



Barbara Woźniak-Sobczak

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
Wydział Zarządzania
Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem
barbara.wozniak-sobczak@ue.katowice.pl

SYMBIOZA PARADYGMATÓW ZARZĄDZANIA PRZEDSIĘBIORSTWEM W OTOCZENIU SIECIOWYM

Streszczenie: W opracowaniu opisano argumenty występowania w naukach o zarządzaniu wielu paradygmatów. Zakłada się, że **paradygmat to powszechnie akceptowany wzorzec opisu rzeczywistości, możliwy do opisu przy pomocy określonych instrumentów badawczych właściwych dla danej dyscypliny naukowej.** System paradygmatów współczesnego zarządzania składa się z metaparadygmatu, całościowego paradygmatu i paradygmatów cząstkowych. Metaparadygmatem jest turbulentne otoczenie, paradygmaty cząstkowe obejmują paradygmat celu działania, którym jest renta sieciowa, paradygmat sieciowej formy organizacyjnej, paradygmat kompetencji relacyjnej i sieciowej technologii informacyjnej.

Słowa kluczowe: paradygmat sieciowy, renta sieciowa, relacje.

Wprowadzenie

Rzeczywistość przełomu wieków i początku XXI w. jest niezwykle interesująca, zmienna, turbulentna, chaotyczna. Czy ekonomiści potrafią znaleźć w niej swoje miejsce? Czy sprawdzone w niedalekiej przeszłości wzorce zachowań nadal mogą się sprawdzać w praktyce? Jakie obowiązują współcześnie paradygmaty? Na drodze poszukiwania odpowiedzi na postawione pytania wyrastają kolejne pytania np., czy w naukach zarządzania występuje jeden, czy wiele paradygmatów?

Celem niniejszego opracowania jest udowodnienie, że w naukach o zarządzaniu przedsiębiorstwem występuje multiparadygmatyczny system, w którym można wyodrębnić metaparadygmat, paradygmat całościowy i paradygmaty cząstkowe. W systemie tym występują związki o charakterze symbiozy.

1. Konwencja przyjętej interpretacji paradygmatu zarządzania przedsiębiorstwem

W ujęciu epistemologicznym rzeczywistość można badać, opisywać, kształtować posługując się paradygmatami. Pojęcie paradygmatu wprowadził T. Kuhn [1968] używając go w 21 znaczeniach [Masterman,1970]. Słownik język polskiego interpretuje paradygmat jako „[...] przyjęty sposób widzenia rzeczywistości w danej dziedzinie [...] wzorzec, model deklinacyjny lub koniugacyjny” [*Mały słownik języka polskiego*, 1968, s. 536]. Wspólnota ludzka skupiona w organizacjach próbuje zrozumieć otaczającą ją rzeczywistość poprzez kolektywne działania, wzajemne informowanie się, dzielenie się doświadczeniem, formułowanie sądów, które są dla niej z jakiegoś względu ważne. W ten sposób powstaje zbiór głęboko zakorzenionych w świadomości ludzi przekonań, będący swoistym kodem organizacji, który J. Rokita nazywa paradygmatem [2008, s. 27].

Zmiany paradygmatu następują w przypadku :

- zmian w naturze rzeczywistości,
- zmian w metodach jej badania.

Choć zmiany w naturze rzeczywistości zdają się być pierwotną przesłanką, to trzeba pamiętać, że proces zmian może rozpocząć się od odkrycia i zastosowania nowej metody, która spowoduje poznanie dotychczas nie odkrytych atrybutów rzeczywistości (wielu przykładów takich zdarzeń dostarczają wyniki badań w naukach przyrodniczych, medycznych, fizycznych i in.).

Nowy paradygmat nie zawsze wyklucza poprzedni, może go rozwijać, doskonalić lub zastąpić nawet tylko okresowo. W naukach społecznych paradygmaty mogą zyskiwać lub tracić popularność, ale rzadko zostają odrzucone w całości. Sukces jakiegoś paradygmatu nie oznacza bynajmniej, że za jego pomocą rozwiązano wszystkie problemy. Paradygmat można dalej dopracowywać, np. dzięki zdobywaniu większej ilości informacji o faktach mających duże znaczenie w jego świetle. Nowy paradygmat musi jednak znaleźć zakotwiczenie (upowszechnienie, utrwalenie) w środowisku naukowym i wytworach jego aktywności [Lichtarski, 2011, s. 12].

Paradygmaty w naukach zarządzania mają praktyczny charakter, dlatego cechują się:

- uporządkowaniem wzorców i zasad postępowania w rozwiązywaniu problemów powstających w tej części rzeczywistości, która jest przedmiotem zainteresowania tych nauk,
- naukowym uogólnieniem teorii, które na podstawie tych paradygmatów powstają dla objaśnienia tej rzeczywistości.

W niniejszym opracowaniu przyjmuje się, że paradygmat to powszechnie akceptowany wzorzec opisu falsyfikowanej lub weryfikowanej rzeczywistości, możliwy do deskrypcji przy pomocy określonych instrumentów badawczych, właściwych dla danej dyscypliny naukowej.

Jako wzorce o charakterze epistemologicznym w praktyce gospodarczej stają się podstawową przesłanką budowania biznesu. Właścicielom i menedżerom wskazują sposób rozumienia właściwości otoczenia, postrzegania konkurencji oraz czynniki sukcesu czy porażki.

Praktyczny wymiar paradygmatu w obszarze zarządzania dobitnie identyfikuje B. Nogalski [2009, s. 17]: „[...] paradygmat to pewien dokonany przez przedsiębiorcę lub zarządzających menedżerów spekulacyjny, intuicyjny bądź świadomy osąd, założenie, że pewna spójna koncepcja pozwoli przedsiębiorstwu wykorzystać lepiej niż innym przedsiębiorstwom wyzwania, zmiany i szanse w otoczeniu. Założenie to opiera się na zasadach i regułach, które tworzą abstrakcyjny zbiór powiązanych ze sobą wyborów odnośnie rynku, parametrów produktu lub usług, sposobu ich dostarczania itp., a także dostosowanej do nich alokacji zasobów i aplikacji umiejętności będących w posiadaniu przedsiębiorstwa”. Akceptacja przez przedsiębiorstwo kodu sytuacyjnego w bliższej i dalszej perspektywie czasowej oznacza, że przemyślało ono i zbudowało koncepcję, która maksymalizuje jego polichalne szanse na sukces. Takie pojmowanie paradygmatu równoważy jego znaczenie z modelem biznesu.

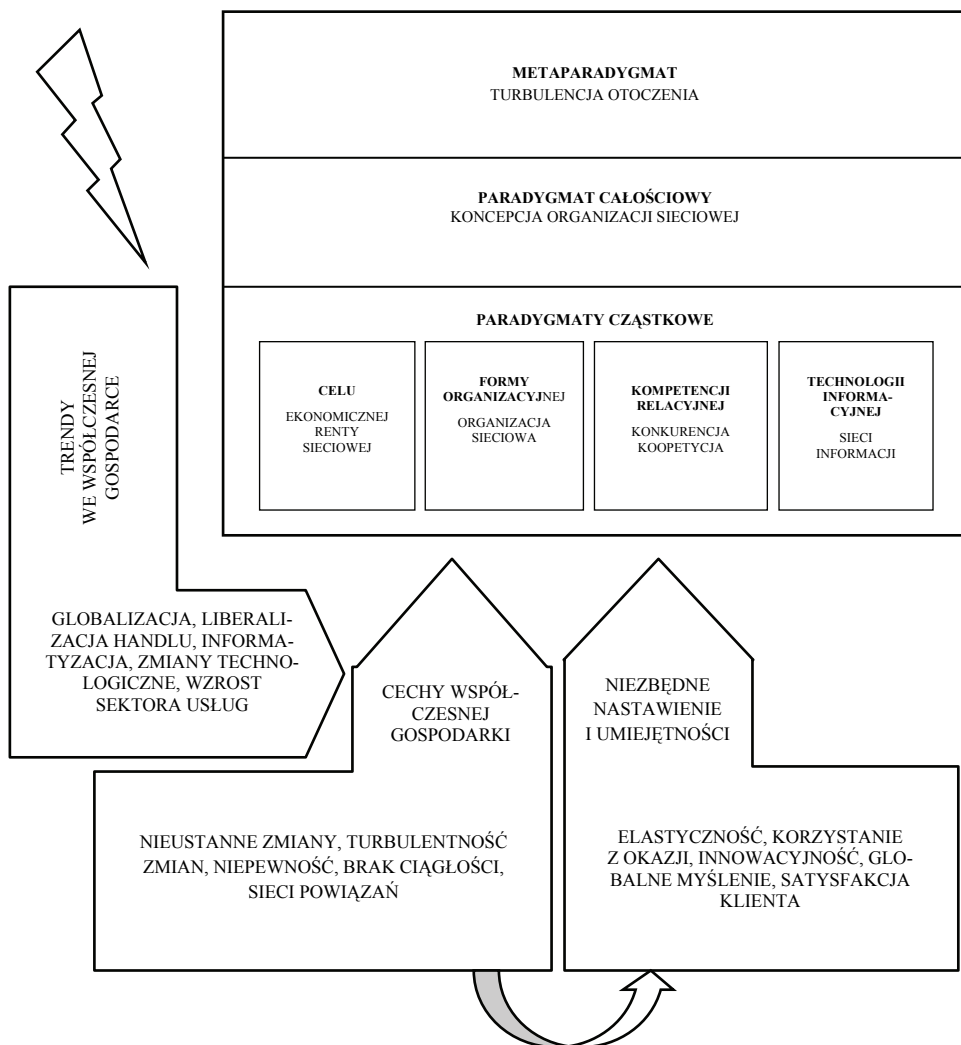
2. System paradygmatów współczesnego zarządzania przedsiębiorstwem

W literaturze nauk o zarządzaniu spotyka się trzy stanowiska dotyczące ich współczesnego paradygmatu. Przyjmując warunek konieczności naukowego zakotwiczenia danego wzorca badania, analizy, interpretacji i modelowania rzeczywistości w sposób, który umożliwi zaspokajanie potrzeb, rozwój i uzyskiwanie korzyści w biznesie, odnotowano poglądy, w których wyraża się opinie, że nauki o zarządzaniu znajdują się na etapie poszukiwania nowego paradygmatu [Patrycki, 2011; Weitzel, Beimbor i König, 2003; Niemczyk, 2013 i dostrzegają jednocześnie potrzebę jego utworzenia. Natomiast S. Clegg, C. Hardy [1997], wyrażają pogląd, że jesteśmy w stadium postparadygmatycznym.

Za istnieniem nowego paradygmatu (paradygmatu sieciowego) opowiadają się W. Czakon [2011, s. 6], R.S. Achrol [1997], S.P. Borgatti i P.C. Foster [2003], wskazując na realne i poznawcze przesłanki jego wyłonienia, które społeczność badaczy już wypełniła. Według W. Czakona „[...] zachodzi odrębność:

- zjawiska i pojęć,
- definicji oraz mechanizmów wyjaśniających,
- wszystkich składników paradygmatu” [2013a, s. 49].

Atrybutem paradygmatu jest jego nieskończoność¹, dlatego należałoby raczej podzielać pogląd innej części środowiska nauk o zarządzaniu, która głosi jednocześnie istnienie wielu paradygmatów [Sułkowski, 2013].



Rys. 1. System paradygmatów zarządzania we współczesnej sieciowej przestrzeni

¹ Nawet niezmienną rzeczywistość nie jest nigdy absolutnie rozpoznana, a kolejne epistemologiczne odkrycia powodują przekształcenia paradygmatów. Powstanie nowego paradygmatu nie musi oznaczać całkowitego odrzucenia „starego” paradygmatu. „Nowy” paradygmat może uzupełniać poprzedni, doskonalić go lub zastąpić tylko na jakiś czas.

Zgodnie z przyjętą w niniejszym opracowaniu treścią paradygmatu, autorka opowiada się za multiplikatywnym ich zbiorem. Paradygmaty jako wzorce i modele opisują wiele obszarów rzeczywistości, np. kluczową rolę wiedzy, globalizację, informatyzację, turbulencję otoczenia, sieciową łączność podmiotów gospodarczych i osób fizycznych. „Tworzą one pewną całość, a ich wzajemne na siebie oddziaływanie poprzez zjawiska synergii rodzi szczególny system paradygmatów wyznaczający współczesny wymiar życia społeczno-gospodarczego” [Lisiński, 2009, s. 558].

Na tej podstawie, uwzględniając trendy występujące w globalnym otoczeniu, atrybuty współczesnej gospodarki i umiejętności ich rozpoznania, autorka wyraża stanowisko, iż współczesny system paradygmatów zarządzania zawiera metaparadygmat, paradygmat całościowy i paradygmaty częściowe. Ilustruje to rys. 1.

2.1. Metaparadygmat współczesnego zarządzania

W koncepcji systemu współczesnych paradygmatów zarządzania funkcję metaparadygmatu pełni globalne otoczenie opisane przez występujące w sposób długotrwały trendy i właściwości. Stan otoczenia i zachodzące w nim zmiany był, jest i zapewne będzie podstawowym źródłem zmian w metodologii nauk zarządzania i w możliwościach rozwoju przedsiębiorstw. Skala, zakres i złożoność czynników otoczenia zewnętrznego, kumulując się w pewnych okresach, osiągają punkt krytyczny, co skutkuje powstaniem nowej jakości, tworzeniem nowych, oryginalnych w stosunku do poprzednich rozwiązań. Niemalą rolę w tym procesie odgrywa zjawisko synergii odśrodkowych i dośrodkowych sił występujących w otoczeniu.

Współczesne otoczenie można scharakteryzować jako turbulentne, często chaotyczne, nieprzewidywalne, wymagające, hiperzależne, globalne, wielobiegowe. Wśród tych charakterystyk za pierwszorzędą należy uznać turbulencję Otoczenia, czyli dynamiczne stany rzeczywistości będące wielobiegowe. Wśród tych charakterystyk za pierwszorzędą należy uznać turbulencję. Otoczenia, czyli dynamiczne stany rzeczywistości będące wypadkową trendów i cech współczesnej gospodarki.

Za główną przyczynę turbulencji otoczenia uznaje się globalizację rynków i globalizację technologiczną. Globalizacja, zwiększając przepływ kapitałów finansowych i mobilność kapitału ludzkiego (intelektualnego) przyczynia się do zwiększania liczby elementów współtworzących otoczenie, które staje się coraz bardziej rozległe, zróżnicowane, niestabilne, kompleksowe i podwyższające ryzyko działalności. Te charakterystyki należy jeszcze uzupełnić o wyczerpywanie się wielu zasobów i powiększanie się obszarów ubóstwa. Funkcjonowanie biznesu w ta-

kich warunkach i osiągnięcie przynajmniej minimalistycznego celu, za jaki uważa się trwanie, staje się często „wyczynem”. R. Krupski [2010, s. 23] dostrzega dwie możliwości reagowania na zaistniałe sytuacje. Pierwsza odzwierciedla dążenie do obrony i adaptacji oraz polega na zwiększeniu stopnia zorganizowania. Druga to odreagowanie chaosu poprzez chaos. Chaos jest dynamiczną sytuacją, w której zależności między jej elementami mają charakter nieliniowy i wykazują dużą wrażliwość na niewielkie zmiany warunków początkowych, czyli są niestabilne i trudne do przewidzenia. Zmierza się więc do wyznaczenia krawędzi chaosu, czyli określonej linii demarkacyjnej między chaosem a ścisłym ustrukturalizowaniem organizacji. Według S.A. Kauffmana [1995] w wąskim przedziale pomiędzy stabilnością a niestabilnością istnieje największa liczba efektywnych relacji pomiędzy różnymi elementami. Poszukiwanie krawędzi chaosu wynika z uznania, że „[...] chaos to porządek udający bałagan, to system, w którym przypadek i konieczność, złożoność i prostota współistnieją ze sobą i przenikają się wzajemnie” [Peters, 1997]. Działanie na krawędzi chaosu powinno polegać, zdaniem R. Krupskiego [2010, s. 23] na eksperymentowaniu i kontynuowaniu tych działań, które przynoszą najlepsze efekty. Sukcesy firm w tych warunkach zależne są od wzajemnej proporcji pomiędzy stanami stabilności i niestabilności oraz od zajmowanego „miejsca na tej granicy” [Rokita, 2005, s. 41].

Metaparadygmat turbulentnego – chaotycznego – otoczenia można badać i interpretować wykorzystując interdyscyplinarną dziedzinę badań, zwaną teorią chaosu lub dynamiką nieliniową. Zakłada ona, że możliwe jest dokonywanie pomiarów, kontrolowanie lub odtwarzanie matematycznie nieprzewidywalnego zachowania się układów lub przebiegu zjawisk. „Identyfikacja chaosu, zrozumienie tego, co stanowi jego przyczynę i czego może być skutkiem, to znaczące kroki w radzeniu sobie z nim. [...] To powinno wygenerować pożądane zmiany” [Rokita, 2011]. Chaos wymusza kreatywność, wychodzenie poza stereotypy, myślenie lateralne.

2.2. Całościowy paradygmat sieciowy

Reakcją na turbulencję otoczenia jest koncepcja organizacji sieciowej. W systemie współczesnego paradygmatu traktuje się ją jako paradygmat całościowy. Jako taki pełni funkcję modelu biznesu. Współczesne turbulentne otoczenie paradoksalnie wywołuje dalszy wzrost rozmiarów aktywności gospodarczej, poszerzanie geograficzne rynków, hiperkonkurencję, wzrost dywersyfikacji zbiorowości docelowych grup odbiorców, które stawiają wobec podmiotów biznesowych nowe wyższe wymagania skupiające się wokół doskonałości operacyjnej i kompeten-

cyjnej oraz szybkości reakcji. Budowa strategii działania wykazuje w tych warunkach niewystępowanie powtarzalności parametrów i zmiennych decyzyjnych, ułomność metod percepcji informacji i znaczne odchylenia między spodziewanymi a rzeczywistymi stanami zjawisk. Łącznie jest to przyczyną znacznego ograniczenia skuteczności tradycyjnych modeli biznesu opartych na więziach hierarchicznych, scentralizowanych i jednocześnie odrębnych [Kosiń, 2010]. Stało się to przesłanką myślenia w kategoriach sieci. W strukturze sieciowej koordynację hierarchiczną zastąpiono stosunkami poziomymi, a formalne stosunki pomiędzy jednostkami organizacyjnymi zamieniono na powiązania między partnerami, którzy są rozmieszczeni w różnych strukturach organizacyjnych i miejscach kuli ziemskiej. Istotą sieci jest to, że niezależne podmioty, powiązane technologiami informatycznymi, tworzą dowolne i dobrowolne, każdorazowo inne konfiguracje. Każda konfiguracja jest oryginalną kombinacją kluczowych kompetencji uczestników, co sprawia, że jest ona bardziej elastyczna, silniejsza i szybsza w działaniu niż poszczególni jej członkowie.

Uniwersalna cecha tej koncepcji – absolutna możliwość dołączania i jednoczesna dobrowolność współdziałania – zapewnia możliwość obydwu rodzajów reakcji: adaptacyjnych i transgresywnych, a przez to elastycznego funkcjonowania. Elastyczność jest warunkiem koniecznym budowy modelu biznesu w turbulentnym otoczeniu. Ponadto sukces sieci determinowany jest bardzo wysoką specjalizacją, wzajemnym zaufaniem partnerów, kulturą pracy, rygorystycznym zarządzaniem kosztami oraz szybkością i efektywnością wymiany zasobów w ramach sieci [Brilman, 2002]. W literaturze wymienia się następujące cechy podejścia sieciowego: wymiana, zaangażowanie, współdziałanie, wzajemność, lojalność i zaufanie, autonomia, prawość, intensywność i konkurencja [Kramarz, 2012].

W ostatnich 20 latach obserwuje się rozwój badań [Heinrich, 2003] w zakresie sieciowych systemów biznesowych. Myślenie sieciowe weszło już trwale do mainstreamu nauk zarządzania. Jest to spowodowane rozwojem technologii informatycznych wpływających na rozwój wirtualnych sieci przedsiębiorstw. Do interpretacji tych zjawisk adaptuje się głównie zasady teorii dźwigni, teorii zasobowej, psychologii zachowań i szkoły pozycyjnej. Synergia stosowanych podejść dała podstawy myślenia sieciowego i coraz powszechniejszego jego praktycznego wykorzystania. Jak podaje S. Łobejko [2010], powstaje globalna gospodarka sieciowa.

Odrębność tożsamości paradygmatu sieciowego obrazują odmienne podstawowe jego założenia wobec założeń paradygmatu klasycznego [Czakon, 2012].

2.3. Paradygmaty cząstkowe

Paradygmat sieciowy (całościowy) powinien być rozpatrywany w kontekście pozostałych paradygmatów cząstkowych, będących w stosunku do niego w roli funkcjonalnej. Są to paradygmaty:

- celu – renty sieciowej,
- formy organizacji sieciowych,
- kompetencji relacyjnej,
- technologii informacyjnej.

Powiązania między tymi cząstkowymi paradygmatami a paradygmatem całościowym sprzyjają nie tylko zrozumieniu treści paradygmatu sieciowego, ale także stanowią swoiste instrumentarium budowy i ograniczenia ryzyka funkcjonowania modelu biznesu w turbulentnym otoczeniu.

2.3.1. Paradygmat renty sieciowej

Organizacje sieciowe / sieci międzyorganizacyjne tworzone są dla osiągnięcia sukcesu. Przedsiębiorstwa decydujące się na przystąpienie do sieci spodziewają się określonego poziomu efektywności, którego nie są w stanie osiągnąć samodzielnie. Celem podejmowanej współpracy jest więc osiągnięcie ponadprzeciętnych wyników. Odpowiedź na pytanie: co jest powodem uzyskiwania ponadprzeciętnych korzyści, tkwi w mechanizmie tworzenia i zawłaszczania wartości w warunkach sieci międzyorganizacyjnej. Specyfika tego mechanizmu jest na tyle odrębna od klasycznego łańcucha tworzenia wartości, że uznają ją za cząstkowy paradygmat zarządzania. Jest nim renta sieciowa. Renta sieciowa może być rozumiana w szerokim i węższym znaczeniu. Szerokie znaczenie jest równoznaczne z rentą ekonomiczną. Jest nią korzyść (pożytek) [Woźniak-Sobczak, 2013, s. 193], jaką uzyskuje przedsiębiorca ponad koszt zaangażowanego kapitału. Tego rodzaju rentę otrzymuje każdy przedsiębiorca, którego działalność nie przyniosła straty bez względu na formę (sieciową/niesieciową) funkcjonowania. Do podobnego wniosku na podstawie analizy postrzegania kategorii renty dochodzą E. Stańczyk-Hugiet i A. Sus [Niemczyk, Stańczyk-Hugiet i Jasiński, 2012]. Jej nośnikami są wartościowe zasoby, przedsiębiorczość i innowacyjność. Taka ich identyfikacja mieści się w poglądach wyrażanych przez R. Granta [2005], który uważa, że renta ekonomiczna to dochód z zasobów i umiejętności ich strategicznego rozmieszczenia w celu zbudowania trwałej przewagi konkurencyjnej.

Renta ekonomiczna w węższym znaczeniu wiązana jest wyłącznie z sieciową formą funkcjonowania biznesu. Nazywa się ją ekonomiczną rentą siecio-

wą, czyli sumą korzyści wynikających z niższych kosztów funkcjonowania, z nadwyżki wartości wynikającej z synergii podwyższenia kompetencji i wiedzy, z zawłaszczania (apropriacji) wartości oraz z tzw. efektu sieciowego. Korzyści wynikające z oszczędności kosztów powstają dzięki braku konieczności budowania własnych zasobów, niższym kosztów transakcji (kontraktów) sieciowych w porównaniu z kosztami jednorazowych kontraktów, a także dzięki likwidacji kosztów hierarchii, zastąpionych przez niższe koszty koordynacji. Dodatkowa wartość powstaje także jako efekt synergii zdolności wspólnych zasobów, efektu dostępu do zasobów nieimitowalnych, wzajemnego uczenia się, poszerzenia rynków. W wyniku efektu synergii w biznesie sieciowym powstają warunki do samoczynnego poszerzania przestrzeni wartości.

Kolejnym elementem ekonomicznej renty sieciowej jest korzyść, zwana rentą apropiacji. Appropriacja oznacza zawłaszczanie części lub całości renty generowanej przez innych uczestników sieci. Odnośnie do natury tej renty odnotowuje się dwa odmienne poglądy. Pierwszy wyraża sytuacją win-lose, drugi win-win. Odczucia poszkodowania lub satysfakcji wynikają z podejścia do kwestii sprawiedliwego udziału w utworzonych dodatkowych wartościach: proporcjonalnie do wkładu lub wykorzystującego szanse i okazje. W języku polskim słowo „zawłaszczanie” ma raczej zabarwienie pejoratywne, ale przykłady podawane przez J. Niemczyka wydają się dowodzić także efektów win-win².

Kolejnym elementem paradygmatu ekonomicznej renty sieciowej jest tzw. „efekt sieciowy”. Jest to wzrost wyceny wartości na rynku możliwy dzięki większej użyteczności produktów odczuwanej przez konsumentów z tytułu przyłączenia do sieci kolejnego jej użytkownika. Częstkowy paradygmat ekonomicznej renty sieciowej jest trzonem logiki sieci.

2.3.2. Paradygmat formy organizacji sieciowych

Organizacje sieciowe są różnorodne. Różnorodność traktuje się jako rezultat ciągłej adaptacji do zmieniającego się otoczenia lub/i zachowań transgresywnych. W organizacji sieciowej spoiwem łączącym w całość jest potencjał synergiczny partnerów, który umożliwia realizację celów niemożliwych do osiągnięcia indywidualnie, natomiast trzonem będącym podstawą ich życia gospodarczego są relacje, które B. de Wit i R. Meyer [2007] nazywają symbiozą.

² „Partner z lokalizacji o wyższym poziomie rozwoju gospodarki otrzymuje premię z tytułu niższych kosztów produkcji w kraju o niższym poziomie rozwoju. Z kolei partner teoretycznie słabszy może uzyskać dodatkową wartość z tytułu partycypowania w łańcuchu wysokich technologii, z tytułu uzyskiwania ekonomii skali lub uczestnictwa we wspólnych procesach uczenia się” [Niemczyk, 2013, s. 36].

Sieć mogą tworzyć niezależne od siebie firmy [Witkowski, 2005], instytucje czy osoby dla realizacji ściśle określonego zadania lub jednostki zależne od siebie pod względem kapitałowym (grupy kapitałowe), kontraktowym (umowy franchisingowe, koncesyjne), jak również aktywne pod względem gospodarczym sieci sfederowane (stworzone przez różnorodne grupy aktorów) czy też sieci stosunków międzyludzkich [Boulanger, 2002, s. 426-427]. W pokrewny sposób zorganizowane są takie układy, jak: klastry, grona, organizacje wirtualne, organizacje fraktalne, alianse itp. Z atrybutowego punktu widzenia organizacje sieciowe wyróżnia: okresowość, modułowość, nietransparentność, komplementarność, elastyczność. Ze względu na wewnętrzną niejednorodność organizacji sieciowych ich struktury charakteryzują: liczebność, zróżnicowanie, średnica sieci, gęstość sieci, przeciętna długość ścieżek, spójność, koncentracja sieci, centralność, ziarnistość [Jokiel, 2013].

Z punktu widzenia zarządzania szczególne znaczenie mają właściwości dotyczące pozycji (centralności) w sieci, ilość węzłów, ziarnistość i przeciętna długość ścieżek. Wywierają one wpływ na stabilność, sprawność, szybkość rozprzestrzeniania się informacji, uczenia się, wzrostu innowacji. Paradygmat organizacji przedsiębiorstw sieciowych obarczony jest w pewnym stopniu ryzykiem sprawności, im większa bowiem sieć, tym większe prawdopodobieństwo sprawnego funkcjonowania wynikającego z dostępu do wspólnych zasobów, ale także im większa sieć, tym mniejsze możliwości koordynacji i możliwości wzajemnej kontroli zachowań uczestników.

W aspekcie czynnościowym (dynamicznym) organizacja sieciowa jest efektem aktywności jej członków w procesach tworzenia i transformacji procesów wiedzy, celowych działań oraz procesów zarządzania. W tym, jak to nazywa J. Stachowicz, [2007, s. 75-77] „polu aktywności” buduje ona swoją tożsamość. Jest ona oceniana za pomocą kryteriów sprawności i efektywności. Aby zachować żywotność w turbulentnym otoczeniu biznesowym, organizacje muszą być w stanie ciągle doskonalić się, być inteligentne, krytyczne, otwarte, kreatywne i zdolne do nieustannego przekształcania się przy zachowaniu poczucia celu [Grudzewski i Hejduk, 2006].

2.3.3. Paradygmat kompetencji relacyjnej

Organizacja sieciowa jest zbiorem dynamicznych kompetencji odnoszących się do umiejętności współpracy z konkretnymi podmiotami, a przez to do zdolności realizacji zadań w sieci uporządkowanych działań. Szczególną kompetencją sieciową jest umiejętność tworzenia i utrzymywania relacji. Trzonem organi-

zacji sieciowej są relacje. Mimo że sieć tworzą autonomiczne podmioty, to relacje występujące między nimi powodują ich wzajemne od siebie uzależnienie. Jest to swoisty paradoks relacyjny. Uzależnienie to następuje dobrowolnie. Relacja międzyorganizacyjna jest zorientowana na korzyść obu stron relacji, ale wzajemne uzależnienie uniemożliwia osiągnięcie sukcesu w sposób indywidualny.

W biznesie możliwe są relacje kreujące współpracę/kooperację/koegzystencję, konkurencję oraz koopetycję. Współpraca umożliwia wszystkim partnerom dzielenie się wysiłkiem, zasobami i korzyścią. Konkurencja eliminuje w części lub w całości przegranego i przyznaje nagrodę zwycięscy. W zachowaniach koopetywnych występuje jednoczesne konkurowanie i współdziałanie. Koopetycja jest relacją, która zachodzi między dwoma (lub kilkoma) przedsiębiorstwami, które współdziałając w zakresie kilku aktywności, pozostają jednocześnie w stosunkach konkurencyjnych na innych polach [Bengtsson i Kock, 1999]. Podstawą wszystkich pozytywnych relacji jest wzajemne zaufanie.

Jeśli przesłanką tworzenia relacji w organizacji sieciowej jest silne zapotrzebowanie na zewnętrzne zasoby (innymi motywami relacji partnerskich w otoczeniu sieciowym mogą być potrzeby integracji działań lub potrzeby zgrania pozycji), to zjawisko koopetycji umożliwia, w warunkach zmiennego i nieprzewidywalnego rynku, zdobycie przewagi nad rynkowymi rywalami w drodze koncentracji szeroko rozumianych kompetencji poprzez utrzymywanie wzajemnych relacji współdziałania w ramach układu koopetycyjnego. Koopetytorzy mają możliwość uczyć się know-how, pozyskiwać nowe umiejętności, mają dostęp do kluczowych technologii i innych firm, zwiększają swój dostęp do nowych rynków, budują nowe lepsze relacje z klientami, oferując im nowe wartości produktowe. Paralelizm konkurowania i współpracy, będący istotą koopetycji, zawsze rodzi pewne napięcia z uwagi na przeciwstawność tych działań [Zakrzewska-Bielawska, 2013]. W strategii koopetycji ważne jest zatem, by oczekiwane korzyści przeważały nad potencjalnymi zagrożeniami, a uzyskane efekty przyczyniły się do rozwoju wszystkich koopetytorów. Celem koopetycyjnego współdziałania jest bowiem maksymalizacja wartości dostępnej uczestnikom, by następnie konkurować o jak największy udział po jej wytworzeniu [Czakon, 2009] Struktura sieciowa, dzięki relacjom koopetywnym, zwiększa swój dynamizm, labilność i otwarcie na innowacje. Według W. Czakona [2013b] teoretycznie „[...] koopetycja powinna przynosić wyższą wartość przedsiębiorstwu niż konkurencja czy współpraca osobno”.

Znaczenie teoretycznych wzorców relacji w sieciowym modelu biznesu dla praktyki gospodarowania i tworzenia nowych wartości stanowi podstawę paradygmatu koopetycji.

3.3.4. Paradygmat technologii informacyjnej

Pojemność paradygmatu technologii informacyjnej mieści informację oraz całość infrastruktury umożliwiającej gromadzenie i przechowywanie danych, ich filtrowanie i przetwarzanie w informację, jej wyszukiwanie, odzyskiwanie i kopiowanie. Technologia informacyjna organizacji służy do zarządzania informacjami na potrzeby realizacji misji organizacji. B. Ziółkowska [2013] przytacza wąskie i szerokie rozumienie technologii informacyjnej. Wąskie ujęcie traktuje ją jako sprzęt informatyczny wraz z oprogramowaniem niezbędnym do wykonywania ściśle sprecyzowanych zadań. Traktowanie technologii informacyjnej jako cząstkowego paradygmatu sieciowego wymaga szerokiego jego definiowania. Wówczas w jego zasięgu znajdują się także systemy informatyczne i ich zbiory, użytkownicy oraz stosowane przez nich metody nadzorowania systemów informatycznych. Wykorzystanie w praktyce technologii informacyjnej wymuszone jest przez turbulencję otoczenia, rozwój wiedzy, konieczność szybkiego dzielenia się wiedzą i informacją, potrzebę innowacyjności strukturalnej, procesowej i produktywnej. Paradygmat ten wynika z wspólnej dla różnych dziedzin techniki, logiki generowania informacji, która zapożyczana jest z dziedzin przyrodniczych. M. Castells [2007] wymienia pięć następujących cech paradygmatu technologii informacyjnej:

1. Informacja jako podstawa technologii.
2. Wszechobecność oddziaływania nowych technologii.
3. Sieciowa logika każdego obszaru, w którym stosowane są nowe technologie informacyjne.
4. Elastyczność – odwracalność procesów oraz modyfikacja i niejednokrotnie radykalna zmiana konfiguracji elementów systemów informatycznych.
5. Łączenie się poszczególnych technologii w wysoce zintegrowany system.

Technologia informacyjna (IT), ze względu na jej miejsce we współczesnej rzeczywistości, szybko rozwija się jako dyscyplina naukowa. W tej płaszczyźnie poszukuje innowacyjnych rozwiązań informatycznych w zakresie łączenia zasobów systemu cyfrowego z zapotrzebowaniami ich użytkowników. W płaszczyźnie użytkowej IT optymalizuje możliwości wykorzystania istniejących rozwiązań informatycznych. Możliwości zintegrowanego zastosowania osiągnięć z tych dwóch płaszczyzn umożliwiły zaistnienie organizacji wirtualnych. Ich interpretacji dokonuje się głównie z dwóch perspektyw: technologii i teorii organizacji i zarządzania. Nurt technologiczny identyfikuje organizację wirtualną jako funkcję technologii informacyjno-komunikacyjnej. Nurt organizacji i zarządzania dostrzega w niej sposób kreowania współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami, klientami i instytucjami umożliwiający, poprzez technologię informacyjną, łączenie (i dzielenie) umiejętności, zasobów, kosztów oraz dostępu do własnych i nowych rynków.

„Współpracujący partnerzy łączą się szybko w celu wykorzystania nadarżającej się szansy rynkowej, dzięki czemu powstaje kompleksowy i elastyczny system łączący w jedną, informacyjną całość producentów, dostawców i klientów. Gdy szansa rynkowa zostanie wykorzystana organizacja ulega najczęściej rozwiązaniu” [Sankowska, 2009]. Wirtualna organizacja wykorzystuje więc technologię informacyjną w elastycznych procesach adaptacyjnych w warunkach turbulentnego otoczenia. Należy jednak wyraźnie podkreślić wspomagający charakter technologii informacyjnych w kreowaniu strategii biznesowych głównie poprzez tzw. systemy wspomagania decyzji. Z początkiem XXI w. rozwój technologii informacyjnych (technika mikroprocesowa, sieci komputerowe, Internet, technologia Web oraz architektura klient/server) stworzył warunki do tworzenia systemów opartych na korporacyjnych hurtowniach danych, ze spersonalizowanym interfejsem, zaawansowanymi aplikacjami analitycznymi, z możliwościami odkrywania nowej wiedzy oraz funkcjonujących w środowisku sieciowym [Olszak, 2007].

Zidentyfikowane elementy systemu paradygmatów współczesnego zarządzania wskazały ich wzajemną współzależność, dopełnianie i wspólną przesłankę ich tworzenia, rozwijania i przekształcania. Ta cecha dopełniania powoduje różny zakres ich występowania i tym samym celowość ich „systemowego zhierarchizowania”. Występując razem w symbiozie, pod warunkiem ich skutecznego i – ze względu na turbulencję warunków – wizjonerskiego zastosowania, służą uzyskiwaniu sukcesu w biznesie.

3. Zamiast podsumowania – widmo zmian

Czas powstawania tego tekstu wykazuje nowe zakłócenia w otoczeniu wynikające z czynników natury polityczno-gospodarczej i brak możliwości ich przewidywania. Odnotowuje się wydarzenia wynikające z mocarstwowej i imperialnej polityki Rosji, aneksji Krymu i konfliktu na terenie Ukrainy wywołanego tymi zdarzeniami. Reakcja ze strony państw Unii Europejskiej i Stanów Zjednoczonych w stosunku do Rosji w postaci zastosowania embargo i coraz większego zakresu sankcji finansowych oraz kontrsankcje ze strony Rosji wobec tej części świata rodzi wiele obaw o to, czy nie jest to taka rewolucja, która wywoła potrzebę przekonfigurowania współczesnych paradygmatów. Odwzajemnione embargo, sankcje i uzależnienie energetyczne wielu państw od ich rosyjskich źródeł i inne z tym związane perturbacje muszą, w sytuacji ewentualnego przedłużania lub eskalacji konfliktu, wywołać radykalne zmiany ekonomiczne o charakterze strategicznym. W (ewentualnym) dłuższym horyzoncie czasowym za-

burzy to podstawy globalizacji, a na pewno spowoduje wielośrodkowość władzy politycznej i gospodarczej. W tym miejscu abstrahuje się od wielu konfliktów w tzw. otoczeniu odległym (Irak, Syria, Strefa Gazy, posiadanie przez Pakistan arsenału pocisków Nasr – *Half IX* – co rodzi groźbę wybuchu wojny jądrowej na subkontynencie indyjskim, ogłoszenie Kalifatu z groźbą jego ugłobalnienia, Dżihad) traktując je ze względów geopolitycznych za peryferyjne. Są to zjawiska nadzwyczaj groźne, być może zidentyfikowane i ustawione w jednym szeregu odzwierciedlają katastroficzną kobicę optykę. Wyznając jednak nadrzędność polityki nad gospodarką (bez generalizowania tej zależności), autorka próbuje zadać pytanie: czy nie przewartościuje to celów gospodarczych: trwania, rozwoju, dominacji, władzy i metod ich osiągnięcia? Czy nie jest załóżnikiem zmiany paradygmatów?

Rewolucyjne zmiany w otoczeniu mogą być przyczyną zmian metaparadygmatu, a powiązania wewnątrz systemu paradygmatów mogą spowodować lawinę zmian w paradygmatach całościowym i cząstkowych.

Autorka świadomie użyła słowa „zmiana”, licząc, że może być to tylko dobra zmiana – doskonalenie. Wszak paradygmat zawsze jest niedokończony.

Literatura

- Achrol R.S. (1997), *Changes in the Theory of Interorganizational Relations in Marketing: Toward a Network Paradigm*, „Journal of the Academy of Marketing Science”, Vol. 25, No.1.
- Bengtsson M., Kock S. (1999), *Cooperation and Competition in Relationships between Competitors in Business Networks*, „Journal of Business & Industrial Marketing”, Vol. 14, No. 3.
- Borgatti S.P., Foster P.C. (2003), *The Network Paradigm in Organizational Research: A Review and Typology*, „Journal of Management”, Vol. 29, No. 6.
- Boulanger P. (2002), *Organiser l'entreprise en reseaux* [w:] Brillman J. (red.), *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa.
- Brilman J. (2002), *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa.
- Castells M. (2007), *Spoleczeństwo sieci*, WN PWN, Warszawa.
- Clegg S., Hardy C. (1997), *Relativity without Relativism: Reflexivity in Post-Paradigm Organization Studies*, „British Journal of Management”, Vol. 8, Special Iss.
- Czakon W. (2009), *Koopetycja – splot tworzenia i zawłaszczania wartości*, „Przegląd Organizacji”, nr 12.
- Czakon W. (2011), *Paradygmat sieciowy w naukach o zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji”, nr 11.

- Czakon W. (2012), *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Czakon W. (2013a), *O paradygmacie sieciowym raz jeszcze* [w:] Karbownik A. (red.), *Paradygmat sieciowy. Wyzwania dla teorii i praktyki zarządzania*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice.
- Czakon W. (2013b), *Strategia koopetycji w rozwoju organizacji*, "Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej. Organizacja i Zarządzanie", z. 52.
- Grant R.M. (2005), *Contemporary Strategy Analysis*, Blackwell, Oxford.
- Grudzewski W., Hejduk I. (2006), *Zmiany paradygmatów kształtujących systemy zarządzania* [w:] *Zarządzanie strategiczne w warunkach nowej gospodarki*, Materiały konferencji profesorów nauk o zarządzaniu pod patronatem Komitetu Nauk Organizacji i Zarządzania PAN, Katowice.
- Heinrich C. (2002), *Adapt or Die: Transforming Your Supply Chain into an Adaptive Business Network*, John Wiley & Sons, Hoboken, New York.
- Jokieli G., (2013) *Podejście sieciowe w zarządzaniu*, „Organizacja i Zarządzanie Kwartalnik Naukowy”, nr 4(24).
- Kauffman S.A. (1995), *At Home in the Universe: The Search for Laws of Self-Organization and Complexity*, Oxford University Press, New York.
- Kosiński P. (2010), *Struktury sieciowe jako forma redukcji niepewności* [w:] Jędralska K. (red.), *Zarządzanie niepewnością*, WUE, Katowice.
- Kramarz M. (2012), *Strategie adaptacyjne przedsiębiorstw flagowych sieci dystrybucji z odroczoną produkcją. Monografia*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice.
- Krupski R. (2010), *Krawędź chaosu jako stan organizacji* [w:] Rokita J. (red.), *Problemy zarządzania organizacjami w warunkach nieprzewidywalności zmian*, GWSH, Katowice.
- Kuhn T. (1968), *Struktura rewolucji naukowych*, PIW, Warszawa.
- Lichtarski J. (2011), *Kilka refleksji o konsekwencjach przełomów w zarządzaniu i ich rozpoznawaniu*, „Przegląd Organizacji”, nr 3.
- Lisiński M. (2009), *Paradygmat jako instrument analizy zarządzania strategicznego* [w:] *Systemowe uwarunkowania sukcesu organizacji*, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot.
- Łobejko S. (2010), *Przedsiębiorstwo sieciowe. Zmiany uwarunkowań i strategii w XXI wieku*, SGH, Warszawa.
- Mały słownik języka polskiego* (1968), PWN, Warszawa.
- Masterman M. (1970), *The Nature of Paradigm* [w:] *Criticism and the Growth of Knowledge*, Lakatos I., Musgrave A. (red.), Cambridge University Press, Cambridge.
- Niemczyk J. (2013), *Strategia. Od planu do sieci*, WUE, Wrocław.
- Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet E., Jasiński B. (2012), *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwania dla teorii i praktyki zarządzania*, C.H. Beck, Warszawa.

- Nogalski B. (2009), *Paradoks strategii jako propozycja operacjonalizacji paradygmatu rozwoju przedsiębiorstwa w warunkach niepewności i zmian* [w:] Rokita J. (red.), *Zarządzanie w warunkach nieprzewidywalności zmian*, GWSH, Katowice.
- Olszak C. (2007), *Tworzenie i wykorzystywanie systemów Business Intelligence na potrzeby współczesnej organizacji*, WUE, Katowice.
- Patrycki S. (2011), *W poszukiwaniu świata powiązań sieciowych* [w:] *Spółczesność sieci. Gospodarka sieciowa w Europie Środkowej i Wschodniej*, t. 1, KUL, Lublin.
- Peters E.E. (1997), *Teoria chaosu a rynki kapitałowe*, WiG PRESS, Warszawa.
- Rokita J. (2011), *Myślenie systemowe w zarządzaniu organizacjami*, WUE, Katowice.
- Rokita J. (2008), *O paradygmacie nauk o zarządzaniu raz jeszcze* [w:] Krupski R. (red.), *Zarządzanie strategiczne. Podstawowe problemy*, Prace Naukowe, Seria Zarządzanie, WWSZiP, Wałbrzych.
- Rokita J. (2005), *Przesłanki rozpatrywania problemów elastyczności organizacji* [w:] Rokita J., Grudzewski W. (red.), *Elastyczność organizacji*, GWSH, Katowice.
- Sankowska A. (2009), *Organizacja wirtualna. Koncepcja i jej wpływ na innowacyjność*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.
- Stachowicz J. (2007), *W kierunku nowego paradygmatu organizacyjnego – perspektywy rozwoju zarządzania strategicznego* [w:] *Dynamika zarządzania organizacjami. Paradygmaty – metody – zastosowania*, WAE, Katowice.
- Stańczyk-Hugiet E., Sus A. (2012), *Konsekwencje przynależności do sieci* [w:] *Sieci międzyorganizacyjne, Współczesne wyzwanie dla teorii i praktyki zarządzania*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Sułkowski L. (2013), *Paradygmaty nauk o zarządzaniu*, „Współczesne Zarządzanie”, nr 2.
- Weitzel T., Beimbör D. i König W. (2003), *Coordination in Networks: An Economic Equilibrium Analysis, Information System and e-Business*, Springer Verlag, Berlin.
- Wit B. de, Meyer R. (2007), *Synteza strategii*, PWE, Warszawa.
- Witkowski J. (2005), *Organizacje sieciowe i łańcuchy dostaw – próba systematyzacji pojęć* [w:] Witkowski J. (red.), *Strategie i logistyka organizacji sieciowych*, WAE, Wrocław.
- Woźniak-Sobczak B. (2013), *Wykorzystanie właściwości organizacji sieciowej w kreowaniu wartości* [w:] Rudny W., Woźniak-Sobczak B. (red.), *Procesy kreowania wartości w strukturach sieciowych*, WUE, Katowice.
- Zakrzewska-Bielawska A. (2013), *Koopetycja – strategią sukcesu? Doświadczenia przedsiębiorstw high-tech*, „Zarządzanie i Finanse”, vol. 11, no 4, część I,
- Ziółkowska B. (2013), *Zarządzanie procesami tworzenia wartości w przedsiębiorstwie. Perspektywa wirtualizacji*, Monografie, nr 272, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.

SYMBIAN MANAGEMENT PARADIGMS IN NETWORK NEIGHBORHOOD

Summary: The study describes the arguments for the existence of in the teachings of many management paradigms. It is assumed that **the paradigm is a widely accepted standard description of reality, possible to describe using specific research instruments appropriate to the scientific discipline.**

Paradigms system consists of a meta paradigm, a holistic paradigm and partial paradigms.

Meta paradigm = The rapidly changing environment.

Holistic paradigm = The concept of network organization.

Partial paradigms = The objective of the action – the economical network's rent.

Organizational form – network's organization, relational.

Competence – cooperation, cooptation.

Information technology – network's information.

Keywords: network's paradigm, network's rent, relationships.