

**Anna Baraniecka**

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

## **ZNACZENIE KAPITAŁU SPOŁECZNEGO W TWORZENIU SIECI DOSTAW**

### **1. Wstęp**

W większości publikacji (jeśli nie we wszystkich) dotyczących łańcuchów czy sieci dostaw podkreśla się rosnące znaczenie charakteru kontaktów między ich uczestnikami, decydujących w dużej mierze o trwałości oraz skuteczności i efektywności ich funkcjonowania.

Najczęściej postuluje się, by współpraca między uczestnikami sieci dostaw oparta była na **partnerskich związkach**, przeciwstawianych relacjom o charakterze transakcyjnym bądź konfrontacyjnym<sup>1</sup>. Powinny być to związki o charakterze długofalowym, ściśle wiążące strony, polegające na wzajemnym zaufaniu, otwartości, wspólnym dzieleniu ryzyka i zysków<sup>2</sup>.

D.M. Lambert, M.E. Emmelhainz i J.T. Gardner, postulując się kryterium czasu trwania oraz intensywności związków, wymieniają trzy typy partnerstwa<sup>3</sup>:

1. typ partnerstwa polegający na krótkotrwałej i ograniczonej współpracy w zakresie koordynacji działań i planowania tylko między jednym zakładem czy obszarem funkcjonalnym partnerów;

2. typ partnerstwa oznaczający przejście od koordynacji działań do ich integracji między wieloma zakładami i obszarami funkcjonalnymi partnerów w długim, ale ściśle określonym okresie;

3. typ partnerstwa, w którym partnera postrzega się jako przedłużenie własnej organizacji, bez jasno określonych terminów zakończenia współdziałania.

---

<sup>1</sup> B.R. Ferguson, *Implementing Supply Chain Management*, „Production and Inventory Management Journal” 2000, Second Quarter, s. 65.

<sup>2</sup> T.M. Dudzik, *Różne oblicza partnerstwa*, [w:] *Wyjść naprzeciw logistycznym wyzwaniom XXI wieku*, materiały konferencyjne „Logistics 2000”, ILiM, Poznań 2000, s. 179.

<sup>3</sup> D.M. Lambert, M.E. Emmelhainz, J.T. Gardner, *Developing and Implementing Supply Chain Partnerships*, „The International Journal of Logistics Management” 1996, vol. 7, nr 2, s. 2-3.

Powyższa klasyfikacja oraz dorobek naukowy, jak również praktyczne doświadczenia dotyczące funkcjonowania organizacji sieciowych wskazują, iż do uzyskania całego potencjału współpracy w ramach sieci dostaw niezbędne jest osiągnięcie trzeciego typu partnerstwa. Budowa tego typu relacji między uczestnikami sieci dostaw jest prawdziwym wyzwaniem – wymaga czasu, chęci i zaangażowania stron.

## 2. Kapitał społeczny jako zewnętrzne źródło kreowania zaufania w ramach sieci dostaw

Podstawą decyzji o kontynuowaniu więzi bądź intensywności współdziałania podmiotów w przyszłości jest **zaufanie**. Problem zaufania jako podstawowej determinanty rozwoju współpracy długookresowej stał się przedmiotem rozważań wielu autorów. Kluczową rolę w modelach relacji przypisali zaufaniu m.in. R.M. Morgan i S.D. Hant, tworząc teorię marketingu partnerskiego opartą na zaufaniu i wynikającym z niego związaniu partnerów<sup>4</sup>. Zaufanie definiują oni jako wiarę danej firmy, iż druga będzie działać w sposób przynoszący jej pozytywne rezultaty, a także nie dokona nieoczekiwanych przedsięwzięć mogących mieć negatywny wpływ na jego wyniki. Zaufanie staje się więc główną determinantą wzajemnego zobowiązania partnerów do utrzymania ciągłości relacji<sup>5</sup>. Jej przeciwieństwem są zachowania oportunistyczne, czyli takie, które wykazują brak bezstronności i uczciwości wobec partnera, czy też sprowadzają się do stosowania wobec niego podstępów w celu osiągnięcia tylko jednostronnych korzyści.

Cytowani autorzy wskazują na dwa ważne komponenty zaufania. Są to:

- wiarygodność, odnosząca się do stopnia, w jakim strona wierzy, że druga strona ma wymagane kompetencje do wykonywania swego zawodu (zadań) efektywnie i rzetelnie;
- życzliwość, odnosząca się do stopnia, w jakim jedna strona wierzy, że druga kieruje się intencjami i motywami korzystnymi również dla niej, także w razie wystąpienia w przyszłości nieprzewidzianych okoliczności.

Według wyżej wymienionych autorów dla budowy zaufania we współpracy przedsiębiorstw istotne są następujące czynniki<sup>6</sup>:

- ustalenie wspólnych celów i polityki dotyczącej ich realizacji,
- przejrzystość problemów i sposobów pracy,

<sup>4</sup> R.M. Morgan, S.D. Hant, *The Commitments-Trust Theory of Relationship Marketing*, „Journal of Marketing”, czerwiec 1994, za: J. Świątowiec, *Zależność i zaufanie w relacjach między nabywcą a dostawcą*, „Marketing i Rynek” 2001 nr 4, s. 12.

<sup>5</sup> J. Świątowiec, *Zależność i zaufanie w relacjach między nabywcą a dostawcą*, „Marketing i Rynek” 2001 nr 4, s. 14.

<sup>6</sup> M.A. Sinclair, C.E. Siemieniuch, *Implication of the Supply Chain for Role Definitions in Concurrent Engineering*, „Human Factors and Ergonomics in Manufacturing” 2000 nr 3, s. 263, za: G. Knolmayer, P. Martens, A. Zeier, *Supply Chain Management Based on SAP Systems. Order Management in Manufacturing Companies*, Heidelberg Springer – Verlag, Berlin 2002, s. 16.

- chęć podziału korzyści,
- wspólne zrozumienie terminów i ich wykorzystanie,
- szacunek dla odmienności,
- efektywne dotrzymanie obietnic,
- stosunki personalne budowane w czasie.

Zaufanie, wypracowane najczęściej w trakcie długoletnich kontaktów przedsiębiorstw, a niekiedy oparte na ogólnie znanej, pozytywnej opinii rynku o danym podmiocie jest fundamentem budowy więzi partnerskich.

Zaufanie w relacjach członków sieci to klucz do znacznej **redukcji kosztów transakcyjnych**, a przynajmniej zagwarantowania opłacalności ekonomicznej sieci. Wynika to głównie z tego, iż tam, gdzie występuje zaufanie, potrzeba gwarancji podziału przyszłych wyników i uruchamianie mechanizmów zapobiegających lub ograniczających zachowania oportunistyczne są znacznie zredukowane. Ponadto zachowania oportunistyczne szybko niszczą reputację, a jednocześnie jest ona ważną wartością ekonomiczną, szczególnie podczas nawiązywania współpracy. Dlatego przedsiębiorstwa, które budują system oparty na dobrej reputacji, muszą opierać swoje kontakty na zaufaniu. Ich reputacja jest pewnego rodzaju zakładnikiem przekazywanym partnerom handlowym<sup>7</sup>.

**Wartość zaufania wzrasta wraz ze stopniem internacjonalizacji sieci.** Koszty transakcyjne są wówczas większe. Tym samym możliwość ich redukcji, m.in. przez eliminację zachowań oportunistycznych zwiększającą możliwości koordynacji działań w skali światowej, może stanowić o przewadze konkurencyjnej sieci.

Brak właściwego poziomu zaufania w kontaktach partnerów może stać się powodem wyboru innej formy współpracy lub nawet rezygnacji z internacjonalizacji działalności<sup>8</sup>. Zwrócili na to uwagę T. Skjott-Larsen i P.B. Schary, opisując negatywne skutki działań oportunistycznych, ale również nakazowych form kreowania zaufania<sup>9</sup>. Podobne podejście reprezentuje J.C. Jarillo, który zakładając, iż sieć dostaw może efektywnie i skutecznie funkcjonować jedynie na podstawie dobrowolnie kształtowanego i opartego na zaufaniu partnerstwa, stara się negocjować inne sposoby kreowania kontaktów w sieci. Autor sugeruje, by poprzez obserwację poziomu kosztów transakcyjnych dokonywać oceny i wyboru właściwych form współpracy gospodarczej przedsiębiorstw (por. tab. 1).

Poruszając kwestię zaufania między stronami transakcji w sieci wskazuje się przede wszystkim na jego wewnętrzne źródła (w ramach sieci), tj. wiarygodność partnera i tradycję współpracy. Tymczasem, jak dowodzi wielu badaczy organizacji

<sup>7</sup> Jest to wykorzystywana często analogia do sytuacji, która miała miejsce w społeczeństwie średniowiecznym, kiedy to w celu potwierdzenia swojego oddania i uzyskania gwarancji trwałości traktatów władcy wymieniali się bliskimi osobami (zakładnikami). Por. J.C. Jarillo: *Strategic Networks. Creating the Borderless Organization*, Butterworth-Heinemann, Oxford, Auckland, Boston 2002, s. 161.

<sup>8</sup> J.C. Jarillo, wyd. cyt., s. 161.

<sup>9</sup> Zdaniem cytowanych autorów, „przesadny nacisk na stworzenie gwarancji zapobiegających oportunistom nie sprzyja inicjatywie pracowników, ich gotowości do współpracy i motywacji”.

Tabela 1. Przestanki tworzenia sieci dostaw

Sytuacja po podjęciu współpracy	Wnioski
ZC < WK, a KT są ogólnie niskie	zwykle relacje rynkowe
ZC < WK, a KT są ogólnie wysokie	integracja pionowa
ZC < WK, a KT są systematycznie niższe	strategiczna sieć dostaw

ZC – ceny zewnętrzne wybranych działań (ceny płacone za usługi świadczone przez zewnętrzne przedsiębiorstwa na rzecz danego podmiotu),

WK – wewnętrzne koszty wybranych działań (koszty działań podejmowanych w ramach i przez podmiot),

KT – koszty transakcyjne.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J.C. Jarillo: wyd. cyt., s. 160-162.

sieciowych, zaufanie jako podstawa tworzenia sieci<sup>10</sup> ma również swój zewnętrzny wymiar (otoczenie sieci). Stanowi go **kapitał społeczny**.

Na ten niematerialny zasób makrootoczenia przedsiębiorstw zwrócili uwagę m.in. J. Coleman i R. Putnam, a za nimi F. Fukuyama, szukając zależności między stopniem rozwoju gospodarczego regionów a czymś, co nazywali kapitałem lub „potencjałem” społecznym, a na co składa się sieć społecznych więzi, które owocują możliwością współpracy na różnych polach aktywności<sup>11</sup>.

W latach 80. J.S. Coleman stwierdził, iż stosunki społeczne, które powstają, gdy jednostki próbują najlepiej wykorzystać swe indywidualne zasoby, mogą być traktowane jako kapitał danej społeczności. Dzięki niemu można lepiej rozwiązywać problemy społeczne i regulować zasady działania wspólnoty lokalnej, jak również skuteczniej rozwijać przedsiębiorczość gospodarczą. Jako atrybut struktury społecznej, kapitał społeczny umożliwia osiąganie celów, które nie mogłyby zostać osiągnięte w razie jego nieobecności, a jeśli już, to jedynie pod warunkiem poniesienia wyższych kosztów<sup>12</sup>.

J.S. Coleman rozwija koncepcję kapitału społecznego, odwołując się do pojęć kapitału fizycznego i kapitału ludzkiego. Pierwszy stanowią maszyny, narzędzia oraz inne środki materialne i finansowe służące do produkcji. Kapitał ludzki tworzą umiejętności, zdolności i wiedza poszczególnych pracowników. Kapitał społeczny zaś jest najmniej konkretny. Jest zawarty w stosunkach międzyludzkich. Są to stosunki władzy, normy i zaufanie społeczne<sup>13</sup>.

W wyniku długoletnich studiów nad kapitałem społecznym, Coleman określa go jako umiejętność współpracy międzyludzkiej w obrębie grup i organizacji w celu realizacji wspólnych interesów. Odnosi on go do takich cech organizacji społeczeństwa, jak: **zaufanie, normy i powiązania, które mogą zwiększać sprawność społeczeństwa, ułatwiając skoordynowane działania**<sup>14</sup>.

<sup>10</sup> Między innymi Putman, Coleman, Jarillo, Matysiak.

<sup>11</sup> K. Raszyński, *Kapitał społeczny*, „Opcja na Prawo” 2004 nr 10.

<sup>12</sup> T. Grosse, *Kapitał jak katalizator*, „Nowa Gospodarka” 2002.

<sup>13</sup> Tamże.

<sup>14</sup> J.S. Coleman, *Foundations of Social Theory*, „Harvard University Press”, Cambridge Mass 1990, za: A. Matysiak, *Źródła kapitału społecznego*, AE, Wrocław 1999, s. 61

Podobną definicję kapitału społecznego proponuje Fukuyama, nazywając go „siatką moralną” społeczeństwa – podzielanym i praktykowanym przez większość zespołem takich wartości, jak rzetelność, lojalność i solidarność<sup>15</sup>.

Kapitał społeczny pojmowany jako sieci relacji, rozwinięte zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji, składa się z sześciu elementów<sup>16</sup>: struktury sieci powiązań, norm wewnątrz tej sieci, zaufania, wzajemnych działań, wspólnot oraz proaktywności.

Kapitał społeczny jest spoiwem zarówno przedsiębiorstwa, jak i społeczeństwa obywatelskiego. Wypełnia on przestrzeń społeczną między ludźmi, a swoje źródła ma w interakcjach, dzięki którym powiązania są oparte na zdrowych fundamentach współdziałania. Podobnie jak inne formy kapitału, służy podwyższaniu efektywności funkcjonowania i rozwoju organizacji głównie przez ułatwienie współdziałania jej uczestnikom<sup>17</sup>.

**Głównym celem kapitału społecznego jest zmniejszenie niepewności w życiu społecznym i gospodarczym.** Bez kapitału społecznego niepewność byłaby poważną przeszkodą w podejmowaniu działalności gospodarczej i współpracy między ludźmi i organizacjami. Kapitał społeczny zastępuje indywidualne nakłady niezbędne do zmniejszenia niepewności w działalności i współpracy gospodarczej, np. wydatki na ochronę własnych zasobów i dóbr, wydatki na zgromadzenie informacji o otoczeniu gospodarczym (w tym o partnerach), wydatki na sygnalizację własnych cech budzących ufność otoczenia. Kapitał społeczny zmniejsza więc indywidualne koszty reprodukcji praw własności, **koszty transakcyjne** oraz koszty sygnalizacji (informacji kierowanych do rynku).

Kapitał społeczny **zwiększa ponadto aktywność gospodarczą**, ograniczaną często przez braki kapitału finansowego, modyfikuje kierunki i poprawia efektywność inwestycji.

Najważniejszą funkcją kapitału społecznego jest **koordynacja działań indywidualnych i grupowych w gospodarce**. A. Matysiak sprowadza w tym kontekście funkcje kapitału społecznego do „niewidzialnej ręki rynku”, kierującej działaniami ludzkimi. Co prawda, jak cytowany autor przyznaje, głównym motywem ludzkiego działania jest korzyść własna, jednak kapitał społeczny zapobiega negatywnym skutkom tego motywu, tj. konfliktom, a w konsekwencji niestabilności społecznej. Dzieje się tak, ponieważ kapitał społeczny wskazuje ramy korzyści własnej, określając atrybuty działań indywidualnych i globalnych, zapewniających korzyść każdemu. Kapitał społeczny zapewnia korzyści wszystkim uczestnikom społecznego podziału pracy. Przesłanki stanowiące podstawę tego twierdzenia są następujące<sup>18</sup>:

<sup>15</sup> T. Grosse: wyd. cyt.

<sup>16</sup> P. Bullen, J. Onyx, *Measuring Social Capital in Five Communities in NSW*, „Journal of Applied Behavioral Science” 2000 nr 1, s. 23-42 za: M. Bratnicki, W. Dyduch, P. Zbierowski, *Kapitał społeczny i uwaga w organizacji partnerskiej*, [w:] *Przedsiębiorstwa kooperujące*, red. Z. Dworzecki, EuroExpert Grupa Doradcza Sp. z o.o., Warszawa 2002, s. 269.

<sup>17</sup> M. Bratnicki, W. Dyduch, P. Zbierowski, wyd. cyt., s. 271

<sup>18</sup> A. Matysiak, wyd. cyt., s. 63.

- kapitał społeczny określa cel dążeń ludzkich w gospodarce, jest nim efektywne wykorzystanie zasobów;
- kapitał społeczny tworzy korzystne ograniczenia w interakcjach, ułatwia wymianę dóbr i usług poprzez przestrzeganie ogólnie przyjętych zasad;
- znaczny kapitał społeczny pobudza do tworzenia nowych wielkich organizacji gospodarczych.

Zaufanie społeczne zwiększa również adaptacyjność organizacyjną gospodarki do zmieniających się warunków technicznych w produkcji, transporcie i konsumpcji. Jeśli ludzie sobie ufają, to nie boją się innowacji organizacyjnych i wszelkich restrukturyzacji. Kapitał społeczny **zwiększa możliwość spontanicznego działania ludzi**.

Podstawowe obszary wpływu kapitału społecznego na współpracę przedsiębiorstw zaprezentowano w tab. 2.

Tabela 2. Obszary wpływu kapitału społecznego

Obszary wpływu kapitału społecznego					
Efektywność funkcjonowania jako rezultat współpracy	Żywość i długowieczność organizacji	Działania innowacyjne	Tworzenie przewagi konkurencyjnej	Zwiększone podejmowanie ryzyka	Ożywienie ducha przedsiębiorczości

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Bratnicki, W. Dyduch, P. Zbierowski, wyd. cyt., s. 272.

Kapitał społeczny **kształtuje się** w bardzo długim okresie; w jego tworzeniu uczestniczy całe społeczeństwo, łącznie z państwem, nie można więc go stworzyć dzięki indywidualnym inwestycjom. Wydaje się jednym z najmniej podatnych na wpływy elementów otoczenia przedsiębiorstw. Z drugiej strony – kapitał społeczny łatwo zniszczyć przez intensyfikację działań oportunistycznych, które chociaż krótkookresowe, pozwalają osiągnąć nadzwyczajne korzyści. Tak samo destrukcyjnie działają na kapitał społeczny urbanizacja i komunikacja, niszcząc więzi społeczne.

R. Putnam w swojej najnowszej książce *Bowling Alone* (Samotny kręglarz) pokazał, jak kapitał społeczny budował potęgę Stanów Zjednoczonych i jaką cenę płać dziś Amerykanie za to, że go zniszczyli, podporządkowując całe życie komercjalizacji. Także F. Fukuyama wskazuje na spadek kapitału społecznego w Ameryce. Podstawowymi miernikami tego zjawiska są według niego systematyczny wzrost przestępczości, kryzys modelu rodziny i spadek zaufania społecznego. Jednocześnie w USA nie zmniejsza się poziom współdziałania społecznego na płaszczyźnie ekonomicznej. Jest to jednak współpraca płytka, podyktowana chęcią maksymalizowania korzyści indywidualnych. Poziom wzajemnego zaufania jest tam niewielki. Właśnie dlatego Amerykanie zabezpieczają się tak wieloma przepisami prawnymi<sup>19</sup>.

<sup>19</sup> J. Żakowski, *Globalny fajrant. Rozmowa z Jeremy Rifkinem*, „Gazeta Wyborcza” z 29.12.2001.

Podobna, krytyczna ocena dotyczy społeczeństw w krajach postsowieckich, gdzie kilkadziesiąt lat podporządkowania państwu i polityce osłabiło znacznie ich zdolność do podejmowania inicjatyw opartych na lojalności, zaangażowaniu i zaufaniu.

Studiując literaturę dotyczącą kapitału społecznego, można spotkać różne opinie o jego obecności w globalnym społeczeństwie. Niektórzy autorzy wskazują, iż kapitał społeczny występuje we wszystkich regionach świata, różni się jednak siłą lub strukturą<sup>20</sup>. Inni w bardziej zdecydowany sposób zakładają, iż kapitał społeczny występuje jedynie w społeczeństwach otwartych, charakteryzujących się strukturą zakładającą względną niezależność gospodarki, polityki i kultury, w społeczeństwach (co wyklucza dominację jednej sfery, np. ideologii czy przymusu, w życiu społecznym), które uznają takie wartości, jak: racjonalność, tolerancja, krytycyzm, braterstwo, wzajemne zaufanie.

Jak dowodzi A. Matysiak, kapitał społeczny może powstać w społeczeństwie otwartym o kulturze indywidualistycznej (np. Stany Zjednoczone) i wspólnotowej (np. Japonia), ale mechanizmy jego reprodukcji mogą się różnić. Kultura wspólnotowa stwarza lepsze warunki do współpracy, a indywidualistyczna – do rywalizacji.

Wysoki poziom kapitału społecznego (bądź silny kapitał społeczny) w bezpośredni sposób determinuje zdolność do wykształcenia **socjetywności wiedzy**: kreatywnego, innowacyjnego, tolerancyjnego, otwartego na zmiany, zdolnego do wykształcenia trwałych więzi społecznych i ekonomicznych. Wysoki kapitał społeczny łagodzi obyczaje rynkowe, co przejawia się w dominacji **etycznych zachowań rynkowych**.

Wysoki kapitał społeczny wpływa na takie czynniki, warunkujące uzyskanie współpracy na zasadach wzajemnych korzyści i zaufania, jak<sup>21</sup>:

- duża zdolność do spontanicznego łączenia w grupy społeczne i gospodarcze (zależna od charakterystycznego dla danej społeczności stopnia uznania i zdolności przestrzegania norm etycznych);
- siła oddziaływania tradycji kulturowych, zorientowanych na bilansowanie interesów ekonomicznych jednostki z interesami i zobowiązaniami wobec ogółu;
- długotrwałość współdziałania podmiotów łańcucha dostaw, które wykształciły i ugruntowały kulturę organizacyjną opartą na moralnym systemie wartości i postaw.

### 3. Ocena kapitału społecznego

Posługując się terminem „wysoki kapitał społeczny”, należy zadać pytanie, w jaki sposób określić jego poziom. Dotychczas w literaturze przedmiotu nie zaproponowa-

<sup>20</sup> W zależności od doświadczeń historycznych istnieją „społeczności wysokiego zaufania” (np. Holandia) – w których łatwo nawiązuje się najróżniejsze kontakty, zwłaszcza gospodarcze – oraz społeczeństwa niskiego zaufania (np. Gruzja), gdzie krąg ludzi obdarzonych zaufaniem w interesach ogranicza się do członków własnej rodziny czy klanu. Por. K. Raszyński: wyd. cyt.

<sup>21</sup> Por. J. Witkowski, *Pozycjonowanie i koszty transakcyjne systemów metalogistycznych*, [w:] *Modelowanie procesów i systemów logistycznych*, cz. II, red. M. Chaberek, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2002, ZN Uniwersytetu Gdańskiego „Ekonomika Transportu Lądowego” nr 24, s. 31.

no uniwersalnego, ogólnie akceptowanego modelu czy wzoru na wyliczenie kapitału społecznego. Wskazuje to na jego złożony i niewymierny charakter.

Pomimo trudności w skwantyfikowaniu kapitału społecznego podejmowane są pierwsze próby jego zmierzenia. Sposoby pomiaru kapitału społecznego prezentuje tab. 3.

Tabela 3. Wybrane metody pomiaru kapitału społecznego

Nazwa metody	Sposób/obszar pomiaru	Komentarz
Wskaźnik utworzenia nowych powiązań sieciowych	O wysokości kapitału społecznego decyduje szybkość powstawania nowego połączenia pomiędzy uczestnikami organizacji	Im szybciej następuje to wydarzenie, tym wyższy poziom kapitału społecznego
Mnożnik sieci	Określa całkowitą wartość kapitału społecznego na podstawie całkowitej ilości wiedzy i informacji dostępnych dla przedsiębiorcy jako członka sieci	Informacyjna izolacja członków sieci, przy której mnożnik przybiera wartość równą 1, oznacza brak kapitału społecznego
Pomiar oka w sieci więzi społecznych	Pomiar kapitału społecznego jako siły powiązania jednego uczestnika organizacji z drugim wewnątrz sieci dokonywany jest za pomocą określenia oka w sieci. Oko to brak powiązań	Liczba oczu w sieci wskazuje na tzw. negatywny kapitał społeczny, a to daje podstawy do szacowania poziomu właściwego kapitału społecznego
Pomiar kapitału społecznego jako efektywność sieci	Ocena kapitału społecznego prowadzi się do oceny struktury sieci więzi społecznych i charakterystyki zachowań przedsiębiorczych	W ocenie bierze się pod uwagę wyniki wspólnego oddziaływania kapitału rzeczowego, społecznego i ludzkiego jako czynnika wpływający na efektywność
Pomiar kapitału społecznego za pomocą kwestionariusza	Ocena na podstawie ankiet zawierających pytania o poziom zaufania i współpracy	Odpowiedzią przypisuje się wagi dostarczające informacji do obliczenia procentowego poziomu kapitału społecznego

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Bratnicki, W. Dyduch, P. Zbierowski, wyd. cyt., s. 273.

Jak już wspomniano, kapitał społeczny stanowi element makrootoczenia przedsiębiorstw, w tym również organizacji sieciowych. Kapitał społeczny nie jest tworzony poprzez racjonalne decyzje inwestycyjne; ma on wiele innych źródeł, a można je podzielić na instytucjonalne i kulturowe. Te drugie, a w ich ramach przekazy kulturowe, religia, przyzwyczajenia i tradycje, kształtują kapitał społeczny, zapewniając mu znaczną trwałość i małą zmienność w czasie. W kontekście tematu rozważań oznacza to, iż przedsiębiorstwa tworzące sieci, szczególnie te w dużym stopniu zinternacjonalizowane, napotykają słabo poznany i nie dający się kontrolować czynnik, który warunkuje jednak w dużym stopniu powodzenie w osiąganiu celów sieci.



Przytaczane wcześniej tezy dotyczące wpływu kapitału społecznego na możliwość podejmowania współpracy opartej na zaufaniu można potwierdzić w praktyce, obserwując chociażby sposoby powoływania i funkcjonowania, jak również efektywność i skuteczność rynkową sieci dostaw w różnych regionach świata.

Jak pisze F. Fukuyama, „najbardziej efektywne organizacje tworzone są w obrębie społeczności wyznających te same normy etyczne”<sup>22</sup>. W odniesieniu do sieci oznacza to, iż najbardziej korzystne, według tego kryterium, wydają się powiązania regionalne<sup>23</sup>. Widać to wyraźnie na przykładzie **japońskich sieci dostaw – keiretsu**. Społeczeństwo japońskie, zdaniem badaczy kapitału społecznego, charakteryzuje się jego wysokim poziomem, a jego źródłem są głównie kultura narodowa oraz znaczny protekcjonizm państwowy, wzmacniający wewnętrzne struktury powiązań przedsiębiorstw.

Wysoki potencjał społeczny Japonii przejawia się w trudnych do odtworzenia w innych warunkach społecznych sposobach nawiązywania i prowadzenia współpracy gospodarczej. Nie negując udziału racjonalnych przesłanek, można stwierdzić, iż struktury *keiretsu* powstały głównie jako odzwierciedlenie wielu kulturowych wymiarów Japonii<sup>24</sup>. Lekceważąc te zależności w trakcie przenoszenia i stosowania zasad typowych dla *keiretsu* w innym otoczeniu socjokulturowym, można się spodziewać niepowodzeń<sup>25</sup>, a już z pewnością nieporównywalnie mniejszych niż oczekiwane korzyści wynikające ze współpracy w ramach sieci<sup>26</sup>.

Najbardziej znane struktury sieciowe to oczywiście japońskie *keiretsu*. Jednak to, co potwierdza zależność możliwości tworzenia stabilnych i konkurencyjnych sieci dostaw od kapitału społecznego, widoczne jest również w Europie, dokładnie – we Włoszech. Włoskie regiony, opisywane często jako znakomite przykłady systemów sieciowych, są jednostkami terytorialnymi składającymi się z konstelacji małych i średnich przedsiębiorstw, które funkcjonują na zasadach solidarności i konkurencji

<sup>22</sup> F. Fukuyama, *Trust. The Social Virtues and the Creation of Prosperity*, Free Press Puberbacks Book, New York 1995, s. 26, za: A. Matysiak: wyd. cyt., s. 63.

<sup>23</sup> Różnice regionalne w nawiązywaniu długoterminowej współpracy opisali również Joel Bleeke i David Ernst w książce *Collaborating to Compete. Rusing Strategic Alliances and Acquisitions in the Global Marketplace* (John Wiley & Sons, Inc., New York 1993).

<sup>24</sup> S.F. Pigot, P.A. Schneider, D.K.K. Lam; *Cohesiveness in Japanese Distribution: A Socio-Cultural Framework*, „International Marketing Review” 1997 vol. 14, nr 2.

<sup>25</sup> J. Witkowski, *Logistyka firm japońskich*, AE, Wrocław 1999, s. 42.

<sup>26</sup> Opisując różnice w zakresie możliwości redukcji kosztów transakcyjnych w wykorzystujących specyficzne aktywa sieciach japońskich i amerykańskich wytwórców samochodów, J.H. Dyer stwierdził, iż japońscy producenci mieli koszty transakcyjne niższe niż amerykańscy, mimo że wytwórcy japońscy inwestowali więcej specyficznych aktywów w stosunki ze swoimi dostawcą. Wynikało to z tego, iż amerykańskie firmy ponosiły znaczne koszty umów czy gwarancji zabezpieczających przed zachowaniami oportunistycznymi, gdy tymczasem japończycy eliminowali je przez wykorzystywanie samoistnych gwarancji, np. wzajemnego zaufania. Samoistne gwarancje mają najczęściej wysokie koszty wejścia, lecz gdy zostaną wprowadzone, wiążą się ze stosunkowo niskimi kosztami transakcji. Por. J.H. Dyer, *Effective Interfirm Collaboration: How Firms Minimize Transaction Costs and Maximize Transaction Value*, „Strategic Management Journal” 1997 nr 18 (7), s. 535-556.

zarazem i które mogą dzięki temu osiągnąć przewagę konkurencyjną porównywalną z dużymi przedsiębiorstwami<sup>27</sup>.

Przytoczone przykłady wyraźnie pokazują, iż siła kapitału społecznego, implikująca zdolność do zaangażowania i samoistnego zaufania i współdziałania grup czy jednostek, sprzyja tworzeniu, trwałości oraz efektywności i skuteczności sieci dostaw. Co jednak należy wyraźnie podkreślić – ma to uzasadnienie głównie w ujęciu regionalnym. Czy jednak silny kapitał społeczny nie może – w przypadku znacznej internacjonalizacji działalności sieci – stać się istotną barierą jej rozwoju? Powołując się na wcześniej cytowane poglądy, można stwierdzić, iż w tym przypadku to głównie struktura kapitału społecznego wpływa na kierunek jego oddziaływania. W społeczeństwach o silnym kapitale społecznym, przy założeniu tolerancji i akceptacji innych kultur, możliwe jest przeniesienie jego pozytywnego wpływu na współpracę z zagranicznymi przedsiębiorstwami (do krajów takich zalicza się m.in. Holandię). W przypadku krajów o indywidualistycznej kulturze i silnym kapitale społecznym tworzenie, a później koordynacja silnie zinternacjonalizowanej sieci mogą być utrudnione.

Jak wynika z powyższych rozważań, słaby kapitał społeczny (brak zaufania i chęci współdziałania), ale również niektóre formy silnego kapitału społecznego (np. zaufanie jedynie do przedsiębiorstw z regionu) reprezentowanego przez określonych uczestników zinternacjonalizowanej sieci, mogą ograniczać jeśli nie powstawanie, to z pewnością sprawność i efektywność jej funkcjonowania.

Pisząc o wpływie kapitału społecznego na funkcjonowanie sieci dostaw, nie sposób nie wspomnieć o niewielkim, jednak zauważalnym oddziaływaniu zwrotnym. Kapitał społeczny decyduje o podatności na tworzenie sieci czy dobrowolne uczestnictwo w nich, ale i sam proces podejmowania tego typu inicjatyw wpływa na kształtowanie kapitału. Tak jak tworzenie każdej innej postaci kapitału, kumulacja i rozwój kapitału społecznego wymagają ciągłości działań i długiego czasu. Sieć potraktowana jako rozszerzone przedsiębiorstwo to w jakimś stopniu instytucja społeczna. Jej funkcjonowanie na podstawie idei partnerstwa i zaufania daje jej możliwość tworzenia i pomnażania kapitału społecznego. Rozwój kapitału społecznego przez osiąganie wspólnych korzyści wpływa w znacznej mierze na zwiększone podejmowanie działań innowacyjnych przez uczestników organizacji, tworząc tym samym podstawy do zdobywania i utrzymywania przewagi konkurencyjnej. Różnice między przedsiębiorstwami to przede wszystkim różnice w efektywności procesów identyfikacji i wykorzystywania kapitału społecznego.

#### 4. Podsumowanie

Największym wyzwaniem w zarządzaniu siecią dostaw jest jej konfiguracja, a następnie koordynacja. Zadanie to wydaje się jeszcze trudniejsze w obliczu

---

<sup>27</sup> Badania nad włoskimi sieciami dostaw prowadził R. Puttman. Więcej na ten temat w: K. Raszyński, wyd. cyt.

internacjonalizacji sieci, co w dobie globalizacji rynków oraz ograniczoności zasobów naturalnych staje się nieuniknionym etapem jej rozwoju

Nieskrępowana wymiana informacji istotnych w procesie koordynacji oraz stabilność sieci postrzegane są jako istotne czynniki decydujące o jej konkurencyjności. Pierwsze zjawisko jest przejawem zaufania, drugie – jego konsekwencją. Zaufanie zdobywa się w trakcie długoterminowej współpracy, przy czym wyraźnie widać, że w niektórych kontaktach w sieci zaufanie pojawia się szybciej, gdzie indziej zaś wymaga dłuższego czasu<sup>28</sup>, a tym samym większych kosztów związanych z jej zabezpieczaniem w warunkach niepewności. Katalizatorem zaufania jest kapitał społeczny regionów, z których wywodzą się członkowie sieci.

Kapitał społeczny to zbiór zdolności i umiejętności, które umożliwiają współpracę między ludźmi służącą osiągnięciu wspólnego dobra czy osiągnięcia wspólnych celów. Tak więc charakter tego kapitału decyduje o możliwościach podjęcia i kontynuacji efektywnych i skutecznych inicjatyw opartych na partnerstwie i zaufaniu.

W odniesieniu do idei tworzenia organizacji sieciowych kapitał społeczny negujący związki partnerskie może stanowić jej istotną barierę. Jest to szczególnie ważne dla firm międzynarodowych oraz firm współpracujących z podmiotami zlokalizowanymi w obszarach o odmiennej kulturze, wartościach czy tradycjach. Potwierdzeniem wpływu kapitału społecznego na zarządzanie sieciami dostaw jest to, iż najbardziej efektywne i skuteczne projekty tego typu realizowane są najczęściej przez podmioty funkcjonujące w ramach jednego kraju<sup>29</sup>.

Tak jak analiza ekonomiczna na ogół pomija wpływ kapitału społecznego na stabilność wymiany rynkowej, tak również w teorii sieci dostaw zjawisku temu nie poświęca się zbyt dużej uwagi.. Tymczasem nieuwzględnienie czynnika społecznego w projektowaniu sieci dostaw, w tym w określeniu kosztów i korzyści jej funkcjonowania, może skutkować niezgodnościami w tym obszarze, a te mogą stać się przyczyną niezadowolenia stron z podjętej współpracy, a nawet jej zakończenia.

Ostatecznym wnioskiem wynikającym z powyższych rozważań jest stwierdzenie, iż kapitał społeczny powinien być brany pod uwagę jako jeden z czynników wpływających na wybór konfiguracji, sposobów koordynacji, przewidywania kosztów funkcjonowania i perspektyw rozwoju sieci dostaw.

## Literatura

- [1] Bleeke J., Ernst D., *Collaborating to Compete. Using Strategic Alliances and Acquisitions in the Global Marketplace*, John Wiley & Sons, Inc., New York 1993.

<sup>28</sup> L.-E. Gadce, H. Hakansson, *Supply Network Strategies*, John Wiley & Sons, Ltd., Chichester 2001, s. 107.

<sup>29</sup> Por. A. Mitchell, *Efficient Consumer Response. A New Paradigm for the European FMCG Sector*, FT Management Report, Pearson Professional Limited, London 1996, a także ECR Europe, Cooper & Lybrand: *Working Together – Strategic Imperative? Implementation Process. The Key to Success*, ECR Europe 1998.

- [2] Bratnicki M., Dyduch W., Zbierowski P., *Kapitał społeczny i uwaga w organizacji partnerskiej*, [w:] *Przedsiębiorstwa kooperujące*, red. Z. Dworzecki, EuroExpert Grupa Doradcza Sp. z o.o., Warszawa 2002, s. 269.
- [3] Coleman J.S., *Foundations of Social Theory*, Harvard University Press, Cambridge Mass 1990.
- [4] Dudzik T.M., *Różne oblicza partnerstwa*, [w:] *Wyjść naprzeciw logistycznym wyzwaniom XXI wieku*, materiały konferencyjne „Logistics 2000”, ILiM, Poznań 2000.
- [5] Dyer J.H., *Effective Interfirm Collaboration: How Firms Minimize Transaction Costs and Maximize Transaction Value*, „Strategic Management Journal” 1997 nr 18 (7), s. 535-556.
- [6] Ferguson B.R., *Implementing Supply Chain Management*, „Production and Inventory Management Journal” 2000, Second Quarter.
- [7] Fukuyama F., *Trust. The Social Virtues and the Creation of Prosperity*, Free Press Puberbacks Book, New York 1995, s. 26.
- [8] Gadce L.-E., Hakansson H., *Supply Network Strategies*, John Wiley & Sons, Ltd., Chichester 2001.
- [9] Grosse T., *Kapitał jak katalizator*, „Nowa Gospodarka” z 7.10.2002.
- [10] Jarillo J.C., *Strategic Networks. Creating the Borderless Organization*, Butterworth-Heinemann, Oxford, Auckland, Boston 2002, s. 161.
- [11] Knolmayer G., Martens P., Zeier A., *Supply Chain Management Based on SAP Systems. Order Management in Manufacturing Companies*, Heidelberg Springer – Verlag, Berlin 2002, s. 16.
- [12] Lambert D.M., Emmelhainz M.E., Gardner J.T., *Developing and Implementing Supply Chain Partnerships*, „The International Journal of Logistics Management” 1996, vol. 7 nr 2, s. 2-3.
- [13] Matysiak A., *Źródła kapitału społecznego*, AE, Wrocław 1999.
- [14] Morgan R.M., Hant S.D., *The Commitments-Trust Theory of Relationship Marketing*, „Journal of Marketing” June 1994.
- [15] Pigot S.F., Schneider P.A., Lam D.K.K., *Cohesiveness in Japanese Distribution: A Socio-Cultural Framework*, „International Marketing Review” 1997 vol. 14, nr 2.
- [16] Raszyński K., *Kapitał społeczny*, „Opcja na Prawo” 2004 nr 10.
- [17] Raszyński K., *Kapitał społeczny*, „Opcja na Prawo” 2004 nr 11.
- [18] Scharly P.B., Skjott-Larsen T., *Zarządzanie globalnym łańcuchem podaży*, PWN, Warszawa 2002.
- [19] Sinclair M.A., Siemieniuch C.E., *Implication of the Supply Chain for Role Definitions in Concurrent Engineering*, „Human Factors and Ergonomics in Manufacturing” 2000 nr 3.
- [20] Światowiec J., *Zależność i zaufanie w relacjach między nabywcą a dostawcą*, „Marketing i Rynek” 2001 nr 4.
- [21] Witkowski J., *Logistyka firm japońskich*, AE, Wrocław 1999.
- [22] Witkowski J., *Pozycjonowanie i koszty transakcyjne systemów metalogistycznych*, [w:] *Modelowanie procesów i systemów logistycznych*, cz. II, red. M. Chaberek. Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2002, ZN Uniwersytetu Gdańskiego „Ekonomika Transportu Lądowego” nr 24.
- [23] Żakowski J., *Globalny fajrant. Rozmowa z Jeremym Rifkinem*, „Gazeta Wyborcza” z 29.12.2001.

## THE ROLE OF SOCIAL CAPITAL IN A CREATION OF SUPPLY NETWORKS

### Summary

The main aim of this report is to point specific role of social capital in a creation and activity of network organizations, in particular – supply networks. The author is trying to argue that the above dependence really exists and determines, to a high degree, the competitiveness of the network.