

Wojciech Czakon

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

UWARUNKOWANIA I MECHANIZMY KOORDYNACJI SIECI

Wprowadzenie

Sieci stały się modnym tematem w naukach o zarządzaniu. Przypisuje się im jedno z trzech znaczeń: strukturalne, organizacyjne oraz koordynacyjne¹. W znaczeniu strukturalnym stanowią one pewien układ wierzchołków oraz powiązań pomiędzy nimi, którego własności budowy przyczyniają się do wyjaśnienia zjawisk i procesów istotnych dla nauk o zarządzaniu. W znaczeniu organizacyjnym podkreśla się, że sieci tworzą odrębne pod względem formalno-prawnym podmioty współdziałające w tworzeniu wartości, a podstawową cechą takiej organizacji sieciowej jest brak hierarchii². W znaczeniu koordynacyjnym podnosi się zagadnienie organizacji współdziałania pomiędzy podmiotami tworzącymi sieć, zwracając uwagę na jednoczesność występowania mechanizmów koordynacji: rynkowego, hierarchicznego oraz społecznego³. Moda na sieci w badaniach nauk o zarządzaniu pozwoliła w stosunkowo krótkim czasie przejść z propozycji konceptualizacji w kierunku bardziej szczegółowego rozpoznania specyficznych dla tego kontekstu zjawisk, uwarunkowań oraz procesów. Zarówno więc przyrost liczby publikowanych badań, jak i rosnący stopień ich szczegółowości w poszczególnych nurtach uprawniają do formułowania syntetycznych poglądów czy podejmowania wysiłku integrującego zgromadzoną dotychczas wiedzę.

Celem artykułu jest przedstawienie stanu wiedzy o koordynacji sieciowej (*network governance*). W pierwszej części przedstawiono mechanizmy składowe koordynacji sieciowej, bowiem w literaturze panuje zgodność zarówno co do jej złożoności, jak i elementarnych składników. W drugiej części zwrócono uwagę na dynamikę relacji mechanizmów koordynacji, wynikającą z elastyczno-

¹ W. Czakon: *Sieci w zarządzaniu strategicznym*. Wolters Kluwer, Warszawa 2012, s. 16-17.

² J. Niemczyk: *Wyróżniki, budowa i zachowania strategiczne układów outsourcingowych*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2006, s. 23.

³ C. Jones, W. Hesterly, S. Borgatti: *A General Theory of Network Governance: Exchange Conditions and Social Mechanisms*. „Academy of Management Review” 1997, Vol. 22, No. 4, s. 911-945.

ści sieci. Ostatnia część zamyka rozważania, wskazując na problem roli podmiotów w sieci, a także procesów dostosowawczych niezbędnych dla sprawnego współdziałania.

1. Złożoność koordynacji sieciowej

Badania nad współdziałaniem gospodarczym wielu podmiotów, w odróżnieniu od ich stosunków dwustronnych, kierują uwagę w stronę złożoności sposobów w jakie organizowane są transakcje. Instytucjonalne ramy wymiany w sieciach odzwierciedlają wzorzec celowego kierowania działaniem wielu podmiotów, a określa się je mianem koordynacji sieciowej⁴. Wczesne badania skupiały uwagę na parach mechanizmów koordynacji: rynkowej i hierarchicznej⁵, rynkowej i społecznej⁶ albo hierarchicznej i społecznej⁷. W rezultacie otrzymuje się zbiór trzech mechanizmów koordynacji: rynkowej, hierarchicznej i społecznej⁸, które łącznie występują w sieciach.

Koordynacja rynkowa opiera się na klasycznym w ekonomii założeniu o kluczowej roli ceny w alokacji zasobów i kształtowaniu równowagi rynkowej. W rzeczywistości, strony wymiany oprócz ceny określają także ilość i jakość przedmiotu umowy, a swoje ustalenia formalizują w postaci kontraktu. Oznacza to dwa skutki: kosztowy oraz ryzyka.

Skutek kosztowy wiąże się z potrzebą znalezienia właściwego kontrahenta, przygotowania oraz wynegocjowania warunków umowy, monitoringu wykonania tej umowy, jej rozliczenia, a w przypadku sporów – skorzystania z drogi sądowej lub pozasądowej. Wymienione tu działania nie są darmowe, pociągają za sobą możliwy do określenia poziom kosztów. Wobec tego nie można zakładać, że mechanizm cenowy jest darmowy. Koszty transakcyjne mogą okazać się akceptowalne, ale też mogą przekraczać poziom dopuszczalny przez jedną ze stron. Ogranicza to efektywność mechanizmu cenowego, a w skrajnych przypadkach może prowadzić do odstąpienia od transakcji – wówczas gdy koszty transakcyjne przekraczają oczekiwane korzyści.

⁴ W. Czakon: *Koordynacja sieci – wieloraka forma organizacji*. „Przegląd Organizacji” 2008, nr 9, s. 7-10.

⁵ J. Heide: *Plural Form Governance in Industrial Purchasing*. „Journal of Marketing” 2003, Vol. 67, No. 10, s. 18-29.

⁶ J.P. Cannon, R.S. Achrol, G.T. Gundlach: *Contracts, Norms, and Plural Form Governance*. „Academy of Marketing Science Journal” 2000, Vol. 28, No. 2, s. 180-194.

⁷ J. Bradach: *Using the Plural Form in the Management of Restaurants Chains*. „Administrative Science Quarterly” 1997, Vol. 42, s. 276-303.

⁸ A.W. Joshi, A.J. Campbell: *Effect of Environmental Dynamism on Relational Governance in Manufacturer-Supplier Relationships: A Contingent Framework and an Empirical Test*. „Academy of Marketing Science Journal” 2003, Vol. 31, No. 2, s. 176-188.

Skutek ryzyka związanego z mechanizmem cenowym wiąże się z orientacją na przyszłość każdej umowy. Strony, zawierając postanowienia umowne, nie są w stanie przewidzieć wszystkich okoliczności, w których będzie można ją realizować. Dlatego umowy nazywane są niekompletnymi. Im większa niepewność, tym większa niekompletność umów. Wymaga ona od stron gotowości do renegeacji, a także naraża na nieporozumienia i konflikty. Alternatywnie strony stosują zabezpieczenia umowy, polegające na takim ukształtowaniu wzajemnych zobowiązań finansowych, aby zachowania oportunistyczne były nieopłacalne⁹. Zabezpieczenia umowne są jednak kosztowne, co pogłębia dylematy menedżerów w zakresie kształtowania pary koszt-ryzyko oportunistycznym, tym bardziej, że znaczny poziom zabezpieczeń umownych może być odbierany przez drugą stronę jako wyraz braku zaufania, a przez to zniechęcać do współpracy.

Właśnie kategoria zaufania często wyodrębniana jest jako ważny element koordynacji sieciowej, nazywany mechanizmem społecznym. Ekonomia neoinstytucjonalna traktuje zaufanie jako ważny mechanizm zabezpieczania przed oportunistycznym: przez zaufanie rozumie się określone zachowania partnerów w warunkach ryzyka¹⁰, a szczególnie oczekiwanie powstrzymania się przed oportunistycznym. W wąskim znaczeniu zaufanie kojarzone jest z oczekiwaniem pozytywnej postawy we współpracy. Szerokie znaczenie dopuszcza także zachowania niekorzystne, jednak sama ich przewidywalność pozwala się właściwie przygotować. W istocie jednak ten mechanizm koordynacji znacznie wykracza poza samo zaufanie, obejmując wiele elementów charakterystycznych dla stosunków społecznych, a nie gospodarczych. Pośród nich wyodrębniono: stosowanie norm zachowań, poczucie przynależności, występowanie autorytetu¹¹. Pierwotną nazwą takiego sposobu organizacji wymiany był klan, wywołujący skojarzenia z prymitywnymi społeczeństwami, a także przywołujący pejoratywne znaczenia zamknięcia, braku przejrzystości itd.

Normy społeczne obejmują jawne, choć zwykle mało sformalizowane reguły wzajemnego postępowania oraz zachowania w danej społeczności, pozwalając stronom jasno określić to, co jest akceptowalne. Chodzi tu o pewną standaryzację zachowań w określonych warunkach, która pozwala antycypować zachowania innych, bez potrzeby negocjowania umowy ani stosowania zabezpieczeń formalnych. Normy zachowań, podobnie jak normy prawne, są wyposażone zarówno w definicję zachowań pożądaných, jak i w sankcje stosowane

⁹ S. Jap, S. Ganesan: *Control Mechanisms and the Relationship Life Cycle: Implications for Safeguarding Specific Investments and Developing Commitment*. „Journal of Marketing Research” 2000, Vol. 37, No. 2, s. 227-245.

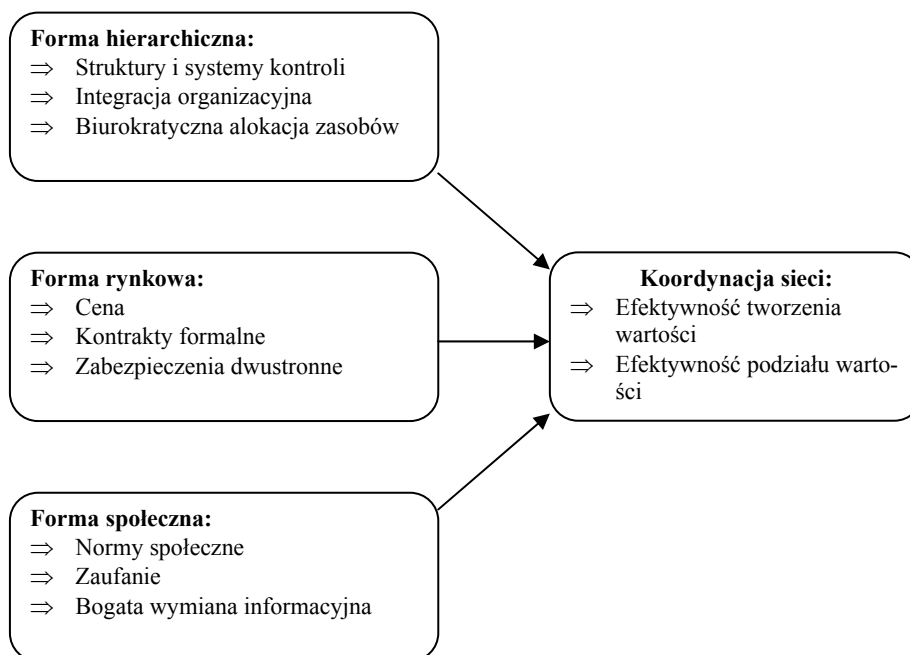
¹⁰ T.K. Das, B.S. Teng: *Between Trust and Control: Developing Confidence in Partner Cooperation in Alliances*. „The Academy of Management Review” 1998, Vol. 23, No. 3, s. 491-512.

¹¹ W. Ouchi: *Markets, Bureaucracies and Clans*. „Administrative Science Quarterly” 1980, Vol. 25, s. 129-141.

w przypadku nieprzestrzegania normy. Ryzyko wystąpienia dotkliwych sankcji zbiorowych w przypadku transgresji norm społecznych zniechęca do zachowań oportunistycznych. Warto podkreślić, że normy społeczne tworzą spoiwo sieci, podobnie jak nadają tożsamość i spójność grupom społecznym. Niektórzy autorzy proponują więc pojęcie makrokultury, by odzwierciedlić wspólnotę, która powstaje wskutek przyjęcia przez członków sieci wspólnych norm, wartości oraz celów.

Kolejnym wyróżnikiem społecznego mechanizmu koordynacji obserwowanego w sieciach jest występowanie bogatej wymiany informacyjnej, znacznie przekraczającej potrzeby właśnie realizowanej transakcji. Dzięki temu uczestnicy sieci uzyskują znacznie lepszą wiedzę o warunkach przyszłego działania, niż podmioty znajdujące się poza tą siecią. Co więcej, intensywność procesów komunikacji zachodzącej w sieciach społecznych przyczynia się także do wytworzenia wspólnego postrzegania rzeczywistości oraz konwergencji zachowań. W rezultacie zachowania członków sieci stają się przewidywalne, dzięki bliskości poznawczej.

Trzecim mechanizmem koordynacji sieciowej są rozwiązania typowe dla hierarchii organizacyjnej. Ten mechanizm wywołuje wśród części autorów opór związany z postrzeganiem sieci jako pozbawionych hierarchii. Trzeba jednak podkreślić, że nie chodzi jedynie o występowanie spiętrzonej struktury organizacyjnej, ale raczej o typowe dla biurokracji narzędzia koordynowania działania, takie jak: systemy kontroli, budżetowanie, jednostki organizacyjne wyspecjalizowane w koordynacji działania pozostałych itd. Stosowanie tych narzędzi może wynikać ze wzajemnych uzgodnień w sieci, jednak prowadzi zwykle do uzyskania władzy przez jeden podmiot nad innymi. Władza jest wyróżnikiem hierarchicznego mechanizmu koordynacji. Wydaje się mało realne, by podmioty w sieciach gospodarczych były sobie całkowicie równe, a także by żaden z nich nie podejmował wysiłków koordynacyjnych. Dlatego traktowanie sieci jako pozbawionych hierarchii jest wyrazem dążenia do odróżnienia sieci od formalnej organizacji – jest pewną ideą. Wynika też z przyjętego poziomu analizy. Brak wyraźnie wyodrębnionych struktur na poziomie całej sieci nie oznacza braku mechanizmów hierarchicznej koordynacji pośród jej członków, np. w postaci wyodrębnionych komórek organizacyjnych, planów, sprawozdawczości czy wręcz ściśle określonych budżetów.



Schemat 1. Mechanizmy koordynacji sieciowej

Źródło: W. Czakon: *Koordinacja sieci – wieloraka forma organizacji*. „Przegląd Organizacji” 2008, nr 9, s. 9.

Warto podkreślić, że ramy teoretyczne dla dociekań nad mechanizmami koordynacji sieciowej dostarcza ekonomia neoinstytucjonalna, a szczególnie teoria kosztów transakcyjnych. Oznacza to poszukiwanie takiego sposobu organizacji wymiany, w którym para: koszty transakcyjne – ryzyko oportunistycznego zachowania osiąga poziom optymalny. Wobec tego nie chodzi jedynie o pomiar i minimalizację składowej kosztowej tego układu, prowadzącej do możliwie niskich kosztów przygotowania, zawierania oraz rozliczania transakcji. Uwzględnienie ryzyka zachowań oportunistycznych kieruje uwagę w stronę zabezpieczenia interesów zaangażowanych stron przed przejawami oportunistycznego zachowania pozostałych uczestników wymiany sieciowej. Tutaj jednak również nie chodzi o minimalizację ryzyka, bowiem znane narzędzia i techniki są kosztowne, a także uciążliwe operacyjnie. W rezultacie, badacze zakładając istnienie najlepszej kombinacji, badają ich układy, co nieuchronnie prowadzi do stwierdzenia dynamiki kompozycji mechanizmów koordynacji. Menedżerowie bowiem także poszukują coraz lepszych kombinacji, zmieniając skład i znaczenie każdego z dostępnych mechanizmów koordynacji.

2. Dynamika koordynacji sieciowej

Przyjęcie neoinstytucjonalnej perspektywy prowadzi menedżerów w stronę problemów optymalizacyjnych. Literatura przedmiotu wskazuje na sprzeczności związane ze stosowaniem każdego z mechanizmów:

- rynkowi przypisuje się efektywność alokacyjną, ale potrzeba zabezpieczenia przed oportunizmem ogranicza te korzyści;
- hierarchii przypisuje się efektywność koordynacji, ale jednocześnie spada elastyczność i innowacyjność;
- społeczne mechanizmy niosą obietnicę zmniejszonej ekspozycji na oportunizm, jednakże mogą prowadzić do zamknięcia się sieci na sygnały z otoczenia, czy nawet przyjmowania nieefektywnych sposobów działania w rezultacie presji mimetycznej płynącej z otoczenia.

Uwzględniając zmienność otoczenia, możliwość zaprojektowania optymalnej kombinacji mechanizmów koordynacji wydaje się mało realistyczne. W miejsce optymalności menedżerowie wdrażają raczej zamiany mechanizmów koordynacji w zależności od konkretnych, antycypowanych uwarunkowań działania sieci.

Badacze podjęli wysiłek identyfikacji wzorców zmian kompozycji mechanizmów koordynacji sieciowej, w podejściu poznawczym typowym dla dynamiki. Zmierzają to do określenia sił, które wpływają na wzorzec zmian, kierunku oddziaływania tych sił, oraz w rezultacie pewnej typologii wzorców. Dotychczasowe wyniki nie uprawniają do sformułowania syntezy, zarówno ze względu na fragmentaryczność, brak replikacji, jak i odmiennosć uzyskanych wyników empirycznych. W tabeli 1 są przedstawione sekwencje zmian realizowane przez sieci, w zależności od fazy cyklu życia oraz celu sieci.

Tabela 1

Dominujące formy koordynacji ze względu na fazę cyklu życia więzi międzyorganizacyjnej

Faza cyklu życia	Lowndes, Skelcher, 1998	Jap, Ganesan, 2000	Czakoń, 2009
Przygotowanie współdziałania	Spółeczny	Hierarchia	Biurokracja
Tworzenie i konsolidacja	Hierarchiczny	Spółeczny	Spółeczny
Współdziałanie/dojrzałość	Rynkowy	Rynkowy	Biurokracja
Zakończenie	Spółeczny	Spółeczny	Rynkowy

Źródło: W. Czakoń: *Network Governance Dynamics Impact on Intellectual Property Management: The Case of a Franchise System*, „Int. J. Intellectual Property Management” 2009, Vol. 3, No.1, s. 23- 38.

Sieci partnerstwa publiczno-prawnego badane w Zjednoczonym Królestwie¹² w obszarach miejskich poddanych procesom rewitalizacji wykazały zmienność dominującego mechanizmu koordynacji. Wprawdzie warunkiem podjęcia współdziałania były tam istniejące relacje społeczne, to jednak dopiero bodziec formalny, polegający na utworzeniu dedykowanych do współdziałania struktur organizacyjnych, uznano za charakterystyczny dla fazy tworzenia sieci partnerskiej. Co więcej, wyodrębniono wiele różnych powodów, dla których sięgnięcie po hierarchiczną koordynację okazało się uzasadnione: od wymogów formalnych stawianych przez organy finansujące rewitalizację, przez konsorcjalne projekty, do wyłaniających się naturalnie struktur. W fazie współdziałania członkowie sieci wykazują troskę o efektywność, podnosząc mechanizm rynkowy do rangi wiodącego sposobu koordynowania. Wraz z zakończeniem finansowania zewnętrznego sieci doznawały osłabienia mechanizmów rynkowego i hierarchicznego, ale nadal istniały w wymiarze społecznym. W rezultacie autorzy tego badania proponują rozróżnić koordynację sieciową, którą wówczas utożsamiali z dominacją mechanizmu społecznego, od koordynacji partnerstwa – bardziej złożonej i dynamicznej.

Późniejsze badania nie tylko nie potwierdziły sekwencji zmian sposobu koordynacji współdziałania, ale także przyczyniły się do odrzucenia poglądu o tożsamości koordynacji sieciowej z koordynacją społeczną. Badania przeprowadzone w łańcuchach dostaw przemysłu chemicznego¹³ wskazały, że sformalizowane umowy towarzyszące mechanizmowi rynkowemu mają niewielki wpływ na zaangażowanie i efektywność współdziałania w fazach tworzenia i konsolidacji oraz zakończenia współpracy. I odwrotnie – w fazie dojrzałości mechanizm cenowy ma kluczowe znaczenie.

Badania przeprowadzone w polskim sektorze bankowym ujawniły świadomie zaplanowaną sekwencję dominujących mechanizmów koordynacji sieciowej¹⁴. Przygotowanie współdziałania wymagało hierarchicznej decyzji i alokacji zasobów do projektu utworzenia sieci placówek partnerskich banku BPH. Następnie wykorzystano mechanizmy społeczne w celu szybkiego wyłonienia kandydatów na partnerów oraz przyspieszenia procesu tworzenia sieci. Wraz z zakończeniem fazy tworzenia i wzrostu, koordynacja została podporządkowana procedurom oraz strukturom banku, co w istocie odpowiada koordynacji hierarchicznej.

Przegląd stanu badań pogłębia jeszcze wrażenie różnorodności wzorców zmian koordynacji sieciowej zarówno ze względu na cel, sposób jej tworzenia, jak i fazę cyklu życia. Potwierdza jednak tezę o świadomym kształtowaniu dy-

¹² V. Lowndes, C. Skelcher: *The Dynamics of Multi-Organizational Partnerships: An Analysis of Changing Modes of Governance*. „Public Administration” 1998, Vol. 76, s. 313-333.

¹³ S. Jap, S. Ganesan: Op. cit., s. 227-245.

¹⁴ W. Czakon: *Network Governance Dynamics...*, op. cit., s. 23-38.

namiki koordynacji sieciowej, jej adaptacyjności oraz złożoności. Dominacja jednego mechanizmu nad innymi nie oznacza przecież całkowitego zaniku pozostałych, ale jedynie podkreśla kluczowe znaczenie jednego z nich w danych okolicznościach. Oznacza to, że koordynacja sieciowa jest złożonym i dynamicznym obszarem badań.

3. Uwarunkowania koordynacji sieciowej

Potwierdzenie dynamiki i złożoności prowadzi zwykle stronę kontekstu, lub szerzej uwarunkowań danego zjawiska po to, aby lepiej rozpoznać okoliczności zachodzących zmian. Literatura przedmiotu wyodrębnia uwarunkowania powstawania sieci oraz ich upowszechnienia się:

1. Dezintegracja pionowa łańcucha wartości, wynikająca z dążenia przedsiębiorstw do skupienia się na rdzennej działalności (*core business*) przy jednoczesnym dążeniu do zwiększenia elastyczności całego łańcucha dostaw.
2. Dostępność wielu kluczowych kompetencji poza granicami formalnymi organizacji, przy czym kompetencje te są komplementarne i poddają się zabiegom kombinacyjnym.
3. Pojawienie się przedsiębiorstw brokerów, wyspecjalizowanych w konfigurowaniu sieci kompetencji oraz łańcuchów dostaw.
4. Zamiana hierarchicznego mechanizmu koordynacji na mechanizm rynkowy, podporządkowany osiąganiu konkretnych, często krótkoterminowych rezultatów.
5. Doskonalenie technologii zarządzania informacjami w sieciach¹⁵.

W istocie wymienione uwarunkowania tworzenia sieci charakteryzują współczesną gospodarkę, wpływając na większość decyzji strategicznych menedżerów. Szczegółową analizę tych uwarunkowań rozwijano w wielu publikacjach, wskazując m.in. na przyspieszenie procesów konkurencyjnych¹⁶ czy postępujące usieciowienie całego społeczeństwa¹⁷. W literaturze dotyczącej zarządzania strategicznego można też znaleźć zagadnienia odwołujące się do uwarunkowań syntetycznych nazywanych megatrendami¹⁸. Wymuszają one na przedsiębiorstwach dostosowanie poprzez poszukiwanie elastyczności oraz uczenie się. Można stwierdzić, że tak sformułowane wymogi stanowią istotne uwarunkowania koordynacji sieciowej.

Elastyczność oznacza zdolność do szybkiej adaptacji, która w sieciach może polegać na zmianie liczby i rodzaju członków, powiązań oraz sposobów ko-

¹⁵ R. Miles, C. Snow: *Network Organizations: New Concepts for New Forms*. „McKinsey Quarterly” 1986, s. 53-66.

¹⁶ R. D’Aveni: *Hypercompetition – Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering*. The Free Press, New York 1994.

¹⁷ M. Castells: *The Rise of the Network Society*. Blackwell Publishing, Oxford 2000.

¹⁸ M. Romanowska, M. Trocki: *Przedsiębiorstwo Partnerskie*. Difin, Warszawa 2005.

ordynacji. Zmiana liczby członków sieci prowadzi do jej wzrostu lub redukcji, pociągając za sobą potrzebę modyfikacji sposobu koordynacji. Zmiana charakteru czy treści powiązań ma nie tylko wymiar technologiczny, materiałowy czy informacyjny, ale może również polegać na zwiększeniu stopnia formalizacji wzajemnych stosunków zaangażowanych w sieć podmiotów, lub odwrotnie przejście na mniej formalne relacje. Trudno zatem rozpatrywać sposób koordynacji sieci w oderwaniu od przejawów jej elastyczności. Trzeba podkreślić, że tak rozumiana elastyczność nie oznacza tymczasowości sieci, ponieważ stosunkowo rzadko zachodzą procesy zaniku czy rozwiązania sieci. Raczej chodzi tu o ciągłą jej transformację dostosowawczą lub antycypacyjną. Najczęściej wskazuje się łatwość zerwania więzi w układach outsourcingowych czy zamianę partnera w konsorcjach. Warto jednak mieć na uwadze, że swoboda zrywania więzi przeczy istnieniu zaufania i osłabia znaczenie norm społecznych, minimalizując znaczenie mechanizmów społecznych.

Uczenie się sieciowe stanowi nadal słabo rozpoznane zjawisko, bowiem badacze, definiując rygorystycznie przedmiot analizy, rzadko określają go jako zbiorowość formalnie odrębnych podmiotów, tj. sieć. Tymczasem długotrwałe współdziałanie określonych podmiotów w sieci, podobnie jak w organizacjach, prowadzi do powstania sieci praktyki¹⁹. Postrzega się je w literaturze jako rezultat narastającego uczenia się każdego z członków sieci, wzmocnionego procesami wzajemnego uczenia się. Wywołuje to konwergencję zachowań, przekonań o skuteczności pewnych rutyn organizacyjnych czy międzyorganizacyjnych, prowadząc do ujednoczenia sieci. Jakkolwiek zjawisko to stwierdzono w badaniach sieci zlokalizowanych, tj. klastrów, to nie ma obecnie podstaw do odrzucenia hipotezy o międzyorganizacyjnym uczeniu się. Dotyczy ono jednak nie tylko aspektów technologicznych, handlowych itd., ale także koordynacji sieciowej. Innymi słowy, jest ona rezultatem inkrementalnego uczenia się. Zatem wymaga czasu, przejawia znaczną inercję i słabo poddaje się skokowym zmianom.

Uwarunkowania współdziałania sieciowego podlegają coraz bardziej szczegółowemu rozpoznaniu w literaturze. Badacze dostarczają dzięki temu obfitego materiału empirycznego, który przyczynia się do wzrostu dokładności wiedzy o koordynacji sieciowej. Jednocześnie, przeważająca większość badań przyjmuje pozycję w nurcie uczenia się, koncentrując uwagę na sposobie wykształcania się wiedzy o skutecznym współdziałaniu, lub też w nurcie elastyczności, skupiając się na sposobach modyfikacji budowy sieci, aby w możliwie najlepszym stopniu dostosować się do dynamiki otoczenia. Co jednak ciekawe, dążenie do wzrostu elastyczności w znacznym stopniu pomniejsza znaczenie inkrementalnego uczenia się, i odwrotnie – nacisk na inkrementalne uczenie się

¹⁹ J. Brown, P. Duguid: *Knowledge and Organization: A Social Practice Perspective*. „Organization Science” 2001, Vol. 12, No. 2, s. 198-213.

w znacznym stopniu zmniejsza elastyczność sieci. Obok samej charakterystyki koordynacji sieciowej, jej uwarunkowania również wymuszają dążenie do adaptacji, poszukiwania coraz doskonalszych rozwiązań w warunkach częściowej sprzeczności zamierzeń i kryteriów.

Podsumowanie

Zagadnienie koordynacji sieciowej podlega ciągłej, choć niezbyt dynamicznie rozwijającej się uwadze badaczy. Ramy teoretyczne problemu wynikają z samej jego natury i lokują się w ekonomii neoinstytucjonalnej. Stawia to menedżerów oraz badaczy przed problemem optymalizacyjnym, polegającym na znalezieniu właściwej kompozycji spośród dostępnych mechanizmów koordynacji, w konkretnych warunkach danej sieci.

Dotychczas dostępne badania empiryczne potwierdzają, że menedżerowie intencjonalnie dobierają oraz zmieniają kompozycję mechanizmów koordynacji w sieciach, preferując pewne rozwiązania ze względu na rodzaj sieci, etap jej cyklu życia czy jej cel. Identyfikacja dominującego mechanizmu koordynacji nie oznacza, że pozostałe mechanizmy zanikają; raczej wskazuje na ich mniejsze znaczenie. W rezultacie koordynacja sieciowa staje się problemem złożonym i dynamicznym, w którym niezbędne staje się poszukiwanie optymalnych rozwiązań.

Uwarunkowania tego poszukiwania najlepszych możliwych rozwiązań koordynacyjnych prowadzą do sprzeczności pomiędzy dążeniem do sieci superrelacyjnej a dążeniem do sieci opartej na rutynie międzyorganizacyjnego współdziałania. Obecnie dylemat ten wymaga pogłębionych badań empirycznych, bowiem każda ze sprzeczności sytuuje się w obszarze innej perspektywy teoretycznej: elastyczność sięga do zasobowej teorii firmy, a rutyny do ewolucyjnego nurtu w badaniach nauk o zarządzaniu. Być może ten eklektyzm teoretyczny doprowadzi do wyłonienia zrębów teorii sieci.

NETWORK GOVERNANCE – MECHANISMS AND CONSTRAINTS

Summary

The paper describes network governance as a composite phenomenon, where three coordination mechanisms are mobilized in different proportions according to intentional manager's behaviors. The quest for better compositions is shown here as a typical optimization problem, subject to environment influence. In order to better understand optimal composition the author suggests that resource based view of the firm and the evolutionary perspective are more useful than neo-institutional economics.