

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 421

**Sieci międzyorganizacyjne,
procesy i projekty w erze paradoksów**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2016

Redakcja wydawnicza: zespół
Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz
Korekta: Magdalena Kot
Łamanie: Małgorzata Czupryńska
Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania
znajdują się na stronach internetowych
www.pracnaukowe.ue.wroc.pl
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons
Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska
(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2016

ISSN 1899-3192
e-ISSN 2392-0041

ISBN 978-83-7695-566-7

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:
Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
ul. Komandorska 118/120, 53-345 Wrocław
tel./fax 71 36 80 602; e-mail: econbook@ue.wroc.pl
www.ksiegarnia.ue.wroc.pl

Druk i oprawa: TOTEM

Spis treści

| | |
|---|-----|
| Wstęp | 9 |
| Piotr Bartkowiak, Maciej Koszel: Zasobowe uwarunkowania kooperacji jednostek samorządu terytorialnego – aspekt konkurencyjny (Resource-based view of cooperation in local government units – competitive aspect)..... | 11 |
| Agnieszka Bieńkowska: O dojrzałości controllingu (About maturity of controlling)..... | 25 |
| Artur Borcuch, Szymon Jopkiewicz: Technologie informacyjno-komunikacyjne (ICT) w świetle badań inteligentnych specjalizacji województwa świętokrzyskiego (Information and communication technologies (ICT) in the light of smart specializations of Świętokrzyskie Voivodeship)..... | 35 |
| Emil Bukłaha: Strategiczny controlling projektów – wyniki badań 2014-2015 (Strategic controlling of projects – a study of organizations functioning in Poland 2014-2015)..... | 47 |
| Agnieszka Chrisidu-Budnik: Wielopłaszczyznowość badań sieci w kontekście zaufania (A multidimensional research of networks in trust context)..... | 63 |
| Wojciech Cieśliński, Piotr Głowicki: Cyberspace of Enterprises – Polish Enterprises’ Development Model-Process Orientation (Otoczenie informatyczne przedsiębiorstw – model orientacji procesowej polskich organizacji) . | 72 |
| Wojciech Czakon: Antecedencje współpracy strategicznej – poziom diady i sieci (Strategic collaboration antecedents: diad and network levels)..... | 82 |
| Krzysztof Ćwik, Grzegorz Krzos: Identyfikacja cech organizacji sieciowej w grupach kapitałowych (Recognition of characteristics of the network organization in business groups)..... | 90 |
| Jakub Drzewiecki: Zmienność modeli biznesu polskich przedsiębiorstw stosujących outsourcing – wyniki badań (Volatility of business models of Polish companies using outsourcing – research results)..... | 102 |
| Marcin Flieger: Optymalizacja funkcjonowania instytucji administracji publicznej poprzez kooperację w sieci (Optimization of public administration institutions operating by cooperation within a network)..... | 114 |
| Bartłomiej J. Gabryś: <i>Mixed methods approach</i> w procesie łagodzenia napięć metodologicznych w naukach o zarządzaniu (Mixed methods approach in the process of methodological tensions’ reconciliation in management science)..... | 128 |

| | |
|--|-----|
| Eryk Głodziński, Stanisław Marciniak: Rozwój koncepcji controllingu w zarządzaniu projektami: stan obecny i dalsze perspektywy badawcze (Development of controlling conception regarding project management: current situation and further research studies)..... | 137 |
| Sandra Grabowska: Ocena modelu zarządzania zespołem rzeczoznawców mobilnych z wykorzystaniem Strategicznej Karty Wyników (Evaluation of management model of a team of Mobile Expert's with the use of Balanced Scorecard) | 148 |
| Daria Hołodnik, Kazimierz Perechuda: Odsieciowianie (Disnetworking).. | 159 |
| Katarzyna Hys: Wybrane modele dojrzałości systemu zarządzania jakością w organizacji (Selected maturity models of quality management system in organisation) | 175 |
| Katarzyna Jasińska: Uwarunkowania sprzedaży projektów w przedsiębiorstwach na przykładzie sektora ICT (Conditions of sales of projects in enterprises on the example of ICT sector)..... | 187 |
| Zdzisław Jasiński: Decyzje organizatora zespołów pracowniczych utrudniające ich funkcjonowanie (Decisions made by organizer of an employees' teams making their functioning difficult) | 199 |
| Dorota Jelonek: Paradoxs produktywności technologii informacyjnych z perspektywy menedżerów (The paradox of information technology productivity from the perspective of managers) | 205 |
| Mateusz Juchniewicz: Przegląd i analiza porównawcza koncepcji zarządzania ryzykiem projektu (Review and comparative analysis of project risk management concept) | 216 |
| Arkadiusz Kawa, Bartłomiej Pierański: Relacje poziome w sieciach międzyorganizacyjnych – wyniki badań (Horizontal relations in interorganizational network – research results) | 229 |
| Jerzy Kisielnicki: Zarządzanie projektami badawczo-rozwojowymi – system komunikacji (Management of R&D projects – communication system)... | 239 |
| Tomasz Kopczyński: Podejście sytuacyjne w zarządzaniu projektami (Situational approach in project management)..... | 255 |
| Anna Kosieradzka, Janusz Zawila-Niedźwiecki: Zarządzanie kryzysowe wobec wyzwań cywilizacyjnych oraz paradygmatów zarządzania (Crisis management confronted with civilizational challenges and management paradigms) | 264 |
| Alina Kozarkiewicz: Oryginalność w granicach budżetu: paradoxs zarządzania projektami kreatywnymi (Originality within budget: paradoxes in the management of creative projects)..... | 280 |
| Barbara Kożuch, Katarzyna Sienkiewicz-Malyjurek: Paradoxs współpracy międzyorganizacyjnej w systemie zarządzania bezpieczeństwem publicznym (Paradoxes of inter-organizational collaboration in public safety management system)..... | 289 |

| | |
|---|-----|
| Paulina Kubera: Ewaluacja pomocy publicznej na badania, rozwój i innowacje (Evaluation of state aid for research, development and innovation)..... | 301 |
| Ewa Kulińska: Model parametryzacji kosztów ryzyka procesów wspomagających (Model for parametrization of cost of risk in supporting processes) | 313 |
| Roman Lewandowski: Zrównoważona karta wyników – nowa koncepcja, stare paradygmaty (Balanced Scorecard – new concept, old paradigms) .. | 332 |
| Janusz Marek Lichtarski: Antynomie w zarządzaniu projektami (Antinomies in project management)..... | 346 |
| Anna Maria Lis, Ewa Romanowska: Rola parków naukowo-technologicznych w modelu <i>Triple Helix</i> na przykładzie parków Polski Wschodniej (The role of science and technology parks in the <i>Triple Helix</i> model on the example of eastern Poland parks) | 360 |
| Marek Lisiński: Paradygmaty metodologiczne nauk o zarządzaniu (Methodological paradigms of management science)..... | 374 |
| Karolina Mazur, Zdzisław Kulczyk: Paradoksy zaufania międzyorganizacyjnego (The paradoxes of interorganizational trust) | 386 |
| Czesław Mesjasz: Paradoksy w systemowej teorii zarządzania (Paradoxes in systems theory of management) | 397 |
| Konrad Niziołek: Paradoks genezy wypadków przy pracy (The genesis of accidents at work paradox) | 419 |
| Wojciech A. Nowak: Przesady i zaprzeczenia w organizacjach jako złożonych systemach adaptacyjnych (Superstitions and denials within organizations as the complex adaptive systems) | 430 |
| Michał Nowicki: Paradoks lokalizacji – wirtualizacja lokalizacji i narzędzia jej służące (The paradox of location – location virtualization and its tools)..... | 444 |
| Stanisław Nowosielski: Cele w badaniach naukowych z zakresu zarządzania. Aspekty metodologiczne (Goals in scientific research management. Methodological aspects) | 468 |
| Marian Oliński: Wpływ relacji międzyorganizacyjnych na kształtowanie modelu biznesu (The impact of interorganizational relationships on the formation of business model) | 483 |
| Wojciech Popławski, Tomasz Janicki: Wpływ dysfunkcji projektów unijnych na niepowodzenie projektu. Próba ujęcia ekonometrycznego (The impact of the EU projects dysfunction on the failure of the project – econometric approach)..... | 498 |
| Krystyna Romaniuk: Koopetycja jako model biznesu (Coopetition as a business model) | 508 |
| Krzysztof Safin: Modele biznesowe innowacyjnych przedsiębiorstw. Identyfikacja i analiza (Business models of innovative enterprises. Identification and analysis) | 519 |

| | |
|--|-----|
| Piotr Sliż: Dojrzałość procesowa organizacji – wyniki badań empirycznych (Business process maturity – report of empirical research)..... | 530 |
| Aneta Stosik: Współpraca w rywalizacji na rynku usług medycznych (Cooperation in competition on the market of medical services)..... | 543 |
| Marek Szarucki: Dobór metod w rozwiązywaniu problemów zarządzania w opinii pracowników naukowo-dydaktycznych (Selection of methods in management problem-solving based on responses of academic staff)..... | 554 |
| Marcin Szplit, Andrzej Szplit: Od efektu Ringelmana do redukcji kosztów sieci relacyjnych (From the Ringelmann effect to reducing costs of relationship network)..... | 570 |
| Anna Ujwary-Gil: Wykorzystanie SNA w analizie powiązań komponentów modelu biznesu (SNA use of components connections analysis of business model)..... | 579 |
| Wiesław Urban: Usługowa specyfika strumienia wartości <i>Lean Management</i> (Service specificity of Lean Management value stream)..... | 591 |
| Łukasz Wawrzynek: Wykorzystanie analizy sieciowej w identyfikacji cech systemu zarządzania (The use of network analysis to identify futures of management system)..... | 603 |
| Krzysztof Woźniak: Kierunki doskonalenia elastyczności systemu informatycznego organizacji (Directions of improving the flexibility of information system in an organization)..... | 619 |
| Dagmara Wójcik, Katarzyna Czernek: Antecedencje współpracy przedsiębiorstw w sektorze turystycznym – wyzwania badawcze (Cooperation antecedents in tourism sector – research challenges)..... | 632 |
| Paweł Wyrozębski: Plan a realizacja – badanie zmienności i trwałości planów przedsięwzięć (Plan and its implementation – examination of volatility and sustainability of project plans)..... | 645 |
| Michał Zdziarski: Nurt sieciowy – w kierunku nowego paradygmatu zarządzania? (Network approach – towards a new paradigm in management science?)..... | 657 |

Wstęp

Dostosowanie współczesnych organizacji do niespotykanej wcześniej złożoności i dynamiki otoczenia, a co za tym idzie – do nieprzewidywalności zachodzących w nim zjawisk, wymaga od funkcjonujących przedsiębiorstw ciągłej i szybkiej adaptacji stosowanych systemów zarządzania i modeli biznesowych. Jest to warunkiem koniecznym realizacji zamierzeń strategicznych i uzyskania przewagi konkurencyjnej.

Przedstawione w niniejszym opracowaniu artykuły lokują się w następujących obszarach: modeli biznesowych, sieci międzyorganizacyjnych, systemów zarządzania, orientacji procesowej i zarządzania projektami. Rozważania autorów osadzone są w kontekście paradoksów i antynomii – wszechobecnych w nauce i praktyce zarządzania.

Poszczególne artykuły są oparte na solidnych fundamentach: na szerokich studiach literatury, na interesujących wynikach badań empirycznych, a tym samym nie tylko ukazują wielowymiarową naturę współczesnych organizacji i złożoność problematyki zarządzania w erze paradoksów, ale również zachęcają do dyskusji. Autorzy wskazują na nowe kierunki badań i inspirują do ich podejmowania. Zaprezentowane wyniki badań i poglądy mają również wymiar aplikacyjny, ich lektura może bowiem ułatwić przedstawicielom praktyki sprawne poruszanie się w „dżungli teorii zarządzania”.

Janusz Lichtarski, Witold Szumowski

Marcin Szplit, Andrzej Szplit

Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach
e-mails: marcin.szplit@ujk.edu.pl, a.szplit@plusnet.pl

OD EFEKTU RINGELMANNA DO REDUKCJI KOSZTÓW SIECI RELACYJNYCH

FROM THE RINGELMANN EFFECT TO REDUCING COSTS OF RELATIONSHIP NETWORK

DOI: 10.15611/pn.2016.421.45

Streszczenie: W artykule przedstawiono problematykę o zbliżonym charakterze do kosztów transakcyjnych, mianowicie wystąpienie efektu Ringelmana. Jako efekt Ringelmana określa się to, że ludzie pracujący w grupie wykazują mniejszą wydajność, niż byłoby to do uwzględnienia, gdyby zsumować indywidualne wydajności pracowników. Coraz większa turbulencja otoczenia sprawia, że klasyczne metody funkcjonowania i zmian przedsiębiorstw stają się nieprzydatne. Dotyczy to nawet podstawowych założeń zarządzania strategicznego, w ujęciu zarówno epistemologicznym, jak i metodologicznym. Ważnym elementem ułatwiającym interpretację złożonych zjawisk sieciowych jest właściwa interpretacja efektu Ringelmana. Nieuwzględnianie tego efektu może prowadzić do niewykorzystania posiadanych zdolności i częściowej utraty możliwości koordynacyjnych i motywacyjnych. Autor wskazuje na możliwe zagrożenia dla funkcjonowania przedsiębiorstw na przykładzie nettingu pasażera na gapę oraz nettingu upadłościowego.

Słowa kluczowe: efekt Ringelmana, sieci relacyjne, koszty w sieciach, redukcja kosztów.

Summary: More and more turbulence of the surrounding causes that the classical methods of operation and changes of businesses become useless. This applies even to the most basic assumptions of strategic management, both in epistemological and methodological approaches. An important element that facilitates the interpretation of complex network phenomena is the correct interpretation of the Ringelmann effect. Ignorance of the effect may lead to non-use of capacity and partial loss of coordination and motivation. The author points out possible risks for the functioning of enterprises on the basis of the example of a fare-dodger netting and close-out netting.

Keywords: Ringelmann effect, relationship network, costs in network, costs reducing.

*W nieładzie doszukuj się prostoty,
z dysonansu wydobądź harmonię,
w trudności ukryta jest sposobność*

Albert Einstein

1. Wstęp

Zagadnienie pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw jest przedmiotem rozważań specjalistów od dawna. Począwszy od połowy XX w. koncepcje nauk o zarządzaniu wносиły diametralnie różne odpowiedzi na pytanie o strukturę przewagi konkurencyjnej i otoczenie przedsiębiorstw, optymalne programy działania i właściwy ich pomiar. Istotą funkcjonowania współczesnego przedsiębiorstwa jest działanie w warunkach niepewności i nieprzewidywalności otoczenia. Dotyczy to szczególnie przedsiębiorstw znajdujących się w sieciach relacyjnych. Literatura dotycząca sieci relacyjnych i organizacji sieciowych jest wyjątkowo bogata. R. Krupski [2015] zadaje przy tym pytanie: czy działać względnie niezależnie [Bettis i in. 1992], czy być uwikłanym w sieci [Doz, Hamel 1998]? Dla tego drugiego przypadku powstały koncepcje strategii przedsiębiorstwa działającego w sieci oraz koncepcje strategii sieci. Jako ważny element decyzyjny strategii wyróżnia się sformalizowane i niesformalizowane formy relacji. Celem artykułu jest wykazanie w drodze badań empirycznych ważności strategicznej tego swoistego zasobu, jakim są relacje, w tym szczególnie niesformalizowane na tle innych zasobów zarówno materialnych, jak i niematerialnych. W badaniach wykorzystano efekt Ringelmana, jako istotny czynnik mogący powodować obniżenie kosztów przedsiębiorstw znajdujących się w sieci relacyjnej.

2. Efekt Ringelmana w działalności gospodarczej

W artykule przedstawia się zasady problemu o zbliżonym charakterze do kosztów transakcyjnych, mianowicie konsekwencje efektu Ringelmana. Jako efekt Ringelmana określa się fakt, że ludzie pracujący w grupie wykazują mniejszą wydajność, niż byłoby to do uwzględnienia, gdyby zsumować indywidualne wydajności pracowników. Jednocześnie należy zaznaczyć, że efekt Ringelmana nie jest identyczny z próżniactwem społecznym, chociaż oba pojęcia oznaczają utratę motywacji i wynikającą z tego utratę wydajności. W przypadku efektu Ringelmana nie jest jasne, czy utrata wydajności spowodowana jest do problemów motywacji, czy też wadliwej koordynacji. Do niedawna uważano, że z powodu mniej skomplikowanego charakteru koordynacji działań nie ma tu potrzeby głębokich badań, w odróżnieniu od złożonych zjawisk procesów motywacyjnych. Wydaje się, że zwłaszcza obecnie ocena tego jest wysoce nieuzasadniona, ponieważ w czasie eksperymentów, które przeprowadzał Ringelmann, były zupełnie inne warunki gospodarowania. Otóż M. Ringelmann – francuski inżynier rolnictwa (1861–1931), badając w latach

1882–1887 wydajność pracy koni, wołów, maszyn i ludzi, zauważył podczas obserwacji pracy, że wydajność ludzi pracujących w grupach jest mniejsza, aniżeli suma oczekiwanych i możliwych do wykonania wydajności pojedynczych uczestników badania. Krótko to można określić, że im więcej ludzi było w grupie, tym mniejsza była ich sumaryczna wydajność [Ohlert 2009]. Jako inżynier rolnictwa, M. Ringelmann nie interesował się zbytnio powodami mniejszej wydajności grupy, stwierdził tylko, że utrata wydajności wynika z mniejszej motywacji i szwankującej koordynacji.

Efekt Ringelmana przytaczany w licznych książkach często był nieprecyzyjnie interpretowany, spowodowane to było tym, że długo nie natrafiano na oryginalne materiały uczonego. Dopiero D.A. Kravitz i B. Martin w 1986 r. opublikowali artykuł, w którym dowodzili, że wydajność pracowników nie zawsze jest mniejsza, gdy jest większa grupa. Stwierdzali, że utrata wydajności nie jest linearna, więc czy w grupie jest 6, 12, czy 20 pracowników, to dla wydajności pojedynczego nie odgrywa tak dużej roli, jak w przypadku dwóch pracowników [Kravitz, Martin 1986]. M. Ringelmann swoje eksperymenty przeprowadzał w latach 1882–1887, dlatego uważa się obecnie to zdarzenie za pierwszy eksperyment socjologiczno-psychologiczny, chociaż został opublikowany w 1913 r., a więc po eksperymentach A. Tripletsa na temat społecznej facylitacji [Zajonc 1965].

Do 1970 r. specjaliści nie byli zgodni co do zasadności odkrycia M. Ringelmana. Jednym z wielu tego powodów było to, że jedynym źródłem informacji na ten temat była wzmianka w książce von Moedego z roku 1927 r. [Kravitz, Martin 1986, s. 78]. Dopiero w latach 70. XX w. zaczęto prowadzić badania nad odkryciem Ringelmana, początkowo oddzielając utratę motywacji od utraty koordynacji. Dalsze badania nie są prowadzone w sposób zrównoważony, psychologowie bowiem zainteresowani byli przede wszystkim powodami utraty motywacji, powody utraty koordynacji zostawiając specjalistom innych profesji: zarządzania, informatyki, fizyki itd. Wydaje się, że właśnie w obszarze nauk zarządzania powinno się kontynuować badania szczególnie w nawiązaniu do efektu Ringelmana związanego z powodami utraty pewnej części wydajności w związku z niewystarczającą koordynacją, w drugiej kolejności w związku z dysfunkcjami motywacyjnymi. Oba te elementy graniczą z tzw. koncepcją „jazdy na gapę” czy też nachodzą wręcz na nią, co już prowadzi do koncepcji próżniactwa społecznego.

3. Użyteczność relacji niesformalizowanych na przykładzie efektu Ringelmana

Istotą funkcjonowania współczesnego przedsiębiorstwa jest działanie w warunkach niepewności i nieprzewidywalności otoczenia. Niestety część czynników wywołujących tę niepewność znajduje się poza oddziaływaniem przedsiębiorstwa. Jednym z takich czynników jest relacja pomiędzy przedsiębiorstwem a otoczeniem, głównie między przedsiębiorstwem a interesariuszami. Relacje te obejmują materialne

aspekty wymiany, ale są też związane z niematerialnymi składnikami otoczenia. Szczególnie ważne jest pozyskiwanie informacji identyfikujących zmiany rynkowe. Jest rzeczą oczywistą, że nie wszystkie relacje z interesariuszami mają tę samą wartość dla przedsiębiorstwa. R. Kanter przewagą współpracy nazywa relacje długookresowe, opierające się na obopólnych korzyściach, klasyfikując ten czynnik do kategorii o wysokiej wartości [Kanter 1994]. Mogą one jednak mieć swoje „ciemne strony”, o których wspominają E. Anderson i S. Jap, pisząc, że z perspektywy turbulencji otoczenia zwłaszcza niekorzystne jest ograniczanie lub opóźnianie rozpoznania zmian zachodzących w otoczeniu [Anderson, Jap 2005]. Dotyczy to przede wszystkim relacji współpracy o silnym natężeniu, które mogą ograniczać możliwość efektywnego reagowania przedsiębiorstwa na nowe warunki działania. Stąd wymóg, by przedsiębiorstwo w zależności od specyfiki warunków rynkowych determinujących jego funkcjonowanie indywidualnie decydowało o składnikach otoczenia, np. czy w celu uzyskania optymalnej wartości wybierać czynniki silne/długookresowe czy słabe/krótkookresowe. Należy zaznaczyć, że zmienność otoczenia i wynikająca z niej niepewność nie są specyfiką współczesności. Towarzyszą zarządzaniu od dawna i od lat tym zagadnieniem zajmują się badacze. Przedsiębiorstwa poszukują skutecznych sposobów zmniejszania niepewności funkcjonowania na rynku. Tutaj pomocna może być integracja pionowa podmiotów wymiany [Williamson 1975]. Ogranicza ona jednak elastyczność działania i podejmowania decyzji, dlatego nie bardzo nadaje się do stosowania w turbulentnych warunkach. Niezłym sposobem na przezwycięzenie niepewności mogą być relacje współpracy. To relacje mogą kreować dostęp do zasobów, dywersyfikują ryzyko, poprawiają efektywność itp. Zbytne poleganie na relacjach współpracy może powodować jednak utratę czujności organizacji. R. Krupski [2005] proponuje na to permanentne wyszukiwanie i wychwytywanie okazji. Sukces w turbulentnym otoczeniu może być osiągnięty poprzez wykorzystanie zdolności szybkiego reagowania. Wymaga się również efektywnej eksploatacji posiadanych zasobów, w tym relacyjnych oraz ich eksploracji. W tym kontekście ważne jest zarządzanie wartością relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami, one bowiem mogą tworzyć przewagę konkurencyjną.

Institucje w strukturach sieciowych to jeden z istotnych elementów gospodarki. Powstanie sieci upatruje się w związkach kooperacyjnych, choć samo pojęcie sieci może być szerzej rozumiane jako odrębny układ o celach strategicznych [Łobos 2005]. Sieci instytucji istniały od dawna, ale dopiero pod koniec XX w. obserwowano ich dynamiczny rozwój. Współpraca instytucji przybiera różne formy sieciowe, sądzimy, że do interpretacji treści instytucji najbardziej przydatne jest scharakteryzowanie sieci poziomej, tworzonej przez konkurujące ze sobą przedsiębiorstwa. Interesujące jest określenie odporności na kryzys instytucji znajdujących się w sieci wobec możliwości dążenia do osiągnięcia pryncypiów ładu gospodarowania. Z punktu widzenia potrzeb wydaje się, że badanie działania instytucji funkcjonującej w sieci powinno dotyczyć zachowania i warunków przedsiębiorstw w sieci złożonych z autonomicznych instytucji, które samodzielnie prowadzą wspólne przedsięwzięcia z oparciem o kontrakty, realizując przy tym uzgodnione zadania gospodarcze.

Tabela 1. Najczęściej spotykane w literaturze typologie struktur sieciowych

| Kryterium podziału | Klasyfikacja sieci |
|--|--|
| Poziom dominacji koordynatora sieci (brokera) | <ul style="list-style-type: none"> • zdominowane • równorzędnych partnerów |
| Struktura sieci (liczba centrów decyzyjnych) | <ul style="list-style-type: none"> • jednocentrowe (skoncentrowane) • wielocentrowe • rozproszone |
| Rodzaj prowadzonej działalności | <ul style="list-style-type: none"> • popytowe • podażowe • wspomagania |
| Charakter związków pomiędzy uczestnikami | <ul style="list-style-type: none"> • dostawców • producentów • klientów • kooperacji technologicznej • koalicje standardu |
| Budowa sieci | <ul style="list-style-type: none"> • typu „gwiazda” • typu „każdy z każdym” • poddostawców |
| Rodzaju powiązań między uczestnikami sieci oraz rodzaju otoczenia, w którym funkcjonuje sieć | <ul style="list-style-type: none"> • puste • zmienne • z wartością dodaną • wirtualne |
| Trwałość i siła powiązań pomiędzy podmiotami tworzącymi sieć | <ul style="list-style-type: none"> • zintegrowane • sfederowane • kontraktowe • wirtualne |
| Dynamika rekonfiguracji sieci | <ul style="list-style-type: none"> • statyczne • dynamiczne • tymczasowe |
| Region geograficzny występowania | <ul style="list-style-type: none"> • japońskie (tzw. <i>zaibatsu</i> i <i>keiretsu</i>) • koreańskie (tzw. <i>czebole</i>) • tajwańskie (określenie mianem <i>jituanqiye</i>) |
| Zasięg oddziaływania | <ul style="list-style-type: none"> • lokalne • krajowe • międzynarodowe • o zasięgu globalnym |
| Realizowany model biznesowy | <ul style="list-style-type: none"> • działające w oparciu o model integratora • działające w oparciu o model dyrygenta |
| Stabilność i hierarchiczność | <ul style="list-style-type: none"> • strategiczne • projektowe • regionalne • przedsiębiorstwa wirtualne |

Źródło: [Sopińska, Tomaszewski 2015].

Z punktu widzenia instytucji w układzie sieciowym wobec zasad ładu gospodarrowania, ujęcie to powinno się rozpatrywać w formie sieci poziomych, pionowych, równoległych, wielokierunkowych. Prowadzenie badań w takim ujęciu będzie miarodajnym miernikiem dążenia do utrzymywania reguł i dyscypliny ładu gospodarowania. Ładu, w którym instytucje znajdują optymalne warunki do wzrostu i rozwoju.

Ważnymi elementami w kreowaniu sieci instytucji są zaufanie i przestrzeganie prawa. Jak twierdzi P. Machnikowski, w przestrzeni sieci zaufanie generuje trzy zasadnicze skutki: determinuje wybór partnera współpracy, motywuje do wykonania pierwszego kroku oraz zmniejsza potrzebę zabezpieczenia się przed zawodem za pomocą szczegółowego określenia wzajemnych obowiązków i precyzyjnego monitorowania ich wykonania [Machnikowski 2010]. Z kolei A. Chrisidu-Budnik przypomina, że prawo w sferze relacji międzyorganizacyjnych wywołuje pięć zasadniczych skutków, bowiem, jak twierdzi O. Williamson, tworzy otoczenie instytucjonalne dla zawierania transakcji gospodarczych [Williamson 1998, s. 477], tworzy ramy dla wymiany dóbr i usług w danej gospodarce, dążąc do zapewnienia sprawności jej funkcjonowania (prawo kontraktów) [Łolik 2014], może być substytutem, zasobem komplementarnym wobec zaufania, ale także samo prawo może być źródłem zaufania [Łolik 2014].

W celu przybliżenia tej interpretacji przedstawione zostały rezultaty badań wybranej sieci.

Badanie skali zjawiska sieci dotyczyło funkcjonowania małych i średnich przedsiębiorstw wykorzystujących w swym działaniu jakiegokolwiek struktury sieciowe. W tym celu poddano analizie 23 podmioty. Za podstawę usieciowienia uznano dwa czynniki: wskazanie przynajmniej jednego obszaru wspólnych działań oraz uznanie przez badanych współpracy z zewnętrznymi partnerami za istotne. Wyniki badań podano w tab. 2.

Tabela 2. Ocena rodzaju sieci

| Typ sieci | Liczba wskazań | % badanych |
|--------------|----------------|------------|
| Sieć pozioma | 8 | 35 |
| Sieć pionowa | 20 | 87 |

Źródło: opracowanie własne.

Z analizy wynika duże wykorzystywanie struktur sieci pionowych i nadspodziewanie niskie wykorzystanie poziomych. Z badań wynika również wnioski o dużej roli społecznego charakteru partnerów sieci. Znaczna część przedsiębiorców nie potrafiła określić, czy istniejącą współpracę można już zidentyfikować jako strukturę sieciową.

Powyższe wnioski stanowią dobrą okazję do szukania odpowiedzi na pytanie o przyczyny oraz uwarunkowania zdiagnozowanej sytuacji niechęci do tworzenia sieci, zwłaszcza w układzie poziomym. Sądzimy, że niniejsze pytanie może w pew-

nym sensie dotyczyć eksponowanej w teorii zależności (podobnie jak kwestia kosztów transakcyjnych), mianowicie tzw. efektu Ringelmana [Górnik-Durose, Zaleski 2004], autor artykułu tego typu zachowanie określa terminem *netting* pasażera na gapę. Efekt ten znany jako jazda na gapę zawsze powodował utratę zaufania do rozwiązań określających zasady relacji z tytułu przynależności do grupy, co daje oręż instytucjom, które chcą zmniejszyć własne koszty ponoszone na rzecz utrzymania systemu. Nadmierna łatwość w uzyskaniu korzyści z tytułu przynależności osłabia motywację do indywidualnego wysiłku. Dobrym i zapewne najpewniejszym sposobem eliminacji efektu Ringelmana byłoby usunięcie z ładu instytucjonalnego reguł pozyskiwania niezасłużonych korzyści z tytułu przynależności do grupy (sieci). Z badań wynika, że efekt Ringelmana występuje częściej, gdy:

- trudniejszy jest do skwantyfikowania indywidualny wkład każdego uczestnika grupy (sieci),
- instytucja jest mniej przekonana o znaczeniu jej wkładu dla ogólnego wyniku,
- wykonywane zadanie wydaje się mniej istotne dla instytucji.

Wydaje się, że całkowite rozwiązanie problemu efektu Ringelmana nigdy nie będzie możliwe, a najlepszym sposobem jego ograniczenia jest dążenie do ładu (równowagi) systemowej. Należy więc odpowiednio ukształtować system bodźców skłaniających do przestrzegania reguł ładu instytucjonalnego, aby do minimum ograniczyć ryzyko utraty zaufania do wdrożonych schematów działania.

Szczególnego rodzaju przypadków efektu Ringelmana można się również doszukać w procedurach legislacyjnych przedsiębiorstw. To, co można by określić mianem „jakości prawa”, napawa jednak dużym niepokojem. Autor artykułu ma na myśli rosnące odstępstwa od zasady równego traktowania podmiotów gospodarczych. Od przełomu lat 70. i 80. ubiegłego stulecia wyjątki od zasady równorzędności podmiotów prawa prywatnego stanowiono niemal wyłącznie na rzecz słabszych stron stosunku prawnego (np. konsumentów, najemców, pracowników, a w późniejszym okresie małych i średnich przedsiębiorstw). Na przykład S. Sołtysiński podkreśla, że w podręcznikach prawa cywilnego podnosi się zasadę równorzędności i ochrony strony słabszej. Natomiast począwszy od lat 80. XX w. rozpoczął się proces udzielania istotnych przywilejów podmiotom, które należy zaliczyć do czołowych sektorów gospodarki. Przywileje te dotyczą w szczególności instytucji finansowych, podmiotów własności intelektualnej i inwestorów zagranicznych. Odstępstwa od zasady formalnej równości wobec prawa uzasadniane są systemową doniosłością uprzywilejowanych przedsiębiorców i całych sektorów [Sołtysiński 2015]. Na przykład szczególny status uzyskały banki i inne instytucje finansowe. Przyznane im przywileje dotyczą w niewielkim stopniu tradycyjnych obszarów bankowości komercyjnej. Regulacje określane jako „bezpieczne przystanie” dotyczą w szczególności takich instrumentów finansowych, jak derywaty, *swaps* i *repos*.

Uprzywilejowanie instytucji finansowych następuje przede wszystkim w prawie upadłościowym i układowym. Polega ono na tym, że wierzytelności wynikające z instrumentów finansowych, których szeroką definicję przewidują ustawy upadłościowe

we i układowe państw OECD, są zwolnione od niemal wszystkich rygorów prawa upadłościowego i układowego. Wierzytelności z tych umów nie są objęte układem, a syndykowi nie przysługuje uprawnienie do odstąpienia od umów objętych tzw. umową ramową, określaną również jako umowa nettingu upadłościowego [Sołtyśński 2015]. To ważne spostrzeżenie z pewnością powinno znaleźć swoje miejsce w naukowej dyskusji, wiele bowiem wskazuje na to, że w tym przypadku mamy do czynienia z występowaniem efektu Ringelmana, prowadzącym do uzyskiwania nieuzasadnionych korzyści jednej strony, a ponoszeniem kosztów drugiej.

4. Zakończenie

Jednym z istotnych elementów zarządzania jest potrzeba modyfikacji podstawowych jego założeń, w układzie zarówno epistemologicznym, jak i metodologicznym. To zmusza do adekwatnego do sytuacji określenia przyszłych działań i zachowań wszystkich partnerów gospodarowania. Uczestnicy procesu działania natrafiają jednak wciąż na trudności we wzajemnych relacjach. Do takich trudności autor artykułu zalicza dysfunkcje odzwierciedlone w efekcie Ringelmana. Efekt Ringelmana nieuwzględniony i bez odpowiedniej reakcji ze strony wszystkich partnerów działania może być hamulcem dalszego rozwoju przedsiębiorstw.

Literatura

- Anderson E., Jap S., 2005, *The dark side of the close relationship*, MIT Sloan Management Review, vol. 46, no. 3, s. 75–82.
- Bettis R.A., Bradley S.P., Hamel G., 1992, *Outsourcing and industrial decline*, Academy of Management Executive, vol. 6, no. 1, s. 7–22.
- Doz Y., Hamel G., 1998, *The Alliance Advantage: The Art of Creating Value through Partnering*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Górnik-Durose M., Zaleski Z., 2004, *Własność i posiadanie*, [w:] Tyszka T. (red.), *Psychologia ekonomiczna*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
- Kanter R., 1994, *Collaborative advantage: The art of alliances*, Harvard Business Review, vol. 72, no. 4, s. 96–108.
- Kravitz D.A., Martin B., 1986, *Ringelmann rediscovered: The original article*, Journal of Personality and Social Psychology, vol. 50, s. 936–941.
- Krupski R., 2005, *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu. Ku superelastycznej organizacji*, PWE, Warszawa.
- Krupski R., 2015, *Relacje niesformalizowane w badaniach empirycznych*, [w:] Krupski R. (red.), *Zarządzanie strategiczne. Strategie sieci i przedsiębiorstw w sieci*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości w Wałbrzychu, nr 32(2).
- Lobos K., 2005, *Organizacje sieciowe*, [w:] Krupski R. (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, PWE, Warszawa.
- Lolik M., 2014, *Współczesne prawo kontraktów*, C.H. Beck, Warszawa.
- Machnikowski P., 2010, *Prawne instrumenty ochrony zaufania przy zawieraniu umowy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław.

- Ohlert J., 2009, *Teamleistung, Social Loafing in der Vorbereitung auf eine Gruppenaufgabe*, Verlag Dr. Kovac, Hamburg.
- Sołtysiński S., 2015, *Erozja zasady równości podmiotów gospodarczych w prawie prywatnym. Netting upadłościowy*, Biuletyn PTE, nr 1.
- Sopińska A., Tomaszewski A., 2015, *Współpraca w sieciach poziomych w świetle badań największych polskich przedsiębiorstw*, [w:] Krupski R. (red.), *Zarządzanie strategiczne. Strategie sieci i przedsiębiorstw w sieci*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości w Wałbrzychu, nr 32(2).
- Williamson O.E., 1975, *Market and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, The Free Press, New York.
- Williamson O.E., 1998, *Ekonomiczne instytucje kapitalizmu – firmy, rynki, relacje kontraktowe*, PWN, Warszawa.
- Zajonc R., 1965, *Social facilitation*, Science, New Series, vol. 149, no. 3681. s. 269–274.