

# Kapitał społeczny w sieci relacji

Michał Zdziarski

*Umiejętność budowania i eksploataowania relacji jest jedną z kluczowych kompetencji menedżerów. Nabiera ona szczególnego znaczenia w silnie usieciowionych przemysłach wymagających współpracy wielu podmiotów. Dzięki relacjom menedżerowie mogą uzyskać dostęp do cennych zasobów i umiejętności innych organizacji oraz instytucji. Znaczenie i wartość relacji jest fundamentem teorii kapitału społecznego. W artykule przedstawiam definicję kapitału społecznego i badania tego pojęcia na gruncie nauk o zarządzaniu. Badania te prowadzone są najczęściej w ramach paradygmatu analizy strukturalnej z wykorzystaniem technik analiz sieci społecznej. Po przedstawieniu najważniejszych założeń teorii kapitału społecznego będę chciał zaproponować zestawienie podstawowych wymiarów jego analizy z popularnymi koncepcjami gron konkurencji i sieci wartości, które opisują przewagę relacyjną, wychodząc z innych tradycji naukowych.*

## 1. Wstęp

W wielu kulturach funkcjonują pojęcia wskazujące na kluczowe znaczenie budowania i wykorzystywania relacji dla osiągnięcia powodzenia. Anglosaska „old boys network” coraz częściej zastępowana „women in business network”, chińskie „guanxi”, japońskie „keiretsu”, francuska elita, rosyjska oligarchia i nomenklatura czy „układ” w języku IV RP to przykłady różnych pojęć wskazujących na kluczowe znaczenie relacji dla osiągnięcia korzyści. Pojęcia te nie są jednoznaczne, miewają zabarwienie pejoratywne lub pozytywne, opisują fenomeny relacji między ludźmi bądź organizacjami. Występują w wyraźnym odmiennych kontekstach kulturowych, ekonomicznych i społecznych, a czasem cywilizacyjnych.

Ich wspólną cechą jest zwrócenie uwagi na relacje, które mają być źródłem przewagi konkurencyjnej, siły, wpływu, władzy, uczenia się, zdolności adaptacyjnych, ograniczenia niepewności, zdolności do innowacji,

uzyskania społecznej licencji działania czy możliwości dostępu do rzadkich zasobów, czasem kosztem innych, szerszych kategorii społecznych.

Budowanie i korzystanie z relacji w sieciowych konfiguracjach współczesnych przemysłów wydaje się być jedną z kluczowych kompetencji menedżerów. W artykule chciałbym przedstawić koncepcję możliwości budowania przewagi konkurencyjnej poprzez relacje firm z perspektywy trzech teorii: kapitału społecznego, gron konkurencji i teorii sieci wartości. Próba syntezy powinna stanowić krok w kierunku wypracowania systemowej teorii przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa postulowanej przez Wojciecha Czakona. Wskazuje on na rosnący dorobek podejścia relacyjnego do analizy przewagi konkurencyjnej i twierdzi, że jest to podejście komplementarne w stosunku do bardziej popularnych teorii nurtów zasobowego i sektorowego (Czakoń 2005: 5). Zwrócenie uwagi na kwestię relacji firm postuluje też Michael Porter. Píše on, że „przewaga konkurencyjna w znacznej części zależy od czynników znajdujących się poza daną firmą, a nawet poza jej sektorem” (Porter 2001: 77).

Relacje występują w sytuacji współzależności osób, firm bądź instytucji. Ich złożony charakter wynika z faktu, że mamy do czynienia z sytuacją, gdy sposób postępowania jednej strony wpływa na zachowanie i oczekiwane rezultaty pozostałych stron, które mogą z kolei oddziaływać na oczekiwane wyniki pozostałych (Pruitt, Rubin 1986: 96). Złożoność relacji może częściowo tłumaczyć trudności wypracowania teorii budowania przewagi konkurencyjnej na ich bazie.

## 2. Kapitał społeczny

Wśród terminów opisujących znaczenie relacji pojęcie kapitału społecznego wydaje się mieć największą nośność i pojemność. Jednym z podstawowych zagadnień teorii

zarządzania i zarządzania strategicznego jest znalezienie odpowiedzi na pytanie, w jaki sposób organizacje osiągają przewagę konkurencyjną. Teoria kapitału społecznego mówi, że lepsze wyniki osiągają ludzie (zespoły, firmy, państwa, instytucje), którzy mają lepsze relacje z innymi ludźmi (zespołami, firmami, państwami, instytucjami). Jednostką analizy są relacje, a najczęściej używaną techniką badawczą analiza sieci.

Termin kapitału społecznego ma swoją genezę w badaniach społeczności lokalnych. Został on użyty do opisu znaczenia silnych, rozbudowanych i trwałych relacji międzyludzkich jako podstawy zaufania i możliwości współpracy, a w konsekwencji możliwości przetrwania i funkcjonowania społeczności miejskich (Jacobs 1965).

W ekonomii pojęcie kapitału społecznego zyskało uznanie dzięki badaniom Roberta Putnama, w których zastanawiał się on nad konsekwencjami występowania tej specyficznej formy kapitału dla dynamiki rozwoju gospodarczego państw i regionów. Putnam badał regiony północnych i południowych Włoch i stwierdził, że dynamiczny rozwój gospodarczy występuje w społecznościach charakteryzujących się wysokim poziomem zaufania, wzajemności postępowania i przestrzegania norm (Putnam 1991).

Na gruncie nauki o teorii organizacji i zarządzania Janine Nahapiet i Sumantra Ghoshal zdefiniowali kapitał społeczny jako sumę aktualnych i potencjalnych zasobów, osadzoną w, dostępną poprzez i pozyskiwaną z sieci relacji osoby bądź jednostki społecznej (Nahapiet, Ghoshal 1998). Burt natomiast definiuje kapitał społeczny jako szansę pośredniczenia w sieci (Burt 1997).

Wychodząc z tradycji badań sieci, podział kapitału społecznego na *bonding* (scalający) i *bridging* (pomostowy) zaproponowali Gittel i Vidal. Scalający kapitał społeczny definiują oni jako gęstą sieć powiązań w obrębie grupy o podobnych cechach socjo-demograficznych, pomostowy kapitał jest efektem nawiązania i utrzymywania relacji pomiędzy odrębnymi grupami o różnych charakterystykach (Gittel 1998). Rozszerzenie tej koncepcji o *linking* (łączyjący) kapitał społeczny pochodzi od Michaela Woolcocka. Łączący kapitał społeczny jest specyficznym typem kapitału pomostowego – łączy on lokalną społeczność z posiadającymi cenne zasoby społecznościami działającymi w sie-

ciach innej skali, np. międzynarodowej czy ogólnokrajowej (Woolcock 2001). Takie ujęcie nawiązuje do koncepcji dziur strukturalnych, które występują, kiedy spójne zbiorowości mają niewielką ilość powiązań ze sobą (Granovetter 1973). Autor zauważył, że słabe powiązania stają się źródłem siły dla jednostek mogących połączyć dwie odrębne zbiorowości. Zyskują oni na kontroli procesu wymiany informacji i kontroli wspólnych przedsięwzięć grup.

Innego podziału kapitału społecznego na kategorie dokonali Nahapiet i Ghoshal (Nahapiet, Ghoshal 1998). Autorzy wyróżnili trzy wymiary kapitału społecznego: strukturalny, relacyjny i poznawczy. Wymiar strukturalny związany jest z morfologią występowania relacji z innymi aktorami w sieci. Wymiar relacyjny określa rodzaje i jakość relacji. Relacje będą się różnić w zależności od stopnia zaufania, występowania norm i sankcji, wzajemnych zobowiązań i oczekiwań oraz stopnia identyfikacji. Wymiar poznawczy odnosi się do takich zasobów jak reprezentacja, interpretacja i wspólne dla stron systemu znaczeń.

Prowadząc badania empiryczne prowadzone w Polsce przy pomocy narzędzia Abakus (ankieta do badania kapitału społecznego) Wojciech Dyduch wyróżnił na podstawie analizy czynnikowej siedem czynników opisujących zjawisko kapitału społecznego: uczestnictwo w sieciach, normy społeczne, wspólnota, proaktywność i zaufanie oraz pozytywne zachowania w sieci i praca zespołowa. Kryteria te zostały rozwinięte i uporządkowane przy odwołaniu się do trzech wymiarów kapitału społecznego: strukturalnego, relacyjnego i poznawczego, opisywanych przez J. Nahapiet i S. Ghoshala (Dyduch 2004).

Laurence Prusak i Dan Cohen podsumowali trzyletnie badania, które prowadzili nad zjawiskiem kapitału społecznego i zaufania w relacjach wewnątrzorganizacyjnych, w artykule *How to Invest in Social Capital* opublikowanym w „Harvard Business Review”. Wskazują one, że firmy, w których poziom zaufania w relacjach między pracownikami jest wysoki cechuje większa efektywność – szybsze zawieranie umów i rozwiązywanie konfliktów, większa kreatywność i szybsze uczenie się (Prusak, Cohen 2002).

Szereg badań wskazuje na potencjalne źródła przewagi konkurencyjnej i korzyści

wynikające z kapitału społecznego firmy. Wśród wymienianych korzyści są:

- zdobywanie wiedzy przez firmy (Kraatz 1998; *Strategic Management Journal* 2000),
- wzmocnienie/stabilizacja powiązań z dostawcami (Uzzi 1997),
- innowacje produktowe (Tsai i Goshal 1998),
- dostęp do potencjalnych pracowników (Fernandez, Castilla, Moore 2000),
- ograniczenie fluktuacji pracowników (Krakhardt, Hanson 1993),
- organizacje typu klan, w których występują silne normy zmniejszają koszty kontroli, monitoringu i skutkują wyższym zaangażowaniem (Ouchi 1980),
- wymiana zasobów między jednostkami biznesu (Tai, Goshal 1998).

Wiele badań wskazuje też na negatywne skutki kapitału społecznego dla organizacji, m.in.:

- silna solidarność ogranicza zdolność grupy do innowacji i zwiększa inercję (Gargiulo, Bernassi 1999),
- zespoły projektowe z silnymi powiązaniami zewnętrznymi z innymi zespołami często potrzebują więcej czasu na rozwiązanie problemu niż zespół odizolowany, z niewielką ilością powiązań (Hansen 1999),
- zbyt duża ilość zaufania w relacjach między firmami utrwala *status quo* i ogranicza zdolność do radykalnej innowacji (Kern 1998),
- silne powiązania w ramach grupy mogą skłaniać firmy do dzielenia się zasobami z innymi w ramach sieci, czyniąc z niej organizację pomocową i ograniczając zdolności do konkutowania (Uzzi 1997),
- silne powiązania w ramach grupy mogą skutkować jej nieprzejrzystością dla otoczenia zewnętrznego i ograniczać możliwość kontroli (Coleman 1988).

Przytoczone powyżej przykłady badań wskazujące na pozytywne i negatywne skutki występowania silnych relacji prowadzone były z perspektywy organizacji czy zespołów. Wiele badań prowadzonych przyjmuje za jednostkę analizy osoby. Inne rozpatrują kapitał społeczny z perspektywy całych systemów – krajów, regionów czy sieci wielu firm. Analiza kapitału społecznego, w zależności od zainteresowań autora, może dotyczyć relacji jednostek struktury społecznej, składającej się zarówno z indy-

widualnych aktorów, zbiorowości w rodzaju organizacji czy grup narodowościowych bądź państw. Szerszego przeglądu badań i definicji dokonali Adler i Kwon (2022).

Definicje kapitału społecznego Nahapiet, Ghoshala, Gittel, Vidala, Woolcocka i Burta odwołują się do paradygmatu analizy strukturalnej i właściwości sieci społecznych. Paradygmat analizy strukturalnej opisał Barry Wellman. Pisze on: „analiza strukturalna to całościowy paradygmat, w ramach którego bada się, w jaki sposób wzorce powiązań wpływają na alokację zasobów w ramach struktury społecznej. Siła paradygmatu tkwi w zintegrowanym stosowaniu koncepcji teoretycznych, sposobie gromadzenia i analizy danych, i rosnącym, znaczącym dorobku badawczym” (Wellman 1988).

Wellman wymienia następujących pięć cech paradygmatu analizy strukturalnej:

- zachowania interpretuje się ze względu na ograniczenia strukturalne dla podejmowanych działań, a nie wewnętrzne siły występujące w analizowanych jednostkach, które zakładają dobrowolność zachowań, czasami motywowanych teleologicznym dążeniem do pożądanego celu,
- przedmiotem analizy są relacje między jednostkami, a nie próba uporządkowania jednostek w kategorii, ze względu na ich indywidualne cechy i atrybuty,
- centralnym zagadnieniem jest wpływ wzorców relacji między uczestnikami sieci na jej działanie – wynika z tego, iż nie przyjmuje się perspektywy ograniczającej zainteresowania do relacji między parami uczestników sieci,
- strukturę traktuje się jako sieć sieci, które mogą być lub niepodzielone na niezależne grupy. Nie przyjmuje się a priori, że gęsto powiązane grupy są jednostką budowy większych struktur,
- metody analityczne są zorientowane bezpośrednio na badanie wzorców relacji w celu uzupełnienia, a czasem przewyższenia tradycyjnych metod analiz statystycznych, dla których konieczna jest wyodrębniona jednostka analizy (Wellman 1988).

Podjęcie sieciowe rozwinęło się w efekcie tradycji badań antropologii społecznej i metodologii badań socjometrycznych (Schuman 1976; Wellman 1983). Stosowanie ujęcia sieciowego w naukach organizacji rośnie w tempie logarytmicznym od 1970,

jak na podstawie analizy publikacji stwierdzają Borgatti i Foster. Najszybciej rosnącą kategorią w badaniach sieci społecznych są badania dotyczące kapitału społecznego, co zdaje się potwierdzać znaczenie tej koncepcji (Borgatti, Foster 2003).

Opisanie struktury społecznej przy pomocy sieci pozwala na interpretowanie zachowań aktorów w świetle ich zróżnicowanej pozycji w ramach struktury. Brian Uzzi i Shannon Dunlap zauważają, że sieci dostarczają trzech unikalnych przewag: „prywatnej informacji, dostępu do różnorodnych umiejętności i władzy” (Uzzi, Dunlap 2005). Konsekwencje unikalnych przewag, które są efektem udziału menedżerów w sieciach, to – zdaniem Podolnego i Page – „dostęp do rzadkich zasobów i informacji oraz ograniczenie niepewności” (Podolny, Page 1998).

### 3. Grona konkurencji

Zwrócenie uwagi na relacje i powiązania firm oraz instytucji oraz ich zakorzenienie w społeczeństwie można odnaleźć w koncepcji gron konkurencji. Grona (*clusters*) są to geograficzne skupiska wzajemnie powiązanych firm, wyspecjalizowanych dostawców, jednostek świadczących usługi, firm działających w pokrewnych sektorach i związanych z nimi instytucji (na przykład uniwersytetów, jednostek normalizacyjnych i stowarzyszeń branżowych) w poszczególnych dziedzinach, konkurujących między sobą, ale także współpracujących. (Porter 1998).

Przyjęcie założenia o geograficznym charakterze gron odzwierciedla historyczne i kulturowe podłoża ich wyodrębnienia i powstawania, przy czym Michel Porter zauważa, że czynnik geograficzny traci na znaczeniu w miarę postępu procesu globalizacji, dostrzegając jednocześnie rosnące znaczenie gron konkurencji w gospodarce charakteryzującej się coraz większą złożonością, opartej na wiedzy i dynamicznej.

Zasięg geograficzny autor ten traktuje z dużą dowolnością, pisząc, że zasięg grona może obejmować „miasto lub stan, cały kraj, a nawet grupę sąsiednich krajów” (Porter 1999). Zasięg podmiotowy grona konkurencyjności to, wedle autora: firmy produkujące wyroby lub usługi finalne, dostawcy wyspecjalizowanych środków produkcji, części, maszyn i usług, instytucje finansowe oraz firmy w poszczególnych

sektorach, a także firmy z dalszych części łańcucha wartości – kanały dystrybucji lub klienci, producenci komplementarnych wyrobów, jednostki tworzące wyspecjalizowaną infrastrukturę, instytucje rządowe i pozarządowe, uniwersytety, jednostki badawcze, jednostki szkoleniowe, agencje normalizacyjne, stowarzyszenia branżowe i inne zbiorowe instytucje prywatne wspomagające członków grona.

Michel Porter w prezentowanej koncepcji socjoekonomii gron podkreśla, że zdolność firmy do osiągania przewagi konkurencyjnej zależy od czynników innych niż jej zasoby czy charakterystyka branży. Za istotne dla procesu kreowania wartości uznaje on zagadnienie więzi społecznych uczestników grona. „Przewaga konkurencyjna grona w dużej mierze zależy od swobodnego przepływu informacji, od dostrzeżenia możliwości wymiany lub transakcji zwiększających wartość, od chęci dostosowania programów działania do współpracy między organizacjami i od silnej motywacji do doskonalenia. Podłożem tych okoliczności są wzajemne stosunki, sieci powiązań i poczucie wspólnoty interesów. Centralnego znaczenia nabiera struktura społeczna gron” (Porter 2001).

### 4. Sieć wartości

Dla należytego przedstawienia typów relacji, które mogą być poddane analizie, warto odwołać się do klasycznego podziału gier, wprowadzonego przez twórców teorii gier Von Neumanna i Morgensterna. Rozróżnili oni dwa podstawowe typy gier: gry w ramach zasad i gry siły woli. W tych pierwszych uczestnicy wchodzi w relacje i zależności wedle określonych zasad, które mogą wynikać z wiążących kontraktów. W drugim typie gier nie ma zewnętrznych w stosunku do graczy ograniczeń, a ich interakcje są wynikiem działań podejmowanych w niestrukturalizowany sposób (Von Nauman, Morgenstern 1944).

Autorzy *The Right Game: Use Game Theory to Shape Strategy*, Adam M. Brandenburger i Barry Nalebuff, zauważają, że oba typy gier zdefiniowane przez Naumanna i Morgensterna występują w złożonej rzeczywistości przedsiębiorstw (Brandenburger, Nalebuff 1995). Wskazują oni na najważniejsze zasady, jakie teoria gier formułuje dla obu ich rodzajów. W grach w ramach zasad każdemu działaniu gracza

towarzyszy reakcją pozostałych, ale inaczej niż w newtonowskiej fizyce – nie musi być ona ani o równej sile, ani o przeciwnym wektorze siły. Próba przewidywania kolejnych akcji i reakcji wymaga postawienia się w roli innej graczy i zastanawiania nad własną reakcją na ich działania.

Ważne jest zrozumienie, co gracze wnoszą do relacji biznesowych. Aby to stwierdzić, należy dokonać analizy gry i jej wartości po wycofaniu się z niej interesującego nas gracza. Różnica ma być równa wartości dodanej wnoszonej przez analizowanego gracza.

Autorzy ci zwracają też uwagę, że podstawowym założeniem teorii gier jest aloccentryzm – skoncentrowanie uwagi na innych bardziej niż na egocentrycznym patrzeniu na działania mające zapewnić nam specyficzną pozycję. Ocena własnej wartości ma polegać na zastanowieniu się, jaką wartość może wnieść nasza organizacja dla innych. Jest to odmienna perspektywa od przyjętej w analizie interesariuszy, w której zastanawiamy się przede wszystkim nad możliwymi zakłóceniami ze strony grup interesów, które mogą przeszkodzić firmie w osiągnięciu założonej strategii. Ważnym wyborem strategicznym może też być ewentualne działanie na rzecz zmiany gry, które w niektórych wypadkach może być bardziej korzystne niż jej utrzymanie.

Pięć podstawowych elementów potrzebnych dla zdefiniowania gry. Zmiana przynajmniej jednego z tych elementów prowadzi do zmiany zasad gry, której celem jest osiągnięcie przewagi konkurencyjnej i ponad przeciętnych wyników. Wedle Brandenburgera i Nalebuffa elementy gry strategicznej to:

- gracze (*players*) – w koncepcji sieci wartości są to dostawcy, odbiorcy, substytuty i komplementariusze. Żaden z graczy nie ma stałej pozycji w grze, czasem zmiana składu graczy jest korzystna, łącznie z możliwością wycofania własnego udziału w grze,
- wartości dodane (*added values*), wnoszone przez każdego z graczy do gry. Istnieją sposoby zwiększenia wartości własnego udziału w grze i obniżania wartości udziału innych graczy,
- zasady (*rules*) nadające grze strukturę. W biznesie nie ma reguł uniwersalnych – ich źródłem mogą być prawo, zwyczaj, praktyka działania lub kontrakty. Poza korzystaniem z obecnych ról gracze

- mogą zdecydować się na ich zrewidowanie lub zaproponowanie nowych,
- taktyki (*tactics*) to ruchy, które służą ukształtowaniu postrzegania gry przez jej uczestników i w konsekwencji na sposób ich udziału w grze. Czasami taktyki służą redukcji błędnego postrzegania sytuacji, czasem są wykorzystywane dla stworzenia i utrzymania niepewności.
- zakres (*scope*) określa granice gry. Gracze mogą rozszerzać bądź zawężać granice.

Od pierwszych liter angielskich słów opisujących elementy gry powstaje akronim PARTS (*players, added values, rules, tactics, scope*). Wielowymiarowa analiza PARTS wydaje się być ciekawą propozycją. Jej stosowanie rozszerza perspektywę na możliwości budowania przewagi konkurencyjnej w relacjach z innymi firmami.

## 5. Relacje źródłem przewagi konkurencyjnej

Dyer i Singh wskazali na cztery podstawowe źródła przewagi konkurencyjnej powstającej w relacjach między firmami. Są to: kontrola zasobów specyficznych dla relacji, rutyny dzielenia się wiedzą, komplementarność zasobów/kompetencji i efektywność zarządzania (Dyer 1998). Wydaje się, że zaprezentowane powyżej pojęcia kapitału społecznego, gron konkurencji i sieci wartości opisują korzyści mieszczące się w kategoriach źródeł relacyjnej przewagi konkurencyjnej zaproponowanych przez Dyera i Sinha oraz pozwalają na rozwinięcie i uzupełnienie teorii.

W tab. 1. zestawiam podstawowe cechy prezentowanych teorii w kontekście osiągnięcia przewagi konkurencyjnej przez firmy.

## 6. Wnioski

Trzy opisywane teorie wychodzące z różnych podstaw teoretycznych proponują bogaty repertuar działań dla menedżerów chcących zwiększyć przewagę konkurencyjną swoich firm na bazie relacji.

Teoria kapitału społecznego zwraca uwagę na znaczenie sieci relacji. Dorobek teorii sieci pozwala na badanie rozległych powiązań firm i kluczowych menedżerów. Istniejące programy do analizy sieci społecznej (np. Pajek, pakiet SNA do programu statystycznego R, Ucinex i inne) pozwalają na prowadzenie analizy strukturalnej relacji

Teoria	Kapitał społeczny	Grona konkurencji	Sieć wartości
Jednostka analizy	Relacje w ramach sieci	Relacje w geograficznym skupisku firm i instytucji	Relacje firm w sieci wartości
Teorie wyjaśniające	Teoria sieci	Geografia ekonomiczna	Teoria gier
Kluczowe rodzaje relacji	Altruistyczne Egoistyczne Scalające Pomostowe Łączące	Konkurencja Współpraca Lokalna reputacja	Koopetycja Konkurencja Współpraca Allocentryczna Asymetria reakcji
Zakres podmiotowy analizy	Państwa, regiony, miasta, stowarzyszenia, instytucje, firmy, jednostki, osoby	Firmy produkujące wyroby lub usługi finalne, dostawcy wyspecjalizowanych środków produkcji, części, maszyn i usług, instytucje finansowe, producenci komplementarnych wyrobów, sieci dystrybucji, klienci, jednostki tworzące wyspecjalizowaną infrastrukturę, uniwersytety, jednostki szkoleniowe, jednostki badawcze, agencje normalizacyjne, agencje rządowe i pozarządowe, stowarzyszenia branżowe i inne organizacje wspomagające członków grona	Firmy: komplementariusze, dostawcy, odbiorcy, substytuty
Najważniejsze wymiary analizy	Strukturalny Relacyjny Poznawczy	Geograficzny Przedmiotowy Podmiotowy	PARTS ( <i>Players, Added Value, Rules, Tactics, Scope</i> ) Gracze Wartości dodane Taktyki Zasady Zakres
Przykładowe korzyści: osiągnięcie przewagi konkurencyjnej przez	Zdobywanie wiedzy przez firmy  Wzmocnienie / stabilizacja powiązań z dostawcami  Innowacje produktowe  Dostęp do potencjalnych pracowników  Ograniczenie fluktuacji pracowników  Wymiana zasobów między jednostkami biznesu	Wybór lokalizacji  Lokalne zaangażowanie i personalne relacje  Wspólne inwestycje w podnoszenie wartości grona  Swobodny przepływ informacji z partnerami grona  Intensyfikacja wymiany i transakcji zwiększających wartość grona  Dostosowanie programów działania do współpracy między organizacjami	Celowy dobór graczy do własnej sieci wartości i wybór sieci, w których się uczestniczy  Zwiększenie własnej wartości dodanej  Ograniczenie wartości dodanej innych uczestników sieci  Wykorzystanie istniejących reguł gry

Teoria	Kapitał społeczny	Grona konkurencji	Sieć wartości
Przykładowe korzyści c.d.	<p>Efektywność cross funkcjonalnych zespołów</p> <p>Zwiększenie szybkości działania</p> <p>Efektywne rozwiązywanie konfliktów</p> <p>Ograniczanie niepewności i kosztów transakcyjnych</p> <p>Dostęp do rzadkich zasób innych firm i instytucji sieci</p>	<p>Silna motywacja do doskonalenia</p> <p>Dostępność wyspecjalizowanych pracowników</p> <p>Subsydia rządowe</p> <p>Dostępność wysokiej jakości badań i innowacji</p>	<p>Dopasowanie i zmiana reguł gry w stosunku do własnych potrzeb</p> <p>Ruchy zmieniające postrzeganie gry przez partnerów</p> <p>Rozszerzenie zakresu gry</p> <p>Ograniczenie zakresu gry</p>

Tab. 1. Przewaga konkurencyjna jako efekt kapitału społecznego, grona konkurencji, sieci wartości

Źródło: opracowanie własne.

menedżerów. Można do niej wykorzystać dane o afiliacjach menedżerów i ich udziale w radach nadzorczych innych firm, stowarzyszeniach, izbach gospodarczych, organach doradczych uczelni czy administracji, wspólnym występowaniu na listach wyborczych, strukturze komunikacji elektronicznej czy telefonicznej, udziale w zespołach projektowych. Informacja o pozycji strukturalnej menedżerów pozwala na oszacowanie wartości ich relacji i kapitału społecznego – dla nich samych, zespołów i organizacji, w której pracują. Szczególne znaczenie mają tu relacje o charakterze dziur strukturalnych, silne i gęste powiązania, odwzajemnienie powiązań i relacje niesymetryczne.

Wiedza o kapitale społecznym jest szczególnie istotna dla procesów o strategicznym znaczeniu, które wymagają skutecznego zarządzania relacjami z zewnętrznymi partnerami i umiejętności pozyskania dostępu do ich komplementarnych zasobów. Na podstawie analizy sieci społecznej i wiedzy o kapitale społecznym można wyobrazić sobie wyznaczanie ilościowych i jakościowych celów w stosunku do relacji, inwestowanie w nie zasobów i monitoring wyników jako nowe, krytyczne procesy organizacji. Dość powszechne praktyki zarządzania kluczowymi relacjami z klientami mogą stanowić wzorzec działań dla innych rodzajów relacji o strategicznym znaczeniu. Poten-

cjalne i zrealizowane korzyści z kapitału społecznego powinny być ujęte w procesach strategii, zatrudnienia, oceny okresowej menedżerów i wynagrodzeń. Jeśli zdolność firmy i jej kluczowych menedżerów do osiągnięcia ponadprzeciętnego zysku wynika z relacji, to efektywność korzystania z relacji powinna być w centrum uwagi firmy.

Analiza sieci relacji powinna pozwolić także na opisanie i optymalizację trzech form kapitału społecznego, które organizacje powinny wykorzystywać w zależności od rodzaju procesu i celów zarządu. Optymalizacja kapitału spajającego jest korzystna dla procesów wymagających spójności, szybkości i niedostępności zewnętrznych firm, zespołów czy instytucji. Optymalizacja kapitału łączącego i pomostowego jest potrzebna dla procesów wymagających otwartości, uczenia się i dostępu do zasobów – na przykład działań w ramach grona konkurencji.

Teoria socjoekonomii gron zwraca uwagę na znaczenie wyboru lokalizacji i korzyści z lokalnego zaangażowania i personalnych relacji. Grono konkretyzuje zestaw firm i instytucji ważnych z perspektywy menedżerów. Inwestycja czasu i zasobów w lokalne relacje odpowiadające rozmiarowi grona jest naturalną konsekwencją jego znaczenia dla budowy przewagi przez firmę. Wspólne inwestycje w marketing i promocję, badania i rozwój czy logistykę

mają zwiększyć konkurencyjność grona w stosunku do innych gron i podmiotów wchodzących w skład branży. Do spektrum zadań firmy wchodzi zharmonizowanie programu działania i inwestycji z innymi podmiotami grona – zadbanie o osiągnięcie wysokiej komplementarności zasobów.

Lokalność w dzisiejszym świecie może i często oznacza rozproszenie geograficzne i przekraczanie granic państwowych. Skupiska wyspecjalizowanych firm i instytucji są ważnym typem sieci. Analiza gron, w których działa firma i takich, do których dołączenie rozważa, powinno ułatwić zadanie definiowania kluczowych relacji i ich wpływu na efektywność firmy.

Teoria gier zwraca uwagę na asymetryczność relacji. Reakcja innych uczestników sieci czy grona konkurencji na nasze działania nastąpi, ale nie będzie symetryczna do naszych działań. Celem powinno być uzyskanie dostępu do rzadkich zasobów innych uczestników grona i selektywne udostępnianie własnych, cennych zasobów innym organizacjom dla budowania reputacji i powiązań. Wykorzystanie koncepcji wartości dodanej wnoszonej przez poszczególnych partnerów powinno pomóc w określeniu wartości, którą mogą oni chcieć otrzymać z udziału w gronie konkurencji. Allocentryczne spojrzenie na wartość wnoszoną przez firmę do relacji wydaje się cennym zaleceniem umożliwiającym zdefiniowanie oczekiwanego zwrotu z kapitału społecznego.

Komponent konkurencyjny relacji towarzyszy korzyściom ze współpracy, co podkreślają autorzy wszystkich trzech prezentowanych teorii. Stawia to przed menedżerami trudne zadanie jednoczesnego definiowania celów konkurencyjnych i budowania współpracy oraz zaufania na bazie osobistych relacji.

Gra konkurencyjna jest przez to fascynująca, a możliwość zmiany jej reguł, partnerów czy zakresu zwiększa zmienność, ryzyka i szanse ponadprzeciętnych wygranych dla wytrawnych graczy.

### Informacje o autorze

**Mgr Michał Zdziarski** – Zakład Zarządzania Strategicznego, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego. E-mail: mzdziarski@mail.wz.uw.edu.pl.

### Bibliografia

- Adler, P.S., Kwon, S. 2002. Social Capital: Prospects for a New Concept. *Academy of Management Review*, vol. 27, nr 1, s. 17–40.
- Borgatti, S.P., Foster, P.C. 2003. The Network Paradigm in Organizational Research: A Review of Typology. *Journal of Management*, vol. 29, s. 991–1013.
- Brandenburger, A., Nalebuff, B. 1995. The Right Game: Use Game Theory to Shape Strategy. *Harvard Business Review*, July-August.
- Burt, R. 1997. The Contingent Value of Social Capital. *Administrative Science Quarterly*, s. 339–365, June.
- Castilla, E.J., Fernandez, R., Moore, P. 2000. Social Capital at Work: Networks and Employment at a Phone Center. *American Journal of Sociology*, vol. 105, nr 5, s. 1288–1356.
- Czakon, W. 2005. Ku systemowej teorii przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. *Przegląd Organizacji*, nr 5, s. 5–8.
- Coleman, J.S. 1988. Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, nr 94, s. 95–120.
- Dyduch, W. 2004. Składniki i wymiary kapitału społecznego organizacji. *Organizacja i Kierowanie*, nr 1(115).
- Dyer, J.H., Singh, H. 1998. The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *The Academy of Management Review*, vol. 23, nr 4, s. 660–679.
- Gargiulo, M., Bernassi, M. 1999. The dark side of social capital. W: Leenders R.Th.A.J., Gabby, S.M. (red.) *Corporate social capital and liability*, s. 298–322, Londyn: Kluwer Academic Press.
- Gittell, R.A. 1998. *Community Organizing: Building Social Capital as a Development Strategy*, Sage Publications.
- Granovetter, M. 1973. The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, nr 78, s. 1360–1380.
- Hansen, M.T. 1999. The search-transfer problem: The role of weak ties in sharing knowledge across organizational subunits. *Administrative Science Quarterly*, nr 44, s. 82–111.
- Jacobs, J. 1965. *The death and life of great American cities*, London: Penguin Books.
- Kern, H. 1998. Lack of trust, surfeit of trust. Some causes of the innovation crisis in German industry. w: Lane, C., Bchman, R. (red.) *Trust within and between organizations*, s. 203–213, New York: Oxford University Press.
- Kraatz, M. 1998. Learning by Association? Interorganizational Networks and Adaptation to Envi-



- ronmental Change. *The Academy of Management Journal*, vol. 41, nr 6, s. 621–643.
- Krackhardt, D., Hanson, J.R. 1993. Informal networks: the company behind the chart. *Harvard Business Review*, Jul-Aug, s. 104–111.
- Naumann Von, J., Morgenstern, O. 1944. *Theory of Games and Economic Behavior*, Princeton University Press.
- Ouchi, W. 1980. Markets, Bureaucracies and Clans. *Administrative Science Quarterly*, nr 25, s. 129–141.
- Podolny, J.M., Page, K.L. 1998. Network forms of organization, *Annual Review of Sociology*, vol. 24, s. 57–76.
- Porter, M. 1999. Clusters and the New Economic of Competition. *Harvard Business Review*, Nov-Dec, s. 77-90.
- Porter, M. 2001. *Porter o konkurencji*, Warszawa: PWE.
- Pruitt, D., Rubin, J. 1986. *Social conflict. Escalation, stelmate and settlement*, Random House.
- Prusak, L., Cohen, D. 2002. *How to invest in social capital*, HBR OnPoint, Harvard Business School Publishing Corporation.
- Putnam, R.L. 1991. *Making democracy work: civic traditions in modern Italy*, Princeton University Press.
- Strategic Management Journal*. 2000. zeszyt specjalny, nr 21(3).
- Tsai, W., Ghoshal, S. 1998. Social Capital and Value Creation: The Role of Intrafirm Networks. *The Academy of Management Journal*, vol. 41, nr 4, s. 464–476.
- Uzzi, B. 1997. Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness. *Administrative Science Quarterly*, vol. 42.
- Uzzi, B., Dunlap, S. 2005. How to Built Your Network. *Harvard Business Review*, December.
- Woolcock, M. 2001. The place of social capital in understanding social and economic outcomes. *Isuma: Canadian Journal of Policy Research*, nr 1(2), s. 11–17.
- Wellman, B. 1988. Structural analysis: from method and methaphor to theory and substance. w: Wellman, B., Berkowitz, S.D. (red.). *Social structures: A Network Approach*, Cambridge: Cambridge University Press.