

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 444

**Zarządzanie strategiczne
w teorii i praktyce**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2016

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

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

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



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2016

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

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

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

Druk i oprawa: TOTEM

Spis treści

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

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

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

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

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

Wstęp

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

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

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

Andrzej Kaleta

Justyna Światowiec-Szczepańska

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

e-mail: justyna.swiatowiec-szczepanska@ue.poznan.pl

SIECI KORPORACYJNE W ZARZĄDZANIU STRATEGICZNYM¹

CORPORATE NETWORKS IN STRATEGIC MANAGEMENT

DOI: 10.15611/pn.2016.444.43

Streszczenie: W artykule przedstawiono sieci korporacyjne, będące wynikiem powiązań kapitałowych i personalnych spółek, jako emergentne sieci biznesowe. Są one podstawą przepływu informacji i wiedzy, wymiany doświadczeń oraz praktyk zarządczych. Z tego względu sieci korporacyjne są istotnym środowiskiem osadzenia przedsiębiorstwa. W artykule przyjęto tezę, że sposób osadzenia, wyrażony pozycją przedsiębiorstwa w sieci korporacyjnej, oraz wzorzec struktury sieci korporacyjnej są determinantami efektów działalności gospodarczej przedsiębiorstwa. W pierwszej części artykułu przedstawiono koncepcję sieci korporacyjnych w świetle interdyscyplinarnych badań literaturowych. W kolejnych wskazano możliwości włączenia analizy sieci korporacyjnych oraz pozycji przedsiębiorstwa w takiej sieci do analizy strategicznej dzięki zastosowaniu narzędzi analizy sieci społecznych.

Słowa kluczowe: sieci korporacyjne, analiza sieci społecznych, pozycja w sieci.

Summary: The article presents corporate networks as emergent business networks which are a result of capital and personal ties between companies. They are the basis for the flow of information and knowledge, exchange experiences and management practices. For this reason, corporate networks are an important environment of enterprise embeddedness. The article assumes that the way a firm is embedded in a network, expressed by its position in the corporate network and the pattern of the structure of the corporate network are determinants of the firm performances. In the first part of the article the concept of corporate networks in the interdisciplinary research literature is presented. In the next part of this article the possibility of including the analysis of corporate networks and the company's position in such a network to strategic analysis is pointed out. This extension of strategic analysis has become possible due to the technique and tools of social network analysis.

Keywords: corporate networks, social network analysis, position in a network.

¹ Projekt został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum nauki przyznanych na podstawie decyzji numer DEC-2013/11/B/HS4/00461.

1. Wstęp

W dobie rozwoju paradygmatu sieci w naukach o zarządzaniu palącym problemem wydaje się wyznaczenie zadań subdyscypliny zarządzania strategicznego dotyczących aplikacji koncepcji sieci. Idea sieci w różnych perspektywach zarządzania strategicznego jest przedmiotem rozważań koncepcyjnych wielu autorów. Problem sieci ujmowany jest jako nowa struktura organizacyjna zastępująca hierarchiczną formę przedsiębiorstwa lub jako fenomen sam w sobie, wyłaniający się w ramach bieżącej działalności biznesowej niezależnych podmiotów. Pierwsze podejście wiąże się z tworzeniem sieci o określonych celach, posiadających granice i koordynowanych przez lidera. Przykładem są przedsiębiorstwa rozszerzone, klastry, logistyczne sieci dostaw czy sieci wartości. Drugie ujęcie sieci odwołuje się do istniejących sieci biznesowych tworzonych emergentnie w wyniku szeroko rozumianej wymiany gospodarczej przez podmioty prowadzące działalność biznesową. W tym podejściu sieci nie stanowią przedmiotu koordynacji lub zarządzania i nie mają wyznaczonych granic. Wskazane dychotomiczne ujęcie sieci przedstawia rysunek 1.



Rys. 1. Podejścia sieciowe w zarządzaniu strategicznym

Źródło: opracowanie własne.

O ile sieci organizacyjne stały się trwałym przedmiotem zainteresowań zarządzania strategicznego [np. Czakon 2012; Klimas 2014], o tyle sieci emergentne wciąż nie stanowią integralnej części analizy strategicznej. W artykule zaproponowano podejście do analizy sieci korporacyjnych postrzeganych jako sieci biznesowe, definiowanych jako społeczno-ekonomiczna instytucja oparta na strukturze powiązań personalnych członków organów zarządczo-nadzorczych spółek oraz powiązań kapitałowych tychże spółek.

Sieci korporacyjne, będące podstawą przepływu informacji i wiedzy, wymiany doświadczeń oraz praktyk zarządczych, są istotnym środowiskiem osadzenia przedsiębiorstwa. W artykule przyjęto tezę, że sposób osadzenia, wyrażony pozycją przedsiębiorstwa w sieci korporacyjnej, oraz wzorzec struktury sieci korporacyjnej są determinantami efektów działalności gospodarczej przedsiębiorstwa.

W pierwszej części artykułu przedstawiono koncepcję sieci korporacyjnych w świetle interdyscyplinarnych badań literaturowych. W kolejnych wskazano możliwości włączenia analizy sieci korporacyjnych oraz pozycji przedsiębiorstwa w takiej sieci do analizy strategicznej dzięki zastosowaniu narzędzi analizy sieci społecznych (SNA, *social network analysis*).

2. Sieci korporacyjne w naukach o zarządzaniu

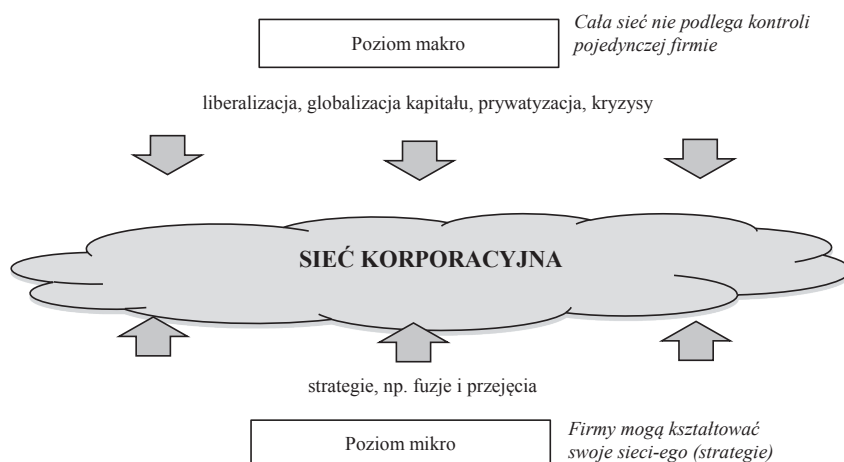
Sieci korporacyjne stanowią formę społecznych i ekonomicznych instytucji, których struktura stanowi źródło zasobów i ograniczeń dla uczestników sieci [Davis 1991; Kogut 2012]. Są one tworzone najczęściej nieświadomie przez inwestorów, członków rad nadzorczych i menedżerów w wyniku biznesowych decyzji. Struktura sieci korporacyjnych jest zdeterminowana przez powiązania kapitałowe i powiązania członków organów zarządczo-nadzorczych [Kogut, Walker 2001]. Sieci powiązań członków rad nadzorczych i zarządów (*interlocking directorate*) dotyczą sytuacji, w której ta sama osoba zasiada w organach zarządczo-nadzorczych więcej niż jednej firmy. Powiązania te tworzą złożoną sieć firm i osób mającą istotne konsekwencje społeczno-polityczne i ekonomiczne.

W literaturze badania dotyczące tego typu powiązań oraz ich wpływu na formułowanie strategicznych decyzji i przepływu informacji [Gulati, Westphal 1999; Haunschild, Beckman 1998] związane są z różnymi nurtami teoretycznymi. Zjawisko powiązań korporacyjnych badane jest w ramach nauk politycznych, społecznych oraz nauk o zarządzaniu. Najczęściej wskazywane są trzy podejścia. Pierwsze odnosi się do teorii zależności od zasobów, w ramach którego powiązania personalne mają na celu zmniejszenie niepewności dostępu do zasobów wywołanej pogłębiającą się zależnością przedsiębiorstwa od zasobów zewnętrznych [Pfeffer, Salancik 1978]. Podejście to jest związane z naukami o zarządzaniu, w których zjawisko powiązań spółek jest legalnym instrumentem kontroli firm. Druga perspektywa, mająca swoje korzenie w naukach politycznych, odnosi się do teorii hegemonii klasowej. Zgodnie z tą teorią powiązania personalne są rezultatem specyficznych więzi społecznych w ramach elitarnej klasy wyższej [Koenig, Gogel 1981]. Z jednej strony zapewnienie w organach zarządczo-nadzorczych wpływowych i cenionych osób prowadzi do wzrostu reputacji firmy i *good will* wśród interesariuszy, z drugiej natomiast wyłoniona elita korporacyjna skupia w sobie znaczną władzę w całym systemie. Trzecia interpretacja koncepcji sieci korporacyjnych wywodzi się z nauk społecznych i polega na badaniu powiązań jako społecznych relacji z wykorzystaniem techniki analizy sieci społecznej. W tym ujęciu przedmiotem szczególnej fascynacji auto-

rów jest wzorzec struktury sieci i odkrywanie zjawiska małego świata w kontekście sieci więzi kapitałowych [Kogut, Walker 2001] i personalnych [Sankowska, Siudak 2016]. Jednak bez względu na perspektywę badań sieci korporacyjnych niezaprzeczalnym faktem jest, że złożone powiązania kapitałowo-personalne spółek stanowią charakterystyczną cechę rozwoju globalnej gospodarki w ostatnich dekadach [Kentor, Jang 2004].

Powiązania personalne odgrywają rolę kanałów komunikacyjnych umożliwiających dzielenie się informacją między członkami rad, którzy mają dostęp do wewnętrznej i poufnej informacji wielu firm. Z tego względu powiązania te można traktować jako instrument dyfuzji informacji oznaczającej rozpowszechnienie się informacji w ramach sieci. W szczególności dotyczy to informacji strategicznych oraz międzyorganizacyjnej wiedzy, umożliwiającej silnym i wpływowym spółkom sprawowanie kontroli nad innymi firmami. Z drugiej strony powiązania personalne i wynikający z nich przepływ informacji mogą promować koordynację działań między dwiema lub więcej firmami, zmierzających do osiągnięcia określonych wspólnych celów. Więzy mogą również prowadzić do rozwoju wzajemnego zaufania i zobowiązań w konkurencyjnym świecie korporacji.

Architektura sieci korporacyjnych stanowi wyznacznik danej gospodarki narodowej. Wpływa ona na konkurencję i sposób koordynacji rynku kapitałowego (np. konkurencyjny lub kooperatywny kapitalizm w zależności od dominującego modelu nadzoru korporacyjnego) [Windolf 2014]. Korporacyjne sieci mają przy tym dynamiczny charakter. Ich struktura ulega zmianom, zarówno pod wpływem zdarzeń lub zjawisk mających miejsce na poziomie mikro (np. fuzje i przejęcia), jak i na poziomie makro (np. liberalizacja rynków, globalizacja kapitału, prywatyzacja i kryzysy; zob. rys. 2).



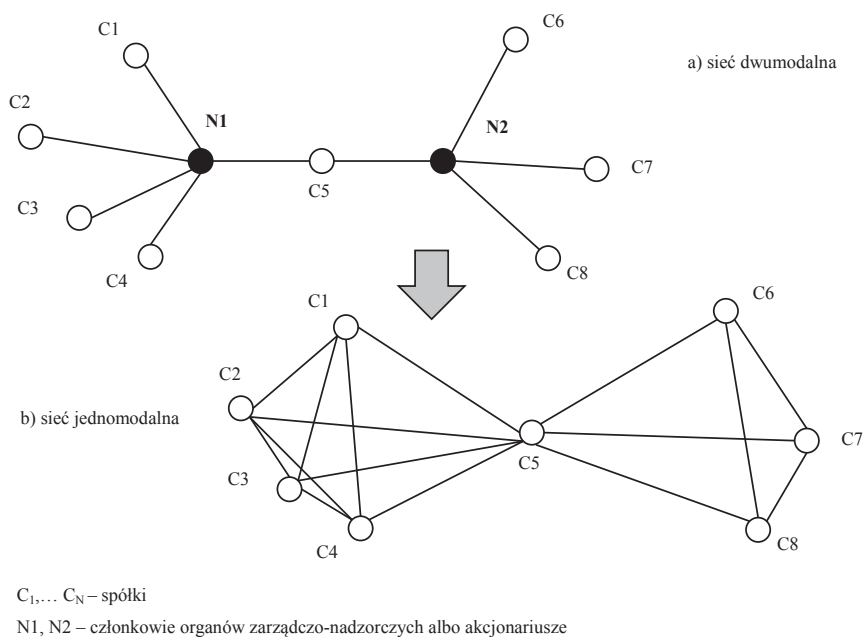
Rys. 2. Determinanty zmian sieci korporacyjnej

Źródło: opracowanie własne.

3. Sieci korporacyjne w perspektywie analizy sieci społecznych

Głównym komponentem każdej sieci społecznej są aktorzy (lub węzły) oraz więzi (lub relacje). Ich powiązania tworzą sieć. Aktorzy mogą reprezentować jednostki na różnym poziomie zbiorowości, takich jak osoby, firmy, kraje. Więzi między aktorami także mogą być różnego typu (np. przyjaźń, konkurencja) i mogą być charakteryzowane według wielu różnych wymiarów, takich jak czas trwania, częstotliwość czy podobieństwo [Borgatti, Li 2009]. Dzięki więziom kapitałowym i personalnym spółki są powiązane strukturą sieci społecznych.

Powiązania korporacyjne są badane w ramach SNA na podstawie baz danych, które umożliwiają zastosowanie narzędzi i technik analizy strukturalnej. Dane gromadzone są najczęściej w postaci sieci dwumodalnych (inaczej zwanych sieciami przynależności), w których członków organów nadzorczo-zarządczych oraz akcjonariuszy „przypisuje się” do danych spółek. Uzyskane w ten sposób sieci dwumodalne najczęściej przekształca się w sieci jednomodalne. Dzięki takiej transformacji możliwa staje się analiza struktury sieci korporacyjnej. Sieci kapitałowe i personalne zazwyczaj analizowane są osobno, chociaż istnieje możliwość ich zsumowania. Ideę przekształcenia korporacyjnych sieci przynależności w sieć jednomodalną przedstawia rysunek 3.



Rys. 3. Przekształcenie dwumodalnych sieci korporacyjnych w sieci jednomodalne

Źródło: opracowanie własne.

Badania sieci korporacyjnych w ramach podejścia SNA rozwijają się szczególnie intensywnie w ostatnich latach. Generalnie wyróżnia się dwa nurty badań. Pierwszy dotyczy procesu, który determinuje strukturę i charakterystykę sieci jako całości, drugi odnosi się do mechanizmów lub procesów, które współdziałając ze strukturą sieci, wpływają na wyniki poszczególnych przedsiębiorstw.

3.1. Perspektywa badawcza całych sieci korporacyjnych

Analiza całej sieci ma szczególne znaczenie w przypadku dążenia do określenia makroekonomicznych uwarunkowań działania przedsiębiorstwa. Dzięki zastosowaniu narzędzi analizy strukturalnej istnieje możliwość określenia gęstości, centralności i stabilności sieci. Wyniki analizy pozwalają nie tylko zidentyfikować najbardziej centralne podmioty w sieci, ale także wzorzec struktury sieci determinujący przepływ informacji i dyfuzję wiedzy oraz praktyk zarządczych. Szczególnie istotnym odkryciem w zakresie struktury sieci korporacyjnej jest potwierdzana licznymi wynikami badań zgodność struktur korporacyjnych wielu krajów z modelem małego świata [np. Kogut, Walker 2001; Davis i in. 2003; Conyon, Muldoon 2008; Sankar i in. 2015; Sankowska, Siudak 2016]. Zjawisko małego świata, opisywane w literaturze od lat 60. ubiegłego stulecia [Milgram 1967], zdobyło analityczną podbudowę dzięki pracy Watts i Strogatza [1998]. Własności sieci są odkrywane przez porównanie obserwowanej sieci z siecią losową (tzn. z losowym grafem), która ma tyle samo węzłów i tyle samo relacji przypadających średnio na aktora, ile w sieci obserwowanej. Opracowana metodologia umożliwia testowanie sieci korporacyjnych w różnych układach czasowych i przestrzennych.

Wielokrotna weryfikacja empiryczna struktur korporacyjnych w wielu krajach i także w różnych okresach historycznych wskazuje na stosunkową uniwersalność i trwałość modelu małego świata w kontekście sieci korporacyjnych. Można na tej podstawie zakładać specyficzny sposób komunikacji i przepływu informacji. Struktura małego świata oznacza, że relatywnie niewiele podmiotów jest bezpośrednio z sobą powiązanych, jednakże mogą one „dojść do siebie” w stosunkowo niewielkiej liczbie „kroków”. Drugą cechą struktury małego świata jest nakładanie się na siebie kręgów „znajomości” poszczególnych podmiotów. Zatem struktura sieci korporacyjnych zdecydowanie ułatwia szybką dyfuzję informacji dzięki stosunkowo krótkim przeciętnym ścieżkom dostępu. Niemniej dostęp do informacji w sieci o takiej strukturze nie ma charakteru demokratycznego i zależy od zajmowanej przez przedsiębiorstwo pozycji w sieci [Uzzi i in. 2007].

Cechy małego świata nie muszą być intencjonalne, są spowodowane przez relatywnie mały udział losowych więzi. Należy także podkreślić, że żaden szczególny węzeł lub krawędź nie jest krytyczny dla utrzymania zjawiska małego świata dla sieci korporacyjnej. Zachowania typowe dla małego świata w kontekście sieci korporacyjnych przejawiają się tym, że tylko niewielka liczba pośredników jest potrzebna i dostępna do rozpowszechnienia informacji i wiedzy wśród firm, chociaż przyczyny

i przebieg samego zjawiska wskutek złożoności sieci mogą nie być już tak oczywiste. Częste spotkania członków organów nadzorczych w sieciach małego świata stanowią idealne medium dla szybkiego rozprzestrzeniania się strategii, praktyk, plotek i wszystkiego, co może rozprzestrzenić się w formie bezpośrednich spotkań. Krótsze długości ścieżek sieci małego świata powodują łatwiejszą dyfuzję tego, co rozprzestrzenia się przez powiązane węzły. Dynamiczne właściwości małego świata zapewniają wgląd w trwałość krajowej struktury własności firm, będącej w przypadku wielu krajów (zwłaszcza gdzie dominuje europejski model kontynentalny nadzoru korporacyjnego) siecią rzadką. Dynamika małego świata mimo samodzielnych strategii poszczególnych uczestników sieci i zmian zewnętrznych sprawia, że struktura małego świata dąży stale do replikacji.

3.2. Perspektywa pozycji przedsiębiorstwa w sieci

Drugi kierunek analizy sieci korporacyjnych ma na celu określenie pozycji w sieci badanego podmiotu (spółki). Podejście to przypomina koncepcję analizy przedsiębiorstwa w sektorze, jednak różni się ono zasadniczo zarówno pod względem metody analizy, jak i celu analizy. Celem analizy pozycji przedsiębiorstwa w sieci korporacyjnej jest określenie stopnia oddalenia od pozycji uprzywilejowanej w sieci, ułatwiającej przedsiębiorstwu dostęp do zasobów informacyjnych jakościowo najlepszych ze względu na czas dostępu oraz różnorodność (unikatowość) informacji w stosunku do informacji uzyskiwanych przez inne przedsiębiorstwa w sieci.

Jednak sama koncepcja uprzywilejowanej pozycji w sieci nie jest jednoznaczna. Wynika ona z konkurujących podstaw teoretycznych wyjaśniających najkorzystniejsze usytuowanie podmiotu w sieci. Dwa ścierające się poglądy mają swoje źródło w teoriach kapitału społecznego: teorii mocnych więzi [Coleman 1988] i teorii siły luźnych więzi [Granovetter 1973, 1985]. Zgodnie z pierwszą teorią uprzywilejowana pozycja podmiotu w sieci wynika z licznych mocnych więzi, gwarantujących zaufanie, niższe koszty transakcyjne i większą skłonność partnerów takich więzi do specyficznych inwestycji w relacje. Druga teoria wskazuje natomiast niebezpieczeństwo zamknięcia podmiotu w sieciach mocnych więzi przez ograniczenie dostępu do nowych unikatowych zasobów informacyjnych. Według tego podejścia sukces jednostki jest zdeterminowany utrzymywaniem luźnych odległych więzi i stosunkowo umiarkowaną liczbą więzi mocnych. O przewadze ma decydować w dużej mierze dostęp do unikatowych i rzadkich zasobów wiedzy w stosunku do wiedzy zdobywanej przez inne podmioty w sieci.

Przeprowadzane badania empiryczne wskazują na większe uzasadnienie podejścia siły luźnych więzi [Burt 2004; McEvily, Zaheer 1999]. Teoria ta jest dodatkowo wzmocniona koncepcją luk strukturalnych [Burt 1992], zgodnie z którą przewagę w sieci posiada ta jednostka, która odgrywa rolę pośrednika między niepowiązаныmi podmiotami. Wypełniając lukę strukturalną, podmiot korzysta z tego w dwojaki sposób: ma zapewniony dostęp do rzadkiej (bo niedostępnej dla wszystkich) informa-

cji i ma możliwość kontrolowania przepływu takiej informacji w sieci. Koncepcja luk strukturalnych oraz luźnych więzi podkreśla znaczenie nieredundantności relacji. Wzrost liczby powiązań bez wzrostu różnorodności nie prowadzi do sukcesu. Utrzymywanie licznych, lecz jałowych kontaktów wiąże się nie tylko z ograniczonym dostępem do unikatowych zasobów wiedzy, ale także z nadmiernymi kosztami utrzymywania relacji.

Osadzenie w sieci zewnętrznych relacji z innymi organizacjami ma znaczące implikacje dla wyników firmy [Gulati i in. 2000]. Mimo znaczenia więzi luźnych badanie wskazuje na bezpośrednią i dodatnią korelację zysków firmy z liczbą powiązań bezpośrednich [Haunschild, Beckman 1998]. W środowisku biznesowym, wraz ze wzrostem niepewności, firmy z większą liczbą powiązań wykazują lepsze wyniki mierzone wzrostem sprzedaży i zwrotem z kapitału (ROE) [Nicholson et al. 2004]. Badania dowodzą także mediującego charakteru pozycji w sieci w stosunku do wpływu innowacyjności na wyniki firmy [np. Zaheer, Bell 2005].

4. Zakończenie

Wielu autorów z zakresu zarządzania strategicznego od lat wskazywało strategiczne znaczenie sieci dla funkcjonujących w nich przedsiębiorstw. Coraz śmielej pisano o konieczności tworzenia strategii na poziomie sieci. To podejście odnosiło się jednak bardziej do rozwoju sieci strategicznych koordynowanych przez lidera. Sieci emergentne nie były natomiast przedmiotem szerszej zakrojonych badań w ramach zarządzania strategicznego. Wraz z rozwojem metodologii SNA podejście to powinno ulec zmianie. Istnieją obecnie technika i narzędzia umożliwiające zbadanie sieci biznesowej, którą współtworzy dane przedsiębiorstwo, i co więcej: istnieje możliwość określenia pozycji tejże firmy w owej sieci.

Zaznaczone w artykule kierunki i metody badań wskazują ogromny potencjał SNA w kontekście rozwoju przedmiotu analizy strategicznej i metod analizy strategicznej. Włączenie do analizy, właściwej dla planowania strategicznego, sieci korporacyjnych wypełnia poziom mezoanalizy, umiejscowiony między tradycyjnym poziomem makro- i mikroanalizy przedsiębiorstwa. Pierwsze wyniki badań dowodzą istnienia a zależności między zajmowaną pozycją spółki w sieci korporacyjnej a jej wynikami gospodarczymi. Jest to zasadniczy argument przemawiający za koniecznością włączenia sieci korporacyjnych do analizy strategicznej. O ile badanie całych sieci ma znaczenie z punktu widzenia uwarunkowań makroekonomicznych, o tyle badanie pozycji przedsiębiorstwa w sieci prowadzi do rezultatów ściśle dotyczących konkretnego przedsiębiorstwa, a więc ułatwiających ocenę pozycji strategicznej firmy. W tym aspekcie badanie pozycji firmy w sieci jest zbieżne z celami analizy strategicznej.

Proponowane podejście analizy sieci korporacyjnych ma jednak pewne ograniczenia. Po pierwsze, niezbędne jest właściwe dostosowanie narzędzi SNA do potrzeb analizy strategicznej przedsiębiorstwa. Po drugie, konieczne jest określenie

relatywnego wpływu sieci na pozycję strategiczną firmy w stosunku do poziomu makro- i mikrootoczenia oraz wnętrza firmy. W tym zakresie nieodzowne są dalsze badania empiryczne. Po trzecie, niezbędny jest rozwój teorii zarządzania strategicznego w zakresie sieci biznesowych. Obecnie większość badań sieci emergentnych realizowana jest na podstawie założeń i hipotez czerpanych z teorii kapitału społecznego, zarówno w ujęciu relacyjnych, jak i strukturalnym.

Podsumowując, zarządzanie strategiczne ma obecnie szanse na znaczny rozwój teorii i metodyki badania sieci dzięki korzystaniu z doświadczeń innych dyscyplin. Warunkiem jest otwartość naukowców i przełamywanie rutyny wypracowanej w dotychczasowej tradycji zarządzania strategicznego.

Literatura

- Borgatti S.P., Li X., 2009, *On network analysis in a supply chain context*, Supply Chain Management, vol. 45, s. 5-22.
- Burt R., 1992, *Structural Holes*, Harvard University Press, Cambridge, Mass.
- Burt R., 2004, *Structural holes and good ideas*, American Journal of Sociology, vol. 110, s. 349-399.
- Coleman J.S., 1988, *Social capital in the creation of human capital*, The American Journal of Sociology, vol. 94, s. 95-120.
- Conyon M.J., Muldoon M.R., 2008, *Ownership and Control: A small-World Analysis*, [w:] *Network Strategy*, Advances in Strategic Management, vol. 24, s. 31-65.
- Czakon W., 2012, *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Davis G., 1991, *Agents without Principles? The Spread of the Poison Pill through the Intercorporate Network*, Administrative Science Quarterly, vol. 36, s. 583-613.
- Davis G.F., Yoo M., Baker W., 2003, *The small world of the American corporate elite: 1982-2001*, Strategic Organization, vol. 3, s. 301-326.
- Granovetter M., 1973, *The strength of weak ties*, American Journal of Sociology, vol. 78, s. 1360-1380.
- Granovetter M., 1985, *Economic action and social structure: The problem of embeddedness*, American Journal of Sociology, vol. 91, s. 481-510.
- Gulati R., Nohria N., Zaheer A., 2000, *Strategic networks*, Strategic Management Journal, vol. 21, s. 203-215.
- Gulati R., Westphal J., 1999, *The dark side of embeddedness: an examination of the influence of direct and indirect board interlocks and CEO/board relationships on interfirm alliances*, Administrative Science Quarterly, vol. 44, s. 473-506.
- Haunschild P.R., Beckman C.M., 1998, *When do interlocks matter? Alternate sources of information and interlock influence*, Administrative Science Quarterly, vol. 43, s. 815-844.
- Kentor J., Jang Y.S., 2004, *Yes, there is a (growing) transnational business community. A study of global interlocking directorates 1983-98*, International Sociology, vol. 19, s. 355-368.
- Klimas P., 2014, *Sieci innowacji, implikacje bliskości organizacyjnej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice.
- Koenig, T., Gogel R., 1981, *Interlocking corporate directorships as a social network*, American Journal of Sociology, vol. 40, s. 37-50.
- Kogut B. (red.), 2012, *The Small Worlds of Corporate Governance*, Cambridge, MIT Press, MA.
- Kogut B., Walker G., 2001, *The small world of German corporate networks in the global economy*, American Sociological Review, vol. 66, s. 317-335.

- McEvily B., Zaheer A., 1999, *Bridging ties: A source of firm heterogeneity in competitive capabilities*, Strategic Management Journal, vol. 20, s. 1133-1156.
- Milgram S., 1967, *The small world*, Psychology Today, vol. 2, s. 60-67.
- Nicholson G.J., Alexander M., Kiel G.C., 2004, *Defining the Social Capital of the Board of Directors: An Exploratory Study*, Journal of the Australian and New Zealand Academy of Management, vol. 10, s. 54-72.
- Pfeffer J., Salancik G.R., 1978, *The external control of organizations: A resource dependence perspective*, Stanford University Press.
- Sankar C.P., Asokan K., Kumar K.S., 2015, *Exploratory social network analysis of affiliation networks of Indian listed companies*, Social Networks, vol. 43, s. 113-120.
- Sankowska A., Siudak D., 2016, *The small world phenomenon and assortative mixing in Polish corporate board and director networks*, Physica A, vol. 443, s. 309-315.
- Uzzi B., Amaral L., Reed-Tsochas F., 2007, *Small-World Networks and Management Science Research: a Review*, European Management Review, vol. 4, s. 77-91.
- Watts D.J., Strogatz S.H., 1998, *Collective dynamics of 'small-world' networks*, Nature, vol. 393, s. 440-442.
- Windolf P., 2014, *The Corporate Network in Germany 1896–2010*, [w:] Westerhuis G., David T. (red.), *The Power of Corporate Networks: A Comparative and Historical Perspective*, Routledge, London.
- Zaheer A., Bell G.G., 2005, *Benefiting from Network Position: Firm Capabilities, Structural Holes, and Performance*, Strategic Management Journal, vol. 26, s. 809-825.