

### **Paradygmat sieciowy w naukach o zarządzaniu**

Paradygmat zawdzięczamy T. Kuhn'owi, który uczynił zeń centralne pojęcie w wyjaśnianiu rewolucyjnego rozwoju nauki. Najogólniej, przez paradygmat rozumiał on zbiór pojęć i twierdzeń tworzących podstawy danej nauki. Jednakże, jak zauważa S. Amsterdamski, definicja paradygmatu jest nieostra, a sam T. Kuhn używa go w przynajmniej 17 różnych znaczeniach. Współcześnie, na gruncie nauk o zarządzaniu odpowiada mu koncepcja wspólnoty praktyki, która odzwierciedla zbiór poglądów podzielanych przez badaczy. Paradygmat spełnia w rozwoju nauki rolę szczególną. W okresach rozwoju kumulatywnego, narastającego paradygmat tworzy ramy do przyrostu wiedzy i doskonalenia teorii. Jednakże występują też rewolucyjne, nieciągłe zmiany w nauce, powodowane niedopasowaniem teorii do badanej rzeczywistości. Według T. Kuhna przejawem rewolucji jest zmiana paradygmatyczna, zastąpienie „starego” paradygmatu „nowym”. Często wykorzystywanym przykładem zmiany paradygmatycznej jest zastąpienie mechaniki newtonowskiej przez kwantową.

Nauki o zarządzaniu, a w ich ramach zarządzanie strategiczne spełniają warunek niedopasowania teorii do praktyki. Badania porównawcze siły wyjaśniającej dostępnych obecnie teorii ujawniają słabość teorii, która w najlepszym wypadku wyjaśnia 2/3 badanego zjawiska<sup>1</sup>. Wobec odczuwalnej przez badaczy niekompletności istniejącej teorii, szybkich oraz głębokich zmian w otoczeniu przedsiębiorstw, pojawiły się nowe propozycje epistemologiczne, metodologiczne czy ontologiczne. Znakomitym przykładem jest gospodarka oparta na wiedzy, a w naukach o zarządzaniu zarządzanie wiedzą i uczenie się, którym przypisuje się znaczący potencjał w pokonywaniu dystansu między wyjaśnieniami teorii, a uciekającą rzeczywistością. Inną próbę stanowi wprowadzenie sieci społecznych z obszaru socjologii, informatycznych z obszaru technologii informacyjnych, teorii grafów z matematyki do badań nauk o zarządzaniu. Ich liczebność oraz tempo przyrostu publikacji uzasadniają przekonanie o wyłonieniu się nowego zbioru przekonań, tj. paradygmatu sieciowego.

Celem niniejszego artykułu jest identyfikacja paradygmatu sieciowego w naukach o zarządzaniu, a to poprzez określenie podzielanych przez badaczy przekonań o roli sieci w wyjaśnieniach nauk o zarządzaniu. W niektórych elementach paradygmat sieciowy stawia się w opozycji do istniejących przekonań, a w innych je uzupełnia lub rozwija. Dlatego autor,

inaczej niż inni badacze<sup>ii</sup> nie ma ambicji zapowiedzi napięcia paradygmatycznego skutkującej rewolucją w nauce.

Badania nad sieciami w zarządzaniu strategicznym umieścić trzeba w ramach strukturalizmu, tj. nurtu myślowego, gdzie każde działanie uwarunkowane jest strukturami, w których przychodzi je realizować. Strukturalizm wywarł znaczne piętno na językoznawstwie za sprawą F. De Saussure'a, czy antropologii dzięki fundamentalnym dziełom C. Levy-Strauss'a. Strukturalizm wyraża przekonanie, że nie można rozpatrywać zjawisk w oderwaniu od ich kontekstu, bowiem pozostają w ciągłej i wielokierunkowej interakcji z otoczeniem. Strukturalizm jest obecny w zarządzaniu strategicznym od samych jego początków, bowiem chandlerowski paradygmat SCP (*Strategy – Conduct – Performance*) wyraża zależność rezultatów działania od celowo kształtowanych struktur. Podobnie porterowska analiza otoczenia zakłada dominujący wręcz wpływ porządku otoczenia konkurencyjnego na wyniki przedsiębiorstw. Jednakże skupienie na więziach pomiędzy podmiotami badanej zbiorowości stanowi cechę wyróżniającą dopiero w paradygmacie sieciowym.

Paradygmat sieciowy upowszechnił się w wielu dziedzinach, dyscyplinach i obszarach nauk ekonomicznych i pokrewnych. Uznano jego znaczenie w marketingu dla badania organizacji przyszłego wieku oraz uwarunkowań jej działania<sup>iii</sup>. Odzwierciedla to z jednej strony rosnąca liczba publikacji czy tempo przyrostu liczby badań usytuowanych w tym nurcie. Z drugiej strony okazało się, że dotychczasowe zawężenie zakresu badawczego marketingu do bezpośrednich, dwustronnych relacji zubaża je w zbyt znacznym stopniu. Analogiczne wnioski sformułowano na gruncie teorii organizacji. Istnienie paradygmatu sieciowego jako wspólnego zbioru założeń w teorii organizacji nie ulega wątpliwości, a co więcej pozwala na analizę kierunków dociekań oraz porządkowanie ustaleń także w obszarze nauk o organizacji<sup>iv</sup>. Autorzy proponują wyłonienie czterech głównych obszarów dociekań: strukturalny kapitał społeczny, społeczny dostęp do zasobów, zarażanie oraz kształtowanie otoczenia. Dorobek badawczy w zarządzaniu strategicznym skłania do podjęcia analogicznego wysiłku porządkującego. Warunkuje to poprawną identyfikację składników paradygmatu sieciowego. Wyłonić można trzy główne teorie referencyjne, stosowane przez badaczy: socjologiczną teorię sieci społecznych, zasobową teorię firmy oraz teorię kosztów transakcyjnych. Struktura niniejszego artykułu odpowiada tym trzem teoriom referencyjnym.

### ***Sieci społeczne – od kontekstu do metody***

Do nauk ekonomicznych myślenie sieciowe przenikało bardzo powoli, być może ze względu na ugruntowane w klasycznej teorii założenie o atomizacji. Wyraża ono przekonanie o

niezależnym, nieskoordynowanym i samodzielnym działaniu podmiotów rynkowych. Pierwsza znacząca publikacja kwestionująca założenie atomizacji dotyczy rynku pracy. Autor udowodnił, że skuteczność poszukiwania nowego zatrudnienia uzależniona jest od typu więzi społecznych, które poszukujący wykorzystuje by uzyskać informację o dostępnych możliwościach zatrudnienia<sup>v</sup>. Szczególne istotne okazują się być więzi słabe, tj. takie w których kontakty pomiędzy aktorami są rzadkie, nacechowane niskim poziomem emocji, krótkotrwałe. To właśnie one pozwalają znaleźć nową pracę.

Znaczenie pojedynczych więzi dla efektów ekonomicznych osiąganych przez danego aktora nieuchronnie prowadzić musiało do rozpoznania elementów struktury sieciowej, które stwarzają uprzywilejowaną sytuację jednemu lub wielu aktorom. Struktura kontaktów społecznych i zasoby dostępne za pośrednictwem tej struktury tworzą kapitał społeczny<sup>vi</sup>. Jednocześnie upowszechnił się pogląd o społecznym osadzeniu działalności gospodarczej, tj. uwarunkowaniu przebiegu jak i efekty działań podmiotów gospodarczych przez otoczenie społeczne, w którym się one odbywają. Wyróżniono trzy wymiary osadzenia<sup>vii</sup>:

- Relacyjne, związane z treścią więzi społecznych, a szczególnie z zaufaniem wynikającym z wcześniejszej współpracy. W tym sensie, relacyjny wymiar osadzenia odnosi się zarówno do norm zachowań w danej społeczności, ale także do temporalnego wymiaru osadzenia społecznego, które uzależnione jest od czasu bowiem wyłania się narastająco z wcześniejszych doświadczeń. Najprościej ujmując, jakość relacji pomiędzy aktorami wpływa na sprawność działania.
- Strukturalne, związane z układem więzi wokół każdego z aktorów, najlepiej oddaje przesunięcie uwagi badawczej z pojedynczej więzi w stronę rozpoznania struktur więzi. Stanowią one kanały przepływu informacji i repozytorium wspólnej dla danej społeczności wiedzy. Najprościej biorąc, układ więzi istniejących wokół danego aktora wpływa na sprawność jego działania.
- Pozycyjne, związane z usytuowaniem danego podmiotu w sieci. Poszczególni aktorzy mogą wywierać większy wpływ na otoczenie wówczas, gdy dysponują liczną i gęstą siecią powiązań – taka pozycja nazywana jest centralną. Alternatywnie, współdziałanie ułatwia ekwiwalencja strukturalna, polegająca na posiadaniu przez dwóch lub więcej aktorów dokładnie takiej samej struktury więzi i pozycji w sieci.

Ponadto, zarządzanie strategiczne zawdzięcza socjologii metodę analizy sieci, tj. analizę sieci społecznych (*Social Network Analysis* - SNA). Jednym z podstawowych jej celów jest identyfikacja najważniejszych aktorów<sup>viii</sup>, a narzędziami osiągnięcia tego celu są miary strukturalne: prominencji, gęstości lokalnej i globalnej czy stopnie separacji.

Kluczowe znaczenie dla paradygmatu sieciowego ma jednak odkrycie istnienia określonego porządku strukturalnego w sieciach społecznych. Oznacza to z jednej strony potrzebę rozpatrywania sieci jako kontekstu działania, a z drugiej implikuje metody poznania sieci. Ten sieciowy porządek daje się bowiem mierzyć, parametryzować i badać, a to przy pomocy analizy sieci społecznych. Wpływa on na samą możliwość działania, niejednakową dla poszczególnych aktorów, oraz na efekty ich działania. Ujawnia uprzywilejowanie niektórych aktorów<sup>ix</sup>, a także przewagę niektórych typów sieci nad innymi.

### ***Sieć jako strategiczny zasób***

Tworzenie wartości oraz możliwość osiągnięcia przewagi nad konkurentami pozostają w centrum uwagi badawczej zarządzania strategicznego. Zasobowa teoria firmy opiera się na założeniu niedoskonałości zasobowej przedsiębiorstw. Oznacza to zależność od otoczenia, dążenie do minimalizacji tej zależności, a dalej możliwość osiągnięcia trwałej przewagi konkurencyjnej dzięki kontrolowanym zasobom<sup>x</sup>. Zasobową argumentację wykorzystuje się by uzasadnić potrzebę tworzenia aliansów pomiędzy przedsiębiorstwami. Niedoskonałość rynku powoduje, że nie wszystkie potrzebne przedsiębiorstwo zasoby można samodzielnie wytworzyć lub nabyć. Stąd konieczność tworzenia sojuszy w postaci więzi o niehierarchicznym i nierynkowym charakterze<sup>xi</sup>, które stawiają przedsiębiorstwa w sytuacji uprzywilejowanej wobec innych uczestników rynku.

Podobnie jak w przypadku badań o rodowodzie socjologicznym, uznać można, że skupienie się na aliansie dwóch przedsiębiorstw nie może być zakwalifikowane do paradygmatu sieciowego. W istocie przecież alians dwustronny to diada w sieci, elementarny składnik struktury. Aby odzwierciedlić złożoność problematyki aliansów szybko wprowadzono do ich definicji możliwość występowania dwóch lub więcej podmiotów, a następnie wprowadzono pojęcie portfela aliansów<sup>xii</sup>. Zabieg ten prowadzi jednak tylko do przeniesienia poziomu analizy z pojedynczego przedsiębiorstwa, dalej pojedynczej więzi międzyorganizacyjnej na zbiorowość przedsiębiorstw. Warto podkreślić, że analiza na poziomie zbiorowości ma w zarządzaniu strategicznym bogate tradycje. Grupy strategiczne<sup>xiii</sup>, analiza sektorowa<sup>xiv</sup>, dystrykty przemysłowe czy klastry<sup>xv</sup> od kilku dekad stanowią przedmiot zainteresowania zarządzania strategicznego. Jednakże w niewielkim stopniu wykorzystują one założenia strukturalizmu, a szczególnie analizę sieciową do wyjaśniania badanych zmiennych, koncentrując się raczej na efektach zbiorowości.

Rozpoznanie wpływu sieci na badane w zarządzaniu strategicznym zmienne odwzorowuje wcześniej opisane wymiary osadzenia społecznego. W wymiarze relacyjnym sieci

strategicznych analizie poddawano znaczenie zaufania oraz społecznego mechanizmu koordynacji działania<sup>xvi</sup>. W wymiarze strukturalnym odnoszono się do znaczenia struktur sieciowych dla strategii organizacji<sup>xvii</sup> czy pozyskiwania wiedzy<sup>xviii</sup>. Wymiar pozycyjny pozwala z kolei wpływać na otoczenie i kształtować przewagę konkurencyjną zwłaszcza w gospodarce opartej na wiedzy. Pozycję centralną firm w sieciach innowacji badacze rozpatrują analizując firmy flagowe<sup>xix</sup>, kotwice<sup>xx</sup> czy też orkiestratorów<sup>xxi</sup>.

Zastosowanie paradygmatu sieciowego w zarządzaniu strategicznym przejawia się przede wszystkim korzystaniem ze zmiennych strukturalnych, opisujących sieć lub aktora w sieci, aby wyjaśniać badane zmienne. Szczególnym osiągnięciem paradygmatu sieciowego jest ujawnienie, iż sieci przyczyniają się do uzyskania przewagi konkurencyjnej, dzięki uprzywilejowanej pozycji, korzyściom struktury lub efektywności współdziałania. Sieci przyczyniają się też do utrzymania przewagi konkurencyjnej dlatego, że z natury są idiosynkratyczne, wyjątkowe i osadzone w konkretnym zbiorze, konkretnych aktorów, powiązanych konkretnymi więziami. Uniemożliwia to w istocie imitację. Sieć staje się zasobem, który można pozyskiwać, można wytworzyć i należy celowo kształtować aby osiągać przewagę konkurencyjną.

### ***Sieć jako sposób koordynacji współdziałania***

Trzecią teorią referencyjną paradygmatu sieciowego jest teoria kosztów transakcyjnych stosowana do wyjaśniania sprawności oraz samego zjawiska współdziałania przedsiębiorstw. Problem koordynacji jest jednym z podstawowych zagadnień nauk ekonomicznych oraz nauk o zarządzaniu. Zmierza bowiem do wyjaśnienia przyczyny istnienia firmy, jako zorganizowanej i biurokratycznej formy koordynacji działania podmiotów na rynku. Samo postawienie tego problemu zasługiwało na nagrodę Nobla w ekonomii dla R. Coase'a, choć rozwiązanie które zaproponował, tj. istnienie kosztów transakcyjnych trudno uznać za kompletne i wyczerpujące. W istocie traktować je należy jako zabieg ochronny mikroekonomicznej teorii rynku, w której mechanizm cenowy i związana z nim konkurencja powinny prowadzić do optymalnej alokacji zasobów na rynku. Rzecz jednak w tym, że gdyby mechanizm cenowy spełniał przypisywaną mu w klasycznej teorii mikroekonomii rolę, to wówczas nie byłoby uzasadnienia dla istnienia organizacji. Zachodzi tu typowe napięcie pomiędzy predykcją teorii, a obserwacją empiryczną. W modelu neo-instytucjonalnym wystarczy dodać parametr wyrażający koszt korzystania z mechanizmu cenowego, tj. koszty transakcyjne, aby wyznaczać granicę efektywności mechanizmu rynkowego oraz uzasadnione granice (wielkość) organizacji.

Jednakże dychotomiczny mechanizm cena – biurokracja, chroniony koncepcją kosztów transakcyjnych, napotkał w latach 1980 na kolejne napięcie empiryczne, bowiem nie przewidywał powstawania aliansów, a tym bardziej sieci gospodarczych. Poza samym obiektem tj. wielopodmiotowym zbiorem przedsiębiorstw realizujących procesy tworzenia wartości w skoordynowany sposób, pojawił się dodatkowy problem, nieobecny w ówczesnych modelach – koordynacji społecznej. Podmioty rynkowe działają w porozumieniu nie tylko ze względu na ceny, umowy czy polecenia służbowe, ale także ze względu na więzi społeczne, prestiż czy normy zachowań. Pierwotnie próbowano te zjawiska usytuować pomiędzy rynkiem a hierarchią<sup>xxii</sup>, następnie proponowano rozumieć sieć jako tymczasową hybrydę<sup>xxiii</sup>, jednak szybko uznano rolę zaufania w koordynacji współdziałających przedsiębiorstw<sup>xxiv</sup>. Relacyjna czy społeczna koordynacja współdziałania opiera się na zaufaniu stron, ale także na obowiązujących w danej społeczności normach zachowań, wspartych intensywną wymianą informacji.

Przez koordynację sieciową rozumie się kompleks złożony z trzech podstawowych mechanizmów koordynacji działań: rynkowego, hierarchicznego oraz społecznego<sup>xxv</sup>. Sieci nie odzwierciedlają modelu idealnego, wykorzystującego pojedynczy mechanizm koordynacji. Przeciwnie łączą, a następnie modyfikują te mechanizmy aby maksymalizować sprawność współdziałania. owa to jednocześnie stosowanie każdego z nich, w zmiennych proporcjach<sup>xxvi</sup>. Na przykład koordynacja sieciowa sprzyja eksploracji wiedzy, tworzeniu sieci czy rozwiązywanie konfliktów. Koordynacja biurokratyczna współdziałania sprzyja z kolei jego rutynizacji i sprawności eksploatacji wiedzy, podczas gdy korzystanie z mechanizmu cenowego warunkuje konkurencyjność wobec innych sieci. Dobór właściwych mechanizmów, we właściwych proporcjach dla danej sieci zwiększa efektywność współdziałania, a także przyczynia się do jego większej trwałości<sup>xxvii</sup>. Innymi słowy koordynacja sieciowa jest ważnym obszarem decyzyjnym w zarządzaniu strategicznym, przyczynia się bowiem do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Paradygmat sieciowy czerpie z uznania społecznego mechanizmu koordynacji za rozwiązanie występujące obok mechanizmów cenowego i biurokratycznego.

### **Zakończenie**

Obecność paradygmatu sieciowego w zarządzaniu potwierdza liczna i wciąż rosnąca liczba badaczy podejmujących problematykę wpływu sieci na przedsiębiorstwo, uwarunkowań działania w strukturach sieciowych, a także struktur, pozycji i ról pełnionych przez przedsiębiorstwa w sieci. W zarządzaniu strategicznym dowiedziono, że zmienne

strukturalne, koordynacyjne i treściowe mają wpływ na przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa. Oznacza to, że budowanie przewagi konkurencyjnej w oparciu o sieci daje możliwość: osiągnięcia uprzywilejowanych warunków działania, wyższej efektywności, obniżenia niepewności czy uczenia się, a jednocześnie pozostaje trudna do imitacji bo osadzona na układzie relacji pomiędzy konkretnymi partnerami.

Poza istnieniem wspólnoty badawczej, identyfikacja paradygmatu wymaga określenia zbioru podzielanych przez tę wspólnotę założeń badawczych. Krytyczny przegląd literatury pozwala wyłonić następujący następujące założenia:

1. Otoczenie organizacji jest nielosowo uporządkowane.
2. Działanie podmiotów uwarunkowane jest strukturami więzi wewnątrz- i międzyorganizacyjnych.
3. Zmienne strukturalne opisujące porządek sieci oraz pozycje aktorów wyjaśniają przewagę konkurencyjną.
4. Sposób koordynacji działania przedsiębiorstw w sieci jest zmienną, która wyjaśnia przewagę konkurencyjną.
5. Metody badawcze odwołują się do struktur, zmian struktur oraz przepływów pomiędzy aktorami.

Podobnie jak w językoznawstwie strukturalizm spotkał się ze sprzeciwem, a następnie doprowadził do wyłonienia współczesnych nurtów filozofii, tak i podejście sieciowe z pewnością doczeka się swojego odpowiednika poststrukturalizmu, gwałtownej krytyki skupionej głównie na założeniach metodologicznych. Zarzut jałowości metod poznania stosowanych przez strukturalistów otworzył drogę także do postmodernizmu. Obecny kształt paradygmatu sieciowego utrudnia zbadanie m.in. ról pełnionych w sieci, procesów typowych dla współdziałania sieciowego, czy nawet funkcji realizowanych w sieci jako odpowiednika funkcji zarządzania. Rozpoznanie tych, a także innych zjawisk wymagać będzie nieznaczących modyfikacji paradygmatu sieciowego, nie wydaje się jednak naruszać jego istoty.

### *Streszczenie*

Rosnąca liczba publikacji dotyczących sieci w zarządzaniu strategicznym odzwierciedla nie tylko nowy obiekt badań, ale także zbiór podzielanych założeń badawczych. Paradygmat sieciowy zidentyfikowano poprzez krytyczną analizę literatury. Wyraża on stanowisko strukturalizmu, w którym działania podmiotów uwarunkowane są strukturami, a badać je

należy w ich własnym kontekście. Wyodrębniono pięć założeń właściwych paradygmatowi sieciowemu.

### *Abstract*

*The growing number of published work on networks suggests both the emergence of a new object of studies and of a new research assumptions set. The network paradigm has been identified through a critical literature review. It follows a structurationist approach, where actions are contingent to structures, and should be studied within their context. Five assumptions inherent to network studies in strategic management have been identified.*

- 
- i RUMELT R.P., *How Much Does Industry Matter?*, „Strategic Management Journal” 1991, vol. 12, no. 3, s. 167 – 185.
- ii CASTELLS M., *The Rise of the Network Society*, 2nd edition, Blackwell Publishing, Oxford 2000.
- iii ACHROL R., *Changes In the Theory of Interorganizational Relations in Marketing: Towards a Network Paradigm*, „Journal of the Academy of Marketing Science” 1996, vol. 25, s. 56 – 71.
- iv BORGATTI S., FOSTER P., *The Network Paradigm In Organizational Research: a Review and Typology*, „Journal of Management” 2003, vol. 29, s. 991 – 1013.
- v GRANOVETTER M., *The Strength of Weak Ties*, „American Journal of Sociology” 1973, vol. 78, no. 6, s. 1360 – 1380.
- vi COLEMAN J., *Social Capital In the Creation on Human Capital*, „American Journal of Sociology” 1988, vol. 94, s. S95 – S120.
- vii GULATI R., GARGIULO M., *Where do Interorganizational Relationships come From?*, „The American Journal of Sociology” 1999, vol. 104, no. 5, s. 1439 – 1493.
- viii WASSERMAN S., FAUST K., *Social Network Analysis. Methods and Applications*, Cambridge University Press, Cambridge 1994.
- ix BURT R.S., *Structural Holes – The Social Structure Of Competition*, Harvard University Press, Cambridge Massachusetts 1992.
- x BARNEY J.B., *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, „Journal of Management” 1991, no. 17, s. 99 – 120.
- xi THORELLI H., *Networks: Between Markets and Hierarchies*, „Strategic Management Journal” 1986, vol. 7, s. 37 – 51.
- xii HOFFMAN W., *How to Manage a Portfolio of Alliances*, „Long Range Planning” 2005, vol. 38, no. 2, s. 121 – 143.
- xiii HOWARD T., VENKATRAMAN N., *Research on Strategic Groups: Progress and Prognosis*, „Journal of Management Studies”, 1988, vol. 25, no. 6, s. 537 – 555.
- xiv PORTER M.E., *Strategie konkurencji*, PWE Warszawa 1996.
- xv GORYNIA M., JANKOWSKA B., *Wpływ klasterów na konkurencyjność i internacjonalizację przedsiębiorstw*, „Gospodarka Narodowa” 2007, Nr 7-8, s. 1 – 18.
- xvi ZAHEER A., VENKATRAMAN N., *Relational Governance as an Interorganizational Strategy: An Empirical Test of the Role of Trust in Economic Exchange*, „Strategic Management Journal” 1995, vol. 16, no. 5, s. 373 – 392.
- xvii HAKANSON H., SNEHOTA I., *No Business is an Island: The Network Concept of Business Strategy*, „Scandinavian Journal of Management” 1989, vol. 5, no. 2, s. 187 – 200.
- xviii INKPEN A., TSANG E., *Social Capital, Networks, and Knowledge Transfer*, „Academy of Management Review” 2005, vol. 30, no. 1, s. 146 – 165.
- xix RUGMAN A., D’CRUZ J., *The Theory of the Flagship Firm*, „European Management Journal” 1997, vol. 15, no. 4, s. 403 – 412.
- xx AGRAWAL A., COCKBUM I., *The Anchor Tenant Hypothesis: Exploring the Role of Large, Local, R&D Intensive Firms in Regional Innovation Systems*, „International Journal of Industrial Organization” 2003, vol. 21, no. 9, s. 1227 – 1253.



- 
- xxi DHANARAJ C., PARKHE A., *Orchestrating Innovation Networks*, „Academy of Management Review” 2006, vol. 31, no. 3, s. 659 – 669.
- xxii THORELLI H.B., *Networks: Between Markets and Hierarchies*, „Strategic Management Journal” 1986, vol. 7, s. 37 – 51.
- xxiii BORYS B., JEMISON D.B., *Hybrid Arrangements as Strategic Alliances: Theoretical Issues in Organizational Combination*, „Academy of Management Review” 1989, vol. 14, no. 2, s. 234 – 249.
- xxiv ARINO A., DE LA TORRE J., RING P.S., *Relational Quality: Managing Trust in Corporate Alliances*, „California Management Review” 2001, vol. 44, no. 1, s. 109 – 131.
- xxv JONES C., HESTERLY W.S., BORGATTI S.P., *A General Theory of Network Governance: Exchange Conditions and Social Mechanisms*, „Academy of Management Review” 1997, vol. 22, no. 4, s. 911 – 945.
- xxvi CZAKON W., *Koordinacja sieci – wieloraka forma organizacji*, „Przegląd Organizacji” 2008, Nr 9, s. 7 – 10.
- xxvii JAP S., ANDERSON E., *Safeguarding Interorganizational Performance and Continuity under Ex Post Opportunism*, „Management Science” 2003, vol. 49, no. 12, s. 1684 – 1701.