

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

260

Zarządzanie strategiczne w praktyce i teorii



Redaktorzy naukowi

Andrzej Kaleta

Krystyna Moszkowicz



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2012

Recenzenci: Wojciech Czakon, Marian Hopej, Halina Piekarz, Krystyna Poznańska,
Agnieszka Sopińska, Agnieszka Zakrzewska-Bielawska

Redaktorzy Wydawnictwa: Anna Grzybowska, Dorota Pitulec, Joanna Świrska-Korlub

Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz

Korekta: Zespół

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania

znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie

wymaga pisemnej zgody Wydawnictwa

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2012

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-226-0

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp	11
Grażyna Aniszewska: Wykorzystanie CSR w budowaniu przewagi konkurencyjnej przez zagranicznych inwestorów strategicznych. Perspektywa środkowoeuropejskich filii	13
Piotr Banaszyk: Kreatywna destrukcja w dynamicznym formułowaniu strategii biznesowej	22
Bogusław Bembenek: Restrukturyzacja klastra	33
Rafał Bielawski: Controlling strategiczny i operacyjny w przedsiębiorstwie	46
Wojciech Czakon, Mariusz Rogalski: Komplementarność kompetencyjna organizacji a kooperacja na rynku obrotu energią elektryczną.....	58
Lidia Danik, Joanna Żukowska: Jakość współpracy w innowacjach.....	69
Tadeusz Falencikowski: Strategia a model biznesu – podobieństwa i różnice	80
Grażyna Golik-Górecka: Zwiększenie efektywności marketingu podstawą sukcesów przedsiębiorstwa – ujęcie najlepszych praktyk – Atlas sp. z o.o.	94
Marzena Hajduk-Stelmachowicz: Znaczenie polityki środowiskowej w kontekście kształtowania ekoinnowacyjności przedsiębiorstw z województwa podkarpackiego.....	106
Jarosław Ignacy: Budowanie przewagi konkurencyjnej – studium przypadku firmy Solaris Bus&Coach SA	116
Leon Jakubów: Znaczenie wizji i misji w zarządzaniu strategicznym polskich przedsiębiorstw	126
Marzena Jankowska-Miśkiewicz: Metoda oceny racjonalności metodologicznej menedżerów	133
Mirosław Jarosiński: Przedsiębiorczość międzynarodowa w Polsce	143
Grzegorz Jokiel: Epoki rozwoju nauki organizacji i zarządzania.....	153
Szymon Jopkiewicz: Bariery implementacji strategii marketingowych w usługach zdrowotnych w świetle badań	160
Andrzej Kaleta: Kontrola w procesie wdrażania strategii	171
Adam Kałowski: Przyczyny i kierunki restrukturyzacji przedsiębiorstw	187
Patrycja Klimas: Operacjonalizacja bliskości organizacyjnej	195
Izabela Konieczna: Sposób tworzenia modelu biznesowego	206
Joanna Korpus: Strategie rozwoju wybranych przedsiębiorstw branży odzieżowej i obuwniczej w okresie kryzysu.....	215
Alina Kozarkiewicz: Kontrola strategiczna w zarządzaniu portfelami projektów – analiza systemów i mechanizmów na przykładzie firmy zorientowanej projektowo.....	228

Rafał Krupski: Badanie znaczenia zasobów niematerialnych w strategii przedsiębiorstwa	238
Krzysztof Kud: Elementy analizy strategicznej w zarządzaniu przestrzenią terenów zalewowych, jako narzędzie realizacji koncepcji rozwoju zrównoważonego	248
Aleksandra Kuzaj: Przeciwdziałanie mobbingowi jako element zarządzania strategicznego	258
Lech Miklaszewski: Zmiana kulturowa organizacji na przykładzie Domu Maklerskiego WDM SA	268
Mirosław Moroz: Przesłanki i przejawy elastyczności przedsiębiorstwa – studium przypadku sklepu internetowego	284
Krystyna Moszkowicz, Bogusław Bembenek: Strategia rozwoju wiedzy w klastrze	294
Jerzy Niemczyk, Rafał Trzaska: Przywództwo i zarządzanie w sieciach międzyorganizacyjnych	305
Przemysław Niewiadomski, Bogdan Nogalski: Kryterium zwinnego zakładu wytwórczego – strategiczny model biznesowy w przedsiębiorstwie wiedzy	314
Bogdan Nogalski, Jarosław Karpacz: Orientacja na klienta a innowacyjność przedsiębiorstwa produkcyjnego	328
Jadwiga Nycz-Wróbel: Polityka środowiskowa i aspekty środowiskowe jako podstawa kreowania koncepcji strategicznego zarządzania środowiskiem w organizacjach zarejestrowanych w systemie EMAS	340
Grażyna Osbert-Pociecha: Ograniczanie złożoności organizacji – nowy imperatyw zarządzania	350
Paweł Paluchowski: Finansowanie rozwoju małych i średnich firm z sektora telekomunikacyjnego w Polsce na przykładzie Korbank SA	361
Żanna Popławska, Andrzej Limański, Oksana Goszowska: Ocena korzyści efektu synergii w działaniach organizacji	375
Krystyna Poznańska: Współpraca przedsiębiorstw ze szkołami wyższymi w zakresie innowacji	385
Joanna Radomska: Pułapki i zagrożenia związane z wdrażaniem koncepcji partycypacji pracowników w procesie zarządzania strategicznego na przykładzie PWC „Odra” SA	397
Agnieszka Rak: Kreowanie wizerunku marki w mediach społecznościowych	407
Robert Seliga: Rola marketingu społecznego w koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu	417
Letycja Sołoducho-Pelc: Zarządzanie strategiczne przez wizję i misję	430
Adam Stabryła: Koncepcja kwantyfikacji bezpieczeństwa strategicznego przedsiębiorstwa	442

Monika Stelmaszczyk: Repozytorium wiedzy narzędziem zarządzania kapitałem społecznym przedsiębiorstwa (na podstawie Intrasoft-TSI sp. z o.o.).....	454
Łukasz Sułkowski: Strategie sukcesji w przedsiębiorstwach rodzinnych MŚP w Polsce	463
Marika Szymańska: Strategia odpowiedzialnego biznesu w japońskim koncernie Canon. Uwarunkowania kulturowe.....	474
Ewelina Trubisz: Znaczenie reputacji w odniesieniu do interesariuszy strategicznych na przykładzie przedsiębiorstw deweloperskich.....	482
Elżbieta Urbanowska-Sojkin: Kongruencja cech otoczenia i kultury organizacyjnej przedsiębiorstw.....	491
Anna Witek-Crabb: Wybory strategiczne kobiet i mężczyzn na najwyższych stanowiskach kierowniczych.....	504
Przemysław Wolczek: Przyczyny upadku Kodaka	515
Leszek Woźniak, Sylwia Dziejcz: Kluczowi interesariusze w kontekście strategicznych wyzwań dla polskiej gospodarki żywnościowej	527
Marian Woźniak: Czynniki sukcesu rynkowego podmiotów agroturystycznych w opinii właścicieli gospodarstw oraz turystów z Podkarpacia.....	536
Marian Woźniak, Grzegorz Woźniak: Zarządzanie obszarami wiejskimi jako wyraz konkurencyjności gmin wiejskich na przykładzie gmin województwa podkarpackiego.....	548
Anna Wójcik-Karpacz: Narzędzia pomiaru sukcesu relacji z kluczowymi odbiorcami w aspekcie wzrostu efektywności współdziałania.....	561
Sławomir Wyciślak: Efekt zarażania w działaniu przedsiębiorstwa	575
Czesław Zajac: Budowa strategii personalnych w grupach kapitałowych	586
Aneta Zelek, Grażyna Maniak: Wrażliwość i reaktywność młodych firm na kryzys – studium dekonjunkury 2007-2010.....	597
Bożydar Ziółkowski: Kierunki ewolucji w obszarze ekoinnowacji	607

Summaries

Grażyna Aniszewska: Use of CSR by foreign strategic investor for building competitive advantage. Central-Eastern European subsidiaries' perspective	21
Piotr Banaszyk: Conditions of business strategy forming in a hypercompetition situation	32
Bogusław Bembenek: Restructuring of cluster.....	45
Rafał Bielawski: Strategic and operating controlling in the company	57
Wojciech Czakon, Mariusz Rogalski: Complementarity of competencies of the organizations vs. cooperation on the electricity market.....	68
Lidia Danik, Joanna Żukowska: Quality of cooperation for innovation	79

Tadeusz Falencikowski: Business strategy and business model – similarities and differences.....	93
Grażyna Golik-Górecka: Increase of marketing effectiveness as a base of enterprise success – approach to the best practice – Atlas Ltd	105
Marzena Hajduk-Stelmachowicz: The importance of environmental policy in the context of creation of eco-innovation enterprises from Podkarpackie Voivodeship	115
Jarosław Ignacy: Building a competitive advantage – a case study of Solaris Bus & Coach company	125
Leon Jakubów: Importance of visions and missions in strategic management of Polish companies	132
Marzena Jankowska-Mihulowicz: The method of evaluation of methodological rationality of managers	142
Mirosław Jarosiński: International entrepreneurship in Poland	152
Grzegorz Jokiel: Periods in the development of organizational management sciences	159
Szymon Jopkiewicz: Barriers to the implementation of marketing strategies in healthcare services in the light of research	170
Andrzej Kaleta: Control in the process of strategy implementation	186
Adam Kalowski: Reasons and directions of corporate restructuring	194
Patrycja Klimas: Operationalization of the organizational proximity	205
Izabela Konieczna: A way to create a business model	214
Joanna Korpus: Development strategies of selected companies in the clothing and footwear sector during the crisis.....	227
Alina Kozarkiewicz: Strategic control in project portfolio management – the analysis of systems and mechanisms based on the example of a project-oriented company	237
Rafał Krupski: Research on the importance of intangible resources in an enterprise's strategy	247
Krzysztof Kud: Elements of strategic analysis in the management of floodplains space as a tool for implementing the concept of sustainable development.....	257
Aleksandra Kuzaj: Preventing mobbing as a part of management strategy ..	267
Lech Miklaszewski: The change of organizational culture on the example of Brokers House WDM SA	283
Mirosław Moroz: Premises and measures of enterprise flexibility – a case study of online store	293
Krystyna Moszkowicz, Bogusław Bembenek: Knowledge development strategy in a cluster.....	304
Jerzy Niemczyk, Rafał Trzaska: Leadership and management in inter-organizational networks.....	313

Przemysław Niewiadomski, Bogdan Nogalski: Agile manufacturing plant criterion – strategic business model in a knowledge enterprise.....	327
Bogdan Nogalski, Jarosław Karpacz: Customer orientation and innovativeness of the manufacturing company.....	339
Jadwiga Nycz-Wróbel: Environmental policy and environmental aspects as the basis for the concept of strategic environmental management in organizations registered under EMAS	349
Grażyna Osbert-Pociecha: Limitation of organization complexity as a new imperative of management	360
Paweł Paluchowski: Financing of small and medium enterprises from the telecommunication sector in Poland on the example of the Korbank S.A. company.....	374
Żanna Popławska, Andrzej Limański, Oksana Goszowska: Assessment of benefits of synergy effect in organization activity.....	384
Krystyna Poznańska: Cooperation of enterprises with high schools within the scope of innovation.....	396
Joanna Radomska: Pitfalls and risks associated with implementing the concept of employee participation in the process of strategic management – the example of PWC Odra SA	406
Agnieszka Rak: Creating brand image in social media.....	416
Robert Seliga: The role of social marketing in the concept of Corporate Social Responsibility	429
Letycja Sołoducho-Pelc: Strategic management through vision and mission	441
Adam Stabryła: The concept of quantifying the company’s strategic security	453
Monika Stelmaszczyk: Knowledge repository as a tool for managing the social capital of a company (on the example of Intrasoft-TSI sp. z o.o.)	462
Łukasz Sułkowski: Succession strategies in family business belonging to SMEs in Poland	473
Marika Szymańska: Cultural influence on the strategy of Corporate Social Responsibility (CSR) in Canon company	481
Ewelina Trubisz: The importance of reputation in relation to stakeholders on the example of companies from the real estate sector.....	490
Elżbieta Urbanowska-Sojkin: The congruence of environmental factors and organizational culture of companies	503
Anna Witek-Crabb: Strategic choices of women and men as top managers .	514
Przemysław Wolczek: The reasons for the collapse of Kodak	526
Leszek Woźniak, Sylwia Dziedzic: Main stakeholders in the strategic challenges context of the Polish food economy.....	535
Marian Woźniak: Success factors on the market of agritourism entities in the opinion of farm owners and tourists from Podkarpacie.....	547

Marian Woźniak, Grzegorz Woźniak: Management in rural areas as an example of competitiveness of rural communities in Podkarpacie Voivodeship	560
Anna Wójcik-Karpacz: Tools for measuring the success of relationships with key customers in terms of increased efficiency of cooperation	574
Sławomir Wyciślak: Contagion effect within the company activities.....	585
Czesław Zajac: Personal strategies of international capital groups (holdings)	596
Aneta Zelek, Grażyna Maniak: The sensitivity and reactivity of start-up companies in crisis – study of the 2007-2010 recession.....	606
Bożydar Ziółkowski: Directions of eco-innovations evolution	616

Jerzy Niemczyk, Rafał Trzaska

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

PRZYWÓDZTWO I ZARZĄDZANIE W SIECIACH MIĘDZYORGANIZACYJNYCH

Streszczenie: Sieci międzyorganizacyjne, a szczególnie te o charakterze zrównoważonym, wymagają szczególnego rodzaju kierowania. W literaturze przedmiotu odnajdziemy sporo propozycji w tym zakresie. Autorzy tych propozycji balansują pomiędzy chęcią bardziej sformalizowanego rozwiązania problemów zarządzania a naturalnymi procesami wyłaniania się przywódców sieciowych. Celem artykułu jest przedstawienie na podstawie przeglądu literatury koncepcji przywództwa sieciami i w sieciach międzyorganizacyjnych oraz wskazanie najbardziej prawdopodobnych kierunków rozwoju teorii zarządzania w tym obszarze.

Słowa kluczowe: sieci międzyorganizacyjne, sieci, przywództwo.

1. Wstęp

Jeszcze nie jest rozwiązany problem przywództwa w klasycznych, hierarchicznych organizacjach, a już pojawił się nowy: w literaturze trwają poszukiwania modelu przywództwa właściwego dla rozwiązań sieciowych, głównie dla sieci międzyorganizacyjnych. Wbrew pozorom nie jest to łatwe. Zmianie bowiem ulega nie tylko sam sposób organizacji działania, ale także cały kontekst związany ze szczególnymi zmianami w otoczeniu, zmianami na poziomie cywilizacyjnym. Przejawia się to nie tylko w już standardowo ujmowanym kontekście turbulentnego otoczenia, ale także zmianach mentalnych zachodzących w zasobach ludzkich i strukturach społecznych. Nowy wymiar zarządzania i przewodzenia musi te tendencje uwzględniać. Badania przywództwa i zarządzania sieciami międzyorganizacyjnymi spotykane w literaturze w większości przypadków dotyczyły sieci, nie w pełni przystających do współczesnego obrazu tej formy prowadzenia działań gospodarczych. Były to głównie prace poświęcone sieciom typu alians, sieciom outsourcingowym, łańcuchom dostaw, w mniejszym zakresie klastrom, sieciom równorzędnych. W literaturze odnajdziemy wiele prób analizy przywództwa z perspektywy sieci społecznych. Ten ostatni problem nie będzie jednak przedmiotem zainteresowania autorów.

Celem prezentowanego tekstu jest przedstawienie na podstawie przeglądu literatury koncepcji przywództwa sieciami i w sieciach międzyorganizacyjnych, a tak-

że wskazanie najbardziej prawdopodobnych kierunków rozwoju teorii zarządzania w tym względzie.

2. Koncepcja ekosystemu w zarządzaniu

Sieci międzyorganizacyjne to układ więcej niż dwóch organizacji niezależnych prawnie i organizacyjnie (w ujęciu instytucjonalnym) współpracujących ze sobą w oparciu o relacje formalne lub nieformalne ukształtowane jako relacje o charakterze długoterminowym. Sieci międzyorganizacyjne są specyficznymi sposobami organizacji działań zbiorowych cechujących się:

- dążeniem do współdziałania (renta relacyjna), przy jednoczesnej stosunkowo dużej, a nawet pełnej autonomii decyzyjnej podmiotów i przy sporym zakresie konkurencji;
- wykorzystaniem mechanizmów rynkowej koordynacji działań [Dworzecki, Krejner-Nowicka 2002], wykorzystywaniem wrażliwości rynkowej podmiotów sieci, minimalizowaniem kosztów transakcyjnych;
- zwiększaniem potencjału innowacyjności w obszarach organizacyjno-zarządczych;
- wspólnotą celów oraz wynikającym z niej wysokim poziomem zaufania i wzajemności;
- brakiem dominującej roli powiązań kapitałowych [Dwojacki, Nogalski 2008];
- niskim poziomem integracji pionowej i hierarchii między uczestnikami dysponującymi możliwie zróżnicowanym zestawem zasobów i kompetencji, ograniczeniem, a nawet wyeliminowaniem kosztów hierarchii;
- naturalną rynkową elastycznością całej sieci i jej węzłów.

Ponadto z cech konstytuujących sieciowe działanie warto wskazać jeszcze na tzw. kontekst myślenia sieciowego. Jest to istotne zagadnienie, gdyż determinuje ono wymagania dotyczące technicznych i społecznych kompetencji przywódcy w sieciach międzyorganizacyjnych. Ważne jest więc, aby potencjalny przywódca zdawał sobie sprawę z tego, że w sieciach:

- „zachowania interpretuje się w kategoriach strukturalnych ograniczeń nakładanych na działanie, nie zaś wewnętrznych sił skłaniających jednostkę do działania i osiągnięcia celu;
- przedmiotem analizy są relacje między jednostkami, a nie próba uporządkowania jednostek i podział ich na kategorie ze względu na ich indywidualne cechy i atrybuty;
- istotnym zagadnieniem jest wpływ wzorców relacji między uczestnikami sieci na ich działania (...);
- strukturę traktuje się jako sieć sieci, która może, ale nie musi być podzielna na niezależne grupy; nie przyjmuje się *a priori*, że większe struktury są zbudowane z gęsto powiązanych grup, ponieważ nie wszystkie sieci muszą mieć strukturę grupową;
- do opisu sieci konieczne jest zdefiniowanie jej granic” [Wellman 1988].

Obok wskazanych wytycznych innego spojrzenia do wewnątrz warto wskazać na istotne zmiany postrzegania otoczenia. Szczególną nowością jest przejście w interpretacji potencjalnego wpływu otoczenia od interpretacji podkreślającej wpływ przedmiotowo opisanych zbiorów czynników do ujęcia wskazującego przede wszystkim na kontekst podmiotowy. Dokładniej te zmiany przedstawiono w tab. 1. Ten sposób myślenia stwarza potrzebę identyfikowania podmiotów wchodzących w pośrednie i bezpośrednie relacje z organizacją zamiast operowania kategoriami prognoz i tendencji czynników makroekonomicznych i mikroekonomicznych. Tworzy się wskutek takiego myślenia specyficzny ekosystem, w którym zwiększanie wartości przedsięwzięcia biznesowego następuje w obszarze wyznaczonym przez dominujący rodzaj kompetencji¹.

Tabela 1. Założenia podstawowe paradygmatu sieciowego względem klasycznych paradygmatów nauk o zarządzaniu

Paradygmat klasyczny	Paradygmat sieciowy
Otoczenie organizacji jest bezimienne, anonimowe	Otoczenie stanowią konkretne podmioty
Otoczenie organizacji jest zatimizowane	Otoczenie pozostaje w różnorodnych relacjach pomiędzy jego podmiotami, a także z firmą
Otoczenie organizacji znajduje się poza jej kontrolą	Organizacja częściowo kontroluje otoczenie
Szanse rynkowe istnieją obiektywnie	Szanse istnieją w sieci, która je dostrzega, warunkuje i umożliwia wykorzystanie
Kontrola zasobów musi być hierarchiczna	Zasoby nie muszą być hierarchicznie kontrolowane
Przewaga konkurencyjna zależy od efektywności konfigurowania i eksploatacji zasobów w firmie	Przewaga konkurencyjna zależy od struktur, pozycji i relacji w sieci
Warunki otoczenia zmieniają się często	Warunki otoczenia mogą być stabilizowane sieciami

Źródło: [Czakon 2012].

W koncepcji dynamicznych zdolności obszar ten określa się właśnie mianem ekosystemu. Ch.N. Pitelis i D.J. Teece – jedni z autorów koncepcji ekosystemu – poszli jeszcze dalej. Według nich ekosystem jest częściowo endogeniczny, bo jest współkreowany przez przedsiębiorczych menedżerów, i jest on tak dobry jak rynek, bo umożliwia współtworzenie społecznej wartości w procesie prywatnego zawłaszczania [Pitelis, Teece 2010]. W przestrzeni, w której konkurujemy kompetencjami, w której o przewadze decyduje jakość tych kompetencji mierzona m.in. możliwością generowania przez kompetencje wartości dodanej, jakością i zdolnością do tworzenia koalicji, szybkość dostępu do zasobów, skala przestrzeni odbiorców wartości

¹ Konkretny przykład takiego przekształcenia odnaleźć można w: [Miozzo, Grimshaw 2011, s. 909-940].

i możliwości zastosowania kooperacji, może się okazać, że wiodącą rolę będzie odgrywał właściwie ukształtowany przywódca.

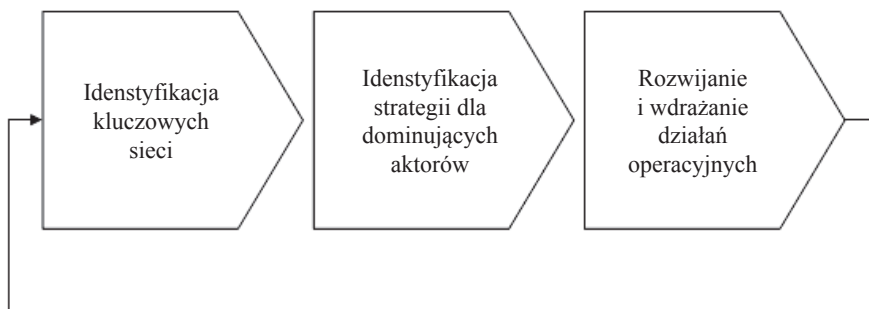
3. Zarządzanie ogólnymi sieciami międzyorganizacyjnymi

W literaturze przedmiotu odnajdziemy kilka różnych grup propozycji badawczych i wyników badań dotyczących sieci międzyorganizacyjnych.

W pierwszej z nich autorzy starają się odszukać podstawowy układ funkcji zarządzania typowy dla sieci o charakterze raczej scentralizowanym. Wynikom badań w tym zakresie blisko jest do klasyków zarządzania, którzy też pragnęli wyłowić najważniejsze funkcje kierowania i przypisać je osobom powołanym do zarządzania, a nie osobom, które „wyłoniłyby się” jako naturalni przywódcy sieci. W tej grupie są m.in. T. Järvensivu i K. Möller, którzy w 2009 roku opublikowali swoją pracę dotyczącą metateorii w zarządzaniu sieciami. Zaproponowali oni następujące wymiary sieci: kształtowanie (*flaming*), aktywowanie, mobilizowanie i syntetyzowanie (zapewnianie spójności) [Järvensivu, Möller 2009]. Najtrudniejsza w interpretacji jest funkcja związana z kształtowaniem sieci. Obejmuje ona według autorów ustalanie i wpływanie na zasady działania sieci, percepcję sieci przez jej uczestników i w pewnym sensie ustalanie celów. Aktywizowanie to procesy identyfikacji uczestników sieci i wyzwianie ich zaangażowania, syntetyzowanie zaś to tworzenie warunków do współdziałania, także minimalizowanie i usuwanie przeszkód związanych z kooperacją [Agranoff, McGuire 2001, s. 298-300].

Także J. Ojasalo wskazuje na potrzebę poszukiwania przez liderów sieciowych przede wszystkim kluczowych sieci w otoczeniu; zob. rys. 1.

KLUCZE ZARZĄDZANIA SIECIĄ



Rys. 1. Klucze do zarządzania siecią

Źródło: [Ojasalo 2004, s. 195-205].

Po identyfikacji kluczowych sieci następuje etap identyfikacji strategii dla dominujących aktorów w kluczowych sieciach i na końcu – rozwijanie i wdrażanie działań operacyjnych [Ojasalo 2004].

Klasyką jest już propozycja grupy Strategor, według której „organizacja i dynamika przedsiębiorstwa-sieci zależą nie od klasycznego procesu opracowywania strategii, ale od sposobu, w jaki problemy strategiczne są identyfikowane i rozmieszczane między zespołami integracyjnymi, tzn. od procesu aktywizowania sieci” [Strategor 1995, s. 400], mogącego przybierać trzy podstawowe formy: aktywizacji sterowanej, aktywizacji kontrolowanej oraz aktywizacji rozproszonej. Formy te wyróżnione zostały na podstawie wspomnianego poziomu swobody aktywizacyjnej i umiejscowione między klasyczną biurokracją weberowską (z wyraźną hierarchizacją, formalną strukturą i trwałym podziałem zadań pogrupowanych w odrębne funkcje) oraz tzw. organizacją kolegialną, w której każdy węzeł sieci ma równe prawa i podobną siłę wpływu na pozostałe podmioty, zaś jego role ulegają dynamicznym zmianom. Ponadto autorzy ci wskazali na kombinacyjność i spójność jako dwie uzupełniające funkcje zarządzania sieciami [Strategor 1995, s. 400].

W podobnym układzie określają funkcje zarządzania w sieciach P. Balkundi i M. Kilduff. Wymieniają oni działania ukierunkowane na trwanie, wzrost i innowacyjność, jako wyznaczniki lidera w relacjach międzyorganizacyjnych, oraz budowanie koalicji, mentoring i pośrednictwo, jako podstawowe działania w relacjach wewnątrzorganizacyjnych [Balkundi, Kilduff 2005].

4. Zarządzanie innowacyjnymi sieciami międzyorganizacyjnymi

W literaturze odnajdziemy wiele propozycji funkcji zarządzania siecią, ale ściśle dedykowanych sieciom innowacyjnym. Jest to druga grupa koncepcji służących wyjaśnieniu sposobu albo zakresu działania przywódców w sieciach międzyorganizacyjnych.

Jedną z propozycji w tym względzie przedstawiają C. Dhanarai i A. Parkhe, wskazujący na potrzeby zarządzania takimi obszarami, jak: zarządzanie mobilnością wiedzy, zawłaszczaniem innowacji i stabilnością sieci. Mobilizowanie wiedzy oznacza mobilizowanie zasobów niezbędnych do tworzenia wiedzy, także ich dzielenie, nabywanie i rozmieszczanie. Zawłaszczanie innowacji obejmuje: wprowadzanie form wspierania wspólnego działania, kreowanie kontekstu do wspólnego rozwiązywania problemów i wspieranie działań promujących podzielenie celów i podzielenie nagród. Oznacza także grupę działań ukierunkowanych na generowanie zysków z innowacji i ograniczanie nieautoryzowanych innowacji. Dbanie o stabilność wymaga z kolei podnoszenia reputacji sieci, ukazywania wizji przyszłości, budowania różnorodności i stałego utrzymywania wzrostu sieci [Dhanarai, Parkhe 2006]. Układ ten niespecjalnie różni się od poprzednich propozycji. Działania tutaj ukierunkowane na proinnowacyjność wypełniają w zasadzie obszar aktywizowania.

G. Rampersad, P. Quester i I. Troshani budują model sieciowego zarządzania innowacjami z działań ukierunkowanych na zaufanie, koordynację i harmonię rozumianą jako równoważnie kooperacji i konfliktu. W efekcie tego uzyskujemy efektywność w kontekście procesów komunikacji i działalności badawczo-rozwojowej [Rampersad, Quester, Troshani 2010].

B. Buchel i S. Raub przeprowadzili badania związane z budowaniem wiedzy w sieciach i doszli do wniosku, że do najważniejszych działań w tym zakresie należą:

- wykazywanie wymiernych wyników działania w sieci,
- rozbudzenie zaufania pomiędzy członkami sieci,
- zapewnienie wsparcia w zakresie zarządzania,
- zrozumienie kontekstów działania uczestników sieci,
- kreowanie powiązań pomiędzy uczestnikami sieci,
- ustanowienie regularnego rytmu spotkań,
- koncentrowanie się na istotnych zagadnieniach działalności,
- dobieranie odpowiednich mechanizmów komunikacji,
- definiowanie ról organizacyjnych [Buchel, Raub 2002].

Jest to dosyć szczegółowy obraz funkcji związanej z proinnowacyjnością. W proponowanym układzie wyraźnie balansuje on między działaniami miękkimi a twardymi regułami formalizacji. W wielu innych propozycjach również spotkamy się z podobnym dualizmem. Jest to szczególnie widoczne w koncepcjach zarządzania łańcuchem dostaw, czyli specyficznym rodzajem sieci. W klasycznej koncepcji zarządzania łańcuchem dostaw wyróżnia się m.in. układy otwartego rynku, kooperacyjne, koordynacyjne i kolaboracyjne (integrowanie łańcucha dostaw, wspólne planowanie i wspólne technologie) jako formy zarządzania. Są one odniesieniem do koncepcji O. Williamsona (rynek, sieci, hierarchia) i w podobny sposób strukturyzują działania podmiotów gospodarczych. W sieciach chyba jednak nie o takie zależności chodzi. Zarządzanie sieciami musi wspierać tworzenie rozwiązań, a nie wskazywać gotowe rozwiązania, musi wymuszać nieformalnie pewne zależności i związki, a nie narzucać ramy współpracy, musi w końcu zapewniać spójność sieci na poziomie optymalnym, nieprovokującym do łatwego wyjścia z sieci, ale i nieprowadzącym do nadmiernej stabilizacji zachowań.

5. Przywództwo organiczne w sieciach międzyorganizacyjnych

Osobną grupę stanowią koncepcje zarządzania sieciami odwołujące się do koncepcji przywództwa. Zgodnie z teoriami przywództwa najczęściej mają one charakter teorii wyjaśniających przywództwo albo jako możliwość wywierania wpływu, albo jako zespół określonych cech osoby przywódcy. Przywództwo zgodnie z klasycznymi teoriami prakseologicznymi dotyczy kontekstu nieformalnego organizacji i/lub stanów niewynikających z autorytetu formalnego. Stąd też wyjątkowa skuteczność przywódcy. Przestrzeń sieci międzyorganizacyjnych, zwłaszcza tych o charakterze

klastrowym i zrównoważonym, sprawia, że potrzeba „wyłonienia” się przywódcy jest szczególnie ważna.

W literaturze przedmiotu koncepcją odwołującą się do tego sposobu myślenia jest propozycja G.C. Avery’ego dotycząca organicznego podejścia do przywództwa. Istotą przywództwa w koncepcji organicznej stanie się wspieranie entuzjazmu i zaangażowania oraz działanie jako katalizator zmian, nauczyciel i integrator [Avery 2009, s. 48]. Cytowany przez G.C. Avery’ego J.R. Meindel wskazuje, że „przywództwo organiczne nie oznacza zastąpienia porządku nieporządkiem. Celem jest wytworzenie pewnej formy samokontroli i samoorganizacji, w której ludzie mają wyraźne poczucie celu i autonomię w określonym kontekście”². W odróżnieniu od klasycznych koncepcji przywództwa w podejściu organicznym źródłem władzy będą kompetencje, współpraca, dzielenie się władzą, władza nadana przez członków, decyzje podejmowane będą kolegalnie, przywództwo będzie rozproszone, odpowiedzialność ponoszona będzie głównie przed samym sobą i będzie wynikać z własnego zaangażowania i poczucia obowiązku wobec innych [Avery 2009, s. 61-62].

B.B. Hoppe i C. Reinelt wyróżnili cztery podstawowe role przywódcze realizowane w sieciach. Odwołują się one w pewnym stopniu do źródeł władzy wyróżnionych już dawno przez M. Croziera i E. Friedberga [Crozier, Friedberg 1982]. Wspomniani autorzy wyróżniają przywódców określanych jako równoważni liderzy dzielący się informacjami, radami, oferujący wsparcie (*peer leadership network*)³, liderzy zdobywający władzę w wyniku wspierania węzłów pomocą w rozwiązywaniu problemów organizacyjnych (*organizational leadership network*), liderzy łączący osoby mające wspólne interesy w sieci (*field-policy leadership network*) oraz liderzy zadaniowi, kolektywni (*collective leadership network*). Z tego obrazu przywództwa również możemy wnioskować o możliwym wyłonieniu się przywódców w wyniku mniej lub bardziej świadomego działania we wskazanych obszarach [Hoppe, Reinelt 2010].

Wiele interesujących prób identyfikacji przywództwa można odnaleźć w teoriach odwołujących się do analizy tzw. sieci społecznych. Uwzględniają one najczęściej ilościowe (liczba relacji) i jakościowe (rodzaj relacji) wyznaczniki centralności jako potencjalne determinanty osoby przywódcy.

² Koncepcja kolektywnego przywództwa jest radykalnym odejściem od tradycyjnych poglądów na temat przywództwa. Epicentrum kolektywnego przywództwa nie jest rola formalnego lidera, ale interakcje pomiędzy członkami zespołu w celu kierowania zespołem poprzez uczestnictwo w obowiązkach przywódczych. Posiadanie cech lidera, umiejętności i zachowań nadal jest potencjalnie ważne dla kolektywnego przywództwa; rzeczywiście są one pomocne i pozwalają łatwiej myśleć jak lider i być aktywnym uczestnikiem w tworzeniu przywództwa [Hiller, Day, Vance 2006, s. 388].

³ Zależność między dostępem do informacji a centralnością pozycji w sieci udowodniono w pracy: [Sutanto i in. 2011, s. 421-439].

6. Zakończenie

Wskazane w artykule trzy obszary identyfikacji kontekstu przywództwa i zarządzania sieciami międzyorganizacyjnymi, wbrew pozorom, są w swej wymowie zbieżne. Wszystkie one podkreślają znaczenie takiego sposobu oddziaływania na sieć, który by sprzyjał wytworzeniu naturalnych procesów samoorganizacji i proinnowacyjności. Osoba zarządzająca siecią winna więc w sporej części pełnić role bliższe koordynowaniu, aniżeli scentralizowanemu wydawaniu poleceń. W pierwszej dekadzie XXI wieku w praktyce nie spotkamy jeszcze zbyt wiele sieci będących sieciami w rozumieniu futurologów zarządzania z końca XX wieku. Stąd także badania prowadzone na istniejących sieciach mogą być obciążone błędem wynikającym z niedopasowania obiektów badanych do założeń procesu badawczego. Ponieważ wspomniane we wstępie zmiany, zachodzące prawie na poziomie cywilizacyjnym, są bardzo wolno internalizowane przez praktykę organizacji i zarządzania, właściwe badania m.in. przywództwa sieciowego są jeszcze przed nami.

Literatura

- Agranoff R., McGuire M., *Big questions in public network management research*, "Journal of Public Administration Research and Theory" 2001, 3, s. 295-326.
- Avery G.C., *Przywództwo w organizacjach. Paradygmaty i studia przypadków*, PWE, Warszawa 2009.
- Balkundi P., Kilduff M., *The ties that lead: A social network approach to leadership*, "The Leadership Quarterly" 2005, 16, s. 941-961.
- Buchel B., Raub S., *Building knowledge creating value networks*, "European Management Journal" 2002, vol. 20, no 6, s. 587-596.
- Crozier M., Friedberg E., *Człowiek i system: ograniczenia działania zespołowego*, PWN, Warszawa 1982.
- Czakon W., *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Wolters kluwer, 2012.
- Dhanarai C., Parkhe A., *Orchestrating innovation networks*, "Academy of Management Review" 2006, vol. 31, s. 659-669.
- Dwojacksi P., Nogalski B., *Tworzenie struktur sieciowych jako wynik restrukturyzacji scentralizowanych przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji” 2008, nr 4, za: B. Barczak, K. Bartusik, *Proces tworzenia struktur sieciowych w kontekście strategii przedsiębiorstwa*, [w:] *Zarządzanie strategiczne. Podstawowe problemy*, red. R. Krupski, WWSZIP, Wałbrzych 2008.
- Dworzecki Z., Krejner-Nowecka A., *Sposoby tworzenia organizacji sieciowych*, [w:] *Przedsiębiorstwo kooperujące*, red. Z. Dworzecki, Euro Expert, Warszawa 2002.
- Hiller N.J., Day D.V., Vance R.K., *Collective enactment of leadership roles and team effectiveness: A field study*, "The Leadership Quarterly" 2006, 17, s. 387-397.
- Hoppe B., Reinelt C., *Social network analysis and the evaluation of leadership networks*, "The Leadership Quarterly" 2010, 21, s. 600-619.
- Järvensivu T., Möller K., *Metatheory of Network Management: a Contingency Perspective*, "Industrial Marketing Management" 2009, vol. 38, s. 654-661.

- Johnsen T., Wynstra F. et al., *Networking Activities in Supply Chain Networks*, "Journal of Strategic Marketing" 2000, vol. 8, s. 161-181.
- Miozzo M., Grimshaw D., *Capabilities of large services outsourcing firms: the "outsourcing plus staff transfer model" in EDS and IBM*, "Industrial and Corporate Change" 2011, vol. 20, no 3, s. 909-940.
- Ojasalo J., *Key network management*, "Industrial Marketing Management" 2004, 33, s. 195-205.
- Pitelis Ch.N., Teece D.J., *Cross-border market co-creation, dynamic capabilities and the entrepreneurial theory of the multinational Enterprise*, "Industrial and Corporate Change" 2010, vol. 19, no 4, s. 1247-1270.
- Rampersad G., Quester P., Troshani I., *Managing innovation networks: Exploratory evidence from ICT, biotechnology and nanotechnology networks*, "Industrial Marketing Management" 2010, 39, s. 793-805.
- Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwanie dla teorii i praktyki zarządzania*, red. J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, B. Jasiński, C.H. Beck, Warszawa 2012.
- Spekman R.E., Kamauff J.W. Jr, Myhr N., *An empirical investigation into supply chain management: a perspective on partnerships*, "Supply Chain Management" 1998, vol. 3, no 2, s. 53-67.
- Strategor, *Zarządzanie firmą*, PWE, Warszawa 1995.
- Sutanto J., Chuan-Hoo Tan, Battistini B., Chee Wei Phang, *Emergent leadership in virtual collaboration settings: A social network analysis approach*, "Long Range Planning" 2011, 44, s. 421-439.
- Wellman B., *Structural analysis: from method and metaphor to theory and substance*, [w:] *Social Structures: A Network Approach*, red. S.W. Berkowitz, Cambridge University Press, Cambridge 1988.

LEADERSHIP AND MANAGEMENT IN INTER-ORGANIZATIONAL NETWORKS

Summary: Inter-organizational networks, especially those of a balanced character, require a special kind of management. Though an extensive bibliography can be easily found, the phenomenon has not yet been fully resolved. In general, the authors balance between the desire to find a more formalized way of solving management problems and the natural process of selecting network leaders. The purpose of the article is to present, basing on a literature review, the concept of a network and inter-organizational network leadership as well as showing the most probable directions of management theory development in the area.

Keywords: inter-organizational networks, networks, leadership.