NAUKI O ZARZĄDZANIU MANAGEMENT SCIENCES 8 • 2011

ISSN 2080-6000

Jerzy Niemczyk, Ewa Stańczyk-Hugiet
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

PERSPEKTYWY POZNAWCZE W POSTRZEGANIU SIECI MIĘDZYORGANIZACYJNYCH

Streszczenie: W artykule przedstawiono najważniejsze perspektywy poznawcze wykorzystywane w analizie sieci międzyorganizacyjnych. Są to: teorie kosztów transakcyjnych, teorie złożoności w zarządzaniu, teorie rozmytych granic organizacji i teorie zasobów relacyjnych. Wymienione teorie mogą stanowić podstawę do dyskusji o potrzebie zmiany paradygmatu nauk o zarządzaniu. O tym, że taka potrzeba istnieje, przekonani są już specjaliści od zarządzania. Wynika to z odwiecznego w zarządzaniu kierunku innowacji naukowych – od praktyki do teorii. Sieci na tyle upowszechniły się w praktyce, że istniejące instrumentarium nie pozwala już w pełni objaśnić i zrozumieć tego fenomenu.

Słowa kluczowe: sieci międzyorganizacyjne, zarządzanie strategiczne, ujęcie zasobowe.

1. Wstęp

Sieci międzyorganizacyjne są najczęściej definiowane jako układy dwóch lub więcej organizacji zaangażowanych w długoterminową relację [Thorelli 1986, s. 37]. Stały się one już codziennością w zarządzaniu organizacjami w pierwszej dekadzie XXI wieku. Upowszechniły się ponadto w naszej świadomości na tyle, że obecnie już niewielu badaczy zastanawia się nad użytecznością sieci. Wielu innych stara się znaleźć dla nich trwałe miejsce w zarządzaniu, a odnalezienie tego miejsca nie jest prostym działaniem. Możliwe są tutaj bowiem przynajmniej dwa ogólne podejścia metodologiczne. Pierwsze sugeruje zanegowanie istniejącego paradygmatu nauk o zarządzaniu i zbudowanie nowego, stawiającego w centrum powiązania sieciowe. Drugie podejście wskazuje na potrzebę rozszerzenia i uzupełnienia istniejącego zbioru definicji, metod i aksjologii zarządzania o kategorie definiujące współzależności sieciowe. Przedstawiony artykuł nie opowiada się jednoznacznie za którymś z tych podejść. Jego celem jest przybliżenie kilku najbardziej istotnych aspektów postrzegania sieciowości w zarządzaniu i być może wzbudzenie dyskusji na temat zakresu niezbędnych zmian w poznawczej warstwie nauk o zarządzaniu. Do poruszanych w artykule koncepcji należą: teorie kosztów transakcyjnych, teorie złożoności w zarządzaniu, teorie rozmytych granic i podejścia wskazujące na zasoby relacyjne.

2. Koszty transakcyjne w sieciach międzyorganizacyjnych

Przyjęcie paradygmatu organizacji w klasycznym, hierarchicznym ujęciu nie pozwala na pełną identyfikację fenomenu sieci międzyorganizacyjnych. Ograniczeniem jest przede wszystkim konieczność rzeczowego spojrzenia na przedmiot organizowania. Organizując organizacje we współczesnych systemach gospodarowania, coraz częściej podkreślamy ich atrybutowy i czynnościowy wymiar. Organizujemy bowiem działania nie po to, by tworzyć zręby układu hierarchicznego, lecz po to, aby otrzymać zorganizowany układ pozwalający dynamicznie osiągać konkretny cel. Interesuje nas bardziej rozumienie organizacji jako sumy zdarzeń [Cieśliński 2011] niż system istniejących rzeczy czy nawet procesów.

Inaczej przedstawia to nowa ekonomia instytucjonalna (NEI). Otóż organizacja z tej perspektywy jest rozwiązaniem, które wybierzemy tylko wtedy, gdy analiza kosztów transakcyjnych dowiedzie, że w tej organizacji koszty transakcyjne danego przedsięwzięcia są najniższe. Mówiąc inaczej, osoby odpowiedzialne za decyzje o powołaniu organizacji muszą jednoznacznie stwierdzić, że warto zaakceptować nawet wysoki poziom kosztów hierarchii występujący w klasycznej organizacji, aby uniknąć wysokich kosztów transakcyjnych związanych z akwizycją rynkową zasobów i kompetencji [Williamson 1991; 1998; 2002].

Wskazana perspektywa transakcyjnej analizy kontekstu organizowania daje znakomite podstawy do konfigurowania sieci międzyorganizacyjnych. Sieci są tutaj formą zorganizowania działań lepszą od koordynacji rynkowej, gdyż minimalizują koszty transakcyjne, i lepszą od koordynacji hierarchicznej, gdyż zmniejszają właśnie koszty hierarchii. Na schemacie (rys. 1) przedstawiono logikę wyjaśnienia powodów powstawania różnych systemów koordynacji na bazie koncepcji kosztów transakcyjnych R.Coase'a i O.E. Williamsona.

Oczywiście można uznać, że wymiar kosztów transakcyjnych nie jest tożsamy z uznawanym przez nauki o zarządzaniu efektem organizacyjnym jako głównym powodem powoływania do życia organizacji. Warto jednak podkreślić, że efekt zorganizowania nie musi być domeną tylko klasycznych organizacji hierarchicznych. Także działania wykorzystujące kooperację, *outsourcing*, franczyzę, alianse, klastry muszą być konstruowane zgodnie z ideą współprzyczyniania, nawet jeśli to współprzyczynianie będzie miało charakter skróconej do minimum interakcji lub interakcji niekoniecznie wykorzystującej umowę stosunku pracy jako podstawowego wyznacznika organizacji hierarchicznej. Inaczej mówiąc, i sieci międzyorganizacyjne, i osiąganie celów tylko poprzez jednorazowe kontrakty musi być działaniem uporządkowanym w kontekście funkcji celu.

Koszty transakcyjne pojawiają się w niewielu pracach z zakresu zarządzania. Niektórzy jednak autorzy, np. N.J. Foss, doszukują się kosztów transakcyjnych wśród tez ujęcia zasobowego. Według N.J. Fossa koszty transakcyjne są istotnym aspektem opisu procesu kreowania, zawłaszczania i ochrony wartości, czyli procesu stanowiącego także podstawę ujęcia zasobowego [Foss 2003]. Czy jednak są na tyle paradyg-

Wykorzystanie organizacji w ujęciu instytucjonalnym organizowanie działań z wykorzystaniem hierarchii; hierarchia wyzwala specjalizację i koordynację; struktura koordynuje		**Wykorzystanie organizacji w ujęciu jednorazowych kontraktów zawieranych pomiędzy samodzielnymi podmiotami rynkowymi** organizowanie działań z wykorzystaniem klasycznych umów; umowy klasyczne mobilizują i spajają; struktura jednej ze stron koordynuje
cechy: umowy wewnętrzne (podporządkowanie służbowe)		cechy: umowy zewnętrzne (kontrakty)
zalety: synergia i współpraca, własność zasobów		zalety: wrażliwość rynkowa, niezależność i konkurencja
wady: koszty hierarchii, nadmierna stabilność rozwiązań (brak elastyczności), brak chęci bycia innowacyjnym		wady: oportunizm, wysokie koszty transakcyjne, nadmierna podatność rozwiązań na zachowania rynku (niepewność), brak zasobów i związany z tym brak możności bycia innowacyjnym
	Wykorzystanie organizacji w ujęciu kontraktów długoterminowych zawieranych pomiędzy samodzielnymi podmiotami rynku (sieci międzyorganizacyjne) wykorzystanie umów o współpracy; umowy takie aktywizują i spajają; idea łańcucha wartości spaja i koordynuje	
	cechy: długoterminowe umowy	
	zalety: synergia i niezależność; współpraca i konkurencja (koopetycja); elastyczność oraz chęć bycia innowacyjnym; pewność i możność bycia innowacyjnym	
	wady: autonomizacja, koszty transakcyjne, pewien oportunizm	

Rys. 1. Logika kształtowania się rozwiązań sieciowych

Źródło: [*Sieci międzyorganizacyjne* … 2011 (w druku)].

matyczne, żeby wyznaczyć nową ontologię, epistemologię i metodologię nauk o zarządzaniu, czy tylko są inną perspektywą badawczą, poszerzającą poznanie współczesnych organizacji? Ujęcie zasobowe wskazuje na potrzebę apriopriacji renty z tytułu zrządzania kluczowymi kompetencjami. Renta ta przyjmuje najczęściej formę wartości dodanej ocenianej z perspektywy klienta, ale też innych interesariuszy,

w tym najważniejszej spośród nich grupy, jaką są właściciele. Renta związana z teorią kosztów transakcyjnych jest raczej efektem różnicy *make-or-buy*.

W ostatniej części tego artykułu wskazane zostaną możliwości interpretacji zjawiska sieci przy wykorzystaniu renty relacyjnej, w pewien sposób odwołującej się do wspomnianej teorii NEI.

3. Teorie złożoności w kontekście sieci międzyorganizacyjnych

Być może sieci są zjawiskiem należącym do klasy obiektów emergentnych (do takich należą na pewno sieci bezskalowe [Gong, van Leeuwen 2003, s. 680])[1] lub do grupy atraktorów, czyli takich obiektów, których własności nie możemy zredukować do addytywnych własności elementów układu. Opisanie więc i zrozumienie sieci międzyorganizacyjnych będzie wymagało zaprojektowania szeregu instrumentów analizy takiej zbiorowości.

Dotychczas przyjęło się, że organizacje, zatem i podobnie – sieci międzyorganizacyjne opisujemy, charakteryzując elementy organizacji (stanowiska, komórki, jednostki badając organizacje hierarchiczne i węzły, analizując sieci) oraz relacje (więzi organizacyjne w klasycznych organizacjach i relacje interorganizacyjne w sieciach). Z perspektywy teorii chaosu, struktur dyssypatywnych złożonych systemów adaptacyjnych czy nawet teorii katastrof są to mniej lub bardziej złożone obiekty zachowujące się w sposób nieliniowy [Stacey 1993; McMillan, Carlisle 2007].

Elementy wykorzystania teorii złożoności odnajdziemy w badaniach sieci społecznych (*dynamic network analysis*). Służą one tam do przewidywania [Weinberger 2011] zachowań społecznych, zbiorowości, odnajdywania struktur społecznych itp.

Przyjęcie założenia, że struktury sieciowe są atraktorami, rodzi w konsekwencji chaotyczne obrazowanie ich zachowań. Przejście pomiędzy atraktorami odbywa się w teorii chaosu w wyniku zewnętrznej interwencji. Może to oznaczać, że tworzenie nowych układów sieciowych (wybicie z danego atraktora) wymaga ingerencji z zewnątrz, natomiast trajektorie samych już ich zachowań podlegają regułom teorii chaosu.

Jeśli uznamy, że sieci są stanami emergencji, to zgodnie z teoriami struktur dyssypatywnych ich zachowanie, przechodzenie pomiędzy różnymi stanami emergencji, sprowadza się do ciągłej dyssypacji. W trakcie tej dyssypacji mogą pojawiać się obiekty okresowo uporządkowane. R. Jenner już w 1998 r. nazywał to balansowaniem pomiędzy chaosem a porządkiem i podał przykład rozwiązań typu *self-organizing system* jako systemu ekstremalnie elastycznego i wysoce adaptatywnego [Jenner 1998]. Działające w takich strukturach przypadkowość i ulotność są zanegowaniem determinizmu badawczego. Obiekty będące skutkiem dyssypacji mają

[1] "The functional advantage of the self-organized network with dynamical units is revealed by showingthe robustness of the spatiotemporal dynamics of the complex network" [Gong, van Leeuwen 2003, s. 680]

właśnie cechy struktur samoorganizujących się. Cechuje je przede wszystkim: dynamika, fluktuacje, uporządkowanie będące efektem oddziaływań lokalnych, wspomniana dyssypacja i złożoność. Sieci zdefiniowane jako samoorganizujące się stany mogą mieć dużą wartość poznawczą. Obserwacja ich zachowań może prowadzić do zrozumienia procesu dyssypacji właściwego danym strukturom i zwiększenia szansy w prognozowaniu czy przewidywaniu ich przyszłych zachowań.

Złożone systemy adaptacyjne są również efektem nieliniowej interpretacji zachowań zjawisk złożonych. W tym przypadku identyfikowane są elementy podstawowe takich układów (agenci) i reguły występujących pomiędzy nimi interakcji. Efektem tych interakcji jest powstawanie nowej klasy obiektów. W naszym przypadku, jeśli założymy, że takimi obiektami są sieci, to zadaniem osób je badających powinno być zidentyfikowanie reguł adaptacji. Dzięki temu będziemy mogli przewidywać zmiany w ich zachowaniach. Pewną, daleką od doskonałości próbę typologii sieci w tym kontekście podjął H. Monsuur, definiując sieci typu: *uni-polar*, *bi-polar* i *cycle* [Monsuur 2007].

Wykorzystanie teorii złożoności w badaniach sieci międzyorganizacyjnych oznacza jednocześnie dedukcyjną orientację metodologii i metodyki prowadzenia badań. W naukach o zarządzaniu, oprócz koncepcji systemowych, dedukcja praktycznie jest nieobecna. Czy zatem wyniki takich badań będą do zaakceptowania przez praktyków zarządzania?

4. Granice organizacji a kontekst sieci międzyorganizacyjnych

Sieci międzyorganizacyjne skłaniają do rozważenia kwestii granic organizacji. Dyskusja dotycząca tej kwestii obecna jest w naukach o zarządzaniu od wielu lat. Śledząc rozwój zarządzania od przełomu XIX i XX w., można zaobserwować zmiany sposobu postrzegania granic organizacji. We wczesnych poglądach granice organizacji było jasno zdefiniowane i wyznaczane chociażby przez system prawny, organizacja zaś była określana przez zbiór elementów należących do całości. W miarę upływu czasu i zmiany dynamiki i złożoności otoczenia spojrzenie na granice organizacji ulegało ewolucji. Pojawiły się sposoby wyjaśnienia granic organizacji nawiązujące do relacji z otoczeniem, jak chociażby koncepcja *stakeholders*, czy „rozciąganie" łańcucha wartości w kierunku klienta, włączanie klienta do łańcucha działań przedsiębiorstwa, organizacje wirtualne, organizacje typu *boundaryless*.

Już P.F. Drucker prognozował, że przedsiębiorstwo przyszłości będzie miało granice tylko w takim sensie, jaki potrzebny jest dla określenia tożsamości. W innych znaczeniach będzie albo pozbawione granic, albo będą one zmienne, albo granicą będzie suma granic elementów sieci.

Podobnie wskazuje K. Perechuda na fakt, że granice pomiędzy poszczególnymi organizacjami stają się coraz mniej ostre. Natomiast w odróżnieniu od P.F. Druckera uważa, że tego typu tendencja grozi naruszeniem „tożsamości" organizacji. Organizacja, która nie zabezpiecza swoich granic, jest wysoce podatna na wchłonięcie przez

wrogie systemy otoczenia. Granice organizacji mają wymiar materialny oraz niematerialny. W skali światowej mamy do czynienia z wyraźnym trendem zacierania się granic między organizacjami gospodarczymi, co jest wynikiem m.in. postępującej koncentracji kapitału oraz powstawania korporacji ponadnarodowych. Rozmywanie granic jest również istotne dla małych firm stanowiących tzw. satelity (poddostawcy, kooperanci) w stosunku do dużych koncernów międzynarodowych [*Scenariusze, dialogi* ...1998, s. 36]. Dzięki procesowi „rozluźnienia" granic organizacji możliwy jest szybszy transfer kapitału, technologii, *know-how*, etc.

Sieci międzyorganizacyjne stanowią dziś niezwykle interesujący obiekt badań. Są też swoistym wyzwaniem dla badaczy, co sprawia, że dyskusja dotycząca granic organizacji jest ponownie aktualna. Warto wskazać na propozycje opisywania granic organizacji opracowaną przez F. Santosa i K. Eisenhardt [2005, s. 491-508]. Uważają oni, że granice organizacji można opisywać za pomocą czterech koncepcji: efektywności, władzy, kompetencji oraz tożsamości przedsiębiorstwa, przy czym każda z tych perspektyw w praktyce oznacza, że rzeczywiste granice przedsiębiorstwa znacznie bardziej poszerzają obszar organizacji niż jego granice wyznaczone systemem prawa. Uważają także, że granice organizacji powinny być ustalane w „punkcie", który daje możliwości maksymalizowania wartości z posiadanego przez organizację portfela zasobów. Decyzja dotycząca granic organizacji jest w efekcie decyzją dotyczącą wyboru zasobów w celu zbudowania portfela organizacyjnego [Santos, Eisenhardt 2005, s. 497]. Z drugiej strony R.H. Coase twierdzi, że granice organizacji powinny być ustalane w „punkcie", który pozwala minimalizować koszty zarządzania organizacją [Coase 1993], tj. kosztów transakcyjnych, problemów pomiaru i różnorodności wiedzy.

Odnosząc się do granic organizacji, warto zasygnalizować także badania prowadzone przez N. Ananda i R.L. Dafta [2007]. Dokonali oni analizy ważnych w zarządzaniu koncepcji organizowania/strukturyzowania działań w organizacji powstałych w ciągu ostatniego trzydziestolecia i wskazali na te najbardziej znaczące. Zaproponowana przez nich definicja ogranicza się do procesu złożonego z trzech faz. Pierwsza faza jest nazywana fazą autarkii w organizowaniu. W tamtym okresie organizacje miały jasno określone granice wewnętrzne i zewnętrzne. W drugiej fazie obserwuje się orientację procesową w organizowaniu działań. Znaczenia nabiera praca zespołowa i orientacja horyzontalna. W efekcie otrzymujemy sytuację z brakiem granic między obszarami funkcjonalnymi. Faza ta nazywana jest horyzontalnym organizowaniem działań z uwypukleniem znaczenia zespołów i procesów. Trzecia faza to okres, w którym granice organizacji się otwierają, zarówno wewnętrzne, jak i zewnętrzne.

W rezultacie możemy stwierdzić, że ewolucja organizowania idzie w parze z ewolucją znaczenia i rozumienia kontekstu organizacyjnego. W efekcie granice organizacji „rozciągają" organizację ponad jej granice wyznaczone w sposób naturalny przez granice prawno-administracyjne.

5. Paradygmat relacji w opisie sieci międzyorganizacyjnych

Przedmiotem badań w teorii zasobowej jest także organizacja działająca w kontekście sieci. Może to jednak oznaczać konieczność zmiany strategii badawczej dotyczącej problemów konkurencji i zagadnień zarządzania strategicznego w ogóle. Z innej strony należy podkreślić, że zainteresowanie relacjami jest wynikiem wpływu dorobku szkoły zasobowej na postrzeganie problemów funkcjonowania współczesnego przedsiębiorstwa z perspektywy strategicznej.

Nawiązując do głównych nurtów obecnych w zarządzaniu strategicznym, warto wskazać, że problemy strategiczne są analizowane przede wszystkim z perspektywy teorii ograniczeń, teorii wyboru strategicznego oraz z perspektywy teorii konkurencji. Dzisiaj niewątpliwie konieczne się staje włączenie do głównego dyskursu w obszarze zarządzania strategicznego problematyki współpracy przedsiębiorstw i formułowania działań w celu poprawienia relacji między organizacją a jej otoczeniem.

Tabela 1. Ewolucja strategii

Rodzaj konkurencji / Rodzaj kryterium opisu	Konkurencja o produkty i rynki	Konkurencja o zasoby i kompetencje	Konkurencja o wartość relacyjną
Cele strategiczne	uprzywilejowana pozycja produktowo-rynkowa	trwała przewaga konkurencyjna	ciągła samoodnowa i kreowanie wartości dla *stakeholders*
Podstawowe narzędzia	– analiza sektora – analiza konkurencji – segmentacja rynku i pozycjonowanie – unikatowy produkt	– kompetencje rdzenne – strategia oparta na zasobach	– wizja i wartość – elastyczność i innowacja – przedsiębiorczość i eksperymentowanie
Perspektywa	planowanie strategiczne	sieć międzyorganizacyjna	kooperacja w sieci międzyorganizacyjnej
Zasięg konkurencji	konkurencja między przedsiębiorstwami	konkurencja między przedsiębiorstwami	konkurencja między sieciami międzyorganizacyjnymi
Kluczowe zasoby strategiczne	kapitał finansowy	zdolności organizacyjne	relacje międzyorganizacyjne

Źródło: opracowanie na podstawie: [Rudawska 2010, s. 9; Bartlett, Ghoshal 2002, s. 35; Matthyssens, Vandenbempt 1998, s. 341].

Najbardziej popularne wyjaśnienie problemów konkurencji związane są z pracami M.E. Portera, który uważa, że strategia konkurencji wynika z uwarunkowań sektorowych. Pierwotnie, odkąd w centrum uwagi zarządzania są procesy konkurencji, konkurencja odnosi się do kategorii produktu i rynku. Wygrywa ten podmiot, który jest w stanie zaoferować bardziej atrakcyjny produkt, i ten, który lepiej zagospodaruje rynek. Zmiany kontekstowe sprawiły, iż coraz częściej obserwuje się, że

konkurencja między przedsiębiorstwami odbywa się na gruncie zasobów i kompetencji. Wygrywa ten podmiot, który dysponuje zasobami i kompetencjami dającymi przewagę konkurencyjną. Takie spojrzenie na procesy konkurencji jest typowe dla podejścia zasobowego i obserwowane szczególnie w obszarach funkcjonowania przedsiębiorstw w branżach dynamicznych, zwłaszcza usługowych.

Obecnie coraz częściej obserwuje się innowacyjne formy nawiązywania relacji między konkurującymi przedsiębiorstwami, a także np. w ramach relacji kooperacyjnych. To sprawia, że można twierdzić, iż źródłem przewagi konkurencyjnej jest zestaw relacji między przedsiębiorstwem a innymi podmiotami rynku. Wygrywa podmiot, który konfiguruje zestaw relacji dający możliwości lepszego radzenia sobie na rynku (tab.1). W efekcie konkurencja o wartość z relacji jest traktowana jako trzeci filar w teorii strategii (po konkurencji o produkty i rynki oraz o zasoby i kompetencje) [Contractor, Beldona 2002, s. 34-56].

Konkurencja o wartość z relacji jest niejako logicznym następstwem podejścia zasobowego, które wskazuje m.in. na relacje (architekturę relacji) jako jeden ze strategicznych zasobów niematerialnych zdolnych do budowania trwałej przewagi konkurencyjnej. Badania koncentrujące się na relacjach międzyorganizacyjnych, zwłaszcza w kontekście sieci międzyorganizacyjnych, wyraźnie wskazują na znaczenie tego zasobu we współczesnym świecie biznesu.

Zestawiając i rozwijając propozycję przedstawioną w tab. 2 i koncepcję wcześniej opisywaną, wypracowaną przez N. Ananda i R.L. Dafta, można syntetyzować i wskazać zależności między dynamiką konkurencji, sferą organizowania działań oraz treścią strategii.

Tabela 2. Ewolucja zarządzania strategicznego, organizowania i treści strategii

Zarządzanie strategiczne	Organizowanie	Treść strategii
Konkurencja	Faza 1: samowystarczalny organizm	Produkt–rynek
Współpraca	Faza 2: orientacja procesowa	Zasoby
Koopetycja	Faza 3: granice organizacji otwierają się	Relacje

Źródło: opracowanie własne.

Podsumowując, we wczesnych fazach swego rozwoju zarządzanie strategiczne koncentrowało się na konkurencji. W efekcie organizacje były zamknięte i samowystarczalne, miały ściśle określone granice, a strategia ograniczała się do decyzji produktowych i dokonywania wyboru rynku. Później organizacje zaczęły nawiązywać więcej relacji z innymi organizacjami, głównie o charakterze kooperacyjnym, w celu zwiększania wartości w łańcuchu wartości. Organizowanie działań oscylowało wokół procesów, a źródłem przewagi konkurencyjnej były zasoby. Obecnie konkurenci coraz częściej podejmują działania wspólne, co sprawia, że granice orga-

nizacji rozszerzają się i stają się niejasne. Źródłem sukcesu rynkowego są po prostu relacje z innymi podmiotami gospodarującymi, szczególnie z konkurentami.

6. Zakończenie

Sieci międzyorganizacyjne są wyjątkowo atrakcyjnym obiektem badań, chociażby dlatego, że w przeciwieństwie do organizacji hierarchicznych są mniej przewidywalne. W zamian jednak oferują niespotykaną elastyczność, przedsiębiorczość i innowacyjność. Mechanizmy wyzwalania tej elastyczności, przedsiębiorczości i innowacyjności dopiero czekają na odkrycie. Przedstawione w artykule propozycje badawcze mogą być milowym krokiem na drodze do poznania w pełni tych relatywnie jeszcze nowych zjawisk.

Przedstawione koncepcje łączy jedna idea. Wszystkie one zwracają uwagę na kontekst zewnętrzny jako warunek sukcesu. Obecnie, formułując strategię na poziomie przedsiębiorstwa, konieczne staje się uwzględnianie takiego kontekstu w całej jego złożoności. Rozwój przedsiębiorstwa coraz częściej oznacza szczególnego rodzaju rozwój zewnętrzny. Nie jest to jednak wyłącznie rozwój rozumiany klasycznie. Bardziej chodzi o nowe formy nawiązywania relacji z różnymi podmiotami otoczenia. Układy sieciowe czeka więc dynamiczny rozwój zarówno w wymiarze teoretycznym, jak i praktycznym.

Literatura

Anand N., Daft R.L., *What is the right organization design?* "Organizational Dynamics" 2007, vol.36, no 4.

Bartlett S., Ghoshal P., *Building competitive advantage through people*, "MIT Sloan Management Review" 2002, vol. 43, no 2, pp. 34-41.

Cieśliński W., *Doskonalenie procesowej organizacji przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo UE, Wrocław 2011.

Coase R.H., *Coase on Posner on Coase*, "Journal of Institutional and Theoretical Economics" 1993, no 149.

Contractor F., Beldona S., *Interfirm learning in alliances and technology networks: An empirical study in the global pharmaceutical and chemical industries*, [w:] *Competitive strategies and alliances*, red. F. Contractor, P. Lorange, Elsevier Science, Amsterdam 2002.

Foss N.J., *The strategic management and transaction cost nexus: Past debates, central questions, and future research possibilities*, "Strategic Organization" 2003, vol. 1, no 2, pp. 139-169.

Gong P., van Leeuwen C., *Emergence of scale-free network with chaotic units*, "Physica A": 2003 vol. 321, pp. 679-688.

Jenner R., *Dissipative enterprises, chaos, and the principles organizations*, "Omega, International Journal Management Science" 1998, vol. 26, no 3, pp. 397-407.

Matthyssens P., Vandenbempt K., *Creating competitive advantage in industrial services*, "Journal of Business & Industrial Marketing" 1998, no 4/5.

McMillan E., Carlisle Y., *Strategy as order emerging from chaos: A public sector experience*, "Long Range Planning" 2007, vol. 40, pp. 574, 593.
Monsuur H., *Stable and emergent network topologies: A structural approach*, "European Journal of Operational Research" 2007, vol. 183, pp. 432-441.
Rudawska I., *Interconnected firms' relationships as a source of a competitive advantage*, "BEH – Business and Economic Horizons" 2010, vol. 2, Issue 2 (July).
Santos F.M., Eisenhardt K.M., *Organizational boundaries and theories of organization*, "Organization Science" 2005, vol. 16, no 5.
Scenariusze, dialogi i procesy zarządzania wiedzą, red. K. Perechuda, M. Sobińska, Centrum Doradztwa i Informacji „Difin", Warszawa 2008.
*Sieci międzyorganizacyjne***,** red. J.Niemczyk, E.Stańczyk-Hugiet, B.Jasiński, C.H. Beck, Warszawa 2011 (w druku)
Stacey R.D., *Strategy as order emerging from chaos*, "Long Range Planning" 1993, no 26, pp. 10-17.
Thorelli H.B., *Networks: Between markets and hierarchies*, "Strategic Management Journal" 1986, vol. 7.
Weinberger S., *Social science: Web of war*, Published online 4 April 2011, "*Nature" 2011, vol.(?)*471, pp. 566-568.
Williamson O.E., *Comparative economic organization: The analysis of discrete structural alternatives*, "Administrative Science Quarterly" 1991, no 36.
Williamson O.E., *Ekonomiczne instytucje kapitalizmu*, PWE, Warszawa 1998.
Williamson O.E., *The theory of the firm as governance structure: From choice to contract*, "Journal of Economic Perspectives" 2002, vol. 16, no 3, pp. 171-195.

COGNITIVE PERSPECTIVE IN THE PERCEPTION OF THE INTERORGANIZATIONAL NETWORK

Summary: The article presents the most important cognitive perspective used in the analysis of interorganizational networks. These are: theories of transaction costs, flexibility in management theories, theories of complexity management, theories of organizational boundaries and relational theories of resources. These theories may provide a basis for discussion about the need for changing the paradigm of management science. A lot of management specialists convince that the problem exists. This results from the eternal direction of scientific innovations which is in management − from practice to theory. Networks have become popular enough in practice so that existing instruments are not sufficient to explain and understand them fully.

Key words: interfirm networks, strategic management, resource-based view.