzewska-Bielawska A., *Ewolucja szkół strategii: przegląd głównych podejść i koncepcji*, w: *Zarządzanie strategiczne. Rozwój koncepcji i metod*, red. R. Krupski, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości” 2014, t. 27(2).

The Strategy of a City in Network Perspective – Prospects of Entrepreneurial Behavior

Abstract. *The article focuses on the theme of strategy development of cities. It presents an analysis of the strategy in light of original factors of city activation, which, in its concept, is an emanation of city strategies. The analysis of the business environment in terms of network startups as one of the main sectors of the city's strategy, is also presented. The creative nature of this work is primarily connected with the preparation of the activation factor leading to the indication of significantly important places from the perspective of the construction of a city's strategy.*

Keywords: *city strategy, city development, network analysis, start-up, relational network model mix, the activation coefficient cities*

Aneta Surmiak

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wydział Zarządzania, Informatyki i Finansów
e-mail: aneta.surmiak@wp.pl
tel. 669 153 401

Decentralizacja w grupach kapitałowych jako szczególnej formie sieci gospodarczych

Streszczenie. *W artykule dokonano zestawienia kategorii grup kapitałowych oraz sieci gospodarczych, wykazując, że w określonych okolicznościach grupa kapitałowa stanowi szczególną formę sieci. W tym kontekście przedstawiona została analiza podstaw teoretycznych decentralizacji jako autonomii formalnej, stanowiącej przedmiot zainteresowań strategów zarządzania stojących przed dylematem dotyczącym rozmieszczania uprawnień decyzyjnych w organizacji. Jednocześnie podkreślono, że przez wzgląd na zaakceptowanie twierdzenia, iż grupa kapitałowa stanowi formę sieci, przedmiotowa analiza dotycząca decentralizacji powinna mieć znaczenie także dla badań z obszaru sieci gospodarczych.*

Słowa kluczowe: *sieci gospodarcze, grupy kapitałowe, decentralizacja, autonomia*

Wstęp

Grupy kapitałowe jako przedmiot badań naukowych są niezwykle ciekawym, ale i złożonym zagadnieniem. Należy bowiem zauważyć, że tematy następujące wiele problemów zarządczych w pojedynczych organizacjach kumulują się w przypadku grupy przedsiębiorstw¹. Powoduje to, że wnioski wyciągnięte

¹ Por. M. Aluchna, *Kierunki rozwoju polskich grup kapitałowych. Perspektywa międzynarodowa*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2010, s. 9.

z badań nad organizacją nie zawsze mają odniesienie do grup kapitałowych, w których pojawiają się dodatkowe wymiary analizy. Jednocześnie zainteresowanie taką formą prowadzenia działalności gospodarczej w praktyce nie słabnie, gdyż pozwala ona na osiągnięcie wyższego poziomu rozwoju, usprawniając funkcjonowanie przedsiębiorstw zdywersyfikowanych².

Z kolei tematyka sieci gospodarczych jest w ostatnich latach jedną z najintensywniej eksplorowanych³. W związku z powyższym obecnie nie ma zgody odnośnie do tego, czym dokładnie jest sieć i jakie są jej granice. Dlatego też w niniejszym artykule podjęta została próba weryfikacji, czy w określonych okolicznościach grupy kapitałowe mogą zostać uznane za szczególną formę sieci, a w konsekwencji, czy wnioski dotyczące grup kapitałowych mogą mieć znaczenie także dla obszaru badań nad sieciami.

Jednocześnie głównym celem niniejszego artykułu jest analiza zagadnienia decentralizacji w grupach kapitałowych, gdyż dylemat dotyczący lokalizacji uprawnień decyzyjnych jest jednym z najtrudniejszych, zarówno w przypadku pojedynczego przedsiębiorstwa, jak i grup kapitałowych. Przedmiotowa analiza została oparta na studiach literatury z zakresu nauk o zarządzaniu oraz prac badawczych dotyczących grup kapitałowych, sieci gospodarczych oraz samej decentralizacji prowadzonych na całym świecie.

W artykule zaproponowano perspektywę postrzegania grupy kapitałowej jako sieci, przez co podkreślony został fakt, że analiza decentralizacji może być niezwykle istotna również w badaniach dotyczących sieci.

1. Grupa kapitałowa jako szczególna forma sieci gospodarczych

Identyfikując części wspólne oraz różnice pomiędzy grupami kapitałowymi i sieciami gospodarczymi, warto przyjrzeć się ich definicjom i rozpoznać ich charakterystyczne cechy. Dlatego też w pierwszej kolejności przedstawiono syntezę podstawowych zagadnień związanych z analizowanymi kategoriami, natomiast następnie dokonano ich porównania i oceny efektów tej konfrontacji.

² Por. *Grupy kapitałowe w Polsce. Strategie i struktury*, red. M. Romanowska, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2011, s. 7.

³ K. Ćwik, *Aspekty organizacji sieciowej a funkcjonowanie grupy kapitałowej*, „Organizacja i Zarządzanie” 2013, nr 4(24), s. 30.

1.1. Sieci gospodarcze

1.1.1. Definicja sieci

Tematyka sieci jest stosunkowo młoda i nie w pełni poznana. Konsekwencją takiego stanu rzeczy jest brak jednej uznanej definicji sieci. Brak także jednolitości w stosowaniu podstawowych pojęć dotyczących sieci, dlatego w literaturze równoległe pojawiają się terminy „sieć organizacyjna”, „sieć międzyorganizacyjna”, „organizacja sieciowa”, „struktura sieciowa”, „sieć gospodarcza” oraz „sieć”. Jednocześnie część z wymienionych kategorii bywa stosowana zamiennie. Przykładowo, organizacje sieciowe nazywane są alternatywnie sieciami międzyorganizacyjnymi⁴. Co więcej, sieć może być postrzegana szeroko jako układ relacji. Może więc dotyczyć różnych zjawisk – systemów gospodarczych (np. klastry przemysłowe), korporacji międzynarodowych, małych przedsiębiorstw, organizacji usługowych, sieci zawodowych, systemów elektronicznego przekazu danych, sieci społecznych⁵.

Brak jednolitości stosowanych pojęć wynika także z faktu, że sieć może być rozumiana jako: podmiot badań, forma organizacyjna lub sposób koordynacji współdziałania⁶. W ujęciu podmiotowym siecią nazywamy „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 *ad hoc* i krzyżuje się z ustalonym porządkiem gospodarczych relacji wymiany”⁷. Sieć jako forma organizacyjna oznacza płaską strukturę organizacyjną obejmującą interakcje pomiędzy partnerami sieciowymi zamiast funkcji hierarchicznych⁸. Natomiast sieć rozumiana jako forma koordynacji obejmuje ustanawianie relacji, które prowadzą do szczególnego typu organizacji i kontroli, przy wykorzystaniu mechanizmów rynkowych, biurokratycznych i relacyjnych⁹.

⁴ K. Łobos, *Organizacje sieciowe*, w: *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, red. R. Krupski, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005, s. 161.

⁵ R.S. Achrol, *Changes in the Theory of Interorganizational Relations in Marketing: Toward a Network Paradigm*, „Academy of Marketing Science Journal” 1997, Vol. 25, No. 1, s. 59.

⁶ W. Czakon, *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 1012, s. 14-15.

⁷ W. Czakon, *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, op. cit., s. 15, za: L. Araujo, C. Brito, *Agency and Constitutional Ordering in Networks*, „International Studies of Management & Organizations” 1998, Vol. 27, No. 4, s. 22-46.

⁸ D.W. Cravens, N.F. Piercy, *Relationship Marketing and Collaborative Networks in Service Organizations*, „International Journal of Service Industry Management” 1994, Vol. 5, No. 5, s. 39.

⁹ W. Czakon, *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, op. cit., s. 16.

Tabela 1. Definicja sieci

Autor	Definicja sieci/organizacji sieciowej
K. Łobos	Zbiór więcej niż dwóch samodzielnych organizacji powiązanych więziami kooperacyjnymi o określonych cechach ^a
K. Zimniewicz	Organizacja sieciowa jest tworzona przez uczestników sieci połączonych relacjami tworzonymi przez partnerów, w tym integratora inicjującego powstanie sieci posiadających określone kompetencje oraz zaufanie i etykę ^b
K. Perechuda	Zbiór prawnie niezależnych jednostek gospodarczych realizujących przedsięwzięcia i projekty koordynowane przez firmę-integratora, która posiada wyróżniające ją kompetencje ^c
R.E. Miles, C.C. Snow	Grupa firm lub specjalistycznych jednostek koordynowanych mechanizmami rynkowymi zamiast łańcuchem komend. Jest tworzona w celu osiągnięcia przewagi konkurencyjnej ^d
H.B. Thorelli	Dwie lub więcej organizacji zaangażowanych w długoterminowe relacje ^e
W. Sroka	Układ współdziałania organizacji niezależnych pod względem organizacyjno-prawnym, powiązanych kapitałowo lub nie, oparty na potencjale synergicznym podmiotów sieci, w jednym lub większej liczbie obszarów funkcjonowania, oraz na szerszej współpracy niż wymiana jednorazowa ^f
B. Barczak, J. Białkiewicz	Struktura, w której jednostki i grupy, działając niezależnie, współpracują na rzecz wspólnego celu ^g
J. Niemczyk	Układ złożony z węzłów i relacji opisanych na tych węzłach. Sieć może być postrzegana jako układ relacji o cechach sieci: – istniejący wewnątrz organizacji (organizacje sieciowe), – pomiędzy przedsiębiorstwem i jego otoczeniem, – pomiędzy przedsiębiorstwami prowadzącymi pokrewną działalność i uzupełniającymi się (sieci międzyorganizacyjne) ^h
S. Lachiewicz, A. Zakrzewska-Bielawska	System połączeń pomiędzy ludźmi lub jednostkami organizacyjnymi, tworzony w celu wymiany informacji, pomysłów (idei) oraz zasobów ⁱ
B. de Wit, R. Meyer	Sieć powstaje, gdy relacje między co najmniej dwiema firmami wykraczają poza zwykłe transakcje handlowe i przekształcają się we wspólną realizację celów ^j
P. Dwojacki, B. Nogalski	Organizacja sieciowa stanowi względnie trwale zgrupowanie autonomicznych wyspecjalizowanych jednostek lub przedsiębiorstw uczestniczących w systemie wzajemnych kooperacji według zasad rynkowych ^k

^a K. Łobos, *Teoria struktur organizacyjnych: stan i perspektywy*, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 2003, s. 71-72.

^b K. Zimniewicz, *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009, s. 89-92.

^c K. Perechuda, *Dyfuzja wiedzy w przedsiębiorstwie sieciowym. Wizualizacja i kompozycja*, Wyd. UE we Wrocławiu, Wrocław 2013, s. 55.

^d R.E. Miles, C.C. Snow, *Causes of Failure in Network Organizations*, „California Management Review” 1992, Vol. 34, No. 4, s. 53.

^e H.B. Thorelli, *Networks: Between Markets and Hierarchies*, „Strategic Management Journal” 1986, Vol. 7, s. 37-51.

^f W. Sroka, *Sieci aliansów. Poszukiwanie przewagi konkurencyjnej poprzez współpracę*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012, op. cit., s. 34.

^g B. Barczak, J. Białkiewicz, *Źródła efektów synergicznych w sieciach organizacyjnych*, w: *Współpraca międzyorganizacyjna w działalności przedsiębiorstw. Klastry – alianse – sieci*, red. R. Borowiecki, T. Rojek, Fundacja UE w Krakowie, Kraków 2012, s. 86.

^h J. Niemczyk, *Wyróżniki, budowa i zachowania strategiczne układów outsourcingowych*, Prace Naukowe AE we Wrocławiu” 2006, nr 1111, Seria Monografie i Opracowania, nr 171, s. 27.

ⁱ S. Lachiewicz, A. Zakrzewska-Bielawska, *Sieć przedsiębiorstw jako skuteczna forma organizacyjna w warunkach kryzysu gospodarczego*, „Management and Business Administration. Central Europe” 2012, No. 4(117), s. 36.

^j B. de Wit, R. Meyer, *Synteza strategii*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s. 217.

^k P. Dwojacki, B. Nogalski, *Tworzenie struktur sieciowych jako wynik restrukturyzacji scentralizowanych przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji” 1998, nr 4, s. 69.

Źródło: opracowanie własne.

Teoria sieci ma swoje podstawy w teorii grafów, która wyróżnia węzły/wierzchołki i ścieżki/łuki/krawędzie¹⁰. Połączenia między wierzchołkami mogą mieć charakter¹¹: administracyjny (polecenia, procedury), ekonomiczny (transakcje), operacyjny (działania, decyzje), kulturowy (podzielanie norm i wartości), informacyjny (wymiana i dzielenie się informacjami).

Genezę sieci wiąże się także z układami kooperacyjnymi, które stanowią jednak kategorię odrębną, jako że dotyczą zagadnień o charakterze taktycznym lub operacyjnym, podczas gdy organizacje sieciowe wiąże się z zamiarem realizacji zamysłu strategicznego¹². Liczba i częstotliwość więzi między organizacjami decyduje więc o tym, czy organizację można uznać za sieć zależności.

W ujęciu podstawowym sieć stanowi zbiór aktorów połączonych zbiorem więzi¹³. Wychodząc od anglojęzycznego znaczenia sieci, czyli *network*, co stanowi zbitkę słów *net* i *work*, tj. sieć i praca, sieć oznacza współpracę w grupie¹⁴. Przegląd najciekawszych definicji sieci/organizacji sieciowych prezentuje tabela 1.

Przywołane w tabeli 1 definicje wskazują na następujące istotne aspekty sieci:

- są tworzone przez grupę podmiotów,
- jednym z najistotniejszych zagadnień w sieciach są relacje,
- relacje służą realizacji wspólnego celu i osiągnięciu przewagi konkurencyjnej,
- relacje w sieciach mają charakter długoterminowy,
- brak hierarchii i formalnego podporządkowania – dobrowolność uczestnictwa.

¹⁰ *Sieci w gospodarce*, red. M. Ciesielski, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2013, s.13, za: M. Mitreğa, *Zdolność sieciowa jako czynnik przewagi konkurencyjnej na rynku przedsiębiorstw*, AE w Katowicach, 2010, s. 63-64.

¹¹ W. Sroka, *Sieci aliansów. Poszukiwanie przewagi konkurencyjnej poprzez współpracę*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012, s. 32, za: Strategor, *Zarządzanie firmą: strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1995, s. 392.

¹² W. Sroka, op. cit., s. 31.

¹³ W. Czakon, *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, op. cit., s. 14-15.

¹⁴ *Sieci w gospodarce*, op. cit., s. 12.

Mając na uwadze powyższe, za sieć gospodarczą należy uznać współpracę grupy podmiotów, między którymi występują długoterminowe relacje służące realizacji wspólnych celów, która to współpraca ma charakter dobrowolny. Jednocześnie warto wskazać na alternatywną, bardziej dynamiczną perspektywę postrzegania sieci jako ekosystemów biznesu, podstawą których jest koewolucja¹⁵.

1.1.2. Cechy sieci

Analiza definicji sieci umożliwia identyfikację podstawowych ich cech. Raymond E. Miles i Charles C. Snow wskazują na następujące cechy organizacji sieciowej¹⁶:

- dezintegracja pionowa – poszczególne działania są realizowane przez odrębne przedsiębiorstwa,
- występowanie funkcji brokera – organizatora przepływu aktywów,
- mechanizmy rynkowe – brak podporządkowania hierarchicznego, występują umowy i porozumienia oraz wynagrodzenie za efekty,
- pełny dostęp do informacji – każdy ma równy dostęp do postępów prac,
- możliwość wykorzystywania kluczowych kompetencji oraz komplementarnych dóbr członków sieci, co sprzyja osiągnięciu efektu synergii.

Powyższą listę Krzysztof Łobos uzupełnia o powtarzalny charakter przepływu zasobów między podmiotami sieci i długookresowy horyzont współpracy oraz kolektywne podejmowanie decyzji¹⁷.

Ciekawe ujęcie cech sieci prezentuje Włodzimierz Sroka, który podkreśla, że ponieważ relacje w sieciach regulują głównie mechanizmy rynkowe, sieci wykazują częściowo cechy rynku i częściowo organizacji¹⁸:

- a) cechy rynkowe – dobrowolność wymiany, oparcie na cenach rynkowych,
- b) cechy organizacji – wzajemna koordynacja działań i dostosowanie w sferze procedur oraz infrastruktury, wspólne podejmowanie decyzji, powtarzalny charakter wymiany i długi horyzont współpracy, obszerny zakres informacji o partnerach.

¹⁵ E. Stańczyk-Hugiet, *Strategicznie o ekosystemie biznesu*, w: *Zarządzanie strategiczne. Strategie sieci i przedsiębiorstw w sieci*, red. R. Krupski, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości” 2015, t. 32(2), s. 395-411.

¹⁶ W. Czakon, *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, op. cit., s. 42-48, za: R. Miles, C. Snow, *Network Organizations: New Concept for New Forms*, „McKinsey Quarterly” 1986, s. 53-66.

¹⁷ K. Łobos, *Organizacja sieciowa*, w: *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości. Koncepcje, modele, metody*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000, s. 97.

¹⁸ W. Sroka, *Sieci aliansów...*, op. cit., s. 34.

Natomiast swoistą rekapitulację dotyczącą cech sieci i epistemologii badawczych przedstawili Jerzy Niemczyk i Ewa Stańczyk-Hugiet, dokonując przeglądu najciekawszych badań dotykających tematyki sieci¹⁹.

Jedną z cech charakterystycznych sieci jest odrębność podmiotów ją tworzących. Konsekwencją odrębności aktorów w sieci stanowi fakt, że nie występuje formalne centrum, które mogłoby rozwiązywać konflikty w razie ich powstawania. Kluczowym wyróżnikiem sieci jest więc koordynacja²⁰. Bywa ona traktowana jako jedna z perspektyw identyfikacji sieci²¹. W sieciach wyróżnia się trzy mechanizmy koordynacji: rynkowy, hierarchiczny i społeczny²², które są łączone w odpowiedniej konfiguracji.

Co więcej, członkowie sieci wykazują kospecjalizację²³, tzn. łącząc w ramach sieci część zasobów i czynności, pozostały obszar swojej aktywności realizują niezależnie (poza siecią).

1.2. Grupy kapitałowe

1.2.1. Definicja grupy kapitałowej

Podobnie jak w przypadku sieci, w literaturze nie ma obowiązującej definicji grupy kapitałowej. Problem komplikuje dodatkowo fakt występowania kategorii, takich jak holding czy koncern, które często używane są zamiennie z grupą kapitałową lub jako jej szczególna forma. Niemniej najczęściej przez grupę kapitałową rozumie się „zespół samodzielnych pod względem prawnym przedsiębiorstw, stworzony dla realizacji wspólnych celów gospodarczych, powiązanych kapitałowo i ewentualnie kontraktowo, w sposób umożliwiający aktywne współdziałanie”²⁴. Pojęcie grupy kapitałowej zdefiniowane zostało także na gruncie polskiej ustawy o rachunkowości. Zgodnie z art. 3 ust. 1 pkt 44 tej

¹⁹ Por. J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, *Interorganisational Network Composition and Management – Research Aspects*, w: *Teoria sieci w rozwiązywaniu problemów*, red. G. Bełz, Ł. Wawrzyniak, „Prace Naukowe UE we Wrocławiu” 2012, nr 275, s. 109-118.

²⁰ W. Czakon, *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, op. cit., s. 123.

²¹ W. Czakon, *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, op. cit., s. 123, za: A. Grandori, G. Soda, *Inter-Firm Networks: Antecedents, Mechanisms and Forms*, „Organization Studies” 1995, Vol. 16, No. 2, s. 183-214.

²² W. Czakon, *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, op. cit., s. 123-134.

²³ 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, No. 5, s. 639.

²⁴ M. Trocki, *Zarządzanie grupą kapitałową*, w: *Grupy kapitałowe w Polsce*, red. M. Romanowska, M. Trocki, B. Wawrzyniak, Wyd. Difin, Warszawa 2000, s. 128.

ustawy przez grupę kapitałową rozumie się spółkę dominującą wraz z jednostkami zależnymi. Mimo dużego poziomu ogólności definicji oraz faktu, że w innych aktach prawnych grupa kapitałowa jest definiowana odmiennie (np. w ustawie o ochronie konkurencji i konsumentów przez grupę kapitałową rozumie się wszystkich przedsiębiorców, którzy są kontrolowani w sposób bezpośredni lub pośredni przez jednego przedsiębiorcę, w tym również tego przedsiębiorcę), definicję tą zdaje się akceptować Zbigniew Kreft. Z kolei Bogdan Nogalski i Roman Ronkowski za grupę kapitałową uznają organizację utworzoną dla realizacji wspólnych celów gospodarczych lub zgrupowanie samodzielnych prawnie podmiotów gospodarczych w formie spółek kapitałowych powiązanych w sposób trwały więziami kapitałowymi i ewentualnie dodatkowo innymi (zgrupowania kapitałowe), posiadające możliwość realizacji wspólnych celów dzięki rodzajowi i intensywności tworzących je powiązań²⁵. Tymczasem Henryk Jagoda i Ber Haus definiują holding (grupę kapitałową), wskazując, że stanowi on grupę spółek, w której jedna sprawuje jednolite kierownictwo nad pozostałymi, czyli wykorzystuje możliwość narzucania innym swojej woli. Zbliżoną definicję odnajdujemy w *Leksykonie zarządzania*, w którym wskazano, że grupa kapitałowa stanowi zgrupowanie spółek stworzone dla wspólnej realizacji celów gospodarczych polegających na dążeniu do osiągnięcia korzyści ekonomicznych niedostępnych w ramach jednego przedsiębiorstwa²⁶. Kolejna definicja, według Krzysztofa Woźniaka, określa grupę kapitałową jako „formę pojedynczych jednostek gospodarczych o odrębnej osobowości prawnej, u której podstaw leżą różnego rodzaju wewnętrzne powiązania tych jednostek”²⁷.

Podsumowując przytoczone wyżej definicje, należy wskazać najistotniejsze aspekty grupy kapitałowej:

- jest tworzona przez grupę przedsiębiorstw,
- jest tworzona przez podmioty niezależne pod względem prawnym,
- występują w niej powiązania o charakterze kapitałowym oraz kontraktowym,
- jest tworzona dla realizacji wspólnych celów,
- ma trwały charakter,
- występuje w niej zależność kapitałowa zamiast typowej hierarchii organizacyjnej.

²⁵ B. Nogalski, R. Ronkowski, *Podstawy funkcjonowania polskich grup kapitałowych oraz ich formy organizacyjne i sposoby zarządzania*, w: *Zarządzanie w grupach kapitałowych*, red. B. Nogalski, P. Walentynowicz, Wyd. Wyższej Szkoły Administracji i Biznesu im. Eugeniusza Kwiatkowskiego w Gdyni, Gdynia 2004, s. 11.

²⁶ *Leksykon zarządzania*, Wyd. Difin, Warszawa 2004, s. 149-50.

²⁷ K. Woźniak, *Holding*, „Firma” 1991, nr 11, s. 12-13.

1.2.2. Cechy grup kapitałowych

Analiza definicji grup kapitałowych prowadzi do wyodrębnienia jej podstawowych cech, za które Krzysztof Wiktorowski uważa²⁸:

- jedność decyzji i funkcjonowania,
- podporządkowanie wszystkich przedsiębiorstw wchodzących w skład grupy kapitałowej jednolitemu kierownictwu,
- ograniczenie właściwej autonomicznemu przedsiębiorstwu samodzielności decyzyjnej kierownictwa,
- utrzymanie osobowości prawnej poszczególnych przedsiębiorstw wchodzących w skład holdingu.

Michał Trocki, mówiąc o cechach grup kapitałowych, odwołuje się wprost do ich definicji, stwierdzając, że grupy kapitałowe²⁹:

- powstają dla realizacji wspólnych celów gospodarczych,
- składają się z samodzielnych prawnie podmiotów gospodarczych w formie spółek kapitałowych,
- są powiązane w sposób trwały więziami kapitałowymi i ewentualnie innymi,
- posiadają możliwość realizacji wspólnych celów, co wynika z rodzaju i intensywności tworzących je powiązań.

Uwzględniając powyższe rozważania, aby ocenić, czy grupa kapitałowa może zostać uznana za szczególną formę sieci gospodarczych, należy dokonać zestawienia definicji oraz cech sieci gospodarczych i grup kapitałowych.

1.3. Grupa kapitałowa jako szczególna forma sieci

1.3.1. Definicja sieci a definicja grupy kapitałowej

Zestawiając definicję sieci oraz grupy kapitałowej, można sformułować następujące wnioski:

1. Grupa kapitałowa, podobnie jak sieć, jest tworzona przez grupę podmiotów. Najczęściej spotyka się grupy o liczebności przekraczającej dwa podmioty.

2. W grupach kapitałowych relacje stanowią istotne zagadnienie, chociaż charakter tych relacji jest zasadniczo odmienny od charakteru relacji w sieciach.

²⁸ K. Wiktorowski, *Grupa kapitałowa jako efekt procesu koncentracji przedsiębiorstwa a zagadnienie jakości organizacji*, w: *Zarządzanie w grupach kapitałowych*, op. cit., s. 119.

²⁹ M. Trocki, *Grupy kapitałowe. Tworzenie i funkcjonowanie*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 41.

3. Relacje nawiązywane w grupach kapitałowych, podobnie jak w sieciach, służą realizacji wspólnego celu i osiągnięciu przewagi konkurencyjnej. Niemniej sposób ustalania wspólnego celu bywa w grupach kapitałowych odmienny, ze względu na występowanie spółki matki, która posiadając udziały w spółkach córkach, może kształtować relacje w grupie w sposób znacznie mniej demokratyczny niż ma to miejsce w sieciach.

4. Relacje w grupach kapitałowych mają charakter długoterminowy, co czyni je podobnymi do sieci. Także trwałość tych relacji jest znaczna.

5. Zasadniczo w grupach kapitałowych nie występuje klasyczna hierarchia, gdyż podmioty w grupie są niezależne w sensie prawnym (brak organizacyjnej podległości). Jednak ze względu na fakt, że w grupach kapitałowych spółki matki posiadają udziały w spółkach córkach, mają możliwość wpływania na nie w znacznie szerszym zakresie niż ma to miejsce w przypadku podmiotów w sieciach, w których relacje opierają się na zasadzie dobrowolności. Spółka matka podejmuje decyzje władcze w stosunku do spółek córek, co odpowiada ekonomicznej koncepcji przedsiębiorstwa. Jednocześnie koncern (rozumiany także jako grupa kapitałowa) „jest swego rodzaju siecią, w której występuje nierównomierny podział władzy, ale z zastrzeżeniem, że chodzi tutaj o władzę w wymiarze ekonomicznym, a nie prawnym”³⁰. Należy bowiem wskazać, że mimo braku relacji nadrzędności w sieci, w zależności od obranych celów i sytuacji podmiotów tworzących sieć, często część z nich znajduje się w pozycji uprzywilejowanej w stosunku do pozostałych.

6. Zarówno w sieciach, jak i grupach kapitałowych koordynacja jest kwestią kluczową.

7. W grupach kapitałowych, podobnie jak w sieciach, może występować kospecjalizacja.

1.3.2. Cechy sieci a cechy grupy kapitałowej

Uzupełnienie powyższych rozważań stanowi porównanie cech sieci oraz grup kapitałowych. Powołując się na cechy organizacji sieciowej według R. Milesa i C. Snowa, należy uznać, że³¹:

1. W grupach kapitałowych może występować dezintegracja pionowa. Jest to widoczne w przypadku operacyjnych oraz zarządczych grup kapitałowych, w których każdy podmiot realizuje wybrany etap łańcucha wartości.

2. W grupach kapitałowych funkcja brokera realizowana jest przez spółkę matkę, która koordynuje funkcjonowanie grupy.

3. W grupach kapitałowych relacje opierają się zazwyczaj na porozumieniach, występują w nich więc mechanizmy rynkowe (na gruncie polskich przepisów

³⁰ *Sieci w gospodarce*, op. cit., s. 100.

³¹ K. Ćwik, op. cit., s. 37.

podatkowych warunki współpracy w grupach kapitałowych nie powinny odbiegać od rynkowych). Niemniej w relacjach spółka matka – spółka córka występuje także zależność kapitałowa, która powoduje, że swoboda działania spółek córek jest ograniczona. Tak więc nie każdy obszar współpracy w grupach kapitałowych będzie oparty na mechanizmach rynkowych.

4. Dostęp do informacji w grupie jest szerszy niż ma to miejsce w przypadku standardowych relacji rynkowych. Jednak spółka matka może zdecydować o ograniczeniu dostępu do części informacji spółkom córkom. W tym kontekście w grupach kapitałowych nie zawsze musi występować równy dostęp do informacji.

5. Efekt synergii występuje zasadniczo wyłącznie w grupach kapitałowych typu operacyjnego i zarządczego – w finansowych grupach kapitałowych podmioty prowadzą działalność niepowiązaną.

Poza powyższymi cechami, warto także odwołać się do dwóch dodatkowych, zgodnie z koncepcją K. Łobosa³². W konsekwencji można dojść do wniosku, że powtarzalny charakter przepływu zasobów między podmiotami sieci i długookresowy horyzont współpracy to cechy szczególne zarówno sieci, jak i grup kapitałowych. Niemniej jednak w grupach kapitałowych rzadziej niż w sieciach decyzje są podejmowane kolektywnie przez wszystkie podmioty. Zależnie od poziomu autonomii w danej grupie większość decyzji może być podejmowana wspólnie, jednak przynajmniej część z nich będzie podejmowana niemal wyłącznie przez spółkę matkę.

1.3.3. Grupa kapitałowa szczególną formą sieci – konkluzje

Podsumowując powyższe, należy uznać, że definicja grupy kapitałowej częściowo pokrywa się z definicją sieci. Jednocześnie grupa kapitałowa może nosić większość cech charakterystycznych dla sieci. Nie dotyczy to jednak wszystkich grup kapitałowych. Warto również zaznaczyć, że część badaczy w istocie przyjmuje, że grupa kapitałowa stanowi szczególną formę sieci gospodarczych. Przykładowo Bartosz Jasiński posługuje się pojęciem sieci holdingowej³³. Jako szczególną formę sieci grupę kapitałową rozumie także Edyta Mioduchowska-Jaroszewicz, która wskazuje, że rozwój grup kapitałowych na poziomie globalnym, jaki obserwuje się w szczególności od schyłku XX w., przybiera formę tworzenia sieci przedsiębiorstw³⁴. Podobnie Z. Kreft klasyfikuje holding (rozumiany także

³² K. Łobos, *Organizacja sieciowa*, op. cit., s. 97.

³³ *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwania dla teorii i praktyki zarządzania*, red. J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, B. Jasiński, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2012, s. 171-178,

³⁴ E. Mioduchowska-Jaroszewicz, *Analiza pojęcia grupy kapitałowej w polskiej gospodarce i literaturze ekonomicznej*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 2013, nr 786, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia”, nr 64/1, s. 214.

jako grupa kapitałowa) jako jeden z typów organizacji sieciowych³⁵. Natomiast Piotr Dwojacki i Bogdan Nogalski sformułowali tezę, że sieć może stanowić układ stworzony przez przedsiębiorstwa niezależne kapitałowo bądź powiązane w niewielkim stopniu, co więcej, może występować także w grupie kapitałowej³⁶.

Mając na uwadze powyższe, w niniejszym artykule przyjęto dopuszczalność stwierdzenia, że określone grupy kapitałowe stanowi szczególną formę sieci gospodarczych. Brak jednoznacznych rozstrzygnięć, że przedmiotowe zagadnienie stanowi podstawę do dalszych badań.

2. Decentralizacja w grupach kapitałowych

Kluczowym problemem w organizacjach jest optymalne rozmieszczenie uprawnień decyzyjnych. Decyduje ono o możliwości sprawnego działania i efektywnej współpracy. Jednocześnie jest to jedno z najtrudniejszych zadań, przed jakimi stają menedżerowie, gdyż wiąże się ono z przekazywaniem uprawnień, obowiązków i odpowiedzialności. Decentralizacja, bo o niej mowa, oznacza w ujęciu procesowym systematyczne delegowanie władzy i autorytetu formalnego w ramach organizacji na menedżerów średniego i niższego szczebla³⁷. Tymczasem barierą delegowania często bywa obawa przed utratą władzy i kontroli. Kwestia ta staje się jeszcze bardziej problematyczna, gdy jako jedność potraktujemy grupę kapitałową, ponieważ zarządzanie tak złożoną jednostką oraz utrzymanie w niej funkcjonalnej równowagi organizacyjnej, nazywanej także symetrią potencjałów i uprawnień, wymaga dużego wysiłku koordynacyjnego³⁸. Owa koordynacja jest jednak niezbędna, gdyż pozwala uniknąć nadmiernej decentralizacji lub centralizacji, które mają określone wady. Do tych wad można zaliczyć:

a) w przypadku centralizacji³⁹:

- ryzyko pozbawienia spółek zależnych swobody w zakresie zarządzania i planowania operatywnego,
- ograniczenie zdolności spółek zależnych do przetwarzania decyzji scentralizowanych oraz zmniejszenie skuteczności zarządzania na poziomie spółki córki,

³⁵ Z. Kreft, *Holding. Grupa kapitałowa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004, s. 36.

³⁶ P. Dwojacki, B. Nogalski, *Tworzenie struktur sieciowych jako wynik restrukturyzacji scentralizowanych przedsiębiorstw*, op. cit., s. 69.

³⁷ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 349.

³⁸ Z. Kreft, M. Karwan, *Centralizacja i decentralizacja uprawnień decyzyjnych w holdingu*, „Przegląd Organizacji” 2003, nr 2, s. 19.

³⁹ Z. Kreft, op. cit., s. 84-86.

- ograniczenie korzyści płynących z odmienności i autonomii spółek córek – zmniejszanie efektu synergii,
 - ograniczanie potencjału kadry spółek zależnych,
 - umacnianie pozycji dyrektorów spółki matki, co prowadzi do utraty autonomii strategicznej przez spółki zależne,
 - problemy komunikacyjne,
- b) w przypadku decentralizacji:
- ryzyko utraty władzy i kontroli,
 - wzrost kosztów koordynacji,
 - ryzyko tendencji separacyjnych,
 - zakłócenie funkcjonowania grupy – brak realizacji ogólnych celów, ograniczenie występowania efektu synergii,
 - chaos organizacyjny,
 - brak poczucia przynależności do grupy.

W świetle powyższego warto zastanowić się, czy problem decentralizacji dotyczy także sieci gospodarczych. Jeżeli za sieć uznamy grupę kapitałową, to oczywiście odpowiedź będzie twierdząca. Natomiast w przypadku sieci „standardowych”, przyjmując, że uczestnictwo w nich jest oparte wyłącznie na porozumieniach i mechanizmach rynkowych, należałoby dojść do wniosku, że problem rozmieszczenia uprawnień decyzyjnych nie występuje. Jednocześnie trzeba mieć na uwadze, że nawet w sieciach niektóre podmioty mają większą siłę przetargową niż pozostałe. Nie zawsze też wszystkie decyzje podejmowane w sieci są na tyle istotne, aby do ich podejmowania zwoływać wszystkich członków sieci. Można więc postawić tezę, że wybrane decyzje są w sieciach zdecentralizowane. W tym zakresie więc sieci „standardowe” są podobne do szczególnej formy sieci, za jaką uznać można grupę kapitałową. Dlatego też dalsze rozważania dotyczące decentralizacji powinny pozostać w zakresie zainteresowania zarówno badaczy zajmujących się „standardowymi” sieciami gospodarczymi, jak i grupami kapitałowymi.

2.1. Optymalny poziom decentralizacji

Mówiąc o decentralizacji, należy podkreślić, że w praktyce nie występują organizacje/grupy kapitałowe całkowicie scentralizowane lub zdecentralizowane. Dążenie do skrajności w tym przypadku mogłoby prowadzić do paraliżu funkcjonowania grupy, która nie byłaby w stanie procesować wszystkich informacji na poziomie centrum, lub w której zapanowałaby anarchia uniemożliwiająca uzyskanie efektu synergii. Osiągnięty byłby tzw. paradoks centralizacji, który przejawia się tym, że jej nadmiar nie przyczynia się do wzrostu poziomu kontroli,

ale prowadzi do jej utraty⁴⁰, oraz paradoks decentralizacji polegający na tym, że przy zbyt dużej swobodzie podejmowania decyzji i działania spowolniona byłaby realizacja zadań. Uwzględniając wskazane zagrożenia, warto poszukiwać kompromisu lokalizacyjnego zapewniającego skuteczną integrację i koordynację podmiotów grupy kapitałowej oraz umożliwiającego zarządzanie różnorodnością z jednoczesnym poszanowaniem autonomii i współzależności podmiotów⁴¹. Owej lokalizacji uprawnień decyzyjnych należy dokonywać, uwzględniając następujące kwestie⁴²:

– istotna jest charakterystyka osoby/jednostki, która ma podejmować decyzje w danym zakresie,

– należy ustalić, w jakim miejscu powinny być podejmowane decyzje – zakres decentralizacji i koncentracji,

– należy określić, jak szeroki powinien być zakres decyzji podejmowanych w danym miejscu przez określone osoby – o czym i w jakim zakresie mogą decydować konkretni decydenci.

Poszukując kompromisu lokalizacyjnego, warto także pamiętać o kilku zasadach⁴³:

– trafności – uprawnienia decyzyjne należy lokować w miejscu, które umożliwi podejmowanie decyzji najbardziej trafnych w danych warunkach,

– odpowiedzialności – uprawnienia decyzyjne należy lokować w taki sposób, aby możliwe było dokonanie oceny skuteczności decyzji i określenie odpowiedzialności za nią,

– komplementarności – uprawnienia decyzyjne należy lokować w taki sposób, aby zachować logikę i kolejność podejmowania decyzji i realizacji działań oraz aby mogły one uzupełniać się, tworząc wartość dla organizacji/grupy kapitałowej,

– kompleksowości zadań decyzyjnych – uprawnienia decyzyjne należy lokować w taki sposób, aby decydent mógł podjąć decyzję pełną, dotyczącą danego zagadnienia w ujęciu całościowym,

– rozłączności – uprawnienia decyzyjne różnych podmiotów nie powinny się pokrywać,

– minimalizacji kosztów – uprawnienia decyzyjne należy lokować w taki sposób, aby decyzje podejmowane były przy możliwie najniższym koszcie,

⁴⁰ Z. Kreft, op. cit., s. 87.

⁴¹ Ibidem, s. 83.

⁴² T. Falencikowski, *Kształtowanie swobody decyzyjnej w zarządzaniu grupami kapitałowymi*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa. Stowarzyszenie Wyższej Użyteczności „Dom Organizatora”, Toruń 2008, s. 146.

⁴³ Ibidem, s. 148-149; B. Nogalski, Z. Kreft, *Kluczowe problemy zarządzania grupą kapitałową*, w: *Zarządzanie w grupach kapitałowych...*, op. cit., s. 50-51.

- ustaleń strategicznych/spójności – uprawnienia decyzyjne należy lokować w taki sposób, aby żadne obszary istotne dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej przez grupę nie zostały pominięte,
- mobilności – uprawnienia decyzyjne należy lokować w taki sposób, aby decydent mógł podejmować decyzje możliwie najszybciej i najsprawniej.

2.2. Rodzaje decentralizacji

W kontekście lokowania uprawnień decyzyjnych warto wskazać, że decentralizacja może być realizowana pionowo i poziomo. Decentralizacja pionowa oznacza przesunięcie uprawnień decyzyjnych w dół po szczeblach hierarchii. Może ona obejmować zarówno autorytet formalny, jak i nieformalny (np. wynikający z posiadanej wiedzy). Natomiast decentralizacja pozioma oznacza przekazywanie uprawnień decyzyjnych w poziomie, tj. ze stanowisk zarządczych na eksperckie, co może przejawiać się tworzeniem silnych specjalistycznych stanowisk sztabowych. Decentralizacja nie ogranicza się więc do posunięć w pionie (górze i dół hierarchii). Dzięki sprawnemu zastosowaniu decentralizacji poziomej możliwe jest poruszanie się także w innym wymiarze, w którym zmiany mogą doprowadzić do wzrostu zaznaczenia roli specjalistów w organizacji.

2.3. Obszary niepodlegające decentralizacji

W kontekście rozważań nad decentralizacją i poszukiwania jej optymalnego poziomu warto wskazać, że nie musi ona, a czasami wręcz nie powinna, obejmować wszystkich obszarów funkcjonowania grupy kapitałowej. Należy podkreślić, że grupy kapitałowe są tworzone w sposób celowy. Cel ten powinien być w grupie sukcesywnie realizowany. Dlatego też pewien uzależniony od warunków rynkowych oraz specyfiki grupy poziom centralizacji powinien być zachowany. W literaturze wskazuje się następujące obszary/decyzje, których zasadniczo decentralizować nie należy⁴⁴:

- decyzje kluczowe z punktu widzenia możliwości realizacji strategii grupy,

⁴⁴ P.F. Drucker, *Praktyka zarządzania*, Wyd. MT Biznes, Warszawa 2005, s. 88; R. Rutka, *Organizacja przedsiębiorstw. Przedmiot projektowania*, Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2001, s. 120-121, za: *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, red. A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1972, s. 142-143; B. Nogalski, R. Ronkowski, *Holding w gospodarce krajowej. Praktyczny poradnik tworzenia*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk 2000, s. 287-288; por. także H. Sikacz, *Ocena sytuacji finansowej operacyjnych grup kapitałowych*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011, s. 67.

– obszary najistotniejsze z punktu widzenia możliwości przetrwania i rozwoju grupy kapitałowej, tj. ustalanie ogólnych celów organizacji, projektowanie struktur organizacyjnych, tworzenie systemu wartości, systemu ocen składowych przedsiębiorstwa, zasad podziału zysku,

– ustalanie strategii, w tym: określanie profilu działalności oraz rynków zbytu, tworzenie i utrzymywanie strategicznych pól sukcesu, definiowanie celów finansowych, określanie priorytetów w zakresie wykorzystania zasobów, ocena zakresu osiągnięcia celów strategicznych,

- zarządzanie finansami,
- zarządzanie jakością,
- zarządzanie personelem.

Przedstawione kategorie zostały wyróżnione jako kluczowe dla rozwoju i przetrwania grup kapitałowych. Wydaje się więc, że słusznie prawo do decydowania o nich pozostawia się wyłącznie jednostce centralnej. Jednocześnie należy zauważyć, że mimo pozostawienia kompetencji decyzyjnych w rękach spółki matki, warto przy podejmowaniu tych decyzji posiłkować się wiedzą i doświadczeniem spółek córek. Dzięki takiemu podejściu można oczekiwać, że efekt synergii generowany przez grupę kapitałową będzie większy, a ponadto większa będzie motywacja kadry spółek córek oraz wzmocnione zostanie poczucie wspólnoty celów i identyfikacji ze strategią grupy.

2.4. Podsumowanie rozważań nad decentralizacją oraz dalsze kierunki badań

Podsumowując rozważania nad istotnymi aspektami decentralizacji, należy wskazać, że jest ona rozpatrywana głównie w ujęciu formalnym. Pojawia się więc pytanie o to, czy istnieje także decentralizacja nieformalna lub inna kategoria obejmująca decentralizację jako zagadnienie formalne. Wydaje się, że taką szerszą kategorią jest autonomia. Odnosi się ona do możliwości działania niezależnie, podejmowania decyzji oraz aktywności ukierunkowanych na rozwój koncepcji biznesu lub wizji, a także ich wypełnienia (zakończenia)⁴⁵. W języku greckim, z którego wywodzi się pojęcie autonomii, oznacza ona samorząd. Nieodłącznie wiąże się więc z niezależnością i samodzielnością⁴⁶. Tak zdefiniowana autonomia zdaje się obejmować zarówno autonomię formalną (decentralizację), jak i nieformalną (odczuwaną, faktyczną). Oczywiście, w niektórych przypadkach autonomia

⁴⁵ G.T. Lumpkin, G.G. Dess, *Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance*, „Academy of Management Review” 1996, Vol. 21, s. 140.

⁴⁶ E. Stańczyk-Hugiet, A. Surmiak, *Autonomia w układach współpracy gospodarczej*, „Organizacja i Kierowanie” 2014, nr 1a, s. 239.

formalna będzie tożsama z autonomią nieformalną. Należy jednak zaznaczyć, że często formalna autonomia może być mniejsza lub większa niż rzeczywista. Z kolei wnioski z analizy autonomii odczuwanej oraz jej porównania z formalną i rzeczywistą mogą dostarczać jeszcze więcej kombinacji stanów faktycznych. Dlatego zagadnienie autonomii jest pojęciem wielowymiarowym, które może i powinno stać się przedmiotem wielu ciekawych badań.

Podsumowanie

Rozważania teoretyczne będące przedmiotem niniejszego artykułu zdają się dowodzić, że – mimo braku zgody w literaturze – grupy kapitałowe mogą pod pewnymi warunkami zostać uznane za szczególną formę sieci gospodarczych. Zasadną wydaje się więc próba analizy tych dwóch kategorii niejako równolegle.

W kontekście funkcjonowania sieci oraz grup kapitałowych szczególnie interesującym, acz złożonym problemem, któremu warto poświęcić uwagę w badaniach, jest kwestia decentralizacji oraz autonomii w ujęciu szerokim (autonomia formalna i nieformalna). Jednocześnie warto odnosić wyniki badań dotyczących decentralizacji w grupach kapitałowych do sieci w celu wykazania podobieństw lub różnic między grupami kapitałowymi a sieciami. Jest to zapewne kierunek, który przez wzgląd na swój strategiczny charakter powinien w najbliższym czasie zyskać wielu zwolenników.

Literatura

- Achrol R.S., *Changes in the Theory of Interorganizational Relations in Marketing: Toward a Network Paradigm*, „Academy of Marketing Science Journal” 1997, Vol. 25, No. 1.
- Aluchna M., *Kierunki rozwoju polskich grup kapitałowych. Perspektywa międzynarodowa*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2010.
- Araujo L., Brito C., *Agency and Constitutional Ordering in Networks*, „International Studies of Management & Organizations” 1998, Vol. 27, No. 4.
- Barczak B., Bialkiewicz J., *Źródła efektów synergicznych w sieciach organizacyjnych*, w: *Współpraca międzyorganizacyjna w działalności przedsiębiorstw. Klastry – alianse – sieci*, red. R. Borowiecki, T. Rojek, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012.
- Cravens D.W., Piercy N.F., *Relationship Marketing and Collaborative Networks in Service Organizations*, „International Journal of Service Industry Management” 1994, Vol. 5, No. 5.
- Czakon W., *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2012.
- Czakon W., *Network Governance Dynamics Impact on Intellectual Property Management: The Case of a Franchise System*, „Int. J. Intellectual Property Management” 2008, Vol. 3, No. 1.
- Ćwik K., *Aspekty organizacji sieciowej a funkcjonowanie grupy kapitałowej*, „Organizacja i Zarządzanie” 2013, nr 4(24).
- Drucker P.F., *Praktyka zarządzania*, Wyd. MT Biznes, Warszawa 2005.

- Dwojacki P., Nogalski B., *Tworzenie struktur sieciowych jako wynik restrukturyzacji scentralizowanych przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji” 1998, nr 4.
- Falencikowski T., *Kształtowanie swobody decyzyjnej w zarządzaniu grupami kapitałowymi*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa. Stowarzyszenie Wyższej Użyteczności „Dom Organizatora”, Toruń 2008.
- Grandori A., Soda G., *Inter-Firm Networks: Antecedents, Mechanisms and Forms*, „Organization Studies” 1995, Vol. 16, No. 2.
- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- Grupy kapitałowe w Polsce. Strategie i struktury*, red. M. Romanowska, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2011.
- Koza M.P., Lewin A.Y., *The Coevolution of Network Alliances: A Longitudinal Analysis of an International Professional Service Network*, „Organization Science” 1999, Vol. 10, No. 5.
- Kreft Z., *Holding. Grupa kapitałowa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004.
- Kreft Z., Karwan M., *Centralizacja i decentralizacja uprawnień decyzyjnych w holdingu*, „Przegląd Organizacji” 2003, nr 2.
- Leksykon zarządzania*, Wyd. Difin, Warszawa 2004.
- Lachiewicz S., Zakrzewska-Bielawska A., *Sieć przedsiębiorstw jako skuteczna forma organizacyjna w warunkach kryzysu gospodarczego*, „Management and Business Administration. Central Europe” 2012, nr 4(117).
- Lumpkin G.T., Dess G.G., *Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance*, „Academy of Management Review” 1996, Vol. 21.
- Lobos K., *Organizacja sieciowa*, w: *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości. Koncepcje, modele, metody*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000.
- Lobos K., *Organizacje sieciowe*, w: *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, red. R. Krupski, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005.
- Lobos K., *Teoria struktur organizacyjnych: stan i perspektywy*, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 2003.
- Miles R., Snow C., *Network Organizations: New Concept for New Forms*, „McKinsey Quarterly” 1986.
- Miles R.E., Snow C.C., *Causes of Failure in Network Organizations*, „California Management Review” 1992, Vol. 34, No. 4.
- Mioduchowska-Jaroszewicz E., *Analiza pojęcia grupy kapitałowej w polskiej gospodarce i literaturze ekonomicznej*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 2013, nr 786, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” nr 64/1.
- Niemczyk J., *Wyróżniki, budowa i zachowania strategiczne układów outsourcingowych*, „Prace Naukowe AE we Wrocławiu” 2006, nr 1111, Seria Monografie i Opracowania, nr 171.
- Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet E., *Interorganisational Network Composition and Management – Research Aspects*, w: *Teoria sieci w rozwiązywaniu problemów*, red. G. Belz, Ł. Wawrzynek, „Prace Naukowe UE we Wrocławiu” 2012, nr 275.
- Nogalski B., Ronkowski R., *Holding w gospodarce krajowej. Praktyczny poradnik tworzenia*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk 2000.
- Nogalski B., Kreft Z., *Kluczowe problemy zarządzania grupą kapitałową*, w: *Zarządzanie w grupach kapitałowych. Aspekty organizacyjne, finansowe, właścicielskie i personalne*, red. B. Nogalski, P. Walentynowicz, Wyd. Wyższej Szkoły Administracji i Biznesu w Gdyni, Gdynia 2004.
- Nogalski B., Ronkowski R., *Podstawy funkcjonowania polskich grup kapitałowych oraz ich formy organizacyjne i sposoby zarządzania*, w: *Zarządzanie w grupach kapitałowych*, red. B. Nogalski, P. Walentynowicz, Wyd. Wyższej Szkoły Administracji i Biznesu im. Eugeniusza Kwiatkowskiego w Gdyni, Gdynia 2004.
- Perechuda K., *Dyfuzyja wiedzy w przedsiębiorstwie sieciowym. Wizualizacja i kompozycja*, Wyd. UE we Wrocławiu, Wrocław 2013.

- Rutka R., *Organizacja przedsiębiorstw. Przedmiot projektowania*, Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2001, za: *Organizacja i zarządzanie. Teoria i praktyka*, red. A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1972.
- Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwanie dla teorii i praktyki zarządzania*, red. J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, B. Jasiński, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2012.
- Sieci w gospodarce*, red. M. Ciesielski, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2013, za: M. Mitreğa, *Zdolność sieciowa jako czynnik przewagi konkurencyjnej na rynku przedsiębiorstw*, Wyd. AE w Katowicach, Katowice 2010.
- Sikacz H., *Ocena sytuacji finansowej operacyjnych grup kapitałowych*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011.
- Sroka W., *Sieci aliansów. Poszukiwanie przewagi konkurencyjnej poprzez współpracę*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012, s. 32.
- Stańczyk-Hugiet E., *Strategicznie o ekosystemie biznesu, Zarządzanie strategiczne. Strategie sieci i przedsiębiorstw w sieci*, red. R. Krupski, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości” 2015, t. 32(2).
- Stańczyk-Hugiet E., Surmiak A., *Autonomia w układach współpracy gospodarczej*, „Organizacja i Kierowanie” 2014, nr 1a.
- Strategor, *Zarządzanie firmą: strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1995.
- Thorelli H.B., *Networks: Between Markets and Hierarchies*, „Strategic Management Journal” 1986, Vol. 7.
- Trocki M., *Grupy kapitałowe. Tworzenie i funkcjonowanie*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2004.
- Trocki M., *Zarządzanie grupą kapitałową*, w: *Grupy kapitałowe w Polsce*, red. M. Romanowska, M. Trocki, B. Wawrzyniak, Wyd. Difin, Warszawa 2000.
- Wiktorowski K., *Grupa kapitałowa jako efekt procesu koncentracji przedsiębiorstwa a zagadnienie jakości organizacji*, w: *Zarządzanie w grupach kapitałowych*, red. B. Nogalski, P. Walentynowicz, Wyd. Wyższej Szkoły Administracji i Biznesu im. Eugeniusza Kwiatkowskiego w Gdyni, Gdynia 2004.
- Wit B. de, Meyer R., *Synteza strategii*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.
- Woźniak K., *Holding*, „Firma” 1991, nr 11.
- Zimniewicz K., *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009.

Decentralization in Capital Groups constituting a special form of Networks

Abstract. *In this article categories of capital groups and networks are compared, and at the same time, it is demonstrated that in particular circumstances a capital group may be considered a special form of a network. In the above context an analysis is presented of the theoretical basis of decentralization, as a formal autonomy, which constitutes the subject of interest of strategic managers facing a dilemma regarding the placement of decisional competences in their organizations. At the same time, the author highlights that due to the acceptance of the claim that a capital group constitutes a form of a network, the analysis of decentralization should be considered valuable in terms of researches in the field of networks as well.*

Keywords: *networks, capital groups, decentralization, autonomy*



Małgorzata Kuczara

Uniwersytet Warszawski
Samodzielny Zakład Zarządzania
Strategicznego i Międzynarodowego
e-mail: malgorzata.kuczara@gmail.com
tel. 502 258 200

Michał Zdziarski

Uniwersytet Warszawski
Samodzielny Zakład Zarządzania
Strategicznego i Międzynarodowego
e-mail: mzdziarski@wz.uw.edu.pl
tel. 505 176 174

Współpraca uczelni i biznesu. Perspektywa sieci

Streszczenie. Zdolność do tworzenia innowacji wykracza poza zasobowe możliwości firm i jest osadzona społecznie w sieciach relacji z innymi podmiotami. W tych sieciach fundamentalne znaczenie w gospodarkach rozwiniętych mają uczelnie, które są źródłem transferu technologii i wiedzy do biznesu. Zatrudnianie w firmie absolwentów uczelni tworzy specyficzny rodzaj więzi między tymi organizacjami. Sygnalizuje ona zwiększone prawdopodobieństwo bezpośredniej współpracy i transferu wiedzy między nimi oraz wzajemne korzyści reputacyjne. Branża doradztwa strategicznego charakteryzuje się dużą intensywnością tworzenia i transferu wiedzy do innych sektorów. W artykule przedstawiamy analizę struktury sieci powiązań uniwersytetów i firm doradztwa strategicznego w Polsce na podstawie danych z serwisu społecznościowego GoldenLine.

Słowa kluczowe: współpraca nauki i biznesu, innowacyjność, doradztwo strategiczne, sieci międzyorganizacyjne, analiza sieci społecznych

Wstęp

W literaturze zarządzania prezentowane są badania wskazujące na wzrost liczby spin-offów¹, udaną współpracę przemysłu i uniwersytetów², coraz większą

¹ R. Jensen, M. Thursby, *Proofs and Prototypes for Sale: The Licensing of University Inventions*, „American Economic Review” 2001, No. 91(1), s. 240-59; J.G. Thursby, M.C. Thursby, *Who is Selling Ivory Tower? Sources of Growth in University Licensing*, „Management Science” 2002, No. 48, s. 90-104.

² J. Liebeskind i in., *Social Networks, Learning and Flexibility: Sourcing Scientific Knowledge in New Biotechnology Firms*, „Organization Science” 1996, Vol. 7, No. 4, s. 428-443; L. Zucker,

mobilność pracowników naukowych³ i wkład publicznej nauki w komercyjne patenty⁴. Badania te potwierdzają znaczenie różnych form współpracy firm z instytucjami naukowymi dla potencjału tworzenia innowacji. Jest to część szerszego zjawiska budowania wartości ekonomicznej dzięki relacjom występującym w sieciach powiązanych firm i instytucji. Firmy doradztwa strategicznego oferują klientom rozwiązania w zakresie tworzenia nowych modeli biznesu, opracowania strategii pozwalających tworzyć innowacje, przechwytywać wartość i osiągać przewagę konkurencyjną oraz powiązane usługi. Ich rola w tworzeniu i upowszechnianiu innowacji wydaje się istotna w większości branż rozwiniętej gospodarki.

Przegląd literatury przeprowadzony przez autorów wskazuje na brak systematycznych badań relacji uniwersytetów i firm doradztwa strategicznego w Polsce, który byłby przedstawiony w publikacji. Warto zwrócić uwagę na pojedyncze przypadki takiej współpracy, które wskazują na możliwe wykorzystanie potencjału wzajemnych powiązań. Dla przykładu Szkoła Główna Handlowa w Warszawie współpracuje z firmą doradcą EY przy studiach magisterskich z finansów i rachunkowości, które mają akredytację The Association of Chartered Certified Accountants (ACCA). Zajęcia prowadzone są jednocześnie przez wykładowców uczelni i pracowników firmy, a ukończenie kursu oznacza nie tylko uzyskanie dyplomu wyższej uczelni, ale także zwalnia z części egzaminów ACCA.

W referacie badamy potencjał możliwej współpracy tych dwóch typów organizacji na podstawie danych o wykształceniu i pracy zawodowej konsultantów pozyskanych z serwisu społecznościowego GoldenLine. Jak pokazuje literatura, dla sukcesywnego transferu wiedzy ważne jest nie tylko istnienie połączeń między aktorami, ale również niejako wspierający je kapitał społeczny⁵. Zakładamy, że absolwenci pracujący dla firm doradczych tworzą specyficzny rodzaj więzi pomiędzy uczelniami i przedsiębiorstwami, który zwiększa prawdopodobieństwo podejmowania współpracy przez te instytucje. Im większa liczba absolwentów

M. Darby, M. Torero, *Labor Mobility from Academe to Commerce*, „Journal of Labor Economics” 2002, Vol. 20, No. 3, s. 629; L. Zucker, M. Darby, *Capturing Technological Opportunity via Japan's Star Scientists: Evidence from Japanese Firms' Biotech Patents and Products*. Journal of Technology Transfer 2001, Vol. 26, No. 1/2, s. 37.

³ J. Kim, L.J. Sangjoon, G. Marschke, *The Influence of University Research on Industrial Innovation* NBER working Paper, No. 11447, Cambridge 2005; L. Zucker, M. Darby, M. Torero, op. cit., s. 629.

⁴ F. Narin i in., *The Increasing Linkage between US Technology and Public Science*, „Research Policy 1997”, No. 26, s. 317-330; D. Hicks, *The Changing Composition of Innovative Activity in the US. A Portrait Based on Patent Analysis*, „Research Policy” 2001, No. 30, s. 681-703.

⁵ A.C. Inkpen, E.W.K. Tsang, *Social Capital, Networks and Knowledge Transfer*, „Academy of Management Review” 2005, Vol. 30, No. 1, s. 146-165.

uczelni występuje na kluczowych stanowiskach doradców, menedżerów i partnerów firmy, tym większe wydaje się prawdopodobieństwo występowania inicjatyw współpracy tych podmiotów.

2. Współpraca nauki i biznesu

2.1. Współpraca uczelni z biznesem

W literaturze można znaleźć przykłady, w których podkreśla się znaczenie kariery oraz połączeń społecznych dla współpracy i dzielenia się wiedzą pomiędzy światem biznesu oraz nauki⁶. Niektórzy autorzy zwracają uwagę na powiększający się wspólny rynek pracy nauki i technologii oraz rolę mobilności naukowców jako czynniki ułatwiające transfer wiedzy pomiędzy tymi dwoma sektorami⁷. Naukowcy zajmujący się znaczeniem granicznych połączeń (*boundary spanners*) między organizacjami w procesie tworzenia innowacji oraz badaniami roli pośredników w procesach rozprzestrzeniania się informacji w sieciach społecznych podkreślają, że doświadczenie zawodowe i kapitał relacyjny to kluczowe zmienne wyjaśniające powstawanie tego rodzaju połączeń⁸. Najbardziej użyteczne informacje rzadko przechodzą przez formalne ścieżki. Wymagają one aktywowania więzi z osobami lub instytucjami, z którymi wcześniej miało się kontakt i uważa się je za godne zaufania⁹. Nieformalne więzi na styku uczelni i firm powstają na skutek przenika się sieci społecznych tych instytucji. Najczęściej absolwenci uczelni są jednokierunkowym nośnikiem przepływu wiedzy wyniesionej ze swoich Alma Mater do firm. Część z nich uczestniczy i inicjuje projekty współpracy ze środowiskami akademickimi, stając się aktywnymi uczestnikami tworzenia wiedzy i innowacji na styku tych dwóch organizacji, dzięki czemu transfer wiedzy firmy – uczelnie ma charakter dwustronnej wymiany.

Biznes i nauka mają zupełnie różne cele i metody działania, a pomimo to oddziałują na siebie. Środowiska akademickie dostrzegają możliwość

⁶ F. Murray, *Innovation as Co-Evolution of Scientific and Technological Networks: Exploring Tissue Engineering*, „Research Policy” 2002, Vol. 31, s. 1389-1403; W. Powell, J. Owen-Smith, *Universities as Creators and Retailers of Intellectual Property*, w: *To Profit or Not to Profit*, Ed. B. Weisbrod, Cambridge University Press, Cambridge 1998, s. 169-194.

⁷ L. Zucker, M. Darby, M. Torero, op. cit., s. 629.

⁸ R.S. Burt, *The Network Structure of Social Capital*, „Research in Organizational Behavior” 2000, No. 2, s. 345-423; M.L. Tushman, *Special Boundary Roles in the Innovation Process*, „Administrative Science” 1997, Vol. 22, No. 4, s. 587-605.

⁹ W. Powell, *Neither Market nor Hierarchy: Network Forms of Organization*, „Research in Organizational Behavior” 1990, No. 12, s. 304.

finansowania pewnych sfer swojej aktywności poprzez bezpośrednie projekty współpracy z przedsiębiorstwami. Przedstawiciele biznesu zainteresowani są natomiast możliwością wpływu na tematykę prowadzonych badań czy programów i ich dostosowania do bieżących potrzeb firm i rynków¹⁰. Współpraca uczelni z firmami nie jest wolna od barier. Wojciech Dominik zwraca uwagę na to, że realizacja projektów komercyjnych nie jest dobrze postrzegana w środowisku akademickim, uczelnie w trosce o aktywność naukową jednostki nie zachęcają do tego typu aktywności. O prestiżu pracownika naukowego świadczą przede wszystkim publikacje w międzynarodowych czasopismach, jakość dydaktyki i działalność w środowisku akademickim. Jeśli współpraca pomiędzy biznesem i uczelniami występuje, wpływ na nią mają dwa czynniki. Pierwszy z nich to szczególny typ osób, które z racji swoich zainteresowań, sieci kontaktów czy też cech osobowościowych dążą do praktycznego zastosowania wyników prowadzonych badań i wykorzystania infrastruktury uczelni. Drugi to świadczenie przedsiębiorstwom przez pojedynczych naukowców i zespoły naukowe usług eksperckich. Trudno powiedzieć, na jaką skalę działa to zjawisko, gdyż w większości przypadków tego typu działania nie są zgłaszane władzom uczelni i są realizowane bez ich udziału instytucjonalnego. Autor podkreśla jednak, że ta „szara strefa” ma bardzo duży potencjał dla budowania współpracy biznes – uczeni – akademie, pod warunkiem wypracowania odpowiedniego rozwiązania organizacyjno-finansowego¹¹.

2.2. Transfer technologii i wiedzy

Uczelnie publiczne dzielą się wynikami swojej pracy poprzez publikacje naukowe, z których mogą korzystać także organizacje komercyjne. Ten sposób transferu wiedzy i technologii jest raczej naturalną konsekwencją publicznej funkcji uczelni. W sposób zorganizowany taki transfer może odbywać się na wiele różnych sposobów. Od udzielania licencji i sprzedaży wynalazków, świadczenia usług badawczych na zamówienie po udostępnianie infrastruktury laboratoryjnej uczelni. W ramach ustalania programów kształcenia studentów współpraca może polegać na uwzględnianiu sugestii pracodawców odnoszących się do programów studiów. W praktyce występują także ramowe umowy uczelni z przedsiębiorstwami dotyczące zatrudniania absolwentów pożądaných kierunków studiów i organizowania praktyk zawodowych w firmach. Ponadto

¹⁰ W. Dominik, *Współpraca i transfer wiedzy pomiędzy przedsiębiorstwami a ośrodkami akademickimi*, w: D. Dziewałuk, *Nauka i szkolnictwo wyższe*, Studia Biura Analiz Sejmowych, Kancelaria Sejmu, Warszawa 2013, s. 15-16.

¹¹ *Ibidem*, s. 16-17.

obserwujemy tworzenie spółek typu *spin-off* oraz wspieranie zakładanych przez naukowców, studentów i absolwentów nowych przedsięwzięć gospodarczych (*start ups*)¹².

Głównym czynnikiem hamującym komercjalizację akademickich dokonań są przepisy prawne, które ograniczają swobodę w dysponowaniu wartościami niematerialnymi. Panaceum na tego typu problemy są coraz częściej tworzone akademickie centra transferu technologii (CTT). Oprócz komercjalizacji wyników badań i *know-how* tworzonego na uczelniach priorytetem jest również budowanie szerokiego spektrum powiązań świata nauki i biznesu¹³.

Transfer technologii pomiędzy uczelniami i biznesem ma kluczowe znaczenie dla możliwości tworzenia innowacji. Innowacyjność jest jednym z kluczowych czynników wpływających na rozwój przedsiębiorstw, ich pozycję oraz przewagę konkurencyjną¹⁴. Na tę ostatnią składają się przede wszystkim: proinnowacyjne postawy kierownictwa organizacji, zaangażowanie pracowników w procesy innowacji oraz współpraca z innymi organizacjami¹⁵. Współdziałanie w sieciach międzyorganizacyjnych wymieniane jest jako najważniejszy z tych trzech czynników¹⁶.

Instytucjonalizacja współpracy biznesu i uczelni napotyka bariery związane z różnymi celami działania, ładem organizacyjnym i kulturą działania tych podmiotów. Głównym celem przedsiębiorstwa jest maksymalizacja dochodu, a co za tym idzie – firmy rzadko koncentrują się na kosztownych i długotrwałych badaniach. Ideą uczelni jest natomiast poszukiwanie prawdy i krzewienie wiedzy. Komercjalizacja dorobku naukowego z punktu widzenia uczelni jest zwykle celem drugorzędnym. Różnica celów i priorytetów stwarza potencjalną synergię dla projektów współpracy angażujących partnerów mających odmienne i w znacznym stopniu uzupełniające się potrzeby, zasoby i kompetencje. Współpraca nauki i biznesu często wymaga też zaangażowania państwa, które wyznacza reguły gry, tworzy ramy instytucjonalne i dysponuje instrumentami wspierającymi pożądane formy współdziałania. Obecnie krajowe strategie rozwoju gospodarki uwzględniają głównie wzmocnienie sektora badawczo-rozwojowego, które w założeniu ma się przełożyć na wzrost innowacyjności całej gospodarki. Od wyższych uczelni i instytutów badawczych oczekuje się łączenia roli edukacyjno-badawczej z biznesową i często przyjmowania roli podmiotu będącego odpowiedzialnym

¹² Ibidem, s. 37-38.

¹³ Ibidem, s. 39.

¹⁴ E. Stańczyk-Hugiet, *W poszukiwaniu renty*, „Przegląd Organizacji” 2011, nr 9, s. 7.

¹⁵ A. Rubio, A. Aragón, *SMEs Competitive Behavior: Strategic Resources and Strategies*, „Management Research” 2009, Vol. 7, No. 3, s. 171-190.

¹⁶ L. Santamaria, J. Surroca, *Matching the Goals and Impacts of R&D Collaboration*, „European Management Review” 2011, No. 8, s. 137-168.

za koordynację współpracy i wprowadzanie programu innowacji wspieranych ze środków publicznych¹⁷.

Wymiana wiedzy między światem akademickim i firmami z branży doradztwa strategicznego ma ugruntowaną tradycję. W podręcznikach akademickich metod zarządzania strategicznego znajdują się narzędzia wypracowane w firmach doradczych, jak choćby klasyczna macierz Boston Consulting Group (BCG). W świecie doradczym szeroko stosowane są natomiast narzędzia i koncepcje wypracowane w procesie tworzenia teorii na uczelniach. Znanymi przykładami mogą być klasyczne modele pięciu sił, diamentu konkurencji czy łańcucha wartości autorstwa Michaela Portera, na bazie których powstała firma doradztwa strategicznego Monitor Group.

W literaturze podkreśla się rolę procesów i nieformalnych relacji, które wpływają na kreowanie wiedzy eksperckiej i innowacji¹⁸. Charakterystycznym zjawiskiem dla tego typu firm jest tworzenie, upowszechnianie i tłumaczenie wiedzy w firmach doradczych o charakterze globalnym¹⁹. W kontekście współpracy uczelni i biznesu najbardziej interesujące są badania przedstawiające interakcję firm z ich otoczeniem, np. społecznością akademicką, innymi firmami doradczymi oraz przedsiębiorstwami, które korzystają z usług doradczych. Wyniki tych badań wskazują, że wiedza w zespołach doradczych nie jest jedynie generowana przez samych konsultantów, ale wpływ na nią ma szerokie grono interesariuszy²⁰.

3. Osadzenie społeczne

Dominującą jednostką analizy w dziedzinie zarządzania są pojedyncze podmioty gospodarcze, których efektywność odnoszona jest do osiągniętej przez innych, wyizolowanych uczestników gry rynkowej. W modelach regresji najczęściej wykorzystywanych do weryfikacji hipotez w badaniach ilościowych fenomenu przewagi konkurencyjnej zakłada się niezależność obserwowanych

¹⁷ W. Dominik, op. cit., s. 13-14.

¹⁸ N. Anand, H.K. Gardner, T.I.M. Morris, *Knowledge – Based Innovation: Emergence and Embedding of New Practice Areas in Management Consulting Firms*, „Academy of Management Journal” 2007, Vol. 50, No. 2, s. 406-428; M.L. Mors, *Innovation in a Global Consulting Firm: When the Problem is Too Much Diversity*, „Strategic Management Journal” 2010, Vol. 31, No. 8, s. 841-872; K. Sherif, B. Xing, *Adaptive Processes for Knowledge Creation in Complex Systems: The Case of a Global IT Consulting Firm*, „Information & Management” 2006, Vol. 43, No. 4, s. 530-540.

¹⁹ A. Werr, T. Stjenberg, *Exploring Management Consulting Firms as Knowledge Systems*, „Organization Studies” 2003, Vol. 24, No. 6, s. 881-908.

²⁰ M. Reihlen, N. Nikolova, *Knowledge Production in Consulting Teams*, „Scandinavian Journal of Management” 2010, Vol. 26, No. 3, s. 279-280.

zmiennych. Mark Granovetter zwraca jednak uwagę, że w rzeczywistości organizacje nie działają na wyidealizowanym, wyjętym z kontekstu rynku, wolnym od wzajemnych powiązań. W ich funkcjonowaniu niezwykle ważną rolę pełnią relacje społeczne, które oddziałują na zachowania podmiotów gospodarczych. Ten fakt stał się podstawą sformułowania perspektywy zakorzenienia, określanej też jako osadzenie społeczne (*embeddedness*). Osadzenie społeczne procesów ekonomicznych stanowi podstawę teoretyczną naszego artykułu. W tej perspektywie istotne są nie tylko formalne aliansy i porozumienia, ale również trudniejsze do badania i często niemożliwe do bezpośredniego zaobserwowania nieformalne więzi społeczne²¹. Właśnie w nieformalnych relacjach powstaje szczególnie rodzaj wiedzy osadzonej (*embedded knowledge*), która ma istotne znaczenie dla innowacji tworzonej w sieci powiązanych podmiotów. Charakterystyczną jej cechą jest to, że nie można jej biernie naśladować lub kupić na rynku, gdyż jest to zazwyczaj wiedza nowa, niepowszechna i nieuchwytna. Pozyskać ją można w głównej mierze poprzez uczestnictwo w jej tworzeniu, w szczególności w ramach współpracy międzyorganizacyjnej²².

Inną powiązaną teorią, w której osadzone są nasze badania, jest teoria zależności zasobowej Pffefera, która mówi o tym, że powodzenie organizacji zależy od zasobów zewnętrznych udostępnianych przez ich otoczenie. Uzyskiwanie dostępu do tych zasobów, a nie ich kontrola w ramach hierarchii, jest kluczowym czynnikiem sukcesu firm. Zasobem o szczególnym znaczeniu w procesach innowacyjnych jest wiedza. W dużej mierze jest ona udostępniana ze środowiska firmy i przetwarzana we współpracy z innymi podmiotami, w relacji z którymi pozostaje każda organizacja. Przewaga strategiczna firmy uzależniona jest nie tylko od jej wewnętrznych zasobów i umiejętności, ale także, a nawet przede wszystkim, od relacji, w jakich znajduje się z innymi organizacjami²³. Badania aliansów między przedsiębiorstwami wskazują na rosnący trend ich występowania, sugerując tym samym skuteczność osiągania dobrych wyników przez zinstytucjonalizowane formy międzyorganizacyjnej współpracy²⁴. Przykłady przedstawione w rozdziale omawiającym współpracę nauki i biznesu, pokazują

²¹ M. Granovetter, *Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness*, „American Journal of Sociology” 1985, No. 91, s. 481-510.

²² P. Klimas, *Sieci innowacji. Implikacje bliskości organizacyjnej*, Wyd. UE w Katowicach, Katowice 2014; L. Frederiksen, S.R. Semita, *Embodied Knowledge Transfer: Comparing Inter-Firm Labor Mobility in the Music Industry and Manufacturing Industries*, DRUID Working Paper, Copenhagen Business School, Copenhagen 2005, s. 103-104.

²³ J. Pfeffer, G.R. Salancik, *The External Control of Organizations: A Resource Dependence perspective*, Harper and Row, New York 1978.

²⁴ M. Bojanowski, R. Corten, R. i B. Westbrook, *The Structure and Dynamics of the Global Network of Inter-Firm R&D Partnerships 1989-2002*, „The Journal of Technology Transfer” 2012, Vol. 37, No. 6, s. 967-987.

trend, według którego tworzenie innowacji przeniosło się w ostatnim czasie na systemy otwarte, w których uczestniczy wiele podmiotów niemających formalnych powiązań. Stąd wniosek, że rola osadzenia i więzi nieformalnych między organizacjami rośnie.

Perspektywa zakorzeniania wymaga zmiany jednostki analizy w celu uwzględnienia kontekstu i relacji²⁵. Przedmiotem badania były podgrupy firm i uczelni tworzące sieci, które można analizować ze względu na występujące w nich wzorce relacji²⁶. Właściwą tradycją naukową dla tego rodzaju badań wydaje się analiza sieci społecznych²⁷. Wzorce występujące w sieci wpływają na szanse i ograniczenia wyborów strategicznych jednostek osadzonych w szerszej strukturze społecznej.

4. Badanie potencjału współpracy nauki i biznesu

Przedstawiona w niniejszym punkcie analiza potencjału współpracy uczelni i firm doradczych została wykonana na podstawie danych użytkowników serwisu GoldenLine. Portal powstał w roku 2005. Jest platformą, dzięki której profesjonaliści mogą nawiązywać i podtrzymywać swoje kontakty zawodowo-biznesowe, natomiast firmy szukać potencjalnych pracowników. Na portalu istnieją dwa rodzaje kont – należące do osób indywidualnych i firm. W ramach badania zajęto się tą pierwszą grupą. Indywidualni użytkownicy zakładają w serwisie profile, w których umieszczają informacje dotyczące swojego wykształcenia, pracy zawodowej oraz zainteresowań. Portal umożliwia też zakładanie i dołączanie do grup tematycznych oraz interakcje pomiędzy ich członkami polegające na zamieszczaniu informacji i komunikowaniu się między sobą. Łącznie w serwisie wedle stanu na rok 2014 liczbę użytkowników szacuje się na 1,7 miliona²⁸. Dzięki uprzejmości firmy autorzy uzyskali do celów naukowych dostęp do danych o wszystkich zarejestrowanych w latach 2005-2014 użytkownikach serwisu,

²⁵ J. Niemczyk, *Czy już nowy paradygmat, czyli o zmianach pola gry w zarządzaniu strategicznym*, „Przegląd Organizacji” 2011, nr 6, s. 3-6.

²⁶ J. Światowiec-Szczeptańska, *Strukturalny aspekt badania sieci w zarządzaniu strategicznym*, w: *Strategie zarządzania organizacjami w społeczeństwie informacyjnym*, red. T. Stabryła, T. Małkus, Kraków, Mfiles.pl 2014, s. 279-286. W. Czakon, *Paradygmat sieciowy w naukach o zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji” 2011, nr 11 s. 3-6.

²⁷ A. Kawa, *Analiza sieciowa jako metoda badawcza w naukach o zarządzaniu*, „Prace Naukowe UE we Wrocławiu” 2014, nr 356, s. 40-49.

²⁸ *LinkedIn z milionem polskich internautów, GoldenLine z 1,7 mln. Jacy to użytkownicy? (analiza)*, www.wirtualnemedi.pl/artykul/linkedin-z-milionem-polskich-internautow-goldenline-z-1-7-mln-jacy-to-uzytownicy-analiza# [26.06.2015].

którzy na GoldenLine w informacjach o zatrudnieniu wskazali na jedną z 32 firm doradztwa strategicznego, wstępnie wyselekcjonowanych do badania.

Jako podstawę selekcji firm przyjęto publikację i ranking firm doradztwa strategicznego działających w Polsce stworzonego przez Jarosława Zysnarskiego z firmy Doradca Consultants Ltd.²⁹ Na liście tej występują zarówno duże firmy doradczo-audytorskie, niewielkie oddziały międzynarodowych korporacji, firmy mające określony rodzaj specjalizacji połączonej z doradztwem strategicznym, np. informatyczne czy HR, jak i firmy wyspecjalizowane wyłącznie w doradztwie strategicznym w rodzaju Boston Consulting Group, ATKearney czy McKinsey. Po weryfikacji liczby osób posiadających profile w GoldenLine, które zostały zatrudnione w firmach doradczych, usunięto ze zbioru te przedsiębiorstwa, dla których uzyskano dane dla mniej niż pięciu absolwentów.

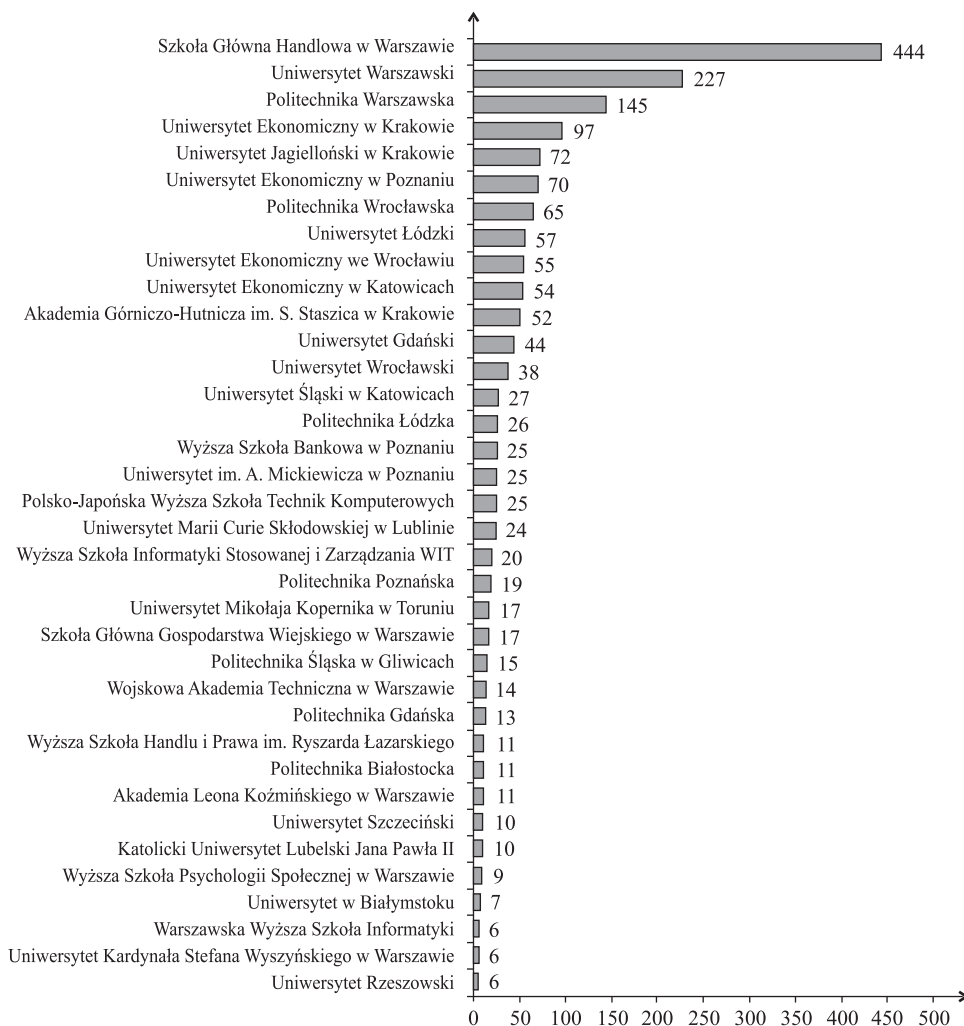
Podobny zabieg został wykonany dla uczelni – z analizowanej populacji usunięte zostały te jednostki naukowe, które wykształciły mniej niż pięciu absolwentów zatrudnionych w branży doradztwa strategicznego. Jeśli chodzi o osoby, które stanowią wskaźniki występowania potencjalnej relacji między uczelnią a firmą, autorzy zdecydowali się ograniczyć początkową populację wyłącznie do absolwentów posiadających dyplom magistra lub inżyniera jednej z polskich uczelni. Uwzględniono w badaniu zarówno uczelnie publiczne, jak i prywatne bez względu na ich specjalizację. W ostatecznym zbiorze analizowanych danych występuje: 36 uczelni, 23 firmy doradztwa strategicznego oraz 1773 osoby spełniające kryteria selekcji. Dane te nie mogą być potraktowane jako reprezentatywne dla całej branży, ale wydają się odzwierciedlać obraz zatrudnienia dużej części pracowników badanych firm. Dla przykładu, Ernst and Young zatrudnia w Polsce 1600 pracowników³⁰, z czego ponad 15% (282 osoby) ma profile w serwisie GoldenLine i jest uwzględnione w naszym badaniu. Biorąc pod uwagę fakt, że badano wyłącznie stanowiska konsultantów, starszych konsultantów, menedżerów i partnerów, wydaje się, że stopień reprezentatywności danych dla tych stanowisk w firmie jest wysoki i pozwala na formułowanie uogólnień obarczonych niewielkim ryzykiem.

Pewnym ograniczeniem wiarygodności analizowanych danych jest fakt, że użytkownicy sami uzupełniają swoje profile, przez co informacje mogą nie zawsze być zgodne z rzeczywistością. Ponieważ każdy ma dowolność we wpisywaniu nazw uczelni i firm oraz stanowisk, autorzy musieli poddać je standaryzacji. Poza tym część użytkowników otwiera swoje profile i nie aktualizuje informacji o sobie, a także nie podaje, w jakim okresie studiowało bądź pracowało, przez co nie dla wszystkich profili można dokładnie określić te informacje. Nie mamy

²⁹ *Rynek usług doradczych 2013 – strategia i zarządzanie (aktualizacja)*, www.doradca.com.pl/repository/files/Rynek_doradztwo_w_zarzadzaniu_2013_aktualizacja.pdf [26.06.2015].

³⁰ www.ey.media.pl/pl/press/fakty-i-liczby [24.06.2015].

Wykres 1. Rozkład liczby absolwentów wyższych uczelni zatrudnionych w firmach doradztwa strategicznego



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych zatrudnienia 1773 właścicieli profili w serwisie GoldenLine.

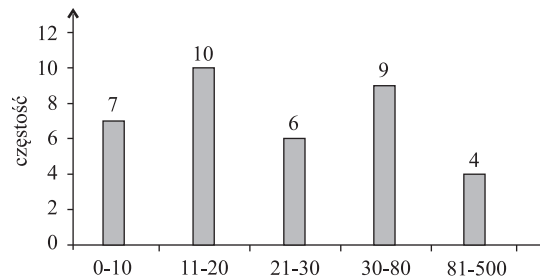
podstaw, by uznać te błędy za występujące systematycznie w przypadku tylko niektórych uczelni bądź firm, poza jednym wyjątkiem. W danych przekazanych autorom przez serwis GoldenLine jedna z firm „wielkiej czwórki” – PwC ma znacząco mniej rekordów od pozostałych, co jak się zdaje, jest związane ze zmianą nazwy tego przedsiębiorstwa w analizowanym okresie i pominięciem danych przypisanych do dawnej nazwy firmy. Autorzy zdecydowali się na porównanie

liczebności zatrudnienia firmy PwC z jej najbliższym konkurentem, jakim wydaje się druga pod względem wielkości zatrudnienia na polskim rynku firma EY. Na podstawie porównania danych o zatrudnieniu podawanych przez firmy dokonano zabiegu zwielokrotnienia rekordów osób zatrudnionych w PwC w odpowiedniej proporcji, dla zachowania struktury danych i otrzymania liczebności pracowników porównywalnej z oczekiwaną. W pozostałych przypadkach analizowanych firm nie stwierdzono występowania systematycznych błędów danych.

W badaniu zastosowano metodę analizy sieci społecznych. Podstawą badania była sieć przynależności (afiliacji) użytkowników do danej uczelni, w której występują skierowane relacje wskazujące na przepływ absolwentów uczelni do firm doradztwa strategicznego. Średnia liczba relacji dla węzłów analizowanej sieci wynosi 60, co oznacza, że tylu przeciętnie absolwentów wyższych uczelni mających profil w serwisie GoldenLine pracuje przeciętnie w zbiorze analizowanych firm doradczych.

Na wykresie 1 przedstawiony został rozkład liczby absolwentów wyższych uczelni posiadających profil w GoldenLine, zatrudnionych w firmach doradztwa strategicznego. Przy słupkach przedstawionych na wykresie podano liczbę bezwzględną absolwentów każdej z uczelni zatrudnionych w badanych przedsiębiorstwach. Liczebność może być potraktowana jako najprostszy wskaźnik potencjału współpracy uczelni ze środowiskiem biznesu w interesującej nas branży. Można zauważyć, że rozkład ma znaczącą skośność – cztery największe uczelnie z 36 znajdujących się w zestawieniu wykształciły łącznie 913 doradców, co stanowi ponad 50% wszystkich osób pracujących w firmach doradztwa strategicznego, które posiadają profile w GoldenLine. 25% pracowników firm doradczych to absolwenci Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie – uczelni o największym potencjale współpracy z firmami z analizowanej branży.

Wykres 2. Histogram częstości występowania uczelni w zależności od liczby ich absolwentów zatrudnionych w firmach doradztwa strategicznego dla pięciu przedziałów liczby absolwentów: <10, <20, <30, <80, <500

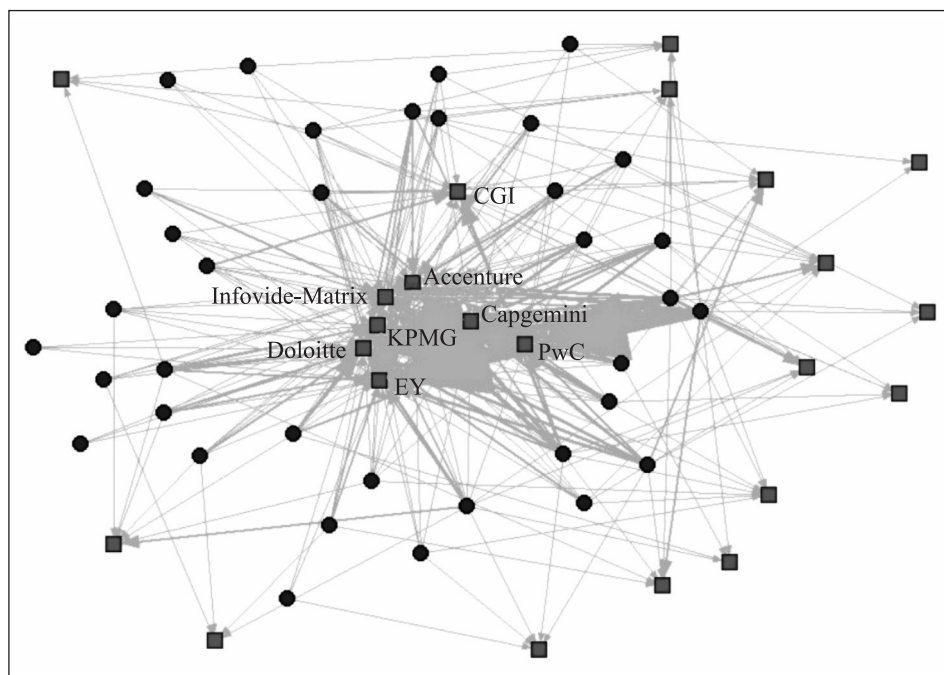


Źródło: opracowanie własne na podstawie danych zatrudnienia 1773 właścicieli profili w serwisie GoldenLine.

Na wykresie 2 przedstawiony jest histogram częstości rozkładu uczelni w zależności od liczby ich absolwentów pracujących w firmach doradztwa strategicznego. Można zaobserwować, że 23 uczelnie, co stanowi 64% analizowanej populacji uczelni, wykształciło mniej niż 30 absolwentów pracujących w firmach doradztwa strategicznego. Dziewięć uczelni ukończyli absolwenci w liczbie między 30 a 80 osób, które pracują w firmach doradztwa strategicznego, a jedynie w przypadku czterech uczelni grupa pracowników firm doradczych przekroczyła 80 absolwentów.

Na wykresie 3 przedstawiono sieć relacji pomiędzy firmami doradztwa strategicznego a wyższymi uczelniami. Relacje w prezentowanej sieci wynikają z faktu zatrudniania absolwentów uczelni w firmach.

Wykres 3. Sieć powiązań uczelni i firm doradczych



Źródło: opracowanie własne, wykonano w programie Ucinet.

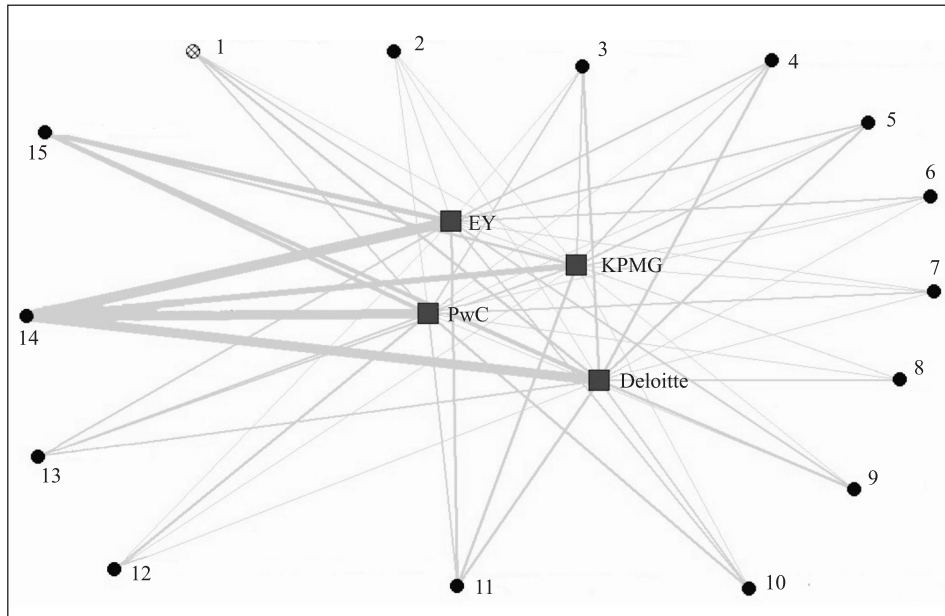
Kwadratami na grafie oznaczono firmy doradztwa strategicznego, kółkami uczelnie. Relacje oznaczone są szarymi liniami. Szerokość relacji jest proporcjonalna w skali 1-5 do liczby absolwentów uczelni pracujących w analizowanych firmach. Relacje mają charakter skierowany od uczelni do firm, w związku z naturą obserwowanego zjawiska, którym jest podejmowanie pracy przez

absolwentów uczelni w firmach doradczych. Rozmieszczenie przestrzenne węzłów sieci wykonane jest przy pomocy skalowania wielowymiarowego (MDS) w programie Ucinet. Techniki statystyczne skalowania wielowymiarowego pozwalają rozmieścić w przestrzeni obiekty, w sposób umożliwiający zidentyfikowanie ich bliskości względem siebie i zminimalizować różnice (bądź podobieństwa), które występują między nimi³¹. W wypadku prezentowanej analizy optymalizacja została wykonana na podstawie podobieństw firm pod względem wzorców zatrudniania absolwentów podobnych uczelni, oraz podobieństw między uczelniami pod względem karier ich absolwentów w firmach doradztwa strategicznego. Macierz podobieństw wzorców jest wynikiem pomiaru korelacji Pearsona dla dwóch podzbiorów obserwowanej sieci: firm i uczelni.

Przedstawiona na wykresie statystyczna analiza graficzna jest wstępem do wyodrębnienia grup strategicznych firm i uczelni, które zostaną następnie poddane bardziej szczegółowej ocenie. Możemy zaobserwować na wykresie zagęszczenie relacji w centrum grafu, w którym występuje osiem firm oznaczonych etykietą nazwy: EY, PwC, Deloitte, KPMG, Infovide Matrix, Capgemini, Accenture i położony nieco powyżej na wykresie węzeł – CGI. Na podstawie tej obserwacji w kolejnych krokach przedstawiona została analiza podobieństw wzorców zatrudniania tych ośmiu firm. Wiedza o ich profilach specjalizacji pozwala stwierdzić, że w rzeczywistości obserwujemy dwie grupy strategiczne firm, których wzorce zatrudniania absolwentów nakładają się na siebie w obserwowanej przestrzeni. W pierwszej grupie występują firmy z tzw. wielkiej czwórki łączące doradztwo strategiczne z głównym profilem swojej działalności, którym są usługi audytu. Firmy te to: EY, KPMG, Deloitte i PwC. Druga grupa strategiczna składa się z firm, w których doradztwo strategiczne występuje w połączeniu z usługami informatycznymi. Występują w niej: Accenture, Capgemini, CGI i Infovide Matrix. Fakt nakładania się na siebie tych dwóch grup firm wskazuje na znaczący stopień, w jakim konkurują one ze sobą o talenty w gronie absolwentów wiodących polskich uczelni. Dalszą analizę prowadzono jednak dla nich oddzielnie, co pozwoliło lepiej – w naszej opinii – zobrazować bliskość wzorców zatrudnienia w gronie bezpośrednich konkurentów w ramach wyodrębnionych grup strategicznych, i na tej podstawie wnioskować o potencjale współpracy firm i uczelni. Współpraca ta bowiem jest warunkowana w znaczącym stopniu występowaniem przewagi relacyjnej względem innych firm, a jej intensyfikacja z jednym z konkurentów może oznaczać ograniczenie możliwości realizacji wspólnych projektów z pozostałymi konkurentami w ramach tej samej grupy.

³¹ P. Carrington, J. Scott, S. Wasserman, *Models and Methods of Social Network Analysis*, Cambridge University Press, Cambridge 2005.

Wykres 4. Potencjał współpracy uczelni i form doradztwa strategicznego.
Wykres osadzenia „wielkiej czwórki”: Deloitte, KPMG, EY i PwC



- | | |
|--|---|
| 1. Politechnika Warszawska | 9. Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach |
| 2. Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie | 10. Uniwersytet Jagielloński w Krakowie |
| 3. Uniwersytet Łódzki | 11. Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie |
| 4. Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu | 12. Akademia Górniczo-Hutnicza im. S. Staszica w Katowicach |
| 5. Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu | 13. Uniwersytet Gdański |
| 6. Uniwersytet Wrocławski | 14. Szkoła Główna Handlowa w Warszawie |
| 7. Politechnika Wroclawska | 15. Uniwersytet Warszawski |
| 8. Uniwersytet Śląski w Katowicach | |

Źródło: opracowanie własne, wykonano w programie Ucinet.

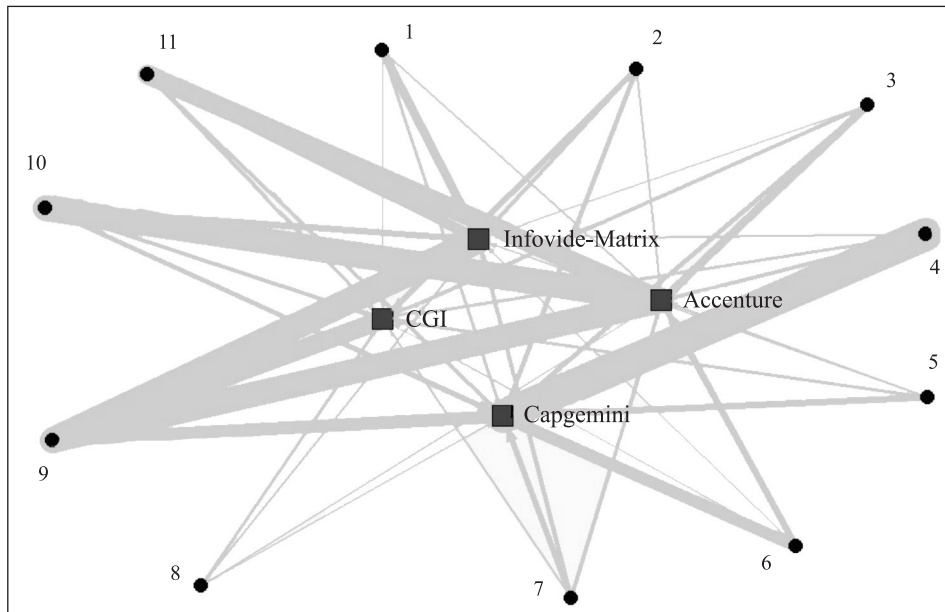
Warto zauważyć, że w centrum prezentowanego grafu nie występują firmy specjalizujące się przede wszystkim w doradztwie strategicznym: BCG, McKinsey, ATKearney, Roland Berger czy Mercer. W pewnym stopniu wynika to z faktu zatrudniania przez nie znacznie mniejszych zespołów specjalistów niż przez firmy z „wielkiej czwórki” i firmy o profilu doradczo-informatycznym. Liczba absolwentów uczelni mających profile w GoldenLine, pracujących w tych firmach, jest wielokrotnie mniejsza od liczby absolwentów pracujących w firmach występujących w centrum zanalizowanej sieci. Jednocześnie te mniej liczne grupy absolwentów nie odwzorowują wzorców zatrudnienia ośmiu centralnych firm, co wskazuje na jakościowe, a nie tylko ilościowe różnice w zatrudnieniu.

Na wykresie 4 przedstawione zostały przepływy absolwentów z uczelni do czterech największych na świecie firm doradczych, określanych jako „wielka

czwórka”. W analizie podsieci ograniczono liczbę uczelni wyłącznie do tych, których absolwenci pracują we wszystkich czterech porównywanych firmach. Z analizowanych 32 uczelni kryterium to spełnia 15 przedstawionych na wykresie. Grubość linii oznaczającej relację polegającą na zatrudnieniu absolwentów uczelni przez firmę doradczą jest proporcjonalna w skali 1-5 do liczby zatrudnionych absolwentów. Firmy są oznaczone na wykresie kwadratami, a uczelnie kółkami. Zatrudnienie absolwentów przez firmy posłużyło do oszacowania potencjału współpracy między instytucjami. Zaobserwowano znaczące różnice pod względem całkowitych przepływów absolwentów uczelni do firm doradczych na podstawie różnic szerokości relacji na wykresie widocznych w przypadku SGH w Warszawie i Uniwersytetu Wrocławskiego. Pozwala to oszacować różnice w zakresie potencjału współpracy między uczelniami a biznesem, co potwierdza omówione już wcześniej dane o całkowitej wielkości zatrudnienia przedstawione na wykresach 1 i 2. Dodatkowa wartość analizy osadzenia relacji przedstawionej na wykresie 4 polega na możliwości zaobserwowania różnic między wielkością zatrudnienia absolwentów dla każdej z uczelni w podziale na cztery firmy występujące w centrum grafu. Wynika z niego dla przykładu, że z perspektywy KPMG relacja z SGH w Warszawie wydaje się najważniejsza spośród wszystkich prezentowanych na wykresie, natomiast z perspektywy tej uczelni ma ona najmniejszy potencjał w stosunku do trzech innych firm doradczych. W przypadku Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego potencjał współpracy z każdą z czterech firm doradczych wydaje się stosunkowo niewielki i trudno jest jednoznacznie wskazać firmę, z którą relacja byłaby dominująca w porównaniu do pozostałych. W przypadku Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach największa liczba absolwentów jest zatrudniona w Deloitte, co ukierunkowuje preferencje ewentualnej współpracy dla tej uczelni. Zaproponowany przez autorów graf osadzenia, na którym prezentowane są połączone sieci egocentryczne firm występujących w tej samej grupie strategicznej, wydaje się użytecznym narzędziem analizy potencjału współpracy uczelni i firm, uwzględniającym dane porównawcze o najbliższych konkurentach.

Na wykresie 5 przedstawiono osadzenie grupy strategicznej firm o profilu informatyczno-strategicznym, w której występują cztery przedsiębiorstwa: Accenture, Capgemini, Infovide Matrix i CGI. Dobór uczelni do analizowanej podsieci został – podobnie jak w wypadku firm „wielkiej czwórki” – ograniczony do tych, których absolwenci pracują w każdej z analizowanych czterech firm. Podzbiór takich uczelni w przypadku firm z analizowanej grupy strategicznej jest mniej liczny od analizowanego poprzednio na wykresie 4. Większy jest w nim procentowy udział uczelni technicznych, które wśród 11 jednostek naukowych występujących w sieci na wykresie 5 stanowią 63% populacji, podczas gdy w poprzedniej grupie ich procentowy udział wynosił 20%. Te proste statystyki opisowe na poziomie podgrup są odzwierciedleniem różnic w zapotrzebowaniu

Wykres 5. Potencjał współpracy uczelni i firm doradztwa strategicznego/IT.
Wykres osadzenia: Accenture, Capgemini, Infovide Matrix, CGI

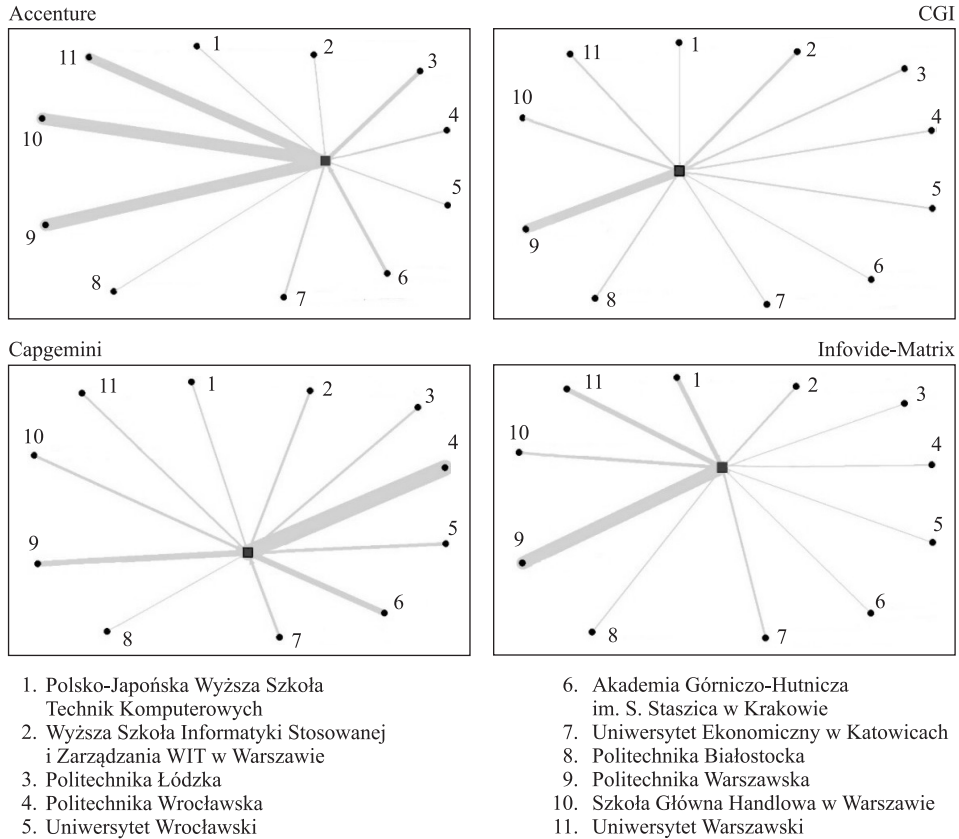


- | | |
|--|--|
| 1. Polsko-Japońska Wyższa Szkoła Technik | 6. Akademia Górniczo-Hutnicza |
| 2. Komputerowych w Warszawie | 7. im. S. Staszica w Krakowie |
| Wyższa Szkoła Informatyki Stosowanej | Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach |
| 3. i Zarządzania WIT w Warszawie | 8. Politechnika Białostocka |
| Politechnika Łódzka | 9. Politechnika Warszawska |
| 4. Politechnika Wrocławska | 10. Szkoła Główna Handlowa w Warszawie |
| 5. Uniwersytet Wrocławski | 11. Uniwersytet Warszawski |

Źródło: opracowanie własne, wykonano w programie Ucinet.

dwóch analizowanych zbiorów firm doradczych na wiedzę, wykształcenie i kompetencje. Innym przejawem tych różnic jest występowanie w sieci osadzenia firm doradczo-informatycznych dwóch prywatnych, wyspecjalizowanych uczelni: Polsko-Japońskiej Szkoły Technik Komputerowych w Warszawie oraz Wyższej Szkoły Informatyki Stosowanej i Zarządzania WIT w Warszawie. Analiza osadzenia czterech firm w sieci ich relacji z uczelniami wskazuje na widoczną różnicę wzorca zatrudniania przez nie absolwentów uczelni, zwłaszcza pomiędzy silnie powiązaniem z Politechniką Wrocławską Capgemini, a pozostałymi przedsiębiorstwami mającymi najwięcej powiązań z trzema warszawskimi uczelniami: Politechniką Warszawską, Szkołą Główną Handlową w Warszawie i Uniwersytetem Warszawskim. W celu szczegółowej analizy rozkładu relacji na rysunku poniżej przedstawione są indywidualne sieci osadzenia firm doradczych powiązanych przez zatrudnionych absolwentów.

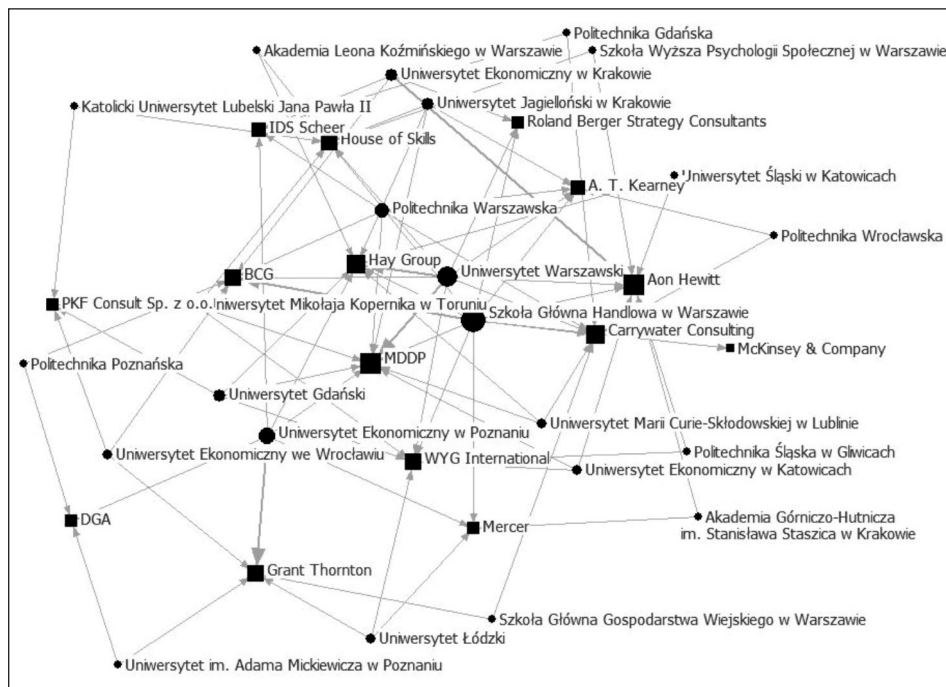
Wykres 6. Potencjał współpracy z uczelniami dla czterech firm doradztwa strategicznego/IT. Wykres indywidualnego osadzenie firm



Źródło: opracowanie własne, wykonano w programie Ucinet.

Na wykresie 6 widoczne są profile potencjału współpracy każdej z czterech firm doradczych wchodzących w skład grupy strategicznej firm doradztwa informatyczno-strategicznego. Profile wskazują na ciekawe zróżnicowanie potencjału współpracy i konfiguracji sieci egocentrycznych analizowanych firm. W profilu Accenture dostrzegamy podobne strumienie zatrudnienia z trzech największych warszawskich uczelni. Wskazywać to może na większą swobodę wyboru i mniejszą zależność powodzenia firmy od pojedynczej relacji z jedną tylko wyższą uczelnią. W przypadku pozostałych trzech firm widoczna jest wyraźna hierarchia, z dominującą relacją tylko z jedną uczelnią dla każdej z analizowanych firm. W przypadku CGI i Infovide Matrix jest to Politechnika Warszawska, podczas gdy Capgemini ma unikalnie silny związek z Politechniką Wrocławską i istotną relacją z Akademią Górniczo-Hutniczą im S. Staszica w Krakowie.

Wykres 7. Potencjał współpracy uczelni i firm doradztwa strategicznego: pozostałe firmy doradcze z wyłączeniem wielkiej czwórki i czterech firm doradczo-informatycznych. Wykres osadzenia



Źródło: opracowanie własne, wykonano w programie Ucinet.

Na ostatnim z przedstawionych w artykule wykresów sieci (wykres 7) występują pozostałe firmy doradztwa strategicznego i powiązane z nimi uczelnie, których absolwentów zatrudniają analizowane przedsiębiorstwa. W ich gronie występują międzynarodowe firmy o długiej tradycji działania w branży doradztwa strategicznego: BCG, McKinsey, ATKearnet, Roland Berger czy Mercer, międzynarodowe firmy wyspecjalizowane w doradztwie strategicznym powiązanim z HR, jak Hay Group, mniejsze firmy audytoryjne świadczące usługi doradcze, jak MDDP i Grant Thornton, oraz informatyczno-strategiczne, jak Carrywater Consulting, a także mniejsze firmy o zasięgu krajowym bądź regionalnym. Firmy oznaczone na wykresie kwadratami zatrudniają absolwentów 19 różnych uczelni, które na wykresie są oznaczone kółkami. Wielkość węzłów w przedstawionej na wykresie sieci zależy od stopnia centralności węzła – liczby firm bądź uczelni, z którymi występuje powiązanie. Na wykresie zastosowano procedurę skalowania wielowymiarowego pozwalającego na odwzorowanie bliskości wzorców zatrudnienia absolwentów podobnych uczelni w firmach. Zaobserwowano

koncentrację największych węzłów spośród analizowanych firm wokół trzech największych warszawskich uczelni i pewien zakres ich zróżnicowania uzależniony od posiadania w gronie swoich pracowników absolwentów innych uczelni.

Wnioski

W badaniach źródeł tworzenia innowacji w przedsiębiorstwach autorzy pokazali, że firmy z województwa lubelskiego rzadko korzystają z potencjału uniwersytetów w procesie tworzenia innowacji³². Niski stopień innowacyjności polskiej gospodarki pozwala przypuszczać, że jest to problem wykraczający poza zasięg jednego województwa i że w Polsce występują rezerwy wykorzystania potencjału współpracy między nauką a biznesem. W artykule przedstawiono wyniki analizy osadzenia społecznego sieci uczelni i firm, które może posłużyć do oszacowania potencjału i uwarunkowań ewentualnej współpracy. W praktycznym wymiarze przedstawione badania mogą też przyczynić się do podjęcia inicjatyw w celu instytucjonalizacji takiej współpracy przez pary uczelni i firm oraz większe ich zgrupowania w klastrach innowacji. Przedstawiony we wstępie przegląd problematyki współpracy uczelni i biznesu pozwala stwierdzić, że nie było wcześniej publikowanych badań, w których współpraca uczelni i biznesu byłaby przedstawiona na gruncie teorii zakorzenienia i teorii zależności zasobowej. Nasze badania osadzone są w tych tradycjach badawczych, które wydają się właściwe dla analiz grup strategicznych powiązanych uczelni i firm.

Tym artykułem autorzy chcieli przyczynić się do rozwoju dyscypliny zarządzania w trzech obszarach:

- 1) poprzez eksplorację wzorców osadzenia społecznego instytucji o kluczowym znaczeniu dla innowacyjności nowoczesnej gospodarki – uczelni i firm doradztwa strategicznego, które umożliwiałaby analizę potencjału ich współpracy,
- 2) poprzez zaproponowanie wykorzystania grafów osadzenia grup strategicznych, w których nałożone są na siebie w przestrzeni sieci egocentryczne organizacji (firm doradczych) o podobnym profilu aktywów i strategii, połączonych z tym samym zestawem aktorów występujących w ich otoczeniu (uczelni),
- 3) dzięki propozycji wykorzystania analizy sieci dwumodalnych, określanych jako sieci afiliacji, do przedstawienia powiązań między dwoma rodzajami podmiotów o odmiennej charakterystyce i logice działania (firm doradztwa strategicznego i uczelni), których współpraca ma kluczowe znaczenie dla ważnych efektów społecznych i ekonomicznych (innowacyjności sektora doradztwa

³² M. Sagan i in, *Transfer technologii i wiedzy do przedsiębiorstw województwa lubelskiego*, „Gospodarka Narodowa” 2011, nr 4, s. 85-98.

strategicznego); w tradycji badań zarządzania strategicznego zwykle analizuje się podobne do siebie podmioty (np. oddzielnie uczelnie i firmy), kładąc nacisk na spójność poziomu analizy bądź szerokie zbiory zróżnicowanych instytucji, które tworzą grona konkurencji, klastry czy sieci interesariuszy.

Przedstawione wyniki badań i zaprezentowanych przykładowych analiz mogą być praktycznie wykorzystane przez osoby odpowiadające za współpracę uczelni z podmiotami gospodarczymi i zarządzającymi firmami doradczymi. Rezultaty badania powinny też zainteresować administrację publiczną, która mogłaby wykorzystać i wzmocnić zaobserwowany potencjał współpracy kluczowych podmiotów, od których współdziałania zależy w znacznej mierze innowacyjność gospodarek państw i regionów.

Literatura

- Anand N., Gardner H.K., i Morris T.I.M., *Knowledge-Based Innovation: Emergence and Embedding of New Practice Areas in Management Consulting Firms*, „Academy of Management Journal” 2007, Vol. 50, No. 2.
- Bojanowski M., Corten R., Westbrook R. i B., *The Structure and Dynamics of the Global Network of Inter-Firm R&D Partnerships 1989-2002*, „The Journal of Technology Transfer” 2012, Vol. 37, No. 6.
- Burt R.S., *The Network Structure of Social Capital*, „Research in Organizational Behavior” 2000, No. 2.
- Carrington P., Scott J., Wasserman S., *Models and Methods of Social Network Analysis*, Cambridge University Press, Cambridge 2005.
- Czakon W., *Paradygmat sieciowy w naukach o zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji” 2011, nr 11.
- Dominik W., *Współpraca i transfer wiedzy pomiędzy przedsiębiorstwami a ośrodkami akademickimi*, w: *Nauka i szkolnictwo wyższe*, red. D. Dziewałuk, Studia Biura Analiz Sejmowych, Kancelaria Sejmu, Warszawa 2013.
- Frederiksen L., Semita S.R., *Embodied Knowledge Transfer: Comparing Inter-Firm Labor Mobility in the Music Industry and Manufacturing Industries*, DRUID Working Paper, Copenhagen Business School, Copenhagen 2005.
- Granovetter M., *Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness*, „American Journal of Sociology” 1985, No. 91.
- Hicks D. i in., *The Changing Composition of Innovative Activity in the US. A Portrait Based on Patent analysis*, „Research Policy” 2001, No. 30.
- Inkpen A.C., Tsang E.W.K., *Social Capital, Networks and Knowledge Transfer*, „Academy of Management Review” 2005, Vol. 30, No. 1.
- Jensen R., Thursby M., *Proofs and Prototypes for Sale: The Licensing of University Inventions*, „American Economic Review” 2001, No. 91(1).
- Kawa A., *Analiza sieciowa jako metoda badawcza w naukach o zarządzaniu*, „Prace Naukowe UE we Wrocławiu” 2014, No. 356.
- Kim J., Sangjoon, L.J., Marschke G., *The Influence of University Research on Industrial Innovation*, NBER working Paper, No. 11447, Cambridge 2005.
- Klimas P., *Sieci Innowacji Implikacje bliskości organizacyjnej*, Wyd. UE w Katowicach, Katowice 2014.

- Liebeskind J. i in., *Social Networks, Learning and Flexibility: Sourcing Scientific Knowledge in New Biotechnology Firms*, „Organization Science” 1996, Vol. 7, No. 4.
- LinkedIn z milionem polskich internautów, GoldenLine z 1,7 mln. Jacy to użytkownicy? (analiza), www.wirtualnemedi.pl/artykul/linkedin-z-milionem-polskich-internautow-goldenline-z-1-7-mln-jacy-to-uzytownicy-analiza# [26.06.2015].
- Małkus T., *Strategie zarządzania organizacjami w społeczeństwie informacyjnym*, Mfiles.pl, Kraków 2014.
- Mors M.L., *Innovation in a Global Consulting Firm: When the Problem is Too Much Diversity*, „Strategic Management Journal” 2010, Vol. 31, No. 8.
- Murray F., *Innovation as Co-Evolution of Scientific and Technological Networks: Exploring Tissue Engineering*, „Research Policy” 2002, Vol. 31.
- Narin F. i in., *The Increasing Linkage between US Technology and Public Science*, „Research Policy” 1997, No. 26.
- Niemczyk J., *Czy już nowy paradygmat, czyli o zmianach pola gry w zarządzaniu strategicznym*, „Przegląd Organizacji” 2011, No. 6.
- Pfeffer J., Salancik G.R., *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, Harper and Row, New York 1978.
- Powell W., *Neither Market nor Hierarchy: Network Forms of Organization*, „Research in Organizational Behavior” 1990 No. 12, s. 304.
- Powell W., Owen-Smith J., *Universities as Creators and Retailers of Intellectual Property*, w: *To Profit or Not to Profit*, Ed. B. Weisbrod, Cambridge University Press, Cambridge 1998.
- Reihlen M., Nikolova N., *Knowledge Production in Consulting Teams*, „Scandinavian Journal of Management” 2010, Vol. 26, No. 3.
- Rubio A., Aragón A., *SMEs Competitive Behavior: Strategic Resources and Strategies*, „Management Research” 2009, Vol. 7, No. 3.
- Rynek usług doradczych 2013 – strategia i zarządzanie (aktualizacja)*, www.doradca.com.pl/repository/files/Rynek_doradztwo_w_zarzadzaniu_2013_aktualizacja.pdf [26.06.2015].
- Sagan M. i in., *Transfer technologii i wiedzy do przedsiębiorstw województwa lubelskiego*, „Gospodarka Narodowa” 2011, nr 4.
- Santamaria L., Surroca J., *Matching the Goals and Impacts of R&D Collaboration*, „European Management Review” 2011, No. 8.
- Sherif K., Xing B., *Adaptive Processes for Knowledge Creation in Complex Systems: The Case of a Global IT Consulting Firm*, „Information & Management” 2006, Vol. 43, No. 4.
- Stańczyk-Hugiet E., *W poszukiwaniu renty*, „Przegląd Organizacji” 2011, nr 9.
- Światowiec-Szczepańska, J., *Strukturalny aspekt badania sieci w zarządzaniu strategicznym*, w: *Strategie zarządzania organizacjami w społeczeństwie informacyjnym*, red. T. Stabryła, T. Małkus, Mfiles.pl, Kraków 2014.
- Thursby J.G., Thursby M.C., *Who is Selling Ivory Tower? Sources of Growth in University Licensing*, „Management Science” 2002, No. 48.
- Tushman M.L., *Special Boundary Roles in the Innovation Process*, „Administrative Science” 1997, Vol. 22, No. 4.
- Werr A., Stjenberg T., *Exploring Management Consulting Firms as Knowledge Systems*, „Organization Studies” 2003, Vol. 24, No. 6.
- www.ey.media.pl/pl/press/fakty-i-liczby [24.06.2015]
- Zucker L., Darby M., *Capturing Technological Opportunity via Japan's Star Scientists: Evidence from Japanese Firms' Biotech Patents and Products*, „Journal of Technology Transfer” 2001, Vol. 26, No. 1/2.
- Zucker L., Darby M., Torero M., *Labor Mobility from Academe to Commerce*, „Journal of Labor Economics” 2002, Vol. 20, No. 3.

Collaboration between Business and Academia – Network Perspective

Abstract. *The ability to create innovation goes beyond the resources of organizations, it is embedded and depends on informal networks. Universities transfer technology into business and thus are crucial for the innovativeness of developed economies. Employing graduates from a specific university in a company creates a link between these organizations. We expect that it raises the probability of direct cooperation and knowledge transfer, getting access to networks and mutual reputation benefits. The strategic management consulting industry creates and transfers knowledge to other sectors. We have analyzed potential cooperation among universities and strategic management consulting firms applying the SNA techniques. The research is based on data from GoldenLine.*

Keywords: *Business and academia collaboration, innovation, management consulting, inter-organizational networks, social network analysis*

Ewa Stańczyk-Hugiet

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wydział Zarządzania, Informatyki i Finansów
e-mail: ewa.stanczyk@ue.wroc.pl
tel. 713 680 665

Dyskontynuacja, ewolucja i rutyny relacyjne*

Streszczenie. Artykuł eksploruje wyjaśnienia ewolucyjne w polu badawczym relacji międzyorganizacyjnych, a precyzyjnie – w obszarze rutyn relacyjnych. Artykuł jest podzielony na trzy części. Pierwsza odwołuje się do dyskontynuacji, traktując ją jako podstawowy atrybut kontekstu funkcjonowania współczesnej organizacji biznesowej intensyfikujący relacje międzyorganizacyjne. W kolejnej części rozważania skoncentrowano na obiekcie ewolucji, zmian. Tym obiektem są rutyny i dla dalszych rozważań zrozumienie istoty rutyn ma kluczowe znaczenie. W ostatniej części dyskusja dotyczy rutyn w relacjach międzyorganizacyjnych i odnosi się do sposobu ich rozumienia oraz wskazania ich *differentia specifica*. W rezultacie wykorzystania wielopoziomowego ujęcia rutyn określono istotę i atrybuty rutyn relacyjnych.

Słowa kluczowe: dyskontynuacja, ewolucja, rutyny, rutyny relacyjne

Wstęp

Procesy zmian stanowią ważny obszar zainteresowań badawczych w naukach o zarządzaniu. Wyjaśniane są z różnych perspektyw i w przy wykorzystaniu różnych epistemologii. Łączy je jednak jedno: chęć zrozumienia i wyjaśnienia procesu zmian.

* Publikacja została sfinansowana ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji numer DEC-2013/11/B/HS4/00647.

W opinii autora epistemologia ewolucyjna jest ważną optykę badania zmian, choćby ze względu na to, że bazuje na prawidłowościach charakterystycznych dla systemów naturalnych. W tabeli 1 przedstawiono podstawowe mechanizmy ewolucyjne oraz sposób, w jaki oddziałują na przewagę konkurencyjną. Z przywołanej tabeli 1 jednoznacznie wynika, że w badaniach zmian w ewolucyjnej perspektywie istotnego znaczenia nabierają rutyny.

Tabela 1. Mechanizmy ewolucyjne a przewaga konkurencyjna

Mechanizm	Sposób budowania/podtrzymywania przewagi konkurencyjnej
Logika różnicowania	Adaptowanie istniejących rutyn. Doświadczenia uczestników organizacji oraz kontekst rynkowy może wywołać zmiany w rutynach.
Logika selekcji	Eliminowanie mało efektywnych rutyn.
Logika replikacji	Przesuwania i kopiowanie zasobów, a w szczególności efektywnych rutyn, do innych obszarów organizacji.
Logika retencji	Progresywna zmiana istniejących rutyn i tzw. dobrych praktyk możliwa dzięki efektowi grupowemu.

Źródło: E. Stańczyk-Hugiet, *Wielopoziomowa selekcja jako optyka organizacyjnej (ko)ewolucji*, „Prace Naukowe UE we Wrocławiu” 2014, nr 363, s. 53-63.

Korzystając z sugestii poczynionych przez André A. de Waala¹, artykuł bazuje na założeniach odnoszących się do zachowań organizacji biznesowych, które nie poddają się dotychczasowym regułom gry i poszukują własnych, odmiennych od dotychczasowych sposobów gwarantujących przetrwanie i rozwój. Drugim założeniem jest wskazanie na zwiększającą się elastyczność organizacji, która możliwa jest w drodze nawiązywania, podtrzymywania, konfigurowania i rekonfigurowania relacji międzyorganizacyjnych.

W efekcie celem artykułu jest wskazanie możliwości wykorzystania wyjaśnień ewolucyjnych w polu badawczym relacji międzyorganizacyjnych, a precyzyjnie – rutyn relacyjnych. Artykuł jest podzielony na trzy części. Pierwsza odwołuje się do dyskontynuacji, traktując ją jako podstawowy atrybut kontekstu funkcjonowania współczesnej organizacji biznesowej intensyfikujący relacje międzyorganizacyjne. W kolejnej części rozważania skoncentrowano na obiekcie ewolucji, zmian. Tym obiektem są rutyny i dla dalszych rozważań ma kluczowe znaczenie zrozumienie istoty rutyn. W końcu w ostatniej części dyskusja dotyczy rutyn w relacjach międzyorganizacyjnych i odnosi się do sposobu ich rozumienia oraz wskazania ich *differentia specifica*.

¹ A.A. de Waal, *Evergreens of Excellence*, „Journal of Management History” 2013, Vol. 19, No. 2, s. 241-278.

Artykuł został opracowany na bazie ekstensywnych studiów literatury przedmiotu, dyskontnując dotychczasowe badania i proponując oryginalne ujęcie problemu. Ta oryginalność wynika, po pierwsze, z wielopoziomowego ujęcia rutyn w ogóle, po drugie, z dookreślenia istoty i atrybutów rutyn relacyjnych.

1. Dyskontynuacja jako wyznacznik rozwoju

Warunki funkcjonowania współczesnych organizacji biznesowych dobrze charakteryzuje dyskontynuacja. Dotychczasowy dorobek badawczy nauk o zarządzaniu wyjaśnia dyskontynuację, wskazując na różne jej przejawy.

Ujmując te kwestie w epistemologii ewolucyjnej, podkreśla się, że ewolucja dokonuje się poprzez serię transformacji, precyzyjniej – serię punktów transformacji. Nie jest w efekcie procesem poddającym się kierowaniu, a raczej procesem samorzutnym i oddolnym. Dzieje się poprzez wyłanianie się punktów transformacji, które dobrze określa seria *punctuated emergencies* ilustrująca proces ewolucji². Te punkty transformacji urzeczywistniają się w postaci emergencji wprowadzającej w nowe uwarunkowania.

Ewolucjoniści koncentrują się na obserwacjach stanów dalekich od równowagi. Te dalekie od równowagi stany występują, ponieważ – w generalnym wymiarze – innowacje są siłą napędową konkurencji³. W tym nurcie badań lokują się założenia złożonej dynamiki sprawiającej, że systemy mogą generować endogenne nieciągłości w zmiennych charakteryzujących system⁴.

Także teoria adaptacji kieruje uwagę na przerywaną równowagę (*punctuated equilibrium*). Trzeba podkreślić, że *punctuated equilibrium* odnosi się do nagłych transformacji pojawiających się, gdy duża siła inicjująca skłania system do transformacji z jednego stanu równowagi do kolejnego⁵. Elaine Romanelli

² J.H. Jensen, *Emergence of Species and Punctuated Equilibrium in the Tangle Nature Model of Biological Evolution*, „Physica A” 2004, No. 340, s. 697-704; E. Romanelli, M. Tushman, *Organizational Transformation as Punctuated Equilibrium: An Empirical Test*, „Academy of Management Journal” 1994, No. 37, s. 1141-1166; M. Poole, A. Van de Ven, *Theories of Organization Change and Innovation Processes*, w: *Handbook of Organizational Change and Innovation*, Eds. M. Poole, A. Van de Ven, Oxford University Press, New York 2004, s. 374.

³ G. Eliason, *Aslications of Schumpeter's Ideas*, w: *Evolutionary Economics*, Ed. H. Hanusch, Cambridge University Press, Cambridge 2008, s. 151-198.

⁴ G.S. Day, *The Capabilities of Market-Driven Organizations*, „Journal of Marketing” 1994, Vol. 58, No. 4, s. 37-52; J.B. Rosser, Jr., *Complex Dynamics and Post Keynesian Economics*, w: *Complexity, Endogenous Money and Macroeconomics: Essays in Honour of Basil J. Moore*, Ed. M. Setterfield, Routledge, London 2005.

⁵ W.G. Astley, *The Two Ecologies: Population and Community Perspectives on Organizational Evolution*, „Administrative Science Quarterly” 1985, Vol. 30, No. 2, s. 224-241.

i Michael Tushman nazywają te siły nieciągłymi zmianami epizodycznymi (*discontinues episodic change*). W tym nurcie rozważań wypracowana została koncepcja epizodycznej organizacji radzącej sobie w sytuacji występowania zmian epizodycznych⁶.

W ciągu ostatnich dwóch dekad wyraźnie uznaje się, że analiza ekonomiczna musi być osadzona w teorii złożonych systemów adaptacyjnych⁷.

Z perspektywy ewolucyjnej wyjaśnienie występowania ekonomicznej emergencji łączy generowanie innowacji, wzmacniane poprzez proces samoorganizacji, z nowością rozwiązań, co dokonuje się poprzez proces konkurencyjnej selekcji. W ekonomii ewolucyjnej porządek i emergencja są nierozłączne. Zjawisko to nazywane jest „hipotezą ciągłości” oznaczającą, że proces ewolucji, który sam w sobie ma porządek zbudowany na biologicznych podstawach, ma charakter wyraźnie społeczno-ekonomiczny. Taki sposób myślenia doprowadził do „naturalistycznego” podejścia, widzącego ewolucję jak proces emergentny wyłaniający się ze społeczno-biologicznej przeszłości, ale także pozostający pod wpływem praw fizycznych, których struktury dyssypacyjne mają przestrzegać⁸.

W ten sposób także teoria struktur dyssypacyjnych wpisuje się w nurt wyjaśniania dyskontynuacji. Struktura dyssypacyjna cechuje się podstawowymi dynamikami emergencji, którymi są: fluktuacja, pozytywne sprzężenie zwrotne, stabilizacja i rekombinacja. Dzięki temu struktury dyssypacyjne są zdolne do samoreprodukcji i do ewolucji na drodze samoorganizacji.

Jak sugeruje Kathleen Eisenhardt⁹, teoria złożoności jest również właściwa do wyjaśniania, badania i rozumienia rzeczywistości XXI w. Ontologiczne założenia teorii złożoności opierają się na indeterminizmie, emergentnej nowości, permanentnej nierównowadze, postępującej heterogeniczności i radykalnej transformacji. Ewolucja systemu może być opisywana jako przerywana emergencja od jednej emergencji do kolejnej i jest postępującym procesem transformacji całego systemu. W centrum uwagi znajduje się struktura tego procesu.

Koncepcja ekosystemów biznesowych egzemplifikująca otoczenie organizacji daje również możliwości uwzględniania perspektywy ewolucyjnej w kontekście dyskontynuacji. W tym ujęciu w polu badawczym znajduje się dopasowanie organizacji i jej specyficznego ekosystemu, który finalnie dokonuje selekcji warunkującej przetrwanie organizacji. Ekosystemy są obiektami wyłaniającymi się, co z kolei znajduje wyjaśnienia w teorii emergencji. Emergencja ekosyste-

⁶ E. Romanelli, M. Tushman, op. cit., s. 1141-1166; K.E. Weick, R.E. Quinn, *Organizational Change and Development*, „Annual Review of Psychology” 1999, No. 50, s. 361-386.

⁷ J. Foster, J.S. Metcalfe, *Economic Emergence: An Evolutionary Economic Perspective*, „Journal of Economic Behavior & Organization” 2012, No. 82, s. 420-432.

⁸ J. Foster, *Energy, Aesthetics and Knowledge in Complex Economic Systems*, „Journal of Economic Behaviour and Organization” 2011, No. 80, s. 88-110.

⁹ K.M. Eisenhardt, *OMT Distinguished Scholar Address*, „Academy of Management” 2002.

mu obejmuje nie tylko jego kształtowanie się, lecz także ciągłą transformację populacji w ekosystemie i formy ekosystemu.

Logika ekosystemów, a także kształtująca się teoria sieci międzyorganizacyjnych eksponują rosnącą rolę relacji międzyorganizacyjnych w warunkach dyskontynuacji. Relacje nabierają znaczenia strategicznego, ponieważ ich kształtowanie i konfigurowanie wzmacnia szanse na przeżycie organizacji.

2. Obiekt ewolucji – rutyny

Od 1982 r. zauważa się wzrost popularności ekonomii ewolucyjnej, jak i badań organizacji. Podejście ewolucyjne do teorii przedsiębiorstwa, zainicjowane przez pracę Richarda R. Nelsona i Sidneya G. Wintera *Evolutionary Theory of Economic Change*¹⁰, tłumaczy zachowanie przedsiębiorstwa w kategoriach mechanizmów adaptacyjnych, które są dobrze znane w biologii. R. Nelson i S. Winter uwzględnili dynamiczne podejście do instytucji i rozwoju reprezentowane przez Josepha Schumpetera, posługując się kategorią dynamicznej równowagi. Składowymi ewolucyjnej teorii przedsiębiorstwa są rutynowe wzorce zachowań organizacyjnych, a ograniczenia instytucjonalne i organizacyjne między firmami i rynkiem kształtuje maksymalizacja korzyści rozwoju tych rutynowych zachowań. Organizacja jest w tym modelu pochodną współdziałania zbioru rutynowych zachowań oraz otoczenia.

Rutynowe wzorce zachowania mają charakter aktywny i nadmiarowy. Ich układ w interakcji z otoczeniem ulega mutacji, rekombinacji, tranzycji oraz transpozycji. Nie oznacza to zaniechania poszukiwania nowych wzorców. Nie są też one – w tym rozumieniu – źródłem inercji, jak wyjaśnia klasyczne podejście.

Proces rozwoju zestawu rutynowych wzorców zachowania w organizacji ma charakter stochastyczny. Pod jego wpływem organizacja ewolucyjnie zmienia swoje granice na rynku.

R. Nelson i S. Winter proponują ewolucyjny model branży, w którym uwzględnili zasadnicze role selekcji i w konsekwencji ten mechanizm selekcji operuje na zestawie rutyn, odpowiedniku biologicznych genów, którymi są wzorce zachowań firm dla różnych rodzajów działalności (np. procedury). Selekcja ze względu na wzorce nie musi skutkować, a nawet nie skutkuje wyborem firm maksymalizujących zysk. Firmy, aby zwiększyć zysk, poszukują nowych technik w celu dokonania innowacji lub imitacji i zmodyfikowania w ten sposób zestawów swoich rutyn.

¹⁰ R.R. Nelson, S.G. Winter, *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Belknap Press, Cambridge 1982.

Kwestia rutyn w badaniach ewolucjonistów nie jest do końca rozstrzygnięta. Wiąże się to także ze sposobem ich rozumienia. Korzystając z ustaleń Markusa C. Beckera, Pasquale Salvatorego i Francesca Zirpoli'ego¹¹, możliwe staje się uporządkowanie koncepcji rutyn w trzy w miarę jednorodne grupy. Pierwsza z nich określa rutyny jako wzorce zachowań. Druga definiuje rutyny jako zasady w rozumieniu standardowych procedur operacyjnych. Ostatnia grupa uznaje, że rutyny są zbiorowymi dyspozycjami do adaptowania nabytych lub wcześniej wykorzystywanych zachowań w odpowiedzi na pewne stymulanty lub kontekst.

W literaturze rutyny traktowane są jako relatywnie stabilne tendencje, strategiczne heurystyki i pamięć, element procesu ewolucyjnego, szczególnie przedmiot selekcji, rutyny wyposażone są w gen samolubny, baza do rozwiązywania konfliktów, memy, zbiorowe cechy, organizacyjne meta-zwyczaje, systemy generatywne, organizacyjne procedury czy koncept symultanicznie wyrażający się w performatywnym i ostensywnym charakterze¹².

Z jednej strony rutyny uznawane są za źródło inercji, braku elastyczności oraz bezrefleksyjności¹³. Z drugiej strony uwypukla się ich rolę jako źródła organizacyjnej adaptacji, organizacyjnej responsywności i elastyczności oraz refleksyjności i wielu innych¹⁴. Zwłaszcza ewolucjoniści spostrzegają rutyny jako obiekt adaptacji.

W efekcie badań rutyn trwa od wielu lat dyskusja, na jakich poziomach rutyny operują i w jakim stopniu są elementem sprawczym ewolucji. Przyjmuje się, że są to: poziom indywidualny, poziom grupy i poziom organizacji. Dermot Breslin¹⁵ wskazuje, że na poziomie indywidualnym obiektem oddziaływania są nawyki, na poziomie grup są to rutyny, a na poziomie organizacji rutyny organizacyjne. Stąd ewolucja na poziomie indywidualnym odnosi się do zbioru działań indywidualnych. Z kolei na poziomie grupy rutyny manifestują się działaniami grupowymi. W ostatnim przypadku mamy na myśli działania organizacyjne¹⁶.

¹¹ M.C. Becker, P. Salvatore, F. Zirpoli, *The Impact of Virtual Simulation Tools on Problem-Solving and New Product Development Organization*, „Research Policy” 2005, Vol. 34, No. 9, s. 1305-1321.

¹² Por. E. Stańczyk-Hugiet, K. Piórkowska, S. Stańczyk, *Routines. To Everything there Is a Season*, referat prezentowany na konferencji EURAM, Warszawa 2015.

¹³ M.S. Feldman, B.T. Pentland, *Reconceptualizing Organizational Routines as a Source of Flexibility and Change*, „Administrative Science Quarterly” 2003, No. 48, s. 94-118.

¹⁴ Por. M.C. Becker, *The Concept of Routines Twenty Years after Nelson and Winter (1982). A Review of the Literature*, DRUID Working Paper 2002, No. 03-06.

¹⁵ D. Breslin, *A Critical Review of the Universal Darwinist Approach to Studying Organisations*, referat prezentowany na konferencji EURAM, Rzym 2010.

¹⁶ Por. E. Stańczyk-Hugiet, *Wielopoziomowa selekcja jako optyka organizacyjnej (ko)ewolucji*, „Prace Naukowe UE we Wrocławiu” 2014, nr 363, s. 53-63.

3. Rutyny relacyjne

W badaniach ewolucjonistów widoczne jest przede wszystkim rozpoznawanie rutyn organizacyjnych operujących we wnętrzu organizacji, a także ukierunkowanych na spełnianie funkcji organicznych. Ale np. Ross Brennan¹⁷ podkreśla, że myśl ewolucyjna winna zrewidować swe założenia, uwzględniając rutyny międzyorganizacyjne, które odgrywają ważną rolę w procesie ewolucji, a nie wyłącznie rutyny wewnątrzorganizacyjne. Porównanie aktualnego dobrodruku z nurtu ewolucyjnego z badaniami mieszczącymi się w nurcie *markets-as-networks* pozwala zauważyć, że oba nurty koncentrują się na wyjaśnianiu zjawisk zachodzących w kontekście socjoekonomicznym i w konsekwencji przemawia to za włączeniem epistemologii ewolucjonistycznej do badania interakcji, relacji i procesów dziejących się w sieciach relacji międzyorganizacyjnych.

Analiza komparatywna obu przywoływanych nurtów badawczych wskazuje, że podstawowe założenia są podobne, tzn. że organizacje są heterogeniczne, i że proces uczenia się jest kluczowym atrybutem organizacji (relacji). Podobnie rozumiany jest także proces rozwoju wyjaśniany poprzez samowarunkujące się ścieżki. Postęp technologii w równym stopniu jest istotny jak rozumienie stabilności i regularności. Obserwując rzeczywistość, zauważamy, że relacje międzyorganizacyjne nie pojawiają się tak po prostu i tak samo zanikają, jak to uznawane jest w ujęciu *markets-as-networks*. Ewolucja w populacji zaś ujawnia się poprzez określony poziom regularności zjawisk. Jeśli powiążemy te dwie konstatacje, to włączenie konstruktów rutyn w kontekst interakcji międzyorganizacyjnych rysuje względnie nowy i oryginalny obszar analizy.

Analizując relacje międzyorganizacyjne, uznaje się, że stanowią one platformę dla rozwijania swoistych międzyorganizacyjnych rutyn, np. dzielenia się wiedzą, wykorzystywania mechanizmów koordynacji czy eksploatacji komplementarnych zasobów i zdolności. Jest to w dużej mierze spójne z konstatacjami S. Wintera¹⁸ odnoszącymi się do źródeł uzyskiwania korzyści przez organizację.

W badaniach często ujmuje się relacje międzyorganizacyjne jako źródło innowacji, uczenia się i odnowy¹⁹, także – co często występuje – w perspektywie

¹⁷ R. Brennan, *Evolutionary Economics and the Markets-as-Networks Approach*, „Industrial Marketing Management” 2006, No. 35, s. 829-838.

¹⁸ S.G. Winter, *Four R's of Profitability: Rents, Resources, Routines and Replication*, w: *Resource-Based and Evolutionary Theories of the Firm: Towards a Synthesis*, Ed. C. Montgomery, Kluwer Academic Publishers, Boston 1995, s. 147-158.

¹⁹ J.-H. Cheng, Y.C. Fu, *Inter-Organizational Relationships and Knowledge Sharing Through the Relationship and Institutional Orientations in Supply Chains*, „International Journal of Information Management” 2013, No. 33, s. 473-484.

kreowania i apropriacji wartości²⁰, ponadto uważa się, że sieci międzyorganizacyjne odzwierciedlają strategiczny wymiar relacji między niezależnymi organizacjami. Partnerzy relacji zmierzają do współdziałania wówczas, gdy widzą korzyści, czyli postrzegają współdziałanie jako relację będącą nośnikiem korzyści lub wartości. Z tych względów sieć jako całość, aby uzyskać przewagę konkurencyjną zmierza w kierunku budowania takich sieci współdziałania, które promują relacje budujące wartość²¹.

Relacje międzyorganizacyjne w konsekwencji znajdują się w centrum uwagi w badaniach przewagi konkurencyjnej²². Oznacza to, że właśnie relacje są właściwym poziomem analizy problemu, czyli inaczej niż u ewolucjonistów, gdzie to rutyny organizacyjne stanowią podstawową jednostkę/obiekt analizy. W literaturze spotykamy jednak konstrukty, które łączą rutyny z relacjami międzyorganizacyjnymi, wśród nich można wskazać na: rutynę sieciową, rutynę relacyjną, rutynę współdziałania czy rutynę międzyorganizacyjną. Stąd można wnioskować, że ewolucjonizm w tym zakresie może stanowić bazę do wyjaśnienia procesu zmian i dynamiki relacji. Uwaga kierowana jest w efekcie na rutyny, które mogą być lokowane na różnych poziomach, w tym na poziomie międzyorganizacyjnym.

Identyfikowanie poziomów analizy i – między innymi – ustalenia poczynione przez Geoffrey M. Hodgsona i Thorbjørn Knudsen²³ wskazują na korzyść hierarchicznego ujmowania problemów. Bardziej aktualne badania mieszczące się w nurcie ewolucyjnym wyraźnie akceptują, eksponują i eksplorują naturę wielopoziomowych koewolucyjnych systemów²⁴.

Przyjmując wielopoziomowość jako odniesienie w analizie rutyn, można wskazać na cztery poziomy. Na poziomie indywidualnym jednostką analizy są zdolności i nawyki. Poziom grupy – jednostka analizy na tym poziomie nie znajduje dotąd jednoznacznego potwierdzenia, często przyjmuje się, że to rutyny grupowe, ale równie często podawane jest to w wątpliwość. Nie ma natomiast rozdzwisku, jeśli idzie o poziom organizacji, i wskazuje się tu na rutyny orga-

²⁰ S.M. Wagner, A. Eggert, E. Lindemann, *Creating and Appropriating Value in Collaborative Relationships*, „Journal of Business Research” 2010, No. 63, s. 840-848; J.-H. Cheng, *Inter-Organizational Relationships and Information Sharing in Supply Chains*, „International Journal of Information Management” 2011, Vol. 31, No. 4, s. 374-384.

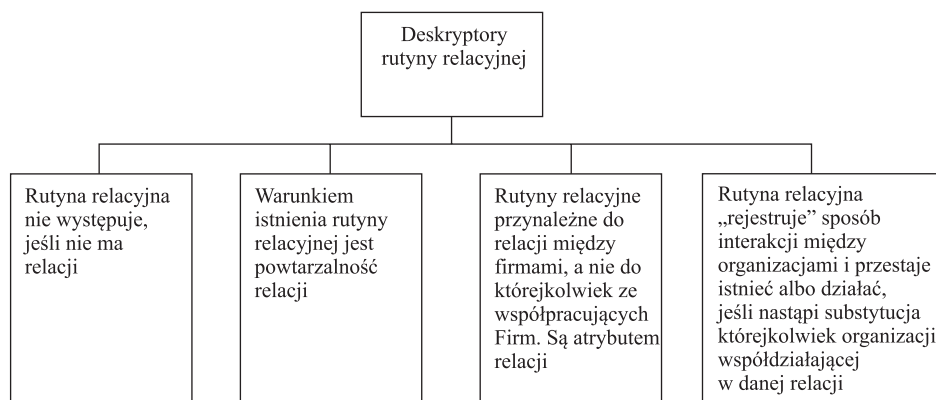
²¹ J.-H. Cheng, Y.-C. Fu, op. cit., s. 473-484.

²² J.H. Dyer, H. Singh, *The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Inter-organizational Competitive Advantage*, „Academy of Management Review” 1998, Vol. 23, No. 4, s. 660-679.

²³ G.M. Hodgson, T. Knudsen, *Dismantling Lamarckism: Why Descriptions of Socio-Economic Evolution as Lamarckian are Misleading*, „Journal of Evolutionary Economics” 2006, Vol. 16, No. 4, s. 343-366.

²⁴ D. Breslin, *A Critical Review...*, op. cit.; D. Breslin, *Interpreting Futures through the Multi-Level Co-Evolution of Organizational Practices*, „Futures” 2011, Vol. 43, No. 9, s. 1020-1028.

Schemat 1. Rutyna relacyjna i jej charakterystyki



Źródło: opracowanie własne.

nizacyjne. Kolejnym poziomem analizy proponowanym przez autora jest relacja międzyorganizacyjna. Na tym poziomie, za dotychczasowymi badaniami, można wskazać na rutyny międzyorganizacyjne, rutyny relacyjne, rutyny sieciowe albo na mechanizm relacyjny²⁵.

W badaniach relacji międzyorganizacyjnych podkreśla się znaczenie specyficznego związanego z relacjami doświadczenia analizowanego z perspektywy zaufania²⁶, międzyorganizacyjnego uczenia się²⁷ i specyficznych rutyn relacyjnych²⁸. Przy czym należy podkreślić, że relatywnie niewielka grupa badań odwołuje się do kategorii rutyn relacyjnych, które są lokowane na poziomie relacji²⁹.

²⁵ E. Stańczyk-Hugiet, *Rutyna relacyjna w świetle podejścia ewolucyjnego i relacyjnego*, „Marketing i Rynek” 2015, nr 9, s. 612-624.

²⁶ S. Castaldo, G.B. Dagnino, *Trust and Coopetition: The Strategic Role of Trust in Interfirm Coopetitive Dynamics*, w: *Coopetition Strategy: Theory Experiments and Cases*, Eds. S. Castaldo, G.B. Dagnino, E. Rocco, Routledge, Londyn 2009, s. 74-100; P. Ritala, P. Hurmelinna-Laukkanen, K. Blomqvist, *Innovation Orchestration Capability – Defining the Organizational and Individual Level Determinants*, „International Journal of Services Technology and Management” 2009, Vol. 13, No. 4, s. 569-591.

²⁷ S. Gupta, M. Polonsky, *Inter-Firm Learning and Knowledge-Sharing in Multinational Networks: An Outsourced Organization’s Perspective*, „Journal of Business Research” 2014, Vol. 67, No. 4, s. 615-622; Y. Luo, *Coopetition Perspective of Global Competition*, „Journal of World Business” 2007, No. 42, s. 133.

²⁸ D.R. Gnyawali, B.-J.R. Park, *Co-Opetition between Giants: Collaboration with Competitors for Technological Innovation*, „Research Policy” 2011, Vol. 40, No. 5, s. 650-663; Y. Luo, op. cit., s. 133.

²⁹ M. Kohtamäki, J. Partanen, K. Möller, *Non-Linear Relationship between Industrial Service Offering and Sales Growth: The Moderating Role of Network Capabilities*, „Industrial Marketing Management” 2013, Vol. 42, No. 8, s. 1374-1385; S. Forkmann, C. Ramos, S. Henneberg, M. Mitrega, *Strategic Decision Making in Business Relationships: A Dyadic Agent-Based Simulation Approach*, „Industrial Marketing Management” 2012, No. 20, s. 816-830.

Z przedstawionych w opracowaniu Ewy Stańczyk-Hugiet³⁰ wniosków dotyczących atrybutów rutyny na poziomie relacji można sądzić, że posługiwanie się kategorią rutyny relacyjnej jest bardziej zasadne niż innymi podobnymi terminami. Zestaw cech opisowych takiej rutyny relacyjnej przedstawia schemat 1.

Prashant Kale i Harbir Singh³¹ eksponują potrzebę badania praktyk, jakie stosują organizacje w relacjach międzyorganizacyjnych. Również cele i doświadczenia jednostek w organizacji uznawane są za ważny element wyjaśniania interakcji międzyorganizacyjnych³². Faith Hatani i Sara McGaughey³³ wykorzystają wyabstrahowane mechanizmy ewolucji, tj. różnicowanie, selekcję, replikację i retencję do opisu cyklu rutyny ekspansji na poziomie sieci. To między innymi z tych badań wynika znaczenie powtarzalności w relacji międzyorganizacyjnej z perspektywy rutyny.

Rutyny są sekwencyjnymi interakcjami między członkami organizacji podejmowanymi w celu koordynowania działań³⁴ i odzwierciedlają stabilne wzorce zachowania, które charakteryzują reakcje organizacji na zróżnicowane, wewnętrzne i zewnętrzne stymulacje³⁵. Są kluczem do zrozumienia sił napędzających endogeniczne zmiany organizacyjne i ich wpływ na organizację³⁶. Rutyny organizacyjne mogą być transferowane w sieci lub rozwijane przez członków sieci³⁷, ale także powinny inkorporować procesy uczenia się³⁸.

Maurizio Zollo, Jeffrey J. Reuer i Harbir Singh³⁹ podkreślają znaczenie specyficznej relacji współdziałania między organizacjami, która rozwija się w wa-

³⁰ E. Stańczyk-Hugiet, *Rutyna relacyjna...*, op. cit.

³¹ P. Kale, H. Singh, *Building Firm Capabilities through Learning: The Role of the Alliance Learning Process in Alliance Capability and Firm-Level Alliance Success*, „Strategic Management Journal” 2007, No. 28, s. 981-1000.

³² M. Bengtsson, S. Kock, „Coopetition” in *Business Networks, to Cooperate and Compete Simultaneously*, „Industrial Marketing Management” 2000, Vol. 29, No. 4, s. 411-426; J. Dahl, *Conceptualizing Coopetition as a Process: An Out-Line of Change in Cooperative and Competitive Interactions*, „Industrial Marketing Management” 2014, No. 43, s. 272-279.

³³ F. Hatani, S.L. McGaughey, *Network Cohesion in Global Expansion: An Evolutionary View*, „Journal of World Business” 2013, No. 48, s. 455-465.

³⁴ R.R. Nelson, S.G. Winter, op. cit.

³⁵ M. Zollo, S.G. Winter, *Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities*, „Organization Science” 2002, Vol. 13, No. 3, s. 339-353.

³⁶ M. Becker, N. Lazaric, R.R. Nelson, S. Winter, *Applying Organizational Routines in Understanding Organizational Change*, „Industrial and Corporate Change” 2005, Vol. 14, No. 5, s. 775-791.

³⁷ J.A. Cantwell, J.H. Dunning, S.M. Lundan, *An Evolutionary Approach to Understanding International Business Activity: The Co-Evolution of MNEs and the Institutional Environment*, „Journal of International Business Studies” 2010, Vol. 41, No. 4, s. 567-586.

³⁸ F. Hatani, S.L. McGaughey, op. cit., s. 455-465.

³⁹ M. Zollo, J.J. Reuer, H. Singh H., *Interorganizational Routines and Performance in Strategic Alliances*, „Organization Science” 2002, Vol. 13, No. 6, s. 701-713.

runkach stałej współpracy i określają tę sytuację rutyną międzyorganizacyjną, stanowiącą stałe wzorce interakcji między organizacjami nawiązane i podtrzymywane w powtarzalnym współdziałaniu, które są specyficzne w odniesieniu do danego partnera, technologii i ogólnej kumulacji doświadczenia, w relacji z partnerem prowadzące do kumulacji wiedzy, kreowania możliwości rozwoju i możliwości osiągania przez partnerów celów strategicznych. Dzięki rutynie międzyorganizacyjnej partnerzy wymieniają się wiedzą o sobie i rozwijają bardziej wyrafinowane sposoby rozumienia kultury, systemu zarządzania, zdolności, zachowania i innych elementów partnera, równocześnie zachowując informacje i wiedzę w celu późniejszego wykorzystania.

Jeffrey Dyer i Harbir Singh⁴⁰ identyfikują międzyorganizacyjne rutyny dzielenia się wiedzą jako jedną z możliwości uzyskiwania renty relacyjnej, która nie mogłaby zaistnieć w izolacji od innych.

Tobias Johansson i Johan Kask⁴¹ relacje międzyorganizacyjne określają jako zbiór cech, zależności, wyrażanych interakcji, procedur i działań, artefaktów i rezultatów współdziałania i posługują się kategorią rutyny relacyjnej, która jest cechą relacji, a nie pojedynczej organizacji.

Wykorzystując ustalenia poczynione przez wielu badaczy⁴², można stwierdzić, że rutyna relacyjna ma niejawną naturę, co istotnie utrudnia prowadzenie badań w tym obszarze. Lecz także warto uwzględnić fakt, że rutyny organizacyjne mogą być w pewnym zakresie warunkowane rutynami międzyorganizacyjnymi, które budują kontekst sieci i warunki współdziałania organizacji⁴³.

Zakończenie

Dyskontynuacja jest istotnym wyzwaniem dla praktyki zarządzania, a tym samym dla uogólnień konstruowanych na gruncie teoretycznym. Konfrontacja tych dyskontynuacyjnych wyzwań rozwojowych z epistemologią ewolucyjną rodzi pytania o kwestie obiektu ewolucji, a tym samym analizy zmian. Te zagadnienia

⁴⁰ J.H. Dyer, H. Singh, *The Relational View...*, op. cit., s. 660-679.

⁴¹ T. Johansson, J. Kask, *On the Promise and Premises of a Darwinian Theory in Research on Business Relationships*, „Industrial Marketing Management” 2013, Vol. 42, No. 3, s. 306-315.

⁴² R.R. Nelson, S.G. Winter, op. cit.; J.J. Reuer, M. Zollo, *Termination Outcomes of High-Tech Alliances*, w: *Strategic Alliances and Firm Adaptation: A Coevolution Perspective*, Eds. A. Lewin, M. Koza, M.E. Sharpe, New York 2002; K.M. Eisenhardt, J.A. Martin, *Dynamic Capabilities: What are They?* „Strategic Management Journal” 2000, Vol. 21, No. 10-11, s. 1105-1121; J. Barney, *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, „Journal of Management” 1991, No. 17, s. 99-120.

⁴³ J.H. Dyer, N.W. Hatch, *Relation-Specific Capabilities and Barriers to Knowledge Transfers: Creating Advantage through Network Relationships*, „Strategic Management Journal” 2006, No. 27, s. 701-719.

doczekały się już w części wyjaśnień w obszarze obiektu/poziomu analizy⁴⁴, ale też samego procesu ewolucji zachodzącego w danym obiekcie/na danym poziomie i pomiędzy obiektami/poziomami.

Wśród badaczy wykorzystujących metaforę ewolucyjną w zasadzie istnieje zgodność, co do tego, że obiektem ewolucji są rutyny. I choć są postrzegane jako źródło inercji, braku elastyczności i bezrefleksyjności, to widzi się w nich również potencjał adaptacji i responsywności.

Przedstawione rozważania pozwalają wskazać, że byt określany rutyną relacyjną odpowiada na wyzwania zmian dyskontynuacyjnych. Wskazane deskryptory rutyny relacyjnej dookreślają jej istotę, a także zasadność stosowania tego terminu. Podkreślono również, że rutyna relacyjna nie może być utożsamiana z rutyną sieciową ani rutyną międzyorganizacyjną, gdyż powstaje w relacji, a jeśli zachodzi zmiana partnera relacji, to rutyna relacyjna znika, rutyna relacyjna bowiem jest specyficzna dla relacji. Dodatkowo, gdy zmienia się kontekst, rutyna też się zmienia, ponieważ jest także specyficzna dla kontekstu. Ważnym ustaleniem jest to, że rutyna relacyjna jest efektywna w powtarzających się interakcjach.

Z przedstawionych ustaleń można wyprowadzić kierunki dalszych badań rutyn relacyjnych w celu ich doprecyzowania pod względem treści, dynamiki, sposobu powstawania i uniwersalności. Ważnym kierunkiem badań mogą być rozpoznania dotyczące portfela rutyn relacyjnych i jego potencjału do przyniesienia renty.

Literatura

- Astley W.G., *The Two Ecologies: Population and Community Perspectives on Organizational Evolution*, „Administrative Science Quarterly” 1985, Vol. 30, No. 2.
- Barney J., *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, „Journal of Management” 1991, No. 17.
- Becker M.C., *The Concept of Routines Twenty Years after Nelson and Winter (1982). A Review of the Literature*, DRUID Working Paper 2002, No. 03-06.
- Becker M.C., Salvatore P., Zirpoli F., *The Impact of Virtual Simulation Tools on Problem-Solving and New Product Development Organization*, „Research Policy” 2005, Vol. 34, No. 9.
- Becker M., Lazaric N., Nelson R.R., Winter S., *Applying Organizational Routines in Understanding Organizational Change*, „Industrial and Corporate Change” 2005, Vol. 14, No. 5.

⁴⁴ Kwestia obiektu analizy (wieloobiektowości, wieloagentowości) została szczegółowo zaprezentowana w: J. Strużyna, E. Stańczyk-Hugiet, K. Piórkowska, *Podejście wielopoziomowe do ewoluującej organizacji*, w: *Zachowania organizacyjne. Organizacja jako przestrzeń kształtowania zachowań pracowników*, red. I. Bednarska-Wnuk, J.M. Michalak, I. Świątek-Barylska, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2015, s. 193-210.

- Bengtsson M., Kock S., „Coopetition” in *Business Networks, to Cooperate and Compete Simultaneously*, „Industrial Marketing Management” 2000, Vol. 29, No. 4.
- Brennan R., *Evolutionary Economics and the Markets-as-Networks Approach*, „Industrial Marketing Management” 2006, No. 35.
- Breslin D., *A Critical Review of the Universal Darwinist Approach to Studying Organisations*, referat prezentowany na konferencji EURAM, Rzym 2010.
- Breslin D., *Interpreting Futures Through the Multi-Level Co-Evolution of Organizational Practices*, „Futures” 2011, Vol. 43, No. 9.
- Cantwell J.A., Dunning J.H., Lundan S.M., *An Evolutionary Approach to Understanding International Business Activity: The Co-Evolution of MNEs and the Institutional Environment*, „Journal of International Business Studies” 2010, Vol. 41, No. 4.
- Castaldo S., Dagnino G.B., *Trust and Coopetition: The Strategic Role of Trust in Interfirm Cooperative Dynamics*, w: *Coopetition Strategy: Theory, Experiments and Cases*, Eds. S. Castaldo, G.B. Dagnino, G.B. Dagnino, E. Rocco, Routledge, Londyn 2009.
- Cheng J.-H., *Inter-Organizational Relationships and Information Sharing in Supply Chains*, „International Journal of Information Management” 2011, Vol. 31, No. 4.
- Cheng J.-H., Fu Y.-C., *Inter-Organizational Relationships and Knowledge Sharing through the Relationship and Institutional Orientations in Supply Chains*, „International Journal of Information Management” 2013, No. 33.
- Dahl J., *Conceptualizing Coopetition as a Process: An Out-Line of Change in Cooperative and Competitive Interactions*, „Industrial Marketing Management” 2014, No. 43.
- Day G.S., *The Capabilities of Market-Driven Organizations*, „Journal of Marketing” 1994, Vol. 58, No. 4.
- Dyer J.H., Hatch N.W., *Relation-Specific Capabilities and Barriers to Knowledge Transfers: Creating Advantage through Network Relationships*, „Strategic Management Journal” 2006, No. 27.
- Dyer J.H., Singh H., *The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage*, „Academy of Management Review” 1998, Vol. 23, No. 4.
- Eisenhardt K.M., *OMT Distinguished Scholar Address*, „Academy of Management” 2002.
- Eisenhardt K.M., Martin J. A., *Dynamic Capabilities: What are they?* „Strategic Management Journal” 2000, Vol. 21, No. 10-11.
- Eliason G., *Applications of Schumpeter’s Ideas*, w: *Evolutionary Economics*, Ed. H. Hanusch, Cambridge University Press 2008.
- Feldman M.S., Pentland B.T., *Reconceptualizing Organizational Routines as a Source of Flexibility and Change*, „Administrative Science Quarterly” 2003, No. 48.
- Forkmann S., Ramos C., Henneberg S., Mitreġa M., *Strategic Decision Making in Business Relationships: A Dyadic Agent-Based Simulation Approach*, „Industrial Marketing Management” 2012, No. 20.
- Foster J., *Energy, Aesthetics and Knowledge in Complex Economic Systems*, „Journal of Economic Behaviour and Organization” 2011, No. 80.
- Foster J., Metcalfe J.S., *Economic Emergence: An Evolutionary Economic Perspective*, „Journal of Economic Behavior and Organization” 2012, No. 82.
- Gnyawali D.R., Park B.-J.R., *Co-Opetition Between Giants: Collaboration with Competitors for Technological Innovation*, „Research Policy” 2011, Vol. 40, No. 5.
- Gupta S., Polonsky M., *Inter-Firm Learning and Knowledge-Sharing in Multinational Networks: An Outsourced Organization’s Perspective*, „Journal of Business Research” 2014, Vol. 67, No. 4.
- Hannan M.T., Freeman J., *Structural Inertia and Organizational Change*, „American Sociological Review” 1984, Vol. 49, No. 2.

- Hatani F., McGaughey S.L., *Network Cohesion in Global Expansion: An Evolutionary View*, „Journal of World Business” 2013, No. 48.
- Hodgson G.M., Knudsen T., *Dismantling Lamarckism: Why Descriptions of Socio-Economic Evolution as Lamarckian are Misleading*, „Journal of Evolutionary Economics” 2006, Vol. 16, No. 4.
- Jensen H.J., *Emergence of Species and Punctuated Equilibrium in the Tangle Nature Model of Biological Evolution*, „Physica A” 2004, No. 340.
- Johansson T., Kask J., *On the Promise and Premises of a Darwinian Theory in Research on Business Relationships*, „Industrial Marketing Management” 2013, Vol. 42, No. 3.
- Kale P., Singh H., *Building Firm Capabilities through Learning: The Role of the Alliance Learning Process in Alliance Capability and Firm-Level Alliance Success*, „Strategic Management Journal” 2007, No. 28.
- Kohtamäki M., Partanen J., Möller K., *Non-Linear Relationship between Industrial Service Offering and Sales Growth: The Moderating Role of Network Capabilities*, „Industrial Marketing Management” 2013, Vol. 42, No. 8.
- Luo Y., *Coopetition Perspective of Global Competition*, „Journal of World Business” 2007, No. 42.
- Nelson R.R., Winter S.G., *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Belknap Press, Cambridge 1982.
- Poole M., Van de Ven A., *Theories of Organization Change and Innovation Processes*, w: *Handbook of Organizational Change and Innovation*, Eds. M. Poole, A. Van de Ven, Oxford University Press, New York 2004.
- Reuer J.J., Zollo M., *Termination Outcomes of High-Tech Alliances*, w: *Strategic Alliances and Firm Adaptation: A Coevolution Perspective*, Eds. A. Lewin, M. Koza, M.E. Sharpe, New York 2002.
- Ritala P., Hurmelinna-Laukkanen P., Blomqvist K., *Innovation Orchestration Capability – Defining the Organizational and Individual Level Determinants*, „International Journal of Services Technology and Management” 2009, Vol. 13, No. 4.
- Romanelli E., Tushman M.L., *Organizational Transformation as Punctuated Equilibrium: An Empirical Test*, „Academy of Management Journal” 1994, No. 37.
- Rosser J.B. Jr., *Complex Dynamics and Post Keynesian Economics*, w: *Complexity, Endogenous Money and Macroeconomics: Essays in Honour of Basil J. Moore*, Ed. M. Setterfield, Routledge, London 2005.
- Stańczyk-Hugiet E., *Wielopoziomowa selekcja jako optyka organizacyjnej (ko)ewolucji*, „Prace Naukowe UE we Wrocławiu” 2014, nr 363.
- Stańczyk-Hugiet E., *Rutyna relacyjna w świetle podejścia ewolucyjnego i relacyjnego*, „Marketing i Rynek” 2015, nr 9.
- Stańczyk-Hugiet E., Piórkowska K., Stańczyk S., *Routines. To Everything there is a Season*, referat prezentowany na konferencji EURAM, Warszawa 2015.
- Struzyna J., Stańczyk-Hugiet E., Piórkowska K., *Podejście wielopoziomowe do ewoluującej organizacji*, w: *Zachowania organizacyjne. Organizacja jako przestrzeń kształtowania zachowań pracowników*, red. I. Bednarska-Wnuk, J.M. Michalak, I. Świątek-Barylska, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2015.
- Waal de A.A., *Evergreens of Excellence*, „Journal of Management History” 2013, Vol. 19, No. 2.
- Wagner S.M., Eggert A., Lindemann E., *Creating and Appropriating Value in Collaborative Relationships*, „Journal of Business Research” 2010, No. 63.
- Weick K.E., Quinn R.E., *Organizational Change and Development*, „Annual Review of Psychology” 1999, No. 50.
- Winter S.G., *Four R's of Profitability: Rents, Resources, Routines and Replication*, w: *Resource-Based and Evolutionary Theories of the Firm: Towards a Synthesis*, Ed. C. Montgomery, Kluwer Academic Publishers, Boston 1995.

Zollo M., Winter S.G., *Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities*, „Organization Science” 2002, Vol. 13, No. 3.

Zollo M., Reuer J.J., Singh H., *Interorganizational Routines and Performance in Strategic Alliances*, „Organization Science” 2002, Vol. 13, No. 6.

Discontinuity, Evolution, and Relational Routines

Abstract. *The article explores evolutionary explanations in the research area concerning inter-organizational relationships, and specifically, those in the area of relational routines. The article is subdivided into three parts. The first refers to discontinuation, considering it an essential attribute of the functioning of modern business organization, intensifying inter-organizational relationships. In the next part, the discussion is focused on the object of evolution, and therefore, changes. This object is routine and for further deliberations, the understanding of routines is essential. Finally, the last part the discussion is related to routines in inter-organizational relationships and refers to their understanding, and goes into identifying their differentia specifica. As a result of the multi-level approach, routines have been further specified in terms of the essence and attributes of relational routines.*

Keywords: *discontinuity, evolution, routines, relational routines*



**Lista recenzentów współpracujących z czasopismem
„Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu”
(List of reviewers collaborating with
“The Poznan School of Banking Research Journal”)**

Dr Justyna Adamska – *Uniwersytet im. A. Mickiewicza w Poznaniu*
Prof. nadzw. dr hab. Agnieszka Alińska – *Szkoła Główna Handlowa w Warszawie*
Prof. dr Artem Bardas – *National Mining University, Dnipropetrovsk, Ukraina*
Prof. zw. dr hab. Ewa Maria Bogacka-Kisiel – *Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu*
Prof. nadzw. dr hab. Jan Borowiec – *Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu*
Prof. zw. dr hab. Grażyna Borys – *Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu*
Prof. nadzw. dr hab. Stanisław Czaja – *Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu*
Prof. zw. dr hab. Waldemar Czernasty – *Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu*
Prof. nadzw. dr hab. inż. Anna Beata Cwiąkała-Malys – *Uniwersytet Wrocławski*
Prof. nadzw. dr hab. Waldemar Dotkuś – *Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu*
Prof. nadzw. dr hab. Józef Dziechciarz – *Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu*
Prof. zw. dr hab. Teresa Famulska – *Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach*
Prof. zw. dr hab. Beata Filipiak – *Uniwersytet Szczeciński*
Dr Donald Finlay – *Coventry University Business School, Wielka Brytania*
Prof. zw. dr hab. Stanisław Flejterski – *Uniwersytet Szczeciński*
Prof. zw. dr hab. Jan Głuchowski – *Wyższa Szkoła Bankowa w Toruniu*
Dr Klaus Haberich – *Franklin University, USA*
Prof. nadzw. dr hab. Jerzy Ryszard Handschke – *Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu*
Prof. dr hab. Eva Horvátová – *Ekonomická univerzita v Bratislave, Słowacja*
Prof. dr Arvind K. Jain – *Concordia University, Kanada*
Prof. zw. dr hab. Krzysztof Jajuga – *Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu*
Prof. nadzw. dr hab. Maria Jastrzębska – *Uniwersytet Gdański*
Prof. nadzw. dr hab. Andrzej Kaleta – *Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu*
Prof. zw. dr hab. Andrzej Kiepas – *Uniwersytet Śląski*
Prof. nadzw. dr hab. Krzysztof Klincewicz – *Uniwersytet Warszawski*
Prof. zw. dr hab. inż. dr h. c. Jan Koch – *Politechnika Wroclawska*
Prof. nadzw. dr hab. Bożena Kołosowska – *Uniwersytet Mikołaja Kopernika*
Prof. zw. dr hab. Adam Kopiński – *Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu*
Prof. zw. dr hab. inż. Dorota Elżbieta Korenik – *Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu*
Prof. zw. dr hab. Stanisław Korenik – *Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu*
Prof. nadzw. dr hab. Maria Kosek-Wojnar – *Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie*
Prof. nadzw. dr hab. inż. Peter Krištofik – *Matej Bel University, Słowacja*
Prof. nadzw. dr hab. Aleksandra Kuzior – *Politechnika Śląska*
Prof. nadzw. dr hab. Mirosława Lasek – *Uniwersytet Warszawski*
Prof. zw. dr hab. Teresa Krystyna Lubińska – *Uniwersytet Szczeciński*
Prof. nadzw. dr hab. Krzysztof Łobos – *Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu*
Dr Berenika Marciniak – *Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości*
Prof. zw. dr hab. Bogdan Marciniak – *Uniwersytet im. A. Mickiewicza w Poznaniu*
Prof. zw. dr hab. Henryk Mruk – *Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu*
Dr Tony Muff – *University of Northampton, Wielka Brytania*

- Prof. nadzw. dr hab. Jerzy Niemczyk – *Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu*
Prof. nadzw. dr hab. Bartłomiej Nita – *Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu*
Prof. zw. dr hab. Edward Nowak – *Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu*
Prof. zw. dr hab. Adam Nowicki – *Politechnika Częstochowska*
Prof. zw. dr hab. Walenty Ostasiewicz – *Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu*
Prof. zw. dr hab. Kazimierz Pająk – *Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu*
Prof. nadzw. dr hab. Zbigniew Pastuszek – *Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie*
Prof. zw. dr hab. Kazimierz Perechuda – *Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu*
Prof. zw. dr hab. Bogusław Pietrzak – *Szkoła Główna Handlowa w Warszawie*
Prof. nadzw. dr hab. Wojciech Piotr – *Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu*
Prof. nadzw. dr hab. Marzanna Poniatowicz – *Uniwersytet w Białymstoku*
Prof. zw. dr hab. Wiesława Przybylska-Kapuścińska – *Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu*
Prof. nadzw. dr hab. Andrzej Rączaszek – *Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach*
Prof. zw. dr hab. Wanda Ronka-Chmielowiec – *Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu*
Prof. nadzw. dr hab. Ireneusz Rutkowski – *Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu*
Dr Leo V. Ryan, C.S.V. – *DePaul University Chicago, USA*
Prof. nadzw. dr hab. Henryk Salmonowicz – *Akademia Morska w Szczecinie*
Prof. nadzw. dr hab. Maria Smejda – *Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach*
Prof. nadzw. dr hab. Jadwiga Sobieska-Karpińska – *Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu*
Prof. zw. dr hab. Bogdan Sojkin – *Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu*
Prof. zw. dr hab. Jerzy Sokołowski – *Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu*
Prof. zw. dr hab. Tadeusz Sporek – *Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach*
Prof. nadzw. dr hab. Edward Stawasz – *Uniwersytet Łódzki*
Dr hab. Rafał Szczepaniak – *Uniwersytet im. A. Mickiewicza w Poznaniu*
Prof. nadzw. dr hab. Beata Świecka – *Uniwersytet Szczeciński*
Prof. nadzw. dr hab. Bogusław Walczak – *Uniwersytet Szczeciński*
Dr Christopher Washington – *Franklin University, USA*
Prof. nadzw. dr hab. Jan Wiśniewski – *Wyższa Szkoła Bankowa w Gdańsku*
Prof. nadzw. dr hab. inż. dr h.c. Tadeusz Zaborowski – *Polska Akademia Nauk Oddział w Poznaniu*
Prof. nadzw. dr hab. Ewa Ziemia – *Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach*
Prof. zw. dr hab. Marian Żukowski – *Katolicki Uniwersytet Lubelski Jana Pawła II*

Wymogi edytorskie Wydawnictwa WSB w Poznaniu dla autorów

Tekst

- kompletny, w postaci 1 wydruku oraz na płycie CD (w formacie *.doc lub *.rtf)
- pozbawiony fragmentów pozwalających zidentyfikować autora, np. *Jak wskazałem w pracy...* należy zastąpić formą bezosobową: *Jak wskazano w pracy...*

Układ tekstu

- imię i nazwisko autora, stopień/tytuł naukowy, afiliacja
- telefon, e-mail, adres • tytuł pracy • spis treści (w przypadku książki) • streszczenie w języku polskim (maksymalnie do 1000 znaków ze spacjami) • słowa kluczowe (maksymalnie 8 słów) • wstęp • tekst główny • zakończenie (wniosek) • bibliografia • tytuł pracy, streszczenie i słowa kluczowe w języku angielskim

Objętość

- artykuł – do 1 arkusza wydawniczego wraz z rysunkami i tabelami (ok. 22 stron)
- książka – według umowy wydawniczej

Marginesy – 2,5 cm z każdej strony

Numeracja stron – ciągła w obrębie całej publikacji, u dołu strony

Tekst główny

- czcionka Times New Roman z polskimi znakami, 12 pkt
- odstęp między wierszami – 1,5 pkt
- wyróżnienia – pismem półgrubym
- słowa obcojęzyczne – kursywą
- nazwiska użyte po raz pierwszy – pełne imię i nazwisko, kolejne przywołanie – samo nazwisko
- skróty – za pierwszym razem pełny termin, a skróty w nawiasie; dalej – tylko skróty, np. *jednostki samorządu terytorialnego (JST)*
- liczby do 4 cyfr – bez spacji i kropek (5000, a nie: 5.000 czy 5 000), a powyżej 5 cyfr – ze spacjami co 3 cyfry, licząc od prawej (5 000 000, a nie: 5.000.000)
- w liczbach dziesiętnych – przecinek, nie kropka (z wyjątkiem tekstów angielskich)

Cytaty

- poprzedzone wprowadzeniem (np. *Jak zauważa Jan Kowalski...*)
- ujęte w cudzysłowie, bez kursywy, dokładnie przytoczone,
- opuszczenia fragmentu cytowanego tekstu – zaznaczone za pomocą nawiasu kwadratowego: [...]
- wtrącenia własne w cytatach – opatrzone inicjałami autora: [moje – X.Y.]

Przypisy

- umieszczone u dołu strony (nie w tekście w nawiasach)
- przy kolejnych powołaniach – łańciskie sformułowania i skróty (op. cit., ibidem, idem, eadem)

Przykłady przypisów

- wydawnictwa zwarte:
 - ♦ autor lub kilku autorów:
P. Pioterek, B. Zieleniecka, *Technika pisania prac dyplomowych*, wyd. 3 zm., Wyd. WSB w Poznaniu, Poznań 2004, s. 9.
 - ♦ praca zbiorowa:
Przemiany we współczesnej gospodarce światowej, red. E. Oziewicz, PWE, Warszawa 2006, s. 20-28.

♦ artykuły lub rozdziały w pracy zbiorowej:

A. Michalewicz, *Systemy informacyjne wspomagające logistykę dystrybucji*, w: *Logistyka dystrybucji*, red. K. Rutkowski, Difin, Warszawa 2001, s. 102-123.

- wydawnictwa ciągłe (artykuły w czasopismach lub gazetach)

¹ K. Strzyżewska, *Zarządzanie dostawami*, „Logistyka a Jakość” 2008, nr 3-4, s. 31-32.

² W. Orłowski, *Wielki wybuch, czyli giełdy w panice*, „Gazeta Wyborcza”, 13 października 2008 r., s. 3.

- materiały internetowe i elektroniczne (w nawiasie pełna data korzystania ze strony WWW)

¹ H. Arndt, *Globalisation*, „Pacific Economic Paper” 1998, No. 27, www.crawford.anu.edu.au/pdf/pep/pep-275.pdf [17.05.2008].

² *NBPortal.pl. Portal wiedzy ekonomicznej* [CD-ROM], edycja Banknot, NBP, Warszawa 2005.

- prace niepublikowane

W. Balicki, *Bezrobocie a długookresowa stagnacja transformacyjna* [praca niepublikowana], [b.m.] 2003 [wydruk komputerowy].

- akty prawne

¹ Ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym, t.j. Dz.U. z 2001 r., nr 142, poz. 1591.

² Ustawa z dnia 19 listopada 1999 r. Prawo działalności gospodarczej, Dz.U. nr 101, poz. 1178 z późn. zm.

Ilustracje

- edytowalne, wyłącznie czarno-białe,
- rysunki, wykresy i schematy – w plikach źródłowych (*.xls lub *.cdr)
- zdjęcia – w plikach źródłowych (najlepiej *.tif), rozdzielczość min. 300 dpi
- opatrzone numerem oraz źródłem (np. *opracowanie własne*)
- pozbawione napisów: półgrubych, wersalikami, białych na czarnym tle, czarnych wypełnień, dodatkowych ramek
- z odwołaniem w tekście (np. *zob. rys. 1*, a nie: *zob. rysunek poniżej/powyżej*)
- z objaśnieniem użytych skrótów
- z pisemną zgodą na przeniesienie praw autorskich

Tabele

- ponumerowane, opatrzone tytułem oraz źródłem (np. *opracowanie własne*)
- z odwołaniem w tekście (np. *zob. tab. 1*, a nie: *zob. tabela poniżej/powyżej*)
- każda rubryka wypełniona treścią
- skróty użyte w tabeli – objaśnione pod nią
- z pisemną zgodą na przeniesienie praw autorskich

Wzory matematyczne

- przygotowane w programie Microsoft Equation 3.0
- poprawnie zapisane potęgi i indeksy
- zmienne – kursywą, liczby i cyfry – pismem prostym
- znak mnożenia to: · lub × (nie gwiazdka czy „iks”)
- pisownia jednostek – według układu SI
- symbole objaśnione pod wzorem

Bibliografia

- pozbawiona numeracji
- uporządkowana alfabetycznie według nazwisk autorów i tytułów prac zbiorowych

The WSB Press Instructions for Authors Submitting Their Contributions in English

General requirements

- only complete submissions are accepted – a single printed copy and an electronic source file saved to a CD (*.doc or *.rtf format)
- ensure your text contains no phrases by which your authorship could be identified, e.g. *In my 2008 book on African Voodoo I pointed out...* is not allowed and should be replaced with e.g. *John Smith's 2008 book on African Voodoo indicates...*

Text layout

- author's first and last name, scientific degree/title, organization/institution (if applicable) • phone number, e-mail address, mailing address • title of book/paper • contents (books only) • summary in English (up to 1000 words including spaces) • keywords in English (up to 8 words) • introduction • body text • conclusion (findings, recommendations) • bibliography/references • title of book/paper, summary and keywords in Polish

Size limit

- for a single paper – the limit is 40 000 characters (around 22 pages, 1800 characters per page) including tables and figures
- for books – as specified in the publishing contract

Margins: 2.5 cm each margin

Page numbering: continuous throughout the text, using Arabic numerals, placed at the bottom of the page (footer)

Body text

- typeface: Times New Roman, 12 pts
- line spacing: 1.5 line
- highlights or emphasis: apply **bold** print
- foreign (non-vernacular) words and expressions: in *italics*
- people's names: give the full name (including all given names and the last name) at first mention; for any further reference – quote the last name only
- abbreviations and acronyms: when first used, give the complete phrase (name), including its abbreviation in brackets, e.g. *Information and Communication Technology (ICT)*; onward – use the abbreviation only
- numbers consisting of up to 4 digits: use no thousands separator (5000 rather than 5,000 or 5 000); numbers including 5 or more digits – insert space every three digits starting from the right (5000000 rather than 5,000,000)
- decimal fractions should be separated by points (2.25)

Citations

- preceded by an introductory phrase (e.g. *John Smith notes that...*)
- must be quoted verbatim and enclosed in double quotation marks (inverted commas) – no italics; for citations within citations, use single marks
- omissions in cited text should be marked with parentheses [...]
- phrases interposed by the author within cited text should be followed by author's parenthesized initials – [J.S.]

References

- placed at the bottom of the page (footnotes) rather than within body text or as endnotes
- when making further references to the same source – use Latin terms and abbreviations, such as *op. cit.*, *ibidem*, *idem*, *eadem*, etc.

References – examples

- books:
 - ♦ by single or multiple authors:
W.R. Lane, K.W. King, T. Reichert, *Kleppner's advertising procedure*, 18th ed., Upper Saddle River, Pearson Prentice Hall, New Jersey 2011, p. 43.
 - ♦ edited books:
Multinational Firms. The Global-Local Dilemma, eds. J.H. Dunning, J.L. Mucchielli, Routledge, London – New York 2002, pp. 345-346.
 - ♦ papers or chapters in edited books:
W. Cornwall, *The rise and fall of productivity growth*, in: *The Capitalist Economies. Prospects for the 1990s*, ed. J. Cornwall, Edward Elgar, Aldershot – Brookfield 1991, pp. 40-62.
- periodicals (journal and newspaper articles)

¹ J. Bughin, J. Doogan, O. Vetvik, *A new way to measure word-of-mouth marketing*, "McKinsey Quarterly" 2010, No. 2, pp. 113-116.

² P. Spenner, K. Freeman, *To keep your customers, keep it simple*, "Harvard Business Review" May 2012, pp. 108-114.

- online and electronic sources (for Internet sources, include date source was retrieved)

¹ H. Arndt, *Globalisation*, "Pacific Economic Paper" 1998, No. 27, www.crawford.anu.edu.au/pdf/pep/pep-275.pdf [accessed May 17, 2008].

² *NBPPortal.pl. Portal wiedzy ekonomicznej* [CD-ROM], edycja Banknot, NBP, Warszawa 2005.

- unpublished work

W. Balicki, *Bezrobocie a długookresowa stagnacja transformacyjna* [unpublished], [month missing] 2003 [computer script].

A. Lindqvist, *The Saving Behavior of Households* [doctoral dissertation], The Stockholm School of Economics, Stockholm 1981 [computer manuscript].

- legislation

¹ Council Directive 90/365/EEC of 28 June 1990 on the right of residence for employees and self-employed persons who have ceased their occupational activity.

² Act of 4 February 1994 on Copyright and Related Rights, Journal of Laws No. 24, item 83, as later amended.

Artwork and graphics

- editable, in black and white only, with no shading
- drawings, graphs and diagrams must be supplied in their native electronic formats (*.xls or *.cdr)
- photographs – supply source files (preferably, *.tif); minimum resolution: 300 dpi
- number all graphical components consecutively using Arabic numerals
- for any artwork that has already been published elsewhere, indicate the original source (otherwise state e.g. *Source: own*)
- apply no lettering in white against a black background, whether in bold or italics, and no black fills or excess frames
- if the figure is referenced in the text, use its number rather than terms such as "above" or "below" (e.g. *cf. Fig. 1*, not: *see figure above/below*)
- provide an explanation of any abbreviations and symbols used
- copyrighted work must be supplied along with the original author's consent to the publication

Tables

- numbered consecutively and consistently using Arabic numerals
- including a caption (title) and a reference to the source of data (e.g. *Author's own research*)
- identify any previously published material by giving the original source
- when referencing the table in the text, use its number rather than expressions such as "above" or "below" (e.g. *cf. Table 1*, not: *see table above/below*)
- with no blank cells
- any abbreviations used must be expanded below the table
- for any copyrighted material, attach the original author's written permission

Mathematical formulas

- processed using Microsoft Equation 3.0
- special attention should be given to the correct placement of any sub- or super-scripts
- variables – written in italics; numbers and digits – in normal font style
- use "." or "x" only as the multiplication sign (rather than e.g. an asterisk or an "x")
- quantities should be represented in SI units only
- any symbols must be explained below the formula

Bibliography

- add no numbering
- all items should be arranged alphabetically by authors' last names or titles of edited books rather than in their order of appearance in the text